

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Strategický marketingový proces**

**Kludia Lisoňková**

© 2013 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Lisoňková Klaudia

Podnikání a administrativa

Název práce

**Strategický marketingový proces**

Anglický název

**Strategic marketing process**

### Cíle práce

Bakalářské práce je zaměřena na strategický marketing a fungování strategického marketingového procesu, který je součástí každé podnikatelské činnosti. Cílem práce je zhodnotit marketingové aktivity zvoleného subjektu a navrhnout možné řešení pro zvyšování jeho konkurenceschopnosti.

### Metodika

Literární rešerše představuje rozbor a komparaci názorů týkající se problematiky marketingových nástrojů a strategií podniku využívaných pro dosažení stanovených marketingových cílů. V praktické části je popsána konkrétní obchodní společnost, na které jsou aplikovány získané teoretické poznatky. Pro řešení praktické části jsou využity metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Informace čerpané z webových stránek společnosti a informace získané prostřednictvím rozhovoru s manažerem podniku zabývající se zkoumanou oblastí jsou zpracovány metodou syntézy. Další použité metody: obecně teoretické vědní metody (indukce, dedukce, generalizace, abstrakce aj.) a metody empirického poznání.

### Harmonogram zpracování

1. Shromáždění literatury a informačních zdrojů – studium podkladů – do 16. 6. 2012
2. Určení cíle práce a metodiky – do 16. 6. 2012
3. Tvorba zadání práce – do 30. 8. 2012
4. Zpracování teoretických východisek – rešerše odborné literatury a relevantních informačních zdrojů – do 15. 10. 2012
5. Realizace vlastní práce – analytická část (analýza sekundárních zdrojů dat, primární šetření) + syntetická část práce (návrhy a doporučení) – do 20. 1. 2013
6. Zpracování konečné verze práce (čistopisu) – do 10. 2. 2013
7. Komplexní korektura textu – do 15. 3. 2013

### Rozsah textové části

30-40 stran

### Klíčová slova

Strategický marketing, zákazník, marketingový mix, strategie, plánování, realizace, kontrola, analýza, konkurence, podnik.

### Doporučené zdroje informací

BOUČKOVÁ, Jana a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.  
HANZELKOVÁ, Alena, KERKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.  
HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2. rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.  
KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.  
KOTLER, Philip. Marketing management. Praha: Victoria Publishing, 1992. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.  
KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. Moderní marketing. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.  
KORÁB, Vojtěch, PETERKA, Jiří, REŽŇÁKOVÁ, Mária. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.  
MEFFERT, Heribert. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 1996. 552 s. ISBN 80-7169-329-4.  
PRIBOVÁ, Marie a kol. Marketingový výzkum v praxi. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-299-9.

### Vedoucí práce

Vokáčová Lucie, Ing.

### Termín odevzdání

březen 2013



prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Vedoucí katedry





prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.

Děkan fakulty

V Praze dne 6.3.2013

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Strategický marketingový proces" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2013

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Vokáčové za odborné konzultace, rady a připomínky během vypracování mé bakalářské práce. Dále panu Stanislavu Nowakovi, generálnímu manažerovi restaurace Burger King, který mi byl ochoten poskytnout odborné informace potřebné k mé práci. A v neposlední řadě patří velké poděkování mé rodině a nejbližším, kteří mě po celou dobu zpracování bakalářské práce podporovali.

# Strategický marketingový proces

---

## Strategic marketing process

### Souhrn

Bakalářská práce vymezuje základní části strategického marketingového procesu, kterými jsou plánovací, realizační a kontrolní etapa.

V praktické části jsou teoretické poznatky využity na restauraci Burger King, kterou provozuje firma AmRest s.r.o. Na základě konzultace s generálním manažerem restaurace je charakterizováno prostředí firmy, následně vytvořena analýza SWOT a formulovány marketingové strategie.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současný stav restaurace Burger King a navrhnout možná doporučení. Návrh marketingových strategií by měl přispět ke zvýšení návštěvnosti restaurace a získání nových zákazníků, z dlouhodobého hlediska přínos zisku.

**Klíčová slova:** strategický marketing, strategický marketingový proces, plánování, realizace, kontrola, strategie, marketingový mix, konkurence, zákazník, společnost

### Summary

Bachelor thesis defines the basic part of the strategic marketing process, which include planning, implementation and control stage.

In the practical part is the theoretical knowledge used for Burger King restaurant, which is operated by AmRest Ltd. On the basic of the consultation with the general manager of this restaurant created analysis of the environment of the company, the SWOT analysis and formulated marketing strategy.

The aim of this work is to evaluate the current state of Burger King restaurant and propose recommendations. Proposal of the marketing strategy should contribute to increase restaurant visit and get new restaurant customers, from long-termed point of view contribution profit.

**Keywords:** strategic marketing, strategic marketing process, planning, realization, control, strategy, marketing mix, competition, customer, company

# Obsah

1. Úvod.....	8
2. Cíl práce a metodika .....	9
3. Teoretická východiska .....	10
3.1. Charakteristika strategického marketingu .....	10
3.1.1. Strategické marketingové řízení .....	11
3.1.2. Etapy marketingového procesu.....	12
3.2. Plánovací etapa .....	13
3.2.1. Situační analýza .....	13
3.2.2. Stanovení marketingových cílů .....	22
3.2.3. Formulování marketingových strategií.....	23
3.2.4. SWOT analýza.....	28
3.2.5. Sestavení marketingového plánu .....	30
3.3. Realizační etapa .....	31
3.4. Kontrolní etapa .....	31
4. Vlastní zpracování .....	33
4.1. Charakteristika společnosti .....	33
4.2. Prostředí firmy .....	34
4.2.1. Makroprostředí.....	34
4.2.2. Mikroprostředí .....	35
4.3. Cílový trh .....	37
4.4. Marketingový mix.....	37
5. Celkové zhodnocení a doporučení.....	41
5.1. SWOT analýza.....	41
5.2. Marketingové cíle a strategie.....	43
6. Závěr .....	45
7. Seznam literatury .....	46
8. Přílohy.....	I

# 1. Úvod

Před několika lety nebyl na marketing ve firmách brán tak velký ohled jako dnes. Větší pozornost byla spíše kladena na výši obrátu, objemu a hospodářskému výsledku podniku.

Nyní je marketing nedílnou součástí každého úspěšného podnikání. Bez fungujícího marketingu by se již společnosti na současném konkurenčním trhu dlouho neudržely.

Kotler uvádí, že marketing je podniková a manažerská schopnost podniku uspokojit zákaznickovy potřeby. (2007, s. 40) V marketingu ale nejde jen o uspokojení zákazníků, má mnohem větší spektrum své působnosti. Zaměřuje se například na vlastní reprezentaci své firemní kultury, prezentaci svých produktů až po konkrétní plány a strategie podniku.

Oblast marketingu, která se zabývá strategiemi a cíli podniku, konkurencí a trhem, je strategický marketing. Prvním krokem k úspěšnému podnikání je stanovení poslání a cílů podniku managementem firmy. Tento krok by se neměl vedením jakkoliv podceňovat, jelikož tvoří základní prvek pro tvorbu budoucích plánů. Vhodně a smysluplně stanovené cíle a poslání společnosti jsou pak nástroji k vytvoření konkrétní podnikové a marketingové strategie. Při tvorbě strategií je uplatňován strategický marketingový proces. Tvoří jej plánovací, realizační a kontrolní etapa. Žádná z těchto tří etap by neměla být opomíjena. Každé z nich by se mělo věnovat stejné úsilí, aby byl celý proces řádně uskutečněn a nemusely být zbytečně prováděny korekce. Správně vytvořený a implementovaný strategický marketingový proces proto dokáže zhodnotit firemní vklady a do budoucna (s dalšími podnikovými nástroji) zajistit firmě kladný hospodářský výsledek a silnou pozici na trhu.



## 2. Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je charakteristika prostředí společnosti, zhodnocení jejího současného stavu a navrhnutí možných doporučení. Ty by měly přispět ke zvýšení návštěvnosti restaurace a získání nových zákazníků.

Teoretická část představuje základní vymezení problematiky strategického marketingového procesu, který se skládá z plánovací, realizační a kontrolní etapy. Zpracování je na základě rozboru a komparace odborné literatury a následné popisné analýzy těchto dat. Deskripce literární rešerše je částečně využita v praktické části bakalářské práce.

Pro praktickou část byla vybrána restaurace Burger King, kterou provozuje společnost AmRest s.r.o. Potřebné informace pro zhotovení vlastního zpracování, byly čerpány z firemních elektronických zdrojů společnosti a prostřednictvím konzultace s generálním manažerem restaurace. Získané poznatky jsou charakterizovány a dále zpracovány pro vytvoření SWOT analýzy.

Veškeré primární i sekundární zdroje, které byly při zpracování využity, jsou uvedeny na konci práce v seznamu literatury.

## 3. Teoretická východiska

### 3.1. Charakteristika strategického marketingu

#### Marketing

Marketing je nedílnou součástí každého fungujícího podnikání. Je to proces, bez něhož by se firma nedokázala udržet na trhu a nedokázala by být konkurenceschopná. Již mnoho autorů definovalo pojem marketing. Mezi nejznámější definici patří: „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler a kol., 2007, s. 40)

Za dobře fungující marketing lze považovat ten, který je zaměřen na potřeby a uspokojení zákazníka. Zákazníka nelze nutit k tomu, aby si koupil určitý výrobek,

ale snažit se vyrobit takové zboží, které bude preferovat. Proto je nezbytné sledovat současné potřeby, jejich změny a budoucí vývoj, zkoumat tržní příležitosti, vytvoření nových atraktivních výrobků pro spotřebitele a v neposlední řadě mít stálý kontakt se zákazníkem a udržovat jeho pozornost. (Horáková, 2003, s. 15)

Marketing tedy znamená promyšlené vedení firmy a organizace, které prostřednictvím směny uspokojí zákazníka a dokáže zabezpečit splnění stanovených cílů podniku. (Jakubíková, 2008, s. 41)

#### Strategický marketing

Termín strategický marketing nemá ucelenou definici. Obecně lze říci, že se jedná o vývojovou fázi marketingu. Strategický charakter nabývá marketing v okamžiku, kdy se při plánování budoucích aktivit soustředí na vymezenou skupin zákazníků a na specifickou jejich potřeb.

