

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Marketingově obchodní subsystém v procesu řízení**

**Bc. Martin Štěpánek**

© 2020 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martin Štěpánek

Ekonomika a management  
Provoz a ekonomika

Název práce

**Marketingově obchodní subsystém v procesu řízení firmy**

Název anglicky

**Marketing-business subsystem in company management process**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je provést výběrové šetření českých firem a následné zhodnocení marketingově obchodního subsystému v procesu řízení firmy.

### Metodika

Teoretická část představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání marketingově obchodního subsystému firmy.

Praktická část zahrnuje identifikaci firem pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Primární data budou zpracována na základě dotazníkových šetření a analýzy podkladových dat.

## Doporučený rozsah práce

60-80

## Klíčová slova

Organizační systém, subsystemy 1. řádu, marketing, marketingově-obchodní subsystem

---

## Doporučené zdroje informací

HÁLEK, V. Management a marketing. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. 293 s. ISBN 978-80-270-2439-1

KOTLER, P. a kol. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

TRAXLER, A., DVOŘÁK, M., JADRNÁ, M., HOŠKOVÁ, P. & PLATILOVÁ VORLÍČKOVÁ, L. (2019). INFLUENCE OF CONTROL SUBSYSTEM ON PRODUCTION-TECHNICAL AREA OF ORGANIZATIONAL SYSTÉM. In: PROCEEDINGS – of the 28th International Scientific Conference Agrarian Perspectives XXVIII. Business Scale in Relation to Economics. Praha: ČZU. ČZU. pp. 312-320. ISSN: 2464-4781. Dostupné z: <https://ap.pef.czu.cz/dl/79124?lang=en>

VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a kol. Podnikové řízení. Praha: GRADA Publishing, 2013. 688 s. ISBN:978-80-247-4642-5

---

## Předběžný termín obhajoby

2020/21 ZS – PEF (únor 2021)

## Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D., Ing.Paed.IGIP

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2020

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2020

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 25. 11. 2020

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingově obchodní subsystém v procesu řízení firmy" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16.11.2020

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval svému vedoucímu Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D., Ing.PaeD.IGIP, za trpělivost a věcné rady nejen ohledně diplomové práce. Rád bych také poděkoval své rodině, která mě vždy podporovala na mé cestě za vzděláním a nikdy o mně nepochybovala.

# Marketingově obchodní subsystém v procesu řízení firmy

## Abstrakt

Diplomová práce si klade za svůj cíl zhodnotit úroveň marketingově obchodního subsystémů u vybraných českých podniků a ověření předem stanovených hypotéz. Teoretická část práce přináší vymezení základních pojmů, které jsou kritické pro naplnění hlavního cíle práce. Seznamuje s problematikou organizačních systémů a následně u vybraných subsystémů detailně popisuje jejich dekompozici. Hlavní pozornost je zde věnována marketingově obchodnímu subsystému. Teoretická východiska práce jsou zpracována na základě poznatků z odborné literatury, zákonů a elektronických zdrojů. Vlastní část práce přímo navazuje na část teoretickou a využívá jejích poznatků k naplnění dílčích cílů práce. Je zde proveden kvalitativní výzkum založen na analýze dat z dotazníkového šetření provedeného u šedesáti respondentů z řad českých podniků. Dotazníkové šetření se zabývalo otázkami spojenými s marketingově obchodním subsystémem a jeho fungováním uvnitř podniků. Práce vyhodnocuje vztah malých, středních a velkých podniků k marketingově obchodnímu subsystému a marketingovému řízení, kde dochází k značným rozdílům. V závěru jsou na základě získaných poznatků nabídnuta možná doporučení pro zefektivnění marketingově obchodních procesů.

**Klíčová slova:** Organizační systém, Subsystémy I. Řádu, Marketing, Marketingově obchodní subsystém

# **Marketing-business subsystem in company management process**

## **Abstract**

The goal of the Diploma thesis work is to evaluate the level of marketing-business subsystem in selected Czech companies and to verify predetermined hypotheses. The theoretical part of the thesis defines the basic concepts which are crucial to the fulfilment of the main objective of the thesis. Thesis introduces problematics of Organization systems and describes in detail its decomposition. The main attention is paid to the marketing- business subsystem. Theoretical bases of the work are based on the knowledge of literature, law and electronic sources. The practical part of work follows up directly on theoretical part and uses its knowledge to fulfil the partial goals of the work. There has been made qualitative research based on the analysis of the data from questionnaire survey of sixty respondents which works for Czech related company. The questionnaire survey dealt with issues related to marketing-business subsystem and marketing itself. The work evaluates the relation ship of small, medium and large companies to the marketing-business subsystem and management, where are the significant differences. In conclusion, based on the gained knowledge are offered possible recommendations for making marketing business process more effective.

**Keywords:** Organization system, Subsystems of first order, Marketing, Marketing-bussines subsystem

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>10</b>
2.1 Cíl práce .....	10
2.2 Metodika .....	10
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>13</b>
3.1 Tvorba marketingového mixu .....	13
3.1.1 Marketingový plán .....	13
3.1.2 Marketingové cíle .....	14
3.1.3 Marketingové strategie .....	15
3.1.3.1 Strategie dle marketingového mixu .....	15
3.1.4 Růstové strategie .....	19
Ansoffova Strategie .....	19
3.2 Současná marketingová situace.....	21
3.2.1 Analýza marketingového prostředí.....	21
3.2.2 Marketingové makroprostředí.....	21
3.2.2.1 Pest analýza .....	22
3.2.3 Marketingové Mikroprostředí.....	23
3.2.3.1 Porterova analýza konkurenčních sil.....	23
3.2.3.2 SWOT analýza.....	24
3.2.3.3 Matice BCG.....	26
3.3 Marketingový mix .....	28
3.4 Komunikační mix .....	29
3.4.1 Reklama .....	30
3.5 Tržní prostředí .....	32
3.5.1 Zacílení .....	32
3.5.2 Segmentace .....	33
3.5.3 Výhody segmentace .....	33
3.5.4 Proces STP .....	34
3.6 Organizační systém .....	35
3.6.1 Marketingově obchodní subsystém .....	36
3.6.2 Řídící subsystém (ŘSS) .....	38
3.6.3 Obchodně řídicí oblast .....	41
3.7 Obchodní společnosti .....	42
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>44</b>
4.1 Charakteristika dotazníkové šetření .....	44



4.2	Charakteristika prostředí a podniku .....	47
4.2.1	Specifika oblasti .....	47
4.2.2	Charakteristika podniku .....	48
4.3	Vlastní šetření.....	52
4.4	Charakteristika respondenta .....	59
4.5	Testování hypotéz .....	63
	Předpoklad nulových hypotéz .....	64
4.5.1	Výsledky testovaných hypotéz .....	65
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>67</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>72</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>75</b>

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1:	Ansoffova Matice .....	20
Obrázek 2:	SWOT Analýza .....	25
Obrázek 3:	BCG Matice .....	27
Obrázek 4:	Marketingově-obchodní subsystém a jeho subsystémy při zvýšení rozlišovací úrovně .....	36
Obrázek 5:	Synergický efekt.....	38
Obrázek 6:	ŘSS a jeho subsystémy vyššího řádu (při zvýšení rozlišovací úrovně) .....	39

### **Seznam tabulek**

Tabulka 1:	Testování nulových hypotéz .....	66
Tabulka 2:	Testování hypotézy $H_{01}$ .....	82
Tabulka 3:	Testování hypotézy $H_{02}$ .....	83
Tabulka 4:	Testování hypotézy $H_{03}$ .....	84

### **Seznam grafů**

Graf 1:	Zaměření podniku.....	48
Graf 2:	Předmět podnikání.....	50
Graf 3:	Počet řídicích stupňů. ....	51
Graf 4:	Počet řídicích stupňů. ....	52
Graf 5:	Doporučené rozhodování ohledně zavádění nových rozvojových programů. ....	54
Graf 6:	Doporučené rozhodování ohledně zavádění nových rozvojových programů. ....	54
Graf 7:	Doporučené a reálné přiřazení zdrojů v podniku. ....	55
Graf 8:	Ekonomický úspěch podniku. ....	56
Graf 9:	Závislost úspěšnosti obchodní činnosti podniku. ....	58

Graf 10: Rozdělení respondentů dle věku a pohlaví. ....	60
Graf 11: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů. ....	61
Graf 12: Počet respondentů působících na vedoucích pozicích. ....	62
Graf 13: Průměrná délka let působení ve funkci. ....	63

# 1 Úvod

V dnešní digitální době je marketing a reklama všude kolem nás, dle výzkumů expertů na marketing na nás denně působí 4.000 – 10.000 reklam denně, což rozhodně není zanedbatelné číslo. Reklama začíná být chytřejší, více osobní a přesně cílená. Samostatná marketingová či obchodní oddělení využívá naprostá většina velkých globalizovaných společností, nicméně střední a menší podniky k nim stále takovou důvěru nemají. Nabízí se zde otázka, z jakého důvodu tomu tak je a či malé a střední podniky bez marketingových oddělení jsou schopny konkurovat podnikům velkým.

Vzhledem k dnešní globalizaci světové ekonomiky a rychlému výboji na trzích je pro společnosti téměř povinností věnovat se marketingovému řízení firmy. Rozdíly jsou zde způsobeny mnoha faktory, jako například velikostí společnosti, zaměřením společnosti, zda se zabývá hmotnou, nehmotnou či smíšenou produkcí a mnohými dalšími. U každé této společnosti je marketingové řízení vedeno odlišně a jsou na něj kladeny různé nároky.

Úspěšnost marketingu, potažmo celého marketingově obchodního subsystému v podniku vyžaduje kvalitní organizaci a odpovídající koordinaci všech podnikových činností pro úspěšné a efektivní dosažení podnikových cílů. Musí zde být zabezpečena integrace všech marketingových funkcí a zajištěna jejich spolupráce s ostatními organizačními subsystémy. Aby byly marketingové funkce skutečně efektivně prováděny, je třeba přesně vymezit jejich organizační začlenění do podniku a provést organizační výstavbu tak, aby marketingová organizace odpovídala předem stanoveným cílům podniku.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, část první, teoretická, vychází z poznatků získaných studiem odborné literatury a zabývá se základními pojmy z oblasti marketingu, jako marketingovým plánem, či tvorbou marketingových strategií. Dále je zde vysvětlen organizační systém a jeho vybrané subsystémy. Se získanými poznatky následně pracuje část praktická.

V části praktické bylo využito poznatků z rešeršní části práce a bylo následně vyhodnoceno dotazníkové šetření. Byly zde ověřeny hypotézy, které byly stanoveny na začátku práce. Cílem této práce je především seznámení s organizačním systémem a analýza jeho subsystémů, zejména pak marketingově obchodního subsystému. Dále pak

na základě provedeného pilotního šetření zhodnocení marketingově obchodního subsystému u vybraných českých podniků.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě provedeného výběrové šetření zhodnocení vybraných otázek marketingově obchodních činností českých podniků. K naplnění hlavního cíle práce bylo stanoveno několik dílčích cílů:

- Zpracování teoretických východisek problematiky marketingově obchodních subsystémů
- Realizování kvantitativního výzkumu prostřednictvím výběrového šetření
- Zpracování a následné vyhodnocení získaných výsledků z dotazníkového šetření
- Ověření výzkumných hypotéz.

### 2.2 Metodika

Splnění předem stanovených cílů diplomové práce vyžadovalo zpracování teoretických východisek a provedení vlastního výzkumu na bázi analýzy dat ze získaného dotazníkového šetření.

První část práce, část rešeršní, představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část vycházející především z analýzy a komparace poznatků ze studia literatury a odborných tuzemských i zahraničních článků. Využitím teoretických metod poznání byly zpracovány teoretická východiska dané problematiky. Užitím metody vědeckého popisu zde byly vymezeny pojmy z oblasti teorie řízení a organizačních systémů. V první fázi teoretické části je vysvětlena základní problematika marketingového mixu a jeho tvorba. Jsou zde popsány základní cíle marketingu a detailně charakterizovány nejvíce užívané marketingové strategie. Jsou zde popsány a vysvětleny na příkladech základy marketingového komunikačního mixu. V druhé fázi je zde pak charakterizován organizační systém, který je následně rozbit na vybrané samostatné dílčí subsystémy, které jsou zde popsány a charakterizovány. Jednalo se především o subsystém marketingově obchodní a subsystém řídicí. Vlastní část práce, část praktická, navazuje na získané teoretické poznatky a zahrnuje identifikaci firem pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Jako podklad pro výzkum praktické části

diplomové práce byla využita primární data pilotního šetření, která byla zpracována na základě dotazníkových šetření a analýzy podkladových dat. Pilotní šetření je součástí projektu Atributy řízení alternativních business modelů v produkci potravin Interní grantové agentury FEM ČZU v Praze č. 2019B0006. Pilotní šetření bylo provedeno v roce 2019 elektronickou formou náhodným výběrem 60 českých firem se sídlem v Praze. Dotazník se zaměřoval na velké a střední společnosti dle náležité klasifikace. Vybrány byly pouze akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným. Dotazník obsahoval soubor otevřených, zavřených a polootevřených otázek. Byl nadále rozdělen na tři části, kde se část první věnovala charakteristice podniku (byla zjišťována velikost, ekonomické výsledky, počet zaměstnanců a další). Druhá část se již věnovala vlastnímu šetření, kde bylo vybráno devět otázek, které se převážně zabývaly marketingem, obchodem a řízením firmy. Závěrečná část dotazníku obsahovala otázky zabývající se charakteristikou respondenta. Získaná data byla převedena do datové matice a uložena v programu Microsoft Office Excel. Dotazník byl určen především pro vyšší vedení podniku, jako jednatele, členy dozorčích rad, ředitele a vyšší management.

K zpracování dotazníku a následné syntéze poznatků byly využity statické znalosti, zejména pak statistické vyhodnocení dat. Ke statistické analýze bylo užito třídění 1. stupně, kdy se jednalo o jednu proměnnou a byly zde využívány zejména četnosti (absolutní i relativní) a střední hodnoty (průměr a medián). Výsledky dotazníku sloužili k ověření tří výzkumných hypotéz, a to sice hypotézy první, schopnost podniku dosahovat lepších ekonomických výsledků nezávisí na přítomnosti samostatného marketingového a obchodního oddělení uvnitř podniku. Dále hypotézy druhé, která tvrdila, že úspěšnost prodeje způsobeného určitou formou reklamy nezávisí na přítomnosti samostatného marketingového oddělení v podniku A poslední hypotézy třetí, která tvrdila, že přítomnost samostatného marketingového a obchodního oddělení nezávisí na velikosti podniku. Následně pomocí kontingenčních tabulek byl zkoumán vztah více proměnných za užití tzv. Chí-kvadrát testu o nezávislosti. K ověření nulových hypotéz bylo využito rozdělení pomocí kontingenčních tabulek založené na porovnání zjištěných a očekávaných četností. Aby tento test mohl být správně použit, musí být jednotlivá pozorování sumarizovaná v kontingenční tabulce nezávislá, tedy každý prvek výběrového souboru je zahrnut pouze v jedné buňce kontingenční tabulky. Dále musí platit, že u tabulek s rozměrem větším, než 2x2 musí mít více než 80 % buněk

očekávanou četnost větší než 5. Zároveň žádné buňky nesmí obsahovat nulový očekávaný počet.

Vzorec užitý pro výpočet  $\chi^2$  statistiky je následující:

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \quad 1$$

Nulové hypotézy byly testovány na hladině významnosti alfa 0.05, neboli s devadesátí pěti procentní pravděpodobností. Zpracování bylo provedeno v programu Microsoft Office 365 Excel.

Výzkumný vzorek má potenciál přesahující náplň této diplomové práce, na který by autor práce rád navázal a v budoucnu v něm za užití jiných statistických metod pokračoval.

---

*Matematická biologie učebnice: Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test).* Matematická biologie učebnice: Úvod [online]. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickyh-a-biologickyh-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test>

## 3 Teoretická východiska

Teoretická část se v úvodu zabývá vymezením základních pojmů nutných k porozumění dané problematice marketingu a marketingových činností. Dále je zde vymezen Organizační systém společně s jeho vybranými prvky.

### 3.1 Tvorba marketingového mixu

#### 3.1.1 Marketingový plán

Hlavní součástí strategického marketingového plánování je kompletní analýza vnitřních a vnějších faktorů a na jejím základě tvorba marketingového mixu. Tyto kroky tvoří základní část marketingového plánu, jenž je popsána níže.

Marketingový plán je jedním z nejdůležitějších dokumentů a jedná se o výsledek tvorby marketingové strategie podniku. Marketingový plán by měl obsahovat několik základních prvků, které jsou dle Kotlera<sup>2</sup> definovány následovně:

- Současná marketingová situace (stručný popis marketingové situace, s kterou se podnik potýká, základní údaje o produktu, výrobě, trhu, konkurenci, distribuci a celkovému makroprostředí.
- Vybraná marketingová strategie (strategie zvolená za účelem dosažení předem stanovených cílů a plánů podniku)
- Executive Summary (stručné vysvětlení hlavních cílů a záměrů dané společnosti)
- SWOT Analýza (jedná se o popis silných a slabých stránek podniku společně s popisem možných příležitostí a možných hrozeb pro podnik)
- Marketingové záměry a cíle (cíle společnosti, jenž se dají změřit, plánované podíly na trhu, záměry v oblasti tržeb)

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.



- Program činností (konkrétní určení zodpovědných pracovníků včetně pevně stanovených termínů a konkrétních nákladů)
- Rozpočty (Předpokládaný výkaz zisků a ztrát)
- Kontrolní mechanismy (zajištění řádného naplnění postupů předem stanovených činností)

### 3.1.2 Marketingové cíle

Marketingové cíle vycházejí z komplexní analýzy, vyjadřují konkrétní úlohy, jejichž dosažením podnik očekává během určitého časového období. Jedná se o odpovědi na následující otázky:

- Co je hlavní náplní cíle? Čeho se cíl týká? (O jakém výsledném užítku hovoříme)
- Na jakém trhu? (Konkrétně zvolené tržní segmenty, na které se bude společnost zaměřovat)
- Kdy je třeba cíle naplnit? (Konkrétní časové vyjádření – krátkodobé, nebo dlouhodobé cíle)

Marketingové cíle by se měli řídit zásadou SMART (angl. Chytrý), jenž představuje zkratky:

S=Specifické

M=Měřitelné

A=Dosažitelný

R=Realistický

T=Časově ohraničené

Zároveň by marketingové cíle měli být stanovené na základě identifikace základních potřeb zákazníků, brát v potaz konkurenční prostředí a brát ohled na externí a interní omezení.

### 3.1.3 Marketingové strategie

*„Marketingové strategie charakterizují směr, který bude daná organizační jednotka sledovat v daném časovém úseku a který povede k nejefektivnější alokaci zdrojů k dosažení požadovaných vytyčených cílů“.<sup>3</sup>*

Marketingové strategie bývají členěny dle různých kritérií, mimo jiné dle marketingového mixu, dle velikosti a trhu, životního cyklu trhu, chování a trendu trhu, dle životní fáze produktu, strategie zaměřeny na konkurenci a další.

#### 3.1.3.1 Strategie dle marketingového mixu

Dle marketingového mixu jsou strategie rozdělovány následovně:

- Výrobní strategie
- Cenové strategie
- Distribuční strategie
- Komunikační strategie

#### **Výrobní strategie**

Výrobní strategie jsou úzce spjaté s životním cyklem výrobku a od něj se také odvíjí. Přistupujeme k rozdílným strategiím, pokud je výrobek teprve ve fázi vývoje, nebo pokud je výrobek již na trhu zařazen. V rámci výrobní strategie se rozhoduje mimo jiné o designu výrobku a jeho obalu, kvalitě výrobku, vlastnostech výrobku a dalších.

---

<sup>3</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

### Strategie dle životní fáze výrobku

#### 1. Vývojová fáze

- Produkt je teprve vyvíjen, na trhu se nenachází. V této fázi existují pouze náklady, zisk je tedy záporný.

