Plýtvání a efektivní investice v rozpočtu na marketing a marketingové komunikace strojírenské firmy

Bc. Martin Kubis, DiS.

Diplomová práce
2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Martin Kubis, DiS.**
Osobní číslo:	**K12333**
Studijní program:	**N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor:	**Marketingové komunikace**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Plýtvání a efektivní investice v rozpočtu na marketing a marketingové komunikace strojírenské firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu.
2. Stanovte metody, cíle a výzkumné otázky práce.
3. Charakterizujte vybraný subjekt a porovnejte jej s konkurencí. Na základě zpracování a analýzy sekundárních dat formulujte výsledky efektivnosti marketingového oddělení.
4. Zpracujte projekt pro zavedení měření efektivnosti rozpočtu na marketing a marketingové komunikace.
5. Formulujte závěry, doporučení a limity aplikace projektu.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5
PELSMACKER, Patrick de, BERGH, Joeri van den a GEUENS, Maggie. Marketingová komunikace. Praha: Grada, 2003. 581 s., [16] s. barev. obr. příl. Expert. ISBN 80-247-0254-1.
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.
LYKOVÁ, Jana. Marketingový audit a kontrola. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 117 s. Poradce. ISBN 80-7169-720-6.
ŽŮRKOVÁ, Hana. Plánování a kontrola: klíč k úspěchu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 135 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-1844-6.
GLOGAR, Alois a kol. Marketingové plánování, controlling a audit. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 146 s. ISBN 80-7318-401-X.
VYSEKALOVÁ, Jitka, HERZMANN, Jan a CÍR, Jaroslav. Výzkum efektivnosti komerční komunikace. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004. 92 s. ISBN 80-245-0789-7.
VYSEKALOVÁ, Jitka. Výzkum účinnosti propagace. 1. vyd. Praha, 1978.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomila Soukalová, Ph.D.**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2014

L.S.

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka

Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1];
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2];
- podle § 60 [3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 11.4.2014

Jméno, příjmení, podpis

---

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem práce jsou analýza a hledání způsobů měření efektivnosti investic do marketingu a marketingových komunikací strojírenské firmy. V teoretické části jsou soustředěny informace o marketingovém plánování, controllingu a auditu, a také poznatky o způsobech měření jednotlivých aktivit marketingových komunikací. Praktická část obsahuje informace o fungování marketingového oddělení firmy a analýzy jednotlivých marketingových aktivit. Závěrečná část práce obsahuje návrh projektu jehož úkolem je zavedení marketingového plánování s měřením efektivnosti.

Klíčová slova: měření efektivnosti, marketingové plánování, controlling, marketingový audit

ABSTRACT

The theme of the thesis is the analysis and finding ways to measure the effectiveness of investments in marketing and marketing communications of engineering company. In the theoretical part are concentrated in information about marketing planning, controlling and auditing, as well as knowledge about how to measure the individual activities of marketing communications. The practical part contains information about the functioning of the marketing department and analysis of individual marketing activities. The final part of the work includes design project whose mission is to implement marketing planning with measurements of effectiveness.

Keywords: measuring effectiveness, marketing planning, controlling, marketing audit

Rád bych touto formou poděkoval paní Ing. Radomile Soukalové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a doporučení, laskavý přístup a trpělivost při zpracování mé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 CHARAKTERISTIKA PLÁNOVÁNÍ, SMYSL PLÁNU A PLÁNOVÁNÍ **13**

1.1 ATRIBUTY PLÁNOVÁNÍ A DRUHY PLÁNOVÁNÍ 14

1.2 NÁLEŽITOSTI DOBRÉHO PLÁNU A DOBRÉHO PLÁNOVÁNÍ 15

1.3 INFORMAČNÍ PŘÍPRAVA PLÁNOVÁNÍ A ANALÝZA 18

1.3.1 Druhy informací 19

1.3.2 Zdroje informací 21

2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ **22**

2.1 FÁZE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ 22

2.2 STANOVENÍ CÍLŮ 24

2.3 FUNKCE MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ 24

2.4 ÚROVNĚ MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ 24

3 ZÁKLADY ÚSPĚŠNÉ APLIKACE MARKETINGOVÉHO CONTROLLINGU **26**

3.1 MARKETINGOVÝ CONTROLLING 26

3.1.1 Základní charakteristika marketingového controllingu a auditu 26

3.1.2 Úkoly marketingového controllingu 27

3.1.3 Nástroje marketingového controllingu 28

3.1.4 Organizace marketingového controllingu 29

3.1.5 Marketingová analýza výsledků 29

4 MARKETINGOVÝ AUDIT A KONTROLA **30**

4.1 TYPY MARKETINGOVÝCH AUDITŮ 31

4.2 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO AUDITU 32

5 PLÁNOVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH KAMPANÍ **33**

5.1 REKLAMA - STRUČNÝ POPIS, MÉDIA A MĚŘENÍ 33

5.1.1 Zásah 34

5.1.2 Frekvence a průměrná frekvence zásahu 34

5.1.3 Kumulovaný zásah 34

5.1.4 Cena za tisíc zásahů 34

5.1.5 Cena za jeden bod GRP 34

5.1.6 Kontinuita 35

5.1.7 Počet kontaktů 35

5.1.8 Dosažení reklamních cílů 35

5.2 PODPORA PRODEJE - STRUČNÝ POPIS, NÁSTROJE A MĚŘENÍ 36

5.3 PUBLIC RELATIONS - STRUČNÝ POPIS, FORMY A MĚŘENÍ 38

5.4 EVENT MARKETING - STRUČNÝ POPIS, FORMY A MĚŘENÍ 39

5.5 SPONZORING - STRUČNÝ POPIS, FORMY A MĚŘENÍ 39

5.6 ON-LINE KOMUNIKACE - STRUČNÝ POPIS, DRUHY A MĚŘENÍ 40

6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **41**

6.1 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 41
6.2 METODICKÝ POSTUP PRAKTICKÉ ČÁSTI 41
II PRAKTICKÁ ČÁST 43
7 MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ 44
7.1 PLÁNOVÁNÍ MARKETINGU 44
7.2 MĚŘENÍ MARKETINGOVÝCH VÝSLEDKŮ 45
7.3 ROZPOČTOVÁNÍ 45
8 ROZPOČET NA MARKETING 46
8.1 VÝVOJ ROZPOČTU NA MARKETING 47
8.2 OBRAT CELÉ FIRMY 49
9 ANALÝZA ROZPOČTU NA MARKETING 51
9.1 VÝROBNÍ PORTFOLIO 51
9.2 VÝROBNÍ PROGRAM SS 53
9.2.1 Výstavy a veletrhy 54
9.2.2 Inzerce v časopisech 55
9.2.3 Vzorky zdarma 56
9.3 VÝROBNÍ PROGRAM SO 56
9.3.1 Výstavy a veletrhy 57
9.3.2 Prospekty a katalogy 58
9.3.3 Vzorky zboží 59
9.3.4 Inzerce v časopisech 60
9.3.5 Propagační předměty 61
9.3.6 Podpora prodeje 61
9.3.7 Media relations 62
9.3.8 Sponzoring 63
9.4 VÝROBNÍ PROGRAM ARM 64
9.5 PODNIK JAKO CELEK 66
10 MARKETINGOVÉ AKTIVITY 69
10.1 VÝSTAVY 69
10.1.1 Kriteria pro hodnocení 71
10.1.2 Analýza 72
10.2 PROSPEKTY 72
10.2.1 Kriteria pro hodnocení 72
10.3 INZERCE 72
10.3.1 Kriteria pro hodnocení 73
10.3.2 Analýza 75
10.3.3 Kriteria pro hodnocení internetu 76
10.3.4 Analýza na internetu 76
10.3.5 Povědomí o značce na internetu 79
10.4 PODPORA PRODEJE 81
10.4.1 Kritéria pro hodnocení 82
10.4.2 Analýza 82
10.5 SPONZORING 82
10.5.1 Kriteria pro hodnocení 83

10.5.2 Analýza 83
III PROJEKTOVÁ ČÁST 84
11 PROJEKT MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI 85
11.1 VÝCHODISKA PROJEKTU 85
11.1.1 Cíl projektu 85
11.1.2 Zdroje projektu 85
11.1.3 Časové vymezení 86
11.2 ZDROJE DAT 86
11.2.1 Firemní účetnictví 86
11.2.2 Marketingový výzkum 86
11.2.3 Google Analytics 86
11.2.4 Google Trends 87
11.2.5 Google AdWords 87
11.2.6 Statistiky sociálních sítí 87
11.2.7 Ostatní veřejné zdroje 88
11.3 DOPORUČENÉ MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI 88
11.3.1 Výstavy a veletrhy 89
11.3.2 Prospekty 90
11.3.3 Reklama v časopisech 91
11.3.4 Media relations 92
11.3.5 Podpora prodeje 92
11.3.6 Sponzoring 93
11.3.7 Web a sociální sítě 94
11.4 POSTUP PRO MĚŘENÍ 94
11.5 ROZPOČET A ČASOVÉ VYMEZENÍ 95
11.6 KRITICKÁ MÍSTA PROJEKTU 96
ZÁVĚR 97
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 99
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 101
SEZNAM OBRÁZKŮ 102
SEZNAM TABULEK 103
SEZNAM GRAFŮ 104
SEZNAM PŘÍLOH 105

ÚVOD

Účelnost vynaložených prostředků je důležitou součástí mé marketingové práce a mého uvažování. Proto jsem velice rád přistoupil na nabídku zpracování tématu pro marketingové oddělení strojírenské firmy. Tématem této diplomové práce je plýtvání a efektivní investice v rozpočtu na marketing a marketingové komunikace. Jelikož se jedná o velmi citlivá data existující firmy, je zpracována tato diplomová práce, jako práce v utajení.

Marketingové oddělení strojírenské firmy za posledních deset let prodělalo mnoho změn, přibylo několik zaměstnanců a rozpočet se několikanásobně zvýšil. Marketingové oddělení pracuje na mnoha projektech, které ovlivňují jednak vnitřní prostředí organizace, ale především má za úkol poskytovat marketingovou podporu obchodnímu oddělení. Snaží se svými aktivitami zvýšit objemy prodejů jednotlivých výrobkových řad a výrobků. Pracuje na zvyšování povědomí zákazníků o značce a usiluje o neustálé zlepšování image firmy.

S důvěrou, která byla vložena na bedra marketingového oddělení, přichází i povinnosti a odpovědnost. Osmiciferné roční rozpočty na marketing jsou toho důkazem. Povinností dobrého marketingového oddělení je proto pravidelné skládání účtů. K tomu samozřejmě potřebuje kontrolu a měření dosažených výsledků. Jedině tímto způsobem může dokázat svůj význam, prokázat svou nepostradatelnost a opodstatnit svou důležitost v rámci firmy.

Bohužel na takovou práci není čas, ani lidé. Marketingové oddělení se neustále potýká s nedostatkem lidí. Na druhou stranu si však nemůže stěžovat na nedostatek práce. Z těchto důvodů využil marketingový manažer podnikového trainee programu, jehož úkolem je vzdělávání nadějných zaměstnanců firmy. A tímto způsobem jsem se k tématu dostal já.

Cílem této práce je vytvoření projektu, který by firmě a především marketingovému oddělení pomohl s problematikou kontroly a měření marketingové efektivnosti. Základem je analýza marketingového rozpočtu a marketingových aktivit, ze které budou vycházet podklady pro vytvoření plánu průběžné kontroly marketingových aktivit a měření efektivnosti.

Tento projekt by měl počítat s tím, že má marketingové oddělení málo lidí a není tudíž ani moc času, který by mohl být věnován průběžné kontrole nebo pravidelnému měření. Proto musí být měření jednoduché, standardizované a co nejméně časově náročné. Na druhou stranu by však mělo být dostatečně vypovídající o účelnosti vynaložených prostředků a o efektivnosti aktivit a projektů marketingového oddělení strojírenské firmy. Projekt se musí

věnovat měření všech marketingových aktivit, které marketingové oddělení v rámci své práce provádí.

Dle mého názoru by měl být marketing vždy veden srdcem i hlavou. Cítím, že marketing naší strojírenské firmy je nyní veden z devadesáti procent kreativním srdcem, což může vést až k pěknému bolehlavu. Ideálním poměrem by tak mělo být šedesát procent analytická hlava a čtyřicet procent kreativní srdce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA PLÁNOVÁNÍ, SMYSL PLÁNU A PLÁNOVÁNÍ

Plánování je uvědomělým a systematickým procesem poznávání budoucích problémů, jehož cílem je nalezení způsobu řešení pro dosažení stanovených cílů. Celý proces plánování se vztahuje k budoucnosti, ve které má být dosaženo určitého stavu, úkolu nebo cíle. Podle toho jsou alokovány prostředky a stanovovány samotné cíle. Pokud má být plánování opravdu účinné, je třeba, aby bylo podle účelu systematické a soustavné.

