



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Fakulta ekonomická  
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

# Strategický marketing ve vybrané firmě

Vypracovala: Bc. Lenka Pošvecová  
Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2016

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka POŠVECOVÁ**  
Osobní číslo: **E12639**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Strategický marketing ve vybrané firmě**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

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

#### **Cíl práce:**

Cílem diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii společnosti, včetně sestavení marketingového plánu s cílem řešení možných změn vyplývajících ze stávající situace.

#### **Metodický postup:**

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Analýza
3. Navržení marketingové strategie
4. Sestavení marketingového plánu
5. Navržení změn v souladu s nastudovanou problematikou

#### **Rámcová osnova:**

1. Úvod a cíle. 2. Literární rešerše. 3. Metodika a hypotézy. 4. Charakteristika firmy. 5. Situační analýza. 6. Stanovení cílů a určení strategií. 7. Sestavení marketingového plánu. 8. Zhodnocení stávající situace. 9. Závěr. 10. Summary. 11. Přehled použité literatury. 12. Přílohy.

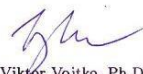
Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:

**HORÁKOVÁ, H.** *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.  
**KOTLER, P.** *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.  
**KOTLER, P. a G. ARMSTRONG.** *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. ISBN-13: 9780131212763.  
**KUMAR, N.** *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2439-3.  
**PORTER, M.E.** *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-8560-511-2.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**  
Katedra obchodu a cestovního ruchu  
  
Datum zadání diplomové práce: **11. ledna 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
L.S.  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Č. 602/0018  
370 02 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2013

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to - v nezkrácené podobě - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

Lenka Pošvecová

## **Poděkování**

Děkuji vedoucí práce paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, rady a obohacující podněty při zpracování diplomové práce.

# Obsah

1. Úvod a cíle .....	2
2. Literární rešerše .....	4
2.1. VYMEZENÍ POJMŮ .....	4
2.2. STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ .....	6
2.2.1. Plánovací etapa .....	9
2.2.2. Realizační etapa .....	25
2.2.3. Kontrolní etapa .....	28
3. Metodika a hypotézy .....	32
4. Charakteristika podniku .....	34
5. Marketingová situační analýza .....	39
6. Stanovení marketingových cílů a určení strategií .....	58
7. Sestavení marketingového plánu .....	61
8. Zhodnocení stávající situace .....	70
9. Závěr .....	82
I. Summary .....	84
II. Přehled použité literatury .....	86

# 1. Úvod a cíle

Diplomová práce je zaměřena na strategický marketing společnosti Sophia Solutions, s.r.o., ve které autorka pracuje na pozici marketingového specialisty. Tato společnost byla založena v roce 2002 jako česká konzultační společnost se specializací na problematiku manažerských informačních systémů a systémů pro podporu rozhodování. Jedná se o řešení na využívání a zhodnocování podnikových dat pomocí datových skladů, vykazování zpráv, analýz dat, včetně velkých objemů nestrukturovaných dat (Big Data), na řízení výkonnosti a efektivity společnosti, na strategické řízení lidských zdrojů a na řízení a elektronizaci dokumentů. Nezávislost na používaných technologiích představuje konkurenční výhodu umožňující porovnávat jednotlivé nástroje mezi sebou, poznat jejich silné i slabé stránky a pomoci zákazníkům s volbou technologie, která je pro ně a jejich požadavky nejvhodnější.

Koncem roku 2015 byla autorce nabídnuta možnost spolupráce v oblasti marketingu. Vzhledem k tomu, že v předchozím období ve společnosti nebyla pověřena žádná osoba obchodní a marketingovou činností, bylo třeba začít vše budovat od začátku, což bylo úkolem na této pozici.

Autorka využila této příležitosti ke zvolení tématu své diplomové práce, kde bude mít možnost své dosavadní praktické zkušenosti rozšířit hlubším studiem dané problematiky a zároveň je okamžitě uplatnit v praxi.

Cílem této diplomové práce je navrhnout marketingovou strategii společnosti Sophia Solutions, s.r.o. na rok 2016 včetně sestavení marketingového plánu s cílem řešení možných změn vyplývajících ze stávající situace.

Vzhledem k tomu, že výběr vhodného informačního systému nebo jeho nadstavbových částí je důležitým krokem, na němž závisí správné a efektivní fungování společnosti a její budoucnost, předchází mu důkladná analýza činností podniku a jeho případná výměna bývá podmíněna vážnějším problémem u stávajícího systému či jeho nedostatečností při expanzi společnosti. V případě informačních systémů se jedná o dlouhodobý prodejní cyklus a z této podstaty je tedy vhodné uplatňovat principy strategického marketingu, který se nezaměřuje na okamžitý prodej, ale je orientován dlouhodobě se na potenciální zákazníky a jejich potřeby.

V závěru práce budou zhodnoceny výsledky ve vztahu ke stanoveným cílům, navrženy případné změny, které by měly vést k lepším výsledkům v následující období.

Autorka se s danou problematikou nejprve seznámí studiem vybrané odborné literatury. V praktické části pak bude postupovat na základě získaných poznatků, které podloží důkazy. K tomuto využije vlastní předchozí zkušenosti, vlastní poznatky a informace získané v odpovídajícím období, zveřejnitelné interní informace a informace z oficiálně dostupných dokumentů.



## 2. Literární rešerše

### 2.1. VYMEZENÍ POJMŮ

Autorka ve své diplomové práci bude používat řadu odborných výrazů. Z tohoto důvodů budou všechny pojmy vztahující se jak k problematice marketingu, tak k samotné činnosti zkoumané organizace vymezeny v úvodu teoretické části.

#### Vymezení základních pojmů marketingu

Konkurence (Competition) = zahrnuje veškeré skutečné nebo potenciální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat (Kotler, 2001, s. 31).

Produkt = jakákoli nabídka, která dokáže uspokojit potřebu nebo přání, tj. zboží, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnictví, organizace, informace a ideje (Kotler, 2001, s. 28).

Strategický řídicí proces = jedná se o proces řízení společnosti, v jehož rámci je definováno poslání podniku, cíle, strategie a podnikové příležitosti.

Strategické marketingové řízení = jeho cílem je poznat potřeby zákazníka nebo trhu a uspokojit je nabídkou vhodných produktů či služeb. Vychází ze strategického řídicího procesu, obsahuje tři části – plánovací, realizační a kontrolní.

Strategické podnikatelské jednotky / SPJ (Strategic Business Unit / SBU) – komponenta společnosti přispívající dané firmě, ale nezávislá vůči jiným prvkům této organizace, může mít vlastní produkty, produktové portfolio, zdroje, financování (Clemente, 2004, s. 287).

Strategický marketing = Tomek (2001, s. 22) definuje strategický marketing jako součást marketing managementu, jež „zahrnuje manažerské operace a aktivity, které jsou orientovány dlouhodobě, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, jakož i specifické přístupy a metody, a to ve všech fázích manažerského procesu, tj. především ve fázi situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly.“

Strategie = plán vedoucí k dosažení cíle, řídí alokaci zdrojů (Clemente, 2004, s. 288).

## **Vymezení pojmů vztahujících se a používané pouze ve zkoumané společnosti**

Aplikace (aplikační program) = počítačový program, který používá uživatel počítače

Big Data = termín používaný pro získávání a zpracovávání velkého množství dat a informací, jak z interních, tak z externích zdrojů, jejich utřídění a správu

Business Intelligence (BI) = je soubor dovedností, znalostí, technologií, aplikací, kvality, rizika, bezpečnostních otázek a postupů používaných v podnikání s cílem lépe pochopit chování trhu a podporovat lepší obchodní rozhodování.

Cloud Computing (Cloud, technologie cloudu) = na internetu založený model vývoje a používání počítačových technologií, jedná se o poskytování služeb a programů servery dostupnými z internetu

Corporate Performance Management (CPM) = řízení efektivity a výkonnosti společnosti

Customer Relationship Management (CRM) = řízení vztahů se zákazníky

Dashboard = je kontrolní panel umístěný na přední ploše zařízení, obsahuje přehledné nejdůležitější informace k dané oblasti.

Data Warehouse (DWH) = datové sklady

Enterprise Resource Planning (ERP) = řízení podnikových zdrojů

Human Capital Management (HCM = HR) = řízení lidských zdrojů

Informační systém (IS) = soubor lidí, technických prostředků a metod (programů), zabezpečujících sběr, přenos, zpracování, uchování dat, za účelem prezentace informací pro potřeby uživatelů činných v systémech řízení (Molnár, 2009, s. 13).

Průmysl 4.0 (Industry 4.0)<sup>1</sup> je označení pro současný trend digitalizace a s ní související automatizace výroby a změn na trhu práce. Jednou ze základních koncepcí revoluce je Internet služeb, který využívá technologii cloudu, jež poskytuje výhody, jako jsou okamžitý přístup k aktuálním datům odkudkoliv a kdykoliv, přístup z mobilních zařízení, nízké náklady na pořízení. V září 2015 vydalo Ministerstvo průmyslu a

---

<sup>1</sup> Zdroj: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C5%AFmysl\\_4.0#cite\\_ref:1\\_7-0](https://cs.wikipedia.org/wiki/Pr%C5%AFmysl_4.0#cite_ref:1_7-0)

obchodu Národní iniciativu Průmysl 4.0. V ní vysvětluje specifika českého hospodářství ve vztahu k nástupu průmyslu 4.0.

Reporting and Analysis (RAA) = podávání přehledných zpráv (informací) o průběhu a stavu daných činností a prací, analýzy

SaaS (Software as a Service / Software jako služba) = model nasazení softwaru, kdy dochází k hostování aplikace provozovatelem služby, která je dále nabízena zákazníkům přes Internet

Software (SW) = sada počítačových programů používaných v počítači

SQL (Structured Query Language) = standardizovaný strukturovaný dotazovací jazyk, který je používán v oblasti IT pro práci s daty v relačních databázích

## 2.2. STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Strategické marketingové řízení vychází ze strategického řídicího procesu, v jehož rámci je definováno poslání podniku, cíle, strategie a podnikové příležitosti – viz schéma 1, jež musí marketingové řízení respektovat.

