

Marketingový plán společnosti Astoria Audit s.r.o.

Pavla Macková, DiS.

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavla Macková, DiS.**
Osobní číslo: **M110279**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Marketingový plán společnosti Astoria Audit s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Prostudujte odbornou literaturu ve vztahu ke zvolenému tématu.**

II. Praktická část

- **Analyzujte současnou situaci společnosti Astoria Audit.**
- **Na základě situační analýzy vypracujte návrh marketingového plánu společnosti.**
- **Zhodnoťte přínosy projektu pro společnost Astoria Audit.**

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

HAIR, Joseph F., Robert P. BUSH a David J. ORTINAU. Marketing research: A practical approach for the new Millennium. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000, 682 s. ISBN 02-561-9555-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.

KOTLER, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.

WESTWOOD, John. Jak sestavit marketingový plán. 1. vyd. Přel. J. VEJDĚLEK. Praha: Grada Publishing, 1999, 117 s. ISBN 80-716-9542-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Leona Skřebská**
Externí


Datum zadání bakalářské práce: **14. března 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 11. dubna 2014


Mgr. Pavél Hýl
ředitel ústavu




Ing. Miloslava Kubičková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 4. 2014

Barla Machorá

⁴zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce na téma „Marketingový plán společnosti Astoria Audit s.r.o.“ se soustředí na vypracování nového marketingového plánu pro společnost Astoria Audit, který bude klíčovým prvkem pro strategická rozhodování a řízení této společnosti. Práce je rozdělena do dvou částí. První část popisuje nezbytné teoretické informace z literárních zdrojů, které jsou pak využity v části analytické. Analytická část umožňuje náhled na současnou situaci hospodaření podniku a na základě situační analýzy je zpracován návrh nového marketingového plánu, jehož součástí jsou i doporučení, která povedou k dosažení podnikových cílů.

Klíčová slova:

Marketingový plán, marketingový mix, analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza, marketingové cíle.

ABSTRACT

This bachelor thesis titled "Marketing Plan for Astoria Audit s.r.o. Company" is focused on designing a new marketing plan for the Astoria Audit company. It would be a crucial factor for strategic decisions and the company managing. The thesis is divided into two parts. The first part describes necessary theoretical informations from literary sources used in the second part. Analytical part gives us an image of the company's current economic situation, and contains a new marketing plan proposal, which is based on the situational analysis. There are also recommendations that would result to achieve business goals in the second part.

Keywords:

Marketing plan, marketing mix, analysis of external company environment, analysis of internal company environment, SWOT analysis, marketing goals.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Leoně Skřebkové za cenné rady, které mi poskytla při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Astoria Audit s.r.o. za to, že mi umožnila vypracovat bakalářskou práci, jmenovitě paní Virvové za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MARKETING SLUŽEB	12
1.1 SLUŽBA	12
1.2 CHARAKTERISTIKA A VLASTNOSTI SLUŽEB	12
1.3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	13
1.3.1 Produkt	14
1.3.2 Cena.....	14
1.3.3 Komunikace	14
1.3.4 Distribuce	15
1.3.5 Lidé	15
1.3.6 Materiální prostředí	15
1.3.7 Procesy	15
2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ	16
2.1 PROCES MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ	17
3 MARKETINGOVÝ PLÁN	18
3.1 SITUAČNÍ ANALÝZA.....	18
3.1.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku	19
3.1.2 SWOT analýza	22
3.2 MARKETINGOVÉ CÍLE A ZÁMĚRY.....	23
3.3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	24
3.3.1 Strategie v oblasti marketingového mixu.....	24
3.4 PROVÁDĚCÍ PROGRAM.....	25
3.5 ROZPOČET	26
3.6 KONTROLNÍ PROCES	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	29
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	29
4.2 NABÍDKA SLUŽEB	30
4.3 VÝVOJ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU	32
5 POPIS SOUČASNÉHO STAVU FIRMY	33
5.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	33
5.2 SEGMENTACE TRHU.....	33
5.3 MARKETINGOVÝ MIX SOUČASNÉHO STAVU	34
5.3.1 Produkt	34
5.3.2 Cena.....	34
5.3.3 Propagace společnosti Astoria Audit	36
5.3.4 Distribuce	37
5.3.5 Lidé	39
5.3.6 Procesy	39
5.3.7 Materiální prostředí	40
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY	42

6.1	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	42
6.1.1	Analýza vnějšího prostředí společnosti Astoria Audit.....	42
	Makroprostředí podniku	42
	Mikroprostředí společnosti	44
6.1.2	Analýza vnitřního prostředí společnosti Astoria Audit.....	48
6.2	SWOT ANALÝZA	51
7	NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU	55
7.1	MARKETINGOVÉ CÍLE + POSLÁNÍ PODNIKU.....	55
7.2	NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU A JEHO ZMĚN.....	56
7.2.1	Produkt	56
7.2.2	Cena.....	56
7.2.3	Komunikace	57
7.2.4	Distribuce	61
7.2.5	Lidé	62
7.2.6	Procesy	62
7.2.7	Materiální prostředí	63
7.3	PŘEDPOKLÁDANÝ ROZPOČET	63
7.4	ČASOVÝ PLÁN REALIZACE	64
7.5	MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI.....	65
7.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO FIRMU	65
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	71
	SEZNAM OBRÁZKŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	73
	SEZNAM GRAFŮ	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Cílem této bakalářské práce je sestavení marketingového plánu společnosti Astoria Audit s.r.o., zhodnocení současné situace a navržení nových možností a aktivit jak obstát na trhu i mezi konkurencí. Astoria Audit je společnost s ručením omezeným zabývající se poskytováním služeb účetnictví a daňového poradenství.

Za celou dobu své existence Astoria Audit nikdy nesestavovala marketingový plán, který by jí napomohl dosáhnout lepších výsledků, manažeři společnosti všechny tyto informace a plány „nosí pouze v hlavě“. Marketingový plán odkryje významné i nevýznamné kroky, jak zaručit úspěch společnosti mezi zákazníky i subjekty poskytujícími podobné služby, proto jsem si vybrala téma „Marketingový plán společnosti Astoria Audit“. Součástí marketingového plánu je zhodnotit situaci a okolí podniku, zjistit, jaké vlivy působí na podnik a jaké představují hrozby nebo příležitosti.

Práce obsahuje teoretickou část, ve které jsem z odborné literatury čerpala informace vztahující se k danému tématu. V analytické části je provedena analýza současného stavu podniku, která ukáže, jaké metody a strategie Astoria Audit využívá. Před vlastním sestavením návrhu nového marketingového plánu se zaměřím na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí Astoria Audit. Prostředí podniku nám poskytne informace o jeho nynější situaci a o vlivech na něj působících. Především se zaměřím na zjištění stavu konkurence v daném oboru a zjištěná data pak použiji pro vytvoření SWOT analýzy. Po zhodnocení a definování cílů se pokusím sestavit marketingový plán, který společnosti přinese zhodnocení současného stavu marketingového mixu, doporučení a nové návrhy, jak úspěšně řídit společnost a dosáhnout úspěchu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

Marketing služeb spadá do klasické teorie marketingu. Přístupy odborníků k marketingu služeb jsou založeny na vymezení specifík, která jsou zpravidla odvozena od jedinečných vlastností služeb. Základní vlastnosti služeb jsou spojeny s následujícími skutečnostmi.

- Ve většině případů jde o činnosti, které v sobě mají prvky nehmataelnosti, pomíjivosti, neoddělitelnosti a vyžadují určitou míru interakce se zákazníkem nebo jeho majetkem.
- Výsledkem poskytnuté služby není převod vlastnictví.
- Služba může vést ke změně specifických podmínek a její produkce může, ale nemusí být v souvislosti s hmotným produktem. (Hesková, 2012, s. 104)

1.1 Služba

Definovat pojem služba je obtížné, většina autorů využívá pro vymezení pojmu služeb různé charakteristiky a definice, které se odvíjejí od specifík služeb. Důvodem uvedeného přístupu je rozsah činností, ve kterých se služby uplatňují (pojišťovnictví, zdravotnictví, finance, doprava, cestovní ruch a jiné). (Hesková, 2012, s. 6)

Vašítková (2008, s. 13) ve své knize publikuje definici služeb následovně: „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

1.2 Charakteristika a vlastnosti služeb

V odborné literatuře najdeme charakteristické vlastnosti služeb, na kterých se shodují všichni autoři. Mezi nejběžnější vlastnosti služeb patří:

- **Nehmotnost** – je vlastnost služeb, kterou na rozdíl od výrobku není možné uchopit, vidět ani vnímat smysly. To znamená, že si službu před koupí nemůžeme prohlédnout, ověřit ani vyzkoušet. Výsledkem je nejistota zákazníka, který má ztížený výběr při rozhodování o koupi mezi konkurujícími poskytovateli služeb. Nejistotu zákazníka se snaží marketing služeb překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiální prostředí, také klade důraz na význam komunikačního mixu a zaměřuje se na vytváření silné značky nebo obchodního jména firmy. (Janečková, 2001, s. 13–14)

- **Neoddělitelnost služeb od producenta** – ve srovnání s výrobkem, který je možné oddělit při produkci a spotřebě se producent služby a zákazník musejí setkat ve stejném čase a místě tak, aby výhoda, kterou zákazník získá poskytnutím služby, mohla být zrealizována. Zákazník zpravidla nemusí být přítomen v procesu poskytování služby, což se týká především profesionálních služeb, např. advokáti poskytující služby nevyžadují osobní přítomnost klientů. (Janečková, 2001, s. 15–16)
- **Heterogenita** – neboli variabilita služeb souvisí se standardem kvality služeb. V procesu poskytování služby jsou přítomni poskytovatelé služby, zákazníci a lidé. Jejich chování nelze předvídat, například u zákazníků se velmi obtížně odhaduje chování, i přesto, že u některých služeb jsou tyto normy chování stanoveny. Variabilita výstupních procesů poskytovaných služeb znamená jejich výsledný efekt, který zvyšuje význam postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv na obchodní jméno a značku firmy. (Janečková, 2001, s. 16–17)
- **Zničitelnost** – nehmotnost služeb znamená, že službu nelze uchovávat, skladovat, prodávat ani vracet. Příkladem zničitelnosti služby je neobsazené místo v divadle nebo schopnosti marketingového poradce, které nejsou v daném místě a čase využity, v danou chvíli jsou služby ztracené, zničené. (Janečková, 2001, s. 17–18)
- **Nemožnost vlastnit službu** – tato vlastnost souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při koupi služby na zákazníka nepřechází právo žádného vlastnictví, zákazník si kupuje pouze právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnictví služeb má vliv na konstrukci distribučních kanálů, přes které se služby dostávají k zákazníkům. Distribuční kanály jsou zpravidla velmi krátké nebo přímé z důvodu převoditelnosti vlastnického práva. (Janečková, 2001, s. 18–19)

1.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je soubor nástrojů, s jehož pomocí manažer vytváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. (Janečková, 2001, s. 29) Při sestavování marketingového mixu musí podnik brát v úvahu cíle podnikání a přitažlivost trhu. Marketingové oddělení je klíčovým útvarem, který určuje strukturu a intenzitu dílčích složek prvků marketingového mixu tak, aby bylo dosaženo daných strategických cílů. (Cooper a Lane, 1999, s. 19)

Původně obsahoval marketingový mix 4 P – produkt, cenu, komunikaci a distribuci. V organizacích poskytujících služby bylo zjištěno, že pro vytvoření účinného

marketingového plánu tyto 4 prvky nestačí. Příčinou jsou především charakteristické vlastnosti služeb, proto bylo nutno připojit k dosavadním prvkům další 3 P – materiální prostředí, lidi a procesy. (Janečková, 2001, s. 29)

1.3.1 Produkt

Za produkt je považováno vše, co společnost nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Kvalita služeb je klíčovým prvkem, který definuje službu. (Janečková, 2001, s. 29)

1.3.2 Cena

Cena zahrnuje prvky těsně související s produktem a výrazným způsobem ovlivňuje kupní rozhodování zákazníků. (Cooper a Lane, 1999, s. 20) Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb je cena významným ukazatelem kvality. (Janečková, 2001, s. 30)

1.3.3 Komunikace

Složky propagace představují způsob komunikace zaměřený na cílovou skupinu zákazníků (Cooper a Lane, 1999 s. 21) Do komunikačního mixu patří následující faktory:

- **Reklama** – Jedná se o neosobní formu komunikace, kdy různé subjekty prostřednictvím různých médií oslovují současné i potenciální zákazníky s cílem informovat je a přesvědčit o užitečnosti výrobků, služeb nebo myšlenek. Reklamu lze rozdělit do tří kategorií podle cíle sdělení, a to informační reklamu, přesvědčovací reklamu, připomínkovou reklamu. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 66–68)
- **Podpora prodeje** – je to forma neosobní komunikace, zatímco reklama nabízí důvod ke koupi, podpora prodeje představuje jednoznačný a konkrétní motiv nákupu. Podporu prodeje můžeme definovat jako soubor marketingových aktivit, které přímo podporují kupní chování spotřebitele, zvyšují efektivnost obchodních mezičlánků a motivují prodejní personál. Patří sem především předvádění produktů, ochutnávky, vzorky, kupony, zvýhodněné ceny, soutěže a další. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 66–68)
- **Přímý marketing** – neboli direkt marketing představuje přímou komunikaci s individuálními zákazníky s cílem získat okamžitou odezvu a vybudovat dlouhodobý vztah se zákazníky. Pomocí podrobných databází mohou manažeři

komunikovat přímo se zákazníky a upravit své marketingové nabídky podle potřeb úzce definovaného segmentu nebo podle individuálních kupujících. (Kotler, 2007, s. 928)

- **Osobní prodej** – znamená přímý kontakt mezi podnikem a zákazníkem, který přináší řadu výhod, např. okamžitá zpětná vazba, individuální komunikace a v konečném důsledku věrnost zákazníků. (Karlíček a Král, 2011, s. 149)
- **Public relations** – neboli PR bývají označovány jako dialog mezi společností a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace. (Karlíček a Král, 2011, s. 115) Hlavním úkolem je vytvářet pozitivní představy veřejnosti o společnosti prostřednictvím médií. (Moudrý, 2008, s. 132)

1.3.4 Distribuce

Marketingový prvek distribuce souvisí s přístupem zákazníků ke službě, také s umístěním služby nebo s volbou případného zprostředkovatele dodávky služeb. Zpravidla služby souvisí s pohybem hmotných prvků, které jsou součástí služby. (Janečková, 2001, s. 31)

1.3.5 Lidé

Lidé zapojení do procesu poskytování služeb zákazníkům jsou především zaměstnanci, proto se lidé stávají významným prvkem marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na kvalitu služeb. (Janečková, 2001, s. 31)

1.3.6 Materiální prostředí

Materiální prostředí je důkazem o vlastnosti služby, které může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, např. brožury. Důkazem o kvalitě služby může být i oblečení zaměstnanců. (Janečková, 2001, s. 31)

1.3.7 Procesy

Procesy představují interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem během procesu poskytování služby. Zde je kladen důraz na způsob, jakým je služba poskytována, je nutné provádět analýzy procesů, klasifikovat je a postupně zjednodušovat kroky, ze kterých se procesy skládají. (Janečková, 2001, s. 31)

2 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Philip Kotler (1991) definoval strategické marketingové plánování jako manažerský proces, který vytváří a udržuje rovnováhu mezi cíli a zdroji organizace a měnícími se příležitostmi na trhu. Cílem strategického marketingového plánování je rozvoj organizace, kde se přizpůsobí chování společnosti a její produkty potřebám zákazníků. (Vašítková, 2008, s. 37)

Strategické marketingové plánování je nepřetržitý proces v důsledku neustále probíhajících změn marketingového prostředí organizací. Každá organizace se musí zamyslet nad svou budoucností, musí hledat nové alternativy a cesty budoucího rozvoje v dynamicky se měnícím a rozvíjejícím prostředí, ve kterém působí. Strategické plánování je nástroj organizace k vytváření budoucnosti. Proces plánování se musí stát součástí celého podniku a jeho význam budoucího úspěchu musí být respektován všemi pracovníky podílejícími se na řízení organizace. Úspěch zavedení efektivního marketingového plánu závisí na propojení všech složek, jež tento proces ovlivňují. (Vašítková, 2008, s. 36)

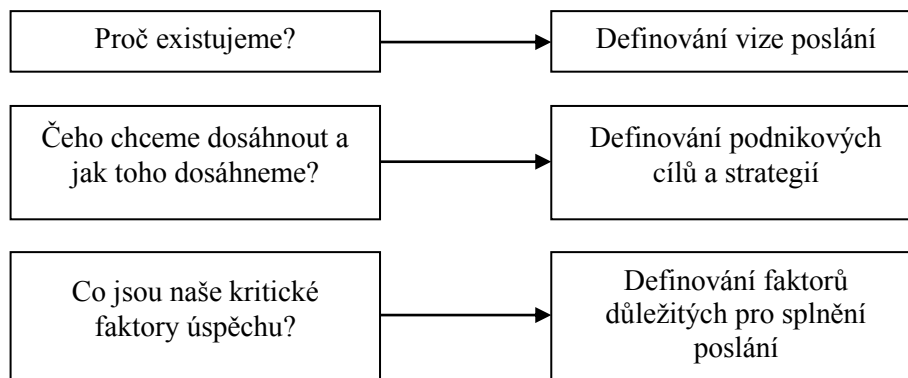
Mnoho firem provádí svou činnost bez formálních plánů. Vedení malých podniků se domnívá, že plánovat potřebují jen velké korporace. Formální plánování přináší výhody všem organizacím jak malým, tak i velkým. Nutí podnik, aby lépe vypracoval své cíle a zásady, vede k lepší koordinaci v celé společnosti a především definuje standardy pro kontrolu výkonnosti. (Kotler, 2007, s. 87)

Obchodní společnosti zpravidla připravují plány roční, dlouhodobé nebo strategické:

- **Roční plán** – je to krátkodobý plán, který popisuje současnou situaci společnosti, program činnosti, cíle společnosti, strategii, rozpočet na následující rok a také způsoby kontrolní činnosti.
- **Dlouhodobý plán** – plán, který zobrazuje primární faktory a síly, které budou ovlivňovat podnik v průběhu několika následujících let. Zahrnuje dlouhodobé cíle, prostředky a hlavní marketingové strategie nezbytné k jejich dosažení.
- **Strategický plán** – plán popisující adaptaci společnosti, využití jejích příležitostí, které nabízí neustále se měnící prostředí společnosti. Strategický plán také popisuje strategickou rovnováhu mezi cíli a možnostmi organizace a také jejími různorodými marketingovými příležitostmi. (Kotler, 2007, s. 88)

2.1 Proces marketingového plánování

Úspěšný podnik musí myslet perspektivně a vyvinout komplexní rozvojové strategie. Obrázek (Obr. 1), viz níže, zobrazuje základní činnosti podnikového strategického plánování.