Všeobecně existují tři úrovně marketingu. Vrcholový management (top management) rozhoduje o strategických rozhodnutích firmy. Taktický marketing přísluší střednímu managementu (middle management), který vybírá nejvhodnější taktiku podniku. O operativním marketingu rozhoduje nižší management (operative management) a řídí operativní rozhodování. (Jakubíková, 2008, s. 58-60)

Ve strategickém marketingu musí top management dlouhodobě sledovat marketingové prostředí, znát tedy makroprostředí a mikroprostředí firmy. Ze všech potřebných údajů z oblasti strategií a marketingu vyhotoví strategická rozhodnutí, která mají vliv na budoucí postavení celého podniku. Hlavním znakem strategického marketingu je plná soustředěnost na zákazníka, respektive určitého okruhu zákazníků. Za cíl je kladeno uspokojení potřeb nejen v současnosti, ale i v následujících obdobích. Znamená to tedy, mít nachystáno zboží a služby pro uspokojení budoucích zákaznických potřeb. Touto cestou má firma možnost vytvořit si nejvhodnější postavení na trhu. (Horáková, 2003, s. 15-17; Kotler a kol., 2007, s. 66)

### **3.1.1. Strategické marketingové řízení**

#### **Poslání podniku**

Ve strategickém procesu je nezbytné definovat poslání podniku. Firma by měla realisticky a konkrétně znát a poukázat na oblast, ve které podniká. Poslání podniku by mělo sdělovat filosofii a cestu, kterým se firma vydává. (Horáková, 2003, s. 23, Kotler a kol., 2007, s. 93)

Pokud firma našla smysl své existence a dokáže si odpovědět na následující otázky, je považována za úspěšnou společnost a silného protivníka:

- V čem podnikáme?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Proč jsme tady?
- Co jsme vlastně za podnik? (Kotler a kol., 2007, s. 90-91)

#### **Stanovení cílů podniku**

Cíle podniku mohou přímo vyplynout z poslání podniku. Cílem podniku je myšlen žádoucí budoucí stav, o který usiluje společnost svou podnikatelskou (strategickou) aktivitou. Stanovené cíle představují rámcovou orientaci pro všechny podnikové útvary. Mohou být krátkodobé i dlouhodobé. Krátkodobé cíle jsou nastaveny tak, aby byly splněny priority společnosti v současnosti nebo blízké budoucnosti. Navržené strategie, které mají být splněny v delším časovém úseku, jsou zakomponovány v dlouhodobých cílech podniku.

Největší význam je kladen na jednoznačnost měřitelnosti cílů. Díky nim je možné změřit, a poté vyhodnotit, zda se společnosti podařil cíl naplnit. Stěžejními cíli podniku by měly být jeho rozvoj, růst a zisk. (Hanzelková a kol., 2009, s. 10, Horáková, 2003, s. 19-26, Kotler a kol., 2007, s. 92)

### **Identifikace příležitostí podniku**

Nezbytným činitelem v oblasti strategického procesu jsou firemní příležitosti. Díky správnému využití příležitostí může firma prosperovat a splňovat své stanovené cíle. Během svého fungování se podnik setkává různorodými příležitostmi. Ne každá naskytnutá příležitost je pro podnik využitelná, proto musí společnost najít odpovídající poměr mezi naskytnutými možnostmi z vnějšího prostředí na jedné straně a způsobilostmi a zdroji společnosti na straně druhé.

Firma musí hledat své příležitosti i uvnitř sama sebe. Pokud dokáže najít souhrn kvalit, které se významně odlišují od konkurence, vytváří si tím konkurenční výhodu a lepší tržní pozici. Díky konkurenční výhodě firma dokáže dlouhodobě zaujmout zákazníka. Ten bude preferovat firmou nabízené zboží a služby než nabídku konkurenčních subjektů. (Horáková, 2003, s. 30-31)

### **3.1.2. Etapy marketingového procesu**

Strategický marketingový proces prezentuje strategické marketingové řízení. Je to proces, který se soustředí na všechny činnosti související s oblastmi výroby a trhu. Snaží se podniku pomoci pochopit složité marketingové principy, vyrovnat se s nimi a poskytuje určitou platformu pro jejich koordinaci a řízení. Sám podnik ve strategickém marketingovém procesu usiluje nejefektivnějším způsobem alokovat potřebné zdroje do cílových tržních oblastí a programů. (Horáková, 2003, s. 34)

*„ Proces se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy. “* (Jakubíková, 2008, s. 62)

Strategický marketingový proces se skládá ze souboru činností a probíhá ve třech etapách, kterými jsou:

- Plánování
- Realizace
- Kontrola (Horáková, 2003, s. 33)

## **3.2. Plánovací etapa**

Plánovací etapa je první částí ve strategickém marketingovém procesu. Plánovací proces patří k jednomu z nejsložitějších marketingových úkonů v podniku. Společnost se rozhoduje, co mají dělat jednotlivé podnikové útvary či jednotky, aby podnik jako celek dosáhl strategických cílů. Základem dobrého plánování je sladění aktivita mezi stanovenými cíli firmy a jejími podnikovými funkcemi.

U strategického marketingového plánování je podstatné uspořádat dílčí prvky do logicky souvislého plánu. Získané údaje nejsou založeny na tušeních, dohadách či domnělých informacích, ale na spolehlivých a pravdivých tezích, které dokáží ovlivnit budoucí možné příležitosti.

Plánovací etapa je proces, který zahrnuje:

- Situační analýza
- Stanovení marketingových cílů
- Formulování marketingových strategií
- Sestavení marketingového plánu

Vytvoření plánovací etapy je velkou výhodou pro celou oblast podnikatelské sféry, jelikož podporuje systematické myšlení. Dobré plánování zajistí podniku velice rychle reagovat na náhlé změny prostředí a trendů a umožní predikci firemního vývoje. (Horáková, 2003, s. 37, Jakubíková, 2008, s. 63-64, Kotler a kol., 2007, s. 87-89)

### **3.2.1. Situační analýza**

Situační analýza je souhrnný přístup, který nachází podstatné faktory a aktivity podniku ovlivňující jeho celkovou činnost. Analýza komplexně směřuje k odhalení příčin budoucích marketingových úspěchů a dobré firemní výkonnosti, ale i problémů a potíží. (Horáková, 2003, s. 39, Jakubíková, 2008, s. 79)



**Obrázek 1:** Postup realizace situační analýzy je (Jakubíková, 2008, s. 80)

Výsledky plynoucí z provedené analýzy jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingového plánu. (Horáková, 2003, s. 39)

*„ Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výroby tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.“* (Jakubíková, 2008, s. 78)

Je tedy vhodným nástrojem k identifikování a hodnocení vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Situační analýza by měla být pomocníkem k nalezení klíčových vlivů, které na firmu působí, je potřeba hledat vzájemné vztahy, vazby a působení jednotlivých faktorů. (Srpková a kol., 2011, s. 163)

Situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí firmy. Pojem prostředí je definováno jako oblast, ve kterém někdo žije a která ho nějakým způsobem ovlivňuje. Subjektem prostředí může být člověk, rodina, místo, podnik aj. Podnik je živý ekonomický organismus, který neumí existovat samostatně. Působí na něj jak kladné, tak záporné faktory prostředí a rozhodují jak o současném, tak budoucím vývoji firmy. (Horáková 2003, s. 40, Jakubíková, 2008, s. 80-81)

## **Analýza makroprostředí**

Makroprostředí tvoří rozsáhlejší oblast podniku. Do určité míry firmám nařizuje, co a jak mohou a nemohou provozovat. Prvky tohoto prostředí jsou mimo dosah podnikové kontroly. Každá společnost je vnímá na základě jiných okolností a podmínek, nejsou tedy chápány všemi podniky stejně. Je nutné, aby se firma svému makroprostředí věnovala a spolehlivě se v něm orientovala. (Horáková, 2003, s. 41)

Při analýze a zkoumání vývoje makroprostředí je hojně využívaná analýza PEST (podle začátečních písmen anglických i českých názvů). Zkoumá zejména tato prostředí (faktory):

- Politické prostředí – legislativní omezení podnikání (návrhy na změny sazeb DPH), regulace ze strany státu, resp. EU, rostoucí význam veřejných zájmových skupin, rostoucí důraz na etiku a společenskou zodpovědnost
- Ekonomické prostředí – hodnocení pomocí makroekonomických ukazatelů, mezi něž patří například míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, rozdělení příjmů a změny kupní síly, změny spotřebních zvyklostí
- Sociokulturní prostředí – kulturní hodnoty, spotřební zvyky, osobní image, chování žen a mužů, sociální stratifikace společnosti a její uspořádání, kulturní a sociální vlivy působící na organizaci
- Technologické prostředí – rychlost technologických změn, vysoké rozpočty na výzkum a vývoj, důležitost drobných zlepšení, rostoucí regulace, životní cyklus výrobku

Neméně důležitou součástí analýzy makrookolí tvoří následující oblasti:

- Demografickým prostředím – změny velikosti a stárnutí populace a její trendy růstu, změny ve věkové struktuře obyvatel a s tím spojené výkyvy v počtu narozených dětí, změna rodiny, migrační tlaky, růst vzdělanosti, rostoucí různorodost, struktura obyvatelstva
- Přírodním prostředím – nedostatek surovin, rostoucí ceny energií, růst znečištění, vládní intervence do managementu přírodních zdrojů (Jakubíková, 2008, s. 83, Kotler a kol., 2007, s. 135-162, Srpová a kol., s. 164-165)

Podniky mohou přijímat marketingové prostředí firmy pasivně jako neovladatelný živel, kterému se musí bezpodmínečně přizpůsobit nebo mohou zaujmout aktivní přístup

k marketingovému prostředí a aktivně usilovat na jeho změně, místo aby na změny pouze reagovaly. (Kotler a kol., 2007, s. 135-162)

Cílem podniku provádějící analýzu makroprostředí je vybrat ze všech vnějších faktorů pouze ty, které jsou pro ni významné. Je nezbytné, aby ti, kdo analýzu provádějí, věnovali maximum úsilí pro identifikaci budoucího vývoje a jeho možného dopadu na podnik. (Jakubíková, 2008, s. 83)

### **Analýza mikroprostředí**

Analýza mikroprostředí definuje nejbližší prostředí společnosti. Dobře porozumět a poznat mikroprostředí není to jediné, co musí firma ovládat. Důraz je kladen i na celkovou diferenciaci podniku od ostatních (technologické postupy, řízení nákladů, úroveň zaměstnanců apod.). Dalším kritériem je dobré fungování marketingových manažerů, kteří mají na starosti vztah a udržování zákazníka vytvářením hodnot a jeho uspokojení. (Horáková, 2003, s. 42, Kotler a kol., 2007, s. 130)

Prvním krokem při tvorbě analýzy mikrookolí je nutné analyzovat samotné odvětví, ve kterém firma podniká. Zejména se sleduje velikost trhu, nároky na kapitál, vstupní a výstupní bariéry apod. Určuje se také struktura odvětví, která se člení následovně:

- Atomizovaná – kde je mnoho malých firem
- Konsolidovaná – několik málo silných firem

V každém odvětví se situace samozřejmě neustále mění. Faktory, které mají největší vliv, jsou nazývány změnotvorné síly. Nejčastěji to bývají změny v dlouhodobé míře růstu odvětví, nové formě marketingu, nových zákazníků, změny technologie, rostoucí globalizace a další. Při vytváření analýzy mikroprostředí by se měly vytipovat maximálně čtyři nejdůležitější faktory, určit jejich možný dopad na firmu a vytvořit strategie, které na ně budou reagovat. (Jakubíková, 2008, s. 83-84)

Úkolem podniku je vytvářet a udržovat vztahy se zákazníky vytvářením hodnot a uspokojení jejich potřeb. Marketingoví manažeři to nedokáží sami. Jejich úspěšnost závisí na dalších subjektech mikroprostředí organizace:

- Dodavatelé

Dodavatelé představují v celkovém systému důležitou vazbu. Jsou to jednotlivci a firmy poskytující danému podniku zdroje potřebné pro výrobu zboží a služeb. Manažeři musí sledovat cenové trendy klíčových vstupů. Při zvýšených vstupních



nákladech se může firma uchýlit ke zvyšování cen, které poškozují objem tržeb společnosti.

- Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingoví zprostředkovatelé jsou společnosti, které firmě pomáhají prodávat, propagovat a distribuovat její zboží konečným spotřebitelům. Zahrnují fyzické distribuční společnosti (skladování, přeprava a jiné služby), marketingové agentury (firmy provádějící marketingový výzkum, reklamní agentury, mediální společnosti) a finanční zprostředkovatelé (banky, úvěrové společnosti, pojišťovny). Výběr a spolupráce s distributory nejsou snadné, jelikož v současné době převažují velké distribuční společnosti. Ony si mohou diktovat podmínky nebo dokonce blokovat vstup výrobce na velký trh.

- Zákazníci

Podnik musí pečlivě a podrobně sledovat trhy svých zákazníků. Existuje šest typů cílových trhů – spotřebitelský trh, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, institucionální trh, trh státních zakázek a mezinárodní trh. Každý trh je svým způsobem specifický a má své zvláštní znaky, které musí prodávající studovat.

- Konkurence

K dosažení úspěchu musí společnost na trhu poskytnout vyšší hodnotu a uspokojení pro zákazníka než konkurence. Je nutné, aby se firma dokázala přizpůsobit potřebám cílových skupin a získala tak strategickou výhodu, která se v porovnání s nabídkou konkurence pevně zakotví v myslích zákazníků. Pro všechny firmy neexistuje jediná marketingová strategie, která by byla nejlepší. Každá společnost by si tudíž měla uvědomit svou pozici a velikost v odvětví ve srovnání s konkurencí. Na základě získaných poznatků si vytvoří svou vlastní strategii.

U firmy je důležité, aby vypracovala marketingové plány pro tyto skupiny, stejně jako pro své cílové trhy. (Kotler a kol., 2007, s. 130-135)

I když je mikroprostředí do určité míry ovlivnitelné a kontrolovatelné, diktuje řadu parametrů, kterými je nezbytné se zabývat. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní tažné síly, které na trhu působí a ovlivňují činnost podniku. (Horáková, 2003, s. 42, Jakubíková, 2008, s. 84)

## **Marketingový mix**

Vnitřní prostředí podniku je tvořeno managementem, organizační strukturou, nástroji podniku, firemní kulturou, mezilidskými vztahy, etikou. Prostředí se váže na faktory, které mohou být společností přímo řízeny a manažery ovlivňovány. (Jakubíková, 2008, s. 88)

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá při dosažení podnikových cílů. Marketingový mix obsahuje vše, co podnik může udělat k ovlivnění poptávky po svých výrobcích či službách. Marketingový mix s výběrem segmentu trhu a cílových trhů vytváří marketingovou strategii podniku. Základní prvky marketingového mixu tvoří tzv. 4P:

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Marketingová komunikace (promotion) (Kotler a kol., 2007, s. 70)

### Produkt (product)

Produkt je definován jako veškeré výrobky a služby, které společnost může trhu nabídnout ke koupi, použití nebo spotřebě. Hlavním posláním produktu je uspokojit touhy, přání nebo potřeby zákazníků. (Kotler a kol., 2007, s. 615)

Produkt se rozlišuje do tří úrovní. První úroveň je jádro produktu, který představuje řešení problémů a přání zákazníka, splnění jeho tužeb a očekávání. Druhý stupeň představuje vlastní produkt, který obsahuje charakteristické vlastnosti, které spotřebitel od produktu očekává. Může se jednat např. o vyhotovení, styl, image, kvalitu, značku, desing, tvar a obal produktu. Rozšířený produkt je třetí úroveň. Obsahuje další výhody a služby k produktu, které představují jeho dodatečný užitek . Do této úrovně se zařazuje servis, záruční lhůty, poradenství, leasing, platby na splátky apod. (Jakubíková, 2008, s. 159)

Charakteristické vlastnosti produktu:

- 1) Značka - „Značka představuje kombinaci symbolů nebo designu, které odlišují produkt určité firmy od firem jiných.“ (Jakubíková, 2008, s. 162)
- 2) Kvalita – Představuje schopnost plnit své funkce. Zahrnuje spolehlivost, trvanlivost, přesnost, snadné ovládání, opravy a další oceňované vlastnosti. Kvalita

produktu je vnímána prodávajícím a kupujícím jinak, proto je z marketingového hlediska důležité zkoumat také kvalitu z pohledu zákazníka.

- 3) Design – Design je významným nástrojem rozvoje firmy, neboť ovlivňuje prodejnost jejich výrobků. Kvalitní design produktu je schopen vyjádřit identitu firmy a tím i snížit výdaje na reklamu. (Boučková a kol., 2003, s. 146)

### Cena (price)

Ačkoliv se často zdůrazňuje význam zejména necenových marketingových nástrojů, v posledních letech v důsledku celosvětového inflačního procesu je možné cenu zařadit k velmi důležitým prvkům politiky podniku a marketingové strategie. Firmy si volí výšku ceny produktů samy, a tím určují svou pozici v hierarchii zákazníků, ovlivňují jejich nákupní rozhodování a také určují svoji konkurenční pozici. (Srpková a kol., 2010, s. 205-206)

Cena je vyjádření toho, co podnik na trhu získá. Je jediným nástrojem marketingového mixu, který přináší firmě tržby. Ostatní prvky jsou naopak zdrojem podnikových nákladů.

Kotler cenu definuje jako peněžní částku účtovanou za výrobek či službu. (2007, s. 749) Je to souhrn celkových hodnot, které spotřebitelé vymění za užitek z užívání nebo vlastnictví výrobku nebo služby.

Metody stanovení cen jsou ovlivňovány na základě vnitřních a vnějších faktorů podniku. Interními faktory jsou náklady podniku, marketingové cíle a strategie. Mezi externí faktory patří charakter trhu, poptávky, konkurence. (Kotler a kol., 2007, s. 749-757)

Podniky musí brát na vědomí, že spotřebitel nemusí vždy souhlasit s jejich nabízenou cenou. Nejsou ochotni za tuto cenu výrobek nebo službu koupit, a tak obvykle hledají alternativy pro uspokojení svých potřeb u konkurentů.

### Distribuce (place)

Distribuce je definována jako přesun produktu z místa jeho výroby do místa jeho prodeje tak, aby jej zákazník mohl koupit na požadovaném místě, čase, kvalitě a množství. Hlavním cílem distribuční politiky je vhodná volba distribuční cesty. Ta představuje způsob, který je používán při pohybu produktů od poskytovatele k finálnímu spotřebiteli za předpokladu optimalizace zisku pro všechny zúčastněné. (Srpková a kol., 2010, s. 213)

Na spotřebitelském trhu se distribuční cesty člení na cesty přímé a nepřímé.

#### *Přímé cesty*

Přímý prodej je jednou z nejstarších forem prodeje. Barterův obchod byl jeho první formou.

Přímá distribuční cesta se označuje také jako bezúrovňová cesta. Představuje prodej produktu koncovému spotřebiteli přímo výrobcem. Výrobce si v tomto směru sám zajišťuje funkce logistické a obchodní. Přímá cesta zaručuje výrobcí bezprostřední kontakt se zákazníkem, budování vztahů s klienty, výměnu informací spojenou se získáním zpětné vazby, možnost okamžitě reagovat na požadavky zákazníka.

#### *Nepřímé cesty*

Vyznačují se tím, že mezi výrobcem a zákazníkem vstupuje zprostředkovatel. Většinou se jedná o články typu maloobchodů, velkoobchodů, zásilkových obchodů a podpůrných organizací jako reklamní agentury, přepravní společnosti, banky a pojišťovny. (Srpková a kol., 2010, s. 213)

#### Marketingová komunikace (promotion)

Komunikační politika sděluje postoj společnosti ve vztahu ke komunikačním aktivitám a poskytování informací. Komunikační politika v sobě obsahuje následující komunikační nástroje:

#### *Reklama*

Jakákoliv neosobní forma propagace a prezentace myšlenek, výrobků nebo služeb prostřednictvím médií jako jsou rozhlasové a televizní vysílání, noviny nebo časopisy, plakáty, billboardy, dopravní prostředky a komunikace. Reklama má za cíl informovat spotřebitele o existenci daného výrobku, následně v něm má vzbudit zájem a v další fázi přimět zákazníka si produkt koupit. (Horáková, 2003, s. 81, Kotler a kol., 2007, s. 855)

#### *Podpora prodeje*

Je tvořena souborem různých motivačních faktorů převážně krátkodobého charakteru, vytvořených pro stimulování větších nákupů určitých produktů firem. Nástroji podpory spotřebitele jsou kupóny, zvýhodněná balení, reklamní předměty, věrnostní odměny, podpora v prodejnách (ochutnávky), soutěže a vzorky zdarma. Na rozdíl od reklamy podpora prodeje působí na zákazníka ihned a nutí jej udělat rychlá rozhodnutí. (Jakubíková, 2008, s. 256, Kotler a kol., 2007, s. 883-884, Srpková a kol., 2011, s. 26)

### *Vztahy s veřejností (Public Relations)*

V oblasti vztahů s veřejností podnik nikdy a nikde nevytváří přímou nabídku ke koupi svých produktů. Hlavním smyslem je budovat pozitivní představu o podniku a jeho záměrech. Dále se firma snaží angažovat v oblastech, které jsou pro společnost lidí prospěšné. Všechny aktivity podniku mohou vést k důvěře v tento podnik i k zájmu o jeho výroby. (Boučková a kol, 2003, s. 234)

Komunikační politika je prováděna formou charitativních darů, sponzoringu, tiskových konferencí, výročních zpráv, komunikace s médii a vydávání podnikových časopisu. (Srpková a kol., 2011, s. 27)

K efektivnímu fungování public relations musí firma znát veřejnost, do které chce s marketingovou aktivitou vstupovat. Teoreticky lze rozdělit veřejnost na dvě základní skupiny.

