Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Diplomová práce

Věra Strejčková
2017

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

Využití marketingového minimalismu v marketingovém managementu firmy

Autor diplomové práce: Bc. Věra Strejčková
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
Rok obhajoby: 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma

„Využití marketingového minimalismu v marketingovém managementu firmy“

jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označil a uvedl v přiloženém seznamu.

V Jindřichově Hradci dne 25. června 2017

.....

Podpis

Vysoká škola ekonomická v Praze
Katedra managementu

Fakulta managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Autorka práce:	Bc. Věra Strejčková
Studijní program:	Ekonomika a management
Obor:	Management
Vedoucí práce:	doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
Název práce:	**Využití marketingového minimalismu v marketingovém managementu firmy**
Jazyková varianta:	Čeština

Rámcový obsah:

1. Nové trendy v marketingovém managementu
   Inovace jako zdroj výkonnosti firmy
2. Identifikace konkurenčních výhod produktu a firmy
3. Návrh marketingové strategie s využitím marketingového minimalismu

Rozsah práce: 60 stran

Literatura:

1. COLLINS, J. Jak z dobré firmy udělat skvělou. Praha. Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1
2. ČICHOVSKÝ, L. a kol. Inovace - generátor výkonnosti firmy. Praha. Adart s.ro., 2013. ISBN 978-80-87829-07-3
3. FRIED, J. -- HANSSON, D. H. RESTART, Průvodce podnikatelským minimalismem. Brno. Jan Mervil Publising s.r.o., 2010. ISBN 978-80-87270-04-2
4. KAŠÍK, M. – HAVLÍČEK, K. Marketing při utváření podnikové strategie. 2.vydání. Praha. VŠFS, edice EUPRESS ISBN 978-80-7408-060-9
5. VYSEKALOVÁ, J. a kol. Chování zákazníka Jak odkrýt tajemství "černé skříňky". Praha. Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3

Datum zadání: říjen 2016

Datum odevzdání: červen 2017

Bc. Věra Strejčková
Řešitelka

doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
Vedoucí práce

Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.
Vedoucí katedry

doc. Ing. Vladislav Bína, Ph.D.
Děkan FMJH VŠE

Název diplomové práce:

Využití marketingového minimalismu v marketingovém managementu firmy

Abstrakt:

Hlavním cílem diplomové práce Využití marketingového minimalismu v marketingovém managementu firmy bude zjistit procento úspěšnosti snížení reklamních nákladů a produktu oproti produktu stávajícímu s uplatněním nízkonákladové marketingové komunikace, tj. s využitím marketingového minimalismu. Hlavní cíl práce je soustředěn do části praktické. Zásadním úkolem bude provedení analýzy marketingové strategie stávajícího produktu, navazovat bude zjednodušení v kontextu s marketingovým minimalismem. Bude vytvořen návrh marketingové strategie s využitím marketingového minimalismu ve společnosti s ručením omezeným.

Klíčová slova:

Inovace, nízkonákladová marketingová komunikace, marketingová komunikace, marketingová strategie, produkt, snížení nákladů.

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí mé diplomové práce doc. Ing. Marie Heskové, CSc., za ochotu, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi během psaní závěrečné práce poskytla. Zároveň bych ráda poděkovala své rodině za velkou trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

Úvod **9**
1 Marketing a jeho význam **14**
1.1 Marketingová strategie firmy 14
2 Nové trendy v marketingovém managementu **17**
2.1 Úloha marketingového managementu 19
2.1.1 Příprava marketingových strategií a plánu 19
2.1.2 Získávání marketingových informací 19
2.1.3 Propojení se zákazníky 20
2.1.4 Budování silných značek 20
2.1.5 Příprava tržních nabídek 21
2.1.6 Poskytování přidané hodnoty 22
2.1.7 Komunikování hodnoty 23
2.1.8 Dosahování úspěšného dlouhodobého růstu 23
2.2 Marketingový management a inovace 24
2.2.1 Řízení inovací 24
2.2.2 Vyhledávání příležitostí 27
2.2.3 Analýza zdrojů a rozhodování 28
2.2.4 Inovační plán 30
3 Nákupní chování zákazníka **32**
3.1 Skupiny zákazníků 33
3.2 Modely spotřebního chování 33
3.3 Faktory ovlivňující spotřební a nákupní chování 35
3.4 Rozhodovací proces zákazníka, kupujícího potravinové doplňky v lékárnách 35
3.5 Základní hodnoty marketingového minimalismu 36
4 Metodika **38**
5 Návrh marketingové strategie s využitím marketingového minimalismu **41**
5.1 Charakteristika firmy 41
5.1.1 Vize firmy 42
5.1.2 Mise firmy 42
5.1.3 Firemní cíle 43
5.1.4 Hlavní strategické globální cíle 43
5.2 Šest základních klíčových úkolů a cílů marketingu 44
5.3 Marketingová strategie nového výrobku 51
5.3.1 Situační analýza 51
5.3.2 SWOT analýza 55
5.4 Zjednodušení produktového portfolia a marketingový minimalismus 58
5.4.1 Metody zjednodušení produktového portfolia 58

5.4.2 Zvýšení užitné hodnoty produktu 60
5.4.3 Zvýšení počtu a kvality konkurenčních výhod 64
5.4.4 Zvýšení ceny 66
5.4.5 Závěrečné zhodnocení let 2013 - 2016 67
5.5 Návrh marketingové strategie s využitím marketingového minimalismu 72
5.5.1 Rozpočet plánu marketingové komunikace 72
Závěr 81

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces marketingového řízení 16
Obrázek 2: Marketingový informační systém 20
Obrázek 3: Tvorba a realizace cenové strategie 21
Obrázek 4: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích 22
Obrázek 5: Hierarchický pohled na členění inovací 24
Obrázek 6: Model inovačního managementu 26
Obrázek 7: Hrozba substitučních produktů 52
Obrázek 8: Zjednodušení polepu produktu 59
Obrázek 9: Nový model zjednodušení jakéhokoli produktu 62
Obrázek 10: Rozdíl mezi standardní integrovanou marketingovou komunikací (A) a nízkonákladovou marketingovou integrovanou komunikací (B) 74
Obrázek 11: Nízkonákladová marketingová integrovaná komunikace (B) 76
Obrázek 12: Využití pětivrstevné komunikace ve firmě 77

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní informace o firmě 42
Tabulka 2: SWOT analýza 56
Tabulka 3: IFE matice 57
Tabulka 4: EFE matice 58
Tabulka 5: Základní marketingové informace na rok 2015 - 2016 70
Tabulka 6. Rozpočet na reklamu ve vybraných médiích na roky 2014 - 2016 (v Kč) 72
Tabulka 7: Předpověď marketingových a distribučních nákladů 2017 - 2018 (v Kč) 73
Tabulka 8: Přehled cen regionálních televizních stanic (v Kč) 76
Tabulka 9: Upravený rozpočet marketingových a distribučních nákladů na rok 2017 (v Kč) 78
Tabulka 10: Upravený rozpočet marketingových a distribučních nákladů na rok 2018 (v Kč) 78
Tabulka 11: Návrh marketingového plánu 80

Seznam grafů

Graf 1: Průběh zvýšení tržeb v letech 2013-2016, předpoklad 2017 43
Graf 2: Klesající počet prodeje hlavního výrobku (v počtu kusů) 45
Graf 3: Počet účastníků marketingového šetření v roce 2016 46
Graf 4: Počet zjištěných konkurenčních subjektů 53
Graf 5: Počet registrovaných stálých zákazníků 54
Graf 6: Rozpočet na reklamu ve vybraných médiích na roky 2014 - 2016 (v Kč) 71

Úvod

V konkurenčním prostředí je pro všechny firmy, bez ohledu na jejich velikost, důležité poznat dobře potřeby, očekávání a především chování svých zákazníků. Jeden z představitelů businessu Peter Drucker ve své knize napsal *„hlavním úkolem marketingu je udělat samotný akt prodeje nadbytečný“*. Jinými slovy marketing musí zákazníky tak nadchnout, že samotné firmy se nemusí zaměřovat tolik na prodej, ale zákazníci u nich chtějí nakupovat sami.

Například taková firma Apple, své zákazníky, kteří často stojí dlouhé fronty před obchody Applu, nemusí přesvědčovat ani jim jejich produkty nutit. Apple je jedna z mála firem na světě, která dokonale využívá strategii tzv. převrácené prodejní pyramidy. Tato prodejní pyramida v sobě zahrnuje všechny potenciální klienty na trhu, kteří jsou vhodnými kandidáty pro daný produkt. Čím větší potenciální trh tím je logicky větší i pyramida. Například, pokud máme luxusní dámské kadeřnictví v centru města, tak v této pyramidě budou všechny ženy v dosahu 20 km, ve věku 30- 50 let, které mají nadprůměrný příjem.

Pro dosažení podnikatelských cílů, vizí, misí a strategie je proto velkou nezbytností mít nastaveno účinné strategické marketingové řízení. Jedná se o nástroj, který počítá s minimalizací zdrojů a maximalizací výsledků.

Klíčem k úspěchu v oblasti marketingu je systematické věnování pozornosti toho co známe do nového a progresivního prostředí. Využít kreativitu a aktivitu marketérů a tím dosáhnout maximálních efektů pro firmu s ohledem na maximalizaci prodejů a tržeb, medializaci produktů, značek a také maximalizaci spokojenosti zákazníků.

Motivací pro zpracování této diplomové práce byl zájem o nalezení souvislostí, jak může marketing zaměřený na minimalizaci zvýšit prodeje daného produktu či služeb. Správný efektivní marketingový nákladový minimalismus šetří standardně až 70 % běžných marketingových a komunikačních rozpočtů a budgetů při docílení vyšších efektů konkurenceschopnosti, prodejů, tržeb a zisku. Ušetřit až 70 % nákladů a získat o 40 % vyšší efektivitu a zisk přece stojí za to, aby se podnikatel myšlenkou využití nízkonákladového marketingového minimalismu zabýval.

Otázka zní: v čem je podstata nízkonákladového marketingu? Mnozí podnikatelé mají představu, že snížení nákladů přestavují škrty, různá omezení, propuštění zaměstnanců, aniž si uvědomují, že toto není správná cesta. Čichovský (2012) konstatoval, že *„Základem je nízkonákladové získávání informací a zase informací o třech oblastech, tedy o tržních příležitostech, inovacích a konkurenci."* Uvedl, že vše je o znalostech, co nízkonákladový marketing je, co jeho efektivní využití by pro podnikatele znamenalo.

Vše je o tom, že marketingoví manažeři neumí rozlišit, co je v marketingu podstatné, co méně a co je nepodstatné. Například si objednávají drahé a předražené marketingové výzkumy a studie, místo toho, aby je nahradili důmyslným propracovaným systémem nízkonákladového marketingu, který chrlí informace a potřebné informace pro praxi. Výborným pomocníkem je internet, jenže naprostá většina podnikatelů neví, kde má informace hledat. Přitom je tolik možností.

Například omnibusové šetření. Rozsáhlý elektronicky propojený desetitisícový statistický soubor odpovídá o 10-14 dní za malé náklady na potřebnou otázku podnikatele a předem navolené odpovědi včetně demografické a sociologické struktury respondentského souboru. Informace o zákaznících je možné získávat skype, mystery callingem, cíleným marketingem na sociálních sítích, např. na facebooku s využitím skupin, přátel atd.

Konkurenční výhoda musí být skutečnou konkurenční výhodou. Nic není snadnějšího než najít vhodný způsob jak konkurenci poznat. Stačí k tomu např. mystery shopping, mystery skype calling, strukturované pozorování, které nic nestojí, např. na různých odborných veletrzích, které jsou výhodnější formou získávání informací než drahé výzkumy. Ostatně tento způsob již před mnoha lety používali Japonci a velmi se jim osvědčil. Je mnohem více vhodných a za nízké ceny kvalitní způsoby, jak si pomoci, aby marketing byl zajišťován s nízkými náklady. Čichovský (2012) potvrdil, *„že lze snadno eliminovat milionové, statisícové a desetitisícové náklady na reklamu, lobbing, sponzoring a komunikaci na setiny dosavadních nákladů a přitom se prodejnost dá současně ještě bezproblémově zvýšit a komunikace zefektivnit."*

Čichovský doporučuje řešení cestou beznákladové či nízkonákladové komunikace. Je to jen otázka přístupu k lidem, umění s nimi navázat neformální spolupráci,

otevřené rozhovory apod. Lidé jen potřebují konkrétní podněty, protože potom i oni mají zájem informace sdělit svým známým a dokázat tak, že vědí více. Virální marketing se dává do pohybu. Janouch (2010, s. 272) prezentoval svůj názor, že pro rychlé šíření informací o novém produktu je nutná elektronická cesta, která umožňuje mnohem rychlejší šíření potřebné informace za současného využití textu, obrázku, zejména videa. Důležité je šíření s pomocí e-mailu, sociálních sítí, blogů a diskusí. Zásadním problémem mnoha podnikatelů, zejména z malých firem a OSVČ je, že se nezabývají zvýšení a zkvalitněním znalostí o marketingu. Jejich argumentem často zní, že na to nemají čas, protože musí věnovat pozornost získávání nových zakázek.

Marketingový minimalismus není ale jen o snižování a minimalizaci nákladů na marketing při docílení vyšších efektů tržních a zisků, ale je dnes již o cca 75 metodách, které marketingový minimalismus vnímá jako stěžejní. Minimalistické marketingové techniky jsou moderním progresivním trendem pro vyjádření kreativních marketingových myšlenek se silným emocionálním akcentem na populaci zákazníků ve všech kategoriích a formách prodejů.

Cílem této diplomové práce je ukázat nové trendy a možnosti jak je možné dosáhnout cíleného efektu – efektivity, účelnosti a účinnosti marketingových nástrojů, které jsou s minimem nákladů.

Mnohé diskuse v médiích naznačují, že podnikání v České republice není z mnoha důvodů snadné, přestože se část veřejnosti netají tím, že v podnikatelích vidí subjekty, kteří téměř nic nemusí dělat, a přesto mají bezpracné vysoké zisky. Pokřivený pohled na podnikání je odrazem situace celkového přístupu státu k podnikatelské činnosti, resp. hospodářské politice státu. Firmy i živnostníci mají mnohé zkušenosti, že podnikání není opravdu snadné. Každý z nich začíná svou činnost s nadšením a představou, že se bude dařit, že bude ziskovým subjektem, který bude pracovat efektivně, bude mít mnoho zakázek apod. Nikdo si nechce připustit neúspěch. Je to logické. Myslet negativně již na začátku podnikání, je demotivující. Podnikání znamená nejen vyvíjet činnost, která zajistí zisk, resp. prostředky na životní potřeby podnikatele. Podnikání je také o přemýšlení jakým způsobem snížit náklady, aniž by byla ohrožena kvalita výrobků a všech procesů s ní souvisejících. Zkušenosti

podnikatelů podložené výsledky mnoha zkoumání odborníků na marketing a marketingovou komunikaci potvrzují, že zejména v této oblasti je možné výrazně snížit náklady na marketingovou komunikaci, aniž by byla omezena a také výrazně snížena jejich efektivita. Většina podnikatelů ví, že jejich ziskovost nepřijde sama. Ví, že musí změnit marketingové myšlení, které se přímo dotýká tvorby hodnoty produktu a s nimi spojených služeb.

V současné globalizované společnosti se setřely hranice, které se rozšířily na lokální a regionální prostředí. Změnilo se konkurenční prostředí, které je skutečně velmi tvrdé, v mnoha případech až agresivní. Stoupá trend hyperkonkurence, která proniká nejen do podnikatelského prostředí, zároveň do státního a unijního prostředí. To vše jsou fakta, která nelze vyvrátit. V posledních letech prošla rychlým vývojem tvorba nových hodnot, produktů a služeb. Výrobci, velkoobchodníci, maloobchodníci, v konečné fázi spotřebitelé, změnili své taktiky. Vytvořily se rozsáhlé hodnototvorné sítě, které vytvářejí nové produkční a spotřebitelské systémy.

Úspěch konkrétního produktu závisí nejen na jeho kvalitě, ale také na umění výrobce a prodejce zajistit efektivní prodej s výraznou podporou reklamních sdělení. Ve vztahu k reklamě se všeobecně často hovoří a píše, že je téměř všudypřítomná. Za reklamu výrobci a prodejci vynakládají obrovské finanční prostředky, kterou zákazníci platí v ceně výrobků, které si kupují. Média, která reklamní sdělení prezentují, ze svých cen neslevi, protože to jsou ony, kdo určují cenu reklamy. Je tedy nutné hledat cestu jinou, která se přímo týká výrobců a prodejců, tj. konkrétními opatřeními hledat levnou, ale efektivní nebo dokonce efektivnější alternativu k drahé reklamě a marketingové komunikaci. Objevují se nové pojmy, které, při správné aplikaci, zajistí snížení nákladů na marketingovou komunikaci – nízkonákladový marketing, nízkonákladová komunikace, nízkonákladová prezentace a další.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část práce bude zpracovávat problematiku související s novými trendy v marketingovém managementu v souvislosti s nutnými inovacemi v marketingu, s inovacemi jako takovými, včetně inovačních plánů a způsobů jejich vyhodnocení. Druhá kapitola se bude zabývat zásadními marketingovými inovacemi se zaměře-

ním na nízkonákladový marketing, nízkonákladovou marketingovou komunikaci. Inovace všeobecně jsou pro každou firmu potřebné. Zasahují do širokého okruhu činností – do cyklu marketingových výzkum a průzkumů, zjišťování potřeb zákazníků, do inovace interních informačních systémů, do celého cyklu inovované marketingové komunikace apod. Všechny tyto aktivity na sebe velmi úzce navazují. Jejich význam spočívá v tom, že jsou velmi účinnými nástroji v soupeření s konkurenčními subjekty. Teoretickou část uzavírá marketingový mix výrobku se zaměřením se na inovace a identifikaci konkurenčních výhod produktu. Produkt je zdrojem jednovrstevnaté nízkonákladové komunikace. Zároveň je velmi efektivně využíván dvouvrstevnatý komunikační proces.

Hlavní cíl práce je soustředěn do části praktické. V ní bude vytvořen návrh marketingové strategie s využitím marketingového minimalismu ve společnosti s ručením omezeným. Zásadním úkolem bude provést analýzu marketingové strategie stávajícího produktu, přičemž návaznou částí bude zjednodušení produktu v kontextu s marketingovým minimalismem. Společnost již několik let dodávala na trh produkt, u kterého se potvrdilo na základě poklesu poptávky, že je nutná jeho výrazná inovace. Hlavním cílem bude zjistit procento úspěšnosti snížení produktu oproti produktu stávajícímu s uplatněním nízkonákladové marketingové komunikace, tj. s využitím marketingového minimalismu.

1 Marketing a jeho význam

Definice marketingu říká, že se jedná o společenský a manažerský proces, díky jehož prostřednictvím mohou jedinci i skupiny uspokojovat své přání a potřeby v procesu výroby a směny produktů nebo jiných hodnot. (Kotler a Armstrong, 2004) Marketing se zabývá uspokojováním a identifikací lidských a společenských potřeb. Avšak marketing jako takový je souborem procesů k vytváření, poskytování a sdělování hodnoty konečným zákazníkům. Současně s tím souvisí i rozvíjení vztahů se zákazníky a to takovým způsobem, aby z nich měla firma a držitelé firemních akcií užitek. (Keller, 2007) *„Marketing je společenský proces, v čemž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu." (Keller, 2007, s. 35)*

Jelikož firmy potřebují prosperovat, tak musí bojovat o přežití v nemilosrdném ekonomickém prostředí. Právě marketing je to, co přináší firmám řešení v těchto výzvách. Provoz, finance, účetnictví apod. by neměly co na práci, pokud by nebyla dostatečná poptávka po výrobcích a nabízených službách. (Kotler a Keller, 2013)

Marketing je ve firmě implementován ve formě souborů nástrojů, jejichž hlavním cílem je vytvářet vlastnosti produktů a služeb nabízených zákazníkům. Tyto nástroje jsou míchány v různé intenzitě a to tak, aby pomohly firmě v její konkurenceschopnosti a také k přiblížení se k zákazníkům. Pouze za pomoci marketingových nástrojů a marketingu jako takového je možné pro firmu dosáhnout vyšších zisků a také posunutí se na žebříčku hospodářské soutěže. (Vaštíková, 2014)

1.1 Marketingová strategie firmy

Marketingová strategie je ve své podstatě zacílení řízení činností firmy se zřetelem na dosažení cílů a to při respektování základních principů marketingu. Samotná strategie vychází z firemní orientace na uspokojování potřeb zákazníka a orientací na trh. Rozhodovací proces, který probíhá uvnitř firmy, je součástí strategického řízení podniku a vytváření podkladů pro strategické rozhodování firmy. (Tomek,

1998) Podle Pražské a kol. (2001)má obchodní firma strategické záměry vytvořeny na třech úrovních řízení:

- Strategie korporace – volba podnikatelské oblasti, hlavní směřování celé firmy, teritoriální vymezení, alokaci zdrojů.
- Strategie podnikatelské jednotky – vytváří a přizpůsobuje strategii v dané lokalitě.
- Firemní strategie funkčních systémů – její výchozí bod je ve strategii podnikatelské jednotky, přičemž se zabývá směřováním náležitého systému.

