

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

Marketingové řízení a marketingová strategie
podniku MAGNET Blanche Porte

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2009

Bc. Martina Dědicová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Marketingové řízení a marketingová strategie podniku MAGNET Blanche Porte
Bc. Martina Dědicová

Diplomová práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina DĚDICOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Marketingové řízení a marketingová strategie podniku
MAGNET Blanche Porte**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod
2. Marketingová strategie
3. Marketingové řízení
4. Marketingový informační systém
5. Marketingový výzkum
6. Analýza podniku
7. Závěr


Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- ČECH, V., Mainzová E. Motivační výzkum v marketingu. ZUČ Plzeň, 1996.
FORET, M. Marketingová komunikace. Brno: Computer Press, 2003.
HORÁKOVÁ H. Strategický marketing. VŠE v Praze, 1997.
MEFFERT, H. Marketing - Management: Analyze - Strategie - Implementierung. Wiesbaden: Dr. Th. Gamblen GmbH, 1994.
TOMEK, J. Základy strategického marketingu, Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň, 1998.
ZBOŘIL, K. Marketingový výzkum. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 18. června 2008
Termín odevzdání diplomové práce: 1. května 2009


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 25. dubna 2009

Bc. Martina Dědicová

Poděkování

Ráda bych zde poděkovala doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za to, že se ujal vedení této práce, za vstřícný přístup při konzultacích a podnětné připomínky a rady, které vedly k jejímu vzniku.

Dále děkuji své rodině za podporu, kterou mi poskytla nejen k úspěšnému dokončení této práce, ale i během celého studia, a za to, že se mnou měla trpělivost.

Anotace

Tato práce se zabývá marketingovým řízením a marketingovou strategií podniku MAGNET Blanche Porte. V úvodu je nastíněn historický vývoj podnikatelských koncepcí, analýza struktury a chování trhu, segmentace trhu, marketingový informační systém.

Dále je práce zaměřena na marketingové prostředí, marketingový mix firmy MAGNET Blanche Porte a vypracována její SWOT analýza. V závěrečné části je proveden marketingový výzkum zákazníků firmy MAGNET Blanche Porte zaměřený na jejich spokojenost.

Klíčová slova

marketingová strategie, marketingové řízení, marketingový informační systém, marketingový výzkum, analýza podniku

Title

Marketing control and marketing strategy of MAGNET Blanche Porte company

Annotation

This work deal with marketing kontrol and marketing strategy of MAGNET Blanche Porte company. In preface is outlined historical evolution entrepreneurial conception, analysis structures and behaviour market, market segmentation, marketing information system.

Futer work zero in on marketing environment, marketing mix of MAGNET Blanche Porte company and high-wrought SWOT analysis of MAGNET Blanche Porte company. In final parts is made marketing research consumers firm MAGNET Blanche Porte specialized on their satisfaction.

Keywords

marketing control, marketing strategy, marketing information system, marketing research, company analysis

Obsah

Úvod.....	10
1. Základní pojmy v marketingu.....	11
1.1. Historický vývoj podnikatelských koncepcí.....	11
1.1.1. Výrobní koncepce.....	12
1.1.2. Výrobní koncepce.....	12
1.1.3. Prodejní koncepce.....	14
1.1.4. Marketingová koncepce.....	14
1.1.5. Sociální marketingová koncepce.....	15
2. Marketingové řízení.....	16
2.1. Analýza struktury a chování trhu.....	16
2.1.1. Marketingové prostředí.....	16
2.1.2. Trh spotřebního zboží a chování kupujících.....	25
2.1.3. Trh organizací a jejich nákupní chování.....	26
2.2. Vyhledávání a výběr tržních příležitostí.....	27
2.3. Segmentace trhu.....	27
2.3.1. Etapy segmentace trhu.....	28
2.4. Marketingová strategie.....	31
2.4.1. Marketingový mix.....	33
2.4.2. SWOT analýza.....	34
3. Marketingový informační systém.....	38
3.1. Podnikový informační systém.....	41
3.2. Personální informační systém.....	41
4. Marketingový výzkum.....	44
4.1. Metody marketingového výzkumu.....	45
4.1.1. Primární metody.....	46
4.1.2. Sekundární metody marketingového výzkumu.....	49
4.2. Měření trhu a předvídaní poptávky.....	51
5. O společnosti MAGNET Blanche Porte.....	52
5.1. Organizační struktura.....	52
5.2. Údaje o činnosti firmy MAGNET Blanche Porte.....	53
6. Marketingové prostředí MAGNET Blanche Porte.....	55
6.1. Makroprostředí.....	55

6.1.1.	Ekonomické prostředí	55
6.1.2.	Politicko-právní prostředí.....	57
6.1.3.	Demografie	58
6.1.4.	Přírodní prostředí	59
6.2.	Mikroprostředí.....	59
6.2.1.	Zákazníci	59
6.2.2.	Dodavatelé.....	59
6.2.3.	Distributoři a prostředníci.....	60
6.2.4.	Konkurence.....	60
7.	Marketingový mix MAGNET Blanche Porte.....	64
7.1.	Produkt.....	64
7.2.	Cena a způsob platby	65
7.3.	Distribuce	66
7.4.	Marketingová komunikace.....	69
8.	SWOT analýza MAGNET Blanche Porte	72
9.	Marketingový výzkum zákazníků MAGNET Blanche Porte.....	73
9.1.	Hodnocení výzkumu	85
9.2.	Návrhy.....	86
	Závěr.....	87
	Seznam použitých zdrojů	89
	Seznam obrázků	91
	Seznam tabulek	91
	Seznam grafů	91
	Seznam příloh	92

Úvod

Marketing a marketingové aktivity vstoupily v posledních letech do činnosti prakticky všech organizací, institucí i celé společnosti. Z toho důvodu se stávají znalostí týkající se marketingu nepostradatelnými pro odborníky téměř ze všech oborů. I když firma může při svém podnikání uplatnit různé přístupy k trhu, osvědčuje se jako nejefektivnější z hlediska zajištění dlouhodobé úspěšnosti podniku přístup marketingový. Toto pojetí totiž spočívá v určení potřeb a požadavků cílových zákazníků, zabezpečení spokojenosti trhu dodávkou vhodného výrobku či služby za přiměřenou cenu, na vhodném místě a za působivé marketingové komunikace účinněji a efektivněji než konkurence.

V úvodu práce bude nastíněn historický vývoj podnikatelských koncepcí, analýza struktury a chování trhu, segmentace trhu, marketingový informační systém a marketingový výzkum.

Práce se zaměří na marketingové prostředí, kde bude řešeno makroprostředí i mikroprostředí firmy MAGNET Blanche Porte. Následující kapitola se bude zabývat marketingový mixem firmy MAGNET Blanche Porte, kde se nastíní nástroje, jejichž prostřednictvím se snaží firma dosáhnout vytyčených cílů na trhu. Dále bude vypracována SWOT analýza slabých a silných stránek podniku i hrozeb a příležitostí.

V závěrečné části bude proveden marketingový výzkum zákazníků firmy MAGNET Blanche Porte zaměřený na jejich spokojenost. Ke sběru dat se využije metoda nepřímého dotazování telefonickou formou a formou elektronického dotazníku rozesílaného e-mailem z důvodu rychlého, adresného a jednoduchého vyhodnocení s možností dobré grafické prezentace. Dotazník bude obsahovat pouze uzavřené otázky, aby se získaly jasné odpovědi a vyplněné dotazníky se vyhodnotí matematicko-statistickými metodami (analýzou četnosti, aritmetickým průměrem). Data se zpracují metodami kvantitativního výzkumu s následnou interpretací a v závěru budou podány návrhy na zlepšení, které z analýzy vyplynou.

Cílem této práce je charakterizovat marketingové řízení podniku MAGNET Blanche Porte, jeho marketingovou strategii a z analýz navrhnout rozšíření marketingových činností podniku.

1. Základní pojmy v marketingu

Marketing (jako pojem i jako činnost) neodmyslitelně patří k podnikání. Jedná se o mnohem komplexnější pojem, který není spojen nejen s prodejem, reklamou a výzkumem trhu. Definovat marketing je podobně složité, jako jsou komplikované marketingové aktivity. Marketing určuje v dlouhodobém horizontu úspěch každého subjektu, který se nachází v konkurenčním prostředí.

Marketing je nedílnou součástí disciplín spojených s podnikáním. V České republice se marketingem používá prakticky teprve od počátku 90. let minulého století, nejedná se však o disciplínu zcela novou. Tento termín se začal používat od konce 2. světové války, i když některé jeho prvky se uplatňovaly již před staletími. Tyto prvky ale měly charakter jednotlivých činností, které nebyly nijak propojené. Teprve ve 20. století byl vypracován komplexní systém vzájemně propojených marketingových aktivit a byl definován pojem „marketing“. Kolébkou marketingu jsou Spojené státy americké.

Existuje řada definic pojmu marketing:

„Marketing představuje ucelený systém opatření, který vede k řízené nabídce správného produktu, ve správnou dobu, na správné trhy a za správnou cenu“.

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání a ovlivňování a v konečné fázi upokojení potřeb a přání zákazníků efektivním a vhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“

„Marketing je společenský a řídicí proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím vytváření a směny produktů to, co potřebují a požadují.“¹

1.1. Historický vývoj podnikatelských koncepcí

Již sám název naznačuje, že tento způsob celkového chování podnikatelů a podniků je spjat s tržním hospodářstvím. Tato podnikatelská koncepce má však své historické předchůdce a svůj logický vývoj.

¹ TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň, 1998.

1.1.1. Výrobní koncepce

Již výrobní koncepce je reakcí podnikatelů na změnu velikosti trhů, rozšiřování okruhu zákazníků a nový způsob organizace práce. Prakticky celý středověk je charakteristický úzkým okruhem lokálních trhů, malým počtem výrobků od jednoho řemeslníka, jednoduchou organizací práce i malým objemem výměny zboží. Průmyslová revoluce však radikálně mění nejen organizaci trhů a jejich velikost, ale i objemy výroby, výrobní sortimenty v důsledku technických objevů a vynálezů, přináší podstatné změny v organizaci práce, organizaci výroby i změny vlastnických vztahů a řídicích struktur. Technický pokrok znamená nutnost neustálých inovací, vzniká mnohem větší soutěživost, rozšiřuje se nejen okruh zákazníků, ale i okruh konkurence, vznikají nové trhy, rozvíjí se intenzivní výměna zboží, vzniká rozsáhlý mezinárodní obchod.

Pro získávání nových zákazníků a nových trhů je důležité vyrábět stále se zvyšující objemy výrobků s nižšími cenami než má konkurence, neboť nové trhy jsou charakteristické poměrně tvrdým konkurenčním bojem mezi mnoha výrobci jednoho a téhož zboží. Dochází k postupnému ekonomickému procesu fúzí, respektive pohlcování malých a středních výrobců do větších celků a vzniku velkých továren s novým technickým vybavením umožňujícím účinnou reakci na ostrý konkurenční boj. Proto pozornost majitelů a manažerů je zaměřena především dovnitř podniku, na organizaci výroby a novou organizaci práce. Vzniká pojem "hromadná výroba", která je spjata se zaváděním pásové výroby a úzkou specializací pracovníků. Současně s technickým pokrokem vzniká i potřeba nových způsobů koordinace činností mnohem větších pracovních kolektivů, objevují se nové metody řízení, vzniká pojem "management", který je v první fázi zaměřen především na řešení technických vazeb, hledání optimálních sledů operací, snižování prostojů, propočty kapacit a norem. Z ekonomického hlediska ústí požadavek racionalizace do neustálého snižování nákladů, neboť výše nákladů ovlivňuje výši ceny a cena se stává základním prostředkem konkurenčního boje při potřebě rozšiřování dosavadních trhů a získávání nových.²

1.1.2. Výrobní koncepce

Předcházející výrobní koncepce trvala v Evropě poměrně dlouho, dá se říci, že zhruba do začátku druhé světové války. Avšak již v předválečném období se začíná prosazovat druhá

² Ferův blog. *Podstata marketingu* [online]. [cit. 2008-10-29]. Dostupné z: <<http://mrfera.blog.cz/0801/1-podstata-marketingu-cast-1>>.

vývojová koncepce podnikání, a to koncepce nazývaná výrobková. Pozornost producentů se nyní zaměřuje spíše na výrobky samotné, jejich diverzifikaci (a tím i různou cenovou hladinu), jejich kvalitu a jejich specifčnost. Zatímco například předcházející koncepce produkovala obrovské množství unifikovaných a univerzálních výrobků stejné kvality, začíná být požadovaným trendem spíše výroba takových produktů, které jejich majitele či nositele výrazně společensky diferencují, objevuje se pojem "značkové zboží", nízká cena přestává být nákupním impulsem pro všechny vrstvy obyvatelstva, objevují se výrobky specifické, ojedinělé a výjimečné, samozřejmě za vysokou cenu, která se stává otázkou prestiže a originality jejich nositele. Samozřejmě, že prvky i této podnikatelské koncepce jsou dnes stabilními prvky výrobní a obchodní strategie mnoha podniků na celém světě. Je to koncepce výrazně zaměřená na vysokou kvalitu a originalitu výrobků, s čímž je spojena i jejich odpovídající cena a nepřilíš velký či masový objem produkce.