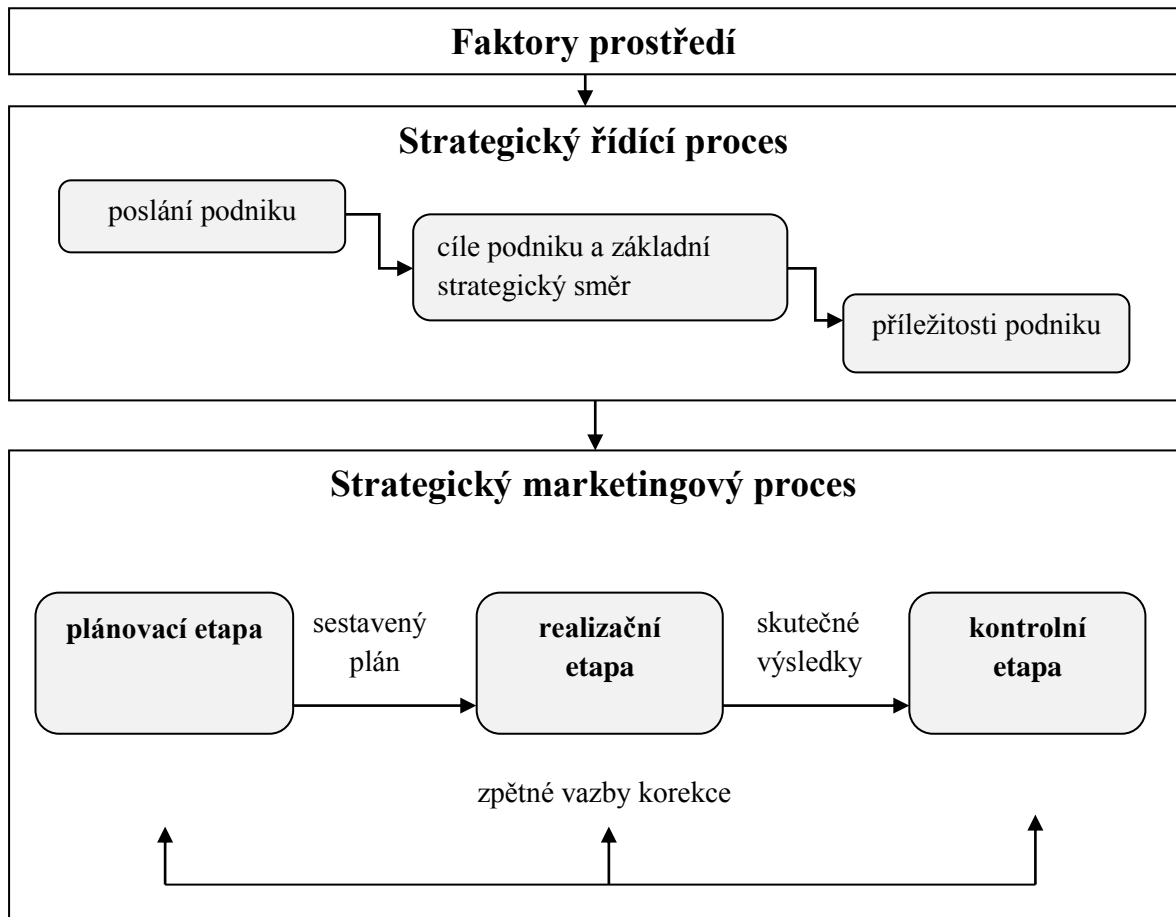
*Schéma 1: Projekt strategického řídicího procesu jako východisko marketingového procesu*

<b>Poslání podniku</b>	Co je smyslem existence podniku
<b>Podnikové cíle</b>	Převedení smyslu poslání do konkrétních úkolů. Jsou vyjádřeny v měřitelné formě s časovými termíny plnění se zaměřením zejména na přežití, růst a ziskovost.
<b>Podnikové strategie</b>	Strategický směr, jehož prostřednictvím má podnik dosáhnout stanovených cílů.
<b>Příležitosti podniku</b>	Jak s danými zdroji, dovednostmi a stanovenými cíli vytvořit výrobek a najít trhy, které znamenají firemní konkurenční výhodu.

Zdroj: Boučková a kol., 2003

Strategické marketingové řízení autorka Horáková (2003) dělí na tři etapy, jak je naznačeno ve schématu 2 na s. 9, který zároveň znázorňuje i závislost obou procesů.

*Schéma 2: Vztah strategického řídicího a marketingového procesu*



Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé etapy se uskutečňují ve vzájemných návaznostech, jejich sled nelze měnit, fungují mezi nimi kontrolní mechanismy i zpětné vazby.

Na etapách procesu marketingového řízení se shodují i autoři dalších publikací jako Boučková (2003, s. 15), McCarthy and Perreault, Jr. (1995) či Kotler (2001).

Každá z těchto etap marketingového procesu se skládá z jednotlivých kroků, které jsou shrnuty ve schématu 3.

Schéma 3: Projekt strategického marketingového procesu (procesu marketingového řízení)

PLÁNOVACÍ ETAPA	
Marketingová situační analýza	minulý vývoj – kde jsme se nacházeli současný stav – kde se nacházíme možný budoucí vývoj – kam můžeme na základě současných plánů dospět (odhad)
Stanovení marketingových cílů	Odpovídají na otázky: Co? Kolik? Pro koho? Kdy?
Formulování marketingových strategií	jak dosáhneme stanovených cílů jak budeme konkurovat s výrobky na trzích
Sestavování marketingového plánu	nástroj pro řízení marketingového úsilí podniku v určitém časovém období (alokace zdrojů, cílové úkoly, strategické nasměrování, realizační projekty, časové harmonogramy, rozpočet)
SESTAVENÝ PLÁN	
REALIZAČNÍ ETAPA	
Vlastní realizace plánu	faktická realizace marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů
Vytvoření marketingové organizace	volit typ organizační struktury pro realizační proces
SKUTEČNĚ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY	
KONTROLNÍ ETAPA	
Měření dosažených výsledků a porovnání se standardy plánu	prověřit strategické premisy a jejich platnost změřit výsledky a porovnat je s plánem
Hodnocení, korigování a využití odchylek	vytvořit nové dokonalejší plány a realizační postupy

Zdroj: Boučková a kol. (2003)

### 2.2.1. Plánovací etapa

Plánovací etapa je prvním ze tří etap marketingového řídicího procesu. Vychází z dosavadního vývoje a současného stavu, na jejichž základě pak stanovuje odhad budoucích příležitostí a prognóz (Horáková, 2003).

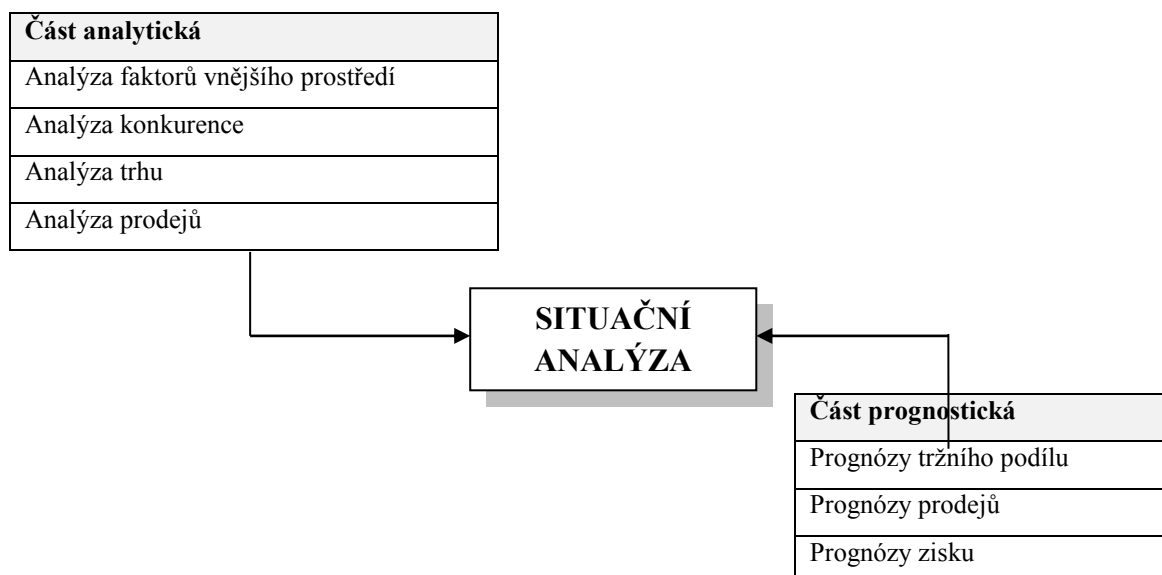
Skládá se z následujících kroků:

- a) Marketingová situační analýza
- b) Stanovení marketingových cílů
- c) Formulování marketingových strategií
- d) Sestavení marketingového plánu

#### a) Marketingová situační analýza

Podnik neexistuje osamoceně, ale funguje v určitém prostředí, které na jeho činnost působí a ovlivňuje ji (Horáková, 2003, s. 40). Autorka dělí proces marketingové situační analýzy na dvě části: analytickou a prognostickou – viz schéma 4.

