

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011

Lenka Pošvecová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání – kombinované studium

Analýza marketingového oddělení společnosti ASBIS CZ, spol. s r. o.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

Autor:

Lenka Pošvecová

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka POŠVECOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Analýza marketingového oddělení společnosti ASBIS CZ, spol. s.r.o.**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení činnosti marketingového oddělení ve vybrané firmě a případné navržení změn, vedoucích k většímu využití skýtajících možností.

Postup řešení:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku.
2. Analýza současné situace v oddělení marketingu daného podniku.
3. Zhodnocení současné činnosti oddělení.
4. Navržení změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl, 2. Literární rešerše, 3. Metodika a hypotézy, 4. Charakteristika firmy, 5. Analýza současného fungování marketingového oddělení, 6. Zhodnocení činnosti a navržení vhodného řešení, 7. Závěr, 8. Summary, 9. Přehled použité literatury, 10. Přílohy.
-


Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: **40-50**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- BOUČKOVÁ, J. A KOL. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7971-577-1.
HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992, 368 s. ISBN 80-85424-83-5.
HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001, 150 s. ISBN 80-7169.
KOTLER, P. *Marketing management /vybrané kapitoly/*. Praha: Grada Publishing. 10.Rozšířené vydání, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
McCarthy, E.J., PEREAULT, W.D. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995, 509 s. ISBN 80-85605-29-5.
KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
KOTLER, P. *10 smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat*. Praha: GGrada Publishing. 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.
WHITELEY, R.C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing, 1991 231 s. ISBN 80-85605-69-4.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marie Bunešová, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **20. února 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
LS
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 18. března 2009

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě - v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - 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 prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Divišově dne 25.8.2011



Lenka Pošvecová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce paní Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za odborné vedení, rady, obohacující podněty a nápady, trpělivost a za čas, který mi při přípravě bakalářské práce věnovala.

Současně děkuji společnosti ASBIS CZ, spol. s r.o., která mi umožnila zpracovat dané téma, kolegům za spolupráci a ochotu a především paní jednatelce, která mi vždy vycházela vstříc a ochotně poskytla veškeré potřebné informace.

Také děkuji své rodině za její podporu, pomoc a zázemí.

OBSAH

1. Úvod	3
2. Literární rešerše	4
2.1. POJEM MARKETING	4
2.2. STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES – VÝCHODISKO PRO MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	5
2.3. STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	8
2.3.1. Plánovací etapa.....	8
2.3.2. Realizační etapa.....	34
2.3.3. Kontrolní etapa	36
3. Cíl, metodika a hypotézy	40
3.1. CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY.....	40
3.2. METODIKA PRÁCE.....	40
4. Analýza současného fungování marketingového oddělení.....	41
4.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	41
4.2. ŘÍDÍCÍ PROCES	42
4.3. STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	42
4.3.1. Plánovací etapa.....	42
4.3.1.1. Marketingová situační analýza.....	42
4.3.1.2. Stanovení marketingových cílů	52
4.3.1.3. Formulování marketingových strategií.....	53
4.3.1.4. Sestavení marketingového plánu.....	60
4.3.2. Realizační etapa.....	61
4.3.3. Kontrolní etapa	62
5. Zhodnocení činnosti a navržení vhodného řešení	63

6. Závěr	70
7. Summary	72
8. Přehled použité literatury	73

Seznam grafů, schémat, příloh

Přílohy

1. Úvod

Ve své bakalářské práci bych se chtěla zaměřit na analýzu činnosti marketingového oddělení společnosti ASBIS CZ, spol. s r.o. Důvod mého rozhodnutí pro dané téma je osobní. Jsem zaměstnancem této společnosti na pozici marketingového specialisty. Činnost marketingového oddělení zde za dobu mého působení prošla několika změnami, ať již řízenými centrálně z mateřské společnosti se sídlem v zahraničí nebo na základě rozhodnutí vedení tuzemské pobočky.

Hlavním cílem této práce je analyzovat činnosti marketingového oddělení, jejich efektivnost, rozsah a zaměření, zhodnotit začlenění oddělení do organizační struktury společnosti z pohledu spolupráce s ostatními odděleními.

Nejprve se s danou problematikou seznámím podrobně studiem vybrané odborné literatury. Při analýze pak budu postupovat na základě získaných poznatků, které podložím důkazy. K tomuto využiji vlastní zkušenost z činnosti marketingového specialisty zmíněné společnosti, vlastní poznatky a informace poskytnuté kolegy, zveřejnitelné interní informace a informace z oficiálně dostupných dokumentů.

V závěru práce bych chtěla zhodnotit výsledky své analýzy, případně navrhnout změny, které by měly vést ke správnému a efektivnímu fungování marketingového oddělení.

Postup řešení:

1. Studium odborné literatury se zaměřením na danou problematiku
2. Analýza současné situace v oddělení marketingu daného podniku
3. Zhodnocení současné činnosti oddělení
4. Navržení změn v souladu s nastudovanou problematikou

2. Literární rešerše

2.1. POJEM MARKETING

Marketing je velmi důležitou vědní disciplínou. Je podnikatelskou koncepcí usilující o nalezení rovnováhy mezi zájmy zákazníka a zájmy firmy. Nakolik jsou uspokojeny potřeby zákazníka, nakolik se mu firma přiblíží do značné míry určuje její postavení na trhu, její vzestup či pád a též dosažení i cíle druhé strany, jímž není nic jiného než tvorba přiměřeného zisku, z něhož je financován další rozvoj podniku.

Společným základem veškeré činnosti spojené s marketingem je výměna: iniciátor výměny poskytuje určitou hodnotu s očekáváním, že získá hodnotu jinou. (Horáková, I., 1992)

Definice marketingu se objevuje téměř v každé knize, která toto téma zpracovává.

Ve svých dílech hlavní představitel marketingu Kotler (2001, 2003) uvádí následující: „*Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními*“, nebo-li „*úkolem marketingu je přetvářet měnící se potřeby lidí na ziskové příležitosti*“.

Jiná Kotlerova (2001) definice říká, že „*marketing (management) je proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací*“.

V podobném znění se stala definice marketingu uznávanou a přijatou v roce 1985 Americkou marketingovou společností (AMA). Ve své knize „*Marketing v současné světové praxi*“ ji uvádí autorka Horáková, I. (1992): „*Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací*.“

Není ovšem možné uspokojit celý trh. Marketingoví manažeři proto musejí rozhodnout, který segment představuje největší tržní příležitost a vyvinout tržní nabídku pro každý takový vybraný segment. Obchodníci, tj. každý, kdo vyhledává odezvu od skupiny lidí, která je označována jako potenciální zákazníci, by pak měli usilovat o to, aby poznali potřeby, přání a poptávku trhu. Potřeba je důležitá pro přežití. Přání je možné ovlivnit. Jedná se o potřeby specifikované tak, aby je bylo možné uspokojit. Potřeby a přání lidé uspokojují prostřednictvím produktů, jež tvoří nabídku firem. Nejdůležitějším kritériem výběru je užitná hodnota, kterou produkt poskytuje, tedy poměr mezi tím, co zákazník získává, a tím, co za to dává. (Horáková I., 1992)

2.2. STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES – VÝCHODISKO PRO MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

Strategický řídicí proces definuje Horáková, H. (2001) jako soubor činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci a z dlouhodobého hlediska k usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle.

Hlavními aktivitami řídicího procesu jsou:

1. určení poslání podniku
2. cíle podniku a příslušné zásadní strategické směry k jejich dosažení
3. zjišťování příležitostí podniku.

Definováním *poslání* podle autorky firma vyjadřuje obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku. Jedná se o orientaci a postoje, nikoli o měřitelné cíle. Ve spojitosti s marketingovým procesem má poslání zásadní vliv na proces, zejména na *definování cílů a formulování strategií*. Podnik by měl převést smysl poslání do globálních strategických cílů, přičemž cílem podniku rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení se předpokládá v určitém časovém období. Dlouhodobé cíle upozorňují na činnosti, které je nezbytné provést v současnosti pro dosažení budoucích záměrů, stejně jako na vliv dnešních rozhodnutí na budoucí podnikovou

výkonnost. Krátkodobé cíle představují výsledky, které mají být dosaženy v současnosti a nejbližší budoucnosti. Firma musí určit strategii, jak se k daným cílům dopracovat. Při jejich odvozování vycházejí manažeři většinou z přístupu M. Portera (1994), který je založen na myšlence dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody jako základu pro výkonnost podniku. Kotler (2001) podle Portera uvádí dvě základní cesty k vyšší výkonnosti:

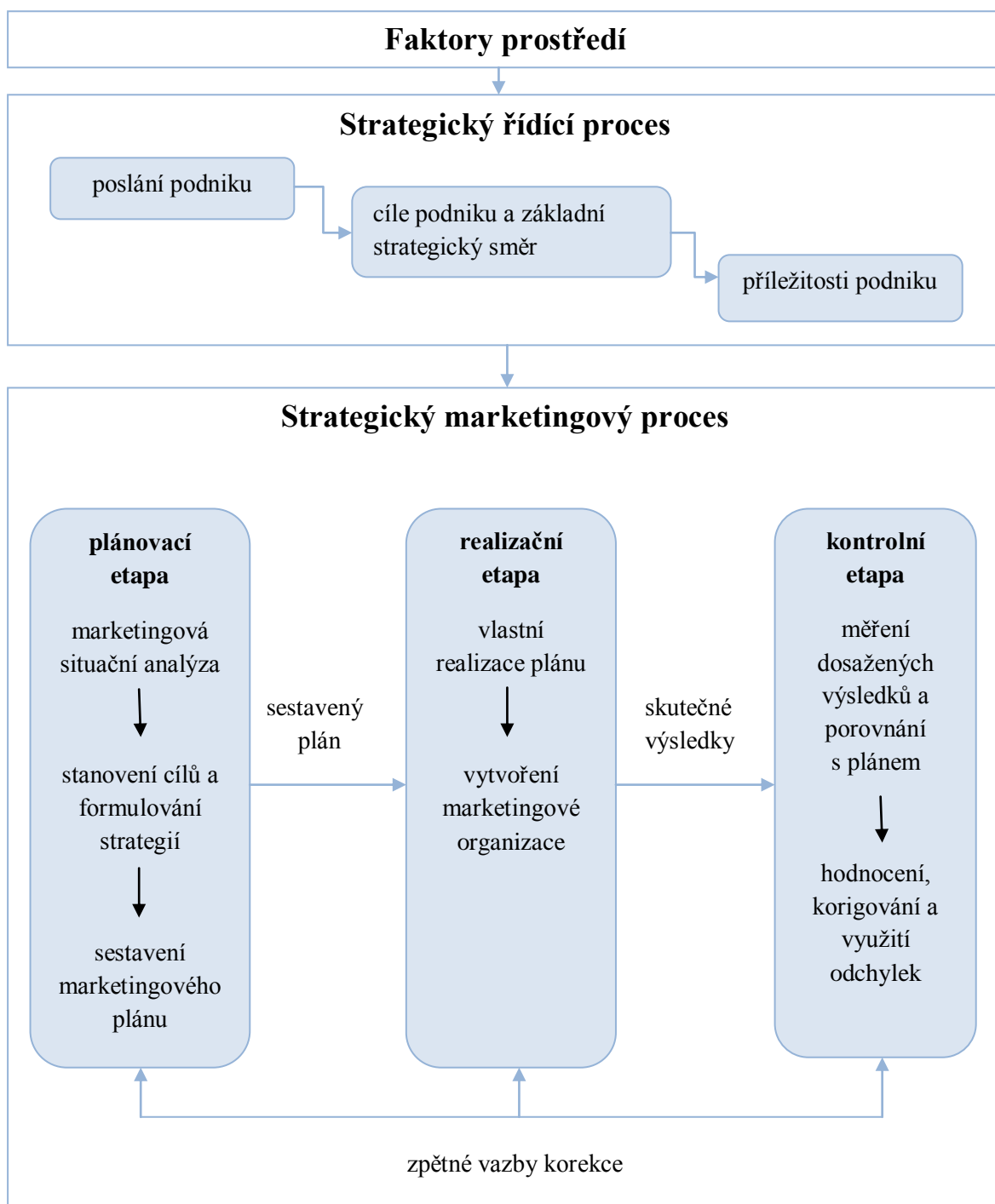
- dosažení postavení nejefektivnějšího výrobce v odvětví nebo oboru, tzn. že při nejnižších nákladech bude pravděpodobně dosahovat vyšších zisků
- dosažení výrazné diferenciaci v porovnání s konkurencí. Rozpozná-li a ocení-li zákazník tuto diferenciaci a bude-li ochoten zaplatit vyšší cenu, pak bude pravděpodobně dosahovat vyšších zisků.

Strategický marketingový proces (Horáková, H., 2001) vychází z rozhodnutí provedených v rámci strategického řídicího procesu a respektuje cíle a omezení z tohoto procesu vyplývající. Podrobnější třídění marketingového procesu je uvedeno ve schématu 1 na str. 9.

Jeho třemi etapami jsou:

- plánování
- realizace
- kontrola.

Schéma 1: Strategický řídicí a marketingový proces



Zdroj: Horáková, H., 2001

2.3. STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES

Obdobně charakterizují strategický marketingový proces autoři McCarthy, Perreault, Jr. (1995), jak znázorňuje schéma 2.

Schéma 2: Proces marketingového managementu



Zdroj: McCarthy, Perreault, Jr., 1995

2.3.1. Plánovací etapa

Marketingové plánování strategie znamená podle McCartha a Perreaulta (1995): „Vyhledávat aktivní možnosti a rozvíjet ziskové marketingové strategie. Marketingová strategie specifikuje cílový trh a k němu se vztahující marketingový mix“.

Horáková, H. (2001) zahrnuje do procesu plánování následující kroky v daném pořadí:

1. marketingová situační analýza
2. stanovení marketingových cílů
3. formulování marketingových strategií
4. sestavení marketingového plánu

1. Marketingová situační analýza je kritické, nestranné, systematické i důkladné:

- zkoumání vnitřní situace podniku (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, úroveň marketingového systému, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu)
- šetření postavení podniku v daném prostředí (vliv makroekonomických faktorů, schopnost čelit tlakům prostředí, trhy a jejich velikost, tržní potenciál, trendy vývoje, konkurenční postavení na trhu).

Uskutečňuje se ve třech časových horizontech:

- dosavadní vývoj
- současný stav
- odhad možného budoucího vývoje.

Prognózování by mělo vždy zahrnovat tržní potenciál, tržní podíl, zisk a prodej.

Marketingové prostředí firmy tvoří dvě úrovně: **makroprostředí a mikroprostředí**. (Horáková, H., 2001) Na tom se shoduje např. i s autorkou Boučkovou (2003) a dalšími.

Trochu odlišný pohled uvádí Horáková, I. (1992) tím, že rozlišuje **vnější a vnitřní činitele marketingu**. Do vnějších činitelů zahrnuje faktory v makroprostředí jako faktory, které působí vně firmy a ovlivňují její činnost málo kontrolovatelným způsobem.

Demografické činitele: charakteristiky populace, jež jsou důležitým nástrojem při konstrukci odhadu maximální velikosti trhu daného výrobku nebo služby, při odhadech tempa růstu tohoto trhu a při sestavování dlouhodobých prognóz vývoje spotřeby daného produktu.

Ekonomické činitele: vývoj nominálních a reálných mezd, vývoj životních nákladů, míra nezaměstnanosti, míra inflace a charakter hospodářského cyklu. Tyto činitele významně ovlivňují kupní sílu obyvatel danou současným příjmem, úsporami, cenami apod. Z nich je možné odvodit současnou koupěschopnou poptávku i odhadnout její vývoj v budoucím období.

Politicko-právní činitele: znalost zákonů a ostatních právních předpisů, které vymezují závazky firmy vůči spotřebiteli, společnosti a státu, zaměstnancům, životnímu prostředí atd.

Přírodní a technologické činitele: rozmanitá omezení vyplývající z klimatických či geografických poměrů, dostupnost a cenové relace výrobních zdrojů a stupeň vyspělosti ekonomiky.

Ostatní vnější činitele: řada dalších organizací, s nimiž je podnik v kontaktu, včetně konkurenčních.

Horáková, H. (2001) rozšiřuje makroekonomické činitele ještě o kulturní a sociální podmínky (základní kulturní hodnoty společnosti a její způsob života, sociální prostředí...), technologické činitele (technologický rozvoj země, přijímání nových technologií....) a přírodní faktory (klíma, přírodní zdroje, znečišťování ovzduší...).

V souvislosti s makroprostředím se velice často mluví o tzv. **PEST analýze**, která zahrnuje analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů prostředí. Sociální prostředí zahrnuje i demografické a kulturní prostředí. Někdy se užívá označení modelu SLEPT (sociální, právní, ekonomické, politické a technologické). (Blažková, 2007) V podstatě se jedná pouze o různé poskládání pojmů, ale obsahem jsou shodné.

Do vnějšího prostředí se ještě zařazuje tzv. blízké okolí firmy, tj. veřejnost, konkurence, dodavatelé, odběratelé apod.

Analýza konkurence (Horáková, I., 1992) má přinést informace nejen o současné a potenciální rivalitě, ale též o míře ohrožení. Podnik by měl neustále porovnávat své výrobky či služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsob i intenzitu propagace s produkty a marketingovou taktikou konkurentů. Analýza se odvíjí od specifikace struktury daného odvětví podle počtu producentů a stupně diferenciací produktu. Producentem se rozumí výrobce zboží nebo poskytovatel služby. Diferencovaným produktem jsou myšleny nabídky různých firem jako rozdílných produktů.

Autorka uvádí následující jednoduché schéma klasifikace.

Schéma 3: Klasifikace struktury odvětví

	Mnoho producentů	Jeden nebo několik producentů
Nediferencovaný produkt	Čistá konkurence	Čistý monopol
Diferencovaný produkt	Monopolistická konkurence	Oligopol

Zdroj: Horáková, I., 1992

Z vnějšího prostředí vyplývají **příležitosti a ohrožení**.

Závisí především na

- intenzitě konkurence v odvětví
- složitosti či jednoduchosti vstupu na trhy
- existenci a postavení substitutů na trzích
- síle a koncentraci kupujících a prodávajících.

Příležitosti Horáková, H. (2001) definuje jako příznivou situaci v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje vzhledem ke konkurenci a které jsou představovány oblastmi, kde má podnik předpoklady získat konkurenční výhody. Ohrožení představují překážky pro činnost a dobré postavení podniku, situace, které mohou vývoj negativně ovlivnit.

Vnitřními činiteli se rozumí vnitropodnikové faktory, které souvisejí s hospodářskou činností firmy a jsou firmou bezprostředně ovlivnitelné. (Horáková, I., 1992)

Finanční činitele: celková situace firmy, pro marketing především množství peněžních prostředků určených pro marketing.