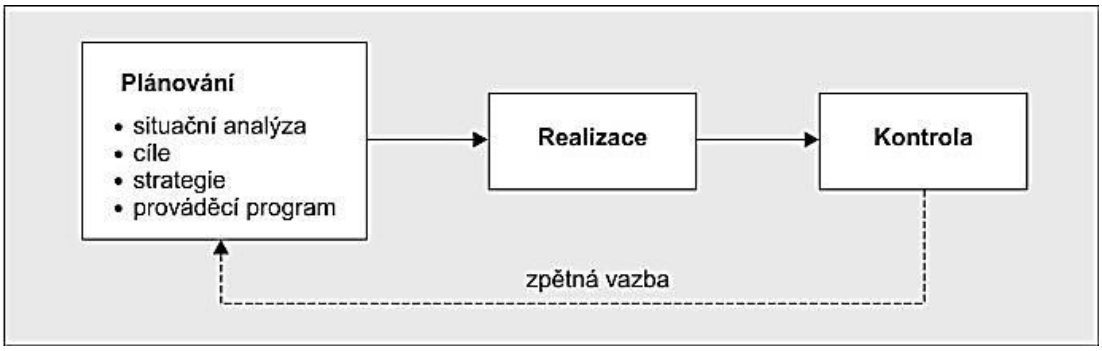
Marketingová strategie řeší hlavní tři okruhy vyskytujících se problémů:

- Určení cílového trhu – segmentace trhu.
- Určení tržního umístění produktu – postavení produktu mezi konkurenčními firmami.
- Rozhodnutí o marketingovém mixu – jakým způsobem bude tvořen. (Srpová a kol., 2011)

„Strategický marketing zahrnuje manažerské operace aktivity, které jsou orientovány dlouhodobě, přičemž využívají nástroje marketingového mixu, jakož i specifické přístupy a metody, a to ve všech fázích manažerského procesu, tj. především ve fázi situační analýzy, predikce, strategického rozhodování, projektování, realizace a kontroly.“ (Tomek, 1998, s. 22)

Marketingová strategie je složena z více fází, které jsou důležité pro správné fungování firmy, s tím, že jednotlivé úseky jsou nutné pro správný průběh aplikované strategie. Strategie firmy se odráží v jejím strategickém řízení, kdy tomu je řízení jednou z nezbytností firemního posunu. Díky řízení je firma schopna pružně reagovat na probíhající změny na ekonomickém trhu. (Jakubíková, 2008)

Obrázek 1: Proces marketingového řízení



Zdroj: Jakubíková, 2008

Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. Je třeba rozlišovat strategické a operativní plánování. (Tomek a Vávrová, 1999, s. 69)

Marketingové strategické plánování je v literatuře popisováno odlišným způsobem, avšak převážná část se shoduje na několika bodech, které toto plánování obsahuje. (Jakubíková, 2008)

- Plánování podle času – krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé;
- Podle typu rozhodnutí – strategické, operativní;
- Podle úrovně, která se ve firmě provádí – divize, koncern produkty atd.;
- Podle stylu plánování – shora dolů, zdola nahoru.(Jakubíková, 2008)

2 Nové trendy v marketingovém managementu

Kotlerova kniha Marketing management se v České republice dočkala v roce 2013 již čtrnáctého vydání. Autor přiznává, že se tehdy soustředil v marketingu pouze na podmínku, že *„společnosti musí být vedení zákazníkem a trhem. Jen málo se však zabývalo dnes základními tématy jako segmentace, targeting nebo positioning"* (Kotler a Keller, 2013, s. 23). Následně autoři konstatují, že marketing v posledních letech udělal velký posun dopředu. Demonstrují to na vyjmenovávání několika pojmů, které v roce 1697 nikdo neznal, např. hodnota značky, databázový marketing, integrovaný marketingový komunikace. Tyto pojmy nebyly ještě ani součástí marketingového slovníku. Autoři zároveň upozorňují na fakt, který je nutné si uvědomit a připustit. *„Hromadná reklama již není ani zdaleka tak účinná, jako bývala, proto marketéři prozkoumávají nové formy komunikace jako je experienciální komunikace, zábava a virální marketing."* (Kotler a Keller, 2013, s. 23).

Stručně k objasnění úlohy experienciální komunikace

Pojem experienciální je používán v mnoha souvislostech. Ve své podstatě pojem znamená prožitkovou nebo sebezkušenostní událost v mnoha oborech. Např. experienciální přístup, který je založený na prožitku, *„definuje rodinu na základě zdraví jednotlivých členů a zdravé komunikace"* (Hosák, Hrdlička Libiger, 2015 s. 509).

Stručně k objasnění úlohy virálního marketingu

Pojem virální marketing v jeho prvotních fázích vyvolával z neznalosti lidí dojem, že se jedná o druh nového viru, který si našel efektivní cestu jako skutečný vir tak, jak je znám z poškozování počítačů apod. Lister (2003, s. 14-34) jeho způsob účinnosti popsal s tím, že *„Virtuální realita je realitou simulovanou, do níž lze vstoupit za pomoci technických zařízení."* Stuchlík a Dvořček (2002, s. 158-160) převedli do stručnější podoby názory marketingového konzultanta B. Rohrbachera, které shrnul v roce 2000, přičemž definoval pět základních typů virálního marketingů.

- *Value Viral* (hodnotový marketing, spoléhá na kvalitu produktu).
- *Guile Viral* (lstivý virální marketing, uplatňován v MultiLevelMarketingu).
- *Viral Viral/Vital Viral* (sdílený/živý virální marketing, spoléhá pouze na přání uživatelů).
- *Spiral viral* (spirální virální marketing, vychází z lidských vlastností).
- *Vile Viral* (odporný virální marketing, typ záporného marketingu, který se šíří ústním podáním). Pro šíření je nutná elektronická cesta, využití textu, obrázku, e-mailu, sociálních sítí, blogů a diskusí a zejména videa. (Janouch, 2010, s. 272)

Kotler a Keller zdůraznili, že marketing již není odpovědný za omezení množství úkolů, naopak zahrnuje celofiremní úsilí, tzn., že řídí vizi, poslání a strategické plánování.

Vize

Jakubíková (2008, s. 20) pod vizi zahrnuje *„soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy."* Grasseová (2010, s. 12) ve vizi vidí *„dosažitelnou představu o tom, jaká si organizace přeje být v budoucnu (zpravidla ve vzdáleném časovém horizontu).*"

Mise

Grasseová (2010, s. 12) konstatuje, že mise *„vyjadřuje smysl existence dané organizace. Charakterizuje tedy, proč organizace působí a jaký má účel. U organizací veřejného sektoru vychází z regulátorů řízení („trvale platná" závazná pravidla, jde především o zákony, vyhlášky, normy, interní normativní akty)."* Hanzelková (2009, s. 35) definovala misi jako *„smysl nebo důvod existence firmy.*"

Podle Zamazalové et. al. (2010, s. 3) se výrobci nacházejí ve fázi, kdy jednotlivci a skupiny zákazníků absolvují proces tvorby a směny produktů, hodnot, tedy vše, co potřebují. V průběhu procesu se učí poznávat, předvídat, motivovat se uspokojovat své potřeby, čímž umožňují organizaci dosáhnout cílů, které si stanovila. Je nutné si uvědomit, že spotřebitelský trh v České republice je ve srovnání s jinými evropskými státy malý, o to složitější je se na tomto trhu konkurenčně prosadit.

2.1 Úloha marketingového managementu

Kotler a Keller (2013, s. 35) vnímají marketing jako *„umění a vědu volby cílových trhů a získávání, udržení a rozvoje zákazníků, pomocí vytváření, dodávání a komunikace vyšší zákaznické hodnoty.“* Marketingový management nastupuje „ke své práci“ tehdy, jakmile je zřejmé, že druhá strana, se kterou bude uskutečňována obchodní transakce, přemýšlí o prostředcích, které může dále ve svých obchodních aktivitách rozvinout. Oba autoři vypracovali seznam úkolů, které je povinen marketingový management plnit.

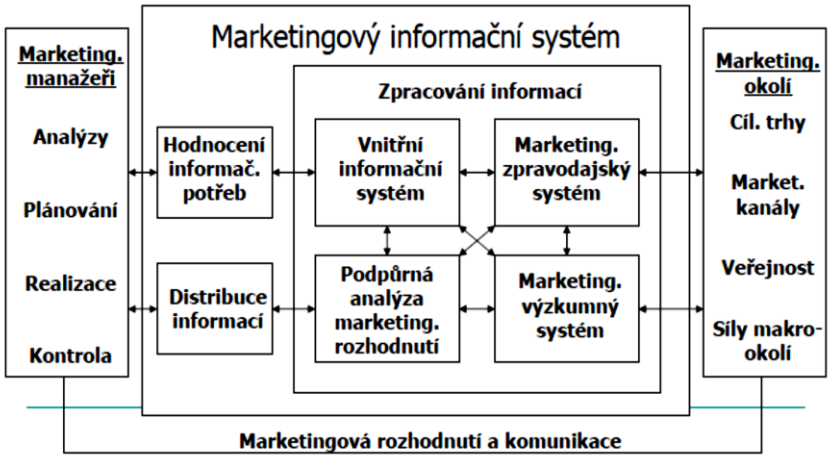
2.1.1 Příprava marketingových strategií a plánu

Příprava marketingových strategií a plánů není pro žádný podnikatelský subjekt snadnou záležitostí. *„Marketingová strategie je vyjádřením základních záměrů, které chce firma dosáhnout v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu tak, pomocí marketingových činností naplnila nadřazené marketingové cíle a dosáhla konkurenční výhody“* (Hanzelková, 2009, s. 8). Firemní marketingová strategie musí obsahovat správně formulované firemní cíle, které jsou nástrojem garantujícím kvalitní řízení firemních procesů. Pokud management správně vypracuje obsahový koncept marketingové strategie, zajistí podmínky pro další tržní příležitostí. Důležitou součástí je marketingové strategické plánování, které zahrnuje situační analýzu, marketingové cíle, marketingové programy, garantuje firemní rozpočet a v konečné fázi kontrolu výsledků hospodaření (Jakubíková, 2008, s. 62-64).

2.1.2 Získávání marketingových informací

Ve světě ekonomiky mají kvalitní informace velkou obchodní cenu. Informace o nich garantují firmám velkou konkurenční výhodu. *„Marketingový informační systém je proces, jenž nejdříve určí, jaké informace marketingoví manažeři potřebují, a poté sbírá, třídí, analyzuje, ukládá a distribuuje relevantní a aktuální marketingové informace uživatelům systému“* (Solomon a kol., 2006, s. 101). Marketingový informační systém umožní firmě shromažďovat informace o očekávaném vývoji produkce, zásobách, odbytu, pohledávkách, dluzích ve vlastní firmě, zároveň shromažďovat informace z jiných zdrojů o konkurenci atd.

Obrázek 2: Marketingový informační systém



Zdroj: KOTLER, Philip. *Moderní marketing,* 2007, s. 400

2.1.3 Propojení se zákazníky

V úvodu budou vysvětleny základní pojmy. Podle Foreta (2011) za zákazníka lze považovat jednotlivce nebo skupinu, kterou mohou být rodiny nebo organizace, kterým jsou určeny nabídky, na které bude případně reagovat koupí výrobku. Zejména mezi veřejností dochází k tomu, že považují za synonymum pojmy zákazník a spotřebitel. Vysekalová (2004, s. 31-32) vysvětluje rozdíly. Zatímco spotřebitel je pojem obecnější, zahrnuje vše, co spotřebováváme, tedy i to, co sami nenakupujeme, zákazník je osoba, která zboží objednává, nakupuje a platí. Aby prodejce, který zajišťuje prodej výrobků zákazníkům, byl v prodeji úspěšný, musí mít k dispozici proškolené prodejce. Zároveň není z konkurenčních důvodů možné, aby se tříštil trh. Je nutné vybrat konkrétní oblast, ve které bude výrobek prodáván a na něm následně upevňovat svoji pozici.

2.1.4 Budování silných značek

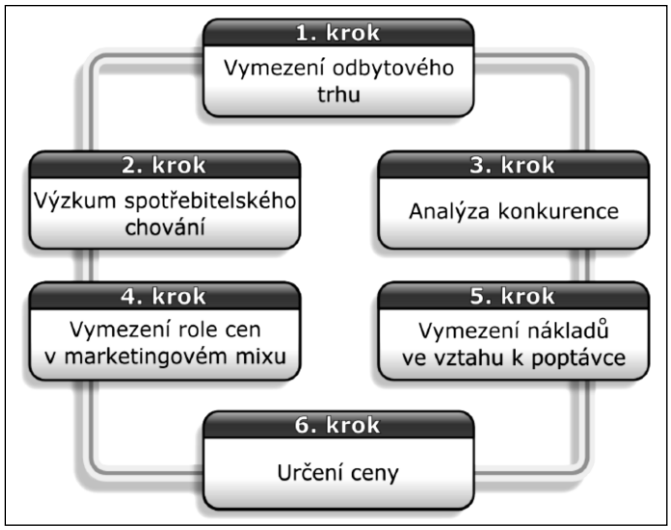
Značka výrobku představuje způsob identifikace výrobku s firmou. Zákazníci se na trhu orientují podle značek. Značka umožňuje výrobku vystoupit z anonymity. Funkce značky spočívá v identifikaci, komunikaci a ochraně. Může být vyjádřena verbálně nebo graficky (Boučková, 2003). Značka může být slovo nebo může mít vizuální podobu sdělení. Je to soubor slovních nebo vizuálních sdělení, jež jako takové jsou součástí hmotné vlastnosti produktu (Pelsmacker, 2003). Značka informuje zákazníka, že se jedná o výrobek vysoké kvality. Tomu také odpovídají

často nadstandardní služby v rámci péče o zákazníka. Velmi ceněná je rodinná značka.

2.1.5 Příprava tržních nabídek

Kotler a Keller (2013, s. 58) zdůraznili, že úspěch výrobku na trhu je podmíněn kvalitou výrobku, jeho designem, vlastnostmi a také balením. Zároveň zdůraznili nezastupitelnou úlohu ceny, která je zásadním marketingovým rozhodnutím. Cenová politika je významnou obchodní politikou. *„Cenová politika firmy zahrnuje stanovení úrovně cen a jejich diferenciaci, určení metod tvorby cen, stanovení cen nových produktů, stanovení pravidel pro cenové změny a stanovení pravidel pro slevy a srážky z cen“* (Vysekalová, 2006, s. 161).

Obrázek 3: Tvorba a realizace cenové strategie



Zdroj: ROŠICKÝ, Stanislav. *Marketing XXL.* Bratislava: Donau Media, 2010, s. 508

Cena patří mezi nejvíce pohyblivé nástroje marketingového mixu. Proto také cenová politika je velmi pružná a umožňuje činnost konkrétní opatření na základě rozhodnutí výrobce. Cenová politika firmy tak zahrnuje všechny kroky výrobce, které se promítají do stanovení ceny produktu. Cena musí být taková, aby přinášela výrobci zisk a na druhou stranu byla pro potenciální zákazníky přijatelná (Kašík a Havlíček, 2004). Firmy při použití strategie nízkých cen mohou získat velký tržní podíl, díky tomu mohou odradit konkurenci. Cílem použití strategie vysokých cen je

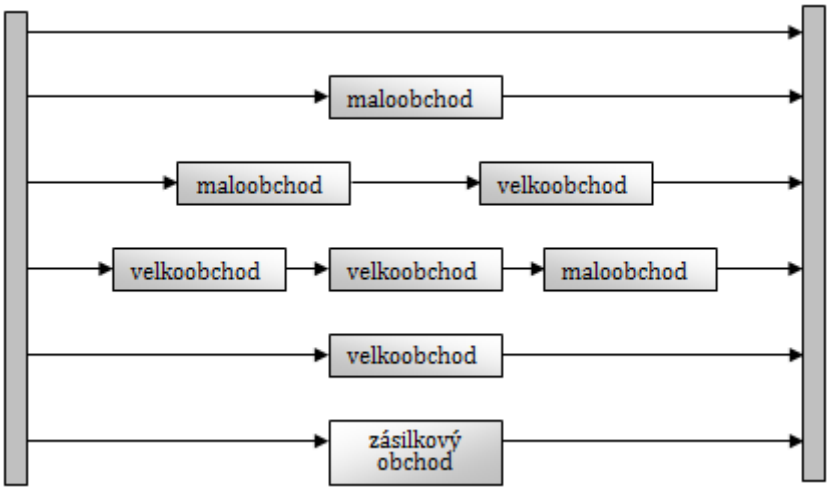
co největší maximalizace zisku, ale management si uvědomuje, že výrobek si koupí zákazníci, kteří mají dostatek finančních prostředků a jsou ochotny za kvalitu si připlatit. Management musí umět předpovědět, jak se bude cena vyvíjet v souvislosti se životním cyklem výrobku, jaké výrobky jsou pro firmu rentabilní, které trhy jsou pro výrobek výhodné.

2.1.6 Poskytování přidané hodnoty

Výrobce vyrábí výrobky, ale poskytoval zákazníkům určitou hodnotu. Proto je nutné chápat výrobek komplexně. Vychází se z předpokladu, že spotřebitel kupuje výrobek, protože je užitečným pomocníkem. Spolu s ním také kupuje značku, protože s ní jsou spojené některé služby, které jiný výrobce nenabízí. Kotler ve svém pojetí chápal produkt jako nedílnou součást marketingového mixu. Definoval produkt jako *„cokoli, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“* (Kotler, 2007, s. 615).

Kotler (2013, s. 58) spojil hodnotu výrobku také s jejím umístěním (place) a distribučními aktivitami, protože „zahrnují vše, co společnost dělá pro to, aby byl výrobek k dispozici a dostupný cílovým zákazníkům.“

Obrázek 4: Varianty distribučních cest na spotřebitelských trzích



Zdroj: JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing,* 2008, s. 196

2.1.7 Komunikování hodnoty

Každá firma, aby mohla úspěšně podnikat, musí efektivně komunikovat, a to s pomocí marketingového komunikačního mixu. Marketingová komunikace se především zaměřuje na efektivní pomoc při prodeji výrobků a služeb, slouží tedy k podnícení prodeje. Frey (2011) uvedl, že v posledních letech je marketingová komunikace s ohledem na stále vzrůstající konkurenci provázanější s ostatními nástroji komunikačního mixu, což umožňuje rychleji analyzovat aktuální údaje a účinky komunikace. Komunikace slouží k tomu, aby si podnikatelské subjekty dokázaly vyjasnit své stávající i budoucí obchodní vztahy. Kotler a Keller (2013) se shodli, že výrobci musí komunikovat směrem k cílovým trhům. Proto musí využít komunikačního mixu, navíc musí rozšířit osobní komunikaci.

2.1.8 Dosahování úspěšného dlouhodobého růstu

Zákazníci jsou stále náročnější, o to náročnější a efektivnější práci musí odvést marketéři. Jejich úloh není snadná, protože jsou svými zaměstnavateli tlačeni k tomu, aby odváděli nadstandardní pracovní výkony, přičemž je přísně limitují výší finančních prostředků, zdroji a také investicemi. Jednou z cest je snižování nákladů a hledání efektivních způsobů ve všech firemních procesech. Mnozí manažeři chápou marketing jen z pohledu nákladů, takže je podle jejich názoru nutné snižovat výdaje, minimalizovat je jako první. Přitom marketing je nezbytné vnímat jako investici do budoucnosti firmy. Marketing je investicí, které se při správném provedení musí vrátit zároveň s výrazným ekonomickým efektem. (Čichovský, 2013)

Rozhodování managementů o růstu firmy je dáno nejprve správným strategickým rozhodnutím. Buď je možné zaměřit se na trvalý růst, který je založen na předpokladu stabilní dividendové politiky a na předpokladu stabilní míry zadluženosti. V tomto případě je předpokládán růst tržeb a vlastního kapitálu. Tempo vyváženého růstu odpovídá přímé úměře rentability celkového kapitálu (Fořt. 2012). Fořt zároveň upozorňuje, že růst firmy by neměl být příliš rychlý nebo naopak příliš pomalý. Odůvodňuje to tím, že by v těchto případech muselo dojít k uvedení do života konkrétních opatření, která by musela být finančního charakte-

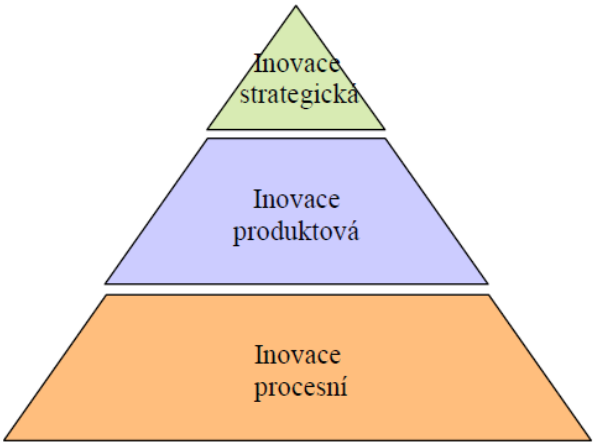
ru (např. zvýšení podílu zadrženého zisku a pákového ukazatele, jednak by opatření musela mít operační charakteru, což by znamenalo zvýšit rentability tržeb a obratu kapitálu (aktiv). Pomalý růst by znamenal pokles ceny akcií. Růst firmy lze také dosáhnout organickým růstem, tj. vlastní investiční výstavbou nebo externím růstem formou fúzí a akvizic.

2.2 Marketingový management a inovace

2.2.1 Řízení inovací

Inovační management vychází z inovační strategie podniku, která musí respektovat strategii firmy, tzn. dlouhodobé poslání, vize a cíle (Havlíček, 2009). Inovační řízení je založeno na systémovém přístupu k realizaci změn. Cílem je zlepšení kvality produktů, všech probíhajících procesů nebo zlepšení pozice celé firmy na trhu. Odpovědnost za úspěch či neúspěch mají všechny firemní útvary. Úspěch či neúspěch budou dokladovat výsledky odezvy z trhů. Příkladem mohou být zvýšené tržby, spokojenější zákazníci, posílení image firmy apod. Vše musí vycházet z možností firemních finančních zdrojů, finančních požadavků vlastníků, věřitelů. Podmínkou je, že nikdy nesmí být ohrožena stabilita firmy.

Obrázek 5: Hierarchický pohled na členění inovací



Zdroj: HAVLÍČEK, K. Management & controlling: malé a střední firmy. 2011.

Inovace neznamenají jen kvalitativní zlepšení produktu, jejím cílem je také kvalitativně změnit firemní procesy, výrobky, v neposlední řadě celkové směřování firmy. Z tohoto pohledu se inovace dělí na *strategické, produktové a procesní*, všechny dohromady vytvářejí celkový inovační rámec podniku (Havlíček, 2011).