Podnětem k přechodu od předchozí výrobní k výrobkové podnikatelské koncepci byly změny na trhu. Přestože se nabídka přiblížila poptávce a někdy se jí vyrovnávala, stále ještě dominují rysy trhu dodavatele, který se vyznačuje určitým deficitům části výrobků. V podnicích stále převládá spíše pasivní přístup k trhu a zákazníkům. Dochází ke změnám struktury spotřebitelů a k určitému nikoliv bezvýznamnému posunu v jejich chování. Lze identifikovat tři skupiny zákazníků:

- početně nevelká skupina podnikatelsky a životně úspěšných domácích i zahraničních zákazníků, která však vykazuje poměrně vysoký podíl na trhu a která již požaduje většinou kvalitnější výrobky i za vyšší cenu,
- nejpočetnější skupina tzv. průměrných zákazníků, jejichž průměrné příjmy mají však vzestupnou tendenci. I u nich se již projevuje zvýšená poptávka po kvalitnějších výrobcích i za vyšší cenu,
- skupina zákazníků s podprůměrnými příjmy, která je početně menší než předchozí skupina, a tudíž pro podnikatele není určující.³

³ TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň, 1998.

1.1.3. Prodejní koncepce

Masová produkce výrobků vyplývající z koncepce výrobní, ale i produkce specifických výrobků koncepce výrobkové, znamenala následně nutnost zajistit, aby se tyto výrobky dostávaly optimální cestou k potenciálním zákazníkům, a především, aby o nich tento zákazník věděl, byl o nich podrobněji informován, znal jejich kvality i důvody, proč si je má opatřit, byl dobře informován o jejich kvalitách, způsobech jejich použití, technických parametrech i možnostech, které mu výrobky poskytnou k naplnění jeho potřeb. V návaznosti na obě předcházející koncepce se tak hlavní pozornost podnikatelů zaměřuje z oblasti výroby dál směrem k zákazníkům, tj. do oblasti prodeje.

Začínají se objevovat nové prodejní metody, objevují se nové formy prodeje, vznikají nové kategorie podnikových zaměstnanců typu "obchodní cestující", "obchodní zprostředkovatel", vznikají katalogy zboží a služeb, objevují se nové formy reklamy a propagace, rozvíjí se osobní prodej, zkracují se distribuční cesty či vznikají nové formy komunikace se zákazníky.

Celá tato koncepce má za účel prodat co nejvíce vyrobeného zboží, zajistit, aby sklady výrobků se brzy vyprazdňovaly a zákazníci kupovali výrobky právě naší formy. Cílem a smyslem této koncepce je tedy prodej toho, co bylo vyrobeno, nikoliv opačně, tj. vyrábět právě to, co by mělo být prodáno a co si zákazník přeje. Naopak zákazník se musí prodejci přesvědčovat, aby si koupil to co je, a samozřejmě je k tomu nutné ho i umět přesvědčit, umět s ním komunikovat, nabízet, vychvalovat atd.

1.1.4. Marketingová koncepce

Marketingové myšlení podnikatelů vychází ze zcela jiných principů, než tomu bylo v koncepci prodejní. Smyslem prodeje není uplatnění výsledků výroby, ale pozornost je upjata až k tomu poslednímu článku celého podnikatelského procesu, tedy ke spotřebiteli. Jeho potřeby jsou stanoveny za základ veškerých ekonomických aktivit, k uspokojení potřeb zákazníků je orientována výroba i prodej. Jakoby při této koncepci se vycházelo od zadu, od finálního užitku věcí a služeb a tomu cíli se pak postupně dopředu přizpůsobují veškeré ekonomické aktivity. Dá se říci, že jedním z věrozvěstů této koncepce byl v našich zemích již Tomáš Baťa, který razil známou zásadu "naš zákazník, náš pán". Koncepce a organizace prodeje i výroby a všech atributů podnikání vychází ze zjištění situace na trhu, ze zjišťování

a vyhodnocování potřeb odběratelů, přizpůsobování výroby i prodejních metod přáním zákazníků a pružná reakce na tvary, obsah, distribuci, ceny a další faktory výrobků a služeb. Vzniká provázanost mezi výrobcí, prodejci a zákazníky, vzniká entita věrných zákazníků ke značce, k výrobkům, výrobci se snaží stávající zákazníky udržet a nové získávat. Je to samozřejmě opět reakce na prudce se otevírající trhy, silnou světovou, národní i místní konkurenci, prudký ekonomický rozvoj některých zemí jako například Německo, Japonsko, Jižní Koreu atd. Je to reakce na tisíce nových druhů výrobků a služeb, technický a technologický pokrok, převažující nabídku a rozvoj celosvětové výměny zboží, služeb i myšlenek.

1.1.5. Sociální marketingová koncepce

Sociální marketingová koncepce představuje poslední vývojové stádium marketingové koncepce, kdy producenti vycházejí z potřeb nejen zákazníků pojmávaných jako partneři, ale postupují při usměrňování svých podnikatelských aktivit z hlediska potřeb celé společnosti. Tím je dosaženo jakéhosi harmonického rozvoje potřeb všech 3 složek, kdy právě potřeby celé společnosti jsou koordinujícím prvkem při naplňování této koncepce. Potřeby rozvoje společnosti se chápou především v harmonickém sociálním rozvoji, ekologickém a etickém aspektu podnikání a uspokojování potřeb.

Hlavní důraz je tedy kladen na vlivy produkce na přírodní prostředí, sociální dopady a veřejný zájem. Je to koncepce nejrozvinutějších států světa a je skutečností, že společnost těchto států se brání čistě ekonomickým aspektům podnikání působením řady nevládních institucí, občanských sdružení, ekologických aktivistů, ochránců lidských práv, ochránců zvířat a dalších společenských a sociálních hnutí, které mají za cíl, prosazování i jiných aspektů tržního hospodářství než volné působení nabídky a poptávky. Podniky, které by se dostávaly do konfliktů s veřejným zájmem bezohledným prosazováním svých zisků na úkor zájmů veřejnosti, by byly bojkotovány či by jim znesnadňován jejich podnikatelský záměr v daleko širším prostoru a dopadu než tomu bylo v minulosti.⁴

⁴ Ferův blog. *Podstata marketingu* [online]. [cit. 2008-10-29]. Dostupné z: <<http://mrfera.blog.cz/0801/1-podstata-marketingu-cast-1>>.

2. Marketingové řízení

Pod pojmem marketingové řízení se rozumí proces, který se skládá z analýzy tržní struktury a chování trhu, průzkumu a výběru tržních příležitostí, zpracování marketingové strategie, plánování marketingové taktiky, realizace a kontroly marketingových aktivit.

Analýza struktury a chování trhu zjišťuje chování různých trhů v důsledku působení vlivů. Předmětem je analýza marketingového prostředí, chování kupujících a trhů.

Průzkum a výběr tržních příležitostí řeší čtyři úkoly:

- předpověď vývoje poptávky a prodeje organizace – předmětem předpovědí jsou poptávka a prodej na různých trzích a v různých obdobích, jde o nejdůležitější informace pro rozhodnutí o tom, na který trh a druh výrobku soustředit pozornost,
- rozdělení trhů do segmentů – celkový trh může být rozdělen do segmentů dle spousty kritérií, jde např. o různá teritoria, spotřebitelská kritéria (kvalita, cena, požadavky na služby), charakter spotřebitele (osoby, organizace) atd.,
- výběr segmentů – ty, na které se mají soustředit další úsilí organizace, jako kritéria volby jsou např. atraktivnost trhu, schopnost organizace uspět na tomto segmentu trhu z hlediska vlastních dispozic apod.,
- určení pozice na trhu s ohledem na konkurenci – řeší se takové problémy jako vyhnout se konkurenci únikem do jiného segmentu trhu, bojovat s konkurencí některým z parametrů jako je cena, kvalita, služby atd.

Posledním je zpracování marketingové strategie.

2.1. *Analýza struktury a chování trhu*

2.1.1. *Marketingové prostředí*

Podnik jako živý ekonomický organismus nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho činnosti. Je to řada faktorů vnějšího světa. Jejich působení představuje

jak klady, tak i výstrahy nebo obojí. Má vliv na volbu výrobku, které bude podnik na trhu nabízet, na ceny, které může pro výrobky stanovit, na distribuční cesty, které použije k přemístění výrobků ke spotřebitelům, i na styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategií. Pokud manažeři nedokáží vliv prostředí odhalit a zmapovat, podnik nebude mít čas reagovat, a tím sníží naděje na prosperitu a zvýší rizika neúspěchu.

Prostředí, ve kterém se podniky nacházejí, se nepřetržitě mění. Zákazníci mění spotřební chování, životní styl i své potřeby. Konkurence mění technologické postupy, výrobky, postoje i směr dalšího pohybu. Změny jsou nejen rychlé, ale i dramatické, a činí výrobky i marketingové strategie zastaralými. Společnosti se tedy musí stát rychlejšími a flexibilnějšími, aby obstály na trhu. Musí si uvědomit pomíjivou podstatu výrobku a nutnost rychlé reakce na nové nároky zákazníků.

Marketingové prostředí podniku vytváří řada faktorů, často navzájem na sobě závislých, velice dynamických, charakterizovaných značným stupněm nejistoty, co se týče jejich průběhu, ať již jejich vývoj probíhá plynule nebo ve skocích. To vše klade mimořádně vysoké požadavky na systém práce vedoucích pracovníků v oblasti, i přestože existují určité nástroje, které jim do jisté míry umožňují lepší orientaci v daném marketingovém prostředí, a proto také lépe na měnící se podmínky reagovat. Mezi tyto nástroje patří především marketingový výzkum a marketingový informační systém.⁵

Samotné marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních a to jako makroprostředí a mikroprostředí.

2.1.1.1. Makroprostředí

Marketingové makroprostředí tvoří širší společenské síly, jež působí na všechny aktéry v okolí podniku (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributoři, veřejnost), ale i na podnik samotný. Do jisté míry podnikům diktuje co a jak mohou či nemohou provozovat. Existující makroelementy stojí mimo kontrolu firmy, a tudíž jsou neovladatelné, nicméně je podnik musí při tvorbě své marketingové strategie respektovat. Marketingové makroprostředí vytváří určitý rámec a klima pro podnikání, jemuž je třeba se přizpůsobit. Každá organizace je vnímána na základě konkrétních podmínek a okolností, nejsou chápány

⁵ SKŘIVÁNEK, Z., LOŠŤÁKOVÁ, H., MAKARON, V. Marketingové řízení 1. díl. VŠCHT Pardubice, 1991.

všemi podniky shodně. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj. Podnik se tedy musí makroprostředím zabývat a spolehlivě se v něm orientovat. Jsou to vlivy demografické, ekonomické, technické a technologické, přírodní, kulturní a politicko-právní.⁶

Ekonomické prostředí

Do této skupiny faktorů řadí především ty, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Podnik zajímá hlavně celková kupní síla a ta je potom závislá na takových činitelích jako jsou skutečné příjmy spotřebitelů, úroveň cen, výše úspor a výše úvěrů, které byly spotřebitelům poskytnuty. Hlavní trendy, které musí taktéž marketingový pracovník v této oblasti sledovat, jsou změny v úrovni příjmů a změny ve struktuře výdajů.

