

Marketingové řízení a plánování v ČR

Ing. Marek Vyskočil, Ph.D.

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Marek VYSKOČIL, Ph.D.**
Osobní číslo: **K08100**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Marketingové řízení a plánování v ČR**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoreticko-metodologický rámec práce s využitím dostupných informačních zdrojů související s problematikou Marketingového řízení firem v České republice.
2. V návaznosti na téma práce formulujte cíle a hypotézy práce.
3. Formou realizace marketingového výzkumu v reklamních a PR agenturách analyzujte současnou situaci v oblasti využívání marketingového řízení firem v ČR.
4. Na základě provedené analýzy současnou situaci v oblasti využívání marketingového řízení u firem v ČR, identifikujte kritické oblasti a formulujte doporučení pro firmy.
5. V závěru práce zhodnoťte splnění cílů a platnost hypotéz.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

VEBER, Jaromír a kol. Management: Základy, prosperita, globalizace. 1. vydání (2. dotisk). Praha: Management Press, 2002. Počet stran 700. ISBN 80-7261-029-5.

DRUCKER, Peter F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. Počet stran 300, ISBN 80-7261-066-X.

FOREJT, Miroslav. Marketingový průzkum. Poznáváme své zákazníky. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2009. Počet stran 124, ISBN 978-80-251-2183-2.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. Marketing management, 12. vydání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 788, ISBN 978-80-247-1359-5.

WRENN, Bruce, STEVENS, Robert E., LOUDON, David L. Marketing Research, Text and Cases. 2. vydání. New York, The Haworth Press, Inc. 2007. Počet stran 457, ISBN 978-0-7890-2547-0.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

1. prosince 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

26. dubna 2011

Ve Zlíně dne 1. prosince 2010

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.

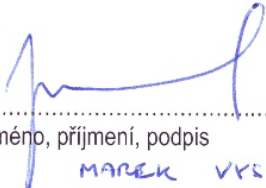
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 11. 4. 2011


.....
Jméno, příjmení, podpis
MAREK VYSKOČIL

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

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce bylo zjistit stav využití sofistikovaných marketingových postupů a procesů v každodenní praxi na českém marketingovém trhu a stanovit nutné principy pro jejich fungování.

Průzkum byl uskutečněn na vzorku top manažerů velkých a středních reklamních či public relation agentur, kteří byli dotazováni ve třech základních oblastech – jak probíhá strategické rozhodování u jejich klientů, co a pomocí jakých metod je případně zkoumáno a jaký je vztah agentura a klient. Průzkum byl dále doplněn o několik otevřených otázek. Dotazování probíhalo elektronicky, případně osobním dotazováním.

Výsledek potvrdil, že využití intuice a zkušeností je podstatnou částí rozhodovacího procesu. Klienti respondentů této práce (manažerů agentur) využívají pro své rozhodování kombinaci výzkumnou (převážně ze sekundárních dat) a intuitivní. Důvodem pro tuto kombinaci je velmi chabá existence dlouhodobých strategií, kdy marketingové cíle, strategie a plány jsou převážně stanoveny na dobu jednoho roku a je více kladen důraz na okamžitý výkon.

Bylo tedy stanoveno osm principů, které by měli vždy nejen marketingový manažeři mít na paměti, chtějí-li dosahovat excelentních výkonů dlouhodobě.

Klíčová slova: marketingové rozhodování, výzkum, průzkum, použité metody, strategie, marketingový proces

ABSTRACT

The main goal of this diploma work was to identify the status of sophisticated marketing procedures and processes in the day-to-day practice on the Czech marketing market and to set principles which are necessary for their functioning.

The research was carried out on a sample of top managers of big and semi-big advertising and public relation agencies. They were asked questions in the three main areas: How does the strategic decision making work with their clients?, what is researched / examined and

by means of what methods? and, what is the relationship like between the agency and the client? The research was also supplemented with a few open questions. The questioning was done online and in person, too.

The results have confirmed that using the intuition and experience is the substantial part of the decision-making process. When taking decisions, clients of the respondents of this diploma work (managers of agencies) apply a combination of research (mainly using secondary data) and intuition. The reason for this combination is a very poor existence (or rather non-existence) of long-term strategies when marketing goals, strategies and plans are mostly defined just for a one-year period and the accent is rather put on immediate performance.

In conclusion, eight principles were established that marketing managers (and not just they) should bear in mind if they want to achieve excellent performance in the long run.

Keywords: marketing decision making, research, questionnaire, used methods, strategy, marketing process

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D. za vedení diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval především Jiřímu Janouškovi, řediteli Asociace komunikačních agentur a Pavlovi Zábrodskému, řediteli agentury Omnimedia za to, že mi věnovali svoji energii na to, abych získal pro tuto práci ty nejzajímavější respondenty z oblasti reklamních a PR agentur. A nebylo jí málo.

Rovněž patří poděkování mé rodině za podporu při studiu a tvorbu potřebného zázemí. Tvorba této práce a dalších prací do školy vždy znamenalo čas, který jsem bral z toho rodinného.

A nakonec díky všem mým spolužákům za příjemně strávený čas.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

MOTTA TÉTO PRÁCE

Georg Christoph Lichtenberg:

„Lidi je třeba učit, jak mají myslet, a ne to, co si mají myslet.“

John Wanamaker:

„I know half the money I spend on advertising is wasted, but I can never find out which half.“

OBSAH

ÚVOD.....	10
I. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST.....	12
1 MARKETINGOVĚ ŘÍZENÁ FIRMA.....	13
1.1 SOUČASNÝ STAV MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ VE SVĚTĚ	15
1.2 SOUČASNÝ STAV MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ V ČR	16
2 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	17
2.1 STRATEGICKÝ ŘÍDÍCÍ PROCES	17
2.2 STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	18
2.2.1 Plánovací etapa strategického marketingového procesu	19
2.2.2 Realizační etapa strategického marketingového procesu	21
2.2.3 Kontrolní etapa strategického marketingového procesu	22
2.3 PŘEDPOKLADY PRO FUNKČNÍ STRATEGICKÝ MARKETINGOVÝ PROCES	22
2.3.1 Inovativnost.....	22
2.3.2 Flexibilita	24
2.3.3 Organizace marketingového týmu.....	25
2.3.4 Orientace na trh, na zákazníky	26
2.3.5 Hledání nových obchodních příležitostí.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
3 PRŮZKUM A VÝSTUPY Z PRŮZKUMU.....	29
3.1 CÍLE A HYPOTÉZY	29
3.2 METODOLOGIE	30
3.2.1 Definice skupiny dotazovaných a fáze dotazování	32
3.2.2 Jednotlivé části dotazování	33
3.3 SBĚR DAT	34
3.3.1 Počet oslovených.....	34
3.3.2 Počet zkoumaných firem (klientů agentur)	35
3.3.3 Počet vrácených dotazníků.....	35
3.3.4 Úskalí sběru dat touto formou.....	35
3.4 VÝSLEDNÝ SOUHRN DAT	36
3.4.1 Interpretace výstupů	36
3.4.2 Vyhodnocení výstupů, posouzení hypotézy	47
III PROJEKTOVÁ ČÁST.....	55
4 TRANSFORMACE VÝSTUPŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŘEŠENÍ DO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ FIRMY.....	56
4.1 ZÁKLADNÍ CHYBY V MARKETINGOVÉM ŘÍZENÍ	56
4.2 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÁ FIRMA	59
ZÁVĚR	67
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	68

SEZNAM ZKRATEK A STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ZMÍNĚNÝCH METOD.....	73
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	75
SEZNAM PŘÍLOH.....	76

ÚVOD

Dovolte mi na úvod této práce napsat několik slov o tom, co mne inspirovalo k napsání této diplomové práce.

Impulzů ke zpracování této práce mám několik. Tím prvním a základním je má současná práce, kdy se pohybuji v oblasti marketingu a reklamy. Ve své praxi se setkávám často s překvapivě nízkým využitím marketingových postupů a nástrojů, a proto bych rád touto prací stav částečně zmonitoroval a případně i popsal (na základě objemu získaných dat) jednoduchý způsob, jak by měla firma začít postupovat.

Velmi častým a používaným instrumentem při marketingovém řízení je intuice a zkušenost. To samo o sobě nepokládám za nic špatného, kdyby tato intuice a zkušenost byla využita jako součást všech nástrojů potřebných při tvorbě a realizaci dlouhodobé strategie firmy a z ní vycházející strategie marketingové. Namísto toho často vše funguje právě jen na bázi intuice a zkušenosti a všechna rozhodnutí se dějí s velmi krátkodobým výhledem. Pro firmy není problémem velmi často měnit základní směry komunikace firmy bez toho, že by se nějak změnila firma sama (struktura výrobků, jejich kvalita, kvalita a rozsah služeb, atd.).

„Marketingu rozumí každý“¹, jeden z největších mýtů o marketingu a stále bohatě využívaný. Změnit marketingovou komunikaci ze dne na den je snadnější než se zamyslet nad tím, jakou strategií jsem si zvolil a věci měnit a zavádět s ohledem na všechny aspekty rozhodnutí a dosažení stanovených cílů.

Ještě bych na úvod rád věnoval pár slov všem čtenářům (a tím pádem i hodnotitelům) této práce. Rád bych všechny čtenáře této práce požádal, aby na tuto diplomovou práci nepohlíželi klasickým pohledem, zda splňuje úplně přesně standardní metodiku pro práce tohoto typu. Autor této práce se bude snažit dodržovat všechny požadavky na takovou práci kladenou, ale je třeba si uvědomit, že tato práce neřeší žádný konkrétní problém některé z firem či jiných oblastí, tak jak to činí většina diplomových či bakalářských prací. Tato

¹ BOHŮNĚK, Bohumil. *Největší mýty v marketingu* [online]. 24. 9. 2007, [cit. 09-05-24]. Dostupné z: <http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=95&menuID=8>.

diplomová práce se pohybuje převážně v teoretické rovině. Její snahou je donutit čtenáře (a tady předpokládám, že to budou hlavně budoucí či stávající marketéři) k zamyšlení se nad praktickou stránkou práce v marketingu. Dát inspiraci k tomu, aby si „každý den“ pokládali několik základních otázek: „Dělám vše proto, abych dosáhl svých cílů?“, „Používám pro to optimální metody?“, „Je mé rozhodování opravdu objektivní?“, „Dosahuji v delším časovém horizontu tržního úspěchu?“

Příjemné a zajímavé čtení.

I I. TEORETICKO-METODOLOGICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVĚ ŘÍZENÁ FIRMA

Řízení společnosti (firmy) je postaveno na zvládnutí komplexu oblastí, kdy manažer (manažeri) firmy² řídící tuto firmu ovlivňuje její výkonnost s jediným dlouhodobým cílem, a to zajistit ziskovost celého procesu.³ Zisk může mít velmi různou podobu, od výnosu z výrobní a obchodní činnosti firmy, přes posilování postavení na trhu, které by mělo v dlouhodobějším horizontu přispět k zvýšení hodnoty firmy jako celku.

K dosažení ziskovosti potřebuje dobrý manažer zajistit, aby výrobky a služby, které produkuje jím řízená firma, prodal, neboli účelem každé podnikové organizace je vytvářet zákazníky. Drucker⁴ proto rozlišuje dvě „a pouze tyto dvě“ základní funkce, které musí firma splňovat, chce-li uspět na trhu, a to marketing a inovace. Marketingově řízená firma, která neustále inovuje a díky tomu získává zákazníky. Marketing jako zajišťovatel toho, že výrobky a služby upokojují zákazníkovu to, co vyžaduje, tedy jeho hodnoty a potřeby. Nestačí ovšem poskytovat jakékoliv výrobky a služby, nýbrž díky neustálým inovacím výrobky a služby lepší a ekonomicky výhodnější. Za nejproduktivnější inovaci považuje Drucker odlišný výrobek či službu, tedy něco, co vytváří nový potenciál uspokojení, nikoliv tedy pouze kopírující či zdokonalující něco existujícího. K inovacím se vrátíme v této práci později, jako k jednomu z hlavních předpokladů pro funkční marketingový proces.

K dosažení potřebného výkonu firmy využívá manažer rozhodovací proces, pomocí kterého zajišťuje správná a včasná rozhodnutí. Manažerská rozhodování jsou součástí procesu na sebe navazujících a částečně se vzájemně prolínajících kroků, a to analyzování řešených

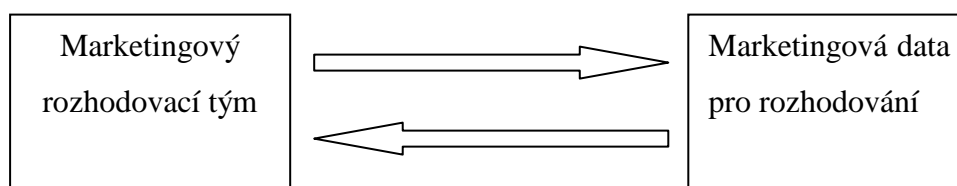
² Manažer firmy – v případě menších firem funkce splývající s vlastníkem společnosti, v příp. větších společností jsou tyto funkce oddělené. Manažer, profesionál řídící podnik, „mají dominantní postavení v řízení organizace, připravující koncepce rozvoje organizace, řídí běžnou provozní činnost, zabezpečuje její finanční zdraví atd.“ Zdroj: VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha: Management Press, 2002. Počet stran 700. s. 20. ISBN 80-7261-029-5.

³ Všeobecně řečeno mohou společnosti sledovat i jiné cíle, ale předmětem této práce jsou především podnikatelské subjekty, podnikatelské organizace. Převážná část zkoumaných věcí v této práci se týká i dalších subjektů, tedy neziskových či vládních.

⁴ DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. Počet stran 300, s. 29-30, ISBN 80-7261-066-X.

problémů, jejich rozhodování a následně jejich realizace (implementace).⁵ Blažek⁶ rozlišuje dvě stránky manažerského rozhodování – a to stránku organizační (skládající se z informačního zabezpečení, kvalifikačních předpokladů a zájmové orientace) a na stránku procesní (cíle, varianty chování, kritéria a stavy okolí). Zjednodušeně řečeno je rozhodovací proces závislý na dvou hlavních attributech:

- a) subjektu rozhodování – rozhodovateli nebo týmu rozhodovatelů – a to ve všech prolínajících se aspektech (kdo rozhoduje, jaké jsou jeho cíle, zájmy, vzdělání, zkušenost, použité metody pro rozhodování, atd.) – bavíme se tedy o marketingovém rozhodovacím týmu.
- b) vstupních datech pro rozhodovací proces – hloubka zjištěných dat, jejich šíře (o produktech, konkurenci, vnějším prostředí, atd.) – bavíme se o marketingových datech pro rozhodování.



Obr. č. 1: Marketingový rozhodovací proces.⁷

Marketingový rozhodovací tým v závislosti na velikosti firmy může být i jednočlenný (většinou majitel či ředitel firmy sám u malých firem), u středních a větších firem se však již skládá z více subjektů. Tyto subjekty jsou interní (marketingové oddělení, marketingový

⁵ DOSTÁL, Petr – RAIS, Karel – SOJKA, Zdeněk. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. Počet stran 168, s. 18, ISBN 80-247-1338-1.

⁶ BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. Počet stran 200, s. 78, ISBN 987-80-247-3275-6.

⁷ Zdroj: vlastní

specialisté, jiné spolurozhodující oddělení či specialisté – jako např. top management, finanční oddělení) nebo externí (reklamní či mediální agentury, jiné specializované agentury, poradenské firmy, atd.). Základem je vždy interní marketingové oddělení. Je-li vícečlenné, může být samo o sobě rozdělené funkčně, produktově, geograficky nebo podle tržního zaměření. Často se jedná i o vzájemnou kombinaci.⁸

Marketingová data pro rozhodování – každá firma by měla disponovat manažerským informačním systémem, ve kterém kumuluje potřebné informace pro své rozhodování. Každý manažerský informační systém se liší šířkou a kvalitou obsahovaných dat. Data se liší zdrojem, který je poskytnul (interní x externí), úrovní shrnutí, stupněm přesnosti a časovým rámcem (kdy jsou data platná).⁹ Data musí být správná, jasná, aktuální, stručná, úplná, nákladově přijatelná a časově citlivá.¹⁰

Marketingově řízená firma je firma, která pomocí vytyčené strategie naplňuje základní cíl, a to dosažení zisku. Aby tento zisk byl co nejvyšší, potřebuje ke svému rozhodování relevantní data a manažery, kteří jsou schopni data úspěšně využít.

1.1 Současný stav marketingového řízení ve světě

Charakteristiku současného stavu marketingového řízení vysledovat z výstupů jedné zveřejněné studie.¹¹ Přes 80% marketérů neměří návratnost investic, protože je to příliš obtížné. Studie se taktéž dotazovala, zda jsou marketingoví manažeři schopní předpovědět dopad na prodeje, kdyby došlo k 10% poklesu nákladů na reklamní výdaje – 63% jich odpovědělo, že nikoliv. Lze jen konstatovat, že marketingový manažeři mají k dispozici často

⁸ KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary – WONG, Veronica – SAUNDERS, John. *Principles of marketing*, 5. evropské vydání. Essex: Pearson Education Limited, 2008. Počet stran 1020, s. 162, ISBN 978-0-273-71156-8.

⁹ MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 252, s. 195, ISBN 978- 80-247-1911-5.

¹⁰ Tamtéž

¹¹ KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*, 13. vydání. New Jersey: Pearson Education Limited, 2008. Počet stran 607, s. 468, ISBN 978-0-13-700669-4.

mnoho dat, ale z nich nedokážou poskládat odpověď na ty nejzákladnější otázky. A tedy tato práce se bude snažit odpovědět i na otázky, do jaké míry se liší stav v ČR a stav v zahraničí, převážně v anglosaských zemích.

1.2 Současný stav marketingového řízení v ČR

Získání dat o současném stavu marketingové řízení v ČR je problematické. Neexistují žádné ucelené práce či studie zkoumající využití marketingových strategií a metodik. Ze zkušeností lze odvodit, že je velký rozdíl mezi fungováním nadnárodní firmy působící na českém trhu a střední či menší české firmy. Manažeři zahraničních firem si povědomí o nutnosti strategického rozhodování přinášejí společně se svým know-how. Důvodů pro neuspokojivý stav v českých firmách je několik¹² – podcenění významu strategického řízení firmy, nedostatek času manažerů (a s tím jsou spojené vysoké náklady na marketingové specialisty, kteří by se příp. ve firmě touto otázkou zabývali), nedostatek znalostí ve strategickém řízení.

Neexistence nějakých studií, které by postihovaly otázky, které si klade tato práce, je jedním z důvodů jejího vzniku.

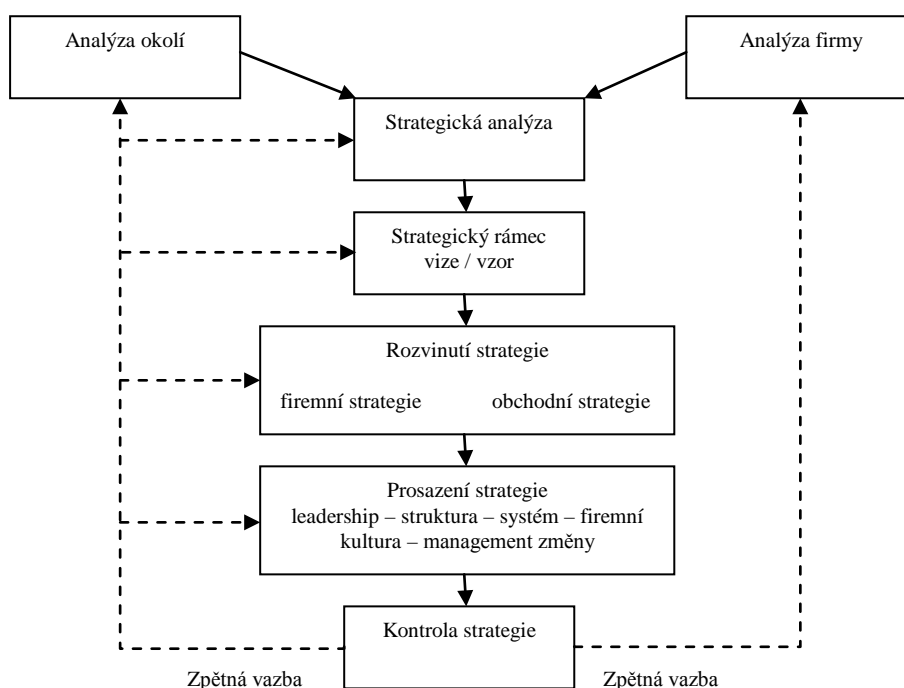
¹² HANZELKOVÁ, Alena – KERKOVSKÝ, Miroslav – ODEHNALOVÁ, Dana – VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. Počet stran 172, s. 17-18, ISBN 978- 80-7400-128-8.