*Schéma 4: Proces marketingové situační analýzy*



Zdroj: Horáková, (2003)

Marketingová situační analýza autorka definuje jako kritické, nestranné, systematické i důkladné zkoumání vnitřní situace podniku a šetření postavení podniku v daném prostředí (s. 38). Tyto dvě úrovně prostředí firmy nazývá **mikroprostředím a makroprostředím** (s. 41). Stejně označení používají i autoři Boučková a kol. (2003, s. 17), Tomek (2001, s. 57), Kotler and Armstrong (2010) a další.

**Makroprostředí** se skládá z následujících šesti faktorů (Kotler and Armstrong, 2004, s. 180):

- ✓ demografické prostředí
- ✓ ekonomické prostředí
- ✓ přírodní prostředí
- ✓ technologické prostředí
- ✓ politické prostředí
- ✓ kulturní prostředí.

Pro hodnocení makroprostředí se často využívá tzv. **PEST analýza** zahrnující analýzu Politicko-legislativních, Ekonomických, Sociálně kulturních a Technicko-technologických faktorů prostředí. Sociální prostředí obsahuje i demografické a kulturní prostředí. Někdy se užívá označení modelu SLEPT (Blažková, 2007, s. 53). V podstatě se jedná pouze o různé poskládání pojmů, ale obsahem jsou shodné. PEST analýzu tvoří čtyři kvadranty, z nichž jsou v každém definovány faktory mající význam pro daný okruh prostředí, tedy politické, ekonomické, sociální a technologické. Faktory pak představují příležitosti či hrozby pro danou společnost, proto může být PEST analýza vhodným základem pro tvorbu SWOT analýzy.

V rámci **mikroprostředí** se hodnotí společnost jako jeho základní prvek, a sice její (Horáková, 2003, s. 42):

- ✓ výše zdrojů
- ✓ schopnosti a možnosti výrobky vyvíjet, vyrábět a prodávat podle potřeb zákazníků a zároveň rozvíjet podnik.

Kotler and Armstrong (2004) pak definují mikroprostředí jako vnitřní prostředí firmy, do kterého zahrnují také:

- ✓ dodavatele
- ✓ distribuční mezičlánky
- ✓ zákazníky
- ✓ konkurenci
- ✓ veřejnost.

Pro hodnocení obou prostředí pracujeme se dvěma zdroji dat:

- ✓ sekundárními, která již existují a byla shromažďována za jiným účelem – komerční online databáze, webové vyhledávače, statistiky, studie konzultačních společností apod. (Kotler and Armstrong, 2010, s. 131);
- ✓ primárními, která obsahují informace zjišťované na základě konkrétního zadání/požadavku metodikou pozorování, průzkumu nebo experimentu (Kotler and Armstrong, 2010, s. 133).

Tomek (2001, s. 64) zdroje rozšiřuje ještě o vnitřní podnikové databáze a účelové rozborů a hodnocení podnikatelských aktivit podniku, pokud jde právě o analýzu jeho vnitřního prostředí.

Nejtěžší a nejdůležitější je podle autorů Kotlera and Armstronga (2010) definování problému a určení cíle výzkumu. V dalším kroku je třeba specifikovat přesné informace, které chceme získat a jaký způsob ke sběru dat využijeme. Plán by měl obsahovat přehled zdrojů existujících dat, vyjmenované specifické výzkumné přístupy, metody kontaktů, plány vzorků a nástrojů, jakými požadovaná data získat (s. 126).

V rámci situační analýzy v souvislosti s makro a mikroprostředím firmy se provádí také tzv. **SWOT analýza**.

SWOT analýza je marketingovým analytickým nástrojem k posouzení současného postavení firmy, konkrétně jejích silných a slabých stránek a identifikace potenciálních příležitostí a hrozeb.



- ✓ Přednosti **silných stránek** by měla firma využít pro získání konkurenční výhody.
- ✓ **Slabé stránky** by měla firma identifikovat a co nejrychleji odstranit.
- ✓ **Příležitosti** by měly být včas předvídané, aby bylo možné určit strategie pro jejich využití.
- ✓ **Hrozby** je třeba předvídat a vhodnými strategiemi jejich vznik eliminovat (Cooper & Lane, 1999, s. 66).

Nástrojem pro hodnocení je tzv. **S-W analýza** - „**Strength and Weaknesses Analysis**“ - spočívající v přesném vymezení **silných a slabých míst firmy**.

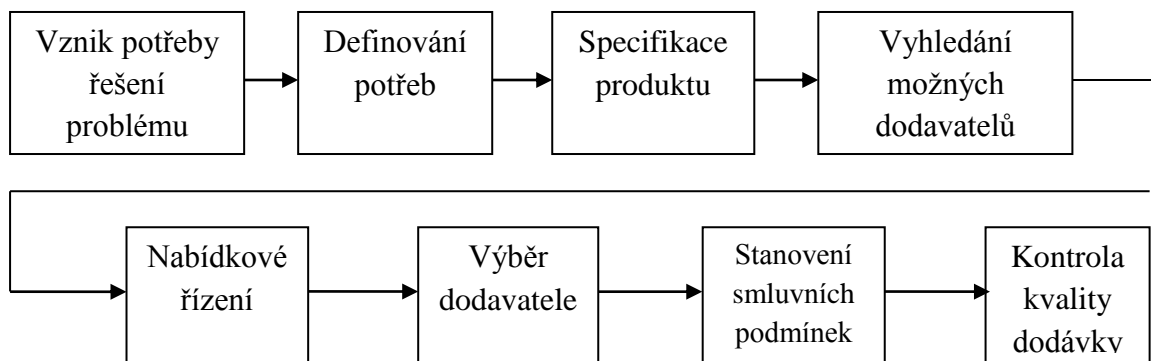
Rozbor faktorů vnějšího prostředí, tedy **příležitostí a ohrožení** dalšího rozvoje firmy, bývá označován jako tzv. **O-T analýza** - „**Opportunities and Threats Analysis**“ (Horáková, 2003, s. 46).

V rámci **šetření konkurenčního postavení podniku** se hodnotí měřitelná konkurenční síla vůči největším konkurentům na základě stanovených faktorů. Hodnocení je možné provést bez použití vah nebo s jejich použitím (Horáková, 2003, s. 57).

Příklad hodnocení obou variant je uveden v příloze 1.

Posledním článkem analytické části je **analýza prodeje**. Aby bylo možné provést tuto analýzu a správně vyhodnotit výsledky, je nutné porozumět nákupnímu chování zákazníka, znát rozhodovací proces výběru, jak zobrazuje schéma 5 (Kotler and Armstrong, 2004).

Schéma 5: Fáze nákupního rozhodovacího procesu organizací



Zdroj: Kotler and Armstrong, 2004

Kotler and Armstrong (2004) dále definují **tři základní typy nákupních situací**:

1) *první nákup* – firma se snaží podchytit co nejvíce faktorů ovlivňujících nákupní chování, poskytuje pomoc a informace

2) *přímý opakovaný nákup* – automatická opakovaná objednávka, bez jakýchkoli změn; dodavatel se snaží udržovat kvalitu svých výrobků a služeb

3) *modifikovaný opakovaný nákup* – kupující požaduje změny v prodejních podmínkách (úpravu výrobku, změnu ceny, dodacích podmínek atd.)

Faktory, které působí na nákupní chování organizací, vycházejí z makra a mikroprostředí, v němž se společnosti nacházejí. Oba autoři (2004) je shrnují následovně – viz schéma 6.

*Schéma 6: Hlavní faktory ovlivňující nákupní chování organizací*

Vnější okolí	Firemní prostředí	Mezilidské vztahy	Kupující
<p>Ekonomické podmínky</p> <p>Disponibilní surovinové zdroje</p> <p>Technologické změny</p> <p>Politická situace</p> <p>Obchodně-politické podmínky konkurence</p>	<p>Cíle</p> <p>Firemní strategie</p> <p>Interní předpisy</p> <p>Organizační struktura</p> <p>Používané postupy</p>	<p>Autorita</p> <p>Status</p> <p>Vzájemné sympatie</p> <p>Životní styl</p> <p>Schopnost přesvědčit</p>	

Zdroj: Kotler and Armstrong (2004)

Podstatou analýzy jako takové je rozložení celku na jeho jednotlivé části, oddělené zkoumání a odkrývání podstatných, příčin chování, rozpoznávání vlivů a závislostí na a mezi těmito částmi. Správným výkladem analýzy pak dostáváme odpovědi na otázky typu „proč?“. Na základě výsledků můžeme vytvářet předpovědi, navrhnout změny a strategické kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů.

### **b) Stanovení marketingových cílů**

Na základě analýzy SWOT může firma přikročit k určení specifických cílů pro dané plánovací období.

Marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy a jsou odvozenými (druhotnými) cíli z cílů podnikových (primárních), jež pomáhají zajišťovat, jsou tedy v souladu s nimi. Vyjadřují stav, který má být dosažen, tzn., kam se chce firma dostat, v určitém časovém období v budoucnost, ale neobsahují postup, jak tyto cíle uskutečnit. (Horáková, 2003, s. 60).

Autorka dále uvádí, že konkrétní cíle se týkají:

- ✓ „*existujících výrobků na současných trzích,*
- ✓ *nových výrobků na současných trzích,*
- ✓ *existujících výrobků na nových trzích,*
- ✓ *nových výrobků na nových trzích.*“

Boučková (2003, s. 18) upozorňuje na hlediska, která je nutné sledovat při stanovování marketingových cílů:

- ✓ *Stanovení na základě poznání potřeb zákazníků – zásada „naš zákazník, náš pán“*
- ✓ *Přesnost, jasnost a konkrétnost vymezení – stanovení výrobků, služeb a trhů, kterých se cíle týkají*
- ✓ *Vhodnost – musí vycházet ze základních cílů firmy*
- ✓ *Měřitelnost v určitých časových etapách – představuje možnost porovnání v čase*
- ✓ *Dosažitelnost – pokud nebudou cíle reálné, nemohou být brány vážně*
- ✓ *Akceptovatelnost – znamená soulad cílů s prioritami firmy*
- ✓ *Vzájemná souladnost – všechny stanovené cíle musí být v harmonickém vztahu a sdílené všemi pracovníky*
- ✓ *Hierarchické uspořádání – dosažení určitého cíle musí předcházet splnění cíle jiného, pochopení strategického významu daného cíle určuje pořadí důležitosti.*

Konkrétní marketingové cíle jsou součástí marketingového plánu, kde jsou vyjádřené číselnými hodnotami, jež vyjadřují zamýšlenou výkonnost. Odpovídají na otázky:

- ✓ *co* – o který konkrétní hmotný nebo nehmotný užitek se jedná
- ✓ *kolik* – kusy, metry, koruny, atd., vyjadřující např. tržní podíly, výši prodeju apod.