Změny hlavních proměnných veličin jako např. příjmů, růst či pokles životních nákladů, výše úspor a úroveň úrokové sazby mají velký vliv na vývoj trhu, proto je pracovníci marketingu musí systematicky sledovat a využívat k předpovědi budoucího vývoje. Včasné rozpoznání budoucích trendů a přizpůsobení se jejich vývoje nebo jejich využití pro stanovení vlastních cíl, je charakteristickým rysem úspěšných firem.⁷

Technické a technologické prostředí

Tyto faktory jsou dominující složkou marketingového makroprostředí. Ať již jednotlivý podnikající subjekt nebo velké multinacionální firmy, všichni musí věnovat maximum úsilí a vynaložit obrovské finanční prostředky na to, aby neztratili kontakt s technickým a technologickým pokrokem. Ale ne všechny vlivy, které patří do této skupiny faktorů, působí na podnik pozitivně. Některé z nich tvoří bariéry, které se slabším a finančně méně zajištěným subjektům, nemusí podařit překonat. Tak například náklady na výzkum a vývoj jsou v některých průmyslových odvětvích nad možnostmi většiny podniků.

V této oblasti je důležité důsledně prosazovat rozhodující vliv marketingových útvarů na zásadní směry výzkumu, neboť výzkumníci mají často snahu sklouzávat do řešení vědeckých problémů a opomíjet pro podnik životně důležitou komercializaci výsledků výzkumu. V důsledku působení tohoto faktoru se mnoho malých firem orientuje na řešení

⁶ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Grada Publishing a.s., 2003.

⁷ SKŘIVÁNEK, Z., LOŠŤÁKOVÁ, H., MAKARON, V. *Marketingové řízení 1. díl*. VŠCHT Pardubice, 1991.

nepodstatných změn ve struktuře výrobku, napodobováním úspěšných výrobků konkurence nebo jenom rozšiřují dosavadní výrobní a prodejní sortiment.⁷

To úzce souvisí s rychlým tempem technických a technologických změn. Životnost produktů, které by mohly ještě dlouhý čas úspěšně a na vysoké úrovni uspokojovat potřeby zákazníků, jsou překonávány novými produkty s větší užitnou hodnotou pro spotřebitele, což vůbec nemusí znamenat, že jsou to produkty na vyšší např. technické úrovni. Pro firmy, které se této oblasti nevěnují nebo jí věnují pouze malou pozornost, se mohou dostat nebo se dostávají do potíží a často musí určitý segment trhu nedobrovolně opustit.

Akcelerace technických změn nepůsobí jen v oblasti zvyšování technické úrovně dnešních výrobků, často se na způsobu uspokojování určité potřeby nic nemění. Změny probíhají v nových, řádově vyšších modifikacích na základě zkušeností z technických oborů např. kosmického výzkumu, ale také na základě poznatků humanitních věd, např. psychologie, lékařství apod.

V neposlední řadě je nutno počítat se zásahy státu ve formě různých povinných schvalovacích řízení pro výrobky, jejichž nekontrolovatelné užívání by mohlo mít nepříznivé důsledky pro zdraví spotřebitele nebo např. nežádoucí dopady na ekologii. Půjde o léčiva, chemické výrobky, elektrotechnická zařízení, de nutnost jejich předběžného schválení k používání může, a to i v případě, že budou posouzeny kladně, způsobit nežádoucí prodlevu v jejich zavádění na trh. Pokud schvalovací místo, zpravidla některý státní zkušební ústav, souhlas k používání výrobků nevydá, neexistuje žádný legální způsob, jak toto rozhodnutí změnit. Porušení těchto zákazů, např. při zavedení neschváleného pesticidu, látky proti škůdcům, může mít katastrofální důsledky pro populaci.

Demografické prostředí

Hlavním úkolem demografie je studium základních otázek, které se týkají obyvatelstva jako celku, ale pak také např. jeho počtu, hustoty osídlení, věku, pohlaví, zaměstnání a mnoha dalších statistických veličin. Demografie je ve středu zájmu marketingových pracovníků, protože se zabývá zkoumáním populace a lidé tvoří trhy. Při využívání demografických dat v marketingu je nutné si uvědomit charakter jejich změn – změn věkové struktury, změn v úrovni vzdělanosti, rozsahu a časových hodnot migrace aj.,

jejichž vývoj se sleduje v dlouhodobém časovém horizontu a tento fakt musí být v prognózách respektován.⁸

Kulturní prostředí

Každý člověk žije v určitém prostředí, které obsahuje základní hodnoty společnosti a ovlivňuje jeho postoje i chování. Společnost působí také na svého člena tím, že formuje jeho základní názory a hodnotový systém, který určuje zase jeho chování k jiným i k sobě samému.

Pro marketingové pracovníky je bezpodmínečně nutné znát základní názory a hodnoty, které dědí potomci po rodičích, a které upevňují společenské organizace, v nichž se lidé shromažďují, pracují a žijí. Pak ale ještě existují druhotné názory a hodnoty, které již podléhají změnám, neboť si je tvoří jedinec ve styku s ostatními členy společnosti. Jestliže se může podnik pokusit změnit druhotné názory, na změnu primárních má jen mizivý vliv. Uvádí se, že současný svět je charakterizován změnou vztahů lidí k sobě samým, k jiným lidem, k institucím, ke společnosti jako celku, vztahem k přírodě atd. Sledovat tyto změny a včas na ně reagovat není snadný úkol, zvláště v některých segmentech trhu se může např. včerejší idol změnit v opovržením hodnou bytost.

Politicko-právní prostředí

Politicko-právní prostředí tvoří na jedné straně vnitrostátní i mezinárodní politické dění, které může výrazně ovlivnit situaci na trhu, na druhé straně je to legislativa, která vytváří zákony na ochranu podnikání, které usměrňují podnikání, chrání podniky navzájem, ale také chrání spotřebitele i zájmy společnosti. Tyto snahy usilují o narušení různé zájmové skupiny, které se pokoušejí vliv zákonných norem paralyzovat nebo omezit či nepříznivé důsledky např. na určité skupiny výrobců, alespoň podstatně snížit.

Typické pro ochranu podnikání je protimonopolní zákonodárství, na druhé straně zákony na ochranu spotřebitele nutí výrobce, aby pravdivě informoval např. o charakteru a vlastnostech výrobku, o obsahu účinných látek v něm, o jeho trvanlivosti, ale také např. o použitých konzervačních činidlech a barvivech v potravinářských výrobcích.

⁸ SKŘIVÁNEK, Z., LOŠŤÁKOVÁ, H., MAKARON, V. Marketingové řízení 1. díl. VŠCHT Pardubice, 1991.

Kromě nátlakových skupin, které se snaží ovlivnit politiku státu ve prospěch klientů z řad podnikatelů, které zastupují, existují nátlakové skupiny i mezi spotřebiteli. Tyto instituce, publikují např. výsledky testů, které získaly porovnáním výrobků různých producentů a tím citelně postihují výrobce nekvalitních produktů. Vzhledem k předpokládané objektivitě těchto spotřebitelských testů, jsou jejich výsledky velmi silným prodejním argumentem.

Přírodní prostředí

Přírodní prostředí je sice poslední ve výčtu faktorů makroprostředí, ale nikoliv poslední co do jeho významu. Zahrnuje přírodní zdroje, které tvoří vstupy do výrobního procesu a jsou limitovány těmito skutečnostmi – počínajícím nedostatkem přírodních zdrojů obecně a kritickým stavem v jednotlivých druzích či jejich skupinách, rostoucí náročností společnosti na energie, zvyšující se znečišťování planety Země na souši, v oceánech i v atmosféře a v neposlední řadě také zásahy státní správy do procesu získávání a využití přírodních zdrojů. Samozřejmě sem patří také geografické a klimatické podmínky, které mohou významně ovlivnit spotřebu mnoha druhů spotřebního zboží.⁹

2.1.1.2. Mikroprostředí

Rovněž se svým mikroprostředím se podnik musí vyrovnat, neboť představuje jeho „nejbezprostřednější“ okolí. Pokud chce být úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží, jelikož je jeho základním prvkem. Role podniku v mikroprostředí závisí především na výši zdrojů, na schopnostech a možnostech výroby vyvíjet, vyrábět a prodávat, a to podle potřeb zákazníků a zároveň se reprodukovat a rozvíjet jako podnik.

Dobře poznat a porozumět mikroprostředí v rámci situační analýzy neznamena posoudit pouze marketingové kvality podniku a určit podobu marketingové činnosti, ale jde i o výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, řízení nákladů, vhodnost dalších investic, úroveň managementu a zaměstnanců i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací, a předpoklady, které má pro dosažení stanovených cílů.

⁹ KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

I když je mikroprostředí do jisté míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, přesto i mikroprostředí diktuje řadu parametrů, které je nezbytné uvažovat a zahrnout do marketingových plánů.

Mikroprostředí jsou ty vlivy, které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci – uspokojovat potřeby svých zákazníků. Proto jako základní prvek sem patří sám podnik, jeho zákazníci, dodavatelé, distributoři, jeho konkurence a veřejnost.

Podnik

Při posuzování role podniku v rámci marketingového mikroprostředí je nutno zdůraznit, že pokud je podnik považován za živý a stále se vyvíjející organismus, pak existence a vývoj každého organismu je závislý na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Proto nelze péči o cílové trhy ponechat pouze na marketingovém managementu, právě tak jako tento management musí respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které na daný podnik působí a určují mantinely, v nichž se může činnost pohybovat.

Podnik má marketingové a prodejní oddělení, kde pracují marketingoví manažeři jednotlivých řad výrobků, marketingoví výzkumníci, propagační specialisté, manažeři prodeje, prodejní zástupci atd. Marketingové oddělení je odpovědné za rozvoj marketingových plánů pro všechny vyráběné výrobky, stejně jako vyvíjené nové výrobky.¹⁰

Zákazníci

Jeden z nejdůležitějších faktorů marketingového mikroprostředí je právě sféra spotřebitelů. Tato oblast není homogenní a tak jiný přístup vyžaduje a jiný vliv má podnik k zákazníkovi, který nakupuje náročný investiční celek. Chování podniku bude také ovlivněno tehdy, jestliže zákazníkem bude např. stát se svou vládní zakázkou.

Zákazníky tedy mohou být finální spotřebitelé, mezi něž patří především individuální spotřebitelé (jednotlivci i domácnosti), dále non-profit organizace, státní a veřejné organizace či instituce a výrobní, obchodní a jiné organizace tohoto charakteru.

¹⁰ SKŘIVÁNEK, Z., LOŠŤÁKOVÁ, H., MAKARON, V. Marketingové řízení 1. díl. VŠCHT Pardubice, 1991.

Dodavatelé

Do této složky patří ti, kteří ovlivňují možnost podniku získat potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění funkce podniku. I když v konsolidovaných ekonomikách se může jevit tento úkol jako relativně bezproblémový, musí marketingový management sledovat pečlivě situaci a možnosti dodavatelů, včetně jejich dlouhodobého vývoje, aby bylo možno včas reagovat na případné nepříznivé jevy, které by mohly postihnout vlastní podnik.

Distributoři a prostředníci

Ne všechny aktivity, které jsou součástí marketingu nebo složkami marketingového mixu, realizuje podnik vlastními silami. Jejich provedení na profesionální úrovni mohou zajistit firmy, které jsou specializované na zprostředkování nákupu a prodeje zboží, firmy fyzické distribuce, marketingové agentury i organizace, které pomáhají financovat operace podniku anebo pojišťovat riziko spojené se směnou zboží. Řada z nich patří do systému distribučních cest – velkoobchod může urychlit pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, často s menšími náklady a menšími ztrátami, než v případě použití jiné varianty, dopravní organizace – státní i soukromé, zajišťují spolehlivou přepravu zboží. Agentury marketingových služeb pomáhají podniku svou činností při podpoře prodeje jeho výrobků na správných trzích. A konečně úlohou finančních organizací (bank, úvěrových ústavů aj.) je usnadnit tok finančních prostředků mezi jednotlivými subjekty trhu a tak udržovat žádoucí dynamiku v podniku a následně i v celém národním hospodářství.