Technické a technologické činitele: kapacita strojního parku a výrobních ploch, dostupnými technologiemi apod.

Organizační struktura podniku a personální vztahy: jsou důležité z hlediska pružnosti řízení a kontroly procesů řízení marketingové činnosti, míře koncentrace pravomocí. Významným faktorem jsou též mezilidské vztahy, ochota spolupracovat a jednota zájmů zaměstnanců. (Horáková, I., 1992)

K hodnocení vnitřní situace podniku se využívá celá řada dílčích analýz, např. analýza všeobecného stavu podniku – vývoj obrátu, zisku, cash flow, zaměstnanosti, nákladů, analýza úrovně výroby, výzkumu a vývoje, financování, inovační aktivity, řízení a organizace apod.

Analýza spotřebitele zahrnuje výzkum celé řady faktorů, které určují chování a způsob rozhodování individuálního spotřebitele a odběratele výrobní a nevýrobní sféry. (Horáková, I., 1992)

Z vnitřní situace podniku vychází i analýza jeho **silných a slabých stránek**. Znamená to kvalifikované a nestranné posouzení

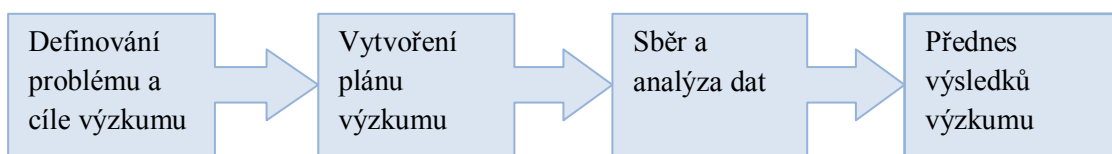
- vlastních schopností a dovedností a jejich síly
- vlastní výkonnostní potence
- zdrojových možností
- úrovně managementu.

Je nezbytné maximálně využít vliv významných silných stránek a snažit se neutralizovat vliv závažných slabín. (Horáková, H., 2001)

Rozbor vnějších činitelů, tedy **příležitostí a ohrožení** dalšího rozvoje firmy, bývá označován jako tzv. **O-T analýza („Opportunities and Threats Analysis“)**. Nástrojem pro hodnocení vnitřních činitelů je tzv. **S-W analýza („Strength and Weaknesses Analysis“)** spočívající v přesném vymezení **silných a slabých míst firmy**. Pro firmu je důležité šetřit silné a slabé stránky v souvislosti se zkoumáním příležitostí a ohrožení ve vzájemných souvislostech – v tzv. **SWOT analýze**. Ta by měla být prováděna pravidelně alespoň jedenkrát za rok. Vhodné strategie by pak měly vycházet ze silných stránek a využívat dobrých příležitostí.

Jako zdroj informací pro analýzy je využíván **marketingový informační systém, který je tvořen interním IS, zpravodajským IS, marketingovým výzkumným systémem a systémem programů na podporu rozhodování**. Pro získávání primárních informací, tj. řešení konkrétních problémů, před kterými firma stojí, se využívá marketingový výzkum, jehož proces uvádějí např. autoři Kotler, Armstrong (2010) – viz schéma 4.

Schéma 4: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: Kotler, Armstrong, 2010

Nejtěžší a nejdůležitější je 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. (Kotler, Armstrong, 2010)

Zdroje dat se dělí na primární a sekundární.

Primární data jsou data získaná výzkumem za určitým účelem. Je to nákladná a časově náročná činnost, výsledky jsou ovšem přesnější než v případě sekundárních dat. Mezi primární data řadíme interview, mystery shopping, focus group, testování produktů, deníky, omnibusové studie.

Sekundární data, jinak též „výzkum od stolu“, již v nějaké formě existují. Tento způsob je relativně levný a rychlý. Nebývají přesně zacílená a srovnání nemají tolik vypovídající hodnotu. Zdroji těchto dat jsou obchodní asociace, národní a místní průmyslové magazíny, národní a mezinárodní vlády, webové stránky, neformální kontakty, adresáře, výroční zprávy firem, obchodní literatura, předchozí marketingové

výzkumy a další. (<http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-marketing-research.html>)

Vlastní sběr dat, jak zmiňují autoři Kotler, Armstrong (2010), mohou provádět vybraní zaměstnanci firmy nebo cizí společnost. Upozorňují i na možné problémy např. s kontaktováním respondentů, s odmítnutím spolupráce nebo problémy zaujatých odpovědí. Nelze vyloučit ani chybu tazatele.

Následná analýza vyžaduje přesnost a úplnost zpracování dat, včetně zanesení do statistických programů.

Autoři uvádějí, že při přednesu výsledků výzkumu vedení společnosti je žádoucí představit poznatky a postřehy, které jsou užitečné pro rozhodování vedení, nikoliv je zahrnout množstvím čísel a údajů.

2. Stanovení marketingových cílů

Marketingové cíle jsou úzce svázané s cíli základními určenými ve strategickém řídicím procesu. *Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy.* (Horáková, H., 2001) Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Neobsahují však návod, jakým způsobem je možné plánované záměry uskutečnit. Týkají se výrobků a trhu. Marketingové cíle bývají součástí marketingového plánu, který musí být jasně formulován. Marketingové cíle jsou předurčovány a definovány **cílovými trhy**, pro něž se vytváří nabídka výrobků i marketingové programy. (Horáková, H., 2001)

Boučková (2003) uvádí, že v současné době je převažujícím přístupem k trhu **cílený marketing**.

Předpokladem pro realizování cíleného marketingu je:

- *provedení segmentace trhu*
- *vytipování a charakterizování konkrétních segmentů*
- *výběr jednoho nebo více cílových segmentů*

➤ *umístění výrobku v mysli zákazníka.* (Horáková, H., 2001)

Podle Boučkové (2003) se vymezení daného trhu provádí většinou podle kategorie produktu a geografického rozměru, je možné přidat i typ zákazníka a druh uspokojované potřeby.

Ve vymezených segmentech se zváží druhy tržních projevů a jaké charakteristiky zákazníků se na daném trhu výrazně diferencují. Uplatňují se zde kritéria tržních projevů, tj. difference mezi spotřebiteli ve vztahu k danému trhu nebo produktům a kritéria popisná, která vycházejí z obecných charakteristik spotřebitele a zobrazují jeho dispozice spotřebně jednat v určitém směru. Na základě určené kombinace významných kritérií pro odkrytí segmentů jsou pak přiřazováni konkrétní zákazníci jednotlivým segmentům.

Nevhodně provedenou segmentací, nesprávně vymezené priority u tržních segmentů a neurčení zodpovědných manažerů za příslušný segment řadí Kotler (2005) k jedné ze základních chyb v marketingu, jež je důsledkem nedostatečné analýzy trhu. Doporučuje segmentaci např. podle ziskovosti, podle hodnot, které zákazníci vyznávají, nebo podle jejich loajality k firmě. Nejdůležitějším segmentům pak doporučuje přiřadit vysoké priority. Prodejci by měli být specializováni na konkrétní segment a měli by se důkladně seznámit s jeho potřebami a požadavky.

Poté se začíná rozvíjet koncepční marketingová práce na tržním umístění vybraných segmentů v rámci marketingového plánu se zapojením odpovídajících marketingových nástrojů. (Boučková, 2003)

Otázce trhu, tržní segmentace věnují autoři Kotler (2001), McCarthy a Perreault, Jr. (1995) více pozornosti, neboť: *„Nalézání přitažlivých cílových trhů je součástí plánování marketingové strategie“*. (McCarthy, Perreault, Jr., 1995)

Přitažlivé možnosti jsou dle autorů ty, s nimiž má firma šanci něco udělat, tj. udělat něco s danými zdroji a cíli. Zdůrazňují především nalézání „průlomových“ příležitostí - tedy takových, které pomáhají novátorům vyvinout těžko kopírovatelnou marketingovou strategii, jež bude dlouhou dobu velmi zisková. Tyto jsou důležité

především kvůli konkurenci, která čeká na příležitost přiřivít se na úspěchu jiných. Pokud nelze dosáhnout „průlomové“ příležitosti, pak by se firma měla snažit získat alespoň konkurenční výhodu a zvýšit své šance na zisk nebo přežití. Shodují se s autorkou Horákovou, I. (1992) na čtyřech možnostech, kde mohou firmy nalézt ony příležitosti – viz schéma 5.

Schéma 5: Čtyři základní typy příležitostí

	Současné výrobky	Nové výrobky
Současné trhy	Průnik na trh	Rozvoj výrobku
Nové trhy	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Zdroj: McCarthy, Perreault, Jr., 1995

Proniknutí na trh charakterizují McCarthy a Perreault, Jr. (1995) jako pokus o zvýšení prodeje současných výrobků firmy na současných trzích – pravděpodobně agresivnějším marketingovým mixem. **Rozvoj trhu** znamená zvýšení prodeje prodejem současných výrobků na nových trzích, ať již působením na cílové zákazníky nebo nalezením dalších distribučních kanálů, obchodů, oblastí nebo nového využití výrobku. **Rozvoj výrobku** nabízí nové nebo zdokonalené výrobky na současném trhu. **Diverzifikace** je pohyb do úplně odlišných oblastí obchodu, které mohou obsahovat zcela neznámé výrobky, trhy, nebo dokonce i úrovně ve výrobně marketingovém systému. (McCarthy, Perreault, Jr., 1995)

Stanovení cílů podle Horákové, H. (2001) znamená vyjádřit marketingové úkoly v měřitelných jednotkách s časovým rozvrhem plnění. Je to odpověď na otázky:

- co?
- kolik?
- pro koho?
- a kdy?

3. Formulování marketingových strategií

Marketingové strategie říkají, jakým způsobem konkurovat s výrobky nebo službami v daném prostředí, jakým způsobem dosáhnout stanovených cílů.

Schéma 6 ukazuje, jakými otázkami si můžeme pomoci při stanovování marketingových cílů a strategií.

Schéma 6: Marketingové cíle a strategie

Marketingové cíle		Marketingové strategie	
<i>Odpověď na otázku</i>	<i>Týkají se:</i>	<i>Odpověď na otázku</i>	<i>Týkají se:</i>
Co?	výrobků nebo výrobků segmentu	Jak?	marketingového mixu
Kdo?	trhu nebo trhu časových horizontů		
Kdy?	plnění		

Zdroj: Horáková, H., 2001

Základem tvorby spolehlivé marketingové strategie je pochopení a porozumění vnitřním silným a slabým stránkám a jejich porovnání s příležitostmi a hrozbami plynoucími z prostředí.

Vlastní realizace strategie předpokládá:

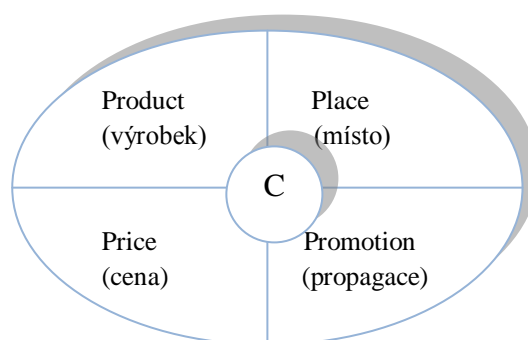
- vhodné začlenění marketingu do podnikové organizace a vytvoření marketingového útvaru
- vytvoření, udržování a aktualizování marketingového informačního systému přispívajícího k provedení strategických operací (Horáková, H., 2001)
- účelné použití marketingových nástrojů (výrobek, cena, distribuce, propagace)
- motivování marketingových pracovníků
- přiměřené zdroje (vypracování rozpočtů podporujících realizaci strategie)

- tvorbu takové podnikové kultury a pracovního prostředí, které je v souladu se strategickými podnikovými a tedy i marketingovými směry. (Horáková, H., 2001)

Marketingové strategie se zaměřují na cílové trhy a jejich dosažení nejúčinnějším způsobem. Proto se vztahují k marketingovým nástrojům – k jednotlivým elementům marketingového mixu. (Horáková, H., 2001)

Nástroje marketingového mixu jsou rozděleny do čtyř skupin, nazývaných **čtyři P**: produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion) – viz schéma 7.

Schéma 7: Čtyři P marketingového mixu



Zdroj: McCarthy, Perreault, Jr., 1995

Jejich společný zájem – zákazník (customer) „C“ je obklopen těmito kontrolovatelnými proměnnými, není ovšem částí marketingového mixu. Zastupuje určité specifické zákazníky – cílový trh.

Kotler (2001) a Horáková, I. (1992) **produkt** definují jako cokoliv, co může být nabízeno na trhu k uspokojení potřeb. Švarcová (2008) ještě rozšiřuje o cokoliv, co je prospěšné pro společnost, tj. v souladu se zákonem.

Distribuční systém zprostředkovává cestu produktu od výrobce ke spotřebiteli. Zahrnuje jak základní instituce distribuce produktu – velkoobchod a maloobchod, tak i osoby, jež sjednávají nákup a prodej nebo běžné funkce distribučního systému, jako přeprava zboží, skladování, servis apod. (McCarthy, Perreault, Jr., 1995)

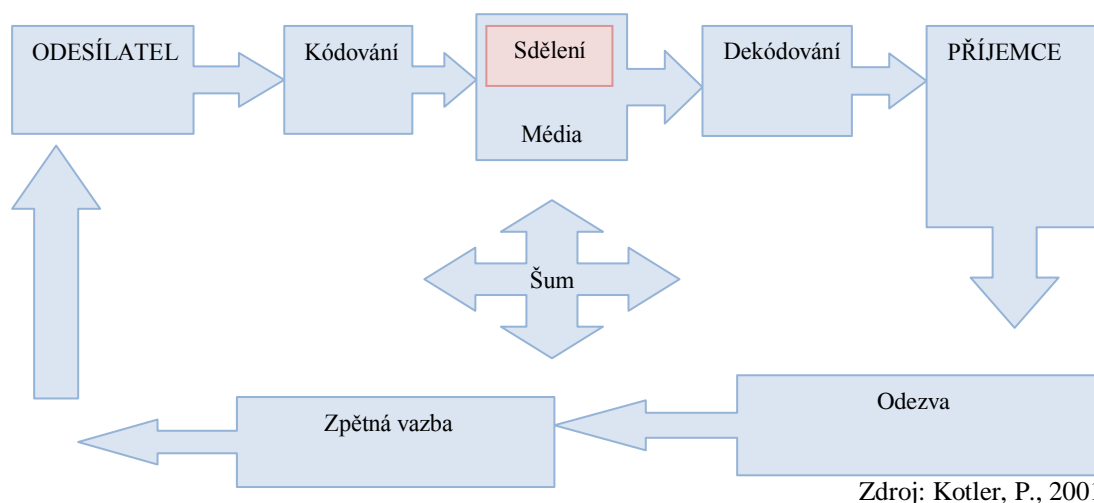
Cenu definuje Švarcová (2008) jako „zvláštní“ vyjádření hodnoty produktu. Většina autorů se shoduje na tom, že cena jako jediná vytváří příjmy, je odrazem hodnoty pro zákazníka. Je důležitým, nikoliv však jediným činitelem ovlivňujícím poptávku. Z hlediska času je to nejpružnější proměnná a její stanovení patří mezi klíčové rozhodnutí podniku.

Propagace má za úkol informovat o produktu a přesvědčit potenciální zákazníky o výhodnosti koupě produktu. Uskutečňuje se prostřednictvím reklamy umístěné v televizi, rozhlase, novinách a časopisech nebo na místech, kudy se pohybujeme. Dalšími nástroji propagace jsou podpora prodeje (prostřednictvím kupónů, spotřebitelských soutěží, cenových zvýhodnění apod.), publicita (vztah firmy k veřejnosti - public relations) a osobní prodej, jehož prostředníky jsou obchodní zaměstnanci firmy, kteří prodej osobně zprostředkovávají. (McCarthy, Perreault, Jr., 1995)

Propagace je dle Horákové, I. (1992) důležitým nástrojem marketingu, který zprostředkovává informační tok způsobem výhodným pro obě zúčastněné strany. McCarthy a Perreault, Jr. (1995) začínají kapitolu o propagaci větou, která její smysl přesně vystihuje: *„Lidé si nekoupí váš výrobek, pokud o něm v životě neslyšeli.“*

Komunikační proces tvoří několik prvků, jak ukazuje schéma 8 na straně 22:

Schéma 8: Prvky komunikačního procesu



Zdroj: Kotler, P., 2001

Hlavní subjekty komunikace představují **odesílatel a příjemce sdělení**. Nejdůležitějšími nástroji komunikace jsou **sdělení a média**. Hlavní komunikační funkce nebo činnosti znázorňují kódování, dekodování, odezva a zpětná vazba. Sdělení by měla být vyjádřena základními symboly a znaky, srozumitelnými všem příjemcům. Odesílatel musí mít jasnou představu o příjemci sdělení a jakou reakci má sdělení vyvolat, zda to bude informovanost, znalost, oblíbenost, preference, přesvědčení nebo jej dovést ke konečnému kroku koupě. Na základě definované žádané reakce je možné přistoupit k tvorbě účinného sdělení. V ideálním případě vzbudit pozornost, vyvolat zájem, probudit touhu a vyprovokovat akci. (Kotler, 2001) A dále autor uvádí, že účinnost sdělení není určena pouze jeho obsahem, ale i strukturou, nebo-li zpracováním.

Struktura je určena předložením závěru, povahou uplatněné argumentace a sledem argumentů.

Předložení závěru bývá na zvážení, zda sdělení zakončit doporučením nebo nechat vytvoření konečného úsudku na divákovi, posluchači, čtenáři. Sled argumentů je třeba seřadit tak, aby silné argumenty byly na začátku sdělení, případně v závěru sdělení, emocionální hlediska je výhodnější zařadit na začátek sdělení, zatímco racionální argumenty působí účinněji na konci sdělení.

Pro přenášení sdělení se musí zvolit nejúčinnější **komunikační cesty**: Osobní komunikace je přímým rozhovorem dvou nebo více osob. Způsobů této komunikace je několik – osobně tváří v tvář, prostřednictvím telefonu nebo e-mailu, řečník může přednášet posluchačům. Dále rozlišujeme podpůrné cesty – prodejci firmy, kteří kontaktují kupující na cílovém trhu, dále odborné cesty, kdy nezávislí experti činí prohlášení pro cílové skupiny a sociální cesty, které tvoří sousedi, přátelé, příbuzní apod.

Neosobní komunikační cesty zahrnují média, prostředí a události. Mezi média řadíme tiskoviny, elektronická média a obrazová média. Většina této komunikace přichází prostřednictvím placených médií.

