

Marketingová situační analýza ve službách marketingových manažerů jako nástroj strategického procesu

Marketingová situační analýza ve službách marketingových manažerů jako nástroj strategického procesu

Helena Horáková, Marie Švarcová

Úvod

Pro současný svět jsou charakteristické změny. Změny, které jsou stále častější, dynamičtější a stále méně předvídatelné, a proto jsou manažeři firem vystaveni situacím, které silně ovlivňují nejen jejich pozici na trhu, ale přímo jejich existenci. Proto je nutné, aby marketingoví manažeři poznali, ale hlavně pochopili „marketingové prostředí“, což nelze bez realizování analytických procesů. Analýza prostředí je nedílnou součástí procesu řízení každého manažera, i marketingového. Účelem příspěvku je objasnit podstatu analytického procesu nejprve v obecné rovině a následně podrobně v marketingovém prostředí v rámci plánovacího procesu. Výstupem je návrh možného postupu provedení analýzy ve firemních podmínkách. Pohled na analyzování situace je doplněn přístupem manažerů vybraných českých firem k užití marketingové situační analýzy.

Analýza (analytický proces) v obecné rovině představuje šetření vytipovaného problému za účelem jeho poznání, pochopení, vysvětlení, zvládnutí a využití. Do šetření spadají všechny relevantní elementy, o kterých lze předpokládat, že ovlivňují budoucí marketingové záměry, vymezit objekt šetření i čas provedení, vyhodnotit zjištěné údaje, vybrat vhodnou variantu a využít její výsledky pro konečné řešení zkoumaného problému.

V marketingovém prostředí každé rozhodování závisí na situaci, ve které se podnik nachází. Poznání a pochopení problému - situace - představuje východisko pro marketingové řízení a rozhodování. Proto managementy využívají marketingovou situační analýzu. Tento analytický proces seznamuje s problematikou marketingového prostředí, s poměry v tomto prostoru, hledá souvislosti (vztahy, vazby, spojení) mezi podnikem, jeho vnitřní situací a vnějším okolím (konfrontuje podnik s prostředím), sleduje skutečnosti a jevy prostředí, okolnosti vztahující se k prostředí, vyznačující situace, které jsou zásadní pro marketingové řízení firmy, identifikuje problémy marketingového prostředí a upozorňuje na eventuality nevhodné i možnosti využitelné pro plnění marketingových úkolů. Na základě hodnocení vybírá a dává do pořadí faktory klíčového vlivu.

Pro získávání informací o současném stavu využívání a realizování marketingové situační analýzy, jako součást strategického plánování firem, byly použity informace z explorativního výzkumu, (Bunešová 2004, s. 57) a dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření probíhalo, na přelomu let 2014/2015, nahodilou metodou u pravděpodobnostního výběrového vzorku o počtu 204 českých firem, ve výčtu: 75 živnostníků; 26 akciových společností; 1 veřejná obchodní společnost; dále 1 družstvo; 97 společností s ručením omezeným; 3 příspěvkové společnosti a 1 státní podnik. S územním rozložením a největším zastoupením: Třebíč, Jihlava, Brno, Praha, Kladno, Strakonice, České Budějovice, Klatovy, Ústí nad Labem, Vlašim, Štětí, Mělník, Trutnov, Vimperk, Třeboň atd. Z celkového výčtu 18 otázek, které se

vztahovaly k charakteristice marketingu a způsobů jeho realizaci, dále k marketingové činnosti a zvláště k problematice tvorby marketingových plánů s možností využití marketingové situační analýzy pro plánovací proces, včetně způsobů využívání výsledků marketingové situační analýzy v plánovacím procesu.

1. Marketingová situační analýza v podnikové praxi

Marketingová situační analýza slouží k šetření a hodnocení minulých a současných jevů a skutečností prostředí (k základnímu výkladu marketingové situace) a k získání nových poznatků a skutečností v rámci prostředí pro marketingovou funkční oblast v budoucích obdobích (k základní prognóze marketingové situace v budoucích časových horizontech). Jevy a skutečnosti jsou zkoumány za účelem seznámení se, porozumění a vysvětlení podstaty, zjištění vazeb mezi nimi, jejich následné zvládnutí a využití pro naplnění strategických marketingových záměrů. Je to zamyšlení nad tržní budoucností v pevné kontinuitě se současností a minulostí a základní podklad pro formulování marketingových strategií (Solomon, Marshall a Stuard 2006, s. 38).

