Vysoká škola ekonomická v Praze

Diplomová práce

2013 Michaela Sekyrková

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta podnikohospodářská

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název diplomové práce:

Role marketingu v malých a velkých podnicích: kvalitativní studie zaměřená na sektor FMCG

Autor diplomové práce: Bc. Michaela Sekyrková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„*Role marketingu v malých a velkých podnicích: kvalitativní studie zaměřená na sektor FMCG*“

vypracovala samostatně s využitím literatury a informací,

na něž odkazuji.

V Praze dne 20. prosince 2012 Podpis

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu své diplomové práce Ing. Miroslavu Karlíčkovi, Ph.D. za cenné rady podněty jak k obsahu, tak ke struktuře diplomové práce a za veškeré materiály a odbornou pomoc, kterou mi v průběhu zpracování této práce poskytl. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za podporu v průběhu celého studia.

Název diplomové práce:

Role marketingu v malých a velkých podnicích: kvalitativní studie zaměřená na sektor FMCG.

Abstrakt:

Cílem diplomové práce je zjistit dílčí rozdíly mezi pojetím marketingu v malých a velkých podnicích. Jedná se o kvalitativní studii zaměřenou na sektor FMCG. Jednotlivé diference byly zkoumány na základě zjištění, plynoucích z expertních rozhovorů se šesti manažery. Tři reprezentovaly malé podniky a tři zastupovaly velké mezinárodní korporace. Řada firem v dnešní době využívá marketingu, ale pro každou společnost, to znamená trochu něco jiného. Co se týče malých podniků a jejich vnímání marketingové funkce je spíše podceňováno. Mají tendenci si marketing spojovat pouze s jednotlivými aktivitami marketingové komunikace. Zatímco velké podniky se soustředí na potřeby a přání svých zákazníků a ty uspokojovat prostřednictvím svých produktů. Snaží se vytvářet hodnotné značky a budovat jejich silné postavení a jméno na trhu.

Klíčová slova:

Marketing, FMCG, hodnota značky, role marketingu v podniku, marketingové oddělení, malé a velké společnosti, hloubkové rozhovory

Title of the Master´s Thesis:

The role of marketing in small and large companies: A qualitative study in FMCG sector

Abstract:

The goal of this master thesis is to define the main differences between marketing in small and big companies. This is a qualitative study focused on FMCG sector (Fast Moving Consumer Goods). The whole research is base on deep interviews with six managers. Three of them were representing small local businesses and the other three were from big international companies. A lot of companies are using marketing in their business today but it has a different meaning for each of them. As for small firms the marketing is supporting function which is connected mainly with the marketing communication activities. On the other hand the big companies are focused on meeting the needs of their customers through their products. They are trying also to build the strong brands of their products and categories.

Keywords:

Marketing, FMCG, brand equity, the role of marketing in the company, marketing department, big and small companies, deep interviews

Obsah

1 Marketing ... 14

1.1 Definice marketingu ... 14

1.2 Cíle marketingu ... 15

1.3 Marketingová strategie v malých a velkých podnicích ... 16

2 Tržní orientace společností ... 20

3 Začlenění marketingového oddělení v podniku ... 24

3.1 Organizační začlenění marketingu ve velké společnosti ... 24

3.1.1 Liniová struktura organizace ... 25

3.1.2 Maticové uspořádání organizace a začlenění marketingového oddělení ... 26

3.2 Organizační začlenění marketingu v malé společnosti ... 29

3.3 Neformální struktura organizace ... 29

4 Struktura marketingového oddělení ... 30

4.1 Funkční uspořádání ... 31

4.2 Uspořádání podle produktů nebo značek ... 32

4.2.1 Vertikální produktový tým ... 34

4.2.2 Trojúhelníkový produktový tým ... 35

4.2.3 Horizontální produktový tým ... 35

4.2.4 Category management ... 36

4.3 Uspořádání podle zákazníků ... 36

4.4 Geografické uspořádání ... 38

5 Vztahy s ostatními odděleními v podniku ... 40

5.1 Marketing a Obchodní oddělení 41
5.2 Marketing a technické oddělení 43
5.3 Marketing a nákupní oddělení 43
5.4 Marketing a finanční oddělení 43
5.5 Marketing a účetní oddělení 44
6 Role marketingu v podniku 44
7 Metodologie 48
7.1 Informace o společnostech a respondentech 50
7.1.1 Mondelez 51
7.1.2 Unilever 52
7.1.3 Lactalis 53
7.1.4 Cukrárna Saint Tropez 54
7.1.5 AK Group Ltd. 54
7.1.6 eOD 55
8 Zjištění 56
8.1 Definice marketingu a jeho cíle 56
8.2 Začlenění marketingového oddělení v podniku 57
8.3 Struktura marketingového oddělení 60
8.4 Strategické plánování 62
8.5 Role marketingu v malých a velkých podnicích 64
8.6 Vztahy s ostatními odděleními v podniku 69
9 Závěr 73
10 Seznam literatury 76

10.1 Bibliografické zdroje 76

10.2 Seznam elektronických zdrojů.. 77

10.3 Seznam tabulek 79

10.4 Seznam obrázků.. 79

Úvod

V dnešní době, kdy se tržní prostředí mění velmi rychle, je marketing pro většinu produktů a společností na trhu naprostou nezbytností. O rychloobrátkovém zboží to platí dvojnásob. Spotřebitelé mají nespočet možností, kde a jakým způsobem si to, co potřebují nebo chtějí, mohou koupit. Zároveň mají zákazníci spoustu možností, jak získat informace o produktech, a je tak pro ně snazší jednotlivé produkty porovnávat, hodnotit a následně vybrat ten nejlepší. Pro řadu výrobků, zejména potravin a kosmetických výrobků je přímo předepsáno, jaké informace musí být součástí obalu (například složení, nutriční hodnoty, upozornění na možné alergické reakce atp.) Na druhou stranu některé společnosti mohou těchto informací využít pro získání určité konkurenční výhody.

Větší informovanost spotřebitelů je zjevná a v souladu s tím rostou i jejich požadavky na produkty a služby. K rychlejšímu a snadnějšímu získávání informací přispívá současný rozvoj informačních technologií a tak roste i konkurence na trhu. Spotřebitelé dnes mají mnohem větší požadavky a očekávají od produktů mnohem vyšší přidanou hodnotu než dříve, a pokud jim ji nenabídne váš produkt, koupí si ten konkurenční.

V prostředí rychloobrátkového zboží (FMCG - Fast Moving Consumer Goods) je tato rivalita o to vyšší. FMCG, můžeme definovat jako odvětví ekonomiky, kde jsou obchodovány produkty každodenní spotřeby, které jsou levné a mohou tak být nakupovány často a v menších objemech. Jedná se o produkty jak potravinového tak nepotravinového charakteru, jež jsou prodávány skrze distribuční kanály, jako jsou supermarkety, hypermarkety, nebo menší obchody s potravinami a smíšeným zbožím. Proto jsou obvykle silně marketingově podporovány například reklamou či různými promočními akcemi. Typickými představiteli jsou například potraviny, nápoje, toaletní potřeby a drogistické zboží, cigarety, ale i elektronika (například baterie). V některých případech mohou být za rychloobrátkové zboží považovány i mobilní telefony či MP3 přehrávače.[1]

FMCG sektor jsou charakteristické, následující body[2]:

- Je součástí našeho každodenního života
- Silná orientace na čtyři P: Produkt, Cena, Distribuce a Propagace
- Vysoký objem prodávaných produktů, které mají nízkou hodnotu

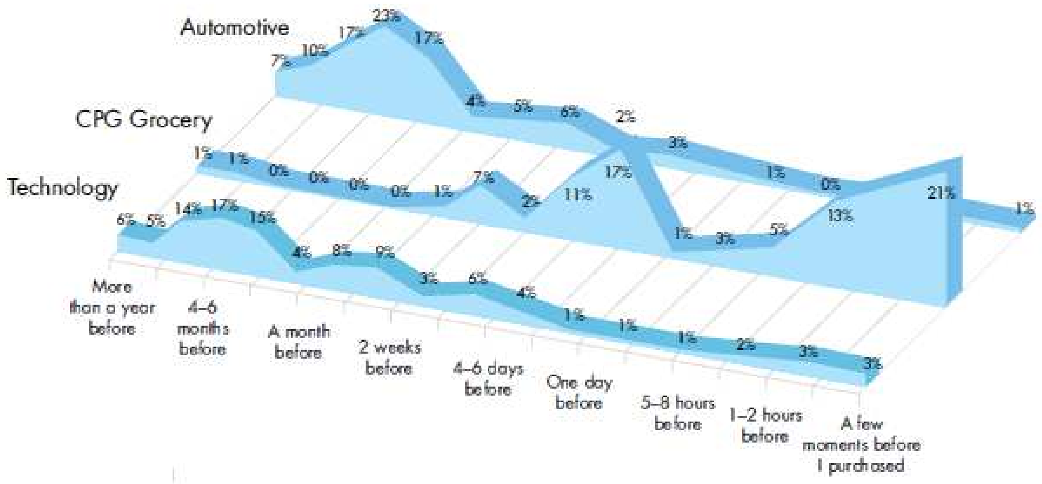
---

[1] DOGRA, *Rural Marketing.* 7. Vydání. Tata McGraw – Hill Education, 2007. 352 s. ISBN: 9781259082986

[2] DOGRA, *Rural Marketing.* 7. Vydání. Tata McGraw - Hill Education, 2007. S. 166. ISBN: 9781259082986

- Řízeno spíše podle značek, než podle jednotlivých produktů
- Největší investice jsou v oblasti marketingu: posilování značky a propagace
- Velice důležitá je distribuční síť

Obrázek 1: Průměrná délka rozhodovacího nákupního cyklu u různých odvětví



Zdroj: LECINSKI, Jim: *Winning the Zero Moment of Truth.* Google/ Shopper Sciences, Zero Moment of Truth Industry Studies, U.S., *Str.* 26 – 28. [online], [cit., 2013-04-02]. N=500. Dostupné z www: http://www.zeromomentoftruth.com/download.

Na výše uvedeném obrázku vidíme, že k nákupům rychloobrátkového zboží dochází u většiny respondentů bez plánování. Spotřebitelé se rozhodují obvykle až na místě prodeje a pouze 17 % si předem rozmyslí (čtyři až šest dní předem), co chtějí koupit. Úplným opakem je pak automobilový průmysl, kde dochází k dlouhodobému rozmýšlení nákupu.

Úkolem marketingu je zajistit, aby si zákazníci v záplavě různých produktů, vybrali právě ten váš. Existuje řada nástrojů, kterých se za tímto účelem využívá.

Tento obor nabývá v posledních letech čím dál tím více na důležitosti a efektivní marketingová strategie se stává největší konkurenční výhodou společnosti.

Marketing a marketingová komunikace vůči zákazníkům prošly také mnoha významnými změnami. Už nejde pouze o jednostrannou komunikaci, ale většina úspěšných společností přichází s doporučeními, zahájit oboustrannou komunikaci a vést dialog mezi podnikem a zákazníky. Základem je získat o spotřebitelích co nejvíce informací a ty pak implementovat do marketingového mixu. Nutnost tohoto principu pochopila řada firem, a to je důvodem, proč nám dnes všude nabízí nejrůznější věrnostní karty, bonusové programy a členství v klubech.

Takže ať už si to uvědomujeme nebo ne, marketing nás obklopuje téměř na každém kroku. Každý produkt, který jsme si kdy koupili, každá služba, která nám kdy byla poskytnuta, platí za reklamu. Týká se to i obchodů, ve kterých nakupujeme, nebo rádia či televize, kterou posloucháme. Představte si například váš běžný pracovní den. Ráno vás vzbudí budík značky Sony, který začne hrát vaši oblíbenou písničku od skupiny Cold Play. Pak vstanete, vyčistíte si zuby pastou Signal, k snídani si dáte hrnek kávy Tchibo, pak si obléknete perfektně padnoucí oblek značky Sarar, nebo kostýmek od Pietra Filipi a odjedete do práce ve svém Volvu. A právě to, že vlastníte tyto produkty, je důsledkem marketingu jednotlivých značek. Na celém světě tímto způsobem prožívá svůj den dalších sedm miliard lidí. Je jasné, že ne všichni mají stejné možnosti, jak své potřeby uspokojit. Například farmář v Keni nebude snídat toasty s arašídovým máslem, spíše dá přednost snadno dostupným potravinám. Ale všichni tito lidé mají své potřeby a přání. Úkolem marketingu je tyto potřeby identifikovat a uspokojit je prostřednictvím nabízených produktů a služeb.

Marketing je nesmírně zajímavým oborem, který prošel mnoha změnami a jeho dynamika je neskutečná. Je zajímavé sledovat, že i společnosti, které si kdysi říkaly, že jej nepotřebují, si nyní začínají uvědomovat nutnost přítomnosti tohoto oddělení ve svém podniku. Marketing nabývá na důležitosti téměř ve všech odvětvích trhu a pro trh rychloobrátkového zboží hraje nezastupitelnou roli. Je to způsobeno faktem, že u zboží, které spotřebitelé nakupují často, může docházet k tomu, že zákazníci nakupují jeden a týž druh produktu od různých značek (tzv. „switching“). Zkouší nové varianty výrobků, reagují na změny cen, kvality a na další marketingové podněty ke koupi.

Právě proto jsem se rozhodla svou diplomovou práci věnovat tématu: „Role marketingu v podniku se zaměřením na společnosti, které podnikají v FMCG sektoru“. Cílem diplomové práce je porovnat postavení a úlohu marketingu v malých a velkých společnostech a zkoumat jednotlivé rozdíly. Ze začátku bych se chtěla zaměřit na to, jak je vůbec marketing jako takový vnímán v malých a velkých podnicích. A následně analyzovat dílčí rozdíly – jak velká jsou marketingová oddělení, jak jsou jednotlivá oddělení dotazovaných společnost uspořádána, jak jsou organizačně začleněna v celém podniku. Dále také zjistit s jakými odděleními nejvíce marketing spolupracuj a jak probíhá plánování marketingových akcí. Zda mohou být marketéři zcela kreativní, nebo zda musí dodržovat směrnice a nařízení od vedení společnosti.

Pro svůj výzkum jsem si jako zástupce velké společnosti vybrala společnost Mondelez, Unilever a Lactalis, které působí nejen v České republice, ale i v mezinárodním měřítku. A dále tři zástupce malých až středních podniků, které se věnují výrobě, prodeji či distribuci

rychloobrátkového zboží. Jedná se o pražskou cukrárnu Saint Tropez s francouzskými kořeny, dále je to internetový obchod eOD, prodávající kosmetiku a další zboží a distributor sypaných a sáčkových čajů, společnost AK Group.

Práce je rozčleněna do dvou na sebe navazujících částí. V teoretické části budou shrnuty veškeré poznatky a nejdůležitější pojmy z příslušné literatury. Nejprve bude zmíněno několik definic marketingu podle několika autorů, a jak je marketing vnímán z hlediska malých a velkých podniků. Po té bude kapitola věnovaná začlenění marketingového útvaru v obou typech firem. Navázána bude další část o organizaci samotného marketingového tvaru, pokud bude u všech společností přítomen a jeho spolupráce s ostatními podnikovými odděleními. Následně na to se budu věnovat teoretickému vnímání role marketingu v podniku opět s rozdělením na malé a velké společnosti a v neposlední řadě bude popsáno, jak dochází k plánování a realizaci různých marketingových aktivit.

V metodické části budou charakterizovány metody a postupy, které budou pro řešení problému použity. Vzhledem k charakteru problému jsem zvolila kvalitativní formu výzkumu a metodu polo-strukturovaných rozhovorů se šesti manažery výše jmenovaných podniků. Bližší informace o společnostech jsou uvedeny v závěru metodické části.

Analytická část bude řešit samotný problém vnímání role marketingu v malých a velkých společnostech. Budou zde uvedeny úryvky z jednotlivých rozhovorů. Analytická část je konstruována podobným způsobem, jako část teoretická, na níž v průběhu rozhovorů i odkazuji.

Teoretická část

1 Marketing

1.1 Definice marketingu

Na světě existuje řada definic a přístupů, jak může být marketing chápán. Například Philip Kotler definuje marketing, jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“[3] Americká marketingová asociace pak uvádí, že „marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma, ale také držitelé jejích akcií.“[4] Obě tyto definice spolu s dalšími přístupy popisují marketing v širokém slova smyslu. Ovšem marketing z pohledu malých a velkých společností se v mnoha ohledech liší.

Zástupci malých podniků uvádí, že marketing pro ně znamená „soubor aktivit a strategií, jejichž hlavním úkolem je dostat produkt od výrobce k zákazníkům, uspokojovat jejich potřeby a realizovat zisk z prodeje.“[5] Jiný zástupce malých podniků upřednostňují následující definici: „Marketing je umění potěšit zákazníka a dosahovat zisků, či jiných cílů.“[6] Malé podniky vnímají marketing spíše jako formu prodeje a spojují si ho s reklamou a dalšími marketingovými nástroji. Z uvedených definic vyplývá, že se soustředí spíše na krátkodobé cíle, jako například zisk a další ekonomické aspekty podnikání.

Naopak velké společnosti se ve svých výkladech pojmu „marketing“ shodují na tom, že jde o soubor několika na sebe navazujících aktivit, které mají zajistit, aby docházelo ke splnění cílů organizace tím, že prostřednictvím svých produktů budou uspokojovat potřeby a přání

---

[3] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary: *Moderní marketing.* 4. evropské vydání, Praha, Grada, 2007. S. 40. ISBN 978-80-247-1545-2.

4 AMA (American Marketing Association): *Definitionof Marketing.* Říjen 2007. [online], [cit., 2013-12-01]. Dostupné z www: http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx.

5 MKELLEY: *Small business marketing basics*. Listopad 2009. [online], [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: http://smallbusiness.com/wiki/Small_business_marketing_basics .

6 DICKSTEIN, Steve: *72 Marketing Definitions*,definice č 19. Listopad 2011. [online], [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: http://heidicohen.com/marketing-definition/ .

zákazníků. A že jednou ze stěžejních částí je dopravit zboží od výrobce ke spotřebitelům. V dalším výkladu bylo uvedeno následující: „jedním z hlavních cílů marketingu ve velkých společnostech je najít potřeby spotřebitelů, poznávat je a uspokojovat je svými produkty.“[7]Velké společnosti se soustředí více na zákazníka a na jeho potřeby, dále například na budování dobrého jména, vytváření a udržování vztahů se zákazníky, čili na dlouhodobé cíle.

S růstem firmy si začínají představitelé menších společností uvědomovat důležitost marketingu a zpravidla mu věnují více pozornosti. Zjistí, že marketing je více, než stanovení 4P. Ale že se tento obor věnuje i dalším disciplínám, které pomáhají zefektivnit jejich podnikání. A tak začínají rozšiřovat své řady o marketingové odborníky, kteří mají znalosti a zkušenosti se segmentací trhu, správným zacílením a umístěním produktů nebo služeb.[8]

1.2 Cíle marketingu

Každá firma by měla mít svůj cíl. A tak primárním úkolem každého manažera nebo podnikatele je určit, jakým směrem se bude společnost ubírat. Mít jasnou představu o tom, kam daný podnik směřuje je základem úspěšného podnikání. Z cílů celé společnosti jsou pak odvozeny cíle marketingové. V knize Strategický marketing jsou marketingové cíle definovány následovně: „Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období.“[9]

Stanovení marketingových cílů patří k nejdůležitějším krokům celého plánování, protože určují budoucí požadovaný stav společnosti. Mají zajistit jednak růst a jednak prosperitu společnosti. Příkladem marketingových cílů mohou být například: „podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základy, nebo konkrétnější úkoly, jako vstup na zahraniční trh, zavedení nového produktu nebo inovace, zajištění propagačních akcí, rozšíření forem prodeje, snížení marketingových nákladů a tak podobně.“ [10]

---

7 MC GRAW HILL, HigherEducation: *Marketing´s Role in the Global Economy,* [online], [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: http://www.mhhe.com/irwin/fourps/web/index.html

[8] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing.* Harward Business Review, červenec 2006. [online], [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: http://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing/ar/1

[9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2008. S. 186. ISBN 978-80-247-2690-8

[10] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2008. S. 186. ISBN 078-80-247-2690-8

Pro velké i pro malé a střední podniky je doporučeno určovat cíle tak, aby byly specifické, měřitelné, akceptovatelné, realistické a dosažitelné. Mohou tak plnit koordinační, řídicí i kontrolní funkci.[11]

Existuje mnoho typů cílů a záměrů. U malých společností bývá cílem prodeje a marketingu dosahovat co nejlepších obchodních výsledků. Konkrétně se jedná například o vytyčení minimální výše tržeb nebo zisků, dosažení určitého počtu nových zákazníků, zvýšení počtu zaměstnanců či uvedení jednoho nového výrobku na trh ročně.[12]U velkých společností budou tyto cíle spojeny s mnohem vyššími čísly, vzhledem k jejich finanční síle a stabilitě. Navíc mohou velké společnosti tyto cíle rozvinout o další „sofistikovanější" cíle. Například cíle, které se budou věnovat ochraně životního prostředí, udržitelnému rozvoji, rozvíjejícím se vztahům se zákazníky, charitativní pomoci, zaměstnaneckým výhodám a tak podobně.

