



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava



PRŮMYSLOVÝ MARKETING

učební text

Václav Néték

Ostrava 2012

Recenze: Ing. Jiří Somerlík, MIM
RNDr. Miroslav Liška, CSc.

Název: Průmyslový marketing
Autor: doc. Ing. Václav Nėtek, CSc.
Vydání: první, 2012
Počet stran: 131
Náklad: 20

Studijní materiály pro studijní obor Ekonomika a management v průmyslu Fakulty metalurgie
a materiálového inženýrství.
Jazyková korektura: nebyla provedena.

Určeno pro projekt:

Operační program Vzděláváním pro konkurenceschopnost
Název: Personalizace výuky prostřednictvím e-learningu
Číslo: CZ.1.07/2.2.00/07.0339
Realizace: VŠB – Technická univerzita Ostrava
Projekt je spolufinancován z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR

© doc. Ing. Václav Nėtek, CSc.
© VŠB – Technická univerzita Ostrava

ISBN 978-80-248-2587-5

Členění kapitol:

- **Základní prvky průmyslového marketingu**
 - obsah pojmu
 - místo a úloha marketingu v praxi průmyslového podniku
 - marketingová analýza
 - marketingový výzkum
 - segmentace trhu a segmentace výrobků
 - marketingový projekt
- **Marketingový management**
 - marketingový plán
 - marketingový informační systém
 - osobnost marketingového pracovníka
 - organizační vazby marketingu a ostatních odborných činností firmy
- **Základy marketingové strategie**
 - strategický marketing
 - konkurenční výhoda firmy
 - globalizace trhu a integrační procesy



Čas ke studiu: 21 hodin



Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- pochopit místo a úlohu marketingu
- získáte znalosti o užití základních marketingových nástrojů
- naučíte se jak zvládnout řízení marketingu
- prohloubíte si znalosti o tržním prostředí a nástrojích strategického marketingu
- získáte znalosti o zdrojích a procesech souvisejících s bodováním konkurenčních výhod
- prohloubíte si znalosti o vlivu globalizace trhu v jednotlivých oborech a odvětvích na chování průmyslových firem

POKYNY KE STUDIU

Průmyslový marketing

Pro předmět Průmyslový marketing VI. semestru oboru Ekonomika a management v průmyslu jste obdrželi studijní balík obsahující

- integrované skriptum pro distanční studium obsahující i pokyny ke studiu
- CD-ROM s doplňkovými animacemi vybraných částí kapitol
- harmonogram průběhu semestru a rozvrh prezenční části
- rozdělení studentů do skupin k jednotlivým tutorům a kontakty na tutorý
- kontakt na studijní oddělení

PREREKVIZITY

Pro studium tohoto předmětu se předpokládá absolvování předmětu

CÍLEM PŘEDMĚTU

je seznámení se základními pojmy z oblasti průmyslového marketingu. Po prostudování modulu by měl student být schopen pochopit místo a úlohu marketingu, získat znalosti o užití základních marketingových nástrojů, naučit se jak zvládnout řízení marketingu, prohloubit si znalosti o tržním prostředí a nástrojích strategického marketingu, získat znalosti o zdrojích a procesech souvisejících s bodováním konkurenčních výhod, prohloubit si znalosti o vlivu globalizace trhu v jednotlivých oborech a odvětvích na chování průmyslových firem.

Pro koho je předmět určen

Modul je zařazen do bakalářského oboru Ekonomika a management v průmyslu studijního programu Řízení průmyslových systémů, ale může jej studovat i zájemce z kteréhokoliv jiného oboru, pokud splňuje požadované prekvizity.

Skriptum se dělí na části, kapitoly, které odpovídají logickému dělení studované látky, ale nejsou stejně obsáhlé. Předpokládaná doba ke studiu kapitoly se může výrazně lišit, proto jsou velké kapitoly děleny dále na číslované podkapitoly a těm odpovídá níže popsaná struktura.

Při studiu každé kapitoly doporučujeme následující postup:



Čas ke studiu: xx minut

Na úvod kapitoly je uveden **čas** potřebný k prostudování látky. Čas je orientační a může vám sloužit jako hrubé vodítko pro rozvržení studia celého předmětu či kapitoly. Někomu se čas může zdát příliš dlouhý, někomu naopak. Jsou studenti, kteří se s touto problematikou ještě nikdy nesetkali a naopak takoví, kteří již v tomto oboru mají bohaté zkušenosti.



Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- popsat ...
- definovat ...
- vyřešit ...

Okamžitě potom jsou uvedeny cíle, kterých máte dosáhnout po prostudování této kapitoly – konkrétní dovednosti, znalosti.



Výklad

Následuje vlastní výklad studované látky, zavedení nových pojmů, jejich vysvětlení, vše doprovázeno obrázky, tabulkami, řešenými příklady, odkazy na animace.



Shrnutí pojmů 1.1.

Na závěr kapitoly jsou zopakovány hlavní pojmy, které si v ní máte osvojit. Pokud některému z nich ještě nerozumíte, vraťte se k nim ještě jednou.



Otázky 1.1.

Pro ověření, že jste dobře a úplně látku kapitoly zvládli, máte k dispozici několik teoretických otázek.



Úlohy k řešení 1.1.

Protože většina teoretických pojmů tohoto předmětu má bezprostřední význam a využití v databázové praxi, jsou Vám nakonec předkládány i praktické úlohy k řešení. V nich je hlavní význam předmětu a schopnost aplikovat čerstvě nabyté znalosti při řešení reálných situací hlavním cílem předmětu.



Klíč k řešení

Výsledky zadaných příkladů i teoretických otázek výše jsou uvedeny v závěru učebnice v Klíči k řešení. Používejte je až po vlastním vyřešení úloh, jen tak si samokontrolou ověříte, že jste obsah kapitoly skutečně úplně zvládli.

Úspěšné a příjemné studium s touto učebnicí Vám přeje autor výukového materiálu

doc. Ing. Václav Netek, CSc.

OBSAH

1. ZÁKLADNÍ PRVKY PRŮMYSLOVÉHO MARKETINGU	7
1.1 MARKETING - obsah pojmu	8
1.2 Místo a úloha marketingu v praxi průmyslového podniku.....	15
1.3 Marketingová analýza	22
1.4 Marketingový výzkum	36
1.5 Segmentace trhu a segmentace výrobků.....	47
1.6 Marketingový projekt.....	54
 2. MARKETING MANAGEMENT.....	 62
2.1. Marketingový plán	68
2.2 Marketingový informační systém.....	77
2.3 Osobnost marketingového pracovníka	85
2.4 Místo a úloha marketingu v procesním řízení průmyslové firmy.....	91
 3. ZÁKLADY MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	 100
3.1. Strategický marketing.....	102
3.2. Konkurenční výhoda	102
3.3 Globalizace trhu a integrační procesy	122

1. ZÁKLADNÍ PRVKY PRŮMYSLOVÉHO MARKETINGU

Tyto kapitoly obsahují:

- seznámení s cíli a úlohou marketingu z hlediska historického a zejména současného vývoje marketingové teorie
- seznámení s cíli a úlohou marketingu v reálné praxi průmyslových firem jednotlivých odvětví a oborů
- výběr a užití základních marketingových nástrojů v oblasti marketingové analýzy
- výběr a užití základních marketingových nástrojů v oblasti marketingového výzkumu
- výběr a užití základních marketingových nástrojů v oblasti segmentace trhu a segmentace výrobků
- základní orientace a klíčové prvky pro sestavení, řešení a vyhodnocení marketingového projektu.



Čas ke studiu: 9 hodin



Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- schopnost práce v řešitelském týmu při zkoumání tržních procesů
- orientace v rozhodování o způsobu a formě užití marketingových nástrojů v manažerské praxi průmyslových firem.

1.1 MARKETING - obsah pojmu

Tato kapitola obsahuje:

- hodnocení přístupu k marketingové teorii
- specifická úloha marketingu v oblasti průmyslové výroby /INDUSTRIAL MARKETING/
- úlohu marketingu a rozhodování
- základní pojmy marketingu /vybrané prvky/



Čas ke studiu: 90 minut



Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- budete mít znalost různých definic marketingu
- budete seznámeni se základními pojmy týkající se průmyslového marketingu.



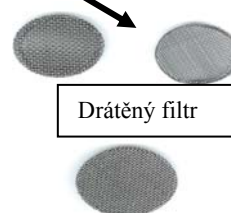
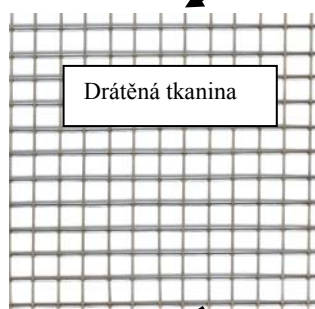
Výklad

1. MARKETINGOVÝ ŘETĚZEC RŮSTU PŘIDANÉ HODNOTY OCELI

(schématické zobrazení)



Tažený ocelový drát



Sedadlo

Airbag

definice č. 1

Marketing vnímáme jako společenský a manažerský proces , jehož prostřednictvím uskutečňují jednotlivci i skupiny své přání v procesu výroby a směny výrobků, či jiných hodnot.

Philip Kotler

definice č. 2

Cílem marketingu je učinit prodávání zbytečným

P. Drucker

definice č. 3

Marketing je funkce, prostřednictvím které firmy nebo ostatní ekonomická seskupení navrhuji, podporují a dodávají výrobky a služby svým zákazníkům a klientům.

Webster Frederick E. Jr.

V odborné literatuře existuje široká škála definic marketingu, které se navzájem liší tím, co preferují jednotliví autoři z hlediska hodnocení tržního prostředí, z hlediska chování produktu a chování zákazníků, případně informatiky a komunikace.

Pro potřeby reálné manažerské praxe i dalšího studia navazujících oborů mohou formulovat obsah pojmu marketing z hlediska vnímání a pochopení **funkce a úlohy dvou vzájemně relativně nezávislých oblastí.**

NET 1 : úloha marketingu jako FILOSOFIE podnikání

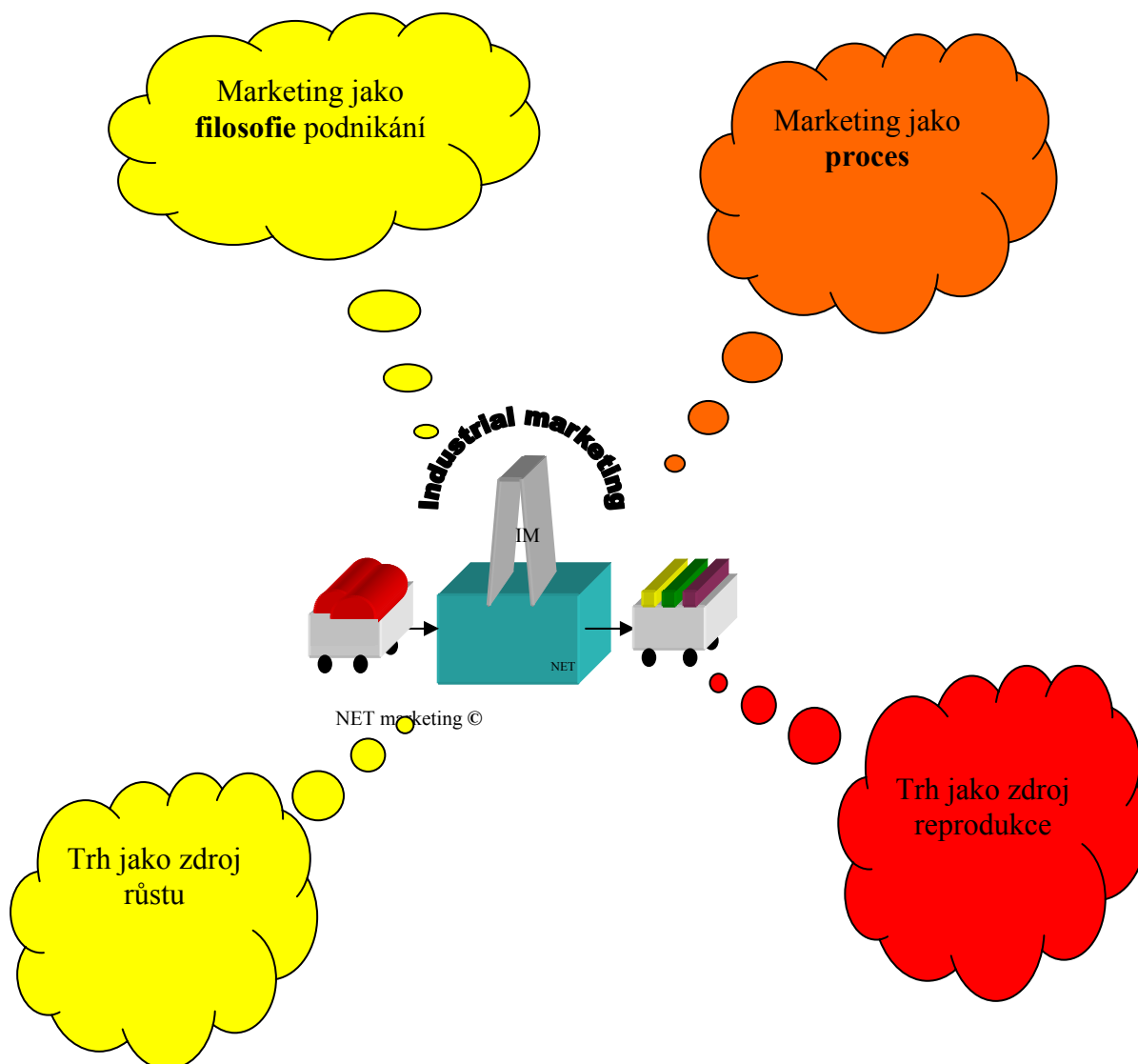
*z hlediska chování průmyslových firem se jedná především o schopnosti, způsobilosti, znalosti, jako KNOW-HOW , orientované na **růst tržního podílu a zesílení tržní pozice.***

NET 2 : úloha marketingu jako PROCESNÍ FUNKCE řízení změn

*z hlediska chování průmyslových firem se jedná především o náklady, spojené s budováním **konkurenčních výhod** a obranných mechanismů, orientovaných na ochranu a růst efektivity výroby a distribuce produktů a služeb.*

Zvládnout a zpracovat **výsledek průniku NET1 a NET2** do systému **manažerského rozhodování a řízení** /běžného pracovního dne/ představuje schopnost zvládnout řízení firmy na nejcitlivějším místě, tj. na rozhraní mezi “trhem a výrobou”, mezi prostorem “jistoty a nejistoty”, mezi systémově přesně definovaným prostředím a náhodnými procesy / “systém-chaos”/, mezi počítačově vyladěným integrovaným informačním systémem a vysokou frekvencí tržních změn otevřeného trhu.

Znalosti a dovednosti pro řízení výše uvedeného přístupu jsou předmětem a obsahem dalších kapitol vybraného spektra teoretických i praktických poznatků, orientovaných na minimální rozsah manažerských způsobilostí **marketingově řízené firmy.**



ZÁKLADNÍ POJMY :

Skupina I

Potřeba pocit nedostatku

Poptávka konkrétní kvantifikované vyjádření potřeb, založené zejména
na kupní síle

Skupina II

Výrobky vše, co se může stát hmotným předmětem směny

Služby..... vše, co se může stát především nehmotným předmětem směny

Skupina III

Hodnota pro zákazníka rozdíl , mezi hodnotou, kterou zákazník získá z
vlastnictví a užívání výrobku a náklady, které
vynaložil na to, aby si výrobek, nebo službu opatřil

Uspokojení potřeb stupeň souladu představ a přání o vlastnostech produktu
nebo služby a získanými užitečnými vlastnostmi v
průběhu spotřeby

Skupina IV

Směna způsob transakce mezi kupujícím a prodávajícím

Vztahy se zákazníkem hodnota ekonomických a sociálních vazeb

Skupina V

Trh je soubor všech stávajících a potenciálních kupujících, výrobků a služeb

MARKETINGOVÝ MIX

Nástroje, rozdělené dle Mc.Cartyho na 4P:

Výrobek /Produkt/ - Sortiment, jakost, design, vlastnosti, značka, balení, záruky výnosy-ziskovost

Cena /Price/ - Ceník,slevy,srážky, doba splatnosti, platební podmínky

Propagace /Promotion/ - Podpora prodeje, reklama, prodejní síly, public-relations, Direct marketing, E-marketing,

Místo /Place/ - Distribuční cesty, pokrytí trhu, dislokace, zásoby, doprava /logistika/

Zákaznické vnímání marketingového mixu podle Roberta Lauterborna /čtyři Cs/

Čtyři P	Cs
Produkt	Zákaznické řešení
Cena	Zákaznické náklady
Místo	Pohodlí
Propagace	Komunikace

Problematikou manažerského rozhodování je skutečnost, že firma může obvykle rychle měnit své ceny, přeskupit prodejní síly i výši marketingových výdajů. Vývoj nových produktů a modifikace distribučních cest jsou mají obvykle dlouhodobý charakter. Dalším novým faktorem v současné době je ekonomika času a řízení efektivní komunikace.

Viz animace č. 1

**Shrnutí pojmů 1.1.**

Marketing, marketing jako filozofie, marketing jako proces, potřeba, poptávka, výroby, služby, hodnota pro zákazníka, uspokojení potřeb, směna, vztahy se zákazníkem, trh, marketingový mix, 4 P.

**Otázky 1.1.**

1. Co je podstatou vnímání marketingu, jako filosofie ?
2. Co tvoří procesní funkci marketingu?
3. Jaký je rozdíl mezi potřebou a poptávkou?
4. Které funkce zajišťuje trh a tržní prostředí ?
5. Co představuje pravidlo 4P podle Mc.Cartyho?
6. Vysvětlete rozdíl mezi hodnotou, vnímanou zákazníkem a systémem uspokojování potřeb.
7. Uveďte příklad marketingového a technologického řetězce.
8. Co tvoří zákaznické vnímání marketingového mixu podle Roberta Lauterborna ?

1.2 Místo a úloha marketingu v praxi průmyslového podniku

Tato kapitola obsahuje:

- Zobrazení úlohy marketingu v jednotlivých oblastech průmyslového spektra
- Základní koncepci řízení průmyslových firem z hlediska orientace na trh
- Průmyslové firmy a zákazníci – vztahový marketing



Čas ke studiu: 90 minut



Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

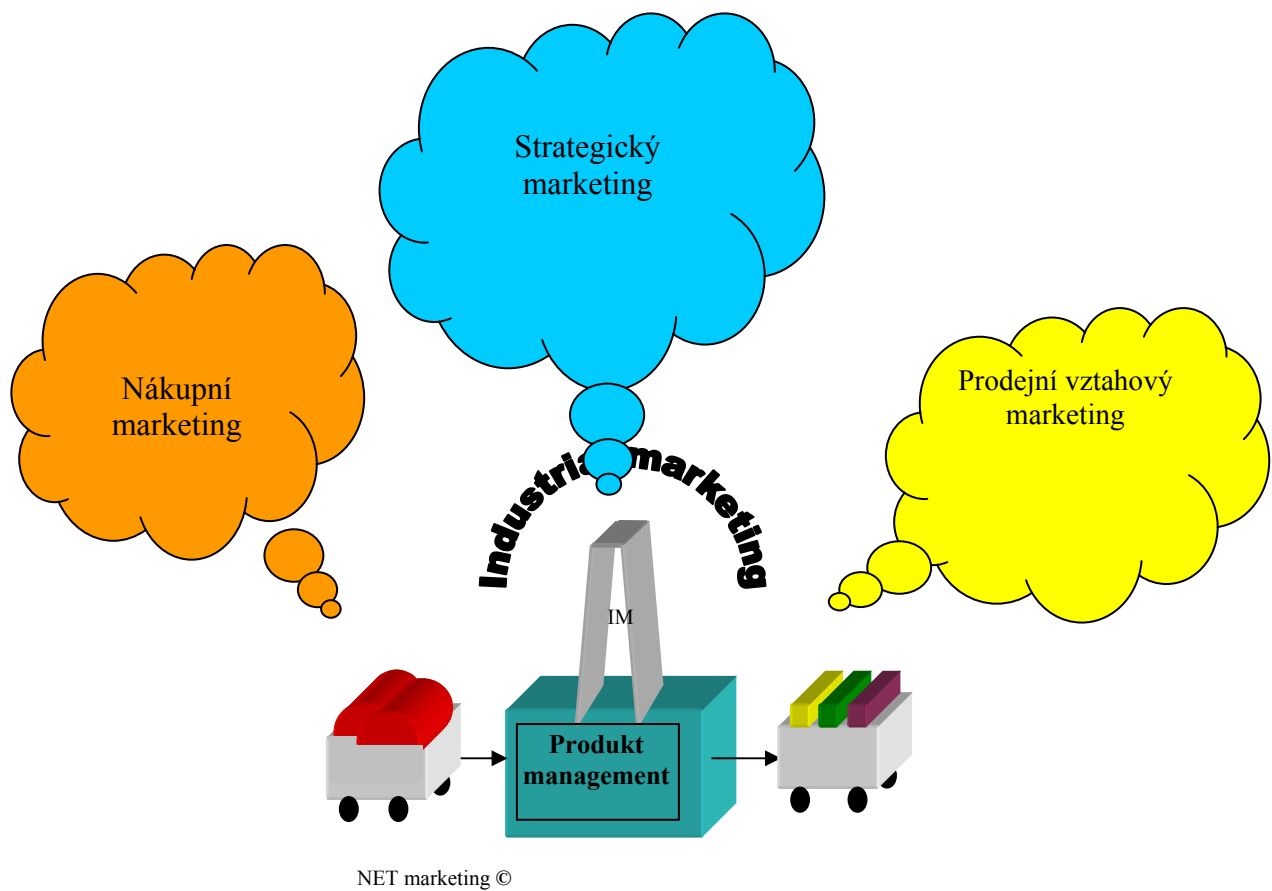
- budete seznámeni s úlohou průmyslového marketingu v jednotlivých oblastech průmyslového spektra
- seznámíte se s základními koncepcemi řízení průmyslových firem z hlediska orientace na trh
- objasníte si jednotlivé vztahy mezi jednotlivými firmami a zákazníky.



Výklad

NET:

Marketing vytváří v rámci systému řízení průmyslové firmy kontaktní prvek na styku s tržním prostředím na jeho vstupní i výstupní straně. Monitoruje chování účastníků trhu a jejich reakce na chování firmy. Je nositelem transformace tržních změn do vnitřní systémové struktury řízení firmy.



Význam průmyslového marketingu

Průmyslový marketing zahrnuje veškeré marketingové aktivity (metody, nástroje, strategie, průzkumy aj.), které uplatňují průmyslové podniky při svém podnikání. Toto podnikání je součástí tzv. průmyslového řetězce, zahrnujícího všechny sektory průmyslu, které jsou zapojeny do realizace výrobku a přidávají mu hodnotu. Je to proces od těžby surovin, přes polotovary, k výrobě a distribuci finálního výrobku spotřebiteli.

Základní charakteristika průmyslového trhu:

Průmyslový trh zahrnuje všechny subjekty nakupující zboží a služby v průmyslovém řetězci za účelem výroby dalších výrobků a služeb, které se pak prodávají.

Hlavní oblasti, které vytváří průmyslový trh:

- zemědělství, lesnictví, rybářství
- těžební průmysl
- zpracovatelský průmysl
- stavebnictví
- doprava a spoje
- bankovníctví, finance a pojišťovny
- služby

V rámci průmyslového trhu se vyskytuje více peněz a zboží, než na spotřebitelském trhu. **Průmyslové trhy** mají některá specifika, jimiž se výrazně liší od trhů spotřebních:

1. Méně zákazníků - průmyslový obchodník obchoduje s mnohem menším počtem zákazníků než obchodník trhu spotřebního
2. Větší zákazníci - řada průmyslových trhů se vyznačuje vysokým podílem účasti na trhu zákazníků, v němž několik velkých společností uskutečňuje většinu nákupů
3. Úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy - vlivem menší odběratelské základny, důležitosti a moci (vlivu) větších odběratelů nad dodavateli, pozorujeme na průmyslovém trhu úzké vztahy mezi odběrateli a dodavateli (přizpůsobení se potřebám odběratele - technické parametry výrobků, podmínky dodávky, včasná výroba, platební podmínky).
4. Geografická koncentrace zákazníků - průmysloví zákazníci jsou většinou soustředěni do určitých teritorií. Tato územní koncentrace pomáhá snižovat náklady. Dodavatelé musí sledovat změny v určitých odvětvích v dané oblasti.

5. Závislost poptávky - poptávka po průmyslovém zboží je na trhu přímo závislá na poptávce po konkrétním spotřebním zboží. Pokud poklesne poptávka po určitém druhu zboží, stane se tak brzy i s poptávkou po příslušných surovinách (polotovarech). Proto musí dodavatelé pozorně sledovat i spotřební trh a ty faktory, které ho ovlivňují.
6. Nepružnost poptávky - celková poptávka po průmyslovém zboží a službách na trhu není příliš ovlivněna změnami. Poptávka je zvláště nepružná v krátkém období, protože výrobci nemohou dostatečně rychle měnit své výrobní programy. Poptávka je také nepružná u takových skupin a polotovarů, které tvoří nepatrný rozdíl výrobních nákladů. Výrobce může změnit dodavatele, jehož ceny pro něj budou přijatelnější.
7. Kolisavost poptávky - poptávka na průmyslovém trhu má sklon k větší nestálosti než poptávka na spotřebním trhu (zvláště u nových výrobků). Určité zvýšení.

Uvedená problematika zobrazuje vybrané spektrum požadavků na reakce managementu v oblasti procesu regulace odchylek od cílového chování.

ORIENTACE FIRMY NA TRH

Marketingové aktivity průmyslové firmy by měly být realizovány na základě dobře promyšlené filosofie účinnosti, efektivnosti a dlouhodobosti způsobu chování. Teoretické základy marketingové filosofie zobecňují 5 základních koncepcí, které ovlivňují charakter marketingových aktivit :

1. Výrobní koncepce

Filosofie založená na předpokladu, že spotřebitelé jsou přitahováni produkty, které si oblíbily z dlouhodobého hlediska a které jsou lehce dostupné za nízkou cenu.

2. Výrobní koncepce

Tato filosofie předpokládá, že zákazníci budou preferovat ty produkty, které mají nejvyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti.

3. Prodejní koncepce

Filosofie je založená na předpokladu, že je nutné se významně o zákazníky starat a pečovat. Pokud by byli ponecháni sami sobě, tyto produkty by si pravděpodobně nekoupili. Firmy proto musejí rozvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí.

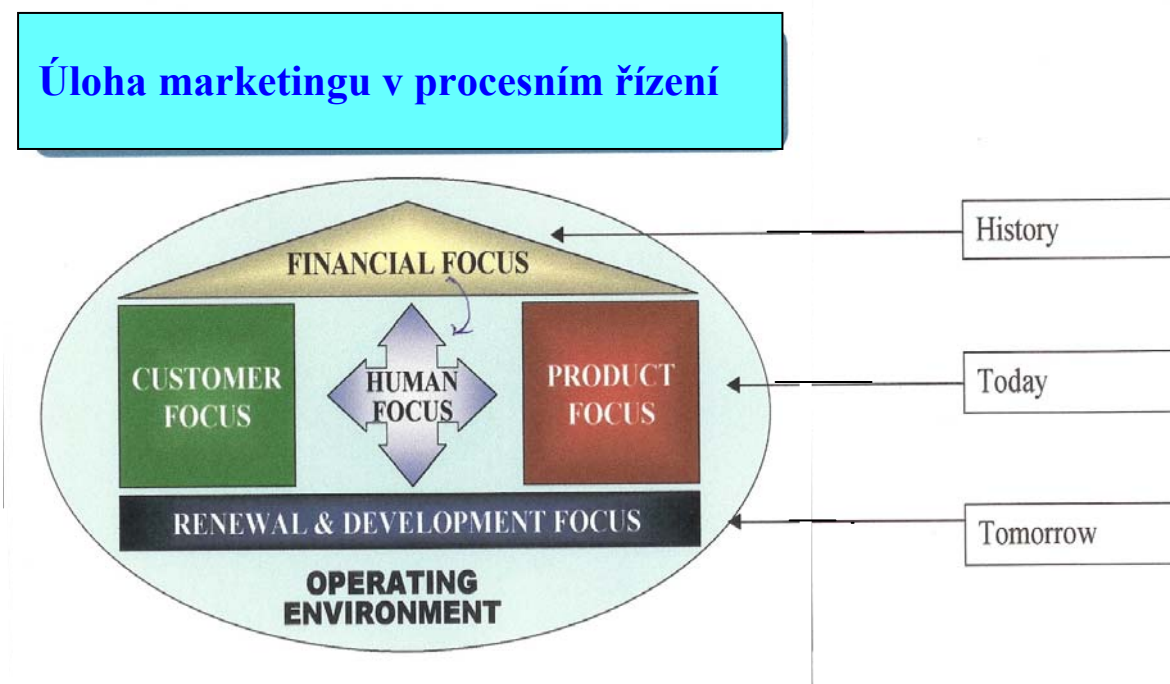
4. Koncepce kontinuity technického rozvoje a inovací

Filosofie je založená na schopnosti rychlých inovačních změn výrobků /elektronika/ a jejich uvedení na trh. Prakticky jde o řízené zkracování cyklu životnosti výrobků a unifikaci dílů.

5. Marketingová koncepce

Filosofie představuje budování schopností získávat poznatky o budoucích potřebách svých zákazníků a reagovat na ně s efektivním předstihem. Současně je spojena s řízením významného stupně spolupráce se zákazníkem nejen v prodejní, ale i vývojové oblasti.

Výše uvedené koncepty mohou být vzájemně kombinovány při nastavení a realizaci strategických cílů firmy.



Úloha marketingu v procesním řízení se vyvíjí v návaznosti na růstu stupně složitosti tržních vztahů.

S rozvojem komunikačních technologií roste i schopnost integrity vztahů a vazeb uvnitř průmyslové firmy a průmyslového prostředí. V této souvislosti se úloha marketingu přesouvá směrem k vyššímu zhodnocení budoucích hodnot a z úlohy taktického nástroje je transformována do naplňování strategických cílů. Z hlediska zkoumání trhu je v procesním řízení marketingových aktivit sledována tato změna :

Zaměření dřívějších procesů bylo orientováno na dosahování finančního růstu, jako zdroje, zajišťujícího budoucí tržní stabilitu a pozici /viz schéma část „HISTORY“/.

Současné zaměření procesů průmyslových firem je orientováno do vysoké stupně spolupráce s zákazníkem a péče o rozvoj produktové nabídky /viz schéma „TODAY“/

Budoucí zaměření procesního řízení je orientováno na péči a rozvoj výzkumu a vývoje a schopnost jeho transferu na konkrétní tržní segmenty, jako zdroj potenciálních konkurenčních výhod /viz schéma TOMMOROW/

V současné době je významný podíl marketingových procesů zaměřen zejména na získávání zdrojů a rozkrývání konkurenčních výhod, jako základ reprodukčního procesu a růstu průmyslových firem.

VZTAHOVÝ MARKETING

Představuje cestu od procesu a filosofie uspokojování zákazníka /**customers satisfaction**/ směrem k rozvoji procesu spolupracujícího zákazníka /**customers loyalty**/.

