

Seminární práce

Marketingové a manažerské nástroje

OBSAH

ÚVOD.....	3
MARKETINGOVÉ A MANAŽERSKÉ NÁSTROJE	
1. Marketingové nástroje.....	4
1. 1. Marketingový mix – „4P“.....	4
1. 2. Portfolio analýza BCG (Boston Consulting Group).....	4
1. 3. Klasifikace Petra Druckera.....	5
2. Manažerské nástroje.....	6
2. 1. Model konkurenčních sil.....	6
2. 2. SWOT analýza.....	7
2. 3. Hodnotový řetězec.....	7
ZÁVĚR	10
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	11

ÚVOD

Tato seminární práce má pojednávat o marketingových a manažerských nástrojích nejčastěji využívaných v rámci řízení podniku. Vzhledem k tomu, že dochází k propojení managementu a marketingu, zaměřím se v ní zejména na ty nástroje, které jsou využívány k dosažení hlavního úkolu každého podniku, tedy k dosažení zisku. Pro dosažení zisku je nezbytné, aby podnik obstál v tržním prostředí a navzdory existující a obvykle i rostoucí konkurenci, zajistil odbyt pro své produkty. Což je i hlavní náplní prováděných marketingových činností. Je však naprosto jasné, že tato práce neobsáhne všechny nástroje, metody a činnosti, které musí každý podnik a jeho management používat k zajištění i mnoha ostatních úkolů a činností podniku (např. plánování, rozhodování, organizace, kontrola, personalistika apod.)

Vzhledem k tomu, že management je nadřazen marketingu, je i úkol nástrojů marketingu a managementu zaměřených na tržní úspěšnost odlišný.

V této seminární práci se chci zaměřit zejména na tyto nástroje:

marketing

marketingový mix – „4P“

portfolio analýza BCG (Boston Consulting Group)

klasifikace Petra Druckera

management

model konkurenčních sil

SWOT analýza

hodnotový řetězec

Nástroje marketingu jsou spíše praktické, zaměřené na zhodnocení úspěšnosti podniku na trhu, zejména v oblasti prodeje jeho jednotlivých produktů, zmíněné nástroje managementu se zabývají zejména zhodnocením situace na trhu, konkurencí a reakcí na trh obecně.

1. MARKETINGOVÉ NÁSTROJE

1.1. Marketingový mix

Jedná se o soubor opatření podniku, která slouží k realizaci jeho marketingové strategie.

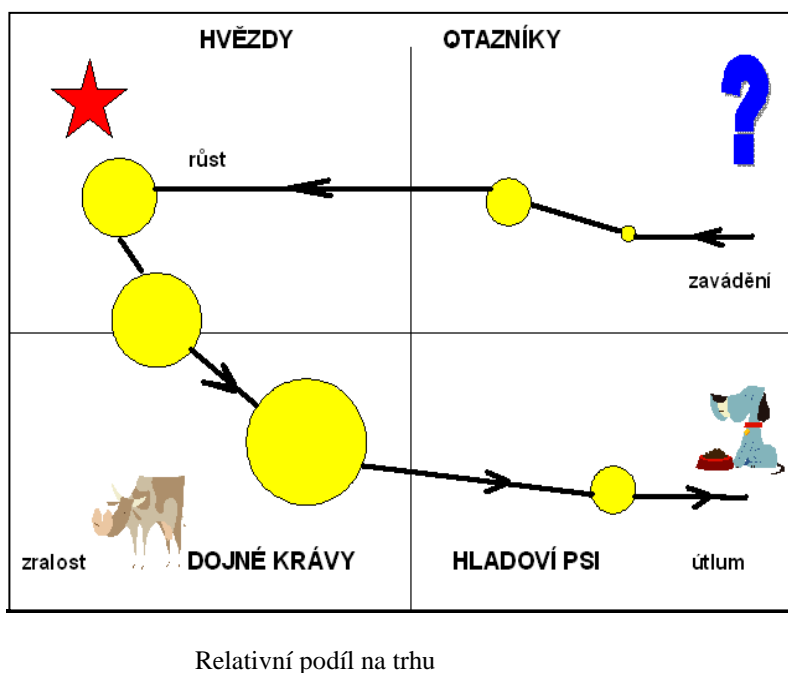
Marketingový mix („4P^{cs}“) zahrnuje:

1. **Product** - produkt (výrobek, služba)
2. **Price** - cena
3. **Promotion** - podpora prodeje, reklama, Public Relations
4. **Place** - cesty prodeje, místo prodeje, distribuce

Marketingový mix, všechny 4P působí na spotřebitele souhrnně. Jeho nejdůležitější součástí je produkt, právě od produktu se odvíjí další složky marketingového mixu. Je naprosto odlišné stanovení ceny, způsobu propagace i distribuce výrobku např. u jogurtu, u nábytku, elektroniky nebo oděvů.