1.3 Marketingová strategie v malých a velkých podnicích

Marketingová strategie malých a velkých firem se bude odvíjet od stanovených marketingových cílů. Měla by definovat způsoby a taktiky, které povedou k jejich dosažení. Kotler definuje marketingovou strategii, jako „logiku, s jejíž pomocí chce podnikatelská jednotka dosáhnout svých marketingových cílů."[13]Marketingová strategie by se měla opírat o silné stránky firmy a využívat veškerých výhod, které má náš produkt nebo služba oproti konkurenci.[14]

Marketing se bude v malých a velkých firmách v jistých ohledech lišit. Tyto diference budou způsobeny zejména ekonomickými a technickými možnostmi, které se budou promítat jak do firemní strategie, tak do struktury marketingového mixu. Marketingový obsah se bude lišit pro každou jednotlivou společnost. V případě malých a velkých společností můžeme tyto rozdíly zobecnit a demonstrovat je pomocí vnějších a vnitřních podmínek na trhu, na kterém působí. [15]

---

[11] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2008. S. 186. ISBN 078-80-247-2690-8

[12] SUTTLE, Rick: *Definitionof Business Objectives and Goals.* Demand Media. 2009. [online], [cit., 2013-04-02]. Dostupné z www: http://smallbusiness.chron.com/definition-business-objectives-goals-24983.html

[13] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary: *Moderní marketing.* 4. evropské vydání, Praha: Grada, 2007. S. 25 ISBN 978-80-247-1545-2.

[14] KOUDELKOVÁ, Petra: *přístupy malých a středních podniků k marketingovým aktivitám*, VUT Brno, 2010, [online], [cit., 2013-04-02]. Dostupné z www: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2010/koudelkova.pdf

[15] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5.

Výhodou formování marketingové strategie v malých firmách je například jejich úzké zaměření na konkrétní produkt nebo službu. Z toho vyplývá, že úzce cílí na určitý typ zákazníků. A právě úzký kontakt se svými zákazníky může přinést spoustu informací o jejich potřebách a požadavcích, které by měla firma využít pro zdokonalování a přizpůsobování svých výrobků a služeb. Využití blízkého vztahu se zákazníky s sebou nese předpoklady rychlejší reakce na jejich přání a řešení jejich problémů.[16] Jde o to, že malé podniky operují na menších, ohraničených trzích a jsou limitovány i ze strany interních zdrojů – jak výrobních, tak ekonomických, což jim umožňuje využívat výhod uvedených výše. Důležité je, aby se malé firmy snažily této úzké specializace využít a realizovat tak konkurenční výhody v krátkém i dlouhém období. Jak již bylo řečeno, předpokladem pro úspěšnou marketingovou strategii malých firem je soustředění se na zákazníka, a na řešení jeho potřeb a problémů, pomocí jejich produktů nebo služeb.[17]

Další výhodou je nízký počet mezičlánků mezi vedením společnosti a jejími zákazníky, což napomáhá rychlému a operativnímu řešení možných problémů. S tím souvisí i vysoká flexibilita v případě změn marketingového prostředí. Menší společnost může na tyto podněty reagovat podstatně rychleji a snáze je i předvídat.[18]

V neposlední řadě mezi další výhody patří i osobnost a vysoké nasazení podnikatele, který se snaží rozvíjet svou společnost.[19]

Mezi nevýhody marketingu v malých firmách patří zejména omezenost zdrojů, a to[20]:

- Finančních – pokud jsou vynaloženy na marketing, je nutná jejich nákladová efektivnost, což znamená, že musí být patrná jejich ziskovost, a to co nejdříve.
- Personálních – malé podniky se potýkají mnohdy s nedostatkem kvalifikovaných marketingových pracovníků s dostatečnými zkušenostmi.

---

[16] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5.

[17] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010 S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5.

[18] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5.

[19] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010 S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5.

[20] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5.

- Nedostatek praktických zkušeností podnikatele. Vlastníci malých společností jsou obvykle odborníky na danou oblast, ve které podnikají. Mnohdy jim ovšem chybí teoretické a praktické dovednosti s marketingem, nebo s řízením lidských zdrojů. A z toho důvodu mohou být tyto disciplíny z jejich pohledu méněcenné.

Výše uvedené výhody a nevýhody jsou pouze zobecňujícím základem. Je velmi obtížné definovat obecnou marketingovou strategii pro malé firmy, vzhledem k tomu, že každá z nich je velmi specifická a působí na menším trhu.

Výhodou velkých společností je dostatek finančních zdrojů, se kterými si mohou dovolit rozsáhlé marketingové kampaně, jejich plánování a výzkumy trhu. V důsledku vyššího rozpočtu si firma může dovolit realizovat i dražší kampaně, například využívat ATL *(above-the-line)* média: televizní reklamu, reklamu v rádiu, inzerci v tisku atd. Ale i BTL (*below-the-line)* jako je podpora prodeje, osobní prodej, sponzoring, PR atd.[21]

Velikost podniku a jeho dostatečné zdroje však nejsou zárukou úspěchu. I zde by mělo platit, že v centru pozornosti bude stát zákazník a jeho potřeby a přání.

Další výhodou je počet a struktura lidí, kteří v marketingových odděleních velkých společností pracují, a jejich kvalifikace. Vzhledem k finančním prostředkům si mohou dovolit specializované marketingové pracovníky s mnohaletými zkušenostmi, nebo využít služeb reklamních agentur.[22]

Velké FMCG společnosti rozšiřují své pole působnosti i o zahraniční trhy, zatímco menší společnosti se soustředí spíše na domácí trh. Například společnost Heinz se v roce 1993 rozhodla expandovat na rozvíjející trhy, například na Filipíny a do Korey. Hlavním důvodem bylo, že v rozvinutých ekonomikách docházelo ke zpomalování tempa růstu společnosti, a tak viděli jako novou příležitost právě rozvíjející se ekonomiky.[23]

---

[21] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5

[22] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010 S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5

[23] JOHNSON, Bill: *The CEO od Heinz on PoweringGrowth in EmergingMarkets.* Harward Business Review, říjen 2011. [online], [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://hbr.org/2011/10/the-ceo-of-heinz-on-powering-growth-in-emerging-markets/ar/1

Začali prosazovat strategii „4A“[24]:

- Applicability
- Availability
- Affordability
- Affinity

a) Applicability - produkt musí být přizpůsobován lokálním zvyklostem a kultuře, kdy například na Filipínách je velmi oblíbený kečup vyrobený z banánů, což by v případě České republiky bylo přijímáno jako něco velmi neobvyklého a zřejmě by se nesetkalo s velkým úspěchem. V případě Korey je typické, že se kečup dává na pizzu, takže i tomu musí být přizpůsobována například marketingová komunikace. [25]

b) Availability - výrobky musí být prodávány prostřednictvím typických prodejních kanálů pro danou lokalitu. V případě společnosti Heinz v rozvojových zemích (například v Indonésii, Indii,…) jsou to zejména tržnice a menší soukromé obchůdky místních obyvatel. Naproti tomu v USA musí Heinz prodávat své produkty prostřednictvím moderních obchodů s potravinami a supermarketů, což je podobné jako v České republice.[26]

c) Affordability - třetím pilířem této strategie je cenová dostupnost. Je nutné přizpůsobovat ceny a velikost balení lokálním zvyklostem a možnostem a samozřejmě konkurenci. Společnost Heinz musí například v případě sójových omáček přizpůsobovat jednak ceny a jednak velikosti balení svých produktů. V Indonésii je to tedy nabízení menší balení sójových omáček zhruba za 70 haléřů, protože za takto nízkou cenu, si to místní obyvatelé mohou dovolit. Důvodem velmi

---

[24] JOHNSON, Bill: *The CEO od Heinz on PoweringGrowth in EmergingMarkets.* Harward Business Review, říjen 2011. [online], [cit. 2013-02-15]. Dostupné z www: http://hbr.org/2011/10/the-ceo-of-heinz-on-powering-growth-in-emerging-markets/ar/1

[25] JOHNSON, Bill: *The CEO od Heinz on PoweringGrowth in EmergingMarkets.* Harward Business Review, říjen 2011. [online], [cit. 2013-02-15]. Dostupné z www: http://hbr.org/2011/10/the-ceo-of-heinz-on-powering-growth-in-emerging-markets/ar/1

[26] JOHNSON, Bill: *The CEO od Heinz on PoweringGrowth in EmergingMarkets.* Harward Business Review, říjen 2011. [online], [cit. 2013-02-15]. Dostupné z www: http://hbr.org/2011/10/the-ceo-of-heinz-on-powering-growth-in-emerging-markets/ar/1

malých a levných balení je skutečnost, že většina z místních obyvatel nemá ledničku, kde by mohli případně větší balení uskladnit.[27]

d) Affinity – znamená vybudování vzájemného vztahu mezi společností a lokálními spotřebiteli. Důvodem je jednak snaha vybudovat si důvěru místních obyvatel v produkty společnosti a ve společnost samotnou a jednak snaha lépe porozumět potřebám spotřebitelů a způsobu nakupování a užívání produktů či služeb.[28]

Tato strategie by se dala shrnout pod heslo:„Think global, act local." Navzdory svým globálním strategickým cílům si řada společností uvědomuje nutnost soustředit se na menší lokální trhy a přizpůsobovat své produkty či služby místním zvyklostem, kultuře a potřebám obyvatel.

2 Tržní orientace společností

Jakou filozofii by se měla společnost řídit, aby našla ten správný kompromis mezi přáními zákazníků a svým ziskem? Existují čtyři základní tržní koncepce[29]: výrobní, výrobková, prodejní a marketingová koncepce. Jejich základním principům bude věnována tato kapitola. V poslední době se ovšem začíná prosazovat pátá marketingová koncepce, a to holistická marketingová koncepce[30], která si buduje své místo zejména u velkých společností a bude více rozvinuta v závěru této kapitoly.

Tržní orientace ve společnosti je obvykle navrhována pro zlepšení její výkonnosti. Důvodem je, že podniky, které při rozhodování zohledňují preference svých zákazníků, mohou jejich

---

[27] JOHNSON, Bill: *The CEO od Heinz on PoweringGrowth in EmergingMarkets.* Harward Business Review, říjen 2011. [online], [cit. 2013-02-15]. Dostupné z www: http://hbr.org/2011/10/the-ceo-of-heinz-on-powering-growth-in-emerging-markets/ar/1

[28] JOHNSON, Bill: *The CEO od Heinz on PoweringGrowth in EmergingMarkets.* Harward Business Review, říjen 2011. [online], [cit. 2013-02-15]. Dostupné z www: http://hbr.org/2011/10/the-ceo-of-heinz-on-powering-growth-in-emerging-markets/ar/1

[29]KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition,*PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 35-46. ISBN 978-0-13-210292-6

[30]KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition,*PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 35-46. ISBN 978-0-13-210292-6

potřebám lépe rozumět a lépe je tak uspokojovat. Tento přímý vztah dokazuje i studie od autorů Narvera a Slatera z roku 1990 a bývá spíše spojován s velmi konkurenčním prostředím.[31]

Dalším důsledkem tržně orientované společnosti je, že mezi svými zaměstnanci posiluje týmového ducha a pocit hrdosti a zavázanosti ve smyslu co nejlépe porozumět svým zákazníkům a nabízet jim co nejlepší produkty nebo služby, které odpovídají jejich potřebám.[32]

Nyní bude blíže popsáno výše zmíněných pět marketingových koncepcí.

Za nejstarší marketingovou koncepci je považována výrobní koncepce. Její podstatou je nabízení produktů, které jsou snadno dostupné a levné. Manažeři výrobkově orientovaných podniků se zaměřují na vysoce efektivní, nízkonákladovou výrobu a na masovou distribuci například zvýšením výroby či produktivity práce. Tento přístup je využíván zejména v rozvojových zemích v případě velkých firem, nebo v případě, že chce společnost rozšířit svůj trh. V minulosti výrobní koncepci uplatňoval například Henry Ford nebo Tomáš Baťa.

Naopak podle výrobkové koncepce spotřebitelé upřednostňují spolehlivé a kvalitní produkty s vysokým výkonem a různá inovativní řešení. Manažeři se v těchto případech soustřeďují na vysoce kvalitní produkty, které se snaží neustále zdokonalovat. Mnohdy dochází k mylné představě, že pouhým vylepšením se stane produkt pro spotřebitele zajímavější a ti se o něj sami začnou zajímat. V tomto případě je nezbytné, aby všechny vylepšené výrobky byly správným způsobem oceněny, distribuovány a propagovány.

Dalším přístupe je prodejní koncepce, která předpokládá, že si spotřebitelé sami od sebe nenakoupí dostatečné množství výrobků daného podniku. Využívá se zejména u produktů či služeb, které spotřebitelé obvykle nepotřebují a ani normálně nepřemýšlí o jejich koupi (klasickým příkladem je pojištění). Filozofie této koncepce je postavena na tom, prodávat to, co společnost vyprodukuje než to, co spotřebitelé opravdu chtějí. Pokud si nakonec spotřebitel po nátlaku produkt koupí, předpokládá se, že nejen že ho nevrátí, a nebude o něm šířit negativní informace, ale dokonce si ho může koupit i opakovaně.

---

[31] TAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajay K.: *Market Orientation: Antecedents and Consequences.* American Marketing association, Jurnalof Marketing. Červenec 1993. S. 53-57. [online], [cit., 2013-03-11]. Dostupné online z www: http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251854?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21102170060057

[32] TAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajay K.: *Market Orientation: Antecedents and Consequences.* American Marketing association, Jurnalof Marketing. Červenec 1993. S. 53-57. [online], [cit., 2013-03-11]. Dostupné online z www: http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251854?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21102170060057

Prodejní koncepce je často mylně považována za marketingovou koncepci, která je ze všech výše uvedených nejmladší. Tento přístup přišel s myšlenkou nehledat zákazníky pro produkty, které společnost vyrábí, ale vyrábět produkty které budou v souladu s přáními a potřebami spotřebitelů. Cílem je, aby byl daný podnik efektivnější než konkurence zejména při vytváření, poskytování a sdělování lepší hodnoty pro své zákazníky na daných cílových trzích. Bylo dokázáno, že společnosti, které přešly k marketingové koncepci, realizovaly dlouhodobě lepších výsledků.[33]

Marketéři si ale v posledních letech uvědomují, že je zapotřebí využívat komplexnějších přístupů, které budou marketing pojímat v širším slova smyslu. Proto se začala vyvíjet holistická marketingová koncepce, která je postavena na vývoji, plánování a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, které budou vzájemně propojené a budou spolu sdílet veškeré hodnoty. Holistické pojetí tvrdí, že v marketingu záleží na všem a že je nezbytně nutná široká, integrovaná perspektiva. [34]

Holistický marketing do svého portfolia zahrnuje čtyři komponenty[35]: vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing. Všechna tato témata jsou znázorněna na obrázku níže.

První složkou holistické koncepce je vztahový marketing. Jeho cílem je vybudování trvalých a hlubokých vztahů se všemi, jež mohou jakýmkoliv způsobem ovlivnit úspěch marketingových aktivit podniku. Jedná se zejména o zákazníky, dodavatele, distributory a další marketingové partnery, se kterými je důležité navazovat a udržovat silné ekonomické, technické a společenské svazky. Výsledkem je vytvoření komplexní marketingové sítě.

Příkladem úspěšného budování vztahů se zákazníky je již zmiňované Tesco a jeho klubová karta.

Další částí holistické koncepce je integrovaný marketing. Ten má vytvářet plně integrované marketingové programy, které mohou poskytovat hodnotu zákazníkům. V marketingovém programu jsou pak definovány marketingové aktivity, které mohou tyto hodnoty posilovat. Mezi

---

[33]KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition,*PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 35-46. ISBN 978-0-13-210292-6

[34]KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition,*PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 35-46. ISBN 978-0-13-210292-6

[35]KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition,*PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 35-46. ISBN 978-0-13-210292-6

tradiční marketingové aktivity patří marketingový mix a jeho čtyři složky, kterým se říká 4P: produkt, cena, umístění a propagace (product, price, place a promotion).

Integrovaný marketing řeší dvě klíčové otázky. Za prvé, zda při komunikování hodnot je možné realizovat mnoho diferencovaných marketingových aktivit a za druhé, jestli jsou všechny marketingové aktivity plánovány a realizovány tak, aby se maximalizovaly jejich spojené důsledky.

Velice důležitou součástí holistického marketingu je i interní marketing, který má za úkol, aby každý zaměstnanec podniku zastával ty správné marketingové zásady. Je zaměřen na přijímání, zaučování a motivování schopných pracovníků, kteří se svými výkony podílejí na uspokojování potřeb zákazníků. Interní marketing je zejména o spolupráci pracovníků prodeje, reklamy, produktových manažerů a dalších zaměstnanců podniku pracovat společně a mít stejný cíl. Na druhé straně musí být marketingové oddělení přijímáno ostatními odděleními v podniku jako rovnocenný partner.

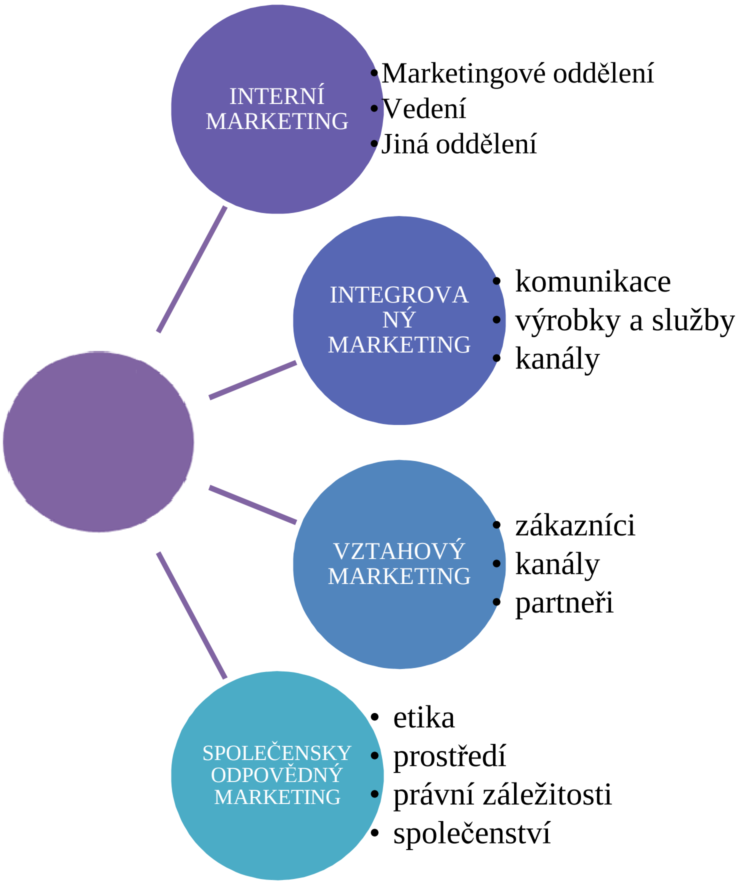
Celou koncepci doplňuje neméně důležitý společensky odpovědný marketing. V současné době stále nabývá na důležitosti marketing, který se stará i o etické, ekologické, právní a společenské hledisko. Tento přístup nutí manažery přemýšlet nad tím, jak vlastně marketingové aktivity ovlivňují naši společnost a životní prostředí. Cílem je i nadále identifikovat potřeby a přání cílových zákazníků a ty prostřednictvím svých výkonů uspokojovat, ale efektivnější a účinnější formou, která bude chránit zdraví celé společnosti a životní prostředí.

Příkladem může být strategie společnosti McDonald, která se začíná čím dál tím více zajímat o ekologické aktivity. Jeho největší iniciativou bylo to, že u všech svých dodavatelů masa zakázala přidávání antibiotik do krmiva zvířatům. Ta měla způsobovat rychlejší růst kuřat i prasat.[36]

---

[36]KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 35-46. ISBN 978-0-13-210292-6

Obrázek 2: Složky holistické koncepce marketingu



Zdroj: KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 35-46. ISBN 978-0-13-210292-6

3 Začlenění marketingového oddělení v podniku

Organizační strukturu má ať už formálně či neformálně nastavenou většina společností. Pro efektivní fungování marketingových strategií je důležité začlenění tohoto útvaru mezi ostatní podnikové aktivity. Marketingové oddělení by mělo být útvarem, který koordinuje všechny činnosti a lidi ve firmě.[37]

3.1 Organizační začlenění marketingu ve velké společnosti

Začlenění marketingových oddělení může být provedeno mnoha způsoby a v různých odvětvích se bude lišit stejně jako v malých a velkých firmách. Podstatné rozdíly plynou z počtu

[37] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*, Praha, Grada, 2010. S. 192. ISBN 978-80-247-3339-5

zaměstnanců společností. Organizační struktury u velkých podniků tak budou složitější a rozvětvenější. Tradiční organizační uspořádání marketingových oddělení, útvarů a úseků v podniku může být organizováno například liniovým způsobem, nebo maticovým uspořádáním. Oba dva přístupy jsou popsány a graficky znázorněny na obrázcích dva a tři níže. Nejedná se o všechna řešení umístění marketingového oddělení v organizační struktuře, ale pouze o dvě výše uvedená možná řešení.

3.1.1 Liniová struktura organizace

Liniová struktura organizace je strukturována tak, aby byly jednoznačně nastíněny a dodržovány vztahy podřízenosti a nadřízenosti. Nadřízení tak mají přímou kontrolu nad všemi aktivitami a zaměstnanci, které mají na starosti. [38]

Výhodou této struktury je její jednoznačnost a jednoduchost. Organizace je rozdělena do několika oddělení, z nichž každé je hierarchicky uspořádáno od nejvyšších řídicích pozic po ty nejnižší, administrativní pozice.