Jedná se o budování dlouhodobých a vzájemně prospěšných vztahů mezi klíčovými účastníky tj. zákazníky, dodavateli a distributory za účelem dosahování dlouhodobých **konkurenčních výhod** a synergických efektů. Konečným efektem takového vztahu je vybudování jedinečného majetku firmy, který nazýváme **marketingová síť**. Zahrnuje všechny účastníky, kteří ovlivňují efektivnost jejího fungování.

Vztahový marketing zahrnuje mimo jiné tyto nástroje:

- komunikační prostředky
- distribuční prostředky
- systém hodnotového transferu
- operační prostředí aj.

sleduje a vyhodnocuje:

- deklarované potřeby zákazníků
- reálné potřeby zákazníků
- očekávané potřeby zákazníků
- utajené potřeby zákazníků

reakce zákazníků za změnu tržního prostředí:

- reengineering
- outsourcing
- benchmarking
- dodavatelská partnerství

reakce obchodních zástupců konkurence:

- marketingový mix
- direct marketing
- vyhodnocování reklamy a propagace

Cílem výše uvedených aktivit je zachytit, rozkrýt a definovat změny v chování tržního prostředí a klíčových zákazníků z cílem odhalit hrozby a objevit příležitosti.

Viz animace č. 2



Shrnutí pojmů 1.2.

Průmyslový trh, výrobová, výrobní, prodejní, marketingová koncepce, koncepce kontinuálního rozvoje a inovací, vztahový marketing.



Otázky 1.2.

1. Jaká jsou specifika průmyslových trhů?
2. V čem spočívá rozdíl mezi výrobní a výrobovou koncepcí?
3. Jak se historicky přesouvá zaměření procesů průmyslových firem?
4. V čem spočívá vztahový marketing?

1.3 Marketingová analýza

Tato kapitola obsahuje:

- základní struktura marketingové analýzy
- analýza trhu a účastníků trhu
- analýza prostředí
- analýza kupního chování
- nástroje marketingové analýzy



Čas ke studiu: 90 minut



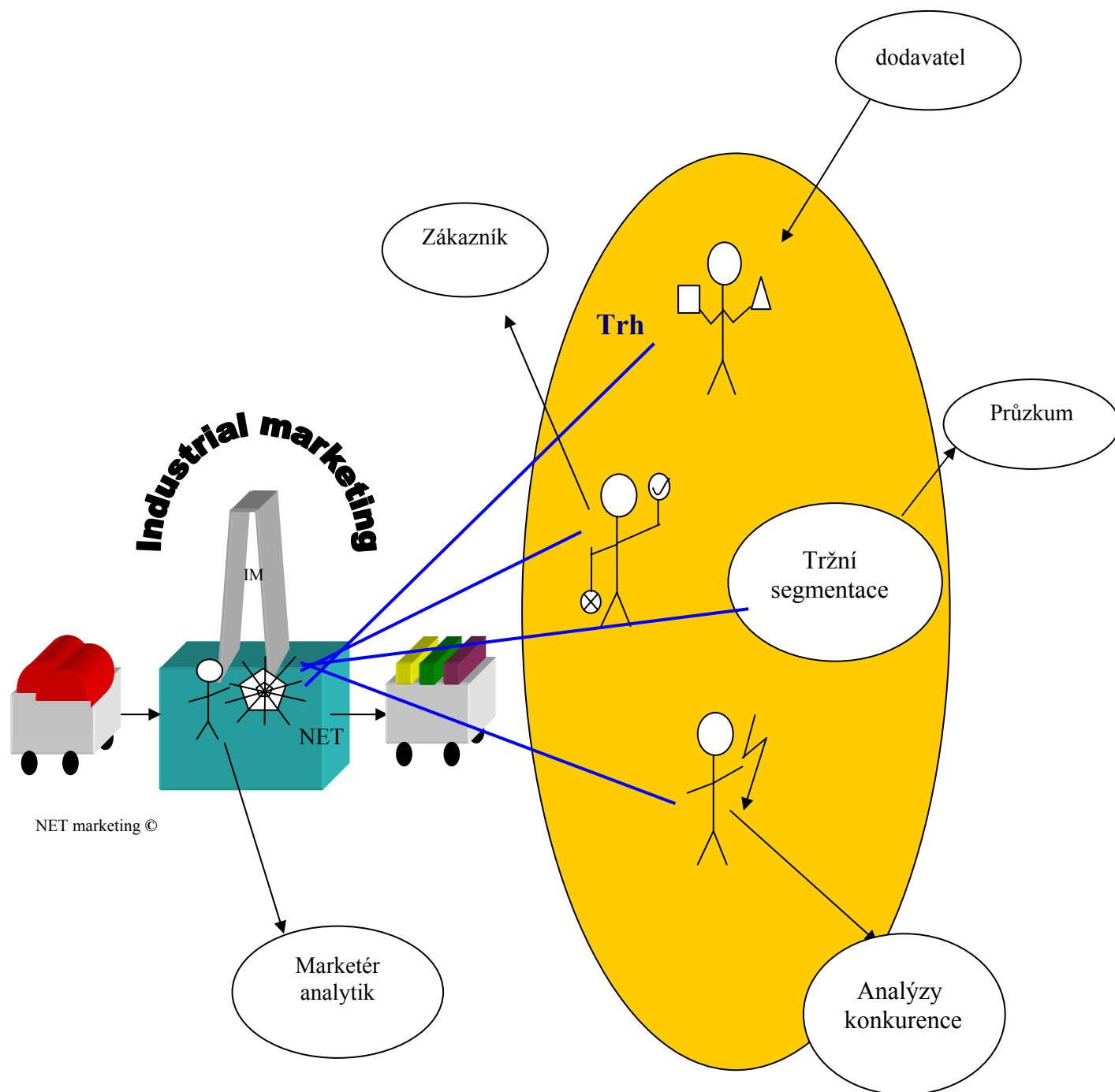
Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- vám bude přiblížena problematika marketingové analýzy
- seznámíte se s analýzou trhu a účastníků na trhu, s analýzou prostředí, analýzou kupního chování a poznáte nástroje marketingové analýzy.



Výklad

Funkční zobrazení procesu :



NET:

Marketingová analýza /DESK RESEARCH/ představuje základ poznání tržních procesů a chování a příčin chování účastníků trhu. Nedílnou součástí marketingové analýzy jsou nástroje k rozkrývání tržní pozice a odhalování kritických míst, příležitostí a trendů. Výstupem marketingové analýzy jsou zadání pro marketingový výzkum, signální informace pro proces regulace nákupní a prodejní politiky, manažerská rozhodnutí a strategické rozhodovací procesy, zakládající budoucnost průmyslové firmy.

Základní struktura marketingové analýzy :

Marketingová analýza /MA/ tvoří základ /jádro/ marketingových činností průmyslové firmy. Zahrnuje podstatné faktory, které mají vliv na výsledné chování a efekt všech účastníků tržního procesu. Základní strukturu marketingové analýzy tvoří tyto prvky :

- A. PŘEDMĚT marketingové analýzy /MA/
- B. CÍL marketingové analýzy
- C. OVLIVŇUJÍCÍ A OVLIVŇOVANÉ PROCESY /MA/
- D. VOLBA nástrojů /MA/
- E. IMPLEMENTACE výsledků /MA/

Pro potřeby marketingového plánu je nutné provést kvantifikaci získaných poznatků a hodnot tak, aby bylo možno sestavit „komunikační most“ – způsob dorozumění mezi ekonomicko-finančním systémem dat, informací a ukazatelů, hmotnými procesy technologických, kapacitních a majetkových vztahů, včetně systému řízení jakosti a informačním systémem firmy z hlediska způsobu ukládání dat a poznatků.

Součástí marketingového plánu je marketingová analýza, která spočívá ve vnější analýze, tj. okolí firmy a vnitřní analýze firmy.

I. EXTERNÍ ANALÝZA

- | | |
|---|--|
| <i>Analýza makro - prostředí</i> | - sledování a vyhodnocování vývoje přírodního ekonomického, technického a technologického, demografického, politicko-správního, právního sociálního, kulturního ... |
| <i>Analýza oboru podnikání</i> | - zdroje pracovních sil, jejich kvalifikace, surovin, materiálu, polotovarů, konjunkturální cyklus |
| <i>Analýza trhu</i> | - posouzení typu a rozsahu trhu, jeho úrovně, segmentace, vyhodnocení nabídky a poptávky výrobních faktorů a zboží, jejich dostupnost, pružnosti poptávky a nabídky, úroveň ceny a cenové rozpětí, dynamika a trend ceny |
| <i>Analýza dodavatelů</i> | - dodávka zboží, energie, služeb, technické prostředky |
| <i>Analýza distribuce</i> | - systém distribuce a distribuční kanály, prostředníků, jejich počet a úloha v systému distribuce |

ANALÝZA KOMUNIKACE

rozsah a úroveň propagace, uplatňování prvků marketingového mixu, informace , jejich množství a struktura, možnosti jejich získání, věrohodnost, existence či neexistence marketingového výzkumu.

ANALÝZA ZÁKAZNÍKA

segmentace trhu s cílem identifikace cílové skupiny zákazníků, chování zákazníka a faktory jeho ovlivňování, poznání rozhodovacího procesu zákazníka.

ANALÝZA KONKURENCE

identifikace přímé a nepřímé konkurence, hlavní konkurent, výrobová, cenová, distribuční a propagační strategie konkurence, chování konkurence.

ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ A RIZIK

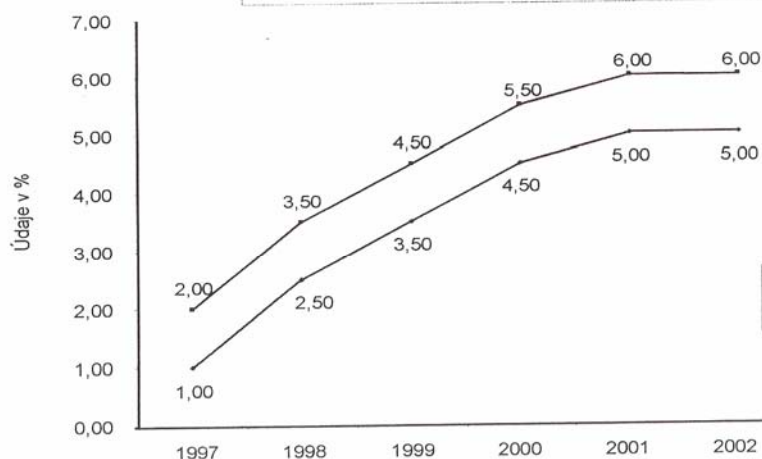
POZNÁNÍ POZITIVNÍCH A NEGATIVNÍCH STRÁNEK, JEŽ VYPLÝVAJÍ Z PŮSOBNÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY.

PROGNÓZA VÝVOJE GDP – hrubý domácí produkt , jako zdroj analýzy trendů vývoje spotřebních funkcí

komentář

ČSÚ předpokládá, dle aktuální korekce odhadu, pro letošní rok růst GDP ve výši 1,5 % (8,2 % v běžných cenách). V dalších letech se již předpokládá opětovné nastartování růstu GDP s každoročním zvyšováním tempa s kulminací 6 % růstu v letech 2001 - 2002.

Prognóza vývoje GDP v ČR



II. INTERNÍ ANALÝZA

- *Analýza tržní pozice*
- *Finanční analýza*
- *Analýza marketingové strategie*
- *Analýza nemarketingových elementů*

Analyza silných a slabých stránek firmy

obrat - posuzují se difference obratu a jejich lokalizace

podíl na trhu - hodnotí se podíl na trhu celkem a v tržním segmentu, podíl se porovnává s konkurencí, zkoumá se jeho dynamika, příčiny změn

náklady - posuzuje se úroveň nákladů a jejich struktura

tržby - hodnotí se výše tržeb z realizace výrobků, počet a velikost zakázek

zisk a jeho efektivnost

posouzení vhodnosti výběru cílové skupiny a způsobu vstupu na trh, analýza marketingového mixu

hodnocení vlivu různých elementů, které nemají bezprostředně marketingový charakter hodnocení vnitřních rezerv firmy a jejich negativních stránek

ANALÝZA TRHU A KUPNÍHO CHOVÁNÍ

Součástí marketingové analýzy je **SWOT-analýza**, u které jde o určení pozitiv a negativ firmy, a to pokud se jedná o vlastní firmu i prostředí, ve kterém podniká.

interní analýza	-	silné stránky firmy	S	- Strengths
		slabé stránky firmy	W	- Weaknesses
externí analýza	-	příležitosti a šance	O	- Opportunities
		rizika a hrozby	T	- Threats

Na základě SWOT – analýzy lze určit **faktory**, které mají rozhodující vliv na podnikatelskou strategii firmy.

S - umožňují rozvíjet přednosti firmy a přes ně získávat výhody na trhu

W - je třeba je odstraňovat nebo alespoň zmírňovat

O - využívat je pro posílení pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti

T - zdravě riskovat, vyhýbat se hrozbám, minimalizovat škody

Marketing přestává usilovat o maximalizaci zisku každé obchodní transakce, ale snaží se maximalizovat zisk obou účastníků obchodních vztahů s cílem zachovat dlouhodobý růst trhu, jako prostoru pro dodavatelský řetězec.

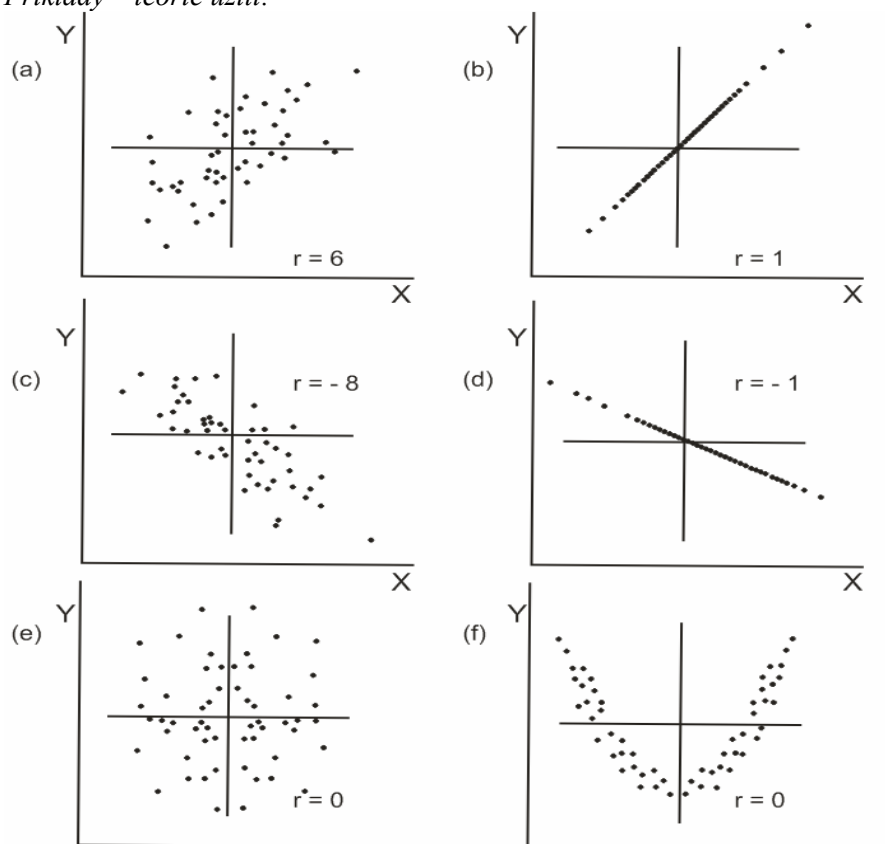
NÁSTROJE MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Pro potřeby marketingové analýzy lze využít nástroje, které rozdělujeme v zásadě do 2 skupin:

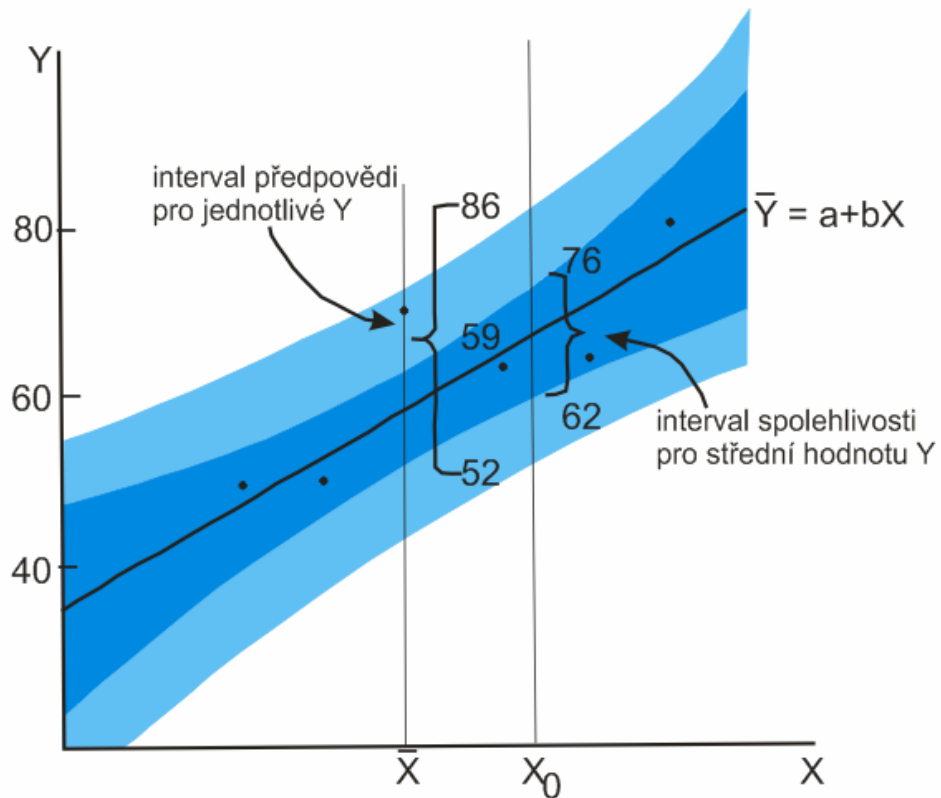
A. NÁSTROJE využívající EXAKTNÍCH METOD

- korelační a regresní analýza
- vyrovnání časových řad, zejména metoda nejmenších čtverců
- metoda aproximace s využitím směrodatných odchylek
- optimalizace zásob
- lineárního programování aj.

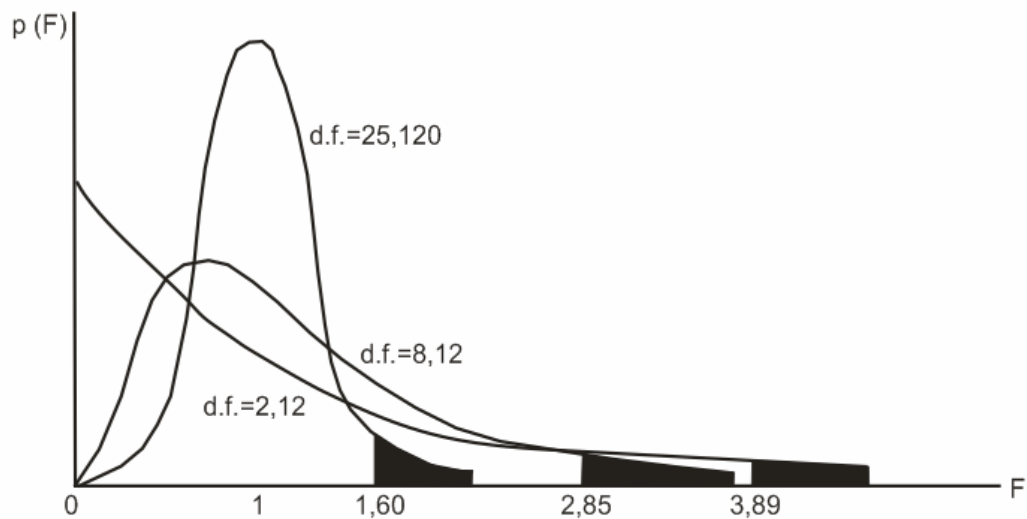
Korelační analýza

Příklady – teorie užití:

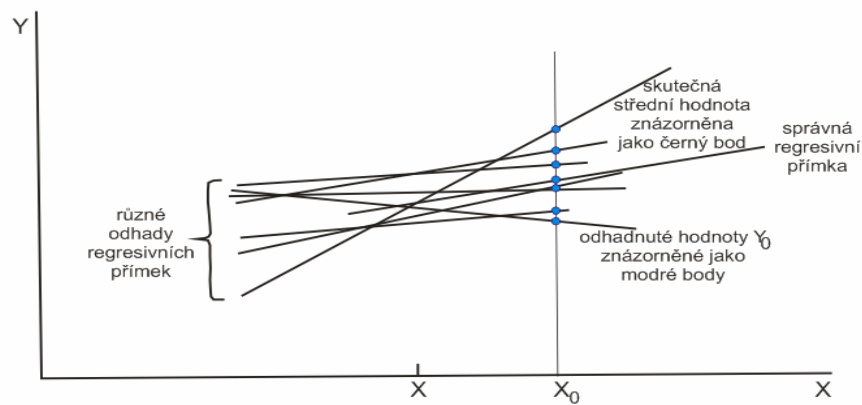
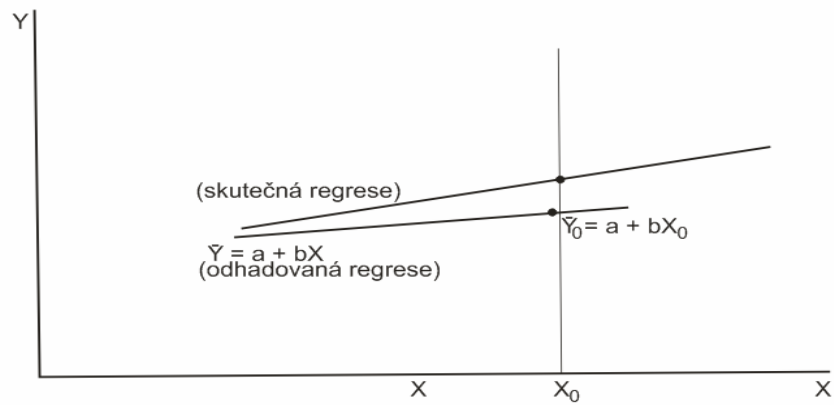
(Sestavení korelačního pole jednoduché korelace – příklady [lit. Thomas H. Wonnacot / Statistika pro obchod a hospodářství, Victoria Publishing, Praha, 2000, str. 517])



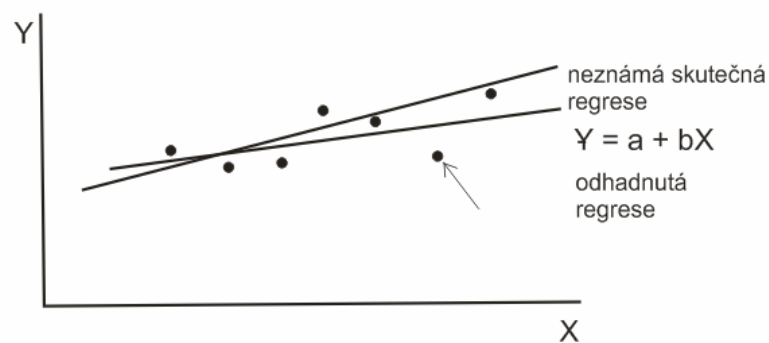
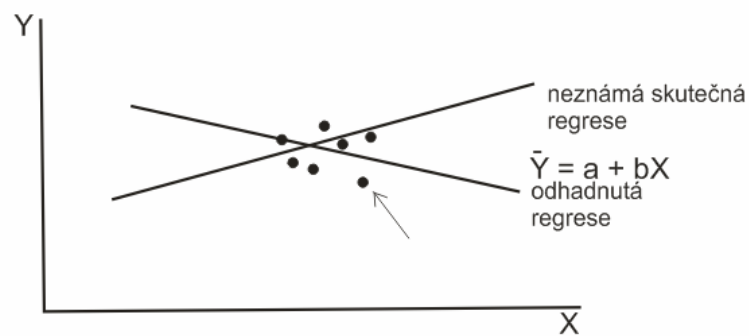
(Interval spolehlivosti pro střední hodnoty a širší interval předpovědi pro jednotlivé hodnoty Y – příklady [lit. Thomas H. Wonnacot / Statistika pro obchod a hospodářství, Victoria Publishing, Praha, 2000, str. 421])



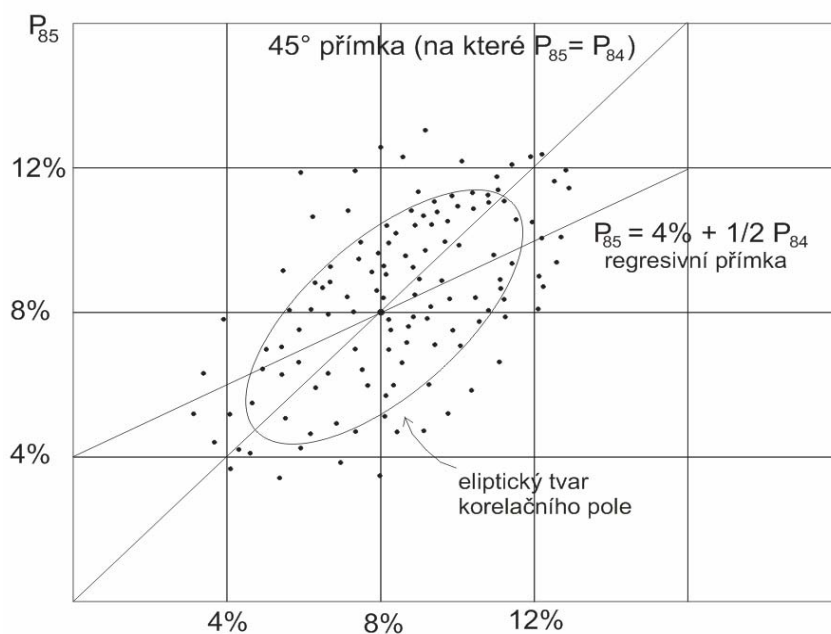
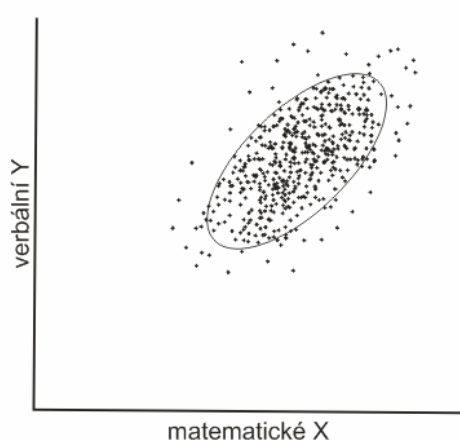
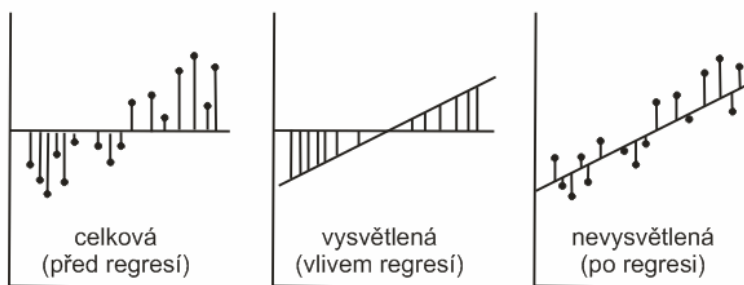
(Příklad analýzy rozptylu – příklady [lit. Thomas H. Wonnacot / Statistika pro obchod a hospodářství, Victoria Publishing, Praha, 2000, str. 359])



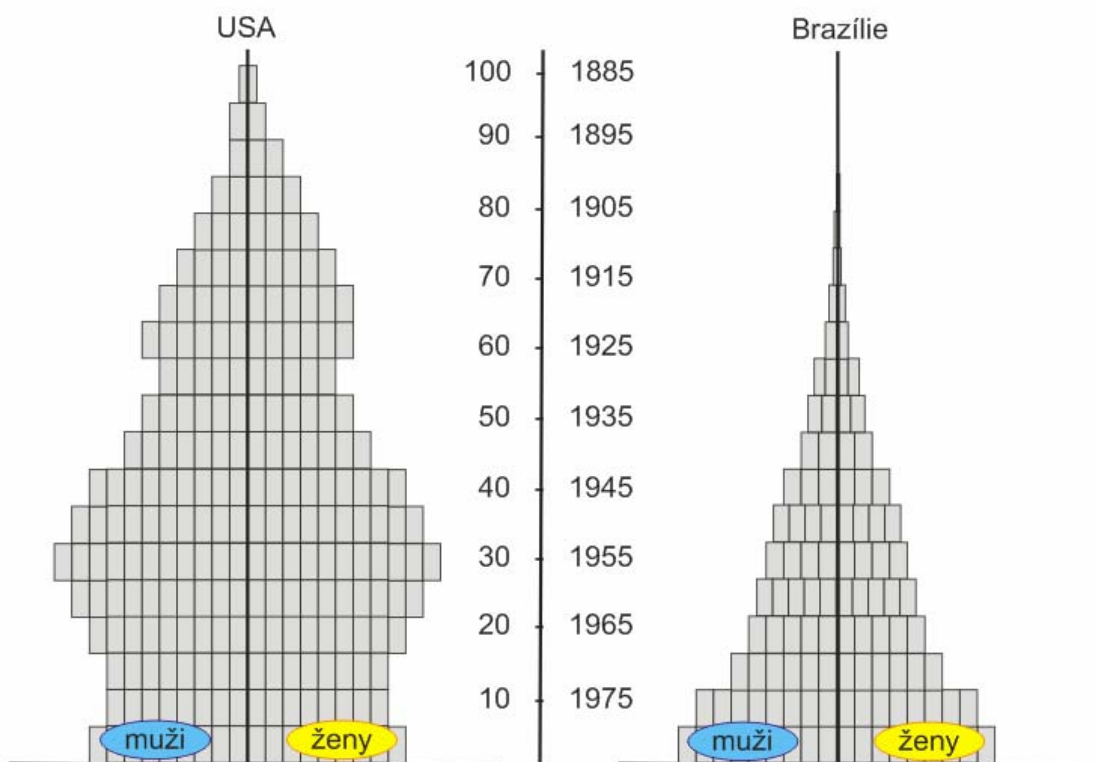
(Jednoduchá regrese, bodový odhad predikce Y na dané úrovni X – příklady [lit. Thomas H. Wonnacot / Statistika pro obchod a hospodářství, Victoria Publishing, Praha, 2000, str. 418])



KORELACE



(Korelační a regresní analýza jako nástroj predikce – příklady [lit. Thomas H. Wonnacot / Statistika pro obchod a hospodářství, Victoria Publishing, Praha, 2000, str. 519, 524, 551]) a Publishing, Praha, 2000, str. 519, 524, 551])



B.