➤ **Marketingová strategie ve výrobní oblasti**

Podle Horákové, H. (2001) se může vztahovat na výrobek (individuální), výrobní řadu („*skupina produktů uvnitř produktové kategorie, které jsou úzce spojeny, protože fungují podobným způsobem*“, jak definuje výrobní řadu Keller (2007)) nebo výrobní mix (kombinace výrobních řad a individuálních výrobků, tzn. celková tržní nabídka podniku).

➤ **Strategie pro individuální výrobky** se řídí etapami životního cyklu výrobku – zavedení, růst, zralost a zánik. Pro každou etapu je třeba použít rozdílnou strategii. (Horáková, H., 2001)

Ve stadiu uvedení výrobku na trh je prodej nízký, zákazníci tento výrobek nevyhledávají, dokonce o něm ani nevědí. Informativní propagace je v tomto stadiu nutná. (McCarthy, Perreault, Jr., 1995)

Nejdůležitějšími okolnostmi vstupu na trh bývají stanovená cena a úroveň nákladů na propagaci. Distribuce bývá v tomto stadiu omezena.

Horáková, I. (1992) ukazuje následující způsoby možného postupu firmy – viz schéma 9:

Schéma 9: Strategie zavádění produktu na trh podle ceny a nákladů na jeho propagaci

		Náklady na propagaci	
		Vysoké	Nízké
Cena	Vysoká	Strategie rychlého „sbírání“	Strategie pomalého „sbírání“
	Nízká	Strategie rychlé penetrace	Strategie pomalé penetrace

Zdroj: Horáková, I., 1992

Strategie rychlého „sbírání“ je určena pro nový produkt, který je prodáván za vysokou cenu a jehož vstup na trh je provázen nákladnou reklamní kampaní. Prvotní vysoké ceny dovolí pokrýt náklady výzkumu a vývoje ještě v prvních fázích prodejního cyklu. Uplatňuje se tehdy, pokud větší část trhu o produktu neví, a ti, kdo o produktu slyšeli, jsou ochotni zaplatit požadovanou cenu.

Strategie pomalého „sbírání“ se týká drahých produktů s nízkou úrovní propagace. Důvodem vyšší ceny je snaha utržit co nejvíce na nejvýnosnějším segmentu trhu, strážlivá propagace šetří prostředky, které může využít např. na posílení distribučního systému. Tato strategie má smysl tehdy, je-li velikost trhu omezena, spotřebitelé o produktu vědí a jsou ochotni zaplatit vysokou cenu a nehrozí nebezpečí ze strany konkurenčních výrobků.

Strategie rychlé penetrace se použije v případě, že firma potřebuje proniknout na co největší část trhu. Produkt má obvykle nižší počáteční cenu a investuje se do intenzivní propagace. Tato strategie se uplatňuje pro velmi rozsáhlý trh, kde spotřebitelé produkt neznají a jsou cenově orientovaní, konkurence je velmi ostrá náklady by měly s rostoucím rozsahem výroby klesat.

Strategie pomalé penetrace je určena pro levné produkty se střídmou propagací. Je vhodná pro trh dostatečně rozsáhlý, spotřebitelé o produktu vědí, jsou silně cenově

orientovaní a buď konkurence není významná, nebo je produkt velmi odlišný. (Horáková, I., 1992)

Ve stadiu růstu trhu rychle roste prodej v odvětví, zisky stoupají, ale poté začínají klesat. Výrobky kupuje stále více zákazníků, proto je snaha o rozšíření distribuce. Na trh vstupuje také konkurence. Toto je třeba si uvědomovat a nevidět pouze velký prodej při růstu trhu. (McCarthy, Perreault, Jr., 1995) Komunikační podpora se zaměřuje především na přesvědčování o vhodnosti nákupu a předností daného výrobku.

Když se prodej v odvětví ustálí a konkurence je tvrdší, vzniká *stadium vyspělosti trhu*. Některé výrobky se modifikují. Zisky klesají, protože rostou náklady na propagaci a někteří konkurenti se snaží ovládnout trh snižováním cen.

Během *stadia poklesu prodeje* nahrazují nové výrobky staré. Konkurence je u těchto výrobků silnější. Konzervativní zákazníci mohou zpomalit pokles prodeje starých výrobků.

Zde se nabízejí tři strategické možnosti:

- udržení stávajících výrobků bez redukce marketingové podpory
 - sklizení znamenající co možná největší zisk při silném omezení některých vynakládaných nákladů
 - úplně vyřadit výrobek a příslušné zdroje alokovat do jiných oblastí.
- **Strategie výrobkové řady** nabízí možnost prodloužení řady směrem dolů (slabší konec) nebo nahoru (silnější konec), doplnění řady o jednotlivé výrobky, případně vyřazování položek, nejsou-li úspěšné, pro vytvoření optimální délky výrobkové řady pro strategické období. Z pohledu jednotlivých položek se postupuje dle strategie pro individuální výrobky.
- **Strategie výrobkového mixu** má dvě alternativy – přidat nové výrobkové řady a rozšířit mix, nebo některé z existujících řad vyřadit a mix zúžit.

Jedním z atributů výrobků, který má při formulování strategií v rámci mixu značný význam je značka. (Horáková, H., 2001)

Značka slouží k identifikaci jednotlivých produktů a výrobců. Americká marketingová společnost definuje značku takto: „*Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců. Péče o značku je základním kamenem a vrcholným uměním marketingu. Cílem je vybudování souboru hluboce zakořeněných pozitivních asociací, spojených se značkou.*“ (Kotler, 2001)

McCarthy, Perreault, Jr. (1995) uvádějí, že kromě identifikace značky usnadňují nákup. Kotler (2001) upozorňuje na propagování značky pouze na základě jedné nebo několika užitečných vlastností. Podle něj jsou nejtrvalejšími atributy značky systém hodnot, kulturní hodnota a osobitost, jež tvoří podstatu značky. Podle Horákové, I. (1992) plní značkovost i funkci při segmentaci trhu. Pomocí značek lze každý výrobek cílit na jiný segment. Toto tvrzení uvádí i Kotler (2001) jako jednu z výhod, proč usilovat o značkové výrobky. Kromě toho jde i o zabezpečení právní ochrany jedinečných vlastností produktu, věrnost zákazníků a tím i určitou ochranu před konkurencí, značky pomáhají budovat image firmy, usnadňují uvádění nových značek na trh a jejich přijetí ze strany distributorů a zákazníků.

Při rozhodování o značce má výrobce několik možností uvedení na trh. Produkt může být uveden na trh pod značkou výrobce, distributora nebo pod značkou licenční.

Autor také uvádí devět faktorů posilujících povědomí o značce:

- vytvoření kreativní reklamy
- sponzoring uznávané události
- vyzvat své zákazníky, aby vstoupili do klubu
- pozvat veřejnost k návštěvě svých výrobních závodů nebo provozoven
- vybudování vlastní značkové prodejny
- poskytování hodnotné služby

- viditelná podpora některých sociálních programů
- snaha o to, aby byla firma známá jako přední poskytovatel hodnoty
- najít dobrého mluvčího nebo symbol, který bude reprezentovat firmu.

➤ **Strategie v cenové oblasti**

Stanovování ceny se skládá ze šesti kroků: 1) stanovení cíle cenové politiky, 2) zjišťování poptávky, 3) odhad nákladů, 4) analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů, 5) výběr metody určování cen a 6) výběr konečné ceny.

V cenové oblasti jsou používány čtyři základní strategie:

- **diferenční (diskriminační)** – prodej stejné kvality i kvantity za rozdílné ceny dle tržních segmentů. (Segmentace musí být provedena před užitím variantní ceny.) Příležitostné diferenční ocenění zahrnuje strategii „sbírání smetany“. Při zpomalení prodeje se ceny většinou snižují.
- **konkurenční** – používá penetrační cenu založenou na nízké zaváděcí ceně a dosažení vysokého objemu prodeje. Je vhodná při maximalizaci růstu prodeje a tržního podílu. Konkurenti bývají odrazeni nízkou cenou ještě před vstupem na trh.
- **ocenění výrobkové řady** – využívané firmami nabízející více než jeden výrobek. Komplex cen má maximalizovat zisk za celou řadu, případně celý mix. Možností se nabízí několik – nízká cena na dolním konci řady (standardní provedení) a vysoké na horním (vysoká kvalita a výkonné funkce), nebo základní výrobek za základní nižší cenu a komplementy jsou nabízeny a oceněny samostatně, nebo nabídky výrobku s několika doplňky zahrnutými v ceně, která je potom vyšší. Další možností je nabídka „balíku“ více výrobku za cenu nižší než je součet cen jednotlivých výrobku.
- **psychologická cena** – počítá s psychologickým aspektem spotřebitelské reakce na cenu. (Horáková, H., 2001)

➤ Strategie v oblasti distribuční politiky

Další důležitou součástí strategie je plánování místa, tedy zajistit, aby byly výrobky dostupné ve správném množství na správném místě tehdy, když je zákazník chce. Marketingoví manažeři si musí vybrat mezi přímou distribuční cestou, jež neobsahuje žádné prostředníky, výrobce prodává přímo zákazníkům (např. v domácnostech, předváděcích akcích) a nepřímou distribuční cestou, která obsahuje jednoho nebo více prostředníků. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007) *Ideální expozice výrobku na trhu zaručuje dostatečně širokou dostupnost výrobku, aby byly uspokojeny potřeby cílových zákazníků, ale neměla by je překročit. Příliš široká expozice pouze zvyšuje celkové náklady na marketing.* (McCarthy, Perreault, Jr., 1995)

Ideální distribuce může být intenzivní, selektivní nebo výhradní. **Intenzivní distribuce** znamená prodej výrobku prostřednictvím velkoobchodníků a maloobchodníků, kteří budou mít daný výrobek na skladě nebo jej budou prodávat. **Selektivní distribuce** se realizuje prostřednictvím mezičlánků, které budou věnovat danému výrobku zvláštní pozornost. **Výhradní distribuce** znamená prodej jedním mezičlánkem v konkrétní geografické oblasti. (McCarthy, Perreault, Jr., 1995)

Existuje mnoho možností, jak vstoupit na trh. Kromě obchodních zástupců, partnerů, distributorů a dalších je možné využít Intranet, Extranet, webové stránky, e-mail, aukce, faxy, direkt mail, telemarketing, teleshopping, noviny nebo televize. Čím větší počet kanálů, tím větší pokrytí trhu a tím větší růst tržeb. (Kotler, 2003)

➤ Strategie v oblasti marketingové komunikace

Push strategie je v marketingové komunikaci spojena s distribuční cestou, výrobce se zaměří na velkoobchodníky a maloobchodníky, kteří by měli totéž učinit směrem k zákazníkovi – jde doslova o protlačení výrobku ke spotřebiteli. Základním nástrojem je osobní prodej, poté podpora prodeje a reklama.

Pull strategie se zaměřuje na konečného spotřebitele, snaží se vyvolat jeho zájem a stimulovat poptávku z jeho strany. Zákazník potom požaduje výrobek na trhu. (Horáková, H., 2001)

K propagaci je možné využít následujících **nástrojů komunikace**:

Reklama: je veřejným způsobem komunikace. Toto velmi pronikavé médium umožňuje zopakovat sdělení mnohokrát za sebou. Negativem je neosobní charakter, kdy příjemce sdělení necítí povinnost věnovat mu pozornost a reagovat na ně. Je to účinný způsob předávání sdělení geograficky rozptýleným zákazníkům, jehož pomocí lze vybudovat dlouhodobou image produktu firmy.

Podpora prodeje: „*soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup*.“ Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny – přímé slevy, kupony, rabaty a výhodná balení. Dále může být použity techniky stimulace vyzkoušením produktu, obdarování věcnou odměnou – prémie, reklamní dárky, soutěže. Nástrojem podpory prodeje jsou i věrnostní programy. Představuje přidanou hodnotu nad rámec produktu i značky, její význam je důležitý v situacích, kdy jsou rozdíly mezi produkty malé a je obtížné odlišit se od konkurence pomocí značky. Dokáže stimulovat okamžitou a viditelnou nákupní reakci na rozdíl od reklamy, která vykazuje spíše pozvolné a dlouhodobé efekty. (Karlíček, Král, 2011)

Public relations a publicita: jejich kvalitativní prvky – vysoká věrohodnost, schopnost zaujmout kupujícího a zdůrazňování důležitosti – mohou mít v kombinaci s ostatními prvky marketingového mixu mimořádnou účinnost. (Kotler, 2001)

Podpora prodeje: nejefektivnější nástroj marketingového mixu v pozdějších stadiích procesu nakupování díky třem výhodám – osobnímu kontaktu, možnosti budování vztahů a příležitosti reakce. (Kotler, 2001)

Direct marketing je „přímé vyhledávání a oslovování jednotlivců a cílových skupin potenciálních zákazníků např. pomocí dopisů, e-mailů, letáků, plakátů, billboardů, katalogů, televizních spotů“.

(http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=direct+marketing)

Součástí je i tzv. direct mailing - rozesílané dopisy a e-maily potenciálním zákazníkům i

stálým zákazníkům, mnohdy jsou tyto reklamy považovány za nevyžádané zprávy neboli spam a telemarketing - oslovení zákazníků telefonní formou.

On-line marketing si mohou dovolit malé i velké firmy, jak uvádí Švarcová (2008). Jedná se o činnost spojenou s prodejem a propagací produktů.

Krutiš, (2007) ve své práci definuje on-line marketing takto: „*Internetový marketing je marketing, který se odehrává ve specifickém prostředí internetu a vychází ze všech praktik klasického marketingu. Nástroje, které využívá, jsou v užším pojetí pouze internetová reklama a vlastní webové stránky. V širším pojetí pak i další nástroje marketingových komunikací, které se na internetu také uplatňují: online public relations, online direct marketing a podpora prodeje na internetu.*“

Horáková, I. (1992) nepoužívá pojem on-line marketing, ale on-line služby – viz schéma 10.

Schéma 10: Výhody on-line služeb

Potenciální zákazník	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pohodlnost přístupu, 24 hod. odkudkoliv ➤ Informovanost, možnost porovnávání informací o firmách, výrobcích, cenách ➤ Není přímý kontakt s prodejci, žádné fronty a tedy méně slovních potyček a nedorozumění
On-line marketér	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rychlé přizpůsobení podmínkám trhu a možnost pružných změn v nabídce ➤ Nižší náklady díky digitálním katalogům ➤ Budování vztahů, kontakt se zákazníky ➤ Měření přístupů

Zdroj: Horáková, I. (1992)

4. Sestavení marketingového plánu

Proces marketingového plánování začíná na úrovni strategické podnikatelské jednotky (SPJ). SPJ může být konkrétní produkt, provozní jednotka nebo soubor jednotek za splnění následujících tří podmínek:

- SPJ lze samostatně plánovat
- má vlastní konkurenty, s nimiž se na trhu střetává, musí se s nimi vyrovnat nebo je překonat
- má vlastního odpovědného manažera, který zodpovídá za strategické plánování a zisk (Hálek, [201?])

Portál www.businessinfo.cz popisuje nejznámějšími přístupy pro hodnocení obchodního portfolia - model Bostonské poradenské skupiny a model společnosti General Electric. (<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>)

Přístup bostonské poradenské skupiny (BCG) = matice růst – podíl

Na vertikální osu matice se zaznamenává skutečný (nebo potenciální) **růst trhu** za určité období a na horizontální osu **relativní tržní podíl**, což je poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví a vypovídá zejména o schopnosti firmy konkurovat na trzích.

Tempo růstu trhu je vyjádřeno v procentech, představuje přírůstek tržeb u jednotlivých produktů – vyšší tržby jsou předpokladem růstu trhu a růst trhu znamená vyšší tržby. Je výrazem životaschopnosti jednotlivých tržních segmentů.

Vertikální osa je rozdělena na dva díly od 0 do 20% (může dosahovat i vyšších hodnot). Mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu trhu je považována hodnota 10%.

Horizontální osa sleduje relativní tržní podíl. Ten je zleva ohraničen hodnotou 10, která znamená, že sledovaná podnikatelská jednotka má desetkrát vyšší tržby než její největší konkurent. Zprava je ohraničení hodnotou 0,1 představující desetiprocentní relativní tržní podíl. Tato hranice znamená bod, pro který má ještě smysl aplikovat portfolio

analýzu, neboť menší relativní tržní podíl většinou neumožní firmě ani přes masivní investice získat dostatečné zkušenosti k získání komparativní výhody „včas“, jak argumentuje BCG. Středová hodnota 1 vyjadřuje rovnost relativních podílů firmy a největšího konkurenta v odvětví a je dělicím bodem pro odlišení vysokého a nízkého relativního tržního podílu.

Kruh umístěvané SBU vyjadřuje objem prodeje a tím i význam pro celkový obrat firmy a do jisté míry i pro cash-flow.

Každá jednotka je umístěna do jednoho ze čtyř kvadrantů, jejichž názvy jsou: dojně/peněžní krávy (cash cows), hvězdy (stars), psi (dogs nebo poor dogs) a otazníky (questions marks). Uvedený zdroj dále charakterizuje jednotlivé kvadranty následovně:

Otazníky: nízký relativní podíl na rychle rostoucím trhu, jsou nestabilní. Mohou být v budoucnu ztrátové, ale i vysoce ziskové. Velký růst trhů vyvolává relativně velké finanční potřeby, ale vykazují i šance, které lze využít při vhodných strategických operacích a zvýšit tak relativní tržní podíl SBU.

Hvězdy: vykazují vysoké tempo růstu s velkým podílem na trhu. V budoucnosti by měly být hlavním zdrojem zisku, proto se na ně vynakládají značné peněžní prostředky, jejichž hlavním zdrojem jsou SBU v pozici dojně krávy. Pokud tempo růstu SBU v pozici hvězd zpomaluje (klesne pod 10%), stávají se dojnými kravami.

Dojné (peněžní) krávy: působí na mírně rostoucích či stagnujících trzích, kde si udržují dobrou tržní pozici. Vytváření většinou větší množství peněžních prostředků, než je do nich investováno. Přebytky financují ostatní skupiny a aktivity firmy. Jako zdroj tržeb mají omezenou životnost, proto je třeba sledovat průběh cyklu tržní životnosti.

Hladoví psi: na trzích s nízkým tempem růstu a vykazují nízký relativní tržní podíl. Vykazovaný zisk musí být zpětně reinvestován do jejich udržení, nejsou tedy perspektivní. Je nutno rozhodnout, zda aktivity této SBU utlumit, eliminovat, případně investovat do radikální změny jejího postavení na dosavadních trzích nebo se orientovat na trhy jiné.

Portfolio v jednotlivých kvadrantech by mělo být vyvážené, ať již z hlediska financování všech SBU nebo stability v budoucnosti, tzn. vyváženost v počtu SBU v kvadrantech a v postavení SBU v matici.

Postavení SBU v matici není konstantní, je závislé na jejich životním cyklu. Svoji dráhu začíná převážně v pozici otazníku a poté se pohybuje proti směru hodinových ručiček ke hvězdě, dojně krávi a zpravidla končí v pozici psa.