- Interní veřejnost – Většina autorů do indoorového rozdělení zařazuje vlastní zaměstnance, zákazníky, dodavatele. Nejbližší okolí musí být informováno o možných přínosech. Jedná se například o pracovní příležitosti, ochrana životního prostředí, sponzorování společenských aktivit apod.
- Externí společnost – V externí společnosti vystupuje obyvatelstvo, média, banky, správní a vládní instituce, obchodní a občanská sdružení, lobbisté a ostatní nátlakové skupiny. (Přikrylová, Jahodová, 2010, s. 109-110)

### *Osobní prodej*

Je nejstarším nástrojem komunikace se zákazníkem, který si i přes rozvoj médií udržuje pozici v marketingové komunikaci mnoha podniků. Největším pozitivem u osobního prodeje ve srovnání s ostatními komunikačními nástroji jsou individuální komunikace, okamžitá zpětná vazba a v neposlední řadě větší věrnost zákazníků. (Karlíček, Král, 2011, s. 149)

### **Marketingový mix služeb**

Pro organizace, které se zaměřují na předmět činností v oblasti služeb, jsou jednotlivé nástroje marketingového mixu nedostačující. Proto jsou k základnímu marketingovému mixu přidány další 3P:

- Lidé (people)
- Materiální prostředí (psysical evidence)

- Procesy poskytování služeb (Processes)

#### Lidé

Zaměstnanci podniku jsou jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu služeb, jelikož se ve větší či menší míře dostávají do kontaktu se zákazníkem, a tím mají přímý vliv na jejich kvalitu. Firma se musí zaměřovat na výběr, kvalitu vzdělávání a motivaci zaměstnanců. Stejně tak by měla určit pravidla pro zákazníky. Obě stanoviska jsou důležitá pro vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky.

#### Materiální prostředí

Služby představují nehmotnou povahu, což znamená, že spotřebitel nedokáže vyhodnotit službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko koupě služby. Materiální prostředí může představovat vlastní budovu, kde je služba poskytována, barevnost, rozmístění, úroveň hluku, oblečení zaměstnanců.

#### Procesy

Procesu poskytování služeb, který probíhá mezi zákazníkem a poskytovatelem, je nutno se podrobněji věnovat. Lidé, kteří dlouho čekají na poskytnutí služby, jsou nespokojenými zákazníky. Proto je důležité se intenzivně věnovat této problematice a snažit se o vyhotovení kvalitních schémat procesů, které zaručí spokojenost obou stran. (Janečková, Vašítková, 2000, s. 29-31)

Firma musí znát své vlastní zdroje a specifické přednosti, které bude využívat, udržovat a rozšiřovat. Cílem interní analýzy je najít silné a slabé stránky podniku a najít vlastní konkurenční výhodu. (Srpková a kol., 2011, s. 167)

### **3.2.2. Stanovení marketingových cílů**

Na provedenou situační analýzu navazuje stanovení marketingových cílů, které by s jejími skutečnostmi měly být plně kompatibilní. Cíle jsou velmi úzce svázány se základními podnikovými cíli, které jsou primární a vyjadřují úkoly společnosti jako celku. Prostřednictvím vrcholového managementu jasně a dlouhodobě vytvořené marketingové cíle jsou podstatnou součástí každého strategického plánování. Konkrétní marketingové cíle vycházejí ze situační analýzy a vyjadřují specifické marketingové úkoly stanovené pro vymezené časové období, u kterých se předpokládá jejich splnění. Většinou jsou

vyjádřeny v peněžních jednotkách. Jako cíle mohou být stanoveny: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, snížení marketingových nákladů aj. Marketingové cíle neobsahují pokyny či instrukce k jejich dosažení. (Boučková a kol., 2003, s.17, Horáková, 2003, s.60, Jakubíková, 2008, s. 127)

Marketingové cíle by měly být:

- Stanovené na základě potřeb zákazníka
- Jasně a konkrétní
- Vhodné a srozumitelné
- Měřitelné v časových etapách
- Reálné
- Vzájemně sladěné
- Hierarchicky uspořádané

Marketingové cíle jsou součástí marketingového plánu. Na základě pečlivých a důkladných rozborů představují konkrétní číselné údaje, které vyjadřují budoucí výkony podniku. Odpovídají na otázky:

Kolik – podíl na trhu, objem prodeje

Co – hmotný nebo nehmotný užitek

Kdy – časový interval

Pro koho – konkrétní cílové trhy nebo tržní segmenty (Boučková a kol., 2003, s. 18, Jakubíková, 2008, s. 126)

### **3.2.3. Formulování marketingových strategií**

Marketingové strategie musí být konzistentní se základními firemními strategiemi. Představují základní schéma postupu směřující ke splnění marketingových i podnikových cílů. Spolehlivá marketingová strategie respektuje zvolené cílové trhy a volí vhodné nástroje marketingového mixu k uspokojení cílových segmentů.

Volba marketingové strategie je rozhodovací fází. Strategie se vyhodnocuje podle efektivnosti (je-li schopna dosáhnout stanoveného cíle) a spolehlivosti (je-li schopna vzhledem k působení vlivů prostředí dosáhnout vytyčeného cíle). Výběr nejvhodnější strategie a její následné použití se uskutečňuje po pečlivém vyhodnocení všech podmínek a okolností, které mohou ovlivnit budoucí působení na trhu. (Boučková a kol., 2003, s. 18-20, Jakubíková, 2008, s. 141)

## **Cílený marketing**

Aby byly firmy úspěšné na současném náročném trhu, musí se velkou měrou orientovat na zákazníky, přesvědčit je, že oni jsou lepší než jejich konkurenti, měli by dokázat zákazníky udržet a usilovat o to, aby jich měli co možná nejvíce. K tomu aby firmy mohly svoji klientelu uspokojit, musí znát jejich potřeby a přání. Firmy jsou si vědomy, že nejsou schopny na trhu prodávat své výrobky a služby všem spotřebitelům, anebo alespoň ne všem stejným způsobem. Existuje příliš mnoho zákazníků s různorodými potřebami. Každá firma má určitý předpoklad k tomu, aby uspokojila určitou skupinu zákazníků. Všechny podniky proto musí roztrždit trh do homogenních skupin a připravit strategii, jak prodávat výrobky vybraným skupinám lépe než konkurence a přitom dosahovat zisku. Tento proces zahrnuje tři fáze: segmentaci trhu, targeting a positioning. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 103)

### Segmentace trhu

Segmentace trhu představuje rozdělení trhu s rozdílnými potřebami do menších skupin, které mají stejné nebo podobné požadavky na výrobky a služby a podobně reagují na marketingové impulzy. Výsledkem segmentace je nalezení homogenních skupin zákazníků, které jsou navzájem heterogenní. (Horáková, 2003, s. 63)

Nejčastěji užívanými způsoby segmentace trhu jsou:

- Geografická segmentace – město, městská čtvrť, lokalita
- Demografická segmentace – věk, pohlaví, výše příjmu, sociální postavení, příslušnost aj.
- Geodemografická segmentace – vzájemná kombinace předchozích segmentací
- Psychografická segmentace – zájmy, aktivity, názory opírající se o věk a pohlaví zákazníků
- Segmentace podle chování – přístup spotřebitelů k produktům, identifikace kupujících a nekupujících zákazníků (Jakubíková, 2008, s. 132)

### Targeting - výběr cílového trhu

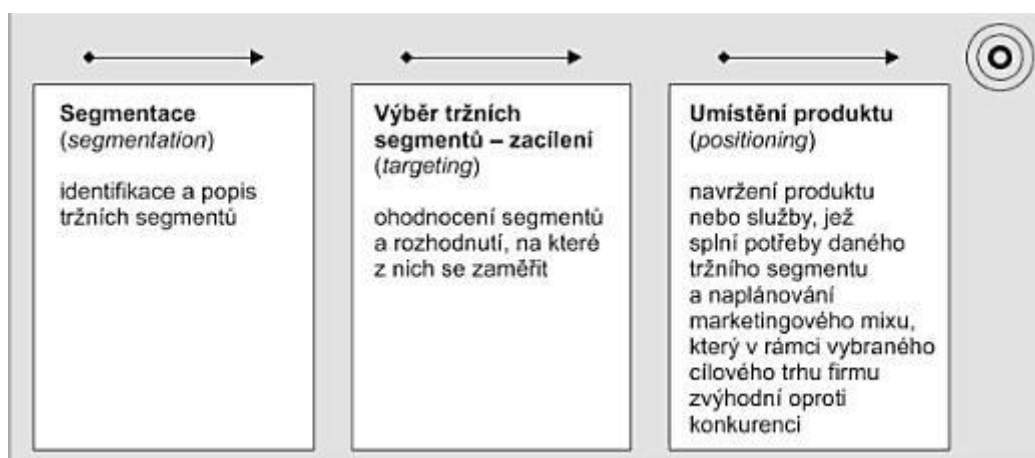
Podnik by si měl zvolit takovou atraktivní skupinu zákazníků, které dokáže nabídnout soustavně vše, co potřebuje, a tím i uspokojit její potřebu. Téměř každá firma má určitý limit firemních zdrojů, proto by měla oslovit pouze jeden cílový trh nebo jeho



část - mikrosegment. Je-li úspěšná, může přejít k dalšímu trhu. Tato strategie může být zisková, ale znamená omezení prodeje.