2 ZÁKLADNÍ PRAVIDLA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Motto: „Pamatujte, že pokud má být marketing podnikatelským oborem soustředujícím se na prodávání co největšího množství zboží a služeb za ty nejlepší ceny, nemůže být náhodným shlukem činností. Musí být spíše systematickým plánováním a rozvíjením procesů, které budou úspěšné při přesvědčování lidí, aby si koupili to, co jim chcete prodat“.¹³

2.1 Strategický řídicí proces

Základem pro dobře řízenou firmu je celková strategie firmy. Celková strategie firmy, to je nekonečný proces, na sebe navazujících, vzájemně se ovlivňujících a zároveň prolínajících částí – analýzy dat, tvorby strategie a prosazení strategie.



Obr. č. 2: Proces strategického managementu.¹⁴

¹³ ZYMAN, Sergio. *Konec marketingu, jak jsme jej doposud znali*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. Počet stran 214, s. 41, ISBN 978- 80-7261-134-8.

¹⁴ BALDEGER, Rico J. *Management: Strategie – Struktur - Kultur*. 1. vydání. Fribourg/Bern/New York: Growth Publisher, 2007. Počet stran 549, s. 139, ISBN 978- 2-940384-00-6.

Při strategickém řídicím procesu je nutné vyjít z celkové strategie firmy, která se poté postupně rozpadá na jednotlivé části (a jednou z částí je i strategický marketingový proces). Zde je zároveň velmi důležité postihnout a vyvarovat se nebezpečí tohoto rozpadání na jednotlivé části, kdy rozpad bohužel reálně způsobuje nepostižení celkového procesu tak, aby jednotlivé části byly řádně koordinovány. Správné a potřebné je stále vše řídit jako jeden souběžný, prolínající se a zároveň na sebe navazující proces, jak je již popsáno výše.

Výsledkem strategického řídicího procesu je podnikatelský plán. Ten obsahuje základní části. Dle Horákové¹⁵ to jsou poslání firmy, cíle firmy a příležitosti firmy. Dle Kotlera¹⁶ to jsou definování poslání společnosti, zřizování SBU, přiřazování prostředků každé SBU a vyhodnocování příležitostí k růstu.

Vytvořená strategie není dogma, je to proces, který podléhá vyhodnocování a není-li dosaženo plánovaných výsledků, tak je na managementu strategii přehodnotit. A je třeba pamatovat i na to, že i strategie samotná je jen jeden faktor ovlivňující celkovou úspěšnost firmy.¹⁷

2.2 Strategický marketingový proces

Zařadit do celkové firemní strategie marketingovou část začíná v bodě definice role marketingu ve firmě.

Celková firemní strategie volí mezi třemi obecně použitelnými strategiemi.¹⁸ První je minimalizace nákladů ve všech firemních oblastech, druhá diferenciací produktu či služby, třetí zaměření se na určitý trh. Podle volby celofiremní strategie si firma zvolí nástroje,

¹⁵ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1997. Počet stran 90, s. 14, ISBN 80-7079-920-8.

¹⁶ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin Lane. *Marketing management, 12. vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 788, s. 82, ISBN 978-80-247-1359-5.

¹⁷ Více např. VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001. Počet stran 314, s. 55-58, ISBN 80-7261-041-4.

¹⁸ PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. doplněné vydání. New York: The Free Press, 1998. Počet stran 397, s. 34-40, ISBN 0-684-84148-7.

keré bude chtít využít pro dosažení svých cílů a tedy, jedním z nástrojů k dosažení těchto cílů je marketingová strategie zhmotněná ve formě marketingových plánů.

Strategický marketingový proces se skládá stejně jako strategický řídicí proces ze tří základních částí – plánování, realizace a kontroly.

2.2.1 Plánovací etapa strategického marketingového procesu

Tato první část strategického marketingového procesu vychází ze strategického řídicího aparátu, a to z definice poslání firmy a specifikace celofiremních cílů.

Prvním krokem je provedení situační analýzy, která specifikuje postavení firmy v makroprostředí (vnějším okolí firmy) a situace firmy v jeho mikroprostředí (výše zdrojů, výrobní kapacity, personální zajištění, atd.). Horáková¹⁹ nazývá situační analýzu marketingovým auditem, který je třeba zpracovávat ve třech časových horizontech – dosavadní vývoj, současný stav a odhad možného budoucího vývoje. Zpracování situační analýzy je základním krokem pro zpracování SWOT analýzy, která postihne vnitřní silné a slabé stránky firmy společně s vnějšími příležitostmi a ohroženími.

Z celofiremních cílů vycházejí cíle marketingové. Zjednodušeně řečeno je nutné odpovědět na otázky: Kolik (příp. jak mnoho)?, Kdo (příp. pro koho)?, Kdy?²⁰

Pro splnění marketingových cílů volíme správné marketingové strategie. „Marketingová strategie by se měla specificky zabývat značkovou a zákaznickou strategií, které se budou používat“.²¹ Tyto marketingové strategie musí být podloženy finančním plánováním společně s finančními cíli tak, aby bylo možné plnění plánu pravidelně kontrolovat.

Vzniká tedy komplexní marketingový plán, na základě věrohodných dat a ne pouze na základě intuice a zkušeností.

¹⁹ HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1997. Počet stran 90, s. 23, ISBN 80-7079-920-8.

²⁰ Tamtéž, str. 34.

²¹ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 12. vydání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 788, s. 99, ISBN 978-80-247-1359-5.

V současné době vzniká v hlavách stratégů často plánovací dilema. Chcete vytvořit dlouhodobý plán, který plánujete realizovat, ale žijeme v turbulentní době, kdy změny přicházejí tak často, že o dlouhodobém životě plánu jsou pochybnosti už v začátku plánovacího procesu. Je potřeba vybrat si, který model řízení s ohledem na naši strategii budeme uplatňovat. Mintzberg rozlišuje tři druhy modelů řízení:²²

- plánovací model – kde lze na základě známých trendů usuzovat na budoucnost. Tento model předpokládá soubor přesných čísel, je obtížné plánovat diskontinuitu, a tedy se jeví jako nevhodný.
- vizionářský model – je založený na vytýčení cílového stavu. Na začátku je vytýčena vize, ke které se i za cenu mnoha kompromisů postupně přibližujeme. Svým způsobem zavrhuje plánování.
- učící se model – předpokládá permanentní učení související s okamžitou reakcí na vznikající situace.²³

Drucker²⁴ definoval pro firmy a jejich manažery dva kritické faktory – požadavek účelnosti (dělání správných věcí) a účinnosti (dělání věcí správně). Díky turbulencím způsobujícím proměnlivost firemního okolí je nutné umět na změny reagovat – je nutné doplnit třetí faktor – přizpůsobivost. Zyman²⁵ popisuje své zkušenosti, které souhrnně charakterizují výše uvedené. Je třeba k marketingu přistupovat vědecky – experimentovat, měřit, přizpůsobovat – tak, jak to dělají vědci, když hledají nejlepší řešení. Je důležité mít pevně daný cíl, stejnou strategii. Nové informace znamenají pouze novou taktiku.

²² TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: Učební texty pro předmět management změny*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1999. Počet stran 184, s. 31, ISBN 80-7079-083-0.

²³ Více např. SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, 1. vydání, reprint. New York: Doubleday/Currency, 1990/2006. Počet stran 445, ISBN 0-385-51725-4.

²⁴ TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: Učební texty pro předmět management změny*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1999. Počet stran 184, s. 32, ISBN 80-7079-083-0.

²⁵ ZYMAN, Sergio. *Konec marketingu, jak jsme jej doposud znali*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. Počet stran 214, s. 54 - 55, ISBN 978- 80-7261-134-8.

2.2.2 Realizační etapa strategického marketingového procesu

Ani dokonalá strategie, ani skvělý plán, ani připravenost na změny neznamená, že by manažer mohl opomíjet další dvě části celého procesu. Celá předchozí práce by přišla nazmar, nepodaří-li se plány realizovat.

Stejně jako platí pro marketingový mix rozšíření o páté P – „Personal“, tak platí pro management firmy, že bez nadšených realizátorů strategií a plánů se firma neposune požadovaným směrem.

Cestou k tomu je poznání a řízení firemní kultury, změny v organizační struktuře firmy. „K tomu manažeré využívají delegování pravomocí a odpovědností, přesvědčování a tvorbu zásad“.²⁶

Vše zahrnuje další chybějící P – „Putting Passion into Brands“ (dávání nadšení do značek), realizovatelné právě a jedině přes zaměstnance firmy. Jak docílíme těch nejlepších výsledků, je shrnuto v následujících 6 bodech, vycházejících z Turpina:²⁷

- zajistěte, aby celý vyšší management stál za vaším plánem – jen dokonalý příklad a nadšení top managementu je možné následně přenášet na ostatní zaměstnance.
- definujte a komunikujte jasnou a konzistentní značkovou identitu.
- udělejte z nadšení pro produkt a ze zákazníka klíčový prvek své politiky lidských zdrojů.
- zajistěte konzistentnost vašich interních a externích zpráv.
- převádějte tyto hodnoty do akcí a chování – hledejte možnosti pro identifikaci se s produkty a službami a ty zviditelňujte.

²⁶ JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. Počet stran 272, s. 34, ISBN 978- 80-247-2690-8.

²⁷ KASHANI, Kamran – JEANNET, Jean-Pierre – HOROVITZ, Jacques – MEEHAN, Seán – RYANS, Adrian – TURPIN, Dominique – WALSH, John. *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. Počet stran 171, s. 96 - 98, ISBN 978- 80-251-1536-7.

- oslavujte své úspěchy – jen tím všechny utvrzujete v tom, že zvolená cesta je ta správná.

Vnitřní organizace firmy není ovšem jedinou částí, která se podílí na vlastní realizaci plánů a strategií. Stejně tak významnou složkou je práce externích agentur a poradců najatých pro práci pro vaši firmu. I jim je třeba dávat to správné nadšení pro práci na vašich produktech a službách. Zde je potřeba pamatovat na to, že tato spolupráce má své limity v cílech, které vy a externí agentura má, takže je správné sjednotit cíle a hodnocení agentury na základě dosažených úspěchů.

2.2.3 Kontrolní etapa strategického marketingového procesu

Završením celého strategického marketingového procesu je kontrola dosažení stanovených cílů.

Všechny cíle musí být na základě principu SMART měřitelnými. Je tedy pouze na managementu firmy, aby si zajistila dostatek potřebných prodejních a jiných výkonových dat pro kontrolu plnění cílů stanovených v plánu.

Kontrola musí samozřejmě probíhat ve stanovených intervalech a průběžně. Není možné čekat, že původně predikované předpoklady dokonale vyjdou. Lze samozřejmě předvídat reakci konkurence, zákazníků či jiných subjektů na trhu, ale management je v současnosti z velké části neustálým řízením změn, které nastávají.

2.3 Předpoklady pro funkční strategický marketingový proces

Co lze považovat za hlavní předpoklady fungujícího strategického marketingu a ve své podstatě stejně tak strategického řízení celé firmy? Rozděleno do pěti základních bodů se jedná o následující oblasti.

2.3.1 Inovativnost

Vracíme se na začátek této práce, kde Drucker definoval inovace jako základní předpoklad fungování jakékoliv podnikající organizace. Inovace poskytují na trhu strategickou výhodu, firma předbíhá konkurenty, kteří mají obdobný produkt či službu, příp. působí na stejném trhu.

Inovace je pozitivní kreativní destrukcí, kdy zastarávají včerejší technologie a kapitálové investice.²⁸ Je to prostředek, pomocí kterého firma vytváří to nezákladnější – zisk. Přestává platit Marxova teorie o zisku jako nadhodnotě získané vykořisťováním (nedoplacení skutečné hodnoty),²⁹ a vzniká zde něco, co vysvětluje onu přidanou hodnotu.

Inovace může být vnímána i jako prostředek k vytvoření hodnoty, k jejímu vnímání. Napomáhá diferenciaci produktů, vždyť pro kterou firmu by nebylo ideální mít na některém výrobním nebo službovém poli monopol, stát se výrobním nebo službovým leaderem. To vše napomáhá profitabilitě firmy. Cílem je vytvoření takové infrastruktury ve firmě, která podporuje neustále inovace. Ti, co vytvářejí skutečné inovativní firmy, mají společné dvě věci:³⁰

- téměř fanatickou snahu prodrat se do čela a udržet se tam.
- odhodlání k tomu, že pokud má někdo prohlásit jejich výrobek či službu za zastaralý, tak to budou oni sami.

Inovace se na současném trhu velmi obtížně brání, kopírování inovací ze dne na den je na globálním trhu velmi jednoduché (některé firmy již některé své inovace nepatentují)³¹. Dalším rizikem, které inovace postihuje, je kalkulace nákladů spojená s inovacemi. Někteří

²⁸ PEARCE, Craig L. – MACIARIELLO, Joseph A. – YAMAWAKI, Hideki. *The Drucker Difference: What the world's greatest management thinker means to today business leader's*. 1. vydání. USA: McGraw-Hill, 2010. Počet stran 320, s. 249, ISBN 978-0-07-163800-5.

²⁹ DRUCKER, Peter F. *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*. 1. paperback vydání. New Jersey: Transaction Publishers, 2000. Počet stran 466, s. 111 - 112, ISBN 0-7658-0725-4 nebo bližší popis Marxovy teorie v PUTNOKI, Hans – HILGERS, Bodo. *Grosse Ökonomen und ihre Theorien: Ein chronologische Überblick*,. 1. vydání. Weinheim: Wiley – VCH Verlag, 2007. Počet stran 274, s. 56 - 58, ISBN 978-3-527-50245-5.

³⁰ KIERNAN, Matthew J. *Inovuj nebo nepřežiješ: Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. Počet stran 254, s. 59, ISBN 80-85943-56-5.

³¹ KASHANI, Kamran – JEANNET, Jean-Pierre – HOROVITZ, Jacques – MEEHAN, Seán – RYANS, Adrian – TURPIN, Dominique – WALSH, John. *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. Počet stran 171, s. 82, ISBN 978- 80-251-1536-7.

teoretikové³² dokonce nazývají toho, kdo tvrdí, že to zvládne, jako „ lháře nebo hlupáka“. Na začátku cesty je pro firmu obtížné přesně odhadnout nejen náklady na vyřešení a zavedení inovace, ale stejně tak ani její budoucí výnosy – a to jak v negativním slova smyslu (neúspěch inovace na trhu), tak i pozitivních (úspěch na trhu, synergické efekty).

Ale stále je to jediná cesta jak být ziskovější než konkurenti.

2.3.2 Flexibilita

Turbulentní doba, management změny, konec spojitého podnikatelského prostředí, turbulence pohybující se na hranici chaosu. To jsou všechno pojmy charakterizující současné okolí firem. Změny přicházejí neočekávaně a velmi často, a to v nejrůznějších podobách. Trh připomíná akvárium plné dravých ryb, které jsou připraveny na sebe vzájemně zaútočit a stejně tak spolu vzájemně spolupracovat. Je tedy úkolem každého manažera plně vnímat veškeré změny na trhu a být připraven se jim přizpůsobovat. Nejedná se jen o flexibilitu myšlení manažerů, ale tu nejšířeji vnímanou flexibilitu – i tedy zaměstnanců, technologií, výrobních zaměření, atd. Vaši flexibilitu limitují tři základní faktory:³³

- šíře vašeho portfolia – portfolio ve smyslu nejen počtu výrobků, ale i počtu zemí, ve kterých podnikáte, typů zákazníků, atd.
- operativní pružnost (hbitost).
- rentabilita ve vztahu k počtu vyrobeným kusům – čím nižší je nutný počet vyrobených kusů, tím spíše dosahují rentability a jsem flexibilnější.

Být flexibilní neznámá jen umění přizpůsobovat se, ale i změny vyvolávat. Kotter³⁴ popisuje devět bodů, jak zvýšit naléhavost k uskutečnění změn. Ve zkrácené a vybrané podobě se jedná o tyto:

³² SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 464, s. 160, ISBN 978-80-247-1992-4.

³³ HAMEL, Gary. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. 1. revidované vydání. Boston: HBS Press, 2002. Počet stran 343, s. 115 - 116, ISBN 1-59139-146-6.

³⁴ KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. Počet stran 190, s. 50, ISBN 80-7261-015-5.

- vytvořte krizi – připusťte finanční ztrátu, raději nechte problémy bouchnout než něco zachraňovat na poslední chvíli.
- omezte projevy blahobytu ve firmě.
- stanovte si vysoké cíle nesplnitelné při zachování dosavadního pracovního cyklu.
- informujte o všech neblahých výsledcích, nechte zaměstnance se pravidelně stýkat s nespokojenými zákazníky.
- bombardujte lidi informacemi o budoucích příležitostech, o neschopnosti se jich chopit, a o výhodách plynoucích z případné realizace.

A ještě znovu je nutné zopakovat, že být flexibilní, mít pružné procesy, neznamená proměny strategie. „Místo změny vidíme stabilitu. Vidíme kontinuitu. Vidíme však také mnohé drobné změny – v detailech výrobků a služeb atd. Znamená to tedy, že se řídí důslednou strategií, avšak zdokonalují způsob, jak se tato strategie promítá do praxe. Nutnost změny nastává v okamžiku, kdy dojde k posunu základních potřeb zákaznické skupiny. Nebo kdy se již náš produkt konkrétního typu neodlišuje od ostatních.“³⁵

2.3.3 Organizace marketingového týmu

Efektivně organizovaný marketingový tým respektuje několik důležitých zásad, kdy část z nich je zmíněna v části zabývající se realizační etapou strategického marketingového procesu.

Základem je permanentní učení. Učíci se organizace, leadership a management znalostí – to jsou tři body na cestě pro dosažení excelentnosti. V současné globální ekonomice je velmi složité získat konkurenční výhodu – nákup základních zdrojů je při současné otevřenosti ekonomiky pro všechny podobně dosažitelný, kapitál cestuje on-line mezi nejvýhodnějšími investicemi. Nejvýznamnějším kapitálem se tedy stávají znalosti. Tím získáváme konkurenční výhodu (a tvoříme tolik potřebné inovace). Popsali jsme tedy zna-

³⁵ GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti (příspěvek PORTER, Michael. Vytváření zítřejších výhod)*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. Počet stran 261, s. 67, ISBN 80-85943-80-8.

lost jako firemní základní kapitál. Z tohoto základního kapitálu vytváříme týmy, jejichž úkolem je dosáhnout stanovených cílů.³⁶ Mizí klasické hierarchické (funkční) uspořádání, namísto toho připomíná firma symfonický orchestr. Jeden dirigent a více specializovaných týmů, které jsou ve svém oboru specialisty.

A znovu stojí za připomenutí, že nejen interní struktura firmy je důležitá – je velmi důležité, jakým způsobem se na tyto týmy posléze napojují externí články. Vzorem zde mohou být logistické systémové řetězce fungující např. systémem Just In Time. Mizí klasické uspořádání firem, propojení vašich dodavatelů a vaší firmy je takové, že se stírají klasicky zažité hranice. V případě marketingových týmů jsou dodavateli převážně agentury dodávající specializované služby. Zde je velmi důležité zvážit, jaký typ externích agentur preferujeme (od full servisových agentur (vše pod jednou střešou) až po silně specializované agentury), způsob komunikace s agenturou, kdo bude členem týmu externí agentury, se kterým budete komunikovat. Ideální je zapracovat zaměstnance externí agentury do vašeho týmu.