#### 2. Zaváděcí fáze produktu

- Produkt se uvádí na trh, prodeje pozvolna rostou, nicméně zisk je stále záporný. Rozlišujeme zde několik strategií při zavádění produktu.

- Strategie rychlého sběru. Při této strategii je společnosti nastavena vysoká cena i náklady na propagaci produktu. Cílem společnosti je co největší zisk za co nejkratší dobu, tudíž co nejrychlejší penetrace produktu na trh.

- Strategie pomalého sběru. Je stanovena vysoká cena produktu, nicméně náklady na propagaci jsou relativně nízké. Společnost chce docílit co největších zisků z každého výrobku.

- Strategie rychlého průniku. Jedná se o uvedení výrobku na trh s nízkou cenou produktu a vysokými náklady na propagaci. Očekávaným výsledkem této strategie je získání dlouhodobého silného postavení na trhu společně se ziskem většího tržního podílu. Je náročná na pokrytí nákladů.

- Strategie pomalého průniku. Vyznačuje se nízkou cenou produktu a nízkými náklady na propagaci.

#### 3. Růstová fáze produktu

- Zisk se v této fázi dostává do kladných hodnot.
- Vhodný čas na zvyšování kvality produktu, rozšíření sortimentu, oslovení nových segmentů, snižování ceny či tvorba nových distribučních kanálů.

#### 4. Fáze zralosti produktu

- Prodeje stále rostou, nicméně zisk začíná klesat (klesá cena produktu).
- V této fázi firma může rozmyslet o proniknutí na další trh, vyřazení slabších produktů, modifikaci produktu či podpoře marketingového mixu.

#### 5. Fáze úpadku

- Prodeje i zisky z produktu pomalu klesají.

- Skýtá se zde možnost zvyšovat investice firmy, udržovat stávající úroveň, nebo ukončit produkt i s investicemi do něj ve snaze získat rychle poslední možné finanční prostředky.

### **Cenové strategie**

V rámci rozhodování cenové politiky společnosti je třeba si uvědomit, že cenové strategie musí být v souladu s ostatními komponenty marketingového mixu. Cena musí být stanovena na základě analýzy bodu zvratu. Dle Horákové je cena produkce nebo služeb závislá hlavně na nákladech, kupujících a konkurenci. Existuje tedy více typů cenových strategií, které se dokáží lépe přizpůsobit danému prostředí<sup>4</sup>.

Možné cenové strategie:

- Penetrační cenová strategie – nabídka nízké ceny za účelem proniknutí a zisku podílu na trhu, následné cenové navýšení.
- Diferenční cenová strategie – zvaná také jako diskriminační, přiřazuje stejným výrobkům či službám rozdílné cenové úrovně v odlišných segmentech trhu. Aplikuje se například u věkových kategorií (slevy pro studenty, důchodce).
- Konkurenční cenová strategie – podnik nastaví relativně nízkou zaváděcí cenu při předpokladu dosažení vysokého objemu prodeje díky nízké ceně proti konkurenci.
- Prémiová cenová strategie – nastavení vysoké cenové hladiny s garancí prémiové kvality produktu či služby
- Ekonomická cenová strategie – prodej za nízké ceny
- Strategie psychologické ceny – ocenění produktu z hlediska psychologie zákazníka. Například snížení ceny zboží o nepatrnou hodnotu, „Baťovy ceny“ (ocenění zboží nižší částkou namísto celých jednotek) a další.
- Strategie přidané hodnoty – nabídka služeb navíc
- Strategie ocenění výrobní řady – vhodné užití u podniků s širší nabídkou produktů. Ceny jsou přiřazovány celé skupině produktů, které spolu nějak souvisí.

---

<sup>4</sup> HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

Například takzvané výhodně balíčky, kde se více produktů poskládá do jednoho (např. dárkový koš). Celek bývá levnější, než nákup jednotlivých produktů separovaně.

- Strategie přechodných slev – dočasné speciální akce, nabídky, slevy.
- Strategie sbírání smetany – Jedná se o prodej zboží průměrné, či horší kvality za prémiové ceny z důvodu silné podpory některých prvků marketingového mixu.

### **Distribuční strategie<sup>5</sup>**

Za distribuční strategie jsou považovány strategie následující:

- Strategie intenzivní distribuce – nabízení zboží každodenní spotřeby
- Strategie exkluzivní distribuce – značně omezený počet prodejců (zboží luxusního charakteru)
- Strategie selektivní distribuce – výrobce sám vybírá distribuční články a uděluje právo distribuce pouze těm, kteří splňují určitá kritéria.

Rozdělujeme zde několik forem distribuce. Distribuční kanál zabezpečuje pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli, čímž spojuje ty, co vyrábějí s těmi, co zboží spotřebovávají. Tyto články jsou spojovány prostorově, časově a vlastnický. Formy distribučních kanálů jsou následující:

- Přímý, bez úroňový distribuční kanál – výrobce → spotřebitel
- Nepřímý jednoúroňový distribuční kanál – výrobce → maloobchod → spotřebitel
- Nepřímý dvouúroňový kanál – výrobce → velkoobchod → maloobchod → spotřebitel
- Nepřímý tříúroňový distribuční kanál – výrobce → velkoobchod → obchodník → maloobchod → spotřebitel

Přímé distribuční kanály jsou využívány zejména pro účely přepravy zboží výrobního charakteru nenáročného na další doprovodné služby. Zatímco nepřímé

---

<sup>5</sup> BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

distribuční kanály jsou využívány z důvodů rozptýlení zákazníků na velké ploše, z důvodu úspor nákladů, či úzké specializace zboží, které lze prodat úspěšně pouze přes obchodníka.

## **Komunikační strategie**

V rámci komunikačních strategií mluvíme o takzvaných Push a Pull strategiích.

### ***Push strategie***

Nazývána také jako strategie tlaku, využívá propagaci směrem od výrobce ke spotřebiteli. Výrobce propaguje svůj produkt velkoobchodům, ti následně maloobchodům a ve finální fázi maloobchod propaguje dané zboží konečnému spotřebiteli. Účinným nástrojem této strategie jsou mimo jiné podpory prodeje, osobní prodeje či různé formy reklamy.

### ***Pull strategie***

Nazývána jako strategie tahu, funguje přesně opačně než strategie push. Nejprve výrobce využívá reklamy a propagace k oslovení spotřebitele, ti následně začnou poptávat zboží u maloobchodů, maloobchody u velkoobchodů a velkoobchody u výrobců<sup>6</sup>. Jsou zde vyžadovány vysoké náklady na reklamu a propagaci.

#### **3.1.4 Růstové strategie**

##### **Ansoffova Strategie**

K realizaci a naplnění výše zmíněných marketingových cílů může podnik využít například jednu z Ansoffových růstových strategií. Jedná se o vztahy založené na

---

<sup>6</sup> *Komunikační mix a jeho základní strategie: Push x Pull* | CCGS Marketing. [online]. Copyright © 2020. Dostupné z: <http://ccgs-marketing.cz/komunikacni-mix-a-jeho-zakladni-strategie-push-x-pull/>

prostoru pro výrobek na daném trhu a kooperaci trh-výrobek. Dané strategie jsou popsány a zobrazeny v Ansoffově matici.

Obrázek 1: Ansoffova Matice

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	<b>Tržní penetrace</b>	<b>Rozvoj produktu</b>
Nový trh	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Diverzifikace</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

- **Strategie tržní penetrace.** Firma se snaží o proniknutí s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Cílem společnosti je zvýšení svého tržního podílu na trhu. Na trhu se vyskytuje prostor pro zláknání konkurenčních zákazníků pomocí vhodnějšího marketingového mixu, rozpoznáním nedostatků konkurence a jejich následného odstranění. Jedná se o nejméně riskantní a rizikovou strategii, jelikož firma může využít stávajících zdrojů postupů a kapacit.
- **Strategie rozvoje produktu.** Firma se rozhodne pro inovaci produktu a snaží se o jeho uplatnění na stávajících trzích. Tato strategie je pro společnost vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nových produktů je rizikovější než ostatní strategie.
- **Strategie rozvoje trhu.** Tato strategie zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů či regionů. Jsou využívány již existující a zavedené produkty a pokud jsou zvládnuty produkovat kvalitně, může se jednat o vhodnou strategii. Může se jednat i o zaměření na sub-segmenty a ne nutně na zcela nové trhy, jelikož vstup na nový trh je velmi nákladný a rizikový.
- **Strategie diverzifikace.** Jedná se o nejvíce rizikovou strategii ze všech předchozích. Podnik inovuje stávající výrobek nebo vyvíjí nový a snaží se s ním uspět na novém trhu. Jedná se tedy o oslovení nového segmentu, respektive trhu, který je pro podnik neznámý.

## 3.2 Současná marketingová situace

Situační analýza dle Soukalové představuje systematické, kritické, nestranné, a hlavně důkladné zkoumání vnitřní situace podniku ve vnějším prostředí. Skládá se z částečných analýz trhu, analýz konkurence, produktu, distribuce a analýzy makroprostředí.

Soukalová dále tvrdí, že Marketingový audit představuje systematické a periodické přezkoumávání prostředí, cílů strategií a aktivit společnosti, jehož cílem je identifikace problémových oblastí a příležitostí. Popisuje daný cílový trh a postavení společnosti na něm<sup>7</sup>.

### 3.2.1 Analýza marketingového prostředí

Marketingové prostředí představuje souhrn působících faktorů a sil, které ovlivňují danou společnost. Žádný z tržních subjektů není izolovaný, tudíž je vystavován mnohým vnějším a vnitřním vlivům.

Analýza marketingového prostředí zkoumá konkrétní aktuální situaci na trhu, na jež je daná společnost zaměřena. Rozdělujeme ji do dvou hlavních částí, kterými jsou:

- Analýza Makroprostředí
- Analýza Mikroprostředí

### 3.2.2 Marketingové makroprostředí

Označováno též jako globální prostředí, je sestavováno z několika skupin faktorů, jež ovlivňují firmu zvenku, což působí přímo i nepřímo na všechny její aktivity. Tyto faktory firma jen těžce ovlivňuje a nemá na ně téměř žádný vliv. Není v silách firmy dané faktory regulovat, měla by je monitorovat a brát na vědomí. Společnost by dané okolnosti měla znát co nejdříve, aby na ně mohla svými aktivitami co nejrychleji a nejefektivněji

---

<sup>7</sup> SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*: učební text. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.



reagovat. Analýzou těchto faktorů se zabývá PEST analýza a v dnešní době její rozšířena verze PESTEL analýza.

### 3.2.2.1 Pest analýza

Analýza prostředí je důležitá pro poznání externího okolí, v kterém firma působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí firmy a mohou mít vliv na stanovení toho, jak bude firma na vlivy těchto změn a trendů reagovat.

Pro zhodnocení tohoto vývoje je využívána PEST analýza. Název této analýzy se skládá ze zkratk prvních písmen jejího názvu, které představují následující faktory:

- Politický (Politicko-právní)
- Ekonomický
- Sociální (sociokulturní)
- Technologický

Nyní je hojně využívána PESTEL analýza, kde se jedná o rozšíření PEST analýzy o faktory ekologické a legislativní. Hlavním cílem této analýzy je včasná identifikace jen těch faktorů, které přímo působí na fungování společnosti.

#### Politicko-právní faktory

Mezi tyto faktory lze řadit například politickou stabilitu jak v dané zemi, tak globálně, legislativu regulující podnikání, ochrana spotřebitele, daňovou politiku, pracovní právo a jiné.

#### Ekonomické faktory

Tyto faktory jsou představovány například monetární politikou dané země, úrovní HDP, HNP, ekonomickou stabilitu, ekonomický růst či úpadek, měnové kurzy, úrovně nezaměstnanosti a jiné.

### Sociální faktory

Mezi tyto faktory patří například nákupní zvyky spotřebitelů, úroveň dosaženého vzdělání obyvatelstva, demografické rozložení a další.

### Technologické faktory

Do těchto faktorů spadají například náklady na inovace, státní výdaje na výzkum, patenty, výrobní technologie a jiné.

## **3.2.3 Marketingové Mikroprostředí**

Do marketingového mikroprostředí společnosti jsou zahrnovány vlivy, které působí přímo uvnitř dané firmy. Jedná se tedy o zaměstnance, zákazníky, dodavatele, marketingové zprostředkovatele, konkurenci a veřejnost. Tyto faktory do jisté míry přímo ovlivňují chod firmy. Firma je na nich závislá, nicméně je schopna dané faktory měnit a pracovat s nimi. Může například sama ovlivnit výběr vhodných dodavatelů, nastavovat cenovou hladinu, péči a vzdělávání zaměstnanců a další. Mezi nejznámější analýzy mikroprostředí se řadí analýza SWOT nebo Porterova analýza.

### **3.2.3.1 Porterova analýza konkurenčních sil**

Jakubíková říká, že chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale také chování odběratelů a dodavatelů, substitučním produktem a novými konkurenty v odvětví<sup>8</sup>.

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michaelem Porterem, proto se jim říká Porterovy strategie, nebo generické strategie.

Porterova strategie není detailně provedena jako například analýza SWOT, nicméně podává společnosti pravdivý obrázek o možných ohroženích. Dle Portera firma před vstupem na trh musí provést analýzu pěti faktorů neboli pěti sil, které ohrožují společnost

---

<sup>8</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. s. 84 ISBN 978-80-247-4670-8

při vstupu na trh. Hlavním úkolem managementu je analyzovat ty to síly a zajistit vhodný postup, jak proti těmto silám působit a jak se jim bránit. Porterův model zahrnuje působení konkurence a rivalitu na trhu, která je závislá na působení a interakci základních sil. Výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Porterova analýza konkurenčních sil neboli Porterova analýza pěti sil obsahuje následné prvky:

- Existující podniky
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční výrobky
- Nový konkurenti v odvětví

#### 3.2.3.2 SWOT analýza

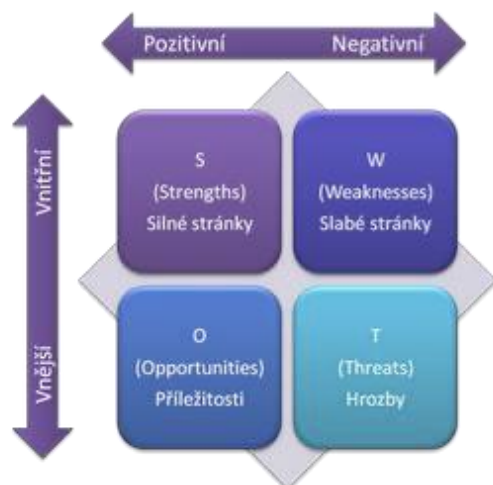
Pomocí SWOT analýzy podnik posuzuje jeho současné postavení na trhu a umožňuje mu identifikovat potenciální příležitosti a hrozby. Jedná se o důležitý nástroj strategického plánování a používá se k odhalení silných a slabých stránek, společně s příležitostmi a hrozbami daného projektu, obchodní příležitosti nebo jiné situaci, ve které se nachází organizace ve snaze uskutečnit určitý cíl<sup>9</sup>.

SWOT analýzu můžeme převést také do takzvané SWOT matice, kde analyzujeme faktory jak interní neboli silné a slabé stránky, tak faktory externí, tedy příležitosti a hrozby.

---

<sup>9</sup> *SWOT analýza a její využití. Home [online]. Copyright © 2018. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>*

Obrázek 2: SWOT Analýza



Zdroj: ExcelTown, 2016

### Silné stránky

V matici představují písmeno S z angl. Strengths. Jedná se o vnitřní vlastnosti a charakteristiky, díky kterým má společnost silné postavení na trhu a pomáhají k dosažení předem stanoveného cíle podniku. Lze je využít například ke stanovení základních konkurenčních výhod. Jedná se o posouzení základních firemních schopností, dovedností a potenciálu společnosti.

### Slabé stránky

V matici představují písmeno W z angl. Weakness. Stejně jako silné stránky představují interní faktory. Nicméně se jedná o přesný opak stránek silných. Jedná se o vlastnosti podniku, které mu stěžují dosažení cíle. Jedná se o stránky, ve kterých je firma slabá, což brání jejímu efektivnímu provozu. Pro firmu je důležité co nejrychleji tyto stránky objevit a minimalizovat je. Silné i slabé stránky podniku jsou nicméně dle Kotlera relativní, což znamená, že se v průběhu životnosti podniku vyvíjí a mění<sup>10</sup>.

### Příležitosti

Příležitosti podniku představují možnosti, které při jejich správné realizaci dochází k růstu společnosti a efektivnějšímu naplnění firemních cílů. Příležitosti se nacházejí tam, kde firma může využít změny okolního prostředí ve svůj prospěch.

<sup>10</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

## Hrozby

Jedná se o nepříznivé situace či změny v podnikovém okolí, jenž znamenají překážky pro činnost podniku. Mohou znamenat hrozbu v podobě úpadku společnosti nebo značné ztráty. Podnik při analýze těchto hrozeb musí rychle jednat a veškeré hrozby eliminovat či minimalizovat.

### 3.2.3.3 Matice BCG

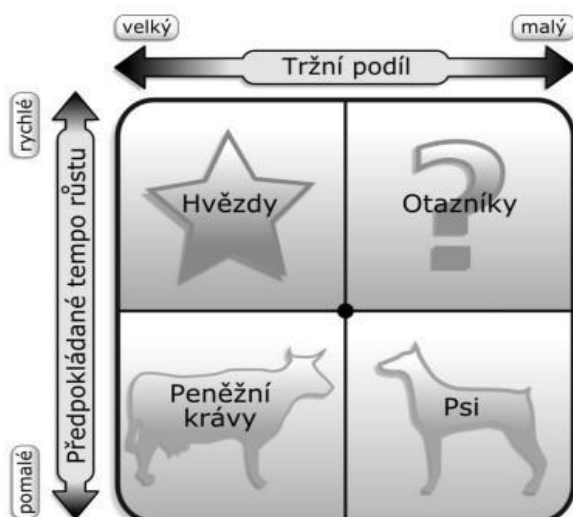
BCG matice, z anglického Boston Consulting group, neboli Bostonská matice je užívána pro vyhodnocení produktového portfolia podniků. Její hlavní podstatou je hodnocení jednotlivých produktů, tedy výrobků či služeb ve dvou hlavních dimenzích, míry podílu na trhu a úroveň růstu na trhu. Kombinací těchto dvou dimenzí vzniká daná matice, uvnitř které jsou umístěny produkty z daného podnikového portfolia.

V BCG matici rozlišujeme čtyři základní dimenze:

- **Hvězdy** – Produkt má vysoký podíl na trhu, relativně dobré vyhlídky do budoucna, drží dominantní postavení na trhu. Snaha o udržení dané pozice, propagace produktu a následný rozvoj „hvězdy“ je značně finančně náročné, nicméně pro udržení této pozice zcela nezbytné. Pokud nebude docházet k inovacím a investicím do hvězd, budou se z nich pomalu stávat dojně krávy.
- **Dojné (peněžní) krávy** – Typické pro produkt či službu, která se nachází v této dimenzi je relativně vysoký podíl na trhu a pomalé tempo růstu. Dojně krávy jsou základem ziskovosti podniku a lze u nich stanovit vyšší cenu. Není třeba zde provádět vysoké investice, jelikož již jsou v podvědomí spotřebitelů a nejsou zde nutné vysoké náklady na propagaci.
- **Otazníky** – Má menší podíl na trhu, nicméně pokud jsou provedeny dobré investice, může nabrat vysoké tempo růstu. Z nadějných otazníků se můžou stát dojně krávy, ostatní je nicméně lepší eliminovat, či úplně zrušit, jelikož přináší malý, nebo pomalý zisk.

- **Psi** – Jsou nazýváni také jako bídní psi, a to hlavně z důvodu jejich nízkého podílu na trhu, pomalého tempa růstu a téměř nulového zisku. Vhodná možnost se zde jeví jako stáhnutí psa z trhu, tudíž vyprodat či plně zrušit produkt.