Strategické inovace

Cílem je vytvořit nový podnikatelský model, od kterého vlastníci a management firmy budou očekávat zvýšení tržní hodnoty firmy. Strategické inovace znamená, že se bude vytvářet většinou nová struktura firmy na vyšší úrovni, což bude znamenat změnit obsahově celý marketingový mix, popř. celkové vnímání image firmy veřejností, dále dodavateli a odběrateli. Při správném postupu výsledkem bude celková strategická změna, která zajistí, že vznikne kompletně nový trh nebo tržní segment, budou dány na trh nové produkty nebo dokonce celé výrobkové řady, může také vzniknout komplexně nový podnikatelský systém od základů výroby až po distribuci. Další možností je zvýšení podílu na výdajích zákazníků, přičemž služby bude zajišťovat jeden dodavatel (Kosturiak a Chaľ, 2008).

Strategické inovace je nutné diferencovat. Za prvé berou do úvahy dlouhodoběji fungující základy pro konkurenční výhodu. Podnik má šanci na vysoké zisky. Za druhé, inovace musí být posuzována komplexně. Významnou inovací mohou být

nové způsoby podnikání. Za třetí – charakteristický může být sklon k inovacím v mnoha firmách, zpravidla vlastníci menších firem jsou mnohem odvážnější než vlastníci velkých firem (Kislingerová, 2008).

Produktové inovace

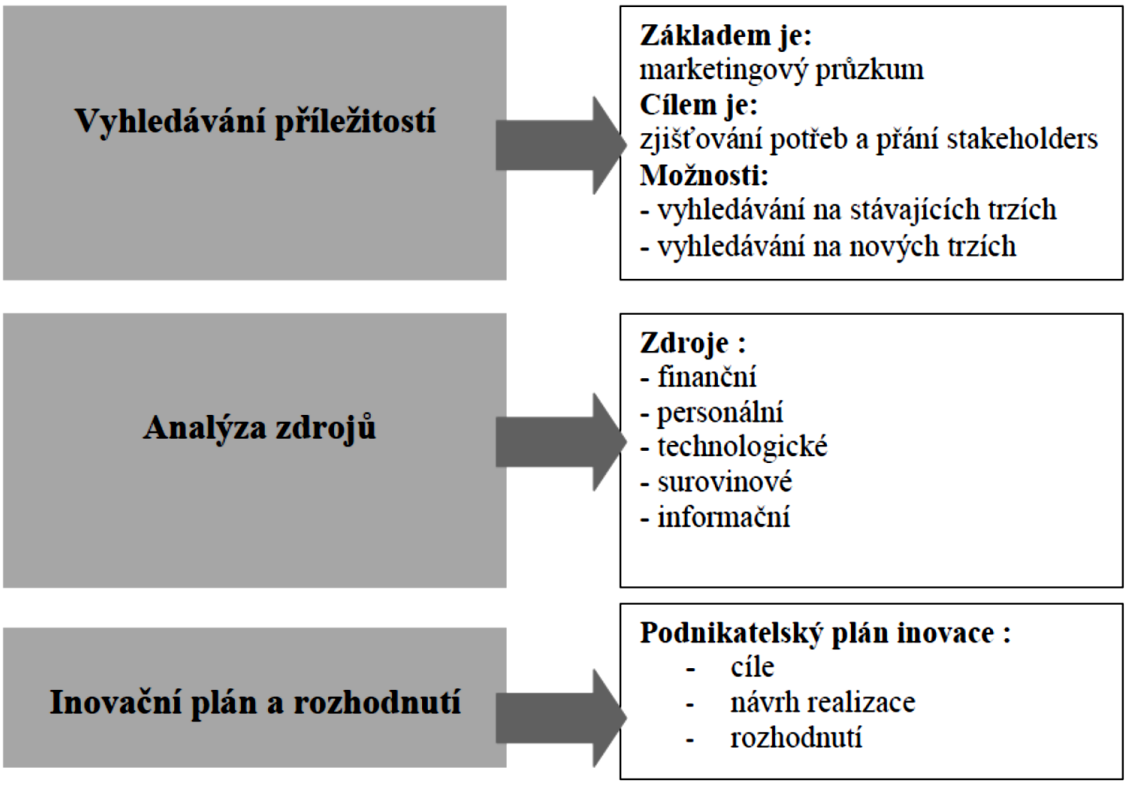
Výrobková inovace bývá spojována s konkrétním zlepšením doplňkové služby. Proto je vhodnější používat termín produkt, kterým rozumíme jak výrobek, tak službu) znamená pochopit celý proces zavádění nových produktů na trh, a to od fáze výzkumu, až po fázi komercializace. Produktové inovace jsou důležité pro zákazníky. Přináší jim většinou zvýšení komfortu, nabízí příjemnou a přijatelnou

cenu, mnohdy se jedná o módní výrobek, přináší zábavu, pomáhá vytvářet novou image pro zákazníka apod.

Procesní inovace

Procesní inovace nepřináší rychlou konkurenční výhodu, ale umožňují firmě získat dlouhodobou pozici na trhu, na který dodává své výrobky. Jedná se o optimalizaci všech konkrétních podnikových procesů, které jsou charakteristické svým strategickým a také operativním významem. Jejich cílem je zvýšit efektivitu, proto je nutné ji směrovat na eliminaci nákladů anebo na zvýšení výkonu. K dosažení cíle je možné využít některou z metod, které jsou spíše výhodnější pro velké podniky. Pro malé a střední podniky je využití metod v omezeném rozsahu, jde např. o metodu Lean a Six Sigma (Kosturiak a Chaľ, 2008).

Obrázek 6: Model inovačního managementu



Zdroj: HAVLÍČEK, K. Úloha manažerů v řízení podniků, 2009.

2.2.2 Vyhledávání příležitostí

Inovační příležitosti vyhledávají vlastníci a managementy tehdy, pokud vidí na základě ekonomických výsledků, že neodpovídají stanovených cílům a jejich představám. Každá inovační příležitost je vždy důsledkem změny vnějších podmínek, změny stavu okolí organizace (Pitra, 2006). Odborníci doporučují, že hlavním nositelem inovačních příležitostí a připravovaných změn, by neměl být úsek výroby, kvality, výzkumu a vývoje nebo technické oddělení podniku. Manažeři a pracovníci uvedených útvarů se na inovačním řízení podílejí významně, jsou součástí marketingových výzkumů, podílejí se na vnitřní oponentuře doporučených změn, upozorňují na bariéry připravovaných inovačních opatření. Přes všechny tyto aktivity je důležité, aby hlavními subjekty, byli pracovníci marketingu a obchodu. Ti nejenže přinášejí inovační impulsy, ale následně i odpovídají za uvedení produktů na trh a v konečném důsledku i za úspěšný prodej (Havlíček, 2011).

Úloha marketingového výzkumu

V případě nutnosti přípravy nových inovací ve firmě je nezbytné předem zjistit a analyzovat co nejvíce informací z vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Je nezbytné, aby si manažeři uvědomili, že zavádění nových inovací je velmi odpovědná činnost, na kterou je nezbytné se důkladně připravit, nelze nic uspěchat. Navíc, s ohledem na náročnost této činnosti, se musí na ní podílet skuteční odborníci z oborů, kterých se inovace bude dotýkat. Řešit budoucnost firmy, tomu musí odpovídat náročnost přípravy, získávání aktuálních a správně zpracovaných dat. Výrobním firmám např. významně pomáhá zpracování Porterovy analýzy pěti sil (Porter, 1994). Analýza vychází z klasického modelu konkurenčního prostředí,

Inovační průzkum je orientován na stav budoucí a tedy na zjištění očekávání a potřeb zákazníků v horizontu několika měsíců nebo dokonce let. Ze známé Porterovy analýzy konkurenčních sil (konkurence – odběratelé – dodavatelé - substituty - potencionální konkurenti), roste význam faktorů substitutů (možných náhražek) a potencionální konkurence (konkurentů, kteří mohou na trh vstoupit v budoucnosti – v horším případě v době, kdy bude inovovaný produkt uváděn na trh).

V případě, že je výzkum zaměřen na inovace, stává se značně obtížným. Obtížnost dále stoupá, pokud je produkt připravován pro zatím neznámé segmenty zákazníků anebo bude nový produkt zaměřen na novou obchodní strategii, např. přechod z trhu spotřebitelů na trhy průmyslové. Právě s ohledem na tyto změny je nutné při každém výzkumu využít všechny marketingové nástroje. Je prospěšné zapojit do výzkumu co nejvíce stávajících zákazníků, protože i ti mohou svými dlouholetými zkušenostmi přispět užitečnými názory.

Pro firmu je důležitá správná aplikace životních cyklů produktů, opět v odpovědnosti marketingových útvarů. Čichovský (2013 b, s. 121) upozornil, že na analýzu životního cyklu výrobku je nutné pohlížet na základě čtyř analýz. První je analýza výrobkově hodnotová, druhá je analýza výrobkově portfoliová, třetí je analýza výrobkově pozičně tržní a čtvrtá je analýza životního cyklu výrobku. Upozorňuje na to, že management vychází převážně z výrobkové analýzy životního cyklu produktu, což považuje za *„značnou manažerskou chybu“.* Přes jeho konstatování je životní cyklus výrobku stále v popředí zájmu odborníků i samotných podnikatelů. Výrobek prochází čtyřmi fázemi svého životního cyklu, je limitován časem, délka životního cyklu závisí na řadě faktorů, zejména síle trvající poptávky spotřebitelů, vlastnostech produktu, vlivu nových technologií apod.

2.2.3 Analýza zdrojů a rozhodování

Připravovaná inovace nové výroby bude úspěšná za podmínky, že budou splněny následující předpoklady:

Marketingové předpoklady

Důležité je připravit nové vlastnosti a uživatelské charakteristiky inovovaného nebo zcela nového produktu, následně služby spojené s produktem, a to po celou dobu jeho životnosti, zvolit správně natavené distribuční cesty, protože dodavatelé vědí, že patří k nejvíce finančním nárokům. K tomu nesmí chybět správně zvolená strategie. Nutná je aplikace vhodného marketingového mixu.

Finanční předpoklady

Základní podmínkou je, že náklady na inovace musí být zajištěny na základě výpočtu realistického budoucího výnosu z inovace. Dalším podmínkou je, že musí být inovace alespoň minimálně financovány z vlastních zdrojů firmy. Management musí zabezpečit jako nutnou zálohu dodatečné cizí zdroje. Cílem inovace není pouze výšení image firmy, posílení úlohy firemní značky, ale také vytvoření potřebné přidané hodnoty. Výjimka je možná jen u některých designových prototypů, které firmy představují na odborných veletrzích. Tyto případy se týkají většinou velkých firem, protože finanční náklady na veletrhy se pohybují ve výši nad jeden milion korun. Dalším předpokladem je, že náklady na inovaci neohrozí stabilitu firmy.

Personální předpoklady

- „Budou jasně stanovené kompetence a odpovědnosti pracovníků participujících na inovaci.
- Inovační komise a projektový tým budou dostatečně motivovány.
- Organizační struktura podniku umožní inovační aktivity a nové procesy spojené se zaváděním inovací.
- V podniku budou podporovány nové myšlenky a jejich nositelé, včetně zavedení motivací.“ (Havlíček, 2011).

Další podmínkou je, že management firmy bude standardně využívat benchmarkingové metody a řízený brainstorming. Další požadavek směrem k managementu zní, že musí prosazovat takovou firemní strategii, aby se s ní mohli ztotožnit ostatní zaměstnanci firmy, včetně prohlubujících se inovací. Je nutné zaměstnancům vysvětlit, proč k nim management přistoupil, co je cílem, jak dlouho bude celý cyklus probíhat, jaké budou jeho přínosy.

Výrobně technologické předpoklady

Zkoumají, zda je firma schopna se přizpůsobit a zabezpečit v určité době a po určitých úpravách obsluhu požadovaného strojového parku, který produkuje nové výrobky v předpokládané kvalitě, případně je schopen garantovat úspěšný náběh

nových investic do technologií. Zkoumá se také, zda je firma schopna zaškolit technický personál tak, aby zvládl procesy inovovaných produktů (Havlíček, 2011).

Surovinové předpoklady

Základním předpokladem je zjištění, zda management firmy zvládne zabezpečit nákup nezbytných surovin a materiálů, potřebných pro výrobu nových produktů. Další nutnou podmínkou je vytvořit předpoklady pro potřebné skladové prostory, které budou nutné pro zajištění logistických procesů, až bude obchodní oddělení firmy nakupovat zásoby surovin a materiálů.

Informační předpoklady

Management firmy má povinnost zajistit nejmodernější systémy a technologie, které zajistí jejich bezchybný chod, aby nedocházelo k potížím při řízení firemních procesů. Zásadním požadavkem pro informačně technologické oddělení je zajistit, aby *„stávající informační systémy a technologie nebyly překážkou pro připravované inovace výrobků a s nimi spojených změnách podnikových procesů."* (Havlíček, 2011). Informační toky musí být plynulé, nesmí být brzdou inovačních firemních aktivit. Po zajištění všech těchto požadavků je nutné zajistit a připravit inovační plán, který je základem pro realizaci inovace.

2.2.4 Inovační plán

Před konečným rozhodnutím zda realizovat konkrétní inovaci, je důležité připravit inovační plán, někdy též nazývaný podnikatelský záměr inovace. *Podobně jako plán marketingový je inovační plán „jízdním řádem" toho, jak bude celý inovační projekt probíhat* (Havlíček, 2009). Plán musí mít stanoveny inovační cíle, které musí mít konkrétní, splnitelné a měřitelné. Musí také obsahovat přesné termíny kontrol. Inovační plán má rovněž svůj finanční rozpočet, vztažený jak k jednotlivým etapám, tak k celému inovačnímu projektu. Cíle musí být konkrétní a měly by být vyjádřeny kvantitativně s vazbou na konkrétní obchodní nebo finanční výsledky.

Realizace

Aby byl plán splnitelný, a zejména dobře kontrolovatelný, jednotlivé kroky musí být přesně formulované a specifikované. Musí také být stanovena odpovědnost kon-

krétních osob za plnění dílčích úkolů. Pokud se chce management firmy vyhnout případným pochybením je velmi vhodné, aby byla navržena a schválena inovační komise. Členy komise jsou pracovníci výzkumu, vývoje, výroby nebo technického oddělení. Doporučováno je, aby jejími členy byli také zaměstnanci oddělení obchodu, zásobování, marketingu včetně odpovědných zaměstnanců finančního úseku, zejména s ohledem na jejich hlavní úlohu při stanovování zaváděcí ceny produktu a za další kalkulace. Disponuje-li podnik manažerem pro jakost, je jeho účast rovněž nezbytná. Vlastníci a management firem si uvědomují, že pokud chtějí uspět ve vysoce konkurenčním prostředí, musí zajistit, aby ve firmě po určitých obdobích probíhaly nové inovační procesy. Nebudou-li podniky v globálním prostředí trvale a systematicky inovovat, nemají šanci na přežití. (Havlíček, 2011).

Financování

Nové projekty zpravidla financují vlastníci firmy, pokud nemají dostatek vlastních prostředků a splňují předpoklady pro různé bankovní úvěry, poskytují finanční prostředky banky formou dlouhodobých nebo krátkodobých úvěrů. Je nezbytné, aby vlastníci pečlivě zvažovali a také dodržovali, aby do nové investice vkládali více vlastních prostředků než prostředků cizích. Tímto způsobem tak mohou efektivněji eliminovat případná rizika, že nebudou moci v nečekaných situacích schopni úvěry splácet. *„Controllingový útvar měl dohlížet na to, aby se do nových inovačních projektů nepouštěly prostředky z cash flow, ale zásadně z volného cash flow. V podstatě se jedná o to, nečerpat ukvapeně peníze ležící na účtu, ale prostředky, které firma v minulosti vygenerovala na bázi volného cash flow. Možnou alternativou bývá prodej části nepotřebného nebo nikoliv nezbytně nutného hmotného nebo finančního majetku a použití utržených prostředků pro inovace vyšších řádů*“ (Havlíček, 2011).

3 Nákupní chování zákazníka

Termín nákupní chování definujeme jako: „chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb."

Rozhodování spotřebitele se liší podle typu kupního chování. Velkou měrou ovlivní naše rozhodnutí charakter výrobku, nákladnost investice a další faktory.

Komplexní nákupní chování je proces, který se skládá ze tří kroků. V prvním si kupující vytvoří určitou představu o výrobku, ve druhém zaujme vůči němu určité stanovisko a ve třetím učiní smysluplné rozhodnutí. Spotřebitelé procházejí tímto procesem zejména tehdy, když jim velmi záleží na koupi a jestliže existují velké rozdíly mezi disponibilními značkami. Jde o situace, když je výrobek velmi drahý, nakupuje se jen zřídka, je spojen s určitým rizikem nebo pokud má pro kupujícího neobyčejný význam. Zákazníci obvykle nemají příliš velké znalosti např. o technicky náročnějším zboží, často nevědí, ani jaké vlastnosti a parametry by takový výrobek měl mít, protože nemusí být v takovém oboru odborníci. Příkladem může být nákup počítače či chytrých telefonů.

Disonančně redukční chování se projevuje v případech, kdy je spotřebitel na koupi vysoce zainteresován, ale nevidí mezi disponibilními značkami významnější rozdíly. Vysoká zainteresovanost je způsobena vysokou nákladností koupě, neobvyklostí nebo rizikem.

Například pořízení koberce je koupí s vysokou zainteresovaností, protože je nákladné a reprezentativní, přesto spotřebitel považuje jednotlivé značky v dané kategorii za rovnocenné. Po zakoupení koberce může spotřebitel pocítit určitou nelibost (disonanci), která pramení ze zjištěných neuspokojivých vlastností koberce. Zákazník bude proto opatrně posuzovat informace, které budou ospravedlňovat jeho rozhodnutí. Marketingová komunikace by za těchto okolností měla poskytnout zákazníkovi věrohodné informace a podporovat v něm vytváření pocitu dobrého rozhodnutí.

Mnoho výrobků kupují spotřebitelé bez zvláštní zainteresovanosti a za absence významnějších rozdílů mezi značkami. Typickým příkladem je koupě soli. Sůl

je levná a spotřebitel ji nakupuje často, je jen velmi málo zainteresován a proto sáhne po nějaké značce. Jestliže kupuje určitou značku je to ze zvyku. Zákazníci neshromažďují informace o disponibilních značkách, ani je nevyhodnocují. Značka se stává známou až například stálým opakováním v televizních reklamách a přestože spotřebitelé nemají ke značce silný postoj, obvykle ji kupují, protože ji považují za známou. Ani po zakoupení příliš nehodnotí své rozhodnutí.

Některé nákupní situace se vyznačují malou zainteresovaností spotřebitele, ale velkými rozdíly mezi značkami. Spotřebitel značky snadno střídá. Například cukrovinky, spotřebitel má o nich určitou představu, bez velkého rozhodování ji vybere a ačkoli může být po vyhodnocení zcela spokojen, příště si zvolí jinou značku, aby byla změna. V tomto případě není střídání značek způsobeno nespokojeností, ale pestrostí nabídky.

3.1 Skupiny zákazníků

Prudký a kol. (2009) dle výsledků sociologického šetření a výzkumů nákupů hodnot produktů dělí zákazníky do následujících skupin:

- **„musí koupit“** – zákazník s ohledem na naléhavost potřeby v daném čase koupí produkt (například v případě koupě toaletního papíru),
- **„chce koupit“** – zákazník jde nakoupit, ale rozhoduje se podle lákavosti nabídky, hledá správný motiv pro koupi dle konkurenčních výhod produktu, například nákup surovin k uvaření oběda,
- **„nepotřebuje, ale sleduje“** – spotřebitel sleduje nabídku, hledá potřebné informace, jak produkt vypadá, jak funguje, zda splňuje všechny jeho požadavky a přání (koupě elektroniky),
- **„chce vyzkoušet nové věci“** – zákazník se zajímá o novinky, o poslední trendy,
- **„chce zažít emoce a prožít sociální kontakt“** - zákazník touží zažít příběh, emoce, být součástí sociální kultury.

3.2 Modely spotřebního chování

V literatuře týkající se marketingu se běžně uvádí čtyři základní modely spotřebního chování. První, racionální model je založen na poznatcích z ekonomie a na předpokladu, že spotřebitelský subjekt se chová ekonomicky racionálně a jed-

ná na základě ekonomické výhodnosti. Výraz racionální chování odvozujeme od racionálních úvah spotřebitele, založených na sledování vazeb mezi příjmem, cenami nebo rozpočtovým omezením. Předpokladem tohoto modelu je, že se spotřebitel rozhoduje na základě racionální úvahy a že emotivní či psychologická stránka hrají spíše vedlejší roli. Dále, že spotřebitel má přístup ke všem informacím potřebným k rozhodovacímu procesu.

Druhým modelem spotřebního chování je psychologický model. Je založen na výrazném vlivu psychologických aspektů na rozhodovací proces spotřebitele. Tento model čerpá poznatky o lidském chování z psychologie. Z pohledu na lidské jednání se setkáváme se dvěma rozdílnými přístupy. Na jedné straně behaviorální přístup a na straně druhé metoda psychoanalýzy.

Psychologové - behavioristé založili svůj přístup na pozorování a popsání spotřebitelské reakce na různé stimuly. Schématické vyjádření této metody známe v podobě: Podnět → Reakce. Na druhé straně psychoanalýza je založena na zkoumání vlivu neuvědomovaných motivů na rozhodovací proces. Hlavním představitelem tohoto směr byl Sigmund Freud.

Sociologický model sleduje, jak na spotřebitele působí různá sociální prostředí. Zkoumá vlivy různých sociálních situací na rozhodovací proces, ale i vliv příslušnosti k různým sociálním skupinám nebo jejich členů. Nejlépe vystihuje tento model myšlenka sociologa a ekonoma Thorsteina Veblena: „Lidé mají za normálních podmínek silné tendence dodržovat sice nepsané, ale silné působící sociální normy“.