2.3.4 Orientace na trh, na zákazníky

Základní poučka marketingu a nezbývá než ji opakovat stále dokola. Protržní a prozákaznická orientace musí každou firmou prostupovat neustále a dokola. Zákazník je naším klíčovým objektem, který zkoumáme. Segmentujeme trh, měříme ho, zkoumáme ho. Rozhodujeme, kdo bude naším zákazníkem, který trh budeme chtít obsadit. Orientace na zákazníka není žádnou diferenciací, nebo snad jednou z možných volitelných cest, je to základní nutnost.

2.3.5 Hledání nových obchodních příležitostí

Částečně souvisí s inovativností (vývojem nových výrobků), částečně souvisí s orientací na trh (hledání nových tržních příležitostí), částečně s nastavenou flexibilitou marketingových

³⁶ Více např. v BELBIN, Meredith R. *The Management Of Teams: Why they succeed or fail*. 3. vydání. Oxford: Elsevier, 2010. Počet stran 193, ISBN 987-1-85617-807-5.

procesů a správně fungujícím marketingovým týmem. Proces neustálého zkoumání trhu tak, aby firma zjistila, zda neexistuje šance najít nějakou novou část trhu, kterou by získala.

Dochází k řízené diverzifikaci výrobního a služebného portfolia vstupem na nové, zatím nezpracovávané trhy.

Není asi vhodnějšího konce pro tuto kapitolu, než připomenou Kotlerových 10 smrtelných marketingových hříchů.³⁷ Kotler v nich shrnuje příznaky a řešení vážných nebezpečí marketingového procesu ve firmě, zachycuje všechny varovné signály nefunkčnosti optimálního marketingového procesu – více v Příloze. Je nutné pamatovat na neustálou kontrolu a hlídání všech příznaků, aby to s firmou nezačalo to jít zbytečně z kopce.

³⁷ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 12. vydání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 788, s. 763, ISBN 978-80-247-1359-5.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PRŮZKUM A VÝSTUPY Z PRŮZKUMU

3.1 Cíle a hypotézy

Ve výše popsaném textu je popsána základní metodologie toho, jakým způsobem postupovat v standardním marketingovém procesu. Byla vytvořena metodologie pěti základních bodů, kterých by se firmy měly držet, chtějí-li dosáhnout dobrých výsledků na trhu (vůdce trhu), a to ať ve formě tržních podílů, ziskovosti nebo image.

Jak jsem napsal již v úvodu této práce, nejsem přesvědčený o tom, že by firmy, fungující na českém trhu, všeobecně používaly tyto principy a tudíž, že by mohly zaručeně růst maximálně možným tempem. Rozhodování probíhá značně intuitivně, často se rozhoduje tzv. od stolu, aby se hlavně rychle věc řešila bez ohledu na dlouhodobější důsledky a dopady takovýchto rozhodnutí. Často se „otočí kormidlem“ firmy a pracuje se na jiném směru, než byl směr v okamžiku, kdy „lod“ (myšleno firma) vyplouvala. Budu-li se držet tohoto přirovnání, pak se současná česká firma (ale domnívám se, že ty nadnárodní také někdy trpí tímto problémem) podobá lodi, která namísto toho, aby jasně znala cílový přístav a v případě nějakého problému, který ji na cestě potká, tak ho jen objela a dále se řítila do cíle, tak jen kličkuje na moři sem a tam, ale do žádného cílového přístavu nikdy nedorazí. Neustálé opouštění původních cílů a k nim vedoucích strategií pokaždé, když se na cestě k němu vyskytne nějaká překážka, to je standardní problém marketingu (a nejen marketingu, ale strategie firmy všeobecně).

Z těchto argumentů vychází i má základní hypotéza pro tuto práci, tedy: **„České firmy stále velmi málo využívají marketingové postupy a nástroje. Neexistuje stanovení řádných a měřitelných cílů, dochází k časté změně strategií. Marketingové řízení firmy probíhá značně nahodile a funguje převážně na základě intuice a zkušeností. Nevyužívá se metodologie marketingové vědy.“**

Potvrdí-li se mnou stanovená hypotéza (ať už celá, nebo z větší části), mám stanoven jeden základní cíl, které by měly být výstupem této práce: **„Vytvořit seznam jednoduchých pravidel či principů pro manažery firem, které je nutné si dnes a denně připomínat ve své práci. Podstatou tohoto připomínání si je to, aby v detailech, které jsou předmětem každodenní činnosti, neunikaly podstatné či klíčové celofiremní cíle.“**

3.2 Metodologie

Po vzniklém teoretickém aparátu, stanovení cílů a hypotéz, na kterých tato práce staví, nastává čas zvolit metodologii pro postup v tomto průzkumu, což je v této práci dotazování. Je třeba vytvořit strukturu a obsah dotazovacího formuláře, který je nosným pro zjištění dat průzkumu této práce. Dotazník vychází:

- a) z bodu 1.1 a 1.2, kde bude snahou postihnout současný stav v ČR a případně vysledovat nějaký vývoj,
- b) z bodu 2, který teoretickým aparátem popisuje optimální průběh řídicího a marketingového strategického procesu – na něj bude hlavně dotazováno.

Dotazník, kterého se týká tato práce, je zjednodušeně a paradoxně marketingovým průzkumem o marketingových výzkumech (a dalších částech, které dotazník řeší). A marketingový průzkum není nahodilé rozdání dotazníků a vymyšlení otázek tak, aby se na něco zeptal. Proto chceme-li postupovat správně metodicky, můžeme se inspirovat buď u českých autorů – např. u Forejta³⁸, nebo Kotlera.

Chceme-li rozdělit marketingový výzkum / průzkum do jednotlivých kroků, pak dle Kotlera³⁹ se dělí do 6 základních kroků.

Prvním krokem je definování problému, alternativy rozhodnutí a cíle výzkumu. Ve své praxi se setkávám často s překvapivě nízkým využitím marketingových postupů a nástrojů a proto bych rád tímto dotazníkem částečně zmonitoroval stav využití marketingových nástrojů v praxi a následně tedy zhodnotil, zda moje hypotéza je správná či mylná. Cílem je tedy zjistit pravý stav věci. Bude-li potvrzená hypotéza této práce o slabém využití marketingových nástrojů v praxi, bude připravena částečná metodika (zásady) pro to, jak tento stav napravit.

³⁸ FOREJT, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2009. Počet stran 124, ISBN 978-80-251-2183-2.

³⁹ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin Lane. *Marketing management, 12. vydání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 788, s. 141-154, ISBN 978-80-247-1359-5.

Druhým krokem je tvorba marketingového plánu, tedy „vytvoření co možná nejúčinnějšího plánu na shromáždění potřebných informací“.⁴⁰ Potřebné informace, které výzkumník shromažďuje, se dají rozdělit do dvou základních kategorií, na primární a sekundární.⁴¹ Primární data jsou nově shromážděnými daty, tedy výzkumník je shromažďuje právě k účelu toho, co chce zjistit. Na rozdíl od toho sekundární data již existují, byla shromážděna k jinému účelu.⁴² Výzkum pomocí dotazování patří mezi výzkumné metody pro získání primárních dat.⁴³ Patří mezi nejpoužívanější metody. Výzkumník se při použití tohoto nástroje dále rozhoduje o těchto faktorech dotazování:

- oblast respondentů – tedy, kdo je ten, koho oslovuji – oblast respondentů může být cílená (oslovuji konkrétní osoby) anebo náhodná (oslovuji např. náhodné nakupující v obchodním centru)
- typy otázek – otevřené vs. uzavřené
- typ kontaktu – osobní kontakt, kontakt poštou, kontakt telefonem, on-line dotazník.

Třetím krokem je shromažďování informací. Tady nastává nejobtížnější část celého výzkumu, protože jen omezeně závisí přímo na výzkumníkovi a převážná část je odvislá od respondentů. Tedy od jejich ochoty spolupracovat, jejich dosažitelnosti, jejich poctivosti při odpovídání na otázky (ať už záměrnému mlčení či zastření nevědomosti). Tento aspekt musí mít výzkumník na paměti hlavně v bodě plánování výzkumu a v bodě vyhodnocování odpovědí respondentů.

Čtvrtým krokem je analýza informací. Výzkumník by se měl rozhodnout pro některou z metod, kterou utříděné a rozdělené informace bude posuzovat. Nejčastěji se používají aritmetické průměry, někdy proložené váhami jednotlivých subjektů. Ale výzkumník může

⁴⁰ Tamtéž

⁴¹ WRENN, Bruce – STEVENS, Robert E. – LOUDON, David L. *Marketing Research: Text and Cases*. 2. vydání. New York, The Haworth Press, Inc. 2007. Počet stran 457, s. 71, ISBN 978-0-7890-2547-0.

⁴² Tamtéž

⁴³ Za další metody se dle Kotlera považují výzkum pozorováním, výzkum prostřednictvím focus groups, data o chování zákazníků a experimentální výzkum.

použít i další metody aplikované statistiky typu analýza časových řad s následující extrapolací, či další.⁴⁴

Pátým krokem je prezentace závěrů a šestým rozhodování na základě závěrů výzkumu.

3.2.1 Definice skupiny dotazovaných a fáze dotazování

Respondenty tohoto dotazníku jsou pracovníci reklamních a PR agentur na území České republiky a to na pozicích account director, client service director a senior account (držíme se zde anglických, často používaných, označení). Na tuto skupinu respondentů se zaměřuje tento dotazník z několika důležitých důvodů:

- tato skupina by měla být ve svém hodnocení dostatečně fundovaná pro to, aby odpověděla i na poměrně odborné otázky mého průzkumu (na těchto pozicích pracují lidé s poměrně dlouhou praxí, dostatečným vzděláním, ...),
- tato skupina má kromě fundovanosti díky své praxi i velmi slušný přehled o funkčnosti předmětu průzkumu,
- každý z respondentů má s velkou pravděpodobností ve svém portfoliu více klientů a tedy ve svých odpovědích budou zahrnovat obsáhlejší vzorek klientů a jejich chování se v marketingových postupech.

Dotazník využívá kombinaci otázek otevřených a uzavřených. U uzavřených otázek lze snadněji provádět závěrečné vyhodnocení a tedy dojít k jednoznačnější interpretaci. Otevřené otázky oproti tomu, tím že dávají respondentovi značnou volnost, mohou lépe popsat opravdové názory respondentů, ovšem komplikovaněji se poté vyhodnocují. Snahou tohoto dotazníku je nepřijít o výhody obou cest a bude na hodnotiteli, jak se mu podaří při závěrečném hodnocení eliminovat jejich nevýhody.

⁴⁴ Pro podrobnější studium lze doporučit např. KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*, 1. vydání. Praha. Grada Publishing. 2006. Počet stran 277. ISBN 80-247-0966-X

Dotazování probíhalo ve třech fázích. Nejprve byl dotazník rozeslán emailovou formou na jednotlivé respondenty, případně na jejich nadřízené s žádostí o vyplnění dotazníku. Podle návratnosti dotazníku bylo následně provedeno znovuoslovení stejného vzorku firem. I po tomto dvoukolovém oslovení byla response velmi nízká.

Protože pro pisatele této práce to nebylo poprvé, kdy připravoval průzkumnou práci, byla připravena i třetí fáze průzkumu a sběru dat. Třetí fáze byla fází rezervní, ale velmi reálná, pro případ, že by response byla na velmi nízké úrovni. Poté by nastala změna v dotazování. Průzkum cílil více na kvalitu respondentů než jejich kvantitu (v předchozích obou fázích si respondenty přímo nevybíráme, a vyhodnocujeme odpovědi došlé z agentur). V případě této třetí fáze se tedy na základě osobního kontaktu či návštěvy u významných osobností marketingu v ČR pracujících v agenturách, řešily oblasti, které jsou v dotazníku obsaženy. Dotazování proběhlo na základě emailové či telefonické komunikace anebo osobního pohovoru.

3.2.2 Jednotlivé části dotazování

Otázky ke stavu využití marketingových postupů a nástrojů v praxi v České republice jsou v dotazníku rozděleny do několika podkategorií:

- A. Základní informace o firmě respondenta a jeho klientech – tyto otázky mají sloužit k další podsegmentaci jednotlivých skupin klientů a agentur. Dotazování se soustředí na základní parametry o počtu klientů, velikosti klientů.
- B. Strategické rozhodování klientů respondenta – slouží k zjištění stavu využití marketingového plánování ve firmách působících na území ČR. Otázky sledují vzorový strategický plánovací proces firmy, který by měl začínat od poslání (vize) společnosti přes stanovování cílů a k tomu vázaných se strategií. V tomto bodě je hlavní otázkou právě vysledování poměru racionálního a intuitivního rozhodování.
- C. Marketingové výzkumy klientů respondenta – tento bod hledá odpověď na otázku: „Když klienti agentury využívají marketingový výzkum, na co se zaměřují a jaké metody k tomu využívají?“.
- D. Vztah agentura a klient – tento bod se snaží postihnout do jaké míry agentura a klient sledují společný zájem, tedy spokojeného konečného spotřebitele (na B2C trhu)

či zákazníka klienta (na B2B trhu). Hledá odpovědi na otázky typu, jak moc se angažuje vedení firmy klienta ve strategickém rozhodování, jak plánovací proces klienta je řízen, jakým způsobem klient měří práci agentury pro klienta.

- E. Otevřené otázky – vytváří prostor vyjádřit se k inovacím, flexibilitě českých firem a dále vyjádřit své poznatky ke stavu marketingu v ČR.

3.3 Sběr dat

3.3.1 Počet oslovených

Předpokládaný počet oslovených lze rozdělit na dvě položky: první položkou je počet oslovených agentur a druhou položkou je počet oslovených respondentů.

Počet oslovených firem bude v počtu 136 agentur, kdy je naplánováno oslovit všechny členy APRA, AKA a AČRA. APRA má 21 členů.⁴⁵ AKA má 70 členů.⁴⁶ AČRA má 45 řádných členů (či případných čekatelů nebo přidružených členů).⁴⁷ Budou osloveny všechny agentury, které jsou členy výše uvedených sdružení.

Tímto způsobem by bylo při stoprocentní úspěšnosti osloveno odhadem několikanásobně více respondentů, kteří pracují ve firmách na pozicích account director, client service director a senior account.

Ve třetí fázi dotazování byly osloveny nejvyšší pozice ve firmách, tedy převážně pozice CEO (chief executive officer) či obdobné.

⁴⁵ Seznam agentur [online]. 26. 12. 2009, [cit. 09-12-26]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cz/index.php?show_page=text§ion=3.

⁴⁶ Seznam členů [online]. 26. 12. 2009, [cit. 09-12-26]. Dostupné z: http://www.aka.cz/clenove_aka.php?razeni=&filtrnum=0&hledej=jak%C3%A9koliv+jm%C3%A9no&strana=0.

⁴⁷ Seznam členů [online]. 26. 12. 2009, [cit. 09-12-26]. Dostupné z: http://www.acra-mk.cz/acra_member.asp?sAction=listinfo.

3.3.2 Počet zkoumaných firem (klientů agentur)

Číslo zkoumaných firem (klientů agentur) by se v případě 100% response všech dotazovaných pohybovalo v řádu stovek až tisíců klientů agentur.

3.3.3 Počet vrácených dotazníků

Dalo se jen velmi hrubě odhadovat procento úspěšnosti při navracení dotazníků zpět. Za úspěšné bylo stanoveno navrácení dotazníků ve 20 % případech. Tedy znamenalo by to minimálně 27 vrácených dotazníků z celkového počtu 136 zkoumaných agentur s celkovým počtem okolo 1000 zkoumaných firem (klientů agentur).

Bude-li návratnost dotazníků výrazně nižší, bylo v plánu použít třetí fázi dotazování. Bylo naplánováno dosáhnout ve třetí fázi celkové response minimálně 10 firem.

Realita dotazování v prvních dvou kolech (fázích) byla velmi zdrcující. Ze 136 oslovených firem, které byly osloveny dvoukolově, odpověděli pouze 2 respondenti. Response tedy dosáhla v přepočtu na agentury pouhých 1,5 %.

Bylo přistoupeno k rezervní formě dotazování.

Byli osloveni s žádostí o pomoc vedoucí představitelé agenturních sdružení, tedy APRA, AKA a AČRA. Aktivně s oslovením pomáhala pouze AKA, ostatní sdružení se k prosbě o pomoc postavili více méně negativně, s odkazem, že na podobnou činnost nemají kapacitu. S oslovením PR agentur pomohl nakonec jeden konkrétní člen APRA.

Výsledkem je získání celkem 14 odpovědí, a to celkem z 11 agentur. Jednalo se o agentury Bílý medvěd Public Relations, Euro RSCG Prague, Leo Burnett Advertising, Native PR, Ogilvy Group (vč. OgilvyOne), Omnimedia, Pleon Impact, Publicis Prague, Remmark, Studio Rema '93 a Young & Rubicam Prague.

3.3.4 Úskalí sběru dat touto formou

Problematické okruhy sběru dat touto formou se daly od začátku rozdělit do těchto bodů:

- návratnost dotazníků je velmi závislá na momentální chuti respondentů chtít odpovědět, to bylo řešeno třetí fází.

- pravdivost odpovědí se bude velmi těžko ověřovat, zpracovatel dotazníkového šetření může pouze omezeně vyřazovat dotazníky, které budou ve svých odpovědích velmi extrémní.
- může docházet k překrytí klientů mezi agenturami a tedy reálný počet zkoumaných firem (klientů agentur) bude nižší, než bude vycházet z prostého součtu.
- může docházet nejen k překrytí klientů mezi jednotlivými agenturami, ale i překrytí odpovědí uvnitř agentur, a to díky vztahům nadřízený a podřízený, díky příp. matcovým strukturám uvnitř firem, ... atd. Tedy počet zkoumaných firem bude opět nižší, než bude vycházet z prostého součtu.

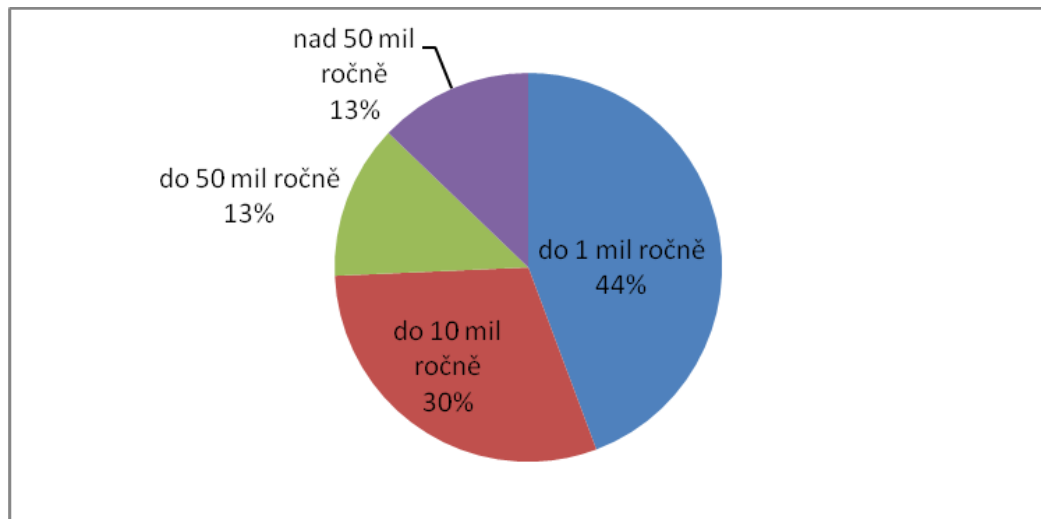
3.4 Výsledný souhrn dat

3.4.1 Interpretace výstupů

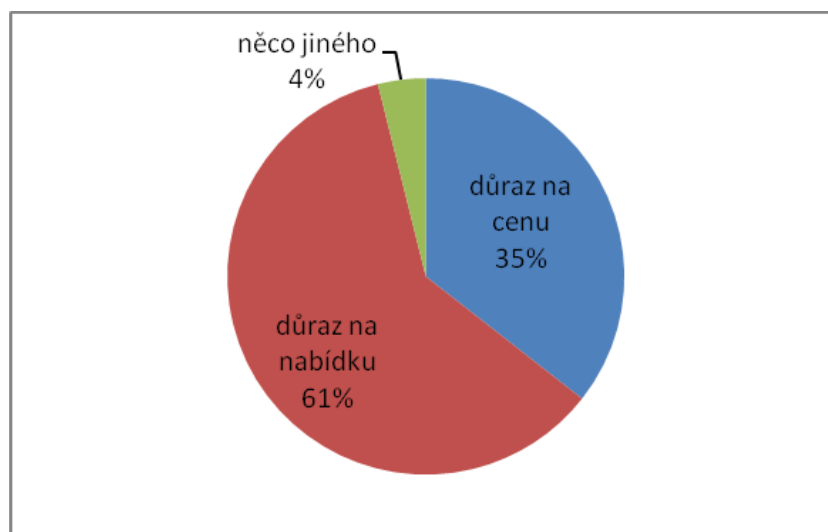
- A. Základní informace o firmě respondenta a jeho klientech – tyto otázky mají sloužit k další podsegmentaci jednotlivých skupin klientů a agentur.

