

DEFINICE MARKETINGU

Definice marketingu existuje celá řada, k nejznámějším a nejužitečnějším z nich patří následující dvě:

Z hlediska celospolečenského je **marketing sociálním a manažerským procesem, jehož pomocí získávají lidé to, co buď potřebují, anebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze** (Kotler, 1989).

Podle definice Americké marketingové asociace (AMA) představuje **marketing proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací** (AMA 1988).

Pokusíme-li se charakterizovat podstatu marketingu co nejjednodušším a nejsrozumitelnějším způsobem, můžeme konstatovat, že marketing slouží ke zjišťování a uspokojování lidských potřeb prostřednictvím směny a s pomocí takových nástrojů jaké představují marketingový výzkum či marketingový mix.

Marketing se ve svém pojetí výrazně odlišuje od pouhého prodeje zboží. Zatímco **prodej se snaží přimět zákazníky k nákupu** toho zboží, které podnik již vyrobil, *marketing* usiluje o to, aby **podnik vyráběl a prodával zboží, které zákazník požaduje**, a to tím, že jeho **potřeby a přání zjišťuje a že jim přizpůsobuje** jak své **produkty**, tak také jejich **cenu, způsob prodeje, propagaci**, design, balení a další faktory.

PODNIKATELSKÉ KONCEPCE A PŘÍSTUP K ZÁKAZNÍKŮM

Při svých každodenních aktivitách musí každý podnik komunikovat se svým okolím, musí zjišťovat momentální situaci na trhu, vyhodnocovat ji a snažit se zvolit ten nejvhodnější způsob jak své zákazníky a obchodní partnery oslovit. Soubor těchto opatření se označuje termínem podnikatelská koncepce. Podnik tím určuje svůj vztah k svému marketingovému okolí, zejména k zákazníkům a konkurentům. Obecně se hovoří o následujících, celkem pěti podnikatelských koncepcích:

- výrobní,
- výrobová,
- prodejní,
- marketingová,
- sociální.

I když samotná marketingová koncepce představuje jeden ze základních pilířů všech marketingových aktivit moderního podniku, předcházely jí vývojově koncepce výrobní, výrobová a prodejní, a ty se v celé řadě podnikatelských oblastí uplatňují ve větší či menší míře až dodnes.

Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou preferovat především výrobky snadno dostupné a levné. Dodavatelské podniky pak koncentrují úsilí na dosažení vysoké efektivnosti výroby a širokého pokrytí trhu. Snaží se o vysoké objemy výroby, které umožňují dosáhnout nižších nákladů na jednotku produkce a tím i vyšší zisk, přičemž často nepřihlížejí ke skutečným potřebám spotřebitelů.

Výrobní koncepce je typicky široce akceptována v těch situacích, kdy poptávka převyšuje nabídku a kdy se spotřebitelé při nedostatku výrobků zajímají především o jejich získání a kdy jsou vzhledem ke svým potřebám ochotni nakonec akceptovat jakékoli vyrobené zboží. Výrobní koncepce se v současné době může uplatnit i v rozvinutých ekonomikách, a to zejména v těch případech, kdy jsou náklady na výrobu produktu značně vysoké a kdy je možné je snižovat jen vyšší produktivitou a rozšiřováním trhu.

Naprostým opakem výrobní koncepce je **koncepce výrobková**, která vychází z toho, že spotřebitelé favorizují ty výrobky, které jsou vysoce kvalitní, dokonale fungují a mají vynikající design; znamená to, že tito zákazníci chtějí nakupovat pouze prestižní zboží a že jsou ochotni za tyto mimořádné produkty zaplatit i mimořádnou cenu. Výrobní podniky se proto zaměřují na výrobu špičkových výrobků a na jejich neustálé zdokonalování. Výrobní koncepce však někdy může vést k tzv. marketingové krátkozrakosti (marketing myopia), při níž dochází k tomu, že se podnik přespříliš soustřeďuje na vlastní výrobek a požadavkům spotřebitelů věnuje jen malou pozornost, takže na trhu nabízí výrobky, které spotřebitele neuspokojují a mají zbytečné a málo využitelné charakteristiky a vlastnosti.

Prodejná koncepce vychází z předpokladu, že nabízené produkty se musí dostat co nejdříve ke spotřebiteli. Ten musí být o nich dostatečně informován, musí mu být patřičně nabízeny. Základem této koncepce je proto snaha zákazníky dostatečně informovat a přivést je k nákupu nabízených produktů. Podnik proto věnuje velkou pozornost distribuci a komunikaci, zakládá vlastní síť prodejen apod.

Marketingová koncepce staví na principu trvalé orientace dodavatelského podniku na aktivní a efektivní uspokojování potřeb zákazníků, kterému podnik přizpůsobuje zaměření procesů vývoje, výroby a prodeje zboží. Přijetím marketingové koncepce podnik zdůrazňuje snahu o řešení problémů zákazníků, nikoli vlastních problémů. Ve své podstatě znamená podřídit se diktátu trhu, zákazníků.