Poslední model nejlépe vyjadřuje schéma: Podnět → Černá skříňka → Odezva. Pro odlišení od behaviorálního přístupu, nazýváme toto schéma modifikovaný model podnět – odezva. Výchozím bodem pro tento model se stalo klasické schéma: Podnět → Odezva, které je obohaceno o tzv. black box neboli černou skříňku spotřebitele. Jde o vnitřní procesy, odehrávající se v jedinci při rozhodování. Tento model předpokládá individuální vlastnosti a spotřební predispozice každého jedince. Tyto predispozice vstupují do každé fáze kupního rozhodovacího procesu.

3.3 Faktory ovlivňující spotřební a nákupní chování

Na nákupní rozhodovací proces působí mnoho faktorů, které nedokáží marketéři ve většině případů řídit, ale musí je brát v potaz. Autoři člení tyto faktory různým způsobem. Simkin (2005) dělí faktory ovlivňující spotřební chování do tří skupin, a to na faktory osobní, psychologické a sociální. Kotler a kol. (2007) a Lamb a kol. (2010) se shodují na tom, že k faktorům osobním, psychologickým a sociálním je nutné brát v potaz také faktory kulturní, z čehož největší vliv na chování spotřebitele při nákupu mají právě faktory kulturní. Někteří autoři, jako např. English nebo také Pride a Ferrel, k faktorům ovlivňující chování spotřebitele při nákupu doplňují ještě faktory situační.

3.4 Rozhodovací proces zákazníka, kupujícího potravinové doplňky v lékárnách

Chování spotřebitele při nákupu můžeme označit jako proces, který se skládá z několika etap (fází). Model typického kupního procesu zahrnuje etapy: identifikace problém (uvědomění potřeby), hledání informací, hodnocení variant, rozhodnutí o nákupu a poprodejní chování. Posloupnost jednotlivých etap znázorňuje obrázek č. 8. Nákupní proces nespočívá pouze v samotném nákupu, ale označuje mnohem širší pojem. Začíná dávno před vlastním nákupem a pokračuje dlouho po něm. Ovšem ne všichni spotřebitelé procházejí všemi etapami nákupního procesu. Především u výrobků s nízkou zainteresovaností může spotřebitel některou etapu přeskočit. Příkladem může být žena kupující obvyklou zubní pastu, aniž by sbírala dodatečné informace a hodnotila alternativy, rovnou přechází k nákupnímu rozhodnutí.

Se změnou na trhu lékáren, která proběhla v posledních letech, se také výrazně změnilo chování spotřebitelů na trhu lékáren. Dříve bylo pro většinu spotřebitelů nejdůležitější, když nakoupili potravinové doplňky za co nejnižší cenu či ve speciální letákové akci. V dnešní době je cena na potravinové doplňky pro spotřebitele stále velmi důležitým faktorem, ale v samotném nákupním chování spotřebitele proběhlo za poslední léta nespočet změn. V první řadě spotřebitelé již nechtějí potravinové doplňky, které jsou sice levné, ale nekorespondují s jejich potřebami.

Doporučení produktu zákazníkovi na míru, je v dnešní době pro zákazníky stejně důležité tak jako cena, ne-li důležitější. Spotřebitelé chtějí být respektováni a chtějí si koupit potravinové doplňky, co uspokojí jejich vlastní potřeby. Dnešní zákazníci požadují vysoce individuální přístup ze strany personálu lékárny a pouze nízká cena pro ně již není dostatečným motivem k nákupu.

Rozdíly v nákupním chování mohou být způsobeny rozdílným typem života v různých generacích. Např. lidé v důchodu již mají více volného času a často si těžce hledají způsob, jak tento volný čas vyplnit. „Hon" za nízkými cenami na potravinové doplňky a výhodnými nabídkami pro mnoho z nich není nepříjemnou povinností. V tomto věku již mnoho seniorů nemá ani příliš přebývajících finančních prostředků a je pro ně každá koruna důležitá, takže zde mohou hrát roli i finanční důvody.

Oproti tomu lidé mladší generace nemívají tolik volného času, a pokud čas mají, raději ho využijí jiným způsobem než hledáním aktuálně výhodných nabídek.

Dalším významným faktorem při výběru lékárny je také doporučení rodiny a především doporučení lékaře.

3.5 **Základní hodnoty marketingového minimalismu**

Konkurenční výhody se stávají rozhodujícími motivy pro koupi tím, že kupující, uživatel a spotřebitel ocení koupí to, v čem je produkt lepší než konkurenční, že je vyroben od lepšího výrobce a prodán s konkurenčními výhodami daného prodejce. Konkurenční výhody se do produktu nebo kontinua produktu služby dostávají zejména inovacemi. V publikaci Čichovského „Inovace – generátor výkonnosti firmy" jsou uvedeny typologie konkurenčních výhod produktů a služeb a jak je lze dostat konkrétními metodami do produktu, který si budou uživatelé chtít koupit, protože jejich produkt je prostě lepší a konkurenceschopnější než ostatní.

Druhou hodnotou, se kterou minimalistický marketing pracuje je cena v kontextech produktové cenové politiky. Nejde ale jen o samotnou výši ceny, ale cenu kontextovou ambivalentní ve vazbě na ocenění konkurenčních výhod, užitků a životní cyklus produktu.

Třetí hodnotou, kterou využívá marketingový minimalismus je užitek, který plní zákazníkova přání, potřeby, požadavky a očekávání a to podle socio - demografické typologie. Představme si člověka, který mobilní telefon potřebuje jen na volání a psaní SMS a ne na internetové aplikace a zkuste najít rychle v současné době tomuto přání odpovídající přístroj. A lze vyjmenovat další požadavky na produkty a služby, které jsou nedostatkové a otevírají dveře pro nové zacílení podnikání. Konkrétní zákaznický užitek je totiž tím, proč člověk si kupuje produkt nebo službu v daném čase.

Triáda hodnot: konkurenční výhoda – cena – užitek a jejich vzájemné relace kontextové jsou základními motivy pro koupi. Proto s nimi pracuje jako se stěžejními hodnotami minimalistický marketing, neboť na jejich základě se zákazníci zejména rozhodují o koupi.

Uvedené hodnoty, které jsou často označovány také terminem „Based value of minimalism marketing“ jsou základem pro všechny minimalistické konstrukce marketingu, ať se jedná o prezentace, obaly, reklamy a komunikace na sociálních sítích, mikrowebsite, website, aplikace pro smartphony, tablety, content marketing a jiná zařízení.

4 Metodika

Úspěch každé firmy je založen na předpokladu, že management bude v řídících procesech vytvářet podmínky pro její stálou konkurenceschopnosti. Z hlediska současného stavu ekonomiky je míra, stav konkurenceschopnosti dán objektivními charakteristikami firem, které ale nemohou ovlivnit např. geografická poloha, přírodní vlivy nebo ekonomický cyklus. Zároveň na firmu působí podmínky, které ovlivnit lze, např. činnost české vlády, jí schválené legislativní a ekonomické změny v rámci rozhodnutí Evropské unie. Konkurenceschopnost a její udržení je možné při udržení mnoha předpokladů, k nimž z vnitrofiremního hlediska patří efektivní řídící činnost marketingového managementu, zásadní prosazování marketingové inovace, tj. zvládnutí a uplatňování nízkonákladového marketingu ve firmě a nízkonákladové marketingové komunikace. Na tyto faktory bude zaměřena diplomová práce.

Pro zjištění potřebných informací bude nejprve nutné v teoretické rovině provést deskripci odborných zdrojů domácí i zahraniční provenience týkající se problematiky efektivity marketingového managementu a produktových inovací. Budou vysvětleny základní pojmy, specifikován jejich obsah a využitelnost z hlediska diplomové práce. Literární rešerše pomůže formulovat teoretická východiska pro cíl diplomové práce. Zásadou bude, že musí obsahovat informace a poznatky, které budou vhodné pro konfrontaci protichůdných názorů autorů, východiskem bude formulace vlastního názoru autorky diplomové práce. Diplomová práce je považována za odborný text, budou všechny použité informační zdroje ověřovány a vyznačeny citace podle pravidel citační normy.

Struktura diplomové práce je rozdělena standardně na část teoretickou a praktickou, jejíž součástí je analýza zkoumané problematiky.

První kapitoly diplomové práce se zabývají již zmíněným marketingovým managementem, řízením inovací, vyhledáváním příležitostí, analýzou potřebných zdrojů k nim, včetně nutnosti tvorby inovačního plánu. Nejedná se o nové pojmy, pouze ve srovnání s četností pojmu marketingový management jsou méně používány.

Kniha o marketingovém minimalismu byla v roce 2014 v České republice vydána již ve čtrnáctém vydání. V teoretické části práce bude pojmům věnována větší pozornost, protože inovační řízení je založeno na systémovém přístupu k realizaci změn, jeho cílem je zlepšení kvality produktů, všech probíhajících procesů nebo zlepšení pozice celé firmy na trhu. Z konstatování vyplývá, že marketingový minimalismus je úzce spojen s možnostmi, resp. optimalizací firemních finančních zdrojů, finančních požadavků vlastníků, věřitelů. Podmínkou je, že nikdy nesmí být ohrožena stabilita firmy, z tohoto důvodu musí být posílena rozhodovací pravomoc a odpovědnost marketingového managementu. Nelze opomenout a je nutné zdůraznit úlohu inovačního plánu, protože se jedná o podnikatelský záměr, zahrnující firemní inovační postupy. Důležitá je formulace inovačního plánu, ještě důležitější implementace inovační strategie do řízení firmy.

Marketingovou inovaci ovlivňuje nízkonákladový marketing a nízkonákladová marketingová komunikace. Jedna se o nástroje, které umožňují efektivně snížit veškeré marketingové náklady na výrobky a poskytované služby. Využívají se zejména v situaci, u které je již zřejmé, že klesá z různých důvodů prodej, dále klesá i zisk. Efektivním řešením je využití již dvou zmíněných postupů, které díky výraznému snížení nákladů na komunikaci umožní buď zintenzivnit reklamu anebo, což by bylo mnohem výhodnější, finanční prostředky věnovat na další zlepšení nového produktu. Nelze finanční prostředky vynakládat neefektivně. Proto je nutné provádět průzkum trhu s cílem zjistit, zda je vhodné výrobek inovovat anebo vyvinout výrobek na kvalitativně vyšší úrovni.

Hlavní cíl práce je soustředěn do části praktické, která bude zpracována formou případové studie. Bude zvolena následující metodika postupu. Případová studie bude mít tři části – úvod, vlastní případová studie a závěr. Úvod práce seznámí s dějem připravované studie, seznámí se skutečnostmi, které vedly k založení nového podnikatelského subjektu. Vlastní případová studie využije podkladů zjišťovaných v průběhu zpracovávaných řešení, tj. poznatků, zkušeností, vlastních propočtů shrnutých do tabulek a grafů. Závěr práce reprezentuje zjištěné poznatky a opatření. Prvním krokem bude založení fiktivní právnické osoby – společnosti s ručením omezeným. Druhým krokem bude stanovení hlavního cíle. Tím bude zjištění procenta úspěšnosti snížením reklamních nákladů na produkt oproti

stávajícímu, s uplatněním nízkonákladové marketingové komunikace, tj. využití marketingového minimalismu. Cílem v rovině obsahové bude vytvoření návrhu marketingové strategie s využitím marketingového minimalismu. Zásadním úkolem bude provedení analýzy marketingové strategie stávajícího produktu, navazovat bude zjednodušení produktu. Třetím krokem bude uvedení do problému, identifikace stavu současného poznání. Čtvrtým krokem bude postupné zpracovávání zjištěných informací do písemné formy. Pátým krokem bude finální rekonstrukce vytvořených marketingových nákladů. Šestým krokem bude prezentace závěrů.

5 Návrh marketingové strategie s využitím marketingového minimalismu

Praktická část je rozdělena na dvě části. První popisuje vznik a vývoj obchodní firmy do doby, kdy na trh několik let dodávala výrobky, o kterých byl vlastník přesvědčen, že jsou kvalitní, mezi zákazníky je o ně zájem. Tato část je zpracována jako analýza situace, která se vyvíjela v marketingu po celé tříleté období. Po třech letech po sobě provedené účetní audity prokázaly, že na marketingové služby jsou vynakládány stále vyšší finanční prostředky, přičemž se výnosy z prodeje téměř nezvyšují, spíše stagnují. Proto je nutné nejprve provést analýzu marketingu a jeho role ve firemní struktuře.

5.1 Charakteristika firmy

V roce 2012 byl schválen nový zákon o obchodních korporacích č. 90/2012 Sb. V lednu 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb., který v oddílu 3 Právnické osoby v § 118 - 544 zahrnuje zákon o obchodních korporacích, který nahradil dřívější obchodní zákoník. Omezuje se pouze na úpravu obchodních společností (společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti atd.) a označuje je nově jako obchodní korporace. Pro potřeby diplomové práce je vybrána obchodní korporace (společnost s ručením omezeným), na jejímž příkladu bude provedena v první části analýza současného stavu podnikatelských aktivit a ve druhé části práce marketingových a dalších opatření pro zvýšení zisku a zároveň snížení marketingových nákladů. Údaj se musel následně zapsat do obchodního rejstříku. Tabulka 1 prezentuje povinné údaje o podnikatelském subjektu zapsaném v obchodním rejstříku.

Tabulka 1: Základní informace o firmě

POVINNÉ ÚDAJE	INFORMACE
Název obchodní firmy	XY
Sídlo	Novákových 111111, Praha 2, 120 00
IČ	XXXXXXXXXXX
Datum zápisu	14. ledna 2013
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Rejstříkový soud	Městský soud v Praze
Číslo zápisu u rejstříkového soudu	Oddíl XY, vložka XXXXXX

Zdroj: autorka

5.1.1 Vize firmy

Vizí dáváme najevo, že cílem je vybudování spolehlivé a konkurenceschopné firmy, která bude veřejností, zákazníky i obchodními partnery vnímána jako spolehlivá firma, která bude dodržovat zásady podnikatelské etiky, zodpovídat za kvalitu své práce. Budeme usilovat v rámci vytvořených podmínek o zavádění nových výrobků vyšší kvality, vytváření dobrého image firmy. *Budeme pečovat o síť nejlepších zákazníků a dodavatelů, protože společně tvoříme vzájemné a trvalé hodnoty.*

5.1.2 Mise firmy

Firma bude dodávat na trh výrobky, které budou splňovat vysokou kvalitu. Hlavním produktem, na který se soustředí pozornost, bude multifunkční kultivátor, ke kterému bude možné připojit různé adaptéry a nástavce. Kultivátor bude možné využít jako sekačku trávy, obraceč sena, vyorávač, plečku, sněhovou frézu, lze připojit různé typy přívěsných vozíků atd. Od počtu různých adaptérů se bude odvíjet konečná cena výrobku. Produktovým portfoliem jsou výrobky pro ulehčení práce na zahradě. Důvodem, proč je prodávat, je garance vysoké kvality výrobku. Vlastníci firmy činí řadu konkrétních kroků, aby se firma mohla po několikaleté činnosti zařadit mezi podnikatelské subjekty, které mají svoji konkrétní značku. Nástroji pro definování hodnoty značky a firmy budou marketingové nástroje, které budou průběžně veřejnost seznamovat s kvalitou výrobků, se strategickými cíli firmy, krátkodobými, ale především dlouhodobými a globálními cíli.

5.1.3 Firemní cíle

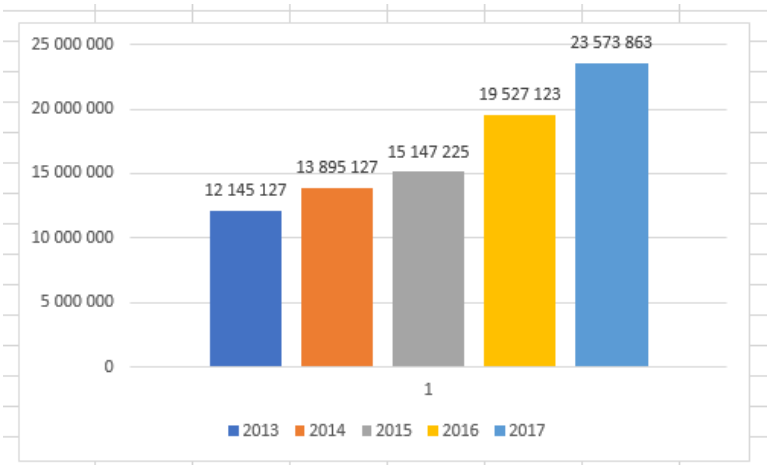
Strategické firemní cíle formulují budoucí požadované výsledky, vycházejí z firemního poslání. Cíle znamenají pro firmu vytvoření podmínek pro další firemní rozvoj. K tomu budou sloužit dílčí cíle:

- postupně vybudovat stabilní a dlouhodobé obchodní vztahy s dodavateli a odběrateli výrobků,
- vytvořit distribuční síť, která bude stabilní, vyvážená a efektivní. Brát ohled na vysoké náklady na její vybudování,
- vybudovat koncepci péče o zákazníky, měřit výkonnost CRM (Cause Related Marketing – péče o zákazníky).
- vytvoří podmínky pro profesní růst zaměstnanců a stabilitu firmy.

5.1.4 Hlavní strategické globální cíle

Po první tříleté etapě podnikání ve třech regionech České republiky zajistit v letech 2017-2019 druhou etapu rozšiřování firmy o další dva regiony České republiky, což umožní zvýšení tržeb min. o 21 %.

Graf 1: Průběh zvýšení tržeb v letech 2013-2016, předpoklad 2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf 1 znázorňuje průběh zvýšení tržeb v letech 2013 - 2016 a předpoklad roku 2017. Z grafu je patrné, že po připojení čtvrtého regionu tržby logicky stouply.

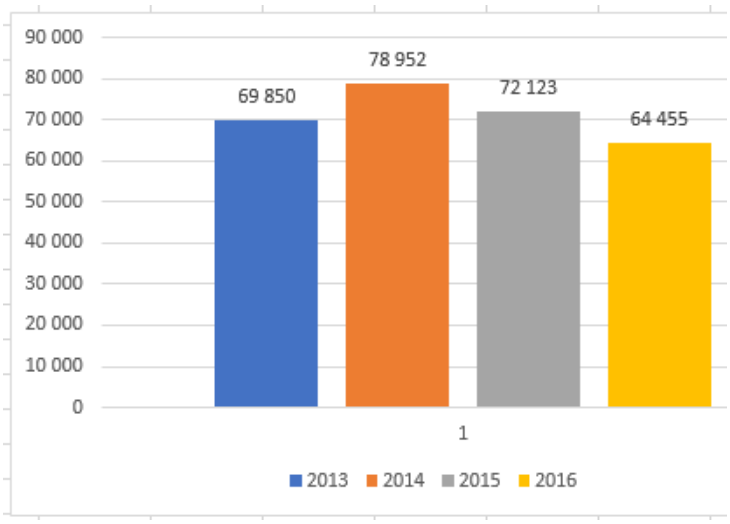
Je předpoklad, že připojení pátého regionu v České republice opět přinese zvýšení tržeb. Jejich zvýšení ale neznamená razantní zvýšení tisku, protože je nutné počítat se zvýšenými náklady na zajištění organizačních záležitostí.

5.2 Šest základních klíčových úkolů a cílů marketingu

První úkol – marketingová podnikatelská filozofie tvorby hodnoty pro určené trhy

Cílem obchodní firmy je určit klíčové úkoly a cíle strategického marketingu v produkčním systému. Z tohoto důvodu se firma zaměřila na šest základních kroků, které měly souvislost s řízením systému produkce. Spojila filozofii řízení s tvorbou hodnot pro předem určené trhy. Pro obchodní firmu to znamenalo, že musela vyrábět výrobky na základě dominantního uplatňování marketingově prodejní koncepce tvorby hodnot s tím, že musela přednostně plnit požadavky zákazníků na přesně dané výrobky, které chtěli koupit za přesně daných podmínek. Po delší době si management firmy na základě průběžně sledovaných ekonomických výsledků uvědomil, že se snižuje její konkurenceschopnost. První dva roky prodeje výrobku podle výsledků potvrzovaly, že prodej stoupl, neřešil management žádnou reflexi, předpokládal, že stejná situace bude také v následujících letech. Firma měla na nabízený výrobek kladné ohlasy. Na základě výsledků vlastního kvantitativního šetření firmy v roce 2016 bylo zjištěno, že z celkového počtu respondentů 1586, bylo 46 % zákazníky od počátku vzniku firmy, tj. tři roky, přičemž se neuskutečnila žádná produktová inovace.

Graf 2: Klesající počet prodeje hlavního výrobku (v počtu kusů)

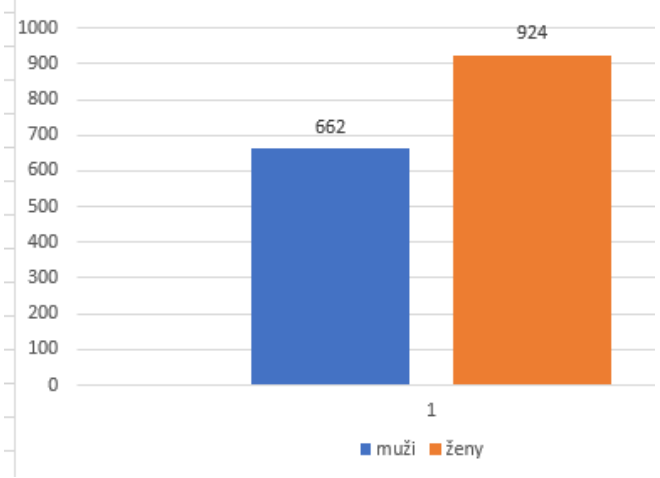


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf 2 deklaruje výsledky prodejů jednoho z hlavních výrobků, o kterém se vlastníci domnívali, že bude na trhu minimálně pět let, než začne jeho prodej klesat. Klesající prodej byl pro ně zklamáním, protože do reklamy jeho prodeje investovali nejvíce ze všech produktů. Prodej poklesl o 9,4 %. Nyní stojí před odpovědí na otázku, zda prodej ukončit, protože na trhu se během jednoho roku objevily dva nové subjekty nabídky se zahraniční účastí. Oprávněný předpoklad situace na trhu je, že firma nebude schopna z finančních důvodů konkurovat. Rozhodnutí musí učinit do konce června 2017.