Zdroj: Blažková, 2007, s. 23

Obr. 1. Základní činnosti podnikového strategického plánování

Autorka Blažková (2007, s. 197) uvádí, že neexistuje praktický návod, jak provádět, koordinovat nebo řídit plánovací proces, stejně tak jako sestavit marketingový plán. Vše se odvíjí od velikosti podniku, počtu výrobků nebo poskytovaných služeb, podnikových zdrojů nebo počtu zaměstnanců.

3 MARKETINGOVÝ PLÁN

Philip Kotler (2000) ve své knize uvádí, že každý marketingový plán musí být stručný a výstižný a obsahovat minimálně následující:

- Situační analýzu
- Marketingové cíle a záměry
- Marketingové strategie
- Plán marketingového opatření
- Kontrolu marketingových nástrojů. (Kotler, 2000, s. 187–188)

Podle Kotlera (2000, s. 187–189) situační analýza podniku popisuje následující čtyři složky:

- Popis současné situace – popis a zhodnocení objektivní situace podniku, externí a interní faktory působící na podnik.
- Analýzu SWOT – (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats neboli v překladu SWOT analýza znamená určit přednosti, slabiny, příležitosti a hrozby podniku).
- Hlavní problémy, kterým podnik čelí – v této fázi je důležité shrnout hlavní problémy podniku.
- Hlavní předpoklady – seznam předpokladů a návrhů týkajících se budoucnosti.

Marketingový plán musí být logicky uspořádán, musí současně spojovat všechny části, jako jsou: situační analýza, SWOT analýza, taktiky, strategie, cíle, rozpočty a kontrolní mechanismy. Fáze, která následuje, musí vycházet z fáze předchozí. Po vymezení situační analýzy, která definuje vnější marketingové prostředí a SWOT analýzy, která charakterizuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby, můžeme stanovit reálné cíle. (Kotler, 2005, s. 76)

3.1 Situační analýza

Marketingová situační analýza znamená systematické, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posuzování:

- Vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti,
- Postavení podniku ovlivňovaného vnějšími vlivy s důrazem na analýzu trhu a analýzu konkurence. (Boučková, 2003, s. 17)

Účelem situační analýzy je sledovat využití firemní marketingové strategie a určit, zda je nutné provést změny. Situační analýza se skládá ze tří rozhodovacích oblastí: analýzy trhu, segmentace trhu a analýzy konkurence. (Hair, Bush a Ortinau, 2000, s. 7) (překlad vlastní¹)

Výsledkem provedené situační analýzy jsou znalosti okolností, které ovlivňují možnosti uspokojování potřeb trhu, umožňující posoudit jeho vnitřní marketingové kvality ve spojitosti s celkovou podnikovou činností (technické postupy, výrobní kapacity, vhodnost investic). Situační analýza pomáhá podniku určit prostředí, v němž funguje a napomáhá identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit. (Boučková, 2003, s. 17)

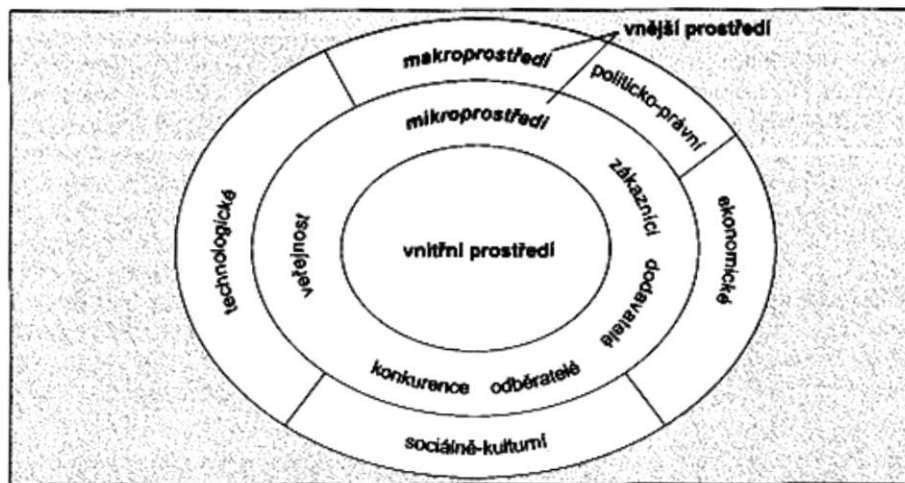
3.1.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku

Podnik je při svém rozhodování a činnosti ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy působící na podnik představují síly, které jsou aspoň částečně ovlivnitelné nebo ovlivnitelné nejsou. Rozdělujeme je z hlediska místa, zda působí uvnitř (vlivy vnitřní) podniku či mimo něj (vnější vlivy). Některé vlivy, především vnitřní, jsou ovlivnitelné managementem podniku, vnější vlivy, přicházející z makroprostředí ovlivnitelné nejsou. (Světlík, 2005, s. 22)

Vnitřní prostředí podniku - zahrnuje zdroje nacházející se uvnitř firmy ovlivňující kvalitu a činnost podniku. Analýza vnitřního prostředí obsahuje analýzu zdrojů firmy: materiálních, nemateriálních, lidských, finančních, dále součástí vnitřního prostředí je také analýza systémů, analýza firemní kultury, analýza schopností. Výsledkem analýzy vnitřního prostředí je definování silných a slabých stránek podniku. (Zamazalová, 2010, s. 16)

Vnější prostředí podniku – podle autorky Jakubíkové (2008) vnější prostředí můžeme rozdělit na mikroprostředí a makroprostředí, viz obrázek (Obr. 2).

¹ The purpose of a situation analysis is to monitor the appropriateness of a firm's marketing strategy and to determine whether changes to the strategy are necessary. A situation analysis includes three decision areas: market analysis, market segmentation and competition analysis.



Zdroj: Jakubíková, 2008, s. 82

Obr. 2. Mikroprostředí a makroprostředí

Marketingové makroprostředí – zahrnuje okolnosti, situace a vlivy, které podnik svými silami nemůže ovlivnit nebo je lze ovlivnit pouze částečně, a to velmi obtížně. Pro zhodnocení vnějšího prostředí podniku lze využít analýzy PEST, která zkoumá faktory politicko-právní, ekonomické, sociokulturní a technologické.

- Mezi politicko-legislativní faktory lze zařadit politickou stabilitu státu, stabilitu vlády, daňovou politiku, zákony, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, ochrana životního prostředí aj.
- Ekonomické faktory zahrnují vývoj HDP státu, míru nezaměstnanosti, fázi ekonomického cyklu, úrokové sazby, inflaci, měnové kurzy aj.
- Sociálně demografické faktory působí ve dvou rovinách, a to faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a faktory podmiňující chování organizací. Faktory chování spotřebitelů můžeme ještě rozdělit na kulturní faktory (spotřební zvyky, jazyk, kulturní hodnoty, osobní image) a faktory sociální (životní styl, úroveň vzdělání, příjmy, sociálně ekonomické zázemí spotřebitelů), které ovlivňují spotřebitele.
- Technologické faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn a inovací, výrobní, dopravní, komunikační a informační technologie. (Jakubíková, 2008, s. 82–83)

Marketingové mikroprostředí – jsou vlivy, které ovlivňují schopnost podniku oslovit zákazníky, tzn. nepřetržitý kontakt s dodavateli, zprostředkovateli, zákazníky, veřejností a konkurencí. Mikroprostředí je tvořeno:

- **Samotnou organizací** – firma je složitý organismus s množstvím vazeb a vztahů, a to jak ve vztahu ke svému okolí, tak uvnitř podniku. Podnik musí být chápán jako jeden celek, jednotlivá oddělení se musí podílet na společném cíli a spolupracovat.
- **Dodavateli** – dodavatelé zajišťují podniku přísun zdrojů potřebných pro výrobu zboží nebo poskytování služeb. Dodavatelé jsou obchodním partnerem firmy, mezi jejichž klíčovou charakteristiku patří solidnost a spolehlivost, na základě které se vytváří dlouhodobý partnerský vztah obou subjektů.
- **Marketingovými zprostředkovateli** – jsou subjekty, které pomáhají společnosti prodávat, financovat, propagovat a distribuovat výrobek konečnému spotřebiteli. Marketingovými zprostředkovateli se myslí distributoři, marketingové agentury a finanční instituce.
- **Konkurencí** – v globalizované ekonomice je konkurence velmi silná, platí v ní pravidla přežití silnějšího. Zpravidla konkurence, která nabízí podobný výrobek nebo službu pro zákazníka znamená snížení ceny výrobku, kvalitnější výrobek nebo lepší přístup k zákazníkům. Konkurence pro podnik představuje neustálou hrozbu, aby ji podnik byl schopen odvrátit, musí neustále sledovat všechny subjekty na trhu, které vyrábějí podobné výrobky. Pro podnik je důležité získávat co největší množství objektivních informací o konkurenci, na základě kterých pak může volit správné strategie.
- **Základními** – základem se myslí uživatel či konečný spotřebitel, kterým může být jednotlivec nebo domácnost, organizace nebo vládní organizace. Zákazník reaguje na nabídku zboží a při nákupu zohledňuje všechny doprovodné aspekty, které určité zboží doprovází, např. kvalita zboží či služby, záruka, aj. (Moudrý, 2008, 38–41)
- **Veřejností** – podle Moudrého (2008) veřejnost je tvořena různými skupinami obyvatelstva, které mohou působit na firmu a naopak podnik může svým chováním ovlivňovat postoje a chování veřejnosti. Veřejnost můžeme rozdělit na skupiny, a to na místní komunitu, zájmové skupiny a širokou veřejnost.

3.1.2 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je identifikovat, do jaké míry jsou současné strategie podniku a jeho slabá a silná místa relevantní, a zdali je podnik schopen vyrovnat se se změnami, které nastávají v prostředí. (Jakubíková, 2008, s. 103–104)

SWOT analýza neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb se skládá ze dvou analýz, a to SW a OT analýzy. Jakubíková (2008, s. 103) doporučuje ve své knize začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy, tím je myšleno jak makroprostředí (obsahující faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně kulturní a technologické), tak i mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, zákazníci, konkurence, veřejnost). Po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW, do které patří vlivy vnitřního prostředí podniku (systémy, procedury, cíle, firemní zdroje, materiální prostředí, mezilidské vztahy aj.). (Jakubíková, 2008, s. 103–104)

Autorka Blažková (2007, s. 156) ve své knize upozorňuje na vznik možných problémů, které mohou nastat při sestavování SWOT analýzy, a tím je zařazení jednotlivých faktorů do nesprávné kategorie, např. příležitost je uvedena pod silnými stránkami či naopak. Příklady jednotlivých faktorů SWOT matice uvádí následovně:

Mezi silné stránky autorka řadí:

- Silná značka
- Cenová výhoda díky know-how
- Dobré povědomí mezi zákazníky
- Exkluzivní přístup k přírodním zdrojům
- Aktivní přístup k výzkumu a vývoji

Do slabých stránek jsou zařazeny faktory:

- Špatné umístění podniku
- Nedostatek marketingových zkušeností
- Špatná reputace mezi zákazníky
- Vysoké náklady
- Nedostatečný přístup k distribučním cestám

Příležitosti:

- Nové technologie
- Rozvoj nových trhů
- Nenaplněné potřeby zákazníků
- Odstranění mezinárodních bariér

Hrozby:

- Konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem
- Vstup nových konkurentů na trh
- Nová regulační opatření, daňová zatížení
- Zavedení obchodních bariér
- Změny v preferencích zákazníka

SWOT analýza je klíčovou metodou používanou při analýze vnitřního a vnějšího prostředí podniku. SWOT analýza charakterizuje přednosti a slabiny ve vztahu k příležitostem podniku a ohrožení na trhu. Podnik se pak musí pokusit využít své přednosti, překonat slabiny, chopit se příležitostí a bránit se hrozbám. V analýze jsou kladeny otázky, které umožní rozhodnout se, zda podnik a produkt bude schopen splnit náš plán a jakým překážkám bude nutno čelit. (Westwood, 1999, s. 32–33)

3.2 Marketingové cíle a záměry

Při plánování je důležité rozlišit poslání a vize podniku, neboť mezi nimi existují rozdíly. Vize je obraz o budoucnosti podniku, o tom, jak se bude podnik v budoucnu měnit a zlepšovat. Je to soubor priorit a specifických ideálů podniku, tzn. čím je podnik jedinečný a zvláštní. Mise neboli poslání definuje základní funkci podniku v současnosti, tzn., co a jak poskytuje svým zákazníkům a čím se odlišuje od konkurence. Stručně definováno vize se soustřeďuje více na budoucnost a mění se jen s výraznými změnami, např. z důvodu zavádění nových výrobků, růstu společnosti, z důvodu změny podmínek okolí, aj. Poslání je zaměřeno především na přítomnost a lze ho upravovat při strategických změnách. (Blažková, 2007, s. 25–26)

Cíle jsou to, čeho chceme dosáhnout, strategie jsou způsoby, kterými se k cílům dostaneme. Prostředky k dosažení cílů mohou být například používané ceny, způsoby distribuce, podpory prodeje neboli marketingové strategie. (Westwood, 1999, s. 38)

Marketingové cíle vycházejí z provedené komplexní situační analýzy podniku. Vyjadřují specifické úkoly a jsou odpovědí na následující otázky:

- Čeho se cíl týká? (o který hmotný nebo nehmotný užitek se jedná)
 - Jak velká se plánuje změna? (objem produkce, tržní podíl, výše prodeje)
 - Na jakém trhu? (konkrétní zaměření podniku na segment, jehož potřeby chce uspokojovat)
 - Termín, kdy má být cíle dosaženo? (dlouhodobý nebo krátkodobý časový horizont)
- (Blažková, 2007, s. 101)

Vytyčené cíle by měly splňovat určitá kritéria, která jsou označovaná jako metoda SMART, tzn. S – stimulating (stimulující), M – measurable (měřitelné), A – acceptable (přijatelné pro ty, co je budou naplňovat), R – realistic (reálné), T – timed (vymezené v čase). (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 3)

3.3 Marketingové strategie

Tato část marketingového plánu nastíní obecnou marketingovou strategii, neboli „plán hry“ směřující k dosažení cílů. Marketingová strategie je vlastně marketingová logika, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout stanovených marketingových cílů. Zobrazuje, jak strategie pro cílové trhy a positioningu staví na výhodách společnosti. Marketingová strategie by se měla zaměřovat také na tržní segmenty, ty se liší svými požadavky a potřebami, rentabilitou a reakcemi na marketing. Podnik by se měl také zaměřit na tržní segmenty, ve kterých se může z konkurenčního hlediska uplatnit nejlépe. Pro každý z nich je potřeba vypracovat marketingovou strategii samostatně. (Kotler, 2007, s. 112)

3.3.1 Strategie v oblasti marketingového mixu

Marketingové strategie jsou prostředky, s jejichž pomocí podnik dosahuje svých cílů. Zpravidla se zabývá konceptem 4P. (McDonald a Wilson, 2012, s. 241)

Strategie v oblasti služby – většina organizací poskytuje tzv. mix služeb, což znamená sortiment poskytovaných služeb zákazníkům. Sortimentem služeb je myšlena šířka a hloubka nabízených služeb. Produkční řada sortimentu služeb organizace je zpravidla výsledkem:

- Reakce na chování konkurence
- Kultury a historie podniku
- Požadavků zákazníků
- Reakce na změny nových technologií
- Slučování a akvizice firem.