Obrázek 3: BCG Matice



Zdroj:<sup>11</sup>HÁLEK, V. *Management a marketing*, 2016.

V praxi je BCG matice využívána jak pro vyhodnocení produktového portfolia, tak pro vyhodnocení klíčových obchodních jednotek, např. divizí, závodů či jednotlivých společností větší korporace. Výsledky BCG matice pomáhají společnosti určit strategický plán celého portfolia produktů tak, aby v každém daném kvadrantu měla nějaký produkt. Dané produkty nicméně musí v jednotlivých kvadrantech vyváženy tak, aby produkty v kvadrantu dojných krav mohli financovat ostatní kvadranty. Na základě konkrétní strategie a rozložení produktů může pak společnost rozhodnout o dalších postupech při tvorbě produktové strategie.

BCG matice je v praxi hojně užívána zejména pro její přehlednost a jedná se o jednu z nejvíce praktických a nejsnadněji pochopitelných analytických technik v podniku. Její význam je klíčový pro stanovení produktového portfolia v každé společnosti.

<sup>11</sup> HÁLEK, Vítězslav. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.

Výsledky BCG matice mohou také sloužit jako dobrá vstupní data pro následnou tvorbu SWOT analýzy.

### 3.3 Marketingový mix

Po náležitém zvážení volby vhodné marketingové strategie, může společnost začít plánovat podrobnosti marketingového mixu. Definice marketingového mixu je poměrně mnoho a liší se dle autorů. Například dle Heskové marketingový mix tvoří souhrn nástrojů, které vyjadřují vztah firmy k jejímu podstatnému (zájmovému) okolí, tj. zákazníkům, distributorům a dalším prostředníkům<sup>12</sup>. Známa je také definice Kotlera a Armstronga, která definuje marketingový mix jako soubor taktických marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravení nabídky dle přání zákazníků na cílovém trhu. „*Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila odbyt svého produktu*“<sup>13</sup>. Tyto možné postupy dělí do známých 4P, které představují zkratky:

- **Price** – cenová politika. Jedná se o sumu vyjádřenou v penězích, kterou zákazník, resp. spotřebitel zaplatí za daný produkt, případně službu. Jedná se tedy o sumu hodnot, kterou je spotřebitel ochoten vyměnit za výhody užití daného produktu či služby.
- **Promotion** – komunikační politika. Představuje způsob, kterým se konečný spotřebitel dozvídá o produktu a jeho vlastnostech. Cílem propagace je přesvědčit co nejširší okruh zákazníků k nákupu daného produktu či služby.
- **Product** – produktová politika. Jsou zde zahrnuty všechny výrobky, produkty či služby, které společnost nabízí svému cílovému trhu k nákupu, užití, či ke spotřebě. Jsou zde zahrnuty fyzické předměty, služby, osoby, místa i myšlenky.
- **Place** – distribuční politika. Pomocí distribuční politiky je udáváno, kde a komu se bude daný produkt či služba prodávat. Jsou zde vybírány distribuční cesty a nejvhodnější distribuční kanály, je zde dále řešen výběr nejvhodnějšího sortimentu, zásobování a

---

<sup>12</sup>HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace-součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2001. ISBN 80-245-0176-7.

<sup>13</sup>KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-2

dopravy<sup>14</sup>. Jedná se tedy o činnost, která zabezpečuje transport od produktu od výrobce k cílovým spotřebitelům.

Nutno dodat, že v dnešní době moderního marketingu je P daleko více, hovoří se až o deseti P. Mezi další patří například People (lidé), Partnership (partnerství), Process (proces), Physical evidence (fyzický důkaz).

Ke správnému užití marketingového mixu a čtyř P, je důležité, aby se na jednotlivé prvky nahlíželo nejen z pohledu prodávajícího ale i z pohledu kupujícího. Tuto vizi přinesl Robert Lauterborn, který definuje marketingový mix z pohledu spotřebitele a vytvořil k modelu čtyř P model čtyř C, jehož zkratky představují:

- **Customer Value** – hodnota zákazníka
- **Cost to the customer** – náklady zákazníka
- **Convenience** - pohodlí zákazníka
- **Communication** - komunikace se zákazníky

### 3.4 Komunikační mix

Marketingový komunikační mix úzce souvisí s marketingovým mixem. Jedná se o jeho podstatnou část, která má za úkol dostat produkt či společnost do podvědomí spotřebitelů a daný produkt jim prodat. Jedná se tedy o soubor různých prvků a médií, kterými se podnik snaží komunikovat relevantní informace se svými stávajícími i potenciálními zákazníky a tím způsobem ovlivnit jejich myšlení a rozhodování. Foret uvádí: „*Význam komunikace v marketingu dokládá i skutečnost, že se stále častěji hovoří o marketingové komunikaci. Za tu bývá v užším smyslu slova pokládáno to, co v*

---

<sup>14</sup> NĚMEC, Robert . *Robert Nemeč* [online]. 2005 [cit. 2010-12-1]. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemeč.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.



*marketingovém mixu obvykle zahrnuje propagaci, respektive komunikační mix.<sup>15</sup>*“

Z tohoto tvrzení lze vyvodit, že proces marketingu jako takového je postaven právě na komunikaci se zákazníkem. Základními prvky marketingového komunikačního mixu jsou:

- **Reklama**
- **Podpora prodeje**
- **Public relations (PR)**
- **Osobní prodej**

Komunikaci dále můžeme dělit dle způsobu výběru sdělení a využití konkrétního nástroje komunikačního mixu k tomu. Komunikace se tedy může dělit na osobní, která je především přímá a využívá interaktivní přístupy k ovlivnění a přesvědčování spotřebitele (například osobní prodej nebo podpora prodeje) a na komunikaci masovou, kam spadají ostatní nástroje komunikačního mixu, tedy Public relations a reklama jako taková.

Komunikační nástroje lze dále dělit dle jejich zaměření. Jedná se buď o zaměření tematické neboli nadlinkové. Nadlinková komunikace je především představována v reklamách v médiích jako třeba rádio či televize, tiskoviny a další. Cílem je sdělit zákazníkovi informace o značce. Naopak komunikace podlinková je zaměřena na aktivity a různé akce se snahou přesvědčit zákazníka ke koupi daného produktu.

### 3.4.1 Reklama

Jedná se pravděpodobně o nejznámější formu propagace. Jedná se o zpravidla placenou, neosobní a jednosměrnou formu komunikace, která využívá vše, co neodporuje etickému chování, či zákonu o chování reklamy. Cílem reklamy je informovat spotřebitele a ovlivnit jeho nákupní chování a rozhodování. Rozlišujeme několik typů reklamy, jenž vstupuje na trh. Ke klasifikaci reklamy nám může dobře sloužit subjekt

---

<sup>15</sup> FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 5-8. ISBN 80-7226-811-2

reklamy a cíl, kterého je třeba za využití právě reklamy dosáhnout. Typy reklam rozlišujeme dle:

- Dle subjektů, které reklamu organizují a financují
- Dle objektu jejího zájmu
- Dle prvotního cíle sdělení
- Dle využitých médií

Hálek uvádí, že typy reklamy lze také dělit dle kritéria životního cyklu. Rozděluje potom reklamu na tři typy, a to: reklamu zaváděcí (u nových produktů, které vstupují na trh), reklamu přesvědčovací (využití k upevnění pozice u nově zavedeného produktu) a reklamu připomínající (udržuje zavedený produkt stále v povědomí)<sup>16</sup>.

Reklama by dále měla respektovat pravidlo AIDA. Jedná se o čtyři základní požadavky, které představují anglické zkratky:

- Attention (pozornost) – vyvolat pozornost příjemce sdělení
- Interest (zájem) – vyvolat zájem příjemce sdělení
- Desire (touha) – vyvolat touhu po produktu
- Action (akce) – přesvědčit příjemce k nákupu

Vhodné vynaložené prostředky k dosažení „AIDA“

- A – Pozdrav úvodem, zvukové efekty, text, barvy, předměty
- I – Obrázek, text, slogan
- D – doplňující informace, slogany
- A – Nabádání k akci, dostupnost, kontakty

---

<sup>16</sup> HÁLEK, Vítězslav. Marketing, reklama, cena obvyklá. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2018. ISBN 978-80-270-3926-5.

### 3.5 Tržní prostředí

Poznat a zmapovat cílový trh představuje určení skupin zákazníků, kterým podnik chce nabídnout své služby a nadále zmapovat a poznat svou konkurenci, která potenciálním zákazníkům nabízí obdobný typ produktů či služeb. Tento proces probíhá především za užití kvantitativních analýz, které napomáhají podniku k zjištění typu a skladby trhu, dále jeho rozsahu, trendu či dalšího vývoje. Je zde zjišťována velikost trhu z kvantitativního hlediska, z hlediska finančního je zde zkoumán počet případných zákazníků a úroveň proniknutí na trh (udáváno v procentech kupujících nebo uživatelů produktu či služby). Jako poslední zde probíhá analýza skladby trhu, kde je zjišťován typ, rozsah, a především chování konkurence. Jsou zde podrobně analyzovány silné a slabé stránky konkurence a jejich produktů či služeb. Je potřeba zjistit mimo jiné i velikost konkurence, zda se jedná o globální společnost, korporátní společnost či pouze lokální konkurent. Je dále třeba zjistit, jaký má konkurence podíl na trhu, vývoj tohoto podílu, konkurenční marketingové strategie, cenovou politiku konkurenční společnosti, politiku zaměstnanosti, odhad rozpočtu na marketingové aktivity a další.

#### 3.5.1 **Zacílení**

Trh jako celek je tvořen více subjekty. Jedná se o jedince, kteří na trh vstupují s úmyslem nakoupit či prodat své služby či produkty, dále jde o skupiny, či velké organizace. Je úkolem právě marketingového pracovníka, aby rozpoznal, kdo na trh vstupuje, jaké jsou jeho potřeby a vhodně na něho zacílit. Potřeby zákazníků na trhu jsou značně různorodé a je nemožné uspokojit všechny zákazníky jedním produktem. Z tohoto důvodu se jeví jako jeden z nejdůležitějších úkolů marketéra nalezení správných skupin stejných zákazníků, kteří budou vykazovat homogenní znaky. Tento proces rozdělení trhu do určitých menších vnitřně homogenních skupin založených na stejných charakteristikách je nazýván segmentace trhu. Každý segment trhu, jenž je firmou zvolen jako vybraný segment zákazníků, kterým bude nabízet a publikovat svůj daný produkt či službu, představuje cílovou skupinu. Tento proces zvolení určitého tržního segmentu je nazýván marketingové zacílení.

### 3.5.2 Segmentace

Segmentací se rozumí rozdělení trhu do vnitřně homogenních, nebo alespoň sobě podobných skupin, které jsou vybrány na základě předem stanoveného kritéria. Mezi nejčastěji volená kritéria se považují kritéria užívána na základě geografického, demografického, psychogeografického kritéria, dle nákupního chování spotřebitele či dle preferencí a zvyklostí.

- **Demografická segmentace.** Je dána věkem, příjmem, nejvyšší úrovní dosaženého vzdělání, pohlavím rasovým příslušenstvím, náboženstvím či životní fází rodiny. Jedná se o jednu z nejběžnější a nejčastěji využívanou segmentaci.
- **Geografická segmentace.** Jedná se se o segmentaci, která je, jak je z názvu patrné dána geografickou lokací zákazníků. Týká se tedy rozmístění z hlediska světadílů, území, regionů, národů či států. V návaznosti na regionální rozdíly segmentu je nákupní chování zákazníků ovlivněno také danou kulturou a způsobem chování v daném regionu. Geografická a demografická segmentace spolu tedy často úzce souvisí.
- **Segmentace dle zákaznických preferencí.** Jedná se o členění trhu, které je stanoveno na základě preference a oblíbenosti určitých produktů a služeb u zákazníků, tedy jejich preferencích. Různé skupiny zákazníků mají různé požadavky na úroveň sužby či produktu, jeho kvalitu či následný servis. Jedná se tedy o výběr cílové skupiny a následný výběr vhodného marketingového mixu.
- **Segmentace dle zvyklostí.** Představuje takový segment spotřebitelů, kteří jsou loajální ke své značce a budou si její produkt či službu kupovat již ze zvyku.

### 3.5.3 Výhody segmentace

- Dle poznání trhu může společnost identifikovat konkurenční produkty a služby, na základě čehož může vypracovat konkurenční strategii.
- Segmentace trhu umožňuje firmám najít nové příležitosti

- Segmentace umožňuje firmám lepší poznání potenciálních i stávajících zákazníků.
- Úspora finančních nákladů díky přesnému zacílení
- Zisk konkurenční výhody
- Zefektivnění komunikace a distribuce

#### 3.5.4 Proces STP

Proces STP v marketingu představuje zkratky:

- **Segmentation**
- **Targeting**
- **Positioning**

Jedná se o marketingový proces, při kterém dochází k identifikaci jednotlivých tržních segmentů, volbě segmentů, na které bude zacíleno a volbě způsobu, jak to bude provedeno.

Prvním krokem je Proces Segmentace, jenž byl popsán výše.

Druhým krokem je Targeting. Po vhodně zvolené segmentaci přichází na řadu Targeting, který představuje výběr cílových segmentů na základě předešle provedené segmentace. Klíčovými kritérii zde jsou zejména velikost segmentu, růstový potenciál segmentu a atraktivita segmentu. Na Targeting přímo navazuje Positioning.

Doslovným překladem procesu Positioningu je umístování. Jedná se tedy o vytváření postojů či názorů v myslích zákazníků spojených se značkou organizace, či jejich produktů nebo služeb. Jde tedy o umístování informací do mysli zákazníků a o vyvolání žádoucích psychických procesů a obsahů spojených s kvalitou značky, její cenou, užitekem a podobně. Jedná se o způsob, kterým se podnik a jeho výrobky mohou vymezovat vůči konkurenci a vytvářejí si svoji jedinečnou image. Pro vytváření vhodných strategií v rámci positioningu jsou využívány reklamní a PR strategie.

### 3.6 Organizační systém

„Organizační systém představuje abstrakci určité společnosti, ve které je důsledně aplikován systémový přístup“. (Traxler, Jadrná, Dvořák, Hošková, 2020)<sup>17</sup>

Organizační systém představuje systémové pojetí podniku (organizace), je charakterizován jako definovaná množina hmotných prvků a lidí propojených informačními, hmotně energetickými a smíšenými vazbami za účelem zkoumání výsledného chování. Jednotlivé vazby vznikají spojením určitých výstupů jedněch prvků s určitými vstupy druhých prvků → vzniká závislost funkce jedněch prvků na funkci prvků druhých. Organizační systém je reálný, redukovaný, relativně uzavřený a stochastický.

OS je vyznačován dvěma klíčovými vlastnostmi: strukturou a chováním (je funkcí struktury). O'Neil, Beauvais a Scholl (2001) definují organizační strukturu jako úroveň centralizace rozhodovacího procesu, utváření pravidel, autority, komunikace a kompenzace, standardizace pracovních postupů a dovednosti anebo kontroly výstupů a přijetí pouze adekvátních výsledků.<sup>18</sup> Dle Váchala, Vochozky a kolektivu (2013) struktura společnosti představuje určitý rámec, který definuje rozdělení práce, koordinační mechanismy, které podporují činnosti celé organizace, dále taktiku a postupy a hierarchické a odpovědnostní vazby mezi jednotlivými posty ve společnosti.<sup>19</sup>

OS je dále definován ve třech rozměrech.

1. rozměr představuje prvky organizačního systému
2. rozměr představuje vazby mezi jednotlivými subsystémy organizačního systému
3. rozměr představuje stupeň rozlišovací úrovně.

---

<sup>17</sup> TRAXLER, Arnošt, Monika JADRNÁ, Marek DVOŘÁK a Pavla HOŠKOVÁ. *Trends and Challenges of Agrarian Sector: Position of Marketing Trade Subsystem and its Function Organizational Systems with Tangible, Mixed, Intangible and Agricultural Production* [online]. Praha, 2020 [cit. 2020-10-19]. AGRARIAN PERSPECTIVES XXIX. Česká Zemědělská Univerzita. ISSN 2464-4781

<sup>18</sup> O'NEIL, J. W., L. L. BEAUVAIS a R. W. SCHOLL, 2001. *The use of organizational culture and structure to guide strategic behaviour: an information processing perspective*. The Journal of Behavioural and Applied Management. 2(2). 131-150. ISSN 1930-0158.

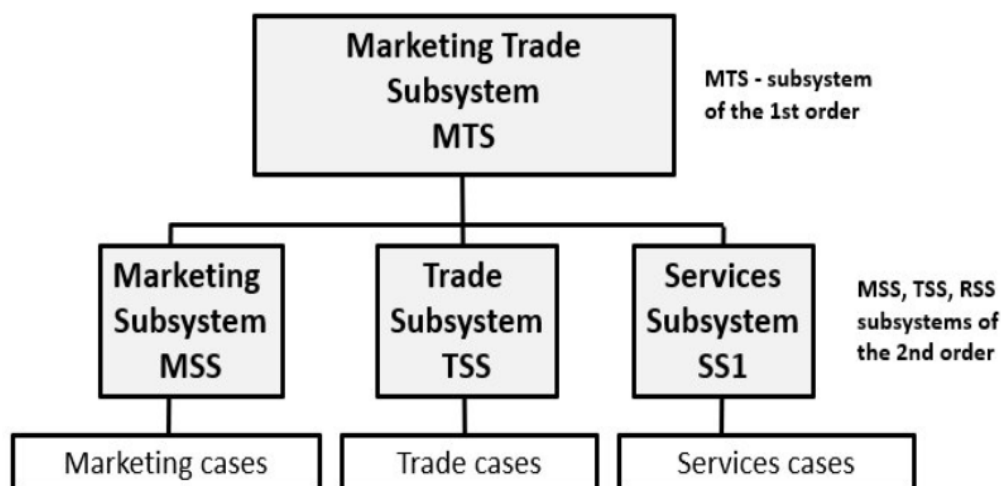
<sup>19</sup> VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

### 3.6.1 Marketingově obchodní subsystém

MOS patří mezi podpůrné subsystémy podniku s dominantním vlivem lidského prvku a představuje marketingové, servisní, obchodní a případně další poskytované služby, které jsou propojeny smíšenými vazbami, kde je informační složka vazby představována lidskou činností a hmotně energetická část je představována produktem, který je prodáván. Odpovídá na otázku: “Komu poskytují servis, službu, obchod?”

Prvky těchto subsystémů jsou tvořeny lidmi. V marketingu marketingovými pracovníky, v obchodu obchodníky a v servisu servisními pracovníky. Mezi těmito lidmi převažují informační vazby, všechny tyto struktury mají smíšenou vazbu na produkt.

Obrázek 4. Marketingově-obchodní subsystém a jeho subsystémy při zvýšení rozlišovací úrovně



Zdroj: Agrární perspektivy 2020, Traxler, Jadrná, Dvořák, Hošková

Překlad schéma přiloženého výše: Marketing Trade Subsystem - Marketingově obchodní subsystém, MTS subsystem of the 1st order – MOS subsystém I. řádu, Marketing Subsystem – Marketingový subsystém, Trade subsystem – Obchodní subsystém, Services Subsystem – Servisní subsystém, Subsystems of the 2nd order – Subsystémy II. řádu, cases – případy.

Dnešní Marketing je dle Kotlera třeba chápat jako uspokojování potřeb zákazníka. Marketing zde dle autora začíná již předtím, než má vůbec společnost produkt k prodeji. Marketing funguje po celou dobu životnosti produktu, snaží se přilákat nové zákazníky a udržet si ty stávající prostřednictvím vylepšení vzhledu či výkonu produktu.