Model BCG je jednoduchý analytický nástroj umožňující předvídat, které podnikatelské jednotky budou produkovat hotové peněžní prostředky v budoucím časovém období. Nezachycuje však další okolnosti důležité při strategickém rozhodování, jako např. reakce konkurence; získávání informací pro konstrukci matice je obtížné.

Zdokonalení této metody představuje model GE (General Electric) marketingové firmy McKinsey.

Portfolio matice GE (General Electric Business Screen) firmy McKinsey sleduje faktory označené jako „tržní atraktivita“ a „konkurenční přednost“, které jsou vyjádřeny komplexem působících dílčích faktorů, postavení SBU vysvětlují komplexněji než matice BCG. (<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>)

Horizontální osa vyznačuje konkurenční přednosti, jimiž jsou relativní pozice na trhu (podíl); relativní výrobní potenciál/kapacita; relativní výzkumný a vývojový potenciál; pozice v distribuci; efektivní marketingová komunikace; postavení SBU v kvalitě, značce, technologii, marketingu a obchodní činnosti; ziskovost a její porovnání s průměrem dosahovaným v oboru a relativní schopnost managementu (kvalifikace, zkušenost, kreativní úroveň).

Na vertikální ose je vyznačena atraktivita oboru/trhu, tj. tržní růst; velikost trhu a jeho kvalita; ziskovost oboru; stabilita prodeje a kvalita cenová; náročnost a dostupnost vstupů (surovinových, energetických) a situace v okolí firmy (makrookolí – PEST, mikrookolí).

Faktory i jejich počet je třeba volit s ohledem na konkrétní situaci a charakter produktů.

Pro oba faktory jsou stanovena tři pásma:

- pro faktor konkurenční přednosti pásma: „silné, střední a slabé“
- pro faktor tržní atraktivita pásma: „vysoká, střední, nízká“.

Vytvoří se tak devět kombinačních polí. Zařazení do určitého pole se provádí ohodnocením pomocí bodového ocenění (např. systémem známkování od 1 do 5) s propočtem vážených průměrů, kde vahami je významnost daného dílčího faktoru.

Políčka 1, 2, 4 představují výhodné postavení SBU v tzv. zelené zóně pro investice; 3, 5, 7 v tzv. oranžové zóně představují možná rizika spojená s investováním, proto firma provádí výběr a dává přednost spíše krátkodobým investicím; 6, 8, 9 jsou v tzv. červené zóně, kdy firma neinvestuje a připravuje útlum nebo ukončení podnikání či likvidaci.

Strategie investování podle pozice v jednotlivých polích je následující:

1. Investovat do rozvoje.
2. Chránit (udržovat) pozice.
3. Vybírat investice do rozvoje.
4. Omezit rozvoj.
5. Sklízet
6. Provést restrukturalizaci – upřednostnit tvorbu zdrojů.
7. Investovat uváženě.
8. Volit výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů.
9. Chránit a přehodnocovat.

Matice GE ve srovnání s maticí BCG je širší, poskytuje realističtější pohled na problematiku SBU. Její nevýhodou je značně subjektivní výběr kritérií a určení vah hodnocených faktorů. Sestavení proto vyžaduje zkušené pracovníky. (<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>)

Kotler (2001) řadí marketingový plán mezi nejdůležitější výstupy marketingového procesu. Každá výrobová úroveň (řada nebo značka) musí mít vypracovaný tento plán, pokud chce dosáhnout svých cílů.

Autor předkládá následující **obsah marketingového plánu**:

1. Shrnutí a stručný obsah: jedná se o přehledný souhrn plánovaných cílů a doporučení.
2. Současná marketingová situace: slouží k prezentaci základních údajů o prodeji, nákladech, ziscích, trhu, konkurenci, distribuci a mikroprostředí. Zdrojem dat bývají informační databáze produktových manažerů.
3. Analýza SWOT a analýza souvislostí: úkolem je identifikovat hlavní příležitosti a hrozby spolu se slabými a silnými stránkami společnosti spolu s dalšími faktory, které mohou ovlivnit danou výrobovou řadu.
4. Cíle: finanční a marketingové.
5. Marketingová strategie: návrh širší strategie pro dosažení plánovaných cílů. V této úrovni se předpokládá spolupráce s ostatními odděleními pro získání potřebných informací.
6. Akční programy: specifikace marketingových strategií pro každý prvek, tzn. odpovědi na otázky: Co se má dělat? Kdy se to má dělat? Kdo to bude dělat? Kolik to bude stát
7. Prohlášení o projektovaném zisku: stanovená výše podpůrného rozpočtu vůči odhadu objemu budoucího prodeje a podpůrné ceny, včetně určení nákladů výroby, distribuce a marketingu. Na základě těchto informací lze určit celkové výnosy, náklady a předpokládaný zisk.
8. Kontrola: průběžné sledování a vyhodnocování plnění plánu, případně jeho úpravy dle okolností.

2.3.2. Realizační etapa

Na otázku, zda je důležitější strategie nebo její realizace můžeme odpovědět takto: pro úspěch jsou nezbytné oba faktory. Peter F. Drucker řekl, že „*plán není ničím, pokud se nezvrhne v obyčejnou práci*“.

Dobrá realizace vyžaduje podporu všech oddělení, které se na ní budou podílet, proto je žádoucí zapojit je již do jeho vývoje. *Kontrola představuje způsob, jakým odstraňujeme chyby v realizaci nebo ve formulaci strategie.* (Kotler, 2003)

Podle Horákové, H. (2001) znamená přemístění strategie do realizačních akcí

- začleněním do „denních“ marketingových aktivit
- musí se projevit ve způsobu provádění a organizování konkrétní činnosti a musí najít obraz v podnikových hodnotách
- musí být vidět ve faktické práci marketingových manažerů a výsledcích podniku, případně v přizpůsobení se vzniklým změnám.

Jednotlivé části realizační etapy jsou uvedeny ve schématu 11.

Schéma 11: Realizační etapa jako celek

1.	Realizace marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů	
	Faktická realizace a její řízení Vzájemná kooperace Koordínace činností Motivace Stanovení odpovědnosti Komunikace	Činnosti
	Časové harmonogramy Ustanovení odpovědnosti za jednotlivé činnosti	Dokumenty
2.	Vytvoření kompaktní marketingové organizace vhodné pro realizaci marketingového plánu s ohledem na celkové uspořádání podniku	
	Organizační začlenění marketingového útvaru do podnikové organizační struktury Organizační uspořádání marketingového útvaru	Činnosti

Schéma organizačního uspořádání	Dokumenty
Popisy jednotlivých činností	

Zdroj: Horáková H., 2001

1. Faktická realizace marketingového plánu

Vlastní realizace znamená uvedení plánovaných akcí do každodenního života, jejich řízení i řízení členů marketingového týmu.

Kooperace všech pracovníků i útvarů je velmi důležitá. Každý musí znát svoji úlohu v procesu, rozumět jí, potřebuje znát i cíle a předpokládanou výkonnost.

Koordinace realizačních činností znamená identifikaci všech činností, které je třeba vykonat, jejich uvedení do souladu a stanovení, přidělení úkolů, stanovení termínů jejich splnění. Je nezbytné sladit priority a určit jejich pořadí, činnost jednotlivců i útvarů koordinovat navzájem a dosáhnout shody pro dosažení primárních výsledků při minimálních konfliktech.

Je třeba rozpoznat vhodný způsob a čas motivace pro jednotlivé pracovníky.

Stanovení odpovědnosti představuje *delegování konkrétní odpovědnosti na určitého pracovníka.* (Horáková, H., 2001)

Dobrá komunikace vede k úspěšné realizaci strategie. Vzájemné informování manažerů a zaměstnanců je zcela nezbytné.

Příslušnými dokumenty v procesu realizace jsou především časové harmonogramy jednotlivých činností a stanovení odpovědnosti za správné a včasné dokončení každé činnosti.

2. Vytvoření vhodné marketingové organizace

Vhodná marketingová organizace a rozdělení klíčových aktivit směřuje k dosažení daného podnikového cíle. Dokumenty v této etapě zahrnují zejména organizační schémata a popisy jednotlivých činností. (Horáková, H., 2001)

Do podpory potřeb zákazníka je třeba zapojit zaměstnance celé společnosti, nikoliv pouze marketingové či prodejní oddělení. Zákazník by měl být na vrcholu jasně definované firemní hierarchie hodnot. (Kotler, 2005)

2.3.3. Kontrolní etapa

Proces kontroly se zaměřuje na monitorování marketingové realizace, zjištěné odchylky, u nichž diagnostikuje příčiny a iniciuje nápravná opatření. Měl by se zabývat otázkami, proč bylo dosaženo právě takových výsledků a jaké korekční akce by měly být přijaty.

Základem práce marketérů v kontrolní fázi je porovnávání a hodnocení skutečných výkonů s výkony předpokládanými, určení rozdílů, odchylek od standardních veličin, jejich rozbor a hledání příčiny a dále s těmito odchylkami pracovat. (Horáková, H., 2001)

Zhodnocení postavení podniku na základě realizovaného plánu může být následující – viz schéma 12:

Schéma 12: Výsledek realizace marketingového plánu

Marketingové plány a strategie \ Marketingová realizace	Dobré (vhodné)	Špatné (nevhodné)
Dobrá (efektivní)	1. ÚSPĚCHY dobré plány, dobrá realizace	2. POTÍŽE špatné plány, dobrá realizace
Špatná (neefektivní)	3. POTÍŽE špatná realizace, dobré plány	4. NEZDARY špatná realizace, špatné plány

Zdroj: Horáková, H., 2001

Čtvrté pole znamená neúspěch pravděpodobně vedoucí ke značným ztrátám. Úkoly v plánu nebyly reálné a chyběla vůle tyto úkoly plnit.

Pole dvě a tři představují potíže vyplývající buď z nedostatečného, nebo chybného marketingového plánování nebo z neúčinné marketingové realizace. Pokud jsou vzniklé problémy identifikovány a zdařile řešeny, výsledkem bude pravděpodobně přesun do prvního pole. V případě neřešitelného problému nebo není-li řešen úspěšně se jedná o přesun do čtvrtého pole. (Horáková, H., 2001)

Hodnocena je také úroveň prodeje, nákladů a zisku pomocí jejich analýz.

Analýza prodeje vypovídá o účinnosti použitých marketingových strategií vzhledem k objemům prodeje, dosažených při jejich realizaci. Smysluplné informace přináší v porovnávání s dalšími daty a parametry.

Nejčastěji sledujeme

- objemy prodeje
- tržní podíl: objem prodeje určitého výrobku podniku je dán do poměru s celkovým objemem prodeje tohoto výrobku
- relativní tržní podíl: porovnává objem prodeje podniku k prodeji největšího konkurenta a hodnotí podnikovou výkonnost vzhledem k výkonnosti největších konkurenta.

Analýza nákladů je založena na porovnávání nákladů určených na marketingové aktivity s dosaženými výsledky a ukazuje marketingovou nákladovou přiměřenost.

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

Marketingový audit detailně analyzuje celkovou marketingovou situaci podniku a hodnotí, jak účinně podnik vykonává marketingové funkce. Je to obsažné, systematické, periodické a nezávislé hodnocení podnikové situace. (Horáková, H., 2001)

Ke zjišťování spokojenosti zákazníků je třeba nastavit systém pravidelného **měření úspěchů a chyb** podle přání zákazníka, které se řídí následujícími principy:

1. vědět, proč měříme
2. nechat zákazníky ať sami vyjádří, které konečné výsledky se mají měřit
3. neustále se ptát, jak si stojíme ve srovnání s konkurencí
4. sledovat vlastní postupy, které vedou k plnění přání zákazníků stejně pozorně, jako konečné výsledky
5. sdělovat svým lidem veškeré informace a výsledky.

Má-li výzkum přispět ke spokojenosti zákazníků, vyžaduje komunikaci se všemi lidmi ve firmě, kteří shromažďují data od zákazníků. Naopak firma musí neustále informovat své zaměstnance o tom, jak dobře si v tomto směru stojí.

Sestavení takového výzkumu vyžaduje otevřenou komunikaci. Sestaví se malá skupina zákazníků, kterých se ptáme na jejich problémy a očekávání. Kromě toho je třeba věnovat pozornost i stížnostem – udělat jejich seznam. Otevřené otázky v dotaznících by měly dát zákazníkům prostor pro vlastní názory a připomínky. Důležitý je i přehled o reakcích zákazníků na konkurenční nabídky.

Při vytváření dotazníku bereme v úvahu pět dimenzí kvality služeb nazvaných RATER (spolehlivost, serióznost, dojem, orientace na spotřebitele a zodpovědnost). Na základě vyhodnocení pak firma může získat konkurenční výhodu tím, že potřeby zákazníků stanoví jako standard pro fungování firmy. Charakteristika kvality by se měla kontrolovat minimálně jednou za rok a korigovat dle aktuálních výsledků. (Whiteley, 1991)

Dále autor uvádí, že **nejběžnější metody**, jak zjistit názory zákazníků jsou následující:

1. Spotřebitelské anketní lístky dodávané společně s výrobkem – velmi levný způsob dotazování umožňující rychlou zpětnou vazbu, ale jedná se o pasivní formu komunikace, zákazník není nijak motivovaný k odpovědi.
2. Dotazníky zasílané zákazníkům poštou – nákladnější, pravidelní zákazníci obvykle odpovídají. Ačkoliv jsou odpovědi na dotazníky pravděpodobně méně zkreslené než výsledky ankety, je těžké rozeznat velikost reprezentativního vzorku. Počet odpovědí lze zvýšit určitou „výhodou“ – motivací – sleva při příštím nákupu, zařazení do slosování apod.
3. Osobní rozhovory – prováděné osobně nebo po telefonu přinášejí informace rychleji než anketa nebo dotazníky. Navíc umožní lépe vybrat vhodný objekt.
4. „Nastrčení zákazníci“ – profesionálové, kteří vystupují jako zákazníci a podají zprávu o poskytované službě. Výsledky jsou poměrně spolehlivé, ale jedná se o nákladnější metodu měření.

Jakékoliv získané informace je třeba sdělovat všem zaměstnancům, aby všichni věděli, kde je problém, pečlivě je prodiskutovávat a společně pracovat na změně. (Whiteley, 1991)

Proces plánování, implementace a kontroly vytvářejí dokonalý cyklus vstupních údajů a zpětných vazeb. (Kotler, 2003)

3. Cíl, metodika a hypotézy

3.1. CÍL PRÁCE A HYPOTÉZY

Cíl:

Cílem bakalářské práce je zaměřením se na fungování marketingového oddělení podniku z pohledu zaměstnance v tomto oddělení, popis správného fungování oddělení, porovnání a zanalyzování současné situace podložené důkazy a doporučení vhodného řešení tak, aby oddělení fungovalo kvalitně a efektivně a bylo využito všech jeho možností.

Hypotéza:

Marketingové oddělení nepracuje podle zásad marketingového řízení. Marketingové oddělení se zaměřuje pouze na propagaci.

3.2. METODIKA PRÁCE

V první části bakalářské práce budou zpracovány poznatky z české i zahraniční odborné literatury. Odborná literatura bude pojednávat o postupu při strategickém marketingovém procesu. Doplňující informace jsou čerpány i z internetových stránek.

Náplní druhé části bude charakteristika společnosti ASBIS CZ, spol. s r.o. a jejího prostředí, strategií, marketingového mixu, dále popis prováděné realizační a kontrolní etapy marketingového procesu.

Veškeré informace a podklady v praktické části jsem použila z vlastní zkušenosti a praxe získané během vykonávání činnosti marketingového specialisty v této společnosti, z informací získaných pozorováním a kontaktem s osobami z téhož prostředí, z vlastních veřejně dostupných šetření, dále z informačního systému firmy, z webových stránek a výročních zpráv se souhlasem jednatelky firmy.

Moje doporučení a závěry pak vycházejí z porovnání praxe s teorií nastudovanou v odborné literatuře.

4. Analýza současného fungování marketingového oddělení

4.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost ASBIS CZ, spol. s r.o. je jedním z předních distributorů IT technologií na velkoobchodní úrovni na trhu v České republice.

ASBIS CZ spol. s r.o. byla založena v roce 1998 mateřskou společností ASBISC ENTERPRISES PLC se sídlem v Limassolu (Kyperská republika) a je jednou ze 33 poboček ASBIS působících ve 27 zemích.

Hlavním předmětem činnosti je nákup, skladování a prodej různých druhů komponent výpočetní techniky, osobních počítačů, notebooků, počítačových periférií a příslušenství.

Skupina ASBIS patří v Evropě mezi tři největší distributory počítačových komponent především v oblasti pevných disků a procesorů, dodává IT produkty do střední a východní Evropy, pobaltských států, do Společenství nezávislých států, na Střední Východ a do Afriky.

ASBIS CZ má 60 pracovníků. Společnost sídlí v obchodní zóně v Čestlicích, u dálnice D1, okres Praha – východ. Kromě kanceláří se v budově nachází také skladové prostory, odkud jsou rozesílány zásilky do celé republiky a kde si mohou zákazníci objednané zboží vyzvednout také osobně. Společnost využívá též logistické distribuční centrum mateřské společnosti ASBISC ENTERPRISES v Praze, které přispívá k plynulým dodávkám zboží pro zákazníky ASBIS CZ.

V čele společnosti v České republice stojí tři vedoucí pracovníci, dva z nich jsou jednatele společnosti – finanční ředitelka a provozní ředitel, dále k nim patří obchodní ředitel. Každý z nich má pod sebou další oddělení.

4.2. ŘÍDÍCÍ PROCES

Poslání podniku

Nabídnout zákazníkům úplný sortiment trhu IT a umožnit tak prodejcům výpočetní a digitální techniky nakoupit vše potřebné „pod jednou střešou“.

Cíle

Cíle společnosti jsou následující:

- zvýšení podílu na českém trhu
- získání nových distribučních kontraktů v segmentu přenosných počítačů – trendu vývoje a směřování IT posledních let
- vybudování a rozšíření stálé zákaznické sítě pro produkty oddělení networking, osobních počítačů Prestigio a serverů Intel & SuperMicro.

Příležitosti podniku

Firma nemá konkrétně stanovené žádné příležitosti na trhu pro podnik.

4.3. STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES

4.3.1. Plánovací etapa

Je první etapou ve strategickém marketingovém plánovacím procesu a je rozčleněna do čtyř částí:

1. marketingová situační analýza
2. stanovení marketingových cílů
3. formulování marketingových strategií
4. sestavení marketingového plánu

4.3.1.1. Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza začíná svou činností analýzou makroprostředí. Firma nemá tyto informace zpracované, proto jsem použila pro porovnání, co by firma měla mít, pouze trendy, které jsem čerpala z odborného tisku a výzkum, který tato společnost provádí.