Nabídku služeb musí společnost přizpůsobit svým schopnostem disponibilnímu kapitálu a zařízení. Rozhodování organizace o sortimentu služeb má strategický význam, zúžení či rozšíření sortimentu přináší úsporu nebo zvýšení nákladů a může znamenat efektivnější uspokojování potřeb zákazníků. (Vašítková, 2008, s. 96)

Strategie v oblasti ceny – cenové strategie určují, jakou cenu má podnik stanovit za poskytované produkty či služby tak, aby ji byl zákazník ochoten zaplatit. (Zamazalová, 2010, s. 27) Cenové strategie je nutno podložit nejen podnikovou znalostí cen porovnatelných výrobků ostatních výrobců na trhu, ale i rychlou reakcí a podnikovou spolehlivostí managementu přizpůsobit se měnícím se podmínkám. (Horáková, 2003, s. 73)

Strategie v oblasti distribuce – řeší rozpory, ke kterým dochází mezi výrobou a konečným zákazníkem. Jedná se o rozpory v čase, kvalitě, místě aj. Marketingoví manažeři musí rozhodnout, zda bude efektivnější produkt prodávat přímo konečnému spotřebiteli nebo prostřednictvím mezičlánků, např. maloobchodu nebo velkoobchodu. (Zamazalová, 2010, s. 27–28)

Strategie v oblasti marketingové komunikace – spadá do procesu sdělování hodnoty (vlastností a výhod produktu) cílovému trhu. Součástí marketingové komunikace jsou přímý marketing, osobní prodej, podpora prodeje, reklama a vztahy s veřejností. Marketingový manažer zvolí techniky, které budou nejúčinnější v procesu sdělování a tyto prvky se musí vzájemně sjednocovat. Mezi základní komunikační strategie patří strategie tahu a strategie tlaku. (Zamazalová, 2010, s. 28)

3.4 Prováděcí program

Marketingoví manažeři musí vyvinout úsilí k realizaci marketingových strategií. Významnou roli při realizaci marketingových strategií sehrává celková struktura firmy, rozhodovací systém i způsob, jakým jsou odměňováni pracovníci, dále firemní kultura, především systém hodnot, které pracovníci podniku sdílejí. (Zamazalová, 2010, s. 28)

Jakmile byly vybrány strategie a taktiky k dosažení marketingových cílů, je nutné promítnout tyto strategie do programů či akčních plánů, což umožňuje managementu zadat instrukce personálu. Každý akční plán by měl obsahovat následující údaje podniku:

- Současnou pozici – na které se podnik nachází
- Cíle – co chceme dělat, kam budeme směřovat
- Činnosti – co je potřeba udělat, abychom se k cílům dostali
- Odpovědnou osobu – kdo to udělá
- Datum začátku akce
- Datum ukončení akce
- Rozpočtové náklady (Westwood, 1999, s. 53)

3.5 Rozpočet

Rozpočet představuje stanovení očekávaných podnikových a marketingových nákladů v souladu s předpokládanými tržbami, které vynaložíme či získáme v průběhu plánovaného období. Mezi marketingové náklady řadíme náklady na přímý marketing, reklamu, využívání nového distribučního kanálu, vývoj nového produktu aj. Tvorba rozpočtu ovšem není jednoduchá z důvodu určitého omezení, které představuje celkový podnikový rozpočet a zajištění souladu mezi realizací marketingových aktivit. Většinou se rozpočet sestavuje na základě historie, to znamená, že podnik vychází z rozpočtu z minulého roku s přihlédnutím ke změnám, výkyvům a novým trendům. (Blažková, 2007, s. 190–191)

Autor Kotler (2005, s. 75) ve své knize upozorňuje na nedostatky marketingového plánu, které jsou způsobeny obdobným způsobem jako plány z předchozích let. Srozumitelně řečeno, „plánovači“ vycházejí z plánů minulého roku a většinou nepřihlíží k tomu, že se mění podmínky trhu, neuvědomují si, že účinnost některých marketingových nástrojů se mohla změnit, že je zapotřebí využívat nové marketingové nástroje.

3.6 Kontrolní proces

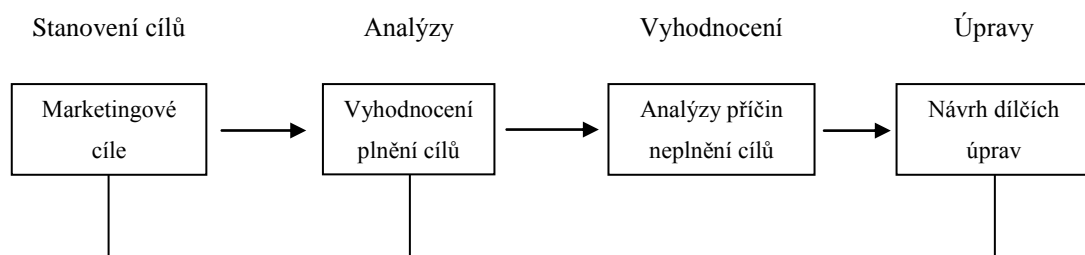
Proces kontroly zahrnuje aktivity, s jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosažené výsledky odpovídají plánovaným výsledkům. Z hlediska působnosti lze využít tři typy kontroly, a to preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou.

- Preventivní kontrola – je zaměřena na zjišťování kvalitativních a kvantitativních odchylek zdrojů, které organizace využívá. Zahrnuje manažerské úsilí zaměřené na

zvýšení pravděpodobnosti, že konečné výsledky ve srovnání s výsledky plánovanými budou příznivé.

- Průběžná kontrola – je zaměřena na probíhající situace. Úkolem kontroly je zjistit, zda operace probíhají v souladu se stanovenými cíli.
- Kontrola zpětnou vazbou – je zaměřena na konečné výsledky. Tento typ kontroly je možné využít i pro sledování situace na trhu a vychází z ní řada důležitých rozhodnutí, např. zavedení nového výrobku na trh, snížení cen, uskutečnění propagační kampaně. (Jakubíková, 2008, s. 35)

Při implementaci marketingových strategií nebo plánů se často objeví značné problémy i překvapení. Marketingové oddělení se proto musí zabývat soustavnou kontrolou marketingových činností. Marketingovou kontrolou se rozumí proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových strategií a plánů. Kontrola umožňuje provádět případné úpravy marketingové strategie, které později zajistí úspěšnost naplánovaných cílů. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 113)



Zdroj: Kotler a Armstrong, 2004, s. 113

Obr. 3. Kontrolní proces

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost Astoria Audit je společnost s ručením omezeným zabývající se profesionálním vedením účetnictví, daňovým a ekonomickým poradenstvím. Astoria Audit je malá, zavedená firma rodinného typu s důrazem na individuální přístup ke svým zákazníkům, se stabilním týmem odborníků s dlouholetými zkušenostmi. Cílem společnosti je poskytnout všem zákazníkům kompletní profesionální servis v oblasti účetnictví, mezd, daní a ekonomického poradenství na bázi dlouhodobé spolupráce s nimi.



Zdroj: Interní zdroj společnosti

*Obr. 4. Logo společnosti Astoria
Audit*

4.1 Historie společnosti

Společnost vznikla spojením individuálně pracujících daňových poradců a účetních a v roce 2006 se zapsala do obchodního rejstříku.

V současnosti má tři pobočky, které můžeme najít ve Zlíně, Plzni a hlavním městě Praze. Celkem zaměstnává tři zaměstnance a dále má uzavřeny smlouvy se dvěma externími pracovníky (samostatní podnikatelé s živnostenským listem).

Společnost Astoria Audit je zapsána v obchodním rejstříku jako společnost s ručením omezeným. Začala podnikat po splnění podmínek dle živnostenského zákona. Společnost podniká v oboru vedení účetnictví, účetní poradenství, které jsou vázanou živností (je nutné doložit u odpovědných osob vzdělání a praxi v oboru). Další činností, které se společnost věnuje, je daňové poradenství, které se řídí zákonem č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců ČR. Daňové poradenství je podnikání na základě zvláštních předpisů. Společnost musí být zapsaná v seznamu právnických osob,

kteře jsou oprávněny vykonávat činnost daňového poradenství. Daňový poradce musí získat osvědčení o zkoušce, kterou složí u Komory daňových poradců ČR.

4.2 Nabídka služeb

Mezi hlavní činnosti společnosti Astoria Audit patří poskytování služeb v oblasti vedení účetnictví, účetní poradenství, daňové poradenství, mzdové a finanční poradenství organizacím i OSVČ. Přehled nabízených služeb:

Vedení účetnictví:

- Střediskové účetnictví, vedení zakázek
- Podrozvahová evidence
- Zaúčtování prvotních dokladů
- Příprava interních dokladů potřebných ke správnému vedení účetnictví
- Kontrola již pořízených záznamů, metodické vedení
- Zpracování měsíční závěrky
- Zpracování podkladů pro DPH a zpracování přiznání DPH
- Příprava daňových a statistických hlášení dle českých zákonů a vyhlášek
- Roční účetní uzávěrka vč. dokladových inventarizací
- Poradenství a konzultace

Účetní poradenství:

- Organizace a zpracování účetnictví
- Nastavení pravidel a vyhotovení směrnic
- Zpracování daňového a účetního odpisového plánu
- Sestavení účetní osnovy a výchozí bilance účtů
- Stanovení postupů při zavádění operativních evidencí
- Průběžná kontrola účetnictví
- Interní reporting, organizace inventurních prací, aj.

Daňové poradenství:

- Prodloužení termínu pro podání přiznání daně z příjmů pro fyzické i právnické osoby
- Komplexní poradenství v oblasti českých daní
- Daňová optimalizace a plánování

- Zpracování daňového a účetního odpisového plánu
- Sjednání výše daně s místně příslušným správcem daně
- Zpracování odborných stanovisek a daňových analýz

Vyhotovení veškerých daňových přiznání:

- Daň z příjmů právnických osob
- Daň z příjmů fyzických osob
- Přiznání k DPH
- Silniční daň
- Daň z nemovitosti
- Daň z převodu nemovitosti
- Daň darovací
- Vyúčtování daně z příjmů fyzických osob
- Souhrnné hlášení, aj.

Vedení mzdové agendy:

a) Zajištění veškerých zákonných povinností spojených se zpracováním mzdové agendy:

- Vedení mzdových listů
- Zpracování evidenčních listů důchodového zabezpečení
- Zpracování měsíčních hlášení pro SSZ a zdravotní pojišťovny
- Přihlášení a odhlášení zaměstnance
- Vyúčtování daně vybírané srážkou
- Vyúčtování daně z příjmu FO ze závislé činnosti

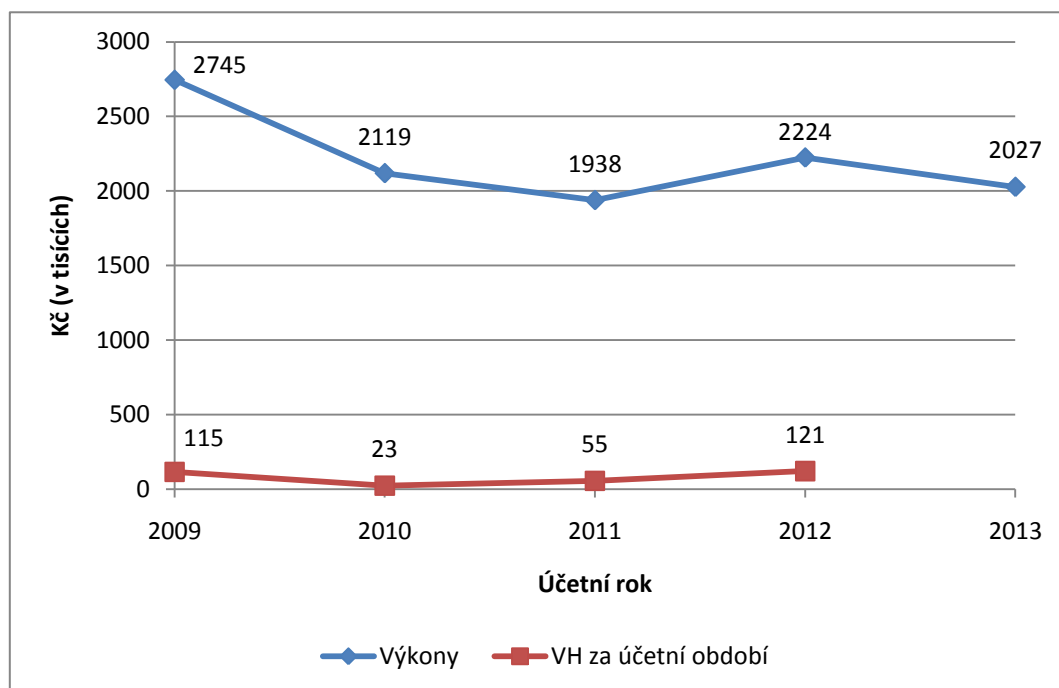
b) Pro všechny druhy pracovních poměrů:

- Hlavní či vedlejší pracovní poměr
- Dohoda o pracovní činnosti
- Dohoda o provedení práce
- Odměna jednatele
- Odměny členů statutárních orgánů

Také pro své zákazníky připraví např.:

- Převodní příkaz pro banku
- Výplatní pásky
- Rekapitulace mezd a výstupy dle potřeb zákazníků

4.3 Vývoj finanční situace podniku



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1. Finanční situace podniku

Graf (Graf 1) odráží finanční situaci Astoria Audit od roku 2009 do roku 2013. Pokles výkonů od roku 2010 má za následek nízký hospodářský výsledek. Hospodářský výsledek v roce 2010 byl způsoben odchodem klíčového zaměstnance a současně s ním podnik přišel o množství klientů. Rok 2012 je poznamenán ekonomickou krizí. Podnik přišel o další významné klienty, kteří ukončili vlivem krize svá podnikání, protože na ně byl vyhlášen konkurz nebo vstoupili do likvidace. Rok 2013 v současné době ještě není uzavřen, společnost podává přehled o hospodaření podniku k 30. 6. následujícího roku. Z tohoto důvodu nejsou údaje o výsledku hospodaření za rok 2013 k dispozici.

5 POPIS SOUČASNÉHO STAVU FIRMY

5.1 Předmět podnikání

Společnost Astoria Audit je evidována jako společnost poskytující služby týkající se činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence, poradenskou a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků, daňové poradenství.

Společnost Astoria Audit má od roku 2012 již tři pobočky. První kancelář společnosti byla otevřena v Plzni v roce 2008, v dalším roce byla otevřena kancelář ve Zlíně. V roce 2012 byla zahájena činnost kanceláře v Praze, kde je v současné době i sídlo společnosti. Vzhledem k tomu, že Astoria Audit podniká ve třech krajích, je nutné zjistit hospodaření a ekonomické prostředí pro každý kraj zvlášť a dále s těmito údaji pracovat.

5.2 Segmentace trhu

V roce 2013 má celá společnost Astoria Audit v evidenci celkem 89 zákazníků. Velmi důležité je rozdělit klienty podle profilu, který si společnost zvolila.

Prvním typem profilu jsou *stálí zákazníci*, které podnik dále rozlišuje podle způsobu zpracování na zákazníky vedoucí daňovou evidenci nebo účetnictví. Astoria Audit má stabilní portfolio zákazníků, kterým vede účetnictví, případně daňovou evidenci, mzdovou agendu a zároveň je na základě plné moci zastupuje v daňových řízeních. Zpracování a vedení účetnictví se provádí měsíčně, případně čtvrtletně (odvíjí se především podle zpracování daně z přidané hodnoty – klienti jsou měsíční, nebo čtvrtletní plátcí). Služby pro stálé zákazníky se týkají kompletního vedení účetnictví v ceně se základním daňovým poradenstvím. Významnou roli při stanovení ceny za poskytovanou službu hraje typ zpracování (daňová evidence versus účetnictví). Vedení účetnictví vyžaduje odbornější znalosti, ale časová náročnost zpracování je srovnatelná s daňovou evidencí. Vedení účetnictví je tedy pro klienta dražší službou.

Druhým typem zákazníků jsou *zákazníci jednorázoví*, kterým Astoria na základě plné moci zpracovává přiznání (především k dani z příjmů), a to buď v řádném termínu do 30. 3., nebo v prodlouženém do 30. 6. Mezi jednorázové zákazníky patří jak PO tak i FO, kteří využívají služeb pouze daňového poradenství. Zmíněná služba je využívána dle potřeb zákazníků (konzultace, vypracování přiznání a jiných podání na základě dodaných podkladů) a mohou ji poskytovat pouze zaměstnanci, kteří jsou členy Komory daňových

poradců České republiky. Daňové poradenství je pro podnik z hlediska tvorby ceny nejvýhodnější poskytovanou službou.