### Positioning

Positioning vymezuje výrobek vůči konkurenci a také vymezuje výrobek v myslích cílové skupiny zákazníků – jde o zaujetí určité pozice na trhu. Umístění na trhu musí být jasné a musí se diferenciovat od ostatních nabízených produktů. Aby podnik dosáhl konkurenční výhody, je zapotřebí nabídnout vybraným cílovým skupinám větší hodnotu výrobku. (Kotler, Armstrong, 2004, s. 104-105)



**Obrázek 2:** Proces výběru cílového trhu (Jakubíková, 2008, s. 131)

### **Strategie podle marketingového mixu**

Při utváření strategie marketingového mixu neexistuje žádný „správný“ návod, jak jej vytvořit, jelikož na marketingový mix působí mnoho faktorů s různou intenzitou. Marketingový mix musí být uspořádán tak, aby reagoval co nejefektivněji na změny prostředí, vedl ke spokojenosti spotřebitele a umožnil splnit marketingové cíle. Jednotlivé články marketingového mixu jsou vzájemně provázány a vzájemně na sebe působí.

Mnoho autorů se odráží od čtyř základních prvků marketingového mixu a těmi jsou produkt, cena, distribuce a prodejní místo. Tyto nástroje jsou formulovány v souladu s cíli podniku. Správný výběr marketingové strategie vyžaduje dobře promyšlená rozhodnutí od managementu podniku. Cílem marketingové strategie je, aby se co nejlépe přiblížila potřebám a přáním zákazníka na cílovém trhu. (Horáková, 2003, s. 71, Jakubíková, 2008, s. 149-151)

### Produktová strategie

Jednotlivé výrobní strategie se odvíjejí od životního cyklu výrobku. Životní cyklus výrobku je doba od uvedení až ke stažení výrobku z trhu. Cílem vedení každé společnosti je zajistit, aby se výrobek dlouhodobě prodával, byl na trhu úspěšný a dokázal produkovat zisk.

Životní cyklus zahrnuje pět fází:

- 1) **Zavádění** – Fáze představení a distribuování nového produktu veřejnosti. Tato fáze je charakteristická nízkými tržbami a vysokými náklady na propagaci a distribuci. K uvedení nového výrobku firma může užít strategii rychlé penetrace, která zajistí nejrychlejší cestu na trh a vysoký tržní podíl. Druhou strategií, zvanou pomalá penetrace, firma využije tehdy, když kombinuje nízkou cenu s nízkými náklady.
- 2) **Růst** – Při této fázi roste objem tržeb, zisk, zvyšuje se množství produkce. Užívané strategické postupy jsou ve formě zvýšení jakosti a kvality produktu, vstupů na nové segmenty trhu, užití nových distribučních sítí, částečná změna reklamy.
- 3) **Zralost** – Třetí etapa životního cyklu výrobku je zpravidla delší než fáze předchozí. Zpomalení růstu tržeb zapříčiňuje existenci mnohačetnější konkurence. Proto by firmy, které se chtějí udržet na trhu, měli hledat možnosti jak tuto situaci změnit. Lze užít strategie rozvoje trhu, inovace produktu nebo úpravy marketingového mixu.
- 4) **Pokles** – Poslední fáze se vyznačuje silným poklesem prodeje, výrazným snížením zisku a silnou konkurencí. Možné metody strategie v této situaci jsou prostřednictvím zvýšení investic, vyřazováním neefektivních skupin zákazníků, maximálního využití produktu, prostým udržením výrobku bez jakékoliv podpory, vyřazením produktu z nabídky. (Jakubíková, 2008, s. 174-178, Kotler a kol., 2007, s.689-694)

Při výrobní strategii také rozhodují prvky produktu jako design, kvalita, značka a další, které mohou tvořit strategii produktu. (Blažková, 2007, s. 109, Jakubíková, 2008, s.174, Soukalová, 2004, s. 22)

Celkově produktová strategie se snaží zajistit, aby byl výrobek podniku úspěšný, co nejdéle se prodával, zajistil návratnost vložených investic a v neposlední řadě zajistil ziskovost. (Soukalová, 2004, s. 22)

### Cenová strategie

Cenová politika firmy obsahuje veškerá rozhodnutí, která se promítají do stanovení ceny produktu. Spotřebitel by měl být s cenou produktu spokojen a tato cena by měla zároveň přinášet podniku zisk. Cíle cenové politiky podniku zahrnují návratnost vložených investic, dosažení určitého podílu na trhu, maximalizaci objemu tržeb, růstu prodeje, získání nových zákazníků a udržení těch stávajících. (Jakubíková, 2008, s. 216-219)

#### *Nákladová tvorba ceny*

Tvorba ceny touto cestou pomáhá monitorovat a regulovat náklady podniku. Pro marketingové pracovníky je ukazatelem východisek pro rozhodování o cenách produktu, slevách, prodejních sériích apod. Snahou podniků je docílit takové úrovně ceny, která pokryje náklady, výrobu, marketing a prodej.

Nejjednodušší metodou je stanovení cen pomocí přírážky. Přírážka (obchodní marže) je definována jako „*rozdíl mezi prodejní cenou a náklady jako procentní podíl prodejní ceny nebo nákladů.*” (Kotler a kol., 2007, s. 766)

Firma může stanovit cenu produktů i podle analýzy bodu zvratu, kde je cílem stanovení takové ceny, která by pokryla marketingové a výrobní náklady, popřípadě dosáhla plánovaného zisku.

#### *Konkurenční tvorba ceny*

Cenotvorba je založena podle cen produktů konkurence, které nabízí zákazníkům. V této oblasti stanovení cen se setkáváme s orientací na průměr konkurenčních cen. Při tvorbě ceny tímto způsobem, může být cena produktu v porovnání s konkurencí nižší, stejná nebo vyšší. Při stanovení běžných cen firma nezohledňuje své podnikové náklady ani poptávku, stanovuje ceny podle cen konkurence.

Dalším způsobem je obálková metoda stanovení cen. Podnik si stanoví svoji cenu produktu podle toho, jak si myslí, že stanoví ceny jeho konkurenti. Firmy, které se účastní této metody, neznají výši cen ostatních konkurentů. (Jakubíková, 2008, s. 216-226, Kotler a kol., 2007, s. 767-772)

### Strategie distribuce

Podnikům k úspěchu nestačí jen vyrobit produkty, které uspokojí potřeby a přání zákazníků a určit cenu, za kterou jsou spotřebitelé ochotni zaplatit. Produkty (výrobky a služby) musí být zákaznickovy distribuovány, a to takovým způsobem, který přinese

odpovídající hodnotu nejen zákazníkovi, ale bude přínosem i pro podnik. (Jakubíková, 2008, s. 188)

Vzhledem k intenzitě distribuce rozlišujeme tři distribuční strategie. Intenzivní strategie užívají ve většině případů výrobci sortimentu denní spotřeby a běžných surovin, kteří se snaží uvést své zboží do největšího počtu prodejen. Selektivní distribuce znamená udělení práva distribuovat zboží těm prostředníkům, kteří jsou ochotni prodávat zboží firmy. Exkluzivní distribuce vyjadřuje výhradní právo několika dealerů prodávat produkty na daném trhu (výhradní smlouva o prodeji luxusního zboží). (Kotler a kol., 2007, s. 984, Kozel a kol., 2006, s. 38)

#### Strategie komunikace

Komunikační strategie přispívají k informovanosti spotřebitele a úspěšnému prodeji produktů. Kvalita strategie vychází z volby nebo kombinace složek komunikačního mixu.<sup>1</sup>

##### *Push strategie*

Push strategie spočívá ve využití firemní síly k přiměnění prostředníků k tomu, aby doručovali, propagovali a prodávali výrobky dané firmy konečným spotřebitelům. Strategie je tedy o oslovování maloobchodních společností prostřednictvím různých komunikačních forem s úmyslem stimulace maloobchodu k nákupu produktu firmy. (Kotler, Keller, 2007, s. 506, Zamazalová, 2009, s. 188)

##### *Pull strategie*

Strategie je zaměřena na konečného zákazníka. Nejčastější nástroje používané při strategii jsou reklama a podpora prodeje. Firma se snaží prostřednictvím uvedených nástrojů vyvolat zájem a následnou koupi nabízeného produktu. (Horáková, 2003, s. 80)

### **3.2.4. SWOT analýza**

SWOT analýza slouží k základní identifikaci současného stavu organizace, shrnuje základní faktory působící na efektivnost marketingových činností. Také se využívá pro podrobné zkoumání vzájemných vztahů mezi výsledky interní a externí analýzy. (Horáková, 2003, s. 46, Srpová a kol., 2011, s. 174)

Patří mezi základní a neužívanější nástroje zkoumání tržního postavení společnosti.

---

<sup>1</sup> Komunikační mix je specifická kombinace reklamy, podpory prodeje, public relations a osobního prodeje, kterou podnik využívá pro dosažení svých marketingových strategií. (Kotler a kol., 2007, s. 809)

Její název je složen z počátečních písmen anglických názvů, hodnotících vlastní podnik:

Strengths – silné stránky

Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby (Kašík, Havlíček, 2009, s. 44-45)

Analýza SWOT je složena z původně dvou analýz. Analýzy SW, která se týká vnitřního prostředí podniku a analýzy OT, kterou se doporučuje začít a týká se vnějšího prostředí, tedy makroprostředí a mikroprostředí. (Jakubíková, 2008, s.103)

### **Silné stránky**

Silné stránky představují pozitivní faktory činnosti organizace, které úspěšně přispívají a výrazně ovlivňují její prosperitu. Tyto odlišné způsobilosti (dovednosti, schopnosti) dokáží podnik zvýhodnit vzhledem k trhu a konkurenci. Nejvítanější silné stránky jsou takové, které se dají jen těžko okopírovat, jsou předpokladem k dosažení dlouhodobých zisků a tím i znamenají konkurenční výhodu.

### **Slabé stránky**

Znamenají určitá omezení nebo nedostatky a nedovolují podniku plně a efektivně pracovat. Slabými stránkami podniku mohou být například nekvalitní výrobky, omezené výrobní kapacity, vysoká zadluženost podniku, chybná propagační kampaň, nízká marketingová síla podniku. (Horáková, 2003, s. 42-43)

### **Příležitosti**

Příležitosti podniku jsou skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lepším způsobem uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch. Nejvíce příležitostí vyplývá z geografických, politických, legislativních a ekonomických změn. Příležitostmi jsou například neexistence domácí nebo zahraniční konkurence, snadný vstup na nové trhy, anulování ochranných opatření pro určité výrobky.