Dotazované agentury obsluhují celkem na českém trhu 386 klientů.

Dále jsou klienti dotazovaných agentur rozděleny podle dvou kritérií, podle ročních marketingových výdajů a podle základní komunikační strategie.



Graf č. 1: Rozdělení klientů agentur podle ročních marketingových výdajů.⁴⁸



Graf č. 2: Rozdělení klientů agentur podle stanovené strategie.⁴⁹

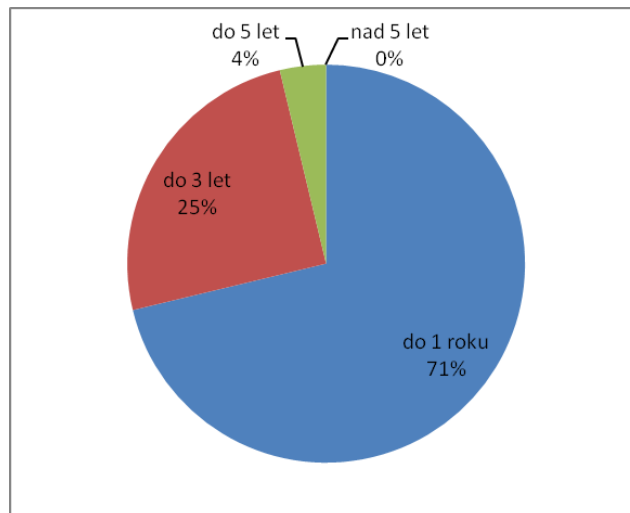
⁴⁸ Zdroj: vlastní

⁴⁹ Zdroj: vlastní

B. Strategické rozhodování klientů respondentů – slouží k zjištění stavu využití marketingového plánování ve firmách působících na území ČR.

Poslání (vizi) podniku má definováno 59% klientů sledovaných agentur.

Marketingové cíle podniku jsou stanoveny u 69% klientů sledovaných agentur. Z klientů, kteří mají definované marketingové cíle, má 46% klientů tyto cíle jasně definované u 62% klientů jsou tyto cíle reálně dosažitelné.

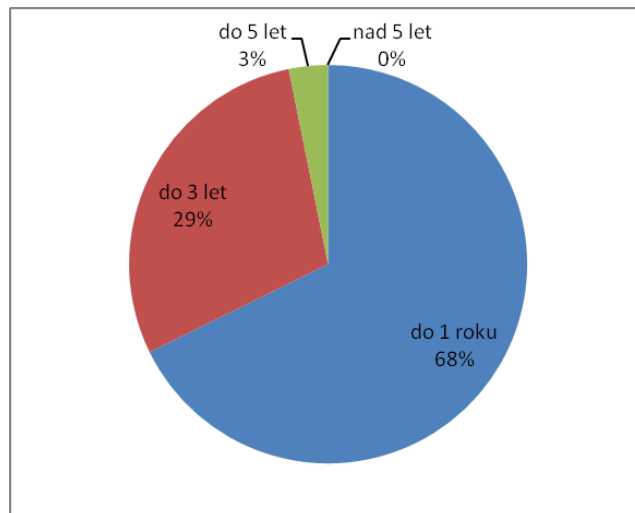


Graf č. 3: Rozdělení klientů agentur podle časových horizontů jejich marketingových cílů.⁵⁰

Agentury znají dostatečně marketingové cíle jejich klientů v 70% případů.

Marketingovou strategii má stanoveno 71% klientů sledovaných agentur.

⁵⁰ Zdroj: vlastní

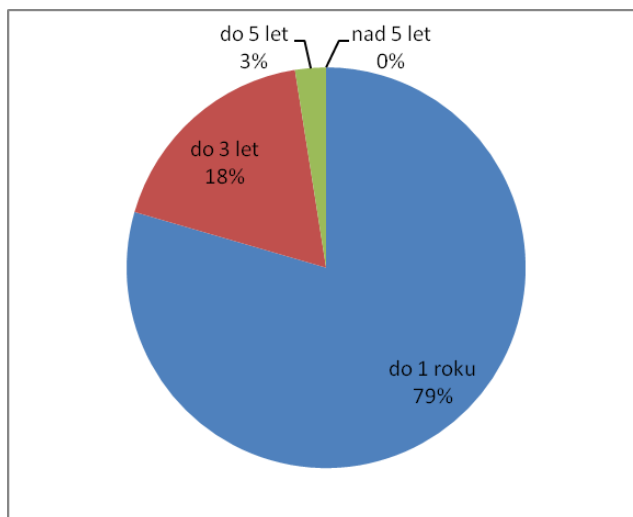


Graf č. 4: Rozdělení klientů agentur podle časových horizontů jejich marketingových strategií.⁵¹

Agentury znají dostatečně marketingovou strategii jejich klientů v 66% případů.

Marketingové plány tvoří 75% klientů sledovaných agentur.

⁵¹ Zdroj: vlastní



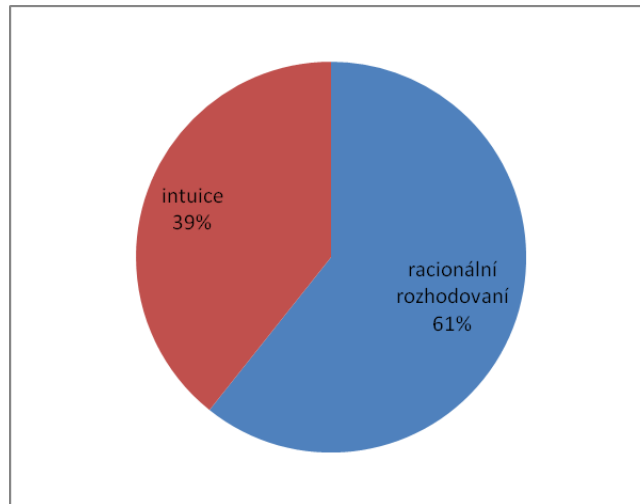
Graf č. 5: Rozdělení klientů agentur podle časových horizontů jejich marketingových plánů.⁵²

Výsledky marketingových výzkumů využívá aktivně pro své marketingové rozhodování 44% klientů agentur. V otevřené otázce na to, co využívají pro své rozhodování ostatní klienti, se objevilo více odpovědí, které by se daly sjednotit do těchto kategorií:

- intuice a zkušenost,
- sekundární marketingový výzkum – oborové informace, běžné statistiky,
- aktuální finanční situace, aktuální prodeje.

Číslo 39%, to je procento klientů agentur využívajících pro své rozhodování převážně intuici. Velmi obdobně dopadla statistika, kdy měli respondenti přímo rozdělit podíl rozhodovacího procesu mezi rozhodnutí založená na racionálním podkladě a na rozhodnutí založená na intuici.

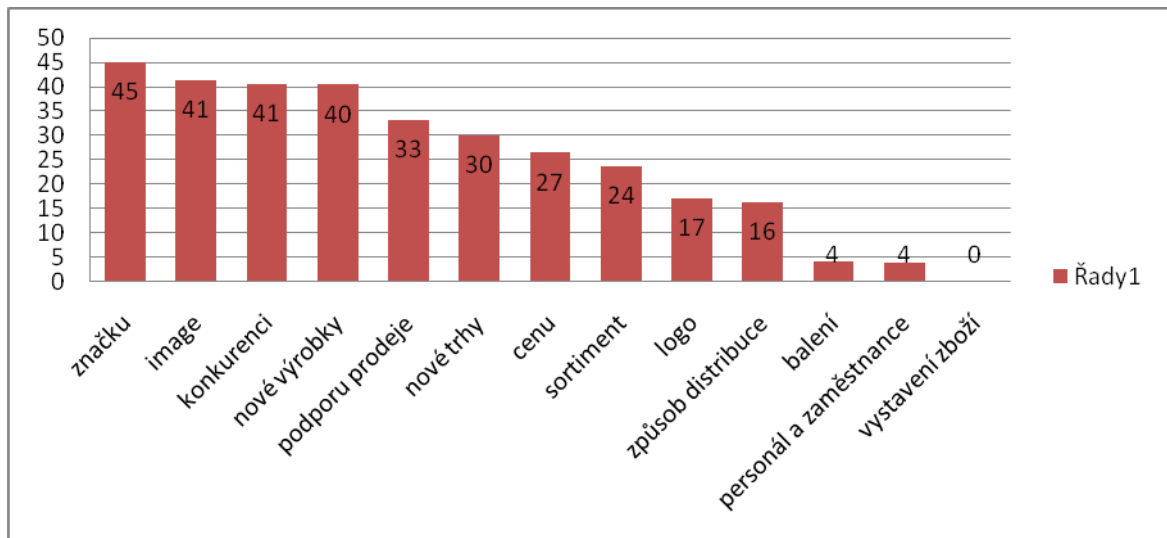
⁵² Zdroj: vlastní



Graf č. 6: Rozdělení rozhodovacího procesu klientů agentur.

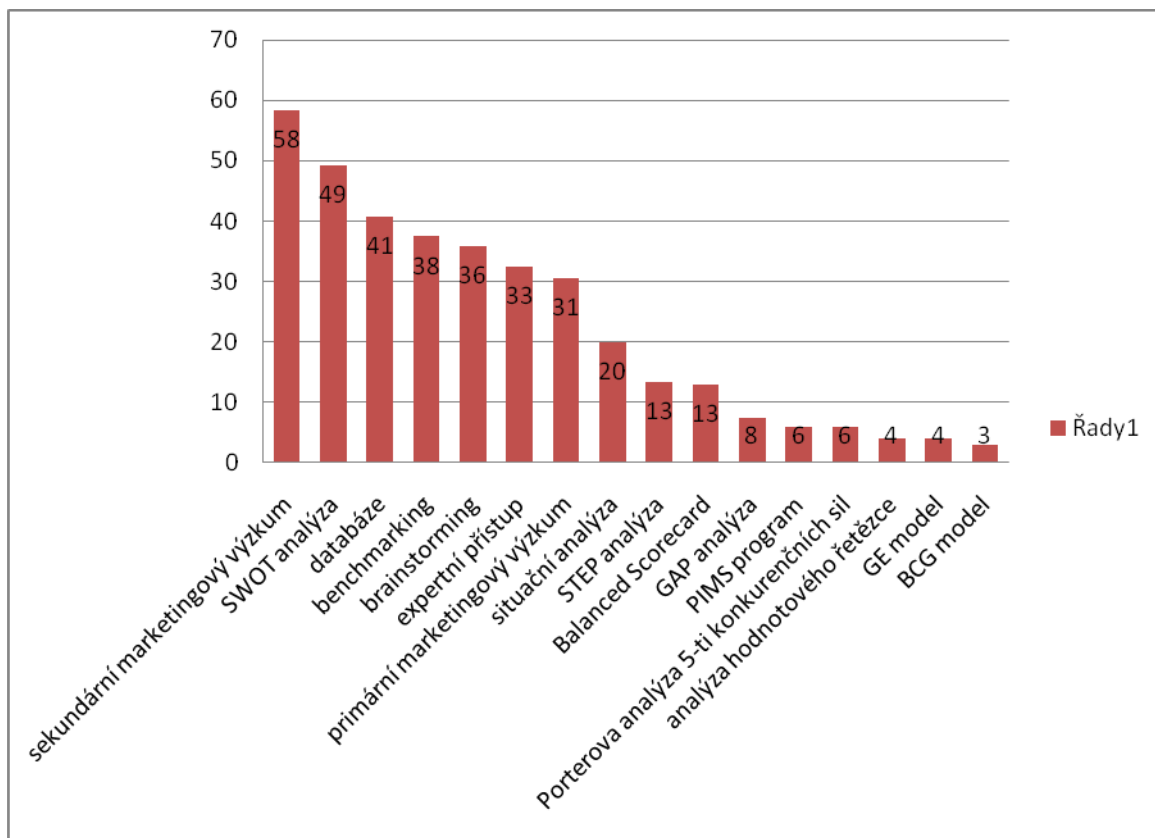
C. Marketingové výzkumy klientů respondenta – co a jak zkoumá.

První dotazy směřovaly, na co se klienti agentur ve svých výzkumech zaměřují a další, jaké metody k tomu využívají.



Graf č. 7: Cílení marketingových výzkumů klientů agentur.⁵³

⁵³ Zdroj: vlastní



Graf č. 8: Použité metody marketingových výzkumů klientů agentur.⁵⁴

Na otázku: „Kolik klientů aplikuje výstupy marketingových výzkumů ve svém strategickém rozhodování?“ odpovědělo kladně 50% respondentů.

D. Vztah agentura a klient – tento bod se snažil postihnout, do jaké míry agentura a klient sledují společný zájem, tedy spokojeného konečného spotřebitele (na B2C trhu) či zákazníka klienta (na B2B trhu).

První otázka se ptala, zda představitelé agentur znají generálního ředitele klienta (u českých poboček zahraničních firem ředitele těchto poboček). Odpovědi byly, že průměrně znají 78% těchto top manažerů.

Organizaci marketingového týmu klienta hodnotilo kladně 60% agentur.

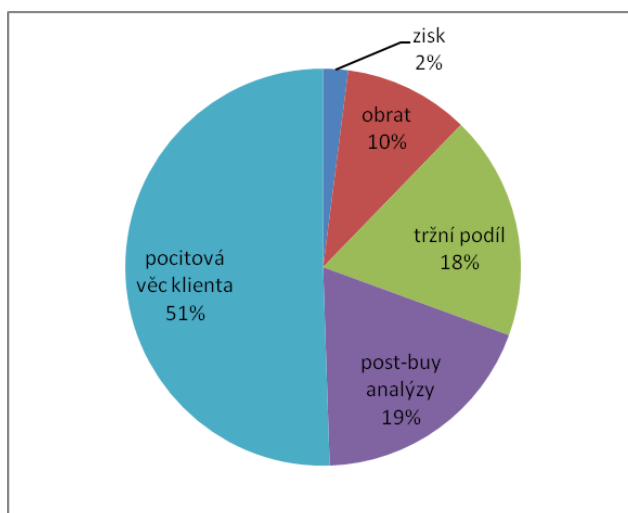
⁵⁴ Zdroj: vlastní

Za správně zvolenou považují marketingovou strategii klienta u 67% klientů. A v 54% znají představitelé agentur marketingovou strategii svého klienta z paměti.

Celkem 75% klientů si nechá poradit od své reklamní či PR agentury.

U 51% svých klientů funguje agentura tak, že je jejím cílem předněji uspokojit zájmy a představy svého klienta než konečného zákazníka, na kterého produkty či služby jejich klienta cílí. A velmi dobře znají potřeby zákazníků jejich klientů v 73% případů.

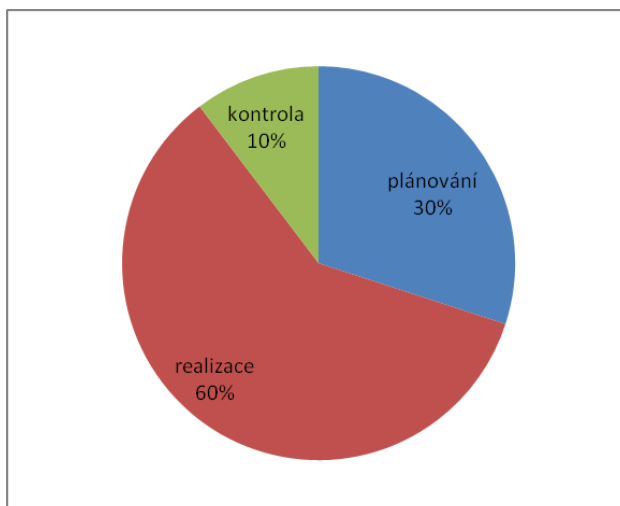
Agentura je zčásti závislá na přímém úspěchu jejich klienta na trhu, a to u 31% klientů je odměna přímo svázaná s úspěchem klienta na trhu. Formy této závislosti na úspěchu klienta a jeho měřítek pro hodnocení agentury jsou různé.



Graf č. 9: Kontrolní mechanismy, které mají klienti vůči agentuře nastaveny.⁵⁵

A poslední uzavřenou otázkou bylo zkoumání poměru mezi jednotlivými částmi marketingového procesu, tedy mezi fázemi plánování marketingového procesu, jeho realizací a na závěr i kontrole.

⁵⁵ Zdroj: vlastní



Graf č. 10: Poměrové rozdělení jednotlivých fází marketingového procesu.⁵⁶

- E. Otevřené otázky – vytvářely prostor vyjádřit se k inovacím, rozdílu mezi nadnárodními a českými firmami a dále možnost vyjádřit své poznatky ke stavu marketingu v ČR.

První otevřená otázka v tomto oddílu se týkala významu inovací, a jakou prioritu mají v rozhodování v naší zemi u našich manažerů.

Odpovědi se dají shrnout do relativně jasného vyjádření, že priorita pro jejich uplatňování v České republice je výrazně níže položená, než by si zasloužila. Klienti jsou hodnoceni jako konzervativní, i když dostávají od agentur možnost pro to být kreativní (jiní než je průměr trhu), tak volí cestu standardní a prověřenou. Jeden z respondentů přímo napsal, že v ČR neexistuje moc inovací, jako spíše kopírování a následování již vzniklých nápadů, postupu, směrů. Další respondent upozornil na to, že cílem manažerů je spíše neudělat chybu, než nést „svoji kůži na trh“, tedy nést riziko a udělat nějaké progresivní a inovativní rozhodnutí (jiný z respondentů označuje tento typ manažerů „hypotékovými“, tedy těmi, kteří mají své hypotéky či jiné dluhy a jejich osobní prioritou je pouze udržet si místo bez ohledu na výsledky firmy). A další respondent inovaci přímo ohraničuje předem defínova-

⁵⁶ Zdroj: vlastní

ným, velmi konzervativním, polem, ve kterém se marketingoví pracovníci pohybují, a tomu jsou jejich inovace adekvátní. A jedno z vyjádření konstatuje, že příliš často prvotní nadšení z něčeho inovativního, novátorského, vyprchá a vše se opět vrací ke standardní rutině.

Další otázka se tázala na umění českých firem a českých manažerů spojit flexibilitu a strategický plán v příkladnou realizaci.