5.3 Marketingový mix současného stavu

V této kapitole se budu věnovat současnému stavu marketingového mixu společnosti Astoria Audit. Současná situace nám pomůže zjistit a odhalit, jak společnost funguje, jaké využívá metody a způsoby poskytování služeb zákazníkům.

5.3.1 Produkt

Podnik se specializuje především na vedení účetnictví, vedení daňové evidence a daňové poradenství. Poskytované služby vychází z přání a zákonných povinností klientů.

Služby, které společnost poskytuje v největším rozsahu a při nichž dosahuje největšího obrátu, zjistíme až po provedení analýzy zákazníků, která bude následovat v další kapitole „Analýza zákazníků“.

Po konzultaci se zaměstnanci jsem zjistila, že z pohledu společnosti jsou nejvýhodnějšími klienty malé až střední firmy, které zaměstnávají přibližně 20 až 50 zaměstnanců a také klienti, kteří využívají pouze daňového poradenství.

5.3.2 Cena

Předpokládanou cenu má Astoria Audit uvedenu na svých webových stránkách, ale odvíjí se také od dohody s klientem. V ceně je zahrnuta náročnost zpracování dat. Je také důležité zmínit, že je cena pro každého klienta nastavena individuálně a odvíjí se od profilu zákazníka společnosti. Zde se společnost zaměřuje například na rozdíl ve vedení účetnictví nebo daňové evidence, zda společnost obchoduje se zahraničím, zda vede skladovou evidenci apod.

Daňová evidence je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a slouží ke zjištění výše základu daně z příjmů fyzických osob. Hospodářský výsledek (základ daně) se v daňové evidenci určí jako rozdíl mezi příjmy a výdaji. Účetnictví, které je upraveno Zákonem o účetnictví č. 563/1991 Sb., naproti tomu poskytuje mnohem komplexnější pohled na hospodaření firmy. Hospodářský výsledek se v účetnictví zjišťuje jako rozdíl mezi výnosy a náklady. (EKONOMIKON.CZ, ©2014) Základ daně se dále upravuje o zákonem stanovené položky u obou těchto metod.

Zpracování daňové evidence znamená evidenci prvotních dokladů (např. faktury vystavené, faktury přijaté, pokladní doklady, bankovní výpisy), jejichž navedení do účetního systému je stejně časově náročné, jak u podniku, který vede účetnictví, tak i u klienta, který vede daňovou evidenci. Rozlišení zákazníků si Astoria Audit stanovuje sama, tvorba ceny se odvíjí od složitosti a náročnosti zpracování. Společnost si účtuje rozdílnou cenu u jednotlivých dokladů. Pro bližší vysvětlení mohu nastínit stanovení ceny následovně: např. u daňové evidence si společnost účtuje od 15 Kč za zpracovaný doklad a u klienta, který má povinnost vést účetnictví od 25 Kč za zpracovaný doklad. Rozdílnost ceny je dána nutností odborných znalostí. U vedení účetnictví jsou také složitější výstupy dle Zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. (rozvaha, výkaz zisků a ztráty, příloha k účetní závěrce, inventarizace účtů atd.).

Z toho vyplývá, že zpracování účetnictví je mnohem složitější a vyžaduje odbornější znalosti než vedení daňové evidence, proto musí být poskytována služba – vedení účetnictví – lépe ohodnocena.

Z webových stránek společnosti jsem zjistila ceny za nabízené služby. Astoria Audit nabízí možnost sjednání smluvní ceny s klientem. Za provedené služby je možno platit měsíčním paušálem (za poradenství, za vedení účetnictví i daňovou evidenci) nebo jednotlivě za každý úkon (položku účetnictví, hodinu poradenství, zpracovanou mzdu). Možná je však i platba kombinací obou způsobů.

Základní daňové poradenství, zpracování DPH a kontrola dokladů daňovým poradcem je v ceně zpracování účetnictví (případně daňové evidence). Klienti požadující služby daňového poradce mohou zjistit cenu z webových stránek společnosti. Pro větší přehled jsem odhadované ceny uvedla níže, viz tabulka (Tab. 1).

	Cena uvedená spol. Astoria Audit
Daňové přiznání k dani z příjmů fyzických osob	od 1 000 Kč
Daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob	od 3 000 Kč
Daň silniční	od 250 Kč
Daň z nemovitostí	od 300 Kč
Ostatní daně (z převodu nemovitostí, darovací...)	od 500 Kč
Daňové poradenství nad rámec předchozích bodů	od 800 Kč/hod

Zdroj: ASTORIA AUDIT, ©2012

Tab. 1. Ceny za poskytované služby

5.3.3 Propagace společnosti Astoria Audit

Společnost se snaží propagovat svépomocí. Základním propagačním materiálem, který společnost využívá, jsou vizitky. Vizitky jsou vytvořeny na propagaci firmy a jejich zástupců, na které je možné se kdykoliv obrátit. Obsahují logo společnosti, jméno, adresu a kontakt na daného pracovníka, viz obrázek níže (Obr. 1). Na vizitce postrádám adresu webových stránek společnosti a bohužel písmo s kontaktem je neúměrně malé, téměř nečitelné. Společnost by se měla zamyslet nad oslovením profesionálního grafika, který vytvoří kreativní návrhy a hlavně zajistí čitelnost vizitky.



Zdroj: Interní zdroj společnosti

Obr. 5. Vizitka

V dnešní době moderních technologií a internetu je důležité vytvořit webové stránky, které zaujmou potenciální zákazníky a poskytnou jim prvotní důležité informace o podniku. Současné webové stránky, viz obrázek (Obr. 6), obsahují všechny důležité informace, které klient může hledat. Stránky jsou také dobře rozděleny na jednotlivé podstránky. Avšak bylo by vhodné se zamyslet nad jejich ergonomií. Například hlavička webu je příliš velká a prvek kalendáře je zde umístěn zcela nevhodně tak, že na dnes běžně používaném rozlišení displeje 1366 x 768 není díky němu viditelné menu, které na stránkách slouží jako hlavní prvek navigace. Dále by bylo vhodné uvažovat o přepisu stránek do tzv. responsivního designu, kde se webová stránka umí přizpůsobit velikosti displeje, což umožní její prohlížení i na malých zařízeních, jako jsou chytré mobilní telefony nebo tablety.

Profesionální vedení účetnictví, daňové a ekonomické poradenství

Astoria Audit, s.r.o.
IČ : 27961753
Praha - Plzeň - Zlín
+420 777 173 946

C 204502 vedená u Městského soudu v Praze

neděle
20
duben
2014
týden 16

Úvod
Naše služby
Cena služeb
Informační servis
Reference
Kontakty

Společnost **ASTORIA Audit s.r.o.** Vás vítá na svých stránkách.

Naše společnost vznikla v roce 2006 spojením individuálně pracujících daňových poradců a účetních. Jsme zavedená firma rodinného typu s důrazem na individuální přístup ke svým zákazníkům, stabilním týmem odborníků s dlouholetými zkušenostmi. Naším cílem je poskytnout našim zákazníkům kompletní profesionální servis v oblasti účetnictví, mezd, daní a ekonomického poradenství na bázi dlouhodobé spolupráce k Vaší plné spokojenosti.

Na spolupráci s Vámi se těší

Svatava Kubišová
Jednatelka

Hana Vírnová Slavova
Jednatelka

Zdroj: ASTORIA AUDIT, ©2012

Obr. 6. Webové stránky Astoria Audit

V letošním roce Astoria Audit využila nabídky zápisu do katalogu firem Najisto.cz informačního portálu Centrum.cz. Najisto.cz je on-line katalog firem, kde je možné vyhledat firmu podle zadaných klíčových slov. Klíčová slova Astoria Audit jsou: účetnictví Zlín, auditoři, daně, daňové poradenství, ekonomické poradenství, mzdová agenda, vedení účetnictví, účetní poradenství. Po zadání odpovídajícího klíčového slova se zobrazí vizitka firmy, která poskytuje prvotní informace o podniku, o pobočkách, ve kterých Astoria Audit podniká a o možnosti nabídky poskytovaných služeb a odkaz na webové stránky. Astoria Audit uzavřela smlouvu s poskytovateli na období od 15. 2. 2014 do 14. 2. 2015. Výsledky této propagační akce zatím nejsou vyčísleny ani zhodnoceny, protože projekt je na samém počátku realizace.

Domnívám se, že je společnost málo zviditelněná v tak velkém konkurenčním i podnikatelském prostředí. Zvolený způsob propagace není dostačující. Je zde problém v absenci marketingového specialisty, který by se staral o image a propagaci společnosti a sledoval neustále se měnící potřeby potenciálních zákazníků.

5.3.4 Distribuce

Astoria Audit se snaží o co nejlepší dostupnost zákazníků ke službám. V letošním roce společnost spolupracuje s firemním katalogem Najisto.cz.

Potenciální klient si může najít kontakt i na vlastních webových stránkách Astoria Audit, kde mohou využít jak telefonního spojení, tak i e-mailu.

Po průzkumu webových stránek jiných společností zabývajících se zpracováním účetnictví jsem zjistila konkurenční výhodu webu Astoria Audit. Společnost zde má odkaz na on-line formulář.

Form2go

Název společnosti * Sedmikráska s.r.o.

Kontaktní osoba * Pavla Macková

Telefon * [REDACTED]

Email * pa.mackova@seznam.cz
napr. novak@astoriaaudit.com

Předmět činnosti zahradnictví

Počet zaměstnanců 5

Základní účetní data

Vyplňte prosím předpokládaný počet dokladů

Faktury přijaté 30
Počet přijatých faktur za kalendářní měsíc

Faktury vydané 30
Počet vydaných faktur za kalendářní měsíc

Řádky bankovních výpisů 100

Počet pokladních dokladů v hotovosti 30

Plátce DPH NE Měsíční Čtvrtletní

Požadavek zpracování mezd Ano Ne

Online přístup do účetnictví Ano Ne

Poznámka
doplňující informace

Security Code * e561b

Odeslat Tisk

Powered by form2go

Zdroj: ASTORIA AUDIT, ©2012

Obr. 7. Formulář on-line

Zákazník tento formulář může vyplnit a do 24 hodin od odeslání mu přijde do jeho e-mailové schránky odpověď s kalkulací ceny za požadované služby. Tento formulář může sloužit jako prvotní komunikace mezi společností a potenciálním klientem. Společnost slibuje individuální přístup a také dostupné ceny za provedené služby. Pro představu jsem

sama zkusila, jak tento proces funguje a formulář, viz obrázek (Obr. 7), vyplnila jako zástupce fiktivní společnosti Sedmikráska s.r.o. Obratem jsem obdržela odpověď s nabídkou kalkulace ceny za služby, které jsem požadovala. Nabídku příkládám jako přílohu P I ke své bakalářské práci.

5.3.5 Lidé

Pro společnost pracuje celkem 5 osob (tři zaměstnanci a dva externí smluvní partneři). Společnost má na dvou svých pobočkách, a to ve Zlíně a v Praze, daňové poradce, kteří jsou schopni řešit odborně složitě požadavky klientů.

Vzdělání zaměstnanců bývá doplňováno každoročně formou sérií školení o legislativních změnách, o nových požadavcích účetnictví, mzdové agendy, atd. Vzdělávání zaměstnanců je nákladem společnosti a odvíjí se od jejích potřeb.

Všichni členové týmu jsou velmi flexibilní a mají dlouholetou praxi v oboru, ale podnik postrádá zaměstnance z oboru management a marketing. Vedoucí společnosti sami poskytují služby klientům a již nemají dostatek času na kontrolu svých zaměstnanců či sledování marketingových aktivit společnosti. Tím bych chtěla upozornit na absenci marketingového specialisty, což svědčí i o nedostatečné propagaci a informovanosti zákazníků o podniku.

5.3.6 Procesy

Již ve smlouvách uzavřených mezi společností a klienty jsou uvedeny termíny předání dokladů a informací, které jsou závazné pro obě smluvní strany. Po fyzickém předání dokladů provede zaměstnanec Astoria Audit jejich vnitřní kontrolu, aby při zjištění nedostatků ihned mohl klienta vyzvat k předložení chybějících podkladů. Pro bližší představu uvádím následující tabulku (Tab. 2) s časovým harmonogramem obou zúčastněných stran. Tabulka s časovým harmonogramem je také součástí smlouvy, aby klienti byli dostatečně informováni.

Přehled dokladů	Termín dodání objednavatelem	Termín zpracování zpracovatelem
Faktury přijaté – podepsané, odsouhlasené odpovědným pracovníkem objednavatele, doložené všemi nezbytnými přílohami	Průběžně, nejpozději 15. dne následujícího měsíce	Do 10 kalendářních dnů po obdržení
Faktury vystavené – podepsané vystavujícím, doložené všemi přílohami	Průběžně, nejpozději 15. dne následujícího měsíce	Do 10 kalendářních dnů po obdržení
Pokladní doklady	Do 10. dne následujícího měsíce	Do 10 kalendářních dnů po obdržení
Smlouvy, ostatní dokumenty	Průběžně, nejpozději 15. dne následujícího měsíce	Do 10 kalendářních dnů po obdržení
Bankovní výpisy	Do 10. dne následujícího měsíce	Do 10 kalendářních dnů po obdržení
Ostatní doklady	Průběžně, nejpozději 15. dne následujícího měsíce	Do 10 kalendářních dnů po obdržení
Podklady ke mzdám	Nejpozději 5. pracovní den – podepsané odpovědným pracovníkem	Nejpozději 1 den před výplatním termínem

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Tab. 2. Časový harmonogram povinností

Nejdůležitější fází je uzavření smlouvy o poskytovaných službách mezi klientem a společností Astoria Audit. Ve smlouvě je jasně popsána sjednaná služba, způsob stanovení ceny a časový harmonogram povinností zúčastněných stran o poskytování dokladů a zhotovených výsledků. Po uzavření smlouvy klient zplnomocní společnost k zastupování před správcem daně (finančním úřadem).

Jak jsem již zmínila dříve, společnost má dva daňové poradce v Praze a ve Zlíně. Každý daňový poradce má své klienty. Každému klientovi je veden daňový spis, který obsahuje všechna podání (přiznání, žádosti, sdělení...) za klienta vůči správci daně a podklady k daným podáním. Daňový spis je veden z části v elektronické podobě (daňový program) a z části v papírové podobě. Obě části spisu jsou přístupné pouze poradci, který poskytuje službu zákazníkovi. Zde vzniká problém nezastupitelnosti daňových poradců, např. v případě nemoci nebo dovolené.

5.3.7 Materiální prostředí

Společnost Astoria má zastoupení ve třech krajích, kanceláře jsou plně vybaveny, klimatizovány a zařízeny pro schůzky s klienty i s pracovníky správce daně. Všechny

kanceláře mají dostatečný prostor s reprezentativním prostředím, kde je možné nahlédnout do účetních dokladů klientů v případě kontroly ze strany pracovníků finančního úřadu.

Ve Zlíně je kancelář umístěna sice na dobře dostupném místě, ale na okraji města v průmyslové zóně v Lůžkovicích. Dle mého názoru by bylo vhodné posoudit, jaký přínos by mělo přemístění kanceláře do centra města pro vyšší návštěvnost klientů (klienti by měli Astoria Audit více na očích v centru).

Sídlo společnosti se nachází ve velké kancelářské budově s recepcí, s monitoringem návštěv a v podzemní části budovy jsou parkovací místa i pro klienty společnosti. Kancelář v Praze je také dobře situována mezi ekonomické subjekty v Praze 9.

Pobočka v Plzni je také plně vybavena, kancelář je umístěna v okrajové části, ale velmi dobře dostupná. Do centra to je cca 10 minut.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIRMY

V této kapitole bude provedena analýza současného stavu firmy a jeho ekonomického prostředí s vlivem vnějších a vnitřních faktorů působících na společnost Astoria Audit.

6.1 Situační analýza

Situační metoda zkoumá vlivy a faktory působící na podnik, proto je důležité zaměřit se na vnější i vnitřní složky, odhalit případné hrozby a příležitosti pro podnik, na jejichž základě bude sestavena SWOT analýza. Analýzu jsem rozdělila na faktory působící z vnějšího a vnitřního prostředí.

6.1.1 Analýza vnějšího prostředí společnosti Astoria Audit

Při analýze vnějšího prostředí vycházím z teorie paní Jakubíkové, viz obrázek (Obr. 2), proto jsem rozdělila vnější prostředí na makroprostředí a mikroprostředí.

Makroprostředí podniku

Politicko-legislativní faktory – Politická situace v České republice ovlivňuje všechny ekonomické subjekty v zemi a udává tedy charakter podnikatelského prostředí. Působení státu určuje kvalitu podnikatelského prostředí. České legislativní prostředí se vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií, ačkoliv byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU. Podnikatelům komplikují život náhlé změny právního prostředí (brání v dlouhodobém strategickém plánování), což zapříčiňuje vzrůstající nepřehlednost a nesrozumitelnost zákonů. (iPodnikatel.cz, ©2011)

Astoria Audit poskytuje služby daňového poradenství, musí se řídit zákonem č. 523/1992 Sb., o daňovém poradenství a Komoře daňových poradců České republiky. K 1. 1. 2014 vešel v platnost nový Občanský zákoník č. 89/2012 Sb., který s sebou přinesl mnoho nových zákonných změn. Pro poradce to především znamená zpřísnění odpovědnosti za chybnou nebo nedostatečnou radu a následně také možnost vymáhat na poradcích náhradu škody.

