

# ANALÝZA PODPOR MARKETINGOVÉ ČINNOSTI VYUŽÍVANÝCH FIRMAMI V ČESKÉ REPUBLICE

Dita Hommerová, Lenka Králová

Tento příspěvek shrnuje nejpodstatnější výsledky dotazníkového šetření realizovaného pod názvem: „Analýza podpor marketingové činnosti využívaných firmami v České republice“. Výstupy realizovaného dotazníkového šetření jsou v textu vyhodnoceny a diskutovány a vází se na v úvodu definované hypotézy. Zmíněny jsou i stěžejní otázky týkající se nejednotného chápání odborné terminologie z oblasti marketingu. V závěru jsou rovněž navrženy tématické okruhy pro předpokládané navazující výzkumy.

## Úvod

Ačkoliv slůvko marketing zná dnes téměř každý, většina lidí, včetně některých marketingových pracovníků ve firmách, si pod tímto pojmem představí téměř výhradně komunikaci, resp. dříve tak hojně používaný výraz propagaci. Ovšem k tomu, aby dnes mohly firmy na globalizovaných a ostrých konkurenčních trzích uspět, musí nejprve důkladně analyzovat prostředí, ve kterém podnikají a až na základě této analýzy formulovat nástroje marketingového mixu. Cílem tohoto příspěvku proto je identifikovat, do jaké míry a jakým způsobem se firmy v České republice marketingu věnují.

Příspěvek je výstupem interního specifického výzkumu provedeného na Fakultě ekonomické, Zápaadočeské univerzity v Plzni, zaměřeného na výzkum praktických zkušeností s podporami marketingové činnosti využívaných ve vybraných podnicích Plzeňského a Karlovarského kraje a následně na jeho základě jsou formulovány hlavní tendence v rámci podnikových procesů. Výzkumu, který probíhal od dubna do srpna roku 2008, se zúčastnilo 29 firem, mezi nimi firmy malé, i velké (jako například Moser, Hannah či Pilsner Urquell) - viz **Obr. 1**.

Výzkum byl prováděn formou osobního dotazování s podporou strukturovaného dotazníku. Respondenti odpovídali na uzavřené i otevřené otázky. Vzorek respondentů je proto záměrně malý, aby bylo možné kvalitně hodnotit i druhý typ otázek. Smyslem tohoto výzkumu totiž bylo

především zmapovat situaci u společností podnikajících v Plzeňském a Karlovarském kraji a na základě zjištěných skutečností připravit a realizovat rozsáhlejší výzkum cílený na konkrétní problematiku v rámci podaného projektu GAČR pro rok 2009-2011.

## 1 Hypotézy

Pro účely zpracovávaného marketingového výzkumu byly vymezeny následující hypotézy:

1. Marketingové řízení patří mezi nesystematicky a intuitivně řešené podnikové procesy.
2. V podnikové praxi se projevuje celosvětový trend orientace na zákazníka.
3. Podniky chápou jako svou největší konkurenční výhodu kvalitu produktu.

## 2 Charakteristika zkoumaného vzorku

První otázky se zaměřovaly na charakteristiku zkoumaných firem, jejich smyslem byla možnost následné filtrace a analýzy křížových závislostí. Drtivá většina oslovených firem se pohybuje na tzv. trhu B2B, konkrétně 24 podniků, z toho přesně polovina se zaměřuje současně na trh B2B i trh B2C. Pouze 5 zkoumaných firem se orientuje pouze na konečné zákazníky.

Většina zkoumaných podniků se považuje za české firmy – 23 firem (podniky s převážně – více než 50 % - českou účastí základního kapitálu), za zahraniční 5 firem (podniky s převážně – více než 50 % - zahraniční účastí základního kapitálu). Pro účely výzkumu je toto pozitivní zjištění, neboť jeho účelem bylo zjistit postavení marketingu ve firmách v České republice. Jedna firma se označila jako česká i zahraniční zároveň, jedná se totiž o českou firmu, ovšem s vloženým zahraničním kapitálem menším než 50 % v základním kapitálu.

Mnoho společností je samostatných, nezávislých, tj. s nulovým cizím kapitálem (v absolutním vyjádření 19, relativně jsou to dvě třetiny), přičemž dvě z nich

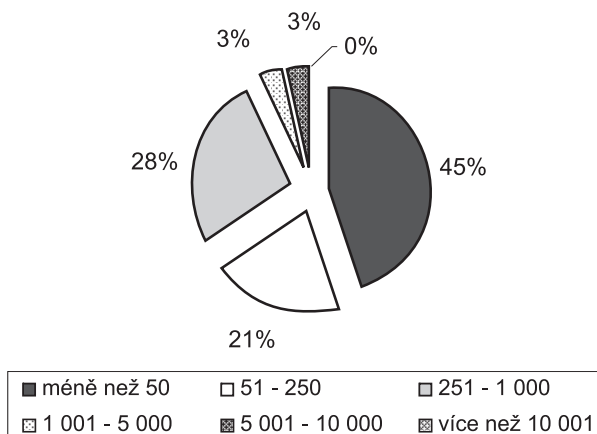
jsou zároveň i mateřskou společností. Jako mateřské společnosti se označily 4 firmy a 8 podniků vystupuje na trhu jako dceřinné společnosti.

Ve zkoumaném vzorku významně převažují malé a střední firmy (viz obrázek č. 1), což je pro účely výzkumu (podobně jako v otázce č. 2). více než zajímavé. Velké nadnárodní firmy totiž často těží ze znalostí a zkušeností svých mateřských společností.

Otázkou ovšem zůstává, jak v oblasti marketingu pracují ryze české, malé či střední firmy, které nemají „oporu“ u spřízněných subjektů.