Toto uspořádání je nejen díky tomu vhodné právě pro menší podniky. S růstem společnosti se struktura stává složitější a složitější. Obvykle dochází k tomu, že k liniové struktuře bývají přidávány další pozice. Tito zaměstnanci poskytují buď poradenské, nebo podpůrné administrativní služby manažerům či jiným zaměstnancům podniku. Cílem je, aby se tito lidé soustředili na dosahování cílů svých oddělení a celé společnosti. Podpůrné činnosti se týkají především poradenství, manažerského poradenství, PR (public relations), nebo řízení lidských zdrojů. [39]

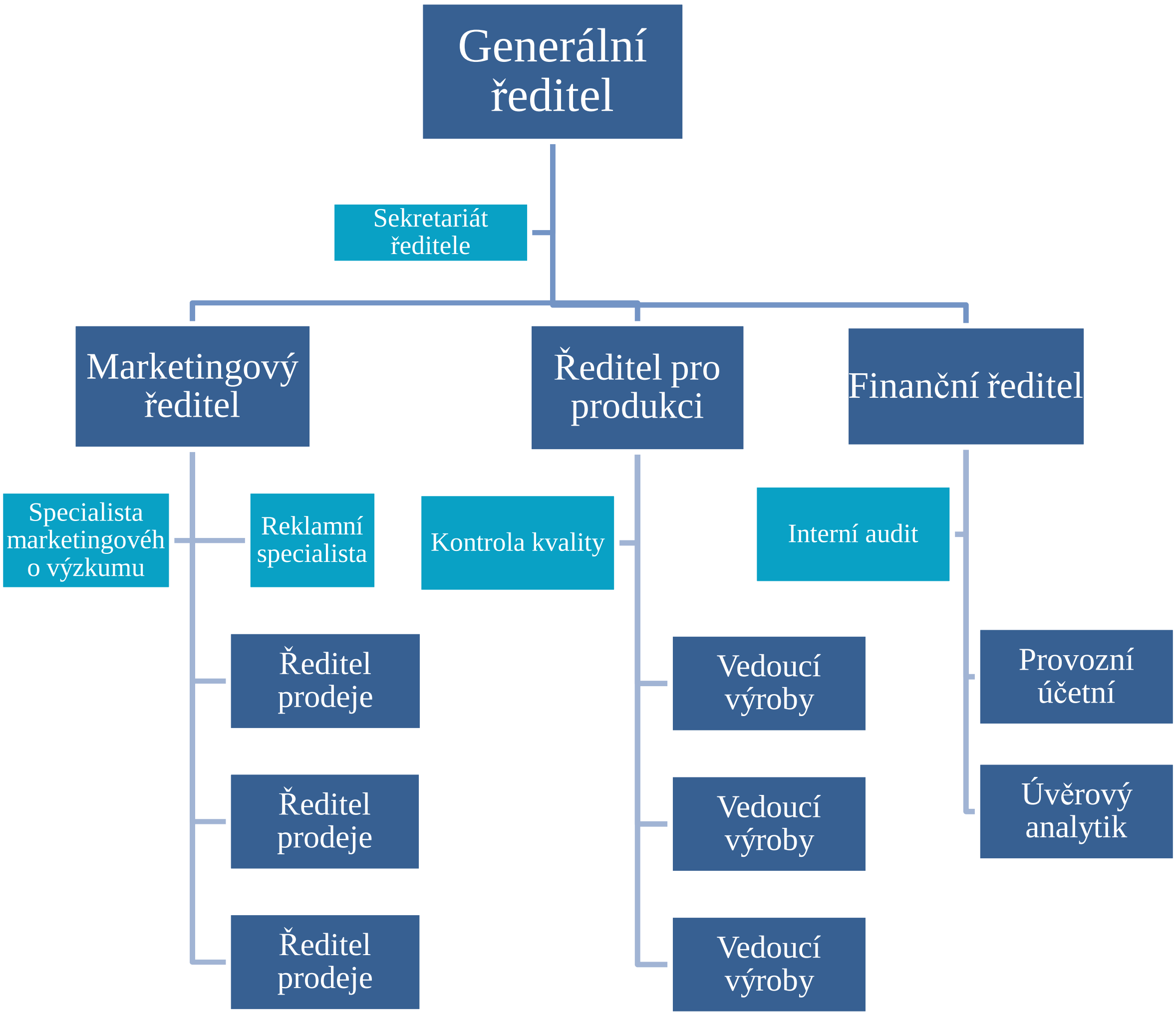
Příklad takto uspořádané organizace je znázorněn na obrázku číslo jedna níže. Světle modrou barvou jsou označeny podpůrné činnosti a tmavě modře jsou označeny liniové pracovní pozice.

---

[38] GITMAN, Lawrence J. McDANIEL, Carl D.: *TheFutureof Business: The Essentials*, CengageLearning, 2008. S. 177 - 202. ISBN 9780324590753

[39] GITMAN, Lawrence J. McDANIEL, Carl D.: *TheFutureof Business: The Essentials*, CengageLearning, 2008. S. 177 - 202. ISBN 9780324590753

Obrázek 3: Organizační začlenění marketingového oddělení v podniku



Zdroj:GITMAN, Lawrence J. McDANIEL, Carl D.: *TheFutureof Business: The Essentials*, CengageLearning, 2008. S. 177 - 202. ISBN 9780324590753, vlastní tvorba autora.

3.1.2 Maticové uspořádání organizace a začlenění marketingového oddělení

V maticově uspořádané organizaci spolu jednotlivá oddělení společnosti, respektive vždy několik pracovníků z daného oddělení, spolupracují na určitém projektu. Tyto projekty obvykle trvají několik dnů nanejvýš několik týdnů. Pracovníci se po skončení projektu vrátí zpět na původní pozici do svého oddělení.[40]

---

[40] MADURA, Jeff: *Introduction to Business, 4. Ilustrované vydání*, CengageLearning, 2007. S. 306. ISBN 9780324407112

Mezi výhody tohoto přístupu patří:

- Týmová práce – na projektu pracují specialisti z různých oddělení, což zvyšuje kreativitu řešení a může přinést řadu inovativních řešení. Zajímavé je to i pro zaměstnance, kteří mají možnost podílet se na řešení mnoha různých problémů z odlišných oblastí.
- Využívání pouze specializovaných pracovníků na příslušnou oblast
- Flexibilita – projektové týmy mohou být vytvářeny, měněny i rozpouštěny velmi rychle a dokážou se rychle přizpůsobovat trhu.
- Schopnost týmu balancovat mezi konkurenčními cíli. Pro zákazníky je na prvním místě dostat kvalitní produkt za co nejnižší cenu. Přání zákazníků by měl obhajovat marketing. Pro organizaci je klíčový zisk a finanční zájmy organizace bude reprezentovat finanční oddělení. V rámci spolupráce na příslušném projektu musí dojít ke kompromisu.
- Výkonnost – účastníci konkrétního projektu jsou vysoce motivováni a za výsledek projektu cítí vysokou zodpovědnost.
- Příležitost k dalšímu osobnímu a profesnímu rozvoji – každý člen týmu získá nové zkušenosti z ostatních oblastí a dále s řešením mezilidských vztahů.

Nevýhody maticového uspořádání:

- Dvojitý vtah podřízenosti - každý pracovník v daném týmu má nad sebou dva nadřízené. Jednak je to manažer funkční oblasti a jednak je to manažer daného projektu. Ti mohou mít odlišné cíle a styly řízení.
- Občas může být obtížné definovat vztahy mezi členy týmu a odpovědnost za provedená rozhodnutí.
- Další možnou nevýhodou může být skutečnost, že čas, který zaměstnanci stráví na určitém projektu, je omezuje v jejich normálních každodenních povinnostech.

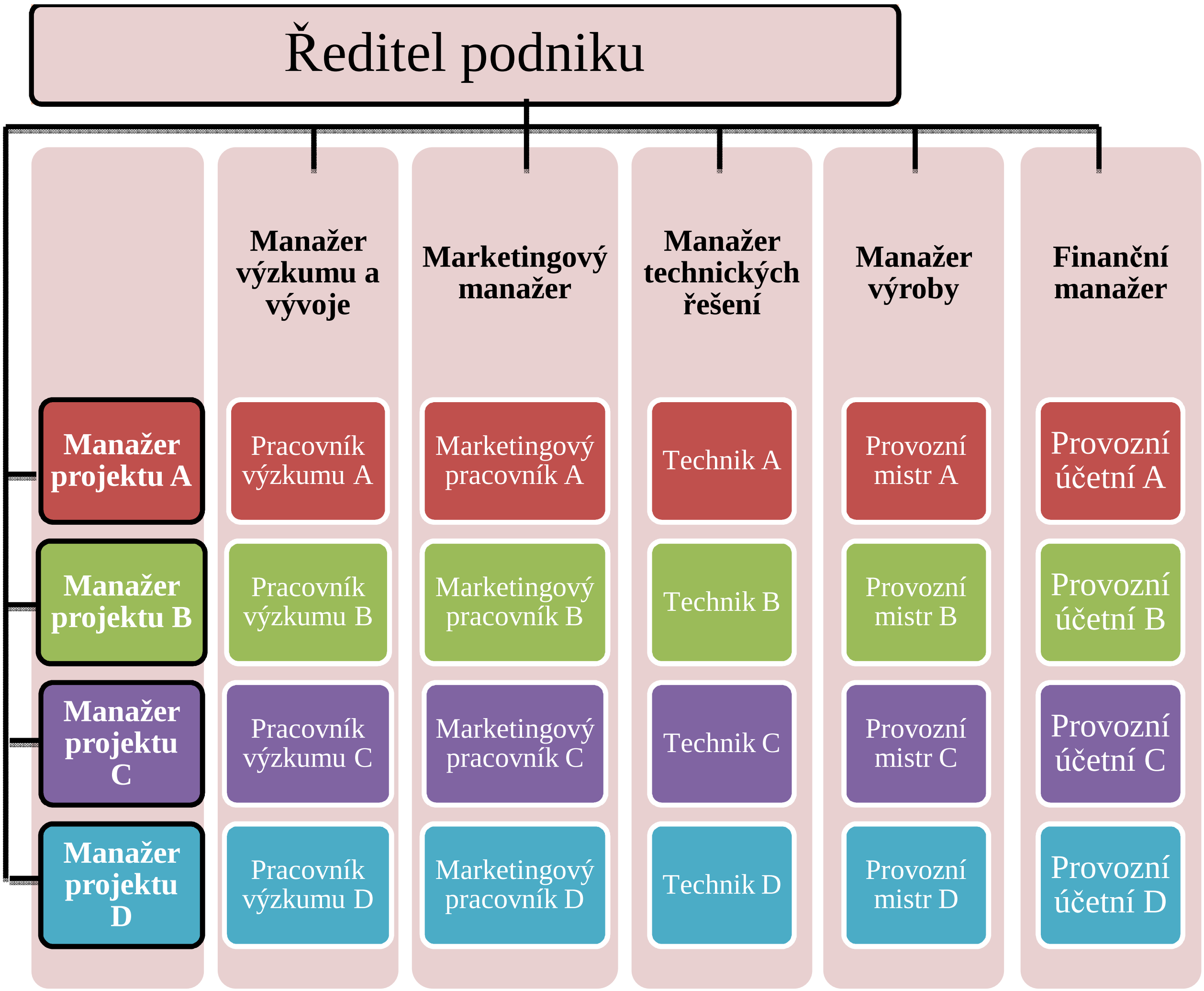
Na obrázku číslo 2 níže, je znázorněn příklad maticového uspořádání pro 4 projekty (A,B,C,D), kde je vidět již zmiňovaná dvojitá podřízenost jednotlivých členů týmu. V čele stojí ředitel podniku, který má pod sebou manažery jednotlivých funkčních oddělení: manažera výzkumu a vývoje, marketingového manažera, manažera pro technická řešení, produkčního manažera a finančního manažera. Ti mají stejně jako v případě hierarchicky uspořádané organizace pod sebou několik podřízených. V případě manažera výzkumu a vývoje jsou to výzkumníci a

vývojáři, v případě marketingového manažera se jedná o členy marketingového oddělení, a tak podobně.

Na druhé straně zde existují 4 projekty A, B, C, D (jsou označeny vždy stejnou barvou). Ke každému projektu je přiřazen právě jeden projektový manažer, který nese plnou zodpovědnost za jeho splnění. Ten pak řídí pracovníky výzkumu a vývoje, marketingové pracovníky, techniky, pracovníky ve výrobě a účetní. Nemá tedy na starosti pouze jednu funkční oblast, ale musí se orientovat ve všech výše uvedených.

Členové týmů jsou řízeni jak projektovými manažery, tak manažery pro danou funkční oblast. V krátkém časovém intervalu se soustředí na efektivní řešení projektu. Zajímavou zkušeností je vzájemná spolupráce napříč různými odděleními organizace, což posiluje vzájemné pochopení a utužuje spolupráci mezi zaměstnanci.

Obrázek 4: Maticové uspořádání organizace



GITMAN, Lawrence J. McDANIEL, Carl D.: *TheFutureof Business: The Essentials*, CengageLearning, 2008. S. 306. ISBN 9780324590753, vlastní tvorba autora.

3.2 Organizační začlenění marketingu v malé společnosti

Pro efektivní marketing je důležité jeho správné začlenění mezi ostatní podnikové útvary. Neméně důležité je efektivní koordinace marketingových aktivit s dalšími firemními činnostmi. Jak již bylo uvedeno výše, je to právě marketing, který koordinuje činnosti a lidi v podniku a snaží se podtrhnout závislost společnosti na trhu.[41]

U malých podniků není výjimkou, že nevzniká samostatný útvar marketingu, ale je potřeba ve všech zaměstnancích podněcovat zájem a účast na této disciplíně, protože marketing malých firem tvoří všichni zaměstnanci. Nejsou to pouze ti, kteří se přímo setkávají se zákazníky, nebo provádějí konkrétní marketingové aktivity, ale například i ti, kteří pracují ve výrobě podnikových výkonů. Výrobou je totiž určena kvalita produktu a to je přímo spojeno s vnímanou kvalitou všech výrobků a služeb a tím pádem i celé společnosti. Protože právě s kvalitou produktů a služeb se setkávají koncoví zákazníci.[42]

Dalšími podstatnými aspekty pro organizační začlenění marketingu v malé firmě jsou[43]:

- Určení zodpovědného pracovníka za marketing, který bude koordinovat jednotlivé marketingové činnosti a ostatní činnosti firmy. Touto osobou může být jednak majitel či ředitel, případně manažer zodpovědný za prodej.
- Definice nutných marketingových aktivit, které je možné je uskutečnit. A těm pak přiřadit odpovědnou osobu.

U některých malých firem není přímo stanovena organizační struktura, ale je určenou pouze neformálním způsobem.

3.3 Neformální struktura organizace

Neformální struktura organizace je určena osobními vztahy mezi lidmi v organizaci. Většinou vzniká přirozeně neformální komunikací a interakcí mezi zaměstnanci podniku.[44]

---

[41] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 192. ISBN 978-80-247-3339-5

[42] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 192. ISBN 978-80-247-3339-5

[43] SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 192. ISBN 978-80-247-3339-5

Společnosti samy mohou rozvíjet neformální strukturu mezi zaměstnanci navzájem, či mezi nadřízenými a podřízenými. Většinou to bývá formou společenských akcí nebo dokonce teambuildingů. V neformálním prostředí mají zaměstnanci setkat se s manažery i s ostatními kolegy z jiných oddělení. Manažeři tímto způsobem mohou získat od svých podřízených zpětnou vazbu, kterou se jinak snaží získávat interními výzkumy. Podřízení tak uvidí zájem ze strany manažera a spíše tak poskytnou upřímnou odpověď či náměty na zlepšení. Podobné akce nabízí lepší vzájemné pochopení mezi podřízenými a nadřízenými a nabízí spoustu možností, jak utužit vztahy v rámci společnosti. Díky pozitivním vztahům mohou být zaměstnanci více spokojeni s prací v dané firmě a pracovat efektivněji.[45]

Nevýhodou neformální struktury v organizacích je, že se mohou mezi zaměstnanci šířit nepravdivé nebo negativní informace, které mohou ovlivňovat jejich pracovní morálku a vnímání celé firmy.[46]

4 Struktura marketingového oddělení

Celopodnikové uspořádání a jednotlivé organizační struktury byly již popsány v jedné z předchozích kapitol. V této kapitole bude popsáno možné uspořádání samostatného marketingového oddělení.

V případě malých společností je časté, že se o veškeré aktivity, jako například o výzkum trhu, prodej, reklamní kampaně, zákaznický servis a další aktivity stará pouze jeden člověk. S růstem společnosti jsou na marketing kladeny mnohem vyšší požadavky, a tak dochází k rozšiřování marketingového týmu. U velkých podniků to z pravidla bývají zkušení specialisté na konkrétní oblast. Pro efektivní řízení všech těchto útvarů mají velké společnosti zavedenou pozici tzv. CMO (z anglického chief marketing executive), výkonného marketingového ředitele.[47]

---

[44] MADURA, Jeff: *Introduction to Business, 4. Ilustrované vydání*, CengageLearning, 2007. S. 302. ISBN 9780324407112

[45] MADURA, Jeff: *Introduction to Business, 4. Ilustrované vydání*, CengageLearning, 2007. S. 302. ISBN 9780324407112

[46] MADURA, Jeff: *Introduction to Business, 4. Ilustrované vydání*, CengageLearning, 2007. S. 302. ISBN 9780324407112

[47] ARMSTRONG, Gary, HARKER, Michael, KOTLER, Philip, BRENNAN, Ross: *Marketing an Introduction.* Essex, PearsonEdcation: 2009. S. 62 - 63. ISBN 978-0-273-71395-1

Marketingová oddělení ve firmách mají svou úlohu předávat, hodnotit a zprostředkovávat hodnotu pro zákazníky. Všichni členové marketingového týmu by měli přesně vědět, jak skrze jednotnou strategii vytvářet a uspokojovat potřeby zákazníků, pak vzniká efektivní marketing.

V současné době mohou být marketingová oddělení velkých společností uspořádána několika způsoby. Některé z nich jsou uvedeny v následujících podkapitolách. Mezi způsoby organizace patří například funkční uspořádání, geografické uspořádání, produktové uspořádání, nebo maticové uspořádání.

4.1 Funkční uspořádání

Nejčastěji používaným způsobem je uspořádání podle jednotlivých funkcí. To znamená, že veškeré marketingové aktivity jsou řízeny podle svých specializací a každé oddělení má tak svého manažera: například produktového manažera, manažera prodeje, manažera pro výzkum trhu… Všechny tyto činnosti pak koordinuje vicepresident pro marketing. Tato forma uspořádání je vhodná pro firmy, jejichž výrobky, zákazníci a obsluhované trhy jsou homogenní. Výhodou funkčního uspořádání je jeho administrativní jednoduchost. Nevýhodou naopak může být koordinace a správné nastavení vztahů v takto uspořádaném marketingovém oddělení. [48]

Problémem zde může být i poměrně složité plánování, organizování a kontrola, jestliže roste počet produktů nebo služeb, které společnost prodává, či růst trhu, na který vstupuje. Pro marketingového viceprezidenta může vyvstat složitý koordinační problém jednotlivých funkčních složek.

Funkční organizace je doporučována právě i malým a středním podnikům.