Konkurence

Úspěšná existence podniku na trhu je závislá na jeho znalosti všech konkurentů a neustálé snaze uspokojit potřeby zákazníků lépe než to činí konkurence.

Konkurenční prostředí má velký význam, protože pod jeho tlakem podniky:

- usilují o snížení svých nákladů na výrobu a prodej,
- snaží se zdokonalovat své výrobky a podmínky jejich užití,
- dosažené efekty využívají především ke zvýšení svých obchodních obrátů,

- jsou ochotny dělit se s odběrateli o výsledky, které byly dosaženy snížením jednotlivých nákladových položek.

Podnik na existenci konkurence na trhu musí reagovat vhodnou marketingovou strategií, která by mu zajistila konkurenční výhody. Vzhledem k bohaté rozmanitosti podmínek, které se vyskytují na trhu, neexistuje pochopitelně jen jedna možná marketingová strategie, kterou by bylo možno použít a tak dospět k žádoucímu výsledku. Proto vypracování správné strategie pro konkurenční prostředí, která respektuje především tržní podíl firmy, charakter segmentů trhu ale také velikost firmy, novost sortimentu, stadium životního cyklu produktů apod., je úkol velice náročný a obzvláště důležitý pro budoucnost každého podniku.

Veřejnost

Snahu podniku uspokojit cílové zákazníky ovlivňuje nejen konkurence, ale i široká veřejnost. Veřejnost je chápána jako skupina, která má skutečný nebo potenciální zájem o podnik a pozitivní či negativní vliv na schopnost podniku dosáhnout svých cílů. Poněvadž veřejnost může silně ovlivňovat prosperitu podniku, často organizace provádí konkrétní kroky k řízení vztahů s klíčovými skupinami veřejnosti.

Firma vytváří oddělení práce s veřejností, jež sleduje postoje veřejnosti k podniku, rozšiřuje informace a rozvíjí komunikaci tak, aby ve veřejnosti bylo vytvořeno a prohlubováno dobré mínění o firmě. V případě negativní publicity je úkolem tohoto oddělení vyvrátit a paralyzovat negativní informace. Bylo by ovšem chybné ponechat vztahy k veřejnosti jen v rukou tohoto oddělení. Do vztahů s veřejností jsou zapojeni všichni zaměstnanci podniku. Vztahy s veřejností by měly být chápány jako široká marketingová operace. Veřejnost je skupina, od které podnik očekává určitou odezvu jako dobré mínění, příznivé hodnocení nebo dary času nebo peněz. Podnik se musí tázat, o co veřejnost usiluje a jak může být uspokojena.

Každý podnik je obklopen sedmi typy veřejnosti:

- finanční veřejnost (banky, peněžní instituce, akcionáři, burzovní makléři),
- veřejné sdělovací prostředky (rozhlas, televize, noviny, časopisy),
- veřejnost ve výkonných a zákonodárných institucích,
- občanské iniciativy (spotřebitelské organizace a hnutí, ekologická hnutí),

- místní veřejnost (místní obyvatelé a společenské organizace),
- široká veřejnost (široké obyvatelstvo),
- vnitřní veřejnost (zaměstnanci podniku).

2.1.2. Trh spotřebního zboží a chování kupujících

Pochopení chování kupujícího na cílovém trhu je základním úkolem marketingového řízení. Trh spotřebního zboží tvoří všichni jednotlivci a domácnosti, které kupují nebo shánějí zboží a služby pro osobní potřebu.

Zákazníci se liší ve věku, příjmu, výchově, stupni vzdělání, mobilitě a chuti. Marketingoví odborníci musí rozlišovat jednotlivé skupiny zákazníků a vytvářet pro ně výrobky a služby dle jejich potřeb a přání. Aby byl podnik schopen uspokojit potřeby zákazníků na spotřebním trhu dle jejich představ, měl by zkoumat model chování zákazníka.

Dříve marketingoví pracovníci poznávali zákazníky při denním prodeji. Množství firem a trhů však odtrhlo marketingové odborníky od jejich přímého styku se zákazníky a přivedlo je k uplatňování průzkumu zákazníků.

Firmy vynakládají velké úsilí na poznání reakce zákazníků na jejich marketingové stimuly (reklamu, ceny, různorodost výrobků atd.). Úkolem marketingu je tedy pochopit co se děje v „černé skříňce“ zákazníka mezi stimuly a jejich odezvou. „Černou skříňku“ zákazníka tvoří jeho charakteristiky, které mají hlavní vliv na jeho reakci na stimuly. Druhou součástí je jeho rozhodovací proces, určující zákaznickou reakci.

Zákazník je při nákupu ovlivňován řadou faktorů (kulturní, sociální, osobní a psychologické). Tyto faktory jsou zpravidla neovlivnitelné, ale marketingový pracovník je musí brát v úvahu, jsou užitečné při zjištění potenciálních kupujících. Jejich znalosti lze využít k rozvoji výrobku, ceny, místa prodej a propagace.

Marketingoví odborníci musí být schopni identifikovat kupujícího, typ jeho nákupního rozhodnutí a kroky v jeho nákupním procesu. U mnohých výrobků je snadné identifikovat kupce a na druhé straně jiné výrobky vtahují do rozhodovacího procesu více osob. Rozhodnutí zákazníka se liší podle typu nákupního rozhodnutí. Čím komplexnější a nákladnější jsou rozhodnutí, tím více se projevuje opatrnost účastníků nákupu. Podniky

proto zkoumají nákupní rozhodovací proces zákazníka při nákupu jeho výrobků. Zákazníci jsou dotazováni na způsob jejich prvního kontaktu s výrobkem, podněty nákupu, jak jsou přitahováni k výrobku, jakým způsobem volí určitou obchodní značku, jak jsou spokojeni po nákupu. Samozřejmě kupující se různí při nákupu. Ve vztahu k těmto skupinám kupujících je utvářena i odpovídající marketingová strategie. Způsob nákupu a jeho postup lze identifikovat různými marketingovými metodami.¹¹

Introspektivní metoda je založena na analýze vlastního pravděpodobného chování ve vztahu k danému výrobku. Retrospektivní metoda je založena na dotazování malé skupiny zákazníků, kteří si zakoupili výrobek. Perspektivní metoda spočívá v získání informací od zákazníků, uvažujících o koupi výrobku a znalostí o jimi uvažovaných krocích nákupního procesu. Prescriptivní metoda spočívá v získání názoru lidí na ideální způsob nákupu určitého výrobku.

2.1.3. Trh organizací a jejich nákupní chování

Podniky musí co nejlépe porozumět potřebám kupujících, jejich zdrojům, politikám a nákupním postupům. Musí vzít v úvahu několik rysů, které neexistují při prodeji spotřebního zboží:

- organizace kupují zboží a služby k uspokojení různých cílů (vytvářet zisk, snížit náklady, vyhovět potřebám svých zaměstnanců, splnit sociální a zákonné povinnosti),
- na nákupních rozhodnutích organizace se podílí většinou více lidí než v případě nákupních rozhodnutí spotřebitelů, účastníci rozhodnutí obvykle mají rozdílnou organizační odpovědnost a užívají různá kritéria k provedení nákupu,
- nákupčí musí sledovat formální politiku, pravidla a požadavky ustanovené jejich organizacemi,
- nástroje nákupu jako poptávka po udání ceny, objednávka, prodejní smlouva a ostatní se při prodeji spotřebního zboží nevyskytují.

¹¹ SKŘIVÁNEK, Z., LOŠŤÁKOVÁ, H., MAKARON, V. Marketingové řízení 1. díl. VŠCHT Pardubice, 1991.

Nákup organizací lze definovat jako proces nákupního rozhodování, při kterém formální organizace stanoví potřebu nákupu produktů a služeb a identifikuje, hodnotí a vybírá mezi alternativními značkami a dodavateli. Žádné dvě organizace nenakupují stejným způsobem, i když prodejce věří, že najde dost shodných rysů jejich nákupu a promítne je do práce při plánování marketingové strategie.¹²

2.2. Vyhledávání a výběr tržních příležitostí

Pro sledování tržních příležitostí, jako i předvídaní marketingových problémů, potřebují manažeři shromažďovat obsažné a spolehlivé informace. Manažeři nemohou provádět marketingové analýzy, plánování a řízení bez sledování a výzkumu zákazníků, konkurentů, obchodníků a jejich vlastního prodeje a nákladů.

2.3. Segmentace trhu

Jedním ze základních znaků marketingově orientovaného subjektu je jeho zaměření na určité segmenty trhu, respektive výhradně na jeden segment zákazníků. Takto orientovaný subjekt nevyrábí pro každého, neposkytuje služby všem, nýbrž produkuje své výrobky a služby pouze pro určitý segment trhu, respektive pro několik jasně definovaných segmentů. Nikoliv tedy výrobky a služby určené všem, ale jen určité entitě zákazníků.¹³

Při hledání svého postavení na trhu a získání určitého tržního podílu může každý subjekt uplatňovat prakticky dva možné přístupy, a to „brokovnicový“, nebo „kulovnicový“. Toto symbolické pojmenování velmi dobře vyjadřuje orientaci organizace ve vztahu k zákazníkům.

- brokovnicový přístup čili přístup tržně nediferencovaný - firma nerozlišuje mezi zákazníky, snaží se získat co největší počet, aniž by mezi nimi dělala nějaké rozdíly a výrobky a služby diferencovala dle zákazníků; i když výrobky a služby nejsou nijak cílené na vybraný okruh zákazníků, předpokládá se, že část zákazníků si tyto výrobky a služby zakoupí. Symbolicky řečeno, část broků zasáhne cíl, aniž lovec přesně cílil na určené místo; vychází z prodejní koncepce podnikání a spíše znamená její dovršení; tento přístup také

¹² SKŘIVÁNEK, Z., LOŠŤÁKOVÁ, H., MAKARON, V. Marketingové řízení 1. díl. VŠCHT Pardubice, 1991.

¹³ KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

řada firem dnes již nepraktikuje, marketingově orientovaná firma a zvláště pak firma uplatňující koncepci sociálního marketingu je typická cíleným marketingem, tzn. diferencovaným, cíleným přístupem k zákazníkům;

- kulovnicový přístup čili přístup tržně diferencovaný - zákazník musí být vybrán z řady jiných, náboj je určen pouze jemu, tento přístup tedy vyžaduje provedení segmentace společnosti, nalezení specifických znaků částí zákazníků, kteří mají společné potřeby, odlišné od ostatních. Pouze tomuto segmentu (popřípadě několika vybraným a předem deskribovaným segmentům) jsou určeny výrobky a služby dané firmy, firma tak oslovuje pouze „svůj“ segment trhu, svůj okruh zákazníků, jim nabízí své produkty a služby specifickými nástroji, distribučními cestami a všemi prostředky, které jsou určeny právě a výhradně jim. Společnost tak musí být rozdělena na určité homogenní části zákazníků, které mají něco společného, mají stejné nebo podobné potřeby, jsou zvyklí a vyžadují určitý způsob jednání, komunikace s firmou, způsob prodeje, propagace atd., tedy to, co se označuje jako marketingový mix; každému zákazníkovi z daného segmentu je namixován jeho produkt, za jím akceptovatelnou cenu, prodejní metodě, způsobu distribuce, obalu atd., tedy „marketingový mix“.

Segmentace je tedy nezbytným předpokladem pro tento dnes již převažující přístup firem k zákazníkům. Tento způsob orientace firmy se nazývá cílený marketing, který má dvě varianty známé jako koncentrovaný marketing, kdy se firma specializuje skutečně pouze na jeden, popřípadě jen několik málo segmentů a pro ně vytváří marketingový mix, nebo diferencovaný marketing, při němž se firma orientuje na všechny významné segmenty a pro každý z nich vytváří speciální mix. Oba přístupy jsou v současné době používány, i když je zřejmé, že první přístup je méně náročný a nákladově méně zatěžující než způsob druhý.