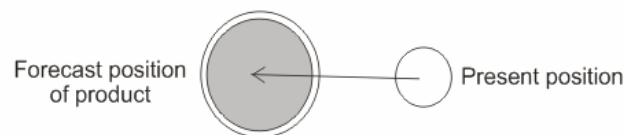
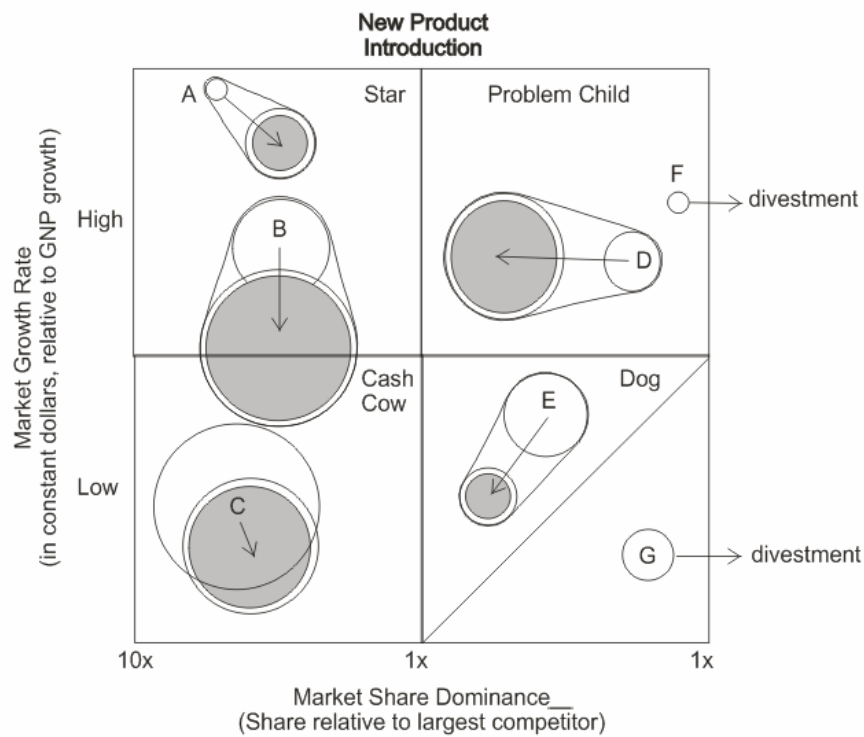
(Graf srovnání struktury populace USA a Brazílie v roce 1985 – příklady [lit. Thomas H. Wonnacot / Statistika pro obchod a hospodářství, Victoria Publishing, Praha, 2000, str. 66])

B. NÁSTROJE, využívající EMPIRICKÝCH METOD

- Porterova analýza
- GE matice
- Bostonská matice
- Metody zobrazení tržních procesů B2C,B2B,C2C,C2B
- Stochastické metody
- Faktorová analýza
- Metody strategických scénářů aj.

IDENTIFYING AND SELECTING PRODUCT/MARKET OPPORTUNITIES

		Product Life Cycle State			
		Embryonic	Growth	Mature	Aging
Market	Dominant				
	Strong				
	Favorable				
Position	Tenable				
	Weak				



(Diameter of circle is proportional to product's contribution to total company sales volume)

Figure 11-2. Balancing the product portfolio. Source: Georgie S. Day, "Diagnosing the Product Portfolio," Journal of Marketing, 41, 2 (April, 1977), 29-38, at p. 34.) Reproduced with permission of the American Marketing Association.

Prospects for business profitability				
Company's competitive capabilities	No good		Average	Attractive
	Weak	<u>Disinvest</u> Unload now and Redeploy assets	<u>Phased withdrawal</u> Cash out over time	<u>Double or suit</u> Tomorrows stars- need large cash infusion or get out
	Average	<u>Phased withdrawal</u> Cash out over time	<u>Custodial</u> Maximize cash generation-no major commitment of resources	<u>Avis</u> Try harder, though you may be doomed to #2 status
	Strong	<u>Cash generator</u> Use cash for growth elsewhere	<u>Growth</u> Where there is no leader – stay with the competition – grow with the market	<u>Leader</u> Give absolute priority to the product – spend all resources necessary to hold market position – invest in capacity

Figure 11-3. The Shell Chemical International approach to product portfolio analysis, defining strategic options. /Source: Robert T. Davis, „Strategic Planning,” unpublished paper circulated privately, p. 18/

Model plánu směru průmyslového marketingu

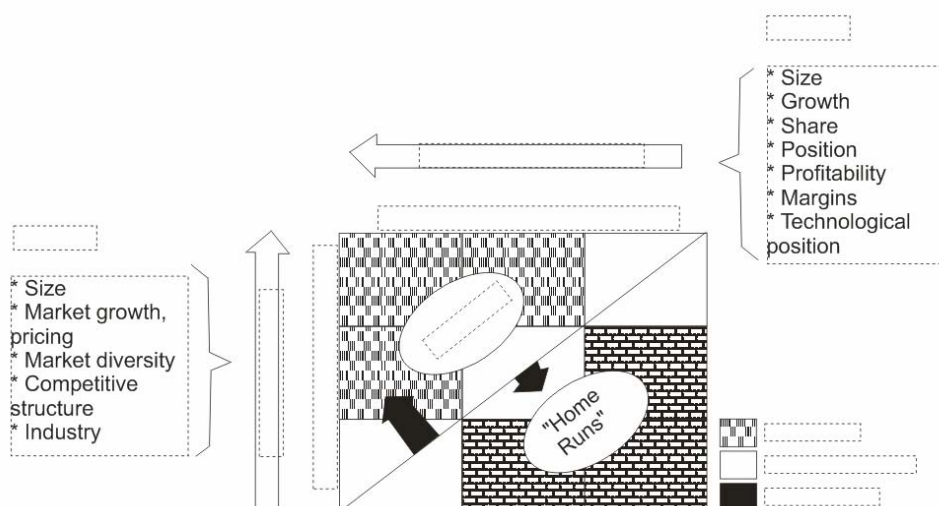


Figure 11-4. The General Electric – McKinsey & Company „Company Position/Industry Attractiveness Matrix.” (Source: General Electric Company). Reproduced with permission.

Volba nástroje a jeho užití v marketingovém mixu je závislá na širokém spektru podmínek, stanovených pro daná řešení. Jedná se především o nastavení cíle zkoumání, způsob získávání informací a jejich přeměna v reálná data a poznatky a dále o způsob implementace dosažených a vypočtených výsledků, jejich zasazení do souvisejících jevů a procesů.

Marketingová analýza je nástrojem pro zkoumání širokého spektra informací a dat o vývoji trhu, tržního prostředí a obchodních vztahů, pohybu výrobků a služeb. Výsledkem jsou poznatky, zobrazení /mapy/, trendy a prognózy o chování a budoucím chování účastníků trhu a tržního prostředí. Rozkrývá kritické body, jako zadání pro marketingový výzkum a proces řízení změn. Marketingová analýza vyžaduje široký rozsah znalostí na rozhraní technických a ekonomických oborů a schopnost analytického myšlení v souvislostech.

Viz animace č. 3



Shrnutí pojmů 1.3.

Korelační analýza, Pearsonův korelační koeficient, Regresní analýza, SWOT analýza, Portfolio analýzy, Matice BCG, GE matice.



Otázky 1.3.

1. Jaká je základní struktura marketingové analýzy?
2. Které subjekty trhu se zkoumají v rámci externí analýzy?
3. Které jsou nejčastěji používané exaktní metody marketingové analýzy?
4. Čím se vyznačují silné a slabé stránky na jedné straně a příležitosti a hrozby na straně druhé?

1.4 Marketingový výzkum

Tato kapitola obsahuje:

- vztah marketingového výzkumu a marketingové analýzy
- cíle a zaměření marketingového výzkumu
- příprava a plán marketingového výzkumu
- interpretace výsledku marketingového výzkumu
- monitoring, jako specifická část marketingového výzkumu



Čas ke studiu: 90 minut

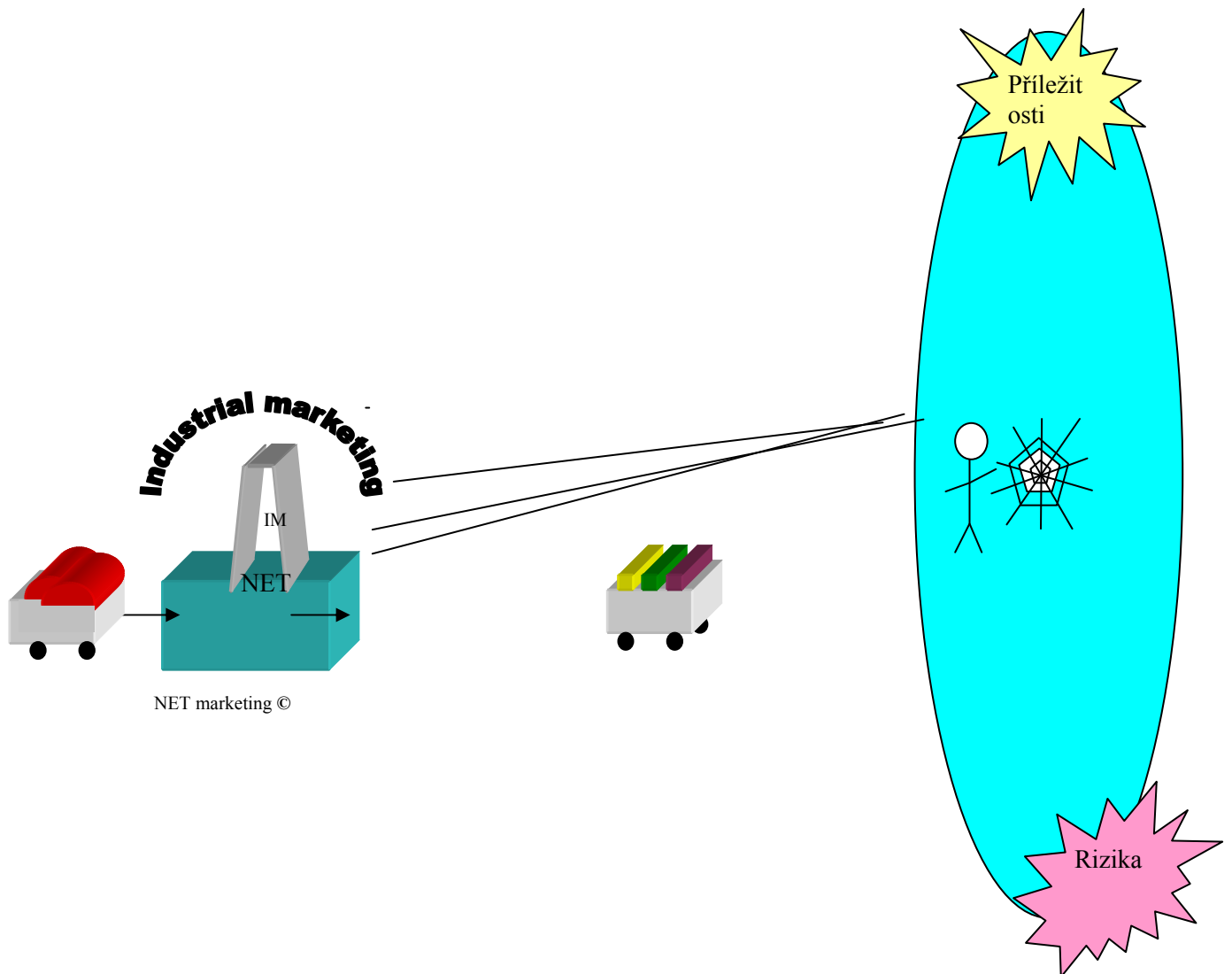


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- pochopíte vzájemný vztah marketingového výzkumu a marketingové analýzy
- se seznámíte se základními typy výzkumů
- naučíte se připravovat a plánovat marketingový výzkum
- budete umět analyzovat výsledky marketingového výzkumu



Výklad



NET 12 :

Marketingový výzkum je nástrojem pro zkoumání způsobu chování a reakcí zákazníků, konkurence a jejich seskupení. V rámci marketingového mixu se jedná o vysoce koncentrovaný způsob rozkrývání poznatků o citlivosti a dynamice změn daného tržního prostředí na základě přesného zadání a cílů, obsažených ve výstupech marketingové analýzy. Marketingový výzkum vyžaduje kromě širokospektrálních znalostí technického a ekonomického chování především vysokou schopnost /talent/ komunikace a rozpoznání budoucích /patologických/ změn na „organismu“ trhu, zákazníka i firmy mnohem dříve, než nastanou.

Vztah marketingového výzkumu a marketingové analýzy

V rámci teoretických publikací i v současné reálné praxi bývá často zaměřována problematika marketingové analýzy s problematikou marketingového výzkumu. Vzhledem ke specifickému charakteru současné dynamiky změn tržního prostředí

Mají zkoumané **informace a data** obvykle velmi krátkou životnost. Oproti jiným systémům řízení – ekonomický, technologický, technický, logistický aj. je nutné analyticky vyhodnocovat široký rozsah datových souborů a doplňujících informací s vysokou nejistotou získání konkrétního výsledku a s vysokým rizikem nesprávných vyhodnocení a závěrů. Přesto že rozhraní mezi marketingovou analýzou a marketingovým výzkumem nelze přesně definovat, můžeme alespoň orientačně vymezit úlohu těchto dvou oblastí zkoumání :

marketingová analýza s převažující funkcí „**DESK RESEARCH**“
„výzkum u stolu“

klíčový faktor :

**základní vazby, závislosti, souvislosti
významné odchylky,**

Marketingová analýza je nástrojem pro zkoumání širokého spektra informací a dat o vývoji trhu, tržního prostředí a obchodních vztahů, pohybu výrobků a služeb. Výsledkem jsou poznatky, zobrazení /mapy/, trendy a prognózy o chování a budoucím chování účastníků trhu a tržního prostředí. Rozkrývá kritické body, jako zadání pro marketingový výzkum a proces řízení změn. Marketingová analýza vyžaduje široký rozsah znalostí na rozhraní technických a ekonomických oborů a schopnost analytického myšlení v souvislostech.

marketingový výzkum s převažující funkcí „**FIELD RESEARCH**“
„výzkum v terénu“

klíčový faktor :

**výzkum chování, reakcí zákazníků a
konkurence, rozkrývání hrozeb a příležitostí,
komunikace**

Marketingový výzkum je nástrojem pro zkoumání způsobu chování a reakcí zákazníků, konkurence a jejich seskupení. V rámci marketingového mixu se jedná o vysoce koncentrovaný způsob rozkrývání poznatků o citlivosti a dynamice změn daného tržního prostředí na základě přesného zadání a cílů, obsažených ve výstupech marketingové analýzy. Marketingový výzkum vyžaduje kromě širokospektrálních znalostí technického a ekonomického chování především vysokou schopnost /talent/ komunikace a rozpoznání budoucích /patologických/ změn na „organismu“ trhu, zákazníka i firmy mnohem dříve, než nastanou.

Z hlediska reálné praxe je nutné si uvědomit skutečnost, že rozsah práce a informací /zejména kvalita výstupů/ jsou spojeny s náklady a efektivním vynakládáním živé práce. Z tohoto hlediska tvoří výstupy marketingové analýzy a zejména pak marketingového výzkumu stále významnější část firemního know-how.

DEFINICE A ZADÁNÍ CÍLŮ VÝZKUMU

Definice cílů výzkumu a vymezení problémových okruhů je ve výzkumném procesu vždy nejtěžším úkolem. Pocit, že něco není v pořádku vyvolává potřebu po hloubkové analýze bez znalostí souvislostí. Pokud jsou stanoveny priority bez analytických výstupů, může dojít k vynaložení vysokých nákladů na řešení méně významného problémového místa. Hlavním rizikem je však, kromě utracených kapacit **ztráta času**, která je nevratná a vytváří prostor, který může s úspěchem vyplnit konkurence.

V této souvislosti rozlišujeme, kromě jiného tyto typy výzkumů :

Explorativní výzkum

Cílem je shromáždit předběžné informace, které mají napomoci definovat problém a odhadnout hypotézy /vlastní výzkum může upřesnit formulaci hypotézy /

Deskriptivní výzkum

Cílem je kvalifikovaně popsat marketingové problémy, situaci na trhu apod.

Velmi významnou částí je popit tzv. deskriptorů, charakterizujících účel a chování výrobku nebo služby na trhu s cílem rozkrýt tržní potenciál pro daný výrobek.

Kauzální výzkum

Cílem je otestování hypotéz o příčinných a následných souvislostech a vztazích

Formulace a zejména shoda v přijetí výzkumných cílů a stanovení kritických problémových míst jsou základem pro celý výzkumný proces. Cíle výzkumu je nutné transformovat do navazujícího systému informační, zdrojové a komunikační podpory.

Realizace výzkumu

Faktory ovlivňující úroveň marketingového výzkumu:

- kvalifikace pracovníků, finanční prostředky, použité techniky, čas

PŘÍPRAVA MARKETINGOVÉHO PRŮZKUMU

- jde o uplatnění marketingové analýzy jako celku a její součásti SWOT-analýzy, abychom dostali představu o postavení firmy z pohledu jejích interních a externích podmínek
- je vhodné postupovat systematicky, aby byly zmapovány informace o nejdůležitějších faktorech, tím zjistíme, jakých informací se nám nedostává a jakým směrem by se měl marketingový výzkum orientovat.



Průzkum úrovně spolupráce se zákazníkem

Jak jste spokojeni s kvalitou našich výrobků?

[illegible]

Jak hodnotíte vztah mezi kvalitou, plněním termínu a cenou v rámci naší spolupráce?

- kvalita

[illegible]

- plnění termínů

[illegible]

- cena

[illegible]

Vyjádřete optimální kombinaci kvality, termínů a ceny, kterou si představujete pro naši oboustranně výhodnou spolupráci?

- kvalita

[illegible]

- plnění termínů

[illegible]

- cena

[illegible]

Na jaké místo mezi vašimi dodavateli byste nás zařadili?

- z hlediska kvality

1. 2. 3. 4. 5.

- z hlediska plnění termínů

1. 2. 3. 4. 5.

- z hlediska ceny

1. 2. 3. 4. 5.

Legenda:

spokojen

nespokojen

I. Okolí firmy

1. okolí firmy - geografické a klimatické poměry, infrastruktura
2. společnost - hustota obyvatel a jejich struktura, životní úroveň, životní styl, tradice, využívání volného času, sociální normy
3. ekonomika - konjunktura / recese, míra nezaměstnanosti, míra inflace, perspektivy ekonomického růstu
4. věda a technika - úroveň vědy, vědecké poznatky v oboru, technický pokrok, moderní technologie
5. politika a právo - politická situace, program, právní normy, bezpečnostní situace

Cestovní zpráva – záznam z jednání

Konáno ve dnech:

čas:

do:

Místo konání:

Účastníci cesty – jednání:

Jméno	Útvar	Funkce

Název firmy:

IČO

Pokud máte dojem, že se s touto formou setkáváte poprvé, doplňte adresu

Ulice:

PSČ:

Město:

Tel.:

Země:

Fax:

Jednáno s pracovníky:

Jméno	Telefón	Funkce	Poznámka

Hodnocení úrovně jednání a reakce ve stupních 0 až 9:

(0-absolutně nevyhovující, 1-velmi špatná, 2-špatná, 3-slabá, 4-neutrální, 5-průměrná, 6-dobrá, 7-velmi dobrá, 8-výborná, 9-vynikající)

Slovní vyjádření reakce:

Cíle cesty – předmět jednání

Jednání ve věci výroby prototypu kompletní.

Získané materiály (prospekty, katalogy, výroční zprávy, apod.)

Název	Uložený kde – Jméno	Útvar

Předáno (prospekty, katalogy, apod...)

II. Trh

1. celkový trh - fungující tržní hospodářství, předpoklady růstu, potřeby zákazníka, jejich struktura a uspokojování
2. trh odvětví - velikost a podíl na celkovém trhu, dynamický rozvoj či stagnace, stupeň nasycení
3. trh výrobku - postavení výrobku na trhu, segmentace trhu, poptávka po výrobku, důchodová a cenová elasticita

III. Subjekt trhu

1. výrobci - výrobní odvětví, postavení na trhu výrobních faktorů, objem a struktura výroby, postavení na trhu výrobků a služeb
2. konkurenti - výrobní portfolio, kapacita, kvalita, výrobní technologie, modernizace, finanční situace, náklady, ceny výrobků, distribuční a prodejní síť, management, personalistika, postavení na trhu, konkurenční síla, cíle a strategie, přednosti a nedostatky
3. obchodníci - postavení v systému distribuce a prodeje, struktura sortimentu, konkurenceschopnost
4. spotřebitelé - potřeby a přání, charakteristické vlastnosti, chování zákazníka, kupní síla

IV. Nástroje

1. produkt - výhody výrobku, kvalita, technické a užitkové vlastnosti, design, obal, servis, záruka, konkurenční schopnost, flexibilita nabídky, inovace
2. cena - cenová úroveň, struktura slev a sraček, platební podmínky
3. distribuce - distribuční síť, sklady, flexibilita zásob a dosažitelnost zboží pro zákazníka
4. komunikace - struktura komunikačního mixu, cíl propagace, rozpočet, média, kontakt s reklamní agenturou, účinnost propagace, marketingový informační systém

V. Marketing

marketingové cíle, marketingové strategie, marketingový plánovací systém

DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLŮ

relevantní informace je nutno opatřovat průběžně a včleňovat je do informačního systému firmy

je nutné rozhodnout, jestli přistupovat k marketingovému výzkumu jako celku nebo jen k některé jeho funkční aplikaci

Základní cíle výzkumu:

zkoumání vlastního problému posouzení a popis situace na konkretizovaném trhu testování hypotéz o kauzálních vztazích prognóza předpokládaných trendů

VYPRACOVÁNÍ PLÁNU VÝZKUMU

- stanovení, jaké údaje jsou potřebné - jejich definování
- výběr zdrojů informací (primární, sekundární)
- výzkumné přístupy
- nástroje výzkumu
- metody sběru dat (výběrový soubor a jednotka, velikost vzorku, postup)
- způsoby dokumentace (osobní kontakt, telefon, pošta)
- metody zpracování a analýzy dat
- analýza výsledků a jejich interpretace
- prezentace výsledků výzkumu
- časový plán (časové etapy, způsoby kontroly harmonogramu)
- odhad nákladů na realizaci výzkumu a porovnání s rozpočtem

REALIZACE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

- zjišťování informací
- zpracování informací
- vyhodnocení výsledků
- prezentace výsledků

TECHNIKY SBĚRU DAT

- pozorování
- dotazování
- laboratorní experiment
- experiment v přirozených podmínkách

METODY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

- psychologická explorace
- skupinový rozhovor
- asociační postupy včetně doplňování
- projektivní obrazové testy
- fyziognomické postupy
- test barev
- test tvarů
- EQ – škála
- tachystoskopické zkoušky

Spokojený zákazník může znamenat hrozbu např. může uspat kontrolu kvality, pozornost vůči novým prvkům vývoje nabídky konkurence .

Erik Van Vooren

INTERPRETACE výsledků výzkumu :

- 1. Vyhodnocení správnosti zadání a nastavení otázek**
- 2. Vyhodnocení výsledků měření a odchylek**
- 3. Nastavení transformačních mostů do projektů řízení změn**

MONITORING JAKO SPECIFICKÁ ČÁST MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Současný vývoj a dynamika změn tržního prostředí vyvolávají potřebu **kontinuity** zkoumání trhu a chování jednotlivých účastníků. V této souvislosti mohou být reakce na některé výstupy marketingové analýzy a marketingového výzkumu opožděné, některé reakce naopak z důvodů nízké úrovně znalostí a souvislostí mohou přijít příliš brzy. Jednou z metod, jak eliminovat částečně rizika rozhodovacího procesu je monitoring.

V zásadě jej můžeme rozdělit na několik oblastí :

A. Monitoring vybraného tržního segmentu

Jedná se o sledování významného prvku trhu na kterém dochází k výraznému růstu nebo k výraznému poklesu hodnot, kapacity, dynamiky

B. Monitoring vybraného produktu nebo služby

Jedná se o sledování trendů vývoje a odhad životnosti, případně vývoj potenciálních substitutů

C. Monitoring zákazníka a zákaznických skupin /aliancí/

Jedná se o sledování změn z hlediska chování k nabídce a poptávce. Další formou je sledování změn nákupní a platební politice.

Součástí budování monitorovací sítě je systém rozkrývání aktuálních ohrožení ve všech uvedených oblastech, vyžadujících rychlou i nesystémovou reakci.

Viz animace č. 4



Shrnutí pojmů 1.4.

Vztah marketingové analýzy a marketingového výzkumu, typy výzkumu, plán výzkumu, monitoring trhu.



Otázky 1.4.

1. Jaký je vztah mezi marketingovou analýzou a marketingovým výzkumem?
2. Které jsou hlavní typy výzkumu?
3. Co všechno by měl obsahovat plán výzkumu?
4. V čem spočívá monitoring trhu?

1.5 Segmentace trhu a segmentace výrobků

Tato kapitola obsahuje:

- základní principy segmentace
- segmentace trhu
- segmentace výrobků a služeb
- tržní výklenky



Čas ke studiu: 90 minut

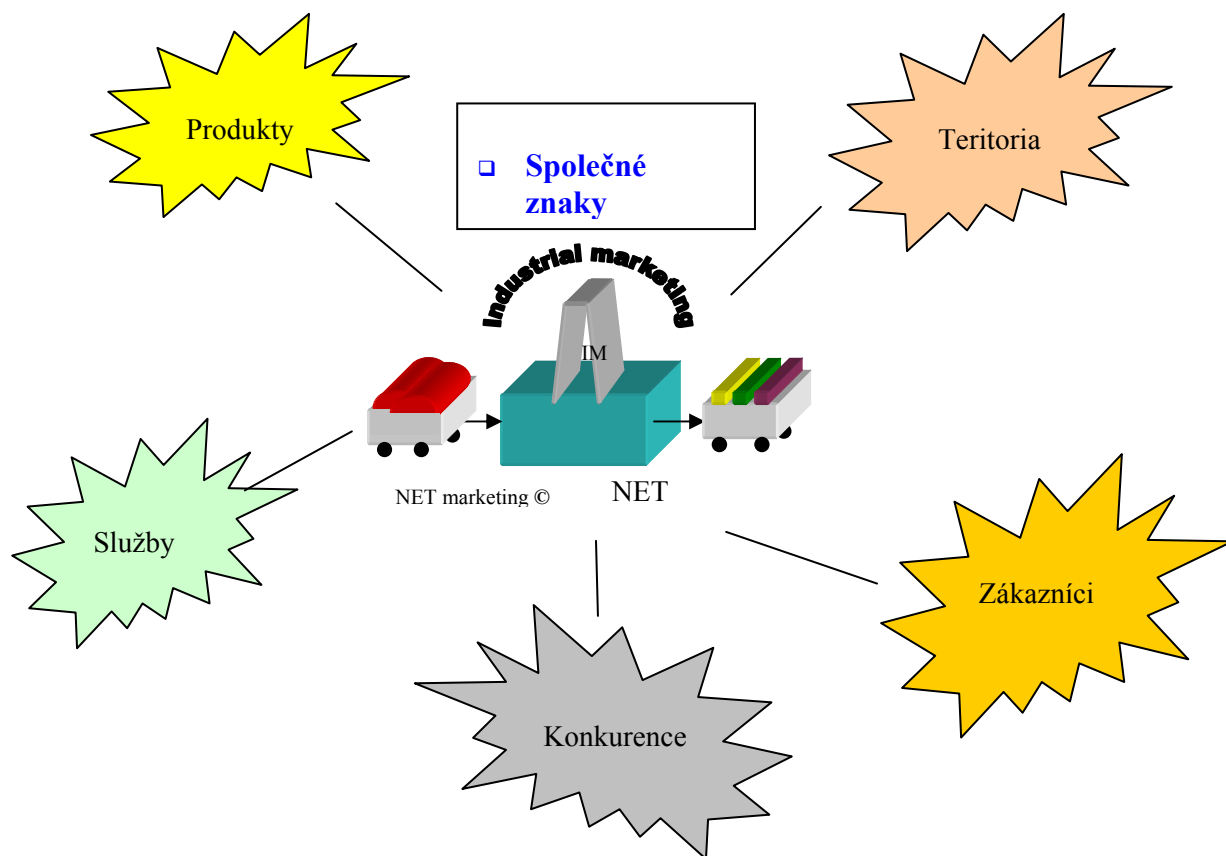


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- se seznámíte se základními principy segmentace trhu a výrobků
- budete vidět rozdíly mezi segmentací trhu a segmentací výrobků
- seznámíte se s segmentací tržních výklenků



Výklad



NET 13

Segmentace tvoří důležitou součást marketingových nástrojů. Jejím základním cílem je analyzovat a vyhledávat shodné prvky a shodné chování, jako kritická místa pro společné znaky a podobné reakce při rozkrývání příležitostí budoucí poptávky, příležitostí nebo ohrožení. Úkolem segmentace je rovněž zobrazení velikosti tržního prostoru a hledání nových tržních příležitostí /bílých míst/. Segmentace vytváří základ pro tvorbu systémových prvků marketingu.

Segmentace trhu - skupina zákazníků, která vykazuje velkou podobnost v potřebách, problémech a citlivosti vůči marketingovým nástrojům. Lze k nim přistupovat dvěma různými způsoby:

Diferenciací produktů vychází z produktů existujícího produktu

Segmentací trhu vychází ze zákazníka, může vést k vývoji

UMÍSTOVÁNÍ VÝROBKU NA TRH

umístování výrobku na trh vede konzumenta k tomu, aby se rozhodl pro náš výrobek na úkor konkurence

umístování vede také k jeho určitému ocenění poté, co byl vytvořen jeho určitý **image** /představa/
Součástí umístování výrobků na trh je **tržní penetrace** V reálné praxi se jedná o schopnost rozproštění produktu do všech segmentů a míst, kde lze nalézt nové zákazníky.