- ✓ *pro koho* – konkrétní cílové trhy nebo tržní segmenty, jejichž potřeby chce podnik uspokojovat
- ✓ *kdy* – časové období, pro které je úkol stanoven

Kotler (2001, s. 93) poukazuje na čtyři požadavky, které musejí cíle splňovat:

- ✓ *hierarchicky uspořádané* – od nejdůležitějšího k nejméně důležitému
- ✓ *kvantifikovány* – tzn. vyjádření číselnou hodnotou
- ✓ *reálné* – vycházejí z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, nikoliv přání
- ✓ *konzistentní* – není možná volba dvou protikladných cílů.

### c) Formulování marketingových strategií

Pro dosažení stanovených cílů je třeba provést segmentaci trhu, vybrat vhodný cílový trh a vyvinout strategii umístění hodnoty na trhu. **Segmentaci trhu, tržní cílení a tržní umístění** považuje Kotler (2001, s. 100) za podstatu strategického marketingu.

Tyto **3 etapy tzv. cíleného marketingu** Boučková a kol. (2003, s. 122) popisují následovně:

1. *Segmentace trhu*: poznání projevů různých segmentů

2. *Tržní zacílení = targeting*: rozhodování a výběr, na které segmenty se bude nabídka orientovat. Jak doplňují Kotler and Armstrong (2004), pozornost se soustředí pouze na zákazníky, kteří mají opravdový zájem o výrobky a marketingové programy se přizpůsobí každému takovému segmentu.

3. *Tržní umístění = positioning*: jakým způsobem přistupovat k vybraným segmentům. Positioning vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů, jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu (Kotler and Armstrong, 2004, s. 326).

Každý z definovaných cílových trhů má stanoveny vlastní cíle, k jejichž dosažení společnost volí **různé typy strategií**. K tomuto účelu slouží **nástroje marketingového mixu**, kterých může mít společnost několik, dle zvolených cílových trhů a každý z nich má svou vlastní roli v celkové strategii (Horáková, 2003, s. 71).

*Marketingový mix* tvoří čtyři kontrolovatelné proměnné, tzv. „4P“ – výrobek, cena, místo a propagace.

1. **Výrobek (product), produkt** – představuje předměty (zboží), služby, činnosti, místa, lidi nebo organizace, má objektivní a subjektivní charakteristiky, které je možné ovlivňovat pro zvýšení přitažlivosti pro cílovou skupinu.
2. **Cena (price)** – je nejpružnějším prvkem marketingového mixu, jež jako jediný generuje výnosy, ostatní prvky generují pouze náklady, její stanovení se ovšem plánuje v souladu s rozhodnutím o distribuci, taktice propagace a řízení výrobu.
3. **Místo (place)** – taktika distribučních kanálů používaná k tomu, aby byl výrobek dostupný spotřebitelům.
4. **Reklama (promotion)** – marketingové a komunikační taktiky používané k uvědomování cílových spotřebitelů o charakteristikách, přínosech a dostupnosti výrobku.

Marketingové strategie určují směr postupu vedoucího ke splnění cílových úkolů, odpovídají na otázku jak (jakým způsobem) dosáhnout stanovených cílů. Cíle představují koncový bod marketingového snažení a strategie prostředek k jejich dosažení (Horáková, 2003, s. 66).

Jak autorka dále uvádí, prezentují i prostředky a postupy, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo, tzn. rozhodování o marketingovém mixu a o alokaci zdrojů v daném prostředí a časovém horizontu.

## **Formulování marketingových strategií ve výrobní oblasti**

V případě první složky marketingového mixu – výrobku – se u stanovení marketingové strategie rozlišuje, zda se jedná o kategorii individuálního výrobku, výrobní řady nebo výrobního mixu.

**Strategie pro individuální výrobky** respektuje *životní cyklus výrobku*, jehož etapy jsou *zavedení, růst, zralost a zánik*. Každá z těchto etap vyžaduje rozdílné strategie, jelikož v každé z nich dochází k jinému vnímání produktu trhem a tedy i rozdílným prodejům a ziskům (Horáková, 2003, s. 75).

### ***Strategické úvahy při zavádění výrobku na trh***

- ✓ Uvedení výrobku v základním provedení, cílem je uvědoměním si výrobku v tržním prostoru, vytvoření primární poptávky po zaváděném výrobku. V oblasti cenové strategie se u výrobků vysoké technické úrovně nebo technologicky vynikajících stanovují vysoké zaváděcí ceny pro rychlé pokrytí nákladů spojených s výzkumem, vývojem a zavedením. V druhém případě jde o nízké zaváděcí ceny, což může vést k rychlejší penetraci trhu, získání vyššího tržního podílu a dlouhodobějšímu zisku.

Strategie pro oblast distribuce má v této fázi určitá omezení, výrobky bývají fyzicky přítomny jen na některých trzích a tržních segmentech, zaměření úsilí je tedy třeba jak na mezičlánky distribuční cesty, tak na konečné spotřebitele.

V případě komunikační podpory je při zavádění výrobku značně účinná reklama a publicita a následně podpora prodeje.

### ***Strategické úvahy v etapě růstu trhu***

- ✓ Snaha o vytvoření spotřebitelských preferencí pro výrobek, vytvořit druhotnou poptávku nebo poptávku po zdokonalené verzi výrobku, vstoupit na nové tržní segmenty, především z důvodu vstupu řady konkurentů.

V oblasti cenové strategie konkurence vede ke snížení ceny, V oblasti distribuční strategie je snaha o zvýšení dosažitelnosti výrobků, rozšíření distribučních cest. Komunikační strategie se zaměřuje na přesvědčování o vhodnosti nákupu a zdůrazňuje konkurenční přednosti.

### ***Strategické úvahy v etapě zralosti trhu***

- ✓ Jde o zaměření spíše na udržení zákazníků, ochraně tržního podílu a prodloužení životního cyklu strategií modifikace výrobku a trhu.

Využívá se přístup užití výrobků rozdílným nebo novým způsobem, zaváděním zdokonalených verzí výrobků, snížení ceny vzhledem ke konkurenci nebo silnou podporou prodeje. Nadále postupuje snižování cen směrem dolů, dochází k výraznému rozšiřování distribučních cest a komunikační podpora se zaměřuje na modifikované a zdokonalené verze výrobku a nové způsoby použití. Účinná bývá podpora prodeje, reklama a osobní prodej.

### ***Strategické úvahy v etapě zániku trhu***

- ✓ Nabízejí se tři možnosti: udržení (bez redukce marketingové podpory), sklizení (získat co největší zisk při silném omezení některých nákladů) nebo úplné vyřazení výrobku (zdroje alokovat do jiných výrobních oblastí).

V této fázi dochází k určení a vyřazení slabých položek, snižování cenové hladiny, výběrem a omezením distribučních cest a mezičlánků a snížení marketingové komunikace a podpory prodeje.

### **Strategie výrobní řady**

- ✓ Klade nároky na souladné spojení mezi všemi strategiemi formulovanými pro jednotlivé prvky řady. Strategickými alternativami jsou prodloužení řady směrem dolů (tedy přidání výrobků na její dolní, slabší konec), či prodloužení řady směrem nahoru (doplnění na horním, silnějším konci řady, dále obousměrné prodlužování řady či doplňování řady o jednotlivé výrobky na různých místech.

### **Strategie výrobního mixu**

- ✓ V tomto případě se nabízejí dvě základní strategické alternativy: buď přidat nové výrobní řady a rozšířit mix, nebo některé z existujících řad vyřadit a mix zúžit.



### **Formulování marketingových strategií v cenové oblasti**

- ✓ Diferenční cenová strategie
- ✓ Konkurenční cenová strategie
- ✓ Strategie ocenění výrobkové řady
- ✓ Strategie psychologické ceny

### **Formulování marketingových strategií v oblasti distribuční politiky**

- ✓ Strategie intenzivní distribuce
- ✓ Strategie selektivní distribuce
- ✓ Strategie exkluzivní distribuce

### **Formulování marketingových strategií v oblasti marketingové komunikace**

- ✓ Strategie tlaku (Push strategie): protlačení výrobku ke spotřebiteli směrem od výrobce přes velkoobchodníky a maloobchodníky k zákazníkovi, stimulovat jej k nákupu. Základním nástrojem je osobní prodej, podpora prodeje a reklama směřující k distributorům a zákazníkům.
- ✓ Strategie tahu (Pull strategie): snaha vyvolat zájem zákazníka a stimulovat poptávku z jeho strany přímým působením přímo na konečného spotřebitele, který tím přiměje distribuční mezičlánky k objednání hledaného výrobku.

Nástroje: Reklama

Podpora prodeje

Public Relation

Osobní prodej

## **Systematizace marketingových strategií**

Do výběru vhodné strategie vstupují i další hlediska, než základní, jakým je marketingový mix a výše popsané strategie.