Ekonomické faktory – Pro rok 2014 Ministerstvo financí ČR očekává pro letošní rok mírný růst ekonomiky, díky čemuž lze předpokládat stabilitu společnosti Astoria Audit i jejich klientů. Tabulka (Tab. 3), viz níže, odráží situaci vybraných makroekonomických ukazatelů.

Makroekonomický indikátor	Jednotka	2012	2013	2014
Hrubý domácí produkt	růst v %	-1,0	-1,4	-1,4
Spotřeba domácností	růst v %	-2,1	-0,2	0,6
Deflátor HDP	růst v %	1,6	1,6	1,7
Průměrná míra inflace	v %	3,3	1,4	1,0
Zaměstnanost (VŠPS)	růst v %	0,4	0,9	0,1
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	v %	7,0	7,0	7,0
Příspěvek ZO k růstu HDP	procentní body	1,7	-0,2	0,7
Směnný kurz CZK/EUR		25,1	26,0	27,3

Zdroj: MFČR, © 2005–2013

Tab. 3. Makroekonomická predikce 2014

MFČR uvádí, že v letošním roce je při kladném příspěvku domácí poptávky a zahraničního obchodu předpoklad růstu ekonomiky o 1,4 %. Rok 2014 by se měl vyznačovat velmi nízkou inflací ve srovnání s předchozími roky i přes oslabení koruny vlivem intervencí ČNB. MFČR také předpokládá stagnaci míry nezaměstnanosti, která se bude pohybovat kolem 7 %.

Sociálně-demografické faktory – tabulka níže (Tab. 4) odráží nejdůležitější faktory složené z ekonomického zázemí spotřebitele, které ovlivňují podnik. Tabulka je rozdělena do tří krajů, ve kterých společnost Astoria Audit působí. Uvedené informace jsou z února 2014.

	Praha	Plzeň	Zlín
Počet obyvatel	1 244 375	573 206	586 565
Ekonomické podnikatelské subjekty	540 360	141 202	138 197
Nezaměstnanost [%]	3,3	5,7	7,2
Konkurence poskytující účetnictví a daňové poradenství	21 624	3 893	4 165
Průměrná mzda [tis. Kč]	32 362	23 354	21 494

Zdroj: ČSÚ, ©2011

Tab. 4. Přehled faktorů, které ovlivňují podnik

Ekonomické subjekty po odečtení konkurence představují pro Astoria Audit potenciální klienty. Také si můžeme všimnout, že ve Zlínském a Plzeňském kraji je vysoká míra nezaměstnanosti oproti hlavnímu městu. Zároveň je z informací zřejmé, že největší počet konkurence se nachází v Praze.

Mikroprostředí společnosti

Konkurence – přehled konkurence Astoria Audit v odvětví poskytování služeb účetnictví a daňového poradenství v České republice znázorňuje tabulka (Tab. 5). Data mně poskytl Český statistický úřad, který má informace o podnikatelích v tzv. Registru ekonomických subjektů. V registru ekonomických subjektů zjišťuje statistický úřad počty subjektů podle ekonomických činností zařazením do odvětvové klasifikace, takzvané CZ-NACE. Při vzniku nového subjektu zjišťuje ČSÚ z veřejně přístupných zdrojů, čím se konkrétní subjekt zabývá a dle činnosti subjektu ho zařadí do příslušné kategorie. Aktualizace registru pak probíhá především z informací zjištěných z výkaznictví.

V tabulce jsou uvedeny všechny ekonomické subjekty zabývající se právní a účetní činností v celé České republice. Bohužel informace o ekonomických subjektech, které poskytují pouze účetní služby a daňové poradenství, k dispozici ČSÚ nemá. Služba daňového poradenství se řadí do kategorie právní pomoci, nejedná se o pouhé poskytování finančně-ekonomických rad.

	Počet konkurenčních subjektů	Procentuální vyjádření
Česká republika	84 420	100,00 %
Praha	21 624	25,61 %
Středočeský kraj	10 072	11,93 %
Jihočeský kraj	4 030	4,77 %
Plzeňský kraj	3 893	4,61 %
Karlovarský kraj	1 993	2,36 %
Ústecký kraj	4 778	5,66 %
Liberecký kraj	3 533	4,19 %
Královéhradecký kraj	3 767	4,46 %
Pardubický kraj	2 887	3,42 %
Kraj Vysočina	2 402	2,85 %
Jihomoravský kraj	9 129	10,81 %
Olomoucký kraj	4 145	4,91 %
Zlínský kraj	4 165	4,93 %
Moravskoslezský kraj	8 002	9,48 %

Zdroj: ČSÚ, ©2011

Tab. 5. Přehled konkurence v ČR

Z tabulky (Tab. 5) jsem zjistila konkurenci Astoria Audit po celé České republice, nyní jsem provedla hlubší analýzu firem, které poskytují stejné služby jako Astoria Audit. Nejdříve jsem provedla analýzu konkurence pomocí internetového katalogu firem Evropská databanka (dále jen EBD), kde jsem zjistila množství firem, které poskytují účetnictví i daňové poradenství. Protože má společnost pobočky ve třech krajích, zaměřila jsem se pouze na ně.

V Praze EDB eviduje 511 subjektů poskytujících účetnictví a daňové poradenství, ve Zlínském kraji má v evidenci 171 firem a 107 konkurenčních společností eviduje v Plzeňském kraji. Dále jsem se zaměřila na konkurenční společnosti, které mají stejnou právní formu jako Astoria Audit, tedy společnosti s ručením omezeným, z nichž jsem vybrala z každého kraje 3 konkurenční společnosti a zjišťovala jsem počet jejich zaměstnanců, datum založení, finanční prostředky přijaté za provedené výkony, ceny za služby a informace, které o sobě firmy publikují na webových stránkách. Analýza konkurence u společností s ručením omezeným není jednoduchá z toho důvodu, že tyto společnosti nemají ze zákona povinnost vkládat výsledky hospodaření do Veřejného rejstříku a Sbírký listin.

Konkurence ve Zlínském kraji: celkem bylo přes portál EDB ve Zlíně nalezeno 46 firem s ručením omezeným zabývajících se poskytováním služeb účetnictví a daňového poradenství.

Název společnosti	IČ společnosti	Datum založení	Počet zaměstnanců	Výkony v tis. Kč	Webové stránky
PORVEST s.r.o.	IČ: 60728612	10. 1. 1995	1	650	ne
DAT ekon Zlín, s.r.o.	IČ: 25505271	9. 10. 1997	Do 5	2 293	Ano s ceníkem
Zlínská účetní kancelář s.r.o.	IČ: 27675564	8. 2. 2006	Do 5	1 169	ne

Zdroj: Evropská databanka a.s., ©2014

Tab. 6. Konkurence ve Zlíně

Astoria Audit ve srovnání s vybranou konkurencí (DAT ekon Zlín s.r.o.) ze Zlínského kraje dosáhla stejného obrátu (tj. 2 224 tis. Kč) v roce 2012, tyto informace jsou ale nepřesné, protože finanční prostředky získané za provedené výkony nám neodráží celkové hospodaření firmy.

Konkurence v Plzeňském kraji: z katalogu EBD jsem zjistila konkurenci v Plzni, celkem 37 firem se nachází přímo v blízkosti pobočky Astoria Audit.

Název společnosti	IČ společnosti	Datum založení	Počet zaměstnanců	Výkony v tis. Kč	Webové stránky
ECOM s.r.o.	IČ: 14707217	18. 4. 1991	4	6 040	Ano
Goldfish Accounting s.r.o.	IČ: 29119146	8. 8. 2011	Do 5	128	Ano
a.t.c. Auditorská a daňová kancelář s.r.o.	IČ: 49790811	4. 10. 1995	Do 5	2 126	Ano

Zdroj: Evropská databanka a.s., ©2014

Tab. 7. Konkurence v Plzni

I přesto, že v Plzni a okolí nepůsobí tolik firem téhož zaměření jako v ostatních krajích, kde Astoria Audit působí, má zde velkou konkurenci. Pouze Goldfish Accounting s.r.o. má nízké výkony, a to z důvodu pozdějšího založení podnikání oproti ostatním firmám.

Konkurence v Praze: Astoria Audit má v Praze mnohem větší konkurenční prostředí než v dalších zmíněných krajích. Podle EBD v Praze působí 316 firem poskytujících služby vedení účetnictví a daňového poradenství.

Název společnosti	IČ společnosti	Datum založení	Počet zaměstnanců	Výkony v tis. Kč	Webové stránky
EPADUS s.r.o.	IČ: 24685313	24. 5. 2010	Do 5	892	Ano s ceníkem
EKMA PLUS s.r.o.	IČ: 48589713	10. 3. 1993	6–25	4 348	ano
SPOROS Consulting s.r.o.	IČ: 25613316	3. 10. 1997	6–25	8 941	ano

Zdroj: Evropská databanka a.s., ©2014

Tab. 8. Konkurence v Praze

Konkurenční společnosti jsem oslovila s dotazem na počet zaměstnanců, abych mohla zjistit průměrný obrat na osobu. Bohužel mi však jejich představitelé nebyli ochotni tyto citlivé informace sdělit. Uvedené informace o počtu zaměstnanců jsou získány z katalogu EBD a nemusejí tedy být přesné, z tohoto důvodu není možné provést porovnání průměrných obrátů na jednoho pracovníka.

Zvolila jsem proto jiný způsob – a to porovnání procentuálních zisků po zdanění vůči obrátům – z veřejně dostupných informací Veřejného rejstříku a Sbírký listin. Uvedené firmy byly vybrány na základě výše zvolených podmínek a také podle informací, které uvádějí v již zmíněném Veřejném rejstříku a Sbírcce listin. V tabulce (Tab. 9) uvádím porovnání výsledků jejich hospodaření s výsledky hospodaření Astoria Audit.

Společnostem, které v porovnávaném období vytvořily ztrátu, v tabulce údaj procentuálního zisku neuvádím. V porovnání s konkurencí se Astoria Audit umístila zdánlivě úspěšně na 2. místě.

Název společnosti	Obrat [tis. Kč]	Zisk / ztráta po zdanění [tis. Kč]	Zisk vůči obratu [%]
ASTORIA Audit s.r.o.	2 224	121	5,44
Konkurence ve Zlíně			
PORVEST s.r.o.	650	2	0,31
DAT ekon Zlín, s.r.o.	2 293	- 52	-
Zlínská účetní kancelář s.r.o.	1 169	- 22	-
Konkurence v Plzni			
ECOM s.r.o.	6 040	5	0,08
Goldfish Accouning s.r.o.	128	- 17	-
a.t.c Auditorská a daňová kancelář s.r.o.	2 126	464	21,83
Konkurence v Praze			
EPADUS s.r.o.	892	- 35	-
EKMA PLUS s.r.o.	3 716	14	0,38
SPOROS Consulting s.r.o.	8 941	457	5,11

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti, ©2014

Tab. 9. Analýza konkurence

Z uvedeného vzorku bychom se mohli domnívat, že problém účetních společností by mohl být obecný. Abychom si však tuto domněnku potvrdili, museli bychom zpracovat mnohem rozsáhlejší vzorek firem, což není předmětem této práce.

Zákazníci – po analýze zákazníků Astoria Audit jsem zjistila celkový počet zákazníků společnosti, které jsem dále musela zařadit do skupin podle jejich profilů. Z celkového počtu klientů Astoria Audit jich 12 % využívá služeb vedení daňové evidence, 42 % využívá služeb vedení účetnictví a 46 % klientů využívá služeb daňového poradenství.

Dále jsem vytvořila tabulku, kde jsem rozdělila zákazníky podle jednotlivých poboček a zjistila dosahované zisky za poskytované služby podle krajů. Stálý zákazník je klient, který využívá služeb vedení daňové evidence nebo účetnictví. Zisky za služby daňového poradenství jsou zachyceny pouze ve Zlíně a Praze z toho důvodu, že pouze tam působí daňoví poradci.

	Roční obrat [Kč]	Průměrný měsíční obrat [Kč]	Roční obrat [%]
Stálí zákazníci Praha	525 160	43 763	26,78
Stálí zákazníci Plzeň	458 536	38 211	23,39
Stálí zákazníci Zlín	770 040	64 170	39,27
Daňové poradenství Praha	169 794	14 150	8,70
Daňové poradenství Zlín	37 177	3 098	1,90
Celkem	1 960 707	163 392	100,00

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Tab. 10. Zákazníci

V analýze zákazníků byl zjištěn celkový počet klientů společnosti Astoria Audit. Také jsem provedla finanční analýzu zákazníků, ve které jsem zjistila, jaký podíl mají skupiny zákazníků na ročním obratu Astoria Audit.

Dodavatelé – pracovníci Astoria Audit využívají každý den ke své práci především počítačovou techniku a software, který poskytuje společnost Premier systém. Školení si Astoria Audit vybírá u různých agentur. Daňoví poradci se účastní především specializovaných školení u Komory daňových poradců.

6.1.2 Analýza vnitřního prostředí společnosti Astoria Audit

V této kapitole zpracovávám náhled na celkové hospodaření společnosti Astoria Audit a finanční situaci jejích jednotlivých poboček. Zaměřím se především na otázku počtu zaměstnanců podílejících se na zisku.

Zaměstnanci, externí pracovníci – společnost zaměstnává 3 pracovníky a spolupracuje se 2 externími partnery. Tým společnosti tedy tvoří celkem 5 osob poskytujících služby. Ve společnosti jsou zastoupeni 2 daňoví poradci, kteří kromě daňového poradenství rovněž poskytují účetní služby. Nyní provedu analýzu jednotlivých středisek a vyčísím měsíční výsledek hospodaření střediska. Musíme si ovšem uvědomit, že 3 pracovníci jsou na pobočce ve Zlíně a na ostatních pobočkách je pouze po jedné osobě, viz tabulka (Tab. 11).

V tabulce jsou vyjádřeny fixní a variabilní náklady jednotlivých poboček a také výnosy, které společnost vykazuje za provedené výkony. V tabulce si můžeme povšimnout záporné hodnoty u měsíčního výsledku střediska ve Zlíně, po odečtení všech nákladů od tržeb podnik dosahuje ztráty. Ta je způsobena nízkým obratem vůči vysokému počtu osob podílejících se na jeho tvorbě.

	Měsíční hospodaření [Kč]		
	Praha	Plzeň	Zlín
Náklady na kancelář měsíčně celkem [Kč]	45 564	34 510	76 182
Fixní	22 013	6 150	16 216
Variabilní	23 551	28 360	59 966
Tržby	57 912	38 211	67 268
Měsíční výsledek střediska	12 348	3 701	- 8 914

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Tab. 11. Hospodaření poboček Astoria Audit

Tato špatná situace zlínské pobočky však nastala až v průběhu roku 2013 z důvodu ukončení podnikání klíčových klientů zapříčiněných jejich vstupem do likvidace a zahájení insolvenčního řízení. Následující tabulka (Tab. 12) poskytuje skutečný stav ročního obratu rozděleného na jednotlivé pobočky při současném stavu pracovníků podílejících se na zisku společnosti.

Pobočka	Roční obrat [tis. Kč]	Personální zdroje podílející se na obratu	Průměrný obrat [tis. Kč/osoba]
Praha	695	1	695
Zlín	807	3	269
Plzeň	525	1	525

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Tab. 12. Průměrný podíl osob na obratu firmy

Po vyjádření ročního obratu na jednotlivé pracovníky, jsem zjistila, že pobočka ve Zlíně při současném počtu zákazníků ztratila práci pro 1 zaměstnance.

V tabulce (Tab. 13) je zachycen současný stav aktuálních výnosů jednotlivých středisek, personálního obsazení a výpočet variabilních nákladů. Do variabilních nákladů jsou zařazeny například mzdové náklady, náklady na kancelářské pomůcky, školení, telefony, internet a ostatní provozní náklady a služby.

Do fixních nákladů je zařazeno nájemné, náklady na software, povinné profesní pojištění, příspěvky Komoře daňových poradců.

	Středisko		
	Praha	Plzeň	Zlín
Měsíční tržby [Kč]	57 912	38 211	67 268
Náklady na kancelář měsíčně – celkem [Kč]	45 564	34 510	76 182
Fixní	22 013	6 150	16 216
Variabilní	23 551	28 360	59 966
Variabilních náklady na kancelář [%]	40,67	74,22	89,14
Stávající počet personálních zdrojů	1	1	3

Zdroj: Interní zdroj společnosti

Tab. 13. Finanční situace se stávajícím personálním obsazením

V tabulce (Tab. 14) uvádím předpoklad hospodaření jednotlivých poboček při jejich optimálních personálních zastoupeních. V případě působení alespoň dvou lidí v kanceláři se vyřeší problém se zastupitelností kolegů a v konečném výsledku se sníží i režijní náklady na kancelář (pobočku). Dosáhneme tím rozdělení fixních nákladů na více osob u kanceláří v Plzni a Praze.