Způsoby umístování výrobku na trh:

- umístování na základě konkrétních charakteristických rysů výrobku
- umístování vzhledem k uživateli umístování vzhledem ke spotřebiteli
- umístování vzhledem k třídě výrobků

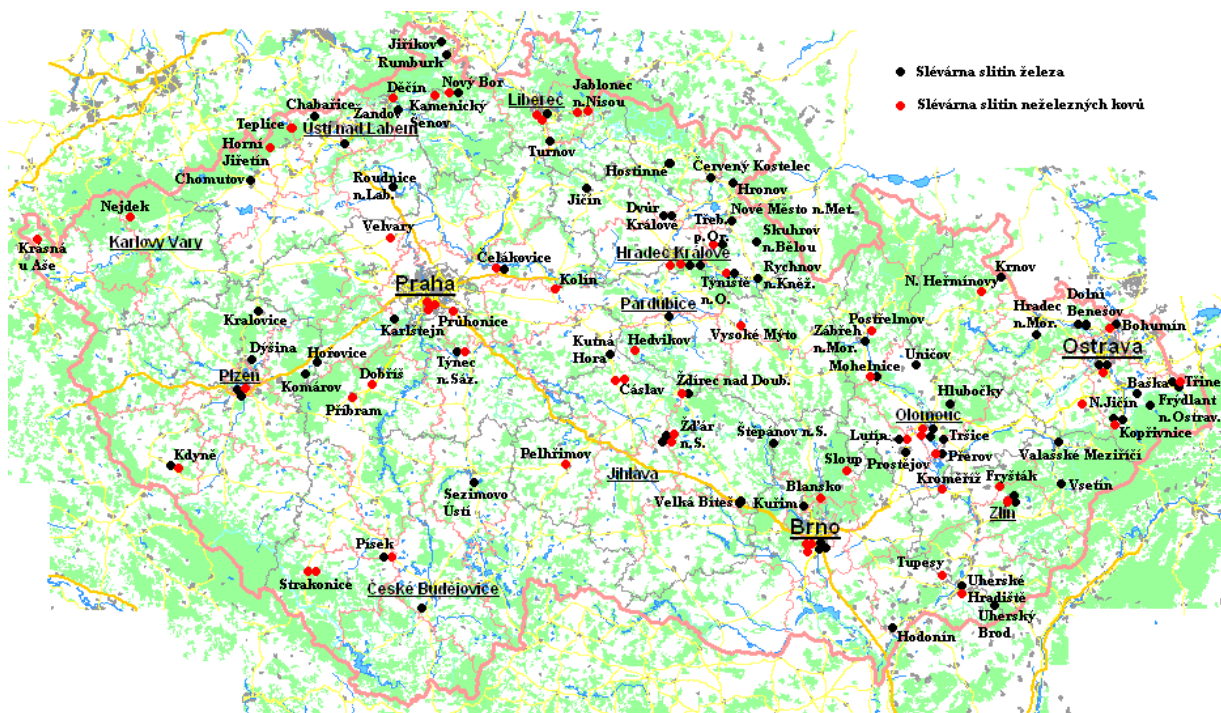
Požadavky na segment:

- velikost
- měřitelnost
- rozdílnost a homogennost
- dostupnost

KRITÉRIA SEGMENTACE

- geografická oblast (země, region, místo, klimatická oblast)
- demografické (věk, rod, počet dětí)
- sociálně ekonomické (příjem, vzdělání, společenská třída, náboženství)
- psychologické (popis osobnosti, životní styl)
- motivy koupě (hledaný prospěch nebo požadovaný užitek)
- citlivost na marketingové nástroje (citlivost na cenu, citlivost na služby)
- citlivost na marketingové nástroje (citlivost na cenu, citlivost na služby)

❑ Příklad teritoriální segmentace sléváren z hlediska velikosti a koncentrace



Nejdůležitější možnosti přístupu k cílovým skupinám

nediferencovaný marketing“: snaha uspokojit potřeby s „nejnižším společným jmenovatelem“, pracovat s jedním výrobkem a jedním marketingovým přístupem

diferencovaný marketing: odlišný marketingový přístup pro každý segment (skupina zákazníků s podobnými charakteristickými rysy)

soustředěný (koncentrovaný) marketing: výběr specifické části trhu, na který se organizace specializuje.

Faktory ovlivňující výběr:

- velikost podniku fáze
- životního cyklu výrobku
- homogennost trhu chování
- konkurence

KRITÉRIA URČUJÍCÍ APLIKOVATELNOST SEGMENTAČNÍ STRATEGIE:

- finanční situace
- homogennost výrobku
- fáze životního cyklu
- konkurující dodávky

SEGMENTACE zákazníků a výrobků jako kriteria hodnocení úrovně spolupráce /příklad/

PLÁN r. 2000

Změna : Sledování tržeb podle (klíčových) zákazníků

Sledování výrobních skupin podle uplatnění na trhu u zákazníků
s hlavním **důrazem na zákazníka (trh)** (viz tabulka v příloze)

Klíčoví zákazníci

Zatím dle velikosti tržeb
Stanovení kritérií hodnocení zákazníka
Hodnocení našich zákazníků podle kritérií
Klíčoví zákazníci podle kritérií

Klíčová teritoria

Kriteria hodnocení teritorií
Hodnocení teritorií
Klíčová teritoria
Hodnocení teritorií podle skladby našich zákazníků

Výrobní skupiny

Kriteria hodnocení výrobních skupin
Hodnocení výrobních skupin
Hodnocení výrobních skupin podle skladby našich zákazníků
Hodnocení výrobních skupin podle požadavků našich zákazníků (trhu)

Úroveň služeb

Kriteria pro úroveň služeb
Hodnocení úrovně služeb podle skladby našich zákazníků
Hodnocení úrovně služeb podle požadavků našich zákazníků (trhu)

Hodnocení výrobků a služeb

Krok :

1. Podle kritérií (stanovených námi) - Jak se vidíme sami
2. Podle požadavků našich zákazníků (průzkum u zákazníků – OÚ)
– jak nás vidí zákazníci
3. Podle požadavků trhu (průzkum trhu – ÚMS)
– jak uspokojujeme požadavky trhu

SEGMENTACE VÝKLENKŮ

V současném tržním prostředí nabývá stále častěji na významu hledání výklenků v tržním prostoru, který ovládají silné globální společnosti. Důvodem výklenků je snaha o získání **konkurenční výhody**.

V zásadě lze rozlišit tyto strategické formy a cíle:

- A. Hledání výklenků v oblasti substitutu výrobku
- B. Hledání výklenků v oblasti substitutu služby
- C. Hledání „bílých míst“ na mapě tržního prostoru
- D. Hledání nových projektů
- E. Hledání a organizace nových „shluků“-aliancí

Vývoj segmentace, jako marketingového nástroje je závislý na rozvoji výpočetní a komunikační techniky, umožňující zobrazování tržních situací a tržních map v reálném čase včetně využití bohaté struktury nabídky simulačních technik.

Viz animace č. 5



Shrnutí pojmů 1.5.

Tržní segment, penetrace trhu, kritéria segmentace, nediferencovaný marketing, koncentrovaný marketing, segmentace výklenků.



Otázky 1.5.

1. Jak se dá charakterizovat segment trhu?
2. Jaké jsou nejdůležitější možnosti přístupu k cílovým skupinám?
3. V čem spočívá segmentace výklenků?

1.6 Marketingový projekt

Tato kapitola obsahuje:

- základní charakteristika podnětů a rozhodnutí, vedoucích k založení marketingového projektu
- formulace cíle marketingového projektu
- struktura marketingového projektu
- vyhodnocení a zhodnocení výsledků marketingového projektu



Čas ke studiu: 90 minut

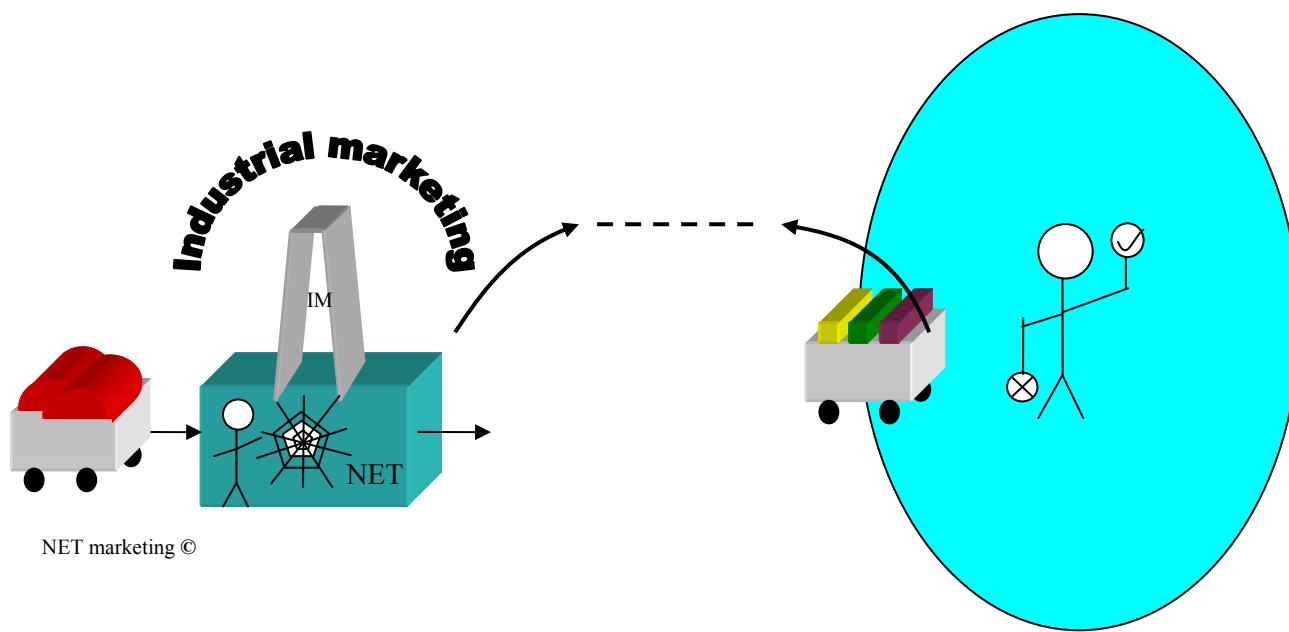


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- budete vědět jaké podněty a rozhodnutí vedou k založení marketingového projektu
- se seznámíte s cíly marketingového projektu
- uvidíte jak se vytváří struktura marketingového projektu
- pochopíte systém zhodnocování výsledku marketingového projektu



Výklad

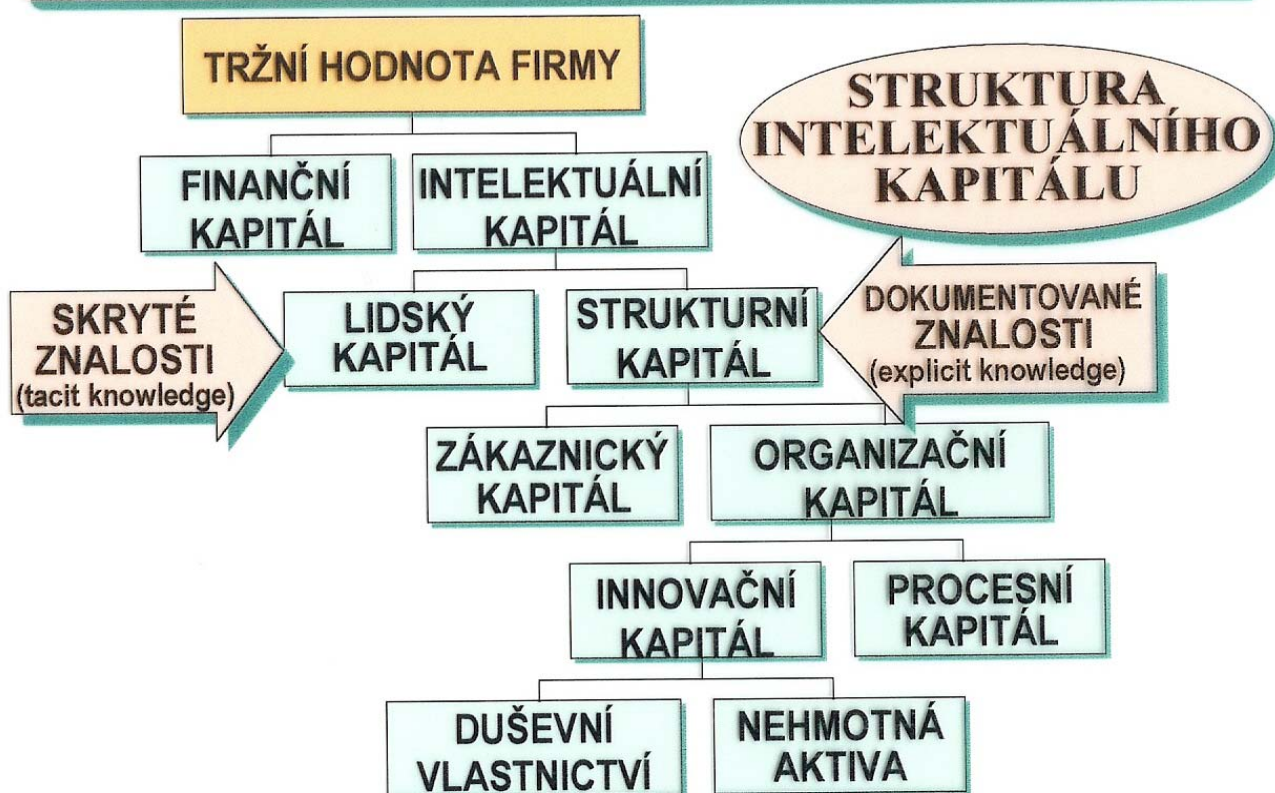


Marketingové schéma tržní hodnoty průmyslové firmy

NET 14

Marketingový projekt představuje reálný základ pro naplnění strategických cílů, orientovaných do tržního prostředí. Tvoří kritické místo pro rozhodování o zásadních změnách chování na základě výsledků marketingové analýzy a marketingového výzkumu /příležitosti a ohrožení. Je integrální součástí klíčových projektů průmyslové firmy /investiční, logistické, personální aj/

SKANDIA : SCHÉMA TRŽNÍ HODNOTY



Problematika zadávání, realizace a využití výsledků marketingových projektů představuje složitý proces, který je zpravidla realizován na rozhraní vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

V této souvislosti je nutné respektovat určitá pravidla, která jsem se pokusil zobecnit po zkušenostech ze současné reálné praxe průmyslových firem.

SYSTÉM X CHAOS

Definice:

Marketingový projekt je významný nástroj, umožňující vnitřním systémově nastaveným firemním procesům **realizaci změny**, která je důsledkem vývoje a vlivu tržního prostředí.

V zásadě jsou dvě možné alternativy :

Plynulý průnik : Systém procesního řízení A - systém procesního řízení A A

Vyvolaná změna : Systém procesního řízení A - deformace /chaos/ reengineering – **nový systém B**

ČAS x REAKCE

Definice :

Marketingový projekt musí ve svém výsledku rozkrýt potřebu toho **co** je třeba změnit a **kdy** je to třeba změnit.

Na rozdíl od klasického systémové přístupu **regulace a řízení odchylek**, je rozhodovací proces složitější v tom, že nesmí podlehnout tzv. „tabulkovému procesoru“, tj. snaze **okamžité reakce** na podnět bez vzájemných souvislostí.

OD IDEÍ k ILUZÍM

Definice :

Marketingový projekt zkoumá alternativy, příležitosti a rizika konkrétní **realizace idejí a představ**, včetně odhadu finančních nákladů, spojených s možným dosažením strategického cíle, případně náklady, spojené s vybudováním obranných mechanismů v případě ohrožení stávajících tržních pozic.

Pozitivní trendy výsledků soustavy ekonomických a finančních ukazatelů **/ZISK/** jako **uspávací prášek** vnímání změn tržního prostředí

ZÁKAZNÍKUM NELZE UKLÁDAT ÚKOLY

Marketingový projekt zkoumá potřeby a **zejména budoucí potřeby**, zákazníků, tržních segmentů , zákazníků za zákazníky /dalších článků výrobního řetězce/ a očekávané změny a alternativy, vyvolané zejména přípravou a realizací investiční politiky, související s užitím nabízeného produktu.

Kvalita a jakost **manažerského řízení** a rozhodování je v současné praxi založena, kromě jiného, na schopnosti /talentu a umění/, jak spojit finanční plán, kalkulace cen a controlling s reálným tržním prostředím. **Řídit jen podle „budíků“ na tachometru firemního vozidla může být rizikové.**

OPONENTURA JE UMĚNÍ KLÁST OTÁZKY A UMĚNÍ NASLOUCHAT

Marketingový projekt, ať již je řešen externí firmou nebo interním týmem musí obsahovat nezávislé **objektivní** výstupy. Musí minimalizovat pocity a domněnky, které nejsou podloženy výsledky konkrétní práce v terénu nebo kvantifikací poznatků měření, stupnic „jak hodně, jak málo,„ aj. Měl by obsahovat grafické výstupy v podobě zobrazení a závislosti k hlubšímu pochopení vztahů a možného chování i těch účastníků trhu, kteří zdánlivě nesouvisí s naplněním našich strategických cílů.

U marketingového projektu **nejde o OBHAJOBU !!!** , ale o rozkrytí a rozšíření **OBJEKTIVNÍHO POZNÁNÍ !!!**, byť je realita velmi tvrdá a potřeba změn velmi radikální. Zvláště u externích dodavatelů bývá někdy snaha přizpůsobit čas a výsledky marketingového projektu na míru přání zadavatele. V konečném důsledku to může vyvolat daleko větší finanční náklady a rizika ztrát konkurenceschopnosti..

Z hlediska práce na marketingovém projektu je možné definovat další, mnohem obsáhlejší rozsah prvků, která zobecňují zkušenosti současného tržního prostředí a rozšiřují teoretické poznatky. Pro potřeby základů managerského rozhodování považují výše uvedené za rozhodující, k pochopení místa a úlohy marketingu v praxi průmyslového podniku.

Marketingový projekt je souborem specifických (soustředěných) činností orientovaných na dosažení dílčího cíle marketingové strategie.

Každý (marketingový) projekt má následující **strukturu**:

1. Stanovení cíle projektu (konečný výsledek, náklady, termíny).
2. Stanovení hlavních výstupů (úkolů) nutných k dosažení cíle a jejich nositele (odpovědného pracovníka).
3. Stanovení harmonogramu plnění hlavních úkolů v čase (určení limitů).
4. Stanovení zdrojů nezbytných pro realizaci projektu (lidé, finance, materiál, atd.).
5. Definice parametrů pro měření dosažených výsledků (dosažení cílů, nákladů, průběh).
6. Stanovení způsobů ověřování (kontrolních prostředků) průběhu projektu vč. časových period a forem hlášení o postupu prací.
7. Určení „hodnotitele“ úspěšnosti realizace projektu oproti původnímu záměru, plánu, cílům.
8. Stanovení způsobu korekce projektu (kdo je zodpovědný, kdy a jak se provede).

Podle **strategického účelu** rozdělujeme marketingové projekty do tří skupin:

1. marketingové projekty, které se omezují (zaměřují) na distribuci, reklamu a prodej, popř. jen nenákladové modifikace parametrů produktů a jen mírné cenové pohyby, které nevyžadují dramatické změny v nákladech.
2. Marketingové projekty zahrnují závažné změny v parametrech produktů (vyžadují investice do inovací).
3. Marketingové projekty zaměřené na produkty, u kterých se očekává tvrdá cenová konkurence (vyžadují investice do technologie).

Každý marketingový projekt se vyznačuje nákladovou složkou a většina projektů má cíl dosažení výnosů. Podle toho **rozlišujeme**:

1. Projekty nákladové: jedná se o marketingové projekty zaměřené na:

- průzkum trhu,
- zpracování informací,
- vyhledání, výběr a výcvik marketingového a prodejního personálu,
- přípravu marketingových plánů
- propagaci a public relations.

2. Projekty výnosové: zde se řadí:

- projekty orientované na zavádění nových výrobků na trh,
- projekty zaměřené na výprodej výrobků, jež jsou na konci křivky životnosti,
- projekty, které se snaží pomocí marketingových nástrojů krátkodobě zvýšit
- prodej výrobků nebo dočasně zvýšit jejich konkurenční schopnost (z důvodu
- sezónnosti nebo stanovení priorit), projekty, jejichž cílem je získat na trhu konkurenční výhodu vlivem přínosů inovací nebo zvýšené produktivity.

Abychom mohli přesně **měřit výsledky** projektu, musíme pro projekt vytvořit autonomní postavení jak v rámci podniku, tak v rámci (vnitropodnikového) účetnictví. To znamená, že každý marketingový projekt musí být opatřen vlastní účetní identifikací, aby se na jeho účet mohly zúčtovat všechny přímé (mzdové, materiálové) a režijní náklady.

Pracovníci **odpovědní** za realizaci projektu musí kromě časového plánu zpracovat i finanční plán projektu, který vychází z časového plánu, a postarat se o identifikaci projektu v rámci (vnitropodnikového) účetnictví podniku. Tito pracovníci jsou zodpovědní za hospodaření s financemi, jež byly na projekt vyčleněny.

Vývoj marketingového projektu je nutno průběžně a pravidelně sledovat a na základě změněných skutečností projekt operativně korigovat a v krajním případě dokonce i úplně zastavit, pokud výhled nasvědčuje tomu, že např. plánovaný finanční přínos by se mohl proměnit ve vážnou ztrátu.

Nejdůležitějšími **aspekty** marketingového projektu, na které se musí zpětná vazba (daná účetní autonomií) zaměřit: hned od počátku jeho realizace, jsou sledování časového rozvrhu projektu a čerpání nákladů.

Každé **časové zpoždění** v realizaci marketingového projektu znamená

- oddálené dosažení finančních výnosů, vázání kapitálu, který mohl být nebo měl být použit jinde, snížení zisku o náklady spojené se získáním dodatečného neplánovaného financování.

Přečerpání rozpočtu na projekt v důsledku nesprávného odhadu trvání jeho realizace může nejen negativně ovlivnit finanční výsledek podniku. Tato skutečnost bývá zdůrazňována již na začátku realizace, z tohoto hlediska je nutné trvale sledovat a kontrolovat vývoj hospodaření s vynakládanými zdroji. Mnohem obtížnější je však oceňování průběžně získávaných výsledků v podobě hodnoty pro firmu a rizik, způsobených nečinností, přerušáním procesu zkoumání a oslabením pozornosti.

Výsledky a poznatky tvoří v oblasti průmyslových firem :

KNOW-HOW , získané prostřednictvím marketingového projektu

1. STRATEGICKÝ RÁMEC - řízení společnosti

2. MAJETEK - jsou součástí NEHIM – nehmotného investičního majetku

/v případě ocenění této hodnota/

3. ZADÁNÍ - pro výzkum, vývoj nových výrobků, technický rozvoj a navazující technologické změny

4. NASTAVENÍ - pro změny obchodní a nákupní politiky

5. ZDROJ - pro zakládání konkurenčních výhod a formování obranných mechanismů

Základem úspěšnosti marketingového projektu jsou 3 kritické fáze :
managerského řízení projektu

IDEOVÁ

OPONENTNÍ

REALIZAČNÍ

V rámci *ideové fáze* je významné udržení výkonu a napětí celého řešitelského týmu

V rámci *oponentní fáze* je důležité zachovat klíčové prvky podstaty změny, vyvolané tržním prostředím

V rámci *realizační fáze* /akční plán/ je podstatné systémové nastavení a řízení procesu změn.

Za hlavní úkol je třeba považovat práci s časem a časovou osou v důsledku vzájemné interakce rozkrývaných příležitostí a hrozeb.

Viz animace č. 6



Shrnutí pojmů 1.6.

Marketingový projekt, struktura marketingového projektu.



Otázky 1.6.

1. Jaká jsou hlavní pravidla pro zadávání marketingového projektu?
2. Jaké jsou kladeny požadavky na výstupy marketingového projektu?
3. Jaká je struktura marketingového projektu?
4. V jakých formách mohou ve firmě vystupovat výsledky marketingového projektu?
5. Jaké jsou hlavní úkoly spojené s tvořením marketingového projektu?

2. MARKETING MANAGEMENT

Tyto kapitoly obsahují:

- marketingový plán
- marketingový informační systém
- osobnost marketingového pracovníka
- místo a úloha marketingu v procesním řízení průmyslové firmy
- závěr



Čas ke studiu: 6 hodin



Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- představit klíčové prvky marketingu v systému procesního řízení průmyslové firmy



Výklad

Cílem tohoto bloku je představit klíčové prvky marketingu v systému procesního řízení průmyslové firmy. Jednotlivé kapitoly jsou vybrány tak, aby navzájem spojovaly kritická místa transformace marketingových nástrojů a marketingové filosofie do podoby managementu systémového řízení firmy. Výsledným efektem je schopnost zvládnout problematiku „technologie marketing management“, jako výchozí prvek pro strategické rozhodování.

V reálné praxi to znamená, získat znalosti a dovednosti systémového řízení změn a budoucích změn, vyvolaných vývojem tržního prostředí.

Z hlediska procesního řízení se často používá pojem „marketingově řízená firma“. V této souvislosti se nejedná o firmu, která je řízena marketingem, ale u které nastavení vnitřních procesů a integrita a soudržnost odborných činností jako celek jsou schopny reagovat na měnící se potřeby nejen svých zákazníků, ale trhu, jako celku. Obsah tohoto bloku předpokládá znalosti z navazujících oborů jako jsou zejména finanční řízení, logistika a technologie a řízení výroby.

Příklad součinnosti průmyslových firem při budování mostu spojujícího Skandinávii s kontinentální Evropou (marketing management)



Problematika Marketing Managementu představuje v reálné praxi schopnost

spojení lépe vyjádřeno p r ů n i k dvou od sebe navzájem velmi odlišných procesů :

NET 15

Cílem m a n a ž e r s k é h o ř í z e n í je zejména , schopnost, způsobilost, znalost r e g u l o v a t p r o c e s chování organismu firmy s využitím s y s t é m o v ý c h nástrojů pro řízení odchylek od nastavené cíle a soustavy ukazatelů pro účelové chování a hodnocení výsledků /finanční, ekonomické, logistické a výkonové ukazatele/.

NET 16

Cílem m a r k e t i n g o v é h o ř í z e n í je zejména schopnost, způsobilost, znalost a umění rozpoznat a následně řídit p r o c e s z m ě n chování organismu firmy a jeho struktury směrem k b u d o v á n í k o n k u r e n č n í c h v ý h o d /zakládání budoucnosti/ s využitím exaktních a empirických metod rozkrývajících r e a k c e tržního prostředí /zákazníků , konkurence / na chování firmy. Výsledky poznání vyvolávají kontinuálně potřebu změn /tzv. dynamizace učící se organizace/ a ve své podstatě n a r u š u j e s t a t i c k é p r v k y s y s t é m o v é s t r u k t u r y manažerského řízení a vnitřních informačních systémů.

NET 17

Cílem M a r k e t i n g M a n a g e m e n t u uvést do souladu systémovou /zjednodušeně řečeno z á v í s l o u složku/ chování organismu firmy s nesystémovou složkou /zjednodušeně řečeno „nezávislou“ složkou / chování tržního prostředí. Jde o proces, který s využitím specifických nástrojů vytváří schopnost s y s t é m o v é h o ř í z e n í z m ě n . Jde o proces, orientovaný k z í s k á n í č a s o v é h o p ř e d s t i h u /náskoku/, pro přípravu /trénink/, aktivaci imunitních prvků, inovace nabídky/ organismu na budoucí změny tržního prostředí.

Marketing Management operuje v prostoru ohraničené hodnotami :

STATICKÝ SYSTÉM

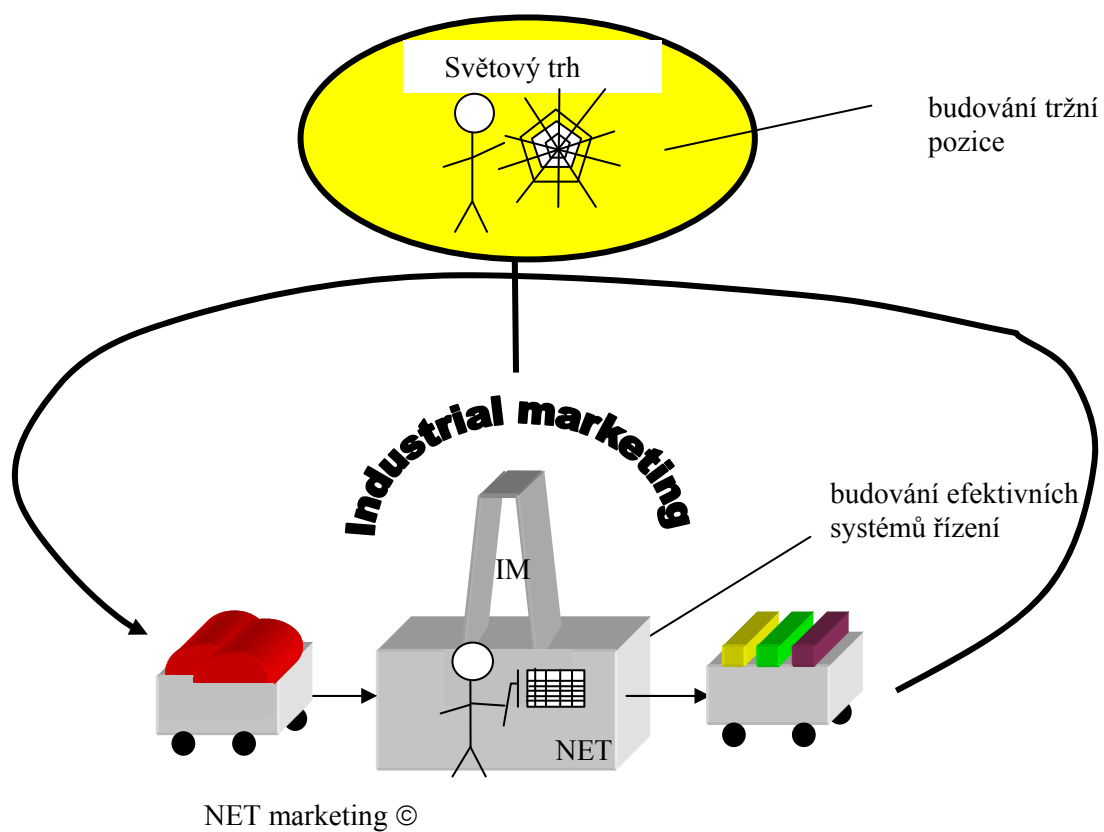
CHAOS

NET 18

V reálné řídicí praxi se manažerské rozhodovací procesy střetávají stále častěji s nesystémovými reakcemi trhu, zákazníků i konkurence. Vývoj potřeb, přání zákazníků a reakce na nabídku obsahují prvky, které lze velmi obtížně zachytit exaktními metodami vytváření prostor nejistot tzn. prostor nepokrytý, nezachycený informačním systémem. Stejně, jako je úkolem marketingu odhalovat a vykrývat mezery na trhu /tržní výklenky/ je velmi významným úkolem Marketing Managementu odhalovat a vykrývat mezery, které informační systém nezachycuje. Toto je jedna z jeho nových budoucích úloh v procesním řízení.