1.2. Portfolio analýza (model BCG)

Jedná se o prakticky nejznámější způsob hodnocení výrobků, při hodnocení se využívají dvě základní kritéria, podíl na trhu a růst trhu. Podrobněji viz grafické znázornění modelu BCG.¹



Obr. 1 - Grafické znázornění modelu BCG

¹ Boučková, J. a kol. : Základy marketingu. VŠE Oeconomica, Praha 2007, s. 110.

Z grafického znázornění je patrné, že nejlépe si na trhu stojí a nejvíc peněz vydělávají výrobky spadající do kvadrantu „dojné krávy“, nejhorší pozici mají „otazníky“. Zároveň je vidět obecný vztah mezi fází životního cyklu produktu a tím, nakolik podniku „vydělává“.

1.3. Klasifikace Petra Druckera

Tato klasifikace rozděluje výrobky do dvou hlavních skupin. Do první skupiny patří výrobky, u nichž je pro podnik snadné, rozhodnout se zda v jejich produkci pokračovat či nikoliv. Do druhé skupiny patří pro změnu výrobky, u nichž je toto rozhodování velmi složité, další vývoj totiž není dost dobře předvídatelný.

Do první skupiny patří:

dnešní živitelé – nejvýznamnější podíl na trhu, zajišťují většinu podnikového zisku

zítřejší živitelé – mají na trhu úspěch, hlavní růst odbytu mají před sebou

výnosné speciality – vybočují z hromadné výroby, dělají dobré jméno, přináší vysoký zisk, mají významné postavení na trhu

vývojové výrobky – začínají se uvádět na trh, ale musí se prosadit, je nutné investovat značné prostředky na reklamu

nezdary – výrobky, které na trhu propadly

Do druhé skupiny patří:

včerejší živitelé – velký podíl na odbytu, na trhu se drží díky slevám a nákladné propagaci (stoupají náklady, snižuje se zisk), je třeba se jich rázně zbavit

výrobky vyžadující rekonstrukci – poměrně dobře se prodávají, mohly by dosáhnout nadprůměrný úspěch, je ale nutné zjistit, proč tomu tak není (špatná propagace, distribuce, odbytové cesty)

přеспеzializované výrobky – příliš roztráštěný sortiment, potřeby zákazníků lze uspokojit jiným výrobkem ze sortimentu podniku

neoprávněné speciality – nesmyslná specialita, za kterou zákazník nechce platit, výrobky bývají ztrátové, např. hodinky s měřením tlaku

ego investice – nejnebezpečnější druh výrobku, novinky, které na trhu měly mít úspěch, ale nemají, podnik se je přesto snaží prosadit, vynakládá peníze na reklamu, ztráta narůstá, u každého výrobku, který se v určité lhůtě neprosadí, by měla být ukončena výroba

popelky – výrobky, které mohly uspět, ale neuspěly, nedostaly příležitost (nedostatek peněz, příliš skromná reklama, nedostatečná pozornost vývoje), popelky často objeví konkurence a vytlačí původního tvůrce z trhu

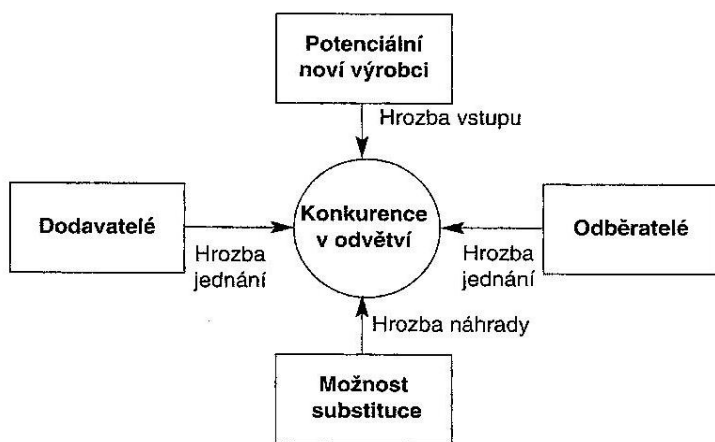
2. MANAGERSKÉ NÁSTROJE

2.1. Model konkurenčních sil

Na konkurenci můžeme nahlížet různým úhlem pohledu (politický, ekonomický, sociologický..). Z ekonomického hlediska jde v případě konkurence, jednoznačně o „boj o zákazníka“, manažerským pojetím konkurence se významně zabýval M. E. Porter, jeho pojetí konkurence vešlo v povědomí jako schéma (model) konkurenčních sil.