	Středisko		
	Praha	Plzeň	Zlín
Optimální počet personálních zdrojů	2	2	2
Variabilní náklady na kancelář [%]	40,66	74,22	89,14
Předpokládaná výše měsíčních tržeb [Kč]	86 868	76 422	67 268
Předpokládané náklady na kancelář měsíčně – celkem [Kč]	57 339	62 870	56 193
Fixní	22 013	6 150	16 216
Variabilní	35 326	56 720	39 977
Předpokládaný výsledek hospodaření [Kč]	29 528	13 552	11 074

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 14. Finanční situace s optimálním personálním obsazením

Optimální personální zdroje vychází z potřeb společnosti, především ze zastupitelnosti osob v jednotlivých kancelářích

Předpokládanou výši tržeb pro pobočky v Praze a Plzni jsem zjistila tak, že jsem výši stávajících tržeb podělila stávajícím počtem zaměstnanců a výsledek vynásobila optimálním počtem zaměstnanců. Zlínská pobočka má tržby dostatečné (nechávám je na původní hodnotě), zde jsem pouze upravila počet osob podílejících se na obratu.

Fixní náklady jsou neměnné a zůstávají na původní hodnotě. Předpokládejme, že poměr variabilních nákladů vůči výši obratu zůstane stejný (v tabulce přepočítán na %), pak

můžeme výši očekávaných variabilních nákladů spočítat jako součin tohoto poměru s očekávanou výší tržeb.

Předpokládaný výsledek hospodaření jsem zjistila tak, že jsem od předpokládané výše tržeb (obrat) odečetla fixní a variabilní náklady. Porovnáním měsíčních tržeb (Tab. 13) s předpokládanou výší tržeb (Tab. 14) zjistíme, o jakou měsíční částku je třeba zvednout obrat, aby společnost byla stabilní a vytvářela dostatečný zisk.

Silné stránky Astoria Audit:

- V týmu pracovníků jsou 2 daňoví poradci schopni řešit i nestandardní daňové problémy
- Schopnost operativně reagovat na potřeby klientů
- Znalost podnikatelského prostředí ve 3 regionech, možnost dalšího rozšíření rozvoje firmy
- Široká nabídka poskytovaných služeb
- Konkurenceschopná cena – individuálně stanovená cena po dohodě s klienty
- Téměř žádná fluktuace stávajících klientů (klienti končí spolupráci pouze při ukončení činnosti)

Slabé stránky Astoria Audit:

- Nezastupitelnost daňových poradců co se týká daňových spisů (není možno převzít operativně práci kolegy)
- Nezastupitelnost účetních na dvou pobočkách – není dost klientů, aby byli 2 pracovníci na 1 pobočce
- Nedostatečná propagace (získávání klientů pouze na osobní doporučení stávajících klientů)
- Tolerance neplatičů (vysoké pohledávky)

6.2 SWOT analýza

Pro zjištění slabých a silných stránek podniku jsem použila SWOT analýzu, která shrne nejdůležitější aspekty ovlivňující i ohrožující podnik. Tabulka (Tab. 15) obsahuje části SWOT analýzy podle jejich důležitosti.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Přítomnost daňových poradců ve firmě • Operativní reakce na potřeby klientů • Zastoupení společnosti ve třech regionech • Široká nabídka služeb • Stálost klientů 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké pohledávky – tolerance neplatičů • Nezastupitelnost daňových poradců • Nedostatečná propagace • Nedostatek času věnovaný marketingovým aktivitám a manažerské práci
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciace služeb od konkurence • Rozšíření nabídky služeb • Infiltrace společnosti do podnikatelského prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká míra konkurence v odvětví • Nejistý ekonomický vývoj • Odliv klientů z důvodu ukončení podnikání • Nevymahatelnost dlouhodobých pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 15. SWOT analýza

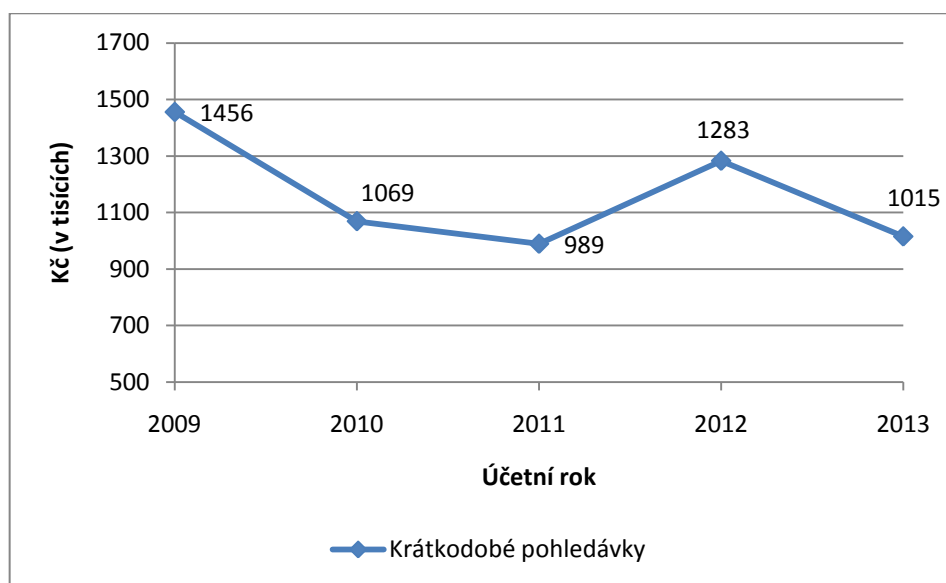
SWOT analýza slouží ke shrnutí všech důležitých bodů, mezi něž patří silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které ovlivňují podnik. Úkolem je využít příležitostí pomocí silných stránek a snažit se co nejvíce eliminovat slabé stránky a možné hrozby podniku.

Mezi **silné stránky** Astoria Audit patří přítomnost 2 daňových poradců ve společnosti, kteří jsou členy Komory daňových poradců ČR. Poskytované daňové poradenství je právní pomoc v oblasti daní. Jednou z konkurenčních výhod je široká nabídka poskytovaných služeb a pracovníci, kteří jsou schopni řešit neočekávané a sporné situace. Individuální přístup ke klientům napomáhá spokojenosti klientů a přispívá k dlouhodobé spolupráci obou stran.

Zastoupení ve 3 regionech je pro firmu také velká výhoda, i když je v jednotlivých městech odlišné podnikatelské prostředí, společnost je tak lépe dostupná svým stávajícím i potenciálním klientům.

Do **slabých stránek** společnosti je důležité zahrnout problém s nezastupitelností daňových poradců společnosti. Každý poradce má své klienty, kterým vede daňové spisy, jež jsou přístupné pouze jemu samému. Tím vzniká problém nezastupitelnosti v době delší nepřítomnosti jednoho z poradců (např. z důvodu nemoci). Osobní přístup ke klientům může být, přestože jsem ho uvedla mezi silnými stránkami, vnímán i jako slabá stránka, protože v konečném důsledku podniku vznikají vysoké dlouhodobě nezaplacené pohledávky. Vysoká míra nesplacených pohledávek znamená toleranci Astoria Audit k neplatičům, což představuje zároveň i velkou hrozbu pro podnik. Společnost by se měla

pozastavit a stanovit míru tolerance, která je pro podnik únosná. Na grafu níže (Graf 2) můžeme vidět krátkodobé pohledávky společnosti za jednotlivé roky.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2. Nesplacené krátkodobé pohledávky

Pohledávky dosahují vysokých hodnot a mohly by být pro podnik likvidační. V současnosti vede společnost dva soudní spory s klienty přibližně o 300 tisíc korun a zbytek pohledávek se snaží společnost vymáhat sama. Otázkou však zůstává, jak úspěšné vymáhání pohledávek bude.

Další slabou stránkou společnosti je absence marketingového a manažerského odborníka. Nikdo z pracovníků již nevěnuje dostatek času marketingovým aktivitám, jako je propagační činnost, a to hlavně z důvodu časové zaneprázdněnosti. Společnost je dle mého názoru mezi konkurencí velmi málo viditelná.

Příležitostí pro společnost je diferenciací od konkurence, zde myslím například nabídnout zákazníkům něco navíc než jen zpracování účetních dat a zastupování před úřady. Nabídnout klientům účinný nástroj pro řízení jejich firem, ne pouze zpracovat účetnictví a daně, které jsou pro většinu z nich pouze nutným zlem. Společnost se musí také zviditelnit, promyslet marketingové strategie a zaujmout své nové potenciální zákazníky, kteří by se mohli stát dlouhodobými klienty. Cestou, jak dosáhnout úspěchu na trhu, je investovat do marketingové propagace a získat tak nové klienty.

Společnost je **ohrožena**, stejně jako její klienti, vývojem hospodářské situace ve světě i ekonomickou krizí. Hospodářská situace je problém, který společnost nemůže ovlivnit

a předpověď, že by se v nejbližší době měla česká ekonomika dostat z recese, nebyla zatím publikována, i když Ministerstvo financí předpokládá mírný růst ekonomiky v tomto roce (pozn. 2014). Zlínská pobočka se v roce 2013 dostala do ztráty důsledkem ukončení činnosti významných klientů. Další odliv klientů představuje pro společnost hrozbu. Stejně tak je hrozbou pro podnik ztráta solventnosti, kdy se společnost v důsledku nesplacených pohledávek může ocitnout na hranici neuspokojivé finanční situace. Společnost musí v co nejbližší době získat nové spolehlivé klienty, kteří jí zajistí dostatek finančních prostředků pro podnikání.

7 NÁVRH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

V předešlé kapitole jsem provedla analýzu současného stavu podniku a narazila jsem na problémy, které je nutné řešit. Z důvodu nepřítomnosti pracovníka, který by poskytoval rady a návrhy v oblasti marketingu, jsem se v následující kapitole pokusila navrhnout řešení těchto problémů. Samozřejmě že některé faktory ovlivnit nelze, ale je důležité na ně alespoň upozornit a přizpůsobit činnosti podniku neustále se měnícím podmínkám.

7.1 Marketingové cíle + poslání podniku

V závislosti na potřebách podniku vyhodnocených na základě analýzy jsem sestavila marketingové cíle, které jsou v souladu s vizí a posláním podniku.

Poslání podniku, vize a strategické cíle:

- Nabízet širokou škálu služeb, o které mají klienti zájem
- Proniknout do podnikatelské sféry
- Diferenciace společnosti od konkurence
- Dosáhnout úspěchu na trhu
- Získat nové klienty k dlouhodobé spolupráci

Marketingové cíle:

- Získat nové klienty a zvýšit obrát o 67 tis. Kč/měsíc, což znamená zvýšit měsíční obrát o 40 %
- Propagace společnosti, informovat potenciální klienty o nabídce poskytovaných služeb

Za hlavní marketingový cíl jsem stanovila získat nové klienty a tím zvýšit obrát o 40 % měsíčně. Společnost potřebuje získat nové klienty k dlouhodobé spolupráci, což v konečném výsledku přinese jistotu a dostatek finančních prostředků, které podnik bude moci využít především ke své propagaci. Astoria Audit má v podnikatelském prostředí velké množství konkurence, a proto je důležité použít marketingové aktivity tak, aby byly zaměřeny na komunikaci se zákazníky s cílem informovat je o výhodách, které získají a které by zároveň diferencovaly podnik od ostatních konkurenčních subjektů.

7.2 Návrh marketingového mixu a jeho změn

7.2.1 Produkt

Astoria Audit nabízí širokou nabídku poskytovaných služeb jak pro ekonomické subjekty, které mají zájem o služby vedení daňové evidence či účetnictví, tak pro OSVČ. Po analýze zákazníků bylo zjištěno, že největší podíl na tržbách (46 %) má daňové poradenství, proto by bylo dobré zaměřit se na zákazníky, kterým by mohla být tato služba nabídnuta.

Společnost Astoria Audit má možnost rozšířit svou nabídku služeb daňového poradenství ve státním sektoru, se kterým má zkušenosti, ale nabízí ho pouze okrajově. Společnost může poskytovat služby obcím, to znamená účastnit se výběrových řízení veřejných zakázek malého rozsahu. Veřejné zakázky bývají uveřejněny ve Věstníku veřejných zakázek či přímo na webových stránkách obcí. Také je tu možnost spolupráce se společnostmi, která vede databázi veřejných zakázek, u které by se Astoria Audit zaregistrovala a od které by pak dostávala nabídky. Na veřejné zakázky státního sektoru bývá vypísáno výběrové řízení s požadavky a kritérii na výběr nejvhodnějšího dodavatele. V případě, že Astoria Audit tyto požadavky splní, bude muset předložit doklady o schopnosti podniku plnit své závazky, potřebné kvalifikační dokumenty (např. certifikáty) a doložit že nemá žádné nesplacené nedoplatky u státních institucí. Pak bude moci být zařazena do výběrového řízení. Tento segment trhu není plně obsazený a představuje tedy skvělou příležitost pro Astoria Audit, která již má zkušenosti s daňovým poradenstvím pro obce.

7.2.2 Cena

Astoria Audit využívá individuální nastavení cenové strategie. Společnost stanovuje cenu podle náročnosti zpracování dat (vedení daňové evidence, účetnictví). V analýze konkurence jsem se snažila porovnat ceny Astoria Audit s cenami konkurenčních společností. Kontaktovala jsem jednotlivé konkurenční společnosti, avšak po sdělení skutečnosti, že údaje potřebuji do bakalářské práce, byly firmy nesdílné. Snažila jsem se tedy porovnat cenu alespoň z veřejně dostupných informací na jejich webových stránkách. Naprostá většina firem však nemá tyto údaje veřejně dostupné, a tak jsem měla pouze malý vzorek dat k porovnání. Konkurenční ceny za navedení jednoho dokladu do softwaru se pohybují kolem 30–40 Kč u daňové evidence a 45 Kč u vedení účetnictví.

Astoria Audit by měla popřemýšlet nad zvýšením ceny za daňovou evidenci (nyní 15 Kč) i za vedení účetnictví (nyní 25 Kč). Cenu za daňové poradenství upravovat nedoporučuji, protože se pohybuje ve stejné výši jako u konkurenčních firem.

Jako konkurenční výhodu, kterou může společnost Astoria Audit nabídnout svým zákazníkům, navrhuji poskytovat dlouhodobým klientům 7% slevu za vedení ročního účetnictví. Tím si společnost také může zajistit dlouhodobou spolupráci s klienty. Za dlouhodobé zákazníky společnost považuje klienty, kterým jsou poskytovány komplexní služby, jako je vedení účetnictví či daňové poradenství, po dobu alespoň tří let.

7.2.3 Komunikace

Z předchozích analýz bylo zjištěno, že se podnik snaží o propagaci svépomocí, což znamená, že neinvestuje finanční prostředky na zviditelnění mezi veřejností. S ohledem na absenci marketingového specialisty nikdo nesleduje trendy v oblasti propagace, proto jsem se snažila vytvořit komunikační plán podle finančních možností podniku tak, abychom byli schopni splnit stanovené cíle. Komunikační plán bude sestaven na dva roky, v prvním roce bude nejdůležitější zviditelnit podnik a infiltrovat se do podnikatelského prostředí, což ve výsledku přiláká nové zákazníky. Druhý rok bude následovat další krok v propagaci, díky kterému předpokládám zvýšení poptávky po službách alespoň o 20%.

Nejdříve popíši možnosti, které jsou využitelné pro propagaci všech 3 poboček. Dále uvedu propagační metody vhodné pouze pro konkrétní pobočky.

Webové stránky:

Nejdůležitější propagační metoda je aktualizace webových stránek. Webové stránky poskytují klíčový obraz o podniku a musí u zákazníků vyvolat zájem, předpoklad seriózního jednání a odbornosti. Společnost se prozatím rozhodla pro aktualizaci stávajících stránek.

Zápis do katalogu firem Firmy.cz:

Seznam.cz, který patří k nejnavštěvovanějším stránkám v České republice, poskytuje možnost bezplatného zápisu do katalogu firem Firmy.cz. Zdarma je možné vložit k firemnímu zápisu všechny informace včetně fotografií, loga, kontaktů, poskytovaných služeb firmy a zařadit Astoria Audit do všech relevantních kategorií.

Vizitky:

Jsou také velmi důležitým propagačním nástrojem, který je využíván při osobním kontaktu s klienty a také na obchodních setkáních jako reprezentativní materiál Astoria Audit. Společnost by si měla rozhodně nechat navrhnout a vyrobit vizitky nové s přehlednější grafikou a hlavně čitelné. Většinu plochy stávajících vizitek (Obr. 5) zabírá logo a na vlastní kontakty, které by měly tvořit její nejdůležitější část, už tak nezbývá mnoho místa a jsou nečitelné.