Kvalitní plánování má vycházet ze získávání a systematického analyzování potřebných dat, důkladného analyzování problémů, previze, prognózování budoucnosti, zpracování informačních a rozhodovacích procesů, tvorby cílů a rozhodovacích problémů. Současně je třeba hledat alternativy jednání, postupů a prostředků realizace cílů a úkolů a vytvářet si tak použitelné „plány B“ pro krizové situace. (Glogar a kol., 2006)

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu dělíme plánování na strategické, taktické a operativní. Strategické plánování má dlouhodobý charakter a komplexní přístup k organizaci jako celku. Je jakýmsi schématem postupu, jak by měla firma za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů a představuje směr, kam se podnik chce ubírat a čeho chce dosáhnout.

Taktické plánování směřuje k dosažení strategických cílů organizace, specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků. Operativní plánování pak představuje bezprostřední nástroj pro realizaci organizačních cílů.

Nedílnou součástí plánování je kontrola. Je chápána jako ověřování a vyhodnocování procesů a podmínek, a slouží jako podklad pro usměrňování aktivit a k dohledu nad efektivním využitím zdrojů určených k dosažení stanovených cílů.

Proces plánování v sobě zahrnuje i rozpočtování, čili tvorbu rozpočtu. Jde o proces formulování hodnotově vyjádřených cílů, který se stává důležitou součástí kontroly úspěšnosti. Samotný rozpočet je výstupem procesu rozpočtování. Zahrnuje hodnotově vyjádřené prostředky, které jsou potřebné pro dosažení naplánovaných cílů. (Žůrková, 2007)

1.1 Atributy plánování a druhy plánování

Zde mluvíme o podstatných vlastnostech plánování. Každý uživatel jim přikládá různou důležitost a význam. Podle pořadí tak vyjadřují důležitost svého významu v konkrétním plánu a podle rozsahu charakterizují vlastnosti, úlohu a poslání.

Plánování je proces s několika fázemi, který obvykle mívá více stupňů.

Porovnáním plánování s improvizací můžeme zjistit, že je plánování systematickou činností, s čímž souvisí získávání a analýza informací. Naproti tomu improvizace, činnost konaná bez náležité přípravy, je založena na dobré znalosti oboru, dat a informací, což vychází z dříve nabytých zkušeností.

Plánování probíhá ještě před zahájením všech aktivit a vztahuje se tak k budoucnosti. Snažíme se zajistit, abychom v budoucnu dosáhli nějakého cíle. Plánování nám ještě před započetím cesty k cíli hledá možné způsoby jejich dosažení.

Smyslem plánování je dosažení požadovaného cíle v budoucnosti. U plánování tudíž existuje předpoklad, že relevantní požadované cíle jsou v plánu plně obsaženy i s promyšleným postupem pro jejich dosažení. Tyto cíle jsou hlavním objektem podnikového plánování a vyžadují plánování úkolů, opatření i rezerv.

Složitost dosažení některých cílů, včetně složitosti jich samotných si vyžaduje, aby byla cesta k nim rozdělena na menší funkční celky a podcíle. Patří sem různé nástroje a techniky, které nás postupnými kroky přibližují směrem k výsledku.

Proces plánování potřebuje přísun informací jak z vnitřního, tak z vnějšího prostředí firmy. Všichni, kterých se týká plánování nebo hledání dat, by měli být dobře seznámeni s důvodem získávání těchto informací i jejich významem pro další využití. Zajišťuje to z jejich strany pochopení důležitosti významu dat pro rozvoj firmy a s tím související ochotu tato data systematicky vyhledávat a zpracovávat.

Výsledkem celého náročného procesu jsou plány, které vytváří rámec pro další směřování firmy a jejích zdrojů. Pracovníci tak znají svůj cíl a mají představu o způsobech a cestách, kterými se chce firma k jeho naplnění ubírat.

Plánování snižuje riziko a předchází chybným rozhodnutím. Při plánování totiž aktivně vyhledáváme problémy a rizika, které nás mohou potkat na cestě k cíli. Předvídáním těchto možných krizových situací se na ně můžeme připravit a předem hledat způsoby a prostředky, jak jim zabránit, vyhnout se jim či minimalizovat jejich následky. Zároveň máme v

krizové situaci záložní plán vytvořený v klidné době a s chladnou hlavou. Toho se pak můžeme držet a vyhnout se tak zbrklým a neuváženým krokům, které nás mohou stát mnoho cenných prostředků a v nejhorším případě nás mohou zcela odvést z cesty k cíli.

Důležité pro každou firmu je koordinování a integrace jednotlivých plánů do jednoho společného tak, aby bylo zabezpečeno sledování nadřazených podnikových cílů. Plány jednotlivých oddělení či částí firmy by neměli jít proti sobě. Důležitá je tak hierarchizace cílů a plánů v celé společnosti.

Ztotožnění se zaměstnanců a pracovníků s plány a cíli je důležitou součástí celého plánování. Pokud pracovníci pochopí plán a vezmou cíle za své, vede to k jejich motivaci a podněcuje je to k podávání dobrých pracovních výkonů. Neztotožnění naopak může mít za následek neochotu, ignoraci nebo až vědomé sabotování. Plán a jeho úspěšná realizace stojí vždy na lidech. I velice dobrý plán může špatně skončit, pokud není dobře proveden.

1.2 Náležitosti dobrého plánu a dobrého plánování

Každý plán, od kterého se očekává, že bude dodržován při realizaci akcí pro dosažení cílů, musí mít určité náležitosti. Nejde ani tak o formální stránku věci, jako spíše o přesnou formulaci a specifikaci. Výsledkem je, že zaprvé budeme po celou dobu plnění plánu vědět, co máme dělat a co nás ještě čeká, ale zadruhé budeme také znát měřítka svého úspěchu, případně i neúspěchu.

Dříve než přistoupíme k vlastnímu plánování, musí být jasné, co má být naplánováno, jaké výstupy se vyžadují a kde má být těžiště plánu. Je nutné definovat dimenze plánování s ohledem na časový horizont, obsah, hloubku a šířku plánování. (Žůrková, 2007)

Dobrý plán musí být především **účelný**, tedy vhodný pro daný cíl. Pokud tedy naplánovaná strategie nemůže vyústit k dosažení vysněného cíle, je plán předem odsouzen k záhubě. Peníze a další prostředky, které do takového plánu investujeme, budou předem ztracené. U účelnosti nemusí jít jen o strategii, ale také o vynakládané prostředky. Účelný plán by měl pracovat s optimálním množstvím prostředků. Nedostatečná informační příprava nás tak může dostat do situace, kdy během realizace plánu zjistíme, že finance, které jsme si na dosažení cíle vyhradily, jsou nedostatečné a ani z daleka nemohou pokrýt veškeré náklady potřebné pro dosažení vytyčeného cíle. Případně na druhé straně zase může vyvstat situace, kdy jsou námi naplánované prostředky příliš velké. V lepším případě si to marketingový manažer uvědomí a utratí jen tolik, kolik je zapotřebí. Bez dobré průběžné kontroly však

může slepě utratit všechny peníze s tím, že až na konci zjistí, že dosažený výsledek by bylo možné docílit s mnohem menším rozpočtem. Proto je dobré mít při plánování dostatek informací a zároveň si nastavit systém průběžné kontroly.

Jednou ze stěžejních vlastností dobrého plánu je jeho **proveditelnost**. Musí být v silách a možnostech daného subjektu, aby byl schopen plán splnit. Nereálné plány vedou k plýtvání a zbytečnému utrácení peněz. Ve výsledku také třeba k frustraci z nenaplnění ač evidentně přemrštěných cílů. Bohužel o realizovatelnosti celého plánu se často přesvědčíme až po jeho provedení. Na začátku a v průběhu může situace vypadat úplně jinak než na konci a je mnoho faktorů, které mohou bez našeho přičinění radikálně ovlivnit výsledek. Z toho důvodu je lepší se od začátku plánování opírat o předpoklady, které budou založeny na racionálních informacích, reálných poznatcích a možnostech, které skýtají konkrétní situace.

Každý plán by měl efektivně najít nejlepší cesty a způsoby k dosažení cíle s efektivním využitím všech zdrojů. Už tím, že plánujeme a hledáme si informace, zjišťujeme, kolik prostředků budeme potřebovat. Pokud tedy vytváříme dobrý a účelný plán, měla by být **ekonomičnost** jeho přirozenou a logickou vlastností. A čím čitelnější a transparentnější pro všechny zainteresované plán bude, tím lépe.

S plánem by se také mělo dobře a jednoduše pracovat. Neměl by být uložený pouze v počítačích manažerů, ale měl by být dostupný všem, kdo na něm nebo jeho dílčí součásti pracují. Případně by měl být pro motivaci, v heslech či zestručněný, dostupný všem. Každý zaměstnanec by měl znát svou roli a svůj podíl na plnění cíle. Samotný plán by měl být i **operativní**, čili snadno **uživatelný** a **kontrolovatelný**.

Celým plánem by měla být tažena jedna červená nit, která postupně vede všechny body a sled jednotlivých činností, které nás mají dovést k vytyčenému cíli. Činnosti by měly být poskládány tak, aby bylo zřejmé, které předchozí činnosti jsou přípravou určitých činností pozdějších. Plán má být **popisem plynule po sobě jdoucích činností**, které na sebe navazují a nejsou spolu ve vzájemném rozporu.

Pro každý plán je požadována **důkladná příprava**, s čímž souvisí požadavek na co nejdůkladnější plán. Nejde ani tak o popisování každé činnosti do detailu. To samotné může vést k naprosté prkennosti a neflexibilnosti plánu. Důkladný plán má být dostatečně **pružný**. Má počítat i s alternativní variantou plánu „B“ a předvídat momenty, kdy by k záložní variantě mohlo být přistoupeno. Měl by tak spíše obsahovat popis úkolu, který má být splněn se specifikací všech možných prostředků, kterými může být dosažen. Například při pláno-

vání dětského tábora je v plánu programu na odpoledne stanovena hra. Vedoucí pak podle počasí, nálady dětí a dalších faktorů vybere nejvhodnější hru pro momentální situaci.

Při přípravě celého plánu je důležité stanovit **optimální časové období**, pro které je připravován. Rozlišujeme mezi dlouhodobými, střednědobými a krátkodobými plány. Délka každého je však stanovována podle individuálních potřeb toho kterého plánu. Přesné vymezení je důležité nejen pro jasnou představu a časovém rámci, ale také pro kontrolní proces. Už během realizace tak můžeme zjistit, že námi naplánovaný čas není reálný a bude potřeba provést operativní změnu.

Ve výsledku by měl plán obsahovat vše potřebné k dosažení cíle a jeho sestavování by se mělo opírat o **maximum dostupných informací**, které jsou dobře a jasně kontrolovatelné. Všechny potřebné klíčové zásady se také dají shrnout jedním anglickým slovem SMART, které můžeme přeložit jako „chytrý“. Název této metody je složen z prvních písmen slov, která vystihují vlastnosti, jež by každý plán měl mít.

- **Specific** – Plán musí být určitý, konkrétní. Musí obsahovat požadované výstupy ve formě, kvalitě, míře a podrobnosti, vypovídací schopnosti a úplnosti odpovídající požadavkům vedení firmy. (Žůrková, 2007)

- **Measurable** – Plán musí být měřitelný. Tedy musí být vyjádřený v měřitelných jednotkách. Zároveň musí být porovnatelný se skutečnými hodnotami současného období, ale i období minulých, aby byla zachována srovnatelnost trendů v čase a vypovídací schopnost. (Žůrková, 2007)

- **Attainable** – Plán musí být dosažitelný a motivující. Výsledek plánování je měřítkem úspěchu plánovaného období. Jde o to, aby se každý zaměstnanec firmy ztotožnil s cílovými hodnotami plánu a plán byl pro něj dosažitelný a motivující. (Žůrková, 2007)

- **Realistic** – Plán musí být reálný, v souladu se současným postavením firmy na trhu, musí reagovat na sílu a záměry konkurence, odpovídat okolnímu ekonomickému, politickému, technologickému, legislativnímu, sociálnímu a jinému prostředí. (Žůrková, 2007)

- **Tangible** – Plán musí být materiální, čili hmotný a to v tom smyslu, že je odrazem konkrétních hmatatelných akcí a kroků v oblasti vývoje, nákupu, výroby, obchodu, marketingu a jiných rozhodujících činností firmy. (Žůrková, 2007) U některých autorů můžeme najít pod posledním písmenem „T“ označení **Time**, tedy určení času. Přesné stanovení času,

který máme na splnění plánu je důležité pro celé plánování. Plán a cíle by měli být měřitelné v časových etapách během a na konci celého procesu.

1.3 Informační příprava plánování a analýza

Základem každého kvalitního plánování jsou informace. Bez dobré informační základny nemůže být žádné plánování efektivní. Informace, které potřebujeme, jsou analytického charakteru. Z časového hlediska jsou orientované na minulost nebo současnost, jako například informace o minulém prodeji a současných objednávkách. Můžeme však také získávat informace orientované na budoucnost a to například ve formě prognóz a předpovědí na základě minulých dat.