Taky byly odpovědi nejrozporuplnější, od striktních vyjádření, že nejsou schopni spojit tyto dva požadavky až po opět jasné odpovědi, že ano (ať už úplně či z podstatné části). Jedna věc je ale všem respondentům (vyjma jednoho), kteří na tuto otázku odpověděli, společná. A to, že považují manažera v české firmě (firmě s českým kapitálem) za toho, kdo je schopen rychleji reagovat. Není tolik svázán nadnárodní rigidní strategií, která nedokáže tak rychle absorbovat změny na trhu. Jeden z respondentů přímo nazývá marketingové pracovníky v nadnárodních firmách více za úředníky než za marketéry. A jedno z vyjádření charakterizuje situaci slovy: „Strategie je definovaná a důležitá, ale aktuální situace je důležitější.“

Třetí otázka směřovala k silným stránkám marketingu v Česku. A dále směřovala k rozdílům mezi firmami se zahraničním kapitálem a českým kapitálem. Tady by se daly odpovědi rozčlenit do následujících podbodů:

- část odpovědí zařadila mezi silné stránky marketingu v ČR intuici, selské myšlení, flexibilitu a znalost prostředí, české firmy více slyší na kreativitu,
- další skupina nevidí významnějších specifík (i např. z důvodů, že v mnoha českých firmách už nyní působí velká část manažerů, kteří mají zkušenosti z nadnárodních (mezinárodních) firem a své zkušenosti sem přenášejí),
- podle tří respondentů mají české firmy oproti nadnárodním firmám tendenci lépe a rychleji reagovat na potřeby zákazníků a zavádět inovace. U nadnárodních firem zasahuje do rozhodování příliš mnoho osob a schvalovací procesy se tím až neadekvátně natahují. Nadnárodní firmy zase využívají nástrojů, které byly vyvinuty na jiných trzích a mají lepší možnost tzv. best practice sharingu (sdílení nejlepších realizací, tj. snižují riziko metody pokus omyl).

Čtvrtá otázka směřovala k slabým stránkám marketingu v Česku. A také dále směřovala k rozdílům mezi firmami se zahraničním kapitálem a českým kapitálem. Odpovědi se zde logicky prolínají s předchozí otázkou, takže i tady by se daly rozčlenit do několika podbodů:

- jedna skupina, jak je napsáno již výše, nevidí významnějších specifík,
- velké skupině respondentů chybí u českých manažerů schopnost vytvářet strategie, využívat strategické řízení firem, dále nejsou schopni využívat sofistikované pracovní postupy (či dokonce jeden z respondentů přímo charakterizuje českého marketéra jako osobu s malými znalostmi (až nekompetentní k rozhodování o marketingu),
- část respondentů vnímá problém u klientů ve schopnosti chtít, rozpoznat a být ochoten platit za kvalitu (preferenci kvantity nad kvalitou stále platí),
- jeden z respondentů uvedl zajímavou připomínku, a to neschopnost českých firem zabezpečit si strategická data, aneb každý, kdo z firmy odchází, je schopen odejít se všemi daty a plány, což může firmu silně poškozovat.

A poslední, pátá, otevřená otázka se dotazovala to, co je rozhodující a zároveň nejvíce podceňované v marketingovém procesu.

Tady se dají odpovědi rozdělit do těchto podskupin:

- marketing není vnímán jako strategický pro řízení firmy, nedocení PR služeb, marketing jako podpůrný obchodní prostředek
- další silnou skupinou odpovědí byla nevědomost, ať už nerozpoznání potřeb zákazníků, nerozpoznání trendů, způsobené dále posledním zmíněným bodem (komunikace), anebo třeba nedostatkem času pro agentury ze strany klientů,
- třetím druhem odpovědí je důraz na data (a znalosti), ať už ve formě co neměřím, to neřídím, anebo ve formě tvorby znalostních databází, kdy se možná i něco změní a vyzkoumá, ale chvíli poté to zapadne a nikdo to už ke své práci kontinuálně nevyu-

žívá, aby tím zamezil vzniku chyb, které už dokonce firma kdysi zažila a mohla by se z nich poučit,

- ale nejsilněji zaznělo v odpovědích jedno heslo, a to komunikace, komunikace mezi klientem a agenturou, komunikace klient – agentura – zákazník; jeden z respondentů dokonce mluví o jednosměrném monologu příp. o dvou mimoběžných monologech.

3.4.2 Vyhodnocení výstupů, posouzení hypotézy

Do teď docházelo pouze k sumarizaci a konstatování jednotlivých výstupů průzkumu. Nyní se dostáváme k části, kde by mělo dojít k hodnocení výstupů, jejich interpretaci a tedy i konfrontaci hypotézy vyslovené v úvodu práce, s výstupy, které vycházejí z reálných dat tohoto průzkumu.

- A. Základní informace o firmě respondenta a jeho klientech – tyto otázky mají sloužit k další podsegmentaci jednotlivých skupin klientů a agentur.

V této první části došlo k základní segmentaci klientů respondentů této práce, tedy reklamních a PR agentur. Z dat vyplývá, že dotazovaní pracují pro několik stovek firem na našem trhu.

Firmy lze rozdělit do dvou základních komunikačních (a samozřejmě i strategických) skupin, a to firmy, které přednostně využívají ve své komunikaci cenu (zhruba jedna třetina klientů respondentských agentur) a na ty, které ve své komunikaci přednostně využívají nabídku zboží a služeb pro své klienty. Tito klienti, kteří jsou předmětem průzkumu, relativně rovnoměrně pokrývají spektrum firem s různou velikostí investic do marketingu.

- B. Strategické rozhodování klientů respondenta – slouží k zjištění stavu využití marketingového plánování ve firmách působících na území ČR.

Tady se již dostáváme k jasným datům popisujícím realitu českého marketingu.

Budeme-li zevšeobecňovat, pak se dá konstatovat, že na trhu fungují zhruba dvě třetiny firem, která postupují v marketingových intencích tak, že plánují, definují si cíle, a následně na jejich základě si vytvářejí strategie pro svůj marketingový proces.

Horším číslem je fakt, že z těchto dvou třetin firem (klientů zkoumaných agentur), tak má pouze zhruba polovina cíle jasně definované (dostatečně kvantifikované) a pouze u dvou třetin jsou tyto cíle agenturami považované za splnitelné. Převedeno na základnu všech zkoumaných firem:

- pouze třetina firem v ČR má své marketingové cíle jasně kvantifikované,
- pouze zhruba 43% firem má stanoveny své cíle tak, že je jejich agentury považují za splnitelné.

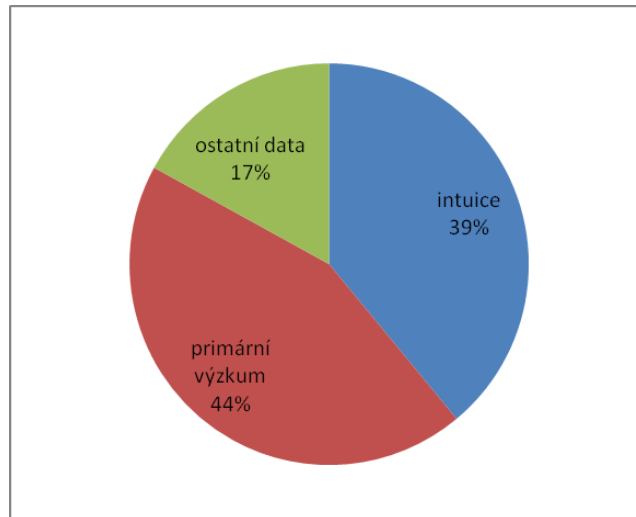
Celý proces komunikace mezi agenturou a klientem navíc ztěžuje fakt, že u jedné třetiny klientů není agentura přesvědčena, že zná dostatečně marketingové cíle svých klientů.

Nijak slavné to není ani s tím, co lze považovat za stanovení marketingových cílů, na to použitých strategií a jejich reálným nasazením. Z průzkumu vyplývá, že převážná část klientů má nastavené cíle (a s tím související marketingovou strategii a marketingové plány) pouze na krátký časový horizont.

Zhruba tři čtvrtiny klientů nemá (anebo nesdělují svým agenturám) dlouhodobější marketingové cíle. Cíle se stanovují převážně krátkodobě, tedy do 1 roku. Nemohou se tedy řádně připravit dlouhodobé marketingové strategie (jedině, budou-li totožné s těmi krátkodobými, ale to není pravděpodobné, protože krátkodobý cíl má být pouze jedním bodem na dlouhé cestě firmy na trhu).

V této části došlo v dotazníku k prvním dotazům na to, co využívají marketingový manažeré pro své rozhodování. Na přímou otázku, kolik procent klientů využívá pro své marketingové rozhodování výsledků z marketingových výzkumů, odpověď byla, že jich je 44%. Dalších 39% využívá pro své rozhodování převážně intuici. Zbytek používá také pro své rozhodování data, ale ta nejsou předmětem primárního výzkumu, nýbrž vycházejí z informací běžněji dostupných, případně z aktuálních výsledků společnosti.

Původní graf by se tedy dal upravit.



Graf č. 11: Rozdělení rozhodovacího procesu klientů agentur, navíc rozdělení racionálního rozhodování.⁵⁷

C. Marketingové výzkumy klientů respondenta – co a jak zkoumá.

První dotazy směřovaly, na co se klienti agentur ve svých výzkumech zaměřují, co je předmětem jejich zkoumání.

Do silné skupiny prvních čtyř oblastí zkoumání patří značka, nové výrobky, image a konkurence. Jeden z respondentů měl výhradu k dělení značky a image do dvou různých kategorií, protože předmětem zkoumání je často image značky. Jak je ale dle výsledků vidět, převážná část respondentů rozlišuje ony obě oblasti a hodnotila je zvlášť.⁵⁸

Do druhé významné skupiny patří podpora prodeje, nové trhy, cena, sortiment, logo a způsob distribuce.

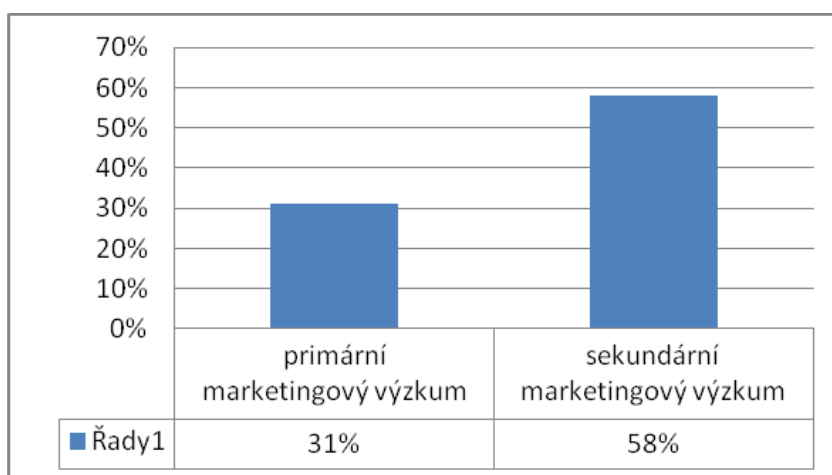
⁵⁷ Zdroj: vlastní

⁵⁸ Více např. v HERGER, Nicodemus. *Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität – Marke – Image - Reputation*. 1. vydání. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006. Počet stran 249, od strany 123 dále, ISBN 978-3-531-15136-6.

Za poměrně nevýznamné se pokládá balení, personál a zaměstnanci a s 0% skončilo vystavení zboží.

Tak jak se daly výsledky směrů výzkumů nějakým způsobem odhadovat, je výrazně zajímavější otázkou, které z metod využívají ve svých výzkumech klienti zkoumaných agentur.

Na prvním místě se umístil zevšeobecňující sekundární marketingový výzkum. V porovnání s druhým zevšeobecňujícím pojmem, a to primárním marketingovým výzkumem, dosáhl zhruba dvojnásobného výsledku.



Graf č. 12: Poměr primárního a sekundárního marketingového výzkumu.⁵⁹

Z konkrétních metod je na prvních místech SWOT analýza, využívání databází, benchmarking, brainstorming (i s výhradou jednoho z respondentů, že by ho zajímalo, jestli ti co ho využívají, opravdu vědí, co to je) a nakonec expertní přístup.

Ve střední kategorii (využití od 13% do 20%) se nacházejí situační analýza, STEP analýza a Balanced Scorecard.

Ostatní metody jsou využívány už jen zřídka.

⁵⁹ Zdroj: vlastní

50% klientů agentur následně využije získaná data pro své další marketingové rozhodování. A co druhá polovina – nabízí se jedna z odpovědí v otevřených otázkách – neexistence znalostních databází, kam by získané informace směřovaly a byly uchovávány pro další firemní (a marketingové) rozhodování.

D. Vztah agentura a klient.

První otázka se ptala, zda představitelé agentur znají generálního ředitele klienta. Cílem bylo zjistit, zda se na straně klienta zajímají i představitelé top managementu o dění v marketingové oblasti. Odpovědi byly, že průměrně znají 78% těchto top manažerů. Toto číslo lze považovat za docela vysoké. Jestliže více jak tři čtvrtiny top manažerů jsou alespoň občas (v oblasti strategických rozhodnutí) součástí rozhodovacího týmu, je s podivem, že agentury neznají dlouhodobé cíle, anebo dokonce, že by neexistovaly. Horší je to s číslem o organizaci marketingového týmu klienta. To hodnotilo kladně, tedy považovalo za správně organizovaný, 60% agentur. Tedy u čtyř klientů z deseti mají zástupci agentur pocit, že jeho obchodní partner (klient) nedosahuje maximálního výkonu.

Obdobně vychází číslo, co si myslí agentury o zvolené marketingové strategii klienta. Zhruba jedna třetina agentur ji nepovažuje za správnou. A s tím úzce souvisí i otázka, co je to vlastně agenturní práce. Jestli uspokojení potřeb klienta, anebo konečného zákazníka klienta. Jestliže polovina agentur uspokojí svojí prací klienta, a považuje to za důležitější, než cílit svoji energii především na zákazníky produktů a služeb svého klienta, pak lze konstatovat, že společný marketingový tým (skládající se ze zástupců klienta a agentury) nefunguje. Pravděpodobně dochází k nevyrovnanému vztahu mezi oběma stranami. Namísto spolupráce s jedním jasným společným cílem (co nejvíce prodat, mít zisk, vejít ve větší známost, atd.), tak agentura plní přání klienta bez ohledu na to, jestli jsou smysluplná či nikoliv. Porucha tohoto vztahu je v zásadě pouze na straně klientské. Nevytváří dostatečně inspirativní pracovní prostředí, ale často tlakem si vynucuje realizaci vlastních nápadů – čehož se mu dostane, ale za cenu nižší efektivity. Na straně agenturní je zase nedostatečný zájem o klientské problémy, protože základní klientskou strategii by měl zástupce agentury, pracující s klientem znát opravdu nazpaměť.

Pozitivní je naopak vysoká míra znalosti potřeb trhu, kdy zhruba tři čtvrtiny agentur se domnívají, že znají dobře potřeby zákazníků jejich klientů.

Spolupráce obou částí jednoho týmu (agentury a klienta) by měla mít společný jmenovatel, což je úspěch. Úspěch, který změřím a společně se na něm podílím. Takto funguje proklientsky necelá jedna třetina agentur. A z této jedné třetiny agentur, které svazují svůj úspěch s klientem, je celá polovina hodnocena na základě pocitu klienta, tedy bez jasné kvantifikace.

Závěrečná otázka tohoto bloku otázek se dotazovala na poměr mezi jednotlivými částmi marketingového procesu, tedy mezi fázemi plánování marketingového procesu, jeho realizací a na závěr i kontrole. Zde nejmenší čas a energie je věnována kontrole celého procesu. Samozřejmě je k diskusi, zda je takto zjištěný poměr v pořádku, ale lze konstatovat, že je to značně individuální.

E. Otevřené otázky daly prostor vyjádřit své názory bez zaškatulkování a zjednodušování.

Všechny tyto otázky vyjadřují názory a není potřeba jednotlivých interpretací. Vyjadřují jasně názory na nastolené otázky.

Co z nich vyplývá:

- nejsme příliš inovativní, spíše využíváme prověřené postupy, dokonce v českých firmách může být inovace více než v nadnárodních, které jsou rigidnější,
- naše česká přizpůsobivost funguje – alespoň u části respondentů byla flexibilita považována za silnou stránku marketingu v ČR,
- know-how je stále spíše na straně nadnárodních firem, ale přenáší se rychle do českého prostředí,
- slabá míra kvantifikace marketingových cílů,
- fungování společného týmu (klienta a agentury) není dostatečné.

Porovnejme nyní stanovenou hypotézu s výsledky průzkumu. Stanovená hypotéza této práce si položila otázku: **„České firmy stále velmi málo využívají marketingové postupy a nástroje. Neexistuje stanovení řádných a měřitelných cílů, dochází k časté změně stra-**

tegií. Marketingové řízení firmy probíhá značně nahodile a funguje převážně na základě intuice a zkušeností. Nevyužívá se metodologie marketingové vědy“.

Rozčleníme-li hypotézu na jednotlivé podbody, poté vznikne pět otázek. K jednotlivým podbodům se vyjádříme postupně.

Otázka č. 1 z hypotézy: Malé využití marketingových postupů

Z průzkumu vyplynulo, že dvě třetiny firem postupují v souladu s marketingovou metodologií, tedy stanovují si cíle, tvoří strategie a plány, aspoň tak to interpretují. Orientace těchto postupů je ale velmi krátkodobá a firmy je často nepřenášejí na své nejbližší spolupracovníky, tedy spolupracující agentury.

Otázka č. 2 z hypotézy: Neexistence měřitelných cílů

U pouhé jedné třetiny firem mají agentury před sebou jasně kvantifikované (a u necelé poloviny splnitelné) cíle. Agenturní práce často pro klienty spočívá v tvorbě ad-hoc projektů, které nějakým způsobem marketingově působí na zákazníky klientů, ale nikdo neví jak a vlastně ani pořádně proč.

Otázka č. 3 z hypotézy: Častá změna strategie

Z pohledu autora této práce je spíše otázkou, co je to strategie a jak si ji interpretovali respondenti této práce a jak si jí interpretují klienti agentur. Marketingové agentury a jejich klienti fungují spíše na principu tvorby ročního plánu aktivit, které se během roku musí realizovat, než aby pracovali na dlouhodobé strategii i za cenu krátkodobých ztrát. Jestliže okolo tří čtvrtin všech cílů, strategií a plánu vzniká v horizontu jednoho roku, poté nelze příliš mluvit o strategiích. (tvorba strategií je všeobecným problémem nejen firem, ale i spo-

lečnosti jako takové, netíží tedy jen marketing – viz např. Neexistence strategie rozvoje konkurenceschopnosti v ICT⁶⁰, atd.).

Otázka č. 4 z hypotézy: Marketingové řízení firmy probíhá značně nahodile a funguje převážně na základě intuice a zkušeností

Poměr intuitivního (zkušenostního) rozhodování a rozhodování založeného na racionálních podkladech je zhruba 1:2, neprokázalo se tedy, že by převažovalo intuitivní rozhodování. Jinou otázkou je, na základě jakých dat se marketingoví manažeři rozhodují, a jak moc je nakonec ovlivní (ale tyto otázky by musely být předmětem zkoumání u klientů agentur).

Otázka č. 5 z hypotézy: Nevyužívá se metodologie marketingové vědy

Využití marketingových metod v praxi je průměrné až nízké. U nejpoužívanější metody (SWOT analýzy) se jednalo o jednu polovinu respondentů. Převažuje přirozeně použití „soft“ metod, tedy metod, které nevyžadují přílišnou zdatnost v metodologii dané metody, ale jsou snadno aplikovatelné (brainstorming, benchmarking, využití databází, expertní přístupy).

Shrnut a podtrženo, dá se konstatovat, že hypotéza této práce je potvrzena s několika malými výhradami popsanými výše.

⁶⁰ VŠE. Tisková zpráva: Studie VŠE: ICT je klíčové pro konkurenceschopnost, strategie jeho rozvoje v ČR však chybí [online]. 6. 10. 2010, [cit. 11-04-09]. Dostupné z http://www.vse.cz/media/TZ_digi_cesta.pdf

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

4 TRANSFORMACE VÝSTUPŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŘEŠENÍ DO MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ FIRMY

4.1 Základní chyby v marketingovém řízení

Firmy v současném světě by si měly začít klást znovu otázku, co je to současný marketing, do jaké míry spoluvytváří a spolurealizuje růst a profitabilitu firmy. Do jaké míry pokrývá současné potřeby manažerů při řízení firem, jestli je efektivním nástrojem při komunikaci se zákazníky, kteří nakupují výrobky a služby, kteří jsou nositeli goodwillu o jakékoliv firmě na trhu, jejích výrobcích či službách.