2.3.1. Etapy segmentace trhu

Cílený marketing znamená rozdělení marketingových činností do tří etap provádění segmentace trhu, znamená definování tzv. „terčů“. Pokud jsou definovány terče, může následovat další etapa nazývaná tržní zacílení, jež znamená výběr vhodných terčů, určení souboru terčů (popřípadě jednoho terče), na které se bude mířit. Po tomto určení může

následovat třetí etapa cíleného marketingu, a to tržní umístění, které znamená volbu prostředků a nástrojů pro výroby dané firmy.

Segmentace trhu znamená rozdělení celkového trhu na určitý počet homogenních skupin zákazníků. Trh je tvořen zákazníky, kteří jsou odlišní ve svých zájmech, zálibách, potřebách, činnostech, vkusu, životním stylu, příjmech, bydlišti, majetku, profesích atd. Tyto skupiny zákazníků jsou:

- homogenní, úkolem segmentace je tedy rozdělit celkový rozsáhlý trh na určitý počet menších homogenních celků,
- heterogenní, v rámci skupiny daného segmentu jsou jeho příslušníci navzájem mezi sebou rozdílní a ve své struktuře se dále mezi sebou odlišují.

Segmentace tak znamená nalezení a definování skupin zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků, mají v podstatě stejné potřeby a na určité marketingové akce reagují podobně.

Podstatou moderního marketingu je segmentace. Neexistuje jen jeden způsob a jen jedno hledisko pro segmentaci trhu. Ekonomický subjekt se zaměřuje často na několik segmentů a používá celé kombinace několika hledisek pro jejich definici i lokalizaci. Může to být např.:

- geografické hledisko, kdy se subjekt se může zaměřit na určitý stát (několik vybraných států), region, města nebo venkov, místa (například lázně), městské čtvrtě (vilová čtvrť, periferie, centrum),
- demografické hledisko, a to např. věk (rozdílné výrobky pro mládež a jiné pro důchodce), pohlaví (jiné výrobky pro dívky a ženy, jiné pro chlapce a muže), etnikum (specifické ošacení, knihy, kulturní akce),
- socioekonomické hledisko, jako např. příjmové skupiny (střední vrstva, důchodci, manažeři, podnikatelé), zaměstnání (technici, lékaři, bankovní úředníci), vzdělání, sociální postavení (bohaté rodiny, zemědělci, učitelé atd.) toto hledisko má v podmínkách ČR v podstatě stejný základ, neboť sociální postavení často determinuje příjem, zaměstnání určuje sociální postavení atd.,

- psychologické hledisko, které zohledňuje osobnost jedince, povahové vlastnosti, zájmy a záliby, preference,
- psychografické hledisko – životní styl,ovlivnitelnost,
- hledisko nákupního chování a zvyků, které rozlišuje nákupy jedinců, nákupy domácností (nákupu se zúčastňují všichni, anebo někteří členové rodiny), nákupy dětí nebo pro děti (úloha dětí jako ovlivňovatelů nákupu), nákupy organizací, nákupy státu,
- hledisko prospěchu zákazníka, které segmentuje skupiny lidí, kteří mají stejné nebo podobné snahy o získání výrobku nebo služby podle určitých preferenčních kategorií, kterou může být např. nízká cena, vysoká kvalita, dokonalý servis, způsob distribuce, značka výrobku a její sociální symbol atd.,
- hledisko příležitosti, znamená vytváření segmentů podle příležitostí, které jsou podkladem pro rozhodnutí o nákupu,
- hledisko času a intenzity užívání vlastního produktu, znamená vytváření segmentů podle toho, zda daný produkt používají zákazníci pravidelně, cyklicky, výjimečně, nepoužívají vůbec.

Existují i jiné možnosti jak vytvářet segmenty. Počet různých hledisek a jejich kombinace vytváří množství možností, na které segmenty se daný ekonomický subjekt bude zaměřovat. Každopádně však musí při svém rozhodování brát do úvahy dvě věci, a to ekonomickou stránku výběru a rizika výběru.

Tržní zacílení znamená zaměření firmy na jeden nebo více segmentů, případně jejich kombinaci dle různých hledisek. Firma přitom zvažuje ekonomické aspekty i rizika. Při výběru musí firma zvažovat rovněž rizika výběru segmentu (silná konkurence, výrazné substituty, ekologická hlediska).

Tržní umístění výrobku znamená způsob jeho vnímání zákazníky. Výrobek nebo služba naší firmy může být vnímána velmi okrajově, zákazníci ani přes intenzivní reklamu nemají žádné informace o našem výrobku, nevědí, kde by se dal získat, na náš dotaz nám sdělí, že kupují konkurenční výrobky atd. Proto tržní umístění znamená zvýšení

informovanosti o jeho existenci, jeho vlastnostech, užitečnosti pro zákazníka, ceně, kvalitě a dalších výhodách a důvodech, proč by si jej měli zákazníci pořídit. Při této činnosti můžeme například:

- vytvářet „image“ výrobku (například Hermelín – sýr králů),
- vytvářet „image“ naší firmy (jsme na vaší straně),
- vytvořit „značku“ výrobku (například „Veselá kráva“),
- zdůrazňovat značku (logo) naší firmy,
- využít typického obalu (tvar láhve Coca Cola, Becherovka) atd.,

tedy všech znaků, symbolů a charakteristik, pomocí kterých zařadíme výrobek do vědomí zákazníků vybraného segmentu a vytvoříme znalosti o jeho existenci, výjimečnosti a výhodnosti při nákupu.

Segmentace trhu a výběr správného segmentu patří k základním prvkům každého útvaru marketingu u jakékoliv firmy. Každý pracovník marketingového útvaru doufá, že se mu podaří objevit nějakou významnou neuspokojenou potřebu, která bude znamenat výnosnou tržní příležitost. Na světě existují miliony výrobků. Denně jsou vyvíjeny další a nové výrobky. Ne každý z nich se na trhu uchytí, mnohé produkty mají zcela jepičí život. Na druhé straně existují produkty, které se vyrábějí desítky let a mají stabilní okruh zákazníků. To, že některé výrobky jsou kupovány, to, že firma získává konkurenční výhody, je do značné míry dáno uměním a dovednostmi marketingových pracovníků, ale také duchem, atmosférou marketingově orientované firmy, která zná potřeby svých zákazníků, respektuje jejich přání a produkuje vhodné výrobky a služby právě pro svůj segment.

2.4. Marketingová strategie

Pod pojmem marketingová strategie se chápe ta část podnikové strategie, ve které se určuje, které jsou nejdůležitější obchodní faktory výkonnosti podniku, tedy obchodní příležitosti, hrozby, slabé a silné stránky (SWOT). Marketingová strategie obsahuje pravidla, podle kterých mají fungovat ve firmě obchodní činnosti. Stanovuje nejdůležitější zásady péče o zákazníky, cenové politiky a principy hodnocení výkonnosti obchodních

procesů. Obsahuje zadání funkčnosti marketingového informačního systému. Analyzuje identifikované faktory výkonnosti. Rozpracovává opatření na využití příležitostí a zmírnění hrozeb do systému marketingových cílů.

Klíčovým prvkem pro tvorbu a rozvoj marketingové strategie je její koncepce či zadání, které vychází z obchodních cílů firmy, z její podnikové strategie. Koncepce optimální marketingové strategie je prvním základním strategickým úkolem – tzn. organizace musí znát dokonale trh. Bez něj nedokáže ani správně poznat sebe sama a své možnosti. Pod pojmem koncepce se chápe stanovení či návrh hlavních oblastí, na které je potřeba se soustředit a vymezení toho, co má být touto realizační strategií zajišťováno.¹⁴

Důležité je uvědomit si, že je to dlouhodobý úkol, resp. trvalá činnost. Tedy faktickým úkolem, který musí být nejdříve zadán. Při formulaci podnikové strategie je formulace koncepce a poté zodpovědnost za vytvoření marketingové strategie zadána někomu, kdo ponese zodpovědnost za obchod. Je to nejdůležitější počáteční krok tvorby podnikové strategie, protože skutečně smysluplná podniková strategie je založena právě na tom, že existuje dostatek kvalitních informací o trhu, jeho potřebách a očekávaném vývoji. Proto je při formulaci předběžné podnikové strategie nejčastěji zadán úkol ověřit a upřesnit předběžnou marketingovou orientaci. Součástí tohoto úkolu by mělo být vybudování systému pro správu faktorů výkonnosti a jeho začlenění do systému strategického řízení. Tento systém by měl zabezpečovat průběžné upřesňování a údržbu marketingové strategie a zpětnou vazbu vůči podnikové strategii a adaptaci na vývoj skutečnosti.

Funkcí tohoto systému není jen podporovat sestavení tabulky budoucích prodejů. Prvořadým cílem je formulovat předpoklady reakce trhu na aktivity podniku. Je třeba marketingového plánu, který obsahuje specifické cíle a záměry. A také toho, čemu se říká „marketingová zodpovědnost“, to znamená brát svého zákazníka vážně.

V novém světě, kdy rozhodujícím faktorem další existence firmy a jejího úspěchu již není dokonalé zvládnutí interních procesů (což je pouze nutná podmínka), ale právě spokojenost zákazníka, nemůže být strategie firmy založena na tom, co umí a co dělá nejlépe.

¹⁴ OPLETAL, P. *Marketingová strategie* [online]. [cit. 2008-11-10]. Dostupné z: <<http://www.contros.cz/publikace/ITS-MktStrg.htm>>.

Informace o zákaznících nemohou být jen doplňkové podklady, sloužící k tomu, aby určili, kolik jakých variant produktů má být vyrobeno. Dnešní svět říká, že v dlouhodobém horizontu musí firma udělat všechno, aby získala lepší zákazníky než konkurence. Nikoli vyrábět lepší výrobky. Musí získat a udržet ty nejlepší zákazníky a pomoci jim být ještě výkonnější a efektivnější, než byli dosud.

Je potřeba, aby do procesu strategického plánování byli zapojeni všichni pracovníci firmy. Aby měli k dispozici dostatek věrohodných a konzistentních informací. Především je třeba, aby obchodníci měli nejlepší možný důvod snažit se, aby model budoucnosti byl co nejpravdivější. Jedině oni mohou říci, které oblasti činnosti jsou zajímavé a které neperspektivní, kteří zákazníci jsou nejvýhodnější. Tím víceméně říkají, které kapacity mají být rozvíjeny a kterých je potřeba se zbavit. Tito lidé musí být do procesu strategického plánování bezprostředně zapojeni. To, co po nich firma požaduje, je právě kvalita těchto informací a zodpovědný přístup k jejich interpretaci.

2.4.1. Marketingový mix

Marketingový mix patří mezi klíčové pojmy marketingu a je velice dobře znám hlavně v oborech materiální výroby a postupně se začal používat i v dalších, a to i nevýrobních oborech.¹⁵

V marketingovém mixu je nutno respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů a jejich harmonické uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci určitých činností dané firmy nebo jiné organizace. Výsledek závisí na správném „poměru“, správné kombinaci všech složek marketingového mixu, dílčí nesystémové vylepšování jednotlivých prvků nebo svou úrovní nesrovnatelné prvky, zpravidla k lepšímu konečnému efektu nevedou. Proto jedna vynikající složka, nemůže žádným způsobem zachránit situaci, když podnik ostatním složkám nevěnuje stejnou pozornost a naopak, jedna nekvalitní složka marketingového mixu může ohrozit, ne-li zkažit sebelépe připravenou akci, v níž ostatní složky mixu mohou přímo excelovat.

Klasický marketingový mix, který definuje autor J. Mc Canthem, je členěn a znám jako „4P“:

- product (produkt)

¹⁵ TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň, 1998.