Současný vývoj směřuje k **sociální koncepci**. Vychází z požadavku, aby činnost výrobců a prodejců nejenže vedla k dokonalému uspokojování potřeb zákazníků, ale aby také neměla nepříznivý vliv na kvalitu životního prostředí a na fungování lidské společnosti. Snahy o udržení ekologické rovnováhy, o zajištění tzv. trvale udržitelného života jsou v zájmu nás všech, a proto je třeba cílevědomě usilovat o to, aby nedocházelo k vytváření zbytečných či umělých potřeb, aby nabízené výrobky byly bezpečné, aby nebyly zdraví škodlivé, aby jejich výroba neměla za následek devastaci životního prostředí a aby jejich užívání či spotřeba nevedly k zbytečnému plýtvání a nadměrnému vyčerpání deficitních a neobnovitelných přírodních zdrojů.

Cílem společensky orientovaného marketingu je *zlepšení kvality života*.

MAKROMARKETING A MIKROMARKETING

K sociální koncepci marketingu má velmi blízký vztah makromarketing, který se podobně jako makroekonomie zabývá obecnými aspekty fungování tržních mechanismů, věnuje pozornost globálním vztahům mezi nabídkou a poptávkou, zabývá se agregovanými toky zboží v národním a mezinárodním měřítku a studuje i všechny vedlejší efekty, které z komplexního fungování marketingového systému vyplývají. Na základě výsledků takovýchto analýz pak makromarketing přispívá k iniciaci těch opatření, která brání plýtvání se zdroji, devastaci životního prostředí a neetickému chování podniků.

Předmětem našeho zájmu bude především mikromarketing, který se zabývá marketingovými aktivitami individuálních podnikatelských a také spotřebitelských subjektů a studuje způsoby, jak tyto subjekty své specifické problémy řeší. Do této kategorie patří na jedné straně nejen výrobní podniky, obchodní firmy a podniky služeb, ale také nejrůznější státní či soukromé instituce a agentury, školy a neziskové organizace (divadla, nemocnice aj.), které v rámci národního hospodářství fungují a které ekonomiku každého státu spoluvytvářejí. Na straně druhé se mikromarketing zabývá studiem chování zákazníků, a to jak individuálních spotřebitelů (tj. jednotlivců a domácností), tak také organizací (tj. podniků a institucí).

Hospodářský život moderní společnosti v sobě zahrnuje aktivity desítek a stovek tisíc výrobních i nevýrobních organizací a podniků. Marketing jako takový proto ovlivňuje život každého z nás, neboť prakticky všichni lidé ve svém každodenním životě fungují jako výrobci, prodejci anebo kupující. Vzhledem k tomu, že spotřebitelé požadují od výrobců nabídku kvalitního zboží a služeb za přijatelné ceny, dobrý servis, příjemný a kvalifikovaný personál, široký sortiment výrobků atd., je prvořadým úkolem výrobců a prodejců, aby tyto nároky uspokojili.

V současné společnosti marketing usiluje o dosažení čtyř základních cílů, jimiž jsou:

- maximalizace spotřeby,
- maximální uspokojování potřeb lidí,
- maximalizace výběru,
- maximalizace kvality života.

Je pochopitelné, že žádný z těchto cílů není samoučelný a že je třeba usilovat o to, aby mezi nimi existoval optimální soulad, a to zejména pokud se týká jejich realizace v rámci každodenních aktivit podniku.

Hovoříme-li například o maximalizaci spotřeby, musíme mít vždy na paměti, že i když rostoucí spotřeba přispívá ke stimulaci výroby, k vytváření nových pracovních míst a ke zvyšování kupní síly obyvatel, může se také stát jednou z hlavních příčin nepřiměřeného a nadměrného vyčerpávání omezených přírodních zdrojů, zbytečné devastace životního prostředí a „konzumu pro konzum“. Takovýto stav však je nesmyslný a velmi nebezpečný, neboť lidské štěstí zcela určitě není založeno jen a jen na vysoké spotřebě a materiálním blahobytu, ale také - a to především - na hodnotách etických, citových a estetických.

Snaha o maximální uspokojení požadavků spotřebitelů je zcela nepochybně jedním z nejvýraznějších rysů moderního marketingu. Soustavné zjišťování požadavků a potřeb zákazníků a jejich systematické uspokojování je v současnosti jedním z nejdůležitějších úkolů, který marketingoví manažeři řeší. Heslo „Náš zákazník – náš pán“ totiž nemělo platnost jen v době Tomáše Bati, ale platí i dnes a bez nadsázky lze říci, že tento slogan používají v nejrůznějších obměnách a modifikacích všechny soudobé marketingově orientované obchodní a výrobní organizace jak u nás, tak také všude ve světě.

ZAKLADNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

I když by bylo možné uvést celou řadu dílčích marketingových strategií, k základním, k nejznámějším a také nejrozšířenějším, označovaným také jako konkurenční strategie patří následující tři:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciací produktu,
- strategie tržní orientace (fokus).

Strategie minimálních nákladů

Při naplňování této strategie podnik cíleně usiluje o to, aby dosáhl co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci a aby tak mohl nabízet své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti. Tím by měl získat konkurenční výhodu a z ní plynoucí větší podíl na trhu. Podniky používající tuto strategii vycházejí z výrobní nebo výrobové podnikatelské koncepce. Musí být orientovány na využívání kvalitních technologií a musí dosahovat vynikajících výsledků jak v oblasti nákupu, tak také výroby a distribuce. Nepotřebují však být příliš dokonalé v oblasti marketingu. Tuto strategii obvykle uplatňují podniky, které se orientují na velmi rozsáhlý a svým charakterem masový trh.