Pro dokumentaci lze uvést citát bývalého presidenta globální firmy General Electric pana Jacka Welsche, který při hodnocení svých manažerských zkušeností mimo jiné uvedl :

....jestliže nejste zmateni, pak nevíte, co se děje



2.1. Marketingový plán

Tato kapitola obsahuje:

- vymezení funkce a úlohy marketingového plánu
- komponenty marketingového plánu
- způsob implementace marketingového plánu
- systematický přístup k marketingovým problémům



Čas ke studiu: 90 minut

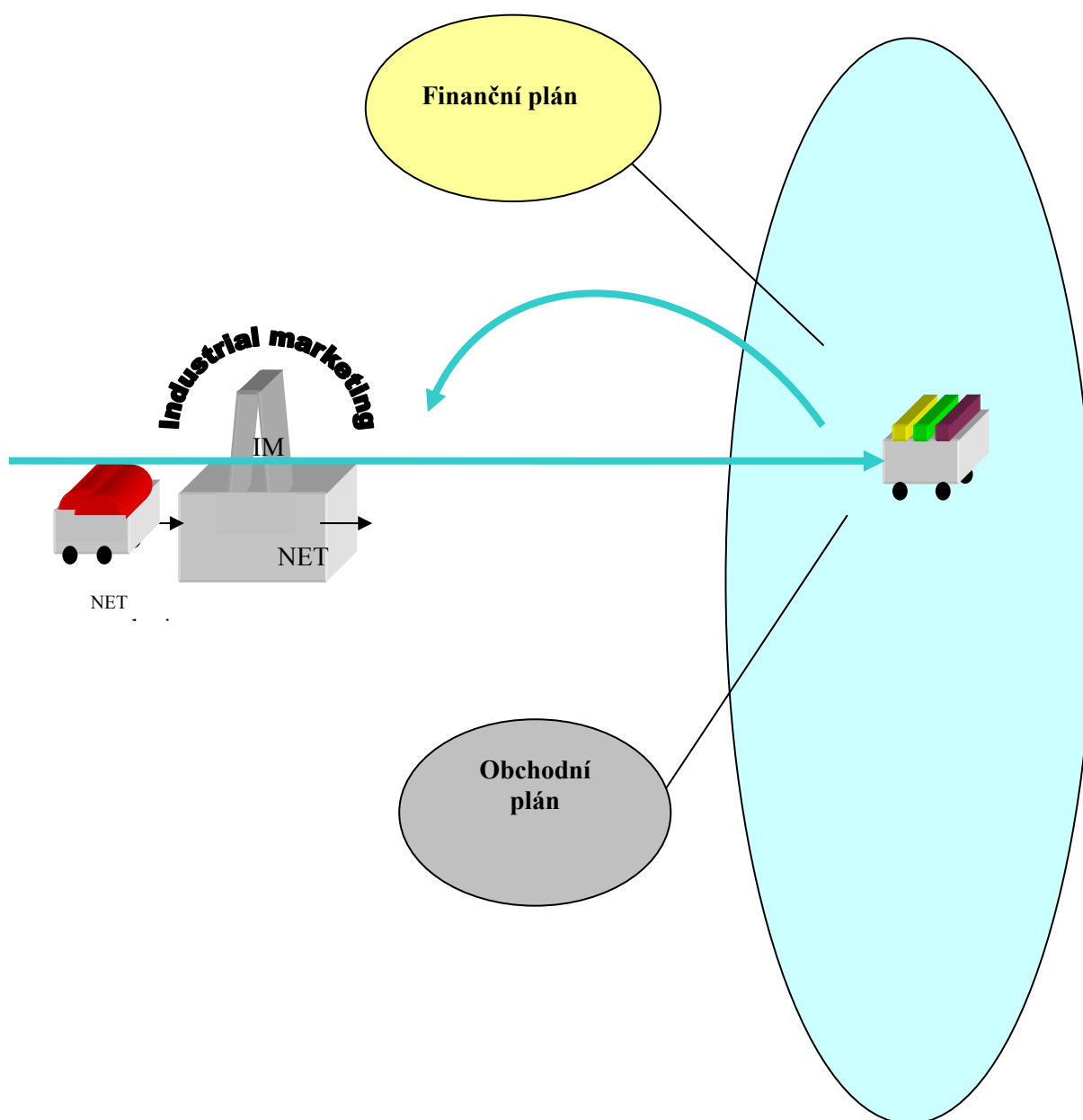


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- se seznámíte s funkcemi a úlohami marketingového plánu
- se seznámíte s komponenty marketingového plánu
- se dozvíte způsob implementace marketingového plánu
- se seznámíte se systematickým přístupem k marketingovým problémům



Výklad



NET 19

Marketingový plán vytváří prostor pro tržní objektivizaci záměrů a cílů v rámci systému firemního plánování. V rámci této funkce je integrální součástí procesu sestavení a aktualizace firemního rozpočtu /finančního plánu společnosti/ a oponentury obchodního plánu. V rámci strategického řízení vstupuje do oblasti investičního plánování, plánu řízení lidských zdrojů a výrobních kapacit.

FUNKCE MARKETINGOVÉHO PLÁNU

1. **Prostředky komunikace** - pro vnitřní oddělení společnosti a pro vnější spolupracovníky je marketingový plán základním bodem pro realizaci jejich příspěvku k dosažení marketingových cílů
2. **Prostředky delegování pravomoci** - po schválení může plán fungovat jako prostředek přenesení pravomoci
3. **Prostředky koordinace** - marketingové nástroje se svou logickou interakcí umožňují integraci nástrojů marketingového mixu a stanovení rozpočtu
4. **Prostředky alokace** - vedení může používat marketingového plánu k tomu, aby monitorovalo celkovou strategii korporace, aby evidovalo finanční důsledky plánů a distribuovalo prostředky na nejslibnější výrobky a trhy a dále se věnuje pozornost marketingové strategii, plánům marketingové činnosti stejně jako obratu, zisku a rozpočtu pro nadcházející roky

TABULKA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Zákazník x Výrobek

PLÁN TRŽEB :				ROK :			
výrobová skupina	teritorium (jmenovitě)	zákazníci (jmenovitě)	průměrná cena výrobku	průměrná cena služeb	tržby objem	tržby v Kč	způsob zajištění
VS 1	TER 1	KLÍČOVÍ OSTATNÍ celkem CELKEM					
	TER 2	KLÍČOVÍ OSTATNÍ celkem NOVÍ CELKEM					str.op....
	TER 10	KLÍČOVÍ OSTATNÍ celkem NOVÍ CELKEM					projekt...
	TER ostatní celkem	KLÍČOVÍ OSTATNÍ celkem NOVÍ CELKEM					
	TER NOVÉ CELKEM	NOVÍ - kteří ?					investice...
VS 2							
nové výrobky	TER 1...10 TER NOVÉ	KLÍČOVÍ OSTATNÍ NOVÍ - kteří ?					investice...
CELKEM							

KOMPONENTY MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Expertní analýza - marketér si dělá představu o tom, jak vypadá vnější prostředí, k jakému tam dochází vývoji a jaký vývoj může být očekáván v příštích letech interní analýza - vyžaduje velkou dávku objektivnosti. Marketéři musí také srovnávat své vlastní údaje s údaji, které má konkurence, protože chybný (příliš subjektivní úsudek) by vedl k tomu, že by společnost vypadala silnější nebo slabší, než ve skutečnosti je.

VÝBĚR CÍLŮ A STRATEGIE

- Analýzy SWOT
- Možnosti volby
- Výběr cílů a strategie

Detailní rozpracování každého nástroje

Zaměstnanci musí převést formulovanou strategii do různých nástrojů marketingového mixu, poté může být zhodnocena efektivnost jednotlivých akcí.

Elementy marketingového mixu:

- politika produktu
- cenová politika distribuční politika
- politika marketingové komunikace

**MARKETINGOVÝ PLÁN - VÝROBKOVÝ SEGMENT -
ŠIROKÁ OCEL /příklad/**

5. Úroveň poskytovaných služeb a výrobků

TRH : ČR
Výrobek (skupina výrobků) : Široká ocel

	my	konkurence		kapacita	Parametry
		dovoz	plech	trhu	(náročnost) trhu
objem tis. T	18,20	0,80		19,00	rating 3A
tržby mil. Kč	188,80	9,60		198,20	
tržní podíl %	95,26	4,74			
tržní pozice	1,00				
cena Kč / t	10380,00	11700,00		10430,00	
míra zisku					

Zákazníci

	počet	objem t	tržby tis Kč	
klíčoví	5	8 900	91 670,00	zlatý fond
ostatní		10 100	97130,00	
noví				
celkem				
ztraceni				neodebrali 1 rok
stabilita			0,94378668	k/o
dynamika				n/z

Úroveň výrobku

parametry výrobku (ukazatele)	stupeň priority	požadavek zákazníků	naše úroveň	schopnost konkurence
jakost	1	ČSN	EU	
tolerance	2	DIN	DIN	
kvalita povrchu	3	=plechu	teple válc.	
rovinnost	4	DIN č.2	DIN č.1	

Úroveň služeb

parametry služeb (ukazatele)	stupeň priority	požadavek zákazníků	naše úroveň	schopnost Ferony
dodací termín	1	JIT	2 měsíce	1 měsíc
doba splatnosti	2	30 - 90 dnů	30 dnů	90 dnů
operativnost dodávek	3	do 14 dnů	30 - 60 dnů	do 5 dnů
informace o dodávce	4	1 den	do 7 dnů	ihned
vyřízení reklamace	5	1 den	do 14 dnů	ihned

IMPLEMENTACE MARKETINGOVÉHO PLÁNU

poslední stádium marketingového plánu. Zde marketéři zvažují následující roky

1. Požadovaný rozpočet na marketing specifikuje, jak výše uvedené plány ve svých důsledcích vedou k detailnímu vyjádření nákladů na plánované marketingové činnosti pro období, na které marketingový plán odkazuje. Marketéři musí určit marketingový rozpočet pro každý jednotlivý druh, produkt nebo skupinu výrobků
2. Očekávané finanční výsledky
3. Převedení plánu do konkrétního plánu akcí
4. Řízení a přizpůsobení procedur, které zamýšlejí užívat během uskutečňování plánu

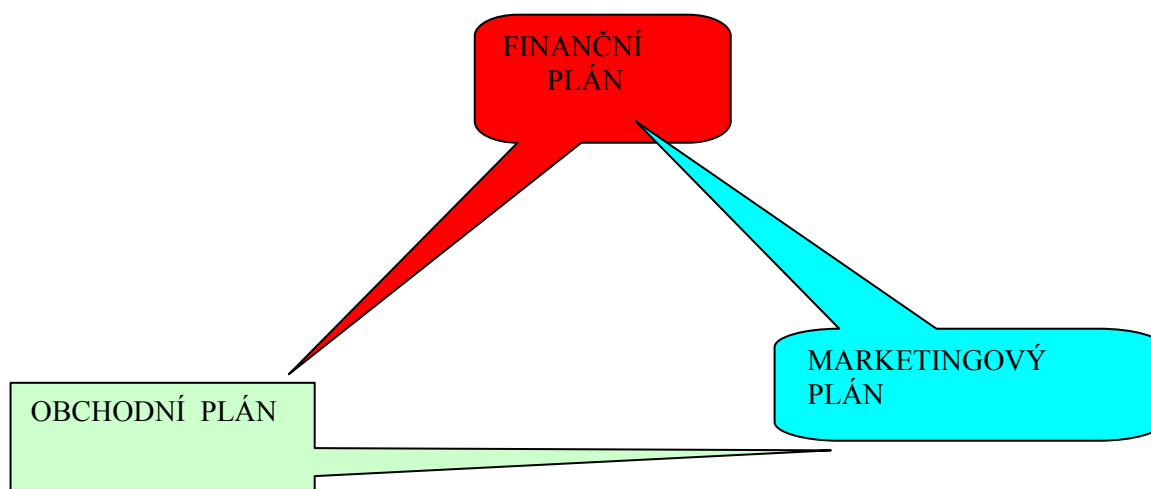
MARKETINGOVÝ PLÁN KMENOVÁ TABULKA

Zákazník x Výrobek /příklad/

Matrice Zákazníků a Výrobků
(vytvořená plánem tržeb)

zákazníci (menovitě)	teritorium (jmenovitě)	dobu splatnosti	tržby celkem	tržby za služby	tržby za výrobky	prodej celkem	výrobová skupina 1		... další skupiny	výrobová skupina X		nové výrobky		způsob zajištění
	měna obchodovaná	faktur	tis. Kč	tis. Kč	tis. Kč	t.(ks.)	prodej t.(ks.)	tržby tis. Kč		prodej t.(ks.)	tržby tis. Kč	prodej t.(ks.)	tržby tis. Kč	
imenovitě	TER 1													
NS a.s.	CR													
RAHA GMBH GMBH														
- ZDB BOHUMIN S														
Y HRADEK														
CR														
NA ZATEC, A.S.														
OSLEZSKA VAGO														
ONTINETAL SPOL S														
NA ZDANICE														
↓														
AR ZNOJMO														
RGETICKÝ USTAV														
celkem														
celkem														
CR v Kč														
něné														
ší Zákazníci	Další													
e seznamu	Teritoria dle													
ých zákazníků	seznamu													
	TER 11													
D METALL	Ostatní svět													
ID SA														
celkem														
celkem														
Ostatní SVĚT v Kč														
něné	USD													
tis Kč														
ákazníci														
ákazníci														
zníci														

VZTAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU A NAVAZUJÍCÍCH plánů



SYSTEMATICKÝ PŘÍSTUP K MARKETINGOVÝM PROBLÉMŮM

1. Prostudovat případovou studii z hlediska položených otázek
2. Věnovat stejnou pozornost všem otázkám
3. Říct jak byla interpretována otázka
4. U každé otázky si promyslet specifickou strukturu odpovědi a potom detailně, výstižně a jasně rozpracovat podrobnosti odpovědi.

Viz animace č. 7



Shrnutí pojmů 2.1.

Marketingový plán, funkce marketingového plánu, komponenty marketingového plánu, průběh marketingového plánování, implementace marketingového plánu.



Otázky 2.1.

1. Jaké jsou hlavní funkce marketingového plánu?
2. Z kterých komponentů se skládá marketingový plán?
3. V čem spočívá systematický přístup k marketingovým problémům?

2.2 Marketingový informační systém

Tato kapitola obsahuje:

- místo a úloha marketingového informačního systému MIS v informačním systému IS průmyslové firmy
- základní zobrazení MIS z hlediska vnitřní struktury



Čas ke studiu: 90 minut

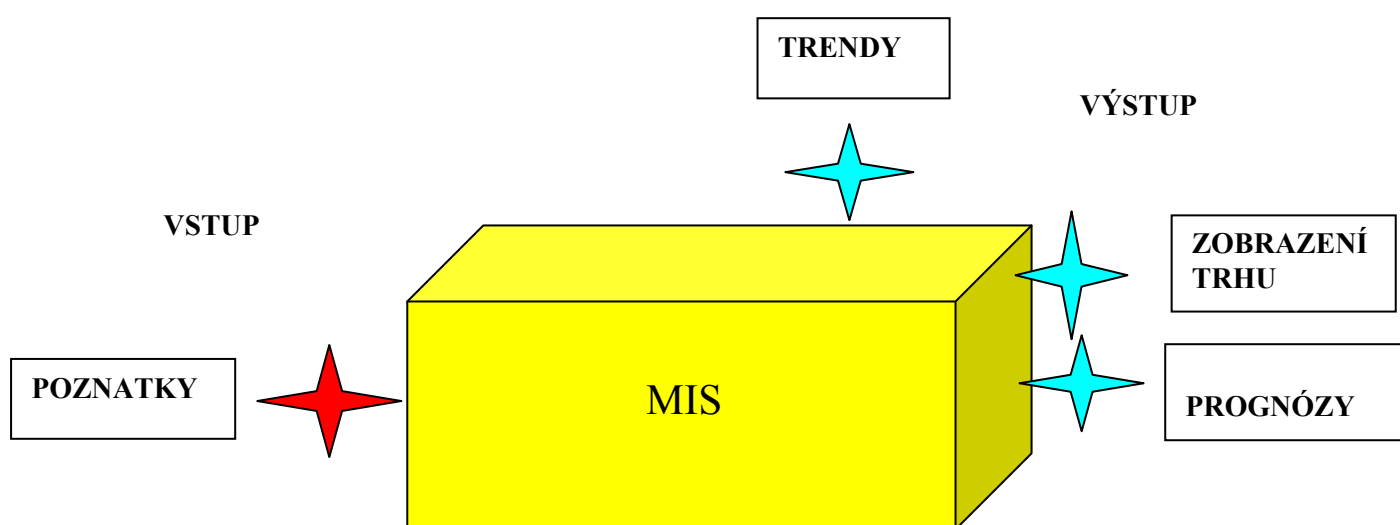


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- se seznámíte s úlohou a s místem MIS a s jeho základním zobrazením z hlediska vnitřní struktury



Výklad



Detailní struktura MIS

management vstupních procesů MIS

- zpravodajství
- monitoring
- výstupy z marketingové analýzy
- výstupy z marketingového výzkumu
- výstupy z marketingové segmentace
- informační filtr

management výstupních procesů MIS

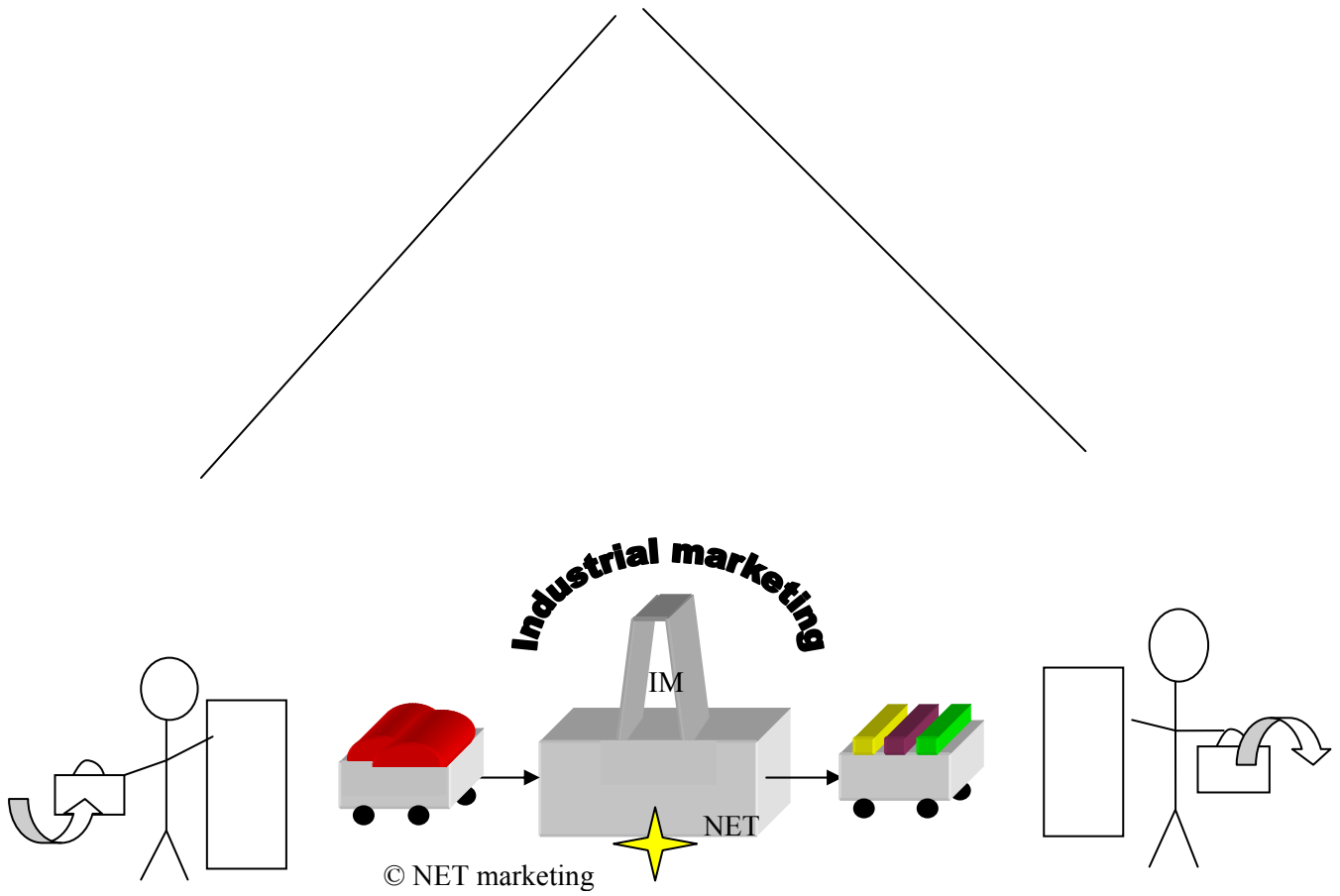
- MIS a obchodní politika
- MIS a finanční politika
- MIS a investiční politika
- MIS a logistika
- zobrazení tržní pozice
- zobrazení trendů očekávaného vývoje
- MIS a strategické řízení a rozhodování

- **kritické vazby MIS informační a znalostní rozhraní**
- informační systém průmyslové firmy jako databanka
- MIS průmyslové firmy jako banka znalostí „KNOW HOW“

- **systém rozvoje MIS**
- rozhraní tzv. měkkých a tvrdých dat
- poměr znalostí a poznatků o minulých a budoucích jevech
- technologie transferu dat a poznatků z interních a externích databází

NET 20

MIS představuje strategickou část integrovaného informačního systému průmyslové firmy. Obsah a velikost je přímo úměrná znalostnímu potenciálu firmy na rozhraní vnitřního a vnějšího prostředí. Tvoří základní prvek pro strategické rozhodování managementu.



Systémová struktura budování MIS obsahuje :

- základní charakteristiku marketingového informačního systému MIS
- způsob práce s informačním systémem MIS
- vstupní a výstupní charakteristiky marketingového informačního systému MIS
- MIS /marketingový informační systém/ banka znalostí o trhu a tržním prostředí
- zdroje pro získávání informací a jejich transformace /marketingová analýza a marketingový výzkum/
- marketingový informační systém MIS a navazující informační systémy průmyslových podniků
- strategický význam MIS pro managerské rozhodování

OBLASTI ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ

FAKTORY PÉČE			DYNAMICKÉ FAKTORY
Výrobek / servis			Vztah
Cena / provedení			Komunikace
Distribuce			Přidaná hodnota
Označení			

OBLASTI GENEROVÁNÍ INFORMACÍ



Pro kontrolu účinnosti každé jednotlivé činnosti, a to jak po jejím skončení, tak i během ní, je nutný informační systém, který je schopný vysvětlit marketingové záměry a jejich uskutečnění v praxi.

Marketingové informace:

- nezbytný nástroj pro rozhodování marketingových manažerů
- musí existovat vzájemný tok informací mezi zákazníkem a firmou
- marketingoví pracovníci musí umět vybírat potřebné informace (zvažovat, které informace jsou pro firmu potřebné a které jsou nadbytečné, zastaralé, duplikující, apod.)

Vhodný je kompromis mezi tím, co si manažeři myslí, že potřebují, a tím, co skutečně potřebují, tedy informace je tak hodnotná, jak přesně odpovídá potřebám jejího příjemce.

Marketingový informační systém MIS

- zahrnuje zjišťování údajů, jejich přesnost, zpracování, vyhodnocení, různé formy prezentace a distribuce
- je obvykle součástí automatizovaných integrovaných informačních systémů, fungujících za pomoci informační techniky
- musí zahrnovat
 - informace o průběžně se měnícím okolí
 - informace o specifických požadavcích a podmínkách trhu
 - informace o připravenosti firmy a její schopnosti na dané
 - informace reagovat

I. MARKETINGOVÝ VNITŘNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM MIS /INTER/

- je založený na různých dokumentech a evidenčních záznamech firmy (informace o prodejích, nákupech, cenách, nákladech, objednávkách, zásobách, pohledávkách, dlužích, atd.)
- informace by měly být k dispozici co nejrychleji a v odpovídajícím obsahu a rozsahu a především ty údaje, které pro své rozhodnutí potřebují vědět, teprve potom druhořadé údaje, které by si přáli znát součástí vnitřního informačního systému je také kompletní evidence o pracovnících firmy.

II. MARKETINGOVÝ VNĚJŠÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM MIS /EXTER/

(tzv. **marketingový zpravodajský systém**)

zahrnuje informace o okolí firmy a to hlavně s ohledem na očekávaný vývoj - informace:

- *základní údaje o subjektech trhu:* zákazníci, konkurenti, dodavatelé, distributoři, státní a hospodářské orgány, finanční instituce, komoditní komory, experti, konzultanti...
- *informace získané z trhu:* informace získané na základě rozhovorů se zákazníky, dodavateli, distributory, zaměstnanci jiných firem
- *sběr dat při prodeji:* čárkový kód, ankety, anketní dotazníky
- *zveřejněné informace:* četba aktuální odborné literatury, odborné zprávy z masmédií, výroční zprávy konkurenčních firem, údaje publikované marketingovými agenturami, počítačové databanky



Tvorba zpravodajského systému o trhu:

1. Shromáždění všech dostupných údajů, které mají spojitost s činností firmy
2. Každý manažer si vybere relevantní informace (vhodné pro dané záměry), spojením těchto informací vytvoří zprávy a posléze učiní rozhodnutí, od nichž očekává úspěch na trhu.
3. Zpracuje se přehled všech zpráv a na základě matice se vyhledají duplicity a případně se zjistí, jaké informace chybějí. Posoudí se vzájemné souvislosti informací pro vytváření zpráv k dalším rozhodnutím.
4. Zváží se účel a cíle každé zprávy a následně se vytvoří marketingový zpravodajský systém tak, aby komplexně sladil všechny informace a poskytl seriózní odhady trhu a prodeje.

V podnikatelském prostředí dochází k neustálým změnám, informační systém je tedy nutné neustále aktualizovat, aby zůstal funkční. Při zvažování finanční možnosti při volbě rozsahu systému jsme závislí na informacích relevantních.

ZÁVĚR

Marketingový informační systém je zdroj rostoucího poznání o klíčových prvcích tržního prostředí a zdroje analýzy a zobrazení alternativ a cest jejich vývoje.

Viz animace č. 8**Shrnutí pojmů 2.2.**

Marketingový informační systém (MIS), úkoly MISu, původ informací v MISu, marketingové zpravodajství, tvorba MISu.

**Otázky 2.2.**

1. Které procesy se řadí mezi vstupní (resp. výstupní) procesy MISu?
2. Jaká je základní struktura budování MISu?
3. Na jakých informacích je založen vnitřní informační systém MIS?
4. Které informace tvoří marketingový vnější informační systém?

2.3 Osobnost marketingového pracovníka

Tato kapitola obsahuje:

- základní charakteristika osobnosti na rozhraní firemního a tržního prostředí
- základy firemní kultury z pohledu organizační kybernetiky
- tržní prostředí a způsob komunikace
- možnosti a formy kultivace kritických hodnot



Čas ke studiu: 90 minut

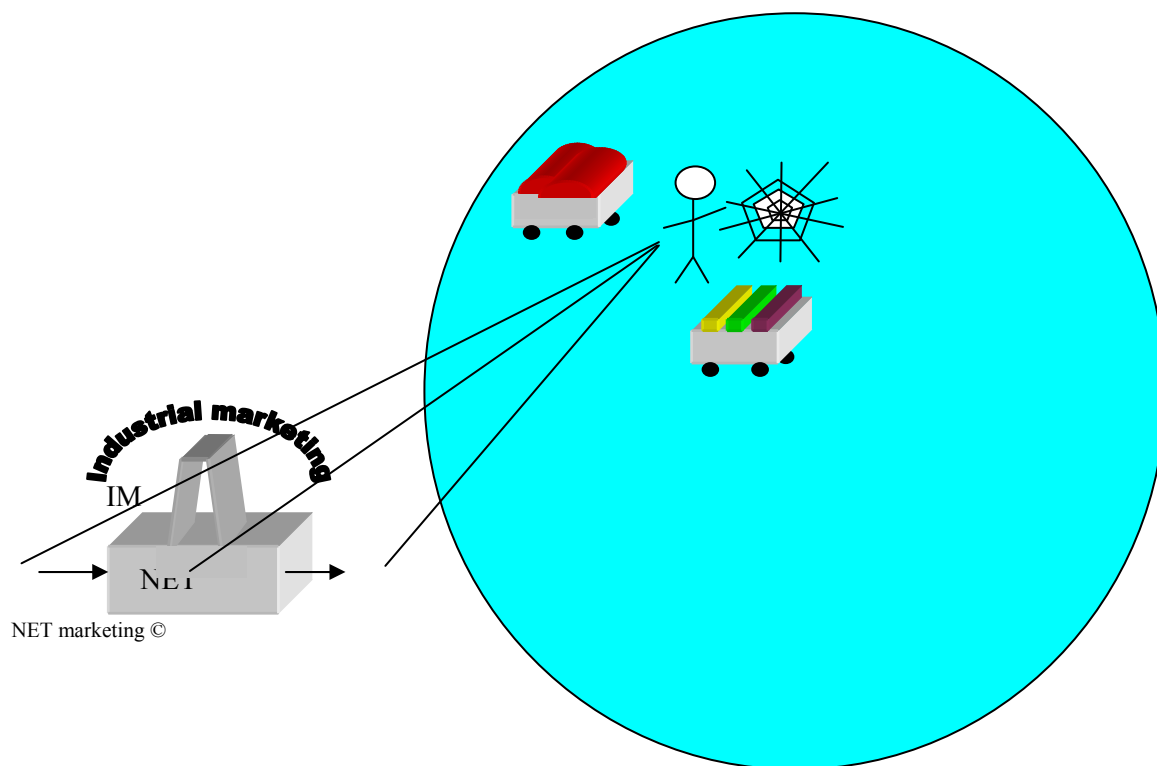


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- zjistíte jak důležitou složkou v rozhodování je osobnost marketingového pracovníka



Výklad



NET 21

Problematika osobnosti pracovníka na rozhraní firemního a tržního prostředí představuje velmi náročnou oblast pro praktickou realizaci rozhodovacích procesů jak v oblasti naplňování strategického řízení, tak v oblasti taktiky. To klade značné nároky na schopnosti, znalosti a způsobilosti všech pracovníků s vysokou frekvencí kontaktů s vnějším prostředím a zejména těch, jejichž úkolem je zakládání budoucnosti a řízení a navigace procesu změn, vyvolaných potřebou trhu /marketing management/.

Základní charakteristika osobnosti na rozhraní firemního a tržního prostředí

Problematika osobnostního profilu zástupců průmyslové firmy, kteří působí dlouhodobě na rozhraní firemního a tržního prostředí je velmi složitá.

Jestliže hovoříme o marketingu, jako filosofii a ve své podstatě nejen o znalostech, ale i o **umění**, je působení na rozhraní vysoce systémové organizace vnitřních procesů firmy /z důvodů efektivnosti využití zdrojů/ a vysoce nesystémového prostředí turbulence změn trhu psychicky i časově velmi náročné. Proto více, než kde jinde v profesním portfoliu můžeme hovořit o **osobnostech**, které reprezentují nejen výrobky, ale i kulturu firmy.

Lidé s nejtěsnější vazbou na trh jsou profilováni v těchto profesích jako :

profese	úloha - role
nákupce	taktická realizace nákupní politiky
prodejce	taktická realizace prodejní politiky
marketér	strategická strategické cíle na trhu

Třetí dimenze rozhraní může představovat i střet kultur různých oborů a odvětví v případě, že jedna osoba realizuje obchodní nebo výzkumnou činnost v několika oborech a odvětvích.

Základy firemní kultury z pohledu organizační kybernetiky

Pro získání představ o potenciálu firmy z hlediska reakcí na možné změny, působící ze strany tržního prostředí je nezbytné získat hlubší analytický přehled. Jedním z nástrojů je i oblast organizační kybernetiky, která skoumá nejen znaky jednotlivců, ale i možné reakce a chování rychle se měnících organizačních forem /týmů/. To je významné, jako protiklad systémové organizace průmyslových firem a turbulentního tržního prostředí. Organizační kybernetika rozlišuje v základní rovině 4 typy firemních kultur dle Ch.B. Handyho:

1. **Kultura monokratické kompetence** - tzv. „one man concept“ s vysokou koncentrací rozhodování
2. **Kultura rolí** - představována vymezením role v systému řízení /chrám Apolón/
3. **Kultura úloh** - projektově organizovaný systém řízení /úloha v tabulce a grafikonu úloh/
4. **Kultura osob** - sdružování osobností ve vysoce volné organizační struktuře

Výše uvedený příklad znalostí není důležitý pro nastavení vlastní organizační struktury, ale zejména pro pracovníky v obchodních vztazích pro rozpoznání příčin a souvislostí jednání a reakcí zákazníků, dodavatelů a konkurence na podněty a změny .