Horáková (2003, s. 85) představuje následující nejvíce užívaná třídění:

- ✓ Na základě trendů trhu strategie
  - Růstové
  - Udržovací
  - Ústupové
- ✓ Na základě přístupu k segmentům strategie
  - Ofenzivní (útočné, proaktivní)
  - Defenzivní (obránné, reaktivní)
- ✓ Na základě chování vzhledem k vnějšímu okolí (ke konkurenci) strategie
  - Kooperační
  - Konfrontační (konfliktní)
- ✓ Na základě rozlišení specifických skupin zákazníků vyznačujících se jedinečnými potřebami a nákupním chováním strategie
  - Hromadného (masového) trhu
  - Velkých segmentů
  - Sousedních (přilehlých) segmentů
  - Multisegmentů
  - Malých segmentů
  - Tržních mezer
  - Přizpůsobení se potřebám zákazníků
- ✓ Na základě cyklu životnosti trhu strategie

- Vhodné pro vstupy na nové trhy
- Vhodné pro rostoucí trhy
- Vhodné pro zralé (nasyčené) a pro trhy klesající
- ✓ Na základě širšího pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu
  - Parciální strategická koncepce
  - Integrovaná strategická koncepce

Michael Porter<sup>2</sup> shrnul množství existujících strategií na trhu do **tří obecně použitelných strategií**:

- ✓ *Celkové vedoucí postavení v nákladech*: firma se snaží dosáhnout nejnižší výrobní a distribuční náklady, nižší ceny než konkurence a získat větší tržní podíl.
- ✓ *Diferenciace*: dosažení lepších výkonů v důležité oblasti, která přináší zákazníkům užitek oceňovaný velkou částí trhu, zvýšení hodnoty nabízené služby především zvýšením kvality ve vztahu k její ceně.
- ✓ *Specializace*: zaměření na menší tržní segmenty, vyžaduje ovšem jejich dokonalou znalost pro přesné zaměření (Kotler and Keller, 2007, s. 94).

#### **d) Sestavování marketingového plánu**

Na základě stanovených strategií poté začne marketingové oddělení zpracovávat marketingové plány.

Kotler (2000, s. 186) uvádí šest typů marketingových plánů:

- ✓ *marketingové plány značek*;

---

<sup>2</sup> **Michael Eugene Porter** (\* 23. května 1947) je americký ekonom, profesor Harvard Business School. Je zakladatelem jedné z nejznámějších strategií - pět konkurenčních sil. Lze ho zařadit mezi guru marketingu především díky publikování vědeckých prací o strategii.  
<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

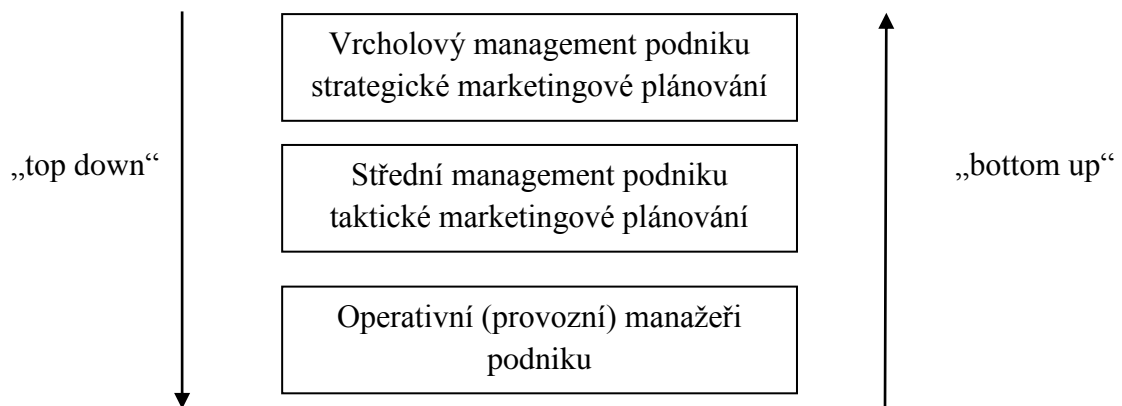
- ✓ *marketingové plány pro jednotlivé kategorie produktů:* vypracování předpokladů, prognóz a cílů, z nichž pak vycházejí marketingové plány jednotlivých značek, a následně jsou agregovány v celkový plán výrobní kategorie;
- ✓ *plány pro nové produkty:* obsahuje podrobný plán vývoje a uvedení na trh;
- ✓ *plány pro tržní segmenty:* každému segmentu je připravena nabídka vhodných produktů a služeb;
- ✓ *plány pro geografické trhy:* marketingové plány zpracované pro každou zemi, region, město nebo i městskou část;
- ✓ *zákaznické plány:* individuální plány pro každého zvlášť cenného zákazníka.

Společnost by měla zpracovávat marketingové plány pro každou významnou oblast své marketingové činnosti.

Za tímto účelem se vymezí tzv. strategické podnikatelské jednotky (SPJ) – Strategic Business Units (SBU), pro které se v rámci strategického marketingového plánování stanovují cíle, formulují strategie a specifikují zdroje pro jejich realizace. Tyto SPJ jsou v rámci podniku decentralizovaná, na zisku založená střediska s možností samostatného plánování a řízená na principu řízení samostatného celku (Horáková, 2003, s. 111).

Plánovací proces by měl využívat dvě cesty - začínat na vrcholové úrovni a postupovat směrem dolů organizací a naopak, tzv. „top down planning and bottom up planning“, jak ukazuje schéma 7.

Schéma 7: Top down planning and bottom up



Zdroj: Horáková, 2003

Každý marketingový plán by měl obsahovat následující oddíly (Kotler, 2001, s. 104):

- ✓ *Shrnutí a stručný obsah:* přehled navrhovaného plánu;
- ✓ *Současnou marketingovou situaci:* základní údaje o trhu, produktu, konkurenci, distribuci a makroprostředí;
- ✓ *Situační analýzu, analýzu SWOT;*
- ✓ *Marketingové záměry a cíle;*
- ✓ *Marketingové strategie;*
- ✓ *Akční programy:* specifické marketingové taktiky, projektované a implementované pro dosažení podnikatelských cílů, tzn. odpovědi na otázky: Co se má dělat? Kdy se to má dělat? Kdo to bude dělat? Kolik to bude stát?
- ✓ *Prohlášení o projektovaném zisku:* na základě akčních plánů je stanovena výše podpůrného rozpočtu a zároveň předpověď očekávaného budoucího prodeje a průměrných cen. Jsou určeny náklady na výrobu, distribuci a marketing. Na základě těchto informací se určí celkové výnosy, náklady a předpokládaný zisk. Rozpočet je pak východiskem pro vypracování plánů a rozvrhů materiálového zabezpečení, výroby, přípravy pracovníků a marketingových operací (Kotler, 2001, s. 104).

„Rozpočet představuje důležitý podklad, na jehož základě se rozhoduje o tom, zda je realizace plánu smysluplná“ (Westwood, 1999, s. 117).

- ✓ *Kontrola*: průběžné sledování a vyhodnocování plnění plánu, případně jeho úpravy dle okolností (Kotler, 2001, s. 104).

### **2.2.2. Realizační etapa**

Realizační etapa strategického marketingového procesu znamená podle Horákové (2003, s. 157) uvedení marketingového plánu, sestaveného v plánovací etapě efektivním způsobem, do každodenní praxe. Realizace znamená plnění úkolů a činností uvedených v konkrétních prováděcích programech a zaměřených na dosažení marketingových cílů. Do realizační etapy jako celku autorka zahrnuje:

- *Faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů*
- *Vytvoření patřičné marketingové organizace, v rámci které je možné plán do praxe převést“ (s. 158).*

#### **a) Faktická realizace marketingového plánu**

*Faktická realizace marketingového plánu* podle autorky (2003, s. 159) zahrnuje:

- ✓ vlastní realizaci – tj. uvedení plánovaných akcí do každodenního života;
- ✓ kooperaci všech pracovníků i útvarů;
- ✓ koordinaci realizačních činností, stanovení, přidělení úkolů a stanovení termínů jejich splnění;
- ✓ motivaci pro jednotlivé pracovníky;
- ✓ stanovení odpovědnosti na konkrétní pracovníky;
- ✓ dobrou komunikaci – tj. vzájemné informování manažerů a zaměstnanců;
- ✓ dokumenty v procesu realizace jsou především časové harmonogramy jednotlivých činností a stanovení odpovědnosti za správné a včasné dokončení každé činnosti.

Obecný návod, jak úspěšně realizovat marketingové plány neexistuje. Lze se držet pouze vytipovaných klíčových principů a metodických zásad, které napomáhají dosažení stanovených marketingových cílů.

Horáková (2003, s. 161) je shrnuje do následujících bodů:

**Klíčové principy a metodické zásady pro úspěšné provedení marketingových plánů**

1. Kvalitní systémové řízení, příhodné načasování a sladění realizačních činností zabezpečených dostatečnými zdroji
2. Rychlé, přímočaré a maximálně jednoduché předávání rozhodnutí
3. Stanovení způsobů, metod a postupů pro dosažení vytipovaných cílů
4. Maximální pozornost zásadním momentům marketingové realizace, ale nepřehlížet ani dílčí kroky a jednotlivé detaily
5. Přesné vymezení úkolů (akcí), individuálních odpovědností a konečných termínů plnění
6. Vytipování vůdčích osobností pro závažné programy
7. Vybudování soustavy hmotné zainteresovanosti pracovníků i jejich morální stimulace
8. Vysoká realizační aktivita v marketingovém procesu zaměřená správným směrem
9. Vytvoření a rozvíjení otevřeného komunikačního systému a budování vhodného klimatu pro plnění plánu
10. Po celou fázi realizace být „blízko“ zákazníka

Cohen (1988, s. 578) se zabývá tím, proč některé výborné plány selhávají při implementaci. Důvod vidí velice jednoduše v tom, že i nejlépe naplánovanou strategii a taktiku lze zřídka kdy vykonat tak, jak je stanovená v plánu. Dochází ke střetu mezi praxí a plánovanou strategií. V těchto rozdílech mohou nastat čtyři kombinace, na nichž se shoduje i s dalšími autory, např. Meffertem (1996, s. 348) nebo Horákovou (2003, s. 165) – viz schéma 8.