Infiltrace do podnikatelského prostředí:

Další propagační aktivitou by měla být infiltrace společnosti do podnikatelského prostředí. To znamená prezentovat společnost navenek. Cílem je scházet se s podnikateli z jiného odvětví a umět prezentovat a představit podnik. Nejsnadnější a efektivní cestou je dle mého názoru členství v Hospodářské komoře.

Hospodářská komora České republiky zastupuje podnikatelskou veřejnost na základě zákona č. 301/1992 Sb., o Hospodářské komoře České republiky. Hospodářská komora České republiky podporuje všechny podnikatelské oblasti mimo zemědělství, potravinářství a lesnictví. Posláním je vytvářet příležitosti pro podnikání, prosazovat a podporovat opatření, která přispívají k rozvoji podnikání v České republice, a tím i k celkové ekonomické stabilitě státu. Hospodářská komora sdružuje téměř 14 000 členů (právnických i fyzických osob) organizovaných v 60 regionálních a 81 oborových asociacích. Každý člen a každý zájemce o členství si vybírá, zda bude začleněn v rámci regionů nebo oborů. Pro Astoria Audit bude nejvýhodnější stát se členem Hospodářské komory hlavního města Prahy.

Členství v Hospodářské komoře přinese podniku řadu výhod. Hospodářské komory například udržují a rozvíjejí spolupráci se svými partnery, organizují setkávání s podnikateli, představiteli vlády, státní správy a samosprávy. Na akcích pořádaných Hospodářskou komorou má společnost příležitost získat nové kontakty. Jako člen bude mít také přístup k centrálnímu registru produktů a firem Hospodářské komory, kde nalezne nové obchodní příležitosti. Hospodářská komora také podporuje své členy v konkurenceschopnosti, pořádá školení a vzdělávací akce, přispívá tak ke zvýšení kvalifikace a profesionálnímu rozvoji svých členů. Další výhodou jsou informace. Členové získají každý měsíc zdarma komorový časopis Komora.cz, který informuje o dění v podnikatelském prostředí v regionech či oborech i v celé republice prostřednictvím

elektronických zpravodajů, odborných časopisů a dalších informačních materiálů. Stát se členem Hospodářské komory je jednoduché, stačí vyplnit přihlášku a uhradit členský příspěvek. Členský příspěvek není zrovna nevýznamná částka, musí být uhrazen každoročně podle příspěvkového řádu. Pro společnost Astoria Audit je výše poplatku stanovena na 5000 Kč ročně. (HK ČR, ©2013)

Další cestou infiltrace do podnikatelského prostředí je využití Business mentoringu. Business mentoring je osvědčená metoda, jak s pomocí zkušeného specialisty rozvíjet firmu rychleji, přesněji a důsledněji. Společnosti, které nabízejí tuto službu, představují zcela nový přístup k poradenské službě, která je založena na hluboké znalosti problematiky potřeb malých a středních firem. Prakticky to funguje tak, že mentoringová společnost provede na základě pravidelných konzultací rozbor podniku, zjistí problémové okruhy a snaží se pro společnost určit správný směr podnikání. Tím je myšleno, že mentor zjistí příčiny nedostatků a pracuje na dlouhodobém programu rozvoje firmy. Pro Astoria Audit, mentoringová společnost představuje značnou příležitost. Mentor je externí poradce, který radí, jak vystupovat navenek a zpracovává vhodnou strategii k řízení společnosti, přenáší své zkušenosti a dovednosti na pracovníka společnosti Astoria Audit. Výhoda, kterou přinese využití služeb business mentoringu, bude získání nového směru podnikání. Podnik dostane nový náhled na vedení a organizaci. Pomůže najít cestu, jak řídit a prezentovat firmu.

Pro uvedení příkladu společnosti, která poskytuje business mentoring, jsem vybrala společnost PERFECTIA. PERFECTIA pro své klienty pořádá také Workshopy, které napomáhají klientům zlepšit schopnosti a dovednosti v řízení svých firem. PERFECTIA dále organizuje podnikatelská setkání, která napomáhají účastníkům proniknout a seznámit se s podnikatelským prostředím. Z ceníku PERFECTIA jsem pro Astoria Audit vybrala program Basic s dostupnou cenou 7000 Kč za měsíc, který obsahuje konzultace s mentorem 2x měsíčně po 1 hodině. Astoria Audit předpokládá využití této metody na 6 měsíců v jednom roce. Cílem spolupráce s mentoringovou společností je obeznámit se s metodami a praktikami konkurence, reprezentovat podnik a naučit se vzbudit zájem o služby, které Astoria Audit poskytuje. Vzhledem k velké konkurenci v Praze se mi jeví tento krok jako nezbytný. (PERFECTIA, ©2014)

Zmíněné kroky pomohou splnit marketingové cíle stanovené v kapitole 7.1, je tedy důležité se na ně zaměřit hned první rok. Za předpokladu zvýšení zisku, vyřešení finanční

situace a přizpůsobení počtu zaměstnanců jednotlivých poboček si společnost bude moci dovolit investovat do dalších marketingových aktivit.

Banner na stránky klientů:

Tato aktivita bude po dohodě se spolupracujícími klienty umístěna na jejich webové stránky. Astoria Audit zadá grafikovi zpracování banneru, který nechá umístit na webové stránky vybraných klientů. Finanční prostředky budou tedy využity pouze na tvorbu banneru.

Přímý marketing – Direct mail

Po oslovení internetové agentury WebDirect, která nabízí službu Direct mail, jsem zjistila cenu 0,08 Kč bez DPH za jeden odeslaný e-mail. V databázi WebDirect se dají nastavit kritéria, podle kterých budou vybráni a osloveni potenciální klienti. Kritérii budou společnosti s ručením omezeným, které se nacházejí ve Zlínském, Plzeňském kraji a v centru Prahy. Takto je možné oslovit celkem 125 000 ekonomických subjektů, které odpovídají našim kritériím.

Polep automobilu

Astoria Audit využívá dva firemní automobily, které budou využívány především zástupci reprezentujícími společnost na akcích pořádaných Hospodářskou komorou a mentoringovou společností. Na automobilech bude název, logo, telefonní číslo a webová adresa Astoria Audit. Tato forma propagace je levná, efektivní a její využití je dlouhodobé.

Leták do schránek ekonomických subjektů

Letáky budou roznášeny v Plzeňském a Zlínském kraji. Grafický návrh propagačního materiálu lze nalézt v příloze P II. Tato aktivita je zaměřena především na zvýšení počtu klientů pro pobočky Zlín a Plzeň. Na roznoš letáků bude využito služeb České pošty, která stanovuje cenu podle zón, do kterých je zákazník požaduje roznášet. První zónou je centrum města a místa dostupná prostřednictvím MHD. Další zónou jsou okolní obce. Astoria Audit bude mít tuto propagační aktivitu zacílenou na ekonomické subjekty v centru města. Astoria Audit vytiskne 1000 letáků na propagaci ve Zlíně a 1000 letáků na propagaci v Plzni. Cena České pošty za jeden leták vložený do schránky ekonomického subjektu v centru města je 0,22 Kč.

Druhým krokem bude využití metody telemarketingu. Pověřená osoba – brigádník – osloví potenciální klienty s nabídkou Astoria Audit. Nejdříve se vytvoří seznam potenciálních

klientů, kteří mají sídlo nebo provozovnu v centru města. K tomu bude využit webový katalog firem EBD. Kritériem budou klienti, kteří mají do 50 zaměstnanců, proto je podstatné před vypracováním seznamu zjistit z registru ekonomických subjektů počet zaměstnanců a čím se daná firma zabývá. Oslovovány budou vybrané firmy vedené v katalogu. Každou oslovenou firmu je poté nutné zapsat do tabulky včetně kontaktu, se kterým byla navázána komunikace i včetně reakce na tuto marketingovou aktivitu.

Reklama v časopisu Devítka

Devítka je měsíčně tištěný časopis vydáván pouze pro část Praha 9 a je rozdáván do schránek ekonomických subjektů i domů zdarma. V městské části Praha 9 se nachází hlavní sídlo společnosti a využití této formy propagace je výhodné a cenově dostupné. Do časopisu je možné vložit reklamu formou vizitky s kontaktem na zaměstnance pobočky v Praze. Cena se odvíjí od velikosti reklamy. Astoria Audit využije malou reklamu v ceně 2 500 Kč bez DPH za uveřejnění v jednom čísle časopisu.

Podpora prodeje

Společnost v současnosti získává klienty především pomocí osobních doporučení stávajících zákazníků. Spokojení zákazníci jsou nejlepším marketingovým prostředkem šířícím zcela zdarma informace o službách, spokojenosti klienta a přístupu Astoria Audit k zákazníkům. Proto by podnik mohl využít této marketingové aktivity a odměňovat stávající klienty, kteří firmě přivedou nového zákazníka, slevou 10 % za poskytované služby po dobu 1 roku.

7.2.4 Distribuce

Astoria Audit se snaží o co nejlepší dostupnost svých služeb zákazníkům. Společnost má zastoupení ve třech krajích České republiky. Pobočky jsou situovány na dobře dostupných místech.

Snadný přístup k informovanosti zákazníků představují webové stránky společnosti. Výhodou oproti většině konkurence jsou poskytované informace o cenách nabízených služeb a on-line formulář. Odkazy na webové stránky je možné najít po zadání klíčových slov do katalogu firem informačního portálu Centrum.cz.

Astoria Audit se snaží svépomocí využít každou dostupnou možnost, jak zlepšit komunikaci a informovat o svých službách zákazníky. Ačkoliv využití katalogu firem na informačním portálu Centrum.cz je vhodný marketingový nástroj, není tak navštěvovaný

jako portál Seznam.cz, který patří k nejnavštěvovanějším stránkám v České republice a provozuje obdobnou službu Firmy.cz, kde se dá zaregistrovat zcela zdarma.

7.2.5 Lidé

Společnost Astoria Audit tvoří tým 5 osob. Z předchozích analýz bylo zjištěno hospodaření podniku a jeho personální rozložení. Nejvhodnějším způsobem, jak vyřešit problém s nezastupitelností pracovníka na jednotlivých pobočkách, je aby v každé kanceláři působili 2 pracovníci. Kanceláře jsou rozlohou a velikostí přizpůsobené i pro více pracovníků, ale o zvýšení počtu zaměstnanců společnost může začít uvažovat až po zvýšení poptávky po jejích službách.

Při obsazení pracovních míst Astoria Audit dvěma pracovníky na kancelář jsem v analýze, viz kapitola 6.1.2, zjistila, že se podniku sníží režijní náklady na osobu při provozu kanceláře. Ve Zlíně je třeba snížit stav s ohledem na snížení obrátu kanceláře.

7.2.6 Procesy

Interakce mezi klientem a společností probíhá osobní schůzkou a předáním podkladů pro zpracování účetnictví. S každým klientem je uzavřena smlouva, ve které jsou závazné termíny, kdy je nutné předat podklady zaměstnanci Astoria Audit. Problémem jsou daňové spisy klientů využívajících služeb daňového poradce. Tyto spisy jsou přístupné pouze jednomu daňovému poradci. Problém s přístupností a sdílením dat daňových spisů mezi poradcem by se vyřešil umístěním těchto dat na stávající podnikový server a nákupem síťové licence daňového programu.

Dalším návrhem, jak zlepšit interakci nejen mezi společností a klientem ale i státními orgány, je rozšíření služeb o elektronickou archivaci dokladů. Úkolem Astoria Audit by bylo po převzetí podkladů od klienta naskenovat doklady, roztřídit je, zkontrolovat jejich správnost a úplnost a poté zaúčtovat přes software do složky klientů. Pak se vrátí fyzické doklady zpět klientovi a následná archivace už závisí jen na něm. Ještě před vrácením dokladů klientovi uloží Astoria Audit naskenované doklady i na svůj server, tyto kopie budou sloužit např. ke kontrolám z Finančního úřadu. Tato činnost bude však možná až po zvýšení obrátu společnosti a přijetí nových zaměstnanců, v současnosti není z časového hlediska možná.

7.2.7 Materiální prostředí

Astoria Audit působí ve 3 krajích ve Zlíně, Plzni a Praze. Všechny pobočky jsou plně vybaveny, umístěny na dostupných místech pro klienty a mají dostatek prostoru pro nábor nových zaměstnanců i reprezentativní účely v případě schůzek s klienty. V budoucnu, po zvýšení poptávky po službách a zvýšení obrátu v dostatečné míře, by Astoria Audit mohla investovat do rozšíření své působnosti i do dalších krajů České republiky.

7.3 Předpokládaný rozpočet

Pro první rok navrhuji použít propagační aktivity uvedené v tabulce (Tab. 16):

Aktivita	Cena [Kč]
Aktualizace webových stránek	2 000
Vizitky (300 ks)	548
Členství v Hospodářské komoře (12 měsíců)	5 000
PERFECTIA – Business mentoring (6 měsíců)	42 000
Zápis do katalogu firem na Seznam.cz	0
Celkem	49 548

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 16. Propagační aktivity pro 1. rok

Navrhované aktivity pro druhý rok uvádím v tabulce (Tab. 17):

Aktivita	Cena [Kč]
Členství v Hospodářské komoře (12 měsíců)	5 000
Výroba grafiky webového reklamního banneru	2 000
Polep automobilů	6 000
Direct mail (125 000 adresátů à 0,08 Kč)	10 000
Letáky (2 000 ks à 0,22 Kč) + náklady na brigádnici (5 000 Kč)	5 440
Časopis Devítka (3 vydání à 2 500 Kč)	7 500
PERFECTIA - Business mentoring (6 měsíců)	42 000
Celkem	77 940

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 17. Propagační aktivity pro 2. rok

7.4 Časový plán realizace

Časový harmonogram je seřazen od nejdůležitějších marketingových aktivit a je rozdělen do dvou let podle cílů stanovených v kapitole 7.1. Propagační kampaň by měla běžet od listopadu do března, kdy jsou firmy schopny změnit externí dodavatele poskytující služby zpracování účetnictví a daňového poradenství.

Aktivity 1. rok	Období	Zodpovídá
Aktualizace webových stránek	Průběžně, do 31. 7.	Manažer Astoria Audit
Tvorba nových vizitek	Květen	Vedoucí poboček
Členství v Hospodářské komoře	Leden – prosinec	Ředitelka Astoria Audit
Business mentoring	Červen – prosinec	Ředitelka Astoria Audit
Zápis do katalogu firem Seznam.cz	Ihned	Manažer Astoria Audit

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 18. Časový harmonogram aktivit pro 1. rok

Časový harmonogram je sestaven na dva roky i z toho důvodu, aby marketingové aktivity nebyly pro podnik příliš finančně zatěžující. Hlavním cílem podniku je získat nové klienty a informovat je o svých službách. Po splnění daných cílů se v dalším roce podnik zaměří na propagaci pomocí dostupných marketingových prostředků, viz tabulka (Tab. 19).

Aktivity 2. Rok	Období	Zodpovídá
Členství v Hospodářské komoře	Leden – prosinec	Ředitelka Astoria Audit
Reklamní banner na webové stránky klientů	Leden – prosinec	Manažer Astoria Audit
Polep automobilů	Únor	Manažer Astoria Audit
Direct mail	Listopad	Manažer Astoria Audit
Letáky	Říjen	Manažer Astoria Audit
Reklama v časopisu Devítka	Březen, červenec, říjen	Manažer Astoria Audit
Business mentoring	Leden – červen	Ředitelka Astoria Audit

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 19. Časový harmonogram aktivit pro 2. rok

7.5 Měření efektivnosti

Po zjištění slabých a silných stránek podniku, sestavení nového marketingového plánu a určení pravomocí odpovědnosti za uvedené aktivity už je jen třeba sledovat průběh realizace a provádět průběžnou kontrolu.

Nejefektivnější metodou kontroly je zpětná vazba zákazníků, nárůst obratu a uzavírání nových smluv. Od zákazníků se dá zjistit mnoho informací, což může přispět ke změnám marketingového plánu i flexibilitě přání zákazníků. Výsledky z realizovaných aktivit se nám odrazí v hospodaření společnosti. Zda byly použité metody úspěšné, zjistíme i podle splnění zadaných cílů po realizaci nových návrhů marketingového plánu.

7.6 Návrhy a doporučení pro firmu

Analýzou Astoria Audit jsem zjistila, jaké jsou její silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby. Nejdůležitějším cílem je získat nové klienty, aby společnost měla dostatek finančních prostředků pro realizaci mých návrhů. Já bych ale začala jiným problémem, a to úpravou personálních zdrojů podniku. Obsazení každé pobočky dvěma pracovníky firmě přinese nejen snížení režijních nákladů, ale odstraní se tím i nezastupitelnost kolegů. V případě dvou pracovních míst na jednu kancelář si zaměstnanci budou moci dělit a delegovat povinnosti i odpovědnost. Protože vedení společnosti se věnuje i činností jako je vedení účetnictví a poskytuje služby daňového poradenství, nezbyvá dostatek času na manažerské řízení a marketingové aktivity. Bylo by dobré oddělit pozici vedoucích manažerů od účetních, aby se každý zaměstnanec mohl naplno věnovat své práci, tím se vyřeší i nedostatek času na věnování se marketingovým aktivitám a propagaci podniku. Výše uvedené lze ovšem realizovat pouze po nárůstu obratu, jinak není možné nové zaměstnance přijmout.