Situační analýza respektuje skutečnost: marketing nepracuje ve vakuu, ale ve složitém, turbulentním a neustále se měnícím prostředí. Hovoříme-li o marketingu ve vztahu k prostředí, logicky je nutné zařadit problematiku do firemního kontextu, do prostředí firmy, což je prostor, kde firma působí, kde funguje, kde vyrábí, poskytuje služby a prodává. Je to komplex činitelů, sil a podmínek – které ovlivňují schopnosti subjektů plnit cíle, které byly podnikovým managementem pro určité časové období vytyčeny. A marketing je jedním ze subjektů v podnikovém prostoru a marketingové prostředí je jeho součástí, je elementem firemního prostředí, které je velmi dynamické a rychle se mění. Je to místo, kde se marketing odehrává, kde se marketingové aktivity uskutečňují, kde dochází k poznání problémových situací v této funkční oblasti, k jejich analyzování, k následným rozhodovacím procesům, spojeným s přijatelným variantním řešením.

Marketingové prostředí firmy se skládá z činitelů a sil vně marketingu, které ovlivňují schopnost marketing managementu vyvinout a udržovat úspěšné vztahy s cílovými zákazníky (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 129).

Marketingové prostředí (schéma 1) je dvouúrovňové – zahrnuje mikro a makroprostředí (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 129; Boučková et al. 2003, s. 81; Kotler a Keller 2013, s. 106). Mikroprostředí: síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 130).

Makroprostředí: širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong 2007, s. 130).

Každý z řady činitelů a sil prostředí ovlivňuje marketingové konání jiným způsobem a s jinou intenzitou. Prudkost jejich působení je velmi nesnadné predikovat a chce-li být podnik úspěšný, musí v podstatě přizpůsobit svou marketingovou politiku vývoji prostředí, ve kterém působí. Firmy a jejich marketingové managementy musí sledovat a zkoumat prostředí, identifikovat působící síly a činitele prostředí, analyzovat jejich vliv, vývojové trendy i změny a hledat faktory, které ovlivňují schopnost uspokojit zákazníky a eliminovat ty, které uspokojení zákazníků znemožňují nebo ohrožují.