Schéma 8: Strategie / taktika

Marketingová realizace	Marketingové plány a strategie	
	Vhodné	Nevhodné
Efektivní	Úspěch	Možný krátkodobý úspěch
Neefektivní	Potíže nebo selhání	Selhání

Zdroj: Cohen (1988)

*První pole* (dobře – dobře) představuje pro firmu úspěch, tj. na základě sestaveného plánu byl vyroben vynikající výrobek, doplněný bezchybně provedenou reklamní kampaní, vhodnou distribucí a přiměřenou cenovou politikou plně uspokojující potřeby zákazníka.

*Čtvrté pole* je přesný opak prvního – znamená tedy neúspěch vedoucí pravděpodobně ke značným ztrátám.

*Pole dvě a tři* představují potíže vyplývající buď z nedostatečného nebo chybného marketingového plánování nebo z neúčinné marketingové realizace (Horáková, 2003, s. 166).

Předcházení neúspěšné implementace marketingového plánu lze podle Cohena (1988, s. 597) aktivní činností v následujících čtyřech oblastech:

- ✓ organizace: představuje nejen organizaci marketingové jednotky, ale také plánování a alokaci zdrojů;
- ✓ zahájení: vyžaduje značnou přípravu převedení plánu do výkonu činností;
- ✓ pozorování: je možné ji provádět pomocí marketingového informačního systému, marketingového auditu či naslouchání zákazníkům a okolí. Klade důraz na sběr a analýzu dat;
- ✓ kontrola: souvisí nejen s kontrolou ostatních, ale i s kontrolou správného vlastního vedení. Kontrola může vyžadovat přerozdělení, reorganizaci nebo přesun zdrojů na základě vývoje v průběhu procesu tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

V praxi bývá velmi složité implementovat marketingový plán a nemusí se to vždy podařit. V takovém případě je důležité určit, zda nebyl splněn proto, že byl nesprávně



sestaven, ať již z hlediska zvolení chybné strategie, anebo proto, že byl nevhodně realizován.

### **b) Vytvoření vhodné marketingové organizace**

Efektivní realizace plánu závisí také na organizačním uspořádání podniku. Horáková (2003, s. 167) popisuje změny organizační struktury v průběhu historického vývoje, až do období, kdy marketingová činnost pronikla do struktury podniku. Dle velikosti a zaměření společnosti může být marketingový manažer podřízený v organizační struktuře řediteli společnosti nebo prodejnímu řediteli, případně může jedna osoba zastávat funkci ředitele pro marketing a prodej. Od tohoto se pak odvíjí další členění v organizační struktuře. Marketingový útvar pak může mít ještě manažery pro jednotlivé činnosti či zaměření související s marketingovým mixem (např. manažera pro výrobky a značky, manažera distribuce, prodeje, propagace atd.) Existuje mnoho dalších typů organizačního uspořádání marketingového útvaru, ať již vycházející z teritoriální struktury, tržní struktury apod.

Kotler (2000, s. 197) však upozorňuje na současné přebujení marketingových pracovních funkcí. Někteří pozorovatelé se shodují i na tom, že marketingové oddělení je třeba redukovat či zjednodušit.

### **2.2.3. Kontrolní etapa**

*„Kontrolní etapa strategického procesu (třetí a závěrečná) kompletně sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku.“ (Horáková, 2003, s. 177)*

Jak dále autorka uvádí, průběžné sledování a vyhodnocování úspěšnosti aktivit umožňuje provádět okamžitá a nezbytná opatření a změny pro udržení směru vedoucího k dosažení stanoveného cíle. Kontrola zároveň slouží jako základ pro znovuzahájení příštího marketingového procesu.

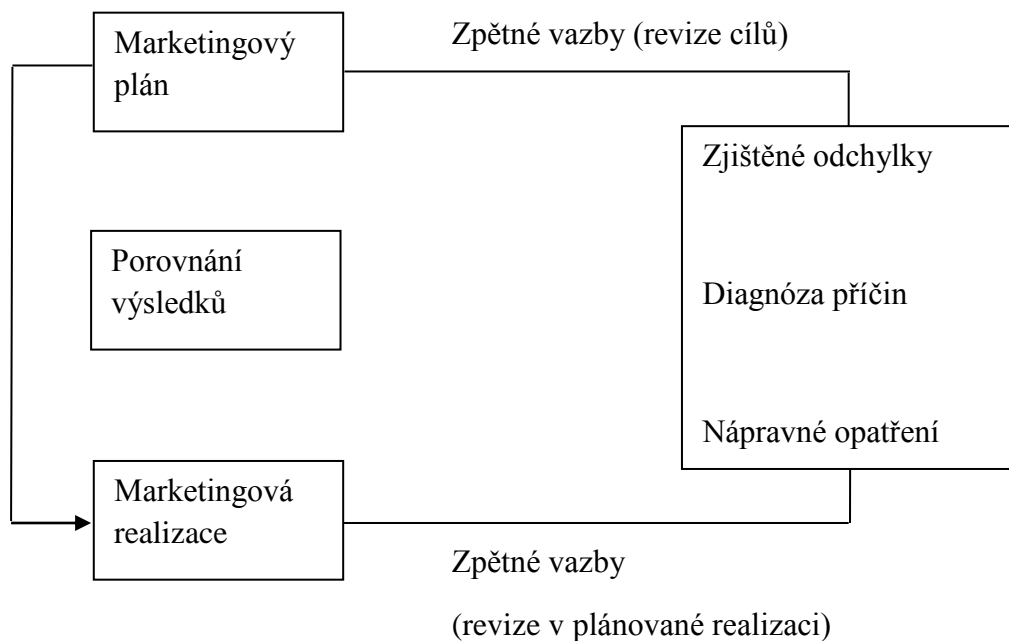
Podobně definuje Govindarajan (2007, s. 271) marketingovou kontrolu jako proces, který řídí marketingové aktivity směrem k marketingovým cílům, sleduje, zda může být dosaženo požadovaných výsledků. A dodává, že se tedy nejedná o jednorázovou činnost, ale uplatňuje se v průběhu celého marketingového řízení.

Meffert (1996, s. 374) doplňuje, že důležitým faktorem je zpětná vazba, tzv. feed-back, díky níž jsou vznikající odchylky plán-skutečnost řešeny odpovídajícími opatřeními včas, nikoliv zpětně.

### Měření výsledků

Proces realizační kontroly – viz schéma 9 - představuje analýzu míry shody plánu s realizací.

Schéma 9: Proces realizační kontroly



Zdroj: Horáková (2003)

V průběhu realizace tedy dochází ke sledování a porovnávání plánovaných výsledků s realitou, přičemž se zjišťují odchylky a možné příčiny nesouladu. Na základě těchto informací se vypracují nápravná opatření, která se promítnou jak do plánování v podobě přesměrování zdrojů a úpravě standardů výkonnosti, tak do samotné realizace.

Kotler (2001, s. 682) mezi nezbytné typy marketingové kontroly řadí Kotler (2001, s. 682) následující – viz schéma 10:

*Schéma 10: Typy marketingové kontroly*

Typ kontroly	Hlavní zodpovědnost	Postupy
I. Kontrola ročního plánu	Vrcholový management, střední management	Analýza prodeje Analýza podílu na trhu Analýza poměru výdajů a tržeb Finanční analýza Analýza mínění zákazníků na trhu
II. Kontrola rentability	Vedoucí marketingové kontroly	Ziskovost:  ✓ produktu  ✓ regionu  ✓ zákazníků  ✓ segmentů  ✓ distribučních cest  ✓ velikosti objednávek
III. Kontrola efektivnosti	Linioví manažeři a pracovníci, Vedoucí marketingové kontroly	Efektivnost:  ✓ prodejních sil  ✓ reklamy  ✓ podpora prodeje  ✓ distribuce
IV. Kontrola strategie	Vrcholový management, auditor marketingu	Kontrola účinnosti a efektivity marketingu Kontrola etických a sociálních závazků firmy

Zdroj: Kotler (2001)

Horáková (2003, s. 183) doporučuje hodnotit zejména úroveň prodejů, nákladů a zisku, a to pomocí jejich analýzy.

**Analýza prodejů** vypovídá o účinnosti použitých marketingových strategií vzhledem k objemům prodeje, dosaženým při jejich realizaci, nicméně tyto údaje samy o sobě

nejsou dostatečné pro analytická šetření. Významu nabývají až v okamžiku, kdy jsou porovnávány s dalšími daty a parametry.

Nejčastěji bývají sledovány tyto údaje:

- ✓ *Objemy prodeje*: mohou být porovnávány plánované a skutečné objemy, prodeje v rozdílných regionech, tržních segmentech, uskutečňované rozdílnými distribučními mezičlánky, prodejci v různých časových úsecích.
- ✓ *Tržní podíl*: objem prodeje určitého výrobku firmy je dán do poměru s celkovým objemem prodeje tohoto výrobku, který je realizován příslušným oborem nebo odvětvím. Tato analýza hodnotí podnikovou výkonnost vzhledem k výkonnosti odvětví.
- ✓ *Relativní tržní podíl*: porovnává objem prodeje podniku k prodeji největšího konkurenta a hodnotí podnikovou výkonnost vzhledem k výkonnosti největšího konkurenta.

**Analýza nákladů** udává, jak nákladné jsou strategie, které vedou k dosažení cílů stanovených v plánu. Marketingovou nákladovou přiměřenost pak ukazuje porovnání nákladů s dosaženými výsledky. Vyžaduje specifikovat, klasifikovat a přiřadit náklady k jednotlivým marketingovým aktivitám, tzn. členění nákladů podle účelu.