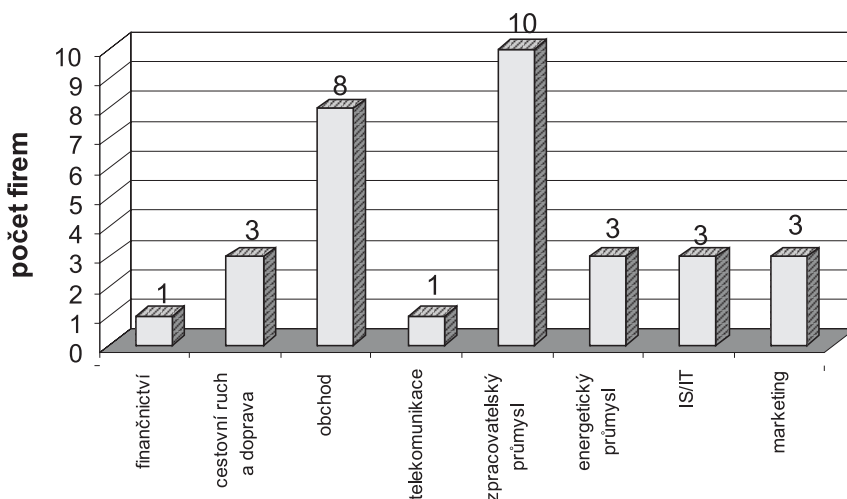
Co se týče oblasti působnosti zkoumaných firem, není vzorek natolik homogenní jako v předchozích otázkách, nicméně většina z nich se řadí mezi firmy obchodní nebo působící ve zpracovatelském průmyslu – viz Obr. 2.

**Obr. 1: Počet zaměstnanců**



Zdroj: vlastní zpracování.

**Obr. 2: Obor působnosti zkoumaných firem**



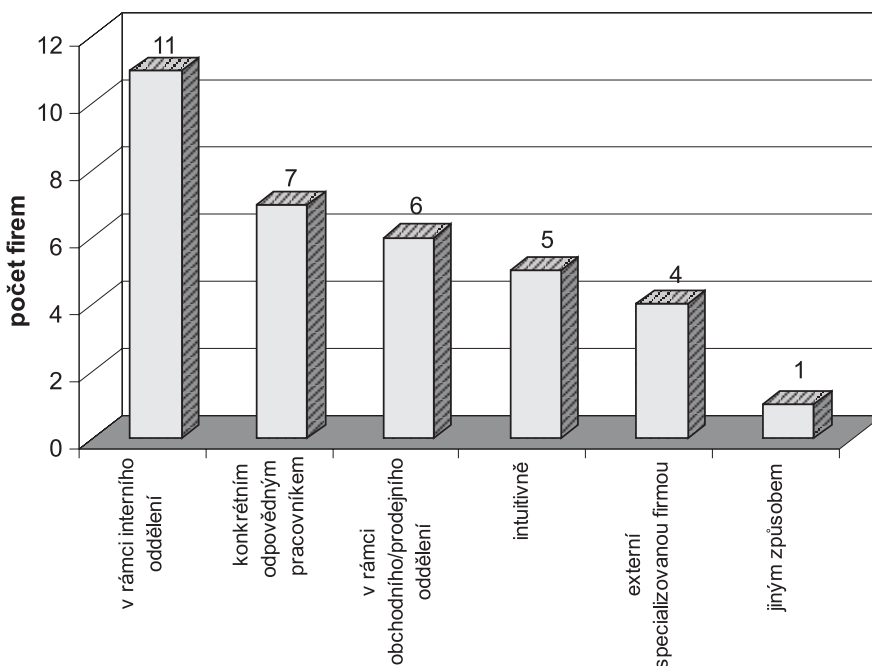
Zdroj: vlastní zpracování.

### 3 Řízení marketingových činností

Následují otázky vztahující se ke způsobu provádění marketingu v jednotlivých firmách, pozornost byla věnována zejména otázkám využívání speciálních softwarů či outsourcovaných služeb při zajišťování marketingového informačního systému, přičemž jednou z hypotéz výzkumu se stal předpoklad, že firmy marketing neprovádí systematicky, ale spíše intuitivně.

V této souvislosti zaslouží pozornost skutečnost, že pouze 5 firem prohlašuje, že marketing provádí intuitivně, tzn. bez specifického organizačního schématu a konkrétních marketingových plánů, což je jistě známka rozvoje marketingového řízení, uvážíme-li, že mnozí odborníci stále proklamují, že české firmy nedokáží marketing efektivně a dostatečně využívat. Nicméně, z těchto pěti firem

Obr. 3: Způsob provádění marketingu ve firmách



Zdroj: vlastní zpracování.

Z výzkumu vyplývá, že většina firem realizuje marketing vlastními silami a to buď v rámci interního marketingového oddělení nebo jedním pracovníkem odpovědným za tuto oblast (18 respondentů). Tomu odpovídají i výsledky výzkumu provedeného ing. Pilíkem na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně – 44% oslovených firem má podle něj ve své organizační struktuře samostatné marketingové oddělení [9]. Některé z nich pro řízení marketingových činností využívají i prodejní či obchodní oddělení nebo kombinují např. vlastní marketingové oddělení a externí specializovanou firmu – viz **Obr. 3**.

tři z nich nesestavují žádný marketingový plán, jedna každoročně a jedna pro delší časové období. Výsledky odpovědí na otázku č. 6 tedy vyvracejí hypotézu, že by marketingové řízení patřilo mezi nesystematicky a intuitivně řešené podnikové procesy.

Využívají-li firmy pro řízení marketingových činností externí specializované firmy, jedná se nejčastěji o reklamu (11 firem) a marketingový výzkum (8 firem), jedna firma využívá služeb několika externích specialistů v různých oblastech marketingu – viz **Obr. 4**. Mezi dodavateli těchto služeb byly nejčastěji jmenovány tyto firmy:

- **Neubert Marketing** – sestavuje pro své klienty marketingový plán, provádí marketingový audit, v rámci konkrétních projektů navrhuje variantní řešení či již sestavený projekt zhodnotí podle předem určených hledisek, pomáhá klientům při výběru a řízení zaměstnanců, provádí monitoring trhu (dle produktů, zákazníků apod.);
- **General Marketing** – nezávislá česká společnost specializující se na marketingový výzkum, tvorbu a přípravu marketingových strategií a modelování marketingových procesů;
- **Médea** - nabízí kompletní realizaci mediálních kampaní včetně strategického mediálního plánování, detailního implementačního plánování a finančně efektivního nákupu všech mediálních aktivit, dále se soustřeďuje na výzkumy a analýzy trhu, konkurenčního prostředí a spotřebitelských výzkumů.