Při použití této strategie však existuje určité riziko, že se na trhu objeví podnik s ještě nižšími náklady a že tak zlikviduje nebo silně poškodí právě ten podnik, který celou svou budoucnost zakládal jen na strategii minimálních nákladů. Správný klíč k dosažení potřebné konkurenční výhody proto spočívá v aplikaci strategie nejnižších nákladů ve vztahu k těm konkurentům, kteří aplikují buď stejnou, anebo podobně jednostranně zaměřenou strategii.

Strategie diferenciacce produktu

V tomto případě se podnik soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, jež je pro zákazníka důležitá a je oceňována trhem jako celkem. Podnik může například usilovat o to, aby získal vůdčí postavení v oblasti servisu, v oblasti poskytování těch doplňkových služeb, které konkurence nenabízí (např. „bezplatný“ rozvoz zakoupených výrobků, možnost telefonických objednávek podle katalogu, speciální finanční služby, prodloužená prodejní doba apod.), v oblasti jedinečnosti produktů (výjimečná kvalita nebo ojedinělé funkční vlastnosti), v oblasti stylu výrobků, v oblasti nových technologií atd.

Diferenciace (odlišení) produktu může mít mnoho podob. Mezi nejpoužívanější patří např.:

- provedení, forma a tvar,
- užité vlastnosti,
- jakost a kvalita,
- trvanlivost,
- provozní spolehlivost,
- údržba a opravy,
- styl, image, značka,
- poradenství.

Odlišení produktu se také dosahuje pomocí psychologických nástrojů (tj. ovlivňováním představ a postojů zákazníků reklamou, obalem nebo cenami) anebo způsobem distribuce (ve speciálních prodejnách, osobním prodejem přímo spotřebitelům atd.).

Podnik tedy rozvíjí ty silné stránky, které mu umožňují získat v některé oblasti konkurenční výhody. Tak například firma, která se snaží získat vedoucí postavení v oblasti jakosti výrobků, musí vyrábět anebo nakupovat pouze komponenty špičkové kvality, kvalitně a odborně je sestavovat dohromady, pečlivě kontrolovat celý výrobní proces atd. Přitom je zcela jasné a pochopitelné, že jen velmi těžko lze získat dominantní postavení ve všech důležitých oborech činnosti.

Strategii diferenciacce obvykle uplatňují především střední a menší podniky, jimž jejich omezené finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímé konfrontace s těmi podniky, které na trhu zaujímají vedoucí pozici.

Strategie tržní orientace

Při uplatnění této strategie se podnik zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu (výklenků trhu, mikrotrhů) a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho větší části. Přitom se zaměřuje hlavně na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby zvolených segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků.

Při použití této strategie bývá trh nejčastěji členěn jednak podle hlediska demografického nebo geografického a následně potom na základě frekvence užívání produktu či služby spotřebiteli. Příčinou koncentrace či specializace podniku na určitou část trhu (často malý specifický výklenek trhu – nika) obvykle bývá nemožnost anebo nevýhodnost působení na trh jako na nediferencovaný celek. V konkrétních situacích bývá příčinou tohoto přístupu nedostatek zdrojů pro obsluhu trhu velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu anebo malá konkurence na určitém segmentu.

Často také dochází k tomu, že podniky kombinují strategii tržní orientace se strategií diferenciací nebo se strategií nízkých nákladů. Strategie diferenciací a strategie minimálních nákladů však jsou dost protikladné a navzájem se spíše vylučují. V praxi však existuje i celá řada podniků, které nesledují vůbec žádnou strategii.

Za základní strategii lze považovat strategii *útočnou* a strategii *obrannou*. Podstatou strategického marketingového plánování je proto snaha využít v každém střetu s konkurencí a její nabídkou co nejvíce svých vlastních předností a naopak co nejvíce *eliminovat* své nedostatky a maximálně využívat všech slabin konkurence a konkurenčních produktů.

Vypracování marketingové strategie je tvořeno celou řadou posloupných činností a jejich vzájemnou koordinací. K tomuto mohou sloužit nejrůznější metody: od empirického stanovení marketingové strategie – například na základě již v praxi ověřených zkušeností – až po vědeckou metodu síťových grafů, metodou kritických cest apod.

Marketingová strategie vymezuje hlavní principy, jejichž prostřednictvím chce podnik dosáhnout svých marketingových záměrů na cílovém trhu. Skládá se ze základních rozhodnutí o marketingových výdajích, marketingovém mixu a o směřování marketingového úsilí. Marketingová strategie vychází z celkové *firemní strategie*, která definuje způsob, jakým chce firma dosáhnout svých cílů.

MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingové plánování je specifickou oblastí, která vychází z celkových plánů podniku. Marketingové plány se oproti komplexním plánům podniku či podnikatelské jednotky více či zcela zaměřují pouze na oblasti produktu a trhu a rozpracovávají strategicky stanovené cíle, týkající se určeného cílového trhu.

Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingových aktivit podniku. Slouží k implementaci a praktickému ověření zvolené marketingové strategie, z níž vychází. Marketingový plán si můžeme představit jako „cestovní mapu“ našeho dalšího podnikání. Z úvodní analýzy výchozího stavu se dozvídáme „kde se nacházíme a jak na tom jsme“, zatímco zvolenou marketingovou strategií si stanovujeme „to kam chceme dospět“. Náležitě zpracovaný a sepsaný marketingový plán nám také pomůže získat další nové zdroje - například nové partnery nebo úvěr z banky .