**Analýza ziskovosti** posuzuje ziskovou výkonnost výrobků, výrobních řad, skupin zákazníků, tržních segmentů prodejních teritorií, distribučních cest, velikosti objednávek apod.

Analýzy prodeje, nákladů i ziskovosti upozorňují na odchylky vzniklé v určitém časovém období a týkají se určitých výrobků, segmentů trhu nebo objednávek. Pro širší marketingový pohled v delších časových horizontech a týkající se všech proměnných marketingového mixu je vhodný marketingový audit, který představuje komplexnější analýzu ve srovnání se třemi výše uvedenými způsoby.

Kontrolních ukazatelů existuje celá řada a je tedy na každém manažerovi určit systém těch, z nichž bude v souvislosti s činností podniku při své kontrolní činnosti vycházet.

### 3. Metodika a hypotézy

Diplomová práce je rozdělena do několika částí.

V úvodní části autorka uvádí důvody, které ji vedly k výběru tématu diplomové práce, k výběru zkoumané společnosti a zároveň jaké jsou cíle diplomové práce.

Následuje literární rešerše. Autorka se nejprve s danou problematikou strategického marketingového plánování, jeho jednotlivých částí a souvisejících témat seznámí studiem odborné literatury, porovná, v čem se liší či shodují názory jednotlivých autorů a své poznatky shrne do této teoretické části.

V praktické části bude postupovat podle poznatků získaných studiem vybrané literatury, které podloží důkazy. Bude se zabývat sestavením konkrétního obsahu marketingového plánu zaměřeného na vybranou společnost. Pro tento účel využije informace, které zpracovali pracovníci firmy a rozšíří je o vlastní zkušenosti, o informace získané z rozhovorů s kolegy, s top managementem, dodavateli a zákazníky. Jako další zdroje budou použity informace z tisku nebo z odborných portálů a článků na internetu.

Autorka nejprve představí zkoumanou společnost včetně její obecné charakteristiky.

Poté provede marketingovou situační analýzu, jejíž součástí bude hodnocení makroprostředí firmy metodou PEST, bude provedený rozbor pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil v odvětví. Předloženy budou informace z mikroprostředí organizace, přehled jejího portfolia a složení marketingového mixu.

Pro zpracování marketingové situační analýzy byly využity jak sekundární, tak primární zdroje.

V případě sekundárních dat autorka čerpala především z odborných webových portálů zabývajících se tematikou informačních systémů lokálního trhu, jakými jsou například [www.SystemOnLine.cz](http://www.SystemOnLine.cz), ERP Fórum apod. Dále pak z tištěných magazínů zaměřených na vybranou cílovou skupinu, např. CFO, Moderní řízení, HR Fórum, HN Byznys, či jejich internetové verze jako [www.cfo.cz](http://www.cfo.cz) a jiné. Zdroj informací poskytují také partnerské webové stránky dodavatelů, kam jsou pravidelně ukládány aktuální informace.

Primární data byla získána z trhu, na kterém se pohybují konzultanti a tyto informace jsou jim dostupnější, nebo přímo od zákazníků, s nimiž se setkávají při různých příležitostech, ať již se jedná o nasazení systému, osobní účast na akcích různého typu nebo konzultační činnost. Dále bylo čerpáno z interních zdrojů společnosti.

Historicky nejsou žádné analýzy k dispozici. Autorka tedy vycházela ze základních informací zpracovaných zástupci společnosti týkajících se její aktuální situace a postavení na trhu, který rozšířila o údaje veřejně dostupné z dalších zdrojů, např. tisku, různých databází či internetu a také ze sestaveného přehledu silných a slabých stránek a konstatování příležitostí a hrozeb, jež byl součástí daného výstupu.

Na základě tohoto výčtu budou stanoveny marketingové cíle a strategie a navržen celkový marketingový plán.

V závěru celé práce autorka doporučí změny či úpravy kroků odlišných od nastudované odborné literatury v jednotlivých částech strategického marketingového řízení. Dojde k průběžnému vyhodnocení marketingového plánu po polovině jeho skutečné realizace, ke zhodnocení jeho efektivity a souladu se stanovenými cíli a případným návrhům na úpravy pro zbývající období.

## **4. Charakteristika podniku**

Následující pasáž o rozsahu 51 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uložené na Ekonomické fakultě JU.

## II. Přehled použité literatury

Blažková, M. (2007) *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha, Czechia: Grada Publishing.

Boučková, J. a kol. (2003) *Marketing*. Praha, Czechia: C. H. Beck.

Cohen, W. A. (1998) *The Practice of Marketing Management*. New York, USA: Macmillan Publishing Company.

Cooper, J., & Lane, P. (1999) *Marketingové plánování – praktická příručka manažera*. Praha, Czechia: Grada Publishing.

De Pelsmacker, P., Geuens, M., & Van den Bergh, J. (2003) *Marketingová komunikace*. Praha, Czechia: Grada Publishing.

GOVINDARAJAN, M., (2007) *Marketing Management* (2nd Ed.). New Delhi, India: PHI Learning Pvt. Ltd.

Horáková, H. (2003) *Strategický marketing*. Praha, Czechia: Grada.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2010) *Principles of Marketing*. New Jersey, USA: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2004) *Marketing*. 6. Praha, Czechia: Grada Publishing.

Kotler, P. (2001) *Marketing management* (10. rozšířené vydání). Praha, Czechia: Grada Publishing.

Kotler, P. (2000) *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha, Czechia: Management Press.



McCARTHY, E.J., & PEREAULT, W.D. (1995) *Základy marketingu*. Praha, Czechia: Victoria Publishing.

Meffert, H. (1996) *Marketing - Management*. Praha, Czechia: Grada Publishing.

Molnár, Z. (2009) *Podnikové informační systémy*. Praha: ČVUT

Tomek, J. (2001) *Základy strategického marketingu*. Plzeň, Czechia: Západočeská univerzita v Plzni.

WESTWOOD, J. (1999) *Jak sestavit marketingový plán*. Praha, Czechia: Grada Publishing.

### **Přehled internetových zdrojů**

<http://archiv.ihned.cz>

[www.businessit.cz](http://www.businessit.cz)

<http://cfoworld.cz>

<https://cs.wikipedia.org>

[www.cszo.cz](http://www.cszo.cz)

[www.czechinvest.org](http://www.czechinvest.org)

[www.erpforum.cz](http://www.erpforum.cz)

[www.esipa.cz](http://www.esipa.cz)

[www.finance.cz](http://www.finance.cz)

[www.forbes.com](http://www.forbes.com)

[www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)

[www.infoabsolvent.cz](http://www.infoabsolvent.cz)

<http://kpc-group.cz>

<http://slovník-cizich-slov.abz.cz>

[www.systemonline.cz](http://www.systemonline.cz)

### III. Seznam schémat, tabulek a obrázků

Schéma 1: Projekt strategického řídicího procesu jako východisko marketingového procesu .....	6
Schéma 2: Vztah strategického řídicího a marketingového procesu .....	7
Schéma 3: Projekt strategického marketingového procesu (procesu marketingového řízení) .....	8
Schéma 4: Proces marketingové situační analýzy .....	9
Schéma 5: Fáze nákupního rozhodovacího procesu organizací .....	13
Schéma 6: Hlavní faktory ovlivňující nákupní chování organizací .....	14
Schéma 7: Top down planning and bottom up .....	24
Schéma 8: Strategie / taktika .....	27
Schéma 9: Proces realizační kontroly .....	29
Schéma 10: Typy marketingové kontroly .....	30
Schéma 11: Organizační struktura Sophia Solutions, s.r.o. ....	35
Tabulka 1: Vybrané ekonomické ukazatele .....	40
Tabulka 2: Průměrná hrubá měsíční mzda IT odborníků v České republice .....	41
Tabulka 3: Činnosti v oblasti informačních technologií .....	43
Tabulka 4: Hlavní konkurenti v oblasti konzultačních společností .....	45
Tabulka 5: Vývoj obratu společnosti a ziskovosti za posledních 5 let .....	53
Tabulka 6: Přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dle pracovníků společnosti .....	54
Tabulka 7: Návrh marketingového plánu .....	63
Tabulka 8: Realizace marketingového plánu .....	66
Tabulka 9: Působení na rostoucím a klesajícím trhu .....	71
Tabulka 10: Příklad sestavení SWOT analýzy .....	74
Tabulka 11: Výstup SWOT analýzy .....	76
Tabulka 12: Výstup z Google Analytics webových stránek <a href="http://www.sophias.cz">www.sophias.cz</a> .....	79

Obrázek 1: Matice Bostonské poradenské skupiny .....	73
------------------------------------------------------	----

## **IV. Seznam příloh**

Příloha 1: Hodnocení konkurenčního postavení společnosti

Příloha 2: Složky marketingového auditu

## V. Přílohy

### Příloha 1: Hodnocení konkurenčního postavení společnosti

a) bez použití vah

Klíčové faktory pro hodnocení	Šetřený podnik	Konkurenti			
		1	2	3	4
1. Kvalita výrobku	8	8	7	7	5
2. Image podniku	6	7	5	6	5
3. Design výrobku	7	7	6	7	4
4. Užité technologie	4	5	4	5	4
5. Finanční situace podniku	5	2	4	5	3
	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>21</b>