Ovšem například také Public Relations a související problematika jsou častou zakázkou předávanou firmami specializovaným společnostem. Pozadu však nezůstává ani oblast distribuce (firmy využívají různé logistické a dopravní společnosti), poradenství nebo tvorby tržních prognóz (např. firmou General Marketing). Mnohé tržní

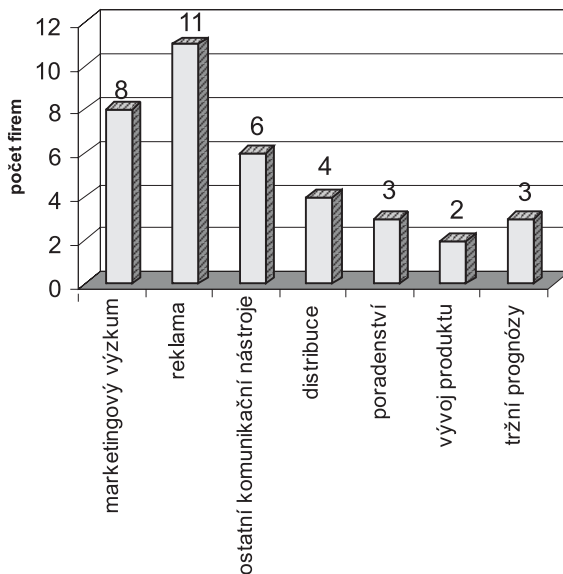
prognózy si však firmy zakupují přímo, z veřejně dostupných databází výzkumných firem.

Skutečnost, že dvacet procent zkoumaných firem nevyužívá žádný software pro podporu marketingového informačního systému by nebylo zásadním způsobem v obecném měřítku překvapivé, ovšem v porovnání s odpověďmi na jinou otázku v rámci tohoto výzkumu (viz obrázek č. 3) je toto číslo poněkud nečekané. 15 z dotázaných uvedlo, že si systém (odpovídající software) spravuje vlastními silami (ať už se jedná o software zakoupený na trhu nebo vyvinutý vlastními pracovníky) – viz **Obr. 5**.

Za bližší pozornost jistě stojí porovnání způsobu zajišťování marketingu a marketingového informačního systému v jednotlivých firmách. Z níže uvedené tabulky (Tab. 1) vyplývá několik základních trendů:

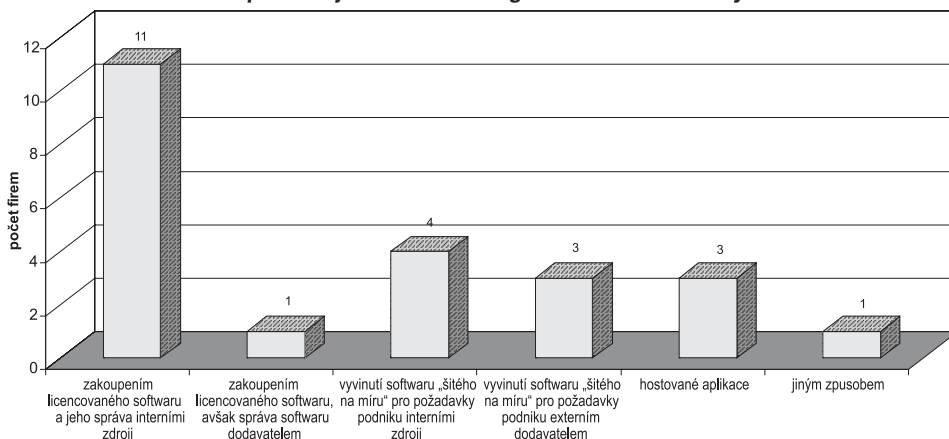
- ve firmách, které disponují vlastním marketingovým oddělením, je také marketingový informační systém spravován interními zdroji (bez ohledu na to, zda byl vyvinut vlastními či externími pracovníky);
- tam, kde je marketing „řízen intuitivně“ většinou žádný marketingový informační systém implementován není, podobně je tomu také v podnicích, ve kterých marketingové činnosti spadají pod prodejní či obchodní oddělení;

**Obr. 4: Oblasti využívání externích specializovaných služeb firmami**



Zdroj: vlastní zpracování.

**Obr. 5: Způsob zajišťování marketingového informačního systému**



Zdroj: vlastní zpracování.

- po těchto logicky odůvodnitelných skutečnostech je však zajímavý pohled na podniky, ve kterých se marketingem zabývá pouze jeden pracovník, neboť i zde (podobně jako u firem s vlastním marketingovým oddělením) je marketingový informační systém spravován interními zdroji, tedy zřejmě oním jediným pracovníkem;
- hostované aplikace využívají výhradně podniky s vlastním marketingovým oddělením.

Tab. 2 shrnuje výhody a nevýhody nasazení různých softwarových řešení pro podnik, konkrétně se jedná o CRM řešení.

Ačkoliv 6 firem uvedlo, že nepoužívá žádnou podporu marketingového informačního systému, na otázku konkrétní aplikace/software již záporně odpovědělo dokonce 11 firem, tedy více než třetina firem nepoužívá žádný speciální software pro podporu rozhodování v rámci marketingového in-

**Tab. 1: Závislost způsobu provádění marketingu ve firmách a zajišťování marketingového informačního systému**

Jakým způsobem je marketing ve Vaší firmě zajišťován? / Jak je ve Vaší firmě zajišťován marketingový informační systém?	zakoupením licencovaného softwaru a jeho správa interními zdroji	zakoupením licencovaného softwaru, avšak správa softwaru dodavatelem	vyvinutí softwaru „šitého na míru“ pro požadavky podniku interními zdroji	vyvinutí softwaru „šitého na míru“ pro požadavky podniku externím dodavatelem	hostované aplikace	marketingový informační systém není zaveden
v rámci interního marketingového oddělení	6	6	3	2	3	–
jeden pracovník pro oblast marketingu	3	–	2	–	–	1
v rámci prodejního/obchodního oddělení	2	1	–	–	–	3
intuitivně	1	–	–	–	–	4
externí specializovanou firmou	–	–	1	–	–	2
jiným způsobem	1	–	–	1	–	–

Zdroj: vlastní zpracování.