Čerpá informace z výsledků prodeje a reaguje dle stavu situace, v případě úspěchu se snaží proces zopakovat. Úspěch zde vychází z porozumění potřeb a přání okolí a z vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují<sup>20</sup>. (Kotler 2007). V dnešní době jsou dle Kotlera přijímána marketingová rozhodnutí jak uměním, tak vědou. Společnosti k získání potřebného kontextu, informací a inspiracích pro svá marketingová rozhodnutí musí disponovat vyčerpávajícími aktuálními informacemi o makrotrendech stejně jako o mikrodopadech specifických pro jejich podnikání. Marketingové prostředí přináší stále nové příležitosti a hrozby a z toho důvodu, je třeba jej důkladně monitorovat a předpovídat. (Kotler, Keller 2013)<sup>21</sup>

Pojetí obchodu je dle Mulačové a kolektivu dnes velmi rozšířené a je možno jej chápat z více úhlů pohledu. Dvěma hlavními rovinami termínu obchod jsou obchod jako činnost a obchod jako instituce.<sup>22</sup>(Mulačová, Mulač 2013). Pokud uvažujeme obchod jako činnost, tak se jedná o proces, který představuje nákup a prodej zboží. V tomto procesu je účastníkem obchodování většina tržních subjektů. Obchodní činnost není výlučná aktivita obchodníků a obchodních společností, mohou se jí ale zabývat i společnosti, které svou hlavní činnost orientují na výrobu a služby.<sup>23</sup>

Na 3. rozlišovací úrovni je MOS charakterizován subsystémy 2. řádu, které jsou tvořeny marketingovým subsystémem (MSS), obchodním subsystémem (OSS), servisním subsystémem a subsystémem služeb. Vazby mezi těmito subsystémy jsou smíšené.

Na 4. rozlišovací úrovni je MOS charakterizován jednotlivými marketingovými případy, obchodními případy, servisními případy a službami.

Vztah na úrovni obchod-marketing je možné chápat jako vztah výroba-technologie. Marketing hledá, ovlivňuje nebo vytváří zcela nové možnosti k realizování obchodních případů. Pokud obchod dané možnosti využije, stanoví, za jakých podmínek se obchodní případ zrealizuje. Důležitou roli zde hraje servis, který je považován za významnou přidanou hodnotu prodávaného zboží. Představuje post-obchodní péči o klienta.

---

<sup>20</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing*: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

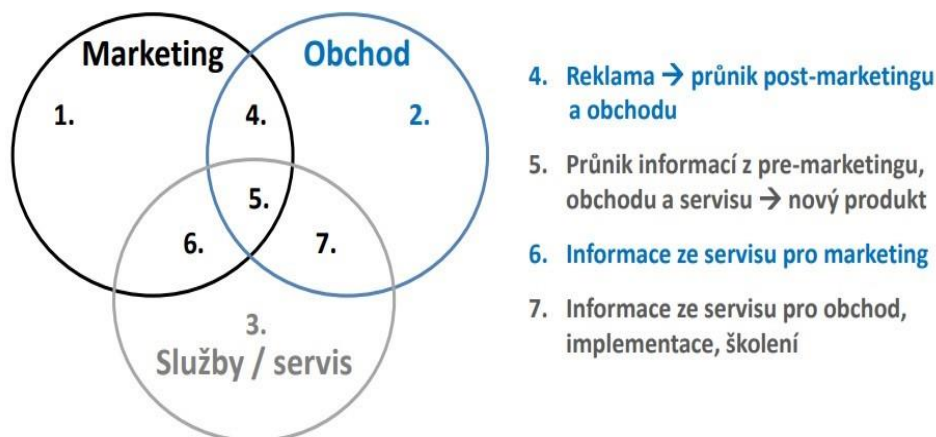
<sup>21</sup> KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

<sup>22</sup> MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.



Cílem vzájemných vztahů marketingu, obchodu a služeb/servisu je dosažení synergického efektu neboli prolínání činností.

Obrázek 5. Synergický efekt



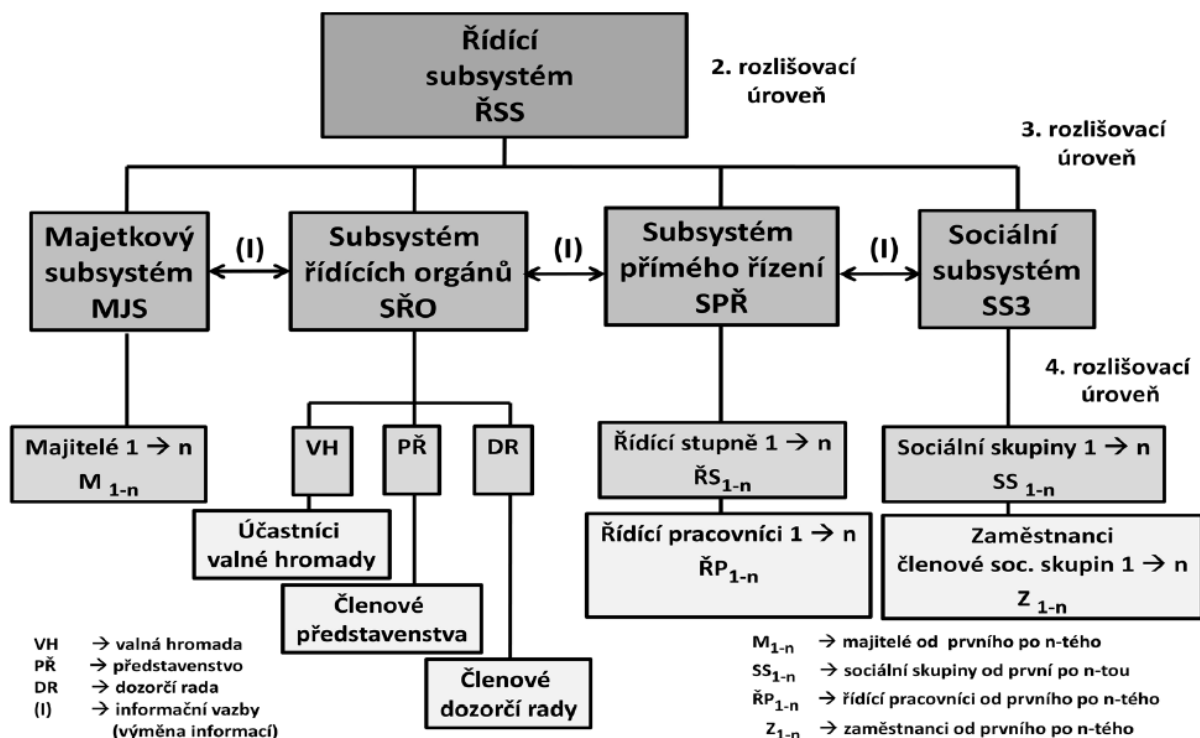
Zdroj: Agrární perspektivy 2020, Traxler, Dvořák, Jadrná, Hošková

### 3.6.2 Řídicí subsystém (ŘSS)

Řídicí subsystém patří mezi hlavní subsystémy 1. řádu a představuje skupiny lidí i jednotlivce, kteří se podílejí na řízení OS. Odpovídá na otázku: „Proč to dělat?“ ŘSS se skládá z více skupin lidí a jednotlivců, kteří se podílejí na řízení přímo nebo nepřímo, jsou různě zainteresováni na fungování OS a mají různou pravomoc a odpovědnost. ŘSS je k ostatním subsystémům v pozici subjektu řízení. Řídicí subsystém je hierarchicky postaven nejvýše. Vyznačuje se vysokou mírou flexibility, nicméně zároveň nízkou mírou stability.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> TRAXLER Arnošt, JADRNÁ Monika, DVOŘÁK Marek a HOŠKOVÁ Pavla. *Business Scale in Relation to Economics: Influence of Control Subsystem on Production-Technical Area of Organizational System*[online]. Praha, 2019 [cit. 2020-10-19]. AGRARIAN PERSPECTIVES XXVIII. Česká zemědělská univerzita. ISBN 978-80-213-3041-2

Obrázek 6: ŘSS a jeho subsystémy vyššího řádu (při zvýšení rozlišovací úrovně)



Zdroj: Agrární perspektivy. Traxler, Dvořák, Jadrná, Hošková, 2019.

Na 3. rozlišovací úrovni je ŘSS charakterizován subsystémy 2. řádu, které jsou představovány majetkovým subsystémem, subsystémem řídicích orgánů, subsystémem přímého řízení a sociálním subsystémem. Vztahy mezi těmito subsystémy jsou informační a podléhají hierarchii: Majetkový subsystém → subsystém řídicích orgánů → subsystém přímého řízení → sociální subsystém.

Na 4. rozlišovací úrovni je ŘSS charakterizován jednotlivými subsystémy 3. řádu, kterými jsou: majitelé, jednotlivé řídicí orgány (valná hromada, představenstvo, dozorčí rada), řídicí stupně a sociální skupiny.

Na 5. rozlišovací úrovni je ŘSS charakterizován zástupci jednotlivých skupin, které jsou tvořeny účastníky valných hromad, členy představenstva, členy dozorčí rady a řídicími pracovníky daného řídicího stupně.

Majetkový subsystém (MJ) je tvořen majiteli podniku a vazby uvnitř tohoto subsystému jsou představovány mezilidskými vztahy, majetkovými vztahy, vztahy nadřazenosti a podřazenosti, tzn. informační vazby. Majetkový subsystém má na řízení silný vliv. Majitelé se mohou dělit dle subjektu → fyzické osoby x právnické osoby,

dle účasti na řízení → s účastí na řízení x bez účasti na řízení a dle druhu investování → strategický investor (majitel) x finanční investor (majitel). MJS je nadřazen všem ostatním, nicméně jeho rozhodnutí jsou realizována prostřednictvím subsystémů řídicích orgánů a přímého řízení.

Subsystém řídicích orgánů je tvořen řídicími orgány podniku a vazby jsou představovány mezilidskými vztahy, majetkovými vztahy a nadřízenosti a podřízenosti. Řídicí orgány jsou využívány v případě akciových společností, společností s ručením omezeným a u družstev. Je zde rozlišován americký a německý model.

Subsystém přímého řízení (SPŘ) je tvořen řídicími stupni, respektive řídicími pracovníky a vztahy jsou zde představovány mezilidskými vztahy a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. SPŘ je reprezentován řídicími pracovníky na různých stupních řízení. Přímým řízením je rozuměno přímé působení řídicích pracovníků na podřízené pracovníky tak, aby OS dosahovalo cílového chování. Hlavním úkolem řídicího subsystému je formulace cílů, přiřazení zdrojů k těmto cílům a následné udržování a kontrola výsledného chování organizačního systému tak, aby odpovídalo těmto cílům, které mohou být například z oblasti sociální, ekonomické (hospodářské výsledky), nebo produkční.

Sociální subsystém je tvořen majiteli podniku i výkonnými pracovníky a vazby jsou zde představovány mezilidskými vztahy a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Jedná se o subsystém, který je tvořen lidmi OS, bez ohledu na to, jestli plní funkci vyplývající z majetkové účasti, řídicí nebo výkonnou. Dominantní jsou zde neformální mezilidské vztahy, které jsou proječovány například sympatiemi či antipatiemi, neformálním postavením ve skupině, sociálním statutem jedince ve skupině a podobně.

Dle Pauknerové je sociální skupina definována jako sociální jednotka, která se sestává z určitého počtu individuů, zaujímajících vztahy jeden k druhému ve více či méně definovaném statusu a roli, která udržuje soubor hodnot nebo norem, regulující chování jednotlivých členů, alespoň v záležitostech týkající se skupiny.<sup>25</sup> (Pauknerová, 2012). Sociální skupiny lze dělit například dle: pohlaví, věku, profese, vzdělání, příjmu,

---

<sup>25</sup> PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-3809-3.

vztahu k podniku a dalších. Každá skupina má své určité charakteristické znaky a vlastnosti.

### 3.6.3 Obchodně řídicí oblast

Obchodně řídicí oblast je tvořena třemi subsystémy, a to subsystémem pracovním, marketingově-obchodním a řídicím. Tyto subsystémy jsou na sobě závislé, fungování jednoho podmiňuje fungování druhého. Subsystémy mají svou dynamiku, což znamená, že jsou vyvíjeny a měněny v čase. Při zkoumání dynamiky je nahrazován pracovní subsystém subsystémem produkčním. Obchodně řídicí oblast se vyznačuje nízkou stabilitou, a to z důvodu působení lidského prvku, který je z pravidla nestabilní. Zároveň je oblast vyznačována i svou pružností a rychlými reakcemi na změny. Investice jsou zde relativně nenáročné, investuje se zde do lidí (získání odborníků, školení zaměstnanců, zvyšování kvalifikace a podobně). Stabilita oblastí a jednotlivých subsystémů mají kritický vliv na stabilitu a spolehlivost celého OS.

Hradecký, Lanča a Šiška (2006) uvádějí, že obsah řídicího procesu lze vymezit pěti fázemi, kterými jsou stanovení cílů, plánování, rozhodování, realizace a kontrola. První fáze je představována stanovením konkrétních cílů podniku, dále řídicí proces pokračuje hledáním optimálních postupů, kterými daný cíl může být realizován, tedy plánování. Dále dochází k výběru vhodné varianty, která odpovídá předem stanoveným kritériím. Následně dochází k procesu vlastní realizace vybraného návrhu. Poslední fází je fáze kontroly, kdy dochází k porovnání naměřených hodnot s hodnotami předpokládanými.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA. *Manažerské účetnictví*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4212-5.

### 3.7 Obchodní společnosti

Jelikož se druhá část práce, část praktická bude zabývat vyhodnocením dotazníkového šetření, jenž bylo provedeno u 60 českých podniků se sídlem v Praze, je třeba si nejprve vymežit pojem obchodní společnost a jejich následné zaměření.

Obchodní společnosti můžeme prvotně dělit do dvou skupin, na společnosti osobní a společnosti kapitálové.

Do společností osobních zařazujeme veřejné obchodní společnost (v.o.s.) a komanditní společnost (k.s.).<sup>27</sup> Osobní společnost může být dle zákona<sup>28</sup> založena pouze za účelem správy vlastního majetku či za podnikatelským účelem. Název osobní nesou z důvodu možnosti každého ze společníků podílet se na vedení společnosti a možností jednání jménem společnosti. Společníci u osobních společností vyjma komanditistů v komanditní společnosti nemají povinnost vložit do společnosti vklad. Ručení za závazky společnosti je nerozdílné a společníci ručí celou výší svého majetku.

Druhý typ společností, tedy společnosti kapitálové, jsou společnosti s ručením omezeným (s. r. o.) a akciové společnosti (a. s.). Mezi hlavní znaky zde patří majetková účast společníků na podnikání společnosti. Společníci nejsou vázáni na podílení se na vedení společnosti, nicméně jsou povinni se podílet majetkově. Souhrn těchto majetkových podílů se nazývá základní kapitál. Společníci zde neručí za závazky společnosti, případně pouze velmi omezeně. Podnikatelské riziko se zde nese pouze do výše svého vkladu. Společnosti kapitálové jsou nejvyužívanějšími formami podnikání v ČR.

Společnost s ručením omezeným je nejjednodušším typem kapitálové společnosti, společnost ručí za své závazky celým svým majetkem a společníci ručí pouze případnou nesplacenou částí svého vkladu. Společnost je zastoupena jednatelem, nicméně může mít několik dalších společníků. Základní kapitál společnosti s ručením omezeným je 1 Koruna česká. Akciová společnost je složena z představenstva, které je kontrolováno

---

<sup>27</sup> SKÁLOVÁ, Jana a Pěva POKORNÁ. *Účetní a daňové dopady transakcí v kapitálové společnosti. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-485-7.

<sup>28</sup> Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (dále jen "ZOK"), § 1 odst. 2. Dostupné online. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

dozorčí radou<sup>29</sup>. Je zde typické oddělení vlastnictví od řízení společnosti. Jedná se o jeden z nejdůležitějších rozdílů mezi společnostmi osobními a společnostmi kapitálovými. Hodnota základního kapitálu je rozdílná, pokud se společnost rozhodne pro veřejný úpis, respektive veřejnou nabídku akcií, její základní kapitál musí být v minimální výši 20 mil. Kč. Oproti tomu akciové společnosti bez veřejného úpisu akcií požadují pro základní kapitál v minimální výši 2 mil. Kč.

---

<sup>29</sup> ŘEHÁČEK, Oldřich. Představenstvo akciové společnosti a postavení jeho členů. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-346-2.

## 4 Vlastní práce

Praktická část práce je zaměřena na získání informací z reálných podniků a rozbořením těchto informací potvrdí, nebo vyvrátí teoretické předpoklady. Informace byly získávány od řídicích pracovníků vybraných podniků. Pro zpracování byly užity kvantitativní metody dotazníkového šetření, řízený rozhovor, statistické metody pro zpracování a vyhodnocení získaných dat. Byla provedena identifikace a zhodnocení podniků za pomoci sběru dat, komparace a následné syntézy poznatků. Podkladem pro vyhodnocení dat byl soubor primárních dat získaných v rámci pilotního šetření.

### 4.1 Charakteristika dotazníkového šetření

Praktická část práce se opírá o výsledky získané z provedeného kvantitativního dotazníkového šetření. Výsledné podklady pro následnou práci s výsledky byly získány od 60 respondentů z řad ředitelů a vyššího managementu zemědělských podniků se sídlem v Praze. Byl proveden náhodný výběr respondentů. Dotazník, jenž byl respondenty vyplňován, je zahrnut do přílohy této práce. Ve výběrovém vzorku se výlučně pracovalo pouze s podniky, které zaměstnávají více než 50 lidí, tedy podniky střední (50-249 zaměstnanců) a podniky velké (250 a více zaměstnanců), malé podniky, až na dvě výjimky, a mikro podniky byly vynechány. Autor výzkumu nepožadoval od respondentů odpovědi na všechny dané otázky, nicméně do závěrečného výzkumu byly zahrnuti pouze respondenti, kteří odpověděli na všechny otázky, nebo alespoň na autorem vyhodnocené podstatné otázky. Problematika nezodpovězených otázek se dále nerozebírá, odpovědi jsou značeny „bez odpovědi“ a považují se, že respondent z jakéhokoli důvodu nebyl ochoten, či nemohl na dané otázky odpovídat. Získaný soubor dat byl zakódován a následně zpracován v programu Microsoft Office Excel, kde byly výsledky převedeny a následně interpretovány. Datová matice je zahrnuta v příloze.

Dotazník představoval otázky jak kvantitativního, tak kvalitativního charakteru otevřené, a to zejména přímé, nepřímé a specifické a otázky uzavřené, ze kterých bylo nejvíce otázek alternativních.<sup>30</sup>

Úvodní část dotazníkového šetření představovala otázky analytického typu, které nesou třídící a identifikační parametry, dle kterých se provádí následná analýza. Zbylá část dotazníku byla zastoupena otázkami meritorními, které již přesně zajišťovali údaje o předmětu šetření.<sup>31</sup> První část otázek byla mířena na charakteristiku podniku, druhá část otázek se věnovala již vlastnímu šetření a závěrečná část otázek byla zaměřena na detailnější popis respondenta. Níže budou uvedeny vybrané otázky uvedené v dotazníkovém šetření.

*Otázka 1:* Zvolení zaměření podniku, odpovědi byly voleny z možností: podnik s hmotnou produkcí, podnik s nehmotnou produkcí a podnik se smíšenou produkcí.

*Otázka 2:* Určení hlavního předmětu podnikání, vypsání hlavní produkce, hlavní služby nebo hlavního obchodu.

*Otázka 3:* Charakteristika velikosti podniku, požadováno bylo uvedení tržeb (obratu), zisku před zdaněním, celkový počet zaměstnanců, počet řídicích pracovníků, počet liniových řídicích pracovníků.

*Otázka 4:* Udání počtu organizačních stupňů v podniku (podnik → divize → závod → provoz). Možné odpovědi od hodnoty 1 (jeden) až 4 (čtyři).

*Otázka 5:* Uvedení počtu řídicích stupňů v podniku, požadováno kvantitativní vyjádření.

*Otázka 6:* Zjišťuje, zda v uvedeném podniku existuje užší vedení.