Získávání informací začíná v samotné organizaci a zjišťuje se běžná marketingová situace. Situace na cílovém trhu, jeho velikost a růst. Vše za několik minulých let, rozděleno podle tržních a geografických segmentů. Další jsou pak informace o situaci výrobku s uvedením prodejů, cen, ziskového rozpětí a čistých zisků pro každý výrobek za několik posledních let. Součástí je také informace o situaci konkurence. Je potřeba identifikovat hlavní konkurenty, popsat jejich velikost, cíle, tržní podíl, kvalitu jejich výrobků. Jejich marketingové strategie a ostatní charakteristiky, které jsou důležité pro pochopení jejich záměrů a chování. Společně s předchozími se snažíme získat informace o distribuci, které nám poskytují data o počtu jednotek produktů prodaných přes jednotlivé distribuční kanály a o změnách v těchto cestách. Jsou zaznamenány změny v síle distributorů a obchodníků, stejně jako v cenách a obchodních podmínkách, potřebných k motivaci. Jako poslední se snažíme získat informace o makroprostředí. Tato část popisuje trendy širokého makroprostředí - demografického, ekonomického, technologického, politicko-právního, sociálně-kulturního – majícího dopad na budoucnost konkrétní řady výrobků. (Kotler, 2007)

Samozřejmou součástí jsou různé situační analýzy jako je například analýza SWOT. Tedy analýza vnitřního prostředí firmy za pomoci analýzy silných a slabých stránek a dále analýza vnějšího prostředí, které pro firmu představuje ohrožení a příležitosti.

Veškeré informace musí projít selekcí, protože mnohé z nich jsou neužitečné a nevyužitelné. Plánovači tak musí dobře zvažovat, které informace jsou důležité a které irelevantní. Ty je třeba vyloučit, aby neovlivňovaly výsledky nebo neodváděly pozornost od důležitých bodů. Mohou sem patřit informace, které nejsou dostatečně precizní, jsou neaktuální, nepřípustné, mají více významů, jsou špatně formulované či těžko ověřitelné. Pro plánování

je tak důležité získání správných informací ve správné formě, které povedou plánovače ke správnému cíli.

Aby tedy byla získaná informace využitelná, musí mít určité požadované vlastnosti, mezi které patří úplnost, pravdivost a relevance, srozumitelnost, přesnost a konzistence, objektivnost, aktuálnost a včasnost, odpovídající podrobnost, míra spolehlivosti, kontinuita a příznivá cena. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

1.3.1 Druhy informací

Podle účelu potřebujeme získávat různá data, z nichž dostáváme požadované informace. Ty můžeme rozlišovat podle jejich vlastností nebo podle způsobu, jak jsou shromažďovány či prezentovány. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

Rozlišujeme **informace na sobě závislé**, které vycházejí ze závislých dat a vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými. Ty mohou být vůči sobě v přímé či nepřímé úměře. Na druhé straně **nezávislá data** existují bez vzájemných vazeb.

Zdroje informací důležitých pro plánování můžeme rozdělit podle umístění informačních pramenů na **interní a externí**. U interních vycházíme především z účetnictví a dalších databází obsahujících potřebné informace. Externí jsou data, která získáváme z okolního prostředí firmy – od konkurence, z veřejných zdrojů a dalších.

Z časového intervalu můžeme informační zdroje rozlišovat podle periodicity či nahodilosti jejich získávání. Podle využití a důležitosti tak máme **informace získávané pravidelně** nebo **nepravidelně**. Na jedné straně máme k dispozici informace, které se nám do rukou dostávají každý den, měsíčně či jednou za rok. Jde o **informace tokové**, které sbíráme opakovaně v průběhu nějakého časového období s využitím stejného metodického postupu. Může jít například o data z účetnictví, které se vede neustále a průběžně. Druhou formou jsou **informace stavové**. Ty jsou shromažďovány v jednom časovém okamžiku. Může jít například o nahodile dělané průzkumy.

Podle charakteru dělí Kozel, Minářová a Svobodová v knize *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011) informace na **kvalitativní a kvantitativní**. Kvalitativní informace jsou hůře měřitelné a sbíraná data mají více subjektivní charakter. Může jít například o rozhovory s odborníky. Naproti tomu máme data kvantitativní, která jsou přesně měřitelná a vycházejí z čísel. Sem patří například vyčíslení nákladů, množství prodaných produktů či délka návštěvy na webové stránce. Glogar

v učebním textu *Marketingové plánování, controlling a audit* (Glogar a kol., 2006, s. 23) rozlišuje dělení informací podle charakteru na ty, které **popisují skutečnost** a vychází z prokazatelných dat. Dále na **informace o prognózách**, které na základě dostupných informací předpovídají budoucí vývoj a na konec na **informace o trendech.** Ty se snaží aplikovat historické informace na současnost s výhledem do budoucnosti a hledají paralely mezi minulým a budoucím vývojem. Interpretaci dělení informací podle charakteru dle Glogara pak Kozel, Minářová a Svobodová nazývají dělením dle obsahu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 52) Obsah informací úzce souvisí s jejich charakterem. Proto dělení Glogara nepopírají, ale rozšiřují. **Podle obsahu informací** tedy dělíme data na **fakta**, **znalosti**, **názory**, **záměry** a **motivy**.

Podle způsobu prezentace rozdělujeme data na **numerická**, **textová** a **ostatní**. Numerická data jsou prezentována v číslech. Jsou získávána z různých statistik nebo číselných přehledů. Textová data vychází ze slovníků, textů a katalogů umožňujících jejich srovnání. Data, která nemají číselnou ani textovou podobu a jsou multimediálního charakteru, řadíme do skupiny ostatních.

Naprosto zásadním je **dělení podle zdrojů** dat. Jde o dělení podle toho, jak informace získáváme a jaké bylo jejich hlavní určení. Rozlišujeme tedy data **primární** a **sekundární.** Sekundární data jsou taková, která už jsou zpracovaná dříve za jiným účelem, ale hodí se nám i nyní. Primární data získáváme pro konkrétní výzkumný účel. K získávání dat tímto způsobem přistupujeme až v okamžiku, kdy zjistíme, že požadované informace nejsme schopni získat z již dříve zpracovaných sekundárních dat. Buď takové informace nemáme, nebo jsou pro naše účely naprosto nepoužitelné.

Každý pracovník, který se někdy snažil získávat různé informace, mohl narazit na nedostupnost některých dat z důvodu jejich utajení, či nějaký druh omezení jejich přístupu. Můžeme tedy do dělení dat zařadit i **míru jejich zveřejnění** a rozdělit je tak na **veřejné**, **neveřejné** a **tajné**.

Informace můžeme samozřejmě dělit na **úplné** a **neúplné. Podle hierarchické pozice** příjímatele informací **informace pro řízení** a dále **informace pro činnosti**, které mohou být základem existence podniku. Důležité je také **dělení informací podle jejich role**, kterou hrají v rozhodovacím procesu. Sem řadíme například **informace plánovací** nebo ty, které jsou **určeny k řízení podniku**.

1.3.2 Zdroje informací

Pro plánovací potřeby zpravidla existuje dostatečné množství informačních zdrojů. Je však zapotřebí vědět kde je hledat, abychom našli potřebná data a z nich byli schopni získat vhodné informace. V prvé řadě se proto vždy pokoušíme ověřit, zda jsou k dispozici nějaká sekundární data. Až v případě, že data nejsou k dispozici nebo nemají odpovídající kvalitu, přikročíme k hledání primárních dat. Rozdíl ve finanční a časové náročnosti pro získání sekundárních a primárních dat je obrovský.

Sekundární data jsou k dispozici už na začátku plánování, protože byla sbírána dříve za jiným účelem než pro konkrétní plánování. Jde o opakovaně použitelná data a náklady na jejich pořízení jsou velice nízké. V důsledku se snižují s každým dalším použitím.

Zpracováním sekundárních dat získáme sekundární informace. Zdrojem sekundárních dat a informací jsou především volně dostupné firemní či veřejné zdroje, které dále dělíme na interní a externí. V současnosti nejvýznamnějším zdrojem externích dat je internet, který nabízí rychlé vyhledávání, sběr a zpracování dat s minimálními finančními nároky.

V případě, že nám dostupné sekundární zdroje nestačí, přikročíme k zajišťování primárních dat a informací. Primární informace obsahují nová data, která musí být nejprve shromážděna. Tyto informace bývají získávány na míru zadavatele. Primární data nebyla dříve publikována, nebo o tom nevíme. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011)

Primární data mají výhodu v tom, že jsou naprosto aktuální a přesně odpovídají našim požadavkům. Ovšem náklady na jejich získání jsou mnohem vyšší a jejich získání je pomalejší.

2 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

S proměnami a rostoucí dynamikou a komplexností okolního podnikatelského světa roste i nutnost systematického marketingového plánování. Velice silné konkurenční tlaky ovlivňující trhy celého světa, představují hlavní argument k ústupu od strnulých plánovacích mechanismů mnoha podniků. Ty je třeba nahradit flexibilními koncepty, které jsou schopné rychle a účinně reagovat na aktuální dění.

Marketingové plánování má mít své místo v moderním podnikovém plánování. Podniková vize nemůže v dnešních podmínkách opomíjet zdůraznění marketingových cílů a marketing by se tak měl aktivně podílet na formulování vize a poslání podniku. Stejně tak by měl být konstruován i plán celkového obrazu podniku, kdy by mělo mít marketingové oddělení možnost promlouvat do příslušných kapitol nákupu, zásobování, personálního řízení a marketingového mixu. (Glogar a kol., 2006)

Podobně by se měly prolínat strategické plánování marketingu se strategickým plánováním celého podniku a podle cílů by měla být stanovena jejich hierarchie. Pro jejich transformaci do podoby jednotlivých plánovacích prostředků, které operacionalizují strategické cíle slouží taktické a operativní plány. V jednotlivých oblastech tohoto plánování má být rezervováno místo i pro marketing. Ten zde doplňuje již nadřazené příspěvky marketingu k celopodnikovému systému plánování. Stejně tak se dá vymezit podíl marketingu na podnikatelských plánech či na plánu efektivnosti podniku. (Glogar a kol., 2006)

2.1 Fáze marketingového plánování

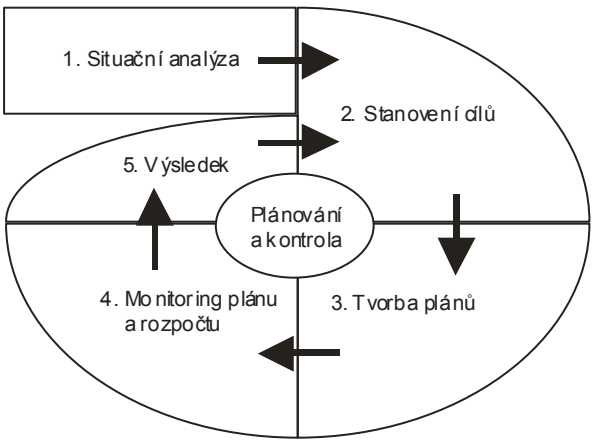
Není úplně přesně stanoveno, kolik fází by mělo marketingové plánování obsahovat. Vše je závislé na mnoha faktorech, kterými jsou například velikost podniku či odvětví podnikání. Pro jednoduchost a uvedení do problematiky bychom podle Žůrkové mohli stanovit čtyři fáze plánování. (Žůrková, 2007, s. 12-13) Žůrková však ve své knize *Plánování a kontrola klíč k úspěchu* uvádí i fázi pátou, která předchází všem ostatním. (Žůrková, 2007, s. 12-13) Tou je fáze sběru informací a jejich analýza. Proces marketingového plánování tedy začíná analýzou. Zajímá nás současná a budoucí situace jak v podniku, tak jeho okolí. Tuto fázi marketingového plánování můžeme nazvat **fází situační analýzy**. Tato fáze se stává základem pro všechny další fáze. Především pak pro tvorbu cílů a navrhování řešení. Pokládáme si otázku, čeho bychom chtěli v budoucnu dosáhnout. Tuto fázi můžeme nazvat **fází strategického plánování**.

Následuje **fáze tvorby plánů**, která nám odpovídá na otázku jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů a jak na to efektivně vynaložit finanční prostředky. Plánujeme marketingový mix a příslušné marketingové instrumenty. V této fázi můžeme vytvářet další cíle a podcíle, které jsou na sobě různě závislé a jejich provázání vede k plnění cílů vyšších.

Glogar se ve své práci spokojuje s definováním fází do tohoto bodu. (Glogar a kol., 2006, s. 75) Naproti tomu Žůrková přidává ještě další dvě fáze. Dá se říci, že pro nás v této práci dosti důležité fáze. (Žůrková, 2007, s. 12-13) Jednak jde o **fázi monitorování plánů a rozpočtů**. Tato fáze nám má v průběhu a na konci realizace plánu ukázat jak si vedeme a jak na tom skutečně jsme. Poskytuje nám důležitá data o vývoji, která nám mohou pomoci při korigování aktivit v případě, že se začneme ubírat špatným směrem nebo výsledky neodpovídají plánu.

Na konec přichází **fáze výsledku**, která nám ukazuje, kde jsme po ukončení plánu a s jakým výsledkem. Nemůže nám ukázat, proč jsme se v tomto bodě ocitli. To nám může pouze napovědět, ale k odpovědi na tuto otázku nás povede pouze důkladná analýza realizace celého plánu.