### **Hrozby**

Ohrožení představuje výrazně nepříznivé situace v podnikovém okolí, které mohou způsobit překážky v jeho činnosti a ztrátu dobrého postavení. Jsou to situace snižující

poptávku, zapříčiňují nespokojenost zákazníka. (Horáková, 2003, s.44-45, Jakubíková, 2008, s. 103)

Pro identifikaci všech faktorů v rámci analýzy se porovnávají silné stránky s příležitostmi (kreativní myšlení) a naopak slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem (základ pro analýzu rizik). Výsledky této analýzy zásadním způsobem ovlivňují marketingové strategie nebo strategické směry podniku. Často se stává, že pracovníci marketingových oddělení považují SWOT analýzu za konečný výsledek marketingového plánování. Firma musí mít stále jasno, že SWOT analýza je pouhým základem, prostředkem pro další marketingové činnosti, přípravy a plány. (Boučková a kol., 2003, s. 17, Kašík, Havlíček, 2009, s. 46-47)

### **3.2.5. Sestavení marketingového plánu**

Marketingový plán je základním dokumentem (nástrojem) pro implementaci marketingové strategie. Zachycuje výsledky marketingového plánování a ukazuje, kde by firma mohla v budoucím vývoji být a pomocí jakých prostředků na dané místo dospěje. Plán udává základní směr marketingového úsilí, je řídicím a koordinačním nástrojem v podniku. K tomu, aby firma mohla dosáhnout vytyčených cílů, musí být marketingový plán strukturovaný, srozumitelný, jednoduše pochopitelný a především funkční. Marketingový plán by měl obsahovat CO, KDO, KDY a za KOLIK bude v oblasti marketingu realizováno. Pro dlouhodobé časové období by měl udávat, jakých strategických cílů bude dosaženo při konkrétních marketingových aktivitách. Z krátkodobého hlediska podrobně rozpracovává marketingovou strategii. (Hanzelková a kol., 2009, s. 147, Horáková, 2003, s. 146-147)

Jednotlivé produkty (služba, výrobek, myšlenka apod.) musí mít svůj marketingový plán, který má logickou strukturu, dokazuje návratnosti finančních prostředků a investovaného času.

I dobře sestavený a vypracovaný marketingový plán nemusí vždy zaručit úspěch. Lze selhat při jeho realizaci. Proto firma sleduje postupné naplňování plánu a při vzniku odchylky se snaží hledat její příčinu. (Jakubíková, 2008, s. 69)

### **3.3. Realizační etapa**

Vytvoření dobrého marketingového plánu je první krokem podniku k dosažení jeho úspěchu. Druhým krokem je úspěšné realizování marketingového plánu.

Realizační etapa strategického marketingového procesu přesouvá marketingový plán do každodenní praxe. Představuje komplex různých aktivit, v rámci kterých se plány stávají skutečností. (Horáková, 2003, s. 157)

Pro úspěšnou realizaci marketingového plánu je žádoucí splnit následující body:

- management podniku a jednotlivé oblasti by měly pracovat systematicky
- využívat odborných schopností a zkušeností pracovníků podílejících se na realizačním procesu
- respektovat firemní kultury a stylu práce
- schopnost adaptability a pružného reagování v průběhu realizační etapy

(Soukalová, 2004, s. 84)

Realizační etapa předpokládá vzájemnou koordinaci a kooperaci činností, správné motivování pracovníků, stanovenou odpovědnost za přidělenou aktivitu a zároveň vzájemnou otevřenou komunikaci a schopnost naslouchat. Činnost je doprovázena vypracováním časových harmonogramů a konkrétním delegováním při provedení určitých aktivit. Úspěšná realizační etapa je taková, která zvládne splnit stanovené cíle v marketingovém plánu. (Boučková a kol., 2003, s. 26-27)

### **3.4. Kontrolní etapa**

Kontrolní činnost je v kompetenci managementu podniku. Zahrnuje veškeré činnosti, při nichž manažeři zjišťují, zda současné výsledky odpovídají výsledkům naplánovaným. Kontrola může být efektivní, pokud jsou k dispozici prostředky, pomocí kterých lze měřit, sledovat a opravovat sledované proměnné. Od manažerů se očekává, že budou schopni na základě svých znalostí a disponibilních informací racionálně rozhodovat.

Z hlediska působnosti se rozlišují tři typy kontroly:

1. Preventivní kontrola se zaměřuje na zjišťování kvalitativních a kvantitativních odchylek. Zahrnuje snahu managementu firmy o dosažení takových výsledků, které budou v porovnání s výsledky plánovanými příznivé.

2. Průběžná kontrola se zaměřuje na operace, které v podniku probíhají. Úkolem je zjistit, zda-li operace probíhají v souladu se danými cíli.
3. Zpětná vazba je zaměřena na konečné výsledky. Tuto kontrolu lze použít pro sledování situace firmy na trhu nebo jako východisko pro řadu důležitých rozhodnutí. (Jakubíková, 2008, s. 35)

Kontrolní etapa je závěrečnou částí strategického marketingového procesu. Kompletně posuzuje a sleduje marketingové úsilí podniku. Hlavním cílem kontroly je zhodnotit, zda současné strategie skutečně představují nejlepší možnosti pro dosažení stanovených cílů. (Boučková a kol., 2003, s. 29)



## **4. Vlastní zpracování**

### **4.1. Charakteristika společnosti**

Společnost AmRest Holdings S.E. provozuje restaurace dvojího typu:

- restaurace s rychlým občerstvením – Burger King a KFC
- restaurace s příležitostí každodenního stravování – Starbucks, Pizza Hut, La Tagliatella a Applebee's

AmRest podniká v České republice, Polsku, Maďarsku, Rusku, Srbsku, Bulharsku, Chorvatsku, Francii, Španělsku a USA. Společnost otevírá nové restaurace na základě dohody o franchisingu, smlouvy o spojeném podnikání nebo na základě vlastnictví. AmRest s.r.o. je jednou z největších gastronomických společností ve středovýchodní Evropě a stále roste.

V březnu roku 2007 AmRest podepsal smlouvu se společností Burger King GmbH o rozvoji a provozování značky Burger King v Polsku. Uvedení značky Burger King do portfolia AmRest s.r.o. představuje vstup firmy mezi největší provozovatele QSR (Quick Service Restaurants). V roce 2008 byla otevřena první Burger King restaurace v České republice. V současné době je v České republice otevřeno 11 restaurací, z toho pět patří společnosti AmRest s.r.o.

#### **Předmět činnosti**

Pro praktickou částí byla vybrána provozovna Burger King sídlící v městské části Prahy 9 Letňany. Restaurace byla otevřena v obchodním centru v roce 2009 jako druhá restaurace Burger King pod vedením společnosti AmRest s.r.o.

Předmětem činnosti prodejny Burger King je poskytování služeb zákazníkům formou rychlého občerstvení v oblasti gastronomie a pohostinství.

#### **Poslání a cíle společnosti**

Společnost Burger King je druhá největší společnost na světě v oblasti gastronomie a pohostinství. Má v plánu být nejziskovějším řetězcem prodávajícím své výrobky ve střední a východní Evropě. Chce být provozně dokonalá a vysoce profitabilní restaurace.

Mezi cíle společnosti patří využití všech možných prostředků a příležitostí pro rozlišení značky Burger King a Mc Donald. Z dlouhodobých cílů jde především o budování silného a pozitivního vnímání značky a snaha jejího upevnění jako součást životního stylu mladých lidí.

### **Organizační struktura**

Podle počtu zaměstnanců se firma řadí mezi malé organizace. Nejvyšší postavení ve firmě má generální manažer, který je jako vlastník restaurace zodpovědný za provoz, finanční výsledky a team building restaurace. Druhé nejvyšší postavení má pozice asistent manažer. Ten v nepřítomnosti generálního manažera spravuje a řídí celou restauraci. Ve své kompetenci se snaží díky náboru a tréninku zaměstnanců budovat profesionální tým, který zajistí vynikající provoz restaurace a nejkvalitnější úroveň obsluhy zákazníka. Shift manažeré, kteří jsou v restauraci vždy dva, mají na starosti oblasti: produkt a zařízení. Jejich odpovědnost spočívá ve výborném vedení provozní směny a celého chodu restaurace v jejich přítomnosti a spravování svěřených oblastí na úrovni optimálních nákladů. Dalším postavením v organizační struktuře restaurace je Junior shift manažer. Má identickou odpovědnost a kompetence jako shift manažer, jen nespravuje žádnou oblast.

## **4.2. Prostředí firmy**

Kapitola vymezuje základní charakteristiku makroprostředí a mikroprostředí restaurace, která spočívá v porovnání obecných ekonomických ukazatelů a získaných informací o současné situaci provozovny.

### **4.2.1. Makroprostředí**

#### **Politické prostředí**

Vláda, státní orgány a jejich právní rozhodnutí velkou měrou ovlivňují podnikatelskou činnost společnosti. Celostátní i územní působení těchto právních norem mají velký vliv na fungování podniku. Jedná se především o občanský zákoník a obchodní zákoník. Zákon o DPH a jeho každoroční aktuální znění je dalším faktorem ovlivňujícím restauraci Burger King. V interní sféře podniku je management vázán striktně dodržovat

pracovní dobu a přestávku zaměstnanců, výši minimální mzdy nebo náhrady mezd. Toto opatření zaručuje nezneužití lidské práce a právní ochranu zaměstnanců.

### **Ekonomické prostředí**

V ekonomickém prostředí je hlavním iniciátorem ekonomická krize trvající od roku 2009. K současné české ekonomické situaci provozovna zaujala určitý postoj a začala reagovat na vnější pulsující podněty, aby zajistila existenci a stabilitu provozu. S rostoucí tendencí hodnoty hrubého domácího produktu a změn inflace, restaurace podražila svoji nabídku produktů. Další kroky nastal v oblasti odměňování. Zaměstnanci přišli o většinu svých benefitů. Zůstali jim pouze procentuální bonusy z měsíční tržby, které rozděluje management firmy.

### **Sociokulturní prostředí**

Sociokulturní prostředí je pro provozovnu Burger King impulsem, jak se co nejlépe přizpůsobit zákazníkům. Společnost se stále vyvíjí a mění. Mění se jejich spotřební zvyky lidí, jejich životní styl, image mužů a žen je odlišný. Nejčastějším trendem je stravování v restauracích a ostatních stravovacích zařízeních. S uvedenými a dalšími faktory restaurace efektivně pracuje, aby se dokázala přizpůsobit co největšímu počtu zákazníků.

### **Technologické prostředí**

Vývoj technologických procesů v oblasti pohostinství a gastronomie firma eviduje. Vzhledem k pomalému vývoji změn a inovací technologického prostředí firma nepociťuje z okolí žádný vliv, jelikož vlastní kvalitní technologickou infrastrukturu.