---

[48] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* Grada Publishing a.s., 2007. S. 735. ISBN 978-80-247-1359-5

Obrázek 5: Funkční uspořádání marketingového oddělení v podniku

Zdroj: KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 735. ISBN 978-80-247-1359-5, vlastní tvorba autora

4.2 Uspořádání podle produktů nebo značek

Podniky, které prodávají mnoho různých výrobků a ve svém portfoliu mají několik značek, jsou uspořádány většinou produktově. Produktoví manažeři pak plánují a implementují strategii zaměřenou právě na jeden produkt, produktovou skupinu nebo jednu značku. Přístup produktového managementu poprvé použila společnost Procter & Gamble v roce 1929na svou značku mýdel Camay, které se v té době příliš nedařilo, a potřebovali se na ni více zaměřit.[49]

Toto uspořádání je vhodně u společností prodávající produkty nebo služby, které jsou naprosto odlišné, nebo pokud již několik produktů přesahuje možnosti funkčního uspořádání a nebylo by možné je zvládnout. Například společnost Kraft využila této možnosti pro jednu ze svých divizí – Post. Ta totiž vyráběla cereálie, nápoje a krmivo pro domácí mazlíčky. Společnost tedy pro své cereálie vytvořila několik subkategorií pro dětské cereálie, slazené cereálie, výživné cereálie,…[50]

---

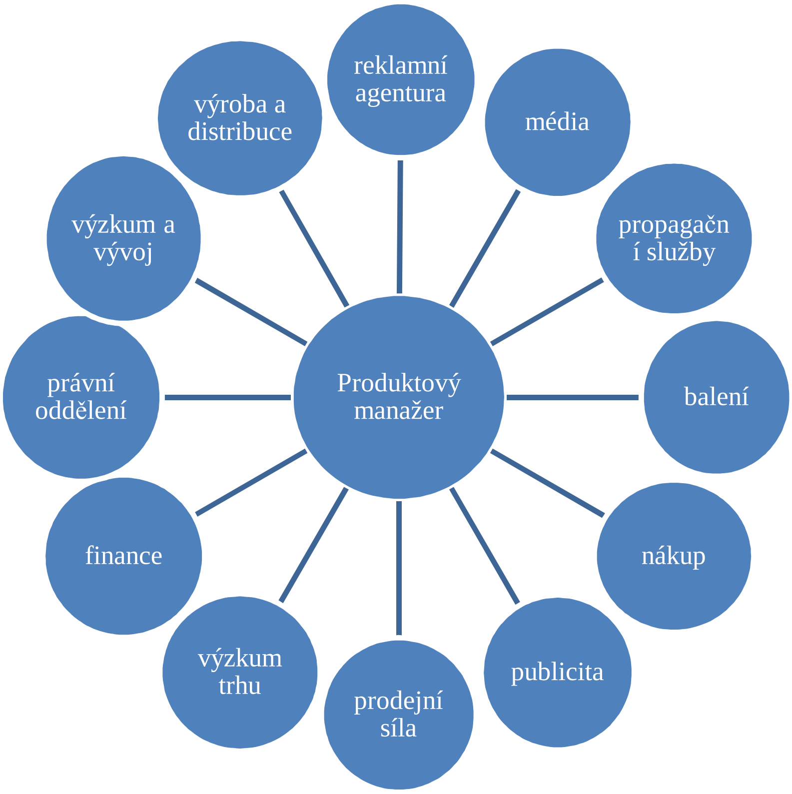
[49] ARMSTRONG, Gary, HARKER, Michael, KOTLER, Philip, BRENNAN, Ross: *Marketing anIntroduction.* Essex, PearsonEdcation: 2009. S. 62 – 63. ISBN 978-0-273-71395-1

[50] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 735. ISBN 978-80-247-1359-5

Nejdůležitější osobou je v tomto případě brand manažer, nebo produktový manažer. Ten má na starosti například následující úkoly[51]:

- Tvorba dlouhodobé strategie výrobku, nebo značky
- Vytváření ročního marketingového plánu a prognózování prodejů
- Spolupráce s reklamními agenturami a spolupráce na vytváření kampaní
- Spolupráce s distributory a podpora prodeje produktu
- Analýza a vyhodnocování dat produktů, zákazníků a distributorů
- Inovace výrobků

Obrázek 6: Uspořádání podle produktů nebo značek



Zdroj: KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 735. ISBN 978-80-247-1359-5, vlastní tvorba autora

[51] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 735. ISBN: 978-80-247-1359-5

Hlavní výhodou tohoto uspořádání je možnost manažera soustředit se výhradně na svou značku nebo produkt. Může se tak plně věnovat tvorbě efektivní strategii a tvorbu marketingového mixu pro svůj produkt nebo značku. Tento přístup umožňuje pružnější reakci na nové výrobky a konkurenci na trhu. Produktové uspořádání marketingu má na druhou stranu i své nedostatky[52]:

- Nedostatek autority produktového manažera od ostatních oddělení
- Produktoví manažeři a brand manažeři se často stávají odborníky ve svých produktových a značkových oblastech, ale ztrácí odbornost ve funkčních oblastech a v tomto ohledu je nucen spolupracovat s dalšími lidmi.
- Nákladnost tohoto systému, kdy každý významnější produkt či značka je řízena svým managementem.
- Manažeři řídí svou značku či produkt jen krátkou dobu, což vede ke krátkodobému řízení a plánování a nesoustředí se na dlouhodobé vytváření příležitostí a vytváření silných stránek.
- Manažeři produktů nebo značek se zaměřují spíše na budování tržního podílu než na budování vztahů se zákazníky.

Produktový management může být řízen pomocí produktových týmů. Ty můžeme rozdělit do třech struktur[53]:

4.2.1 Vertikální produktový tým

Je upřednostňován u méně důležitých produktů, nebo u produktů, které oslovují podobný druh potřeb. Produktoví manažeři tak v tomto případě řídí dva nebo více výrobků. [54]

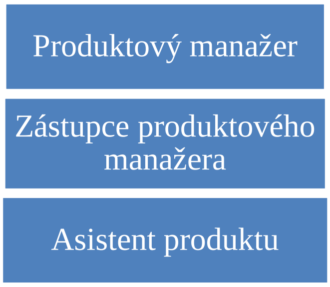
---

[52] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007, S. 735. ISBN 978-80-247-1359-5

[53] KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition,*PearsonEducation, Inc, publishing as PrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6

[54] KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition,*PearsonEducation, Inc, publishing as PrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6

Obrázek 7: Vertikální produktový tým

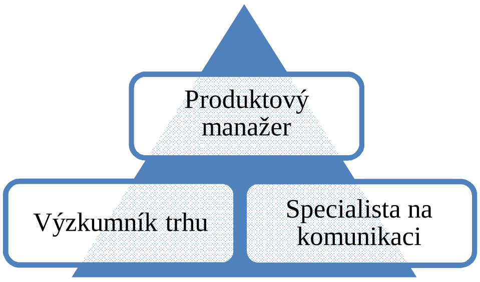


Zdroj: KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing as PrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6, vlastní tvorba autora

4.2.2 Trojúhelníkový produktový tým

Obvykle vyhovuje společnostem, které pro každou svou významnější značku formují tým, který řídí aktiva značky[55].

Obrázek 8: Trojúhelníkový produktový tým



Zdroj: KOTLER Philip, KELLER , KevinLane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6, vlastní tvorba autora

4.2.3 Horizontální produktový tým

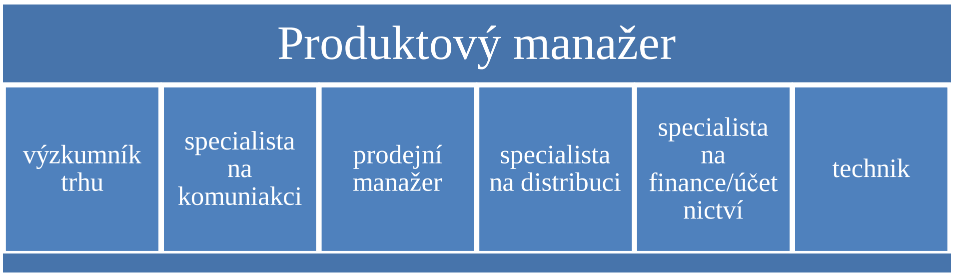
Je stejně jako trojúhelníková struktura vhodná pro firmy, které mají ve svém portfoliu několik značek a každou z nich má na starosti produktový tým lidí. Klíčovým funkcím je přiřazen zástupce, který za svůj útvar zodpovídá.[56]

---

[55]KOTLER Philip, KELLER , KevinLane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing as PrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6

[56]KOTLER Philip, KELLER , KevinLane: Marketing Management 14th Edition,PearsonEducation, Inc, publishing as PrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6

Obrázek 9: Horizontální produktový tým



Zdroj: KOTLER Philip, KELLER , KevinLane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing as PrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6, vlastní tvorba autora

4.2.4 Category management

Category management je čtvrtou možností organizace produktového managementu. V tomto případě společnost soustřeďuje své produkty do několika kategorií. Průkopníkem tohoto přístupu je například společnost Procter & Gamble. Výhodou je vyvolání interní soutěživosti mezi brand manažery, na druhou stranu to znamená silnou interní konkurenci o zdroje a špatnou koordinaci. Své výhody má category management i pro maloobchod. Maloobchody uvažují spíše v kategoriích výrobků a sledují ziskovost individuálních sekcí. Proto se i P & G rozhodlo, že bude s maloobchodníky jednat pomocí kategorií. Společně tak řídí strategickou úlohu jednotlivých výrobkových kategorií. Maloobchodům to pomáhá v řízení provozních záležitostí spojených například s logistikou, nebo s efektivní nabídkou rozsáhlého sortimentu.

4.3 Uspořádání podle zákazníků

Řada společností uplatňuje systém, kdy si nejprve rozdělí své zákazníky do několika skupin a těm věnuje příslušnou péči. Jedná se zejména o společnosti, jejichž zákazníci se mohou v určitých ohledech lišit, například různými nákupními preferencemi či praktikami. Je pak nutné těmto skupinám věnovat individuální přístup, který bude řešit problémy a potřeby jednotlivých spotřebitelů. [57] Tyto segmenty pak řídí manažeři trhu, kteří mohou využívat funkčních specialistů. Pokud se jedná o významné trhy, pak manažer příslušného trhu řídí své funkční specialisty.[58]

[57] PRIDE, William M., Ferrell O. C.: *Marketing*, Cengage Learning, 2011. S. 85. ISBN 9781111526191.

[58]KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management* – 12. Vydání. GradaPublishing a.s., 2007. S. 114. ISBN 978-80-247-1359-5

Výhodou tohoto uspořádání je zejména individuální přístup, zaměření se na potřeby rozdílných zákaznických skupin a jejich uspokojování, lepší komunikace a řízení vztahů se zákazníky.

V současné době si společnosti stále více začínají uvědomovat, jak je vzájemná interakce se zákazníkem důležitá. Navíc žijeme v době moderních informačních a komunikačních technologií, takže není tak složitá, jak bývala.

Začínají se proto objevovat doporučení a přístupy zaměřující se na maximalizaci celkové hodnoty zákazníka pro firmu – *„Customer Lifetime Value"*. Přijetí této teorie pro firmu představuje celkovou změnu strategie a struktury v rámci celé organizace společně s marketingovým oddělením. Dříve byla typické, že většina společností využívala zejména jednostranné masové komunikace a informace o svých zákaznících čerpala zejména prostřednictvím statistik měření prodeje. Nyní se firmy začínají zaměřovat na budování vztahů se zákazníky. Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma způsoby je, že firmy, které se zaměřují pouze na jednostrannou masovou komunikaci „protlačují" své výrobky směrem k zákazníkům formou „push" systému. Druhý přístup zdůrazňuje důležitost segmentace zákazníků a nastavení individuální komunikace.[59]

Příkladem společnosti, která se snaží dokonale využívat oboustranné komunikace se svými zákazníky, a velmi se jí to daří, je Tesco. To se rozhodlo investovat značný obnos do analýz svých zákazníků prostřednictvím Tesco Club Card. Spotřebitel prostřednictvím nákupů sbírá body, za které pak dostane slevu na další nákup. Tesco na druhou stranu pomocí Club Card získává informace o tom, kde a jak často který zákazník nakupuje, které zboží nejčastěji kupuje, jakým způsobem platí, jestli reaguje na slevové akce a tak dále. Tyto informace pak Tesco velmi pečlivě zpracovává a pro určité skupiny zákazníků, které jsou si svým spotřebním chováním podobní, připravuje a individuálně upravuje nabídky tak, aby jej co nejvíce zaujaly.[60]

Aktivit, které tomuto přístupu napomáhají, je několik, patří mezi ně například spolupráce marketingových manažerů s oddělením péče o zákazníky, s oddělením marketingového výzkumu trhu, oddělením výzkumu a vývoje a dalšími útvary společnosti. Důležitým předpokladem je pak

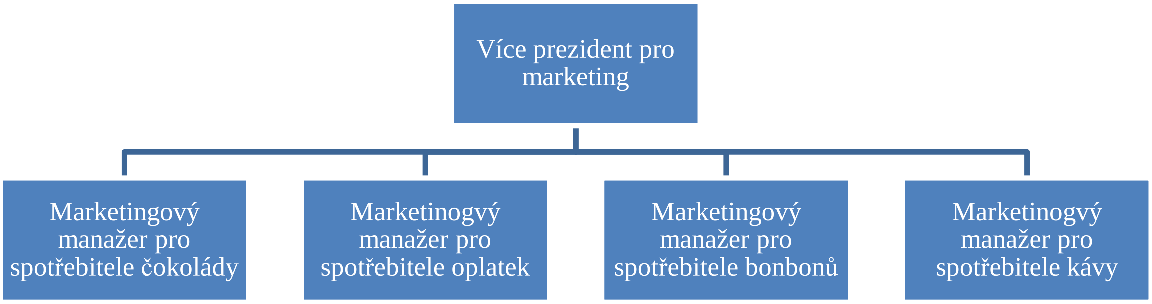
---

[59] RUST, Ronald T., MOORMAN Christine, BHALLA Gaurav: *Rethinking Marketing*, Harward Business Review, leden 2010. [online]. [cit., 2013-03-21]. Dostupné z www: http://hbr.org/2010/01/rethinking-marketing

[60] RUST, Ronald T., MOORMAN Christine, BHALLA Gaurav: *Rethinking Marketing*, Harward Business Review, leden 2010. [online]. [cit., 2013-03-21]. Dostupné z www: http://hbr.org/2010/01/rethinking-marketing

zaměření se na hodnotu, kterou společnosti přináší zákazníci, než na výši prodejů a podílu na trhu. Jsou to totiž právě zákazníci, kteří firmám přinášejí prodeje a zisky.[61]

Obrázek 10: Organizační uspořádání podle zákazníků



Zdroj: Vlastní tvorba autora

4.4 Geografické uspořádání

Společnosti prodávající své produkty či služby na domácím trhu, často organizují svůj tým do několika prodejních týmů (případně marketingových týmů) podle geograficky rozdělených oblastí. Manažer prodeje pro určitou zemi řídí například 4 regionální obchodní manažery, kteří mají zase pod sebou cca 6 oblastních prodejních manažerů a ti pak zase mají na starosti cca 8 krajských obchodních manažerů a ti mohou řídit až 10 obchodníků.[62] Pro každou zemi a region se tato navržená struktura liší. Pro trhy s vysokými objemy prodeje jsou pro některé společnosti zapotřebí i podpůrní tržní specialisté na danou oblast – mohou jimi být regionální nebo lokální marketingoví manažeři. Kotler uvádí ve své knize jako příklad Miami – na Floridě, kde téměř dvě třetiny obyvatel, tvoří Hispánci. Tržní specialisté na tuto oblast budou přesně znát spotřebitele daných statků a jejich nákupní zvyklosti. Podrobnou analýzou tak pomáhají marketingovým manažerům a vedení společnosti přizpůsobovat marketingový mix například pro

[61] RUST, Ronald T., MOORMAN Christine, BHALLA Gaurav: *Rethinking Marketing*, Harward Business Review, leden 2010. [online]. [cit., 2013-03-21]. Dostupné z www: http://hbr.org/2010/01/rethinking-marketing

[62]KOTLER Philip, KELLER , KevinLane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6

výše uvedené Miami. V návaznosti na to pak mohou připravovat i lokální krátkodobé a dlouhodobé plány prodejů veškerých výrobků společnosti. V případě některých společností je nutné vyvíjet rozdílné marketingové strategie a plány i v rámci jedné země. To je způsobeno právě výše zmíněnými geografickými rozdíly, které musí být v případě rozvoje značky a prodeje produktů respektovány.[63]

Této strategii napomáhají současné inovace v informačních technologiích a technologiích marketingového výzkumu. Společnosti ve spolupráci s maloobchody tak mohou snadno získat informace o prodejích výrobků a na základě toho nacházet lokální příležitosti a hrozby. Výrobci pak mohou vytvářet více lokálních plánů pro určitá města nebo dokonce čtvrti, což pomáhá i samotným maloobchodníkům.[64]

V případě malých firem jde o stejný princip. Celý trh se rozdělí na regiony, podle nákupního chování spotřebitelů. Ty pak řídí oblastní nebo regionální manažeři, kteří koordinují veškeré marketingové aktivity pro všechny produkty nebo značky pro příslušnou oblast.[65]

Příkladem společnosti, která dává veliký důraz na regionální marketing, je McDonalds´. Zhruba 50 % z celkového reklamního rozpočtu jde právě na regionální reklamu.[66]

Nelze určit, pro který druh společnosti je ta která organizační struktura nejlepší nebo naopak nejméně vhodná. Ve skutečnosti je využíváno mixu několika organizačních uspořádání, která jsou popsána výše.

---

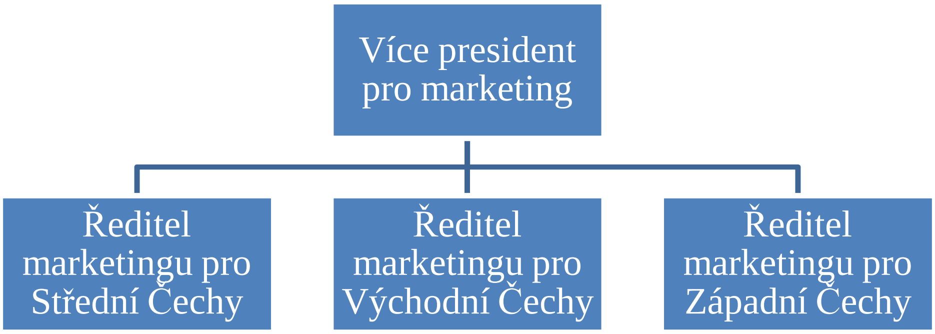
[63] KOTLER Philip, KELLER , KevinLane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing as PrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6

[64] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 114. ISBN 978-80-247-1359-5

[65] BLAŽKOVÁ, Martina: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. S. 204. ISBN 978-80-247-1535-3

[66]KOTLER Philip, KELLER , KevinLane: *Marketing Management 14th Edition*,PearsonEducation, Inc, publishing asPrenticeHall, New Jersey 2012. S. 623 - 627. ISBN 978-0-13-210292-6

Obrázek 11: Geografické organizační uspořádání



Zdroj: Vlastní tvorba autora

5 Vztahy s ostatními odděleními v podniku

Všechna oddělení by měla spolupracovat a směřovat své úsilí k uspokojování potřeb a očekávání našich zákazníků. V současnosti často dochází k tomu, že jednotlivá oddělení vidí problémy a příležitosti podniku ze svého úhlu pohledu a jednají ve svém vlastním zájmu. Proto bývají konflikty nevyhnutelnou součástí reality a je nutné je řešit.[67]

Marketingový manažer by měl jednat spíše skrze přesvědčování než skrze nařízení a příkazy. Má v podstatě dva úkoly: sjednotit jednak interní marketing, jeho aktivity a členy marketingového oddělení v jednotnou strategii, a jednak sladit zájmy a cíle marketingového oddělení ostatními odděleními v podniku.[68]

První podkapitola bude věnována vztahům marketingového a obchodního oddělení, protože v praxi bývají nejvíce problémové a nejvíce diskutované. Další podkapitoly budou rozebírány spíše z toho pohledu, kde obvykle mohou nastat konflikty.

---

[67] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary: *Moderní marketing.* 4. evropské vydání, Praha: Grada, 2007. S. 130. ISBN 978-80-247-1545-2.

[68] KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary: *Moderní marketing.* 4. evropské vydání, Praha: Grada, 2007. S. 130. ISBN 978-80-247-1545-2.

5.1 Marketing a Obchodní oddělení

Pro někoho naprosto stejné a zaměňované pojmy. Ačkoliv se úloha těchto oddělení v různých firmách může značně lišit, jejich vzájemná soupeřivost je pověstná. Jedním z nejvíce diskutovaných témat mezi těmito dvěma skupinami je rozdělování společného rozpočtu. Sales se snaží „utrhnout" co největší část na najímání nových obchodníků, kteří budou moci prodávat produkty společnosti a domlouvat obchodní podmínky. Marketing zase má spoustu kreativních nápadů, jak propagovat produkty společnosti a snaží se větší část budgetu věnovat na komunikaci se zákazníky. Obě dvě skupiny mají tendenci navzájem podceňovat přínos pro toho druhého pro podnik.[69]

Co se týče malých společností, není žádnou výjimkou, že mnoho z nich vůbec nemá marketingové oddělení. Většinou se o marketingová rozhodnutí starají manažeři, obchodní manažeři nebo to přenechávají na reklamní agentuře. Obvykle dochází k tomu, že marketing je u malých společností ztotožňován právě s prodejem a jejich manažeři neuvažují o marketingu v jeho širším významu.[70]

U malých společností s jejich rozvojem časem dochází k tomu, že do svého týmu přijmou jednu nebo i více osob, které se budou soustředit na některé marketingové aktivity, například: marketingový výzkum a analýza trhu, vymezení potenciálních spotřebitelů, nacházení nových tržních příležitostí, spolupráce s reklamními agenturami při řízení reklamních kampaní, v neposlední řadě se mohou formovat i některé nástroje marketingové komunikace (e-maily, telemarketing,…).[71]

S růstem společností se objevuje potřeba zaměřit se i na další marketingové aktivity, jako jsou segmentace trhu, zacílení a správné umístění výrobku. A pomalu se začíná vytvářet samostatné marketingové oddělení, které je nezávislé. S tím se mohou vyskytovat i první neshody s prodejním oddělením. V této fázi navíc dochází k formování silnějších vztahů s ostatními

---

[69] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing*, [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

[70] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing*, [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

[71] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing*, [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

odděleními společnosti. Ve většině FMCG společností je marketing jedním z hlavních oddělení, které řídí celou firemní strategii.[72]

Neshody se týkají zejména nákladů a rozpočtu. Marketing se snaží vybudovat u spotřebitelů povědomí, zájem, preference a přesvědčení o produktu a tím vyvolat jeho nákup. Obchodní oddělení naopak preferuje investice do rozšiřování svého týmu a náklady a reklamu a jiné promoční akce jsou z jejich pohledu zbytečné. Navíc návratnost investic těchto dvou oddělení je mnohem snáze vyčíslena právě pro sales. Další neshody mohou být zapříčiněny tím, že pro obchodní oddělení je snazší prodávat větší objemy výrobků s nižší marží. Marketing se naopak snaží prosazovat prodej více ziskových produktů.[73]

Jde v podstatě o to, že marketing a veškeré jeho aktivity, jsou zaměřeny více do budoucna, na dlouhodobé plány a programy, které společnosti zajistí určitou konkurenční výhodu. S tím souvisí i fakt, že vyhodnocování úspěšnosti a naplnění cílů, je poněkud obtížné. Zatímco obchodní oddělení jsou hodnocena podle naplnění předem stanovených prodejních cílů. Výhodou je snadná měřitelnost jejich úsilí.[74]

Kotler a kolektiv popisují čtyři skupiny vztahů mezi obchodním a marketingovým oddělením:[75]

- Nedefinované – každé z těchto dvou oddělení pracuje nezávisle na tom druhém, až dokud nevznikne nějaký konflikt. Za těchto okolností se sejdou a situaci zpětně řeší.
- Definované – obě dvě skupiny mají jednoznačně nastaveny své procesy a mají nadefinováno, co od té druhé čekají.
- Neintegrované – jsou zde stanoveny hranice mezi činnostmi obou oddělení, ale mohou se flexibilně měnit, aby mohla obě oddělení efektivně spolupracovat.