Vnější činitele:

Demografické:

- trh ICT (Information and Communication Technologies) zaznamenával v uplynulých letech bouřlivý růst, v roce 2010 zpomalil, ale stále roste
- ČR patří pokud jde o užívání ICT 36. místo ze 127 zemí
- trh ČR patří mezi nejrozvinutější trhy nových členských zemí EU
- závislost na podnikovém segmentu, který v posledních letech klesal, a tedy na volbách a škrtech v rozpočtech
- lepší výsledky u spotřebitelského trhu díky větší individualitě rozhodování při nákupu – SOHO (domácnosti) a SMB (střední a malé podniky), segment domácností dokázal udržet růst díky výraznému poklesu cenové hladiny u počítačů
- údaj vyjadřující úroveň výdajů v oblasti IT vůči HDP v regionu je srovnatelný s mnoha západoevropskými zeměmi
- ČR se také řadí svojí atraktivitou pro zahraniční investory na přední místa ve světě
- představuje vysoce konkurenční trh s vybíravými zákazníky a kompetentními místními podnikatelskými subjekty s podnikatelskou kulturou srovnatelnou s obdobnými subjekty v zemích EU či OECD
- podle odhadů se očekává růst výdajů na IT díky novým produktům v oblasti hardwaru a dalšímu očekávanému poklesu hodnoty dolaru
- úbytek distributorů o 10%.

Ekonomické činitele:

- očekává se zpomalení ekonomického růst v ČR
- nezaměstnanost se blíží k 10%, což je průměr nezaměstnanosti v zemích EU
- míra inflace mírně poklesla, nicméně dlouhodobě má vzrůstající charakter, zákazníci dávají přednost před promyšlenými nákupy před náhlými
- reálná mzda se snížila, případně zůstala stejná
- očekávaná daňová reforma, očekává se též vliv sjednocení daní
- trh IT nyní málo profitabilní – nízká marže

- hlavním tahounem investic do IT služeb je i nadále státní správa
- snížení vládních výdajů na IT
- závislost na měnových kurzech (dolar, euro).

Politicko-právní činitele:

- zatím se nedá příliš odhadnout vliv situace na Blízkém východě, nicméně cena ropy roste poslední dobou rychleji, než se očekává v souvislosti s nepokoji v severní Africe a na Blízkém východě
- nelze též odhadnout vliv přírodní katastrofy v Japonsku
- dodržování Zákona o některých službách informační společnosti (č. 480/2004 Sb.), který problematiku spamu upravuje a vyžaduje prokazatelný souhlas příjemce zprávy
- v budoucnosti se očekává zavedení legislativní regulace internetového marketingu za účelem vymýcení spamu, tedy nevyžádaného e-mailu.

Technologické:

- zrychlení trendu v noteboocích, kdy jsou levnější varianty cenově blíží k cenám netbooků a zákazník si raději něco málo připlatí (využívají především středoškoláci), vlivem tohoto trendu tedy dochází ke zpomalení prodeje netbooků
- nový trend – tzv. tablety, což je velmi specifický produkt, který by mohl, dle předpokladů, nahradit netbooky
- pokračuje zpomalení prodeje desktopů (stolních počítačů)
- přestaly se prodávat DVD – „hrozba“ on-line záležitostí (facebook, youtube...) a mobilních telefonů, které umožňují též být on-line
- roste zájem o elektronické knihy
- podle analytiků poroste množství smartphonů a mobilních telefonů vybavených internetovým prohlížečem v důsledku nárůstu využívání elektronického obchodování.

Sociální:

- mnoho výrobků z oblasti IT se již stalo nezbytnou součástí života a nejsou považovány za zbytečné ani v době ekonomické krize
- mnoho technických výrobků se stává součástí image mladé generace
- počítače (ať již desktopy nebo notebooky) se stávají nedílnou součástí vybavení školních učeben a zaměstnaneckých výhod pro učitele

Analýza konkurenčního prostředí:

Prodejem IT se zabývá celá řada firem, proto je zde velmi silná konkurence. Sortiment v této oblasti je velmi široký. Společnost se může zaměřit na HW, SW, různé druhy připojení nebo různé technologie.

Mnoho distributorů se snaží akvizicí dostat na trh Slovenska a Polska a aby zároveň získali vyjednávací pozici pro množstevní zvýhodněné ceny.

Výhodou konkurence je především daleko širší portfolio a kompletnost nabízených produktů, na které mají přímé distribuce. Díky tomu osloví daleko více zákazníků z řad malých a středních zákazníků, kteří koupí vše na jediném místě. ASBIS CZ byl historicky výhradně komponentově založená společnost, která až s odstupem času začala nabízet takové produkty jako např. Dell (tzv. A-brand).

Během posledních dvou let se objevil úplně nový fenomén, v tak obrovské míře je to výhradně záležitost českého trhu - e-business (B2C, tzv. e-taily), jehož naprostým číslem jedna je společnost Alza.cz (e-tailer). Mají ohromnou podporu přímo od výrobců v podobě finančních prostředků na marketing, v podobě reklamy, ochrany skladu, zpětných bonusů a zároveň s tím mají velký vliv na celkový trh. Nabízejí segmentu domácností (SOHO) mnohdy nižší ceny, než může nabídnout distributor svému zákazníkovi, tedy prodejci.

Vstup na trh vyžaduje vysokou finanční investici především pro nákup zboží.

ASBIS CZ se zabývá distribucí od počítačů, notebooků, serverů a příslušenství, přes počítačové komponenty, spotřební materiál, spotřební elektroniku, až po periferie, sítě a software. Postavení ASBIS CZ vůči konkurentům v České republice ukazuje následující schéma zpracované redaktory Reseller Magazínu, kteří pravidelně monitorují trh IT. (Výsledky za celý rok 2010 ještě nejsou zpracovány.)

Schéma 13 Přehled konkurentů na trhu

Firma	Obrat 2009	Obrat 1. Pololetí 2009	Obrat 1. Pololetí 2010	Projekce 2010 odhad RM	Region
eD'systém	13198	4173	6012	14028	ČR + SR
		4173	3930	8400	Odhad pro ČR
AT Computers	7850	3150	3600	8400	ČR + SR
		2600	3050	7117	Odhad pro ČR
SWS	4560	1997	2243	5234	ČR
ABC Data	2233	1055	970	2263	ČR
100Mega Distribution	1620	720	841	1962	ČR
Agora Group	1717	752	716	1671	ČR + SR
ASBIS CZ	1302	650	664	1549	ČR
T. S. Bohemia	1447	639	634	1479	ČR + SR
Lama Plus	1320	662	520	1213	ČR
Servodata	1267	456	412	951	ČR + SR
Abacus Electric	737	382	258	602	ČR
Penta	634	294	225	525	ČR + SR
Agem.CZ	461	209	209	523	ČR
Elko Trading	400	175	150	350	ČR
RRC	219	136	112	262	ČR + SR
Amos Software	184	89	80	186	ČR
Níže uvedené společnosti pololetní obraty nezveřejňují nebo na naši opakovanou výzvu tyto neposkytly, ale z minulých přehledů u nich vedeme minimálně dílčí záznamy					
Tech Data Distribution	4929	2547	nezveřejňuje		ČR + SR
DNS	1910	nezveřejňuje	nezveřejňuje		ČR
Avnet	1895	893	nezveřejňuje		ČR
Arrow ECS	1148	518	nezveřejňuje		ČR
Alef Group	nezveřejňuje	694	nezveřejňuje		ČR + SR

Obrat v milionech Kč

Zdroj: www.reselleronline.cz

Konkurenční výhodou ASBISu je distribuce vlastních značek Prestigio a CANYON.

Na základě rozhovoru s obchodním oddělením lze konstatovat, že tato společnost považuje za konkurenční výhodou nepochybně již zmíněné logistické distribuční centrum mateřské společnosti ASBISC ENTERPRISES pouze několik kilometrů od sídla české pobočky, které přispívá k plynulým dodávkám zboží pro zákazníky ASBIS CZ

Pro uvedení příležitostí na trhu na základě získaných podkladů **budou vytipovány** jak příležitosti, tak hrozby.

Příležitosti:

- účast ve výběrových řízení státní správy v projektech v rámci strategie e-government a v rozsáhlejších projektech systémové integrace
- školství
- levnější notebooky
- nový produkt v podobě tablet
- elektronické čtečky
- smartphonů a mobilních telefonů vybavených internetovým prohlížečem.

Hrozby:

- snížení vládních výdajů na IT
- legislativní omezení internetového marketingu
- nízká marže
- měnový kurz
- pokračující pokles prodeje desktopů
- nedodržování Zákona o některých službách informační společnosti (č. 480/2004 Sb.), který problematiku spamu upravuje
- zdražení ropy, vliv zemětřesení v Japonsku

Vnitřní činitele

Finanční činitele:

V organizační struktuře ASBIS CZ patří marketing pod obchodního ředitele. Centrálně je ovšem marketing řízený též ze zahraničí, především pokud jde o obsah činnosti. V zahraničí působí marketingový ředitel (Marketing Director) s týmem produktových manažerů (Marketing Product Manager - MPM), z nichž má každý přidělené určité značky. S výrobci centrálně vyjednávají podmínky distribuce. Každé čtvrtletí dostanou marketingoví koordinátoři v jednotlivých zemích informace i přidělených finančních prostředcích na dané značky a doporučení produktů a aktivit, na které se mají v tomto období zaměřit. Koordinátoři připraví ve spolupráci s produktovým manažerem v tuzemsku (Product Line Sales Manager – PLSM) plán aktivit a pošlou návrh k vyjádření MPM. Na konci čtvrtletí se vyhodnotí a vyúčtují výsledky akcí.

Centrální podmínky umožňují, aby si pobočka řešila rozšiřování distribuce i lokálně. V tomto případě nabízí výrobce finanční marketingovou podporu přímo formou procenta z prodeje. Ve většině případů si ovšem tyto finance použijí produktoví manažeři (PLSM) ke korekci marže.

Marketingové oddělení v ČR nedisponuje žádnými finančními prostředky určenými pro marketingovou činnost.

Společnost nabízí zákazníkům možnost kreditu, který opravňuje kupujícího odebrat od prodávajícího zboží za kupní cenu včetně DPH odpovídající výši poskytnutého kreditu bez toho, že by zaplatil prodávajícímu kupní cenu při dodání zboží nebo předem. Kredit je vždy stanoven individuálně dle obratu a platební morálky zákazníka.

Technické a technologické činitele:

Společnost využívá ekonomický informační systém, jehož součástí je ERP systém I6, úspěšně využívaný firmami z oboru IT. Tento systém využívají všechna oddělení společnosti, včetně marketingového. Nicméně v jeho využívání pro obchodní a marketingové oddělení jsou určité rezervy, jako možnost nastavení segmentace nebo sběr dat o zákaznících.

Kapacita skladových prostor přestává být vzhledem k rozšiřování portfolia dostačující. Nelze opomenout odbornou kvalifikaci a přínos pracovníků oddělení IT.

Společnost má zřízený e-shop, kde mohou nakupovat prodejci po registraci 24 hodin denně, vidí zde aktuální stav zásob a vlastní cenu zboží.

K dispozici je zákazníkům online PC konfigurátor, který umožní výběr kompatibilních komponentů a sestavení vlastního počítače dle požadavků.

Objednávky jsou vyřizovány co nejdříve s doručením dle výběru a času objednávky, včetně možnosti doručení v regionu Praha v den objednání zdarma (za splnění daných podmínek).

Společnost provádí i záruční servis.

Organizační struktura podniku a personální vztahy:

ASBIS CZ má v současné době 60 zaměstnanců. V čele firmy stojí tři vedoucí pracovníci – finanční ředitelka, provozní ředitel, jež jsou zároveň oba jednatelé firmy a obchodní ředitel. Každý z nich má pod sebou jednotlivá oddělení firmy, jak znázorňuje schéma organizační struktury v příloze 1.

Finanční ředitelka je zodpovědná za činnost finančního oddělení, provozní ředitel zodpovídá za práci oddělení IT, logistiky, reklamací a skladu. Obchodní ředitel má v kompetenci vedení obchodního, nákupního a marketingového oddělení.

Vztahy mezi zaměstnanci jsou poněkud napjaté. Jedná se především o vztahy mezi obchodním, produktovým (nákupním) a marketingovým oddělením; ovšem spolupráce mezi marketingem a produktovým oddělením je poměrně pozitivní. Chybí zavedení procesu sběru a zaznamenávání dat o zákaznících a konkurenci, tedy budování vlastní databáze.

ASBIS ENTERPRISES PLC přivedl na trh dvě vlastní značky – PRESTIGIO a CANYON. Jejich úspěšný rozvoj se datuje od roku 2003 a široké portfolio obsahuje vše od počítačů až k perifériím a počítačovému příslušenství a nadále se rozšiřuje. Značka PRESTIGIO nabízí exkluzivní kombinaci elegance, vysoké kvality, moderní

technologie a designu. Jejím cílem je poskytnout těm, kteří si užívají současný životní styl luxusní, cenově dostupné produkty z oblasti IT a spotřební elektroniky. Značka má vlastní webové stránky www.prestigio.cz a umožňuje nakupovat i koncovým uživatelům přes e-shop.

Značka CANYON se designem plným barev a vzorů zaměřuje na mladou generaci, pro kterou jsou produkty trhu IT součástí života.

Obě značky otvírají prostor pro přímé oslovení konečného zákazníka i v časopisech o životním stylu.

Závěrem analýzy vnitřních činitelů by měla být OT analýza, ale společnost nemá žádnou vypracovanou, proto jsem na základě **zjištěných informací** firmě **vytipovala** následující silné a slabé stránky.

Silné stránky:

- kvalitní informační systém
- kvalifikovaní zaměstnanci oddělení IT
- vlastní značky, na nichž lze v budoucnu stavět
- PC konfigurátor
- záruční servis.

Slabé stránky:

- nedostatek „vlastních“ finančních prostředků marketingového oddělení – neexistence marketingového fondu
- omezená kapacita vlastních skladových prostor
- špatná spolupráce obchodního, nákupního a marketingového oddělení
- nedostatečné informace z trhu (o zákaznících a konkurenci)
- chybí oficiální vymezení kompetencí marketingového oddělení.

Analýza spotřebitele:

K hlavním zákazníkům patří společnosti a firmy, které se zabývají jak kompletací celých počítačů, tak i dodávkami výpočetní techniky ke konečným spotřebitelům.

Významnou část portfolia aktivních zákazníků tvoří jak prodejci výpočetní techniky s vlastní distribuční sítí, tak i specializované či extenzivní řetězce a hypermarkety.

Rozhodující osobou pro ASBIS je nákupčí dané firmy, zaměstnanec IT oddělení, případně její majitel (dle jejich organizační struktury a pravomocí). Někteří zákazníci mají osobní vazby na obchodníka ASBISu, většinou jde o zákazníky PLSM. Mnoho zákazníků vybírá zboží podle propagačních akcí. Dalším rozhodujícím faktorem je pak cena.

Marketingový výzkum:

Vzhledem k organizační struktuře není prováděné marketingové plánování, a nebyl nikdy proveden ani marketingový výzkum.

Jaké produkty, v jakých kapacitách a v jakém množství objednat na sklad řeší produktoví manažeři (PLSM) pozorováním prodejů z předchozích období. Často se vychází ze čtvrtletí předcházejícího roku s přihlédnutím k pravděpodobnému procentuálnímu nárůstu (dle pozorování pohybu prodejů v období následujících až do aktuálního), z chování trhu a získaných informací přímo od zákazníků.

Pokud jde o primární data, pak byla na webových stránkách po určitou dobu spuštěna anketa, kde jsme se ptali vždy na konkrétní otázku a byly nabídnuty buď uzavřené odpovědi nebo možnost odpovědi otevřené. Úspěšnost těchto anket nebyla příliš vysoká, i přesto poskytuje alespoň částečný obraz o situaci. Příklad ankety je uvedený níže – viz schéma 14 na straně 54.

Otázka zněla: Jak jste spokojeni se svým obchodním zástupcem?
Anketa byla dostupná na webových stránkách v termínu od 17. 10. – 6. 1.
Možnosti odpovědí: a - jsem spokojen, b - spíše spokojen, c - spíše nespokojen, d - velmi nespokojen.

Schéma 14 Příklad ankety

Jste spokojeni se svým obchodníkem v ASBISu?	Počet odpovědí
A	163
B	5
C	1
C zástupce mi netelefonuje!	1
d	2
d nic napoprvé nezařídí, stále se musí uhánět, nezastává se mých zájmů	1
Celkový součet	173

Zdroj: vlastní tvorba z vlastních podkladů

Pro sekundární data se využívá především vlastní databáze zákazníků z informačního systému, která ovšem neobsahovala podrobnější informace o zákaznících. Využívá se při přípravě akcí pro konkrétní značku, nikoliv jako vypovídající celek obecně. Dalším zdrojem informací, které jsou využívány, jsou webové stránky především konkurentů a také neformální kontakty produktových manažerů, kterým se daří díky dobrým vztahům získávat informace o konkurenčních nabídkách.

Kvalitní informace poskytují též časopisy Reseller Magazine, který monitoruje trh a pravidelně vydává různé přehledy o postavení společností na trhu informačních technologií, rozhovory na různá témata, recenze apod., a časopis Channelworld, který taktéž mapuje prostředí a události.

Zjištěné informace nejsou žádným způsobem evidovány a využívány, kromě již zmíněných sekundárních dat, konkrétně prodeje, z nichž se vychází při přípravě propagačních akcí. Řízený tok informací neproudí mezi žádnými odděleními.

4.3.1.2. Stanovení marketingových cílů

Zákazníci firmy se z geografického hlediska nacházejí na celém území České republiky. Pokud jde o jejich velikost, jsou jimi od **malých prodejců až velké internetové obchody**.

Z databáze zákazníků je vyčleněný segment klíčových zákazníků, kteří jsou přiděleni produktovým manažerům. Tito zákazníci představují skupinu, která tvoří největší obrat. Mají stanovené speciální ceny i podmínky. Úkolem produktového manažera je sledovat nákupní ceny svých produktů a má tedy možnost rychle a pohotově reagovat a informovat klíčového zákazníka např. o výhodnosti koupě vzhledem k výši kurzu dolaru.

Ostatní zákazníci rozdělení do segmentů nejsou. Firma nemá uvedený marketingový cíl.

Svoji marketingovou činnost zaměřuje pouze na propagační akce konkrétní značky.

V případě zadání marketingových aktivit produktovými manažery (MPM) ze zahraničí obdrží každý koordinátor pobočky informace, na jaké produkty dané značky se má aktivita zaměřit, jaký se očekává výsledek (v obratu nebo počtu prodaných kusů). Pro koho je akce určena a v jakém období daného čtvrtletí se uskuteční je v kompetenci koordinátora. Ve většině případů je akce zaměřena na všechny zákazníky firmy. Vytvoří se takové podmínky, aby všichni měli možnost získat nějakou cenu bez rozdílu výše obratu. Často se vylučují zákazníci, kteří mají speciální podmínky a tedy i speciální odměny (výše zmínění klíčoví zákazníci).