Průzkumu se v roce 2016 zúčastnilo 1 586 respondentů. Kvantitativní šetření se uskutečnilo pouze mezi zákazníky firmy, kteří se v průběhu tří měsíců do šetření zapojovali na základě vlastního uvážení. Podle výsledků mezi respondenty převažovaly ženy (58,3 %), muži (41,7 %). Bylo zjištěno, že zákazníci chtějí mít splněny dvě základní podmínky: aby výrobek měl konkrétní hodnotu, kterou v průzkumu jasně definovali: výrobek musí splňovat kritéria zdravotní a hygienické nezávadnosti, musí splňovat kvalitu, která je deklarována v obchodních podmínkách a v přiloženém listu seznamující s podmínkami užívání. Další podmínky se týkaly zajištění servisních služeb, zajištění kvality péče o zákazníka.

Graf 3: Počet účastníků marketingového šetření v roce 2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Druhý úkol – strategické řízení a marketingové strategické řízení

Management firmy nastavil vizi, která do určité míry měla funkci v podstatě také controllingovou. Nastaveny byly vize a mise, globální cíle firmy. Základním rysem marketingového strategického řízení byla orientace na tvorbu hodnot pro zákazníky, ale také pro majitele a vlastníky celého produkčního systému. Management firmy zajišťoval každoročně analýzu plnění obsahu mise, vize, globálních cílů. V předkládaných výročních zprávách byly kromě finančních výsledků hodnoceny také analytické materiály týkající se stanovených marketingových plánů.

Třetí úkol – strategie firmy a marketingová strategie firmy

Stanovená vize dokladovala, že zásadní chybou bylo, že management nerozpracoval efektivně strategii do jednotlivých úseků a do prováděcích plánů. Ve své podstatě to znamenalo, že úkol byl splněn pouze částečně a veškeré úkoly v rámci marketingové strategie se vytvářely tzv. za pochodu, nemohly tedy mít koncepční charakter. Znamenalo to, že nebyly cílevědomě využívány nástroje marketingového mixu včetně mixu komunikačního.

Čtvrtý úkol – strategické rozhodování

V podmínkách firmy to znamenalo, že musí být také součástí controllingového způsobu řízení výroby včetně monitoringu jakým způsobem je vize firmy plněna, zda jsou nějaké odchylky, tak které, jak budou odstraněny formou ekonomicky zdůvodněných alternativ. Nutné je bezpodmínečné zajištění zpětné vazby, což ne vždy bylo důsledně managementem zajišťováno.

Pátý úkol – strategické plánování

Cílem firmy bylo naplánovat, jakým způsobem co nejefektivněji dosáhnout splnění stanovené vize a jak kvalitně budou rozpracovány strategické plány do každého úseku činností firmy. Bylo nutné využít klasických nástrojů a vypracovat podrobné plány marketingových mixů, marketingových komunikačních mixů, které významným dílem přispějí ke splnění dané vize. Plány byly rozpracovány, ale plnění nebylo důsledné.

Šestý úkol – řízení marketingu a strategického marketingu

Jedná se o úkol, který byl povinen zajišťovat úsek řízení strategického marketingu formou poskytování veškerých podkladů. To znamená, že útvar byl a je i nadále povinen shromažďovat všechny potřebné informace, které se týkají nejen vlastních postupů, řízení, popř. vzniklých problémů, ale zejména zajišťování aktuálních informací o konkurenci. Na základě zjištěných faktů lze následně vytvářet nové projekty. Při zpracování prvních základních dokumentů se management firmy musel zaměřit na hledání odpovědí na následující otázky:

Je jmenovaný management firmy v praxi skutečně schopen definovat přesně silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a sestavit klasickou SWOT analýzu?

Při zahájení podnikání měla firma kromě vlastníků 7 zaměstnanců, což nebyl velký počet na to, jaké plány do budoucna si vlastníci stanovili. Během druhého roku přijali další dva zaměstnance, přesto docházelo k situacím u manažerů, že se až příliš často věnovali každodenním organizačním činnostem, místo toho, aby práci řešili koncepčně s výhledem na delší období. Ukázalo se, že vlastníci firmy si již před za-

hájením činnosti stanovili částečně nereálné cíle, což se odrazilo ve špatné organizaci řízení. Prodeje výrobků sice stoupaly, ale růst byl pomalý. Kdyby takto situace pokračovala dále, hrozily by finanční ztráty. Rozhodující vlastník (70 %) rozhodl, že využije služeb krizového manažera jako cestu k odstranění vzniklých potíží. Krizový manažer vypracoval návrh krizového plánu, ve kterém analyzoval zjištěná rizika, popsal detailně jak situace ve firmě zvládnout. Pro rok 2017 definoval zásadní úkoly v krizovém plánu, které musí firma plnit, pokud nebude chtít být v příštích létech málo úspěšná.

Našel odpovědi na otázku, proč má firma na trhu právě tyto výrobky a ne jiné, které by lépe odpovídaly moderním trendům?

Vlastníci firmy převzali know - how od otce majoritního vlastníka. Firma vyráběla drobné nářadí pro zahrádkáře, chataře a chalupáře včetně vybavení do bydlení v chatách a v chalupách. Před lety se jednalo o velmi úspěšnou firmu, která zaujímala přední místa v republikových odborných hodnoceních. Jenže se změnou po listopadu 1989 a s příchodem zahraničního kapitálu se situace na trhu změnila a otec současného majoritního vlastníka se rozhodl své podnikání, i s ohledem na svůj věk, ukončit. Syn se rozhodl po pěti letech, že živnost znovu oživí. To je také důvod, proč se prakticky nic nezměnilo. Proto je nutné celou činnost přehodnotit, změnit přístupy, změnit marketing apod. Pak budou vytvořeny podmínky pro to, aby si firma ekonomicky vedla lépe.

Jaké má firma odůvodnění pro to, že by zákazníci měli nakupovat produkty, které vyrábějí i jiné firmy, právě u této firmy?

Po získaných zkušenostech ze tří let podnikání si vlastníci museli otevřeně přiznat, že jejich představy byly částečně zkreslené, nereálné. Domnívali se, že kdysi dobré jméno firmy bude pro spotřebitele určitým magnetem, aby si zboží u ní začali opět kupovat. Náprava bude zahrnuta do nových opatření týkajících se marketingových aktivit.

Jaká je hodnota, kterou firma dává svým zákazníkům?

Až do doby zjištěných počátků neúspěchů se vlastníci domnívali, že předávají a budou předávat úspěšnou tradici podnikání dlouholeté rodinné firmy. Ukázalo se, že tomu tak je jenom částečně, což není dobré. Rozhodli se vytvořit maximální předpoklady pro to, aby rodinnou tradici firmy obnovili s tím, že zúží zbytečně široký sortiment a zaměří se na obnovu tradičních nástrojů, ale zejména na inovaci.

Jaké nástroje firma využívá a bude využívat, aby svou hodnotu předali zákazníkům?

Do doby než se vlastníci a management firmy začali zabývat situací, která byla prvním náznakem, že pokud by pokračovala firma takto dál, mohla by být do další dvou až tří let pravděpodobně ztrátová, využívali běžné marketingové postupy, které se ale prokázaly jako málo efektivní. Prvním krokem bylo surfování po internetu, aby zjistili, jakým způsobem využívají jiné firmy propagační postupy při propagování jejich činnosti. Při té příležitosti získali informace, které se týkaly jen několik let starých marketingových možností, o kterých do této doby nevěděli. Např. nízkonákladový marketing, marketingový minimalismus, vícevrstevnatá komunikace, spotřebitelský minimalismus, nízkonákladová marketingová vícevrstevnatá komunikace a další.

Jaké konkrétní výrobky se firma rozhodne prodávat, aby obsahovaly zákazníky požadovanou kvalitu?

V současné době se s pomocí krizového manažera dokončují analýzy všech podkladů týkajících se finančních záležitostí týkajících se dosud na trhu nabízených produktů. První vyhodnocení údaje ukazují na to, že z hlediska cenotvorby každého produktu nejsou závažnější problémy. Zásadní problém ale spočívá v neznalosti přístupu možností marketingové prezentace, jejího cílení, využívání moderních forem prezentace, zejména na internetu apod. Krizový manažer se domnívá, že s ohledem na velikost firmy je vyráběn příliš široký sortiment výrobků, bude nutné buď přijmout další zaměstnance anebo sortiment zúžit.

Má firma kvalitní informace o tom, které segmenty jsou na trhu?

Management se domnívá, že má kvalitní informace o situaci na trhu s výrobky, které firma vyrábí a prodává. Navíc každoročně objednává rešeršní placené služby, které jejich vlastní přehled kvalitně doplňují.

Pokud ano, rozhodl již management o tom, na které se zaměří?

S ohledem na současnou situaci jednání o budoucím zaměření výrobního programu firmy se průběžně jedná. Je velmi pravděpodobné, že dosud nabízený sortiment výrobků bude radikálně zúžen a bude více zaměřen na předem naplánované inovace každého produktu.

Zpracoval management koncepci obsahující opatření, kterými se chce odlišit od konkurence?

Zatím opatření zpracována nejsou, čeká se na vyhodnocení závěrů krizového manažera.

Má management zpracovány návrhy, jakým způsobem dospěje k vyššímu zisku?

Na návrzích se průběžně pracuje v souvislosti s činností krizového manažera. Průběžně je připravováno několik variant, protože se jedná o zvážení návrhů na zvýšení ceny inovovaných výrobků. Dalším okruhem je zpracování nové marketingové strategie s cílem zajistit kompletní marketingovou kampaň s cílem zajištění její efektivity, zároveň s možnostmi, jak uspořit náklady.

Závěry marketingového auditu provedeného externí firmou ve čtvrtém čtvrtletí roku 2016

Na základě kvantitativního šetření provedeného ke konci roku 2016 bylo zjištěno, že zákazníci chtějí mít splněny dvě základní podmínky: aby výrobek měl konkrétní hodnotu, kterou v průzkumu jasně definovali: výrobek musí splňovat kritéria zdravotní a hygienické nezávadnosti, musí splňovat kvalitu, která je deklarována

v obchodních podmínkách a v přiloženém listu seznamující s podmínkami užívání. Další podmínky se týkaly zajištění servisních služeb, zajištění kvality péče o zákazníka. Na základě získaných údajů management došel k závěru, že informace od zákazníků jsou pro firmu velmi důležitým faktorem. Proto bylo na poradě s vlastníky dohodnuto, že bude v příštím období věnována pozornost relačnímu (vztahovému) marketingu, což bude spočívat v optimalizaci a řízení vztahů se zákazníky. Optimalizovat vztahy bude také nutné s dodavateli, subdodavateli, protože jejich kvalitní subdodávky musí být zárukou kvality.

Další důležité rozhodnutí

Protože se vlastníci snažili různými vlastními rozhodnutími (většina se ukázala jako neefektivní) zvrátit hrozící nepříznivý ekonomický vývoj, rozhodli se využít nabídku specializované firmy a najmout si zkušeného krizového manažera. Ten bude mít za úkol mimo jiné zajistit efektivní finanční prostředky na provoz s ohledem na tržby a marži, snížit zbytečné firemní náklady při zachování klíčových kompetencí zajišťujících další růst a efektivní zavedení procesního řízení.

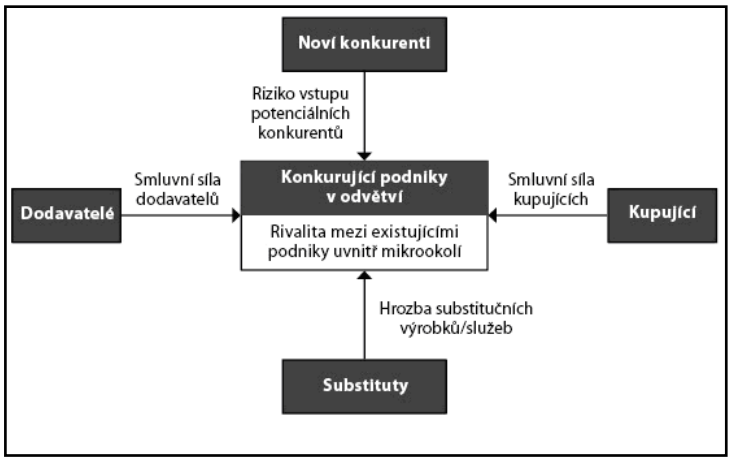
5.3 Marketingová strategie nového výrobku

5.3.1 Situační analýza

Trh, na kterém firma podniká, je pohyblivý, navíc citlivě reaguje na jakékoli politické, ekonomické a jiné změny. Z tohoto důvodu v prvním čtvrtletí 2017 zorganizovali s pomocí reklamní a marketingové agentury průzkum trhu. Vycházel z předpokladu, že firma potřebuje dostatek informací týkajících se situace na trhu, na který firma dodává své produkty. Proto potřebuje znát, zda a také jakým způsobem, na situaci reagují konkurenti. Na základě získaných zkušeností si potvrdili, že bez marketingového výzkumu se nelze při podnikání obejít. Výsledky průzkumu jim měly pomoci získat informace o velikost trhu, jeho vymezení, možné ziskovosti. Výsledky jim umožnily vytvořit nový přehled o zákaznících a na které výrobky cílí svou pozornost, které skupiny zákazníků výrobky následně skutečně kupují anebo jen získávají předběžné informace, aby se mohli rozhodnout později.

K provedení analýzy se využívá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Hrozba substitučních produktů je znázorněna na obrázku 7. Na základě získaných zkušeností dlouhodobých sledování Porter uvedl, že změna u vazby automaticky znamená změnu u vazeb ostatních.

Obrázek 7: Hrozba substitučních produktů



Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, s. 55.

První sektor - konkurující podniky v odvětví

Představují podniky uvnitř mikrookolí. Právě zde je rivalita vždy velká, již s ohledem na skutečnost, že trh České republiky není prostorově příliš velký. Pokud ve stejném odvětví podniká více subjektů, vzniká velký přetlak, velmi tvrdá konkurence. Záleží na tom, ve kterém odvětví kdo podniká, protože je nutné brát ohled na konkurenci v rámci značky, v rámci výrobku (stejný produkt) v rámci výrobkové třídy (alternativy podle přání zákazníků) alternativy podle základních potřeb (zákazníci neřeší, který produkt koupí, koupí ten, který nejrychleji a také cenově uspokojí jejich okamžité potřeby). Management firmy o většině subjektů ví, tvrdě mezi sebou konkurují, ale zatím se nestalo, že by jeden druhému záměrně škodil. Naopak. V případě, že se více firem dozví, že nastává konkrétní problém, který ohrožuje firmy, protože podnikají ve stejném oboru, nemají vlastníci problém, aby se všichni sešli a domluvili se na společném postupu. Vlastníci prezentované firmy si uvědomují, že působí v oboru, ve kterém je velký nabídkový

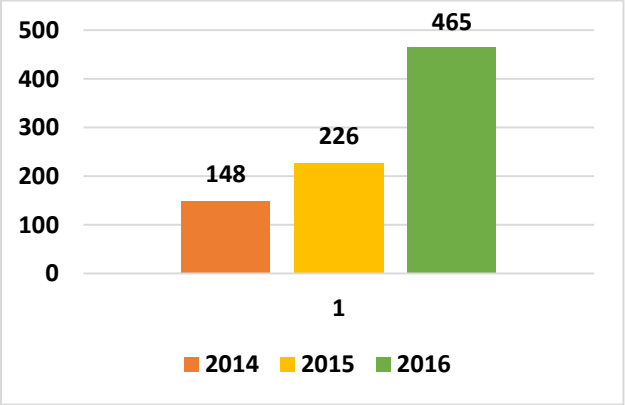
přetlak. Z tohoto důvodu je vhodné vyráběný sortiment výrazně zúžit. Spotřebitelé spíše si zapamatují firmu pouze s několika výrobky, které budou mít vysokou kvalitu, firma bude věnovat výrazně větší pozornost programu péči o zákazníky.

Druhý sektor - noví konkurenti

Noví konkurenti jsou potenciální hrozbou. Podnikání v oboru výroby zahrádkářských potřeb a dalších doplňků pro zahrádkáře se věnují zpravidla malí podnikatelé, (osoby samostatně výdělečně činné), také právnické osoby (většinou společnosti s ručením s malým počtem zaměstnanců). Jakmile management získal informaci, že se objevil nový konkurent, ihned zkoumá, do jaké míry může ohrozit výrobní strategii firmy. Lze oprávněně předpokládat, že se stejným způsobem choval nový subjekt, než se rozhodl ve svém oboru ve vymezeném území podnikat.

Vlastníci firmy uložili managementu, aby pravidelně sledoval počet nových konkurentů v oboru, ve kterém firma podniká. Management měl za úkol sledovat všechny zjištěné konkurenty, protože i z malého konkurenta, např. osoby samostatně výdělečně činné, může být v poměrně krátké době nebezpečný konkurent.

Graf 4: Počet zjištěných konkurenčních subjektů



Zdroj: Firemní materiály, 2014

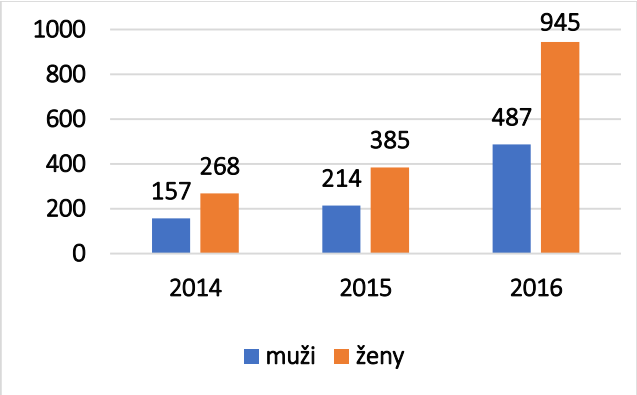
Podle grafu 4 počet zjištěných konkurentů, kteří by mohli potenciálně ohrozit firmu, činil v roce 2014 cekem 148. V roce 2015 narostl na 228, což je nárůst

o 65 %, v roce 2016 konkurentů již bylo 465, což je nárůst oproti předcházejícímu roku o 49 %.

Třetí sektor – zákazníci

Zákazníci nejsou pouze jednotliví spotřebitelé, ale patří k nim obchodní partneři, odběratelé, podnikatelé, a široká skupina stakeholderů. Firemní zákazníci jsou pro firmu, tak jako pro jiné firmy, základním faktorem pro její úspěšnou existenci. Odběratelé se rozdělují do dvou skupin. První skupinou jsou podnikatelské subjekty, které mohou odebírat část produkce nových výrobků anebo tzv. nedokončenou výrobu, kam patří polotovary vlastní výroby a rozpracovaná výroba, kterou smluvní odběratel odebírá, aby je ve vlastním podniku dokončil. Marketing se zaměřuje pouze na konečného zákazníka.

Graf 5: Počet registrovaných stálých zákazníků



Zdroj: firemní údaj, 2017

Graf 5 prezentuje počet nárůstu registrovaných stálých zákazníků v letech 2014-2016. V každém prezentovaném roce byly ženy při registraci aktivnější. Nejedná se o žádné překvapení, ženy všeobecně nakupují více. V roce 2014 registrovalo 420 stálých zákazníků, o rok později to bylo již 599 zákazníků, v roce 2016 již 1 432. V tomto roce byly velmi aktivní ženy. Oproti roku 2015 vzrostl počet registrovaných zákazníků v roce 2016 o 41,8 %.

Čtvrtý sektor – dodavatelé

Všeobecně platí, že chybou firem je soustředění se pouze na jednoho dodavatele. Tomuto problému se management snažil vyhnout, proto již při vyhledávání nových dodavatelů takto postupovat nechtěl. Management si uvědomuje, že dodavatel může z různých důvodů ukončit spolupráci s odběrateli. Může najít výhodnější odběratele, může změnit svůj výrobní program, v horším případě musí ukončit podnikatelské aktivity. Firma odebírá suroviny od více výrobců, takže tento problém se jí netýká. Management firmy měl za úkol dodavatele získat na základě důkladného prověření v rámci daných legislativních zákonů, popř. dalších právních dokumentů. První z možností byly reference od firem, kterým již dodavatelé své služby poskytují. Druhou referencí bylo u plátců daně z přidané hodnoty ověření si, zda jsou zodpovědnými plátci, (MFCR.CZ, 2017). Třetí je možnost ověření si právnických osob v Rejstříku trestů právnických osob. (JUSTICE.CZ, 2017). Kontroly prokázaly, že všichni dodavatelé, kteří reagovali na výzvu firmy, byli bezúhonní.

Pátý sektor – substituty

Na trhu působí mnoho podnikatelských subjektů, které mají stejný nebo podobný výrobní program, což z nich činí konkurenci, která je pro mnoho podnikatelů určitou hrozbou. Záleží pak na tom, jak se s tímto stavem dokáží organizačními a dalšími schopnostmi vyrovnat. Management firmy monitoruje, kolik takovýchto substitutů v různých oborech působí, ale jen obtížně se zjišťují. Tuto rešerši si mohou dovolit průběžně provádět ekonomicky silné, zpravidla velké firmy. Vlastníci se rozhodli, že tuto situaci zatím řešit nebudou.

5.3.2 SWOT analýza

Před vlastním zpracování SWOT analýzy, je nutné zpracovat např. STEEP analýzu, která se zaměřuje na hodnocení společenské, technické, ekonomické, ekologické a politické situace. Analýza je z důvodu regionálního působení firmy zaměřena výhradně na území v rámci regionu, ve kterém firma působí a následně rozšířena činnost do dalších dvou regionů. SWOT analýza je jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategie. Nemá pevně stanovený postup ani normativní předpis,

Představuje klasické silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. V tabulce 2 jsou přehledně zpracována fakta, která jsou formulována z různých okruhů činností firmy. V silných a slabých stránkách, v příležitostech a hrozbách jsou zahrnuty faktory, které představují jednotlivé druhy činností, které jsou z hlediska interních faktorů pro hodnocení firmy nejdůležitější, resp. mají největší váhu z hlediska hodnocení postavení firmy na trhu.