**Tab. 2: Shrnutí výhod a nevýhod řešení nasazení CRM**

Zakoupení licencovaného SW	Vývoj SW na míru	Hostované aplikace (ASP)	Marketingové agentury
+ customizace SW dle potřeb firmy + práce s daty je pouze uvnitř firmy + aplikace připojena přímo na celopodnikovou databázi (práce s daty online) - vysoká počáteční investice (implementace, licence, HW, SW) - vysoké provozní náklady (správa a údržba systému, mzdy, upgrade, ...) - náklady na bezpečnost dat	+ SW přesně dle potřeb firmy + práce s daty je pouze uvnitř firmy + aplikace připojena na celopodnikovou databázi (práce s daty online) - vysoké náklady (vývojový a realizační tým, provozní náklady) - dlouhá doba od zadání k uvedení do ostrého provozu - náklady na bezpečnost dat	+ nulová nebo nízká počáteční investice + relativně nízký měsíční poplatek, poměr cena/výkon + nulové provozní náklady - nutnost vytvoření integračních vazeb ASP s lokálním IS - aplikace nemusí nabízet přesně to, co firma potřebuje (obtížná customizace) - data jsou mimo firmu - náklady na internetové spojení se vzdálenou aplikací	+ proškolený tým s vlastní technologickou podporou téměř ihned + nulová počáteční investice + relativně nízký pravidelný poplatek + nulové provozní náklady (mzdy, školení, správa a údržba systému,...) - data jsou mimo firmu - nutnost vytvoření integračních vazeb mezi daty z agentury a lokálním IS - tým agentury není podrobně seznámen se situací v daném průmyslovém odvětví

Zdroj: [3].

formačního systému. Poněkud překvapivě je také zjištěno, že všeobecně velmi známý informační systém SAP pro své činnosti využívají pouze 3 firmy. Nejčastěji firmy volí vlastní softwarová řešení (mezi nejoblíbenější patří řešení založená na bázi CRM, respektive databázových systémů) a databázové systémy obecně. Kromě IS SAP však využívají při zavádění ERP i další informační systémy:

- IS KARAT (komplexní podnikový informační systém určený pro výrobních i obchodních společností);
- IS INES (specificky zaměřen na malé a střední podnikatelské subjekty, například z oblasti maloobchodního prodeje či velkoobchodu, je ale také vhodným řešením pro výrobní podniky a společnosti podnikající v oboru služeb);
- IS ESO 9.

#### 4 Situační analýza a role zákazníka

Výzkum rovněž zjišťoval, zda i v českých podnicích hraje zákazník, v rámci ostatních faktorů situační analýzy, klíčovou roli. Další série otázek se proto zaměřila na identifikaci účelu využívání marketingového informačního systému a zároveň míru důležitosti jednotlivých faktorů situační analýzy, včetně způsobu jejich sledování.

Obsah firemních informací podle Jakubíkové představuje hlavní konkurenční výhodu, která snižuje riziko obchodu a pomáhá racionalizovat rozhodování. Proto, pokud chce být firma úspěšná, musí usměrňovat tok informací a převádět ho na informace relevantní pro přijímání marketingových rozhodnutí. [6] Blažková v této souvislosti uznává, že malé a střední firmy marketingový informační systém plně nevyužijí nebo si ho nemohou dovolit z finančních důvodů, ale zároveň přiznává, že i malé a střední firmy musejí sbírat, ukládat a využívat informace pro racionalizaci podnikových rozhodovacích procesů. [2]

Odpovědi na otázku „Pro jaké účely marketingový informační systém využíváte?“ proto přináší poněkud překvapivé výsledky. Přestože většina firem marketing ve firmě provádí (viz obrázek č. 3), alespoň „intuitivně“, nejsou schopny odpovědět na otázku, k jakým účelům marketingový informační systém využívají –více než třetina dotázaných (konkrétně 11 firem) odpovědělo, že marketingový informační systém vůbec nevyužívá. Je proto možné se domnívat, že v této souvislosti dochází u pracovníků firem k mylnému pochopení tohoto pojmu. Nejedná se totiž o informační systém ve svém užším pojetí, ale o systém vytvořený za

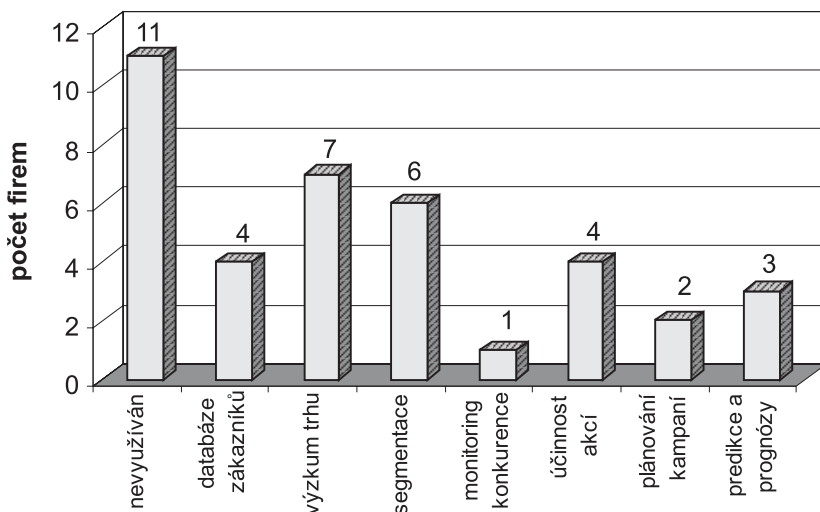
účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování interních i externích informací o trhu, které jsou nezbytné pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu marketingových činností.

Seďm firem (podle jejich slov) data získaná marketingovým informačním systémem využívá pro výzkum trhu (ve skutečnosti je výzkum trhu součástí marketingového informačního systému) a šest firem pro segmentaci trhu, dále potom

pro řízení databází zákazníků a ověření účinnosti a efektivnosti rozličných marketingových, resp. komunikačních akcí – viz **Obr. 6**.

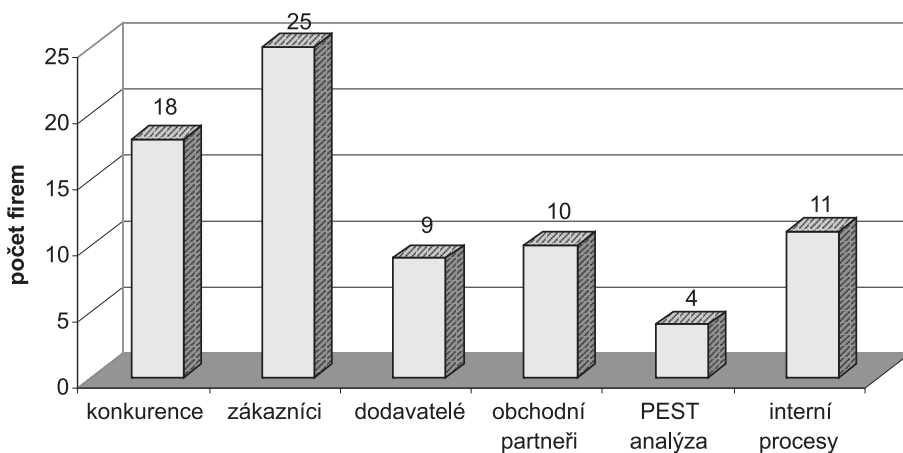
Dle výsledků tohoto výzkumu (Obr. 7) lze soudit, že české firmy si váží svých zákazníků a věnují jim náležitou pozornost, upřednostňují dobré vztahy se zákazníky, sledování jejich preferencí apod. před zjišťováním strategií konkurence nebo řízením vztahů s dodavateli či obchodními

**Obr. 6: Účel využívání marketingového informačního systému**



Zdroj: vlastní zpracování.