Vzhledem k neexistující segmentaci se ale nedá přesně určit, zda dochází k rozvoji trhu a za stávajících podmínek by bylo zaměření pouze na rozvoj trhu bez segmentace nereálné. Při zpětném vyhodnocování se tento faktor nezjišťuje. Stejně tak i příležitost diverzifikace.

4.3.1.3. Formulování marketingových strategií

Společnost ABSIS CZ se snaží jako distributor stále rozšiřovat nabídku produktů z oblasti informačních technologií tak, aby byla schopna uspokojit veškeré požadavky klientů na nákup „pod jednou střešou“. Ať se jedná o množství výrobců, kategorie výrobků nebo výrobní řady. Prostředí IT patří k těm, kde se vývoj pohybuje velmi rychle dopředu. Nový výrobek je za několik měsíců již neaktuální. Značka má v této oblasti velký význam. ASBIS se snaží, aby získal distribuce

celosvětově významných a žádaných výrobců, jejichž značka znamená kvalitu a výkonnost. Zákazníci pak ztotožňují tyto vlastnosti i se samotnou značkou distributora.

Výrobek je ovšem vždy uváděn pod značkou výrobce. Nikoliv pod značkou distributora.

V případě značky PRESTIGIO figuruje ASBIS CZ jako distributor. Značka má vlastní zastoupení pro oblast Střední a Východní Evropy sídlící nedaleko sídla ASBIS CZ. Fungují jako samostatná společnost, která si řeší i marketingovou komunikaci. Mají k dispozici vlastního grafika, který vytváří materiály pro různé druhy komunikace – bannery, inzerci, informační zpravodaj. Pro public relations využívají PR agenturu, která vytváří tiskové zprávy o změnách ve společnosti a nových produktech, komunikuje s novináři a taktéž monitoruje tisk v oblasti informačních technologií.

Cílem marketingových aktivit bývá proniknutí na trh nebo rozvoj výrobku.

Marketingová strategie ve výrobní oblasti:

Strategie každého výrobku nebo výrobní řady závisí vzhledem ke zmíněným podmínkám na přidělení marketingových fondů ze zahraničí, případně, pokud se jedná o přímou distribuci ASBIS CZ, na uvolněných fondech výrobcem nebo produktovým manažerem. Od toho se odvíjí i míra propagace výrobku. Ceny stanovují produktivní manažeři, aniž by se řešil typ strategie. Pokud nejsou zvlášť finanční prostředky na propagaci, využívá se možnost umístění informace nebo proužkové reklamy na webové stránky propojené s e-shopem a dále možnost kontaktování prostřednictvím pravidelného elektronického zasílání letáků, které informují o novinkách.

Jedním z distribučních kanálů je prodej v hypermarketech, specializovaných prodejnách nebo velkoobchodech. V těchto distribučních kanálech se prodávají pouze vybrané produkty některých značek. Zde hraje cena významnou roli pro rozhodnutí daného řetězce o tzv. zalistování výrobku. Náklady na propagaci v letáku bývají poměrně vysoké, cena jedné pozice běžné velikosti – viz příloha č. 2, stojí přibližně 30 000,- Kč bez DPH, nicméně se jedná o velmi významný článek odbytového řetězce. Uplatňuje se zde strategie rychlé penetrace. Pro příklad je možné uvést prodej za jedno čtvrtletí

v různých řetězcích – viz schéma 15. Celkem se za dané období prodalo 778 ks stolních počítačů.

Schéma 15 Příklad prodeje v maloobchodních řetězcích

Název řetězce	Počet ks celkem
Reta com s.r.o.	299
HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.	477
PE-MI-TRANS s.r.o.	1
Pavel Klimeš	1
Celkem	778

Zdroj: vlastní

Náklady na propagaci v celkem 5 letácích, tj. 5 pozic krát 30 000,- Kč, byly 150 000,- Kč bez DPH. Náklady v přepočtu na jeden PC vychází 193,- Kč. Je-li průměrná cena za PC 15 000,- Kč, pak tyto náklady představují 1,3% z ceny, což lze pokrýt z výše marketingového rozpočtu.

Marketingová strategie v cenové oblasti:

Ceny jsou v kompetenci produktových manažerů (PLSM) bez spolupráce s marketingovým oddělením.

Velkou roli hraje při stanovování cen, kromě nákladů a konkurenčních nabídek, marže, která se v poslední době stále snižuje.

V cenové oblasti je využívána diferenční strategie, kdy je stanovena speciální cena klíčovými zákazníky. Hlavním měřítkem je výše obrátu prováděné u firmy. Dále se využívá konkurenční cena pro růst prodeje a udržení tržního podílu.

Marketingová strategie v oblasti distribuční politiky:

Společnost ASBIS CZ využívá nepřímé distribuční cesty. Jedna z cest ke konečnému spotřebiteli je přes prodejce/dealery, což jsou zákazníci firmy. Ti mají možnost využít pro nakupování e-shop, kde má každý po svém přihlášení nastavené individuální podmínky nákupu, nebo mají možnost telefonické či faxové objednávky, případně

mohou přijít objednat osobně. V obou posledně zmiňovaných případech má každý zákazník přiděleného vlastního obchodníka, který vychází vstříc jeho požadavkům.

Jak bylo zmíněno výše, dalším distribučním kanálem je prodej v hypermarketech, specializovaných prodejnách nebo velkoobchodech. Jedná se o velmi důležitý kanál, protože řetězce umožňují z geografického hlediska pokrytí celé republiky. Je stěžejní pro určité značky, např. pro prodej počítačů vlastní značky PRESTIGIO, kdy se zde prodá 80% z celkového množství prodaných PC PRESTIGIO za rok.

Aktivní spolupráce probíhá s řetězci HP Tronic, Makro, Datart, Reta com a Tesco. Zaměstnanci pracující v oddělení zaměřeném na tento distribuční kanál stále usilují o další rozšiřování distribuce.

Strategie v oblasti propagace:

V této oblasti je uplatňována push strategie vzhledem k podstatě činnosti společnosti.

Nástroje propagace:

Reklama se využívá primárně pouze ve spojení s produktem, nikoliv pro propagaci firmy, z již uvedeného důvodu nedostatku finančních prostředků. Vzhledem k vysokým nákladům se nezdává často, ani nebývá často schvalována produktovými manažery v zahraničí (MPM), kteří dávají přednost osobnějším oslovení zákazníků.

Za druh reklamy lze považovat i umístění výrobku do letáku řetězce, který má tento výrobek v nabídce. Na základě podmínek řetězců zde není reklama spojována s distributorem, ale pouze se značkou výrobce – viz příloha 2. Jelikož mají řetězce celorepublikové pokrytí, je to účinný způsob geografického zvýšení prodeje.

K budování image vlastní značky PRESTIGIO u výrobků patřících k současnému životnímu stylu jako paměti USB flash a externí HDD (disky) v luxusním provedení, tašky a kufry, GPS navigace apod. se při vhodných příležitostech k oslovení trhu (sv. Valentýn, Vánoce) využívají časopisy vztahující se k životnímu stylu – ukázka inzerce v časopise MARIANNE v příloze 3. V případě této značky spolupracuje firma s grafikem ze zahraničí, který připraví návrh obrázku a společně se dotváří znění textu a informace, které mají být na inzerátu uvedené.

PRESTIGIO monitoruje vlastní databázi zákazníků a může přesně segmentovat ty, kteří odebírají konkrétní zboží. Vzhledem k nízkému počtu je možné odkázat konečné spotřebitele na konkrétní prodejce přímo ve sdělení reklamy – viz inzerce v MARIANNE v příloze 3.

Druhá značka CANYON se přes reklamu nepropaguje. Marketingové finance se využívají pro jiné komunikační nástroje.

Nejčastěji využívaným nástrojem je **podpora prodeje**, neboť bývá doporučována i vedením ze zahraničí. Nástroj vykazuje okamžitý efekt, výsledky je možné sledovat průběžně a v případě hrozícího neúspěchu je pak možné zasáhnout stažením akce bez zbytečného plýtvání peněžních prostředků. Vyhodnocení je možné taktéž provést vzápětí po skončení akce. Je to nástroj přímého oslovení, a pokud jsou podmínky nastaveny tak, aby měl každý možnost získat odměnu, pak bývá i velmi efektivní. Osvědčily se akce s názvem „bodovka“, kdy jsou produkty zapojené do akce obodovány a za nákupy se zákazníkům body sčítají. Jejich výši je možné průběžně sledovat na vlastním účtu v e-shopu. Konečný součet bodů je po skončení směněn za poukázky do různých hypermarketů. Právě tento typ poukázek bývá velkou motivací, jelikož si zákazník může sám určit, co za ně pořídí a geograficky jsou využitelné všude. Dle výše rozpočtu může být motivace zapojení do propagační akce zvýšena ještě následujícím losováním zúčastněných o další tři výhry. Ukázka jedné z těchto akcí je v příloze 4. U klíčových zákazníků je vždy nastaven cíl, který musí splnit, a to v podobě výše obratu či množství zakoupených kusů. Jindy se zase odměny řeší losováním nebo odměněním zákazníků umístěných na prvních několika místech. Samozřejmě pokud se podmínky nastaví dle výše obratu, pak je motivace účasti nižší. Termín konání akce navrhuje koordinátor v souladu se souběžně probíhajícími akcemi v daném čtvrtletí.

Podobně jsou motivováni i obchodníci firmy. Vyhlašují se např. jednodenní akce na prodej konkrétního produktu a limit minimálního prodeje na obchodníka během tohoto dne. Při stanovení limitu se přitom vychází dle průměrné výše prodejů ze stejného období předchozího roku. Odměnu pak získává obchodník s nejvyšším procentuálním nárůstem vůči této hranici.

Dvakrát do roka firma pořádá pro zákazníky seminář s názvem BYOS (Build your own server). Jedná se o klíčové značky Intel a Supermicro. Seminář je jednodenní, rozdělený na dvě části – teoretickou a praktickou, a je spojený s výstavkou nejdůležitějších produktů a novinek. Teoretickou část tvoří přednášky kvalifikovaného zaměstnance ASBIS CZ nebo zástupce výrobce. Po obědě následuje praktická část vyhrazená pro dotazy, diskuzi a prohlídku, případně vyzkoušení vystaveného zboží. O semináře je velký zájem, jelikož je to možnost řešit konkrétní situace vyskytující se při běžné činnosti.

Stálá výstavka aktuálního zboží je v prostorách obchodního oddělení, kam přicházejí zákazníci osobně – viz příloha 5 – fotografie obchodního oddělení.

Zákazníkům jsou též k dispozici na vyžádání reklamační materiály k mnoha produktům. Jedná se jak o reklamní předměty, tak především o různé brožury, informační letáky, plakáty, samolepky apod.

Připravují se též motivační propagační akce pro obchodní oddělení. Většinou jim produktový manažer (PLSM) stanoví cíl v počtu prodaných kusů daného produktu na určité období. Největší motivací pro obchodníky jsou poukázky do hypermarketových řetězců.

Public relations a publicitě není věnováno příliš času. Komunikace se zástupci s novináři a redaktory probíhá pouze na základě oslovení z jejich strany. Aktivní a pravidelná činnost jako informování o změnách ve firmě, o nových distribucích nebo produktech chybí.

Je možnost účastnit se rozhovorů (s mnoha dalšími konkurenty), uvádět informace do přehledů trhu, které pravidelně připravuje např. Reseller Magazine, zasílat nové produkty IT portálům k testování, kdy je následně vydaná recenze s reklamou danému distributorovi coby zapůjčitel. Chybí ovšem spolupráce s produktovými manažery, kteří nemají zájem účastnit se těchto aktivit organizovaných novináři. Dalším z důvodů pasivní komunikace je i časová náročnost přípravy tiskových zpráv, kdy se mnoho materiálů musí překládat.

Přímý marketing je součástí komunikační strategie firmy. Jednou týdně je na databázi zákazníků, od nichž je udělen souhlas, rozeslán informační zpravodaj s nejaktuálnějšími produkty napříč celou nabídkou ASBISu CZ, které jsou vybírány produktovými manažery (PLSM) dle jejich potřeb propagace produktu. Několikrát do týdne pak odchází touto cestou i informace o propagačních akcích nebo nových produktech apod. Při této aktivitě je třeba být maximálně obezřetný a dodržovat zákon týkající se nevyžádaných e-mailů.

Klasický telemarketing se ve firmě neprovádí. Obchodníci jsou ovšem v telefonickém kontaktu se svými zákazníky, aby zjišťovali jejich potřeby, informovali je o novinkách nebo s nimi udělali objednávku.

Vzhledem k povaze firmy je **on-line marketing** samozřejmým komunikačním nástrojem. Na webových stránkách, jejichž náhled včetně náhledu e-shopu je v příloze 6, zákazníci naleznou veškeré informace týkající se společnosti, obchodních, dopravních a kreditních podmínek, aktuální otevírací doby. V levé části je přehled všech distribuovaných výrobců, pod každým z nich přehled kategorií a následně konkrétních produktů. Nebo zákazníci mohou hledat přímo v přehledu kategorií, kde jsou pod každou uvedeni výrobci a v dalším kroku dané výrobky. Jelikož je prodej zaměřen na prodejce/dealery a ceny jsou tvořeny individuálně, zobrazí se cena výrobku každému po přihlášení do e-shopu, do něhož je vstup přímo z webových stránek. Prostřední část webové prezentace je rozdělena do dvou sloupců. V horní polovině je prostor pro umístění bannerů informujících o aktuálních propagačních akcích, nových produktech apod. Ve spodní polovině jsou v levé části odkazy na starší, ale stále aktuální propagační akce, pravá část je určena tiskovým zprávám týkajících se změn, nových distribucí, produktů atd.

Tvorbou stránek je pověřena společnost, která se stará ve spolupráci s pracovníky IT oddělení společnosti o funkčnost e-shopu i používaného ekonomického informačního systému. Jsou schopni pružně reagovat na požadavky ohledně vzhledu webových stránek.

Aktualizaci stránek, tedy vytváření zpráv i jednoduchých bannerů provádí koordinátor v oddělení marketingu.

4.3.1.4. Sestavení marketingového plánu

Marketingové plánování v celém svém rozsahu se ve společnosti neprovádí. Ze strany marketingového oddělení se provádí, jak bylo zmíněno výše, plánování marketingových aktivit na každé čtvrtletí na základě přidělených peněžních prostředků konkrétního výrobce. Pokud není v daném období finanční podpora, pak se žádné aktivity předem neplánují a činnost se omezuje na nárazové akce, jakými jsou např. zveřejnění obdržené tiskové zprávy nebo, v případě přímé distribuce, rozeslání propagačních akcí organizovaných výrobcem, kdy ASBIS CZ figuruje pouze jako prostředník.

Plánování u centrální distribuce je komplikovanější, jelikož není dopředu známa výše finanční podpory od výrobce.

Na konci čtvrtletí obdrží každý koordinátor od zahraničního MPM krátký přehled informací k následujícímu období, kde je doporučení, na jaké výrobky daného výrobce se zaměřit, na jaké aktivity. Následně obdrží koordinátor informaci o výši schváleného rozpočtu, příp. očekávanou výši prodeje či zisku. Ve spolupráci s PLSM připraví návrh konkrétních aktivit, odměn a termínu uskutečnění. MPM posoudí tento návrh, případně doplní požadavky a teprve po schválení je možné přistoupit k realizaci. V oblasti IT, kde jde vývoj velmi rychle dopředu, se většinou ví o nových technologiích ještě před jejich uvedením na trh. Proto jsou již v okamžiku prodeje očekávaným zbožím a předběžný průzkum se v dané pobočce neprovádí. Rozhodnutí o tom, jaké množství ve chvíli uvedení na trh objednat na sklad rozhodují PLSM na základě pozorování předchozích období.

Negativem procesu je poměrně pozdní schvalování návrhů a dochází tak k nerovnoměrnému vykrytí času v daném období.

U přímé distribuce se uskutečňují většinou akce organizované výrobcem samotným. Jedná se pouze o preposílání na vlastní databázi zákazníků. Vyhodnocení provádí též

výrobce. ASBIS CZ figuruje pouze jako článek pro objednávání zboží. Podporu prodeje používají PLSM pro obchodní účely.

Pokud jde o hodnocení portfolia, toto spadá pod kompetence PLSM, kteří mají přidělené jednotlivé výrobce a rozhodují o tom, jaké výrobky se nakoupí.

4.3.2. Realizační etapa

Vzhledem k tomu, že aktivity v marketingovém oddělení většinou nejsou plánované, jde o nárazovou činnost a v určitém období jsou vždy zaměstnanci opravdu velmi vytíženi. Realizační etapa plánovaných aktivit začíná až poté, co je schválen z centrály návrh na dané období, což bývá s jistým časovým odstupem a s plněním se začíná již poměrně dlouho. Tím se stává, že je nahromaděno více akcí v podobném termínu.

Náročným obdobím bývají přelomy čtvrtletí, kdy je nutné připravit plán na další období, ve spolupráci s PLSM a do určitého termínu odeslat zpracované a vyhodnocené aktivity za dané období včetně všech dokladů. Na základě doložených akcí a schválení splnění plánu je možné vyúčtovat zpětně výdaje na centrálu.

Kromě tohoto je každý den připravován a rozeslán informační zpravodaj s akční nabídkou, propagačních akcí, tiskovou zprávou apod. Pracovní týden začíná vždy rozesláním akční nabídky, která obsahuje vybrané produkty se sníženou cenou pro daný týden.

Příprava informačních zpravodajů je vesměs manuální práce, kdy je třeba utřídit informace do vytvořené šablony. Jelikož není k dispozici grafik, musí si koordinátoři všechny grafické návrhy vytvářet sami. Totéž platí i pro vytváření návrhů na propagační akce.

V případě realizace akce je třeba včas zajistit odměny. Po vyhodnocení se připravují předávací protokoly pro odměňované, výhry a rozesílají se jmenovitě na zákazníky.

S touto činností jsou spojeny i další administrativní práce, kdy je nutné manuálně odstranit ze všech databáze kontakty, které se odhlásily ze zasílání e-mailů.

Denně se pracuje na aktualizaci webových stránek, přidávají se nové propagační akce, informace od výrobců. Mnoho materiálů se musí překládat, což je náročné na čas.