Tabulka 2: SWOT analýza

ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	
SILNÉ STRÁNKY	**SLABÉ STRÁNKY**
S1 Malá společnost, lepší efektivita práce	**W1** Krátká historie firmy
S2 Silná motivace být konkurenceschopnou firmou	**W2** Silná konkurence - nízká rentabilita
S3 Zastupitelnost, vymezení kompetencí	**W3** Nedostatek zdrojů pro rozvoj podnikání
S4 Schopnost přizpůsobit produkt přání zákazníka	**W4** Velká závislost na cenách surovin a energií
S5 Podnikatelské kontakty	**W5** Značné náklady na dopravu
S6 Pružnost firmy při nutnosti změn	**W6** Pomalý přechod na inovativní marketing
S7 Zatím úspěšné hospodaření firmy	**W7** Malé znalosti o minimalistickém marketingu
ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	
PŘÍLEŽITOSTI	**HROZBY**
O1 Posilovat povědomí veřejnosti o image firmy	**T1** Předpoklad vyššího tlaku konkurence
O2 Zaměřit se na více segmentů zákazníků	**T2** Možnost vstupu nových konkurentů na trh
O3 Vyhledávat možnosti pro posílení komunikace	**T3** Pokles poptávky, pokles zisku
O4 Věnovat zvýšenou pozornost inovacím	**T4** Zvýšený růst variabilních nákladů
O5 Navázání nových obchodních kontaktů	**T5** Rychle se měnící právní prostředí
O6 Prodloužení garancí za kvalitu služeb	**T6** Větší tlak konkurence – tlak na snižování cen

Zdroj: vlastní, 2017.

Tabulka 2 prezentuje klasickou úpravu SWOT analýzy, zpracovanou v závěru roku 2016. Několik poznámek. U silných stránek je v prvním řádku konstatování „Malá společnost, lepší efektivita práce“. Je nutné dodat, že management tříští své síly při řešení každodenních operativních otázek a nezbývá mu čas na systematickou plánovací a kontrolní činnost. Další faktor „Zatím úspěšné hospodaření firmy“ odpovídá faktoru hrozeb „Pokles poptávky, pokles zisku“. To je vlastně důvod, proč management musí usilovat o inovace produktu, popř. zavádění nového produktu. Velký význam pro firmu mají další dva faktory, které jsou uvedeny ve slabých stránkách. Prvním je „Pomalý přechod na inovativní marketing“, druhým je faktor „Zatím malé znalosti o minimalistickém marketingu“.

Na SWOT analýzu navazuje IFE matice, tabulka 3, prostřednictvím které se hodnotí interní faktory, tj. interní pozice firmy nebo její strategický záměr. Postup propočtu: Hodnotí se body jedna až čtyři, jeden bod = výrazné W, dva body = nevýrazné W, tři body = nevýrazné S, čtyři body = výrazné S. Nejlepší hodnocení je čtyři. Střední hodnota jsou kolem 2,5

Tabulka 3: IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Malá společnost, lepší efektivita práce	0,11	4	0,44
S2	Silná motivace být konkurenceschopnou firmou	0,11	4	0,56
S3	Zastupitelnost, vymezení kompetencí	0,12	2	0,24
S4	Schopnost přizpůsobit produkt přání zákazníka	0,09	2	0,18
S5	Podnikatelské kontakty	0,06	2	0,12
S6	Pružnost firmy při nutnosti změn	0.09	3	0,27
S7	Zatím úspěšné hospodaření firmy	0,05	3	0,15
W1	Stále ještě krátká historie firmy	0,08	2	0,16
W2	Silná konkurence-nízká rentabilita	0,05	1	0,05
W3	Zatím nedostatek zdrojů pro rozvoj podnikání	0,09	1	0,09
W4	Velká závislost na cenách surovin a energií	0,09	1	0,09
W5	Značné náklady na dopravu	0,04	1	0,04
W6	Pomalý přechod na inovativní marketing	0,07	2	0,14
W7	Zatím malé znalosti o minimalistickém marketingu	0,04	1	0,04
		1,00		**2,57**

Zdroj: autorka, 2017,

Celkový vážený průměr vyšel 2,57. V konečném výsledku to znamená, že firma se svým záměrem se nachází ve středně silné interní pozici.

Maticí EFE v tabulce 4 se zpracovávají vnější faktory firmy. Postup propočtu. Hodnotí se jeden až čtyři body. Bod jedna = výrazné T, bod dva = nevýrazné T, bod tři = nevýrazné O, bod čtyři = výrazné O.

Tabulka 4: EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Posilovat povědomí veřejnosti o image firmy	0,11	3	0,33
O2	Zaměřit se na více segmentů zákazníků	0,10	4	0,40
O3	Vyhledávat možnosti pro posílení komunikace	0,09	4	,036
O4	Věnovat zvýšenou pozornost inovacím	0,13	3	0,39
O5	Navázání nových obchodních kontaktů	0,07	3	0,21
O6	Prodloužení garancí za kvalitu služeb	0,08	3	0,24
T1	Předpoklad vyššího tlaku konkurence	0,04	1	0,04
T2	Možnost vstupu nových konkurentů na trh	0,11	2	0,22
T3	Pokles poptávky, pokles zisku	0,07	2	0,14
T4	Zvýšený růst variabilních nákladů	0,08	2	0,16
T5	Rychle se měnící právní prostředí	0,03	2	0,06
T6	Větší tlak konkurence – tlak na snižování cen	0,09	1	0,18
		1,00		**2,41**

Zdroj: autorka, 2017

Celkový vážený průměr matice EFE vyšel 2,41. Převedeno do praktické podoby to znamená, že záměr firmy je podložen středně silnou externí pozicí.

5.4 Zjednodušení produktového portfolia a marketingový minimalismus

5.4.1 Metody zjednodušení produktového portfolia

Spotřebitelé v celé Evropské unii jsou zahlcování stále novými a novými předpisy týkající se šetření elektrické energie (případy žárovek, případy elektrických vysavačů, které na rozdíl od dřívějška koberec nevysají atd.) nemají konce. V rámci ochrany zdraví každého spotřebitele jsou výrobci povinni zajistit podrobné informace na obaly potravin (aby si tuto povinnost výrobci nevykládali různě, je stanoveno pod hrozbou citelných sankcí). Příkladem jsou následující vybrané právní předpisy.

V posledních letech jsou díky nesmírné iniciativě Evropské komise občané členských států doslova zavalováni neuvěřitelným množstvím administrativních omezení, z nich některá jsou oprávněná, protože se jedná o lidské zdraví a někteří výrobci jsou přece nevyzpytatelní. Jiná opatření, kdyby nebyla, tak by se nic nestalo. Jedním ze schválených návrhů je opatření označování tzv. energetickými štítky všech výrobků (štítky A - G), které jsou zapojovány do zásuvek s elektrickým proudem. Nebude chybět ani digitální databáze těchto výrobků. V rámci nového inovačního programu připravují vlastníci společně s managementem návrhy na tři inovované výrobky, které budou představovat výrazné zkvalitnění jejich funkce, budou mít vyšší užitnou hodnotu. Jedním z nich bude elektrická sekačka na trávu, kterou ve svém programu mají od zahájení podnikání. Jedná se o sekačku, která je určena pro práci na zahradách a lukách okolo chat a chalup v horských oblastech, tomu je také přizpůsobena její celková konstrukce a výkon. Také další produkty jsou podobného charakteru. Jejich úkolem je pomáhat při zahradnických pracích většího rozsahu. Uplatnit v takovýchto případech minimalistických marketing bude velmi obtížné.

Obrázek 8: Zjednodušení polepu produktu

Zdroj: ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2016. Principy marketingového minimalismu, s. 11.

Odborník na marketing, resp. minimalistický marketing Ludvík Čichovský ve svých publikacích a trénincích na mnoha konkrétních příkladech dokumentuje (viz obr. 8) jak je nutné postupovat v intencích minimalistického marketingu. Podobných příkladů prezentuje mnoho. Nutella je z dlouholetých reklam zejména

v televizních reklamních televizních spotech velmi dobře známa. Čichovský postupně obal ovinutý kolem sklenice odstranil s názorem uvedeným na obrázku *„Co na etiketě neprodává, je zbytečné!!!“.* Jinými slovy zůstává nápis Nutella přímo na skle. Otázkou ale zůstává, zda prodejci budou takto všeho zbavený výrobek chtít. Nesmí na pult, pokud nechce prodejce riskovat značně citelné finanční pokuty. Proto se lze ptát: co za smysl má takovýto minimalistický marketing, když porušuje národní i unijní legislativu. Výrobce určitě nebude riskovat mnohamilionové pokuty, aby ušetřil na tisku. Právní předpisy jednoznačně deklarují přesně, které údaje musí na etiketě být. Navíc, různé průzkumy potvrzují, že spotřebitelé stále více velmi pečlivě sledují na etiketách, jaké je složení výrobku, např. které alergeny obsahuje a kolik. Restaurace musí mít povinně údaje přímo na jídelním lístku anebo musí být veřejně vyvěšeny na přístupném místě, aby si je návštěvníci mohli přečíst.

5.4.2 Zvýšení užitné hodnoty produktu

Vlastníci firmy společně s managementem dlouho stáli před rozhodnutím, který výrobek inovovat a do jaké míry, aby byl pro trh skutečně přijatelný a prodejný. Pro nejbližší období měli na výběr dva výrobky. Uvažovali, zvažovali, který bude vhodnější, zda firmě skutečně zvýší obrat. Přestože pravidelně sledovali vývoj na trhu, na který jejich firma dodává výrobky, a mají k dispozici pravidelné rešerše z vývoje situace na spotřebitelském trhu, provádějí analýzy výnosnosti vlastního produktového portfolia, stále váhali, protože si nebyli jisti, zda informace, které mají, budou dostatečné. Uvědomovali si, že bez určitého rizika to nebude možné. Nedokázali by co nejpřesněji určit, kde hranice pro firmu je. Zaměřili se proto na zjištění transparentnosti celkového trhu, na zjištění priorit jednotlivých řešení a na možnosti vytvoření marketingových strategií. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 183). První úkol je jednoznačně záležitostí prodejního týmu, který musí oslovit co nejširší okruh spotřebitelů a jejich okolí, rešerši informací z různých ověřených zdrojů, protože placená rešeršní služba by v tomto okamžiku vytváření datové báze byla velmi drahá.

Databázový marketing

Pro shromažďování údajů o výrobcích, zákaznících je pro efektivní marketingové řízení nutné pořizovat databáze informací, resp. využívat tzv. databázový marketing. Shromažďuje údaje o stávajících i potenciálních zákaznících. Obsahuje tři skupiny údajů. První shromažďují tržní informace, druhé o firmě, třetí o vztazích. Firmy musí respektovat zákon o ochraně údajů. Firma využívá databáze k oslovování zákazníků přímým marketingem. Je povinna dodržovat stanovená pravidla. Pelsmacker a kol. (2003, s. 399) upozornil na pět zásadních nedostatků:

- Nekomplexnost – chybí nutné údaje, příčinou může být chybný postup při jejich získávání.
- Údaje zastarávají nebo už jsou zcela neplatné.
- Některé údaje mohou být nevěrohodné.
- Nesourodost údajů.
- Duplicita - mohou být ukládány identické údaje z různých zdrojů.

Druhým krokem je členění spotřebitelského trhu, na který firma dodává produkty na základě získaných a roztříděných informací. *„Jako podklad slouží informace o výrobních programech konkurence. Pro upřesnění výsledků je nutné definovat požadavky na výkon a maximální velikost tržního objemu jako vylučovacího kritéria."* (Tomek a Vávrová, 2009, s. 183). Jakmile klienti zjistí, že výrobek, který měli v oblibě, ale vlivem jeho zastaralosti přešli, i když neradi, k jinému výrobci, zvýšil svoji užitnou hodnotu, mnozí se vrací zpět k původnímu výrobci. Projevuje se nákupní marketing, zahrnující zájem zákazníků o konkrétní výrobky. Jejich zájem navíc efektivně podporuje cílená reklama a podpora prodeje.

Zvýšení užitné hodnoty produktu je spojeno s jeho zjednodušením. Zákazníci, zejména starší, nemají rádi složité výrobky. Evidentní to je zejména u elektroniky a spotřebičů do kuchyně. Čím více tlačítek na přístroji je, tím rychleji od koupě odrazuje. Lidé mají rádi jednoduchost. Doby, kdy byly obdivovány složité a komplikované výrobky, jsou minulostí. Zákazník potřebuje stručnou, jasnou a srozumitelnou informaci, čím méně různých tlačítek, tím lépe. To stejné platí

u různých zahradnických potřeb, které pro svůj výkon využívají elektrický proud, naftu apod. Na tomto principu založil svoji filozofii minimalistického marketingu představitel, autor Čichovský. Využil dlouholetých zkušeností, kdy při vhodných příležitostech pozoroval, jak se zákazníci vyrovnávají se složitostí obsluhy zejména domácích elektrospotřebičů a hledal usnadnění cesty k jejich využití.

Obrázek 9:Nový model zjednodušení jakéhokoli produktu

Zdroj: ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2016. Co je CRM. Prezentace.

Obrázek 9 znázorňuje jedenáctivrstevnatý zjednodušený model produktu. Proces je poměrně složitý, většinou ho využívají velké firmy, které k tomu mají specializovaný zaměstnanecký útvar. Manažeři prezentované firmy nejprve uvažovali o tom, že když už se chtějí kvalitně zabývat marketingem, že by si zadali zpracování tohoto modelu specializované agentuře. Po bližším prostudování, co vše tento model vyžaduje, od svého záměru upustili, protože by pro ně byl v praxi pro rok 2017 již nerealizovatelný. Přesto si ho ponechali tzv. v záloze, protože jsou názoru, že v závěru roku 2017, kdy se firmě podaří vyrovnat se s některými problémy, které je v současné době v rozvoji firmy zbrzdily, určitě tento model využijí s pomocí specializované marketingové agentury.

První vrstva - hodnotová funkce produktu

Firma, která konkrétní produkt vyrábí, i zákazníci, kteří budou mít zájem si výrobek koupit, budou v první řadě analyzovat jeho hodnotu. Vysoká hodnota, ke které se připojí hodnotové priority kupujících, efektivní využití virálního marketingu, který určitě vyvolá velký ohlas na sociálních sítích, je základním předpokladem, že o produkt bude dlouhodobý zájem. V první řadě bude nutné vypracovat konkrétní model, aby bylo patrné, co všechny subjekty od nového nebo inovovaného produktu budou očekávat. Úkolem pro management je zpracovat a přesně definovat hodnotu nově inovovaného nebo zcela nově připravovaného produktu.

Druhá vrstva - hodnotové očekávání zákazníka

Je založena na psychologickém podkladu výrobku, který musí svou hodnotou definitivně přesvědčit zákazníka o tom, že se při koupi produktu nezmýlil, když firmě věřil. Úkol pro management zní: do konce třetího čtvrtletí 2017 připravit kvantitativní šetření na toto téma včetně otázek, které budou potenciálním klientům pokládány. Po vyhodnocení bude zpracována závěrečná zpráva doplněná dostatkem grafů.

Třetí vrstva – produktové komunikační médium

Jedná se o přípravu veškerých potřebných informací, které budou vyzdvihovat kvalitu nového produktu novými formami (minimalistický marketing). Budou připraveny pro vybraná média (zaměření se převážně na sociální sítě, virální marketing apod.) vyzdvižení kladných stránek firmy, s tím, že firma usiluje o zapojení se do programu propagující např. společenskou odpovědnosti firem. Úkol pro management: ve smyslu výše uvedených řádků připravit texty pro prezentaci.

Čtvrtá vrstva – sociální funkce a příležitost produktu

Úkol pro management: Pro zaujetí potenciálních zákazníků o nový nebo inovovaný produkt firmy připravit takovou propagační záměr, aby potenciální klienti mohli používat tzv. chytré telefony a další technické prostředky.

Pátá vrstva - hodnotové užitky firmy ve formátu společenské odpovědnosti firem

Při této aktivitě se předpokládá, že firma se bude chovat tak, jak se celospolečensky od každé firmy očekává. Bude dbát na sociální aspekt. Při inovačním nebo zcela novém procesu tvorby nového produktu bude se chovat šetrně k životnímu pro-

středí atd. Úkol pro management: Připravit návrhy, jakým způsobem se do této prospěšné aktivity zapojí a jaký bude mít pro jiné subjekty význam a přínos.

Šestá vrstva – hodnotově jedinečné informace poznávací

Při výše nastíněných aktivitách management firmy získá nové informace ve vztahu k okolnímu prostředí, které bude moci využít při podnikání. Úkol pro management: vytipovat ve svém okolí možnosti, pro rozvoj svého podnikání.

Sedmá vrstva - situační hodnota produktu

Úkol pro management: zjistit, které faktory zaujaly zákazníky ke koupi produktu.

Osmá vrstva - zóna designově relační

Na základě vlastních zkušeností managementu firmy je možné vytvářet si vlastní vzor marketéra.

Devátá vrstva – hodnota prodejních a poprodejních služeb

„Zahrnuje hodnotu prodejních a po prodejních služeb spojených přímo s produktem (v případě knihy e-shop, poradenské služby, poštovní služby aj.).“ (Čichovský, 2013).

Desátá vrstva - dynamická inovační hodnota produktu

„Vrstva produktu představuje úroveň dynamické hodnoty produktu, tedy hodnoty inovací ve smyslu typologie produktových inovací EU…“ (Čichovský, 2013)

Jedenáctá vrstva – transakční (směnná) hodnota produktu

Jedná se o cenu produktu, kterou měla v okamžiku prodeje.

5.4.3 Zvýšení počtu a kvality konkurenčních výhod

Každý výrobce hledá cesty, jak vyrobit kvalitně výrobek, aby splňoval všechny potřebné parametry kvality a všechny požadované normy, přitom ušetřit na nákladech. Není to snadná cesta, protože současný globalizovaný spotřebitelský trh je přesycen výrobci, z nich mnozí vyrábějí stejný produkt jen s malou odchylkou a díky efektivní a promyšlené reklamě umí přesvědčit spotřebitele, že jejich výrobek je na trhu ten nejlepší, i když to vůbec nemusí pravda. Ale konkurenční boj je konkurenční boj. Zároveň je nutné přijmout fakt, že výrobní a další technologie pokročily dopředu, výrobní a další náklady je tak možné snižovat. V posledních letech lze se setkat s novými formami marketingu, které jsou od původního

marketingu výrazně odlišné. Spotřebitelé vyžadují moderní výrobek, s jednoduchým ovládáním, ale s jistotou, že se např. nerozbije po prvním zapnutí. Zjednodušení produktu je zárukou, že se zcela určitě zvýší počet a kvalita všech výhod, které konkurence dává. Po celé roky byli zákazníci zvyklí, že čím více tlačítek, čím více programů, čím více služeb může produkt poskytnout, tím e kvalitnější, bezkonkurenčně na trhu se spotřebním zbožím vede. Přitom výrobci registrují vyšší poptávky, protože většina zákazníků je již přesycena složitostmi zapínání, přepínáním přelaďování kanálů apod. Platí jednoduché pravidlo – čím méně tlačítek, tím lépe. Co největší zjednodušení ovládání přístrojů, aniž by utrpěla funkčnost.

Výsledkem je získání rychlé konkurenční výhody při současném snížení ceny a zvýšení užitkové hodnoty výrobku. K tomu je nutné připočítat inovační marketing produktu a inovativní marketingové metody, včetně využití nízkonákladové marketingové vícevrstevnaté komunikace a před výrobcem stojí výzva postupně se připravit na projekt nového výrobku, u kterého bude možné využít vše to, co marketingový minimalismus obsahuje. Management zkoumané firmy došel k názoru, že marketingový minimalismus a jeho využití je pro firmu cestou, jak snižovat náklady cestou zjednodušení produktu. Někteří starší manažeři a vývojáři vzpomínali na doby, kdy v projektových kancelářích projektovali návrhy nových výrobků. Čím byl návrh složitější a měl více možností uplatnění, tím více slova chvály slyšeli. Uplynulo několik málo desítek let a situace je opačná. Trendem je zjednodušování ovládání přístrojů. Vlastníci firmy se rozhodli, že budou ve svém podnikání pokračovat novou cestou – směrem k jednoduchým, ale plně funkčním výrobkům, přičemž plně využijí nových poznatků. Protože vývoj trvá několik let, rozhodli dále, že firma bude prodávat své další výrobky, které už jsou na trhu známé, přičemž bude zásadním úkolem sledovat účelnost a efektivnost marketingové komunikace a vynakládání finanční prostředků v době vývoje nového prostředku, Protože musí mít přehled o nákladech, bude vypracován nový marketingový rozpočet, ve kterém již bude brát ohled na minimalismus, aniž by jakkoli utrpěla kvalita.

Až bude po ukončení vývojové fáze a všech dalších nutných záležitostech vyřešen nový produkt, bude favorizován do role, která mu bude *„přidělena“* v rámci i-simplicismu, tj. do velkého zjednodušení, které je, ve srovnání s náročným ovládáním mnoha přístrojů, poměrně snadno ovladatelný. Inovace a výkonnost jsou

pojmy, které se v marketingu používají velmi často. Marketing se v posledních letech dostal do zcela jiné roviny než tomu bylo před lety. Kromě inovace a výkonnosti je vše, co má souvislost s marketingem potlačeno, pozornost je věnována kromě snižování nákladů na marketing, aby byly docíleny vyšší tržní efekty.

5.4.4 Zvýšení ceny

Bez ohledu na to, v jaké podobě se cenový marketing nachází, je cenová politika součástí firemní strategie. Proto jsou veškeré činnosti, které se ve firmě odehrávají, spojovány s vynakládanými finančními prostředky. Do cenové politiky jsou zařazovány investice. Cenu ovlivňuje také konkurence. Jak dále ve firmě s konkurencí, řešili na několika poradách s manažery. Východiskem pro ně bylo mnoha celostátními průzkumy ověřené jednání českých zákazníků. Jsou charakterističtí tím, že když nevidí u jednoho výrobku žádný výrazný rozdíl, dávají přednost levnějším variantám.