---

[72] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing,* [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

[73] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing,* [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

[74] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing,* [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

[75] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing,* [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

- Integrované – neexistuje zde žádná hranice mezi kompetencemi obou oddělení, vzájemně spolu kooperují a sdílejí spolu veškeré cíle, strategie a odměny.

Jednotlivé vztahy se mohou s vývojem podniku měnit a obvykle přechází z neintegrovaných, kde obvykle dochází k četným konfliktům, k plně integrovaným, u kterých jsou konflikty výjimečné.[76]

5.2 Marketing a technické oddělení

V tomto případě se může technické oddělení dostat do konfliktu s marketingovým, když marketing vyžaduje výrobu produktů s nestandardními vlastnostmi či komponenty. Technici pak považují marketing za technicky neschopný a za lidi s technicky neuskutečnitelnými nápady.[77]

5.3 Marketing a nákupní oddělení

U výrobních podniků mlže docházet k problémům u nákupu materiálu a komponentů. Pro nákupní oddělení by bylo optimální nakupovat několik málo položek ve velkých množstvích, zatímco marketing prosazuje nákup mnoha položek v menších množstvích, aby bylo možné vyrobit několik modelů v jedné výrobkové řadě. Dalším konfliktem je kvalita nakupovaných materiálů. Marketing prosazuje kvalitní materiály a díly, které nákup považuje za zbytečně drahé. A v neposlední řadě jsou to konflikty týkající se nepřesného prognózování nakupování zásob ze strany marketingu. Nákupní oddělení pak musí narychlo doobjednávat chybějící zásoby za nevýhodné ceny, nebo naopak držet nadměrné zásoby.[78]

5.4 Marketing a finanční oddělení

Mohou mít problém při stanovování prodejních cen hotových výrobků. Finanční oddělení si představuje ceny a hlavně marže výrobků a služeb co nejvyšší a vyžadují stanovování takových cen, které budou generovat podniku zisk. Pro marketingové oddělení je zajímavé zejména

---

[76] KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing*, [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

[77] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 130 - 132. ISBN 978-80-247-1359-5

[78] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 130 – 132. ISBN 978-80-247-1359-5

snižování cen a vymýšlení různých promočních akcí pro zákazníky. Tím snižují hodnotu a cenu podnikových výkonů.[79]

5.5 Marketing a účetní oddělení

Typickou vlastností účetního oddělení je jeho perfekcionismus, a tak mají občas pocit, že marketing nedokáže včas a v pořádku odevzdávat výkazy o prodeji.[80]

Pro předcházení či zpětné řešení konfliktů je doporučováno pořádání seminářů či vzájemných meetingů tak, aby došlo k většímu vzájemnému porozumění všech oddělení a jejich hledisek. Dalšími metodami mohou být například výměnné programy pro zaměstnance, analytické metody pro zjištění nejvíce ziskového průběhu jednání.[81]

6 Role marketingu v podniku

Marketing bude v různých společnostech zastávat různou úlohu. Bude záležet na velikosti podniku a na jeho vedení. Manažeři musí znát alespoň podstatu tohoto oboru a musí být přesvědčeni o jeho účinnosti.[82] Společným rysem by měl být fakt, že jakákoliv společnost, ať velká či malá, se snaží získat co nejpřesnější informace o svých zákaznících. Nejprve si musí odpovědět na otázku, kdo je její zákazník a jak může uspokojit jeho potřeby.[83]

Ve většině podniků je role marketingového oddělení v podniku omezena na marketingovou komunikaci. Zaměstnanci výzkumu a vývoje přijdou s novým produktem a na marketingu je, aby zajistil novému výrobku reklamu, napsal tiskovou zprávu a tímto jej propagoval. Tento postup

---

[79] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 130 – 132. ISBN 978-80-247-1359-5

[80] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 130 – 132. ISBN 978-80-247-1359-5

[81] KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* GradaPublishing a.s., 2007. S. 130 – 132. ISBN 978-80-247-1359-5

[82] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2008. S. 209. ISBN 978-80-247-2690-8

[83] KARLÍČEK, Miroslav, DRÁBIK, Peter: *Marketings influence withinCompanies: CurrentIssues and thein Possible Resolution.* Duben 2012, [online]. [cit., 2013-04-20]. Dostupné z www: http://www.degruyter.com/view/j/stcb.2012.5.issue-20/v10151-012-0012-9/v10151-012-0012-9.xml

bohužel ještě dnes zastává mnoho ředitelů jak velkých tak malých podniků. Myslí si, že marketing přijde na řadu až teprve po tom, co je produkt vyroben a na něm pak bude ho prodat.[84]

V těchto případech by bylo lepší, kdyby marketingové oddělení mělo dvě části, z nichž první by se soustředila na tvorbu strategie a druhá na taktická řešení. Kotler dokonce tvrdí, že dokud nebude mít marketingové oddělení v podniku vliv na celo-firemní strategii, pak nemůže efektivně dosahovat svých cílů. A dále také říká, že marketing by měl hrát hlavní úlohu právě při tvorbě a řízení firemní strategie. Pro tento přístup je nutné, aby podniky ustoupily od taktického marketingu k holistickému, o kterém byla již řeč v jedné z předchozích kapitol. Společnosti by se měly začít soustředit na potřeby zákazníků a na jejich životní styl. Neměly by pohlížet na zákazníka pouze jako na spotřebitele jejích produktů, ale měly by začít víc přemýšlet o tom, jak i do budoucna sloužit svým zákazníkům a přinášet jim hodnoty. [85]

Jakou hlavní roli by měli hrát marketéři v podniku? Zde je pouze výčet těch nejdůležitějších bodů a doporučení tak, aby do celého procesu byli zahrnuti i zákazníci:[86]

- Vyhledávání a hodnocení nových příležitostí.
- Získávání informací od zákazníků ohledně jejich vnímání, preferencí a požadavků.
- Komunikování přání a očekávání zákazníků produktovým designérům.
- Neustálé ujišťování se, že to, co si zákazník objedná, dostane včas a v požadované kvalitě.
- Kontrola, že každý zákazník ke svému produktu obdržel i instrukce a technické návody, jak produkt správně užívat.
- Zjišťovat od zákazníků zpětnou vazbu, aby bylo možné zjistit, zda jsou s produktem spokojeni.
- Shromažďování námětů a připomínek od zákazníků k danému produktu či službě a předávat je příslušným oddělením.

---

[84] KOTLER, Philip: *Marketing roles and sklills: Kotler on marketing.* Published by John Wiley&Sons., Hoboken, New Jersey, [online]. 2003, [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www:http://www.marsdd.com/articles/marketing-roles-and-skills-kotler-on-marketing/

[85] KOTLER, Philip: *Marketing roles and sklills: Kotler on marketing.* Published by John Wiley&Sons., Hoboken, New Jersey, [online]. 2003, [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www:http://www.marsdd.com/articles/marketing-roles-and-skills-kotler-on-marketing/

[86] KOTLER, Philip: *Marketing roles and sklills: Kotler on marketing.* Published by John Wiley&Sons., Hoboken, New Jersey, [online]. 2003, [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www:http://www.marsdd.com/articles/marketing-roles-and-skills-kotler-on-marketing/

Jak je vidět, marketing hraje v některých společnostech nezastupitelnou roli a je považován za nejdůležitější oddělení podniku. Na druhou stranu stále ještě existuje řada podniků, které ve svém týmu nemají reprezentanta výhradně pro marketing, nebo je role marketingu v podniku často omezena pouze na reklamu, nebo jiné složky marketingové komunikace. Jak se jednotlivé marketingové aktivity liší v malých a velkých společnostech bude popsáno v následujících odstavcích.

Každá společnost mívá nastaveny marketingové procesy a specifické marketingové aktivity, které přesně splňují její požadavky na dosahování cílů. Proto se budou lišit i marketingové aktivity z pohledu malých a velkých podniků.

V případě malých podniků bývá marketing svěřen do péče vlastníka či ředitele podniku, nebo spadá pod obchodní oddělení. Je spíše podpůrnou funkcí a proto v malých společnostech nemusí mít speciálně vytvořený útvar, který je zodpovědný za plnění marketingových cílů. O marketing v malých podnicích se stará většinou pouze jedna osoba, u které není výjimkou, že v této společnosti vlastní určitý podíl, a tak ve své funkci setrvá i několik let.[87] Z průzkumu agentur Millward Brown vyplývá, že menší podniky by se rádi věnovaly marketingové komunikaci a strategii značky, zatímco plánování prodeje, určování cen či návrh produktů jim nechybí.[88]

U velkých firem obvykle není možné, aby se marketingu věnoval pouze jeden člověk, například ředitel společnosti, jak tomu bylo v případě malých firem, a tak bývá vytvářen samostatný marketingový útvar a jeho jednotlivé složky. Jeho pracovníci se pak mohou soustředit na specializované aktivity. Jednak to může být například tým, který má na starosti strategické plánování a implementaci strategického plánu skrze další oddělení. Ta se pak starají o plánování aktivit a marketingových kampaní, jejich schvalování, implementaci a vyhodnocování výsledků. Také to ale bývají inovace a uvedení nových výrobků na trh.[89]

---

[87] Jagdish N. Sheth, Rajendra S.. Sisodia: *Does Marketing Need Reform ?: Fresh Perspectives on the Future.* M.E.Sharpe, 2006. S. 172 – 173. ISBN 9780765616982

[88] KARLÍČEK Miroslav: *Český manažer marketingu chce být kreativní. Ale jen do výše hypotéky*. Strategie E15. [online]. Červen 2011. [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www: http://strategie.e15.cz/special/cesky-manazer-marketingu-chce-byt-kreativni-ale-jen-do-vyse-hypoteky-655935

[89] Jagdish N. Sheth, Rajendra S.. Sisodia: *Does Marketing Need Reform ?: Fresh Perspectives on theFuture.* M.E.Sharpe, 2006. S 172 – 173. ISBN 9780765616982

Nejčastějšími aktivitami bývá utváření strategie a řízení značky. V případě mezinárodních FMCG podniků dochází k tomu, že jsou veškeré aktivity schvalovány centrálou a pouze se lokalizují na domácí prostředí.[90]

Pro marketing ve velkých firmách bývá typické, že převážnou část marketingových aktivit realizují externí specializované agentury. Důvodem je, že marketéři se mohou dívat na marketing komplexně a spíše organizovat jednotlivé činnosti. Navíc je pro ně výhodnější přenechat konkrétní naplánované úkoly specialistům a spoléhat se na jejich odbornost.[91]

Outsourcingu mohou ale využívat jak velké, tak malé podniky. Znamená to, že budou některé marketingové aktivity vyčleňovat a realizovat je pomocí specializovaných zprostředkovatelů. Mohou to být reklamní agentury, firmy zabývající se online marketingem, PR, reklamou, podporou prodeje či přímým marketingem a dalšími možnými aktivitami.[92]

---

[90] KARLÍČEK Miroslav: *Český manažer marketingu chce být kreativní. Ale jen do výše hypotéky*. Strategie E15. [online]. Červen 2011. [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www: http://strategie.e15.cz/special/cesky-manazer-marketingu-chce-byt-kreativni-ale-jen-do-vyse-hypoteky-655935

[91] Jagdish N. Sheth, Rajendra S.. Sisodia: *Does Marketing Need Reform ?: Fresh Perspectives on the Future*. M.E.Sharpe, 2006. S. 172 – 173. ISBN 9780765616982

[92] Jagdish N. Sheth, Rajendra S.. Sisodia: *Does Marketing Need Reform ?: Fresh Perspectives on the Future*. M.E.Sharpe, 2006. S. 172 – 173. ISBN 9780765616982

Praktická část

7 Metodologie

Pro naplnění cíle diplomové práce byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Ten byl prováděn na vzorku šesti společností, které se věnují výrobě a prodeji rychloobrátkového zboží. Výsledky výzkumu proto nelze zobecňovat pro celý tento segment.

Kvalitativní výzkum je technika, která zjišťuje příčiny určitého děje a snaží se odpovědět na otázku proč. [93] Jeho úkolem „je odhalovat neznámé skutečnosti o sociálních a sociálně-psychických jevech, a tak se orientuje spíše pochopení smyslu jednajících sociálních subjektů. Cílem výzkumu pak není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku jako sociálního jevu.“[94]

Mezi hlavní výhody kvalitativního výzkumu patří možnost hlubšího porozumění zkoumaných problémů a možnost osobního setkání respondenta a tazatele. Dále také skutečnost, že otázky mohou být přizpůsobovány konkrétní situaci a tím může být tato metoda aplikována na nespočetné množství zkoumaných oblastí. [95]

Na druhou stranu jeho hlavní nevýhodou je, že se jeho výsledky nemohou zobecnit pro celou populaci, či pro celý zkoumaný segment. V případě této diplomové práce tak nemůže být řečeno, že veškeré poznatky a závěry platí pro všechny podniky. [96]

Metody kvalitativního výzkumu jsou obtížně definovatelné. Zaměřují se na zdroje, které tazateli poskytnou informace o složitých jevech. Zachycuje také příčiny sociálních jevů a jejich dynamiku.[97]

---

[93] KOZEL, Roman: *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti,* Grada 2006, S 120. ISBN 9788024709666.

[94] NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois: *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2. Přepracované a rozšířené vydání. Praha. Grada, 2006. S. 256. ISBN 9788024717050.

[95] BOXILL, Ian, CHAMBERS M., Claudia, WINT, Eleanor: *Introduction to Social Research.* Canoe Press, University of the West Indies, 1997, S. 47. ISBN 9789768125224

[96] BOXILL, Ian, CHAMBERS M., Claudia, WINT, Eleanor: *Introduction to Social Research.* Canoe Press, University of the West Indies, 1997, S. 47. ISBN 9789768125224

Pro účely diplomové práce na téma: Role marketingu v malých a velkých podnicích se zaměřením na FMCG sektor autor zvolil techniku hloubkových rozhovorů.

„Hloubkové rozhovory jsou cca čtyřiceti minutové strukturované rozhovory s lidmi, kteří se v určité oblasti pohybují řadu let, umí sdělit své zkušenosti a odborně zodpovědět otázky, které zadavatel výzkumu má. Tito lidé jsou zdrojem cenných rad, snaží se odhalit souvislosti, které žádný jiný výzkum mnohdy nezjistí, mohou varovat před chybami, kterých je možné se dopustit a dát doporučení, která jsou založena na jejich letitých zkušenostech.“[98]

V tomto výzkumu byla použita polo-strukturovaná forma hloubkových rozhovorů. Na začátku byl definován účel práce, podle kterého byla připravena osnova rozhovorů. Ovšem v průběhu byly otázky konkretizovány a přizpůsobovány daným okolnostem. Tento způsob se vzhledem ke složitosti celé problematiky jevil jako nejvhodnější. Otázky se vztahovaly jednak k obecným jevům, a jednak k pocitům a vlastním názorům. V případě nejasností, bylo díky osobnímu kontaktu s respondentem, možné položit i vysvětlující či ověřující otázky. Zde je uveden jejich výčet podle definovaných oblastí:

- MARKETING V PODNIKU
  - Co se rozumí pod pojmem marketing ve Vaší společnosti.
  - Jaké jsou jeho cíle?
  - Jak probíhá tvorba strategie?
- ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU A MARKETINGOVÉHO ODDĚLENÍ
  - Zkuste mi popsat organizační strukturu Vašeho podniku.
  - Co se týče marketingového oddělení, je vnímáno jako jedna z hlavních funkcí, nebo spíše jako podpůrná,
  - Které oddělení je podle Vás tím nejdůležitějším?
  - A které je největší?
- VZTAHY S OSTATNÍMI ODĚLENÍMI V PODNIKU
  - S jakými odděleními marketing nejčastěji spolupracuje?
  - Je spolupráce s některými odděleními „obtížnější“ než s jinými?
  - Pokud jsou zde určitě nesrovnalosti, čeho se obvykle týkají?

---

[97] NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois: *Sociologie pro ekonomy a manažery.* 2. Přepracované a rozšířené vydání. Praha. Grada, 2006. S. 47. ISBN 9788024717050.

[98] SOUKUP, Výzkumy: *Expertní rozhovory*, Praha, 2009, [online]. [cit., 2013-04-10]. Dostupné z www: http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/expertni-rozhovory/

        - Kdo tyto vztahy řeší?
- ROLE MARKETINGU VE FIRMĚ
    - Co je hlavní úlohou marketingového oddělení?
    - Jsou zde nějaká omezení, kterým musíte čelit?
    - Jakým způsobem je zabezpečeno, že trhu dáváte, to co opravdu chce?
    - Jak zahrnujete zákazníky do svého rozhodování?
- MARKETINGOVÉ AKTIVITY
    - Popište mi konkrétní aktivity marketingového oddělení.
    - Kým jsou řízeny?
    - Bývají realizovány vlastními silami nebo spíše externě?
    - Provádíte marketingový výzkum?

Cílovým segmentem byly podniky, které se zaměřují na segment rychloobrátkového zboží. Diplomová práce porovnává problematiku marketingu v malých a velkých společnostech, tudíž došlo k rozdělení respondentů do dvou skupin a to podle tržeb. Tržby pro velké firmy musely být vyšší než jedna miliarda Euro za rok. Ostatní pak byli posuzováni jako podniky malé až střední.

Bylo osloveno několik desítek podniků, z nichž šest potvrdilo účast na výzkumu. Jedná se o tři velké firmy: Mondelez, Unilever a Lactalis, které působí na trhu FMCG a ve svém oboru hrají roli lídra jak na českém, tak na mezinárodním trhu. Malé podniky reprezentují společnosti AK Group, Ekonomický obchodní dům a cukrárna Saint Tropez. Bližší popis všech šesti společností je uveden v následujících podkapitolách.

7.1 Informace o společnostech a respondentech

Pro porovnání vnímání marketingu v malých a velkých podnicích bylo zvoleno šest výše jmenovaných společností, které souhlasily s účastí na výzkumu. Jednalo se o tři malé a tři velké firmy. Konkrétní zařazení společností a dále i funkce jednotlivých respondentů jsou uvedeny v tabulce č. 1. Blíže jsou pak všechny podniky popsány v dalších podkapitolách.

Tabulka 1: Seznam společností a respondentů výzkumu

Společnost	Zařazení (velká x malá)	Funkce respondenta
Mondelez	Velká společnost	Junior Brand Manager
Unilever	Velká společnost	Customer Marketing Specialist
Lactalis	Velká společnost	Product Manager
eOD	Malá společnost	Spolumajitel společnosti
AK Group	Malá společnost	Obchodní manažer
Saint Tropez	Malá společnost	Flor Manager

Zdroj: vlastní tvorba autora

7.1.1 Mondelez

První rozhovor probíhal se zástupkyní mezinárodní společnosti Mondelez, která zde pracuje na pozici Junior Brand Manager pro značku Carte Noir. Dále má na starosti digitální komunikaci značek Jacobs Krönung a Tassimo.

Mondelez patří mezi největší potravinářské firmy v oblastech, jako jsou cukrovinky, sušenky, káva ale například i rychlé občerstvení a další pochutiny. Své produkty dodává do více než 160 zemí světa. [99]

Až do října loňského roku byla společnost Mondelez známá pod jménem Kraft Foods. Vedení společnosti v srpnu 2012 oznámilo, že se do konce roku 2012 rozdělí na dvě části. Pro Severoamerickou potravinářskou skupinu bude i nadále platit jméno Kraf Foods a druhá část ponese jméno Mondelez International, Inc. Nový název byl vybrán na základě návrhů zaměstnanců společnosti a má znamenat „lahodný svět“. [100]

[99] KRAFT Foods, Česká republika, webové stránky společnosti Mondelez, *About us*, [online]. [cit., 2013-04-01]. Dostupné z http://www.kraftfoodscompany.com/about/cz_sk/czech.aspx .

[100] Marketing &Media, *Kraft Foods nově jako Mondelez International*, 4. 10. 2012, ČTK, [online]. [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www: http://mam.ihned.cz/c1-57750870-kraft-foods-nove-jako-mondelez-international.

V České republice a na Slovensku působí od roku 1992 a zastává zde roli lídra ve výrobě a prodeji sušenek a čokoládových cukrovinek. V obou zemích má téměř 2000 zaměstnanců a co se týče produktů, tak nabízí celkem 450 produktů pod 26 značkami. [101]

Důležitý milníkem v České republice bylo spojení Mondelez s největším místním výrobcem sušenek a snacků, společností Opavia- LU. Díky tomu se rozrostlo stávající portfolio společnosti o další tradiční značky. Navíc tím získala i možnost vyrábět své výrobky v 5 českých a slovenských továrnách[102]:

- Dadák ve Valašském Meziříčí, výroba mleté i zrnkové kávy Dadák i Jacobs a výroba kávových specialit.
- Deli v Lovosicích, výroba sušenek a čokoládových tyčinek.
- Opavia v Opavě, výroba sušenek (Be-Be rodinné, Be-Be dobré ráno, Be-Be Brumík, Disco, Horalky, Tatranky, Miňonky, Piškoty, …)
- Kolonáda v Mariánských Lázních, výroba tradičních lázeňských oplatek.
- Figaro v Bratislavě, výroba čokolády.

Mezi další značky, které Mondelez v České republice ale i celosvětově prodává, patří například sušenky Oreo, čokolády Milka a Cadbury, káva Jacobs a Maxwell House, smetanový sýr Philadelphia, ale i hotová jídla a dresinky Kraft, které jsou známé spíše v zahraničí. [103]

7.1.2 Unilever

Druhým reprezentantem mezinárodních firem byla společnost Unilever. Zastupoval Customer Marketing Specialista pro kategorii deodorantů.