Tržní prostředí a způsob komunikace

Potřeba získávání znalostí a dovedností v oblasti komunikačních technik vytváří prostor nejen pro rozkrývání příležitostí a rizik, ale i pro reálné budování konkurenčních výhod. Zvyky a návyky komunikace s obchodními partnery v dlouhodobém vztahu vytváří pocit jistoty, stability a uspokojení, zejména v případech celkového tržního růstu /boom/ v obecné rovině.

V období krizových tržních jevů a dlouhodobé deprese se velmi rychle projeví schopnost adaptace na změnu a znalosti řízení krizových situací v neznámém tržním prostředí. V této souvislosti je možné formulovat některé principy obrany, před vznikem „patologických jevů“ na kondici průmyslové firmy, zejména v době jejího významného růstu :

1. Vstup na nová tržní teritoria
2. První výrobek nebo služba v novém odvětví
3. Péče o nového zákazníka – jeho navigace ve firemní kultuře
4. Výměna rolí nákupce x prodejce
5. Projekt změny chování – nová obchodní politika

Lze definovat mnoho dalších marketingových metod, které nepřinášejí okamžitý efekt, ale probouzejí s dostatečným předstihem tvůrčí potenciál firmy

Velmi významným motivem je i schopnost prezentace výrobního programu firmy, jako celku, na odborných seminářích a konferencích aj.

Možnosti a formy kultivace kritických hodnot

Při formování osobnosti pracovníků, vstupujících do tržního prostředí je nutné si uvědomit skutečnost, že cílem je získat dlouhodobý výsledek. Proto je nutné zkoumat profil osobnosti jako celek například v těchto oblastech :

Vlastnosti vrozené	Znalosti schopné růstu
Objektivnost hodnocení	Jazykové znalosti
Umění naslouchat	Technické znalosti
Odvaha	Finanční řízení

Pro stanovení cílového profilu je nutné zvážit hodnotu dominujících vlastností a znalostí a jejich způsob uplatnění. V podobě bodovacích kritérií např. 1-100 můžeme obrazit cílový profil a postupně měřit výsledky, dosahované vzděláváním a tréninkem pro nestandardní situace v ose přijatých strategických cílů např.

„ Zajištění prodeje převodových skříní XTP 230R pro potřeby rekonstrukcí dmýchadel tepelných elektráren v Indii” aj.

Příprava cílového profilu jednotlivých pracovníků i celého týmu může nést společné znaky.

I. ZNALOSTI A DOVEDNOSTI

- znalost činnosti firmy a pracovněprávních vztahů
- dovednost v užívání textových editorů a tabulkových editorů
- dovednost práce v podnikových počítačových sítích
- základní znalosti a dovednosti marketingu (dovednost provést analýzy tuzemského i zahraničního trhu)
- speciální marketingové znalosti a dovednosti (vypracování prognóz vývoje trhu)
- pasivní znalost cizího jazyka
- znalost systému ŘJ dle ISO 9000, 14000, TQM
- dovednost presenčních technik
- základní znalost nástrojů a metod řízení

II. OSOBNOSTNÍ PROFIL

- schopnost prezentace
- komunikativnost
- schopnost abstraktního myšlení
- analytické myšlení
- tvůrčí invence
- schopnost jednat s lidmi
- důvěryhodnost, diskrétnost

Schopnost a dovednost v oblasti predikce budoucího vývoje

Jedním z cílů při formování osobnosti marketingového zástupce firmy je schopnost a dovednost předvídat očekávaný vývoj tržního prostředí. Tato schopnost není záležitostí jedince, ale důkladné týmové práce, spočívající v dostatečných zdrojích:

- analytický výzkum (desk research)
- signálních informací (field research)

osobního poznání a zkušeností (tzv. měkkých částí očekávaného chování)

V podmínkách současné praxe považují za potřebné věnovat mimořádnou pozornost výchově a vzdělávání talentovaných lidí, schopných vnímat a analyzovat vzájemné působení mikro a makroprostředí.

Úspěšný pohyb ve světovém tržním prostředí znamená nejen mít konkurenceschopný výrobek, vyráběný na produktivním technologickém zařízení, ale současně být připraven na změny prostředí. Žijeme ve světě v němž není úniku před změnou. Naději mají jen ti, kdo jsou aktivními tvůrci změn.

Posláním osobnosti marketingového zástupce firmy je otevírat dveře k těmto změnám a prosazovat jejich realizaci.,

Viz animace č. 9



Shrnutí pojmů 2.3.

Osobnost marketingového pracovníka, hlavní dovednosti marketéra, formování osobnosti marketéra.



Otázky 2.3.

1. Které profese ve firmě mají nejtěsnější vazby na trh?
2. Jaké jsou základní typy firemních kultur podle Ch.B.Handyho?
3. Které principy obrany mohou obránit firmu před patologickými jevy?
4. Jmenujte alespoň 3 naučené znalosti a dovednosti, kterými by měl disponovat dobrý marketér.
5. Jmenujte alespoň 3 vrozené osobnostní charakteristiky, kterými by měl disponovat dobrý marketér.

2.4 Místo a úloha marketingu v procesním řízení průmyslové firmy

Tato kapitola obsahuje:

- marketing a procesy řízení změn hmotných toků – LOGISTIKA
- marketing a procesy řízení změn finančních toků – FINANČNÍ ŘÍZENÍ
- marketing a procesy řízení změn znalostních toků – TECHNICKÝ ROZVOJ
- marketing a procesy řízení změn a pohybu lidských zdrojů – PERSONALISTIKA
- zobrazení chování subjektu firmy /jako celku/ z hlediska procesu řízení změn – TRŽNÍ POZICE



Čas ke studiu: 90 minut



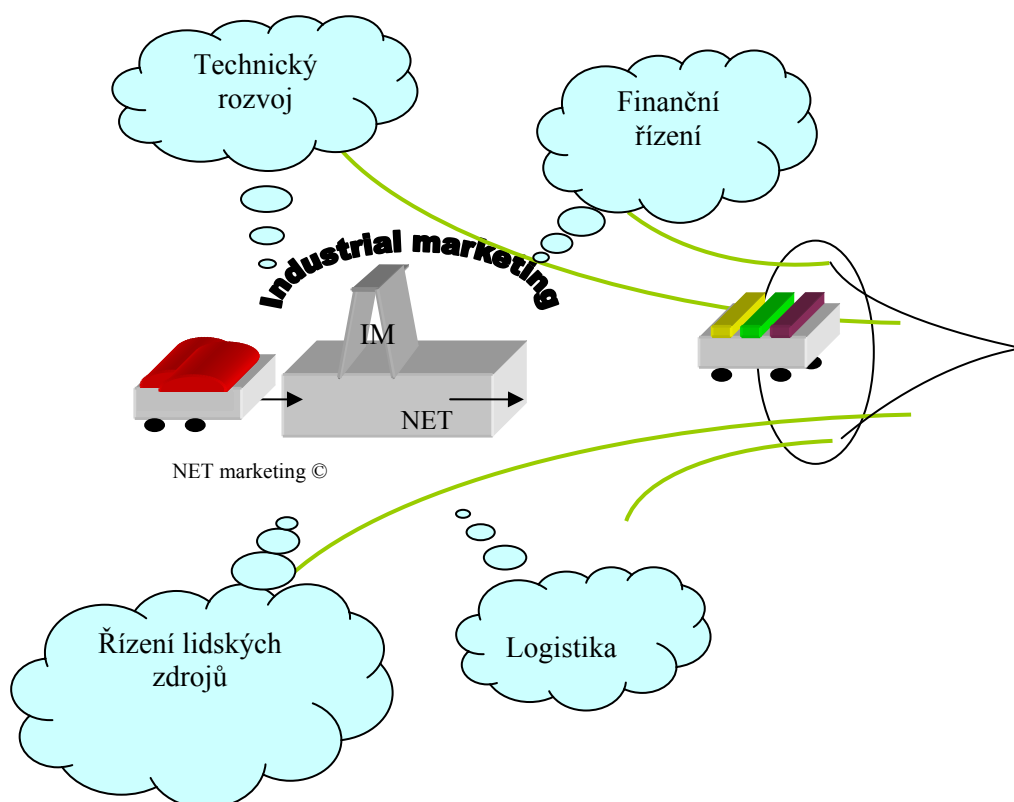
Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- se seznámíte s místem a úlohou marketingu procesního řízení průmyslové firmy



Výklad

Rozhodovací procesy průmyslové firmy nakupující na TRH

**NET 22**

Růst složitosti systémové struktury organizace průmyslové firmy je závislý na dynamice změn tržního prostředí a oborech a segmentech trhu, které firma ovlivňuje nebo je jimi ovlivňována.

Marketing a procesy řízení změn hmotných toků - LOGISTIKA

V rámci průmyslové firmy je úloha marketingu ve spojení s procesem logistického řízení velmi významná. Pokud vnímáme logistiku v širším pojmu tj. od vstupu po výstup, jedná se o sledování mnoha funkcí, kde nezávislým měřením kvality je pověřen marketingový výzkum. V této souvislosti je možné funkci marketingu v procesu logistiky průmyslové firmy definovat například takto :

1. Zkoumá a vyhodnocuje spokojenost zákazníků s termínem a kvalitou plnění proudů dodávek
2. Vyhledává alternativní možnosti nových dodavatelských koridorů a řetězců
3. Vyhodnocuje a navrhuje optimalizaci vztahu mezi klíčovými dodavateli a klíčovými zákazníky
4. Vyhodnocuje kritická místa tvorby zásob a tvorby pojistných zásob v celém dodavatelském řetězci, jako zdroj budoucích příležitostí a hrozeb
5. Sleduje a vyhodnocuje vztah a vazbu mezi hmotnými a finančními toky a hledá zdroje růstu tržní pozice v systému uspokojování potřeb zákazníků

MARKETING A LOGISTIKA představují významný potenciál pro budování konkurenčních výhod průmyslové firmy v technologickém řetězci.

Marketing a procesy řízení změn finančních toků – FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Marketing ve vazbě na finanční řízení průmyslové firmy má, kromě jiného, významnou úlohu při odhalování a rozkrývání rizik a budoucích rizik finančních operací . V této souvislosti plní zejména tyto role :

1. Hodnocení bonity zákazníků a vývojových trendů
2. Analýza rizikových faktorů vstupu na nové trhy
3. Segmentace portfolia zákazníků z hlediska finančního zdraví
4. Hodnocení dodavatelů z hlediska platebních podmínek a postavení v průmyslovém řetězci /současně dodavatel i zákazník/

Rizikové faktory finančního plánu v době sestavení i realizace z hlediska chování tržního prostředí.

MARKETING A FINANČNÍ ŘÍZENÍ představuje významnou vazbu průmyslové firmy především z hlediska prevence a „technologie obrany“ proti narušení plánovaných finančních toků a rozhodování o užití finančních zdrojů.

MARKETING a procesy řízení změn znalostních toků - TECHNICKÝ ROZVOJ

Funkce marketingu v oblasti technického rozvoje má v zásadě dvojí podobu :

- A. Jako navigátora a zadavatele budoucích potřeb stávajících a nových zákazníků pro oblast inovací , výzkumu a vývoje **/jak pracovat s budoucí potřebou ? /**
- B. Jako průzkumníka idejí, námětů, nových řešení a technologií při hledání pilotních cest uvedení nových výrobků na trh **/jak pracovat s překvapením?/**

Technologie budování konkurenčních výhod cestou inovací a vytváření dostatečného tržního prostoru vede cestou **ZMĚN**. Jedná se zejména o tyto kritické změny :

1. Jak dosáhnou změnu myšlení u kritické hodnoty vlastního portfolia zákazníků?
2. Jak zajistit náhradu dosavadního výrobku novým, když jeho životní ekonomický cyklus nenaplnil návratnost ?
3. Jak zajistit konkurenceschopnost svých zákazníků s novým výrobkem?

MARKETING A TECHNICKÝ ROZVOJ tvoří v průmyslové firmě tvoří potenciál pro budování konkurenčních výhod cestou inovací.

Marketing a změny v procesu řízení lidských zdrojů - PERSONALISTIKA

V současném reálném tržním prostředí již dnes neprobíhá komunikace mezi zákazníkem a dodavatelskou firmou pouze na úrovni obchodních zástupců.

Proces kontinuální komunikace a změn požadavků koncového zákazníka v řetězci vyžaduje schopnost rychlé reakce všemi odbornými silami, které jsou v průmyslové firmě k dispozici. To zásadním způsobem mění pohled a požadavky na systém personálního řízení a cílové profily znalostí a dovedností všech zaměstnanců firmy, od vrátného po technologa. Z hlediska marketingu se jedná o tyto funkce :

1. Transfer profilu a potřeb zákazníků do profilu znalosti významné části portfolia zaměstnanců průmyslové firmy
2. Transfer trendů a vývoje tržního prostředí do profilu chování vybrané spektra zaměstnanců firmy /semináře, konference, veletrhy, návštěvy, kooperace aj/
3. Odborné vzdělávání týmů pro práci u zákazníka a se zákazníkem při budování společných konkurenčních výhod

Portfolio znalostí, **způsobilostí** a dovedností, vyplývající ze spolupráce marketingu a personálního řízení má vliv na celkový růst hodnoty průmyslové firmy.

**Zobrazení chování subjektu průmyslové firmy z hlediska budování tržní pozice.
MARKETING A TRŽNÍ POZICE .**

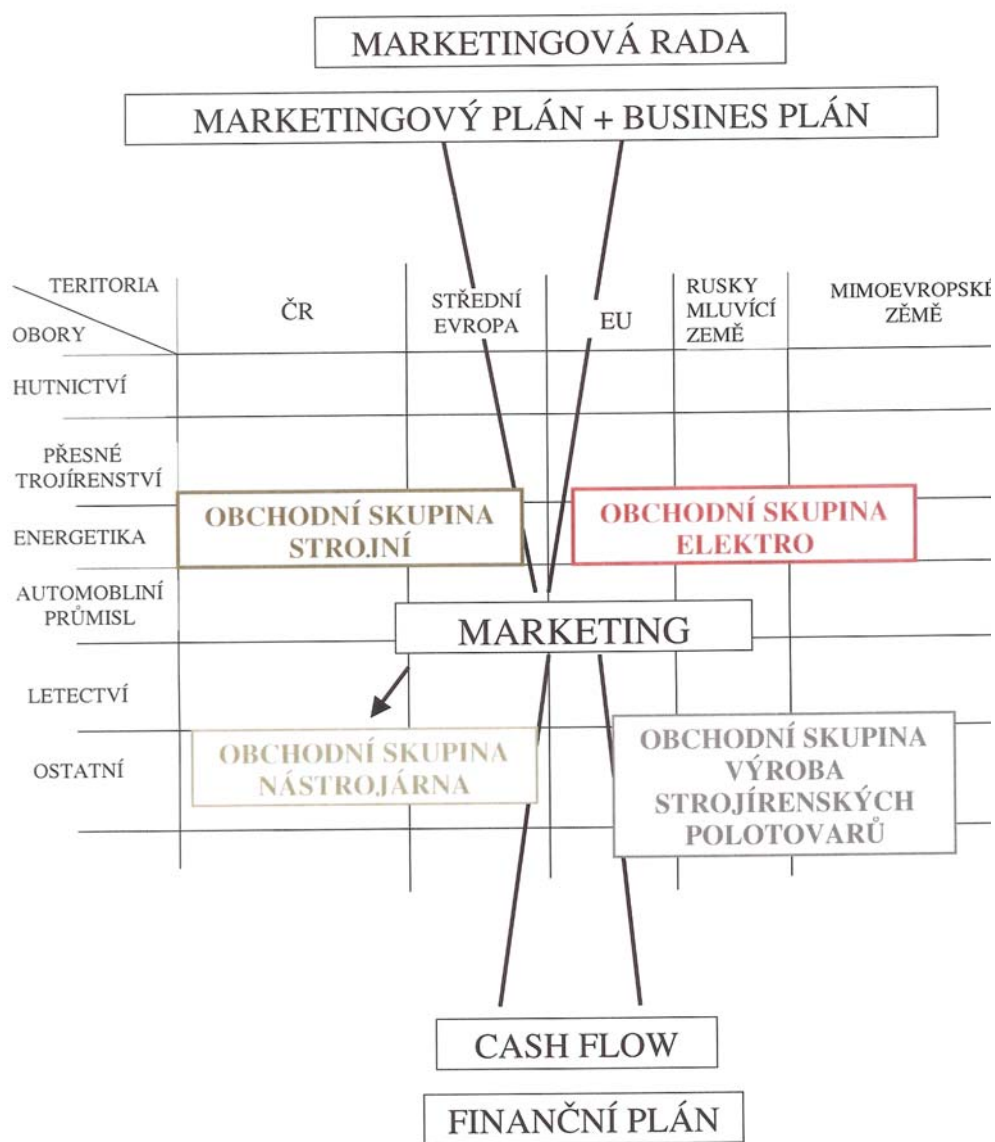
Úlohou marketingu je kromě jiného vytvářet reálný obraz o hodnotě spolupráce, vnímaný nejen jednotlivými zákazníky, ale i trhem, jako celek.

U průmyslových firem navíc existují určité zvláštnosti, které je možné definovat takto :

1. **GOODWILL** - dobré jméno firmy .. u průmyslové firmy jsou nositelem dobrého jména především výrobky a poskytované služby z hlediska jejich konkrétního užití a funkce v celku /například klíčová součást stroje aj/
2. **ZNAČKA** - je možné vnímat samostatně ve vazbě na tradici nebo v souvislostech, jako dlouholetý dodavatel významné firmy
- 3: **ZNALOSTI** - způsob presentace na veletrzích, konferencích a seminářích
4. **PRONIKÁNÍ** - zapojení do kooperačních vazeb v odvětvích a teritoriích
5. **PRESENTACE** - účinnost a formy presentačního mixu

Dosažená tržní pozice není jen výrazem objemu dodávek, reagujících na celkovou disponibilní poptávku v daném časovém období, ale zejména výrazem chování a aktivit v reálném tržním prostředí.

FUNKČNÍ MODEL MARKETINGU



Organizační vazby mezi marketingem a ostatními odbornými činnostmi vycházejí z dělby práce uvnitř podniku.

Jsou to zákazníci, kteří v dnešních podmínkách trhu kupujícího svým výběrem mezi konkurujícími si dodavateli začínají rozhodovat o bytí a nebytí dodavatelů. Trh kupujícího je diktátem zákazníků nad dodavateli.

To znamená, že všechny oddělení firmy musí pracovat pro zákazníka. Každé oddělení je marketingové. Marketing nemůže být pouze oddělení a činnosti, které vykonává. Marketing musí být filosofie, se kterou jsou vykonávány veškeré činnosti, neboť ve firmě každé oddělení svými rozhodnutími a činnostmi ovlivňuje uspokojení zákazníka. Marketingové oddělení by pak v tomto směru mělo nést hlavní odpovědnost. Mělo by koordinovat vnitřní marketingové činnosti firmy a koordinovat marketing s financováním, výrobou, vývojem a výzkumem v zájmu zákazníka.

Vazby mezi marketingem a ostatními odděleními lze charakterizovat takto:

OBCHOD

Vazba mezi prodejem a marketingem není vertikální, ale horizontální. Marketing a prodej jsou rovnocenné, vysoce specializované činnosti, jejichž kontaktní plochou je realizační a analytická fáze marketingové činnosti.

Marketingové oddělení zajišťuje tyto činnosti:

- definice a revize marketingové filozofie, shromažďování, třídění a vyhodnocování informací o vývoji trhu,
- definice marketingové strategie,
- definice parametrů nových produktů, řízení vývoje sortimentní skupiny nebo položky,
- provádění průzkumů trhu, příprava a kontrola výroby reklamních a propagačních materiálů a jejich umísťování v médiích, vyhodnocování zpětné vazby a koordinace korektivních opatření,
- produkce ceníků a katalogů, sledování nákladů, křivek poptávky, křivek životnosti výrobků,
- zavádění nových cenových změn, organizace výcviku prodejního personálu, organizování seminářů a konferencí pro distributory a vybrané zákazníky,
- neustálé sledování činností konkurence.

Prodejní oddělení provádí tyto činnosti:

- hledání nových zákazníků,
 - shromažďuje informace o zákazníkovi,
 - motivuje a odměňuje prodejce,
- hledání nových metod a motivačních faktorů vedoucích k vyšším výkonům prodejců,
- objevování nových distribučních kanálů,
 - vytváření nových způsobů zpracování obchodních prezentací,
 - modernizuje vybavení prodejců,
- sleduje a koordinuje činnost prodejních zástupců v terénu a interních prodejnách referentů, zajišťuje kapacitní koordinaci s výrobou,
- sleduje stav zásob hotových výrobků.

VÝZKUM A VÝVOJ

U firem s technologickou koncepcí řízení řeší pracovníci výzkumu a vývoje základní výzkumné problémy, hledají to nejlepší řešení, s kterým by mohli prorazit, a snaží se o technickou dokonalost vývoje nového výrobku.

U firem s obchodní koncepcí řízení navrhuje oddělení výzkumu a vývoje výrobky odpovídající specifickým potřebám trhu, přičemž mnoho jich je modifikací stávajících výrobků a současně se vyrábějí s maximálním využitím stávajících technologií.

U firem s vyváženou technologickou - obchodní koncepcí řízení se oddělení výzkumu a vývoje společně s marketingovým oddělením podílejí na zodpovědnosti za úspěch tržně orientované inovace. Pracovníci výzkumu a vývoje přebírají zodpovědnost za invenci a inovaci. Pracovníci marketingu přebírají zodpovědnost za dobré prodejní vlastnosti výrobku a za identifikaci nových cest, vedoucích k uspokojování potřeb zákazníků.

TECHNICKÉ ODDĚLENÍ

Technické oddělení je zodpovědné za nalezení praktických způsobů technického provedení výrobku nových výrobních postupů.

NÁKUP

Pracovníci nákupu jsou zodpovědní za získání potřebných materiálů a komponent v požadovaném množství, kvalitě a za nejnižší možné ceny.

VÝROBA

Lidé ve výrobě jsou zodpovědní za hladký chod továrny při výrobě správných výrobků, ve správném množství a správném čase.

LOGISTIKA

Logistika se prolíná celým podnikovým systémem, tzn., že zahrnuje souhrn všech činností, které slouží k zabezpečení hmotných toků a s nimi souvisejících toků informačních a energetických v rámci podniku.

Logistický systém v podniku lze rozdělit do tří logistických subsystémů, a to na

- zásobovací logistický systém,
- výrobní logistický systém,
- odbytový logistický systém.

Zásobovacím logistickým systémem podnik navazuje na trh jako odběratel a jeho prostřednictvím zajišťuje průběh hmotného toku surovin, materiálu a subdodávek zvolenými dodávkovými cestami od svých dodavatelů na vstup výrobního procesu (výroby).

Výrobní logistický systém zabezpečuje hmotný pohyb ve výrobním procesu. Materiály, polotovary a hotové výrobky jsou manipulovány mezi výrobními operacemi a skladovány ve výrobních skladech.

Odbytovým logistickým systémem navazuje podnik jako dodavatel opět na trh. Zabezpečuje hmotný tok zboží (hotových výrobků) přes odbytové sklady, distribuční sklady, popř. obchodní zprostředkovatele k cílovému odbytovému trhu (zákazníkovi).

ZÁVĚR

Organizační vazby marketingu v rámci procesního řízení průmyslové firmy jsou závislé jak na vnitřní systémové struktuře, tak na kooperačních vztazích a postavení firmy ve výrobním a technologickém řetězci.

Viz animace č. 10



Shrnutí pojmů 2.4.

Marketing v procesním řízení průmyslové firmy, organizační vazby marketingu a ostatních odborných činností firmy.



Otázky 2.4.

1. Jak rozumíte pojmu „trh kupujícího“?
2. Která oddělení ve firmě by se měla snažit o spokojenost zákazníka?
3. Jaké činnosti vykonávají marketingové oddělení a oddělení prodeje?
4. Jaký je rozdíl mezi činnostmi oddělení výzkumu a vývoje a technického oddělení?

3. ZÁKLADY MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Tyto kapitoly obsahují:

- strategický marketing
- konkurenční výhoda
- globalizace trhu a integrační procesy
- závěr



Čas ke studiu: 6 hodin



Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- se seznámíte s účinným systémem strategického marketingu
- pochopíte důležitost vytvoření správné marketingové strategie



Výklad



Problematika strategického řízení a rozhodování průmyslové firmy

v podmínkách otevřeného tržního prostředí vyvolává potřebu nových nástrojů a technologií“ /metod/, které jsou schopny lépe, citlivěji s vysokou frekvencí rozpoznat, monitorovat a porozumět změnám, které jsou iniciovány i ve vzdálených lokalitách a vzdálených tržních segmentech. Vytváření nástrojů marketingové strategie tvoří kritický prvek pro zakládání budoucnosti průmyslové firmy a spolehlivé navigace v turbulentním tržním prostředí.

3.1. Strategický marketing

Tato kapitola obsahuje:

- strategický marketing, strategické řízení a tržní prostředí
- nástroje strategického marketingu
- strategický marketing a investiční rozhodování
- budoucí zdroje růstu
- strategický marketing a uvádění nových výrobků na trh
- proces výzkum-vývoj-výroba-užití a turbulence tržních změn
- marketingová studie /hodnocení budoucích příležitostí a hrozeb/



Čas ke studiu: 120 minut

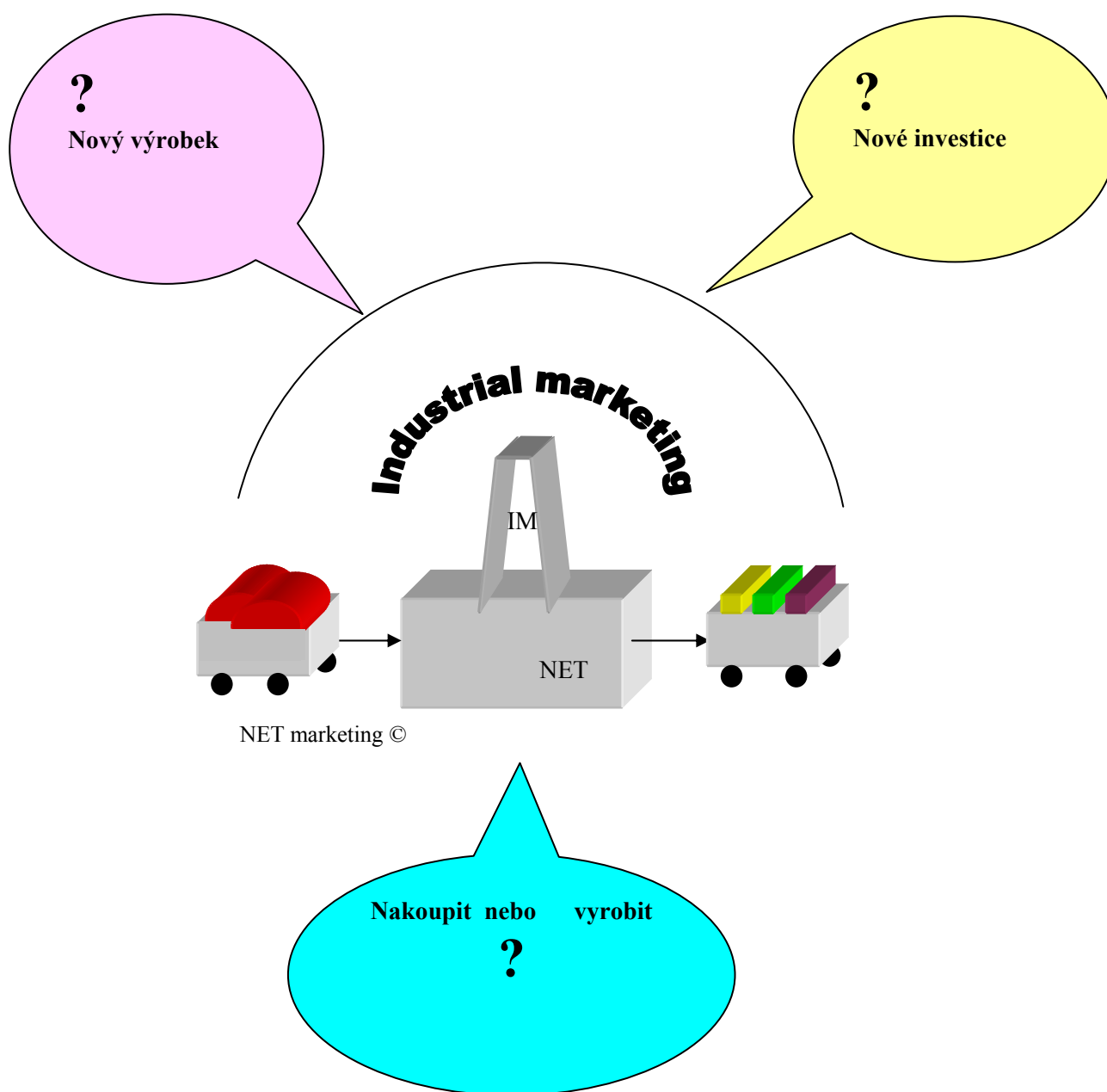


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- se seznámíte s nástroji strategického marketingu, s důležitostí investičního rozhodování, s budoucími zdroji růstu, s uváděním nových výrobků na trh, s marketingovou studií



Výklad



NET 23

Problematika marketingu, vstupujícího do strategického rozhodování a řízení průmyslové firmy vyžaduje vysoký stupeň týmové součinnosti a sdílení cílových hodnot. Principem strategického marketingu je maximální uchování objektivních hledisek hodnocení budoucích jevů při vysokém rozptylu možných alternativ a cest k dosažení cílových hodnot ve vzdálenějších časových horizontech, jako je rozhodování o efektivnosti budoucích investic, vývoj nových výrobků a navigace vzdělávání klíčových pracovníků průmyslové firmy.

Strategický marketing, strategické řízení a tržní prostředí

Strategický marketing představuje v průmyslových firmách tu část marketingu, která je orientována rozkrývání **budoucích** příležitostí a ohrožení v časové vzdálenějších horizontech s cílem získání dostatečného předstihu pro zásadní strategická rozhodnutí.

Předmětem zkoumání je zejména :

Tržní prostor , jako celek - světový trh a jeho chování

Obor podnikání, jako celek - vývojové trendy oborů /branží/

Klíčové hybatelé trhu - jako zdroj růstu nebo poklesu tržní dynamiky

Klíčové produkty, výrobky a služby v průmyslovém řetězci

Dynamika investiční aktivity - v teritoriích a odvětvích

Potenciál růstu nových konkurenčních segmentů

ZMĚNA – jako příležitost nebo ohrožení tj. kritické změny tržního prostředí ovlivňující budoucnost podnikání.

Strategický marketing je integrální součástí **systému strategického řízení** průmyslové firmy.

Cílem strategického řízení je zejména **rozhodovací proces**, orientovaný na realizaci kritických cílů a změn, zajišťujících dlouhodobou konkurenceschopnost a efektivnost **systémovými prostředky**.

Cílem strategického marketingu je **navigace** v proudu tržních změn a turbulence tržního prostředí a schopnost **transformace** tzv. prostoru mnohoznačnosti fungování tržních jevů a stochastických hodnot budoucích jevů do prostoru tzv. jednoznačnosti nastavení měřitelných cílů v rámci systémového prostředí řízení průmyslové firmy.