Jak již bylo zmíněno, nárazově se řeší i kontakt s novináři. Stane se ovšem, že odpovědná osoba ve firmě na naši žádost o vyplnění přehledu, rozhovoru apod. nereaguje. Pak nemá marketingové oddělení žádnou pravomoc na domáhání se spolupráce. Novináři, jejichž práce je závislá na materiálech od zákazníků dávají větší prostor, i neplacený, těm, kteří s nimi pravidelně spolupracují a dodávají jim podklady pro jejich práci. Navíc mají tu „moc“ zmínit se na mnoha místech, a i to se dá považovat za jistý druh reklamy.

Marketingoví pracovníci zodpovídají za dodržení rozpočtu. Proto do jejich činnosti spadá i kontrola faktur za výdaje týkající se jejich oddělení.

Kooperace všech oddělení je problematická. Marketingové oddělení nemá pravomoc domáhat se od daných oddělení informací. S tím souvisí i problém komunikace. Ve společnosti se nevedou žádné porady, kde by si pracovníci mezi sebou sdělili své poznatky, informovali o problémech, navrhovali řešení apod.

4.3.3. Kontrolní etapa

Kontrolní etapa se omezuje pouze na vyhodnocování výsledků propagačních akcí v rámci dokladování hlášení, tj. vyhodnocení nákladů vůči plánu a zjištění výše obratu nebo počtu prodaných kusů. Již se nikdo nezabývá analýzou dosažení těchto výsledků, ani porovnávání s předchozími.

5. Zhodnocení činnosti a návržení vhodného řešení

Na základě poznatků z prostudované odborné literatury a následném porovnání konkrétních činností v marketingovém oddělení, jsem dospěla k následujícím návrhům na změny.

Nejprve bych doporučovala sestavit marketingovou situační analýzu a tu jednou nebo dvakrát ročně aktualizovat.

Bez ohledu na stávající procesy by měla firma stanovit dlouhodobý marketingový cíl, provést šetření mezi stávajícími, případně potenciálními zákazníky, na jehož základě stanovit, na jaké kategorie produktů se v tomto období zaměří. Z dlouhodobého pohledu se pak pokusit vyjednávat i další možnou marketingovou podporu od výrobce, ať již napřímo, nebo prostřednictvím centrálního zastoupení.

Je důležité odstranit nedostatečnou informovanost ohledně zákazníků a trhu. Prostředkem může být ekonomický informační systém nebo jiný sdílený soubor, kde budou monitorovány informace, které obchodníci získají od zákazníků, z trhu, PLSM obdrží od výrobců ohledně postavení společnosti vůči ostatním distributorům a které marketing získá monitorováním tisku, z anket a průzkumů.

Řešením mohou být i pravidelné porady, například jedenkrát měsíčně nebo interně zasílaný informační zpravodaj.

Navrhovala bych opět využívat možnosti umístění ankety na webových stránkách. Přestože množství odpovědí není velké, přináší zdarma alespoň částečné informace přímo od našich zákazníků. Jelikož je anketa anonymní, zákazníci mohou být více otevření, než při komunikaci s obchodníkem.

Jednou za půl roku, případně za rok bych doporučila provést větší průzkum rozesláním dotazníků na všechny zákazníky (pro větší motivaci s možností výhry odměny), aby se získaly informace o jejich spokojenosti s různými druhy služeb, o šíři a hloubce nabídky, o připomínkách, návrzích na zlepšení z většího vzorku zákazníků. Průzkum by pro marketing neznamenal žádné finanční výdaje.

Silným nástrojem může být i měření návštěvnosti stránek za využití Google Analytics. Různé varianty nastavení umožňují měřit počet návštěvníků, odkud přicházejí, útratu v e-shopu od lidí přicházejících z konkrétního webu (kde např. běží reklama zadaná společností), jaký čas strávili na firemním webu, odchozí odkazy apod. Rozpětí je široké a umožňuje sledovat vývoj návštěvnosti i reakce v případě kampaní. (<http://www.mira-vlach.cz/mereni-ucinnosti-reklamy>)

Měl by se vytvořit nezávislý marketingový fond využitím marketingové podpory přímé distribuce, např. určitým podílem z přidělených financí každého výrobce. Využití těchto prostředků by mělo být plně v rozhodovací pravomoci marketingu. Tyto prostředky pak může ASBIS CZ využít i k propagaci vlastní značky nezávisle na výrobcí nebo produktech.

Doporučuji aktivně se zajímat o projekty ve státní správě, ve školství a zapojovat se do výběrových řízení. Případný úspěch by se mohl využít v PR jako reference k propagaci společnosti na webu i v médiích.

Využít příležitosti nového trendu tablet a zaměřit komunikační mix na tento produkt s cílovou skupinou na mladé lidi, stejně tak jako na levnější notebooky. Vhodným obdobím pro oba produkty je období kampaní tzv. „Back to school“ v termínu srpen, září a období před Vánoci.

Pro tento účel by se dala využít kampaň reklamních polepů autobusů dopravního podniku. Rozpočet by mohl být následující – viz schéma 16 na straně 80:

Schéma 16 Návrh reklamní kampaně „Back to school“

Položka	Potřebné
Termín kampaně	srpen – leden
Cílová skupina	Teenageři + mladí lidé ve věku 10 – 26 let
Návrh reklamy	Cca 5 000,- Kč bez DPH (jednorázový náklad)
Výroba folie	Cca 10 000,- Kč bez DPH / 1 ks
Umístění	Autobusy MHD
Umístění	12 krajských měst x 1 autobus Praha (22 obcí) = 20 autobusů
Cena za zadní díl autobusu	3 600,- Kč bez DPH / 6 měsíců
Instalace, odinstalace	950,- Kč bez DPH / 1 autobus
Rozpočet celkem	218 400,- Kč bez DPH

Zdroj: vlastní výpočet + <http://www.dpkv.cz/cz/reklamni-polepy-autobusu-dpkv>

Vezmeme-li v úvahu průměrnou cenu počítače 15 000,- Kč bez DPH, z níž budeme počítat 1%, tj. 150,- Kč na marketingovou podporu, pak je třeba prodat 529 ks počítačů měsíčně, aby se získaly náklady na kampaň zpět. Po rozpočítání vychází prodej na město minimálně 16 ks měsíčně, což považuji vzhledem k počtu obyvatel v těchto městech za reálné.

Důležité je vytvořit si segmentaci zákazníků podle výrobců a podle výše obrátů, pravidelně sledovat, jaké produkty nakupují a na základě tohoto zjištění začít více pracovat s jednotlivými skupinami.

Navrhuji každé čtvrtletí vyexportovat ze systému soubor těchto dat a sledovat průběžně jejich vývoj. Podle toho cíleně směřovat přístup a kampaň. U každé musí být zvolena strategie, tedy zda je účelem penetrace trhu, uvedení nového výrobku, rozvoj trhu apod. Poté se např. bude zasílat propagační akce pouze na vybranou skupinu zákazníků

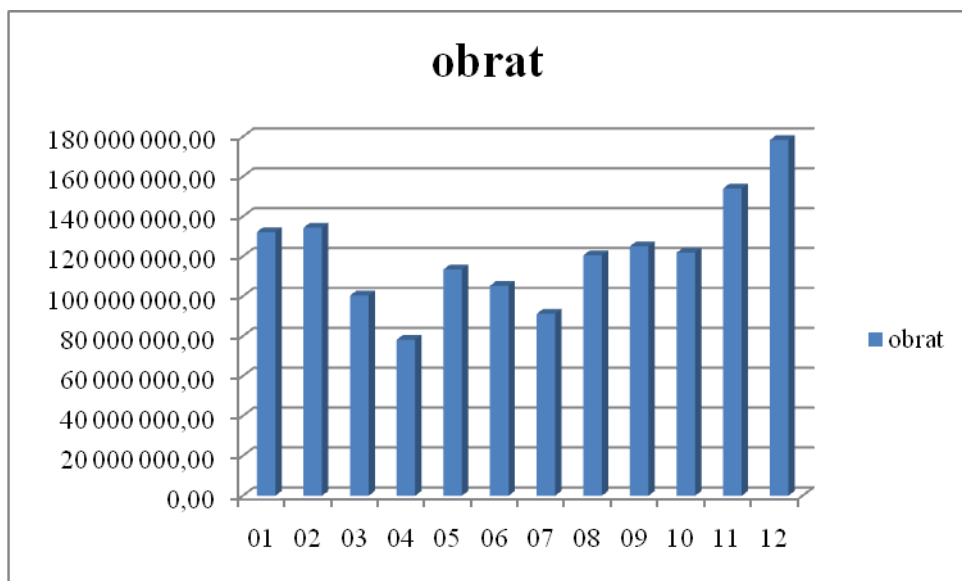
nakupujících daný produkt. Je zbytečné zasílat akce i těm, kteří produkt nekupují a zbytečně působit dojmem šířitele spamu. Dále z tohoto seznamu vybrat např. prvních deset zákazníků s největšími prodeji a ty ihned po rozeslání kampaně kontaktovat telefonicky.

Vzhledem k vytíženosti produktových manažerů (PLSM) bych navrhovala vytvořit místo Key Account Managera, který by od nich převzal klíčové zákazníky a specializoval se pouze na tuto skupinu.

V současné době přesyceného mediální trhu, velké konkurenci a z toho vyplývající nahraditelnosti doporučuji soustředit se na velmi cílené akce, na jejich nejužší směřování na správnou cílovou skupinu. Nevyužívat masovou reklamu, která je neosobní. Tu využívat pouze pro uvedení nových produktů. Důležitá je investice do vztahu s klíčovými klienty, více s nimi komunikovat, a také s rozhodujícími zákazníky, tj. těmi, kteří tvoří spolu s klíčovými klienty 80% zisku.

V případě hodnocení portfolia bych tuto kompetenci ponechala PLSM. Nicméně bych doporučila větší kooperaci s marketingovým oddělením a efektivnější využití peněžních fondů. U přímé distribuce je možné vytvořit plán na období celého roku a lépe rozložit aktivity, soustředit se především na období sezóny, což je podzim a ještě více zima. Navrhují vycházet z vývoje obratu podle jednotlivých měsíců, jak ukazuje graf 1 na straně 82.

Graf 1 Obrat za rok 2010



Zdroj: vlastní tvorba

Využila bych opět Paretovo pravidlo 80/20 a největší pozornost zaměřila na výrobce, kteří tvoří 80% obrátu firmy – viz schéma 17.

Schéma 17 Podíl výrobců na obrátu firmy za rok 2010

Výrobce	% podíl z obrátu
Součet z Intel	23,33637772
Součet z ASUS	13,21012418
Součet z Toshiba	10,64397507
Součet z AMD	7,466839131
Součet z MSI	6,066581705
Součet z Seagate	5,041072384
Součet z Adata	3,971240869
Součet z Kingston	3,488318914
Součet z HP	3,346196991
Součet z Microsoft	2,812117025
Součet z DELL	2,124109146
Celkem	81,507%

Zdroj: vlastní tvorba

Doporučuji věnovat více času komunikačnímu mixu, vyčlenit jedenkrát za čtrnáct dní čas na komunikaci s novináři, tzn. připravit tiskové zprávy o nových produktech, zasílat příspěvky do časopisů, IT portálů, nabízet testování produktů, samozřejmě účastnit se všech rozhovorů, aby byl ASBIS viděn mezi ostatní konkurencí.

Realizační etapa závisí na vytvořeném plánu. Návrh na úpravu činností, které předcházejí tvorbě plánu, jako pravidelný sběr dat, informační tok, kontakt s novináři, jsem již zmínila. Stanovila bych ovšem konkrétní zodpovědnost za sběr dat, jelikož je to důležitý vstup pro celý marketingový proces, potažmo celé strategické řízení firmy a je třeba dbát na jeho provádění.

Kontrolní činnost by se neměla omezit pouze na vyhodnocení propagačních akcí, ale každé čtvrtletí by se měl vyhodnotit celkový vývoj prodejů každého výrobce, vývoj nákupů zákazníků a vývoj marže. V celkovém plánování pak pozornost zaměřovat na silná období, která získáme z těchto analýz.

Analýzu prodejů je možné sledovat pomocí firemního informačního systému, který umožňuje vytřídit prodeje za jakékoliv období, zjistit, jaký efekt měla propagační akce v porovnání s prodeji předchozích období a stejného období předchozích let.

Pro ukázkou analýzy nákladů použiji zmiňovanou reklamu v časopise MARIANNE na produkt USB flash disk.

Cena inzerátu byla 120 000,- Kč bez DPH, náklad časopisu byl 60 000ks.

Cena CPM (tj. cena za 1000 shlédnutí) odpovídá 2 000,- Kč.

Tímto způsobem je možné porovnávat jednotlivé varianty a zjistit nejefektivnější cestu k cílovému zákazníkovi.

Cena je poměrně vysoká, ale u tohoto typu časopisu běžná. Zároveň je třeba si uvědomit, že tento druh časopisu si lidé mezi sebou půjčují a vypočítaný počet shlédnutí může být vyšší. Navíc představuje cestu, jak se dostat k určité skupině spotřebitelů. Pro zjištění spokojenosti zákazníků můžeme použít dotazník s otázkami jako např.

v příloze 7. Odpovědi na otázky nám částečně napoví, které nedostatky bychom měly odstranit, abychom byli blíže zákazníkovi.

6. Závěr

Na základě šetření porovnáním musím potvrdit hypotézu, že marketingové oddělení společnosti neplní úlohu dle procesu marketingového plánování. Jeho činnost se orientuje z větší části na propagaci a marketingový mix.

Důležité pro správné pochopení činnosti marketingového oddělení bylo prostudování odborné literatury. Marketing není propagace ani reklama, jak si mnozí myslí, ale jsou pouze důsledkem činností, které je předchází a jsou mnohem důležitější v celém procesu jako základ pro následná správná rozhodnutí.

Na základě analýzy a porovnání jsem zjistila, že oddělení nepostupuje podle marketingového procesu, který je tvořený analýzou prostředí, výzkumem, stanovením marketingových cílů a formulováním strategií, plánováním, realizační a kontrolní etapou. Okrajově se některé etapy procesu objevují.

V práci jsem se snažila upozornit na konkrétní nedostatky a navrhnout změny. Každá firma musí dělat marketing, pokud chce uspět na trhu. Bude to ovšem vyžadovat spolupráci a ochotu dalšího oddělení.

Bude nutná spolupráce PLSM, kteří mají k dispozici i mnoho informací od výrobců ohledně situace na trhu a též obchodního oddělení.

Základem práce musí být aktuální SWOT analýza a vytvoření segmentace, která nám ukáže zákazníky, jež jsou pro firmu nejdůležitější – opět oněch 20 % vytvářejících 80 % obratu.

Navrhuji provádět marketingový výzkum a nepodceňovat význam marketingu. Pozornost by se měla zaměřit na oněch 20 % výrobců, kteří tvoří 80 % zisku firmy. Rozšiřování přímé distribuce je ovšem důležité z pozice firmy vůči konkurenci, která má výhodu právě v širší nabídce.

Provedenou analýzu stávající situace v marketingovém oddělení lze považovat za přínosnou vzhledem k tomu, že ji společnost zatím nerealizovala. Zcela určitě je přínosná pro autorku práce, zaměstnankyni tohoto oddělení. Poprvé byly zpracovány

informace z makro a mikroprostředí, získal se celistvý pohled na fungování tohoto oddělení, byly odhaleny nedostatky v marketingovém procesu, na která byla navržena opatření pro zlepšení či odstranění. Autorka je přesvědčena, že má-li oddělení realizovat marketing, musí si uvědomovat nedostatky, které jsou zde uvedené.

Jak z analýzy firmy vyplývá, první hypotéza se potvrdila – firma se zaměřuje pouze na reklamu a nerealizuje marketing a i druhá hypotéza, že firma nepostupuje podle marketingového procesu se potvrdila.

7. Summary

The thesis is focused on activities of a marketing department of an IT distributor with a sight of an employee. The aim of the thesis is to analyze current situation, to compare the knowledge with studied professional literature and recommend an appropriate solution in case the marketing department doesn't work according to the principles of marketing management.

Based on the comparison I have to confirm that the department doesn't fulfill its role according to the marketing strategic planning. The activities have been focused on promotions and a marketing mix mostly, just only consequences of many previous activities more important in a whole process as basis of correct decisions.

The base of the work has to be a current SWOT analyze and customers' segmentation where the most important customers appear – it means those 20% making 80% of sales.

I recommend to provide a marketing research regularly to be able to react on customers' requests. Attention should be paid on 20% producers making 80% of company's turnover according to the Paret's rule again.

The co-operation of all departments especially sales representatives and product sales managers with marketing coordinators is essential as well as steady and regular flow of information which is missing at the time being.

The executed analyze of the current situation in the marketing department could be considered as beneficial.

This is the first time when the information from makro and microenvironment has been compiled, the insight has been obtained also. Deficiencies were identified and recommendations were given to improve.

The author of the thesis as the employee of this company has been convinced that the company has to realize the determined deficiencies if the marketing has to fulfill the appropriate role.

8. Přehled použité literatury

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3

BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1

HÁLEK, V. *Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D.* [online]. 201?, [cit. 2011-04-11]. *MARKETING-Přednášky*.
Dostupné z WWW: <http://halek.info/dokumenty/marketing_prednaska2_03.pdf>.

HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. Praha: Grada, 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2001. 150 s. ISBN 80-7169-996-9

KARLÍČEK, M.; KRÁL, P. *Marketingová komunikace : Jak komunikovat na našem trhu*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2

KELLER, K.L. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1481-3.

Dostupné z WWW:

http://books.google.cz/books?id=wY181MZbWcYC&pg=PA547&lpg=PA547&dq=produktov%C3%A1+%C5%99ada%25definice&source=bl&ots=So-Jq2itU6&sig=fgRzpFiyDwBwwCFBAC-LU_y3Loc&hl=cs&ei=p3WgTbe5EMrysgb6vejGDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=2&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q=produktov%C3%A1%20%C5%99ada%25definice&f=false

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010. 637 s. ISBN-13: 978-0-13-700669-4

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

KOTLER, P. *Marketing management /vybrané kapitoly/*. Praha: Grada Publishing. 10. rozšířené vydání, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1

KOTLER, P., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., WONG, V. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing. 4. evropské vydání, 2007. 1048 s. ISBN: 978-80-247-1545-2

Dostupné z WWW:

http://books.google.cz/books?id=T_--3_W9qD8C&pg=PA962&dq=p%C5%99%C3%ADm%C3%A1+distribu%C4%8Dn%C3%AD+cesta&hl=cs&ei=pNigTZaXGMzMtAbz852HAg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=p%C5%99%C3%ADm%C3%A1%20distribu%C4%8Dn%C3%AD%20cesta&f=false

KRUTIŠ, M. *Diplomová práce Internetový marketing*. In [online]. [s.l.] : [s.n.], 2007, [cit. 2011-04-10].