Samotný *proces plánování* vytváří prostor a podmínky pro inovační uvažování například o lepším využití zdrojů. Do plánovacího procesu by se totiž měli aktivně zapojit všichni zaměstnanci organizace. Výsledný marketingový plán by potom měl zohlednit jejich podněty a konkrétní zkušenosti. Obecně lze říci, že dobře zpracovaný plán je pro podnik prospěšný především tím, že umožňuje zlepšovat efektivitu marketingového procesu a zvyšovat celkovou výkonnost všech oddělení podniku. Vždy však je třeba mít na paměti, že implementace plánu je **pouze nástrojem marketingového řízení a ne jeho cílem**. Změní-li se kterýkoli faktor marketingového prostředí podniku (vnitřního i vnějšího) je třeba plán rychle upravit a uskutečnit kroky, které povedou k nápravě vzniklé situace. Z metodického hlediska existují tři způsoby tvorby plánů:

- plánování centralizované (plánování shora),
- plánování decentralizované (plánování zdola),
- plánování kombinované (smíšené).

Při *centralizovaném plánování* se vychází z předpokladu, že pracovní úkoly je třeba lidem přidělovat. V tomto případě určuje hlavní cíle podnikání vedení podniku a plánované výrobní a prodejní úkoly jsou rozepisovány na jednotlivé podřízené složky. Předností tohoto plánování je *soustavnost a koncepčnost*, naopak nedostatkem je *nepružnost a ztráta iniciativy zaměstnanců*, neboť všechny úkoly vydává a o všech případných změnách rozhoduje pouze podnikový management.

Opakem centralizovaného plánování je *plánování decentralizované*, které naopak vychází z předpokladu, že zaměstnanci jsou vůči podniku loajální a že jejich hlavním zájmem je dosažení prosperity. V tomto případě si své výrobní a prodejní cíle určují sami a vedení podniku je pouze posuzuje a schvaluje. Velkou předností tohoto způsobu plánování je pružnost a vysoká míra angažovanosti lidí, nevýhodou však je subjektivismus, nekonceptnost a nekoordinovanost. Tento typ plánování je proto vhodný pouze pro menší a specializované podniky, které zaměstnávají aktivní a angažované pracovníky.

Aby bylo možno využít výhod obou výše uvedených metod plánování, přiklánějí se některé podniky k tomu, že používají *plánování kombinované*. V tomto případě jsou výrobní úkoly určovány vedením podniku s přihlédnutím k možnostem firmy a s ohledem na situaci ve vnějším marketingovém prostředí. Tyto obecné úkoly jsou potom konfrontovány s návrhy jednotlivých organizačních složek podniku a po jejich detailním posouzení skupinou expertů dochází ke vzniku celopodnikového plánu.

Z hlediska časového jsou obvykle rozlišovány plány:

- krátkodobé (operativní),
- střednědobé (taktické) a
- dlouhodobé (strategické).

Operativní plán zpravidla pokrývá časový horizont do jednoho roku. Tento plán slouží k určování aktuálních úkolů podniku a k řízení jeho každodenních aktivit. Vedení podniku tento plán používá k řízení běžného provozu a ke koordinaci výrobních a marketingových aktivit, sledování příjmů a výdajů, spotřeby a využívání surovin a finančních prostředků a k řízení lidských zdrojů.

Taktický plán představuje pojitko mezi plánem krátkodobým a plánem dlouhodobým a umožňuje pružné reagování na případné změny ve vnějším i vnitřním marketingovém prostředí podniku. Pomocí taktického plánování jsou hodnoceny jednotlivé aktivity podniku a v případě výskytu nečekaných situací a působení nových faktorů se přistupuje k jejich modifikaci. Taktický plán se obvykle týká časového horizontu od jednoho do tří let.

Plán strategický má platnost na jedno a více desetiletí. Vzhledem k tomu, že tento plán vychází z poslání a vize podniku a z jeho dlouhodobých cílů, musí brát do úvahy faktory a síly, které podnik ovlivňují jako celek a které na něj působí dlouhodobě. Určuje potřebné zdroje surovin a financí, charakterizuje produkty a segmenty trhu a popisuje hlavní směry podnikových aktivit.

Hotový marketingový plán se stává zejména pro nové pracovníky zdrojem, z něhož se jasně a konkrétně dovědí, o co naše organizace usiluje, kam se chce dostat a co se od nich tudíž očekává, k čemu mají přispět. Marketingový plán tak představuje základní nástroj toho, co se dnes označuje jako *internal marketing* - tedy aplikace marketingových principů do samotného vnitřního fungování organizace, kdy vedení chápe a přistupuje k vlastním zaměstnancům jako k zákazníkům.

Marketingový plán má několik částí (oddílů), které se liší podle toho, jaké podrobnosti vyžaduje vrcholový podnikový management. Většina marketingových plánů, především plány výroby produktů, obsahují následující náležitosti:

- souhrnný přehled,
- současnou marketingovou situaci,
- návrh akčních programů,
- rozbor příležitostí a očekávání,
- předpokládané finanční výsledky,
- náklady (rozpočet) pro jednotlivé části plánu,
- monitorování a kontrolu.

V zásadě tvoří výsledný marketingový plán části, jako jsou:

Úvod – začíná se krátkým shrnutím hlavních cílů, které by se měly dále rozpracovat v plánu.