Hodnotící stupnice: 1 = nejnižší hodnocení, 10 = nejvyšší hodnocení

b) s použitím vah

Klíčové faktory pro hodnocení	Váhy	Šetřený podnik	Konkurenti			
			1	2	3	4
1. Kvalita výrobku	0,3	8x0,3	8x0,3	7x0,3	7x0,3	5x0,3
2. Image podniku	0,2	6x0,2	7x0,2	5x0,2	6x0,2	5x0,2
3. Design výrobku	0,1	7x0,1	7x0,1	6x0,1	7x0,1	4x0,1
4. Užité technologie	0,1	4x0,1	5x0,1	4x0,1	5x0,1	4x0,1
5. Finanční situace podniku	0,3	5x0,3	2x0,3	4x0,3	5x0,3	3x0,3
	<b>1,0</b>	<b>5,6</b>	<b>6,3</b>	<b>5,3</b>	<b>6,0</b>	<b>4,2</b>

Zdroj: Horáková (2003), vlastní úprava

## Příloha 2: Složky marketingového auditu

Část I. Audit marketingového prostředí	
Makroprostředí	
Demografické	Jaké hlavní demografické změny a trendy vytvářejí dobré příležitosti nebo ohrožují firmu? Jakým způsobem firma reagovala na tyto vývojové trendy?
Ekonomické	Jaký je hlavní vývojový trend v příjmech, cenách, úsporách a úvěrech firmy? Jak to bude firmu ovlivňovat? Jaké kroky podnikala firma jako odpověď na vývojové trendy?
Životní prostředí	Jaký je názor na náklady, dostupnost přírodních zdrojů a energie potřebné pro firmu? Jaký má firma přístup ke svému podílu na znečišťování prostředí a k ochraně přírody? Jaké kroky v této souvislosti podnikla?
Technologické	Jaké hlavní změny se uskutečňují v technologii produktů a ve výrobní technologii? Jaké postavení zaujímá firma v těchto technologiích? Čím lze případně daný produkt nahradit?
Politické	Jaké změny zákonů by mohly ovlivnit marketingovou strategii a taktiku? Co se děje v těch oblastech, které mohou ovlivnit marketingovou strategii?
Kulturní	Jaký je názor veřejnosti na obchod a zboží, které firma vyrábí? Jaké změny životního stylu zákazníků a hodnot mohou firmu ovlivnit?
Okolní prostředí	
Trhy	Jak je to s velikostí trhu, jeho růstem, geografickým rozložením a zisky? Jaké jsou hlavní segmenty trhu?
Zákazníci	Jaké jsou potřeby zákazníků a jak nakupují? Jak současní a potenciální zákazníci hodnotí firmu a její konkurenty se zřetelem na pověst, jakost produktů, servis, prodejní síly a ceny? Jak se jednotlivé segmenty zákazníků rozhodují o nákupu?
Konkurenti	Kdo jsou hlavní konkurenti? Jaké jsou jejich cíle a strategie? Jaké jsou jejich přednosti a slabiny? Jaká je jejich velikost a podíl na trhu? Jaké trendy ovlivní budoucí konkurenci a jaké substituční produkty nahradí současné produkty firmy?
Distributoři a dealeri	Jaké jsou hlavní distribuční cesty, kterými se produkty dostávají k zákazníkům? Jaká je úroveň efektivnosti a růstový potenciál v jednotlivých distribučních cestách?
Dodavatelé	Jaký je názor na dostupnost klíčových zdrojů pro výrobu? Jaké trendy se projevují u dodavatelů?
Zprostředkovatelé a marketingové firmy	Jaké jsou perspektivy vývoje nákladů na přepravní služby, skladování a finanční zdroje? Jak jsou efektivní reklamní agentury a firmy provádějící průzkum trhu, které pracují pro firmu?

<b>Veřejnost</b>	Jaká část veřejnosti z hlediska firmy představuje pro firmu příležitost nebo naopak vznik problémů? Jaké kroky podnikla firma pro dobrou spolupráci se širokou veřejností?
<b>Část II. Audit marketingové strategie</b>	
<b>Poslání podnikání</b>	Je poslání podnikání vyjádřeno jasně v marketingově srozumitelných pojmech? Je toto poslání uskutečnitelné?
<b>Úkoly a cíle marketingu</b>	Jsou firemní a marketingové úkoly a cíle formulovány dostatečně srozumitelně, aby se podle nich mohlo řídit marketingové plánování a měření výkonnosti? Odpovídají marketingové úkoly možnostem firmy?
<b>Strategie</b>	Je management schopen jasně formulovat marketingovou strategii pro dosažení svých marketingových cílů? Je tato strategie přesvědčivá? Odpovídá etapě životního cyklu produktu, strategii konkurence a stavu ekonomiky? Používá firma nejlepší způsob pro segmentaci trhu, správná kritéria pro hodnocení segmentů a výběr těch nejlepších? Vypracovala přesný profil každého cílového segmentu? Jsou marketingové zdroje optimálně rozděleny mezi hlavní prvky marketingového mixu?
<b>Část III. Audit marketingové organizace</b>	
<b>Formální struktura</b>	Má vedoucí marketér odpovídající pravomoci a zodpovědnost za ty činnosti společnosti, které ovlivňují spokojenost zákazníků? Jsou marketingové činnosti optimálně rozděleny mezi funkcionáře, produkty, segmenty, konečné uživatele a oblasti?
<b>Pracovní výkonnost</b>	Je mezi marketéry a prodejci dobrá komunikace a panují mezi nimi dobré pracovní vztahy? Pracuje systém produktového marketingu efektivně? Jsou produktoví manažeři schopni plánovat zisk nebo pouze objem prodeje? Existují v marketingu některé skupiny pracovníků, které by potřebovaly školení, větší motivaci, kontrolu nebo ocenění?
<b>Účinnost spolupráce</b>	Existují problémy mezi marketingem, výrobou, výzkumem a vývojem, nákupem, finančním oddělením, účetní a právním oddělením, kterým je potřeba věnovat pozornost?
<b>Část IV. Audit marketingových systémů</b>	
<b>Systém marketingových informací</b>	Poskytuje průzkumný systém marketingu přesné, dostatečné a včasné informace? Vyžadují vedoucí pracovníci firmy dostatečný počet výzkumů trhu a využívají těchto výsledků při rozhodování? Využívá firma nejlepších metod pro měření trhu a předpověď prodeje?
<b>Systém marketingového plánování</b>	Je systém plánování marketingu dobře vytvořen a efektivně využíván? Mají manažeři k dispozici systém pro podporu rozhodování? Jsou výsledkem plánování přijatelné prodejní kvóty a tržby?
<b>Systém marketingové kontroly</b>	Jsou kontrolní postupy dostatečné pro dosažení cílů stanovených ročním plánem? Analyzuje management pravidelně rentabilitu produktů, trhů, oblastí a distribučních cest? Zkoumají se pravidelně marketingové náklady?
<b>Systém vývoje nových produktů</b>	Je firma řízena tak, aby byla schopná vymýšlet, shromažďovat a sledovat novinky v oblasti produktů? Provádí firma dostatečný koncepční výzkum a analýzu podnikání dříve, než se rozhodne investovat do nových nápadů? Provádí firma dostatečné testování produktů a trhů, než začne s výrobou?
<b>Část V. Audit marketingové produktivity</b>	
<b>Analýza rentability</b>	Jaká je rentabilita různých produktů firmy, jejich trhů, oblastí a distribučních cest? Měla by firma vstoupit do nového tržního segmentu, rozšířit zde své působení nebo ho zcela opustit?
<b>Analýza efektivnosti</b>	Nemá některá z marketingových aktivit příliš vysoké náklady? Mohou být podniknuty nějaké kroky ke snížení nákladů?
<b>Část VI. Audit marketingových činností</b>	
<b>Produkty</b>	Jaké jsou cíle výrobní řady? Jsou správné? Odpovídá jim současná výrobní řada? Měla by se rozšířit nebo zúžit? Které produkty by měly být vyřazeny a které doplněny? Jaké jsou znalosti a postoje zákazníků k jakosti, vzhledu, stylu a značkovým jménům produktů firmy a jejich konkurentů? Které oblasti a strategie produktů a značek bude třeba vylepšit?
<b>Cena</b>	Jaké jsou cíle, zásady, strategie a postupy cenové tvorby? Do jaké míry jsou ceny stanoveny na základě nákladů, poptávky a konkurenčních kritérií? Domnívají se zákazníci, že ceny firmy jsou v souladu se spotřebitelskou hodnotou, kterou firma nabízí? Co ví management o cenové pružnosti poptávky, křivce učení, cenách konkurence a cenové politice? Do jaké míry je cenová politika v souladu s potřebami distributorů, dealerů a dodavatelů a jak odpovídá regulačním opatřením státu?

<b>Distribuce</b>	Jaké jsou cíle a strategie distribuce? Jsou zásobování trhu a služby dostatečné? Jak efektivní jsou distributoři, dealeri, výrobci, zástupci, zprostředkovatelé a ostatní? Neměla by firma uvažovat o změně distribučních cest?
<b>Reklama, podpora prodeje, publicita, přímý marketing</b>	Jaké jsou reklamní cíle firmy? Jsou správné? Vynakládá se na reklamu adekvátní množství prostředků? Co si veřejnost myslí o reklamě? Jsou reklamní média dobře zvolena? Je správně sestaven firemní reklamní tým? Existuje odpovídající rozpočet na propagaci? Využívají se dostatečně efektivně nástroje podpory prodeje (kupony, vzorky, výlohy a prodejní prostor)? Využívá firma v dostatečné míře přímý, on-line a databázový marketing?
<b>Prodejní síly</b>	Jaké jsou úkoly prodejních sil? Je počet jejich pracovníků dostatečný pro splnění úkolů firmy? Jsou prodejní síly správně organizovány podle specializací? Má firma dostatečný počet manažerů, kteří řídí prodejní zástupce v terénu? Mají prodejní síly vysokou morálku, schopnosti a snahu? Jsou způsoby stanovování kvót a hodnocení výkonů adekvátní? Jak jsou na tom prodejní síly ve srovnání s prodejními silami konkurence?

Zdroj: Kotler (2001)