- price (cena)
- place (distribuční cesty)
- promotion (marketingová komunikace)

Marketingový mix tvoří souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho podstatnému okolí (zákazníkům, dodavatelům, distribuční a dopravním organizacím prostředníkům atd.). Jednotlivé složky se mohou ještě dále členit a protože jejich obsah tvoří homogenní systém, jsou často označovány jako produktový, cenový, kontraktační, distribuční komunikační mix. Jednotlivé složky marketingového mixu mají zejména vnitřní členění uvedené v následující tabulce.¹⁶

Tabulka 1: Marketingový mix

Product – Výrobek	Price – Cena	Place – Distribuce	Promotion – Marketingová komunikace
<i>Produktový mix</i>	<i>Kontraktační mix</i>	<i>Distribuční mix</i>	<i>Komunikační mix</i>
• kvalita	• ceníková cena	• distribuční cesty	• reklama
• ochranná známka	• rabat	• distribuční mezičlánky	• podpora prodeje
• obal	• platební podmínky	• distribuční systémy	• osobní prodej
• sortiment	• úvěrové podmínky	• fyzická distribuce	• Public Relations
• design			
• image			
• záruky			
• služby			

Zdroj: TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň, 1998.

Jednotlivé nástroje v submixech marketingového mixu se kombinují pro každou situaci cíleně v souladu se záměrem firmy, ale také s jejím charakterem, při respektování všech podmínek a času, v němž se operace uskuteční. Nedodržení tohoto požadavku vede zpravidla k horším výsledkům nebo dokonce k závažným ztrátám.¹⁷

2.4.2. SWOT analýza

SWOT je typ strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace z hlediska jejich silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a ohrožení (threats), který poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů.

¹⁶ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Grada Publishing a.s., 2003.

¹⁷ TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Vydavatelství Západočeské univerzity, Plzeň, 1998.

Analýza silných a slabých stránek se zaměřuje především na interní prostředí firmy, na vnitřní faktory podnikání. Příkladem vnitřních faktorů podnikání je výkonnost a motivace pracovníků, efektivita procesů, logistické systémy, a podobně. Silné a slabé stránky jsou obvykle měřeny interním hodnotícím procesem nebo benchmarkingem (srovnáváním s konkurencí). Silné a slabé stránky podniku jsou ty faktory, které vytvářejí nebo naopak snižují vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.).

Naproti tomu hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí firmy, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Přestože podnik nemůže externí faktory kontrolovat, může je alespoň identifikovat pomocí například vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku. V běžné praxi tvoří SWOT analýzu soubor potřebných externích i interních analýz podniku. Mezi externí faktory firmy se řadí například devizový kurz, změna úrokových sazeb v ekonomice, fáze hospodářského cyklu a další.

SWOT tabulka je velice dobrým nástrojem pro analýzu (interních) silných a slabých stránek podniku a (externích) příležitostí a ohrožení, nicméně sestavení této tabulky je pouze prvním krokem v realizaci SWOT analýzy. Druhým krokem je propojení všech čtyřech dimenzí a jejich formulace do podnikových aktivit a činů. Pravá a levá strana SWOT analýzy často jdou proti sobě, což představuje pro management rozhodovací oříšek. Je nutné přizpůsobit podnik vnějším faktorům (strategie řízená trhem, market-driven strategy) nebo se snažit najít společný průnik firemních a externích faktorů (strategie řízená zdroji, resource driven strategy, například hledáním nových trhů a použití pro již existující produkty a služby).

Eliminuje-li firma svá ohrožení, koncepčně řeší slabé stránky a kultivuje silné stránky, potom může efektivně realizovat příležitosti. Jiný postup představuje rizika a nebezpečí. Je velkou chybou snažit se o realizaci identifikovaných příležitostí bez eliminace ohrožení a slabých stránek. Neúprosné zákony pákového efektu zadlužení, synergických efektů a nerovnováhy mezi následky a jejich příčinami fungují ve prospěch firmy, jsou-li řízeny. V opačném případě způsobují problémy a potíže.

Některé aspekty existence podniku nelze přiřadit do SWOT předem, záleží spíše na tom, zda-li představují pro firmu silnou stránku, slabou stránku, příležitost nebo hrozbu. Patří mezi ně například vlastnická struktura a její stabilita, pozice v jednotlivých částech trhu,

struktura a stabilita zadavatelů zakázek či zákazníků, míra flexibility, složitost a účelnost organizační struktury, celková výrobní kapacita firmy (poměr vlastních prací a externích subdodávek), časový průběh výroby, úroveň subdodavatelských činností, technologická úroveň činností, způsob a průběh financování výroby, personální struktura firmy, odbornost a dovednost zaměstnanců a další.¹⁸

Tabulka 2: SWOT analýza – silné a slabé stránky

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku jsou například:	Příklady slabých stránek podniku jsou:
<ul style="list-style-type: none"> • unikátní nebo jinak odlišné produkty a služby, • jedinečné know-how, good will, patenty, technologie, obchodní značka, reputace, • výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu, • nákladová výhoda (vyplývající například z efektivních dodavatelských procesů, just-in-time, apod.), • speciální marketingové analýzy, • exkluzivní přístup k informačním zdrojům, • umístění podniku, • finanční síla a zdraví firmy, • míra její diverzifikace či naopak specializace. <p>Silné stránky se snaží podnik maximalizovat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná diferenciací produktů a služeb v závislosti na konkurenci, • špatná kvalita produktů a služeb, • vysoké náklady, nízká produktivita, nedostatečná efektivita a výkonnost výroby, • slabá reputace a obchodní značka, • neodpovídající marketingová strategie a customer relationship management (CRM), • omezený přístup k distribučním kanálům. <p>Narozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX), pro slabé stránky platí pravidlo minimalizace jejich vlivu (MINI).</p>

Zdroj: Středoevropské centrum pro finance a management. SWOT analýza [online]. [cit. 2008-11-10]. Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>>.

¹⁸ Středoevropské centrum pro finance a management. SWOT analýza [online]. [cit. 2008-11-10]. Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analyza&IdPojPass=59>>.

Tabulka 3: SWOT analýza - příležitosti a hrozby

<p>Příležitosti je možné definovat podle oboru podnikání různě, například:</p>	<p>Neméně důležitou složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku, které mohou zahrnovat například:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • rozvoj a využití nových trhů a mezinárodní expanze (Čína), • rozvoj a využití nových distribučních cest (internet), • oslovení nových zákaznických segmentů, • odstranění mezinárodních obchodních bariér (například otevření trhu v Iráku), • vývoj nových produktů a odvětví (iPod, MP3 přehrávače), • strategické aliance, fúze, akvizice, joint venture, venture capital, strategické partnerství, • outsourcing podnikových procesů (outsourcing účetnictví, lidských zdrojů, atd.). <p>Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme příležitosti maximalizovat tak, aby nám přinášely co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • konkurence na trhu, • změna či fáze životního cyklu výrobku, služby nebo odvětví (mechanické pokladny jsou v dnešní době nahrazeny elektronickými a proto se už téměř ani nevyrobí), • cenové strategie a války (například odvětví leteckých společností), • příchod konkurence na trh s novým řešením, produktem nebo službou, • regulace trhu (znárodnění), • tržní bariéry (zavedení cla, zvýšení daní).

Zdroj: Středoevropské centrum pro finance a management. SWOT analýza [online]. [cit. 2008-11-10]. Dostupné z: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=SWOT+analýza&IdPojPass=59>>.

3. Marketingový informační systém

Každá organizace vytváří svůj vlastní informační systém, který umožňuje získávat, třídit, analyzovat, vyhodnocovat, uchovávat a poskytovat potřebné informace pro rozhodování managementu. Vývojem informačních technologií se informatika usnadnila, neboť informační systémy založené na databázích obvykle umožňují shromažďovat data velkého rozsahu, umožňují efektivně a rychle zpracovat soubory dle potřebných hledisek zpracování a umožňují rychlý přenos údajů na relevantní místa. V současné době se tyto lokální informační sítě napojují i na internet, organizace sama poskytuje vybrané a žádoucí informace širokému okruhu uživatelů. Současně však platí, že notná část podnikových informací podléhá utajení, a to nejen z komerčních důvodů, ale i z důvodů např. ochrany osobních dat dle zákonů ČR.¹⁹

Již v historických dobách se však shromažďovaly údaje o vnitřním i vnějším prostředí, o lidech, jiných podnicích, konkurenci, zákaznících atd. Tyto údaje procházely celým komplexem zpracovávání informací, byly však uchovávány a archivovány tehdejšími technikami. Moderní média velmi usnadnila tuto informační práci a současné právní normy také již adekvátním způsobem řeší právní regulaci této oblasti v mnoha oblastech. Je to nezbytné mimo jiné i proto, že součástí informačního systému nejsou pouze samotné informace (software), ale jeho součástí jsou i informační technologie (hardware), které je rovněž třeba uvažovat při právní regulaci dané oblasti.

Pokud podnik nebo i organizace buduje svůj informační systém skutečně komplexním způsobem, pak je třeba rozeznávat strukturu tohoto informačního systému. Struktura informačního systému by měla ve své nejvyšší úrovni obsahovat data týkající se určitého vnějšího prostředí, a to takových údajů, které jsou pro organizaci podstatné. Skutečností totiž je, že řadu informací o vnějším prostředí například podniku lze získat (ovšem za úhradu) i z jiných než čistě podnikových zdrojů, nehledě na to, že určitá část informací je veřejně přístupná (zmíněný internet). To ovšem obvykle nestačí, neboť podnik například potřebuje mít i neveřejné informace, informace nesdělované a popřípadě i přísně důvěrné či tajné (průmyslová špionáž). Proto potřebuje vytvářet i vlastní informační databázi o svém okolí,

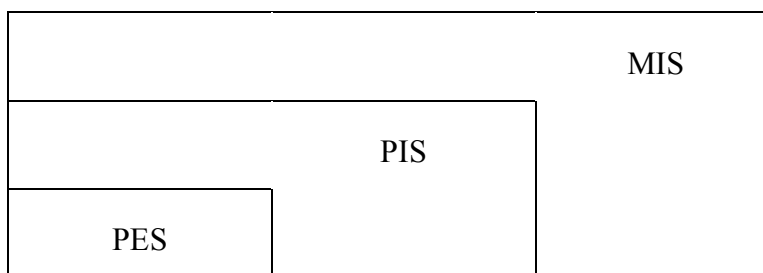
¹⁹ JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2001.

jeho základních složkách, podmiňujících faktorech atd. V tom případě je na místě i vlastní informační výzkum.

V jakékoliv organizaci je třeba dnes obecně rozlišovat tři zásadní pojmy v oblasti informatiky:

- marketingový informační systém (MIS),
- podnikový informační systém (PIS),
- personální informační systém (PES).²⁰

Graficky bychom mohli vyjádřit zařazení a vztahy těchto tří složek komplexního informačního systému podniku (organizace) následujícím schématem na obrázku 1.