Aktuální marketingová situace - zde jsou základní údaje o zákaznících, konkurenci, distribuci, mikroprostředí a také údaje o výrobku. Zde se jedná hlavně o analýzu silných a slabých stránek.

Rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí - identifikuje hlavní příležitosti a vážná ohrožení ve vztahu k silným a slabým stránkám, rizika, která mohou negativně působit na obchod v rámci makroprostředí, zde jsou popsány demografické, ekonomické, technologické, politicko-právní, sociálně-kulturní vlivy, které mohou mít přímý dopad na budoucnost konkrétních výrobků (produktů).

Situace na trhu - obsahuje základní číselné údaje o prodeji, cenách, ziskovém rozpětí a čistém zisku pro každý nabízený produkt za několik posledních let.

Profil zákazníka - jeho sociodemografické charakteristiky, kupní síla, preference, potřeby, nákupní chování a rozhodování.

Situace v distribuci - pojednává o prodeji v každé distribuční cestě, o změnách v distribuci. Jedná se především o změny v síle obchodníků, v cenách, obchodních podmínkách, o různé motivace při prodeji.

Konkurenční situace - zahrnuje identifikaci hlavní konkurence, popisuje její velikost, cíle, tržní podíl, kvalitu konkurenčních výrobků, případně další charakteristiky pro pochopení jejích záměrů a chování.

Cíle - na základě předchozích zjištění a rozborů se stanoví základní typy cílů: finanční a marketingové. *Finanční cíle* jsou zaměřeny na míru návratnosti investic, předpokládané zisky.

Marketingové cíle vycházejí z celkových finančních cílů a určují objem produkce pro dosažení finančních cílů. Soubor stanovených cílů musí splňovat následující kritéria:

1. Každý cíl má být jednoznačně deklarován a kvantifikován s vymezením časového horizontu (období) pro jeho dosažení.
2. Různé cíle musí být navzájem sladěny.
3. Cíle je třeba vytýčit hierarchicky a pokud je to možné, mají být cíle nižší úrovně (dílní) odvozeny od cílů vyšších.
4. Cíle musí být reálné a dosažitelné, zároveň však musí být i dostatečně mobilizující, a to tak, aby všechny zaměstnance maximálně stimulovaly.

Předpokládané náklady a výsledky - obsahují rozpočet, který je výkazem o plánovaném zisku, případně ztrátě. Na straně příjmů jsou tržby z prodeje, na straně výdajů se vykazují výrobní náklady, náklady na distribuci a marketing, rozdělené do čtyř kategorií podle marketingového mixu (4P). Rozdíl je plánovaný zisk.

Kontrola - sleduje plnění plánu, marketingových cílů a rozpočtu.

Právě na kontrolu se často zapomíná. Přitom kontrola by měla být průběžná, aby podnik dokázal operativně reagovat na dosažené výsledky i měnící se situaci na trhu. Marketingový plán by neměl být dogma. Podle situace v makroprostředí i mikroprostředí (resp. meziprostředí) by měl být aktualizován a v případě potřeby i vhodně modifikován. V každém případě však musí být marketingový plán vypracován písemně a být kdykoliv v případě potřeby zainteresovaným pracovníkům dostupný.

Zatímco tvorba podnikových strategií a podnikové plánování se zabývají problematikou celkového poslání podniku, vymezení trhu, definování oboru podnikání či alokací vyčleněných prostředků, pak marketingový plán má za úkol:

- určit marketingové cíle podle oboru podnikání,
- stanovit strategie pro tyto cíle,
- konkretizovat nástroje k realizaci stanovených cílů,
- provést nákladové rozvahy.

Dlouhodobý strategický podnikový plán je vhodné doplnit ještě o tzv. marketingový operativní plán - někdy také označován jako marketingový taktický plán - což je plán, který

podniku ve smyslu marketingové strategie umožňuje co nejrychleji reagovat na změny tržních atributů a to zejména na:

- změny potřeb a požadavků zákazníků,
- změny v chování konkurenčních podniků,
- změny výrobních metod a technologií,
- rychlé reakce na změny cen,
- reakce na výsledky propagační kampaně,
- změny v chování veřejnosti,
- případné opakované reklamace výrobků nebo služeb,
- kolísání výkonu prodejních sil.

Marketingový plán je základním nástrojem marketingového řízení. Jedním z důležitých principů marketingového řízení je flexibilita - schopnost pružně a operativně reagovat na konkrétní situaci na trhu.

Marketingový plán by měl být východiskem pro přijímání operativních rozhodnutí. Jeho hlavní funkcí je *stanovit, kde jsme, kam směřujeme a co je třeba učinit.*

MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ PODNIKU

– ANALÝZA TRHU

Podstata marketingového přístupu k podnikání je v zásadě jednoduchá: pomocí systému teoreticky propracovaných a po desetiletí v praxi ověřených nástrojů, principů a postupů dosáhnout toho, aby podnik dokázal reagovat na přání, potřeby a očekávání zákazníků lépe než konkurence a aby si tak zvýšil pravděpodobnost dosažení úspěchu na trhu a splnění svých podnikatelských cílů.