*Otázka 7:* Zbývá se rozhodovacím procesem ohledně nových rozvojových programů, konkrétně je rozdělena na dvě části, část a. a část b., v části a se zjišťuje, kdo by měl rozhodovat o zavedení nového produktu a část b. zjišťuje, kdo konkrétně o něm rozhoduje.

---

<sup>30</sup> Roland Meyer (2017): OTÁZKA. In: Petr Karlík, Marek Nekula, Jana Pleskalová (eds.), CzechEncy-Nový encyklopedický slovník češtiny. [online]. Dostupné z: <https://www.czechency.org/slovník/OTÁZKA>

<sup>31</sup> SVOBODA, Milan (2005). [online]. *Typy otázek*. Dostupné z: [https://kge.zcu.cz/personal/PERSON/svoboda/vyuka/typy\\_otazek.htm](https://kge.zcu.cz/personal/PERSON/svoboda/vyuka/typy_otazek.htm)



*Otázka 8:* Bylo opět ve dvou částech rozhodováno o přidělování zdrojů v podniku. První část zjišťovala, kdo by podle respondentů měl o přidělení rozhodovat, zatímco druhá zjišťovala, kdo reálně rozhoduje.

*Otázka 9:* V podniku o ekonomickém úspěchu obecně rozhoduje několik faktorů, otázka 9 zjišťovala, které z vybraných faktorů to jsou. Zda výběr správného produktu, kvalita produktu, či vhodné užití reklamy a způsobu prodeje.

*Otázka 10:* Tázala se respondentů, zda z jeho vlastní zkušenosti z podniku vhodný způsob reklamy a prodeje udělá z průměrného produktu produkt velmi úspěšný, či zda nevhodný způsob prodeje a reklamy udělá z kvalitního produktu produkt průměrný, anebo zda špatná reklama a způsob prodeje velmi poškodí úspěšnost kvalitního produktu.

*Otázka 11:* Zjišťovala, zda podnik realizuje proces „od zákazníka k zákazníkovi“ a případně identifikovala jeho pořadí. Účelem této otázky bylo zjištění, zda MOS má nebo nemá dominantní úlohu pro chování OS. MOS má informace na začátku, RSS rozhoduje o produktu, technologii a realizaci. MOS nabízí, ale nerozhoduje.

*Otázka 12:* Sledovala, zda úspěšnost obchodní činnosti podniku je nejvíce závislá na správné struktuře produktu, vysokých kvalitách podnikových produktů či na obchodní politice podniku (výši cen, způsobu prodeje a marketingové komunikace).

*Otázka 13:* Zjišťovala, zda může být obchodní činnost podniku považována za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivnosti produktů.

*Otázka 14:* Tázala se, zda má podnik, ve kterém respondent figuruje samostatné marketingové oddělení.

*Otázka 15:* Respondent byl dotazován, zda má v daném podniku majetkový podíl.

*Otázka 16:* Byl zjišťován věk respondentů

*Otázka 17:* Bylo zjišťování pohlaví respondentů

*Otázka 18:* Sledovalo se respondentovo nejvyšší dosažené vzdělání

*Otázka 19:* Respondent byl dotazován na zastávaný stupeň řízení ve sledovaném podniku, na výběr byl dán nižší stupeň řízení, střední stupeň, vyšší stupeň, členství v představenstvu nebo štabní funkce (ekonom, právník, personalista).

## 4.2 Charakteristika prostředí a podniku

Následná kapitola přesněji popisuje specifikaci oblasti, ze které byl zkoumaný vzorek získán a dále se věnuje užší charakteristice podniků a jejich začlenění dle přesných kritérií.

### 4.2.1 Specifika oblasti

Výběrový vzorek 60 respondentů představujících majitele, členy dozorčích rad, užší vedení společnosti nebo vyšší management byl vybrán dle specifické oblasti, kde společnosti, ve kterých daní respondenti figurují, provází svoji podnikatelskou činnost. Vzorek se specializoval na ony subjekty působící v hlavním městě České republiky, Praze.

Praha, jakožto hlavní město České republiky je i zároveň městem v České republice největším a z pohledu velikosti v Evropské unii zaujímá 15. pozici. Nachází se uvnitř Středočeského kraje, nicméně není dle zákona 347/1997 jeho součástí, ale vystupuje jako samostatný právní celek<sup>32</sup>. Praha je mimo jiné sídlem prezidenta republiky, parlamentu a vlády, ale hlavně sídlem mnoha státních orgánů, rady úřadů a územních i samosprávních celků. Praha je dle Eurostatu vysoce ekonomicky vyspělá a je regionem s vysokou životní úrovní, a to nejen nad české standardy, ale i evropské<sup>33</sup>. Dle statistik Eurostatu z roku 2017 je 7. nejbohatším regionem v Evropě a dle ukazatele HDP na obyvatele Praha vykazuje 187 % průměru EU.<sup>34</sup> Z těchto, a mnohých dalších důvodů se jeví Praha pro podnikatele jako lukrativní podnikatelské prostředí. Dle výsledků za IV. kvartál 2019 je z celkového počtu obyvatel Prahy 1 318 688 registrováno 550 152 podnikatelů, z čehož fyzických osob je 346 504 a osob právnických 203 648. Cizinců podnikajících na území Prahy je 37 245<sup>35</sup>.

---

<sup>32</sup> Zákon č. 347/1997 Sb., ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávních celků

<sup>33</sup> GDP at regional level-Statistics Explained [online]. Epp.eurostat.ec.europa.eu. Dostupné online: Database-Eurostat [online] <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9618249/1-26022019-AP-EN.pdf/f765d183-c3d2-4e2f-9256-cc6665909c80>

<sup>34, 35</sup> Počty podnikatelů a živností dle krajů | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikatelu-a-zivnosti-dle-kraju--225453/>

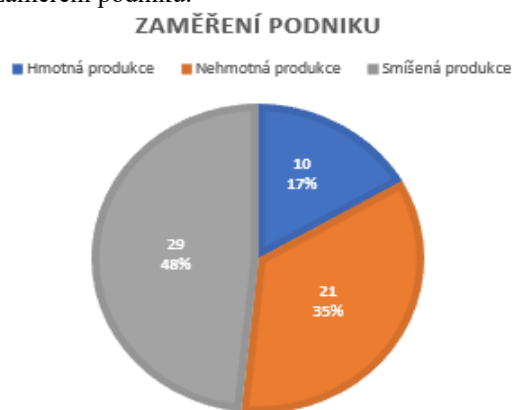
## 4.2.2 Charakteristika podniku

První část dotazníku kladla svým respondentům otázky určené k bližší charakteristice podniku pro potřeby následného rozčlenění. Výzkum se týkal pouze podniků, které zaměstnávají více než 10 lidí, tedy malých, středních a velkých podniků. Jednalo se o otázky 1–5, kdy bylo postupně zjišťováno zaměření podniku, hlavní činnost podniku, velikost podniku, počet organizačních stupňů uvnitř podniku a počet řídicích stupňů v podniku.

### Otázka 1. zaměření podniku

V první otázce bylo zjišťováno zaměření podniku, kde byl na výběr podnik s hmotnou produkcí zabývající se buďto výrobou, službami hmotné povahy nebo servisem hmotné povahy. Dále podnik s nehmotnou produkcí zaměřený na konzultace a poradenství či advokátní kanceláře, realitní kanceláře a lobbystické firmy nebo investiční společnosti či jiné. Poslední na výběr byl podnik se smíšenou produkcí, který se zabýval buď technologickým zaměřením či obchodem, nebo službami, multi-level marketingu anebo jiným. V případě odpovědi jiné, bylo požadováno specifické vyplnění. Konkrétní rozdělení dle následujících požadavků je vyobrazeno v grafu 1.

Graf 1: Zaměření podniku.



Zdroj: vlastní zpracování, 2020.

Z grafu vyplývá, že nejvíce, takřka polovina respondentů (29 z 60), zastupuje podniky se smíšenou produkcí. Z 29 respondentů 3 zastupovali podnik s technologickým zaměřením

specializovaným na vývoj nových technologií. 15 ti respondenty byly pak zastoupeny podniky s obchodní činností, 11 respondenty podniky působící v oblasti služeb a pouze u 2 respondentů se podnik věnoval multi-level marketingu. U 5 respondentů bylo označeno více odpovědí, kdy jejich podnik kombinoval několik zaměření, z pravidla se jednalo o kombinaci obchodu a služeb.

Druhým nejvíce zastoupeným odvětvím byly podniky s nehmotnou produkcí, jejich podíl představoval 35 % a jednalo se o 21 podniků z 60. Zde nejvíce dotazovaných (13) vyplnilo možnost „jiné“. Nejvíce se u této možnosti opakovaly finanční služby jako bankovníctví, pojišťovnictví a finanční poradenství, které byly zastoupeny 9 dotazovanými. Dále se zde vyskytly osoby pracující v rozvoji mezinárodního podnikání, zdravotnického zařízení, zprostředkování zaměstnání a v cestovní kanceláři. Druhou nejvíce zastoupenou položkou u podniků s nehmotnou produkcí byly 6 ti respondenty zastoupeny podniky fungující v oblasti poradenství a konzultací. Závěrem po 2 respondentech byly označeny investiční společnosti společně s advokátními a realitními kancelářemi. Zde též někteří respondenti uvedli více možností, z pravidla šlo o konzultace společně s finančními službami.

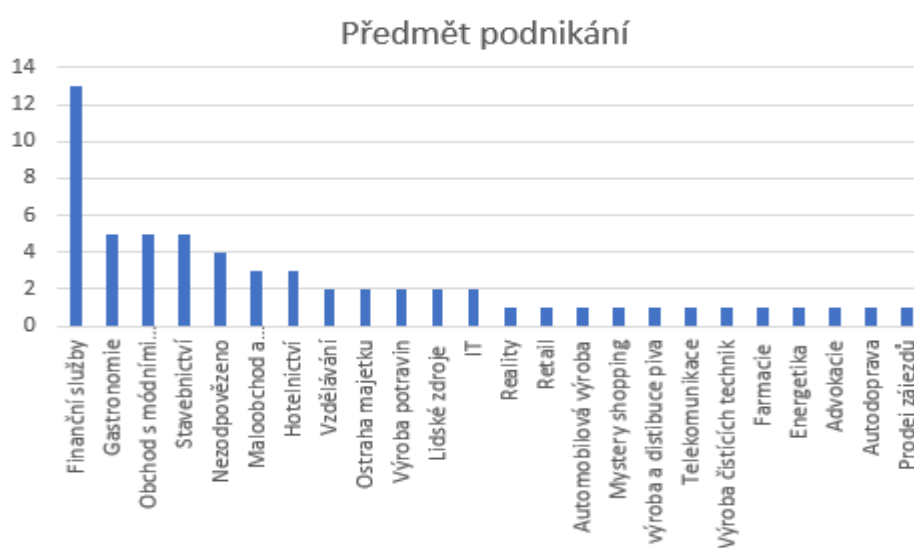
Nejméně zastoupenou položkou v dotazníku byly společnosti pracující s hmotnou produkcí, celkem 10 z 60, což představuje sedmnácti procentní zastoupení. Zde největší zastoupení měla položka výroby, kterou zvolilo 7 z 10 respondentů, další položku. Služby hmotné povahy označilo 6 dotazovaných a pouze 1 označil servis hmotné povahy. Odpověď jiné byla zvolena 1, kdy se jednalo o stavební firmu zaměřenou na montáž a případnou demontáž staveb. Tři dotazovaní zde označili více odpovědí, kde se vždy jednalo o kombinaci výroby a služeb hmotné povahy, v jednom případě byly označeny všechny tři možnosti.

## **Otázka 2. Hlavní předmět podnikání**

Další otázkou v pořadí bylo určení hlavního předmětu podnikání (hlavní produkce, služba nebo obchod). Odpovědi dotazovaných respondentů byly značně různorodé, nicméně nejvíce zastoupená zde byla oblast finančnictví a bankovníctví (poskytování půjček, poradenství, investování, bankovní operace atd.) 13 ti respondenty. Dalším častým hlavním předmětem podnikání bylo stavebnictví zastoupeno 5 dotazovanými. Více zastoupená byla i oblast gastronomie, kde podnikalo či figurovalo 5 dotázaných.

Hojnější skupinou respondentů také představovala činnost hotelnictví, zastoupena 3 dotazovanými. Po 2 respondentech byl zvolen hlavním předmět podnikání vzdělávací služby, maloobchod a velkoobchod, IT služby, ostraha majetku, výroba potravin a lidské zdroje. Samostatně se zde nacházely osoby pracující s hlavním předmětem podnikání v oblasti realit, prodejem a servisem telekomunikací, výroby nábytku, výroby a distribuce piva, výroby aut, servisem a výrobou čistících technik, mystery shoppingem, farmacie, prodeje energetiky, advokacie, autodopravy a prodeje zájezdů. 4 dotázaní z různých důvodů neodpověděli. Bylo vyhotoveno grafické znázornění v následujícím grafu 2.

Graf 2: Předmět podnikání.



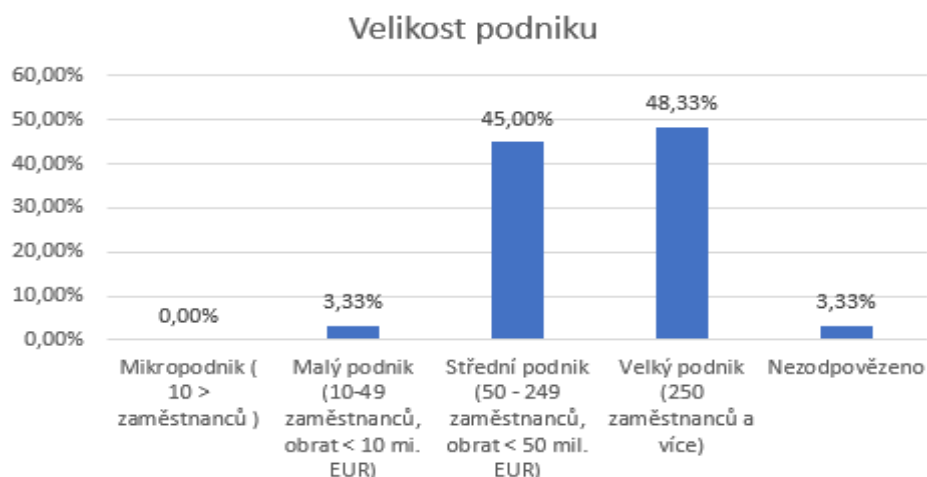
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

### Otázka 3. Velikost podniku

Následná otázka byla pro rozdělení podniků zcela zásadní, požadovala odpověď na uvedení velikosti podniku dle několika kritérií. Byla vybrána metoda určení velikosti podniku dle počtu zaměstnanců a čistého ročního obrátu, která je pevně stanovena kritérii Evropské unie a stanovuje je aplikační výklad pro vymezení pojmů drobný, malý a střední podnikatel a postupů pro zařazování podnikatelů do jednotlivých kategorií 2003/361/ES, aktualizován 2017<sup>36</sup>. Výsledné vyobrazení je zanesené v grafu 3.

<sup>36</sup> Příloha Operačního manuálu OP PIK. In: *Příloha Operačního manuálu OP PIK* [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, 2017, s. 14 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Aplika%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDklad-MSP-4.5.2017.pdf>

Graf 3: Počet řídicích stupňů.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Z grafu je patrné, že nejvíce dotazovaných respondentů působí ve středních (27 respondentů, jenž představuje 45 % dotazovaných) a velkých (29 respondentů, jenž představuje 48,3 % dotazovaných) podnicích. 2 respondenti figurují v malých podnicích a 2 respondenti nevedli žádnou odpověď, dle které by se dalo rozlišit, ke které skupině patří.

#### Otázka 4. Počet organizačních stupňů ve vašem podniku

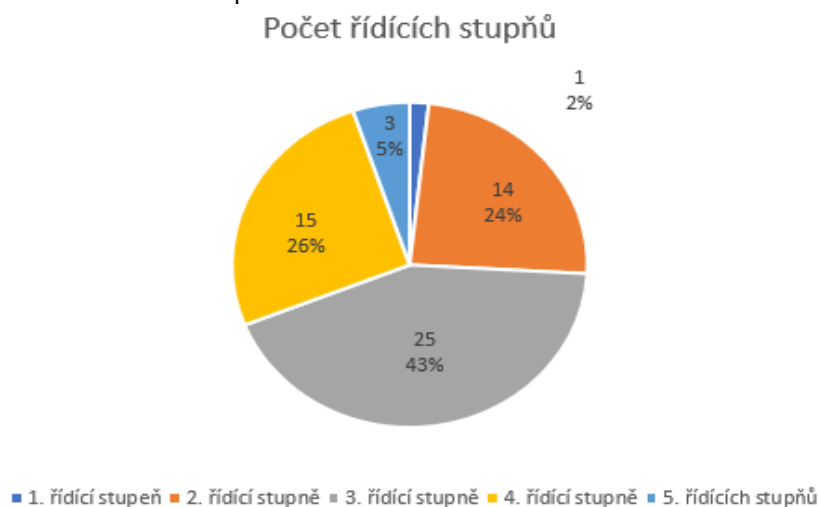
Čtvrtá otázka zabývající se charakteristikou podniku se ptala na počet organizačních stupňů uvnitř podniku (organizační stupně: podnik → divize → závod → provoz = 4, podnik → závod → provoz = 3, podnik → provoz = 2, malý podnik = 1). Malý podnik se ve výběrovém vzorku našel pouze jeden, podniků s dvoustupňovým organizačním systémem bylo zaznamenáno 15. Nejvíce podniků dle výsledků dotazníku vyšlo jako třístupňových, a to 24. Podniků se čtyřmi organizačními stupni bylo 15 a 3 respondenti uvedli, že jejich podnik se skládá z pěti organizačních stupňů. Dva dotazovaní na otázku neodpověděli.

#### Otázka 5. Počet řídicích stupňů ve vašem podniku

Poslední charakterizační otázka, s označením pátá, chtěla po respondentech uvést počet řídicích stupňů uvnitř jejich podniku. Kromě dvou dotazovaných odpověděli všichni, výsledky byly znázorněny v grafu 4. 25 respondentů uvedlo, že v jejich podniku

se nacházejí 3 řídicí stupně, což představovalo 43 % dotazovaných. 15 respondentů uvedlo, že v jejich podniku se nachází 4 řídicí stupně a 14 respondentů uvedlo výskyt 2 řídicích stupňů. To představovalo 26 % a 24 % z celku. Zbýlých 7 % si poté rozdělili respondenti působící ve společnosti s 1 řídicím stupněm a ve společnosti s 5 řídicími stupni. Jeden řídicí stupeň se vyskytl pouze v jednom případě a představoval tak 2% celku a 5 dotazovaných, jenž představovalo 5% celku uvedlo, že jejich společnost má řídicích stupňů 5.

Graf 4 Počet řídicích stupňů.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

### 4.3 Vlastní šetření

Následná část dotazníkového šetření se tázala respondentů již na konkrétní případy spojené s fungováním jejich podniku a podnikové struktury.

#### Otázka 6. Existuje ve vašem podniku neformální užší vedení?

Šestá otázka dotazníkového šetření a zároveň první otázka v podkapitole Vlastní šetření se týkala existence neformálního užšího vedení uvnitř respondentova podniku. V případech výskytu užšího vedení se zpravidla předpokládá skupina obsahující generálního ředitele a jeho nejbližších spolupracovníků. Z dotazovaného vzorku 60 ti respondentů se rozhodlo 5 dotazovaných z různých důvodů neodpovědět. Ze zbylých 55

respondentů 41 dotazovaných odpovědělo ano, v naší společnosti existuje užší neformální vedení, což představuje 68,33 podniků. Pouze u 14 dotazovaných byla odpověď záporná, což tvořilo 23,33 % dotazovaného vzorku.