V reálné praxi se jedná o schopnost transformace na rozhraní :

NET :

TRŽNÍ PROSTŘEDÍ	SYSTÉMOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY
Jak moc, jak málo? Jak silně, jak slabě?	Kdy ? Kolik a za kolik ?
Užitná hodnota, vnímaná zákazníkem Hodnota, vnímaná zákazníkem	Přidaná hodnota a cena Kalkulace, náklady
Konkurenční výhoda	Zisk
ZMĚNA je příležitost pro nové dodavatele	ZMĚNA jsou náklady na nové uspořádání procesů

Nástroje strategického marketingu

V oblasti marketingu na rozhraní strategického rozhodování a budoucího vývoje tržního prostředí je velmi obtížné specifikovat přesnou technologii užití marketingových nástrojů. V této souvislosti je možné charakterizovat několik praktických zásad při realizaci závěrů, vstupujících do oblasti strategického rozhodování a to zejména :

1. Se stupněm složitosti tržních procesů a jejich deskripce je třeba volit co **nejjednodušší výrazové prostředky**, znázorňující **srozumitelnou** formou funkční úlohu budoucího zobrazení.
2. Rozložit budoucí období od cílové hodnoty směrem k současnosti na kratší časové úseky a ověřit **zpětnou vazbou** nastavení hodnot klíčových faktorů a funkcí vypočtených trendů.
3. Provést **simulaci odolnosti** systémové struktury řízení firmy na **potenciální rušivé události**

Problematika užití nástrojů strategického marketingu je založena zejména na týmové práci ve vazbě na prověřování mnoha alternativ a hypotéz.

V podmínkách reálné praxe je možné využít např. :

METODA ZOBRAZENÍ SILOVÉHO POLE

faktorů a souvislostí, které mají vliv na budoucí vývoj tržní pozice produktu nebo služby ve zkoumaném tržním prostředí. V této oblasti jsou využity pro základní zobrazení metody :

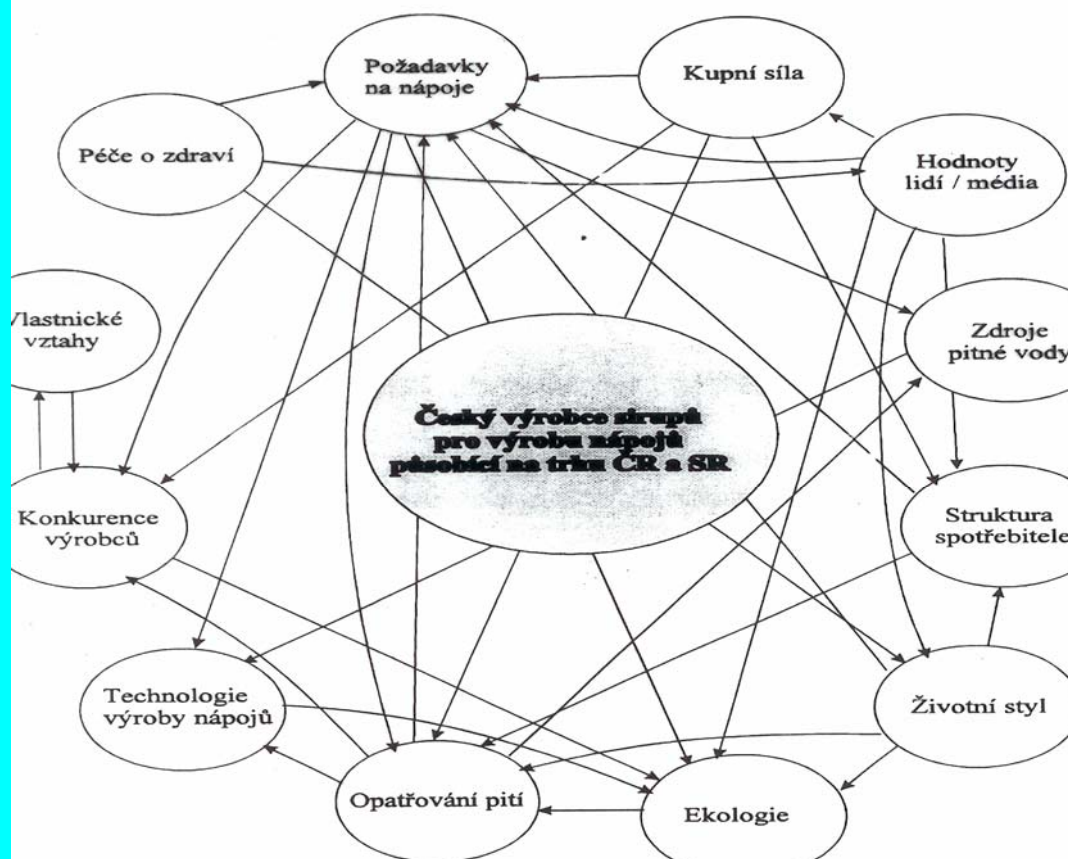
- párového srovnávání
- matice konsistencí
- vyhodnocování variant

na základě bodového ohodnocení jednotlivých hodnot, působících přímo i nepřímo na danou oblast.

Příklad zobrazení silového pole

ZOBRAZENÍ VZÁJEMNÝCH VAZEB

Vyznačeny pouze silné vazby - 3, ostatní vazby jsou v Matici vlivů viz tabulka



LIAM FAHEY : METODA TRŽNÍCH SCÉNÁŘŮ

Která je založena na zkoumání hypotéz proti směru času od nastavených cílových hodnot ke korekci trendových křivek a zpřesnění rozptylu.

Strategické řízení využívá v zásadě 3 nastavených technologií pro systémové řízení změn :

- Optimistický scénář .. při změně trendu poptávky /využití příležitosti/
- Realistický scénář pokud nastavené hodnoty nepřesáhnou mez tolerančního pole
- Pesimistický scénář - pokud dochází ke změně podmínek, kdy se příležitost mění v ohrožení, případně síla rušivé události vyvolává změnu, způsobující nutnost přechodu do jiného režimu /obrana/

Strategický marketing formuluje v rámci svých nástrojů **zadání** pro oblast **marketingové analýzy a marketingového výzkumu**

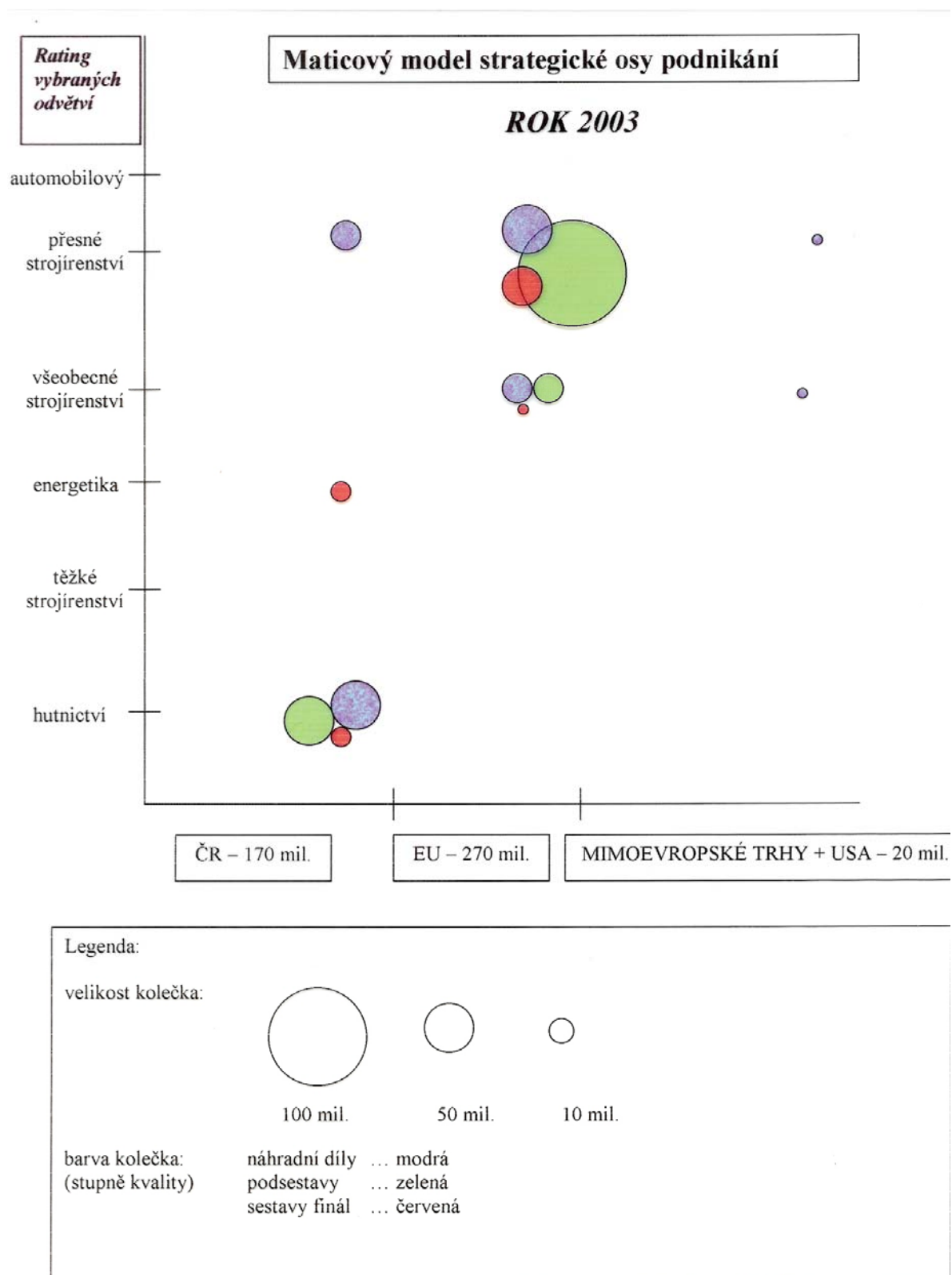
STRATEGICKÉ MONITOROVÁNÍ

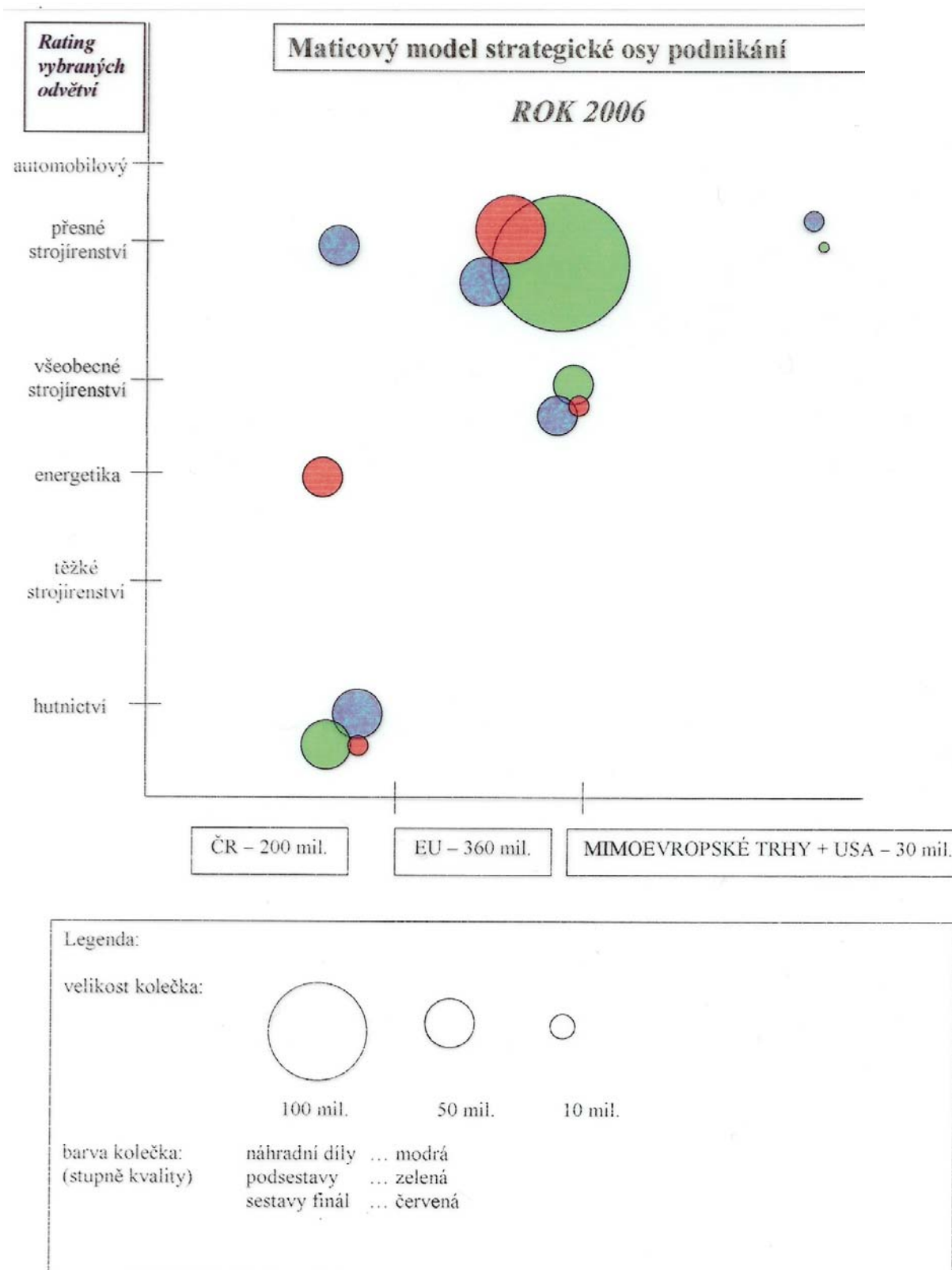
V oblasti **procesního řízení** průmyslové firmy patří ke klíčové úloze strategického marketingu systematické **monitorování**.

Kromě jiného zahrnuje tyto prvky :

1. Rozkrývání tržních příležitosti v oblasti investičních aktivit
2. Vyhledávání námětů a zadání pro vývoj nových výrobků a služeb
3. Zadávání, zpracování a oponentura marketingových studií

Součástí strategického marketingu je rovněž vyhledávání a testování potenciálních kapitálových a kooperačních obchodních partnerů jak v oblasti dodávek, tak v oblasti nákupu.





Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu.

Představuje proces, který zahrnuje následující činnosti:

1. Vypracování:
analýzy vnitřního prostředí podniku (silných a slabých stránek),
analýzy vnějšího prostředí (ohrožení a příležitosti),
analýza konkurence,
včetně prognózování budoucích trendů a vývoje v těchto oblastech.
2. Účast na tvorbě cílů podniku a formulování strategií pro jejich dosažení.
3. Stanovení marketingových cílů.
4. Vypracování, realizaci a kontrolu (strategických) marketingových plánů.
5. Volbu marketingových strategií (k dosažení vytyčených cílů).
6. Řízení marketingového procesu (na základě marketingových plánů).

Strategický marketing tedy reprezentuje definování cílů, analýzu příležitostí, klade značný důraz na proces marketingového plánování a vypracování marketingových plánů, na volbu a formulování vhodných marketingových strategií a jejich realizaci.

O strategickém marketingu hovoříme zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy na **úrovni top managementu** podniku.

Marketing nabývá **strategický charakter** tehdy, když se při plánování budoucích činností soustředíme na vymezení okruhu potenciálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb a tak máme vlastně už v současnosti připraveny výrobky a služby pro uspokojení budoucích zákaznických potřeb.

Je to marketing, který prolíná **všechny podnikové činnosti** s konečným cílem uspokojit zákazníka. **Operativní marketing** potom převádí rozhodnutí strategického marketingu do běžné každodenní činnosti.

Strategický marketing má **dvě funkce**, které má rozvíjet vrcholový management, a to vnější a vnitřní:

1. **Vnější funkce:** zahrnuje vztah k okolí podniku a tvoří ji:

dosáhnout *analýzu podnikatelského prostředí* (studium a analýza trendů),

tvorbu prognostických scénářů na základě analýza kauzality rozpoznaných definovaných budoucích faktorů vlivu (scénáře jsou nosnou kostrou strategického plánování a umožňují vytvořit systém předstihového varování)

analýza hodnot, potřeb a očekávání (budoucích zákazníků konečných spotřebitelů; tato analýza je klíčová při tvůrčí segmentaci),

tvůrčí segmentace (je založena na detailním studiu hodnot, potřeb očekávání zákazníků - zejména budoucích),

analýza strategií konkurence (umožňuje předstihové zachycení konkurentů se substitučními produkty - přicházející z jiných oborů podnikání),

2. **Vnitřní funkce:** zachycuje vnitřní potenciál podniku, který představuje:

strategický informační systém (má prognostickou orientaci a slouží jako systém včasného varování; je to účelový, systematicky rozvíjený soubor informací o trhu, motivacích a chování zákazníků, o konkurenci),

formování klíčových způsobilostí podniku (jedná se o kvality, které podniku umožňují odlišit se od svých konkurentů, představují konkurenční výhodu),

totální orientace na zákazníka (jde o změnu podnikové kultury),

tvorba a implementace marketingových strategií (je nutno zpracovat portfolio alternativních strategií a pružně je uplatňovat v závislosti na měnících se tržních poměrech),

vazba marketing - strategický plán (strategický marketing je integrální součástí a pilířem strategického řízení zákaznický orientovaného podniku; základními strategickými dokumenty jsou strategický plán a strategický rámec podniku).

Strategické marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování podniku. Představuje dlouhodobý vztah a vazby mezi cíli podniku, jeho zdroji a příležitostmi na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém podnik vyrábí a prodává na straně druhé. Hledá způsob, jak vytyčených marketingových cílů v rámci deklarované marketingové politiky podniku. Důležitý je předpokládaný časový horizont - podniky uvažují časové období neméně tří let, spíše však pěti a více let (především v závislosti na charakteru průmyslového odvětví, na velikosti a postavení podniku). Změny, ke kterým dochází v této časové etapě, se promítají většinou do ročních marketingových plánů a tak se roční marketingové plány „stávají součástí“ strategického marketingového plánu.

ZÁVĚR

Strategický marketing v podmínkách manažerského řízení a rozhodování průmyslových firem je organickou součástí procesu řízení změn s jeho dominantní úlohou navigace pohybu a chování v turbulentním tržním prostředí.



Shrnutí pojmů 3.1.

Strategický marketing, nástroje strategického marketingu, metoda zobrazení silového pole, metoda tržních scénářů, strategické monitorování, funkce strategického marketingu.



Otázky 3.1.

1. Jaké jsou hlavní zásady strategického marketingu?
2. V čem spočívá tzv. strategické monitorování?
3. Které jsou hlavní vnější, resp. vnitřní funkce strategického marketingu?

3.2 Konkurenční výhoda

Tato kapitola obsahuje:

- tržní pozice firmy – zdroj budoucích efektů
- vnitřní zdroje průmyslové firmy pro zakládání konkurenčních výhod
- vnější zdroje průmyslové firmy pro zakládání konkurenčních výhod
- zakládání budoucích konkurenčních výhod
- hraniční hodnoty konkurenčních výhod
- konkurenční výhoda budovaná PRODUKTIVITOU
- konkurenční výhoda budovaná INOVACEMI
- organizátor tržních procesů – integrace konkurenčních výhod



Čas ke studiu: 120 minut

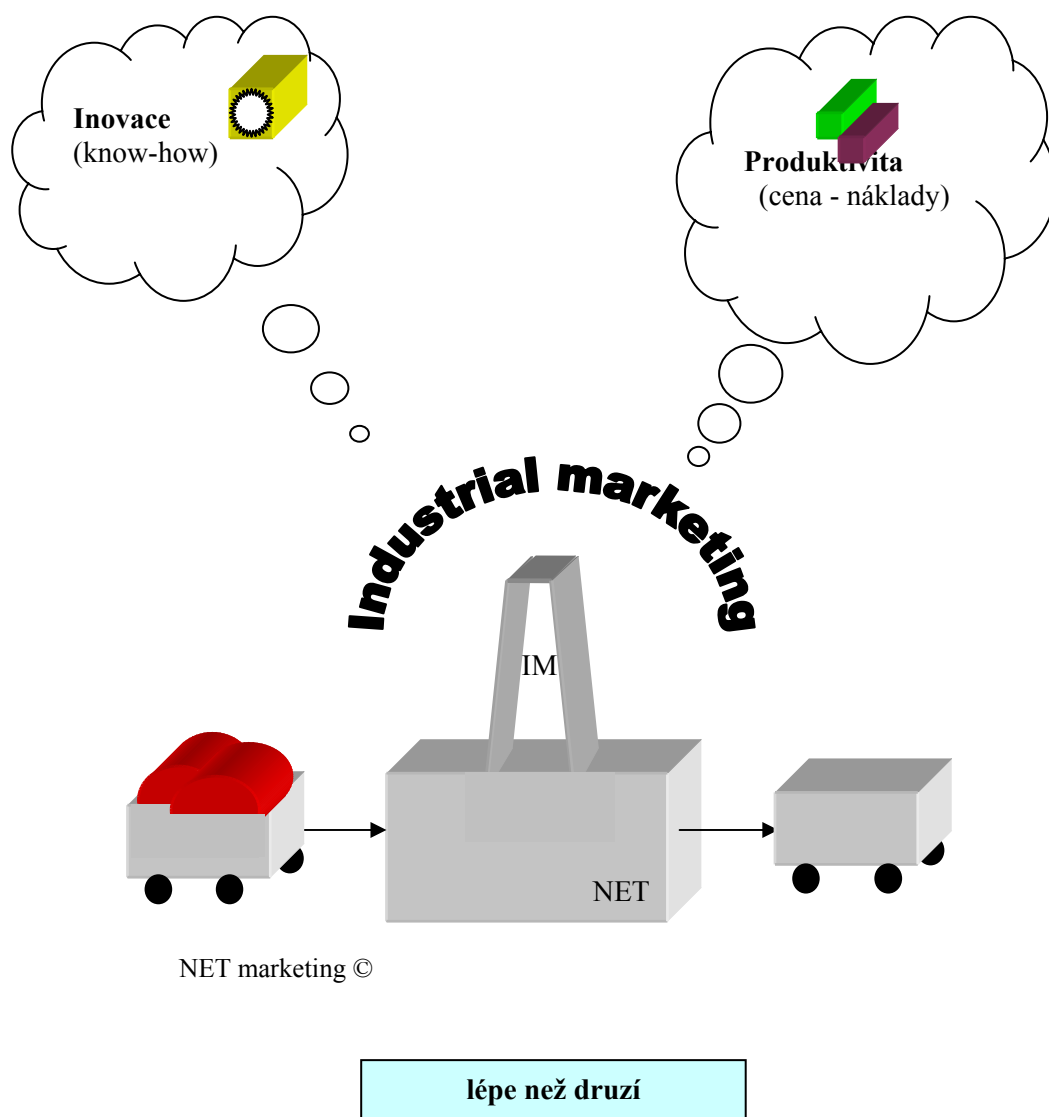


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- pochopíte jaké může mít průmyslová firma konkurenční výhody
- seznámíte se s vnitřními i vnějšími zdroji pro tvorbu konkurenčních výhod
- budete vědět jaké jsou konkurenční výhody budované produktivitou a inovacemi



Výklad



NET 24

Budování konkurenčních výhod průmyslových firem představuje schopnost realizace /budoucího prodeje/ silných stránek firmy a schopnost přeměňovat hrozby v příležitost. Rozpoznání a rozkrývání zdrojů a cest, vedoucích k dosahování a udržení konkurenčních výhod tvoří rozhraní mezi znalostmi a uměním ve využívání marketingových nástrojů.

Tržní pozice – zdroj budoucích efektů

Problematika orientace v reálném tržním prostředí představuje velmi složitou a náročnou práci. Proto je velmi důležité odhadnout „svoji polohu“ tj. místo a velikost ovlivňování jednotlivých tržních segmentů z hlediska budoucí navigace.

Pokud jde o místo, kde dochází k měření tržní pozice, není důležitá jen jeho lokalizace, ale současně i jeho strategický význam z hlediska možností a rozvoje budování nových konkurenčních výhod, přesto, že stávající dosahované efekty nejsou z hlediska celkových výsledků průmyslové firmy významné.

Dalším faktorem tržní pozice, jako zdroje budoucích efektů je potenciál pro dosahování synergických hodnot, doprovázejících výrobek a poskytované služby i do jiných, zejména příbuzných tržních segmentů.

Velmi často se zaměňuje problematika **tržní pozice** za **tržní podíl**. Proto je nutné tyto dva pojmy přesněji definovat :

NET 25

Tržní podíl je statistická hodnota, vyjadřující na základě více či méně přesných a úplných dat, vycházejících ze statistiky za sledované minulé období, objem nebo hodnotu vyrobeného nebo dodaného zboží, výrobků a služeb na sledovaný segment trhu.

NET 26

Tržní pozice vyjadřuje dynamizující funkci dosahování konkurenčních výhod na daném segmentu trhu a jeho okolí, jako výsledek realizovaného potenciálu a chování průmyslové firmy v tržním prostředí.

Velikost tržního podílu nemusí být vždy rozhodující pro stanovení efektivnosti budování konkurenčních výhod. Hybatelé trhu s vysokým efektem dosahované přidané hodnoty nemusí nutně být ti, kteří mají v daném segmentu největší tržní podíl. V tomto smyslu je významné měřit zejména kvalitativní parametry budované tržní pozice a hodnoty, vnímané reprezentanty jednotlivých zákaznických segmentů.

Vnitřní zdroje průmyslové firmy pro zakládání konkurenčních výhod

Základem vnitřních zdrojů průmyslové firmy pro zakládání konkurenčních výhod je v současném turbulentním tržním prostředí především :

1. INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

jako potenciální zdroj pro oblasti

a/ konkurenčních výhod dosahovaných inovacemi výrobků a služeb

b/ procesu řízení změn v oblasti efektivnosti zejména výrobních a obchodních činností

2. ZNALOSTNÍ KAPITÁL

jako potenciál pro vnímání příčin a souvislostí vývoje trhu, nabídky a poptávky

3. SYSTÉMOVÁ INTEGRITA A SOUDRŽNOST

jako potenciál pro naplňování strategických cílů týmové práce a vnímání hodnot

Vnější zdroje pro zakládání konkurenčních výhod průmyslové firmy

Z hlediska vnějších zdrojů budování konkurenčních výhod je nezbytné si uvědomit celý prostý světového trhu v širokém spektru tržních segmentů a dynamice změn v jednotlivých oborech, odvětvích a jejich rozhraních.

V tomto směru lze formulovat jen dílčí část poznatků, které vedou k zakládání konkurenčních výhod, jako jsou :

ROZDĚLENÍ ROLÍ

s možností specializace na některý prvek dodávaného celku

VYŠŠÍ SUBDODAVATELSKÁ FUNKCE

s možností dodávek a služeb seskupených do vyšších celků

ORGANIZACE ZÁKAZNICKÝCH segmentů

s možností vyhledání shodných či příbuzných znaků dalšího zvýšení užitečných hodnot výrobků a služeb

Zakládání budoucích konkurenčních výhod

Zakládání budoucích konkurenčních výhod je proces, který v rámci marketingové strategie hraje dominantní roli v této oblasti marketingové činnosti. Jedná se především o schopnost a způsobilost připravit systémovými prostředky průmyslovou firmu na vstup do tržního prostředí v horizontu, který přesahuje hranici obecně udávanou na rozhraní delším než 3 roky.

Při zakládání budoucích konkurenčních výhod se nejedná jen o výsledek poznávacího a analytického marketingového procesu, ale zejména o **nastavení technologie a cesty, jak konkurenčních výhod dosáhnout**.

V rámci průmyslových firem se jedná zejména o tyto klíčové oblasti :

1. ROZHODOVÁNÍ O BUDOUCÍCH INVESTICÍCH

Hlavní orientace se zabývá odpovědí na poměrně jednoduchou otázku :

Kteří zákazníci zajistí ekonomickou návratnost těchto investic ?

2. ROZHODOVÁNÍ O UVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU NA TRH ?

Zde se zkoumá především citlivost nejen zákazníků a zákazníků za zákazníky, ale i reakce celého tržního prostředí na změnu, kterou uvedený produkt vyvolá. V zásadě jde, kromě jiného i o otázku časového rozpětí zaváděcí fáze produktu a o správné načasování vstupu na vybraný segment tj:

Zda nepřicházím pozdě ?

Zda nepřichází příliš brzy.?

3. ROZHODOVÁNÍ O KRITICKÝCH ZMĚNÁCH PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚRŮ Z HLEDISKA STRATEGICKÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB.

Zde se jedná v zásadě o dosahování budoucích konkurenčních výhod změnou chování celého organismu firmy a tzv. **manévrem**.

Trendy vývoje tržního prostředí mohou vyvolávat reakce. Které nemusí vždy zakládat efektivní pohyb v budoucím tržním prostředí. Proto velmi záleží na úzké součinnosti procesu strategického marketingu a manažerského rozhodování, zejména v situacích, kdy finančně výhodná a efektivní strategická operace může eliminovat proces zakládání konkurenčních výhod jako například:

- **outsourcing**
- **zakládání společných podniků**
- **reengineering aj.**

Každá taková operace by měla být posuzována z hlediska efektivnosti, realizované v budoucím tržním prostředí.