V této souvislosti je však třeba zdůraznit, že *marketing* sám o sobě v žádném případě *není* nějakým všelékem nebo *záračným prostředkem*, který umožní řešení všech podnikových problémů. Nelze doufat, že se nám pomocí několika (třeba i jinde již prakticky ověřených) osvědčených marketingových triků podaří okamžitě zbavit firmu potíží, například v oblasti financování. Žádný univerzální recept na marketing, který by byl použitelný vždy a všude, totiž neexistuje. Každý podnik musí své marketingové aktivity rozvíjet na základě specifických podmínek, v nichž se nachází. *Marketingová činnost* totiž *spíše představuje dlouhodobou, systematickou a plánovitou realizaci veškerých aktivit podniku a jejich jednoznačnou orientaci na trh a jeho požadavky.* Proto také se *za jeden ze základních marketingových kroků považuje analýza situace na trhu.*

Z obecného pohledu lze marketingové prostředí rozdělit na dvě hlavní části, a to na:

- mikroprostředí,
- makroprostředí.

Marketingové mikroprostředí

Do marketingového mikroprostředí počítáme vlastní podnik s jeho zaměstnanci, dále potom také zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, veřejnost a konečně i konkurenty. Tito všichni činnost podniku více či méně ovlivňují, podnik je na nich více či méně závislý, ale *podstatné je, že je může sám aktivně měnit.* Například si může vybrat jiné dodavatele, může uzavřít spolupráci s konkurenty na společném projektu, se zákazníky komunikuje reklamní kampaní, s veřejností nástroji public relations atd.

Dodavatelé zajišťují přísun všeho, co je k činnosti podniku zapotřebí (suroviny, polotovary, služby, peněžní prostředky apod.). Důležité je dodržování požadované kvality dodávek, smluvených termínů a lhůt i potřebného objemu vstupů a dohodnuté ceny.

Marketingoví zprostředkovatelé zahrnují obchodní zprostředkovatele, skladovací a přepravní firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatele.

K nejdůležitějším skupinám *veřejnosti* počítáme *vládní instituce* (armáda, školství, zdravotnictví, legislativa apod.), *hromadné sdělovací prostředky* (tisk, rozhlas, televize, internetové servery atd.), *neziskové organizace* (charitativní organizace, nadace, církve apod.) *zájmové a nátlakové skupiny* (ochránci lidských práv, ochránci práv zvířat, odpůrci globalizace, ekologičtí aktivisté apod.), *místní veřejnost* (lidé žijící v bezprostředním okolí podniku, avšak bez pracovněprávního vztahu k němu), *obecná veřejnost* (lidé žijící v teritoriu, na němž podnik trvale funguje), včetně zahraničních trhů, kde se opět setkáváme se všemi předchozími čtyřmi případy, tentokrát se však navíc vyskytují v cizím prostředí.

K *zákazníkům*, kteří produkty kupují, patří zejména drobní *spotřebitelé* (jednotlivci a domácnosti), *organizace* (průmyslový trh) nebo *vláda* (státní zakázky).

Za *konkurenty* naopak považujeme všechny subjekty, které na trhu nabízejí stejné nebo substituční produkty.

K posouzení úrovně a kvality podnikového mikroprostředí slouží analýza silných a slabých stránek (anglicky nazývaná Strengths and Weaknesses Analysis), jejíž pomocí si lze vyhodnotit přednosti a nedostatky ve všech výše uvedených šesti faktorech - tzn. vlastní organizace, dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost, zákazníci a konkurence. Zkráceně bývá tento postup označován jako *S- W analýza*.

Marketingové makroprostředí

Marketingové makroprostředí, někdy se také označuje za *globální makroprostředí*, sestává ze šesti skupin faktorů, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo (zprostředkovaně) působí na všechny její aktivity. Na tyto faktory nemá firma prakticky vůbec žádný vliv, nemůže je žádným způsobem kontrolovat, a proto se o nich hovoří jako o *faktorech nekontrolovatelných, determinujících*. Patří k nim:

1. *Demografické prostředí* s takovými závažnými jevy jako jsou růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, úroveň vzdělanosti a změny v rodině, to vše s obzvláště dynamickou proměnou role žen.
2. *Ekonomické prostředí* pro něž jsou v současnosti typické jevy, jako vysoká míra inflace, směnné kursy, recese, nezaměstnanost, zejména u mladé generace.
3. *Přírodní prostředí* s takovými ekologickými problémy, jaké představují znečištění vody (toků, jezer, moří) ovzduší, zejména ve spojitosti s ozonem, nedostatek surovin a s jejich těžbou spojená devastace životního prostředí, rostoucí náklady na energii (výstavba, provoz a hlavně ukončení životnosti jaderných elektráren).
4. *Technologické prostředí*, charakterizující úroveň technického rozvoje se stále se zrychlujícím tempem inovací, se zkracováním inovačního cyklu a s tím související životností produktů.
5. *Politické prostředí* s takovými faktory, jako jsou zákony (legislativa) jak na ochranu investora (podnikatele), tak také na ochranu spotřebitele, činnost vládních institucí (agentur), skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran.
6. *Kulturní prostředí*, které přes veškerou homogenizaci, jež s sebou přinesly zejména hromadné sdělovací prostředky, si i nadále uchovává řadu tradičních a dodnes silně působících hodnot a místních specifik (jazykových, náboženských), projevujících se v množství odlišných subkultur.