Unilever disponuje velice širokým portfoliem s více čtyřmi sty značkami ve čtrnácti kategoriích. Zabývá se výrobou a prodejem výrobků pro domácnost, osobní péči a potravinami. Mezi světově

---

[101] KRAFT Foods, Česká republika, webové stránky společnosti Mondelez, *About us*, [online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.kraftfoodscompany.com/about/cz_sk/czech.aspx .

[102] KRAFT Foods, Česká republika, webové stránky společnosti Mondelez, *About us*, [online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.kraftfoodscompany.com/about/cz_sk/czech.aspx .

[103] KRAFT Foods, Česká republika, webové stránky společnosti Mondelez, *Aboutus*, [online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z http://www.kraftfoodscompany.com/about/cz_sk/czech.aspx .

známé značky patří například Lipton, Knorr, Dove, ale vlastní i řadu lokálních značek (v České republice je to například zmrzlina Míša).[104]

Společnost byla založena v 90. letech devatenáctého století Willismem Hesketem, který představil svou vizi mýdla. V té době to způsobilo naprostý převrat v pohledu na čistotu a pomohlo popularizovat osobní hygienu. Cílem bylo změnit přístup a hygieně, která se měla stát samozřejmostí. „Kořeny společnosti sahají dokonce do českých zemí. V roce 1848 založil Jiří Schicht nedaleko Ústí nad Labem podnik na výrobu mýdel a svíček. Jeden z jeho vnuků se v roce 1930 stal spoluzakladatelem a prvním celosvětovým prezidentem společnosti Unilever.“[105]

Neustále se snaží vyvíjet nové produkty, ale zároveň se věnovat i starým osvědčeným značkám, u kterých je nutné je přibližovat je k současnému vkusu a životnímu stylu a také potřebám spotřebitelů.[106]

Mezi nevýznamnější značky, které působí v České republice, patří z oblasti zdraví a osobní péče značky jako Axe, Signal, Lux (první masově obchodované mýdlo vůbec – od roku 1924), Domestos a z potravinové oblasti jsou to Knorr (polévky, omáčky, bujóny a hotová jídla), Algida (zmrzliny Magnum, Cornetto, Carte d’Or a Solero), Lipton, nebo margarín Flora.[107]

7.1.3 Lactalis

Poslední z velkých podniků byla společnost Lactalis. Rozhovor probíhal s Product manažerkou, která má na starosti kategorii sýrů, sýrů s bílou plísní, čerstvých a tavených sýrů.

Francouzská společnost Lactalis patří mezi světové lídry v oblasti výroby a prodeje mléčných a sýrových produktů. Soustředí se na výrobky, jako jsou sýry, mléko, máslo, smetana a tak podobně. Historie společnosti sahá až do roku 1933, kdy André Besnier založil menší továrnu na sýr, která v začátcích svého fungování vyprodukovala 35 sýrů typu camembert za den. Od této doby došlo k rapidní expanzi a společnost tak vlastní ve svém portfoliu i několik prestižních

---

[104] UNILEVER, webové stránky společnosti Unilever, *Představení Unileveru*, [online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.unilever.cz/onas/predstaveniunileveru/

[105] UNILEVER, webové stránky společnosti Unilever, *Naše historie*,[online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.unilever.cz/onas/predstaveniunileveru/

[106] UNILEVER, webové stránky společnosti Unilever, *Představení Unileveru*, [online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.unilever.cz/onas/predstaveniunileveru/

[107] UNILEVER, webové stránky společnosti Unilever, *Představení Unileveru*, [online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.unilever.cz/onas/predstaveniunileveru/

francouzských značek sýrů. Významným milníkem byl rok 2006, kdy došlo k převzetí společnosti Galbani, italského předního výrobce sýrů. V roce 2011 došlo k další velmi důležité akvizici opět s italskou společností Parmalat, čímž se Lactalis stal celosvětovým předním výrobcem a prodejcem mléčných výrobků. Lactalis Group v současné době působí ve 35 zemích světa a v loňském roce generoval obrat v celkové výši 15,7 miliard Euro.[108]

V České republice vlastní například mlékárnu Kunín a mlékárnu Klatovy. Mezi tuzemské nejvýznamnější značky patří například:

- President (tvrdé, plísňové i tavené sýry)
- Galbani (mozarella a další sýry italského typu: Ricotta, Gorgonzola, Mascarpone)
- Mléko Lactel

7.1.4 Cukrárna Saint Tropez

Prvním ze zástupců malých podniků byla pražská cukrárna Saint Tropez, jejíž zástupkyně pracuje na pozici Flor manager a zodpovídá za plynulý chod podniku.

Pražská cukrárna Saint Tropez se pyšní titulem nejlepší cukrárna roku 2012. Založena byla v Praze v roce 2009 a svým hostům nabízí sladké zákusky, dorty, čokoládové pralinky i slané koláče. Výroba probíhá přímo na místě a zákazníci mohou sledovat přípravu všech výrobků přímo v cukrárně. Kromě tradičních zákusků a dortů nabízí i sezónní zboží jak na Velikonoce, tak na Vánoce. Kromě toho nabízí i čerstvé pečivo, domácí čokoládu a domácí želé. Všechny produkty nabízí buď ihned na místě, nebo je možné je dopředu objednat. [109]

7.1.5 AK Group Ltd.

Dalším respondentem byl obchodní manažer a zároveň syn majitele firmy AK Group. V rodinné firmě se staral o získávání nových obchodních partnerů a domlouvání kontraktů.

Společnost AK Group působí na českém trhu od roku 2004 a patří mezi menší podniky. Zabývá se dovozem a distribucí vysoce kvalitních cejlonských čajů. Jedná se o čaje, jak sypané, tak v jednotlivých sáčcích. Mezi hlavní značky patří například Chelton, Brizton a Hyleys. Čaje

---

[108] LACTALIS, webové stránky společnosti Lactalis Group, *TheLactalis Group*.[online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.lactalis-international.com/en/the-lactalis-group.html

[109] Cukrárna Saint Tropez: *Vítejte na stránkách nejlepší cukrárny v Praze.* Webové stránky společnosti.[online] [cit., 2013-04-09]. Dostupné z www: http://cukrarnatropez.cz/o-nas/

mohou být zabaleny v papírových obalech, ale i v dárkových plechových krabičkách, či v luxusních dřevěných kazetách a mohou být použity jako dárek.[110]

7.1.6 eOD

Posledním účastníkem výzkumu byl spolumajitel firmy Motorsoft s.r.o. Hlavní činností této firmy je provoz a správa webu www.eod.cz, na který byly dotazy směřovány.

Za zkratkou eOD se skrývá název Ekonomický Obchodní Dům. Jedná se o internetový obchod, který nabízí svým zákazníkům zboží všeho druhu. Mimo jiné i kosmetiku jako jsou krémy, tělovou kosmetiku, vlasovou kosmetiku, parfémy a drogistické zboží, například prací prostředky a další hygienické potřeby. Zákazníci zde mohou nalézt přes 250 tisíc položek na jednom místě a zakoupené zboží obdrží obvykle během několika dní. Na českém trhu působí společnost již od roku 2000.[111]

Po oslovení těchto šesti podniků byl nejprve proveden pilotní rozhovor, jehož výsledky nebudou v práci prezentovány. Po několika úpravách byla struktura rozhovoru zaslána příslušným respondentům, a v případě dvou firem také speciálním útvarům, které mají podobné záležitosti na starosti.

Proběhlo šest osobních schůzek se šesti reprezentanty daných podniků, jejichž jména i zastávané pozice jsou uvedeny výše. Vzhledem k časové vytíženosti marketingových manažerů byla všechna setkání domlouvána emailem zhruba měsíc dopředu a následně telefonicky potvrzena dva dny před samotným rozhovorem. Čas i místo bylo přizpůsobeno přáním respondentů.

Všechny rozhovory byly zaznamenány elektronickou formou a následně byly upravovány pro účely diplomové práce. Přepis probíhal v co nejkratším časovém intervalu po setkání.

---

[110] AK Group Ltd. Profil společnosti AK Group.[online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://firma.sluzby.cz/caje-praha-ak-group

[111] eOD, ekonomický obchodní dům: Domovská stránka společnosti eOD.cz.[online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.eod.cz/

8 Zjištění

8.1 Definice marketingu a jeho cíle

Jako první byla obvykle pokládána otázka, která měla objasňovat, co dané podniky rozumí pod pojmem marketing. Definice a cíle marketingu se v případě dotazovaných malých a velkých podniků lišily v několika ohledech. Všichni respondenti se shodují na tom, že marketing je činnost, pomocí které můžeme uspokojovat potřeby a přání našich zákazníků, a jehož cílem je vytvářet hodnotu příslušných značek.

U malých podniků se objevovala tendence spojovat marketing pouze s konkrétními komunikačními aktivitami. Jako svůj cíl pak vidí co nejvíce propagovat značku své společnosti. Při hlubším analyzování tohoto zjištění ovšem vyplynulo, že v malých podnicích začíná marketing vlastně již samotnou přípravou produktů. Například cukrárna Saint Tropez má ve své provozovně skleněné okno, jímž mohou zákazníci vidět do výroby a pozorovat tak zručnost jejích cukrářů. A končí tím, že prostřednictvím svých produktů uspokojí potřeby zákazníků, kteří se k nim rádi vrací. Ale primárně se zaměřují spíše na budování hodnotné firemní značky. Jak říká jedna z manažerek:

> „*Snažíme se dostat naši značku do podvědomí zákazníků. Prodáváme totiž velmi levné produkty a konkurence je v tomto oboru velká.*“

Vysvětlení spočívalo v tom, že malé podniky v realizovaném výzkumu vlastnily pouze jednu značku, pod kterou své produkty prodávaly, a proto veškeré jejich marketingové úsilí se zaměřuje tímto směrem, což potvrzuje další odpověď:

> „*Naším cíle je, aby náš podnik znalo co nejvíce lidí.*“

Pro velké podniky byl marketing vnímán komplexněji. Obvykle jej jednotliví respondenti definovaly jako dlouhodobou a kontinuální práci, pomocí které se snaží vytvářet hodnotu pro své zákazníky. Rozdíl oproti malým podnikům byl v tom, že velké společnosti se zaměřují zejména na budování značek jednotlivých kategorií či konkrétních produktů, které mají ve svých portfoliích. Jak říká zástupce mezinárodní společnosti:

„Cílem našeho marketingu je vytváření značek našich produktů, (tzv. brand development), které přináší hodnotu pro trh. Je to pro nás velice důležitá činnost, protože víme, že spotřebitelé jsou za značkové produkty ochotní dát i víc peněz

I díky tomu se snaží neustále inovovat a vyvíjet nové výrobky, které jim umožní hledat nové příležitosti na trhu:

„Naším dalším cílem jsou inovace a vývoj nových produktů, pomocí kterých zacelíme mezeru na trhu. Je velmi důležité, aby byl výrobek akceptovatelný pro trh, takže v této oblasti nejvíce spolupracujeme s výzkumem trhu a vývojem.“

Velké společnosti pak mohou díky svému širokému rozsahu pomýšlet i na cíle více ambiciózní, jak vyplývá z odpovědi dalšího manažera marketingu v korporaci:

„V kategoriích, kde působíme, se chceme stát jedničkou, nejhůře dvojkou na trhu.“

Hlavním rozdílem ve vnímání marketingu jako takového mezi velkými a malými podniky je, že malé společnosti si marketing spojují spíše s jednotlivými nástroji marketingové komunikace jako je reklama, letáky a různé akce,… naopak velké společnosti se jím zabývají komplexně a definují jej jako soubor aktivit, kterými se snaží přinášet hodnotu svým zákazníkům a uspokojovat jejich potřeby. Z tohoto vnímání jsou pak odvozeny i cíle. Malé podniky využívají marketingu, aby propagovaly svou firemní značku. Velké podniky se naopak snaží budovat všechny značky produktů nebo kategorií, které vlastní.

Díky rozdílnému pojetí marketingu budou vypadat jinak i jednotlivá marketingová oddělení a jejich začlenění v podnicích.

8.2 Začlenění marketingového oddělení v podniku

V prvé řadě bylo nutné položit otázku, zda malé podniky vůbec mají marketingové oddělení, či alespoň někoho, kdo se o tuto oblast stará. U velkých firem byly pak otázky rozhovorů rozšiřovány o podrobnější oblasti. Jak výzkum ukázal rozdíly, které se týkají této problematiky, jsou z pohledu malých a velkých společností markantní. V malých podnicích často marketingové oddělení jako takové chybí, zatímco ve velkých firmách mají složitou organizační strukturu a jsou provázány téměř se všemi dalšími odděleními společnosti.

V případě malých podniků, ve dvou případech ze tří, marketingové oddělení zcela chybělo. U třetího respondenta, byla v organizační struktuře začleněna i funkce Specialista marketingu. O celý koncept a strategii se zde stará pouze jedna osoba, jak popisuje její zástupce:

> *„O marketing se u nás stará pouze jedna osoba, protože jsme malá firma, prozatím to tak stačí. Má naši plnou důvěru, ale nákladnější aktivity musí konzultovat se spolumajitelem."*

U těch podniků, kde marketingové oddělení vůbec nemají, se o tuto oblast stará obvykle sám majitel. Podle některých odpovědí to není úplně ideální situace, ale díky nedostatku finančních prostředkům to funguje následovně:

> *„U nás platí pravidlo: Kdo sedí na penězích, tak velí. Čili veškeré nápady si vymýšlí a prosazuje sám majitel, i když jsme se v některých názorech často neshodli"*, tvrdí reprezentant malé rodinné firmy.

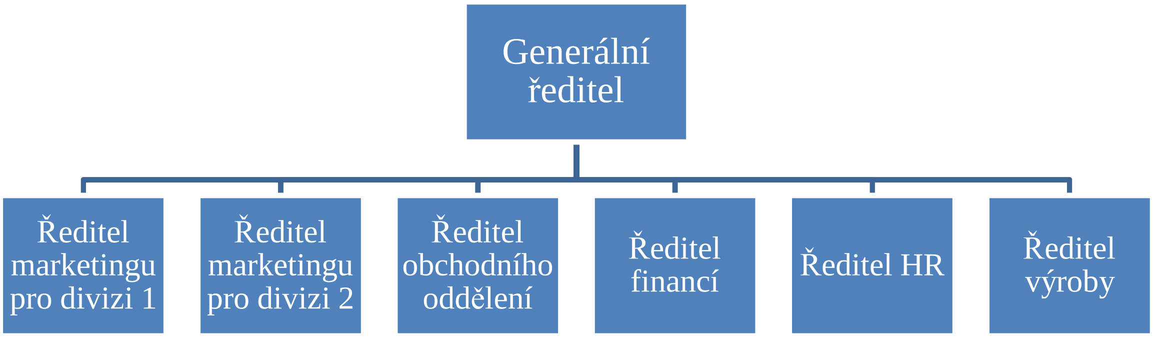
Naopak velké podniky bývají zpravidla hodně strukturované a jejich uspořádání je složitější a velmi hierarchické, než tomu bylo v předchozím případě. Všichni tři zástupci velkých společností jsou společnostmi s mezinárodní působností a všechny tři jsou řízeny zahraniční mateřskou společností. Obvykle to vypadá například takto: v čele společnosti stojí generální ředitel, který má pod sebou manažery pro příslušný region. Co se týče začlenění marketingového oddělení v konkrétním podniku v domovské zemi, pak u dvou respondentů převládalo liniové uspořádání členěné podle nejdůležitějších funkcí a v jednom případě organizace podle kategorií.

Odpověď jednoho ze zástupců velkých podniků vypadala takto:

> *„V čele stojí generální ředitel pro danou zemi, který má pod sebou manažery řídící příslušné funkce: manažera obchodního oddělení, několik manažerů marketingu každý pro jednu ze stěžejních divizí, manažera výroby, manažera řízení lidských zdrojů, a tak dále."*

Graficky by organizační struktura vypadala například takto:

Obrázek 12: Funkční uspořádání podniku



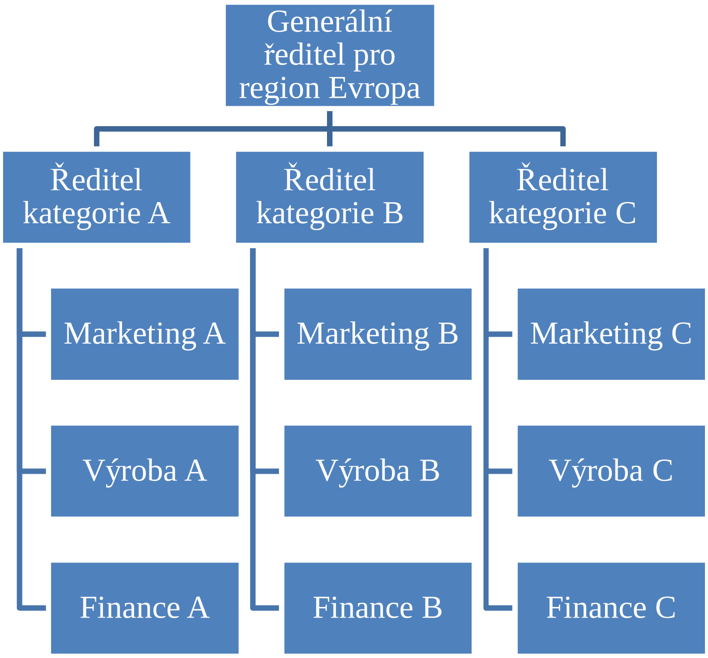
Zdroj: Vlastní tvorba autora

Dalším možným uspořádáním je organizace podle příslušných kategorií:

> „*Máme tři stěžejní kategorie, které jsou řízeny generálním ředitelem z příslušného regionu.*“, říká další ze zástupců velké korporace.

Grafické zobrazení tohoto případu ukazuje obrázek č. 13.

Obrázek 13: Organizační uspořádání podle kategorií



Zdroj: Vlastní tvorba autora

Organizační struktura velkých podniků je mnohem složitější než v případě malých firem. Je to dáno tím, že velké podniky řídí i několik desítek značek a produktových kategorií. Navíc je jejich organizační struktura často daná zahraniční centrálou. Malé podniky jsou v tomto směru nezávislé a mohou si jednotlivá oddělení utvářet, formovat a rušit podle svého.

Všichni respondenti považují marketing za důležitý, ale pouze u velkých společností má i své vlastní oddělení, ve kterém pracuje řada specialistů. U FMCG firem to bývá i jedno z největších oddělení podniku, proto jeho struktura bude blíže popsána v další kapitole. Malé společnosti jsou obvykle limitovány finančními a personálními zdroji, a tak marketing zajišťuje sám majitel, případně pouze jeden podřízený.

8.3 Struktura marketingového oddělení

V této kapitole budou rozebírána pouze marketingová oddělení u velkých společností. Jak již bylo řečeno výše, vypadá to, že malé podniky nemají marketingová oddělení buď vůbec, anebo jsou reprezentována pouze jednou osobou. Naopak v případě velkých podniků jde o velké útvary, které jsou nedílnou součástí firemní struktury.

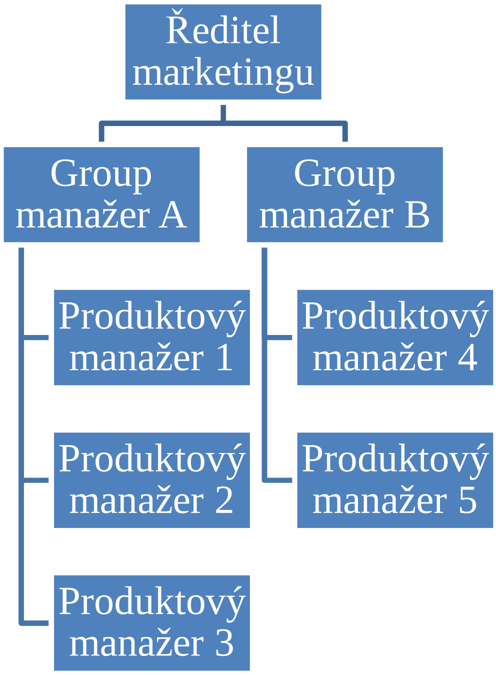
Pro každého z respondentů budou ve struktuře marketingového oddělení existovat menší diference, ale základ všichni zástupci stejně a vypadá následovně:

> *„V našem marketingovém oddělení stojí úplně nejvýše marketingový ředitel, který má pod sebou tak zvané group manažery, kteří jsou zodpovědní za nejdůležitější kategorie, a ti pak řídí produktové manažery.“*, popisuje jeden z produktových manažerů.

U jednoho podniku group manažeři řídili již jednotlivé kategorie jako celek a nečlenili je na další produktová oddělení.

Pro lepší představivost je možné uspořádání marketingového oddělení znázorněno na obrázku č. 14:

Obrázek 14: Struktura marketingového oddělení velkého podniku



Zdroj: Vlastní tvorba autora

Všichni zástupci velkých podniků vlastní několik značek a prodávají mnoho různých produktů. Ty proto nejprve rozřazují do podobných kategorií, které má na starosti Group manažer. Ten pak obvykle řídí manažery jednotlivých produktů a značek:

> *„Group Manažer koordinuje práci Produktových manažerů, přiděluje jim úkoly, pomáhá s problémy, při velkém shonu jim může pomáhat s částí jejich práce, kterou musí dopodrobna znát. Reportuje Marketingovému řediteli a v případě jeho nepřítomnosti chodí na schůzky s vyšším vedením.“*, upřesňuje manažer z velké společnosti.