### **Otázka 7. Kdo by měl rozhodovat o nových rozvojových programech?**

Následná otázka s označením sedm byla rozdělena na dvě části, část a. a část b. V první části bylo zjišťováno, kdo by měl dle respondenta v podniku rozhodovat o nových rozvojových programech (o zavedení nového produktu). Na výběr byli možnosti majitelé, představenstvo podniku či dozorčí rada dle modelu řízení anebo vedení podniku. Druhá část otázky se ptala, kdo ve skutečnosti v podniku o nových rozvojových programech rozhoduje, přičemž odpovědi byly na výběr stejné, jako u první části otázky. Část otázky, kde bylo zjišťováno optimální rozhodování dle respondentů přineslo následující výsledky, jenž jsou vyobrazeny v grafu 5: Představenstvo podniku nebo dozorčí rada by měla rozhodovat dle 18 % dotazovaných. 32 % respondentů uvádí, že dle jejich uvážení, by měl rozhodovat o zavádění nových rozvojových produktů majitel/majitelé podniků a polovina dotazovaných, tedy 50 % respondentů se shodla na tom, že by rozhodovat správně mělo vedení podniku, nebo ředitelé podniku. Výsledky reálného rozhodování se relativně lišili od předchozích odpovědí respondentů na otázku, kdo by podle nich měl o nových rozvojových programech rozhodovat. Více v grafu 6. Ve 25 % o zavádění nových rozvojových programů rozhoduje představenstvo podniku nebo dozorčí rada. Ve 33 % případů má hlavní slovo vedení podniků nebo ředitel podniku a u nejvíce podniků (42 % dotazovaných) rozhodují majitelé podniku.



Graf 5: Doporučené rozhodování ohledně zavádění nových rozvojových programů.

### Doporučené rozhodování ohledně zavádění nových rozvojových programů



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Graf 6: Doporučené rozhodování ohledně zavádění nových rozvojových programů.

### Reálné rozhodování ohledně zavádění nových rozvojových programů



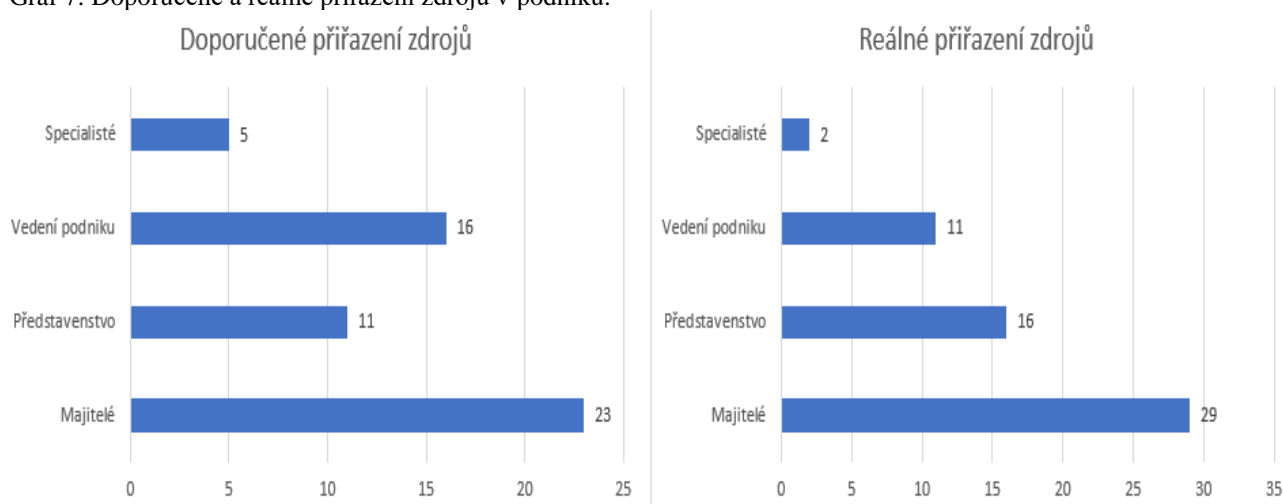
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

#### Otázka 8. Kdo by měl být nejčastěji předkladatelem nových rozvojových programů?

Následující otázka číslo osm byla opět rozdělena do dvou částí. První částí, kde měl respondent nejdříve vyjádřit svůj názor na to, kdo by dle něj měl rozhodovat o přiřazení zdrojů, jak finančních, hmotných, lidských, časových tak prostorových a části druhé, kde je zjišťována reálná situace ohledně přiřazování zdrojů. Na výběr v obou částech otázky jsou majitelé, představenstvo, vedení podniku anebo specialisté jako ekonomický ředitel, výrobní ředitel, technolog a podobní. Výsledky byly zaznamenány v grafu 7. V obou

částech otázky byla nejméně zastoupena varianta specialisté, kterou v případě otázky „Kdo by měl rozhodovat o přiřazení zdrojů“ zvolilo 5 respondentů a v případě otázky „Kdo rozhoduje o přiřazení zdrojů“, zvolili pouze 2 respondenti. Možnost „vedení podniku“ v první části zvolilo 16 respondentů a v části druhé 11. U odpovědi „představenstvo“ si 11 dotazovaných představovalo rozhodování o přiřazení zdrojů ze strany představenstva a 16 respondentů tuto variantu označila jako reálnou v jejich podniku. Nejčtenější odpovědi zaznamenala varianta „Majitelé“, kde by 23 respondentů chtělo, aby rozhodovali o přiřazení zdrojů a 29 z 60 dotazovaných přiznalo, že jsou to právě majitelé, kdo o přiřazování zdrojů rozhoduje.

Graf 7: Doporučené a reálné přiřazení zdrojů v podniku.



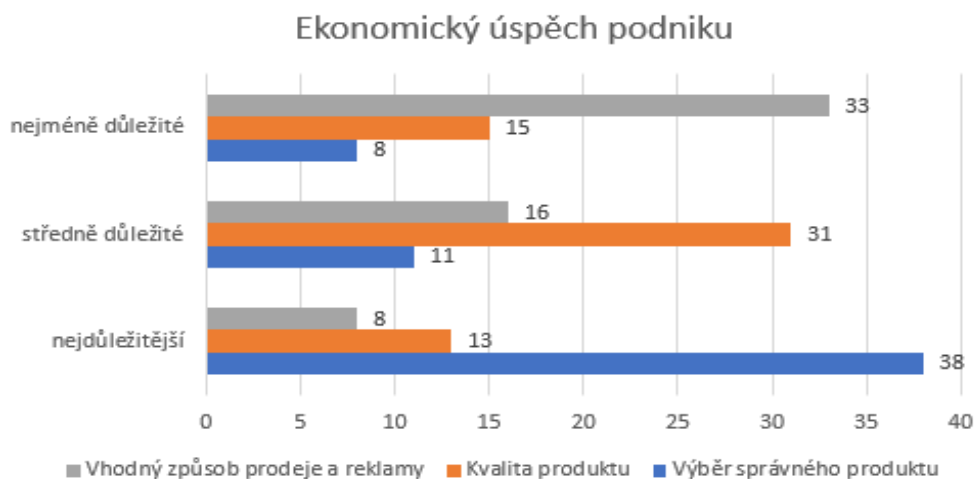
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

### Otázka 9. O ekonomickém úspěchu projektu (produktu) obecně rozhoduje:

V deváté otázce se dotazník věnoval ekonomickému úspěchu podniku. Konkrétně bylo zjišťováno, co rozhoduje obecně o ekonomickém úspěchu podniku. Na výběr byly varianty: výběr správného produktu, kvalita produktu a vhodný způsob prodeje a reklamy. Šlo o potvrzení vlivu technologického subsystému na kvalitu a na úspěch produkt → technologický subsystém → marketingově-obchodní subsystém. Otázka nově požadovala doplnění pořadí dle důležitosti na bodové škále 1–3 (1 = nejdůležitější, 3 = nejméně důležité). Výsledky jsou názorně zobrazeny v grafu 8. Výběru správného produktu přiřadilo nejvíce respondentů největší důležitost (38 respondentů), dle 11 dotazovaných je výběr správného produktu středně důležitý a 8 respondentů mu přiřazuje

nejmenší pozornost. Kvalita produktu byla u zkoumaného vzorku dotazovaných nejdůležitější u 13 respondentů, středně důležitá u 31 respondentů a nejméně důležitá u 15 dotazovaných. Vhodný způsob prodeje poté jako nejvíce důležité vnímá pouze 8 dotazovaných, středně důležitě 16 dotazovaných a nejméně důležité 33 respondentů.

Graf 8: Ekonomický úspěch podniku.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

#### **Otázka 10. Máte zkušenosti z vašeho podniku, že:**

Nadcházející desátá otázka se dotazovala respondentů na jejich vlastní zkušenosti z jejich podniku ohledně reklamy. Konkrétně na skutečnost, zda vhodný způsob prodeje a reklamy udělal z průměrného produktu velmi úspěšný produkt, či nevhodný způsob reklamy a prodeje udělal z kvalitního produktu jen produkt průměrný. A závěrem, zda nevhodně zvolená reklama a způsob prodeje velmi poškodila úspěšnost kvalitního produktu. Sledovala se zde hlavně praktické potvrzení vlivu technologického subsystému na kvalitu a úspěch produktu. Otázku vyplnilo 54 respondentů u kterých převládala odpověď a., kde 28 dotazovaných odpovědělo, že vhodný způsob prodeje a reklamy udělal z průměrného produktu velmi úspěšný produkt. 19 dotazovaných uvedlo, že nevhodný způsob prodeje a reklamy udělal z kvalitního produktu jen průměrný produkt a pouze 7 respondentů zvolilo třetí možnost, která značila, že nevhodný způsob prodeje a reklamy velmi poškodil úspěšnost kvalitního produktu. Z těchto výsledků lze určit, že marketingově-obchodní oblast společnosti má sílu zpropagovat a následně prodat průměrný či podprůměrný produkt stejně dobře, jako produkt kvalitní.

### **Otázka 11. Realizujete ve vašem podniku proces „Od zákazníka k zákazníkovi“?**

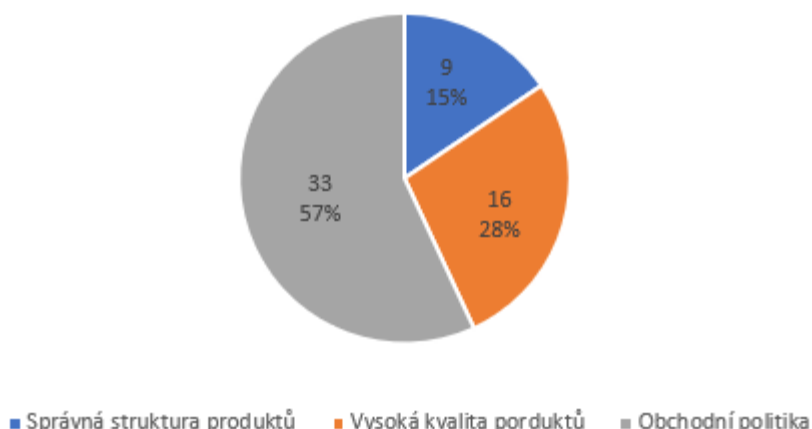
Otázka s označením jedenáct zjišťovala, zda je v respondentově podniku realizován proces „Od zákazníkovi k zákazníkovi“ a bylo požadováno vyplnění pořadí bodů, ve kterých je proces realizován. Výchozí pořadí bylo zvoleno: obchodníci → vyhodnocení informací vedením a rozhodnutí o novém produktu → vytvoření zadání pro produkci + výběr technologie, výběr technických prostředků → realizace produktu (výroba) → nabízení produktu obchodníky (marketing, reklama, prodej). Pokud toto pořadí je platné, tak se potvrzuje, že marketingově-obchodní oblast nemá dominantní úlohu pro chování organizačního systému. 6 respondentů se rozhodlo nezodpovědět. Z výsledných 54 získaných odpovědí 60 % dotazovaných (36 respondentů) souhlasilo s výchozím modelem, tudíž se potvrdil předpoklad, že marketingově-obchodní oblast nemá dominantní úlohu pro chování organizačního systému. Marketingově-obchodní subsystém získá informace na začátku, ŘSS nicméně rozhoduje o produktu, o technologii a o realizaci. Produkční subsystém a marketingově-obchodní subsystém produkt nabízí, ale nerozhoduje o něm. U zbylých respondentů se z pravidla změna týkala prohození pouze dvou bodů. Nejčastěji šlo o záměnu prvního a druhého bodu, což v praxi znamená, že některé podniky nevyužívají marketingové výzkumy či informace získané od obchodníků k zavedení nového produktu. U třech respondentů se vyskytlo pořadí, ve kterém došlo k záměně 5 a 4 bodu, což znamená, že některé společnosti dávají velkou úlohu marketingově-obchodní oblasti, a ještě před realizací (výrobou produktu), začnou produkt nabízet prostřednictvím obchodníků a různých podpor prodeje. U zbytku respondentů byl jako poslední bod procesu vždy zvolena možnost realizace produkce. Tyto společnosti dle výsledků tedy nijak pružně nereagují na výsledky prodejů a jejich vyhodnocení. Pouze tři respondenti uvedli, že koncovým bodem procesu je vyhodnocení informací a rozhodnutí o novém produktu. Nutno podotknout, že většina společností realizující proces v jiném pořadí, než bylo pořadí výchozí, se z pohledu obratu a počtu zaměstnanců nacházelo na posledních příčkách a jednalo se tedy o nejmenší společnosti.

## Otázka 12. Úspěšnost obchodní činnosti vašeho podnikání závisí více na:

Ve dvanácté otázce bylo zjišťováno, zda dle respondenta úspěšnost obchodní činnosti jeho podniku závisí více na správné struktuře produktů (zda je o produkt na trhu zájem), vysoké kvalitě produktů, nebo na obchodní politice společnosti (cenotvorba, způsob prodeje, marketing a reklama). Cílem otázky bylo zjištění, jak dotazovaný hodnotí význam a kompetence řídicího subsystému a marketingově-obchodního subsystému. Z celkových 60 respondentů odpovědělo 58. Možnost „správná struktura produktu“ zvolilo 9 dotazovaných, což představuje 15 % respondentů. Odpověď „vysoká kvalita produktů“ poté zvolilo 16 respondentů, což představovalo 28 %. Nejčastější odpověď poté na otázku ohledně závislosti úspěchu obchodní činnosti firmy byla obchodní politika, kterou vybralo 33 dotazovaných, což představovalo nadpoloviční většinu, přesněji pak 57 % respondentů. Z těchto výsledků je zřejmé, že význam marketingově-obchodní oblasti a řídicího subsystému je vnímán jako značně podstatný. Odpověď „správná struktura na trhu“ volily především společnosti pracující s hmotnou produkcí, zejména pak stavební firmy. Oproti tomu možnost „obchodní politika“ volily převážně firmy s nehmotnou produkcí, nejvíce pak společnosti nabízející finanční a bankovní služby.

Graf 9: Závislost úspěšnosti obchodní činnosti podniku.

### Závislost úspěšnosti obchodní činnosti podniku



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

### **Otázka 13. Je možné považovat obchodní činnost za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivity produktů?**

Následující otázka číslo třináct se tázala, zda je dle respondenta možné považovat obchodní činnost za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivity produktů. Za obchodní činnost bylo považováno reklama, marketing, vlastní obchod. Na otázku se rozhodlo odpovědět 55 respondentů, z kterých 53 zvolilo možnost ano, obchodní činnost podniku je možné považovat za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivity produktů. Pouze 2 se rozhodli odpovědět záporně, přičemž nikdo z nich nespécifikoval jinou podpůrnou činnost pro zvýšení efektivity produktů, i když k tomu byla možnost. Je tedy zcela zřejmé, že naprostá většina respondentů považuje obchodní činnost za hlavní podpůrnou činnost podniku a přikládají jí vysoký význam.

### **Otázka 14. Máte ve svém podniku samostatné oddělení marketingu?**

Otázka čtrnáctá se zdála zcela zásadní z pohledu výzkumu marketingových a obchodních činností podniků. Ptala se na přítomnost samostatného marketingového oddělení v podniku. Byla zjišťována důležitost samostatného marketingu a jeho vztah k obchodu (pokud je marketing samostatný úsek, nebo jen oddělení obchodního úseku). Na otázku odpověděli všichni respondenti a v drtivé většině byla zvolena varianta ano, náš podnik má samostatné marketingové zastoupení. Tuto možnost zvolilo 43 dotazovaných, což představovalo 71,67 %. 17 Respondentů poté označilo, že jejich společnost nemá samostatné marketingové oddělení. Respondenti, kteří uvedli, že jejich podnik nemá samostatné marketingové oddělení figurují z pohledu počtu zaměstnanců a velikosti ročního obrátu v malých podnicích především se smíšenou produkcí (8 respondentů). Jednalo se o společnosti s průměrným počtem 74 zaměstnanců podnikající hlavně v oblasti gastronomie a stavebnictví.

## **4.4 Charakteristika respondenta**

Následující kapitola se věnovala obecné charakteristice dotazovaného respondenta. Tato sada otázek sloužila k následnému porovnání výsledků dle různých pohledů postavení respondentů.

### Otázka 15. Máte majetkový podíl na podniku?

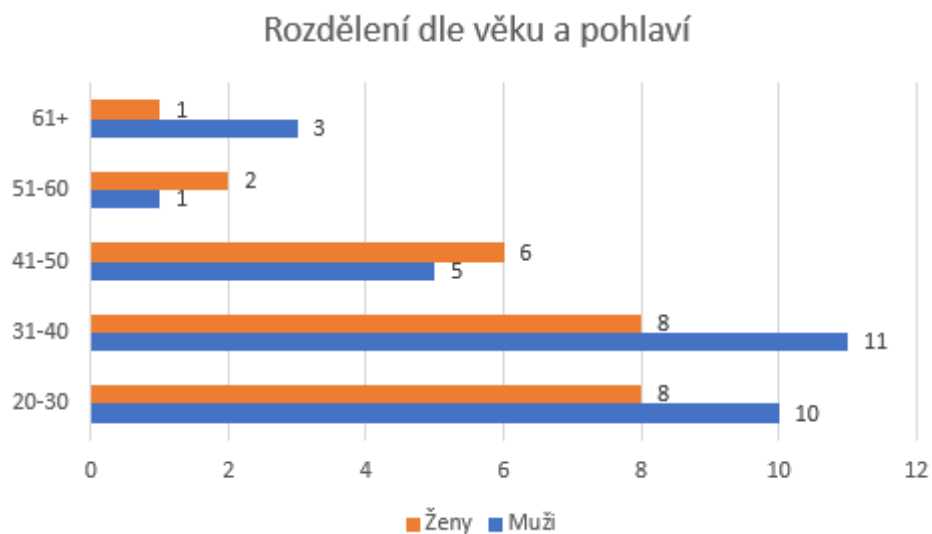
Otázka patnáctá a zároveň první otázka zabývající se charakteristikou respondenta zjišťovala, zda má dotazovaný majetkový podíl v podniku. Pouze 11 respondentů má majetkový podíl na podniku a zbylých 49 dotazovaných nemá žádný majetkový podíl.

### Otázka 16. Věk respondenta

### Otázka 17. Pohlaví respondenta

Následná šestnáctá a sedmnáctá otázka zjišťovala věk a pohlaví respondentů. Pro větší přesnost byly tyto atributy seřazeny a rozděleny do 5 věkových skupin, v kterých byl rozdělen poměr mužů a žen. Skupiny byly sestaveny následovně: věk 20-30, 31-40, 41-50, 51-60, 61+. Celkový počet respondentů mužského pohlaví bylo 31 a ženského 27. Jednalo se tedy o genderově vyrovnaný výběr respondentů. Detailní rozdělení je znázorněno v grafu 10.

Graf 10: Rozdělení respondentů dle věku a pohlaví.