Obrázek 1: Složky komplexního informačního systému podniku

Zdroj: KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

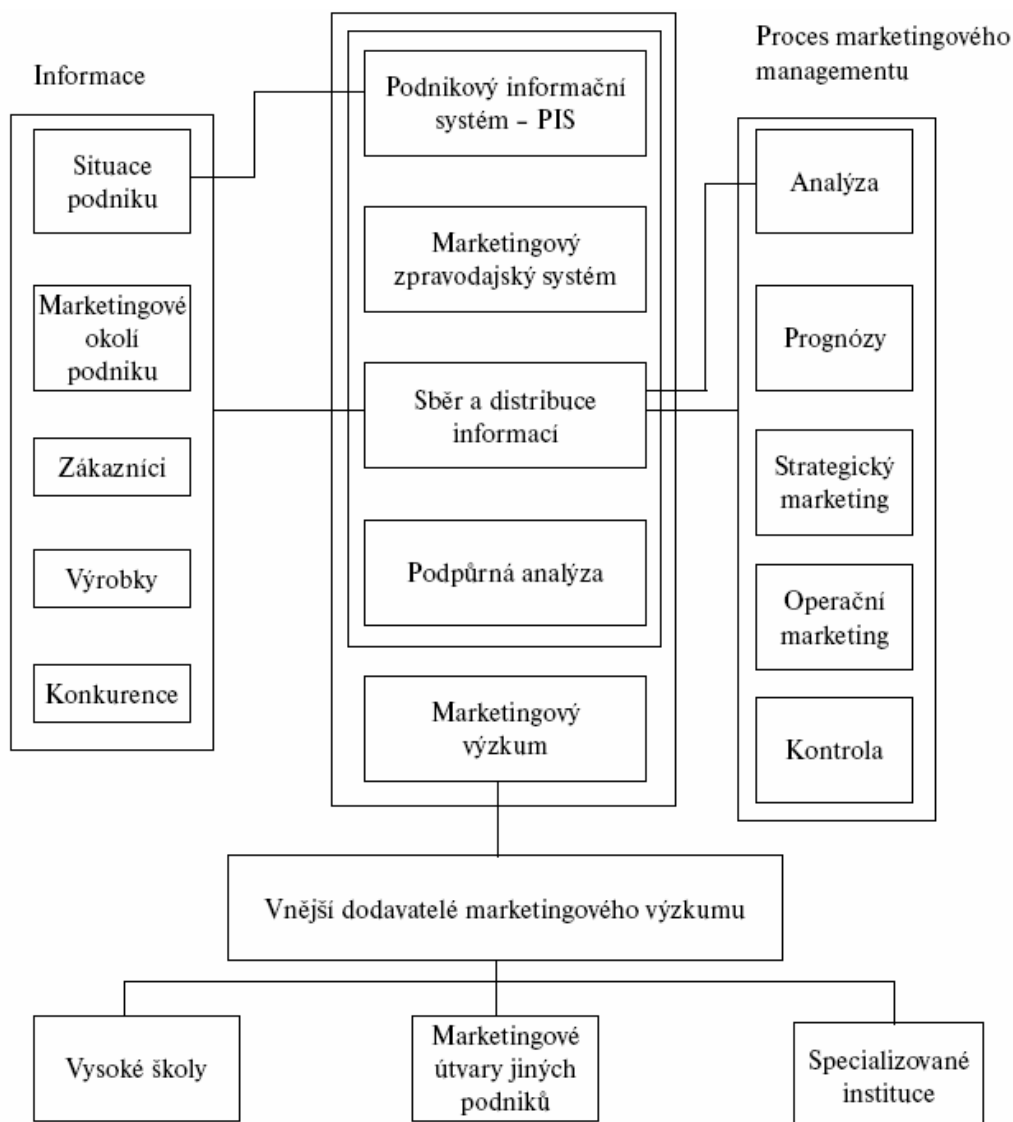
Každý podnik nebo organizace, která je marketingově orientovaná, vytváří soubor informací, které se v souhrnu nazývají marketingový informační systém – MIS.

Ten se skládá z:

- podnikového informačního systému,
- marketingového zpravodajského systému,
- marketingového výzkumného systému,
- systému podpurné analýzy marketingových rozhodnutí.

²⁰ KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

Marketingový informační systém podniku lze graficky vyjádřit následujícím grafem. Ze zobrazení vyplývá i pozice podnikového informačního systému (PIS).²¹



Obrázek 2: Marketingový informační systém podniku

Zdroj: KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

Grafické znázornění marketingového informačního systému ukazuje na jeho komplexnost, rozsáhlost a vazby. Mnozí manažeři často hovoří o svém marketingovém informačním systému, který je ve skutečnosti pouze na úrovni podnikového infosystému, neboť je neúplný a zcela neprovázaný na ostatní oblasti žádoucích informací marketingového typu.

²¹ KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

3.1. Podnikový informační systém

Podnikový informační systém poskytuje informace o všech vnitropodnikových jevech a procesech. Existuje spousta počítačových programů, které v reálném čase monitorují stav a vývoj jednotlivých úseků činnosti buď v ideální formě vzájemné provázanosti databází, nebo alespoň na úrovni jednotlivých agend. Existence počítačů, možnost vytváření informačních sítí a celková vybavenost počítačovou technikou umožňuje velmi efektivní, rychlé a úplné snímání rozličných údajů, jejich zpracovávání, automatické analyzování i vyhodnocování bez zásahu lidského činitele.

Počítače se v mnoha podnicích staly automatickými řídicími prvky, a to v mnoha oborech lidského konání. Stačí jmenovat například automatizované řízení letového provozu, automatické řízení výroby nebo řízení skladového hospodářství atd. Rovněž v mnoha oborech jsou počítače přímo napojeny na technologický proces, kdy čidla monitorující stav některých fyzikálních či chemických veličin jsou přímým impulsem k počítačovému zpracování, vyhodnocení a reakci. Desítky softwarových firem nabízejí identické programy využitelné buď obecně v jakémkoliv podniku, anebo specifické pro určitý sektor národního hospodářství (např. na průmyslovou výrobu, zemědělské podniky, obchodní organizace, dopravní podniky, školství, zdravotnictví atd.)

3.2. Personální informační systém

Personální informační systém ve své klasické a historické podobě obsahoval pouze údaje o zaměstnancích, tedy tzv. personální evidenci. Původní manuální formou byly osobní spisy zaměstnanců, složky či karty s osobními daty.²²

Ruční evidence pracovníků

V případě, že dosud není v podniku či organizaci k dispozici pro potřeby personální práce počítač, což se většinou týká malých organizací či drobných podnikatelů, je nutné vést personální evidenci ručním způsobem. Každý zaměstnanec má osobní složku, ve které se zachycují, aktualizují a archivují jeho osobní údaje. Složka pak obsahuje i unifikované dokumenty, tj. vstupní dotazník, pracovní smlouvu, platový výměr, mzdové

²² KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

listy, karty sociálního zabezpečení a ostatní písemnosti, které se vyplňují ručním způsobem a vyžadují osobní podpis zaměstnance.

I ručně vedená evidence pracovníků však vyžaduje, kromě osobních složek jednotlivých zaměstnanců, vést i hromadná data o všech zaměstnancích, a to pro různé statistiky, souhrnné formuláře pro příslušné úřady atd. Proto i v oblasti ručně vedené evidence pracovníků se rozeznávají informace individuální a hromadné.²³

Při ručním zpracování se pak jako výstupů používá celé řady různých typů formulářů, které jsou vesměs specifické pro danou organizaci.

Počítačový personální informační systém

Počítačový personální informační systém se od ručního systému liší nejen rychlostí, efektivním vkladem údajů, ale především možnostmi zpracování, okamžitou informovaností manažerů i na decentralizovaných pracovištích a kombinacemi propojování personálních údajů s ostatními subsystémy organizace.

Vzhledem k tomu, že se jedná o citlivou oblast osobních údajů, jejíž využití je chráněno a regulováno několika zákony, musí být přístup do databáze osobních údajů rovněž regulován. Počítačové zpracování tedy odlišuje jednotlivá práva přístupu, jako například pouze právo vkladu dat, právo čtení, právo aktualizace, právo výmazu. O řadě údajů je třeba zachovávat mlčenlivost, proto někteří pracovníci personálního útvaru s vysokými právy přístupu k údajům podepisují povinnost mlčenlivosti. Ke zveřejnění některých údajů musí být také dán písemný souhlas pracovníka.

Individuální údaje o pracovnících, které jsou zaznamenávány, zpracovávány a vyhodnocovány a následně propojovány v počítačovém systému jsou v první části totožné s původním ručním zpracováním. V druhé části pak mohou obsahovat údaje, které jsou doménou pouze počítačového záznamu a obsahující různé identifikátory důležité pro vytváření variantních souborů dle různých potřeb (např. údaje vhodné pro plánování pracovníků, údaje umožňující okamžité hodnocení výkonnosti, evidenci nároků a čerpání dovolené, údaje umožňující propojení s jinými subsystémy (agendami) podnikového informačního systému, údaje umožňující přímou komunikaci s konkrétním pracovníkem

²³ JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2001.

z decentralizovaného místa podniku nebo přímou komunikaci centrálního personálního útvaru s pracovníkem apod.).

Hromadné údaje počítačového systému personálních informací umožňují desítky velmi kvalitních programů, které mohou i v modulovém zpracovávání formovat různorodé požadavky manažerů. Velmi rychlé a efektivní je pak počítačové zpracování například při modelování dopadu připravované reorganizace na počty a strukturu pracovníků, strategické modelování mobility pracovních sil uvnitř podniku i ven, a to z každé úrovně systému (subsystému), sledování a řízení fluktuace, k procesu formování pracovní síly, profilace pracovníků, odměňování pracovníků, řízení kariéry, automatické kontroly a vyhodnocování absencí, k vlastnímu řízení práce jednotlivých pracovníků. Zvlášť přínosný je počítačový systém personální evidence vhodný pro hromadné statistiky dle všech možných hledisek, parametrů a požadavků. Znatelnou výhodou počítačového systému personální evidence je na základě využití řady matematicko-statistických metod schopnost analyzovat, prognózovat a připravovat variantní řešení. Tak lze velmi rychle a efektivně napomáhat strategickému plánování, řízení a rozhodování manažerů podniku.

4. Marketingový výzkum

Marketingový výzkum představuje činnosti, pomocí nichž buď organizace sama (nebo jí pověřená externí firma) získává informace o základních charakteristikách konkrétního trhu. Základními oblastmi marketingového výzkumu jsou pak zjištění:

- rozsahu a charakteristik tržních segmentů,
- tržního potenciálu,
- potenciálu daného tržního segmentu,
- typu nákupního chování zákazníků z daného tržního segmentu,
- možného budoucího zájmu zákazníků o výrobky a služby,
- účinnosti jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

Marketingový výzkum lze rozdělit do následujících fází:

- příprava a stanovení hypotéz o stavu zkoumaného jevu, o jeho možném vývoji a o důsledcích vývoje pro firmu;
- stanovení potřeb informací o zákaznících, segmentech, konkurenčních firmách, výrobcích a službách, cenách výrobků a služeb, způsobech distribuce, propagaci a reklamě;
- zjišťování údajů z různých zdrojů a různými metodami – z tisku, médií, odborných publikací, ze statistik, z účetnictví, z vlastních dotazníků, průzkumu trhu, speciálními metodami;
- shromažďování, třídění a zpracovávání údajů vlastními prostředky a zaměstnanci firmy, pomocí specializovaných firem;
- analýza a využití, vytváření databáze – analýza dat, hodnocení a interpretace výsledků, archivace a doplňování údajů.

Základní výzkum trhu má dva směry. Každý z těchto směrů vyžaduje odpovídající metody. Tyto směry jsou dány přístupem k účelu měření:

- kvantitativní směr (episkopický) - zaměřen na rozsah, počet výskytu jevu, tj. věcné údaje, zjišťuje tedy fakta, data o chování zákazníků, měřitelné (příčinné) souvislosti, preference;
- kvalitativní směr (demoskopický) - zkoumá důvody chování, příčiny reakce, názory, jeho základní otázkou je slovo „proč“, zjišťuje postoje zákazníků, motivy ke koupi či naopak, prožitky (vnímání věci), mínění zákazníků atd.²⁴

4.1. Metody marketingového výzkumu

Metody zjišťování můžeme rozdělit do dvou skupin:

- primární, mezi něž patří pozorování, dotazování, experimentování, tzv. panel,
- sekundární, a to interní (zevnitř firmy, podnikové informace) a externí.²⁵

Výsledky, kterých se dosáhne, velmi závisí nejen na zvolené technice, metodě výzkumu, ale také na výběru odpovídajícího vzorku. V podstatě rozeznáváme opět dvě možnosti výběru:

- výběr reprezentativní - může být ještě dále diferencován jako úplný výběr, náhodný výběr, kvótní výběr,
- výběr nereprezentativní, používá dvou možností, a to metodu vhodného úsudku (kdy předpokládáme na základě určitých indicií, že určitý subjekt by se mohl stát například našim klientem, pak ho kontaktujeme a zjišťujeme jeho přání, požadavky atd.) a metodu vhodné příležitosti (kdy využijeme jiné příležitosti, například porady, k provedení výzkumu).

²⁴ KOTÍKOVÁ, H., ZLÁMAL, J. *Základy marketingu*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2006.

²⁵ JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2001.

4.1.1. Primární metody

Dotazování

Představuje sběr informací na základě přímého nebo nepřímého kontaktu s představiteli vybraného vzorku respondentů. Základem je v obou případech určitá komunikace výzkumného pracovníka s tázanými, a ta může být buď přímá nebo nepřímá.