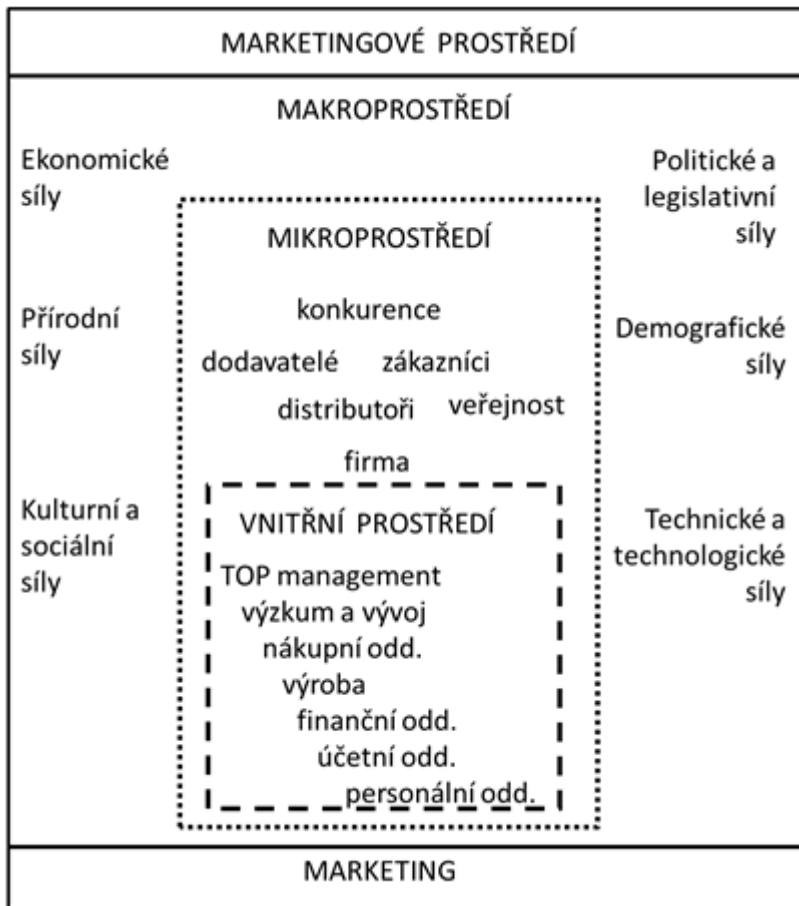


Schéma 1: Marketingové prostředí

Zdroj: Horáková, H. Marketingové strategie, 2014. s. 70

Situační analýza znamená zkoumání prostředí firmy za účelem identifikace výrazně pozitivních oblastí i oblastí značně problémových a doporučení dalších postupů pro dosažení efektivního marketingového snažení. Je to kritické, nestranné, důkladné, pravidelné, systematické a komplexní zkoumání a hodnocení

- vnitřní situace firmy s důrazem položeným na marketingové činnosti - vnitřní (interní) analýza
- postavení podniku v daném vnějším prostředí s důrazem položeným na analýzu trhu a konkurence
- vnější (externí) analýza.

Analytický proces tedy představuje analýzy dvě.

Vnitřní (interní) analýza

je šetření a vyhodnocení vnitřního prostředí:

- zahrnuje podrobné šetření a hodnocení všech aktivit firmy (firemních vnitřních podmínek) počínaje vstupem do firmy - od vstupních logistických operací přes výrobu (poskytování služeb), výstupní logistiku a marketing;
- snaží se posoudit vnitřní schopnosti, kondici, způsobilost a kompetence firmy, posoudit disponibilní zdroje a jejich dostatečnost pro tento účel;
- obsahuje všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy (prvky výrobní, vědecko-technického rozvoje, finanční, personální,...), které ovlivňují kvalitu její činnosti, nelze pominout souvislosti s finančním analytickým procesem;
- patří sem i všechny vnitřní zdroje firmy: hmotné, finanční, lidské, informační.

Na základě poznání a pochopení vnitřních podmínek musí mít tento analytický proces schopnost vytipovat zásadní silné a podstatné slabé stránky.

Pro marketingovou analýzu je důraz kladen na tradiční marketingové aktivity (produkt, cena distribuce, propagace,...) a ostatní vnitřní firemní aspekty (za hranicemi marketingu) jsou šetřeny

především ve vztahu k marketingovým činnostem, protože i na nich závisí marketingová úspěšnost.

Vnější (externí) analýza

je šetření a vyhodnocení vnějšího prostředí:

- zahrnuje podrobné šetření a zhodnocení podnikatelského prostředí, ve kterém firma funguje;
- zkoumá síly vně firmy – ať pozitivní nebo negativní – které ovlivňují podnikovou situaci a činnost firmy, vzhledem k marketingu je to především šetření a hodnocení trhu a konkurence;
- podává obraz organizace i její pozice ve vnějším prostředí;
- upozorňuje na využitelné možnosti (rozměr, jejich vývoj a růst, konkurenční výhoda) i omezení (druh, intenzita, důsledky);
- upozorňuje na mantinely, které vnější prostředí nastavuje marketingovému snažení; usnadňuje manažerům vyrovnat se s nároky a požadavky prostředí.

Na základě poznání a pochopení vnějších podmínek musí mít analytický proces schopnost vytipovat zásadní příležitosti a nebezpečná ohrožení.

Situační analýza představuje výchozí bod procesu marketingového řízení v rámci jeho plánovací etapy. Marketingový plánovací proces začíná provedením marketingové situační analýzy, je jeho prvním krokem, základní součástí, klíčovým analytickým nástrojem plánování. Standardně se provádí na začátku procesu. Neznamena to její provádění pouze na jeho počátku. (Může být provedena v odůvodněných případech i v jeho průběhu, i v rámci dalších etap procesu. Možno uvažovat i o jejím permanentním provádění pro vysoce kvalitní podnikové řízení.) Znamená nepřetržité získávání aktuálních a vhodných dat, transformovaných ve využitelné informace charakterizující vnitřní i vnější prostředí. Správné množství relevantních, kvalitních a včasných informací, jejich specifikace a shromažďování následné důkladné zkoumání a vyhodnocení představuje výrazný podklad a podporu pro rozsáhlý komplex plánovacích aktivit v rámci etapy. Umožňuje vyhodnotit tržní pozici firmy i odhalit vnitřní klíčové problémy ovlivňující požadovanou úroveň marketingového snažení. Plánovací proces se uzavírá sestavením marketingového plánu.