Produktoví manažeři pak tvoří strategie pro jednotlivé značky a výrobky:

> *„Hlavní náplní práce produktového manažera je tvorba strategie svěřené značky a jejích jednotlivých produktů. Nejprve tomu předchází analyzování předešlých období, to znamená analýza prodejů, obratu a trhu. Následně se pak společně s obchodními manažery tvoří předpovědi a plánování prodejů. Až potom se můžu zabývat plánováním konkrétních marketingových aktivit pro mou značku.“*, popisuje jeden z produktových manažerů.

Při tomto uspořádání se manažer může plně věnovat tvorbě strategie a řízení svěřené značky a produktů. Snáz pak koordinuje veškeré aktivity a jednotlivá podniková oddělení tak, aby dosahovala na stanovené podnikové cíle.

8.4 Strategické plánování

Marketingová strategie se odvíjí od stanovených cílů, které byly popsány v předchozí kapitole. Velké podniky mívají obvykle cíle, které jsou zaměřeny na konkrétní značky. Ve svých portfoliích totiž řídí několik značek, a to jak značky globální, tak značky lokální. U obou dvou typů se snaží budovat jejich hodnotu pro zákazníky. Zatímco cíle malých podniků jsou spíše zaměřeny na budování dobrého jména, svou strategii soustředí právě na vytváření silné firemní značky.

Všechny tři malé podniky působí na velmi specifickém trhu FMCG. Každý z nich se soustředí pouze na svůj úzký segment a podle toho pak vytváří marketingovou strategii:

> *„Naše strategie se vyvíjí od konkrétních podmínek na trhu. Analyzujeme prodeje z předchozích let v konkrétních lokalitách a u konkrétních produktů a podle toho pak plánujeme další marketingové aktivity v jednotlivých oblastech.“*, říká obchodní zástupce malé firmy.

Pro většinu malých podniků je jejich specializace velkou výhodou, protože umožňuje pružně reagovat a přizpůsobovat se novým podmínkám a konkurenci na trhu. Je pro ně mnohem snadnější změnit svou strategii, plán výroby, nebo připravit speciální nabídku či akci.

Marketingová strategie u velkých společností závisí na tom, o jakou značku se jedná. Všechny tři firmy, se kterými byly realizovány rozhovory, mají totiž ve svých portfoliích, jak lokální, tak globální značky. Strategie globálních značek je zcela závislá na strategii, určovanou centrálou, která se pak upravuje podle lokálních podmínek, jak říká jeden z jejích zástupců:

> *„U globálních brandů jsou některé věci dané a pouze se zadaptují na lokální úroveň. Občas se to ale dělá i tak, že se převezme model, který fungoval v jiné zemi, převede se k nám a zase se pouze přizpůsobí místním podmínkám.“*

Veškeré změny a návrhy na přizpůsobení strategie místním podmínkám musí ale opět schválit centrála, jak dále popisuje:

> *„Samozřejmě, že našimi nápady můžeme přispívat k tvorbě celopodnikové strategie, ale konečné rozhodnutí závisí na mateřské společnosti.“*

U lokálních značek, které spadají pod mezinárodní společnosti, se strategie schvaluje na regionální úrovni řízení:

> *„U lokálních značek si veškeré aktivity plánujeme sami, do toho už centrála tolik nezasahuje. Všechny návrhy jsou pak schvalovány na regionální úrovni.“*, říká marketingová manažerka.

Příkladem globalizovaných značek je například Milka, italské sýry Galbani nebo Dove, naopak lokálními značkami jsou například Fidorka, máslo Kunín a nanuk Míša.

Kvůli efektivní koordinaci a jednotné strategii bývá u zkoumaných velkých firem vytvářen strategický plán, který zahrnuje jak lokální tak globální značky pro daný trh:

> *„Každý rok vytváříme strategický plán zpravidla na tři roky dopředu. Takto je tvořen proto, že jej můžeme upravovat podle uplynulého roku a lépe tak predikovat budoucí vývoj. K němu je tvořen i roční operační plán, který konkretizuje jednotlivé aktivity, které povedou ke stanoveným cílům.“*

Strategický plán je u velkých podniků vytvářen ve spolupráci s centrální společností tak, aby bylo dosaženo jednotného konceptu, shodují se všichni jejich zástupci:

> *„Snažíme se o jednotnou prezentaci globálních značek s menšími lokálními změnami.“*

V operačním plánu jsou pak shrnuty nástroje a veškeré aktivity, jak dosáhnout strategických záměrů. Obsahuje jednak podrobné analýzy trhu a analýzy konkurence. A následně přehled konkrétních činností pro danou značku. Pro portfoliové analýzy je využívána například metoda GE matice, pro analýzu společnosti a prostředí, ve kterém působí, bývá využíváno SWOT analýzy:

> *„Využíváme všech těchto metod, abychom dostali přesný pohled na trh a jak si v něm naše společnost stojí. Výsledky pak společně s centrálou aplikujeme do přípravy strategie.“*, říká zástupce korporace.

Jak malé tak velké podniky vytvářejí marketingové strategie. Velké firmy vytváří rozsáhlé a sofistikované plány obvykle ve spolupráci s mateřskou společností, která je v případě globálních značek hodně limituje. Tímto způsobem připravují strategické plány, které mají koordinovat veškeré marketingové aktivity. Malé firmy mají v tomto ohledu neomezené rozhodovací možnosti. Na druhou stranu zdaleka nevyužívají tolik nástrojů a analýz, jako ty velké. Odůvodňují to časovou a finanční náročností přípravy podobných podkladů. Tento rozdílný přístup bude implikovat i rozdílné vnímání role marketingu v malých a velkých podnicích a v aktivitách, které budou jednotlivé společnosti schopny realizovat.

8.5 Role marketingu v malých a velkých podnicích

Marketing může mít pro každou společnost úplně jiný význam. Podle zjištění tohoto výzkumu bude záležet jak na velikosti podniku, tak na jeho vedení. Toto tvrzení je podloženo i v kapitole číslo šest v teoretické části této práce.

Zdá se, že velké podniky vnímají marketing jako jednu z nejdůležitějších firemních funkcí. Mají zavedena rozsáhlá marketingová oddělení, která koordinují veškeré aktivity tak, aby byly budovány hodnoty značek a produktů patřící společnosti. Cílem je poznávat a uspokojovat potřeby a přání zákazníků. Malé podniky vnímají marketingovou funkci spíše jako podpůrnou a mají tendenci ji podceňovat. Není výjimkou, že je marketing omezen pouze na marketingovou komunikaci a její aktivity, které bez jakýchkoliv analýz plánuje sám majitel. Podle výpovědí zástupců malých podniků využívají maximálně analýzy prodeje, a to pouze někteří.

U malých firem je marketing spíše doplňkovou funkcí a proto také nemusí mít speciálně vytvořený útvar, což vyplývá z předchozích kapitol. U většiny respondentů byl marketing řízen pouze jednou osobou. Ve dvou případech ze tří to byl zároveň i majitel společnosti. Tento princip koresponduje i s popisem problematiky marketingu v malých firmách v knize *Does marketing need reform.*[112]

Když byly pokládány otázky týkající se role marketingu v podniku, zástupci malých firem většinou začaly vyjmenovávat, jaké veškeré aktivity realizovaly:

> *„V minulosti jsme zkoušeli reklamu v metru, letáky a pořádali jsme i pár soutěží. Chtěli jsme nějakým způsobem propagovat jméno našeho podniku. Spíše jsme to ale zkoušeli podle toho, co nás zrovna napadlo, a buďto to vyšlo lépe nebo hůře. Marketing ale rozhodně nebylo to, na čem náš byznys stál."*

Vypadá to, že role marketingu je v malých společnostech omezena pouze na aktivity marketingové komunikace spojené s propagací podniku jako celku. Ty bývají realizovány na popud majitele:

> *„Veškeré akce, které jsme kdy pořádali, vymyslel majitel. Obvykle to byly sezónní akce před Velikonocemi a před Vánocemi, které jsme potřebovali podpořit. A také jedna charitativní akce, kdy jsme pomáhali organizaci Radost dětem dražbou jednoho velmi*

---

[112] Jagdish N. Sheth, Rajendra S.. Sisodia: *Does Marketing NeedReform ?: FreshPerspectives on theFuture.* M.E.Sharpe, 2006. S 172 – 173. ISBN 9780765616982

vzácného výrobku. Dále pořádáme kurzy, kterých se jednou ročně účastní i známí hosté, čímž se opět snažíme proslavit jméno naší firmy.“, popisuje zástupce malého podniku.

Namísto toho, aby byly podloženy například spotřebitelským výzkumem nebo výzkumem trhu, podnikatel tyto nápady často přejímá od jiných firem nebo od konkurence. Marketing je v malých podnicích celkem podceňován. Jejich majitelé se často pouštějí do plánování marketingových strategií a marketingových aktivit sami bez dostatečných podkladů:

„Žádné průzkumy trhu nerealizujeme, jednotlivé akce jsou spíše realizovány metodou pokus omyl.“, potvrzují nezávisle na sobě dva zástupci malých podniků.

U třetího respondenta se již začíná objevovat tendence k získávání informací o zákaznících a snaží se realizovat svůj vlastní výzkum:

„Organizujeme občas jednorázové ankety na webu, nebo krátké průzkumy o našich zákaznících a o jejich potřebách. Abychom získali co nejvíce odpovědí, osvědčilo se nám, realizovat tyto výzkumy formou soutěží. Každý vyplněný dotazník má šanci vyhrát produkt naší firmy. Tyto informace nám poskytují bližší informace o tom, co nejvíce u nás lidé nakupují a co jim v naší nabídce chybí.“

Je vidět, že i přes nedostatek finančních zdrojů, mohou některé malé firmy realizovat průzkumy trhu alespoň vlastními silami a využívat informací o svých zákaznících při tvorbě podnikové strategie. Díky tomu pak mohou realizovat konkurenční výhodu v podobě lépe naplánovaných marketingových aktivit oproti svým konkurentům a lépe reagovat na dynamicky se měnící trh. U tohoto podniku je stanovena i příslušná osoba, která má marketing a jednotlivé aktivity i jejich plánování na starosti:

„Zodpovědná osoba má na starosti veškeré aktivity týkající se hlavně online marketingu a letáků, které vytváříme zejména před Vánocemi. Pokud jde o nákladnější aktivity, konzultuje je se mnou jako spolumajitelem, jinak je to plně na ní. Nedokážu si představit, že bych se o tohle všechno ještě měl starat já.“

U všech tří malých firem je vidět velká závislost marketingu na vedení podniku.

Z výzkumu dále také vyplynulo, že by se malé podniky a jejich zaměstnanci rádi více věnovaly vymýšlení a plánování kreativních aktivit marketingové komunikace a budování značky. Ale nemají s tím tolik zkušeností. Uvítaly by alespoň možnou konzultaci s odborníkem:

„Určitě by bylo lepší, kdybychom tu mohli mít jednoho člověka, který by měl dostatečné zkušenosti a s podobnými akcemi nám pomáhal. Jejich příprava i realizace by pak byly jistě efektivnější. Zatím si to bohužel nemůžeme dovolit.“

Naopak marketing ve velkých společnostech hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Podílí se na vytváření firemní strategie například tím, že určuje, které produkty měly největší úspěch a do budoucna se budou vyrábět. Pomocí výzkumu trhu zjišťují zákaznické preference a snaží se vyhledávat nové příležitosti na trhu. Buďto může jít o zcela nové výrobky nebo modifikované příchutě, či velikosti již stávajících potravin. U kosmetiky to jsou hlavně nové vůně, nová složení a změna vnějšího obalu (redesign). Svá zjištění pak marketing předává oddělení výroby a vývoje nových produktů a i nadále spolupracuje na jejich přípravě.

Zdá se, že marketing je u velkých podniků rozdělen do dvou rovin. První vytváří vizi a formuje ji do jednotlivých strategií. Druhá se pak soustředí na taktická řešení. Jak bylo zmiňováno v předchozí kapitole, je to marketing, který zodpovídá za tvorbu vizí a strategií a ty pak předává oddělení Trade marketingu, které se má postarat o to, aby tyto návrhy bylo možné zrealizovat. Toto rozdělení na strategickou a taktickou část doporučuje i Kotler.[113]

Z rozhovorů se dvěma zástupkyněmi strategického marketingu vyplývá, že jejich hlavní úlohou je vést svěřené kategorie a značky:

„Mou hlavní úlohou je budovat svěřené značky, které budou přinášet hodnotu pro trh. Je to dlouhodobá kontinuální práce, při které ale musíte řídit zároveň krátkodobé aktivity, které podporují prodej našich produktů.“

Dále říká: *„Hodně záleží na tom, jestli řídíte globální nebo lokální značku. Já mám ve svém portfoliu oba dva typy. U té globální jsme hodně limitováni celkovou komunikací, která je řízena centrálně a pouze se lokalizuje na náš trh. U lokálních značek máme volnou ruku a tyto aktivity se schvalují na úrovni regionu.“*

Ovlivňováni jsou marketéři nejen, co se týče marketingové komunikace, ale například i výběrem produktů, které se k nám do České republiky budou dovážet:

---

113 KOTLER, Philip: *Marketing roles and sklills: Kotler on marketing.* Published by John Wiley&Sons., Hoboken, New Jersey, [online]. 2003, [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www:http://www.marsdd.com/articles/marketing-roles-and-skills-kotler-on-marketing/

„Co se dovážených produktů týče, vybírám z portfolia mateřské společnosti. Pokud bychom měli větší objemy prodeje, jako například Německo, už bychom si mohli i sami vymýšlet nové příchutě i další věci. Prozatím vybíráme z toho, co se v dalších zemích osvědčilo a co si myslíme, že může mít úspěch i u nás ale vlastními nápady prozatím přispívat nemůžeme.“, upřesňuje manažerka.

Zástupce trade marketingu, který se stará o realizaci marketingové strategie, popisuje svou pozici takto:

„Zajímavé na mé práci je, že jsem úzce napojen jak na obchodní oddělení, tak na oddělení, která zajišťuj budování (brandbuilding) našich značek. Takže jednak analyzuji objemy prodejů a obrat jednotlivých značek a jednak spolupracuji na aktivitách, které budou oslovovat naše zákazníky přímo na prodejnách. Což znamená spolupráci i s agenturami například při tvorbě POS materiálů, ale i s výrobou, nákupním oddělením, logistikou a dalšími odděleními.“

Z odpovědi vyplývá, že je to právě trade marketing, který zajišťuje taktickou rovinu marketingu. Díky tomuto útvaru pak mohou být produkty podporovány v místě prodeje nejrůznějšími promočními materiály, soutěžemi a tak podobně.

Pro lepší představivost jsou veškeré aktivity Trade marketéra znázorněny obrázkem č. 15

Obrázek 15: Aktivity Trade marketingu

Zdroj: Vlastní tvorba autora

Pro velké podniky je tedy spolupráce těchto dvou útvarů efektivnější než přímá spolupráce marketingu a obchodního oddělení. Marketing připravuje strategie, vyhledává nové příležitosti na trhu a získává informace o svých zákaznících. Zajišťuje budování hodnotných značek, které budou pro zákazníky zárukou kvality a spokojenosti. Znamená to také zjišťování zpětné vazby od spotřebitelů, a tu pak předat příslušným útvarům a zahrnout ji do dalších strategií. Trade marketing přetransformovává vize marketingu do konkrétních aktivit, které budou reálně proveditelné. Dále se podílí na jejich přípravě, komunikuje je s obchodním oddělením, ale i s výrobou a zástupci prodejních míst.

Vzhledem ke složitosti a komplexnosti marketingu má toto rozdělení své opodstatnění. Pro FMCG trh je marketing nepostradatelným útvarem. Produkty jsou levné, a spotřebitelé je nakupují často a jejich nákup obvykle neplánují. Proto je musí výrobek přesvědčit, zaujmout či si jej musí vybavit přímo v místě prodeje. Konkrétních aktivit existuje nespočetné množství a jak velké tak malé podniky je realizují podle svých plánů a možností.

Každá společnost, která byla součástí výzkumu, se snaží oslovovat své zákazníky různými marketingovými aktivitami tak, aby co nejlépe odpovídaly stanoveným cílům. Je zřejmé, že se malé a velké podniky odlišovaly, jak již vyplývá z odlišného vnímání marketingu a z jeho postavení. Důvodem jsou zejména rozdílné finanční a personální možnosti a zkušenosti s tímto oborem.

U zkoumaných mezinárodních podniků, byly nejčastějšími marketingovými aktivitami vytváření hodnoty značky, tvorba její strategie a řízení vlastněných kategorií a značek. V případě globálních značek dochází k tomu, že veškeré plánované aktivity musí být schvalovány centrálou, případně se pouze přebírají ze zahraničí a přizpůsobují se domácímu prostředí. Ke stejným závěrům dochází i kapitola č. 7 v teoretické části práce (článek: *Český manažer chce být kreativní, ale jen do výše hypotéky.*[114])

V případě plánování marketingových aktivit velké podniky často spolupracují s externími agenturami:

> *„Se specializovanými aktivitami spolupracujeme hodně. Jejich služeb využíváme například na promoční aktivity, design propagačních materiálů, PR, podporu prodeje,*

---

[114] KARLÍČEK Miroslav: *Český manažer marketingu chce být kreativní. Ale jen do výše hypotéky.* Strategie E15. [online]. Červen 2011. [cit., 2013-04-11]. Dostupné z www: http://strategie.e15.cz/special/cesky-manazer-marketingu-chce-byt-kreativni-ale-jen-do-vyse-hypoteky-655935

často i na design výrobků a mnoho dalších činností. Zjistili jsme, že je pro nás mnohem výhodnější spoléhat se na jejich odbornost. Kdybychom si museli veškeré tyto činnosti realizovat sami, muselo by nás být alespoň dvakrát tolik. Navíc se ukázalo, že se tato spolupráce finančně vyplatí.“, vysvětluje brand manažerka.

Stejné je to například i s realizací marketingového výzkumu:

„Většinou ho řešíme externě a nakupujeme data například od firmy Nielsen, nebo získáváme i prodejní data od jednotlivých řetězců.“

Často byly zmiňovány i aktivity, které zajišťují společensky odpovědný marketing. Například společnost Mondelez podporuje členy tzv. Rainforest Alliance. Vyrábí kávu, která pochází od místních farmářů, jimž se organizace snaží zajistit příznivé životní podmínky. Unilever má dokonce vlastní plán udržitelného rozvoje. Jeho cílem je minimalizovat dopad růstu společnosti na životní prostředí a zvyšovat společenský vliv. Do roku 2020 chtějí zlepšit zdravý životní styl, snížit dopad na životní prostředí a získávat 100 % zemědělských surovin z udržitelných zdrojů.[115]

Velké podniky tedy realizují mnohem více marketingových aktivit, než malé podniky. Důvodem je mnohem větší portfolio produktů a značek, které musí být podporovány. Také mají větší možnosti, co se týče finančních a personálních zdrojů. U malých podniků je situace podstatně jednodušší, co se řízení marketingových aktivit týče. Nejsou nikým limitovány a je zcela na nich, jak bude vypadat. Většinou je vymýšlí sám majitel. Velké podniky si ale mohou dovolit najímat zkušené lidi, kteří v marketingu působili a formovat silný marketingový útvar, který pak bude ovlivňovat celo-firemní strategii. Obvykle dochází k pečlivému plánování a vyhodnocování dostupných dat a ke zjišťování efektivity minulých činností. Na druhou stranu, ale musí pro dílčí činnosti využívat pomoc specializovaných agentur a jeho fungování je závislé nespolupráci i s dalšími podnikovými odděleními.

8.6 Vztahy s ostatními odděleními v podniku

Vzhledem k jednodušší organizaci malých podniků budou i vztahy mezi jednotlivými odděleními, či spíše zaměstnanci méně komplikované, než tomu bude v případě velkých

---

[115] UNILEVER: *Unilever plán udržitelného rozvoje.* Webové stránky společnosti. [online], [cit., 2013-04-15]. Dostupné z www: http://www.unilever.cz/sustainable-living/uslp/

korporací. Tyto rozdíly plynou z náročnosti velkých podniků na lidské zdroje a jejich možností si je opatřit.

Jak již bylo popsáno výše, ani u jednoho z malých podniků nebylo zřízeno samostatné marketingové oddělení. V jednom případě se o celý marketing starala jedna osoba, jinak tento obor řídili samotní majitelé společností. Vztahy mezi majitelem podniku a ostatními zaměstnanci jsou pak jednoznačně určeny jeho postavením a povahou:

> *„Většinou je to tak, že majitel přijde s návrhem, který pak my, jako jeho realizační tým, musíme uvést do provozu.“*, říká jeden ze zaměstnanců malého podniku.

> *„Jeho vztahy s ostatními zaměstnanci, kteří reprezentují svá oddělení, jsou přímé a v takhle malé firmě je to tak, že všichni vědí o všem. Spolupráce je hodně provázaná a bez větších problémů“*, dodává.

Jedním z dotazovaných byl i malý rodinný podnik. Zde jeho zástupce hovořil o výhodách a nevýhodách rodinné firmy:

> *„ Velkou výhodou je, že jste sami sobě vlastním pánem a nemusíte se spoléhat na práci někoho cizího. Díky úzkým vztahům jsme neměli přesně vymezeno, kdo kterou oblast řídí a spoléhali se jeden na druhého. Tohle Vám dá řadu cenných zkušeností. Na druhou stranu si ale práci často nosíte domů. V případě, že se nepohodnete ve firmě, automaticky se to promítne i do atmosféry doma.“*, popisuje situaci jeden z respondentů.