Přímá komunikace znamená rozhovor, dialog, mezi nepřímé dotazování patří dotazník, telefonát, fax, e-mail. Rozhovor může být standardizovaný, a to buď zjevný (otázky jsou přesně stanoveny a odpovídající ví, že je dotazován, často si může i otázky předem přečíst) nebo skrytý (respondent neví, že je tázán, může hádat, projevuje svou vůli či nevůli, přání objasňuje své postoje atd. Tento typ rozhovoru bývá anonymní). Rovněž nestandardizovaný rozhovor může mít dvě formy, a to jako zjevný (kdy volba otázek, jejich počet a posloupnost je určována pouze tazatelem, tazatel určuje sled otázek, není dopředu stanoven ani rozsah či struktura otázek), či skrytý (kdy způsob otázek, jejich počet, skladba vyplývá často ze situace, z průběhu akce a z odpovědí respondenta. Připravit tento rozhovor je obtížnější, tazatel ani respondent dopředu neví, jak se rozhovor bude vyvíjet).

Nepřímé dotazování probíhá formou dotazníku. Ten představuje menší vpád do soukromí tázaného, někteří lidé (zejména důchodci) vnímají tuto formu komunikace docela pozitivně, jako možnost vyjádřit se k určitým věcem, prezentovat své názory. Přesto je návratnost řady dotazníků velmi malá a s tímto faktem je třeba počítat. Může se tedy jednat i o značné náklady (dopisy, známky atd., neboť respondenta nelze za službu pro firmu nutit k jakýmkoliv úhradám), které nemusejí přinést žádoucí efekt. Sestavení dotazníku má své zásady. Především nesmí tázaného příliš zatěžovat, dotazník má být krátký, jeho vyplnění nemá trvat více než několik minut, nemá mít více než maximálně tři desítky jednoduchých otázek, otázky se nemají dotýkat soukromí tázaného, mají být vhodně, přehledně uspořádány a graficky upraveny.

Telefonické dotazování (fax, e-mail) je velmi rozšířené v USA, v Evropě není vždy chápáno jako pozitivní jev. Převažuje spíše pocit vpádu do soukromí, pocit znepokojení, znejistění jak může být odpovědí využito či eventuelně i zneužito (tím pádem některé odpovědi nemusí být zcela pravdivé). Často je vnímáno i jako agresivní nápor firmy do soukromí daného subjektu, odpovědi mohou být tudíž rovněž agresivní, zvláště, pokud

například pracovník zavolá dopoledne člověku, který přišel z noční směny a spal. Správné načasování tohoto nástroje je tedy podstatné pro získání relevantních odpovědí. Nejčastěji se tak firmy dotazují respondentů v období od 16 do 19 hodiny. Výhodou tohoto způsobu sběru informací je rychlost a získání značného počtu odpovědí během krátké doby. Na druhé straně nelze tímto způsobem klást příliš mnoho otázek, ideální je pouze jedna, popřípadě dvě otázky.²⁶

Dobré výsledky sběru informací jsou závislé na výběru, počtu, sledu a kvalitě otázek. To platí jak při rozhovoru, tak i při nepřímých formách dotazování. Pokládat správně správné otázky je umění každého moderátora. Mezi základní zásady techniky otázek a struktury rozhovoru či dotazníku patří zejména:

- otázky pokládat v srozumitelné úrovni pro daný typ respondentů, v úrovni jejich chápání a vnímání, v jejich vyjadřovacích schopnostech a profesním jazyce. Jinak se budeme obracet na učitele právnické fakulty s odbornými dotazy týkajícími se školství, práva, organizace výuky atd., jinak se musíme tázat laiků,
- otázky mají být formulovány tak, aby jim respondent okamžitě rozuměl, (uvádí se, že například Japonci jsou tak zdvořilí lidé, že prakticky na každou otázku odpoví ano a ukloní se, ačkoliv nerozumí, popřípadě neví, na co se tazatel ptá),
- otázky nemají obsahovat dvojsmysly, slangové výrazy, vulgární slova, příliš mnoho cizích slov atd.,
- otázek nemá být příliš mnoho, nemají respondentu zdržovat, otázka má být krátká, jasná, snadno zapamatovatelná, nemá jich být příliš mnoho najednou,
- při rozhovoru má tazatel správně intonovat, projevovat zájem, vyzdvihovat určitá slova, projevovat účast, jeho reakce musí být přiměřená, zdvořilá atd.

Takovýchto zásad bychom jistě našli mnohem více. Velkým nebezpečím pro každého moderátora je při přímém rozhovoru kladení sugestivních otázek, popřípadě otázek, které přímo vnucují možnou nepravdivou odpověď.

²⁶ JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Grada Publishing, spol. s r.o., Praha 2001.

Otázky můžeme dělit na nástrojové a výsledkové. Ty nástrojové se používají jako postupné nástroje sloužící ke zjištění jednak relevantních respondentů, jednak jako konkrétní souhrn nástrojů zabezpečujících přes agregátní údaje zjištění detailních informací. Tyto otázky tvoří proto souhrn nástrojů, pomocí nichž se postupně dostáváme k cíli. Tak jako ke každé práci potřebujeme určitý souhrn nástrojů a pomůcek, odpovídající technologický postup, tak i v informatice je nutné používat pro každý okruh témat a respondentů přiměřený a odpovídající okruh otázek.

Výsledkové otázky směřují ve svém souhrnu všechny k objasnění daného konkrétního problému a umožňují tak odvodit výsledky naší dotazníkové nebo verbální akce. Patří mezi ně především otázky nominální, měřítkové, dokreslující,

Experimentování, panel a pozorování

Pozorování je metodou, která se dá použít při zkoumání či zjišťování existujícího jevu. Vesměs se jedná o tvorbu či aplikaci statistik, kdy základními ukazateli jsou procenta, četnosti, frekvence, průměry, pravděpodobnosti a další aparát matematicko-statistických metod. Výsledkem pozorování jsou pak tabulky či grafické znázorňování zjištěného jevu.

K pozorování se dá využít i vlastních zaměstnanců, v řadě případů se však využívá specializovaných agentur, které řeší problematiku například najímáním důchodců nebo studentů v případech dlouhodobějšího pozorování a zaznamenávání určitého jevu. V současné době lze pro tento účel využívat i celé řady audiovizuálních prostředků, čipů (například počet vkladů, výběrů), automatizace a computerizace. Obdobných prostředků se používá i v oblasti dotazování, proto je někdy těžké určit přesnou hranici mezi pozorováním a dotazováním.

Panel je technika pro označení relativně stálých souborů respondentů, které stabilně využíváme pro zjišťování potřebných údajů pro naši firmu. Jedná se například o stabilní reprezentativní vzorek věrných zákazníků firmy, na které se obracíme s určitými dotazy (oslovování těchto zákazníků přispívá k dobrému jménu naší firmy, neboť firma tak dává najevo, že si váží těchto věrných zákazníků a jejich názorů. Zákazníci nabývají dojem důležitosti jejich názorů pro rozvoj firmy a tím více přispívají k propagaci firmy.

Ve firmě může existovat několik takovýchto panelů, obvyklý je panel dodavatelů a odběratelů, který bývá ještě podrobněji diverzifikován například na velkoodběratele, malooběratele, domácnosti, individuální zákazníci, dealery atd.

Experiment je metoda, která na první pohled jakoby nepatřila mezi ekonomické metody, řada výrobců, obchodníků či manažerů se často doslova bojí experimentovat, zatímco na druhé straně jsou inovátoři, kteří svou strategii založili čistě na experimentech. Je skutečností, že řada experimentů v ekonomii může skončit špatně a důsledky mohou být značné, je však také pravdou, že pokrok a vývoj si často žádá právě experimenty i v oblasti výroby, prodeje, organizace, distribuce atd., a že právě experimentování je hybnou silou i v ekonomickém světě.

Zatímco pozorování, resp. často i dotazování se týká jevů a hodnot, které reálně existují, experiment naproti tomu řeší situaci budoucnosti, je zaměřen na jevy, které teprve nastanou nebo mohou nastat při zavádění některých opatření nebo variabilních faktorů. Cílem a podstatou experimentu je zjištění určitých příčinných souvislostí a vazeb při zavádění konkrétních opatření nebo nových, jiných parametrů v kontrolovaných podmínkách.

Experiment může být prováděn:

- v laboratorních podmínkách (to platí obecně téměř pro všechny vědy), tedyv umělém prostředí či v izolovaných podmínkách,
- v terénu (in field), tzn. v přirozených podmínkách.

Zatímco v laboratorních podmínkách se především zkoumají technické parametry, značnou část ekonomických parametrů musíme experimentálně ověřit v podmínkách přirozených. Experiment v přirozených podmínkách se používá především při zkoumání možných účinků nové reklamy, nově utvářených obalů, změny barevnosti obalu, výrobku, změny distribuce, nového uspořádání katalogu atd.

4.1.2. Sekundární metody marketingového výzkumu

Primární metody jsou založeny na prvotním zjišťování údajů, dotazování, interview, experimentování. Jedná se tedy o metody spíše „in field“ (v poli, v terénu). Informační pracovníci chodí mezi zákazníky, dotazníky jsou distribuovány na konkrétní adresy, ve firmě

nebo v pověřené agentuře se tyto údaje zpracovávají a jako nově zjištěné informace předávají manažerům firmy k rozhodování.

Sekundární metody jsou metody založené na skutečnosti, že celá řada jiných institucí, popřípadě vnitropodnikových útvarů, již některé údaje pro své potřeby zpracovala a tyto údaje jsou sekundárně využitelné i pro potřeby marketingového výzkumu. Proto můžeme rozeznávat sekundární marketingové informace interní a externí.

Interní informace jsou zastoupeny v celém MIS (marketingovém informačním systému), jehož interní složkou je PIS (podnikový informační systém) a PES (personální informační systém). Všechny údaje, které jsou uloženy v databázi těchto informačních systémů, tvoří interní zdroj sekundárních informací, které byly pořízeny, jsou aktualizovány, doplňovány a archivovány pro primární účely konkrétních podnikových útvarů, avšak jsou sekundárně využitelné právě pro potřeby marketingu. Jedná se tedy o soustavu informací z účetnictví, podnikových statistik, personální evidence, skladové evidence, evidence prodeje atd. Všechny tyto údaje, pokud jsou vedeny v delším časovém horizontu, tvoří výbornou datovou základnu pro využití v marketingu.

Externí informace poskytují firmě partnerské organizace, a to buď na základě dohod nebo i nákupu informací. Vzhledem k tomu, že informace je často považována za nejlepší druh zboží, jsou některé informace předmětem tržní výměny. Značná část informací je však poskytována v rámci partnerské spolupráce. Lze označit několik externích zdrojů, ze kterých lze získávat hodnověrné informace, jako např. Česká obchodní a průmyslová komora (ČOPK), Hospodářská komora ČR, Agrární komora, finanční instituce, Ministerstvo zahraničí (informace o zahraničních firmách), Obchodní (vojenské atd.) oddělení českých ambasad v zahraničí, statistické ročenky a další výstupy Českého statistického úřadu, odborné časopisy, daňové a účetní poradenství, katalogy z veletrhů a výstav, průmyslová špionáž apod.

Obě formy informačních zdrojů jsou marketingovým útvarem analyzovány, vyhodnocovány, aktualizovány a ukládány, a to pro současné, ale i pro případné budoucí využití. Tyto informace jsou součástí tzv. ošatky příležitostí.

4.2. Měření trhu a předvídání poptávky

Jedním z hlavních úkolů výzkumu trhu je odhadnout jeho současnou i budoucí velikost. Rozhodnutí, zda podnik vstoupí na určitý trh závisí na tom, jestli je dostatečně velký a nebo bude v budoucnosti dosti rychle růst. Znalost těchto skutečností je nutná jak při analýze tržních příležitostí, tak při plánování marketingové činnosti a při kontrole marketingových výsledků.

Lze rozlišit potenciální trh (soubor spotřebitelů, kteří přiznají nějakou úroveň zájmu o definovanou tržní nabídku), disponibilní trh (soubor spotřebitelů, kteří mají zájem koupit, mají za co koupit a mají možnost koupit), obsluhovatelný trh (část disponibilního trhu, o nějž se organizace rozhodnou usilovat) a obsluhovaný trh (spotřebitelé, kteří skutečně koupí výrobek).