## **4.2.2. Mikroprostředí**

### **Dodavatelé**

Restaurace Burger King je v kooperaci s dvojicí firem. První je společnost Beskyd Fryčovice a.s., která je dodavatelem zeleniny. Firma Quick Service Logistics Czech republic s.r.o. zajišťuje mražené a chlazené zboží, které je potřeba pro výrobu produktů restaurace. Dále zajišťuje veškeré ostatní prostředky nutné pro zajištění čistoty, kvality a bezpečnosti provozu. Objednávky a dodávky zboží se uskutečňují dvakrát týdně. Při klesající či zvyšující se tendenci dosažení zisku manažer odpovědný za dodávky zboží,

aktivně komunikuje s dodavateli a provádí korekce zakázek. Internetová komunikace s dodavateli umožňuje efektivní a správnou logistiku, která je v oblasti spotřebního zboží velice důležitá.

### **Marketingoví zprostředkovatelé**

Marketingovým zprostředkovatelem restaurace Burger King je společnost AmRest s.r.o., která je zároveň i jejím provozovatelem. Tato společnost uzavřela franchisingovou dohodu o provozování řetězce Burger King, tudíž je restaurace Burger King pod jejím vedením. Veškeré podmínky a situace, které se týkají zprostředkování a zajištění produktů a materiál, zajišťuje společnost AmRest s.r.o. Restaurace Burger King se samostatně rozhoduje jen v interních záležitostech restaurace (restaurace má přidělen rozpočet, se kterým může nakládat podle jejich potřeb). S rozsáhlejšími akcemi, které se mohou týkat například marketingové propagace, na kterou samotný rozpočet provozovny nestačí, musí problematiku konzultovat již s odpovědnými pracovníky společnosti AmRest s.r.o.

### **Konkurence**

Konkurence na restauraci Burger King má vliv přímo v jejím místě působení. Restaurace se nachází naproti hypermarketu Tesco ve stravovací oblasti společně s restauracemi KFC a SBARRO. Ve vzdálenější oblasti obchodního centra se nachází restaurace Mc Donald. Největším konkurentem je právě tato restaurace, která je světoznámou značkou v oblasti rychlého občerstvení. Ve své nabídce má podobný sortiment jako provozovna Burger King, proto jsou si tyto dvě restaurace dosti podobné. Mc Donald působí v České republice přes dvacet let. Tím má značně velký okruh zákazníků a masivní marketingovou propagaci. Druhým konkurentem je restaurace KFC, která je na tuzemském trhu také déle než restaurace Burger King. Specializací a širokou nabídkou pouze kuřecích produktů má restaurace KFC silné postavení na trhu. Nejslabším konkurentem je provozovna SBARRO, která je představitelem italské kuchyně. Ač má nabídku produktů pestrou a rozsáhlou, její ceny oproti sousedním restauracím, jsou značně vysoké. Zákazníci raději volí levnější variantu stravování, která se nabízí buď v bezprostřední blízkosti zastoupená restauracemi Burger King nebo KFC, popřípadě vzdálenějším konkurentem Mc Donald.

### **Zákazníci**

Restaurace Burger King provozuje svou činnost na spotřebitelském trhu, který je charakteristický množstvím potenciálních zákazníků, které mají odlišné potřeby, přání i životní styl. Proto je cílem získání co největšího počtu zákazníků prostřednictvím široké nabídky produktů.

### **4.3. Cílový trh**

Restaurace Burger King je firmou podnikající v oblasti restauračních služeb. Jelikož jejím předmětem činnosti je nabídka produktů a jejich prodej, snaží se zaměřit na co největší spektrum zákazníků ve věku 16 – 39 let a mladé muže ve věku 20-30 let, kteří vyhledávají stravování formou rychlého občerstvení.

### **4.4. Marketingový mix**

#### **Produkt**

Restaurace Burger King nabízí na tuzemském trhu produkty, které sama vyrábí. Specializuje se především na výrobu sendvičů z hovězího masa, které patří k hlavním prodávaným výrobkům. Vedlejšími produkty jsou sendviče z kuřecího masa, saláty a dezerty. Veškerý sortiment se vyznačuje čerstvostí, jelikož objednaný výrobek zákazníkem je připravován dle objednávky. Většina produktů je balena do speciálních papírových obalů. Na nich je vždy uvedeno logo restaurace, název výrobku a malé ikonky, které znázorňují složení produktu.

Provozovna láká veřejnost na širokou nabídku svých výrobků, u kterých jsou dodržovány striktní hygienické a provozní předpisy. To zaručuje 100% kvalitu produktů, ale i vysokou kvalitu a čistotu prostředí, kde se sendviče připravují. Mottem společnosti je „Have it your way“ ve volném předkladu to pro zákazníky znamená, že sendvič si mohou vytvořit podle své představy či potřeby. Jelikož se sendviče připravují na objednávku, není žádný problém připravit produkt s méně ingrediencemi či naopak s větším množstvím masa nebo zeleniny. Sloganem dává firma najevo, že žádný zákazník mu není lhostejný. Ne všichni zákazníci mohou jíst veškeré složení sendvičů, na to restaurace Burger King myslí, a proto zde má každý zákazník možnost vytvořit si svůj vlastní originální sendvič.

V produktové strategii restaurace zařazuje do prodeje nové výrobky nebo inovuje sendviče ze stálé nabídky. Každý nový sendvič má nové nebo vylepšené složení při zachování vysoké kvality produktu, na kterou provozovna dbá. Struktura nabídky, kterou řetězec Burger King prodává, je rozsáhlá. Skládá se ze stálých výrobků, které si zákazníci mohou koupit kdykoliv, a z nových sendvičů, které se v rámci marketingové propagace nabízí tři až čtyři měsíce. Poté nastupuje jiná krátkodobá kampaň zaměřená opět na dva nové, popřípadě dva „oživené“ druhy.

### **Cena**

Restaurace Burger King zvolila kombinovaný systém cenové strategie, tedy vzájemné propojení nákladové a konkurenční cenové tvorby. Tato metoda byla vedením restaurace vyhodnocena jako nejlepší řešení, jelikož se nemůže soustředit pouze na své výrobní náklady, ale musí se zaměřit i na ceny produktů konkurentů. V případě zkoumané provozovny se jedná o ceny společnosti Mc Donald. Společnosti, se kterými firma spolupracuje v oblasti dodávky veškerého zboží a materiálu, nepatří mezi levné dodavatele. Tento fakt je jednou z příčin, proč restaurace zdražila svoji nabídku.

### **Distribuce**

Franchisingová povaha provozování restaurace Burger King prostřednictvím společnosti AmRest s.r.o. zaručuje strategii selektivní distribuce zboží, které je dováženo od německého výrobce.

Zvolená metoda distribuce je uskutečňována prostřednictvím přímé cesty, tedy takovou formou, kde mezi restaurací a finálním zákazníkem nevstupuje žádný mezičlánek. To zaručuje bezprostřední kontakt se zákazníkem, možnost získání přímé zpětné vazby, jeho připomínek a kritik. Restaurace obohacená o názory zákazníků může okamžitě reagovat a přizpůsobovat se okolí. Vzhledem k charakteru řetězce Burger King a prodeje jeho výrobků je tato verze distribuční strategie optimální.

### **Marketingová komunikace**

Restaurace komunikuje se svým okolím prostřednictvím sociálních sítí a svých internetových stránek. Zákazníci zde najdou základní informace o společnosti, produktech, akcích a slevách. Mohou se informovat o pracovních příležitostech, dalších prodejnách a otevíracích dobách. Internetový portal slouží také k tomu, aby zákazníci vyjádřili zpětnou

vazbu restauraci. Tento princip komunikace je založen na náhodném vytištění speciálního paragonu obsahujícího podrobné informace, na jaké internetové adrese, pod jakým heslem, jakým způsobem vyplnit internetový dotazník a jaký dárek za jeho vyplnění zákazník obdrží. Po vyplnění dotazníku systém vygeneruje speciální kód, který zákazník zapíše do získaného paragonu. Pokud vyplněnou účtenku přinese zpět do restaurace, za ochotu a čas, který strávil vyplňováním dotazníku, mu provozovna daruje určený sendvič. Tyto zpětné vazby se evidují a každý měsíc se vyhodnocují.

### Reklama

Pro svoji marketingovou propagaci v oblasti reklamy prodejna využívá billboardy, které jsou umístěny v blízkosti sjezdů rychlostních komunikací do nákupní zóny. Reklamní plakáty propagující produkty restaurace jsou umístěny po celém obchodním centru. Prodejna Burger King také využila rozhlasové a televizní vysílání. Tento komunikační kanál se v současné době neuvžívá.

### Podpora prodeje

Prodejna má k dispozici pro své pracovníky zaměstnancké karty, díky kterým mohou uplatnit slevu 25% na veškerý sortiment. Pro zaměstnance obchodního centra je poskytnuta sleva ve výši 15%. Stálí zákazníci dostali od restaurace věrnostní kartu k neomezenému využití tří nabízených slev. Nepravidelnou podporou prodeje pro zákazníky jsou slevové kupony. Jejich platnost trvá okolo dvou měsíců a lze je získat v restauraci, na infostánku obchodního centra nebo na internetových stránkách prodejny.

### Materiální prostředí

Restaurace Burger King není svou plochou nijak velká. Prostor je rozdělen do tří částí. Kuchyň a její veškeré vybavení zabírá největší plochu restaurace. Druhá část, kde jsou umístěny pokladny, kávovar a zařízení potřebná k obsluze zákazníka, je propojena s kuchyňským prostorem. Spojovacím článkem je zde zařízení, které přechovává vyhotovené sendviče do doby, než si je vezme zaměstnanec pracující na pokladně pro skompletování zákaznickovy objednávky. Třetí částí je manažerská kancelář, která je umístěna na konci prostoru pro obsluhu zákazníka.

Barevné provedení restaurace, které z největší části tvoří černá a červená barva, působí elegantně a čistě. Pracovní oblečení všech zaměstnanců je černé barvy s malými

ikonkami představující značku Burger King, tudíž jsou restaurace a zaměstnanec sladění a propojení.

### Lidé

V restauraci pracuje přibližně 13 zaměstnanců, z toho dva zaměstnanci mají pozici crew trenéra. Crew trenér se od řadového pracovníka liší pouze tím, že má na starosti zaučení nově příchozích pracovníků.

Každý nově příchozí zaměstnanec je povinen se naučit pravidla fungování a provozu restaurace. Na základě proškolení pak může samostatně pracovat na jednotlivých úsecích provozovny.

Po finanční stránce restaurace nemůže poskytovat zaměstnanecké benefity ve formě stravenek, bonusů a poukázek. Následkem toho je nízká motivace pracovníků k jejich lepším výkonům.