Analýza v roli úvodní části plánovacího procesu výrazně ovlivňuje celý jeho průběh, především závěrečný krok etapy – vypracování plánovacího dokumentu i jeho logické uspořádání. Nesporné se důrazně podílí na vymezení cílů a navazujícím jasném formulování strategií k jejich dosažení v krátkém časovém období nebo dlouhodobém časovém horizontu, na vymezení taktik umožňujících každodenní provedení konkrétních zadání ve strategických postupech. Informace získané v rámci situační analýzy jsou užívány i v realizačních a kontrolních postupech. Realizační kroky uvádějí strategie do každodenní praxe. Kontrolní mechanismy dokládají, zda plány byly skutečně realizovány a s jakým úspěchem (neúspěchem).

Manažeři v rámci prvního kroku plánovacího procesu se zcela nevyhnou pokušení držet se výsledků minulé analýzy, uplatněných v současném plánu. Ty samozřejmě nutno respektovat a využít. Nelze se ale neuváženě spokojit s pouhým „opsáním“, s kosmetickými úpravami současného dokumentu a vytvořit „skoro shodnou listinu“ – jako přes kopírák. Nezbytné je zaregistrování nových skutečností ve vnitřním i vnějším prostředí a přihlídnutí k nové firemní síle či slabosti i slibným příležitostem či možným rizikům, pružné reagování na vývoj a změny prostředí, které mohou v budoucím období nastat. Působení elementů prostředí v jednotlivých časových horizontech představuje pro podnik rozdílné přínosy i výstrahy. Zákazníci mění spotřební motivy, chování, životní styl. Konkurenční firmy uplatňují výsledné změny výzkumných a vývojových procesů a technologických postupů. Manažerská opomenutí těchto skutečností, náchylnost využít bez uvážení skutečností minulého roku pro rok současný, nelogičnosti v uspořádání dokumentu, jeho nízká srozumitelnost v některých partiích a nekompetentnost podkladů nejsou jedinými rizikovými prvky.

Marketingová manažerská práce je velmi náročná, vyžaduje kreativitu, předvídatost a tvůrčí přístupy, spojené se strategickým i analytickým uvažováním. Marketingové managementy nemohou považovat za dostačující pouhé konstatování, že existují a jsou známé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. To je málo a nemuselo by to přinášet patrné výsledky. Když už ne pravidelně, tak alespoň do určité míry systematicky věnovat pozornost hodnocení vlastních silných a slabých stránek, příležitostí i hrozeb a pro budoucí období zvýraznit vhodnost jejich uplatnění. Rovněž

nestačí šetření vnitřních silných stránek, slabin, vnějších příležitostí a hrozeb samostatně (odděleně). Je nezbytné je sledovat a zkoumat ve vzájemných souvislostech, zdůraznit vzájemnou propojenost, analyzovat externí faktory v souvislosti s vnitřními podmínkami a s přihlédnutím k nestabilitě a dynamičnosti prostředí a jeho vývojovými tendencemi.

Pro dosažení žádané marketingové výkonnosti nutno chápat analýzu jako celek, který reprezentuje komplexní, systematické a trvalé shromažďování, analyzování a hodnocení podstatných a relevantních informací pro sestavení marketingových plánů. Nutno identifikovat, analyzovat a vyhodnotit všechny relevantní činitele, o kterých lze soudit, že budou ovlivňovat marketingové snažení firmy.

Při provádění marketingové situační analýzy vedle obsahového hlediska je třeba respektovat i hledisko časové, a to tři časové horizonty, ve kterých je analytický proces uvažován a uskutečňován:

- pozice podniku v minulosti (kde se podnik nacházel v minulosti)
- pozice podniku v současnosti (kde se nachází podnik v současnosti)
- předpokládaná budoucí situace (kam chce podnik v budoucnosti dospět)

Podle Horákové (2003) by měl podnik, na základě výsledků provedené situační analýzy, za prvé pochopit:

- jaká je jeho vnitřní situace:

především

struktura a úroveň marketingového systému

schopnosti a zdroje

náklady na marketingovou činnost

- v jakém je vztahu k prostředí, které ho obklopuje:

především

postavení v tomto prostředí

trh, jeho rozměr, struktura, tržní potenciál, trendy vývoje trhu

konkurenci (počet klíčových konkurentů a jejich postavení),

konkurenční pozice na trhu,

schopnost čelit silám a tlakům, které z prostředí vyplývají

za druhé pochopit, rozpoznat a identifikovat:

- vnitřní silné a slabé stránky

- vnější příležitosti a ohrožení

- vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením

- posoudit možnosti jejich využití ve vzájemných souvislostech

SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY

- se vztahují k vnitřní situaci firmy a představují pozitivní faktory, které přispívají k její úspěšné činnosti a výrazně ovlivňují prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti, schopnosti, dovednosti, zdroje zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci.

Nejvítanějšími silnými stránkami jsou takové, které je těžko okopírovat a kde je předpoklad, že budou po dlouhou dobu představovat firemní ziskové možnosti, čili znamenají konkurenční výhodu.

Pravým opakem jsou slabé stránky, znamenající určitá omezení nebo nedostatky, které brání podnikovému efektivnímu výkonu.

Jednotlivé silné a slabé stránky nemají pro činnost podniku stejnou důležitost. Silná stránka jedné firmy může být posuzována v další organizaci jako slabá. Automaticky nelze předpokládat, že každá silná stránka znamená podnikovou konkurenční výhodu. A domněnka, že existující silná stránka je nejvyšším možným maximem dosažitelnosti bez možnosti dalšího zdokonalení nemusí být rovněž pravdivá. V řadě případů je možné zlepšit i to, co podnik dělá dobře.

PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ

- vyplývají z vnějšího prostředí respektive z faktorů, které mají svůj původ mimo podnik, příliš se

neohlíží na postavení podniku a jeho problémy, ale výrazně ovlivňují podnikové vnitřní procesy i jeho organizační strukturu, a to v různé míře a intenzitě. Vzhledem k možným hrozbám a příležitostem by měly firmy provádět soustavné sledování okolí a předvídat budoucí prostředí firmy.

Příležitosti představují další možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů. Je to velmi příznivá situace v podnikovém prostředí, která podnik zvýhodňuje ve vztahu ke konkurenci. Lze je hledat především tam, kde firma na základě své síly využívá změn v okolním prostředí.

Ohrožení pro podnik představuje rovněž externí prostředí a jeho vývoj. Je to výrazně nepříznivá situace v podnikovém prostředí, znevýhodňující pozici firmy a znamenající překážky pro marketingovou činnost a jeho dobré tržní postavení. Nevýhodný směr vývoje v rámci vnějšího prostředí a absence reakce na tento vývoj ze strany firmy povede k neúspěšné tržní pozici.

V rámci situační analýzy, i když se jedná o „marketingovou“, situační analýzu nelze posuzovat a omezit se stroze jenom marketingové kvality podniku – jen faktory funkční oblasti marketingu – ale uvážit i eventuality ostatních funkčních oblastí firmy ve vztahu k marketingovým činnostem a úkolům, pochopit v těchto souvislostech i výrobní kapacity, možnosti poskytování služeb, výzkum a vývoj, technologické postupy, vhodnost dalších investic, možnosti obnovy strojního parku, finance, řízení nákladů i specifické vlastnosti podniku, kterými se odlišuje od ostatních organizací i předpoklady pro dosažení stanovených cílů. Marketing izolovaný od ostatních útvarů firmy nevytvoří hodnotu pro zákazníka. Úspěch marketingové činnosti je závislý na ostatních podnikových odděleních a na spolupráci s nimi.

Provedení analýzy – postup a obsah – ve firemních podmínkách není závazně (normativně) stanoven. Reálné provedení musí vycházet z aktuální situace a konkrétních podmínek organizace, nelze nadiktovat obecný závazný obsah analýzy. Existují ale prvky, které by měly nacházet v každém provedeném analytickém procesu.