Dostupné z WWW: http://cs.wikipedia.org/wiki/Internetov%C3%BD_marketing

McCARTHY, E.J., PEREAULT, W.D. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 509 s. ISBN 80-85605-29-5

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie : metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha : Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

ŠVARCOVÁ, M. *Grafická podpora přednášek*, 2008

VLACH, Míra. *Ing. MIRA VLACH: projektové řízení, informatika a marketing* [online]. 2007, [cit. 2011-04-15]. Měření účinnosti reklamy. Dostupné z WWW: <<http://www.mira-vlach.cz/mereni-ucinnosti-reklamy>>

WHITELEY, R.C. *Podnik řízený zákazníkem*. Praha: Victoria Publishing, 1991. 231 s. ISBN 80-85605-69-4

Businessinfo.cz [online]. 13.11.2009, [cit. 2011-04-18]. Specifické metody marketingové situační analýzy. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/metody-marketingove-situacni-analyzy/1001663/55296/>>

Marketingteacher.com [online]. 201?, [cit. 2011-04-18]. Introduction to Marketing Research. Dostupné z WWW: <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-marketing-research.html>

[Http://slovník-cizich-slov.abz.cz/](http://slovník-cizich-slov.abz.cz/) [online]. c2005-2006, [cit. 2011-08-22]. ABZ.cz: slovník cizích slov - on-line hledání. Dostupné z WWW: http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/hledat?typ_hledani=prefix&cizi_slovo=direct+marketing

Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. 2011, [cit. 2011-04-15]. Přímý marketing. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADm%C3%BD_marketing>

Seznam použitých grafů, schémat, příloh

Graf 1 Obrat za rok 2010

Schéma 1 Strategický řídicí a marketingový proces

Schéma 2 Proces marketingového managementu

Schéma 3 Klasifikace struktury odvětví

Schéma 4 Proces marketingového výzkumu

Schéma 5 Čtyři základní typy příležitostí

Schéma 6 Marketingové cíle a strategie

Schéma 7 Čtyři P marketingového mixu

Schéma 8 Prvky komunikačního procesu

Schéma 9 Strategie zavádění produktu na trh podle ceny a nákladů na jeho propagaci

Schéma 10 Výhody on-line služeb

Schéma 11 Realizační etapa jako celek

Schéma 12 Výsledek realizace marketingového plánu

Schéma 13 Přehled trhu

Schéma 14 Příklad ankety

Schéma 15 Příklad prodeje v maloobchodních řetězcích

Schéma 16 Návrh reklamní kampaně „Back to school“

Schéma 18 Podíl výrobců na obratu firmy za rok 2010

Příloha 1 Organizační struktura společnosti ASBIS CZ spol. s r.o.

Příloha 2 Ukázka placené pozice v letáku – PC Prestigio

Příloha 3 Inzerce v časopise MARIANNE – Prestigio

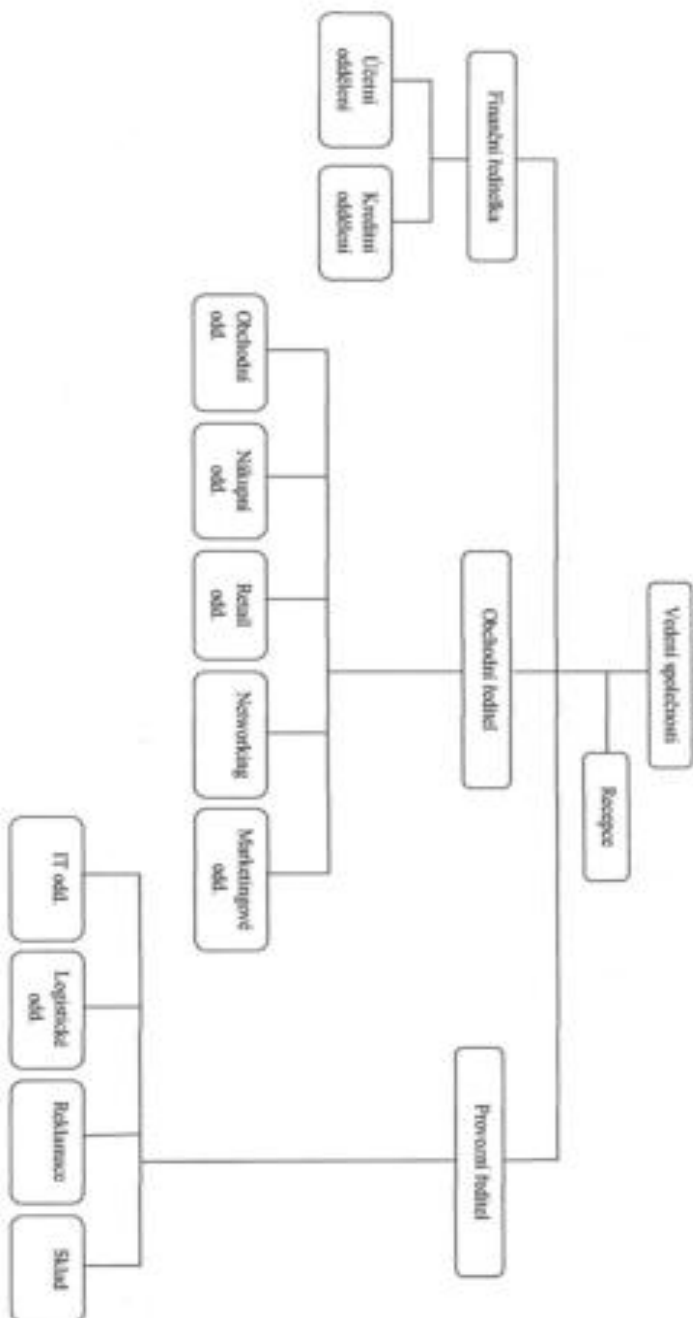
Příloha 4 Výstavka ve vitrínách v obchodním oddělení

Příloha 5 Webové stránky www.asbis.cz

Příloha 6 Návrh dotazníku

Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura společnosti ASBIS CZ spol. s r.o.



Příloha 3 Inzerce v časopise MARIANNE – Prestigio

Prestigio Data Safe II
nová úložná kapacita

Každý miluje překvapení! Moderní pár plytky nevězí, dárek vždy potěší a Prestigio Data Safe rozhodně oslní. Obdivujte Vašeho milého něčím výjimečným v Den zamilovaných, kdy se láska a náklonnost přenáší po celém světě!

Tělo i vnitřní dílky v božské provedení černí i lesklé barvě.
 Kapacita do 2GB.
 Vysoký výkon 100 MB/s.
 Zvláštní cena pro všechny informace.
 Teďže Deň Zamilovaných.
 Drogobiel vďaka bohu!

Prestigio

THE ART OF Hi-Tech

Distributors: **ASUS CZ, spol. s r.o.**, Štěrbová 311, 311 01, Čáslav, okres Praha-východ, tel. +420 372 117 311, fax + 420 372 117 314, 304, www.asus.cz www.prestigio.cz

ASUS NORRIG, s.r.o., U svatého Jiří, Plynárenská 103a/104020, Opatowitz, tel. +420 556 566 919, +420 566 111 941-3, www.asusnorrig.cz | MDM, s.r.o., Etn. Zámeky 911, 312 04, Blatná, tel. +420 342 267 086, www.mdm.cz | Axiel Double - BALTSPRE, s.r.o., Štefánikův křiž. 20, 200 00, Brno, tel. +420 542 422 814, www.axiel.cz | 360 System s.r.o., Jucháčův křiž. 3, 270 10, České Budějovice, tel. +420 382 329 180, www.360system.cz | GIGABYTE COMPUTER s.r.o., Plynárenská 103a/104020, Opatowitz, tel. +420 556 566 919, +420 566 111 941-3, www.gigabyte.cz | KABA, s.r.o., Štefánikův křiž. 3, 270 10, České Budějovice, tel. +420 382 329 180, www.kaba.cz | VIA COMPUTER BINA s.r.o., Vládkova 22, 252 01, Brno, tel. +420 545 10 861, 868, www.via.cz | SAGEM CZ, s.r.o., Beranovská 9/9, 130 01, Praha 3, tel. +420 391 899 899, www.sagem.cz | Oligo, s.r.o., Lužická 37, Praha 2, tel. +420 226 230 887, www.oligo.cz | J&H, s.r.o., Křiž. 1, Praha 7, 170 00, Praha 7, tel. +420 303 433 888 | KALOC PC, spol. s r.o., Hradecká 387, 370 01, Blatná, tel. +420 341 433 911, www.kaloc.cz | OW, s.r.o., Štefánikův křiž. 3, 270 02, České Budějovice, tel. +420 382 329 180, www.ow.cz | SAMSUNG CZ, s.r.o., Štefánikův křiž. 3, 270 02, České Budějovice, tel. +420 382 329 180, www.samsung.cz | S&M CZ, s.r.o., Opatowitz, tel. +420 372 117 311, 314, 304, www.s-m.cz | S&M CZ, s.r.o., Opatowitz, tel. +420 372 117 311, 314, 304, www.s-m.cz | S&M CZ, s.r.o., Opatowitz, tel. +420 372 117 311, 314, 304, www.s-m.cz

Příloha 4 Výstavka ve vitrínách v obchodním oddělení



Příloha 5 Webové stránky www.asbis.cz

ASBIS CZ Online - Windows Internet Explorer
<http://www.asbis.cz/>

Google Hledat Sdílet WikiKomentáře Zkontrolovat Přeložit Automatické

Obíbené položky Navrhované weby

ASBIS CZ Online

ASBIS®
Distribution For Your Success

Uživatel: Nepřihlášen [registace](#) [PŘIHLÁSIT](#)

INFORMACE KONTAKTY MOJE ÚOJJE PRODUKTY DOKUMENTY REKLAMACE KONFIGURÁTORY INTEL PROGRAMY PROMOAČKE

O společnosti Obchodní informace Kreditní pravidla Přebírání a doprava zboží Kariéra Kde nás najdete Otevírací doba

Hledání **PODROBNÉ VYHLEDÁVÁNÍ** **PARAMETRICKÉ VYHLEDÁVÁNÍ** OBLÍBENÉ PRODUKTY OBJEDNÁVKY DOMŮ Položek: 0 Suma: 0 Kč

KATEGORIE **VÝROBCI**

Počítače
Tablety
Notebooky
Monitory
Tiskárny
Faxy, kopírky a skenery
Projektory
GPS/PDA/Navigace

Procesory
Paměti
Základní desky
HDD
Grafické karty
Optické a FDD mechaniky
TV tunery a zvukové karty
Multimédia a audio
Klávesnice, myši, joysticky
apod.
Síťové zdroje

Networking

Microsoft software
Software ostatní výrobců

NOVINKA
Kingston HyperX

Akce a promoakce
K Samsung NTB ext. HDD ZDARMA
Nově v nabídce
Asbis CZ rozšiřuje své portfolio produktů o notebooky SAMSUNG.
SAMSUNG QX510
Externí HDD 1TB

Novinky a produktové informace
Prestigio tablet je dostupnou volbou pro každého
Tablet Prestigio je dostupnou volbou pro každého

Stavba ION PC přes konfigurator
Prestigio

Otevírací doba
Služba pro zákazníky:
Pondělí 9:00 - 18:30
Úterý 9:00 - 18:00
Středa 9:00 - 18:00
Čtvrtek 9:00 - 18:00
Pátek 9:00 - 17:30

Stáhnout obrázek <http://www.asbis.cz/images/150x480/canion-doprava.png> Internet | Český jazyk

ASBIS CZ Online - Windows Internet Explorer
<http://www.asbis.cz/>

Google Hledat Sdílet WikiKomentáře Zkontrolovat Přeložit Automatické

Obíbené položky Navrhované weby

ASBIS CZ Online

msi
Akční fantasy Lara Croft ke grafickým kartám MSI.

ASUS
ASUS představuje profesionální monitor PA246Q
A4
LIFE-LIKE COLORS
LIFE-SIZE SCALE
PROART Series PA246Q
Color Accuracy, Professional Monitor

PRESTIGIO
S OPERAČNÍM SYSTÉMEM WINDOWS 7

Další zajímavé akce a promoakce

- DELL** Rozšířená nabídka notebooků, nové konfigurace
- AVG** Přejděte od konkurence na jistotu
- AVG** Od AVG nyní získáte 3 licence za cenu 1!
- Prestigio** Čtení knih je nyní zábavnější
- CANYON** Nakupujte CANYON produkty a neplatte dopravné
- ASBIS** Snižování ceny dopravného kurýrem po Praze
- Prestigio** Získejte hru Tom Clancy's H.A.W.X.2 k počítačům PRESTIGIO
- ASBIS** Objednejte si marketingové materiály na Vaši prodejnu

Další novinky a produktové informace

- intel** Super cena za Intel MB G41RQ
- msi** MSI nabízí možnost rozšíření záruky notebooků na tři roky
- kingston** Kingston DataTraveler
- seagate** Staňte se členy Seagate Partner Programu ještě dnes
- AMD** AMD Radeon Grafické karty
- intel** Druhá generace Procesorů Intel® Core™
- kingston** Vypočítejte si úspory dosažené po přechodu na Kingston SSD
- DELL** Vybavte svůj DELL Streak novým Androidem 2.2
- SUPERMICK** Levné ale výkonné servery pro malé podniky

Internet | Český jazyk

ASBIS e-shop

ASBIS CZ Online - Windows Internet Explorer
http://www.asbis.cz/pocitace_c359039.html

Google Hledat Sdílet WikiKomentáře Zkontrolovat Přeložit Automatické v

Obíbené položky Navrhované weby

ASBIS CZ Online

KATEGORIE VITROBCL

- Počítače
- Tablety
- Notebooky
- Monitory
- Tiskárny
- Faxy, kopírký a skenery
- Projektory
- GPS/PDA/Navigace
- Procesory
- Paměti
- Základní desky
- HDD
- Grafické karty
- Optické a FDD mechaniky
- TV tunery a zvukové karty
- Multimédia a audio
- Klávesnice, myši, joysticky apod.
- Skříně a zdroje
- Networking
- Microsoft software
- Software ostatní výrobci
- Externí HDD
- USB flash disky
- Paměťové karty
- Foto + Video
- Herní konzole
- Spotřební elektronika
- Servery
- Radiče
- Disková pole
- Záložní zdroje, ochrany
- Spotřební materiál
- Tešky, batohy, pouzdra
- Měřicí a doplňky

Počítače

Acer PC
HP organizery příslušenství [2]
MSI All-In-One systémy [14]
Prestigio mini PC [11]

APPLE PC
HP PC [19]
Pracovní stanice
Prestigio PC [23]

ASUS PC
HP PC příslušenství [4]
Prestigio ION PC

Top 5

- MSI PC WIND TOP AE2240-020CS W.
- ASUS EEE TOP ET1610PT BLACK D4..
- MSI PC WIND TOP AE2040-008CS B..
- ASUS EEE TOP ET1610PT BLACK D4..
- PRESTIGIO® AMIS BB - BLACK D51...

Novinky

- MSI PC WIND Wind Box DE500-014...
- MSI PC Wind TOP AP2000-0W2CS B..
- PRESTIGIO® ION U-MOUSE - BLACK.
- HP 6000 Pro SFF, E7500, 2GB(DD...
- Prestigio PC Home 5;DualCoreES...









Všichni Acer Apple ASUS HP MSI Pegatron Prestigio

Řadit podle Zobrazit jako

Položek na stránku: 20 [165 položek, 9 stránek]

v této větvi

Skrýt kategorie a výrobce

ACER eMachines EL1850/C DC E3300 (2.5GHz)/3GB/500GB/GF315_512	ACER eMachines EL1850/C DC E3400 (2.6GHz)/2GB/320GB/DVD±RW/t OS	ACER eMachines EL1850/C DC E3400 (2.6GHz)/2GB/320GB/GF315_512	ACER eMachines ET1840/C DC E3500 (2.7GHz)/2GB/320GB/DVD±RW/t OS
Acer PC CZPT.NBKE2.063	Acer PC CZPT.NCAEC.001	Acer PC CZPT.NCBE2.006	Acer PC CZPT.NCJEC.001
			
 1	 1	 1	 1

Internet | Chráněný režim

Příloha 6 Návrh dotazníku

1. Jak často provádíte objednávky?

- denně
- alespoň jednou týdně
- alespoň jednou za 14 dní
- alespoň jednou za měsíc
- podle stavu skladových zásob

2. Jak často nakupujete u ASBIS CZ?

- Denně
- alespoň jednou týdně
- alespoň jednou za 14 dní
- alespoň jednou za měsíc

3. Co by Vás přesvědčilo k častějším nákupům u ASBIS CZ?

- širší nabídka
- výhodnější ceny
- lepší osobní přístup
- více promoakcí
- nepotřebuji nakupovat častěji, frekvence objednávek u ASBIS CZ odpovídá mému odbytu

4. Nejčastěji provádíte objednávku:

- přes e-shop
- telefonicky
- osobně

5. Co je pro Vás při nákupu rozhodující?

- Cena
- služby (rychlost dodávky, kreditní podmínky, otevírací doba)
- osobní vazby
- možnost nakoupit vše najednou
- propagační akce

6. Proč nakupujete u ASBIS CZ? Z důvodu:

- vyhovujících cen
- ostatních služeb
- osobních vazeb
- dostatečné nabídky produktů
- pouze, když je propagační akce, sleva

7. U ASBIS CZ mi vyhovuje (vhodné zaškrtněte):

- otevírací doba
- doba dodávky
- obchodní zástupce
- dostatečná nabídka produktů
- dostupnost zboží
- kreditní podmínky

8. Jste spokojeni se svým obchodním zástupcem?

- Ano
- Ne
- uvítám výměnu OZ

9. Dáváte přednost nákupu přes (vhodné zaškrtněte):

- e-shop
- telefonická objednávka
- osobní objednávka

10. Z jakého důvodu dáváte přednost nákupu vybranému v bodě 7?

- možnost objednat kdykoliv
- časové důvody
- osobní vazby
- možnost konzultace

11. Jsou pro Vás naše webové stránky přehledné?

- ano
- Ne
- nevyhovuje mi

12. Jaký typ propagační akce je pro Vás zajímavý?

- “Bodovka” – sčítání bodů za předem ohodnocené produkty a směna bodů za poukázky ve stejné hodnotě
- zpětný rabat
- akce typu 2 + 1 zdarma
- množstevní slevy

13. Jaký typ propagační akce Vás přesvědčí o nákupu?

- “Bodovka”
- Losování
- podle výše obratu – dosažení určité hranice

14. Jakému druhu odměny dáváte přednost?

- poukázky do supermarketu
- zájezd
- stejný produkt zdarma (typu 2 + 1 zdarma)
- zážitek
- odměna v podobě věcné ceny

15. Jaké značky Vám v nabídce ASBIS CZ chybí?

16. Jaké produkty Vám v nabídce ASBIS CZ chybí?

17. Je nějaký nedostatek, na který byste nás rádi upozornili?

Děkujeme za Váš čas.