**Obr. 7: Faktory významné v rámci situační analýzy**



Zdroj: vlastní zpracování.

partnery. Nedostatečnou pozornost však věnují makroekonomických činitelům a to právě v době, kdy, zejména ekonomické (např. aktuální růst úrokových sazeb, výrazné fluktuace směnných kurzů nebo propady akciových trhů) a technologické faktory, významně ovlivňují aktivity mnoha podniků v naší zemi.

Výsledky potvrzují hypotézu č. 2.

**Konkurenci** firmy sledují nejčastěji průběžně, skrze informace dostupné veřejně na trhu – na internetových stránkách konkurentů nebo na veřejných serverech, v médiích či například i sledováním inzerce konkurence v tisku. Firmy uvádí také mystery shopping jako určitou formu pozorování aktivit konkurentů. Výjimkou však nejsou ani firmy, které se konkurenčními strategiemi věnují v okamžiku potřeby, konkrétně například před uvedením nového výrobku na trh nebo při inovaci nabídky, přičemž při těchto příležitostech čerpají podniky informace převážně z internetu a jiných informačních a propagačních materiálů konkurence. Firmy však často volí také tzv. kombinovanou strategii, kdy pro některé účely sledují trendy na trhu denně, pro jiné pouze jednou za rok, případně vůbec.

Nejenže jsou **zákazníci** a jejich preference velmi významným faktorem při rozhodování o činnostech firmy, ale i sledování změn v této oblasti rozhodování je v podnicích systematictější a častější. Tento soud je možné vyvodit nejen z provedeného výzkumu, ale vyplývá i z průzkumů provedených v zahraničí. Například Alsbury a Jay uvádí, že 96 % podniků se ztotožňuje s názorem, že hlavním cílem péče o zákazníka je zvýšit jeho uspokojení [1].

Ačkoliv se zpětnou vazbou od zákazníků průběžně zabývá pouze 6 firem, ostatní respondenti uvádí, že trh zákazníků zkoumají denně (2), týdně (5) či měsíčně (4). Poněkud diskutabilní je termín „průběžně“ neboť pod něj mohou spadat např. i týdenní či měsíční analýzy. Lze však soudit, že zákazníci a jejich přání a potřeby, trendy ve spotřebě a nákupní chování jsou ze všech jmenovaných faktorů podrobeny v největší míře drobnohledu podniků.

Nezbytnou součástí analýzy trhu zákazníků ovšem jsou také pre-testy a post-testy, výzkum spokojenosti zákazníků a obdobné výzkumy, proto ani zde nelze nezmínit výzkum prováděný v konkrétní okamžik dle potřeby. Na druhou stranu, data o zákaznických jsou snadněji dostupná než

data o konkurenci a firmy tak nakupují již provedené výzkumy a průzkumy na trhu - nejčastěji od následujících organizací:

- INCOMA Research – je dodavatelem služeb v oblasti marketingového výzkumu a poradenství, nabízí řešení zejména v oblasti maloobchodu a distribuce, nákupních zvyklostí, regionálních analýz a rozvoje nemovitostí, industriálních a B2B výzkumů a analýz v segmentu Horeka; je součástí skupiny GfK Praha;
- Český statistický úřad;
- MML Median – je tzv. full-servisová agentura pro výzkum trhu, médií a veřejného mínění, která na zakázku provádí různé typy kvalitativních i kvantitativních výzkumů trhu, sociologických výzkumů, výzkumů sledovanosti médií a výzkumů veřejného mínění a rovněž vyvíjí software a aplikace rozličného zaměření a rozsahu.

Zdrojem dat jsou ovšem i výstavy a veletrhy, nabídka maloobchodních prodejen a velmi často interní databáze zákazníků spravované danou firmou.

Sledování ostatních faktorů situační analýzy již firmy nevěnují zdaleka takovou pozornost jako předchozím dvěma. Nicméně lze vysledovat základní tendence:

- firmy nesledují **trh dodavatelů** systematicky - preferují stále dodavatelsko-odběratelské vztahy; pokud se o tuto oblast zajímají, konají tak nejčastěji přibližně dvakrát do roka při příležitosti vypsání nového tendru nebo po zadání vývoje nového výrobku.
- ještě menšímu zájmu se těší **obchodní partneři** (ačkoliv odpovědi na otázku č. 11 vypovídají o opaku) – pouze dvě firmy hodnotí systematicky portfolio dodavatelů, ostatní jen dle potřeby (jednou až dvakrát do roka)
- poměrně jednoznačné byly odpovědi na otázku tzv. **PEST analýzy** – 3 firmy ji hodnotí průběžně, jedna měsíčně a jedna ročně; nevedly ovšem, kde data získávají;
- ty podniky, které hodnotí i **interní procesy**, tak provádí většinou minimálně jednou měsíčně (8 z 11), ostatní ad hoc čtvrtletně či ročně.

## 5 Konkurenční strategie

Předmětem výzkumu bylo také šetření, zda jsou si podniky vědomy vlastních konkurenčních výhod a v čem je nejčastěji spatřují. Pomyslný žebříček konkurenčních výhod, které si firmy uvědomují



a na kterých staví své podnikatelské strategie jednoznačně vede kvalita, již uvedla celá třetina dotázaných. Nezaměřují se však pouze na kvalitu výrobků (svých klíčových aktivit), ale také na kvalitu souvisejících služeb.

To znamená, že podniky si uvědomují nejen význam tzv. vlastního produktu, kam patří právě kvalita, značka, obal, design, použitý materiál, ale stále více kladou důraz na tzv. rozšířený produkt, kam řadíme např. servis, záruku, školení, instruktáž a další.