Možné složení analytického procesu:

samozřejmým **úvodem** je věcné a stručné představení firmy i její pozice v marketingovém prostředí:

vhodným **prvním bodem** vlastní analýzy je prezentace současně užívaných strategií a posouzení jejich výkonnosti

nejlepším důkazem fungování současně užívaných strategií je marketingová výkonnost firmy, pro jejichž výběr a fungování je situační rozbor hlavním podkladem, hodnocené strategické faktory musí charakterizovat marketingové výkony i jejich rozměr, budou rozdílné podle odvětví, kam firma patří (povaha produktu, výrobek, služba) i podle trhů a tržních segmentů, které uspokojují ukazatelé výkonnosti nestačí jenom uvést, je třeba provést i porovnání, především v čase, ale i šetřené aspekty mezi sebou

následně posoudit vhodnost užívaných strategií pro daný účel

posoudit vhodnost současně užívaných strategií pro budoucí plánovací období

posoudit vzájemný soulad mezi užívanými strategiemi a jejich hierarchickou posloupnost

za druhé provést strategickou analýzu nákladů (šetřit nákladovou pozici firmy) pro praktické použití je vhodná disagregace souborů prováděných činností a k nim příslušné náklady

| AKTIVITY FIRMY / PŘÍSLUŠNÉ NÁKLADY | | |
|------------------------------------|---|-------------------------------|
| vstupní operace / náklady | proces výroby proces poskytování služeb / náklady | výstupní operace / náklady |

Uspořádání aktivit a příslušných nákladů do více stupňů představuje nákladový řetězec (jeho konstrukce vychází z přístupu M. Portera, 1994). Vzájemná porovnání na základě sestaveného řetězce umožňují lépe uvážit volbu a následné formulování marketingových strategií;

výstižným **třetím bodem** je šetření konkurenční pozice firmy konkurenční postavení lze hodnotit na základě konkurenční síly firmy, která je měřitelná, vzhledem k zásadním tržním rivalům

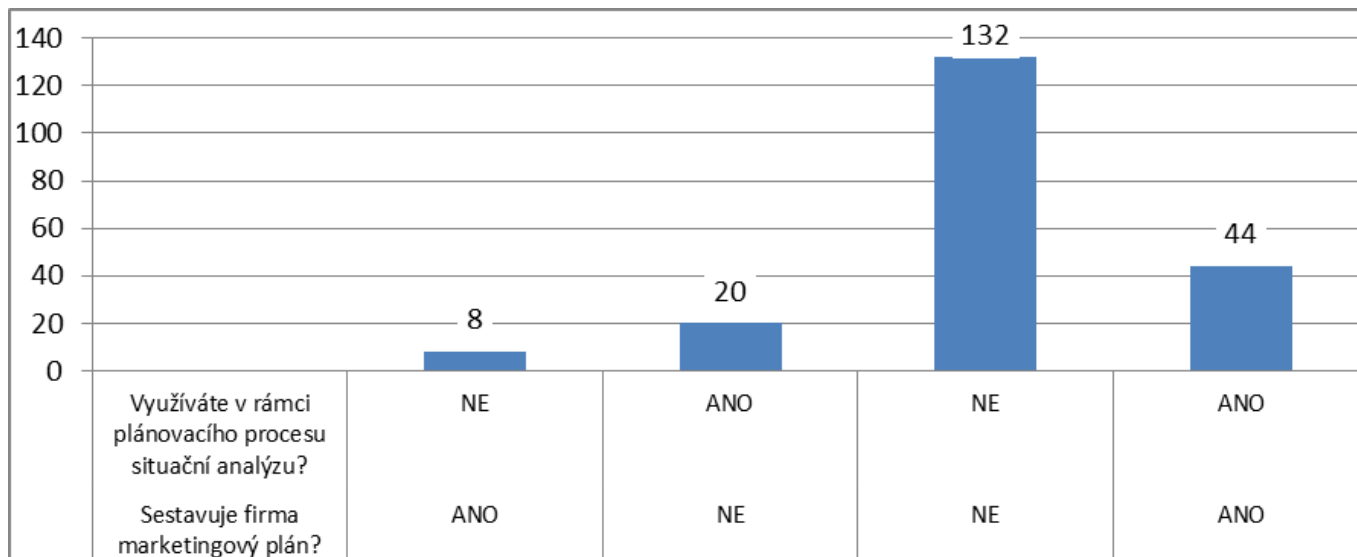
Podkladem je vypracovaný seznam faktorů, které měří konkurenční sílu a na jejich základě posouzení sledované firmy a pozorování se stěžejními konkurenty interpretace výsledných hodnot patří mezi výrazné podklady pro výběr a formulování marketingových strategií;

pozice čtvrtá v rámci šetření zaujímá praktické provedení SWOT analýzy

obsahem **závěrů** je přehled problémů a otázek, který by měly stát v centru zájmu firemního marketingového řízení