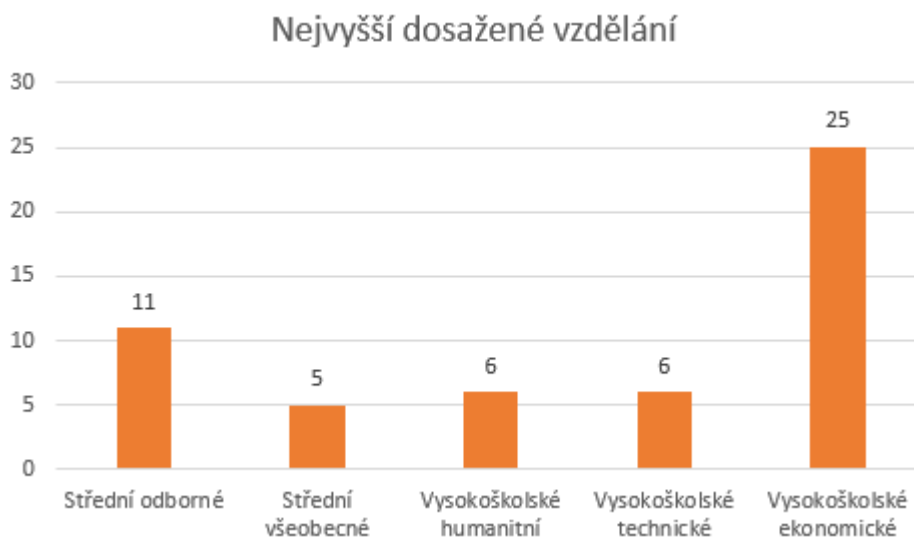
Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Z grafu je patrné, že nejvíce dotazovaných bylo z věkové skupiny 20-30 a 31-40. Poměr mužů a žen zde byl téměř vyvážen, 8 žen a 10 mužů u nejnižší věkové skupiny a 8 žen a 11 mužů u věkové skupiny 31-40.

### Otázka 18. Dosažené vzdělání

Otázka osmnáctá se zabývala respondentovým nejvyšším dokončeným vzděláním. Kdy na výběr mimo základního a středoškolského odborného a obecného bylo vysokoškolské s technickým zaměřením, humanitním zaměřením a zaměřením ekonomickým. Případně jiné dosažené vzdělání. Otázka byla zajímavá z pohledu možnosti následné analýzy počtu vedoucích pracovníků s ukončením vysokoškolského, středoškolského či pouze základního vzdělání. Otázku zodpovědělo 53 dotazovaných, ostatních 7 z různých důvodů nezodpověděli. Detailní znázornění je vyobrazeno v Grafu 11. Respondentů s dosaženým vysokoškolským vzděláním bylo celkem 37 a značně převyšovali respondenti s vysokoškolským ekonomickým zaměřením, celkem 25. Dotazovaných s ukončeným středoškolským vzděláním bylo 16.

Graf 11: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

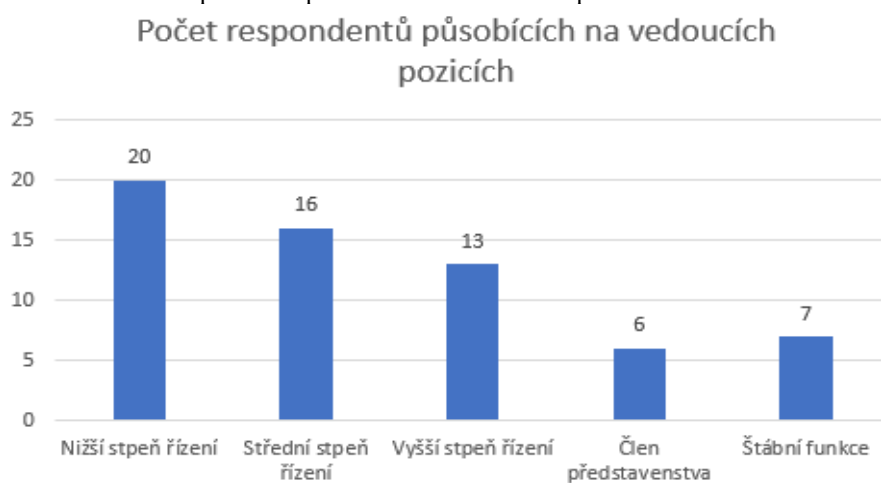
### **Otázka 19. Uveďte zastávaný stupeň řízení ve sledovaném podniku**

Poslední otázka, otázka devatenáctá se tázala respondentů, jaký zastávají stupeň řízení v současnosti ve sledovaném podniku, bylo požadováno výběr stupně a délka působení na daném stupni řízení. Na výběr respondenti měli nižší stupeň řízení, jenž představuje vedoucí provozu či vedoucí týmu, střední stupeň řízení, kterým bylo zamýšleno ředitel závodu či vedoucího vývoje, vyšší stupeň řízení, který představoval



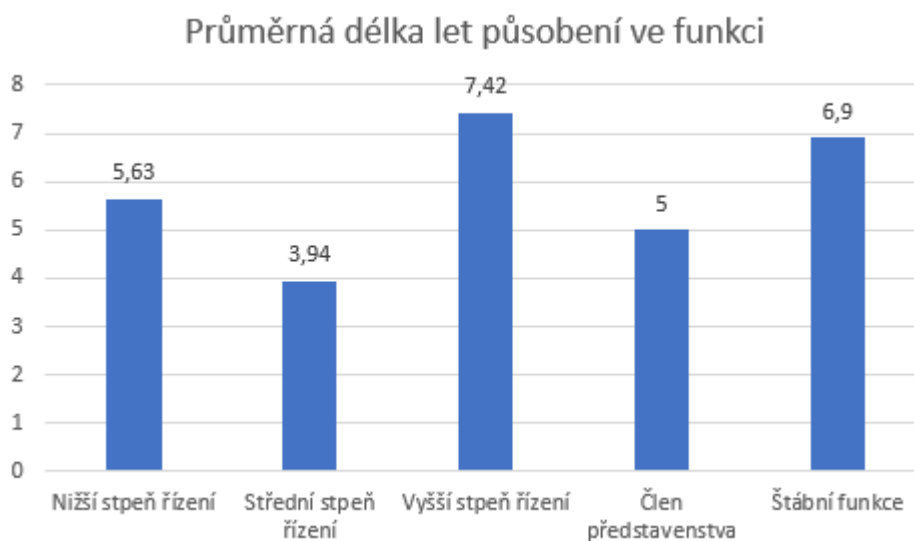
ředitele divize či ředitele podniku, člen představenstva nebo některá ze štábních funkcí jako třeba ekonom, právník nebo personalista. Na poslední otázku odpověděli všichni dotazovaní a jeden z nich uvedl, že zastává dvě funkce zároveň. Odpovědi byly pro lepší přehlednost zaneseny do grafu 12 a 13. U délky působení na dané pozici byl proveden aritmetický průměr celého vzorku dotazovaných pro účely následného pozorování a komparace. Dle výsledků nejvíce dotazovaných (20) působí na Nižším stupni vedení s průměrnou délkou působení 5 let a 7 měsíců. Druhou nejvíce zastoupenou odpovědí byla odpověď druhá, „střední stupeň řízení“. Na tomto stupni byla průměrná doba působení značně kratší a čítala 3 roky a 11 měsíců. Na vyšším stupni řízení dle výsledků dotazníku působí 13 dotazovaných s průměrnou délkou působení 7 let a 5 měsíců. Nejvyšší stupeň postavení, a to funkci člena představenstva, či dle německého modelu člena dozorcí rady zastává 6 respondentů s průměrnou dobou působení 5 let. Odpověď „štábní funkce“ pak dle dotazníku zastává 7 respondentů a jejich průměrná délka trvání na této pozici je 6 let a 11 měsíců.

Graf 12: Počet respondentů působících na vedoucích pozicích.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

Graf 13: Průměrná délka let působení ve funkci.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2020.

#### 4.5 Testování hypotéz

Zhodnocení přítomnosti a vlivu samostatného marketingového a obchodního oddělení ve vybraných podnicích na ekonomické výsledky bylo zhotoveno prostřednictvím testování hypotéz při dvourozměrném třídění dat (nacházeli se dvě proměnné). Pro jejich ověření byl sestaven předpoklad, který zahrnoval tři nulové hypotézy ( $H_0$ ) a tři alternativní hypotézy ( $H_A$ ). Testování bylo založeno na předpokladu platnosti nulových hypotéz. Testování hypotéz bylo provedeno na základě statistické analýzy pomocí Chí-kvadrát testu ( $\chi^2$ ). Vyhodnocením statistických údajů a výsledků ve formě kontingenčních tabulek a následným srovnáním vypočtené hodnoty  $\chi^2$  testu s kritickou hodnotou byla nulová hypotéza potvrzena, či vyvrácena, a tudíž přijata hypotéza alternativní. Cílem bylo na základě dvou statistických znaků nacházejíce se ve stejném výběrovém souboru zjištění a nalezení jejich případné závislosti za užití Chí-kvadrát testu. Testování probíhalo na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ , tudíž s devadesáti pěti procentní pravděpodobností o dvou stupních volnosti. Statistické výpočty byly realizovány užitím kontingenčních a korelačních tabulek v programu MS Office Excel. Tabulky s výpočty jsou zahrnuty do příloh práce.

## **Předpoklad nulových hypotéz**

### **Předpoklad**

Samostatná marketingová a obchodní oddělení jsou využívána především u velkých podniků, tyto podniky dosahují lepších ekonomických výsledků nežli podniky bez něj. Zároveň přítomnost samostatného marketingového a obchodního oddělení v podniku má vliv na úspěšnost prodeje způsobeného vhodnou/nevhodnou formou reklamy.

### **Hypotézy**

Na základě výše uvedeného předpokladu, byly stanoveny tři nulové hypotézy  $H0_{(1,2,3)}$  a tři hypotézy alternativní  $HA_{(1,2,3)}$ .

**$H0_1$ :** Schopnost podniku dosahovat lepších ekonomických výsledků nezávisí na přítomnosti samostatného marketingového a obchodního oddělení uvnitř podniku.

**$HA_1$ :** Schopnost podniku dosahovat lepších ekonomických výsledků závisí na přítomnosti samostatného marketingového a obchodního oddělení uvnitř podniku.

**$H0_2$ :** Úspěšnost prodeje způsobeného určitou formou reklamy nezávisí na přítomnosti samostatného marketingového oddělení v podniku.

**$HA_2$ :** Úspěšnost prodeje způsobeného určitou formou reklamy závisí na přítomnosti samostatného marketingového oddělení v podniku.

**$H0_3$ :** Přítomnost samostatného marketingového a obchodního oddělení nezávisí na velikosti podniku.

**$HA_3$ :** Přítomnost samostatného marketingového a obchodního oddělení závisí na velikosti podniku.

#### 4.5.1 Výsledky testovaných hypotéz

Pomocí dat získaných z dotazníkového šetření a teoretických východisek uvedených v literární rešerši práce se všechny hypotézy daly jasně vyhodnotit.

Výsledky testovaných nulových hypotéz  $H0_{(1-3)}$  jsou následující:

**$H0_1$ :** Schopnost podniku dosahovat lepších ekonomických výsledků nezávisí na přítomnosti samostatného marketingového a obchodního oddělení uvnitř podniku

Zamítá se. U zkoumané hypotézy byl prokázán vliv přítomnosti samostatného marketingového a obchodního oddělení uvnitř podniku na dosažení lepších ekonomických výsledků. Přijímá se  $HA_1$ , schopnost podniku dosahovat lepších ekonomických výsledků závisí na přítomnosti samostatného marketingového a obchodního oddělení uvnitř podniku.

U dané hypotézy byla na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  při jednom stupni volnosti vypočtena hodnota statistiky  $\chi^2 = 12,088$ , jenž byla větší než kritická hodnota 3,841. Testovaná hypotéza byla tedy zamítnuta a přijata byla hypotéza alternativní  $HA_1$ , čímž byla potvrzena závislost mezi přítomností samostatného marketingového a obchodního oddělení na schopnost podniku dosahovat lepších ekonomických výsledků.

**$H0_2$ :** Úspěšnost prodeje způsobeného určitou formou reklamy nezávisí na přítomnosti samostatného marketingového oddělení v podniku.

Přijímá se. Nebyl statisticky prokázán vliv přítomnosti samostatného marketingového oddělení v podniku na úspěšnost prodeje způsobeného určitou formou reklamy.

U druhé zkoumané hypotézy byla na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  při dvou stupních volnosti vypočtena hodnota statistiky  $\chi^2 = 1,514$ , jenž je menší než kritická hodnota 5,991. Druhá nulová hypotéza  $H0_2$  se tedy přijímá.

**$H0_3$ :** Přítomnost samostatného marketingového a obchodního oddělení nezávisí na velikosti podniku.

Zamítá se. Byl statisticky prokázán vliv velikosti podniku na přítomnost samostatného marketingového a obchodního oddělení. Přijímá se  $HA_3$ , přítomnost samostatného marketingového a obchodního oddělení závisí na velikosti podniku.

U dané hypotézy byla na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  při jednom stupni volnosti vypočtena hodnota statistiky  $\chi^2 = 6,191$ , jenž byla větší než kritická hodnota 3,841. Testovaná hypotéza  $H0_3$  byla tedy zamítnuta a přijata byla hypotéza alternativní,  $HA_3$ , čímž byla potvrzena závislost mezi velikostí podniku a přítomností samostatného marketingového a obchodního oddělení.

**Tabulka 1: Testování nulových hypotéz**

<b>Nulová hypotéza</b>	<b>Hodnota <math>\chi^2</math></b>	<b>Kritická hodnota <math>\chi^2</math> 0,05</b>	<b>Porovnání hodnot</b>	<b>Výsledek</b>
<b><math>H0_1</math></b>	9,469	5,991	$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$	Zamítnuta
<b><math>H0_2</math></b>	1,514	5,991	$\chi^2 < \chi^2_{0,05}$	Přijata
<b><math>H0_3</math></b>	6,191	3,841	$\chi^2 > \chi^2_{0,05}$	Zamítnuta

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 5 Výsledky a diskuse

Následná část práce se věnovala vyhodnocení výsledků provedeného dotazníkového šetření a vztahu vybraných podniků k marketingově obchodnímu subsystému.

Získaný vzorek 60 respondentů odpovídajících na otázky stanovené dotazníkem ukázal, že rozdělení podniků dle jejich zaměření (hmotná produkce, nehmotná produkce, smíšená produkce) odpovídá přibližně stejnému rozdělení jako celkový počet podniků působících v ČR. Z tohoto pohledu se dá vybraný vzorek považovat jako vzorek s vysokou vypovídající hodnotou. První otázky, přesně otázky 1–5, nebyly přímo pro výzkum marketingové obchodního subsystému důležité, jelikož se jednalo o otázky, které charakterizovaly podnik, nikoli jeho marketingově obchodní činnost. Nicméně pro další výzkum se tyto otázky jeví jako klíčové, a to zejména z pohledu rozdělení podniků dle specifických kritérií a jejich vztahu k marketingově obchodnímu subsystému.

Následující otázky 6-14, které byly předmětem vlastního šetření se již přímo týkaly marketingově obchodního subsystému, či celkové obchodně řídicí oblasti. Pro možnost následujícího ověření či vyvrácení předem stanovených hypotéz se otázky v této části jeví jako klíčové. Četnosti odpovědí u těchto otázek byly relativně vysoké, na 9 položených otázek se získalo celkem ze 540 možných 509 odpovědí. Což v relativní četnosti představuje 94,26 % odpovědí. Za zásadní otázku z pohledu marketingově obchodní oblasti se považovala 9. otázka, jenž se věnovala ekonomickému úspěchu podniku a jednou ze zjišťovaných příčin právě ekonomického úspěchu podniku byl vhodný způsob prodeje a reklamy. Zde byl vliv marketingově obchodního subsystému v očích dotazovaných nejméně důležitý (dle až 55 % respondentů). Nicméně po důkladném průzkumu této otázky z pohledu respondenta lze zjistit, že tuto možnost volili převážně respondenti figurující na nižších postech podniku a respondenti pracující zejména ve středních podnicích s menším obratem. Naopak respondenti volící odpověď: nejdůležitějším faktorem ekonomického úspěchu podniku je vhodný způsob prodeje a reklamy jsou respondenti fungující ve velkých podnicích s vlastním samostatným marketingovým oddělením a jsou to z pravidla vysokoškolsky vzdělaní respondenti v oblasti ekonomie zaujímající funkci štabní nebo vyššího stupně řízení v podniku. Z tohoto poznatku je patrné, že menší a vybrané střední podniky nekladou takový důraz na marketingově obchodní činnost. Důvody k tomuto faktu se bohužel z dotazníku nedají

získat, může se odhadovat nedůvěra v marketingové oddělení, či obavy ze ztrát z investice do samostatného marketingového, případně obchodního oddělení. Na základě vyhodnocení dotazníku se nicméně tyto předpoklady dají považovat za milné, jelikož podniky s největšími obraty a počty zaměstnanců dle výsledků tyto samostatná oddělení mají a přiřazují jim náležitou důležitost.

Další důležitá otázka se zabývala kvalitou produktu a jeho vztahem k marketingu. Zda je šance díky marketingově-obchodním dovednostem udělat z průměrného produktu produkt velmi úspěšný v prodeji.

Následující otázkou k vyhodnocení byla otázka dvanáctá, která zjišťovala, na čem závisí úspěšnost obchodní činnosti podniku. Jednou z možných odpovědí zde byla odpověď „obchodní politika“, která zahrnuje cenotvorbu, marketing a reklamu. Zde tuto možnost zvolilo 57 % respondentů, což představovalo 33 dotazovaných. Tento výsledek by naznačoval, že vliv marketingově-obchodní oblasti a řídicího subsystému je vnímán jako velmi podstatný. Nicméně tyto odpovědi se mohou zdát být v rozporu s výsledky otázky 9, kde nadpoloviční většina dotazovaných uvedla, že vhodný způsob prodeje a reklamy se jeví jako nejméně důležitý faktor ekonomického úspěchu. Vysvětlení těchto skutečností může být několik, například do možnosti obchodní politika byla uvedena mimo marketingovou činnost i cenotvorba, která v otázce 9. zahrnuta nebyla a může se pro respondenty jevit jako důležitá. Kvalita produktu obdržela u obou otázek obdobně hlasů, 13 u otázky deváté a 16 u otázky dvanácté. Rozhodujícím se tedy zde zdála odpověď „správná struktura produktů“, pro kterou hlasovalo 9 respondentů oproti 38 respondentům, kteří hlasovali v deváté otázce pro výběr správného produktu.

Otázka s označením 13. zjišťovala, zda je dle respondentů možné považovat obchodní činnost za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivity produktů. Dle výsledků naprostá většina (53 odpovědí z 55 získaných) uvedla, že obchodní činnost může být považována za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivity produktů.

Poslední otázka z části vlastního šetření se zabývala zjištěním, zda je v respondentově podniku zastoupeno samostatné marketingové oddělení. Výsledky této otázky sloužily jako stěžejní pro ověření, či vyvrácení jedné z předem stanovených hypotéz. Cílem otázky bylo zjištění vnímání důležitosti samostatného marketingového oddělení u společností. Na otázku odpovědělo 100 % respondentů, kde 71,6 % z nich zvolilo možnost ano, naše společnost má samostatné marketingové oddělení.

Poslední sada otázek 15-19 se zabývala přesnou charakteristikou respondenta, která byla důležitá pro komparace jednotlivých odpovědí u otázek z části vlastního šetření, byl zde zjišťován majetkový podíl na podniku, pohlaví a věk respondentů, nejvyšší ukončené vzdělání a stupeň řízení který respondent zaujímá ve společnosti. Dotazník byl genderově vyvážen, obsahoval odpovědi 30 mužů a 27 žen.