Právě analýza těchto šesti okruhů by měla odhalit firmě atraktivní příležitosti na trhu, co trh nabízí, ale také jaká nebezpečí a nástrahy jsou zde skryty, co by se mohlo stát pro firmu výhodou i s jakými těžkostmi musí počítat. Jedná se o *analýzu příležitostí a hrozeb*, anglicky *Opportunities and Threats Analysis*, zkráceně *O- T*. Je zřejmé, že obě analýzy, tedy jak mikroprostředí, tak také makroprostředí, se vzájemně doplňují. Celková souhrnná analýza vnitřních a vnějších předpokladů, nebo také někdy nazývaná jako *analýza marketingového prostředí (trhu)*, se zkráceně označuje spojením obou předchozích zkratk jako *SWOT* a běžně se hovoří o *SWOT analýze*, která je základem vypracování každé marketingové strategie a marketingového plánu.

ANALÝZA PORTFOLIA

Marketingová strategie slouží k identifikaci specifických trhů, na něž se podnik hodlá zaměřit a k vypracování souboru marketingových nástrojů, které mu umožní na tyto trhy proniknout a dosáhnout na nich nějaké konkrétní konkurenční výhody. Marketingová strategie vyžaduje jasnou definici cílů, navržení přiměřeného marketingového mixu a vypracování takového marketingového plánu, který umožní a zajistí její úspěšnou realizaci.

Strategický marketingový plán je nástrojem, který v sobě zahrnuje postupy a zdroje potřebné k dosažení marketingových cílů firmy na určitém specifickém trhu. V tomto plánu jsou obsaženy nejenom marketingové, ale i všechny ostatní funkční aspekty firmy, které je třeba koordinovat, tj. výrobu, finance, personalistiku a ochranu životního prostředí. Při vypracování specifických marketingových plánů a definování jednotlivých zájmových oblastí se proto používá řady nástrojů, z nichž nejběžnější je tzv. analýza portfolia, která umožňuje posoudit a názorně popsat atraktivitu jednotlivých podnikatelských produktů pro určité trhy a naznačit perspektivnost jednotlivých podnikatelských jednotek (provozoven), zvolit pro ně vhodné marketingové strategie a stanovit postup jejich realizace. Analýza portfolia je tedy nástrojem, který je analogií analýzy finančního portfolia, používaného ke zhodnocení rizik při investování. Jejím výsledkem je hodnocení perspektivnosti tzv. strategických podnikatelských jednotek.

Termín strategická podnikatelská jednotka (*Strategie Business Unit*) začal být používán při strategickém plánování v 70. letech 20. století a slouží k označení výrobní divize, výrozkové řady nebo jiného střediska v rámci celého podniku. V praxi se dnes běžně označuje zkratkou SBU. Tato jednotka je schopna samostatné existence, má své vlastní vedení, obsluhuje jasně definovaný segment trhu a má své vlastní konkurenty. Její náklady, zisky, investice a strategické plány lze jednoznačně vydělit z celkového hospodaření podniku. Ať už se strategickou podnikatelskou jednotkou rozumí konkrétní produkt, provozní jednotka anebo soubor těchto jednotek, podstatné je, že vždy musí být splněny následující tři podmínky:

- a) pro strategickou podnikatelskou jednotku lze samostatně *plánovat*,
- b) má vlastní *konkurenty*, s nimiž se na trhu střetává a musí se s nimi vyrovnat nebo je překonat,
- c) má vlastního odpovědného *manažera*, který zodpovídá za strategické plánování a tvorbu zisku.

Vlastní analýza portfolia by měla dát odpověď na otázku, co dál s dotyčnou strategickou jednotkou – zda má smysl ji dále budovat, udržovat či rozvíjet anebo naopak tlumit či rušit. Jako konkrétní nástroje jsou nejčastěji používány dva modely:

- a) bostonský model produktové analýzy – BCG model (Boston Consulting Group),
- b) model firmy general Electric, (GE model).

METODA BCG

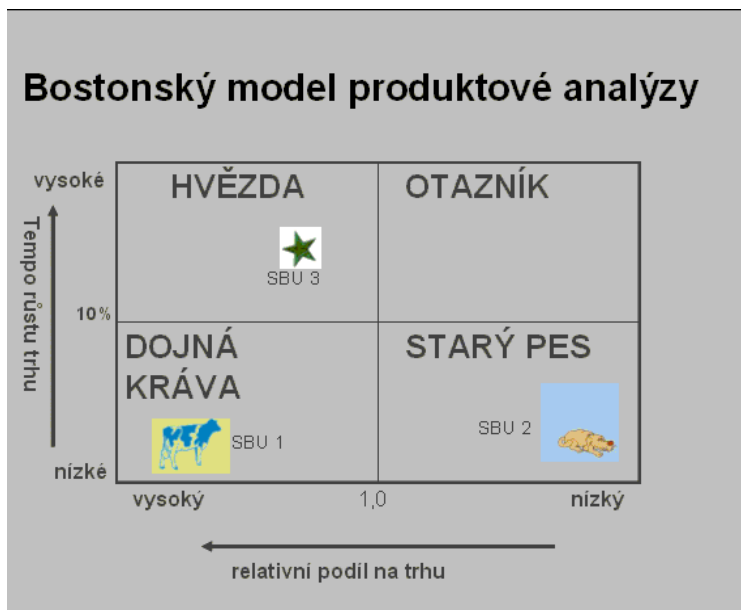
Při využití této metody posuzujeme všechny strategické podnikatelské jednotky podle matice zobrazující závislost mezi podílem na trhu a jeho vývojem nebo růstem. Hranicí mezi nízkým a vysokým podílem na trhu je rovnovážná hodnota 1 a za předěl mezi pomalým a rychlým tempem růstu bývá obvykle považována hodnota 10%. Pomocí těchto dvou parametrů lze každou SBU umístit do jednoho ze čtyř kvadrantů matice, která marketingovému manažerovi umožňuje charakterizovat pozici a perspektivu příslušné jednotky. Rozlišovány jsou čtyři základní typy SBU:

„Hvězda“ (SBU s vysokým podílem na trhu a s vysokým tempem rozvoje) se nachází v perspektivním postavení. V tomto případě se jedná o SBU, která má na trhu dominantní postavení a dobrou perspektivu dalšího růstu. Pro udržení kroku s konkurencí však vyžaduje neustálé investice do vývoje a výzkumu. Na její další rozvoj a zvětšování podílu na trhu je zpravidla zapotřebí vynakládat více finančních prostředků, než kolik sama přináší.