Astoria Audit má v České republice obrovskou konkurenci. Díky omezeným možnostem podniku není snadné najít způsob, jak se od konkurence odlišit. Začala bych aktualizací webových stránek, které musí v zákazníkovi vyvolat zájem a předpoklad seriózního jednání a odbornosti. Internet je nepostradatelnou součástí při hledání informací a zjišťování dat, proto je důležité zaujmout každého, kdo vyhledá web Astoria Audit.

Další příležitostí, jak se odlišit od konkurence, je nabízet něco navíc, přizpůsobit služby přáním zákazníků. Nabídnout společností účinné informace využitelné pro řízení jejich podniků, zvyšování jejich zisků, eliminaci ztrát. Astoria Audit slibuje individuální přístup

každému zákazníkovi, ale dle mého názoru je to nedostatečné. Možností jak rozšířit nabídku poskytovaných služeb, je věnovat se státnímu sektoru, k čemuž podnik sice má odbornost, ale uplatňuje ji pouze okrajově. Cestou je například poskytovat své služby obcím. Věnovat se veřejným zakázkám není snadné jak po časové, tak po odborné stránce, ale je zde vyhlídka dlouhodobé spolupráce a jistoty. Nejsnadnější cestou je investovat a spolupracovat se společností, která spravuje databázi veřejných zakázek. Ta vyhodnotí, zda Astoria Audit splňuje požadavky zadání a v případě shody ji přepoše nabídku. Zda Astoria Audit vyhraje výběrové řízení a stane se dodavatelem neboli poskytovatelem služeb, už je zcela v její režii.

Cena za služby poskytované společností je nastavena zákazníkům individuálně. Ve srovnání s konkurencí je nižší. Astorii Audit bych doporučila mírně zvednout ceny, např. o 5 Kč za evidenci dokladu, a určit nová kritéria nastavování cen. I když jsou nízké ceny konkurenční výhodou, společnosti by vyšší cena při současném počtu klientů pomohla zlepšit finanční situaci. Ceny za daňové poradenství jsou srovnatelné s konkurencí. Protože se v případě veřejných zakázek o dodavateli rozhoduje především podle kalkulace za požadované služby, ceny bych neměnila. Také bych doporučila slevu pro klienty, kterým jsou poskytovány komplexní služby. Dlouhodobý klient přinese podniku jistotu a může být odměněn za věrnost.

Infiltraci do podnikatelského prostředí podniku zajistí členství v Hospodářské komoře České republiky. I přestože pro vstup do Hospodářské komory ČR je potřeba vynaložit finanční prostředky, přinese členství mnoho výhod. Hospodářská komora svým členům poskytuje informace a pořádá pro ně setkání, kde by Astoria Audit získala přehled o konkurenčních firmách a metodách, jaké používají. Na setkáních je také možno prezentovat firmu a oslovovat nové klienty. Další příležitostí infiltrace do podnikatelského prostředí je navázání spolupráce s mentoringovou agenturou, která by se podniku věnovala, zanalyzovala její, zjistila by problémy a příčiny neúspěchu a také určila správný směr jeho podnikání. Jako výhodou využívání těchto služeb vidím nejen pomoc s vyhodnocením celkové situace, ale také pomoc s určením priorit a způsobů, jak úspěšně vést podnik. Tato cesta k úspěchu bude dlouhá a finančně náročná, ale v budoucnu podniku přispěje k flexibilitě, konkurenceschopnosti a schopnosti reagovat na podněty.

Obranou proti zákazníkům, kteří nejsou schopni uhradit pohledávky (ať už z důvodu platební neschopnosti nebo konkurzu), by mělo být adekvátní pojištění. Individuální a lidský přístup k zákazníkům je sice konkurenční výhodou k nezaplacení, ale společnosti

to neuhradí výdaje na provoz. Výše nesplacených pohledávek se pohybuje v řádech statisíců, což je znepokojivé a podnik se tak sám může dostat do platební neschopnosti. Při uzavírání smluv s dlouhodobými klienty by společnost měla požadovat zálohu ve výši alespoň jedné měsíční fakturace jako kauci.

V současnosti má každý daňový poradce podniku svou klientelu, se kterou řeší daňové povinnosti a problémy, ale v případě nemoci nebo dovolené daňového poradce vznikne problém nezastupitelnosti z důvodu nesdílení daňového spisu klienta. Tento problém je možné snadno vyřešit dokoupením síťové licence na používaný software, se kterou budou moci být daňové složky sdíleny. Přístup všech pracovníků na server mě přivádí k dalšímu návrhu, jak zlepšit kvalitu služeb společnosti. Astoria Audit by mohla vést elektronickou archivaci. Tato služba by byla přístupná pouze pracovníkům společnosti, kteří mají licenční právo. Služba spočívá v tom, že pracovník, který navádí do systému účetní doklady, uloží na server naskenované doklady pro případ kontroly. Tato služba by usnadnila práci, jak klientovi v případě ztráty dokladu, tak pracovníkům, kteří provádějí kontrolu účetnictví klienta. Pracovníci (např. Finančního úřadu), kteří tyto kontroly provádějí, by tak mohli docházet pouze do společnosti Astoria Audit.

Další návrh bych měla k propagaci společnosti. Po vyřešení a úpravě personálních zdrojů se bude moci společnost zaměřovat na marketingové aktivity, jako je např. podpora prodeje. Spolehlivým zdrojem, jak šířit informace o podniku, jsou především spokojení klienti. Pracovníci Astoria Audit se snaží vyjít vstříc každému zákazníkovi a přistupují k nim individuálně, proto má klientelu spokojených zákazníků. Klienti, kteří Astoria Audit doporučí někomu dalšímu, si zaslouží odměnit slevou (např. 10 % za rok). Možností také je oslovení (např. telemarketingem) jiných účetních firem, které nemají svého daňového poradce a navázat jejich prostřednictvím nové kontakty nebo jen nabídnout služby daňového poradenství.

Propagační kampaň je nejvhodnější zaměřit na období od listopadu do března, kdy jsou potenciální klienti ochotni změnit externího poskytovatele zpracování účetnictví a daňového poradenství. V kapitole 7.3 jsem navrhla možnosti, jak oslovit nové zákazníky a udělat na ně dojem. Všechny aktivity byly již výše zmíněny. Rozpočet je vypracován na 2 roky z toho důvodu, že Astoria Audit chce expandovat na trhu i mezi konkurencí. Důležité je zjistit, které marketingové aktivity na zákazníky opravdu působí a ty pak neustále rozšiřovat a využívat i v budoucnu.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo sestavit návrh marketingového plánu pro společnost Astoria Audit s.r.o. podnikající v oboru poskytování služeb účetnictví a daňového poradenství.

Potřebné teoretické informace a znalosti jsem získala prostudováním odborné literatury. Prostudovala jsem problematiku marketingu služeb, strategického marketingového plánování a tvorby marketingového plánu. Poznatky jsem pak popsala v první části práce.

Před samotným sestavením marketingového plánu bylo nezbytné seznámit se se společností – její historií, kompletní nabídkou služeb a jejím současným stavem. Podnik je ovlivňován řadou faktorů, a tak jsem musela provést analýzu současné situace, v jaké se podnik nachází. Na základě situační analýzy podniku jsem sestavila SWOT analýzu. Jelikož Astoria Audit čelí řadě problémů, snažila jsem se marketingový plán navrhovat tak, aby co nejvíce využíval silných stránek a příležitostí, které podnik má, a tím eliminoval případné hrozby. Největší hrozbou je jednoznačně ohromné konkurenční prostředí, a tak jsem porovnávala hospodaření podniku s vybraným vzorkem konkurenčních firem. Přestože se Astoria Audit v tomto porovnání umístila na 2. místě, nelze se vzhledem k celkovému množství konkurence s tímto výsledkem spokojit. Provedla jsem analýzu finančního hospodaření jednotlivých poboček, analýzu zákazníků a analýzu zaměstnanců. Zjistila jsem, že se současným počtem zaměstnanců zlínská pobočka dosahuje ztráty.

Při provádění analýz jsem zjistila hlavní příčiny neúspěchu a také silné stránky společnosti, na základě kterých jsem sestavila hlavní marketingové cíle tak, aby byly v souladu s posláním a vizí podniku. Společnost doposud nikdy marketingový plán nesestavovala, a proto jsem se na základě provedených analýz pokusila navrhnout cesty a doporučení, jak zlepšit její situaci. Jako hlavní cíl jsem stanovila zvýšení zisku, které společnosti přinese jistotu a dostatek finančních prostředků, jenž bude moci investovat do marketingových aktivit. Propagační a komunikační metody jsem se snažila sestavit tak, aby co nejlépe pomohly podniku dosahovat stanovených cílů. Jednotlivé aktivity komunikačního plánu jsem rozprostřela do dvou let, aby investice do nich nebyly pro podnik příliš zatěžující a aby jejich výsledky byly účinně zhodnoceny.

Na základě analýz, které jsem v práci provedla, jsem podniku navrhla nová řešení a doporučení. Zjistila jsem řadu nedostatků a slabých stránek, které pro něj představují hrozbu do budoucna. Některé problémy jsou opravdu závažné a pokud se podnik ihned nezapojí do jejich řešení, může to vést až k samotnému jeho zániku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ASTORIA AUDIT, ©2012. *Astoria Audit: Profesionální vedení účetnictví, daňové a ekonomické poradenství* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.astoriaaudit.com/>
2. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
3. BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
4. COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. 1. vyd. Praha: Grada. 230 s. ISBN 80-716-9641-2.
5. ČSÚ, ©2011. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2014-04-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
6. EKONOMIKON.CZ, ©2014. Účetnictví a daňová evidence. *Rozdíl mezi daňovou evidencí a účetnictvím* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.ekonomikon.cz/ucto/evidence-ucto>
7. Evropská databanka a.s., ©2014. Katalog firem. *EDB: Evropská databanka* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.edb.cz/>
8. HAIR, Joseph F., Robert P. BUSH a David J. ORTINAU, 2000. *Marketing research: A practical approach for the new Millennium*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 682 s. ISBN 0-256-19555-2.
9. HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií. 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
10. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
11. HK ČR, ©2013. *Hospodářská komora České republiky* [online]. [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/>
12. iPodnikatel.cz, ©2011. Chci podnikat. *Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje? - Strana 2* [online]. [cit. 2014-04-08]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani-obecne/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Strana-2.html>
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
14. JANEČKOVÁ, Lidmila, 2001. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. 179 s. ISBN 80-716-9995-0.
15. KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

16. KOTLER, Philip, 2000. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-726-1010-4.
17. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
18. KOTLER, Philip, 2005. *10 smrtelných marketingových hříchů: Jak je rozpoznat a nespáchat*. 1. vyd. Praha: Grada. 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
19. KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
20. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2012. *Marketingový plán: Příprava a úspěšná realizace*. 1. vyd. Brno: BizBooks. 575 s. ISBN 978-80-265-0014-8.
21. MFČR, © 2005–2013. Prognózy. *Makroekonomická predikce – leden 2014* [online]. [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/makroekonomicka-predikce/2014/makroekonomicka-predikce-leden-2014-16757>
22. Ministerstvo spravedlnosti, ©2014. *Justice.cz: Oficiální server českého soudnictví* [online]. [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/>
23. MOUDRÝ, Marek, 2008. *Marketing: Základy marketingu*. 1. vyd. Kralice na Hané: Computer Media. ISBN 978-80-7402-002-5.
24. PERFECTIA, ©2014. *Perfectia: podnikání s lehkostí* [online]. [cit. 2014-04-14]. Dostupné z: <http://perfectia.cz/>
25. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
26. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.
27. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Aleš Čeněk. 340 s. ISBN 80-868-9848-2.
28. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: Efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
29. WESTWOOD, John, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. 1. vyd. Přel. J. Vejdělek. Praha: Grada Publishing. 117 s. ISBN 80-716-9542-4.
30. ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DPH	Daň z přidané hodnoty
SSZ	Správa sociálního zabezpečení
FO	Fyzická osoba
PO	Právnícká osoba
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
EDB	Evropská databanka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Základní činnosti podnikového strategického plánování	17
Obr. 2. Mikroprostředí a makroprostředí	20
Obr. 3. Kontrolní proces	27
Obr. 4. Logo společnosti Astoria Audit	29
Obr. 5. Vizitka	36
Obr. 6. Webové stránky Astoria Audit	37
Obr. 7. Formulář on-line	38

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ceny za poskytované služby.....	35
Tab. 2. Časový harmonogram povinností.....	40
Tab. 3. Makroekonomická predikce 2014	43
Tab. 4. Přehled faktorů, které ovlivňují podnik.....	43
Tab. 5. Přehled konkurence v ČR.....	44
Tab. 6. Konkurence ve Zlíně	45
Tab. 7. Konkurence v Plzni	46
Tab. 8. Konkurence v Praze.....	46
Tab. 9. Analýza konkurence	47
Tab. 10. Zákazníci	48
Tab. 11. Hospodaření poboček Astoria Audit	49
Tab. 12. Průměrný podíl osob na obratu firmy.....	49
Tab. 13. Finanční situace se stávajícím personálním obsazením	50
Tab. 14. Finanční situace s optimálním personálním obsazením	50
Tab. 15. SWOT analýza.....	52
Tab. 16. Propagační aktivity pro 1. rok	63
Tab. 17. Propagační aktivity pro 2. rok	63
Tab. 18. Časový harmonogram aktivit pro 1. rok.....	64
Tab. 19. Časový harmonogram aktivit pro 2. rok.....	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Finanční situace podniku	32
Graf 2. Nesplacené krátkodobé pohledávky	53

SEZNAM PŘÍLOH

P I Nabídka na poptávané služby

P II Návrh propagačního letáku

PŘÍLOHA P I: NABÍDKA NA POPTÁVANÉ SLUŽBY



Vážená paní,

Na základě Vaší poptávky nám dovoluete Vás oslovit s naší nabídkou účetních služeb a daňového poradenství

Profil naší společnosti

Společnost ASTORIA Audit s.r.o. je zavedená firma s důrazem na individuální přístup ke svým klientům. Byla založena v roce 2006 spojením individuálních daňových poradců pod jednu společnost, jako reflexe rozrůstajícího se počtu klientů i jejich požadavků na komplexnost péče v oblasti účetnictví a daňového poradenství.

ASTORIA Audit tvoří dlouhodobě stabilní tým odborníků, daňových poradců, ekonomů a účetních. Všichni máme jeden cíl - spokojeného klienta.

Kromě kanceláře v Praze, máme také dvě další - již zavedené v Plzni a ve Zlíně.

Naším cílem je poskytnout našim zákazníkům kompletní profesionální servis v oblasti účetnictví, mezd, daní a ekonomického poradenství na bázi dlouhodobé spolupráce podnikům a fyzickým osobám jakékoliv velikosti.

Jsmo profesionálové, ctíme obchodní tajemství, které vyplývá ze znalosti firemních informací.

Naše činnost je plně pojištěna.

Poskytované služby

Účetní služby

- vedení účetnictví dodavatelským způsobem s možností online přístupu pro klienta
- vedení daňové evidence

Daňové poradenství

- komplexní poradenství v oblasti českých daní :
- zastupování před finančními úřady na základě plné moci
- společnost je certifikována Komorovou daňových poradců ČR

Zpracování mzdové agendy

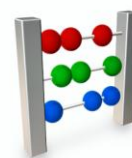
Ekonomické poradenství

Zajištění auditu společnosti

Podrobnější informace, včetně referencí naleznete na www.astoriaaudit.com

Na případnou spolupráci s Vámi se těší

Hana Virvová Slavova
Jednatelka společnosti



Astoria Audit

Sedmkráska s.r.o.

Nabídka služeb dle Vašich dispozic

Banka	100
Pokladna	30
interní doklady	0
Závazky	0
faktury přijaté	30
faktury vydané	30
Počet zaměstnanců	0
DPH čtvrtletní	

Nabízíme :

Zpracování účetnictví **3.000 Kč bez DPH (měsíční paušál)**

V ceně zpracování účetnictví:

- základní daňové poradenství
- kontrola dokladů daňovým poradcem
- přiznání k DPH
- přiznání k silniční dani
- zastupování před správcem daně na základě plné moci
- čtvrtletní četnost přebírání dokladů u Vás, osobní konzultace
- průběžné konzultace telefonické, mailem..

Vaše účetnictví jsme schopní převzít v požadovaném termínu.

PŘÍLOHA P II: NÁVRH PROPAGAČNÍHO LETÁKU



Astoria Audit

Daňové poradenství včetně vedení účetnictví.
Spolehlivě, odborně, za rozumnou cenu.
Možnost online přístupu do Vašeho účetnictví.



Podnikajte a daně s účetnictvím přenechte na starost nám!

Kontakt:

+420 777 173 946

mail: info@astoriaaudit.com

www.astoriaaudit.com

Kancelář Plzeň:

Klatovská třída 125

320 00 Plzeň

(nad restaurací Švejk)