Všechny uvedené fáze se samozřejmě prolínají a je důležité si uvědomit, že je vždy důležité provádět zpětnou kontrolu a to nejen při přechodu do další fáze. Tímto můžeme zmenšit dopad případných chybných rozhodnutí, předejít a zamezit případným ztrátám a to nejen finančním, ale také časovým. (Žůrková, 2007)



Obr. 1. Fáze plánovacího cyklu (zdroj: vlastní zpracování)

Výsledek se pro nás stává novou informační základnou pro další plánování. Stejnou základnou, ze které jsme vycházeli na začátku prvního plánování. Plánování je tak uzavřeným cyklem, ve kterém se nesmí vynechávat jednotlivé fáze. Musí se také pracovat se

zpětnou vazbou, což u nás představuje kontrolu a stanovování odchylek. Vynecháním fáze by došlo k přerušení kontinuity procesu a další práce by se stala o mnoho složitější s rizikem, že by neměla dostatečnou vypovídající schopnost.

2.2 Stanovení cílů

Při stanovování cílů musíme mít neustále na mysli vizi a misi celé organizace. To jsou totiž základní a z časového hlediska nejdlouhodobější cíle. Těch se proto musí naše dílčí cíle a plánování držet a společně s rozpočtem s nimi musí být v souladu.

Stanovené globální cíle, kterých chce podnik dosáhnout, jsou dlouhodobé a měly by mít písemnou formu. Mají odrážet a naplňovat samotnou misi firmy a identifikovat směr, kterým se chce firma ubírat a čeho chce dosáhnout. Cíle by měly být dosažitelné a srozumitelné pro všechny zúčastněné. Stávají se totiž podkladem pro formulování strategických plánů.

Mise firmy je určitou představou o smyslu jejího působení. Je důležité, aby byla definována jasně, srozumitelně, jednoduše a krátce. Jejím účelem je, aby v několika málo větách byla schopna říci vše o naší firmě a jejím poslání.

2.3 Funkce marketingového plánování

Funkce marketingového plánování se příliš neodlišují od obecných funkcí plánování. V prvé řadě jde o podporu účelového, na cíl zaměřeného jednání a jeho orientace na budoucnost. Dále jde o koordinaci rozhodování a úkolů. Samozřejmou funkcí je i motivace členů organizace, kteří se podílí na uskutečňování podnikových a marketingových cílů. A v neposlední řadě má také funkci vytváření předpokladů pro hodnocení výkonu a kontrolu organizačních jednotek.

2.4 Úrovně marketingového plánování

Úrovně marketingového plánování se nijak zvlášť neodlišují od běžného podnikového plánování. Vše se spíše pouze přizpůsobuje oborovému názvosloví. Běžně tedy rozlišujeme roviny strategického a taktického plánování úkolu nebo roviny dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánování.

Z pohledu managementu můžeme plánování rozdělit do tří základních úrovní na strategické, taktické a operativní. Strategický plán řeší otázky budoucnosti podniku a způsoby, ja-

kými je podnik schopen vypořádat se s nutností změn. Patří sem například velikost podniku, produktové rozpětí, finanční struktura, rozvoj, investice a technologie.

Na strategický plán navazují taktické plány, které je uvádí do praxe. Taktika je spojována s přemístěním a přeplánováním zdrojů podle potřeby tak, aby se usnadnilo dosažení strategických cílů. Zahrnujeme sem rozvoj nových trhů, školení a trénink zaměstnanců, plánování a organizaci aktivit.

Úplně nejníže jsou operativní plány, které jsou však nejdetailnější. To z toho důvodu, že jsou zaměřeny na každodenní procesy a mají zajišťovat jejich bezproblémové fungování. Jsou zapotřebí ve všech oblastech a na všech úrovních firmy. Patří sem mzdové plánování, plán výroby nebo kontrola skladu.

Glogar považuje za účelný doplněk předchozího také rozlišení na:

- marketingový podíl na rovině vize a mise podniku,

- marketingový podíl na rovině strategického plánu podniku jako celku,

- marketingový podíl na rovině plánování strategických obchodních jednotek,

- marketingový podíl na plánu efektivnosti a likvidity,

- marketingový podíl na operačním a taktickém plánování ve funkčních oblastech, zde tedy funkční oblasti marketingu.

(Glogar a kol., 2006, s. 76)

3 ZÁKLADY ÚSPĚŠNÉ APLIKACE MARKETINGOVÉHO CONTROLLINGU

Marketingový controlling se neomezuje jen na završení procesu zpětnou kontrolou toho, co bylo vykonáno, ale zaměřuje se i na prověření přípravy procesů. Controlling je na rozdíl od pojetí kontroly v minulosti zaměřen do budoucnosti. Je přítomen v celém procesu marketingového řízení od jejich počátku. Zapojuje se do všech marketingových aktivit a marketingové praxe. Oceňuje, hodnotí a kontroluje přípravu plánu, rozpočtu, informačního systému a zabezpečení plánovaných informací. (Glogar a kol., 2006)

3.1 Marketingový controlling

Controlling neznamená pouze kontrolu v užším slova smyslu, k čemuž bychom mohli být vedeni jednoduchým překladem z angličtiny. Vedle tradičního pojetí kontroly znamená controlling také řízení a regulaci. Controlling musíme chápat jako součást každého jednotlivého řídícího subsystému, jež je zaváděn v různých odděleních firem. Stejně tak je zaváděn marketingový controlling, který sleduje marketingové aktivity.

3.1.1 Základní charakteristika marketingového controllingu a auditu

Marketingový controlling je součástí celopodnikového systému controllingu. Hlavním úkolem a cílem je podporování vedení firmy s pomocí koordinování, zabezpečování informací pro prodej, plánování a kontrolu. Vše pro koordinaci marketingu s jinými organizačními jednotkami, ale také ve vztahu k dalším marketingovým úkolům.

Úkolem marketingového controllingu je vytváření příslušných podmínek a jejich náležité zabezpečování z technického a organizačního hlediska dostatkem informací. Samozřejmostí je zpětná vazba s pomocí kontrolních dat. S vývojem základních směrů marketingových plánů je po marketingovém controllingu vyžadována participace na tvorbě situačních analýz a stejně tak jejich kontrola.

Stejně jako se marketing nezaměřuje pouze na operativní plánování a tomu odpovídající krátkodobou kontrolu výsledků marketingu, je marketingový controlling zaměřen dlouhodoběji na strategické marketingové plánování. S tím také souvisí odpovídající informační základna, plánovací techniky a včasný systém průběžné kontroly.

Marketingové nástroje controllingu vycházejí z části z vnitropodnikového účetnictví, které nám ukazuje stav zisků a ztrát a průběžného stavu. Velký význam mají však také externí

data, která můžeme získat od různých výzkumných agentur či dalších institucí. Externí data jsou mimořádně důležitá pro strategické plánování.

Marketingový systém ukazatelů je spojen s externími a interními daty k zabezpečení například reklamních kampaní ve vztahu k počtu osob, které reklamní poselství oslovuje. Například využití výpočetní techniky usnadňuje zabezpečení a přípravu potřebných dat.

S marketingovým controllingem souvisí také marketingový audit, který je jeho typickou součástí. Zahrnuje detailní a kritické přezkoumání existující organizace v oblasti marketingu, přezkoumání používaných plánovacích a kontrolních technik, stejně jako úkolů při plánování a koncepčního sjednocení rozmanitých opatření v rámci marketingového mixu.

3.1.2 Úkoly marketingového controllingu

Z problémů marketingu se odvozují úkoly pro marketingový controlling. Úkoly také plynou z požadavků marketingu na zabezpečení relevantních informací na přípravu příslušných plánovacích a kontrolních technik stejně jako na organizační pomoc. V současné době je dáván největší důraz na strategické úkoly marketingové kontroly vycházející ze strategického přístupu.

Mezi úkoly patří zabezpečení plánovacích technik a účelný sběr informací. V prvé řadě jde o systematickou práci a z toho vycházející analýzy prostředí, které nám poskytují relevantní informace. Důležitým úkolem marketingového controllingu je vytváření systému včasného varování. Ten hledá úzká hrdla, místa velkého rizika nebo krizové momenty. Jejich identifikací se na ně můžeme včas připravit a předcházet jim samotným nebo jejich následkům. Dalším úkolem je také nastavování systému časově správných průběžných kontrol při praktickém prosazení strategických plánů.

K logickým úkolům patří také výzkum portfolia, protože to je to, co firma nabízí a co ji živí. Pokud nebude dobře vědět, co nabízí a jaký je rozdíl mezi jejími a konkurenčními produkty, nemůže efektivně plánovat a pracovat s trhem. S tím souvisí také analýzy potenciálu k hodnocení a výběru vztahu mezi výrobkem a trhem a dlouhodobé marketingové systémy rozpočtování.

Kvantitativní a kvalitativní data nehrají vždy stejnou roli. V různém poměru je jich zapotřebí pro strategické rozhodování a v jiném poměru pro operativní. Marketingový controlling proto musí zabezpečit relevantní informace pro plán spolu se zkušeností pro zabezpečení podpory rozhodování.

Úkol controllingu také spočívá v analýze výsledků, které nám přináší informace o úspěších a ztrátách. Jejich přesné a včasné vymezení nám pomáhá při dalším rozhodování a může nám pomoci předejít opakování omylů. Stejně nám pomáhá pravidelný průzkum metodik plánování, kontroly a celé marketingové organizace. Zjišťujeme relevantnost, aktuálnost a hodnotu přínosů celé organizaci.

3.1.3 Nástroje marketingového controllingu

Nástroje marketingového controllingu se v podstatě neliší od nástrojů, které jsou používány v ekonomických disciplínách nebo v managementu. Nástroje jsou pouze modifikovány pro potřeby controllingu, který tedy také používá modely, metody a realizační prostředky.

Pod modelem si můžeme představit například zobrazení cyklu života výrobku. Jde o zjednodušený obraz vzájemných souvislostí problémů. Metoda představuje pravidla pro postup při analýzách a řešení problémů. Jako příklad si můžeme vzít postup při prosazování analýzy portfolia. Pro bezprostřední praktické prosazení metody slouží realizační prostředky. Jako příklad můžeme uvést programy zpracování dat k aplikaci výpočtů pro marketingovou analýzu výsledku.

Podle Glogara (Glogar a kol., 2006, s. 111-113) pak můžeme rozlišovat některé nástroje podle toho, zda jsou užity pro strategické či operativní marketingové plánování. Ke strategickým patří především prostředky, které slouží k včasnému rozpoznání ohrožení a potenciálů úspěchů a také k vývoji a zhodnocení dlouhodobých alternativ jednání. Mezi ně zařazujeme analýzy okolí z hlediska konkrétně využitelných indikátorů včasného varování. Berry – index například slouží k zhodnocení budoucích rizik jednotlivých zemí v zahraničním obchodě. Dále sem řadíme analýzy Gap, analýzu SW, matici konkurence, životní cyklus výrobků, analýzy portfolia či analýzy vztahu výrobku a trhu. (Glogar a kol., 2006)

Operativní plánování marketingu může ve větší míře zapojit analýzy založené na interním účetnictví. Jako základní sem patří výpočet nákladů a přínosů. Důležité je také využití hospodářské statistiky odbytu. Ta totiž vyžaduje podkladové body pro prognózy, jak určitá provedená opatření zapůsobila nebo působí na reakci poptávky a tím také na vývoj výdajů.

Podobný vztah má kontrola výsledků marketingu k nástrojům, jež vznikají z výpočtu nákladů a výkonů stejně jako z hospodářské statistiky. Jde především o rozčlenění výsledků

podle produktů, zákaznických skupin, smluvních veličin, prodejních oblastí či organizačních oblastí odpovědnosti.

3.1.4 Organizace marketingového controllingu

Základním problémem marketingového controllingu je jednak stanovení jeho procesní organizace a dále také vyřešení institucionální organizace. Řeší se také vztah celopodnikového controllingového systému k jednotlivým úsekům či oblastem controllingové činnosti.

Vyvstává také otázka, zda by měl být marketingový controlling zařazen pod oddělení controllingu nebo pod marketingové oddělení, přičemž každá z možností nabízí své výhody i nevýhody. Řešením toho může být princip Dotted-line, kdy nositelé funkcí marketingového controllingu jsou odborně podřízeni centrálnímu controllingu, disciplinárně však marketingovému řízení. Přináší to možnost spojení informačních, plánovacích a kontrolních procesů marketingu. V této formě se projevuje dvojitý vztah k problému, který dává vlastníkovi mimořádnou kontrolní pozici ve vztahu k marketingu. (Glogar a kol., 2006)

3.1.5 Marketingová analýza výsledků

Jde o dílčí úkol marketingového controllingu. Spočívá ve zpětném zkoumání nákladů a výkonových relací nebo vývojových a přínosových relacích. Jestliže máme plánem stanovené ukazatele, je analýza výsledků jejich přísnou kontrolou. Je potom součástí přezkoušení nepeněžních výsledků činnosti a stanovených cílů. Jako zdroje zisku nebo ztráty nás nezajímají pouze produkty, ale také jiné výsledky z vztahů produkt – trh. Příkladem mohou být zákaznické skupiny, distribuční cesty, prodejní oblasti a další.