2. Výzkum užití marketingové situační analýzy v podnikové praxi vybraných českých podnikatelů

Úroveň zpracování situační analýzy v řadě firem není příliš vysoká, především u analýz strategického charakteru, jak vyplývá z následujícího grafu. Graf odkrývá zjištění, jakým způsobem někteří čeští podnikatelé získávají informace pro sestavování marketingových plánů a jakých analýz pro odkrývání stávající situace využívají, a jak pracují se získanými informacemi pro sestavování marketingových plánů.



Graf 1: Tvorba marketingového plánu s využitím marketingové situační analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování - autorky

75 % (tj. 132 + 20 = 152 firem) manažerů uvedlo, že nesestavují marketingové plány. Z tohoto počtu plných 132 firem (tj. 86,8 %) nejen, že nesestavují marketingové plány, ale ani nepracují s náplní marketingové situační analýzy. 13,2 % (tj. 20) manažerů, přestože nesestavují marketingové plány, využívají v rámci plánovacího procesu situační analýzu. Ovšem situační analýzu realizují následujícími činnostmi - jak manažeři uvádějí, např.: požadavky zákazníků; kolik hostů o nás vědí díky marketingu; mapujeme konkurenční firmy a podle toho se řídíme; využíváme spolupráci firem; provádí SWOT analýzu apod.

Pouze 25 % (tj. 8 + 44 = 52 firem) uvedlo, že marketingové plány sestavují a z tohoto počtu respondentů plných 84,6 % (tj. 44 firem) uvedlo, že při sestavování marketingového plánu využívají marketingovou situační analýzu. Propojenost využití marketingové situační analýzy s marketingovým plánem je charakterizována převážně pouze s analýzou SWOT, někteří respondenti uvádějí analýzou trhu či analýzou konkurence. Z těchto respondentů na otázku, jaké analytické postupy používají, pro sestavení plánu, odpovídali, např.: to je naše know-how či brainstorming, jiní uváděli dotazování nebo stanovení rozpočtu apod.

Marketingovou situační analýzu zpracovávají ve firmách převážně majitelé, ředitelé, vedoucí marketingu, obchodníci, provozní, účetní a velmi často byli respondenty uváděni i jednatelé společnosti. Spolupráce mezi jednotlivými odděleními byla sice uváděna, ale jednalo se zpravidla o činnosti využívající reklamní či propagační činnost, např.:

Respondent (jedná se o akciovou společnost s počtem do 50 zaměstnanců, působící v oblasti cestovního ruchu a sídlící ve městě s přibližně 40 tis. obyvateli) uvádí, že realizuje marketing, a to formou letáků, propagací na internetu a využíváním katalogů. A že sestavují marketingový plán, ale v rámci plánovacího procesu nevyužívá situační analýzu.

Pro odkrývání souvislostí mezi velikostí firmy a formou podnikání s tvorbou marketingových plánů a využíváním marketingové situační analýzy nelze stanovit jednoznačnou odpověď. Podnikatelské subjekty (velké, malé, střední firmy či živnostníci) byly v odpovědích přibližně vyvážené. Není jednoznačně možné uvést, že např.: firmy poskytující služby lépe zvládají pracovat se situační analýzou a sestavují marketingové plány, oproti výrobním firmám či živnostníkům.

V přibližně 5 % (tj. 10 firem) z celkového počtu oslovených podnikatelů naplnilo správně analýzy a nadále s nimi pracovaly. Převládala situace, ve které respondenti uváděli, že neví, neumí, neznají, jak charakterizovat podstatu situační analýzy pro plánovací proces a přes 90 % respondentů (firem, živnostníků apod.) spojovalo marketingovou činnost s činností reklamní, propagační. Je tedy patrné, že není pracováno ani se správnými marketingovými cíli či strategiemi, proto lze uvést, že: „Chybí i jasně stanovené cíle, strategické postupy přímo nesouvisí s vymezenými úkoly a hierarchické