### Procesy

Celá firemní kultura společnosti Burger King je primárně zaměřena na spotřebitele. Z hlediska obsluhy zákazníka se provozovna snaží každého jednotlivce obsloužit maximálně do tří minut od jeho příchodu k prodejnímu pultu. Na tomto systému se nepodílejí pouze zaměstnanci obsluhující zákazníky, ale také pracovníci v kuchyni, kteří svojí rychlostí přípravy produktů podstatně ovlivňují stanovený čas. Kooperace a koordinace obou částí restaurace je striktně dodržována. Povinností každého manažera je řádně zapisovat změřené časy obsluhy zákazníka do aplikačního souboru, který následně vyhodnocuje průměrný čas obsluhy.



## **5. Celkové zhodnocení a doporučení**

### **5.1. SWOT analýza**

#### **Silné stránky**

Mezi nejvýznamnější silnou stránku patří značka a tradice řetězce Burger King. Je světoznámou a mezinárodně uznávanou společností. Díky podpoře společnosti AmRest s.r.o. má Burger King silnou základnu a finanční podporu, proto stále expanduje a již čtvrtým rokem funguje v České republice. Svým výrobním systémem je proslulý (hovězí maso je grilované přímo na ohni za pomoci speciálního zařízení).

Společnost nabízí svým zákazníkům aktivně se podílet na vývoji společnosti. Prostřednictvím internetového dotazníku může zákazník vyjádřit svůj postoj, názor a kritiku vůči restauraci, ve které byl obsloužen. Díky těmto zpětným vazbám, které se měsíčně vyhodnocují, společnost dokáže porozumět a vycházet vstříc zákazníkům. Tato aktivita byla vytvořena z důvodu, že pro restauraci je zákazník klíčovým prvkem a nejdůležitějším článkem ve společnosti při budování úspěšné pozice na trhu.

Další silnou stránkou je struktura všech pracovníků tvořena mladým kolektivem. Věkové složení zaměstnanců je v průměru 24 let a management firmy má průměrný věk 29 let. Burger King si zakládá na výrobě čerstvých produktů, proto je rychlost při této práci důležitá. Čím dříve je sendvič či jakýkoliv jiný výrobek připraven a předán zákazníkovi, tím je zákazník spokojenější a s větší pravděpodobností může restauraci opět navštívit. Obdržel čerstvý výrobek v poměrně krátkém čase.

#### **Slabé stránky**

Burger King je světovou sítí restaurací, která byla v zahraničí přijata velice pozitivně a během několika let překonala svoji konkurenci a nyní se drží v popředí na zahraničním trhu. To ovšem neznamená, že i v České republice je přijata s takovým obdivem. Čeští spotřebitelé jsou obecně značně konzervativní. Dávají spíše přednost výrobkům a službám, které znají a mají u nich zaručenou kvalitu, než vyzkoušet něco nového a podstupovat riziko, že jejich potřeba nebude uspokojena.

Společnosti Burger King by měla projevit větší angažovanost v oblasti marketingové propagace. Ta by se neměla objevovat pouze v blízkém okolí působnosti firmy, ale měla by expandovat například do příměstských oblastí a menších měst.

Dalším úskalím je finanční situace samotné restaurace. Na začátku poskytovala firemní benefity svým zaměstnancům za dobře odvedenou práci. Nyní již nemá dostatek peněžních prostředků k motivování pracovníků.

### **Příležitosti**

Burger King má pestrou a rozsáhlou nabídku svých výrobků pro zákazníky. Příležitost se nachází v možnosti implementace snídaňových produktů, které by pozitivním způsobem oslovily zákazníky. Stává se, že ne každý spotřebitel má chuť v dopoledních hodinách na obědovou porci jídla. Proto by snídaňová nabídka, která by obsahovala menší a lépe stravitelné pokrmy, byla pro restauraci velkým přínosem.

### **Hrozby**

Z vnějšího prostředí jsou největší hrozbou restaurace, které jsou umístěné v okolí provozovny Burger King. Největším konkurentem zůstává vzdálenější Mc Donald, jelikož prodává podobný sortiment, často zavádí nové produkty a má silnější marketingovou propagaci.

### **Souhrn silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podniku**

#### Silné stránky:

- Mezinárodní a světová značka provázena dlouholetou tradicí
- Silná podporující základna společnosti AmRest s.r.o.
- Mladý kolektiv zaměstnanců
- Dobrá lokalita
- Specifický výrobní systém
- Diferenciovaný výrobek
- Zpětná vazba od zákazníků

#### Slabé stránky

- Malý interní rozpočet restaurace
- Slabá motivace zaměstnanců formou stravenek, poukázek, bonusů

- Marketingová propagace
- Konzervativní spotřebitelé
- Dražší ceny produktů

#### Příležitosti

- Možnost rozšíření dosavadního sortimentu o snídaňovou nabídku, která by byla poskytována v dopoledních hodinách

#### Hrozby

- Konkurence

## **5.2. Marketingové cíle a strategie**

Pomocí charakteristiky vnějšího a vnitřního prostředí restaurace a následného zhotovení SWOT analýzy lze konstatovat, že se firma nachází ve vývojovém stádiu stagnace, což je pro prodejnu nevyhovující. Uvedené marketingové cíle a strategie pro zlepšení současné pozice jsou následující:

- 1) Strategie rozšíření svého produktového portfolia za účelem vytvoření snídaňové nabídky. Cílem tohoto strategického přístupu je mít ofertu odlehčených jídel v dopoledních hodinách za sníženou cenu oproti klasickým cenám nabídky. Se sníženou cenou samozřejmě souvisí nová cenová tvorba snídaňových produktů.
- 2) Výraznější prosazení, propracovanost a profesionální provedení marketingové strategie v oblasti marketingové komunikace. Je pravdou, že se firma snaží získat nové zákazníky prostřednictvím reklamy. Tato propagace bude stále neefektivní pokud se bude soustředit pouze na její blízké okolí. Cílem je proto vhodné angažování se v příměstských částech Prahy a okrajových městech.
- 3) Restaurace Burger King účtuje vyšší ceny svých produktů než její konkurenti. Cena se odvíjí od stanovené ceny zboží od dodavatelů. Dovážené zboží je v poměru se zbožím od jiných dodavatelských firem podstatně dražší. Změnou dodavatelů Beskyd Fryčovice a.s. a Quick Service Logistics Czech republic s.r.o. ve strategii distribučních cest provozovna docílí snížení výrobních nákladů a finálních cen produktů.

Prvním bodem, na kterém by měla firma zapracovat, je problém marketingové propagace. Její změna by mohla zaručit vyšší návštěvnost a získání nových zákazníků a z dlouhodobějšího hlediska zajistit progresivní vývoj restaurace Burger King.

S cílem dosažení tohoto podnikového cíle byl sestaven akční plán:

Aktivita	Rozšíření marketingové propagace formou reklamy (billboard, plakáty, akční letáky) do příměstských částí Prahy a okrajových měst – např. Klecany, Odolena Voda, Roztoky, Kostelec nad Labem, Neratovice, Líbeznice
Cíl aktivity	Zvýšení návštěvnosti restaurace, získání nových zákazníků
Odpovědná osoba	Generální manažer restaurace Burger King
Časový horizont	Duben 2014 – Září 2014
Plánovaný rozpočet	Okolo 1 800 000,- Kč/ měsíčně

**Tabulka 1:** Akční plán marketingové strategie (vlastní zpracování)

## 6. Závěr

Společnost AmRest s.r.o. funguje na tuzemském trhu již řadu let. Před několika lety se rozhodla přivést nového konkurenta do oblasti rychlého občerstvení. Dnes, po působení pěti let v České republice, si značka Burger King vybudovala určité místo na konkurenčním trhu a získala si své věrné zákazníky. I přes tak krátkou dobu působnosti lze říci, že se obchodní řetězec uchytil vcelku dobře. Vypovídá o tom i skutečnost, že pobočky nesídlí pouze v hlavním městě, expandovaly již do Brna a Ostravy.

Restaurace Burger King používá koncentrovanou marketingovou strategii, která je pro ni nejvýhodnější, jelikož využívá jeden konkrétní marketingový mix. To zaručuje plnou koncentraci a snahu o dosažení nejlepších výsledků. Firma si zakládá na kvalitě výrobků a profesionalitě zaměstnanců. Benefitem pro zákazníky, kteří navštíví Burger King restaurace je zaručena čerstvost produktu, specifická úprava hovězího masa a možnost sestavení sendviče podle své chuti.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současnou situaci provozovny Burger King a navrhnout možná doporučení. Návrh marketingových strategií by měly přispět ke zvýšení návštěvnosti restaurace a získání nových zákazníků, z dlouhodobého hlediska přínos zisku.

Teoretická část se zabývá strategickým marketingovým procesem, který by měl být součástí každé společnosti, jelikož tvoří klíčový základ v oblasti strategického marketingu. Všechny části, ze kterých je marketingový proces tvořen, by měly být managementem společnosti realizovány. K úspěšnému podnikání, dnes již v ohromném zastoupení konkurentů na trhu, je podstatné důkladně analyzovat firemní pozici na trhu a znát veškeré vlivy, které na podnik působí. Následný pečlivě a odborně vypracovaný marketingový plán může dopomoci ke snadné realizaci marketingových strategií a progresivnímu vývoji společnosti.

Pro praktickou část byla vybrána restaurace Burger King, jelikož je zdárným příkladem toho, že i světoznámá a uznávaná značka, působící krátce na tuzemském spotřebitelském trhu, má nelehký úkol v boji se současnou konkurencí.

## 7. Seznam literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana a kolektiv. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

HANZELKOVÁ, Alena, KEŘKOVSKÝ, Miloslav, ODEHNALOVÁ, Dana, VYKYPĚL, Oldřich. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

KARLÍČEK, Miroslav, KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip, KELLNER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

PŘIKRYLOVÁ, Jana, JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SOUKALOVÁ, Radomila. *Strategický marketing*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 118 s. ISBN 80-7318-177-0.

SRPOVÁ, Jitka, ŘEHOŘ, Václav a kolektiv. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, Jitka, SVOBODOVÁ, Ivana, SKOPAL, Ivan, ORLÍK, Tomáš. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. 200 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

## **8. Přílohy**

**Příloha A** - Značka Burger King

**Příloha B** - Celková nabídka produktů

**Příloha C** - Současný propagační materiál nových sendvičů

**Příloha D** - Zvýhodněná nabídka





**Příloha C – Současný propagační materiál nových sendvičů**



Zdroj: Interní zdroj restaurace

**Příloha D - Zvýhodněná nabídka k menu**



Zdroj: Restaurační materiál