## 6 Závěr

Zvoleným tématem diplomové práce byl výzkum marketingově obchodního subsystému v procesu řízení firmy. Marketingově obchodní subsystém byl zde zkoumán z několika pohledů, jak z pohledu teoretického, kde byly vysvětleny a podrobně popsány všechny jeho součásti a procesy od druhé až po čtvrtou rozlišovací úroveň, tak z pohledu praktického, kde ve vlastní části práce byly vyhodnoceny otázky dotazníkového šetření týkající se právě marketingově obchodního subsystému firmy. Hlavním cílem práce bylo ověření teoretických východisek v praxi a dále na základě provedeného výběrové šetření u vybraných českých podniků zhodnocení subsystémů marketingově obchodní činnosti podniku. Realizace těchto dílčích cílů spočívala v řádném studiu odborné literatury, vymezení základních pojmů, charakteristice marketingového řízení, rozborem získaného dotazníkového šetření a jeho následným vyhodnocením.

První část dílčích cílů byla vypracována v rešeršní části práce. Zejména důležité se zde jevílo seznámení čtenáře s organizačním systémem a jeho následná dekompozice vybraných jednotlivých subsystémů společně s jejich detailní charakteristikou. Značně přínosným se zde jevil publikovaný výzkum Traxlera, Dvořáka, Vorlíčkové, Jadrné a Hoškové, který obsáhle popisoval vliv kontrolních subsystémů na produkčně technologickou oblast organizačního systému, ze kterého práce čerpala důležité poznatky. Jedním z popsaných subsystémů byl právě i subsystém marketingově obchodní, který zde byl rozložen do více rozlišovacích úrovní. Byl zde dále popsán samotný marketing jako činnost.

Naplnění oněch dílčích cílů bylo přímo spojeno s vlastním výzkumem. Realizace hlavního cíle práce, a to sice zhodnocení subsystémů marketingově obchodní činnosti u vybraných českých podniků a následné ověření výzkumných hypotéz, bylo provedeno na základě analýzy získaných dat z dotazníkového šetření provedeného v roce 2019 u 60 českých firem se sídlem v Praze. Vyhodnocení probíhalo za užití skupiny statistických metod (rozdělení četnosti, jak relativní, tak absolutní a střední hodnoty, kde se využíval aritmetický průměr a medián).

Po důkladném vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno několik následujících faktů, které přímo přispěli k ověření, či vyvrácení výzkumných hypotéz. Bylo zjištěno, že marketingově obchodní subsystém jako samostatný celek využívají hlavně velké společnosti (96,55 % dotazovaných) a střední podniky pouze z 53,57 %.

Dále byl zjištěn fakt, že důvěra v marketingové oddělení není příliš vysoká, kdy 55 % respondentů přiřadilo marketingovým činnostem poslední příčku v přínosech do ekonomického úspěchu firmy. Nutno dodat, že daní respondenti byly z řad štábních pracovníků a manažerů. Naproti tomu jednatele a členové představenstev volili zcela opačně, a i v dalších otázkách zvolili marketingové činnosti společnosti jako jedny z nejdůležitějších.

Po důkladném vyhodnocení všech poznatků získaných z dotazníkového šetření lze říci, že se v otázce marketingově obchodního subsystému u českých společností naskýtají značné rozdíly. Na jedné straně velké podniky s vysokými obraty, které vkládají vysokou důvěru v marketingová oddělení a na straně druhé podniky malé a střední, které marketingu stále nepřisuzují patřičnou důležitost a soustředí se hlavně na kvalitu svých produktů. Rozdíly jsou zde patrné i ve vnímání důležitosti marketingu z pohledu postavení uvnitř firmy. Zatímco naprostá většina jednatelů a členů dozorčích rad dbá na marketing, marketingové řízení a image společnosti, tak štábní zaměstnanci a vyšší management řadí dle výsledků dotazníku marketingové činnosti podniku na zadní místa. Z tohoto pohledu dle autora práce by malé a střední podniky měli zvážit všechny výhody a nevýhody samostatného marketingového a obchodního oddělení a jejich případné zařazení do společnosti. Fakt, že 96,7 % velkých podniků marketingové oddělení využívá je značně přesvědčující argument k jeho zařazení. Nabízí se zde i doporučení ke vzdělávání se v oblasti marketingu, a to zejména u skupin štábních zaměstnanců a manažerů, kteří dle výsledků dotazníku jsou skeptičtí k marketingovému řízení a jeho výsledcích.

Shrnutím všech poznatků lze poznamenat, že diplomová práce naplnila všechny své dílčí a hlavní cíle. Přínosem diplomové práce jsou samotné zpracované výsledky dotazníku, jenž jsou velmi aktuální (dotazník proveden v roce 2019). Potenciál dotazníkového šetření nicméně nebyl značně vyčerpán a v případě získání většího množství respondentů a zapojením více otázek se zde naskytuje prostor pro další možné výzkumy, které by již vyžadovaly složitější statistické operace. Autor práce by i přes to rád v budoucnu s výsledky dotazníkového šetření pokračoval a navázal tak na svůj původní výzkum, který by rozšířil a prohloubil.

V závěru by autor práce rád poděkoval za přístup k výsledkům dotazníkového šetření Ing. Arnoštu Traxlerovi, CSc. a Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D. jenž byli autory dotazníkového šetření.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### Knížní

- AGRESTI, A.. *Categorical data analysis*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2002. Wiley series in probability and statistics. ISBN 0-471-36093-7.
- BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3
- FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, s. 5-8. ISBN 80-7226-811-2.
- HÁLEK, V. *Management a marketing*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2017. ISBN 978-80-270-2439-1.
- HÁLEK, V. *Marketing, reklama, cena obvyklá*. Hradec Králové: Vítězslav Hálek, 2018. ISBN 978-80-270-3926-5.
- HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace-součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2001. ISBN 80-245-0176-7.
- HRADECKÝ, M., LANČA J., ŠIŠKA M.. *Manažerské účetnictví*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-4212-5.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. s. 84 ISBN 978-80-247-4670-8
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-2
- KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- MULAČOVÁ, V., MULAČ P., *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- O'NEIL, J. W., L. L. BEAUVAIS a R. W. SCHOLL, 2001. *The use of organizational culture and structure to guide strategic behaviour: an information processing perspective. The Journal of Behavioural and Applied Management* 2. 131-150. ISSN 1930-0158.
- PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- ŘEHÁČEK, O. *Představenstvo akciové společnosti a postavení jeho členů*. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-346-2.

- ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza kategoriálních dat pomocí SPSS*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997. ISBN 8070797282.
- SKÁLOVÁ, J., POKORNÁ P. *Účetní a daňové dopady transakcí v kapitálové společnosti*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-485-7.
- SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing: učební text*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.
- TRAXLER, A, DVOŘÁK, M. JADRNÁ M., HOŠKOVÁ, P. *Trends and Challenges of Agrarian Sector: Position of Marketing Trade Subsystem and its Function Organizational Systems with Tangible, Mixed, Intangible and Agricultural Production*. In *Agrarian Perspectives XXIX. Trends and Challenges of agrarian sector*. Prague: Czech University of Life Sciences. 2019, pp. 312-320. ISBN 978-80-213-3041-2
- TRAXLER, A., JADRNÁ M., DVOŘÁK, M., HOŠKOVÁ, P. *Business Scale in Relation to Economics: Influence of Control Subsystem on Production-Technical Area of Organizational System*. In *Agrarian Perspectives XXVIII. Business scale in relation to Economics*, Prague: Czech University of Life Sciences. 2018, pp. 312-320 ISBN 978-80-213-2973-7
- VÁCHAL, J., VOCHOZKA M. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5

## Online

- *GDP at regional level-Statistics Explained* [online]. Epp.eurostat.ec.europa.eu. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/9618249/1-26022019-AP-EN.pdf/f765d183-c3d2-4e2f-9256-cc6665909c80>
- *Komunikační mix a jeho základní strategie: Push x Pull* | CCGS Marketing. [online] 2020. Dostupné z: <http://ccgs-marketing.cz/komunikacni-mix-a-jeho-zakladni-strategie-push-x-pull/>
- *Matematická biologie učebnice: Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test)*. Matematická biologie učebnice: Úvod [online]. Dostupné z: <https://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickyh-a-biologickyh-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test>
- MAYER, Roland (2017): *Otázka* [online]. Dostupné z: CzechEncy-Nový encyklopedický slovník češtiny. [online]. Dostupné z: <https://www.czechency.org/slovník/OTÁZKA>

- NĚMEC, Robert (2005) [online]. *Marketingový mix-jeho rozbor, možnosti využití a problémy*. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertainemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- *Počty podnikatelů a živností dle krajů* | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/zivnostenske-podnikani/statisticke-udaje-o-podnikatelich/pocty-podnikatelu-a-zivnosti-dle-kraju--225453/>
- *Příloha Operačního manuálu OP PIK*. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2017, s. 14. [online]. Dostupné z: <https://www.agentura-api.org/wp-content/uploads/2016/06/Aplika%C4%8Dn%C3%AD-v%C3%BDklad-MSP-4.5.2017.pdf>
- SVOBODA, Milan (2005). [online]. *Typy otázek*. Dostupné z: [https://kge.zcu.cz/pesonal/PERSON/svoboda/vyuka/typy\\_otazek.htm](https://kge.zcu.cz/pesonal/PERSON/svoboda/vyuka/typy_otazek.htm)
- *SWOT analýza a její využití* [online]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

## Zákony

- Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (dále jen "ZOK"), § 1 odst. 2
- Zákon č. 347/1997 Sb., ústavní zákon o vytvoření vyšších zemních samosprávných celků

## 8 Přílohy

### Příloha 1: Dotazník

#### 1) Označte zaměření podniku

→ podnik s hmotnou produkcí

- výroba (včetně zemědělské produkce)
- služby hmotné povahy (opravy, doprava, ...)
- servis hmotné povahy (opravy strojů a zařízení, ...)
- jiné:

→ podnik s nehmotnou produkcí

- konzultace, poradenství
- advokátní kanceláře, realitní kanceláře, lobbystické firmy
- investiční společnosti
- jiné:

→ podnik se smíšenou produkcí

- technologické zaměření
- obchod
- služby
- multi-level marketing
- jiné

2) Uveďte hlavní předmět podnikání (hlavní produkce, hlavní služba, hlavní obchod) (příklady: hlavní produkce-vývoj software, hlavní služba-autodoprava, hlavní obchod-obuv)

#### 3) Uveďte velikost podniku

- obrat (tržby):
- zisk před zdaněním:
- počet zaměstnanců celkem:
- počet ŘP celkem (štábní a linioví):
- počet liniových ŘP:

#### 4) Uveďte počet organizačních stupňů ve vašem podniku

(organizační stupně: podnik --> divize --> závod --> provoz = 4, podnik --> závod --> provoz = 3, podnik --> provoz = 2, malý podnik =1)

#### 5) Uveďte počet řídicích stupňů ve vašem podniku

#### 6) Existuje ve vašem podniku neformální užší vedení?

- ano
- ne

7 a) Kdo by měl rozhodovat o nových rozvojových programech (zavedení nového produktu)?  
(označte nejvýznamnější)

- majitele podniku
- představenstvo podniku nebo dozorčí rada dle modelu řízení
- vedení podniku (GŘ (generální ředitel) nebo ředitel podniku a ředitele závodu nebo)  
(vedení velkého podniku --> generální ředitel a ředitele divizi)  
(vedení středního podniku --> ředitel podniku a ředitele závodů)  
(vedení malého podniku --> ředitel a vedoucí provozu)

7 b) Kdo rozhoduje ve vašem podniku o nových rozvojových programech (zavedení nového produktu)?  
(označte dle skutečnosti)

- majitele podniku
- představenstvo podniku nebo dozorčí rada dle modelu řízení
- vedení podniku

8 a) Kdo by měl rozhodovat o přidělení zdrojů?

(finančních, hmotných, lidských, časových, prostorových → lokalizace produkce)  
(označte nejvýznamnější)

- majitele
- představenstvo
- vedení podniku
- specialisté → ekonomicky ředitel (ekonom), výrobní ředitel (vedoucí výroby), technolog

8 b) Kdo rozhoduje o přidělení zdrojů ve vašem podniku?

(finančních, hmotných, lidských, časových, prostorových → lokalizace produkce)  
(označte dle skutečnosti)

- majitele
- představenstvo
- vedení podniku
- specialisté → ekonomicky ředitel (ekonom), výrobní ředitel (vedoucí výroby), Technolog
- Jiné

9) O ekonomickém úspěchu projektu (produktu) obecně rozhoduje:  
(označte nejvýznamnější)

- kvalita produktu (dominantně, ne absolutně)
- obchodní činnost (dominantně, ne absolutně)

10) Máte vlastní zkušenost z vašeho podniku, že:

- vhodný způsob prodeje a reklamy udělal z průměrného produktu velmi úspěšný produkt
- nevhodný způsob prodeje a reklamy udělal z kvalitního produktu jen průměrný produkt
- nevhodný způsob prodeje a reklamy velmi poškodil úspěšnost kvalitního produktu

11) Realizujete ve vašem podniku proces "Od zákazníka k zákazníkovi" v uvedených bodech

a v uvedeném pořadí bodů? (pokud ano doplňte 1 --> 2--> 3 --> 4 --> 5)

(pokud ne, doplňte pořadí dle skutečnosti ve vašem podniku)

- obchodníci (marketing, vlastní obchod, servis) získají informace o požadavcích klientů
- vedení informace vyhodnotí a rozhodne o novém produktu
- vytvořeno zadání pro produkci (výrobu) + výběr technologie, výběr technických prostředků
- realizace produkce (výroba)
- obchodníci nabízí produkt (marketing, reklama, prodej --> vytvoření nabídky)
- pokud realizujete proces jinak, uveďte jak:

12) Úspěšnost obchodní činnosti vašeho podniku závisí více na:

(označte nejvýznamnější)

- správné struktuře produktů (je o ně na trhu zájem)
- vysoké kvalitě vašich produktů
- obchodní politice (výše cen, způsob prodeje, marketing a reklama)

13) Je možné považovat obchodní činnost za hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivity produktů? (obchodní činnost → marketing, reklama, vlastní obchod)

- ano
- ne

pokud ne, uveďte jinou hlavní podpůrnou činnost pro zvýšení efektivity produktů:

14) Máte ve vašem podniku samostatné oddělení marketingu?

- ano
- ne

15) Máte majetkový podíl na podniku?

- ano
- ne



16) Uveďte svůj věk:

17) Uveďte pohlaví:

18) Uveďte dosažené vzdělání:

- střední odborné
- střední všeobecné
- vysokoškolské humanitní
- vysokoškolské technické
- vysokoškolské ekonomické
- jiné





Podnik	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60			
8a.	1		1				1			1				1	1	1			1			1			1	1			1	1			
	1													1						1							1						
	1				1		1		1		1		1					1				1						1					
		1		1	1		1		1		1	1										1			1				1				
														ekonom, ředitel provozu															finanční ředitel, controlling				
8b.	1		1				1			1				1	1	1			1		1		1			1	1	1	1	1	1		
	1	1						1		1		1		1												1	1	1	1	1	1		
	1	1				1		1	1	1			1					1		1	1	1	1			1							
			1	1		1						1	1												1								
9	3	1	1	1	1	1	1	2		1	1	2	3	3	3	3	1	1	3	1	2	1	1	2	2	3		3	2	1			
	1	2	2	2	2	3	3	1	1	3	2	1	2	2	2	2	2	3	1	2	1	3	3	3	1	2		2	1	2			
	2	3	3	3	3	2	2	3		2	3	3	1	1	1	1	3	2	2	3	3	2	2	1	3	1		1	3	3			
10	1		1			1	1	1		1				1			1		1		1	1			1	1							
				1						1																							
11	1	1		1	1	1	1		1	1	1	4	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
	3	2		2	2	2	2		3	2	2	1	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
	4	3		3	3	3	3		4	3	4	2	3	3	3	3	3		2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
	5	4		4	4	4	4		5	4	5	3	4	4	4	4	4		5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
	2	5		5	5	5	5		2	5	3	5	5	5	5	5	5		4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
12				1	1			1		1								1			1				1		1	1	1	1	1		
	1	1					1			1		1	1	1	1	1	1			1		1		1		1	1	1	1	1	1		
13	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
			1																														
14																																	
	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
15			1				1						1						1									1	1	1	1	1	
	1	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
16	45		39	31		40	37		27	28	27	35	37	41	27	36	40	41	35	37	23	62	48	46	58	39	44	39		70			
17	M		M	M	M	Ž	M	Ž	M	M	Ž	Ž	M	Ž	Ž	N	M	M	M	M	M	Ž	Ž	M	M	Ž	M	Ž	Ž	M			
18	1			1		1				1												1			1						1		
							1					1						1					1			1							
																	1										1						
			1		1				1	1		1		1		1						1	1						1				

Příloha 3: Testování hypotéz

Tabulka 2: Testování hypotézy  $H_0$

Obrat podniku	Podnik má samostatný MOS		Celkem
	Ano	Ne	
13 000 mil. - 756 000 mil.	12	2	14
70 mil. – 13 000 mil.	19	6	25
0 – 70 mil.	6	10	16
Celkem	37	18	55
Očekávané četnosti	9,418	4,582	14
	16,818	8,182	25
	10,764	5,236	16
Celkem	37	18	55
Chí-kvadrát	0,708	1,455	2,163
	0,283	0,582	0,865
	2,108	4,333	6,441
Celkem			9,469
<b>Stupeň volnosti</b>		<b>2</b>	
<b>Signifikance Chí kvadrát testu</b>		<b>0,0088</b>	
<b>hodnota statistiky <math>\chi^2</math></b>		<b>9,469</b>	
<b>Hladina významnosti <math>\alpha</math></b>		<b>0,05 %</b>	
<b>Kritická hodnota <math>\chi^2</math> 0,05</b>		<b>5,991</b>	
<p><b>Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (<math>H_0</math>) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme hypotézu <math>H_A</math></b></p>			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka 3: Testování hypotézy H<sub>02</sub>

	Podnik má samostatný MOS		Celkem
	Ano	Ne	
Vhodný způsob reklamy udělal z průměrného produktu úspěšný produkt	21	7	28
Nevhodný způsob reklamy udělal z kvalitního produktu průměrný produkt	12	7	19
Nevhodný způsob reklamy poškodil úspěšnost kvalitního produktu	6	1	7
Celkem	39	15	54
Očekávané četnosti	20,222	7,778	38
	13,722	5,278	19
	5,056	1,944	7
Celkem	39	15	54
Chí-kvadrát	0,029	0,078	0,107
	0,216	0,562	0,778
	0,176	0,459	0,635
Celkem			1,514
<b>Stupeň volnosti</b>		<b>2</b>	
<b>Signifikance Chí kvadrát testu</b>		<b>0,468</b>	
<b>hodnota statistiky <math>\chi^2</math></b>		<b>1,514</b>	
<b>Hladina významnosti <math>\alpha</math></b>		<b>0,05 %</b>	
<b>Kritická hodnota <math>\chi^2</math> 0,05</b>		<b>5,991</b>	
<b>Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (H<sub>02</sub>) o nezávislosti jednotlivých znaků nezamítáme.</b>			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020

Tabulka 4: Testování hypotézy  $H_0$

Velikost podniku	Podnik má samostatný MOS		Celkem
	Ano	Ne	
Střední podnik	18	9	27
Velký podnik	27	2	29
Celkem	45	11	56
Očekávané četnosti	21,696	5,304	27
	23,304	5,696	29
Celkem	45	11	56
Chí-kvadrát	0,629	2,576	3,205
	0,586	2,399	2,985
Celkem			6,190
<b>Stupeň volnosti</b>		<b>1</b>	
<b>Signifikance Chí kvadrát testu</b>		<b>0,013</b>	
<b>hodnota statistiky <math>\chi^2</math></b>		<b>6,191</b>	
<b>Hladina významnosti <math>\alpha</math></b>		<b>0,05 %</b>	
<b>Kritická hodnota <math>\chi^2</math> 0,05</b>		<b>3.841</b>	
<p><b>Na hladině významnosti 5 % nulovou hypotézu (<math>H_0</math>) o nezávislosti jednotlivých znaků zamítáme a přijímáme a hypotézu <math>H_A</math></b></p>			

Zdroj: Vlastní zpracování, 2020