4 MARKETINGOVÝ AUDIT A KONTROLA

Audit je prostředek, jímž jedna osoba ujišťuje druhou o kvalitě, podmínkách nebo stavu určité skutečnosti, kterou druhá osoba zkoumala. Můžeme tím především rozumět kontrolu účetnictví, účetní závěrky a výroční zprávy. Účetnictví totiž poskytuje základní informace o hospodaření podniku řadě subjektů, které zajímá vedle vlastních dat také skutečnost o správnosti a pravdivosti účetních výkazů.

Funkcí auditu a jejím základním cílem je zvýšení věrohodnosti uváděných informací a působení proti vzniku chyb a podvodů. (Glogar a kol., 2006)

Podle Kotlera je marketingový audit určitou formou nezávislého zkoumání marketingové výkonnosti podniku, jejímž cílem je určit problémové oblasti a marketingové příležitosti a doporučit plán opatření ke zlepšení marketingové výkonnosti firmy. (Kotler, 2007, s. 781-782)

Marketingový audit představuje systematickou sekvenci diagnostických kroků, které zabírají marketingové aktivity podniku v širokém měřítku. Jedná se o zkoumání komplexní, systematické, nezávislé, prováděné periodicky. Po uskutečněné analýze následuje plán opatření ke zlepšení marketingu firmy. (Lyková, 2000)

Musíme si uvědomit, že se nejedná výlučně o analýzu marketingových výsledků, ale o prozkoumání podnikových předpokladů pro dosažení těchto výsledků. Takový audit patří k typickým úkolům marketingového kontrolního systému. (Glogar a kol., 2006)

Existuje několik jednotlivých typů marketingové kontroly, které ještě samy o sobě nejsou auditem. Máme k dispozici kontrolu marketingových výsledků. Ta má za úkol zjišťovat, zda marketingové oddělení plní marketingové cíle a plány. K tomuto provádí škálu různých analýz. Patří sem například analýza zákazníků, analýza prodeje nebo třeba analýza sortimentu.

Dalším typem kontroly je kontrola marketingových přínosů, která zjišťuje, kde podnik získává peníze. Vytváří se analýza rentability sortimentu, prodejních oblastí a obchodních cest, ale také samotných zákazníků. V dalším kroku se tyto výnosy vyhodnotí a formulují se vhodná opatření. Produkty se nehodnotí pouze podle tržeb, ale též podle docilovaného zisku a krycích příspěvků na úhradu nákladů. Tato analýza patří do náplně práce vedoucího marketingu. Pro potřebu diplomové práce nás bude nejvíce zajímat analýza efektivnosti propagačních nástrojů jako prostředek pro kontrolu marketingových přínosů.

Pro kontrolu vynaložených prostředků a zhodnocení účinnosti nákladů na marketing a prodej užíváme kontrolu marketingových výdajů. Analyzujeme zde efektivnost prodeje, reklamy, distribuce a například podpory prodeje. Cílem analýzy je zhodnocení efektivnosti nákladů na marketing a prodej. V analýze se opět zabýváme jednotlivými výrobky, distribučními cestami i jednotlivými prostředky komunikace. Tyto výdaje konfrontujeme s přínosy jednotlivých marketingových jednotek, analyzovaných v předchozí části. Činnost by měla spadat pod vedoucího marketingu, případně podnikovému controllingu. Nejvíce nás bude zajímat analýza rentability výdajů na propagaci a analýza rentability nákladů na podporu prodeje.

Samotný marketingový audit nám kontroluje strategii a provádí hloubkovou kontrolu chování podniku. Zjišťuje, zda firma realizuje své nejlepší možnosti. Pro srovnání nám může dobře posloužit například analýza komunikačních aktivit konkurence.

Základním pravidlem je, že marketingový audit má provádět externí konzultant, který má potřebnou objektivitu a nezávislost. Tento konzultant se při práci nesmí spoléhat na informace a podklady pouze od pracovníků firmy, ale musí v rámci auditu zkoumat názory zákazníků, obchodních prostředníků i ostatních zúčastněných institucí. Stejně tak musí brát v potaz vývoj ekonomického okolí z externích zdrojů. (Lyková, 2000)

4.1 Typy marketingových auditů

Marketingový audit pracuje se šesti základními složkami, které rozhodují o marketingové situaci firmy. Tyto složky zkoumá šest hlavních typů marketingových auditů.

- **Audit marketingového prostředí** - analyzuje makroprostředí, tedy hlavní síly vnějšího prostředí, které na podnik působí. Zajímá nás minulý vývoj a očekávané trendy, které mohou přinést příležitosti či ohrožení pro marketing firmy. Zkoumá tedy síly demografické, ekonomické, ekologické, technologické, politické a kulturní. Pak sem také patří okolní prostřední firmy, které můžeme do určité míry ovlivnit. Sem patří zákazníci, trhy, konkurence, dodavatelé, dealeři a obchodníci, podmínky marketingu firmy a veřejnost. (Kotler, 2007, Lyková, 2000)

- **Audit marketingové strategie** – má za úkol kontrolovat, jak jsou cíle a strategie přizpůsobeny vnějším podmínkám. V praxi tak hodnotí obchodní úkoly, úkoly a systém cílů marketingu a jejich správnou formulaci vzhledem ke zdrojům a možnostem. Dále také zda

samotná strategie odpovídá současnému i budoucímu marketingovému prostředí. (Kotler, 2007, Lyková, 2000)

- **Audit marketingové organizace** – nám hodnotí vhodnost existující marketingové organizace pro zvolenou strategii, tedy schopnost organizace realizovat potřebnou strategii po stránce formální struktury, funkční efektivnosti a fungujících vztahů jednotlivých útvarů. (Kotler, 2007, Lyková, 2000)

- **Audit marketingových systémů** – se zaměřuje na fungování čtyř hlavních marketingových systémů podniku. Systému marketingových informací, systému plánování marketingu, systému marketingové kontroly a systému vývoje nových výrobků. (Kotler, 2007, Lyková, 2000)

- **Audit marketingové produktivity/rentability** – má za úkol zkoumat kde je firma ziskové a kde naopak ztrácí peníze. Pod drobnohled se tak dostávají jednotlivé výrobky a výrobkové řady, území, trhy, odvětví a distribuční cesty. Současně také analyzuje efektivnost nákladů vložených do marketingu. (Kotler, 2007, Lyková, 2000)

- **Audit marketingových funkcí** – se zabývá fungováním hlavních složek marketingového mixu a realizací jednotlivých marketingových činností, především pak prodejem, cenotvorbou, prací se sortimentem, distribucí, reklamou, PR a třeba podporou prodeje. (Kotler, 2007, Lyková, 2000)

4.2 Shrnutí výsledků marketingového auditu

Auditor na konci své práce shrne výsledky analýz a formuluje svá zjištění. Z těch následně vyvozuje krátkodobá, střednědobá a dlouhodobá doporučení, která by měla pomoci v další práci marketingové organizace. Usměrnění aktivit, přehodnocení plánů a cílů, úsporu prostředků, případně další.

5 PLÁNOVÁNÍ KOMUNIKAČNÍCH KAMPANÍ

Při plánování komunikačních kampaní musíme mít vždy na paměti cíl, kterého chceme v daném časovém období dosáhnout. Komunikační aktivita pak sama o sobě musí představovat vhodný prostředek pro dosažení stanovených cílů. Pak už stačí mít jen dobře stanovené cíle, které nám usnadní následnou kontrolu. Shrňme si tedy prostředky komunikačního mixu společně s možnostmi jejich měření.

5.1 Reklama - stručný popis, média a měření

Reklama, jinak také obchodní propagace, je komunikace s cílem ovlivnit přijímatele takovým způsobem, abychom ho přiměli k tomu, aby něco udělal, nebo to naopak neudělal. Jde ve většině případů o placenou informaci, jejímž cílem je vyvolání především ekonomického efektu. (Jurášková a kol., 2012)

Reklama je komunikační disciplína, kterou lze předávat marketingová sdělení masovým cílovým segmentům. Hlavními funkcemi jsou zvyšování povědomí o značce a ovlivňování postojů ke značce (brand building). (Karlíček a Král, 2011)

Hodnocení efektivity reklamy bývá obtížné a záleží také na médiu, kterým byla reklama šířena. Pokud budeme mít u daného produktu silnou závislost reklamy a prodeje, je efektivita reklamy patrná ze změn v prodeji. V takovém případě hovoříme o prodejním efektu. Na druhou stranu můžeme hodnotit také komunikační efekty. V tom případě hodnotíme změny v povědomí o značce či produktu a změny v postojích ke značce či produktu. Vhodné je také zjišťování, zda si cílová skupina reklamu pamatuje, rozpoznává ji a chápe sdělení, které reklama předává.

Efektivita médií se vyjadřuje celkovými náklady na tisíc oslovených, kdy náklady na reklamu v médiích podělíme tisíci oslovených. Vyhodnocení efektivity reklamy stojí na naplnění cílů reklamy. Pokud máme dobře stanovené cíle, které jsou měřitelné a dosti specifické, jsme na půl cesty k úspěšnému vyhodnocení.

Aby reklama splnila své cíle, je potřeba, aby se držela sedmi základních principů efektivní reklamy, jimiž jsou vizuální soudržnost, trvání kampaně, opakování sloganů, konzistentní pozice, jednoduchost, identifikovatelný prodejní argument a vytvoření efektivního toku. (Clow a Baack, 2008)

Komunikační cíle jsou vodítkem pro výběr médií i pro vytvoření reklamního sdělení. Při stanovování cílů je důležité mít přehled o několika důležitých termínech:

5.1.1 Zásah

Jde o počet jednotek v rámci cílového publika, které mají být vystaveny působení konkrétního média nebo reklamního sdělení alespoň jednou za dané časové období. Odpovídá nám na otázku, kolik cílových zákazníků reklama zasáhla. (Clow a Baack, 2008)

5.1.2 Frekvence a průměrná frekvence zásahu

Frekvence je množství zásahů jednoho člena cílové skupiny konkrétní reklamou za dané časové období. Čili kolikrát se daná osoba dostala do styku s konkrétní reklamou během reklamní kampaně.

V praxi se však spíš používá průměrná frekvence zásahu (OTS). Ta odráží celkový počet případů za dané časové období, kdy je člen cílové skupiny vystaven reklamnímu sdělení. (Clow a Baack, 2008)

5.1.3 Kumulovaný zásah

Kumulovaný zásah (GRP) je měřítkem dopadu či intenzity mediálního plánu. Jde o průměrný počet kontaktů s reklamou na sto příslušníků cílové skupiny. Počítá se jako součin sledovanosti daného média a průměrné frekvence zásahu. Hodnota nám dává představu o tom, jak velká je pravděpodobnost, že cílové publikum reklamu uvidí. (Clow a Baack, 2008)

5.1.4 Cena za tisíc zásahů

Vyjádření nákladů na kampaň je dalším užitečným údajem. Cena za tisíc zásahů (CPT) představuje náklady na oslovení jednoho tisíce příslušníků publika daného média. Celková cena za nákup média se vydělí počtem kontaktů a následně vynásobí tisícem. (Clow a Baack, 2008)

5.1.5 Cena za jeden bod GRP

Je další možností jak vypočítat náklady na reklamu. Nejdůležitější oblastí jsou náklady na zasažení cílového publika. Cena za jeden bod GRP (CPRP) vyjadřuje náklady na oslovení jednoho procenta cílové skupiny. Představuje tedy cenu za jeden bod GRP v měnové jed-

notce. Tato cena je relativním měřítkem efektivity daného média ve vztahu k cílovému publiku zadavatele reklamy.

Pro výpočet také musíme znát další pojem, kterým je sledovanost. Ta představuje procento cílového trhu zadavatele reklamy, které je vystaveno reklamě. Cenu za jeden bod GRP pak spočítáme, když vydělíme celkovou cenu nákupu média sledovaností daného média.

Pro bližší pohled na náklady můžeme ještě použít výpočet vážené ceny za tisíc zásahů. Váženou CPT pak vypočítáme, když celkové reklamní náklady vynásobené tisícem vydělíme počtem skutečně zasaženého publika. (Clow a Baack, 2008)

5.1.6 Kontinuita

Kontinuita představuje časový plán reklamní kampaně. Rozlišujeme kontinuální kampaň, která využívá mediální čas rovnoměrným způsobem. Pulzující časový plán, ve kterém se užívají nárazy zvýšeného reklamního působení v určitých periodicky se opakujících obdobích. A nakonec také nárazovou reklamní kampaň, která využívá reklamu ve speciálních intervalech, přičemž v meziobdobích je reklamní aktivita nulová. (Clow a Baack, 2008)

5.1.7 Počet kontaktů

Jde o množství lidí, kteří budou vystaveni reklamnímu sdělení, přičemž se nebere v potaz, zda publikum reklamu skutečně uvidí nebo ne.

5.1.8 Dosažení reklamních cílů

K tomu, aby byla reklama efektivní a dosáhla stanovených cílů, je zapotřebí, aby došlo k jejímu opakovanému působení na cílovou skupinu. Základní pravidlo vytvořil Herbert Krugman, který tvrdí, že aby byla reklama efektivní, musí ji spotřebitel vidět alespoň třikrát. (Krugman, 1972)

Tady jsou pro nás důležité dva pojmy, kterými jsou efektivní frekvence a efektivní zásah.