Tento stav odpovídá aktuálním trendům, kdy se od konkurenčního boje prostřednictvím ceny firmy odpoutávají a svou pozornost směřují na kva-

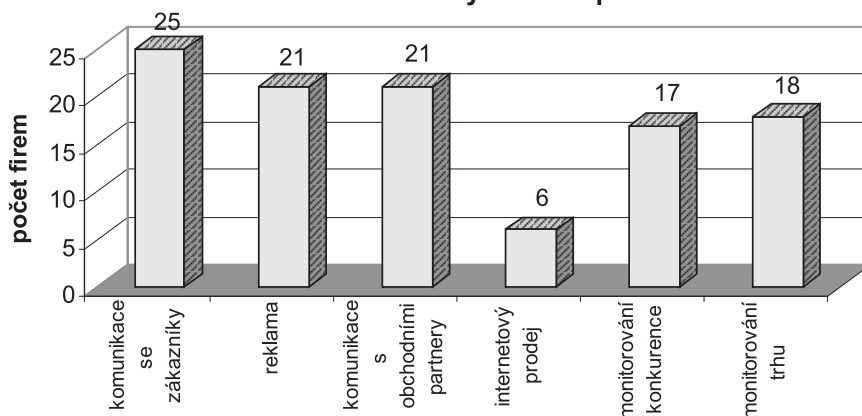
se snaží přizpůsobovat nabídku „na míru“ konkrétním zákazníkům (ať už se jedná o osobní přístup, komplexnost či inovaci sortimentu nebo specifickou formu distribuce vhodnou pro daný segment zákazníků).

Poněkud zarážející je však skutečnost, že 3 firmy (neboli 10% firem) nevědí, v čem tkví jejich konkurenční výhoda, zejména v souvislosti s tím, že se jedná o firmy s více než 250 zaměstnanci, ve kterých by měly být určité marketingové strategie, alespoň v omezené míře, vypracovány a implementovány.

Pro menší firmy je obecně nevhodnější kombinace strategie tržní orientace (zaměření na

Obr. 8: Činnosti podporované internetem

Internet využíváme pro:



Zdroj: vlastní zpracování.

litu, servis či individualizaci nabídky. Rozhodující úlohu ceny totiž zmínily pouze dvě firmy, zatímco servis a služby 5 firem; pružnost a rychlost 4; individuální přístup vůči zákazníkům 3; seriózní a korektní jednání 3; komplexnost nabídky 5 firem.

Výsledky odpovědí tak potvrzují hypotézu č. 3 v širším kontextu, nejedná se jen o kvalitu vlastního produktu, ale i o kvalitu prodejního a poprodejního servisu.

Pro uplatnění na trhu však podniky využívají i konkurenční strategie založené na dlouhodobých zkušenostech (6 firem) nebo specifickém know-how a odbornosti pracovníků (5 firem). Tři firmy staví svůj úspěch na pověsti firmy nebo známé značce výrobků. Jinými slovy, i tento výzkum potvrdil obecně známou skutečnost, že podniky

vybrané, atraktivní tržní segmenty) a strategie odlišení nabídky produktů a služeb (zákazníky získáme tím, že jim nabídneme jiné hodnoty než konkurence). Naopak není vhodná strategie nízkých nákladů – ta je vhodná pro velké společnosti působící na masovém trhu. [8]

6 Internet a interní komunikace

V rámci výzkumu byly rovněž prověřovány způsoby komunikace podniků, především internetu, coby moderního komunikačního média, a interní komunikace. Zkoumané firmy největší význam využívání internetu vidí v řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management). Customer Relationship Management (CRM)

podle Dohnala znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky [4].

Internet podniky využívají především při komunikaci se zákazníky (86 %) a zároveň je internet důležitým nástrojem komunikace s dodavateli, stejně jako reklamní médium (73 % firem). Více než polovina firem jej však využívá také k monitorování trhu, včetně aktivit konkurence. Internetový obchod provozuje šest respondentů zkoumaného vzorku, což je relativně vysoký počet. Pokud firmy využívají internet k jiným účelům, hovoří v této souvislosti o vyhledávání vhodných výběrových řízení nebo o účasti na elektronických aukcích – viz **Obr. 8**.

Interní komunikace je nedílnou součástí marketingových činností firmy, která informuje a motivuje zaměstnance. Mezi základní komunikační prostředky patří:

- vnitrofiremní časopis;
- VIS (vnitřní informační systém) = intranet, tj. internet pro zaměstnance, informace o společnosti, aktuality ve firmě;
- nástěnky;
- setkání s nadřízenými;
- porady;
- firemní akce.

**„Interní komunikace má v podniku tyto hlavní funkce:**

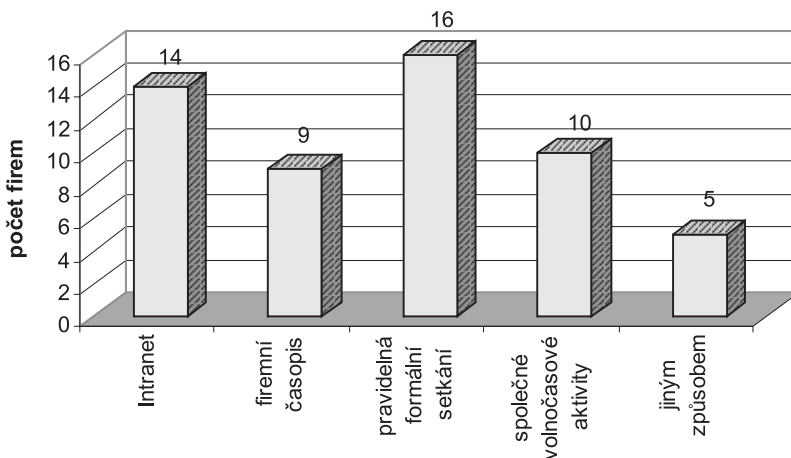
- *informační*, a to ve všech směrech a ve všech typech použitého modelu řízení,
- *řídící*, spočívající v prostém faktu, že mj. pomocí interní komunikace se uskutečňují

řídící akty v podniku, že dochází k souladu vizí a plánů vlastníků – managementu a zaměstnanců;

- *motivační*, kdy cílem je motivace pracovníků a zaměstnanců vedoucí k jejich ztotožnění se s podnikovými cíly a strategiemi;
- *konzultační*, vycházející ze synergických efektů interní komunikace ve smyslu pomoci zaměstnancům řešit jejich osobní problémy (např. právní poradna pro zaměstnance);
- *vůdcovská*, umožňující při dobře chápané interní komunikaci vyjadřovat zaměstnanec- ký názor, konstruktivní kritiku a tím upevňovat zaměstnanecké sebevědomí a dávat možnost tzv. opinion lidrům, tedy mluvčím skupin;
- *společenská*, kdy vedení podniku dává najevo, že si váží zaměstnanců, že dovede určit jejich podíl na rozvoji podniku a k tomu využívá nástroje a obsah interní komunikace.“ [7]

A je poměrně povzbudivé, že většina firem ji takto vnímá a podporuje interní komunikaci minimálně jedním z možných způsobů. Pouze dvě menší firmy uvedly, že ji vůbec nevyužívají. Více než polovina podniků však využívá kombinaci několika nástrojů, ovšem pouze dvě z nich jsou firmy s více než 1 000 zaměstnanci, mezi nimiž se obecně očekávají větší znalosti a vyšší míra uplatňování zásad a principů marketingu. Potěšující je naopak skutečnost, že 6 firem s méně než 50 zaměstnanci uplatňuje několik nástrojů interní komunikace najednou – viz **Obr. 9**.