Vznik moderního marketingu se datuje od konce II. světové války, kdy začátkem 50. let po dlouhé době zažil svět převahu nabídky nad poptávkou.⁶¹ Nastává doba, kdy se nabízí nepřehledné množství možností, jak a co využít pro svoji marketingovou komunikaci, začínají se využívat masově nové komunikační prostředky, tedy hlavně televize. „Marketing byl hlavním tahounem růstu obrátu i zisku společností“.⁶²

V posledních letech dochází ale na trhu (a ve společnosti všeobecně) k mnoha novým trendům, které klasický marketing nedokáže dobře zachytit, ať už je to globalizace, turbulentnost současné doby, stále kratší životní cykly výrobků a služeb, změny v poměru sil v distribučních řetězcích. Manažeři začínají pochybovat o síle marketingu a jeho účinnosti. Dle studie⁶³ uskutečněné na 545 společnostech ve Velké Británii jen 18% top manažerů firem hodnotilo účinnost marketingu lepší známkou než „dobrá“, přičemž 36% ji hodnotilo známkami „méně dobrá“ nebo „špatná“. Další studie, prováděná mezi vedením firem, prokázala další velkou nespokojenost s marketingovými dovednostmi brand manažerů. U celkové efektivnosti to bylo 48%, strategických schopností 60%, inovací 92%, postoje k riziku 48% a rychlosti 56%. Není to samozřejmě jednostranné – studie ukázala, že vrcholné

⁶¹ JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. Počet stran 288, s. 21, ISBN 978-80-247-2724-0.

⁶² KUMAR, Nirmalay. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. Počet stran 240, s. 16, ISBN 978-80-247-2439-3.

⁶³ Tamtéž, str. 16-17

vedení věnuje poradám, které jsou zaměřeny na marketing, pouze 10% svého času. To plyne pravděpodobně z toho, že stále méně budoucích generálních ředitelů vychází z marketingu. A vítězí finančníci.

Z čeho vychází takováto data? Z neefektivity marketingových aktivit? Marketéři, to jsou snílkové, kteří jsou odtažení od reality jasných čísel? I to může být podstatou a navíc realizovaný průzkum tomu nasvědčuje. Marketing není v převážné své části schopen změřit svůj výkon, není schopen postupovat sofistikovaně a postupně k svému cíli.

Marketingoví pracovníci by se měli navrátit i k dalšímu pojmu, kterým je tvorba cílů a strategií. Tento průzkum ukazuje na jasnou orientaci na krátkodobé cíle a strategie⁶⁴, kdy pouze jedna čtvrtina až jedna třetina klientů přesahuje se svými plány horizont jednoho roku. Přitom 90% vrcholových manažerů a majitelů českých firem se domnívá, že klíčový význam má strategický management (jehož součástí musí být i strategický marketing).⁶⁵ Tedy volně přeloženo – všichni si myslí, že je to nejdůležitější, co by se mělo dělat, ale bez toho to taky nějak jde a půjde.

Jak řekl Miloslav Keřkovský,⁶⁶ ředitel programu MBA Senior Executive B.I.B.S., a.s. „Strategicky řízené firmy jsou schopny pružněji, lépe a účelněji reagovat na trendy, které je ovlivňují, než jejich konkurenti, kteří strategickému řízení náležitou pozornost nevěnují. Tím že jsou správně nastaveny procesy strategického řízení, jsou firmy schopny nalézat efektivní řešení i v podmínkách hospodářské stagnace, recese, krize. Je to proto, že ve strategickém řízení mimo jiné systematicky předvídají vývoj trhů a odvětví, v nichž působí, a hledají příležitosti, jejichž využitím mohou proaktivně eliminovat případné hrozby“.

⁶⁴ Takto to popisuje i Křížová z VŠE Praha. Zdroj: KŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Úspěšný manažer musí umět, vědět a chtít*. Strategie, [online]. 9. 11. 2007, [cit. 11-04-10]. Dostupné z <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/uspesny-manazer-musi-vedet-umet-a-chtit>

⁶⁵ BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. *Tisková zpráva: Ekonomickou krizi zvládnou lépe firmy, které jsou strategicky řízeny* [online]. 26. 2. 2009, [cit. 11-01-05]. Dostupné z <http://www.bibs.cz/promedia/18/tiskove-zpravy/>

⁶⁶ Tamtéž

Další průzkum, který konfrontuje výstupy z průzkumu této práce, vychází taktéž z B.I.B.S. Předmětem zkoumání byly otázky směřující opět ke strategickému řízení a plánování všeobecně.⁶⁷ Průzkum se soustředil na tři základní otázky, které jsou obdobné otázkám průzkumu v této práci. Byl uskutečněn na vzorku zhruba 30 vlastníků či manažerů malých a středních českých firem z různých oborů.

První otázka se dotazovala, zda probíhá strategické plánování a jakou roli hraje v řízení firmy. Více než 85% považovala stanovení dlouhodobých, popř. střednědobých strategií za výslovně důležitý aspekt dlouhodobé úspěšnosti svých firem. 3/4 respondentů potvrdilo, že má své strategie oficiálně stanovené.

Druhá otázka se ptala na realističnost stanovených cílů, na míru měřitelnosti těchto cílů, a zda jsou tyto strategie všeobecně ve firmě podporovány. Za nereálné již od počátku považuje své strategické cíle 70% dotazovaných a všechny své cíle považovala za realistické jen zhruba 1/4 respondentů. U 50% respondentů zaznělo, že některé cíle nelze měřit a tedy ani vyhodnocovat. A všeobecná podpora stanovených strategických cílů? Strategie byly schváleny a podporovány v zhruba 55% firem, ale třetina dotazovaných připustila, že existují ve firmě jiné zájmové skupiny, které strategii nepodporují.

Třetí otázka směřovala k realizaci strategií v praxi, a zda se daří tyto strategie naplňovat. Zde 90% respondentů odpovědělo, že ve své krátkodobé činnosti své aktivity řídí tak, aby dosáhli dlouhodobých strategií. Polovina ale připustila, že i přes tento obecný trend jsou jejich aktivity částečně nesystematické. V rozporu s dříve uvedených (90% má dlouhodobou strategii), pouze 40% potvrdilo existenci oficiálního dokumentu, který konkrétně strategii a cíle stanoví. Jedna pětina respondentů stanovené cíle pravidelně nekontroluje.

Co je tedy strategie dle vlastníků a manažerů (dle studie B.I.B.S.) a dle výsledků průzkumu této práce? Stanovenou ji má většina firem, ale neexistuje v papírové podobě, neznají ji z velké část agentury pracující pro klienta. Má tedy podobu vize uložené v hlavě top manažera určité firmy? Vypadá to tak. Takže je velmi omezené sdílení celofiremních cílů a hod-

⁶⁷ BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. *Tisková zpráva: Strategické řízení: České firmy naráží na problémy při jeho zavádění v praxi.* [online]. 8. 9. 2008, [cit. 11-01-05]. Dostupné z <http://www.bibs.cz/pro-media/18/tiskove-zpravy/>

not. Nevytváří to příliš prostoru k možnosti nastavit ve firmě tvořivý proces, který by hledal ty nejlepší cesty k dosažení strategických cílů. Zaměstnanci jsou spíše ti, kteří plní dané úkoly od vedení firmy.

Dalším podstatným výstupem průzkumu je otázka stanovené strategie a flexibility. Jak je napsáno v bodě 2.2.1 této práce. Je třeba k marketingu přistupovat vědecky – experimentovat, měřit, přizpůsobovat – tak, jak to dělají vědci, když hledají nejlepší řešení. Je důležité mít pevně daný cíl, stejnou strategii. Nové informace znamenají pouze novou taktiku. Pro manažery firem to však spíše znamená opuštění původních cílů.

Jak řekl Herbert Baum, CEO z Hasbro Inc.: „Marketingový výzkum je zásadní pro marketingový proces firmy. Nemyslím si, že by kdokoliv mohl udělat marketingové rozhodnutí bez nějaké formy výzkumu, protože by mohl marnit spoustou času a peněz.“⁶⁸

4.2 Marketingově orientovaná firma

Tato práce v úvodu ve svém metodologickém aparátu se držela pěti základních předpokladů pro to, aby strategický marketingový proces fungoval. V čem průzkum pomohl získat další pohled na tyto jednotlivé předpoklady? Jednotlivě je rozebereme.

Inovativnost

Průzkum v této práci definoval inovativnost v marketingovém procesu jako jedno ze slabých míst. Zadavatelům práce vždy něco chybí pro to, aby svoji konkurenci přebíjeli svým inovativním a progresivním přístupem. Nelze tady nepřipomenout, že právě inovace je jeden z těch málo nástrojů, které má firma pro získání konkurenčního náskoku. Je to jedno ze základních rozhodnutí každého manažera (a nejen toho marketingového), zda budu oddalovat svoji firemní smrt tím, že nebudu riskovat, ale nějak ještě pár let zvládnou proplouvat, anebo se rozhodne být potencionálním vítězem. Přijetí filozofie inovátora na trhu znamená riskovat a pevně věřit, že z několika pokusů být inovativní, několik z těchto pokusů vyjde a

⁶⁸ KOTLER, Philip. *Marketing Insights from A to Z*, 1. vydání. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003. Počet stran 226, s. 118, ISBN 0-471-26867-4.

firmu to posílí. Inovativní marketing⁶⁹ – pojem, který zavedli Kotler a Trias de Bes - definuje tento směr jako objevování nových potřeb zákazníků, nových výrobků pro nové trhy, nových použití stejného či obdobného produktu pro nový účel.

Dost často stačí se ptát, koho na trhu obdivujeme. A převážně to budou ti, kteří přinášejí novou kvalitu, nečekané uspokojení jedné z mnoha lidských potřeb. Na současném globalizovaném trhu je čím dál obtížnější ochránit svoji inovaci, a tedy nezbyývá než být inovativní principem své práce. Benchmarkingové metody jsou schopné nám k tomu poskytnout inspiraci a pomohou se na trhu zorientovat. Najít inovaci, která firmě dá konkurenční náskok, to je základní úkol tohoto bodu.

Zformulováno do jednoho hesla: „Buď inovativní – jen tak získáš konkurenční výhodu. Nebudeš-li, nebudeš.“

Flexibilita

Agentury, které odpovídaly na otázky průzkumu této práce, nepokládají své klienty za neflexibilní. Flexibilita tedy není slabou stránkou českého marketingu. Horší už je to, položili se otázka, co flexibilita v českém podání znamená. Manažeři velmi snadno opouští své původní strategie a vize, aby se přizpůsobili aktuální situaci na trhu bez ohledu na to, zda je to opravdu dlouhodobě správné řešení. Jiná věc k řešení krátkodobých výkyvů, které zvládají manažeři ve firmách s českým kapitálem, je zvládnutí těchto výkyvů v nadnárodních firmách. Nadnárodní firmy by měly přemýšlet o tom, jak rozdělit své rozhodování a kompetence na regionální úroveň tak, aby manažeři v regionálních zastoupeních opravdu nebyli jen těmi „úředníky“, vykonávajícími pouze příkazy z centrály (společné sdílení firemních hodnot, jasná deklarace firemních cílů, interkulturní kompetence vedoucí k vzájemnému porozumění mezi jednotlivými firemními jednotkami (SBU), vedení týmu namísto jeho řízení).

⁶⁹ KOTLER, Philip – TRIAS DE BES, Fernando. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. Počet stran 199, s. 99, ISBN 80-247-0921-X.

Flexibilita, která je požadována po současných manažerech, se nazývá strategickou flexibilitou. Firma je řízena (vedena) tak, aby byla na turbulentnost prostředí dostatečně připravena a je to její konkurenční výhodou. Díky této připravenosti ve změnách nalézá např. nové obchodní příležitosti a podaří-li se jí být dostatečně inovativní, svojí rychlostí získává novou konkurenční výhodu.

Zformulováno do jednoho hesla: „Buď flexibilní, pamatuj, že trh se každým okamžikem mění. Ale stále sleduj své hlavní cíle.“

Organizace marketingového týmu

Průzkum ukázal, že ti, co marketing ve firmách tvoří, jsou dalším stupněm, kterým by se měli manažeři ve firmách zabývat. Za vážné lze považovat 40% klientů agentur, které nemají podle agentur marketingový tým správně organizovaný. Dalším závažným bodem je nejednoznačnost týmové spolupráce mezi agenturou a klientem. Varovnými čísly jsou 50% agentur, které plní přání klienta i s vědomím, že to není správné řešení vedoucí k co nejsilnějšímu posílení pozice klienta na trhu. Co mohou firmy udělat? Ve firmách, kde není tato pozice, vytvořit pozici strategic banner – pozici, která bude zabezpečovat prolínání všech bodů zde zmiňovaných. Personální práce klientů v oblastech marketingu by si měla stanovit nové cíle – hledat lidi kreativní, otevřené novým podnětům („open mind“), přitom dostatečně silné, aby je chvilkové tržní výkyvy nezviklaly v držení dlouhodobých strategií. Vyvarovat se lidí, kteří ve svých funkcích přežívají, a to ať z důvodů nekompetence, nebo důvodů finančních. Ti nikdy nebudou podávat stoprocentní výkon. Dalším krokem by mělo být pojmenování širokého marketingového týmu, který je seznámený se základními marketingovými cíli. Do tohoto širokého marketingového týmu by měli patřit nejen zástupci klienta, ale i spolupracujících agentur. Na pravidelných poradách by řešili společně (ne, že agentura pouze poslouchá, co má v nejbližší době připravit a udělat) situaci na trhu, jaká opatření krátkodobě zvolí, aby dosáhli stanovených ročních a hlavně víceletých cílů. Tento marketingový tým by společně spolupracoval na strategickém dokumentu se základními parametry cílů a v pravidelných intervalech by prováděl kontrolu plnění cílů. Tento strategický dokument by byl součástí strategických dokumentů firmy.

Zformulováno do jednoho hesla: Pracuj týmově, ptej se, komunikuj. V tvém okolí může být mnohonásobně více lepších řešení.

Orientace na trh, na zákazníky

Jak již bylo v této práci několikrát zmiňováno, jde o základní marketingový (a celofiremní) cíl. Některé výstupy z výzkumu ale indikují některé nezdravé trendy ve firmách. Agentura pracující pro svého klienta, ale ne stoprocentně pro konečného zákazníka. Jak již bylo zmíněno, problém je pouze a jen v tomto případě na klientské straně, firma musí zajistit určení cílů a dbát o jejich dodržování. Nastaví-li takové podmínky spolupráce, že agentury, aby si klienta udržely, tak uspokojují jeho zadání bez ohledu na efektivitu těchto úkolů, poté je potřeba takové podmínky změnit. Jednou z metod pro takovouto sebereflexi je pravidelné např. čtvrtletní vzájemné hodnocení spolupráce jak ze strany klienta, tak ze strany agentury. Případně lze pro to využít často používané metody APRAIS.⁷⁰

Dalším nezdravým trendem je neměřitelnost cílů, příp. jejich nereálnost (ve všech podobách principu SMART). Bez možnosti změřit nemám možnost kontrolovat.

Pozitivním v průzkumu byla informace, že agentury převážně dobře znají potřeby konečných zákazníků jejich klientů. Stačí tedy nastavit podmínky vzájemné spolupráce tak, aby celý široký marketingový tým postupoval jednotně k daným cílům.

Na všeobecné rovině je orientace na zákazníka základem marketingu. Stejně tak by to měla být i základní celofiremní strategie, protože jen přes tuto firemní orientaci lze dosáhnout standardních cílů, které si firma pokládá, jako je zisk, obrat, podíl na trhu, růst firmy, rozšíření portfolia firmy, atd.

Zformulováno do jednoho hesla: Ten kdo Vám zaplatí za Vaši práci, je konečný zákazník. A to i tehdy, je-li mezi Vámi a konečným zákazníkem více distribučních úrovní.

⁷⁰ Více viz www.aprais.com. „Základem je online dotazník se 126 otázkami o agentuře a klientovi, hodnotí se dvakrát ročně na bodové škále 1 – 100. Široké bodové rozpětí umožní sestavit na základě dosaženého skóre detailní „diagnózu“, tu pak vyjádřit graficky a následně srovnat současné grafy s těmi z hodnocení před šesti měsíci. Srovnání je doplněno komentářem situace i trendu. Výhodou APRAIS je i to, že strany hodnotí nejen svého partnera, ale také sebe sama. Netradiční součástí systému je hodnocení klienta agenturou, které přináší zajímavé podněty pro vzájemný vztah.“ Zdroj: STRATEGIE. *APRAIS: metr na partnerství klient/agentura*. Strategie, [online]. 16. 3. 2010, [cit. 11-04-10]. Dostupné z <http://strategie.e15.cz/zpravy/aprais-metr-na-partnerstvi-klient-agentura>

Hledání nových obchodních příležitostí

Tento průzkum se příliš nezabýval otázkou (vyjma inovativnosti klientů), jak intenzivně pracují klienti agentur na hledání nových obchodních příležitostí. Proto zůstaneme na všeobecné rovině vycházející z literatury.

Zformulováno do jednoho hesla: Stále se rozhlížeš po trhu a objevuj jeho nové potřeby a stávající tržní mezery.

Na základě výstupů průzkumu se k tomu přiřazují další předpoklady, se kterými často metodologie pracuje jako se základem, který je samozřejmý. Ale jak průzkum v této práci ukázal, samozřejmým není, a proto jej zařadíme k prvním pěti. A to jsou tyto tři další základní požadavky:

Tvorba střednědobých a dlouhodobých strategií

Jedním ze základních problémů, který průzkum zachytil, je časový horizont stanovování cílů a tvorby strategií.

Převážná část klientů, jestliže už tedy plánuje, tvoří pouze krátkodobé plány, které jsou proměněné v soubor marketingových aktivit, které je potřeba během roku zvládnout. Velmi špatně se sleduje a odhaduje, zda z dlouhodobého hlediska se jedná o smysluplné a efektivní postupy. Tvorba dlouhodobých strategií dává firemním aktivitám (jakýmkoliv) smysl, protože je jasný cíl, kterého chci dosáhnout, a snadno všichni zúčastnění pochopí, proč mají tento úkol dělat (tedy napomáhá to i motivaci zainteresovaných). „Plánování se snaží optimalizovat dnešní trendy. Cílem strategií je využití nových a odlišných zítřejších příležitostí“.⁷¹

Opět zde je vhodné připomenout důležitost kvantifikace, reálnosti, atd. cílů, ke kterým strategie směřuje, aby se stávaly pravidelným kontrolním prvkem pro sledování pozitivních či negativních trendů v krátkodobém rozhodování. Měl by vzniknout tzv. „učící se plán“, který v rámci plánovacího procesu zajišťuje zapracovávání neustálé korekce plánu dle

⁷¹ DRUCKER, Peter F. *Řízení v turbulentní době*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. Počet stran 215, s. 59, ISBN 80-85603-67-5.

změn v okolí. Povinností manažera je nejen vyprojektovat nějaký plán, zavést určitý proces a poté dohlížet na jeho plnění, ale zapracovat do něj schopnost se co nejvíce přizpůsobovat rychle se měnícím podmínkám okolí.

I v tomto bodu je potřeba znovu zmínit důležitost pozice strategic planner, který by měl být garantem strategií vůči vedení firmy. A ten pro tvorbu správné strategie potřebuje dostatek kvalitních informací.

Je až s podivem, že se v otevřených otázkách ve výzkumu objevili vyjádření, že marketing není u některých klientů považován za strategický prvek řízení firmy. Jedním z vysvětlujících argumentů pro toto vnímání může být dříve uvedené „vítězství“ finančníků nad marketéry a obchodníky. Do vrcholného vedení se finančníci dostávají stále častěji a nevnímají pravděpodobně tak silně, jako lidé pocházející z marketingu, potřebu marketingové strategie. Jejich benefitem zase na rozdíl od marketérů je zcela jistě orientace na čísla, tedy na řízení firmy přes reálné kvantifikátory výkonu. Nelze než i finančně orientovaným top manažerům doporučit, aby vytvářeli dlouhodobé strategie, není-li jejich hlavním cílem krátkodobé investiční zhodnocení firmy. Poté samozřejmě budou sledovat pouze krátkodobé cíle vedoucí k maximalizaci prodejní ceny firmy (či jejich akcionářského podílu ve firmě). Samozřejmě motivace vrcholného vedení je také velmi zajímavou otázkou, která by stála za samotné zkoumání.⁷²

Zformulováno do jednoho hesla: Přemýšlej dál než za horizont jednoho roku. Jinak nebudeš na konci toho roku vědět kam dál.