Tento model chápe konkurenci (jak je zřejmé i z následujícího obrázku):

- a) v rámci odvětví (různí výrobci podobných produktů)
- b) ze strany dodavatelů
- c) ze strany kupujících
- d) jako podnikatelské subjekty nově vstupující na trh (potenciální hrozba)
- e) jako podnikatelské subjekty vstupující na trh se substituty (jsou schopny nahradit stávající produkty těmi svými, novými)



Model konkurenčních sil M. E. Portera

Obr. 2 - Model konkurenčních sil²

Následně může dojít mezi zainteresovanými stranami ke třem formám vztahů:

- a) spolupráce – přichází do úvahy mezi dodavateli a odběrateli, i když obě strany mají mnoho rozdílných zájmů (cena, kvalita, termíny dodávek..)

² Vodáček, L., Vodáčková, O. : Moderní management v teorii a praxi. Management Press, Praha 2006, s.174.

b) koexistence - je typická pro tzv. komplementy, kdy výrobky jsou sice relativně nezávislé, ale na kvalitě jedné závisí výkonnost či kvalita těch výrobků, které doplňují. (např. software Microsoft + čip Intel)

c) snaha vyhnout se konkurenci, alianční spolupráce – typická zejména pro vertikálu Porterova modelu, objevují se snahy hrozby minimalizovat, např. vznikem tzv. kartelových dohod (např. prodejci pohonných hmot), tyto dohody vznikají přesto, že jsou nezákonné, mnohdy je velmi složité je prokázat.

Obecně lze říci, že při kontaktu s konkurencí lze spolupracovat, být v koexistenci nebo se střetnout (s možností zvítězit, prohrát, ustoupit, učinit kompromis).

Vztah ke konkurenci je v podstatě informační. Je zaměřen na zkoumání jejích výrobků (druhy, sortiment, vzhled, vlastnosti, obal...), úrovně cen, podílu na vybraném trhu, metod, které k získání a udržení trhu používá apod. Stejným způsobem postupují i naši konkurenti vůči nám. Podnik si tedy musí udržovat stálý zdroj informací o chování konkurence a jejích záměrech do budoucna. Na druhé straně by si měl podnik právně i ve skutečnosti chránit svá obchodní a výrobní tajemství (např. výrobní postupy, technická řešení vyvíjených výrobků, záměry obchodní politiky.). Znalost konkurence je nezbytná pro strategické i taktické rozhodování.

2. 2. SWOT analýza

Tato analýza je založena na posouzení pozice firmy mezi konkurenty. Dochází k posouzení silných stránek (S-Strengths) podniku, tedy jeho předností, je definováno, v čem je konkrétní firma lepší než její konkurence, opakem silných stránek jsou slabé stránky (W-Weaknesses), zde je cílem firmy analyzovat a definovat svá slabá místa. Slabé i silné stránky podniku patří mezi *vnitřní faktory*, firma sama je může svými aktivitami ovlivnit. Silné a slabé stránky ovlivňují úspěšnost podnikání firmy. Dále jsou v rámci SWOT analýzy posuzovány hrozby (T-Threats), které podniku ze strany konkurence a trhu hrozí, a naopak příležitosti (O-Opportunities), které trh pro konkrétní podnik „nabízí“. Tyto faktory podnik nemůže příliš ovlivnit, jsou chápány jako *vnější faktory*.

Cílem činnosti každého podniku by mělo být zlepšování konkurenční pozice, nebo alespoň udržení té stávající, napomoci tomu může právě využívání silných stránek a zlepšování

slabých stránek podniku. Výsledkem celkového snažení podniku by mělo být získání konkurenční výhody.