Z předchozích kapitol vyplývá, že velké podniky se skládají z mnoha útvarů, které musí být efektivně řízeny. Koordinace jednotlivých aktivit a komunikace mezi odděleními je pak složitější, než tomu bylo v případě malých podniků. Marketingové oddělení spolupracuje s většinou dalších podnikových útvarů počínaje obchodním oddělením a finančním oddělením konče.

Nejvýznamnější spolupráce je podle všech odpovědí zástupců velkých firem s obchodním oddělením:

> *„Marketing je spolu se Salesem nejdůležitější v celém podniku.“*, tvrdí jeden z produktových manažerů.

Jejich vzájemná spolupráce je proto nevyhnutelná a zdá se, že i to je důvod jejich častých neshod. Oba útvary se mohou dívat na marketing z jiného úhlu pohledu:

> *„Marketing sice ovlivňuje komunikaci jednotlivých značek, vymýšlí různé akce, ale důležitá je právě prezentace tzv. in-store aktivit, neboli promoce konkrétních produktů a značek přímo v prodejnách, o které se stará obchodní oddělení.“*, specifikuje reprezentant velké společnosti.

Podle další odpovědi obchodní oddělení velmi ovlivňuje i to, jak budou konkrétní marketingové aktivity vypadat:

> *„Dřív jsme předložili několik návrhů, které se schvalovaly společně s obchodním manažerem, nyní je oddělení salesu zahrnuto i do plánovacích procesů podobných akcí.“*

Toto začlenění má své opodstatnění:

> *„Když Sales nepodpoří některou z našich marketingových aktivit, nebo pokud není zboží na prodejně dostatečně odpromované, je i ta nejlepší plánovaná akce naprosto zbytečná.“*.

Vzhledem k tomu, že většinu rozhodnutí spolu musí obě strany diskutovat a schvalovat, bylo u několika velkých podniků zavedeno i již zmiňované oddělení Trade Marketingu, které má zabezpečovat kompromis mezi oběma stranami:

> *„Marketing se stará o určování strategie produktů a značek, mají určitou vizi na obchodním oddělení je zvládnout realizaci těchto podnětů. Trade marketing tuto vizi zpracovává tak, aby byla realizovatelná. Dále zajišťuje komunikaci mezi oběma odděleními, aby nedocházelo ke vzájemným neshodám, a aby se jim předcházelo včasnou komunikací.“*, uvádí zástupce velké korporace.

Doplňuje ještě zajímavostí:

> *„Budeme se stěhovat do nové a budovy a všechna tato oddělení budou umístěna do jednoho patra a domluva tak bude moci probíhat osobně Face to face.“*

Dalším oddělením, se kterým marketing hodně spolupracuje, je výroba, a to zejména při návrzích nových produktů či jejich modifikacích:

> *„Například můžeme navrhnout novou příchuť některého z našich zavedených produktů. Tu většinou vymýšlíme na základě spotřebitelských testů a dotazníků. Návrh se pak posílá do továrny, kde se rozhoduje o tom, jestli se návrh hned zamítne, nebo zda se vyrobí vzorky, které následně odzkoušíme. Což je velmi příjemná náplň naší spolupráce.“*

Tento způsob je možné použít pouze u lokálních továren. Značky, které jsou globální, mohou být ovlivňovány pouze zeměmi s velkými objemy prodeje, ale spíše jsou řízeny centrální mateřskou společností:

„Evropský tým může vymýšlet nové návrhy a teprve následně rozhodnout, pro jako lokalitu by bylo možné je dovážet."

Kooperace v rámci mezinárodních korporací s dalšími odděleními, jako je nákup, finanční oddělení, logistika a právní oddělení jsou neméně důležitá:

„S kým dále hodně spolupracujeme, je nákupní oddělení, které zajišťuje dárky do spotřebitelských soutěží a stará se o veškerou komunikaci s našimi dodavateli. Finance se pak starají o kompletní výpočty a reporty našich hospodářských výsledků. S logistikou komunikujeme, pouze pokud jde o plánování výroby. A s právním oddělením konzultujeme zejména soutěže a jejich pravidla, aby nebyla nastavena v rozporu se zákonem. Vlastně téměř všechna oddělení jsou s námi v kontaktu a jsou pro nás velmi důležitá."

Spolupráce mezi marketingem a dalšími odděleními společností je pro velké podniky komplikovanější než pro ty malé. Malé podniky se skládají obvykle z několika zaměstnanců, kteří se starají o danou funkci. Díky jejich malému počtu nedochází ke komplikacím, co se týče komunikace a spolupráce mezi nimi. Obvykle bývají všichni zainteresováni do chodu celého podniku a na konkrétních aktivitách se domlouvají mezi sebou. U velkých podniků, které zaměstnávají stovky až tisíce zaměstnanců je nutná organizační struktura, která se skládá z několika hlavních podnikových funkcí. Ty jsou zastřešovány samostatnými útvary, které mohou čítat několik desítek zaměstnanců. Proto je spolupráce mezi nimi poněkud komplikovanější. Pro efektivní fungování mívají nastaveny procesy, které komunikaci a spolupráci usnadňují. Podle výzkumu je marketingové oddělení v kontaktu nejvíce s obchodním oddělením. Jejich spolupráce je založena zejména na tom, že marketingové oddělení vymyslí strategický plán, jak daný produkt, či značku propagovat. To, jak to celé bude vypadat v místě prodeje, řídí už ale obchodní oddělení. Jejich častým neshodám má předcházet oddělení trade marketingu, které tuto komunikaci usnadňuje. Spolupracuje jak se strategickým marketingem, tak s obchodním oddělením, kterému předkládá již zpracované a realizovatelné návrhy. Kromě tohoto oddělení marketing spolupracuje s téměř všemi ostatními ve společnosti od plánování výroby až po právní oddělení, které řeší legislativu týkající se mimo jiné i spotřebitelských soutěží.

9 Závěr

V současné době, kdy je na trhu převaha nabídky nad poptávkou, se všechny společnosti musí snažit, co nejefektivnějším způsobem oslovit své zákazníky. V odvětví FMCG je konkurence ještě mnohem větší a podniky, které na tomto trhu působí, mají o to těžší pozici. Spotřebitelé mají přístup k mnoha informacím a mají nespočet možností, jak a kde si daný produkt koupí. Pro nákupy rychloobrátkového zboží je typické, že nejsou obvykle plánované. Jde totiž o levné produkty, které k sobě mají i několik substitutů. Pro spotřebitele je tak mnohem snadnější porovnávat je a vybírat z široké nabídky těchto atributů. Proto je hlavním úkolem marketingu, aby si spotřebitel vybral právě produkt či značku daného podniku.

Cílem bylo najít rozdíly, co se týče vnímání marketingu mezi malými a velkými společnostmi a jeho rozdílným fungováním v těchto firmách. Jednotlivé rozdíly byly analyzovány na základě kvalitativního výzkumu. Vybráno bylo celkem šest podniků, které se věnují výrobě a prodeji rychloobrátkového zboží. Mezi nimi byly tři malé a tři velké firmy, které poskytly tazateli své názory a zkušenosti. Byla zvolena metoda polo-strukturovaných rozhovorů, jejichž výsledky jsou popsány v praktické části diplomové práce.

Zástupci jak malých tak velkých společností vědí, že je pro ně marketing důležitým oborem, který jim může přinést zisk i konkurenční výhodu. Ovšem obě dvě skupiny respondentů vnímají marketing jinak. Pro malé podniky je marketing vnímán spíše jako soubor aktivit a nástrojů marketingové komunikace, jako je reklama, akce, soutěže a mnoho dalších. V jejich případě pak mají vést k tomu, že zákazníci budou znát značku či název jejich společnosti a skrze to budou dosahovat i vyšších zisků. Naproti tomu pro velké podniky znamená marketing soubor aktivit, prostřednictvím kterých vytvářejí, identifikují a uspokojují potřeby a přání svých zákazníků a tím jim přinášejí hodnotu. Ve svých portfoliích vlastní několik desítek značek a na trhu nabízí i stovky produktů. Primárním cílem velkých společností je právě budování silných produktových značek nebo kategorií, které si zákazníci kupují a nikoliv pouze dobrého jména celého podniku.

I díky tomu jsou organizační struktury velkých společností mnohem složitější, než je tomu v případě malých podniků. Jejich uspořádání bývá často ovlivňováno zahraniční centrálou a je velmi hierarchické. Nejvýše postaveným je generální ředitel celé společnosti, který řídí ředitele příslušných regionů. Těm jsou podřízeni manažeři konkrétních zemí. Tyto pobočky bývají obvykle liniově uspořádány podle daných funkcí a jednou z těch hlavních je právě marketing. Oproti tomu je systém řízení v malých podnicích naprosto odlišný a mnohem jednodušší. Malé

podniky mívají obvykle svého ředitele a často i vlastníka v jedné osobě, který koordinuje činnosti jednotlivých zaměstnanců. Svou organizační strukturu si vytvářejí podle svého a nejsou nikým limitováni. Obvykle pro ně bývá mnohem jednodušší jakékoli oddělení založit či zrušit. Marketing je v jejich případě vnímán spíše jako doplňující funkce.

Právě zde se objevuje další rozdíl. Malé podniky toto oddělení považují spíše za podpůrné, nikoliv za stěžejní. Toto tvrzení potvrdil i fakt, že o marketing v malých firmách se obvykle stará sám majitel společnosti, či se na něm velkou částí podílí. Ani u jednoho z této skupiny respondentů nebylo vytvořeno samostatné marketingové oddělení. Pouze v jednom případě zde byl zaměstnán marketingový specialista. Zatímco pro velké mezinárodní korporace je marketing jednou z hlavních podnikových funkcí, která se podílí na strategii celé společnosti. Proto jsou zde vytvářena velká marketingová oddělení s vlastní strukturou řízení. Obvykle se člení nejprve na produktové kategorie a následně i na jednotlivé produkty a značky, pro které vytváří sofistikované marketingové strategie.

Taktéž strategické plánování bude zcela jinak probíhat v malých a velkých společnostech. Podle zástupců malých firem jsou tyto plány vytvářeny na základě přesvědčení a intuice jejich majitele. Zatímco velké podniky si pro jejich opodstatnění a pro zajištění jejich efektivního fungování vytvářejí podrobné analýzy. Příprava strategických plánů se liší i co se týče řízení konkrétních značek. Velké korporace jsou hodně limitovány mateřskou společností v případě globálních značek. Chtějí dosáhnout jejich jednotné prezentace a tak dochází pouze k přizpůsobení těchto plánů lokálním podmínkám. Malé podniky nejsou v tomto smyslu ničím omezovány a mají tak při přípravě marketingových aktivit mnohem větší volnost. Tyto rozdíly se budou dále promítat do vnímání role marketingu v podnicích a do aktivit, které budou jednotlivé firmy schopny realizovat.

Rozdílné vnímání role marketingu v malých a velkých podnicích vyplývá již z výše uvedených diferencí. Malé společnosti si marketing spojují s aktivitami marketingové komunikace, které občas realizují. Nemají ovšem dostatek financí, aby si mohly dovolit zkušeného specialistu, a tak je marketing plně v režii majitele. Ten tyto aktivity plánuje sám bez větších analýz a teprve následně zjišťuje výsledek akce. Ačkoliv nejde o nijak nákladné akce, bylo by jistě efektivnější, kdyby malé podniky analyzovaly dopady minulých akcí na jednotlivé produkty a soustředily se pouze na ty, které jim přinesly zisk.

Právě tímto způsobem své veškeré realizované aktivity společně s dalšími ukazateli týkající se jednotlivých produktů analyzují velké podniky. Data získávají jednak pomocí vlastních výzkumů

trhu a jednak od externích specializovaných agentur či přímo od řetězců. Oddělení strategického marketingu je pak zahrne do svých budoucích plánů. Velké společnosti mají tedy dvě roviny marketingu. Jeho strategickou část, která se stará o budování hodnotných značek a uspokojování potřeb zákazníků. A následně část taktickou, jež zajišťuje převedení strategií do konkrétních akcí. Tyto aktivity má na starosti oddělení Trade marketingu, které přímo spolupracuje na strategickém budování značek, ale i na tom, jak konkrétní aktivity vypadají a probíhají v místě prodeje. Zdá se, že spolupráce strategického marketingu, trade marketingu a obchodního oddělení tímto způsobem funguje a většina velkých korporací ji má takto nastavenou. Nejsou to ale pouze tato tři oddělení, která tvoří celkový obraz marketingu. Do celého procesu je zahrnuto i oddělení výroby a vývoje pro vytváření či inovace produktů. Dále je to mimo jiné oddělení financí, které analyzuje příslušné ukazatele a dává tak marketingu veškeré podklady.

S kým také velké společnosti hodně spolupracují, jsou externí agentury. Ty si najímají například na realizaci výzkumu trhu, na vizualizace komunikačních materiálů, plánování marketingových kampaní a řady dalších aktivit. Tato spolupráce je pro ně, jak sami říkají, mnohem efektivnější a levnější, než kdyby vše museli dělat sami. To si malé společnosti často neuvědomují a myslí si, že by to bylo pro ně příliš nákladné. Raději tak vše zkoušejí vlastními silami. V případě, že by alespoň v některých případech spolupracovaly s agenturami, byly by jejich kampaně efektivnější a vyvarovaly by se tak zbytečných nákladů spojených s neúspěšnou kampaní.

10 Seznam literatury

10.1 Bibliografické zdroje

ARMSTRONG, Gary, HARKER, Michael, KOTLER, Philip, BRENNAN, Ross: *Marketing an Introduction.* Essex, Pearson Edcation: 2009. S. 62 - 63. ISBN 978-0-273-71395-1

BLAŽKOVÁ, Martina: *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy.* Praha: Grada, 2007. S. 204. ISBN 978-80-247-1535-3

BOXILL, Ian, CHAMBERS M., Claudia, WINT, Eleanor: *Introduction to Social Research.* Canoe Press, University of the West Indies, 1997, S. 47. ISBN 9789768125224

DOGRA, *Rural Marketing.* 7. Vydání. Tata McGraw - Hill Education, 2007. S. 166. ISBN: 9781259082986

GITMAN, Lawrence J. McDANIEL, Carl D.: *TheFutureof Business: The Essentials,* Cengage Learning, 2008. S. 177 - 202. ISBN 9780324590753

Jagdish N. Sheth, Rajendra S.. Sisodia: *Does Marketing Need Reform ?: Fresh Perspectives on the Future.* M.E.Sharpe, 2006. S. 172 – 173. ISBN 9780765616982

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar: *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2008. S. 186. ISBN 978-80-247-2690-8

KOTLER Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management 14th Edition,* Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, New Jersey 2012. S. 35-46. ISBN 978-0-13-210292-6

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane: *Marketing Management – 12. Vydání.* Grada Publishing a.s., 2007. S. 735. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary: *Moderní marketing.* 4. evropské vydání, Praha, Grada, 2007. S. 40. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman: *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti,* Grada 2006, S 120. ISBN 9788024709666.

MADURA, Jeff: *Introduction to Business, 4. Ilustrované vydání*, CengageLearning, 2007. S. 306. ISBN 9780324407112

NOVÝ, Ivan, SURYNEK, Alois: *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. Přepracované a rozšířené vydání. Praha. Grada, 2006. S. 256. ISBN 9788024717050.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv: *Základy podnikání – Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů,* Praha, Grada, 2010. S. 231. ISBN 978-80-247-3339-5.

10.2 Seznam elektronických zdrojů

AK Group Ltd. Profil společnosti AK Group.[online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://firma.sluzby.cz/caje-praha-ak-group

AMA (American Marketing Association): *Definitionof Marketing.* Říjen 2007. [online], [cit., 2013-12-01]. Dostupné z www: http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx.

Cukrárna Saint Tropez: *Vítejte na stránkách nejlepší cukrárny v Praze.* Webové stránky společnosti.[online] [cit., 2013-04-09]. Dostupné z www: http://cukrarnatropez.cz/o-nas/

DICKSTEIN, Steve: *72 Marketing Definitions,*definice č 19. Listopad 2011. [online], [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: http://heidicohen.com/marketing-definition/ .

eOD, ekonomický obchodní dům: Domovská stránka společnosti eOD.cz.[online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.eod.cz/

JOHNSON, Bill: *The CEO od Heinz on PoweringGrowth in EmergingMarkets.* Harward Business Review, říjen 2011. [online], [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://hbr.org/2011/10/the-ceo-of-heinz-on-powering-growth-in-emerging-markets/ar/1

KARLÍČEK Miroslav: *Český manažer marketingu chce být kreativní. Ale jen do výše hypotéky.* Strategie E15. [online]. Červen 2011. [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www:

http://strategie.e15.cz/special/cesky-manazer-marketingu-chce-byt-kreativni-ale-jen-do-vyse-hypoteky-655935

KARLÍČEK, Miroslav, DRÁBIK, Peter: *Marketings influence withinCompanies: CurrentIssues and thein Possible Resolution.* Duben 2012, [online]. [cit., 2013-04-20]. Dostupné z www: http://www.degruyter.com/view/j/stcb.2012.5.issue-20/v10151-012-0012-9/v10151-012-0012-9.xml

KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *Ending the War Between Sales and Marketing.* Harward Business Review, červenec 2006. [online], [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: http://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing/ar/1

KOTLER, Philip, RACKHAM Neil, KRISHNASWAMY, Suj: *EndingtheWarBetween Sales and Marketing,* [online] Harward Business review, červenec 2006. [cit., 2013-03-29]. Dostupné z www: http://hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/an/R0607E-PDF-ENG

KOTLER, Philip: *Marketing roles and sklills: Kotler on marketing.* Published by John Wiley&Sons., Hoboken, New Jersey, [online]. 2003, [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www:http://www.marsdd.com/articles/marketing-roles-and-skills-kotler-on-marketing/

KOUDELKOVÁ, Petra: *přístupy malých a středních podniků k marketingovým aktivitám,* VUT Brno, 2010, [online], [cit., 2013-04-02]. Dostupné z www: http://www.konference.fbm.vutbr.cz/workshop/papers/papers2010/koudelkova.pdf

KRAFT Foods, Česká republika, webové stránky společnosti Mondelez, *About us*, [online]. [cit., 2013-04-01]. Dostupné z http://www.kraftfoodscompany.com/about/cz_sk/czech.aspx .

LACTALIS, webové stránky společnosti Lactalis Group, *TheLactalis Group.*[online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.lactalis-international.com/en/the-lactalis-group.html

LECINSKI, Jim: *Winning the Zero Moment of Truth.* Google/ Shopper Sciences, Zero Moment of Truth Industry Studies, U.S., *Str*. 26 – 28. [online], [cit., 2013-04-02]. N=500. Dostupné z www: http://www.zeromomentoftruth.com/download.

Marketing &Media, *Kraft Foods nově jako Mondelez International*, 4. 10. 2012, ČTK, [online]. [cit., 2013-04-01]. Dostupné z www: http://mam.ihned.cz/c1-57750870-kraft-foods-nove-jako-mondelez-international.

MC GRAW HILL, HigherEducation: *Marketing´s Role in the Global Economy*, [online], [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: http://www.mhhe.com/irwin/fourps/web/index.html

MKELLEY: *Small business marketing basics*. Listopad 2009. [online], [cit. 2013-12-01]. Dostupné z www: http://smallbusiness.com/wiki/Small_business_marketing_basics .

PRIDE, William M., Ferrell O. C.: *Marketing*, Cengage Learning, 2011. S. 85. ISBN 9781111526191.

RUST, Ronald T., MOORMAN Christine, BHALLA Gaurav: *Rethinking Marketing*, Harward Business Review, leden 2010. [online]. [cit., 2013-03-21]. Dostupné z www: http://hbr.org/2010/01/rethinking-marketing

SOUKUP, Výzkumy: *Expertní rozhovory*, Praha, 2009, [online]. [cit., 2013-04-10]. Dostupné z www: http://www.vyzkumysoukup.cz/vyzkumne-metody/expertni-rozhovory/

SUTTLE, Rick: *Definitionof Business Objectives and Goals*. Demand Media. 2009. [online], [cit., 2013-04-02]. Dostupné z www: http://smallbusiness.chron.com/definition-business-objectives-goals-24983.html

TAWORSKI, Bernard J., KOHLI, Ajay K.: *Market Orientation: Antecedents and Consequences.* American Marketing association, Jurnalof Marketing. Červenec 1993. S. 53-57. [online], [cit., 2013-03-11]. Dostupné online z www: http://www.jstor.org/discover/10.2307/1251854?uid=3737856&uid=2&uid=4&sid=21102170060057

UNILEVER, webové stránky společnosti Unilever, *Představení Unileveru*, [online]. [cit., 2013-04-06]. Dostupné z www: http://www.unilever.cz/onas/predstaveniunileveru/

10.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Seznam společností a respondentů výzkumu 51

10.4Seznam obrázků

Obrázek 11: Průměrná délka rozhodovacího nákupního cyklu u různých odvětví 11

Obrázek 1: Složky holistické koncepce marketingu 24

Obrázek 2: Organizační začlenění marketingového oddělení v podniku 26

Obrázek 3: Maticové uspořádání organizace 28

Obrázek 4: Funkční uspořádání marketingového oddělení v podniku 32

Obrázek 5: Uspořádání podle produktů nebo značek 33

Obrázek 6: Vertikální produktový tým 35

Obrázek 7: Trojúhelníkový produktový tým 35

Obrázek 8: Horizontální produktový tým 36

Obrázek 9: Organizační uspořádání podle zákazníků 38

Obrázek 10: Geografické organizační uspořádání 40

Obrázek 12: Funkční uspořádání podniku 59

Obrázek 13: Organizační uspořádání podle kategorií 59

Obrázek 14: Struktura marketingového oddělení velkého podniku 61

Obrázek 15: Aktivity Trade marketingu 67