**Obr. 9: Formy podpory interní komunikace**



Zdroj: vlastní zpracování.

## 7 Úloha marketingového plánu

Sledování aktuálních trendů i způsoby vytváření marketingových strategií se odráží ve tvorbě marketingových plánů. Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a kreativně pojatého procesu, směřujícího od myšlenek a idejí k hmatatelnému dokumentu, které je formalizovaný, strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a je schopen implementace. Marketingový plán ukazuje, kde

si podnik přeje být v určitém časovém okamžiku v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje. [5]

Osmnáct firem marketingový plán sestavuje každý rok, čtyři firmy na delší časové období než jeden rok. Z těchto 22 podniků jeden sestavuje marketingový plán nejen roční, ale zároveň i plány na delší časové období. Osm firem žádný marketingový plán netvoří, z nich šest je malých firem (s méně než 50 zaměstnanci) – to je výsledek, který je zcela pochopitelný.

**Tab. 3: Závislost slabých stránek firmy, způsobu řízení marketingu, frekvenci tvorby marketingového plánu a sledování marketingových trendů**

absence IS/CRM	3	0	1	0	1	0	2	1	0	1	2
nedostatek kvalifikovaných pracovních kapacit	4	2	1	1	1	0	4	2	2	4	3
komunikace a spolupráce uvnitř firmy	1	2	1	0	1	0	1	2	0	1	3
nedostatek zdrojů	1	0	1	1	0	0	1	0	2	2	0
neefektivnost řízení podnikových/ marketingových procesů	2	1	0	0	0	1	3	1	0	1	3
neznalost nebo přehlížení důležitosti marketingu	0	2	3	3	0	0	1	1	4	4	2
nedostatek času	2	1	2	1	0	0	2	1	2	3	2
absence marketingové koncepce	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1
neuveдено/neví	3	1	0	0	2	1	5	1	1	2	4
	marketing je prováděn v rámci interního marketingového oddělení	marketing je prováděn jedním pracovníkem	marketing je prováděn v rámci prodejního oddělení	marketing je prováděn intuitivně	marketing je prováděn externí firmou	marketing je prováděn jiným způsobem	firma sestavuje marketingový plán každoročně	firma sestavuje marketingový plán na delší časové období	firma marketingový plán nesestavuje	firma sleduje vývojové trendy v marketingu	firma neseleduje vývojové trendy v marketingu

Zdroj: vlastní zpracování.

Otázka „Sleduje Vaše firma vývojové trendy v marketingu?“ přinesla poněkud znepokojující odpovědi, neboť většina firem (více než 55%) vývojové trendy v marketingu sleduje, ale toto číslo by mělo být rozhodně vyšší. Na druhou stranu je třeba vzít v potaz, že 75% firem, které této oblasti nevěnují pozornost, jsou firmy malé (do 50 zaměstnanců) a tyto většinou nemají ani finanční ani personální zdroje, aby tak činit mohly. Všechny firmy nad 1 000 zaměstnanců trendy sleduje a analyzuje, především těmito způsoby:

- monitoring trhu obecně či se zaměřením na konkurenci, nejčastěji sledováním elektronických zdrojů nebo studiem odborných časopisů;
- mnoho informací manažeři čerpají na odborných seminářích či školeních;
- často se firmy pro svou další činnost inspirují také na výstavách a veletrzích;
- některé firmy disponují pracovníky specializujícími se právě na tuto oblast;
- nezanedbatelné jsou však také informace od obchodních zástupců nebo obchodních partnerů, leckdy i od reklamních či mediálních agentur.

Naopak povzbuzující je skutečnost, že drtivá většina firem si vytváří vlastní marketingovou strategii, pouze 5 firem ji přejímá od své mateřské společnosti (2 od mateřské společnosti v České republice, 3 od mateřské společnosti v zahraničí). To odpovídá odpovědím na jinou otázku tohoto výzkumu - jen dvě firmy vystupující jako firmy dceřiné si tvoří vlastní marketingovou strategii a nepřebírají ji od mateřské společnosti.

Jak dokladuje následující tabulka č. 3, potýká se většina zkoumaných firem s nedostatkem pracovních kapacit, související v některých případech s nedostatek kvalifikovaných marketingových pracovníků. Firmy dále zápolí s nedostatkem času (což spolu částečně souvisí) a v mnoha firmách je také marketing přehlížen, není na něj nahlíženo jako na klíčové faktory úspěchu a konkurenceschopnosti firmy, není vnímán jako zdroj růstu prodeje a tím i zisku.

Firmy často nemají stanovenou žádnou marketingovou koncepci – některé právě toto vnímají jako svou slabou stránku. Mnoho firem však není schopno na otázku slabých stránek v oblasti marketingového řízení vůbec odpovědět, lze tedy předpokládat, že se marketingovým řízením nezábývají. Několik firem zmiňuje také neefektivní ko-

munikaci v rámci samotné organizace případně marketingu s ostatními útvary.

Z následující tabulky poměrně jednoznačně vyplývá, že firmy, které nesledují marketingové trendy buď přehlíží důležitost marketingu v rámci podnikových procesů nebo trpí nedostatkem pracovních kapacit. A podobně i tam, kde na marketing nahlížejí jako na zbytnou činnost, nesestavují marketingové plány ani nesledují vývoj na trhu.

Poněkud překvapivě však z výzkumu vyplynulo, že firmy zápolící s nedostatkem pracovních sil, většinou pravidelně sestavují marketingový plán.