Efektivní frekvence nám říká, kolikrát musí být cílová skupina vystavena působení reklamního sdělení, aby bylo dosaženo konkrétního cíle. Efektivní zásah představuje procento publika, které musí být vystaveno reklamnímu sdělení, aby bylo dosaženo konkrétního cíle.

Tyto dva pojmy jsou pro nás klíčové, protože jestliže nebude publikum vystaveno dostatečnému počtu opakování reklamy, nebude dosaženo stanovených cílů. Na druhé straně,

když bude opakování příliš mnoho, dochází k plýtvání zdroji. Cílem každého plánování reklamní kampaně je zjistit optimální mix zásahu a frekvence pro dosažení zamýšlených cílů, aniž by došlo k poklesu návratnosti investic, vložených do reklamy navíc.

Pokud máme za cíl zvýšení rozpoznání značky, bude kladen důraz na vizuální prezentaci produktu nebo loga. Cílem je vytvoření či posílení vazeb ve znalostní struktuře spotřebitelů mezi značkou a dalšími, již existujícími znalostmi. Zadavatel chce, aby zákazník byl schopen rozpoznat značku v prodejně nebo v reklamě. V takovém případě bude chtít zadavatel zvýšit zásah a vystavit reklamnímu sdělení co největší procento cílového publika.

Dalším cílem může být zapamatování značky. V takovém případě je pro nás mnohem důležitější frekvence a nikoli zásah. Opakováním se jméno značky usadí v kognitivní paměti spotřebitele a zvyšuje se pravděpodobnost, že se dané osobě vybaví konkrétní značka ve chvíli, kdy přemýšlí o konkrétní produktové kategorii. Tedy, čím častěji slyšíme jméno značky, tím je větší pravděpodobnost, že se ho zapamatujeme.

Frekvenci a zásah reklamy v médiích můžeme posílit velikostí, umístěním a délkou reklamy. Zkušení marketéři také ví, že oba faktory můžeme pozitivně ovlivnit i diverzifikací médií a mediálních nosičů. Jejich interakce může mít synergický efekt.

5.2 Podpora prodeje - stručný popis, nástroje a měření

Jedna ze součástí komunikačního mixu, která má za cíl stimulovat prodej produktu distribučním článkům nebo přímo konečným spotřebitelům, v určitém omezeném časovém období. Zjednodušeně tedy můžeme podporu prodeje definovat jako soubor pobídek, které mají stimulovat okamžitý nákup. Vyznačuje se vysokými náklady a jen dočasným efektem působení. V některých případech může docházet až k narušení dlouhodobé strategie značky.

Rozlišujeme více typů podpory prodeje, které dělíme podle vlastností distribuční cesty (podpora prodeje zprostředkovateli, maloobchodní podpora prodeje, podpora prodeje spotřebiteli) a charakteristiky (komunikace, stimulace). K nejpoužívanějším prostředkům podpory prodeje patří vzorky produktu, slevy a kupony, prémie, odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie, veletrhy, prezentace a výstavy, rabaty, reklamní předměty, reklama v místě prodeje, programy podpory prodejců, záruky a nezávazné vyzkoušení zboží.

Cílem podpory prodeje může být získání počáteční distribuce, zisk lepší pozice v prodejních regálech nebo lepší polohy prodejny, podpoření zavedených značek, působení proti

aktivitám konkurence, zvýšení objemu objednávek, budování zásobu u prodejců a zároveň také snížení nadměrného objemu zásob, posílení vztahů v rámci marketingového řetězce a také posílení programu integrovaného marketingu.

Účinek působení a efektivita podpory prodeje se velice snadno vyhodnocují. Účinnost kampaní na podporu prodeje je možné měřit například počtem využití kuponů, vyžádaných prémií, rozdaných vzorků, účastníků soutěže a dalších. Nejběžnějším způsobem hodnocení efektivity je pak samotné zvýšení prodeje. Další hodnocení vychází z povahy jednotlivých prostředků podpory prodeje.

Podle Kotlera máme čtyři metody pro hodnocení efektivnosti podpory prodeje: (Kotler, 2007, s. 690-691)

- **Analýza údajů o prodeji** – provádí se před, v průběhu a po akci,

- **Údaje ze spotřebitelského panelu** – jak lidé reagují na podporu prodeje a jak se chovají po jejím ukončení,

- **Průzkum mínění spotřebitelů** – odpovídá na řadu otázek týkajících se informovanosti, motivace a vlivů,

- **Experiment** – můžeme modelovat různé úrovně proměnných.

Zvláštním případem nástrojů podpory prodeje jsou veletrhy a výstavy, jejichž vyhodnocení má smysl dělat teprve asi půl roku po jejich skončení. Mnoho obchodů a jednání má dlouhodobější charakter a právě až po nějaké době můžeme vyhodnotit jejich vliv. Při hodnocení účasti jsou srovnávány cíle účasti s dosaženými výsledky. Také hodnotíme, kolik návštěvníků stánek navštívilo, kolik bylo navázáno nových kontaktů a jaká byla jejich úspěšnost. Jaký byl objem obchodů uzavřených se zákazníky, kteří byli na veletrhu a jaký byl rozsah publicity v médiích.

Řízení programů podpory prodeje je náročnou částí procesu marketingového plánování, jelikož na podporu prodeje jsou utráceny tak obrovské částky. Efektivní programy dosahují rovnováhy mezi všemi prvky propagačního mixu a identifikují jasné cíle programů podpory prodeje. Pouze tak může firma konkurovat na všech úrovních a nikoli pouze v rámci „závodů ve zbrojení“, odehrávajících se ve světě podpory prodeje. (Clow a Baack, 2008)

5.3 Public Relations - stručný popis, formy a měření

Vztahy s veřejností jsou záměrnou činností, která představuje plánované a dlouhodobé úsilí o vytváření a podporování vzájemného pochopení a souladu mezi firmou a veřejností. Jde o sociálně-komunikační disciplinu, jež hledá témata k diskusi, vysvětluje a argumentuje, usiluje o pochopení záměrů, cílů, aktivit firmy a snaží se o vytvoření důvěry mezi firmou a veřejností. Jde o umění a sociální vědu, která analyzuje trendy ve společnosti a jejich dopad na firemní prosperitu. (Jurášková a kol., 2012)

PR můžeme také definovat jako dialog mezi organizací a skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace. (Karlíček a Král, 2011) K formám PR se počítá široká škála vzájemně se kombinujících a doplňujících aktivit, mezi něž patří tvorba aktivní publicity, organizování eventů, lobbování, sponzoring a firemní reklama.

Cílem public relations je budovat a v dlouhodobějším horizontu si udržet příznivý image firmy, dobrou pověst, kredit a prezentovat souhrnnou podnikovou identitu, která stmeluje firmu uvnitř a jejíž naplňování v každodenní činnosti zároveň firmě dodává na důvěryhodnosti u různých skupin veřejnosti. (Foret, 2003)

Public relations se vcelku špatně vyhodnocují. Většinou se na výzkum změn v povědomí a postojích nedostává dostatek finančních prostředků. Proto se public relations hodnotí spíše na základě počtu mediálních výstupů a jejich kvality. Tedy relevance médií, zda je výstup pozitivní, neutrální či negativní, hodnotí se také rozsah. V souvislosti s tímto se často využívá metoda hodnoty v ekvivalentu inzerce. Jedná se o součet finančních prostředků, které by firma musela vynaložit, kdyby za mediální prostor musela zaplatit. Metoda sice může srovnat výsledky s reklamou, ale v principu je účinnost redakčních výstupů vzhledem k jejich důvěryhodnosti násobně vyšší než účinnost reklamy. Metoda tedy účinek public relations podhodnocuje. Proto jsou v praxi používány přístupy, které kombinací kvalitativních a kvantitativních kritérií umožňují stanovit pomyslnou hodnotu mediálních výstupů. Zahrnout tak můžeme koeficient hodnotící kvalitu média a kvalitu a rozsah výstupu. Těmito koeficienty se následně upravuje hodnota ekvivalentu inzerce, která nám následně poskytuje reálnější podklad pro hodnocení aktivit public relations.

Kotler potvrzuje obtížnost měření působení PR především z důvodu jejich společného užívání s ostatními nástroji propagace. (Kotler, 2007, s. 696) Jako nejjednodušší měřítko efektivnosti public relations bere počet dojmů. Tedy počet zmínek, počet článků, počet reportá-

ží v různých médiích. Toto měřítko není příliš uspokojivé vzhledem k tomu, že nám nic neříká o tom, kolik lidí bylo tímto dojmem zasaženo a co si o něm následně myslelo.

Lepším měřítkem je změna povědomí, pochopení nebo postoje, kdy nám cílová skupina odpovídá na otázky spojené s kampaní. Za nejvhodnější považuje Kotler měřítko příspěvku k prodeji a zisku (Kotler, 2007, s. 696-697). U této metody stanovujeme dopad kampaně na změnu prodeje. Samozřejmě vše v závislosti na ostatních propagačních aktivitách.

5.4 Event marketing - stručný popis, formy a měření

Event marketing je nástroj marketingové komunikace, sloužící k vytváření zážitků pomocí organizování různých forem událostí a akcí. Zahrnuje v sobě několik různých aktivit od přípravy přes plánování, realizaci různých druhů, typů a forem eventů až po následnou kontrolu. Úkolem event marketingu je zinscenování zážitků, které mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podporují image firmy, jejích produktů či služeb. (Jurášková a kol., 2012)

Event marketing můžeme nazývat také zážitkovým marketingem, protože firma s jeho pomocí zprostředkovává své cílové skupině emocionální zážitky s její značkou. Akce má za úkol především vzbudit pozitivní pocity ve spojitosti s produktem, s cílem zvýšit oblíbenost značky. (Karlíček a Král, 2011)

Hodnocení eventu spočívá ve vyhodnocení zpětné vazby účastníků. Zjišťujeme, jak událost účastníky zaujala, jak ji vnímali a zda chápou spojení eventu se značkou. Ptáme se také, zda pochopili marketingové sdělení a zjišťujeme, zda se nějak změnily jejich názory a postoje ke značce. Určitým ukazatelem může být i počet účastníků eventu a kvalita a kvantita mediálních zmínek.

5.5 Sponzoring - stručný popis, formy a měření

Sponzoring je nástrojem Public relations. V podstatě jde o investování především finančních prostředků do aktivit, jejichž potenciál může být komerčně využit. Na jedné straně sponzor pomáhá sponzorovanému v uskutečnění jeho plánované aktivity a na druhé sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. Cílem sponzoringu je prezentace značky a oslovení specifických cílových skupin. Tím má dojít k budování vztahů s touto cílovou skupinou a podpoření image firmy. (Jurášková a kol., 2012)

Sponzoring vytváří situace, kdy firma získává možnost spojit svou značku s vybranou událostí, která je organizovaná třetí stranou. Pokud se události účastní zajímavá cílová skupina, můžeme sponzoringu využít k posilování image značky a zvyšování povědomí o značce. (Karlíček a Král, 2011)

Vyhodnocení sponzoringu nebývá snadné. Nejvíce nám může říct výzkum zaměřený na změny v povědomí a image značky u dané cílové skupiny. Bohužel je velmi obtížné oddělit účinek sponzoringu od účinku dalších forem nástrojů propagace. Je možné zjišťovat také povědomí o sponzoringu. Jde o procento cílové skupiny, které si vybaví sponzorské aktivity dané značky. Můžeme také odhadovat, kolikrát byla cílová skupina značce sponzora v průběhu akce vystavena, či kolik prostoru bylo značce věnováno v médiích.

5.6 On-line komunikace - stručný popis, druhy a měření

On-line marketing je ideálním řešením především pro malé a středně velké firmy. S nízkými náklady zde můžeme dosahovat velice dobrých výsledků. Internetový marketing nám nabízí širokou škálu funkcí, které kromě přesného cílení nabízí vysokou míru personalizace sdělení, interaktivitu, multimediální obsahy, velice jednoduché měření výsledků a relativně nízké náklady. K nástrojům patří web, marketing ve vyhledávačích, optimalizace pro vyhledávače, optimalizace webu, internetová reklama a sociální média.

Na rozdíl od ostatních aktivit se on-line komunikace poměrně dobře měří. Efektivitu můžeme odhadovat třeba podle počtu členů komunity, počtu fanoušků značky, počtu zobrazení článku, počtu komentářů a jejich kvality či taky podle počtu uživatelů, kteří se přes sociální média dostali na náš web. Mnohem obtížnější je pak měření změn v povědomí o značce nebo změny její image. Výsledek se těžko odděluje od působení ostatní komunikace.

Měření efektivity na internetu je jednoduché, levné a dostupné všem, kteří o to mají zájem. Prakticky každá aktivita, kterou provozujeme na internetu, se dá monitorovat a záleží jen na nás, jak dobře si toto měření nastavíme a zajistíme. Služba společnosti Google v podobě Google Analytics je bezplatná a poskytuje nám obrovské množství možností a funkcí, které můžeme využít při měření efektivity našeho webu. Vedle toho se nám nabízí i placené služby jako například Adobe Marketing Cloud s podobnými funkcemi, ale i dalšími přednastavenými analýzami. Naproti tomu sociální sítě jako Facebook nebo YouTube nabízí už ve svém základním nastavení analýzu účtu. Důležité je ovšem znát a vědět, co které metriky znamenají a vyvozovat z nich pak správné závěry.