Při stanovování ceny v závislosti na konkurenci mohou firmy využít dvou možností. Buď se zaměří na orientaci ceny v oboru, tzn., budou sledovat průměr konkurenčních cen na trhu (going - rate - princing) anebo se zaměří na cenového vůdce, což znamená, že se bude přizpůsobovat cenám tak jako ostatní výrobci. Jedná se sice o jednoduchý způsob, ale pro výrobce nevýhodný, protože věnuje menší pozornost vlastním nákladům a také poptávce na trhu.

Existují také výrobci, a není jich málo, kteří si prostřednictvím reklamních agentur zadávají reklamu do celostátních médií stylem prohlášení *„s námi budete spokojeni“* apod. Tento fakt a obligátní slogany, které již oslovují jen malou část veřejnosti, se snaží manažeři do stadia zpracování vlastních návrhů vůbec nepřipustit. Chtějí se odlišit, vytvořit odlišnou hodnotu. Jen tak si většina zákazníků uvědomí, že firma, se kterou je v tento okamžik v kontaktu, je jiná než ostatní firmy, jiný je firemní produkt. Proto většina zákazníků uzná, že je ochotna zaplatit vyšší cenu a výrobek si koupit. Termín nákupní chování definují autoři Schiffman a Kanuk (2004, s. 14) jako *„Chování, kterým se spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání, hodnocení a nakládání s výrobky a službami, od nichž očekávají uspokojení svých potřeb“.* Cenové strategie jsou odvozovány ze všeobecně platných cílů firmy. Mají souvislost se životním cyklem produktu. Filipová na adresu tvorby

cen uvedla: *„Měli byste vědět a umět zdůvodnit, proč je cena vámi nabízeného produktu právě taková, jaká je. Pomůže vám to, pokud bude mít zákazník námitky vůči její výši. Budete pak lépe a přesvědčivěji argumentovat".* (Filipová, 2006, s. 50).

Před zavádění nového výrobku na spotřebitelský trh se musí firma rozhodnout, zda zvolí strategii nízkých zaváděcích cen z obavy, že vyšší cena většinu zákazníků odradí, anebo se rozhodne pro vyšší zaváděcí cenu, protože si je naprosto jistá, že výrobek je natolik kvalitní, že jeho vysoká cena spotřebitele neodradí. Cílem použití strategie nízkých cen je získání velkého tržního podílu a díky tomu odrazení konkurence.

Cílem použití strategie vysokých cen je co největší maximalizace zisku s tím, že firma si je vědoma, že tento výrobek si koupí segmenty zákazníků, které mají dostatek finančních prostředků a jsou ochotny za kvalitu zaplatit výrazně vyšší cenu. Vypracování cenové strategie musí firma věnovat pozornost, protože na jejím působení bude záviset ekonomický úspěch nebo neúspěch firmy. Management si musí pokládat např. otázku, jak se bude cena vyvíjet v souvislosti se životním cyklem výrobku, jaké výrobky jsou pro firmu rentabilní, které trhy jsou pro výrobek výhodné.

5.4.5 Závěrečné zhodnocení let 2013 - 2016

V kapitole 5.2 bylo manažerům jako kolektivu položeno 10 otázek zaměřených na hodnocení jejich vlastních pracovních aktivit a na to, zda a jak jsou schopni plnit úkoly v příštím období a jaké úkoly by si sami uložili.

1. Je jmenovaný management firmy v praxi skutečně schopen definovat přesně silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a sestavit klasickou SWOT analýzu?

Odpovědí bylo, že si některé úkoly stanovili jako nereálné, byly splněny částečně nebo vůbec ne. Vlastníci firmy přizvali na pomoc krizového manažera, který definoval úkoly pro rok 2017. Seznam úkolů je definován ve více než 20 bodech se stanovením konkrétní odpovědnosti se stanovením termínů průběžných měsíčních kontrol včetně závěrečného vyhodnocení v prosinci 2017.

2. Odpovědí na otázku, proč má firma na trhu právě tyto výrobky a ne jiné, které by lépe odpovídaly moderním trendům.

Bylo rozhodnuto, že bude nutné celou činnost přehodnotit, změnit přístupy, změnit marketing apod. Vlastníci rozhodli následovně: Bude provedeno nové organizační uspořádání vedení společnosti i za cenu vyšších mzdových nákladů s ohledem na přijetí dalších dvou manažerů. Na tato dvě místa budou vypsána výběrová řízení. Úkol je zadán assessment centru. Účetnictví převezme formou outsourcingu firma vzešlá z výběrového řízení.

3. Jaké má firma odůvodnění pro to, že by zákazníci měli nakupovat produkty, které vyrábějí i jiné firmy, právě u této firmy?

Velkou slabinou je celková marketingová činnost. Náprava bude zahrnuta do nových opatření týkajících se marketingových aktivit. Od začátku roku 2018 převezme tuto činnost také outsourcingová firma. Finanční otázky budou vyřešeny nejpozději do 30. srpna 2017.

4. Jaká je hodnota, kterou firma dává svým zákazníkům?

Vlastníci rozhodli zúžit zbytečně široký sortiment a zaměřit se na obnovu tradičních nástrojů a nářadí s podmínkou jejich inovace. Jedná se o dlouhodobější záměr. Návrhy budou vyřešeny do konce roku 2017, do konce roku 2017 musí být vše připraveno. Protože bude vše finančně náročné, vlastníci uvažují buď o úvěru od banky anebo se podrobně seznámí s možnostmi případně se ucházet o dotace z některého operačního programu ze strukturálních fondů Evropské unie (možnost zaměstnat další osoby, např. zdravotně postižené).

5. Jaké nástroje firma využívá a bude využívat, aby svou hodnotu předali zákazníkům?

Management firmy používal klasických marketingových aktivit. Nepoužívali z neznalosti např. nízkonákladový marketing, marketingový minimalismus, vícevrstevnatou komunikaci, spotřebitelský minimalismus, nízkonákladovou marketingovou vícevrstevnatou komunikaci. Proto bylo rozhodnuto marketingové aktivity převést k outsourcingové firmě od které očekává, že se marketingové aktivity firmy výrazně zlepší, což se projeví také ve vyšších tržbách.

6. **Jaké konkrétní výrobky se firma rozhodne prodávat, aby obsahovaly zákazníky požadovanou kvalitu?**

Ve firmě zatím rozhoduje krizový manažer, který je po zjištění situace názoru, že bude nutné do značné míry provést změny v sortimentu. Krizový manažer se domnívá, že s ohledem na velikost firmy je vyráběn příliš široký sortiment výrobků, bude nutné buď přijmout další zaměstnance anebo sortiment zúžit. Do 30. září 2017 předloží své návrhy včetně ekonomických propočtů vlastníkům firmy, kteří rozhodnou o dalším postupu.

7. **Má firma kvalitní informace o tom, které segmenty jsou na trhu?**

Management je názoru, že má kvalitní informace o situaci na trhu s výrobky, které firma vyrábí a prodává. Navíc každoročně objednává rešeršní placené služby, které jejich vlastní přehled kvalitně doplňují. V každém případě musí být provedena celková analýza trhu a postavení firmy v něm. Termín pro předložení vypracované zprávy společně s návrhy opatření je 30. září 2017.

8. **Pokud ano, rozhodl již management o tom, na které se zaměří?**

Platí odpověď, vše musí rozhodnout vlastníci po předložené zprávě do 30. září 2017.

9. **Zpracoval management koncepci obsahující opatření, kterými se chce odlišit od konkurence?**

Zatím opatření zpracována nejsou, čeká se na vyhodnocení závěrů krizového manažera.

10. **Má management zpracovány návrhy, jakým způsobem dospěje k vyššímu zisku?**

Platí totéž, co u předchozích otázek. Bude řešeno komplexně v závěrečném dokumentu v termínu do 30. září 2017.

Následující tabulka 5 znázorňuje základní propočty marketingových informací a včetně výpočtu výdajů na reklamu za prodej jednoho výrobku. Z dvou propočtů vyplývá, že první výpočet obsahuje údaje, které si sami zvolili zaměstnanci firmy na základě doporučení vlastníků firmy a managementu. První propočet se týkal

odhadu, kolik kusů bude ještě možné prodat na českém trhu. Druhý propočet byl zaměřen na zjištění, jaký byl skutečný stav prodeje.

Tabulka 5: Základní marketingové informace na rok 2015 - 2016

Aktivita	Předpověď	Skutečnost	Komentář
počet poptávek (v kusech)	6 000	5 100	odchylka není velká, v příštím roce navýšit
Skutečný počet prodejů (v kusech)	3 000	3 033	příznivé, navýšit počet prodejů
výdaje na propagaci (v Kč)	1 125 000	3 000 000	nutná analýza, požadavek na snížení rozpočtu
výdaje na propagaci na 1 poptávku (v Kč)	362,85	483,90	přezkoumat četnost reklamy
výdaje na reklamu na 1 prodej (v Kč)	1 088,50	1 452,00	náklady příliš vysoké, provést opatření
poměr prodej/poptávka	1 : 4	1 : 3	obchodníci pracují kvalitně

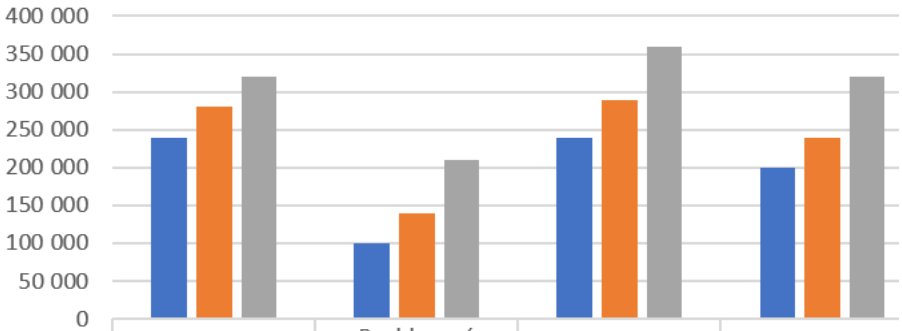
Zdroj: vlastní na základě firemních materiálů, 2017

Z tabulky vyplývá, že v roce 2015 předpokládali marketéři, že v roce 2015 budou předběžné objednávky ve výši 6 000 poptávek. v roce 2016 se ukázalo, že poptávka byla nižší, pouze 5 100 kusů. Management musel přistoupit k opatřením, která měla zaručit, že na reklamu bude vyčleněna částka, která bude odpovídat možnostem firemního rozpočtu. Systém byl jednoduchý. Buď bude vyčleněna pevná částka, která nesmí být v průběhu roku přečerpána, bude stanovena bez ohledu na ekonomické výsledky, nebo vlastníci určí konkrétní procentuální částku, o kterou bude moc být rozpočet každoročně překročen. Tuto variantu vlastní nakonec po několika jednáních schválili. Nechtěli o částce rozhodovat bez diskusí, protože si uvědomovali, že reklama je potřebná.

Zkušenosti dokazují, že reklama nejvíce zaujme v počátcích zavádění nového produktu na trh. Jde o formu prezentace v masových médiích, postupem času však tzv. zevšední, už tolik neupoutává, takže není zaručena nová poptávka po výrobku. To byl případ prezentované firmy, jejíž management si nechal připravit podrobnou analýzu vysílacích rozhlasových a televizních časů, tisku, internetu. Zejména u tisku

si management zjistil z oficiálních přehledů tisku čtenost jednotlivých médií a zjistili jejich pokles, zatímco na internetu návštěvnost některých webových stránek strmě stoupá, takže se určitě více vyplatí zadávat reklamu na internetu než v tištěných médiích.

Graf 6: Rozpočet na reklamu ve vybraných médiích na roky 2014 - 2016 (v Kč)



	Tištěná média	Rozhlasové vysílání	Televizní vysílání	Internet
Rok 2014	240 000	100 000	240 000	200 000
Rok 2015	280 000	140 000	290 000	240 000
Rok 2016	320 000	210 000	360 000	320 000

Rok 2014 Rok 2015 Rok 2016

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Graf 6 a tabulka 6 uvádějí statistické údaje o finančních nákladech na marketingové aktivity reklamních sdělení ve vybraných médiích za roky 2014 - 2016. Hledání odpovědí, zda to bylo hodně nebo málo není snadné, protože nikdo z manažerů nesledoval, jaká byla zpětná vazba na zadaná reklamní sdělení. Je pouze evidentní, že rozpočet každoročně narůstal. Management uvedl, že pochybil, protože skutečně nemá přehled o tom, jaká byla odezva, takže již z tohoto hlediska se jedná o neefektivně vynaložené finanční prostředky.

Tabulka 6. Rozpočet na reklamu ve vybraných médiích na roky 2014 - 2016 (v Kč)

Periodikum	Rok 2014	Rok 2015	Rok 2016
Tištěná média	240 000	280 000	320 000
Rozhlasové vysílání	100 000	140 000	210 000
Televizní vysílání (regionální)	240 000	290 000	360 000
Internet	200 000	240 000	320 000
Celkem	780 000	690 000	1 210 000

Zdroj: autorka, 2017

5.5 Návrh marketingové strategie s využitím marketingového minimalismu

5.5.1 Rozpočet plánu marketingové komunikace

Firma má výhodu v distribuci, nemá téměř žádné mezičlánky, čímž výrazně šetří náklady. O distribučních cestách je všeobecně známo, že v marketingovém mixu patří mezi nejvíce nákladné ukazatele. Proto prodejce věnuje zpracování distribučních cest největší pozornost. Rozpočet plánu marketingové komunikace patří mezi nejvíce sledované účetní položky včetně průběžných kontrol čerpání rozpočtu. Přestože management uvažuje využít pro sestavení rozpočtu marketingových nákladů jinou rozpočtovou skladbu, a také nové metody s využitím minimalistického marketingu, pro roky 2017 a 2018, ponechal stávající propočty s tím, že zároveň připraví nový způsob propočtu výdajů na marketingovou prezentaci firmy.

Tabulka 7: Předpověď marketingových a distribučních nákladů 2017 - 2018 (v Kč)

Text	2017	2018
výrobkové marketingové náklady	1 480 000	2 000 000
další marketingové náklady	285 000	397 000
ostatní distribuční náklady	36 000	52 000
ostatní propagace	48 000	63 000
marketingový výzkum	107 000	105 000
péče o zákazníky	62 000	110 000
celkové marketingové a distribuční náklady	2 018 000	2 727 000

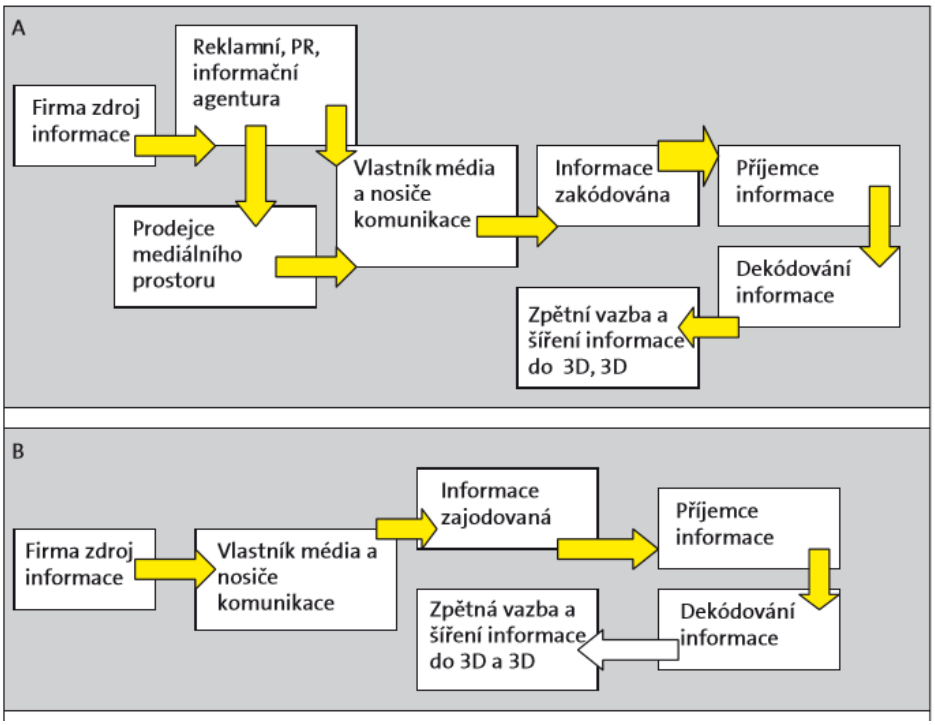
Zdroj: autorka, 2017

Z tabulky 7 je patrné, jak výrazně vzrostly náklady na reklamní aktivity pro rok 2018. Jedná se o první pracovní variantu, protože v době, kdy se zpracovávaly výhledové plány, management ještě o využití minimalistického marketingu neuvažoval. Teprve seznámení se s ním ve firmě jednoho z dodavatelů se rozhodli vlastníci, že pro přípravu roku 2018 tuto možnost vyzkouší a pokud budou jejich představy vyhovovat, budou tuto variantu používat i nadále. Vynaložené finanční prostředky jsou zatím orientační. Na základě rozhodnutí vlastníků bude marketingová činnost outsourcována. Vlastníci trvají na tom, že počínaje rokem 2018 již musí být využity pro firmu nové typy reklamních sdělení, které podle propočtů mají přinést významné finanční úspory.

V této souvislosti lze navrhnout následující postup, který bude upraven až po zpracování závěrečné zprávy o budoucím vývoji využití marketingu ve společnosti. Prozatím platí následující řešení:

- Možnost plánovat optimálně celkovou dodávku a řídit vzájemný (nákladový) poměr jednotlivých činností.
- Možnost sledovat trendy a začít vše řídit pro-aktivně, včas plánovat lidské zdroje.
- Sjednocovat přístup pro zadávání požadavků.
- Využívání postupů podle transparentních a známých procesů.
- Posílení komunikace a povědomí o poptávce uvnitř jednotlivých oddělen.
- Management musí mít celkový přehled o poptávce a kapacitách jednotlivých oddělení pro realizaci projektů/produktů nebo programů.

Obrázek 10: Rozdíl mezi standardní integrovanou marketingovou komunikací (A) a nízkonákladovou marketingovou integrovanou komunikací (B)



Zdroj: ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2013 a). Nízkonákladová marketingová vícevrstevnatá komunikace, s. 30.

Poznámka: tabulky jsou převzaty, překlepy v textu jsou autorů

Pro lepší názornost, co znamená využití minimalistického marketingu v praxi, je zařazen tento obrázek. Obrázek 10A znázorňuje standardní marketingovou komunikaci, která je finančně nákladná, protože tři čtvrtiny nákladů musí firma platit reklamním agenturám, public relations agenturám, zprostředkovatelům, prodejcům mediálního prostoru a vlastníkům mediálních prostorů. Tímto způsobem jsou náklady na reklamu pro firmu mnohdy neúnosné, takže hledá náhradní řešení, jehož výsledky nejsou již tolik efektivní. (Čichovský, 2011, Čichovský a Boháček, 2012). V obrázku 10B je již vynechána možnost využití spolupráce marketingových mediálních, komunikačních a dalších agentur (Čichovský, Boháček a Urban, 2012).

Autoři argumentovali, že vynecháním všech zbytečných prvků v komunikačním procesu došlo ke snížení marketingových nákladů na komunikaci o 60 - 80 %. Oba autoři uvádějí průběh komunikačních procesů a modelů, přičemž doporučují používat variantu použitou v obrázku 12B. Z obrázku vyplývá, že jsou vynechány

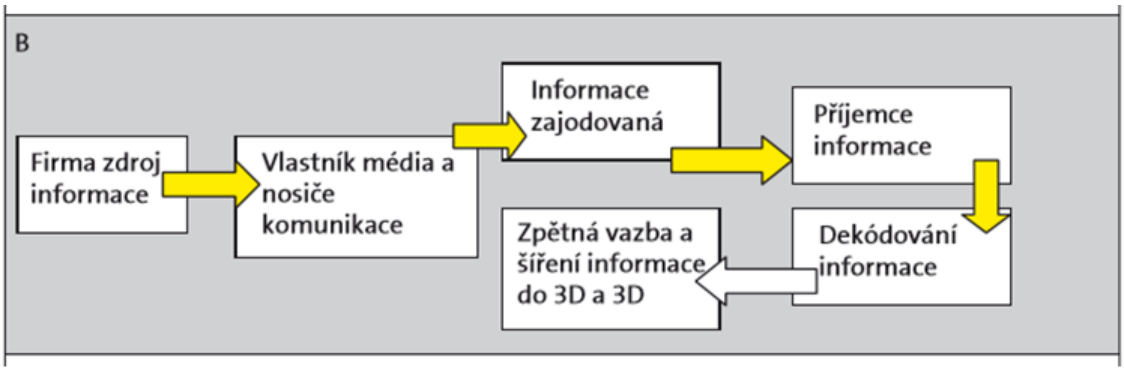
subjekty, které vyčerpávají největší část vynaložených finančních prostředků na reklamní sdělení. Tím, že jsou ve druhé variantě vynechány subjekty, které jsou zahrnuty do dvou celků, zůstává *„ve hře“* pouze čest subjektů. Takže firma v tomto okamžiku začíná šetřit významnou část finančních prostředků. Je nutné si uvědomit, že finanční částky, které byly zahrnuty ve výdajích firmy na marketingové aktivity, se mohou zdát, vysoké, ale opak je pravdou. Ceny za reklamní prostory jsou volně přístupné, každý si může vytvořit představu, o jaké finanční částky se jedná. V případě firmy se jednalo o regionální tisk a reklamní aktivity na internetu v nejlevnějších úsecích určených pro reklamu.