Udržení zdravého poměru mezi racionálním a intuitivním (zkušenostním) rozhodováním, využívání výzkumu jako běžné součásti podkladů pro rozhodovací proces

Správný marketingový profesionál musí umět vhodně kombinovat tvrdá a měkká data. Tvrdá data získaná pomocí výzkumů, ať už primárních či sekundárních s měkkými daty,

⁷² Touto otázkou se zabývají manažerské teorie k manažerské motivaci.

kteřá přinášejí zkušenost a intuice. „Marketing by neměl záviset jen na „protřelosti“ marketera, ale stejně tak by neměl viset pouze na sofistikovaných modelech.“⁷³

V celém výše uvedeném textu zaznívá důrazný apel na využívání dat pro rozhodování. Manažeři v ČR jsou doposud zvyklí používat pro své rozhodování intuici kombinovanou se „soft“ metodami výzkumu (brainstorming, sekundární marketingový výzkum, atd.). Pro své rozhodování nejsou připraveni využívat a dopoptávat další data, která by jim rozhodování usnadnila. Jak ukázal výzkum společnosti Confess Research,⁷⁴ tak firmy s českým kapitálem, včetně těch velkých, využívají výzkum trhu jen sporadicky nebo vůbec. Tento výzkum probíhal v různých etapách a bylo možné porovnat výsledky s etapou, která se dotazovala nadnárodních firem. Rozdíl byl markantní. Zatímco nadnárodní firmy plánovaly a investovaly své zdroje do primárního marketingového výzkumu, tak české firmy takto nebyly připravené postupovat.

Ale je důležité mít na paměti, že výzkum sám o sobě není samospásným. Dobrý marketér dobře ví a zná, že:⁷⁵

- opravdu inovativní myšlenky se testují a zkoumají obtížně, neboť zákazník si nedokáže příliš progresivní inovaci představit, jeho odpovědi jsou zavádějící a nespolehlivé,
- odpovědi ve výzkumech nemusí být pravdivé,
- podstatná část kvality výzkumu spočívá ve výzkumné agentuře.

⁷³ SHAW, Robert – MAZUR, Laura. *Marketing Accountability: Improving Business Performance*. 1. vydání. London: Pearson Professional (FT Retail & Consumer Publishing), 1997. Počet stran 259, s. 7, ISBN 1-85334-829-5.

⁷⁴ CONFESS RESEARCH. *Výzkum trhu v českých firmách? Zatím spíše luxus*. Strategie, [online]. 8. 11. 2007, [cit. 11-04-10]. Dostupné z <http://strategie.e15.cz/zurnal/vyzkum-trhu-v-ceskych-firmach-zatim-spise-luxus>

⁷⁵ K tomuto bodu je např. velmi zajímavý článek: TOMEK, Ivan. *Marketing se změnil a s ním i výzkum trhu (část Marketing versus výzkum: Oboustranný alibismus)*. Strategie, [online]. 7. 11. 2007, [cit. 11-04-10]. Dostupné z <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/marketing-se-zmenil-a-s-nim-i-vyzkum-trhu>

Zformulováno do jednoho hesla: Vždy se ptej, zda máš pro své rozhodnutí dostatečné podklady. Nemáš-li, rychle je hledej.

Kontrolní mechanismy správného marketingového řízení

Kontrola výstupů celé snahy marketingových manažerů, ať už na straně klientské, či na straně agenturní, musí být pravidelně kontrolovány. Zjednodušeným pohledem vzniká marketingový controlling. Mělo by být snahou vytvořit si soustavu několika základních ukazatelů, které budou mít vypovídací hodnotu o nejdůležitějších parametrech. Opět tady vystupuje důležitost kvantifikace jako nedílné součásti strategického řízení. Plnění cílů pravidelně kontroluji a případné aktivity případně koriguji tak, abych dosahoval vytýčených cílů.

Zformulováno do jednoho hesla: Kontroluj, kontroluj, kontroluj. A ještě jednou – kontroluj.

ZÁVĚR

Autor této práce si uvědomoval na začátku psaní této práce neexistenci nějakých podobných výzkumů, průzkumů či studií, které by se zabývaly chováním a postupem firem v jejich marketingovém procesu (nebo minimálně žádné takové práce nedohledal a i dotazování se na oborově velmi fundovaných místech k ničemu konkrétnímu nevedlo). To znamená, není v současné době možné vysledovat nějaký trend komparací s nějakou předěšlou prací, která by postihovala podobné téma. Proto tato práci vznikla, aby byla jedním z podkladů pro vznik diskuse nad stavem marketingu v ČR a případně nutila k určitému reengineeringu marketingového uvažování v České republice u manažerů pracujících ať už ve firmách s českým nebo i zahraničním kapitálem.

Posouzení, jak se to podařilo, je již na čtenáři této práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BALDEGER, Rico J. *Management: Strategie – Struktur - Kultur*. 1. vydání. Fribourg/Bern/New York: Growth Publisher, 2007. Počet stran 549, ISBN 978- 2-940384-00-6.
- [2] BELBIN, Meredith R. *The Management Of Teams: Why they succeed or fail*. 3. vydání. Oxford: Elsevier, 2010. Počet stran 193, ISBN 987-1-85617-807-5.
- [3] BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. Počet stran 200, ISBN 987-80-247-3275-6.
- [4] BOHŮNĚK, Bohumil. *Největší mýty v marketingu* [online]. 24. 9. 2007, [cit. 09-05-24]. Dostupné z: <http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=95&menuID=8>.
- [5] BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. *Tisková zpráva: Ekonomickou krizi zvládnou lépe firmy, které jsou strategicky řízeny* [online]. 26. 2. 2009, [cit. 11-01-05]. Dostupné z <http://www.bibs.cz/pro-media/18/tiskove-zpravy/>
- [6] BRNO INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. *Tisková zpráva: Strategické řízení: České firmy naráží na problémy při jeho zavádění v praxi*. [online]. 8. 9. 2008, [cit. 11-01-05]. Dostupné z <http://www.bibs.cz/pro-media/18/tiskove-zpravy/>
- [7] CONFESS RESEARCH. *Výzkum trhu v českých firmách? Zatím spíše luxus*. Strategie, [online]. 8. 11. 2007, [cit. 11-04-10]. Dostupné z <http://strategie.e15.cz/zurnal/vyzkum-trhu-v-ceskych-firmach-zatim-spise-luxus>
- [8] DOSTÁL, Petr – RAIS, Karel – SOJKA, Zdeněk. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. Počet stran 168, ISBN 80-247-1338-1.
- [9] DRUCKER, Peter F. *Řízení v turbulentní době*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1994. Počet stran 215, ISBN 80-85603-67-5.
- [10] DRUCKER, Peter F. *The Ecological Vision: Reflections on the American Condition*. 1. paperback vydání. New Jersey: Transaction Publishers, 2000. Počet stran 466, ISBN 0-7658-0725-4

- [11] DRUCKER, Peter F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2002. Počet stran 300, ISBN 80-7261-066-X.
- [12] FOREJT, Miroslav. *Marketingový průzkum: Poznáváme své zákazníky*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2009. Počet stran 124, ISBN 978-80-251-2183-2.
- [13] HAMEL, Gary. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. 1. revidované vydání. Boston: HBS Press, 2002. Počet stran 343, ISBN 1-59139-146-6.
- [14] GIBSON, Rowan. *Nový obraz budoucnosti (příspěvek PORTER, Michael. Vytváření zítřejších výhod)*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. Počet stran 261, ISBN 80-85943-80-8.
- [15] HANZELKOVÁ, Alena – KEŘKOVSKÝ, Miroslav – ODEHNALOVÁ, Dana – VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. Počet stran 172, ISBN 978- 80-7400-128-8.
- [16] HERGER, Nicodemus. *Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität – Marke – Image - Reputation*. 1. vydání. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2006. Počet stran 249, ISBN 978-3-531-15136-6.
- [17] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1997. Počet stran 90, ISBN 80-7079-920-8.
- [18] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. Počet stran 272, ISBN 978- 80-247-2690-8.
- [19] JOHNOVÁ, Radka. *Marketing kulturního dědictví a umění*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. Počet stran 288, ISBN 978-80-247-2724-0.
- [20] KASHANI, Kamran – JEANNET, Jean-Pierre – HOROVITZ, Jacques – MEEHAN, Seán – RYANS, Adrian – TURPIN, Dominique – WALSH, John. *Proč už neplatí tradiční marketing*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007. Počet stran 171, ISBN 978- 80-251-1536-7.
- [21] KIERNAN, Matthew J. *Inovuj nebo nepřežiješ: Zásady strategického řízení pro 21. století*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. Počet stran 254, ISBN 80-85943-56-5.

- [22] KOTLER, Philip. *Marketing Insights from A to Z*, 1. vydání. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2003. Počet stran 226, ISBN 0-471-26867-4.
- [23] KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. *Principles of marketing*, 13. vydání. New Jersey: Pearson Education Limited, 2008. Počet stran 607, ISBN 978-0-13-700669-4.
- [24] KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary – WONG, Veronica – SAUNDERS, John. *Principles of marketing*, 5. evropské vydání. Essex: Pearson Education Limited, 2008. Počet stran 1020, ISBN 978-0-273-71156-8.
- [25] KOTLER, Philip – KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 12. vydání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 788, ISBN 978-80-247-1359-5.
- [26] KOTLER, Philip – TRIAS DE BES, Fernando. *Inovativní marketing: Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. Počet stran 199, ISBN 80-247-0921-X.
- [27] KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2000. Počet stran 190, ISBN 80-7261-015-5.
- [28] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. Počet stran 277. ISBN 80-247-0966-X
- [29] KŘÍŽOVÁ, Vlasta. *Úspěšný manažer musí umět, vědět a chtít*. Strategie, [online]. 9. 11. 2007, [cit. 11-04-10]. Dostupné z <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/uspesny-manazer-musi-vedet-umet-a-chtit>
- [30] KUMAR, Nirmalay. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. Počet stran 240, ISBN 978-80-247-2439-3.
- [31] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 252, ISBN 978-80-247-1911-5.
- [32] PORTER, Michael. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1. doplněné vydání. New York: The Free Press, 1998. Počet stran 397, ISBN 0-684-84148-7.

- [33] PEARCE, Craig L. – MACIARIELLO, Joseph A. – YAMAWAKI, Hideki. *The Drucker Difference: What the world's greatest management thinker means to today business leader's*. 1. vydání. USA: McGraw-Hill, 2010. Počet stran 320, ISBN 978-0-07-163800-5.
- [34] PENN, Christopher, S. *Marketing White Belt: Fast, Cheap, Good* [online]. 22. 9. 2010, [cit. 11-04-03]. Dostupné z: <http://www.christopherspenn.com/2010/09/on-winning-with-fast-cheap-good/>
- [35] PUTNOKI, Hans – HILGERS, Bodo. *Grosse Ökonomen und ihre Theorien: Ein chronologische Überblick*,. 1. vydání. Weinheim: Wiley – VCH Verlag, 2007. Počet stran 274, ISBN 978-3-527-50245-5.
- [36] SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, 1. vydání, reprint. New York: Doubleday/Currency, 1990/2006. Počet stran 445, ISBN 0-385-51725-4.
- [37] Seznam agentur [online]. 26. 12. 2009, [cit. 09-12-26]. Dostupné z: http://www.apra.cz/cz/index.php?show_page=text§ion=3.
- [38] Seznam členů [online]. 26. 12. 2009, [cit. 09-12-26]. Dostupné z: http://www.aka.cz/clenove_aka.php?razeni=&filtrnum=0&hledej=jak%C3%A9koli v+jm%C3%A9no&strana=0.
- [39] Seznam členů [online]. 26. 12. 2009, [cit. 09-12-26]. Dostupné z: http://www.acra.mk.cz/acra_member.asp?sAction=listinfo.
- [40] SHAW, Robert – MAZUR, Laura. *Marketing Accountability: Improving Business Performance*. 1. vydání. London: Pearson Professional (FT Retail & Consumer Publishing), 1997. Počet stran 259, ISBN 1-85334-829-5.
- [41] STRATEGIE. *APRAIS: metr na partnerství klient/agentura*. Strategie, [online]. 16. 3. 2010, [cit. 11-04-10]. Dostupné z <http://strategie.e15.cz/zpravy/aprais-metr-na-partnerstvi-klient-agentura>
- [42] SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 464, ISBN 978-80-247-1992-4.
- [43] TOMEK, Ivan. *Marketing se změnil a s ním i výzkum trhu (část Marketing versus výzkum: Oboustranný alibismus)*. Strategie, [online]. 7. 11. 2007, [cit. 11-04-10].

Dostupné z <http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/marketing-se-zmenil-a-s-nim-i-vyzkum-trhu>

- [44] TRUNEČEK, Jan. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: Učební texty pro předmět management změny*. 1. vydání. Praha: VŠE, 1999. Počet stran 184, ISBN 80-7079-083-0.
- [45] VEBER, Jaromír a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání (2. dotisk). Praha: Management Press, 2002. Počet stran 700. ISBN 80-7261-029-5.
- [46] VODÁČEK, Leo – VODÁČKOVÁ, Olga. *Management: Teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2001. Počet stran 314, ISBN 80-7261-041-4.
- [47] VŠE. *Tisková zpráva: Studie VŠE: ICT je klíčové pro konkurenceschopnost, strategie jeho rozvoje v ČR však chybí* [online]. 6. 10. 2010, [cit. 11-04-09]. Dostupné z http://www.vse.cz/media/TZ_digi_cesta.pdf
- [48] WRENN, Bruce – STEVENS, Robert E. – LOUDON, David L. *Marketing Research: Text and Cases*. 2. vydání. New York, The Haworth Press, Inc. 2007. Počet stran 457, ISBN 978-0-7890-2547-0.
- [49] ZYMAN, Sergio. *Konec marketingu, jak jsme jej doposud znali*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2008. Počet stran 214, ISBN 978- 80-7261-134-8.

SEZNAM ZKRATEK A STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA ZMÍNĚNÝCH METOD

AČRA

Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace

AKA

Asociace komunikačních agentur

Analýza hodnotového řetězce

analýza hodnoty vnímané, příp. definované, zákazníkem

APRA

Asociace Public Relations agentur

Balanced Scorecard

strategický systém řízení organizace, který převádí poslání a vizi firmy do specifických cílů a úkolů

BCG model

někdy taktéž BCG matice – model společnosti Boston Consulting Group hodnotící produkty z dvou pohledů – míry růstu na trhu a tržního podílů

Benchmarking

„Best in class“ – proces hledání a rozpoznání nejlepších postupů na trhu či na jiných trzích a učení se z nich

Brainstorming

kreativní metoda, která pomáhá v nalezení nejlepších či neobvyklých řešení a postupů

Expertní přístup

expertní pohled na zkoumané téma – využití názorů příslušných odborníků

GAP analýza

analýza tržních mezer

GE model

model společnosti General Electric hodnotící produkty z dvou pohledů – atraktivnosti trhu a konkurenční pozice

Goodwill

dobrá pověst firmy, výrobku či služby

Primární marketingový výzkum

zjišťování nových, na trhu neexistujících, dat

Porterova analýza pěti konkurenčních sil

analýza vnějšího prostředí firmy

PIMS program

marketingový informační systém pro formulaci strategie firmy

PR

public relation

Reengineering

zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů

Sekundární marketingový výzkum

využití dat, na trhu již dostupných, bez nutnosti dalšího výzkumu

Situační analýza

součást tvorby strategie, umožňující rozpoznat postavení firmy

SMART

základní charakteristiky stanoveného cíle

STEP analýza

někdy označována i jako PEST analýza – analýza vnějšího prostředí

SWOT analýza

analýza vnitřního a vnějšího prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obr. č. 1: Marketingový rozhodovací proces.

Obr. č. 2: Proces strategického managementu.

Graf č. 1: Rozdělení klientů agentur podle ročních marketingových výdajů.

Graf č. 2: Rozdělení klientů agentur podle stanovené strategie.

Graf č. 3: Rozdělení klientů agentur podle časových horizontů jejich marketingových cílů.

Graf č. 4: Rozdělení klientů agentur podle časových horizontů jejich marketingových strategií.

Graf č. 5: Rozdělení klientů agentur podle časových horizontů jejich marketingových plánů.

Graf č. 6: Rozdělení rozhodovacího procesu klientů agentur.

Graf č. 7: Cílení marketingových výzkumů klientů agentur.

Graf č. 8: Použité metody marketingových výzkumů klientů agentur.

Graf č. 9: Kontrolní mechanismy, které mají klienti vůči agentuře nastaveny.

Graf č. 10: Poměrové rozdělení jednotlivých fází marketingového procesu.

Graf č. 11: Rozdělení rozhodovacího procesu klientů agentur, navíc rozdělení racionálního rozhodování.

Graf č. 12: Poměr primárního a sekundárního marketingového výzkumu.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha I: Dotazník – nevyplněný


Příloha II: Dotazník – s výsledky průzkumu

Příloha III: 10 smrtelných hříchů marketingu

Příloha IV: 8 zásad na stůl každého manažera

Příloha V: ... tak jakou strategií zvolíte?


PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK – STR. 1

Dotazník - Stav využití marketingových přístupů v praxi		stránka 1
Jméno respondenta:		 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Fakulta multimediálních komunikací
Firma:		
Pozice ve firmě:		
Praxe v marketingu: (počet let praxe)		
Tel.: (využijí jen v případě nejasnosti)		
E-mail:		
Chcete zaslat výsledky výzkumu?		Výzkumník:
Datum zpracování:		Adresa:
		Tel.
		E-mail:
Stručný popis cíle výzkumu: Cílem dotazování a závěrečného vyhodnocení bude zjištění stavu využití marketingových postupů v praxi. Dotazování probíhá na širokém vzorku Account directorů, Client service directorů a Senior accountů.		
A. Základní informace o Vaší agentuře (reklamní či PR agentuře) a Vašich klientech		
Kolik klientů má Vaše agentura?		
Rozdělení klientů dle ročních marketingových výdajů:	do 1 mil ročně	% z portfolia klientů Vaší agentury
	do 10 mil ročně	% z portfolia klientů Vaší agentury
	do 50 mil ročně	% z portfolia klientů Vaší agentury
	nad 50 mil ročně	% z portfolia klientů Vaší agentury
Rozdělení Vašich klientů dle stanovené strategie:	důraz na cenu	% z portfolia klientů Vaší agentury
	důraz na nabídku	% z portfolia klientů Vaší agentury
	něco jiného	% z portfolia klientů Vaší agentury
 co?	
B. Strategické rozhodování Vašich klientů		
Kolik procent Vašich klientů má definováno poslání (vizi) podniku?		
Kolik procent klientů má definovány marketingové cíle podniku?		
U kolika klientů, kteří mají definovány marketingové cíle, jsou tyto cíle jasně kvantifikovány?		
U kolika klientů, kteří mají definovány marketingové cíle, jsou tyto cíle reálně dosažitelné?		
Časový horizont stanovených marketingových cílů:	(jsou-li cíle stanoveny ve více časových horizontech, zohledněte to)	
	do 1 roku	do 3 let
	do 5 let	nad 5 let
Kolik procent klientů má definovanou marketingovou strategii podniku?		
Časový horizont stanovených marketingových strategií:	(jsou-li strategie stanoveny ve více časových horizontech, zohledněte to)	
	do 1 roku	do 3 let
	do 5 let	nad 5 let
U kolika procent klientů znáte dostatečně jejich marketingové cíle?		
U kolika procent klientů znáte dostatečně jejich marketingovou strategii?		
Kolik procent Vašich klientů tvoří marketingové plány?		
Časový horizont marketingových plánů:	(jsou-li plány stanoveny ve více časových horizontech, zohledněte to)	
	do 1 roku	do 3 let
	do 5 let	nad 5 let
Kolik procent klientů aktivně využívá pro své rozhodování marketingový výzkum?		
Ostatní klienti využívají pro své rozhodování? co?	
Kolik procent klientů využívá převážně pro své rozhodování intuici?		
Celkový rozhodovací proces klientů, rozdělte procenty podíly:	racionální rozhodování	% z rozhodovacího procesu
	intuitivní rozhodování	% z rozhodovacího procesu
C. Marketingové výzkumy (do hodnocení tohoto bodu zahrnujte jen Vaše klienty, kteří marketingový výzkum provádějí)		
Rozdělení klientů dle cílení marketingového výzkumu na:	značku	% z portfolia klientů Vaší agentury
(je-li výzkumy směřovány na více objektů, zohledněte to)	image	% z portfolia klientů Vaší agentury
	logo	% z portfolia klientů Vaší agentury
	nové výrobky	% z portfolia klientů Vaší agentury
	sortiment	% z portfolia klientů Vaší agentury
	balení	% z portfolia klientů Vaší agentury
	cenu	% z portfolia klientů Vaší agentury
	nové trhy	% z portfolia klientů Vaší agentury
	vystavení zboží	% z portfolia klientů Vaší agentury
	podporu prodeje	% z portfolia klientů Vaší agentury
	způsob distribuce	% z portfolia klientů Vaší agentury
	personál a zaměstnanci	% z portfolia klientů Vaší agentury
	konkurenci	% z portfolia klientů Vaší agentury
Rozdělení klientů dle metod využívaných u marketingového výzkumu, procentuální vyjádření počtu klientů využívajících danou metodu:	(je-li využíváno více metod, zohledněte to)	
	analýza hodnotového řetězce	% z portfolia klientů Vaší agentury
	Balanced Scorecard	% z portfolia klientů Vaší agentury
	BCG model	% z portfolia klientů Vaší agentury
	benchmarking	% z portfolia klientů Vaší agentury
	brainstorming	% z portfolia klientů Vaší agentury
	databáze	% z portfolia klientů Vaší agentury
	expertní přístup	% z portfolia klientů Vaší agentury
	GAP analýza	% z portfolia klientů Vaší agentury
	GE model	% z portfolia klientů Vaší agentury
	primární marketingový výzkum	% z portfolia klientů Vaší agentury
	Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil	% z portfolia klientů Vaší agentury
	PIMS program	% z portfolia klientů Vaší agentury
	sekundární marketingový výzkum	% z portfolia klientů Vaší agentury
	situační analýza	% z portfolia klientů Vaší agentury
	STEP analýza	% z portfolia klientů Vaší agentury
	SWOT analýza	% z portfolia klientů Vaší agentury
Kolik klientů aplikuje výstupy marketingových výzkumů ve svém strategickém rozhodování?		