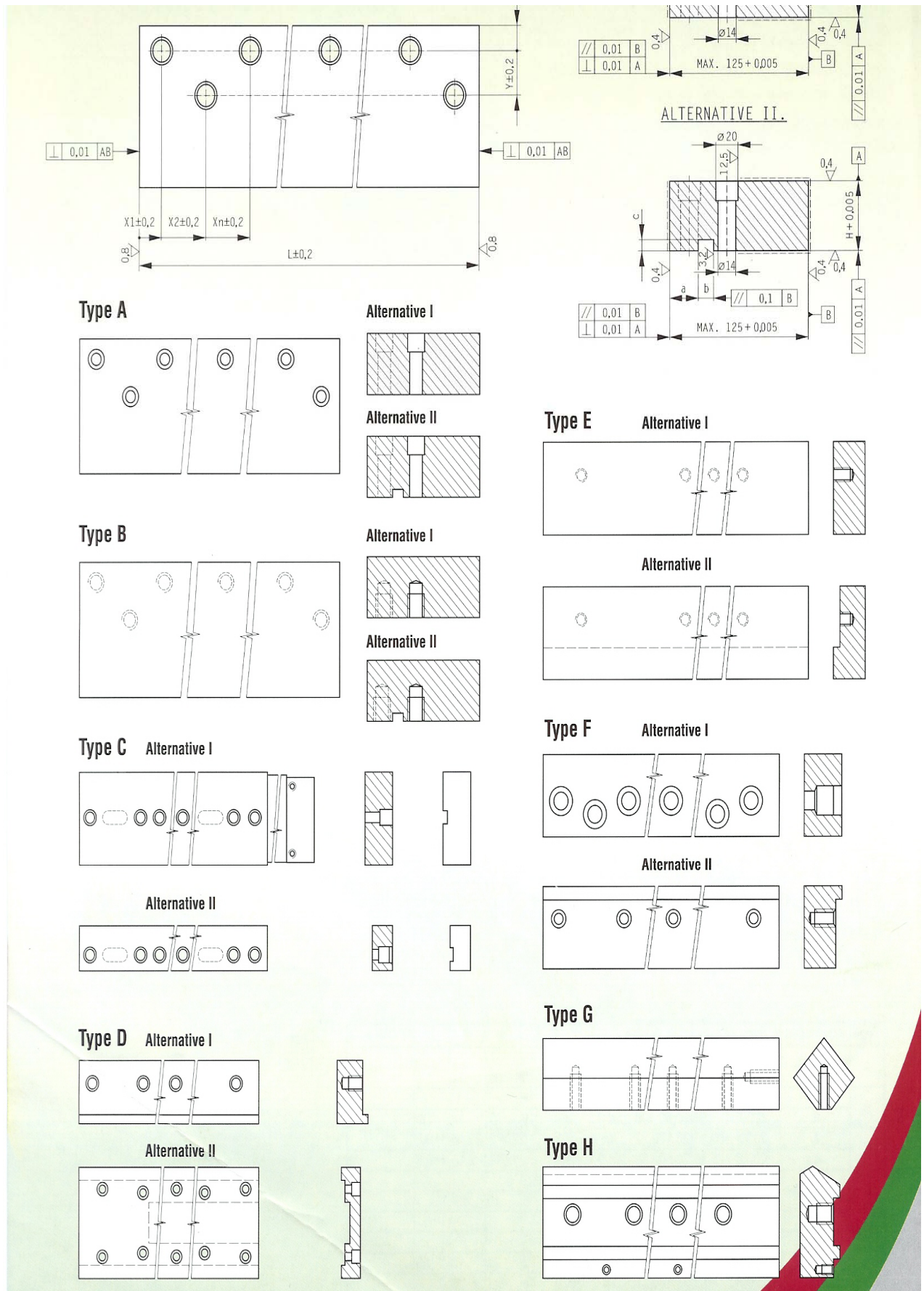
ZOBRAZENÍ PODÍLU GLOBÁLNÍCH FIREM A ODVĚTVÍ NA SVĚTOVÉM TRHU /příklad/

Příklad technického zhodnocování výrobků
konkurenceschopnosti výrobků doplněním spektra užití a
technických parametrů v nabídkovém listě

1998 Leaders				
THE BUSINESS WEEK GLOBAL 1000				
	MARKET VALUE Billions of U.S. dollars	RANK 1998 1997		MARKET VALUE Billions of U.S. dollars
GENERAL ELECTRIC	U.S. 271.64	46 48	FORD MOTOR	U.S. 62.92
MICROSOFT	U.S. 208.98	47 43	FANNIE MAE	U.S. 61.84
ROYAL DUTCH/SHELL GROUP	Neth./Britain 195.68	48 72	SCHERING-PLOUGH	U.S. 61.35
PEPSICO	U.S. 193.53	49 29	MOBIL	U.S. 60.95
AMERICAL	U.S. 172.50	50 42	SMITHKLINE BEECHAM	Britain 60.89
AMERICAL	U.S. 139.85	51 27	PEPSICO	U.S. 60.85
AMERICAL	U.S. 133.03	52 115	CREDIT SUISSE GROUP	Switzerland 58.59
AMERICAL	Japan 130.91	53 55	CHASE MANHATTAN	U.S. 58.01
AMERICAL	U.S. 123.47	54 79	HOME DEPOT	U.S. 57.62
AMERICAL	U.S. 121.16	55 40	ABBOTT LABORATORIES	U.S. 57.26
AMERICAL	Switzerland 116.17	56 54	BANKAMERICA	U.S. 56.45
AMERICAL	U.S. 112.47	57 57	ENI	Italy 56.42
AMERICAL	U.S. 110.79	58 52	GTE	U.S. 56.13
AMERICAL	U.S. 106.99	59 NR	FRANCE TELECOM	France 56.01
AMERICAL	Switzerland 98.90	60 71	L.M. ERICSSON	Sweden 55.62
AMERICAL	U.S. 98.87	61 180	SAP	Germany 55.59
AMERICAL	Britain 96.07	62 118	FIRST UNION	U.S. 53.33
AMERICAL	Japan 94.34	63 177	DELL COMPUTER	U.S. 52.77
AMERICAL	U.S. 93.07	64 98	WARNER-LAMBERT	U.S. 52.29
AMERICAL	U.S. 92.87	65 44	CHEVRON	U.S. 52.24
AMERICAL	U.S. 90.74	66 58	DAIMLER-BENZ	Germany 52.11
AMERICAL	U.S. 87.74	67 147	TELECOM ITALIA	Italy 51.30
AMERICAL	U.S. 87.11	68 15	BANK OF TOKYO-MITSUBISHI	Japan 48.08
AMERICAL	Neth./Britain 86.67	69 53	GENERAL MOTORS	U.S. 48.04
AMERICAL	U.S. 86.62	70 73	AMERICAN EXPRESS	U.S. 47.33
AMERICAL	Britain 85.28	71 102	WORLDCOM	U.S. 46.96
AMERICAL	Switzerland 84.40	72 255	MORGAN STANLEY DEAN WITTER	U.S. 46.90
AMERICAL	Britain 78.28	73 66	AMERITECH	U.S. 46.56
AMERICAL	Germany 77.41	74 169	AEGON	Netherlands 46.50
AMERICAL	U.S. 77.36	75 63	BOEING	U.S. 46.50
AMERICAL	U.S. 77.21	76 105	TIME WARNER	U.S. 45.97
AMERICAL	Germany 73.64	77 95	DEUTSCHE BANK	Germany 45.92
AMERICAL	U.S. 72.65	78 101	TELEFONICA	Spain 45.85
AMERICAL	U.S. 71.49	79 69	MCDONALD'S	U.S. 45.11
AMERICAL	U.S. 71.12	80 135	TIM	Italy 44.94
AMERICAL	U.S. 70.44	81 92	UBS	Switzerland 43.19
AMERICAL	U.S. 67.97	82 83	COMPAQ COMPUTER	U.S. 41.58
AMERICAL	U.S. 67.39	83 85	BARCLAYS BANK	Britain 40.70
AMERICAL	Britain 67.26	84 NR	DIAGEO	Britain 40.17
AMERICAL	Britain 66.26	85 49	AMOCO	U.S. 40.12
AMERICAL	U.S. 65.79	86 75	ALLSTATE	U.S. 39.52
AMERICAL	U.S. 64.31	87 166	NOKIA	Finland 39.48
AMERICAL	Netherlands 64.08	88 84	SCHLUMBERGER	U.S. 38.90
AMERICAL	U.S. 63.86	89 104	MCI COMMUNICATIONS	U.S. 38.73
AMERICAL	U.S. 63.42	90 88	ZENEC GROUP	Britain 38.52

BUSINESS WEEK / JULY 13, 1998 49





Termín charakterizuje možné výhody firmy před konkurencí. Tato výhoda může v zásadě vycházet ze dvou předpokladů:

firma dosáhne jedinečnosti v nízkých nákladech (výsledkem je možnost výroby ve velkém, vhodná cenová strategie atp.)

firma dosáhne jedinečnosti v diferencování výrobku od jiných výrobků na trhu (zde hraje význam vedle technických předpokladů i tzv. relativní kvalita)

Z obou strategií vychází ještě třetí typ konkurenční výhody, a to **fokální**, kdy výhoda podniku je zajištěna tím, že se orientuje na určitý segment, ať již jedinečností v nákladech nebo jedinečností v diferenciaci výrobku.

Každá z uvedených strategií je velmi zranitelná, pokud je výhradní orientací firmy. Racionální je zde vyváženost různých prvků konkurenční výhody. Pro vytvoření konkurenční výhody nutno nasadit kritickou masu produktivních zdrojů podniku.

Produktivní zdroje - okruhy činností a jejich nositelé, kteří vytvářejí klíčové způsobilosti jako kořeny konkurenční výhody podniku.

I. Vnitřní možnosti

- organizace - kultura, struktura, náklady
- struktura aktiv - zásoby, HM
- finance - kmenové jmění, likvidita úvěru
- investice

II. Vnější možnosti

- aliance - licence, Joint - Venture, výzkum a vývoj
- politika
- zákazníci
- dodavatelů
- investoři
- konkurence

Jednou z možností, jak získat hlubší pohled na potřeby kupujícího, je pohled pomocí hodnotového řetězce. Ten rozkládá firmu na strategicky důležité činnosti, které umožňují porozumět reakci nákladů na existující nebo potenciální zdroje odlišení se podniku. Firma získá konkurenční výhodu tím, že provádí tyto strategicky důležité aktivity laciněji nebo lépe než její rivalové.

Na konci hodnotového řetězce následuje **PŘÍRÁŽKA**.

PRIMÁRNÍ ČINNOST (týkají se hmotného vytváření produktu nebo služby)

1. *Logistika směřující dovnitř podniku* - činnosti spojené s příjmem, skladováním a vydáváním vstupů na výrobek
2. *Operace* - činnosti spojené s přetvářením vstupů do finálního produktu
3. *Logistika směřující ven z podniku* - sběr, skladování a distribuce produktů kupujícím
4. *Marketing a odbyt* - činnosti spojené se zjišťováním způsobů, jimiž kupující mohou výrobek koupit, a které ho nutí, aby tak učinil
5. *Servis* - poskytování služby, aby byla udržena nebo zvýšena hodnota produktu

PODPŮRNÉ ČINNOSTI

1. *Opatřování* - funkce nakupování vstupů, zahrnuje všechny postupy pro jednání s dodavateli
2. *Technologický vývoj* - zahrnuje nejen stroje a výrobní vstupy, ale „Know-how“ postupy a systémy. V některých oborech může být klíčovým zdrojem výhody.
3. *Řízení lidských zdrojů* - činnosti, které se týkají nábory, školení, vývoje a odměňování zaměstnanců
4. *Infrastruktura firmy* - všeobecné řízení, finance a plánování, řízení nemovitostí, zabezpečení jakosti. Infrastruktura podporuje celý systém hodnot.

ZÁVĚR

Zakládání a kultivace konkurenčních výhod představuje v podmínkách turbulentního tržního prostředí kontinuální proces, který vyžaduje mobilizaci a reprodukci znalostního potenciálu firmy a jejich kooperačních partnerů.

**Shrnutí pojmů 3.2.**

Konkurenční výhoda firmy, zakládání budoucích konkurenčních výhod, zdroje konkurenční výhody.

**Otázky 3.2.**

1. Jaký je rozdíl mezi tržním podílem a tržní pozicí?
2. Jaké jsou hlavní vnitřní a vnější zdroje zakládání konkurenčních výhod?
3. Které tři typy zakládání budoucích konkurenčních výhod známe?
4. Jaké jsou hlavní formy konkurenční výhody?
5. V čem spočívá tzv. fokální strategie?
6. Které činnosti firmy řadíme mezi primární a které mezi podpůrné?

3.3 Globalizace trhu a integrační procesy

Tato kapitola obsahuje:

- světový trh a charakteristika trendů vývoje z pozice marketingu průmyslových firem
- historické příčiny vzniku globalizačních procesů
- globalizace branží /odvětví/
- globalizace trhů /teritorií/
- globalizace soutěže /konkurenčního prostředí/
- integrační a desintegrační procesy v globálním tržním prostředí



Čas ke studiu: 120 minut

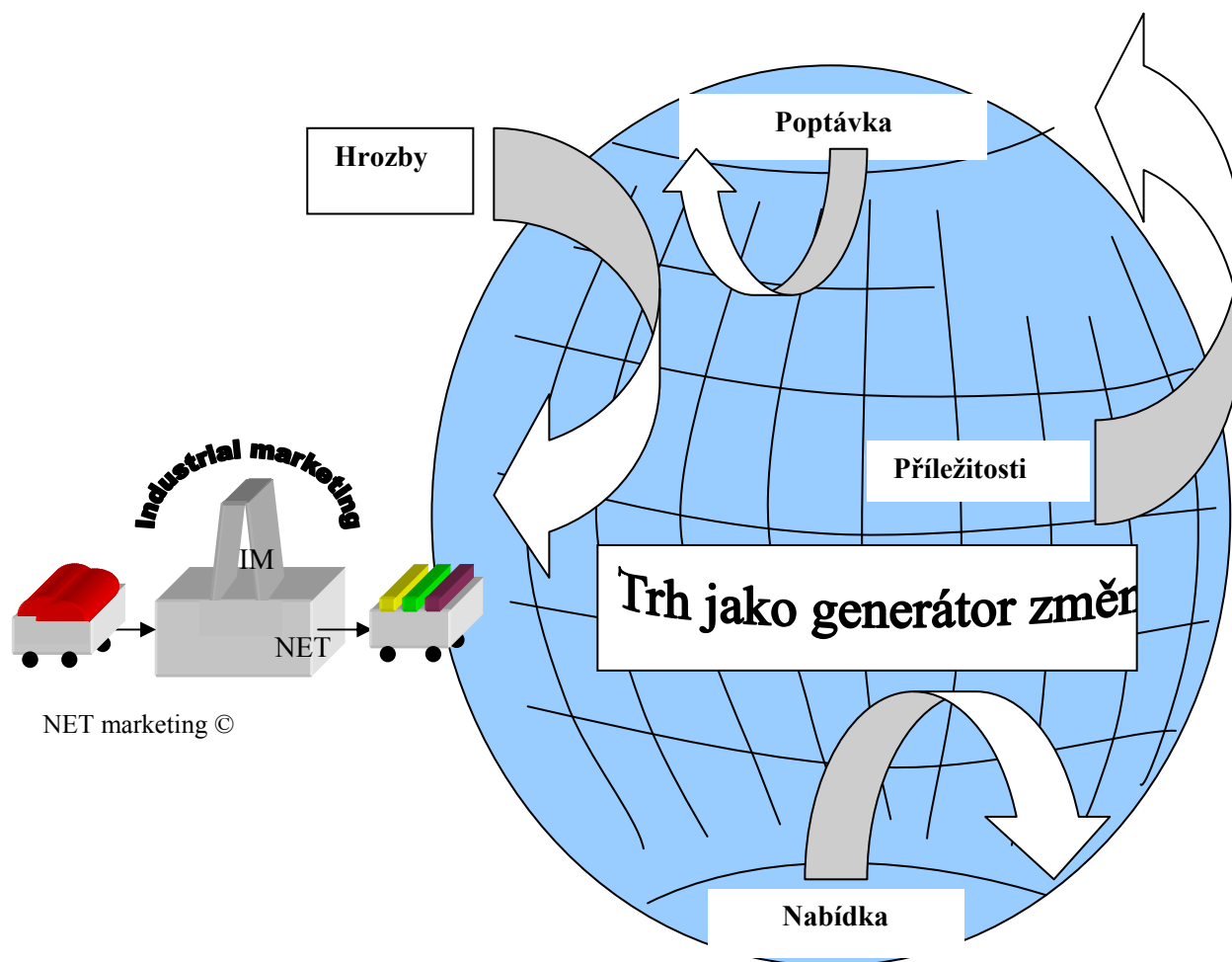


Cíl: Po prostudování tohoto odstavce budete umět

- se seznámíte s příčinami vzniku globalizačních procesů
- pochopíte rozdělení globalizace a procesy v globálním tržním prostředí



Výklad



NET 27

Celosvětový rozměr relativně otevřeného tržního prostoru vyvolává vysokou frekvenci změn v oblasti řetězení vlivů na tržní stabilitu průmyslové firmy. Dynamizující faktory příležitostí a hrozeb, které ovlivňují firmu i ze značně vzdálených lokalit vyvolávají protichůdné tendence dostředivých a odstředivých sil v systému managerského řízení průmyslové firmy.

Světový trh a charakteristika trendů vývoje z pozice marketingu průmyslových firem

Světový trh můžeme charakterizovat jako prostor ve kterém existuje neustálý pohyb hodnot, hmotných prostředků, finančních vztahů, pracovních sil, znalostí a know-how. Tento pohyb vyvolává vysokou turbulenci změn, která ovlivňuje prostor ve kterém je uskutečňována podnikatelská činnost všech, kteří utvářejí tržní prostředí.

Tato poněkud obecná a málo říkající definice, která je pouhým konstatováním známých skutečností „globalizace“ současného světa prakticky by nic neměnila na již uvedených marketingových nástrojích a technikách, kdyby v ní nebylo **klíčové slovo „VŠECH“**.

Firma obecně a průmyslová firma zvlášť, pokud v současném i budoucím světě vstupuje na trh a vyvolá i nenápadný impuls, signalizující změnu obvyklého chování je monitorována sítí vysoce výkonných marketingových výzkumných a analytických technik a technologií, které na jedné straně vytváření **PŘÍLEŽITOST** na druhé straně ve stejném časovém okamžiku mohou vytvářet **HROZBU**.

Toto je jeden z klíčových faktorů „globalizace světového trhu“, kde o úspěchu nerozhoduje jen velikost, ale především RYCHLOST A ZNALOSTI.

Nová, vysoce náročná role a úloha marketingu v průmyslových firmách v globálním tržním prostředí spočívá zejména v těchto kritických změnách :

NET 28 :

Prosadit, zejména u vrcholového managementu, vnímání TRHU jako SVĚTOVÉHO TRHU, přesto, že např.převažující část našich zákazníků není od firmy vzdálena více jak několik desítek km.

Každá průmyslová firma může být v každém časovém okamžiku ohrožena konkurencí i z nejvzdálenějšího místa na světě . Nevyužitá příležitost na kterémkoliv místě světového trhu se zpravidla stává potenciální hrozbou.

NET 29

Připravit /trénovat, vyškolit/ celkovou kulturu firmy a klíčové systémové struktury firmy na proces řízení kontinuálních změn, jako zdroj budoucí stability.

Schopnost řídit kvalitu výrobků a zajistit ekonomickou efektivnost se v „globálním“ tržním prostředí stává samozřejmostí. Způsobnost budování konkurenčních výhod se stává záležitostí všech prvků a míst průmyslové firmy a integrity s reálným tržním prostředím.

NET 30

Zakládání budoucnosti v „globálním“ tržním prostředí mění nároky na cílový profil marketingových pracovníků. Z marketingových analytiků se přesouvá větší úloha na oblast marketingového výzkumu a zdokonalování praktických znalostí reálného tržního prostředí a kultur ze značně vzdálených teritorií /práce v TERÉNU, jako hodnota tržních příležitostí/.

Kritickým místem pro marketing průmyslové firmě se do budoucna stává problematika investiční politiky /strategie/. Je nutné posoudit ekonomický efekt vynakládaných prostředků na účast v tendrech a výběrových řízeních již kvantifikované poptávky nebo cesta vytváření vlastního prostoru pro hybatele trhu v podobě rozkrývání příležitostí jako GENERÁTORA POPTÁVKY v celém prostoru světového trhu.

Historické příčiny vzniku „globálního“ tržního prostředí

Z hlediska obecného trendu vývoje světové ekonomiky můžeme definovat mnoho oblastí, které byly zdrojem „globálního“ tržního prostředí. Mezi ty významné lze zařadit zejména tyto :

A. Postupné sjednocování LEGISLATIVY“ v oblasti obchodních a platebních vztahů :

- pronikání bankovních a finančních firem a institucí
- podmínky pro výměnu, a změnu vlastnictví zboží INCOTERMS
- podmínky pro přepravu zboží /LOGISTIKA/
- technické normy pro JAKOST zboží /DIN aj./
- přijetí ekologických, hygienických a zdravotních předpisů
- vývoj ostatních norem , zejména v oblasti kultury a systému prodeje /obchodní řetězce, systém měření a regulace aj./

B. KOMUNIKACE

- systém vytvoření světové komunikační sítě INTERNET
- systém transferu konstrukčních výkresů a technologických postupů /CAD, CAM aj/
- systém řízení firem a společností /ISO aj/
- překonání jazykových bariér uvnitř řízení průmyslových firem

C. TRANSFER KNOW-HOW

- jako zdroj zakládání nových podnikatelských aktivit
- jako zdroj multikulturních firem /společných pracovních týmů
- jako zdroj pro rychlý transfer kapitálu předstihující transfer zboží /např. joint-venture aj/

Globalizace je celosvětové působení národních korporací (podniků) využívající komparativních výhod, které jsou poskytovány v různých částech světa.

Mezi **komparativní výhody** patří:

- levná pracovní síla, vhodná geografická
- poloha, politická a pracovní stabilita, tolerantní legislativa, dostatečně solventní poptávka atd.

Celosvětové působení korporací souvisí s mezinárodním obchodem (internacionalizací) a týká se transakcí překračující státní hranice. Tyto transakce zahrnují transfer zboží, služeb, technologií, manažerských znalostí a kapitálu do jiných zemí.

Interakce těchto korporací s hostitelskou zemí mohou mít **řadu forem**:

- vývoz zboží a služeb,
- licenční dohody o výrobě zboží v jiné zemi,
- smlouva o managementu (řízení a přenos technického know-how z mateřské země/firmy),
- společné podnikání (joint ventures) s firmou v hostitelské zemi, vedlejší nebo pomocné podniky (které založí v hostitelské zemi nadnárodní společnost).

V rámci globalizace se vyskytují **tři globalizační síly**:

- globalizace trhů,
- globalizace branží,
- globalizace soutěže.

Globalizace trhů je způsobena rostoucí homogenizací potřeb (zákazníci v podstatě žádají stejné výrobky za co nejnižší ceny) a celosvětovým růstem poptávajících a zprostředkovatelů odbytu.

Světově činní průmysloví zákazníci se vyznačují koordinovaným a centralizovaným poptávkovým chováním a rostoucí **globalizací nákupů** vede k jednoduššímu a standardizovanějšímu programu výrobků.

Homogenizací poptávky a existencí odběratelů operujících po celém světě je vyvolána poptávka po globálních výrobcích a službách - hovoříme o **pull globalizaci** (globalizaci tahu).

Protějším k homogenizaci trhu ve vztahu k nabídce je **globalizace branží**. Řada průmyslových podniků již nemůže realizovat dostatečný efekt (na základě zkušenosti a degrese) na svých původních národních trzích. Vlivem vysokých nákladů na výzkum a vývoj lze dosáhnout prosperity jen na základě světové realizace odbytu velkého množství identických výrobků (např. automobilový či farmaceutický průmysl).

O **globalizaci soutěže** jde tehdy, kdy národní společnosti provádějí své celosvětové aktivity vzhledem k působnosti ostatních globálních konkurentů.

Globalizace branží a soutěže obsahují primárně efekt vztahujícího se k nabídce -hovoříme o **push globalizaci** (globalizaci tlaku).

Nejvyšším cílem nové orientace v globální konkurenci je vždy zajištění konkurenční schopnosti pomocí světového plánování, koordinace a provádění všech podnikových aktivit v rámci integrovaného komplexního systému (jedná se o **integrační procesy**).

Konfigurace mezinárodních aktivit popisuje (určuje), kde by daná činnost měla být prováděna. Primárně obsahuje rozhodnutí o optimálním stupni centralizace specifické globalizace.

Koordinace mezinárodních aktivit představuje vzájemné sladění podobných, světově rozšiřovaných aktivit u národních společností (standardizace programů, uplatnění národních řídicích nástrojů a standardních postupů).

Jednotlivé podnikové funkce mohou vykazovat na základě konfigurace a koordinace mezinárodních aktivit rozdílný **stupeň globalizace**. Diferenciací mezi různými stupni konfigurace a koordinace aktivit lze odvodit různé smíšené **typy globalizace** - defenzivní a ofenzivní globalizaci.

Ofenzivní globalizace je charakteristická proaktivní jednotnou integrací všech podnikových funkcí. Při **defenzivní globalizaci** se podnikové úseky integrují v rámci reakce na soutěž jen částečně.



Shrnutí pojmů 3.3.

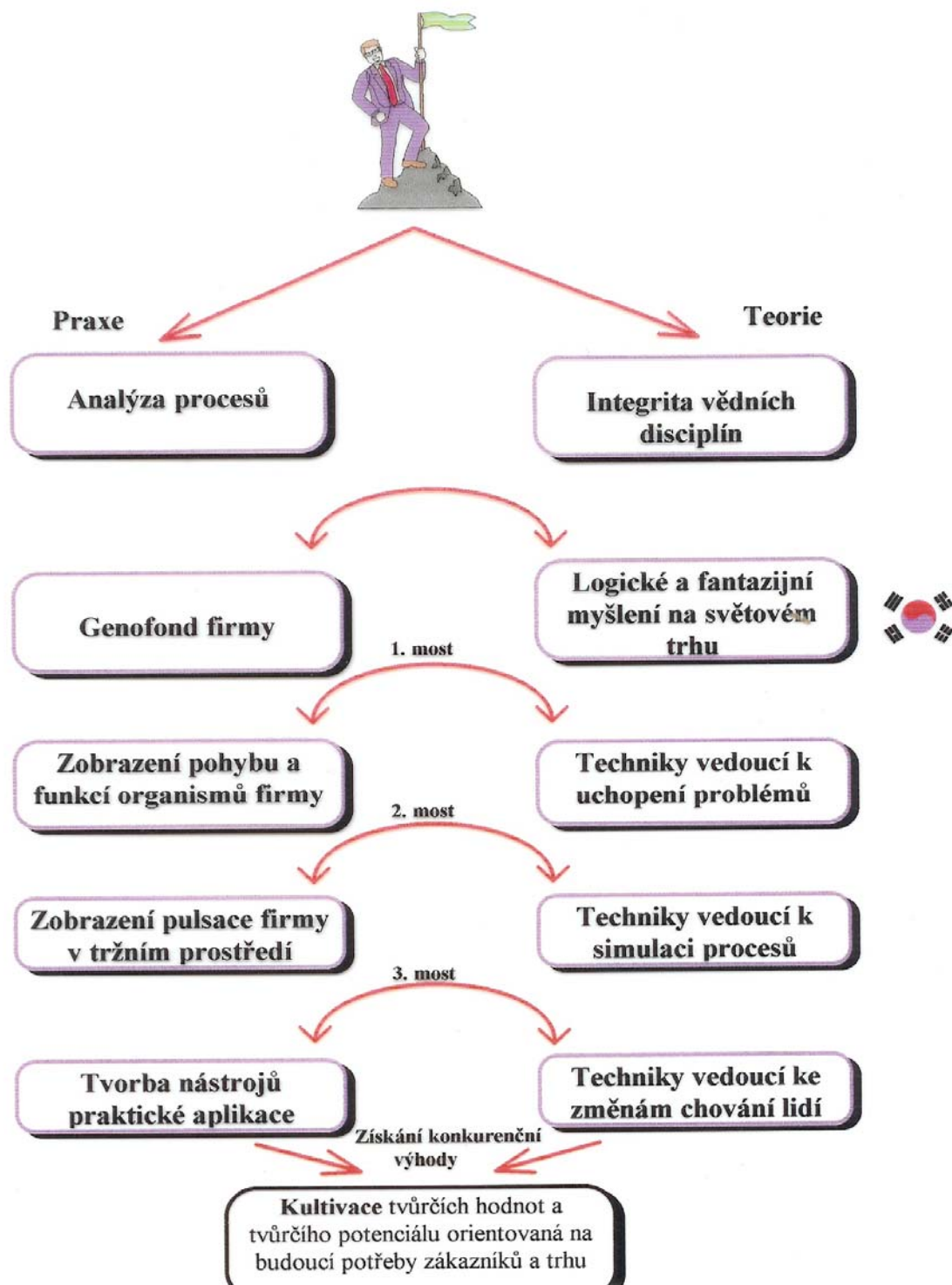
Globalizace trhu, úkoly marketingu v globalizovaném světě.



Otázky 3.3.

- 1) Které kritické změny čekají průmyslové firmy na globalizovaném trhu?
- 2) V kterých oblastech vedlo postupné sjednocování legislativy ke vzniku globálního tržního prostředí?
- 3) Jaké jsou kromě sjednocené legislativy další příčiny globalizace?
- 4) Jaké jsou hlavní globalizační síly?
- 5) Které jsou hlavní úkoly marketingu v globalizovaném světě?

**SCHOPNOST UČIT SE RYCHLEJI NEŽ KONKURENCE JE
DNES JEDINOU KONKURENČNÍ VÝHODOU, KTEROU LZE
TRVALE UDRŽET**

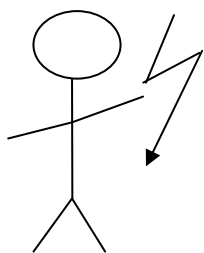


ZÁVĚR

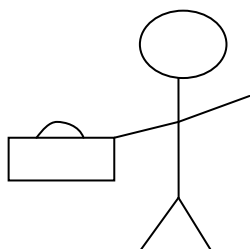
Složitost současných a budoucích procesů na rozhraní reálného tržního prostředí a vnitřního prostředí průmyslové firmy neumožňuje rozkrývat zákonitosti pohybu a chování bez využití určitého stupně zjednodušeného zobrazení, vymezení „tolerančního pole oscilace“ chování a reakcí na podněty. Pro oblast průmyslového marketingu zde přibývá ještě další faktor, který vyžaduje jak v horizontální, tak vertikální rovině velmi kvalitní marketingové znalosti a dovednosti. Tímto faktorem je pozice v průmyslovém řetězci od výrobce surovin po finální montáž nebo spotřebu. Pronikání zákazníků i dodavatelů celým výrobním řetězcem ovlivňuje nejen rozhodovací procesy managementu jednotlivých firem, ale současně mění některé přístupy v oblasti logistiky /tvorba a řízení zásob/, finančních operací /řízení závazků a pohledávek, řízení rizik/, technického rozvoje /zakládání konkurenčních výhod/ aj.

Základní znalosti nových marketingových technik nespočívají v osvojování schematických postupů, šablon a vzorců. Klíčem k úspěšnosti využití teoretických poznatků marketingu v praxi průmyslových podniků je především pochopení o čem problematika tržního chování je, jaké jsou vzájemné vazby a zejména, jaké jsou trendy, zakládající budoucnost a konkurenční výhody. Tyto znalosti se v blízké budoucnosti stanou integrální součástí „znalostní výzbroje“ každého pracovníka v rozhodovacím procesu průmyslové firmy. Cílem této publikace je proto připravit základní rámec průřezové koncepce významných prvků teorie průmyslového marketingu k dosažení praktických znalostí a dovedností v široké struktuře odborných profesí průmyslové firmy /technické, ekonomické, obchodní aj/, jako integrující systém sdílení hodnot při zakládání týmů, vnímajících reálné tržní prostředí.

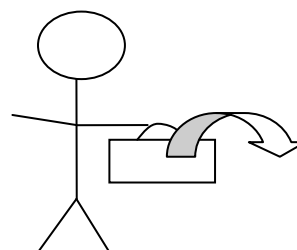
Konkurence



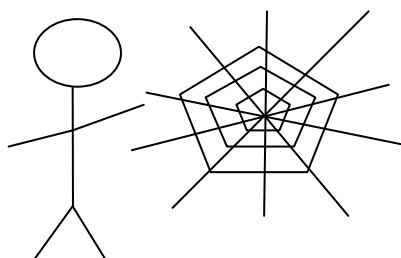
Nákupce



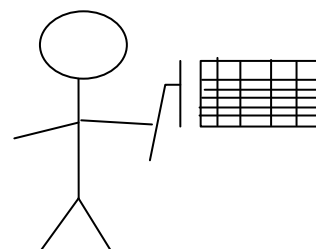
Prodejce



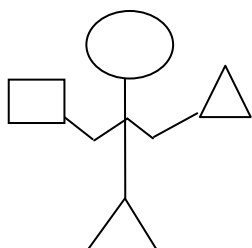
Marketér



Management



Dodavatel



Zákazník