posloupnosti formulovaných strategií nelze vysledovat.“ I samotné stanovení cílů nelze považovat za „naprosto“ pevné a stabilní (vzhledem k dynamičnosti a proměnlivosti prostředí). Proto I příslušné strategie nejen správně zvolit a vybrat, ale i uvážlivě vymežit – stanovit rámec a v jeho hranicích počítat se změnami. Ne tupě trvat na naprosté jednoznačnosti stanovených cílů a jedné neměnné strategické variantě, která se zpravidla opírá o mylně chápanou marketingovou činnost. Všechny tyto skutečnosti v prvním kroku marketingového plánovacího procesu se negativně projeví v dalších plánovacích operacích a předznamenávají nereálnost dosažení úspěšných výsledků. Proto by podnikatelé (firmy, živnostníci) měli respektovat analytický proces a postupovat podle následných bodů:

Závěr

Marketingová situační analýza je součástí marketingového plánovacího procesu. Její objektivní výsledky slouží především pro formulování marketingových strategií, které patří k nejsložitějším manažerským úkonům v plánovacím procesu. Vzhledem k úloze a významu marketingu v rámci řízení firmy ji nelze přísně definovat pouze jako součást marketingového plánovacího procesu. Tyto analytické výsledky nutno zdůraznit i pro kvalitní řízení podniku jako celku, které je předpokladem pro jeho úspěšnou přítomnost i budoucnost.

Pro marketingové manažery vypracování analýzy a práce s výslednými hodnotami znamená:

- odhalit marketingovou sílu firmy, její specifické přednosti, kterými se odlišuje od konkurentů
- ukázat na slabiny, které nutno eliminovat nebo alespoň zmírnit důsledky jejich působení
- identifikovat příležitosti a v souvislosti se silnými firemními stránkami se orientovat na získání, udržení a posílení konkurenční výhody
- spojit disponibilní zdroje se schopnostmi, umem a přednostmi firmy a budovat silnou tržní pozici ve vnějším firemním prostředí
- vhodně uspořádat výsledky situační analýzy (syntetizovat tyto výsledky) a formulovat jasně a přehledně závěry tak, aby mohly sloužit jako východisko pro práce znamenající formulování strategií
- pochopit postavení podniku v prostředí a dobře zvolenými strategiemi reagujícími na síly a činitelé prostředí, na vývojové trendy prostředí vytvořit atraktivní tržní pozici a dosáhnout vyšší marketingové výkonnosti firmy.

Literatura / List of references

- [1] Boučková, J. a kol., 2003. Marketing. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1
- [2] Bunešová, M., 2004. Strategické marketingové řízení. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004. s. 57-166 (dizertační práce)
- [3] Horáková, H., 2003. Strategický marketing. Praha:Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1
- [4] Horáková, H., 2014. Marketingové strategie. Praha: IDEA Servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4
- [5] Horáková, H., Švarcová, M., 2011. Proč v tržních ekonomikách plánovat. In: Obchod a finance 2011. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011. s. 58-62. ISBN 978-80-213-2235-6
- [6] Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. a Armstrong, G., 2007. Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-24715-45-2
- [7] Kotler, P., Keller, KL., 2013. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5
- [8] Solomon, M.R., Marshall, G.W., Stuard, E.W. MARKETING očima světových marketing manažerů. Brno: Copmputer Press, as. 2006. ISBN 80-251-1273-X

Klíčová slova / Key Words

marketing, marketingové řízení, marketingové plánování, marketingová situační analýza, interní

analýza, externí analýza, silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení

marketing, marketing management, marketing planning, marketing situation analysis, internal analysis, external analysis, strengths, weaknesses, opportunities, threats

JEL klasifikácia / JEL classification

M31

Résumé

There are many changes in the world today. Changes that are more frequent, dynamic and less and less predictable. This all means that managers have to deal with situations which influence their companies' market position and survival very strongly. Thus, it is necessary for them to understand well their marketing environment which is not possible without proper analyses, especially analyses of the marketing macro and micro environment. This paper specifically deals with the topic of such analyses and how they are being made by Czech managers and entrepreneurs. It also offers suggestions how to make these analyses in the Czech environment.

Kontakt na autory / Addresses

doc. Ing. Horáková Helena, CSc., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, horakova@ef.jcu.cz; horakova@vso-praha.eu
Ing. Švarcová Marie, Ph.D., Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Studentská 13, 370 05 České Budějovice, svarcova@ef.jcu.cz; svarcovam@vso-praha.eu