Tab. 3 Ilustrace základních strategických úvah vyplývajících z matice SWOT

<i>Externí faktory</i>	<i>Interní faktory</i>	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
		<ul style="list-style-type: none"> • management • zdroje • aliance • další 	<ul style="list-style-type: none"> • jakost výrobků a služeb • image • další
	Příležitosti (O)	Přístup „SO“	Přístup „WO“
	<ul style="list-style-type: none"> • tržní příležitosti • slabá konkurence • stabilita trhu • další jednání 	<ul style="list-style-type: none"> • ofenzivní přístup • pozice síly • další proaktivní jednání 	<ul style="list-style-type: none"> • opatrný přístup • sdílet příležitosti • další zdrženlivé jednání
	Hrozby (T)	Přístup „ST“	Přístup „WT“
	<ul style="list-style-type: none"> • nestabilní trh • silná konkurence • špatná legislativa • další jednání 	<ul style="list-style-type: none"> • blokovat příležitosti • zastrašovat konkurenci • další silové jednání 	<ul style="list-style-type: none"> • ustoupit • hledat kompromisy • další opatrné jednání

Obr. 3 – Tabulka znázorňující možné reakce podniku na výsledky SWOT analýzy³

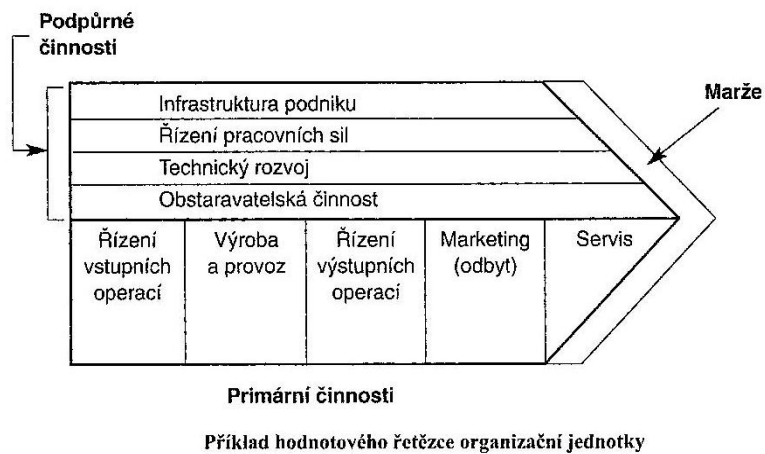
2. 3. Hodnotový řetězec („value chain“)

Hodnotový řetězec je nástrojem, pomocí kterého si může podnik vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu a posléze ji využít v konkurenčním prostředí.

Jedná se vlastně o soubor činností, které na sebe navazují. Cílem je vyvinout, vyrobit, prodávat a podporovat prodej vybraného produktu na trhu. Jde o to, že od své výroby po prodej zákazníkovi prochází výrobek mnoha články a při průchodu každým článkem je zvyšována jeho hodnota za využití konkurenčních výhod, kterými daný podnik disponuje. Nejde jednoznačně o hodnotu, která je následně vyjádřena cenou, ale o hodnotu produktu pro zákazníka, tedy de facto o užitnou hodnotu výrobku. Cílem je vytvořit takový produkt, který bude co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků. Hodnotový řetězec vlastně dává odpověď na otázku, jak vzniká konečná hodnota produktu, který odpovídá požadavkům zákazníků.

³ Vodáček, L., Vodáčková, O. : Moderní management v teorii a praxi. Management Press, Praha 2006, s.191.

Jednotlivé podniky mají různé hodnotové řetězce, zejména proto, že mají různé konkurenční výhody. Mezi základní typy konkurenčních výhod patří nízké náklady nebo výrazná specializace produktu, ty se projeví v konkrétním hodnotovém řetězci.



Obr. 4 – Hodnotový řetězec⁴

⁴ Vodáček, L., Vodáčková, O. : Moderní management v teorii a praxi. Management Press, Praha 2006, s.193.

ZÁVĚR

Tato práce si kladla za cíl seznámení se základními nástroji marketingu a managementu, zejména těmi, které jsou používány pro zajištění konkurenceschopnosti podnikatelského subjektu. Zdaleka nebylo téma vyčerpáno, ale podstatou práce mělo být pouze seznámení s nimi, a to bylo splněno.

Potvrdilo se, že marketingové nástroje jsou spíše praktické, nástroje managementu teoretické. Pro praktičnost a lepší pochopení teoretického vysvětlení je práce doplněna schémata a tabulkou.

Bližší informace k tématu lze nalézt v titulech uvedených v přehledu použité literatury.

POUŽITÁ LITERATURA

Vodáček, L., Vodáčková, O. : Moderní management v teorii a praxi. Management Press, Praha 2006.

Boučková, J. a kol.: Základy marketingu. VŠE Oeconomica, Praha 2007.

Vysekalová, J. a kol.: Marketing. Fortuna, Praha 2006.

Veber, J. a kol.: Základy managementu pro SŠ. Praha, 2003.