6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Plánování je nedílnou součástí všech lidských činností. Jde v určitém smyslu o předvídání budoucnosti, kterou se s pomocí nějakých zdrojů snažíme ovlivnit v něčí prospěch. Tak to funguje i u marketingového plánování. Plánování vedoucího marketingu můžeme přirovnat k plánování dělostřelce, který se snaží zasáhnout cíl. Dělostřelec musí najít svůj cíl, zjistit jak je daleko, odkud fouká jak silný vítr a další důležité aspekty, které by mohli ovlivnit zásah. V momentě, kdy si je jist, že má přesná data, zamíří, vypálí a čeká na výsledek. Pokud mine, přepočítá data a pokusí se vypálit znovu, doufaje v lepší výsledek. Od momentu, kdy vypálí, už nemá kontrolu nad projektilem. Vše závisí a plánu, který si připravil a spočítal. Tohle se dá u dělostřelectva tolerovat. Méně však už u marketingového oddělení. Proto by se mělo marketingové oddělení podobat spíše modernímu dělostřelectvu, které používá řízené střely. Tyto je schopno po odpálení řídit a korigovat až do posledního okamžiku.

Součástí práce každého marketingového oddělení by proto mělo být plánování veškerých aktivit se stanovováním jasných a měřitelných cílů. Aktivity by se měly neustále kontrolovat, zda plní své dílčí cíle a vedou nás k cíli hlavnímu. Na konci by pak měl fungovat systém kontroly a auditu výsledků, ze kterých by se marketingové oddělení mohlo poučit a vyvarovat se tak opakování stejných chyb.

6.1 Výzkumné otázky

Na základě teoretického základu plánování, controllingu a auditu byly stanoveny následující výzkumné otázky:

- **Vzhledem k velikosti rozpočtu předpokládáme, že je marketing ve firmě veden koncepčně a plánovitě.**
- **Předpokládáme, že celý marketingový rozpočet a rozhodování o jeho využití, je plně pod kontrolou marketingového oddělení firmy.**

Cesty k nalezení odpovědí na výzkumné otázky řeší následující kapitola.

6.2 Metodický postup praktické části

Praktická část diplomové práce začne stručným popisem samotného marketingového oddělení firmy s jeho základními činnostmi a to na základě strukturovaného rozhovoru s manažerem marketingu strojírenské firmy (viz příloha P 1 Struktura řízeného rozhovoru s mana-

žerem marketingu). Bude rozebrán rozpočet marketingového oddělení v závislosti na celopodnikovém obratu a obratech jednotlivých výrobních programů. Následně budou analyzovány jednotlivé výrobní programy a marketingové aktivity, které jsou vyvíjeny na jejich podporu. K práci budou použita sekundární data získaná z účetnictví firmy a rozpočtu marketingového oddělení.

Práce se bude nejvíce věnovat výrobnímu programu, který spotřebovává největší část z celkového marketingového rozpočtu firmy. Jednotlivé marketingové aktivity budou analyzovány a porovnány s plánovanými marketingovými cíly.

Na základě faktů z plánů marketingového oddělení a dále výstupů a srovnání z analýz bude v projektové části navrženo řešení pro měření a zvyšování efektivity marketingu a marketingových komunikací strojírenské firmy se současnou minimalizací zbytečných nákladů, které jsou ve firmě vynakládány.

Cílem této práce bude vytvoření projektu, který by marketingovému oddělení pomohl s problematikou kontroly a měření marketingové efektivnosti. Základem tak bude analýza marketingového rozpočtu a marketingových aktivit, ze které budou vycházet podklady pro vytvoření plánu průběžné kontroly marketingových aktivit a měření efektivnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ

Firma má své samostatné oddělení marketingu, které má na starosti především marketingové komunikace. Nedá se tedy hovořit oddělení, které by zastřešovalo veškeré marketingové aktivity. Jelikož firma má více obchodních oddělení, kde každé z nich má na starosti úplně jiný sortiment výrobků s naprosto odlišnou cílovou skupinou a zákazníky, spadají ostatní marketingové aktivity pod vedoucí a manažery těchto jednotlivých obchodních oddělení.

Na marketingové oddělení tak „zbývá“ pouze marketingová komunikace a především produkční zajišťování marketingových nápadů, se kterými přijdou jednotlivý vedoucí obchodních oddělení, případně ředitelé a poradci. Často musí oddělení zpracovávat nápady, které vůbec nezapadají do strategie a koncepce.

Marketingové oddělení firmy mělo dlouhodobě nízký stav zaměstnanců. To vytvářelo pracovní přetlak na tyto zaměstnance a tito pak mnohokrát nebyli schopni plnit veškeré své povinnosti, případně přicházet s inovativními řešeními pro rozvoj marketingu firmy. V současné době se počet pracovníků marketingového oddělení zdvojnásobil na celkový počet šesti lidí. Prakticky by mohlo dojít ke stabilizaci a rozložení pracovního zatížení a specializaci jednotlivých pracovníků marketingu. Především by se tak měla otevřít cesta k dalšímu rozvoji a zlepšování aktivit celého marketingového oddělení.

Marketingové oddělení nemá ve firmě dobré jméno a dá se říci, že ho zaměstnanci jiných oddělení nemají moc rádi. Na dobrém jméně by měl začít pracovat i jeden ze zaměstnanců, který je primárně určen pro péči o zaměstnance a mohl by se tak starat o interní marketing a interní PR.

7.1 Plánování marketingu

Z rozhovoru s manažerem marketingu vyplynulo, že marketingové oddělení neprovádí žádné plánování. Prakticky vůbec nevytváří plány marketingových aktivit, mimo pravidelné každoroční tvorby rozpočtu oddělení. Mlhavě je znám pouze cíl marketingu, kterým je zvyšování povědomí a budování značky a pozitivního image. Nejsou vytvářeny žádné strategické ani taktické plány, podle kterých by se mohlo oddělení řídit například v případě, že by marketingový manažer byl po nějakou dobu nedosažitelný.

Marketingové oddělení se ve svých aktivitách soustředí především na budování značky a zvýšení povědomí o značce a firemních produktech v myslích spotřebitelů. Nic z toho ne-

jde dělat bez dobře připraveného plánu, který firma nemá. Tento marketingový cíl se nedá ani dobře měřit či ověřovat, protože nejsou stanovená žádné měřítka úspěšnosti.

Jednou z mála plánovaných aktivit byla tisková propagace výrobků podniku v zahraničních periodicích. Šlo o mimořádnou akci a plán spočíval jen v rozdělení peněz mezi nejvýznamnější trhy a magazíny. Tento plán bude rozebrán v další části této práce.

Činnost marketingového oddělní firmy by se dala přirovnat k jízdě ve vyjetých kolejích. Většina aktivit, které marketingové oddělení provádí, se pravidelně opakuje. Patří sem pravidelné každoroční výstavy a veletrhy, pravidelné podnikové akce, či tvorba a produkce katalogů a letáků. Každý rok s nepatrnými obměnami, pořád dokola.

7.2 Měření marketingových výsledků

Vzhledem ke skutečnosti, že marketingové oddělení nevytváří plány aktivit a nemá stanové žádné měřitelné cíle, kterých chce ve své práci dosáhnout, nemůže se efektivně provádět průběžná kontrola, ani následná revize výsledků po skončení aktivity. To ztěžuje jakékoli pokusy o měření výsledků a kontrolu efektivity vynaložených finančních a personálních zdrojů. Nedá se pak také hodnotit efektivnost marketingového oddělení a jeho přínos firmě. Ve výsledku nemůže být ani odhaleno selhání a chyby, ze kterých by se v dalších činnostech mohli pracovníci marketingového oddělení poučit.

Aktivity internetového marketingu, které jsou díky možnostem Google Analytics či vestavěným statistikám sociálních sítí velice jednoduše měřitelné, nejsou důsledně zkoumány. Nedochází tudíž ani k analýze příčin a vyvozování následků s přesahem do dalšího plánování. Mimo občasného reportu o návštěvnosti stránek se o tyto statistiky nikdo nezajímá.

7.3 Rozpočtování

Jednou z mála plánovacích aktivit tak zůstává pravidelné vytváření ročního rozpočtu. Rozpočet je vždy dělán na základě předchozího roku a počítá se stejnými aktivitami, které jsou občas doplněny mimořádnými událostmi a akcemi. Bližší analýza marketingových rozpočtů je v následující kapitole.

Závěr z kapitoly: Marketingové oddělení neprovádí prakticky žádné plánování aktivit. Nestanovuje si měřitelné cíle, ani jiné záchytné body, podle kterých by se dala hodnotit efektivita a kontrolovat jeho činnost. Nejsou využívány ani jednoduché a automatické systémy měření jako je Google Analytics. Jedinou plánovací aktivitou je tak tvorba rozpočtu.

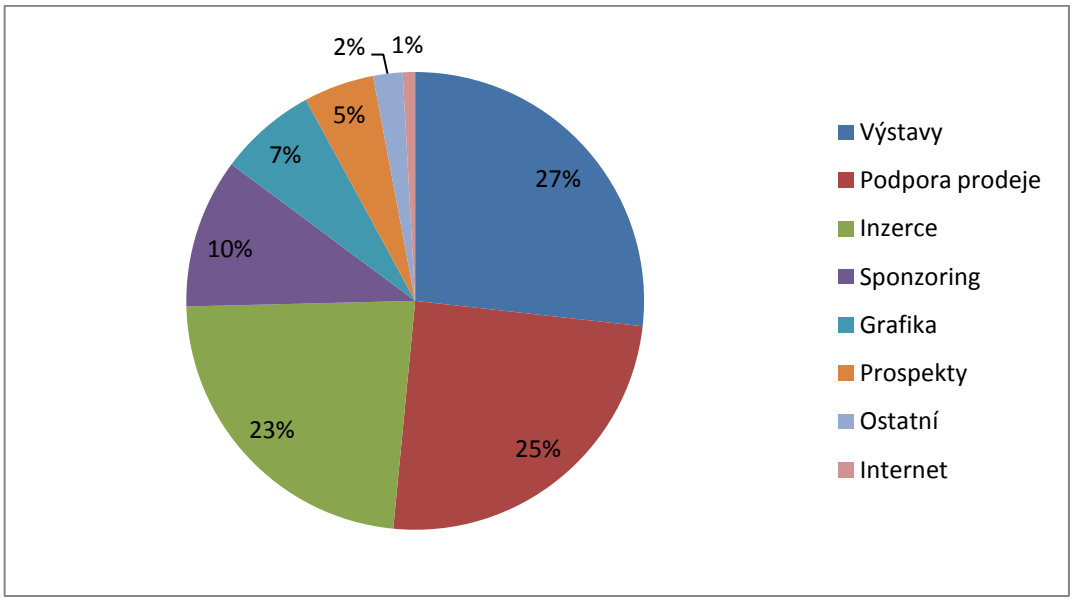
8 ROZPOČET NA MARKETING

Firma má samostatné oddělení marketingu, které každý rok sestavuje plán rozpočtu. Ten zahrnuje veškeré aktivity od účasti na výstavách a veletrzích, přes propagační předměty až po rozpočet na komunikační mix nebo například na sponzoring. Plán finančních prostředků je dělán jednak podle účelu jejich použití, ale také podle oddělení, pro které jsou využity.

Během sledovaných let došlo několikrát ke změně metody sestavování rozpočtů a měnily se především vyplňované tabulky. Měnilo se názvosloví a podle potřeby se přidávaly nebo ubíraly položky či oddělení. Jednotlivé tabulky také obsahovaly mnoho výpočtových chyb, které pak ovlivňovaly celkový výsledek. Jelikož tato data byla využívána k reportu o činnosti marketingového oddělení, byla vedoucím pracovníkům často předkládána špatná data a zkreslené náklady.

V současné době se do tabulek vkládá pouze plánovaný rozpočet. Skutečné prostředky se začaly sledovat v celopodnikovém ekonomickém systému. Po zaznamenání veškerých nákladů a výdajů a uzavření účetnictví se tak budou muset data ze systému ručně vytáhnout, aby bylo možné je porovnat s plánem.

Zpracování přehledu rozpočtů tak nebylo jednoduché a vyžadovalo důkladnou analýzu uváděných položek a jejich následné sjednocení. Vše proto, aby výsledek nebyl zkreslen a hodnoty odpovídaly současných požadavkům firmy.



Graf 1 Podíl marketingových aktivit na rozpočtu marketingového oddělení 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Graf 1 zobrazuje podíl jednotlivých aktivit na marketingovém rozpočtu v roce 2013. Jak můžeme vidět, drtivou většinu tvoří aktivity, které při dobrém plánování a stanovení cílů můžeme dobře a relativně snadno kontrolovat a měřit.