Z tohoto důvodu jsou pro firmy, jako je firma prezentovaná v této práci výhodnější prostory na internetu. Velkou výhodou jsou sociální sítě, které umožňují šíření informací virtuálním prostorem, aniž je nutné platit obchodní inzerci. Problém je v tom, že management firem s těmito možnostmi neumí pracovat, neví o nich. Stejným způsobem, jak je uvedeno na obrázku 12, musela firma vynakládat finanční prostředky na reklamu také. Informace, že díky nekvalitním znalostem marketingu se každoročně připravovala o značné finanční částky, management překvapila.

Rekonstrukce rozpočtu pro roky 2017 a 2018

Až do doby, než si firma vyzkoušela nové možnosti při zadávání reklamních sdělení, neměla přehled o tom, kolik může ušetřit. Pro analýzu použila statistické údaje z faktur, které se týkaly všech reklamních aktivit zadávaných do masových médií v roce 2016, zejména do regionálních televizí a na internetu. Po zjištění, jaké finanční částky si za zprostředkování reklamy ponechávají reklamní agentury, public relations agentury, zprostředkovatelé, prodejci mediálního prostoru se firma rozhodla jít vlastní cestou, tj. využít druhý způsob, který uvedl Čichovský (2013a) – obrázek 11.

Obrázek 11: Nízkonákladová marketingová integrovaná komunikace (B)



Zdroj: ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2013 a). Nízkonákladová marketingová vícevrstevnatá komunikace, s. 30.

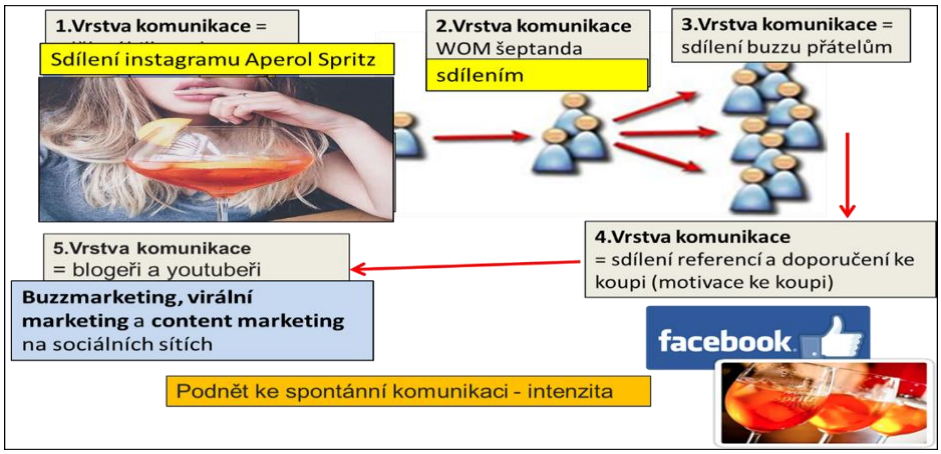
Podle faktur byla zadávána reklama do regionálních televizí, do regionů, ve kterých firma působí. Ceny byly pro firmu přijatelné. Regionální televize mají zpravidla ceny téměř jednotné a pro menší podnikatele jsou finančně únosné. Další významným prostorem pro firmu je internet, který má v reklamě téměř neomezené možnosti. Informace o cenách vysílacích časů a formátů uvádí tabulka 8.

Tabulka 8: Přehled cen regionálních televizních stanic (v Kč)

Text	Cena
1 týden vysílání (8x denně)	2 000
4 týdny vysílání a více - 20 % sleva	6 400
12 týdnů vysílání a více - 40 % sleva	14 400
26 týdnů vysílání a více - 50 % sleva	26 000
Výroba reklamy (do 30 sekund)	5 000
Výroba reklamy (30-60 sekund)	7 000
1 týden vysílání - sponzor pořadu	4 000
1 měsíc vysílání - sponzor pořadu	15 000
Výroba sponzorského vzkazu (do 30 sekund)	15 000
Textová inzerce pro firmy - dodaný text	1 000

Zdroj: http://ifktv.cz/reklama.html

Obrázek 12: Využití pětivrstevné komunikace ve firmě



Zdroj: ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2016. *Co je CRM.* Prezentace, s. 12.

Velká změna pro firmu je ve způsobu využití internetu v intencích obrázku 12. Musel zavést tzv. přechodné období, protože potřeboval pomoc v zaškolení jakým způsobem se do této činnosti zapojit. Podařilo se jim získat do pracovního poměru osobu zdravotně postiženou, která je profesí grafik, ovládá i práci s internetem, hlavně práci s virtuálním prostorem. Navíc firma obdržela na nového zaměstnance finanční podporu od úřadu práce ve výši 8 000 Kč měsíčně. Pokud tohoto zaměstnance zaměstná po dobu nejméně 12 měsíců, může úřad práce tuto částku navýšit až o další dva tisíce korun na částečné krytí provozních nákladů. Pro firmu byla pomoc nově přijatého zaměstnance výhrou. Úspory, které zařídil úplným přepracováním částí rozpočtu, které se týkaly zadávání reklamních sdělení, byly pro management neuvěřitelné. Větší byly pro rok 2018, protože část roku 2017 již uplynula a dosud sjednané zakázky nebylo možné bez sankcí zrušit. Ale i tak byly úspory značné.

Tabulka 9: Upravený rozpočet marketingových a distribučních nákladů na rok 2017 (v Kč)

Text	Původní rozpočet	Upravený rozpočet
výrobkové marketingové náklady	1 480 000	975 000
další marketingové náklady	285 000	145 000
ostatní distribuční náklady	36 000	36 000
ostatní propagace	48 000	48 000
marketingový výzkum	107 000	107 000
péče o zákazníky	62 000	62 000
celkové marketingové a distribuční náklady	2 018 000	1 363 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky 9 vyplývá, že úpravami výrobkových marketingových nákladů a dalších marketingových nákladů firma v roce 2017 ušetří oproti původnímu rozpočtu 688 tisíc korun, což představuje snížení celkových nákladů o 67,5 %. Velký podíl na úspoře mělo využití pětivrstevné marketingové komunikace.

Tabulka 10: Upravený rozpočet marketingových a distribučních nákladů na rok 2018 (v Kč)

Text	Původní rozpočet	Upravený rozpočet
výrobkové marketingové náklady	2 000 000	1 360 000
další marketingové náklady	397 000	201 000
ostatní distribuční náklady	52 000	52 000
ostatní propagace	63 000	63 000
marketingový výzkum	105 000	105 000
péče o zákazníky	110 000	110 000
celkové marketingové a distribuční náklady	2 727 000	1 891 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z tabulky 10 vyplývá, že úpravami výrobkových marketingových nákladů a dalších marketingových nákladů firma v roce 2018 ušetří oproti původnímu rozpočtu 836 tisíc korun, což představuje úsporu 69,3 %. Velký podíl na úspoře mělo využití pětivrstevné marketingové komunikace. Součtem: za dva roky firma ušetří na těchto nákladech 1 524 tisíc korun.

Zhodnocení rekonstrukce rozpočtu marketingových nákladů

V úvodu lze jednoznačně konstatovat, že zásadním problém prezentované firmy byla neznalost marketingových zásad sestavování rozpočtu, který zahrnuje marketingové, distribuční a další náklady spojené s prezentací firmy navenek. Každý ekonom si určitě položí otázku, proč firma, která vyrábí kvalitní výrobky, vychází z rodinné tradice, záleží jí na dalším rozvoji, podcenila důležitost efektivního marketingu. Před časem se autorka setkala v jedné z diskusí s osobami samostatně výdělečně činnými, které jí tvrdili, že na *„na nějakých marketingových teoriích nestojí svět, že jejich hlavním cílem je získávání zakázek“.* Což je paradox, zakázky přece získají, pokud o činnosti jejich firmy budou lidi vědět. V případě prezentované firmy se tato skutečnost potvrdila. Teprve v okamžiku, kdy management zjistil, že jim klesá prodej výrobků, začal hledat příčiny tohoto stavu. Zjištění, že ve svých znalostech praktického uplatňovaného marketingu ustrnul, že ho podcenil, bylo pro management doslova probuzení. Situace se postupně vyřešila a management si staví nové cíle v oblasti marketingu.

Tabulka 11: Návrh marketingového plánu

Název akce	Úkoly
Marketingová situační analýza	Vypracovat novou firemní marketingovou situační analýzu, zaměřit na získání poznatků, které pomohou managementu orientovat se v situaci v regionech, ve kterých již působí a také v regionech, do kterých zvažují vstup firmy.
Analýza SWOT	Vypracovat novou SWOT analýzu, zaměřit se především na situace, které mohou ohrožovat ekonomiku podnikání firmy.
Strategické marketingové cíle	Připravit návrh nové marketingové strategie 2019-2020, sledovat vývoj na cílových trzích, na kterých firma působí.
Produktová politika a strategie	Dořešit otázku, do jaké míry bude firma výrobky inovovat anebo zahájí vývoj výrobků nových. Doporučení: zadat úkol ekonomickým expertům, vypracovat analýzu.
Komunikační politika a strategie	Vypracovat nový návrh plánu zadávání reklamy, zaměřit se více na nové formy komunikace na internetu a v regionálních televizích. Zpracovat nový návrh plán public relations, více využívat webových stránek, vdávat tiskové zprávy, registrovaným s jejich souhlasem zasílat newslettery. Zpracovat nový návrh plánu přímého marketingu.
Celospolečenské aktivity	Zapojit se do celospolečenských aktivit (pomoc potřebným, atd.).
Kontrola plnění úkolů	Vypracovat návrh opatření na zajištění průběžných kontrol plnění marketingových aktivit a čerpání rozpočtu.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017.

Závěr

Zejména v médiích se můžeme často setkat s různými názory na podnikání. Všeobecně řečeno, zatímco část lidí, kteří nepodnikají, vidí v podnikatelích lidi, kteří si získávají peníze téměř bezpracně a navíc ještě mnozí ani nezaplatí státu daně tak jak mají, podnikatelé vidí svou situaci jinak. Nebylo předmětem práce řešit, kdo má pravdu, protože pracovat musí většina lidí, ale je nutné vidět, že podnikatelé jsou skupinou lidí, kteří se musí postarat skutečně sami o sebe. To na ně pokládá mnoho existenčních starostí, které je nutí být vždy, bez ohledu na čas, připraveni pracovat. V diplomové práci byla představena firma, jejíž existence vycházela z velmi dobré rodinné tradice podnikání, která byla na několik let přerušena rozhodnutím otce odejít do důchodu. Teprve po několika letech na tradici firmy navázal syn. Brzy se přesvědčil, že navázat na rodinnou tradici nemusí být vždy výhodné, a to zejména v okamžiku, kdy chybí zkušenosti ne z výroby, kterou firma roky zajišťovala, ale v marketingu všeobecně. Noví majitelé firmy se brzy přesvědčili, že *„není uměním něco vyrobit, ale je uměním to prodat“,* jak sami sobě kolikrát říkali. Od tohoto závěru se odvíjela koncepce praktické části práce.

Teoretická část práce byla zaměřena na problematiku marketingu a jeho teoretického využití v praxi. Hlavní bylo naplnění úlohy managementu a jeho řízení v podmínkách firmy, která, pokud chce uspět, musí inovovat a zároveň efektivně využívat nové metody marketingové činnosti. Teoretické poznatky byly východiskem pro část praktickou. Hlavním jejím cílem bylo provedení analýzy stávající marketingové strategie firmy, zjednodušení produktu s ohledem na minimalistický marketing, který se odrazí ve významných finančních úsporách v marketingu. Cílem bylo také zjištění procentuální úspěšnosti úspor při nákladech na reklamu a vše, co s ní souvisí.

V průběhu analýzy činnosti se ukázalo, že vlastníci firmy nemají téměř žádné zkušenosti s praktickým využíváním klasického marketingu, natož nových směrů, které jsou v posledních letech propagovány a využívány, i když mnoho podnikatelů, zejména osob samostatně výdělečně činných nebo společností s ručením omezeným, které je vlastníkem a jednatelem jedna osoba, o těchto možnostech v naprosté většině neví. Je také nutné na rovinu uvést, a informace z různých zdrojů to potvr-

zují, že využívání marketingového minimalismu a dalších metod tak, jak používá a roky prosazuje odborník na uvedenou problematiku Čichovský, je záležitostí velkých firem, které mají k dispozici odborníky na marketing. To nic ale nemění na faktu, že ho lze aplikovat i u malých podnikatelů, aby si uvědomili důležitost marketingu, pokud to s podnikáním myslí vážně a chtějí být dobrými podnikateli.

Situace uplynulého období se ve firmě vysvětlila a řešení se našlo, což je pro její další existenci podstatné. Pomohl krizový manažer, který situaci vyhodnotil a navrhl další postupy. Důležité je, že si management přiznal nedostatky a začal pracovat na jejich odstranění. Jsou stanoveny pevné termíny, do kdy se musí který problém vyřešit, zároveň předložit návrhy opatření včetně odpovědnosti konkrétní osoby. To je významný pokrok v aktivitě firmy. Dalším významným počinem bylo přijeté zaměstnance-osoby zdravotně postižené, odborníka na grafiku, ale hlavně znalého problematiky využívání marketingu v praxi firem. Podařilo se projednat a připravit nové návrhy na praktické zajišťování reklamy a dalších sdělení do masových médií s výraznými slevami, když byly vynechány subjekty, které jen prováděly činnost, které musí být schopni zajistit zaměstnanci firem. Vzniklé úspory jsou skutečně velké, pro firmu mají velký význam. Finanční prostředky mohou věnovat na jiné potřebné aktivity.

Dalším důležitým úsekem pro činnost firmy je návrh plánu marketingové činnosti. Na první pohled se může zdát jednoduchý, ale je to skutečně jen zdání. Příprava všech podkladů bude vyžadovat týdny práce, aby plány byly kvalitní a byly skutečně významnými pomocníky. Splněním všech předložených opatření a návrhů si firma vytváří předpoklady, že se pro příští období vyhne chybám, které management způsobil. Jeho situace je důkazem, že jen podnikání z nadšení nestačí. Přínosem práce je skutečnost, že management i přes značné chyby (neznalost neomlouvá), se dokázal přes tyto překážky přenést, vyvodit z nich důsledky a připravil si tak novou startovní čáru pro podnikání, které bude, pokud dodrží vše, co bylo domluveno, určitě úspěšné.

Seznam použité literatury

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

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing.* Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2011. Bargaining: marketingová komunikace v současné společnosti. The Collection of the 1st. International Scientific Conference Marketing Communication, *Communication in teriary education*. Praha: FŠFS. Květen 19-20. 2011. ISBN 978-80-7408-055-5.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, Jiří BOHÁČEK a Jindřich URBAN, 2012. *Moderní pojetí inovací a jejich typologií pro praxi.* Praha: VŠEM. ISBN 978-80-904645-3-7.

ČICHOVSKÝ, Ludvík a Jiří BOHÁČEK, 2012. *Nové trendy využití inovačních modelů pro výšení konkurenceschopnosti a prosperity podniků*. Sborník mezinárodní vědecké konference Trendy v podnikání 2012. Plzeň 15.-16. 11., s. 46-56. ISBN 978-80-261-0100-0.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2013 a). *Nízkonákladová marketingová vícevrstevnatá komunikace.* 2., upr. vyd. Louny: Adart. J@K. ISBN 978-80-904645-6-8.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2013 b). *Nízkonákladový marketing pro podnikatele.* Louny: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-4-4.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2016. *Principy marketingového minimalismu.* Prezentace.

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2016. *Co je CRM.* Prezentace.

FILIPOVÁ, Alena, 2006. *Umění prodávat*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1699-2

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace.* 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.

FOŘT, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 9788024739854.

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

FREY, Petr, 2011. M*arketingová komunikace: nové trendy 3.0.* 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612376.

GOFFIN, Keith. a Rick MITCHELL, 2005. *Innovation management: strategy and implementation using the pentathlon framework.* New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-14-039-1260-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HAVEL, Milan a Kazimír JÁNOŠKA, 2008. *Vademecu pro profesionály ve světě MICE. 1. díl Průvodce světem MICE*. Praha: Management Consulting Group.

HAVLÍČEK, Karel, 2009. *Úloha manažerů v řízení podniků.* Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-026-5.

HAVLÍČEK, Karel, 2011 In: HAVLÍČEK, Karel. *Management & controlling: malé a střední firmy.* Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 978-80-7408-056-2.

HOSÁK, Ladislav, Michal HRDLIČKA a Jan LIBIGER, 2015. *Psychiatrie a pedopsychiatrie.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 9788024629988.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing. Strategie a trendy.* Praha: Grada, ISBN 978-90-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024742090.

JANOUCH, Viktor, 2010. *Internetový marketing : prosad'te se na webu a sociálních sítích.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2004. *Podnikový marketing: (jak získat a udržet zákazníka).* Praha: Eupress. ISBN 80-86754-31-6.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071797308.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací.* Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179882-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. Praha: C. H. Beck . Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074004032

KOŠTURIAK, Ján a Ján CHAĽ, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!.* Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOTLER, Philip, 1967. *Marketing management. Analysis, Planning, and Control.* Prentice-Hall.

KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management.* 10. rozš. vyd. Praha: Grada. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Patrick a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management.* 12. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRON, 1992. *Marketing.* Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. ISBN 80-08-02042-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management.* 4. vyd.. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUDELKA, Jan a Oldřich Vávra, 2008. *Marketing: principy a nástroje.* Praha: VŠEM. ISBN 978-80-8673-19-6.

LEVINSON, Jay Conrad, 1996. *50 zlatých pravidel ofenzívního marketingu.* Praha: Management Press. ISBN 80-85603-96-9.

LISTER, Martin, 2003. *New media: a critical introduction.* New York: Routledge.. ISBN 0-415-22377-6.

OECD. *Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data*. 3rd ed. Paris: Statistical Office of the European Communities, 2005. ISBN 978-92-640-1308-7.

PATALAS, Thomas, 2009. *Guerillový marketing: jak s malým rozpočtem dosáhnout velkého úspěchu.* Praha: Grada. Marketing (Grada). ISBN 978-8024724843.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH, 2003. *Marketingová komunikace.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.

PORTER, Michael E., 1994, *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví konkurentů.* Praha: Victoria Publishing.

PITRA, Zbyněk, 2006. *Management inovačních aktivit.* Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86946-10-x.

ROŠICKÝ, Stanislav, 2010. *Marketing XXL.* Bratislava: DonauMedia.

ISBN 978-80-89364-14-5.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J., a kol., Obchodní podnikání, Praha: Management Press, 2001, ISBN: 80-726-1059-7

SCHIFFMAN, Leon G. a Leslie Lazar KANUK, 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0094-4.

SCHUMPETER, Josef Alois, 1912. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.* Leipzig: Duncker und Humblot.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2006. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-1667-4.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART, 2006. *Marketing očima světových marketing manažerů.* Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-x.

SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPAL, P., ORLÍK, T., Podnikateslký plán a strategie, Praha: Grada, 2011, ISBN: 978-80-247-7076-5.

STUCHLÍK, Petr a Martin DVOŘÁČEK, 2002. *Reklama na Internetu.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 8024702010.

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT, 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn.* Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.

TOMEK, J., Základy strategického marketingu, Plzeň: ZČU, 1998, ISBN: 80-7082-444-1.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., Marketing Management, Praha: ČVUT, 1999.

VALENTA, František, 2001. *Inovace v manažerské praxi.* Praha: Velryba. Podnikání a management. ISBN 80-858-6011-2.

VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb efektivně a moderně, Praha: Grada, 2014, ISBN: 978-80-247-9121-0

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2409-6.

VLČEK, Radim, 2011. *Strategie hodnotových inovací, tvorba, rozvoj a měřitelnost inovací.* Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-048-5 (váz.).

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2004. *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují.* Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0393-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka, 2006. *Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy.* Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3.

WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing.* 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

ŽIHLAVSKÝ, Ondřej, 2012. *Hodnocení inovační výkonnosti.* Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-720-4796-3.

Internetové zdroje

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2013. *Hodnota produktu pro zákazníka – generátor výkonnosti firmy.* [online]. 5. 8. 2013. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z http://www.marketingovenoviny.cz/hodnota-produktu-pro-zakaznika-generator-vykonnosti-firmy/

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2015. *Tři základní hodnoty marketingového minimalismu.* [online]. 11. 5. 2015. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z http://www.marketingovenoviny.cz/tri-zakladni-hodnoty-marketingoveho-minimalismu/

JUSTICE.CZ, 2017. *Rejstřík trestů právnických osob.* [online]. © 2017. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z https://eservicepo.rejtr.justice.cz/public/odsouzeni;jsessionid=A1E0E41E87D97EC39E5850D444572B04.pocluster2?0

MFČR, 2017. *Údaje o subjektech DPH.* [online]. © 2017. [cit. 2017-05-21]. Dostupné z http://adisreg.mfcr.cz/adis/jepo/epo/dpr/apl_ramce.htm?R=/adistc/DphReg?ZPRAC=FDPHI1%26poc_dic=2%26OK=Zobraz

Regionální televize. *Ceník reklam platný od 1.1.2013* [online]. [cit. 2017-05-05]. Dostupné z: http:// ifktv.cz/reklama.html

Dokumenty

Zákon č. 101/2000 Sb., zákon o ochraně osobních údajů a o změně některých údajů

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v aktuálním znění

Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2010/30/EU ze dne 19. května 2010 o uvádění spotřeby energie a jiných zdrojů na energetických štítcích výrobků spojených se spotřebou energie a v normalizovaných informacích o výrobku (Text s významem pro EHP)

Nařízení (EU) č. 1169/2011 o poskytování informací o potravinách spotřebitelům – od 13. 12. 2016 se na potravinách povinně uvádějí výživové údaje dle podmínek stanových v nařízení.

Vyhláška č. 450/2004 Sb., o označování výživové hodnoty potravin, ve znění pozdějších předpisů, v současné době stále účinná vyhláška, avšak pozor, v případě, že se PPP rozhodně uvádět výživové údaje před 13. 12. 2016, tedy dobrovolně, musí být tyto údaje uvedeny dle podmínek nařízení (EU) č. 1169/2011.

Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 1924/2006 o výživových a zdravotních tvrzeních při označování potravin, v platném znění.

Vyhláška č. 417/2016 Sb., o některých způsobech označování potravin.