PŘÍLOHA I: DOTAZNÍK – STR. 2

Dotazník - Stav využití marketingových přístupů v praxi		stránka 2
D. Vaše agentura a Vaši klient		
Generálního ředitele klienta znáte u (u zahr. firem myšleno české pobočky):		% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika procent Vašich klientů považujete tým klienta za správně organizovaný?		% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika procent klientů považujete jejich zvolenou marketingovou strategii za správnou?		% z portfolia klientů Vaší agentury
Kolik procent klientů si od vás nechá poradit?		% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika (procentuálně) klientů jste schopni definovat jejich strategii zpaměti?		% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika (procentuálně) klientů vnímáte jako důležitějšího Vašeho klienta než konečného spotřebitele, na kterého produkt cílí?		% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolik procent Vašich klientů znáte velmi dobře potřeby jejich zákazníků (spotřebitelů)?		% z portfolia klientů Vaší agentury
Jednotlivé části klientského marketingového procesu, procentuální vyjádření času věnovaného jednotlivým krokům:		
	plánování	% času věnovaného klientům
	realizace	% času věnovaného klientům
	kontrola	% času věnovaného klientům
U kolika procent Vašich klientů je Vaše agenturní provize přímo závislá na úspěchu klienta?		% z portfolia klientů Vaší agentury
Které kontrolní mechanismy mají klienti vůči agentuře nastaveny?		
	zisk	% z portfolia klientů Vaší agentury
	obrat	% z portfolia klientů Vaší agentury
	tržní podíl	% z portfolia klientů Vaší agentury
	post-buy analýzy	% z portfolia klientů Vaší agentury
	pocitová věc klienta	% z portfolia klientů Vaší agentury
E. Otevřené otázky		
Jak vnímáte význam inovací? A jakou prioritu mají v rozhodování v ČR?		
.....		
.....		
.....		
Jsou české firmy a čeští manažeři připraveni být flexibilní a přitom stále se držet svých strategií?		
.....		
.....		
.....		
Kde jsou silné stránky marketingu v ČR? Vnímáte rozdíly jedná-li se o nadnárodní a českou firmu?		
.....		
.....		
.....		
Kde jsou slabé stránky marketingu v ČR? Vnímáte rozdíly jedná-li se o nadnárodní a českou firmu?		
.....		
.....		
.....		
Co pokládáte za rozhodující a zároveň nejvíce podceňované v marketingovém procesu?		
.....		
.....		
.....		
.....		

PŘÍLOHA II: DOTAZNÍK – S VÝSLEDKY PRŮZKUMU – STR. 1

Dotazník - Stav využití marketingových přístupů v praxi		stránka 1			
Jméno respondenta:		 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně Fakulta multimediálních komunikací			
Firma:	středně velká až velká agentura				
Pozice ve firmě:	account director nebo managing director				
Praxe v marketingu: (počet let praxe)					
Tel.: (využijí jen v případě nejasnosti)					
E-mail:					
Chcete zaslat výsledky výzkumu?	ano	Výzkumník: Adresa:			
Datum zpracování:	většinou únor až březen 2011	Tel. E-mail:			
Stručný popis cíle výzkumu: Cílem dotazování a závěrečného vyhodnocení bude zjištění stavu využití marketingových postupů v praxi. Dotazování probíhá na širokém vzorku Account directorů, Client service directorů a Senior accountů.					
A. Základní informace o Vaší agentuře (reklamní či PR agentuře) a Vašich klientech					
Kolik klientů má Vaše agentura?		35			
Rozdělení klientů dle ročních marketingových výdajů:	do 1 mil ročně	44 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	do 10 mil ročně	30 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	do 50 mil ročně	13 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	nad 50 mil ročně	13 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Rozdělení Vašich klientů dle stanovené strategie:	důraz na cenu	35 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	důraz na nabídku	61 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	něco jiného	4 % z portfolia klientů Vaší agentury			
 co?				
B. Strategické rozhodování Vašich klientů					
Kolik procent Vašich klientů má definováno poslání (vizi) podniku?		59 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Kolik procent klientů má definovány marketingové cíle podniku?		69 % z portfolia klientů Vaší agentury			
U kolika klientů, kteří mají definovány marketingové cíle, jsou tyto cíle jasně kvantifikovány?		46 % z portfolia klientů Vaší agentury			
U kolika klientů, kteří mají definovány marketingové cíle, jsou tyto cíle reálně dosažitelné?		62 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Časový horizont stanovených marketingových cílů: (jsou-li cíle stanoveny ve více časových horizontech, zohledněte to)	71 do 1 roku	25 do 3 let	4 do 5 let	0 nad 5 let	% z portfolia klientů Vaší agentury
Kolik procent klientů má definovanou marketingovou strategii podniku?		71 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Časový horizont stanovených marketingových strategií: (jsou-li strategie stanoveny ve více časových horizontech, zohledněte to)	68 do 1 roku	29 do 3 let	3 do 5 let	0 nad 5 let	% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika procent klientů znáte dostatečně jejich marketingové cíle?		70 % z portfolia klientů Vaší agentury			
U kolika procent klientů znáte dostatečně jejich marketingovou strategii?		66 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Kolik procent Vašich klientů tvoří marketingové plány?		75 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Časový horizont marketingových plánů: (jsou-li plány stanoveny ve více časových horizontech, zohledněte to)	79 do 1 roku	18 do 3 let	3 do 5 let	0 nad 5 let	% z portfolia klientů Vaší agentury
Kolik procent klientů aktivně využívá pro své rozhodování marketingový výzkum?		44 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Ostatní klienti využívají pro své rozhodování? co?				
Kolik procent klientů využívá převážně pro své rozhodování intuici?		39 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Celkový rozhodovací proces klientů, rozdělte procenty podíly:	racionální rozhodování	61 % z rozhodovacího procesu			
	intuitivní rozhodování	39 % z rozhodovacího procesu			
C. Marketingové výzkumy (do hodnocení tohoto bodu zahrnujte jen Vaše klienty, kteří marketingový výzkum provádějí)					
Rozdělení klientů dle cílení marketingového výzkumu na: (jsou-li výzkumy směřovány na více objektů, zohledněte to)	značku	45 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	image	41 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	logo	17 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	nové výrobky	40 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	sortiment	24 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	balení	4 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	cenu	27 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	nové trhy	30 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	vystavení zboží	0 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	podporu prodeje	33 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	způsob distribuce	16 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	personál a zaměstnance	4 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	konkurenci	41 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Rozdělení klientů dle metod využívaných u marketingového výzkumu, procentuální vyjádření počtu klientů využívajících danou metodu: (je-li využíváno více metod, zohledněte to)	analýza hodnotového řetězce	4 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	Balanced Scorecard	13 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	BCG model	3 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	benchmarking	38 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	brainstorming	36 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	databáze	41 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	expertní přístup	33 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	GAP analýza	8 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	GE model	4 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	primární marketingový výzkum	31 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	Porterova analýza 5-ti konkurenčních sil	6 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	PIMS program	6 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	sekundární marketingový výzkum	58 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	situační analýza	20 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	STEP analýza	13 % z portfolia klientů Vaší agentury			
	SWOT analýza	49 % z portfolia klientů Vaší agentury			
Kolik klientů aplikuje výstupy marketingových výzkumů ve svém strategickém rozhodování?		50 % z portfolia klientů Vaší agentury			

PŘÍLOHA II: DOTAZNÍK – S VÝSLEDKY PRŮZKUMU – STR. 2

Dotazník - Stav využití marketingových přístupů v praxi		stránka 2
D. Vaše agentura a Vaší klient		
Generálního ředitele klienta znáte u (u zahr. firem myšleno české pobočky):	78	% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika procent Vašich klientů považujete tým klienta za správně organizovaný?	60	% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika procent klientů považujete jejich zvolenou marketingovou strategii za správnou?	67	% z portfolia klientů Vaší agentury
Kolik procent klientů si od vás nechá poradit?	75	% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika (procentuálně) klientů jste schopni definovat jejich strategii z paměti?	54	% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolika (procentuálně) klientů vnímáte jako důležitějšího Vašeho klienta než konečného spotřebitele, na kterého produkt cílí?	51	% z portfolia klientů Vaší agentury
U kolik procent Vašich klientů znáte velmi dobře potřeby jejich zákazníků (spotřebitelů)?	73	% z portfolia klientů Vaší agentury
Jednotlivé části klientského marketingového procesu, procentuální vyjádření času věnovaného jednotlivým krokům:		
plánování	30	% času věnovaného klientům
realizace	60	% času věnovaného klientům
kontrola	10	% času věnovaného klientům
U kolika procent Vašich klientů je Vaše agenturní provize přímo závislá na úspěchu klienta?	31	% z portfolia klientů Vaší agentury
Které kontrolní mechanismy mají klienti vůči agentuře nastaveny?		
zisk	2	% z portfolia klientů Vaší agentury
obrat	11	% z portfolia klientů Vaší agentury
tržní podíl	21	% z portfolia klientů Vaší agentury
post-buy analýzy	21	% z portfolia klientů Vaší agentury
pocitová věc klienta	57	% z portfolia klientů Vaší agentury
E. Otevřené otázky		
Jak vnímáte význam inovací? A jakou prioritu mají v rozhodování v ČR?		
.....		
.....		
.....		
Jsou české firmy a čeští manažeři připraveni být flexibilní a přitom stále se držet svých strategií?		
.....		
.....		
.....		
Kde jsou silné stránky marketingu v ČR? Vnímáte rozdíly jedná-li se o nadnárodní a českou firmu?		
.....		
.....		
.....		
Kde jsou slabé stránky marketingu v ČR? Vnímáte rozdíly jedná-li se o nadnárodní a českou firmu?		
.....		
.....		
.....		
Co pokládáte za rozhodující a zároveň nejvíce podceňované v marketingovém procesu?		
.....		
.....		
.....		
.....		

PŘÍLOHA III: 10 SMRTELNÝCH HŘÍCHŮ MARKETINGU⁷⁶



MARKETINGOVÁ VSUVKA: HLAVNÍ SLABINY MARKETINGU

Řada „smrtných hříchů“ naznačuje, že se marketingový program dostal do potíží. Podívejme se na deset „smrtných hříchů“ marketingových, jejich příznaky a několik řešení:

1. smrtný hřích:

Společnost se nedostatečně zaměřuje na trh a není „řízena“ zákazníky.

Příznaky: Špatná identifikace tržních segmentů, špatné určení priorit tržních segmentů, chybějící manažeři tržních segmentů, zaměstnanci se domnívají, že sloužit zákazníkům je úkolem marketingu a prodeje, chybějící školicí program vytvářející zákaznickou kulturu, chybějící podněty k mimořádně dobrému zacházení se zákazníky.

Řešení: Používejte pokročilé techniky segmentace, určujte priority segmentů, specializujte prodejní síly, vytvořte jasnou hierarchii hodnot společnosti, vstěpujte zaměstnancům a partnerům společnosti, že zákazník je vždy na prvním místě, usnadněte zákazníkům přístup ke společnosti a reagujte rychle na jakoukoliv komunikaci.

2. smrtný hřích:

Společnost plně nerozumí svým cílovým zákazníkům.

Příznaky: Poslední studie zákazníků je již tři roky stará, zákazníci již nekupují váš výrobek jako dříve, výrobky konkurentů se prodávají lépe, větší množství zboží vráceného zákazníky a více stížností.

Řešení: Provádějte náročnější spotřebitelský výzkum, více používejte analytické techniky, zřizujte zákaznické a dealerské panely, využívejte software pro vztahy se zákazníky, provádějte dolování dat.

3. smrtný hřích:

Společnost nedostatečně definuje a monitoruje své konkurenty.

Příznaky: Společnost se soustředí na blízké konkurenty, opomíjí vzdálené konkurenty a převratné technologie, nemá systém shromažďování a distribuce informací o konkurenci.

Řešení: Zřídte oddělení pro získávání informací o konkurenci, přijímejte lidi od konkurentů, sledujte technologie, které by mohly společnost ohrozit, připravujte nabídky podobné nabídkám konkurentů.

4. smrtný hřích:

Společnost neřídí správně vztahy se svými zaměstnanci, dodavateli, distributory a investory.

Příznaky: Zaměstnanci, dealeři a investoři nejsou spokojeni, nespoupracujeme s dobrými dodavateli.

Řešení: Myslete na vzájemný prospěch svůj a svých partnerů, vedte si lépe při řízení zaměstnanců, vztahů s dodavateli, distributory a investory.

5. smrtný hřích:

Společnosti se nedaří nacházet novou příležitost.

Příznaky: Společnost již léta neidentifikovala významnou novou příležitost a nové nápady, s nimiž přišla, převážně neuspěly.

Řešení: Zaveďte systém, který by nové nápady stimuloval.

6. smrtný hřích:

Proces marketingového plánování společnosti je nedostatečný.

Příznaky: Struktura marketingového plánu neobsahuje správné prvky, neexistuje způsob odhadu finančních důsledků různých strategií, plán neobsahuje alternativní scénáře.

Řešení: Vytvořte standardní formát plánu, včetně situační analýzy, SWOT analýzy, cílů, strategie, taktik, rozpočtů a kontrol. Ptejte se marketérů, jaké změny by udělali, kdyby dostali o 20 % vyšší nebo nižší rozpočet, zaveďte program ocenění nejlepších plánů a výkonu.

7. smrtný hřích:

Nabídka výrobků a služeb požaduje zúžení.

Příznaky: Firma nabízí příliš mnoho výrobků, z nichž řada prodělává; společnost poskytuje bezplatně příliš mnoho služeb, společnost si vede špatně v *cross-sellingu* výrobků a souvisejících služeb.

Řešení: Zaveďte systém sledování slabých výrobků, zlepšete jejich prodej, nebo je vyřadte, nabízejte služby v několika cenových úrovních, zlepšete procesy *cross-sellingu* a *up-sellingu*.

8. smrtný hřích:

Společnost nedokáže budovat značky ani komunikovat.

Příznaky: Cílový trh toho o společnosti příliš mnoho neví, značka není pojímána jako jedinečná, společnost rozděluje rozpočet každoročně ve stejném poměru na stejné marketingové nástroje, je nedostatečně vyhodnocována návratnost investic do propagace.

Řešení: Zlepšete strategii budování značek a měření výsledků, přesuňte peníze na účinné marketingové nástroje, žádejte od marketérů vyhodnocování efektivnosti ještě před vyhověním jejich žádostem o finance.

9. smrtný hřích:

Společnost není uspořádána k provádění efektivního a účinného marketingu.

Příznaky: Zaměstnanci postrádají marketingové schopnosti potřebné pro 21. století, panuje nevhodná atmosféra mezi marketingovým a prodejním oddělením, případně dalšími odděleními.

Řešení: Jmenujte silného lídra a podporujte v oddělení marketingu nové dovednosti, zlepšujte vztahy mezi marketingovým oddělením a dalšími odděleními.

10. smrtný hřích:

Společnost nevyužívá dostatečně nové technologie.

Příznaky: Minimální používání internetu, zastaralý systém automatizace prodeje, chybějící modely pro podporu rozhodování, chybějící marketingové navigační systémy.

Řešení: Používejte více internet, zlepšete systém automatizace prodeje, aplikujte automatizaci rutinních tržních rozhodnutí, vytvořte rozhodovací modely a instalujte marketingové navigační systémy.

Zdroj: Philip Kotler, *Ten Deadly Marketing Sins: Signs and Solutions*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons 2004. Český: 10 smrtných marketingových hříchů, Praha: Grada Publishing 2005.

⁷⁶ KOTLER, Philip – KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*, 12. vydání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. Počet stran 788, s. 763, ISBN 978-80-247-1359-5.

PŘÍLOHA IV: 8 ZÁSAD NA STŮL KAŽDÉHO MANAŽERA



8 ZÁSAD PRO KAŽDÉHO MANAŽERA

1.

Inovativnost

„Buď inovativní – jen tak získáš konkurenční výhodu. Nebudeš-li, nebudeš.“

2.

Flexibilita

„Buď flexibilní, pamatuj, že trh se každým okamžikem mění. Ale stále sleduj své hlavní cíle.“

3.

Organizace marketingového týmu

„Pracuj týmově, ptej se, komunikuj. V tvém okolí může být mnohonásobně více lepších řešení.“

4.

Orientace na trh, na zákazníky

„Ten kdo Vám zaplatí za Vaši práci, je konečný zákazník. A to i tehdy, je-li mezi Vámi a konečným zákazníkem více distribučních úrovní.“

5.

Hledání nových obchodních příležitostí

„Stále se rozhlížej po trhu a objevuj jeho nové potřeby a stávající tržní mezery.“

6.

Tvorba střednědobých a dlouhodobých strategií

„Přemýšlej dál než za horizont jednoho roku. Jinak nebudeš na konci toho roku vědět kam dál.“

7.

Udržení zdravého poměru mezi racionálním a intuitivním (zkušenostním) rozhodováním, využívání výzkumu jako běžné součásti podkladů pro rozhodovací proces

„Vždy se ptej, zda máš pro své rozhodnutí dostatečné podklady. Nemáš-li, rychle je hledej.“

8.

Kontrolní mechanismy správného marketingového řízení

„Kontroluj, kontroluj, kontroluj. A ještě jednou – kontroluj.“

PŘÍLOHA V: ... TAK JAKOU STRATEGIÍ ZVOLÍTE?⁷⁷



⁷⁷ PENN, Christopher, S. *Marketing White Belt: Fast, Cheap, Good* [online]. 22. 9. 2010, [cit. 11-04-03].
Dostupné z: <http://www.christopherspenn.com/2010/09/on-winning-with-fast-cheap-good/>