„Dojná kráva“ (SBU s vysokým podílem na trhu a malým tempem růstu) představuje ideální případ; nevyžaduje příliš velké investice, přináší velký zisk a má vysoký podíl na trhu. Díky svému výsadnímu postavení na trhu si firma může dovolit stanovit vyšší cenu než konkurence.

„Otazník“ (SBU s nízkým podílem na trhu s vysokým tempem růstu) se sice vyznačuje vysokým tempem růstu, avšak k tomu, aby došlo k přesunu do kvadrantu hvězd by bylo zapotřebí značných investic. Proto je třeba zvážit, zda je dobré na tuto perspektivu vsadit nebo zda je výhodnější ji zrušit, neboť přináší jen malý zisk.

„Starý pes“ (SBU s nízkým podílem na pomale rostoucím nebo stagnujícím trhu) nepřináší téměř žádný zisk a přitom by do jeho další existence bylo zapotřebí investovat. Tuto SBU je jednoznačně třeba zrušit nebo ji prodat, neboť ve svém konkurenčním prostředí již nikdy nebude úspěšná.



Pro úspěšnou podnikatelskou činnost je proto nutné mít jednotky (produkty) umístěny nejen v kvadrantu „dojné krávy“, ale také v kvadrantech „hvězda“ a „otazník“. Jejich nároky na investice lze hradit z výnosů „dojné krávy“ a hlavně je třeba dělat vše pro to, aby se z nich staly „dojné krávy“.

Vážným nedostatkem bostonského modelu je to, že jeho výchozí informace jsou tzv. *harddata*, tj. údaje z oficiálních statistik, které nejsou pro tento účel snadno dostupné. *Harddata* jsou totiž informace o výsledcích činnosti podniku, o jeho chování, např. údaje o počtu prodaných výrobků, tempu růstu trhu. Při současném stavu našich statistik je třeba spíše počítat s tím, že takové údaje nebudeme mít k dispozici. Tento model je prakticky využitelný pro dlouhodobé plánování s horizontem pěti a více let.

GE MODEL

Na rozdíl od modelu BCG charakterizuje tento model především atraktivnost trhu a konkurenční pozici organizace. Z těchto dvou komplexnějších parametrů pak lze usuzovat na to, do jaké míry je vhodné do příslušné strategické jednotky investovat. Oba zmíněné parametry je však třeba nejprve rozložit na konkrétnější položky. Několik příkladů:

- *Atraktivnost trhu* může být vyjádřena velikostí trhu, tempem růstu trhu, povahou konkurence, chováním konkurenčních institucí, dosahováním hrubého zisku atd.
- *Konkurenční pozici* podniku lze zase vyjádřit pomocí podílu na celkovém trhu, věrností zákazníků, přiměřeností distribučního systému, strukturou finančních zdrojů apod.

Každé z takto vybraných položek je nejprve přiřazena určitá váha v intervalu od 0 do 1. Tyto váhy se potom rozdělí tak, aby se jejich součet za každou položku rovnal 1. Každá položka je přitom hodnocena například pomocí pětistupňové škály a jsou jí přiřazovány hodnoty od 1 do 5, které charakterizují postavení jednotky v dané položce následujícím způsobem 1= velmi slabé, 2= slabé, 3= průměrné, 4= silné, 5= velmi silné. Hodnocení jednotlivých položek několika experty se potom sumarizují, zprůměrují a nakonec vynásobí jejich vahami. Tím dostaneme výslednou hodnotu položky. Agregací položek potom získáme celkovou hodnotu každého z obou parametrů (atraktivnost trhu, postavení jednotky), tvořících souřadnice pozice jednotky v tabulce 3x3, kde první 3 políčka (silná pozice a vysoká atraktivita jsou pro investiční záměry velmi příhodná, trh je atraktivní a firma má na to, aby získala výhodné postavení. Prostřední 3 políčka na diagonále si vyžadují uvážené a opatrné rozhodování v investičních otázkách. Poslední tři spodní políčka (s nízkou atraktivností trhu a slabou pozicí) postrádají atraktivnost a přesahují konkurenční schopnosti firmy, a proto by se v těchto případech nemělo vůbec investovat.

Oba modely (BCG i GE) poskytují především první rychlou a vizuálně jasnou představu o postavení jednotlivých SBU na jednotlivých trzích.

Zdrojem informací pro GE model jsou přitom mnohem snadněji dostupná tzv. *softdata*, která vyjadřují názory určitých expertů. Ve srovnání s *harddaty* však nejsou tato data o nic víc subjektivnější a tudíž ani méně přesná, neboť v obou případech vlastním zdrojem je člověk.