Obecně lze předpokládat, že firma, která řídí své marketingové činnosti sama, bude mít k dispozici odpovídající počet marketingových odborníků. Firmy ze zkoumaného vzorku však uvádí opačnou situaci, většina z nich trpí nedostatkem pracovních sil (zřejmě se jedná o nedostatek zkušených marketingových odborníků) a dále zejména absencí sofistikovaného marketingově orientovaného softwaru. Je nanejvýše logické, že tam, kde je marketing realizován interními zdroji, bude takový software nejvíce třeba (ve srovnání s podniky, které marketingové aktivity outsourcují). Řídí-li podnik marketing intuitivně nebo v rámci prodejního/obchodního oddělení, potýká se s problémem nedocenění jeho důležitosti – viz **Tab. 3**.

## Závěr

Marketingové řízení není jen pouhým řízením marketingových aktivit organizace, nýbrž zahrnuje řízení všech činností, jejichž hlavním cílem a středem pozornosti je spokojenost zákazníků a využívání tržních příležitostí – z tohoto předpokladu vycházela myšlenka marketingového výzkumu, který se stal tzv. specifickým výzkumem příslušného pracoviště.

Na základě vyhodnocení realizovaného dotazníkového šetření mohly být potvrzeny či vyvráceny v úvodu definované hypotézy.

Vymezeny byly následující hypotézy:

1. marketingové řízení patří mezi nesystematicky a intuitivně řešené podnikové procesy.
2. v podnikové praxi se projevuje celosvětový trend orientace na zákazníka.
3. podniky chápou jako svou největší konkurenční výhodu kvalitu produktu.

Přičemž první z nich nebyla jednoznačně vyvrácena ani potvrzena – některé firmy sice provádějí marketingové řízení intuitivně (většina nikoliv),

avšak mnoho z nich nedokáže například identifikovat své slabé stránky, řada dalších neprovádí v pravidelných intervalech situační analýzu. Více než třetina zkoumaných subjektů nepoužívá pro podporu marketingových činností žádný informační systém.

Pozitivní je zjištění, že ani české firmy neopomíjejí význam zákazníka a jeho potřeb. Více než 85 % podniků mu věnuje v rámci situační analýzy prioritní význam, navíc změny v jeho preferencích či chování sledují a vyhodnocují převážně pravidelně.

Také třetí hypotéza byla potvrzena. Pomyslný žebříček konkurenčních výhod totiž vede kvalita, již uvedla celá třetina dotázaných. Nicméně je třeba zdůraznit, že klíčovým faktorem není pouze kvalita produktu, ale rovněž kvalita souvisejících služeb. Naopak ustupuje dříve prosazovaný trend, kdy byl důraz kladen primárně na cenu jakožto konkurenční nástroj firem.

Vzhledem k tomu, že se jednalo o pilotní průzkum realizovaný na pracovišti KMO FEK ZČU v Plzni, ze kterého vyplynuly určité problémové oblasti a požadavky praxe a vzhledem ke skutečnosti, že byla podána projektová žádost v rámci postdoktorských projektů GAČR, a řešitelky zamýšlejí toto téma podrobněji rozpracovávat, byly vymezeny následující otázky vhodné pro další výzkumy:

- Co si firmy představují pod pojmem marketingový informační systém?
- Jak je řízeno vlastní marketingové oddělení?
- Specifikace rozdělení marketingových aktivit na interně a externě řízené.
- Řízení vztahů s dodavateli jako součást CRM.
- Implementace řízení vztahů se zákazníky do podnikových procesů.
- Sledování a analýza konkurence a její význam pro podnikové činnosti.

Tento článek vznikl za podpory prostředků specifického výzkumu č. 51130/513006/1311.

#### Literatura:

- [1] ALSBURY, A., JAY, R. *Marketing – to nejlepší z praxe*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-617-9.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

[3] CENYGROVÁ, J. Různé přístupy k technickému řešení CRM. *IT System*, 2003, č. 11. EAN 977121245600811.

[4] DOHNAL, J. *Řízení vztahu se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0401-3.

[5] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

[6] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

[7] KAŠÍK, M., HAVLÍČEK, K. *Podnikový marketing – Jak získat a udržet zákazníka*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2004. ISBN 80-86754-31-6.

[8] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

[9] PILÍK, M. Nové marketingové trendy jako příležitost zvýšení vlivu marketingu na dosažení konkurenčních výhod. *E+ M Ekonomie a Management*, 2008, roč. 11, č. 2, s. 107-119. ISSN 1212-3609.

**Ing. Dita Hommerová, Ph.D., MBA**  
**Ing. Lenka Králová, Ph.D.**

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta ekonomická

Katedra marketingu, obchodu a služeb

hommer@kmo.zcu.cz

kraloval@kmo.zcu.cz

Doručeno redakci: 6. 11. 2008

Recenzováno: 12. 1. 2009; 25. 1. 2009

Schváleno k publikování: 29. 6. 2009

**ABSTRACT****ANALYSIS OF INSTRUMENTS USED BY CZECH FIRMS FOR SUPPORTING THEIR MARKETING ACTIVITIES****Dita Hommerová, Lenka Králová**

According to some experts marketing activities in Czech firms are not so widely and commonly used as in comparable markets. The aim of this paper is therefore to reveal the role of marketing in companies and to identify tools mostly used for supporting their marketing activities. This article is the output of the so called "specific research" conducted at the University of West Bohemia in Pilsen, which was focused on firms from the Pilsen and Karlovy Vary region and should serve as a study for other projects and surveys. There participated 29 firms in this research.

Following hypotheses were formulated before canvassing:

1. Marketing management is rather an intuitive than a systematic process.
2. Worldwide customer orientation is exerted in Czech firms too.
3. Product quality is perceived as the biggest competitive advantage.

Whereas the first one has not been unambiguously approved nor disproved – although some firms carry out their marketing activities intuitively (the majority of them does not), many of them are not able to identify their own weaknesses, a lot of them do not perform any situational analysis. More than thirty per cent of the surveyed firms use no information system for supporting their marketing activities.

On the other hand, Czech firms do not miss out the role of customers and their needs. It is a priority within the situational analysis for more than eighty-five per cent of companies. Furthermore, changes in the customers' preferences or their behaviour are pursued and evaluated mostly regularly.

The third hypothesis has been approved too as the quality of products and services mentioned by more than third of all respondents leads the imaginary chart. Nevertheless, not only quality of product belongs to key factors while the quality of related services is very important as well. On the contrary, the former trend of focusing on price retreats.

**Key Words:** marketing activities, marketing information system, customer orientation, competitive advantage.

**JEL Classification:** M31.