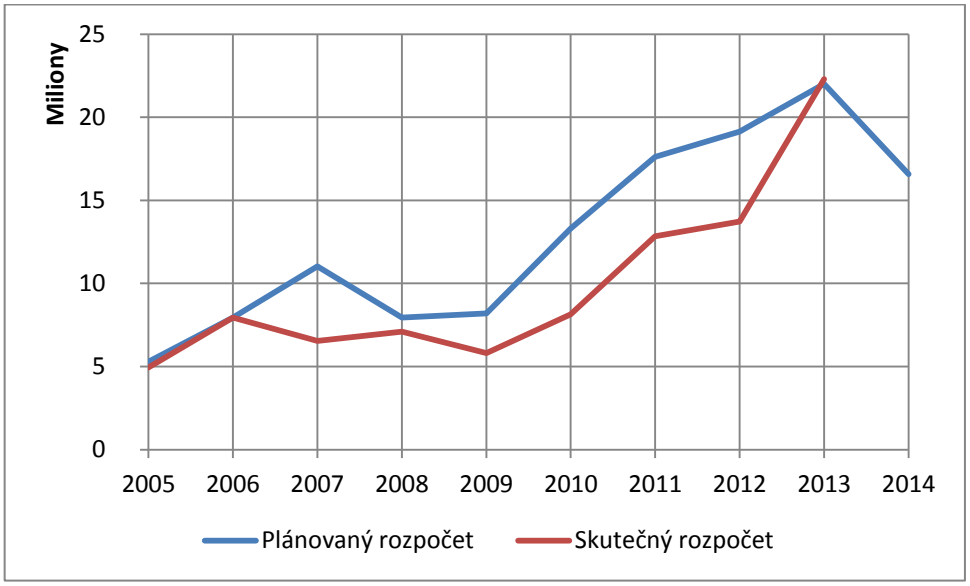
8.1 Vývoj rozpočtu na marketing

K dispozici jsou nám data o plánovaných a skutečných nákladech od roku 2005 po plán na rok 2014. Hodnoty je možné vidět v tabulce 1. Do roku 2010 se výdaje pohybovaly v relativně podobné hladině. Od tohoto roku však začaly stoupat, až roku 2013 přesáhly 22 milionů korun. Nárůst můžeme přičíst nástupu současného marketingového manažera, který začal postupně měnit marketing celé firmy.

Tab. 1. Plánované a skutečné náklady na marketing v tisících Kč (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Plán	5 290	7 950	11 023	7 950	8 200	13 293	17 605	19 133	22 015	16 565
Skutečnost	4 948	7 950	6 540	7 095	5 812	8 145	12 832	13 725	22 293	

Zajímavé je také srovnání plánů se skutečností. Každý rok byly výdaje plánovány ve vyšším množství, než bylo nakonec vynaloženo. A rozdíly v těchto částkách jsou v některých letech dosti velké. Může to být následek nedostatečně a neodborně prováděného plánování nebo nejednoznačného způsobu stanovení rozpočtu v rámci rozpočtu celofiremního.



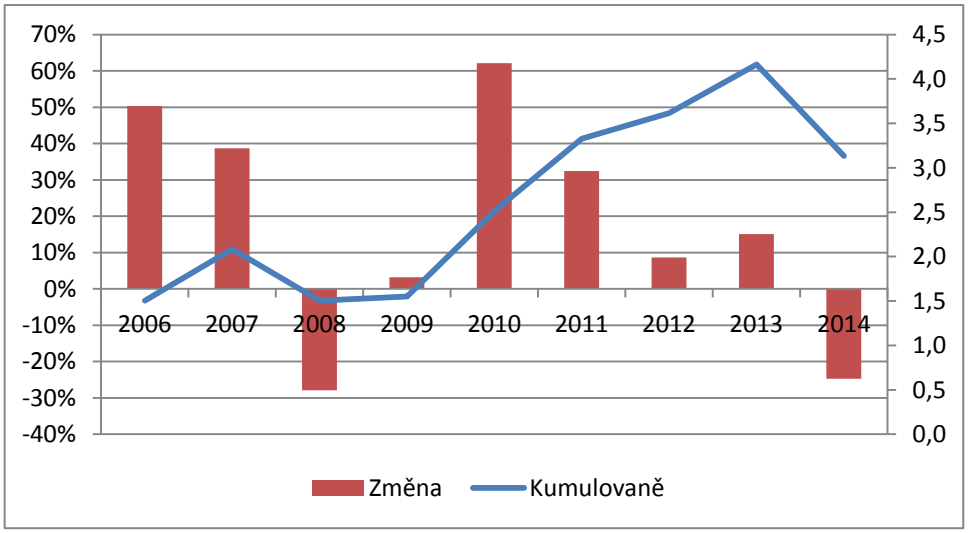
Graf 2 – Vývoj rozpočtu na marketing 2005–2014 v milionech Kč (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Během osmi let se celkový rozpočet na marketing ve firmě zvýšil více než čtyřnásobně. Firma sice na jedné straně opustila některé nevýnosné nebo rychlým rozvojem technologií zastarávající segmenty výroby, na druhou stranu však rozšiřuje své portfolio v oblastech stávajících či hledá nové trhy. To s sebou přináší další náklady na marketingové aktivity.

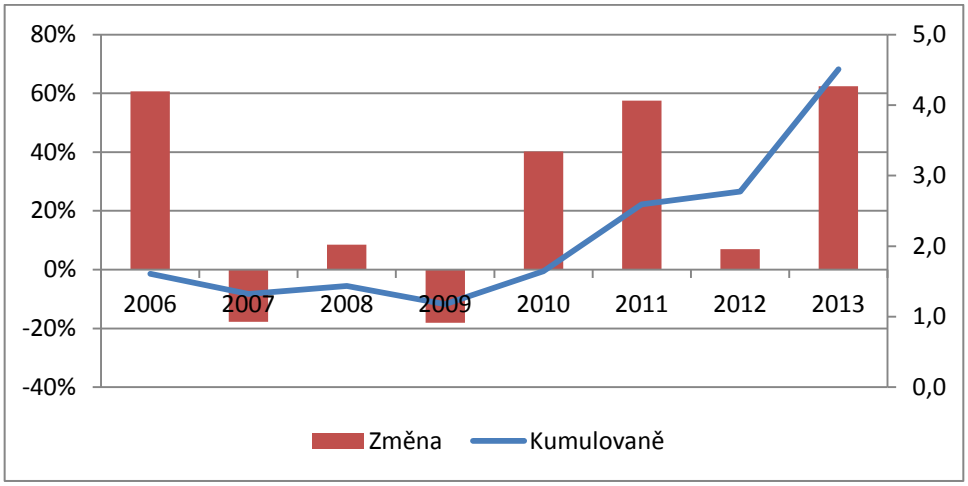
Za povšimnutí stojí analýza křivek v krizových letech po roce 2008, kdy po prasknutí realitní bubliny a následném pádu několika významných bank začala světová krize. (Wikipedie, 2013) Plánované výdaje na rok 2008 byly stanovovány ještě v roce 2007, kdy o krizi neměl nikdo ani tušení. Situace roku 2009, který znamenal příchod krize i do České republiky, se nějak zvlášť na plánování rozpočtu nepodepsala a i skutečné výdaje zůstaly podobné výdajům předchozím. V letech 2005 až 2010 se tak skutečný rozpočet pohyboval mezi 5 a 7,5 miliony korun.

V roce 2010 začíná neustálý nárůst výdajů na marketing. V grafu 3 však můžeme sledovat, že tento trend zažívá postupné snižování nárůstu plánovaných výdajů. V roce 2014 tento trend převažuje už do poklesu plánovaných výdajů. Zajímavé proto bude budoucí doplnění skutečných nákladů na konci období.

Tomuto vývoji však vůbec neodpovídá trend vývoje skutečných výdajů. Graf 4 ukazuje v posledních čtyřech letech zvyšování výdajů, jejichž tempo růstu rychle roste. Takovýto rozdíl v plánovaných a skutečných výdajích pak můžeme přisuzovat buď nevhodnému plánování výdajů, nebo množství neočekávaných výdajů, které se mohou během roku objevit.



Graf 3 – Plánované výdaje – meziroční změna a kumulovaný nárůst/pokles (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

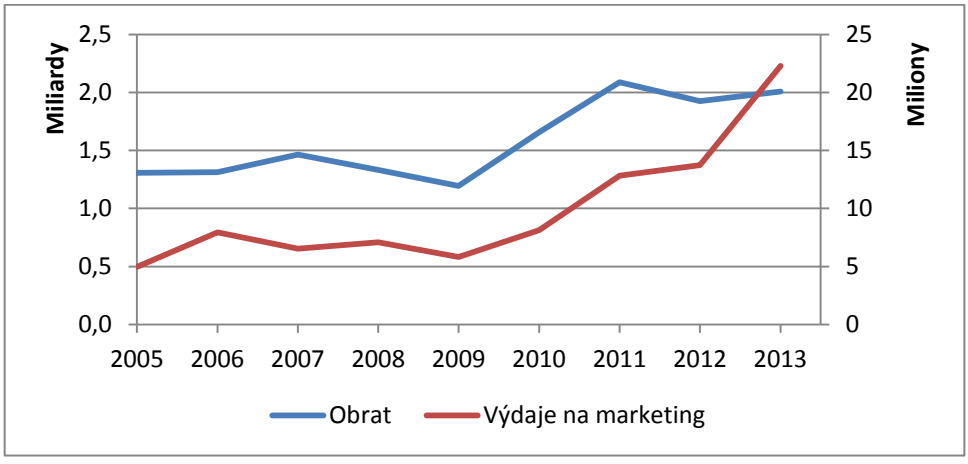


Graf 4 – Skutečné výdaje – meziroční změna a kumulovaný nárůst/pokles (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Vývoj plánovaných a skutečných výdajů je protichůdný a o dalším směřování nám může něco říci až stav skutečně vynaložených prostředků na marketingové aktivity v roce 2014.

8.2 Obrat celé firmy

Jednou z cest jak stanovit výši finančních prostředků, které budeme investovat do marketingu je stanovení této částky jako podílu z obratu firmy. Tato metoda má své výhody i značné nevýhody, ale vždy záleží na konkrétním případu. Proto není vhodné tento způsob zatracovat. V každém případě nám jistou informační hodnotu může přinést srovnání výdajů na marketing ve vztahu k celkovému obratu firmy.



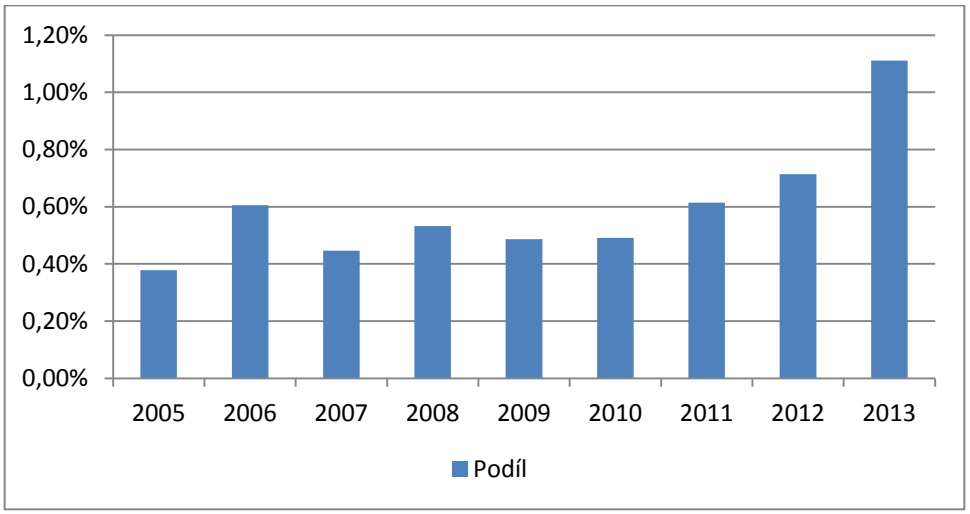
Graf 5 – Rozpočet na marketing v porovnání s vývojem obratu firmy (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Jak můžeme vidět v grafu číslo 5, do roku 2009 zůstávaly výdaje na marketing přibližně ve stejném objemu. Až od roku 2010 zaznamenáváme rychlý nárůst, který sice koresponduje

s vývojem obratu firmy, avšak podle dalších analýz můžeme zjistit, že tyto vynakládané prostředky nejsou spotřebovávány pro výrobní program, který tento nárůst výše obratu přináší.

V roce 2013 rozpočet na marketing poprvé mění svou výši bez závislosti na výši obratu firmy. Obrat firmy v posledních dvou letech stagnuje a pohybuje se kolem dvou miliard korun. Naproti tomu rozpočet na marketing výrazně stoupá. Za tímto nárůstem můžou stát i oslavy 80. výročí firmy a tedy zvýšené výdaje na akce s tím spojené, případně i mimořádný příspěvek na propagaci v tisku od majitele firmy, který však následně spadl do marketingových nákladů, čímž je výrazně zvýšil.

Graf číslo 6 nám ukazuje procentuální podíl marketingového rozpočtu na obratu celé firmy. Jestliže je průměr tohoto podílu 0,6 %, pak v roce 2013 došlo k opravdu významnému navýšení rozpočtu.



Graf 6 – Procentuální podíl marketingového rozpočtu z obratu firmy (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

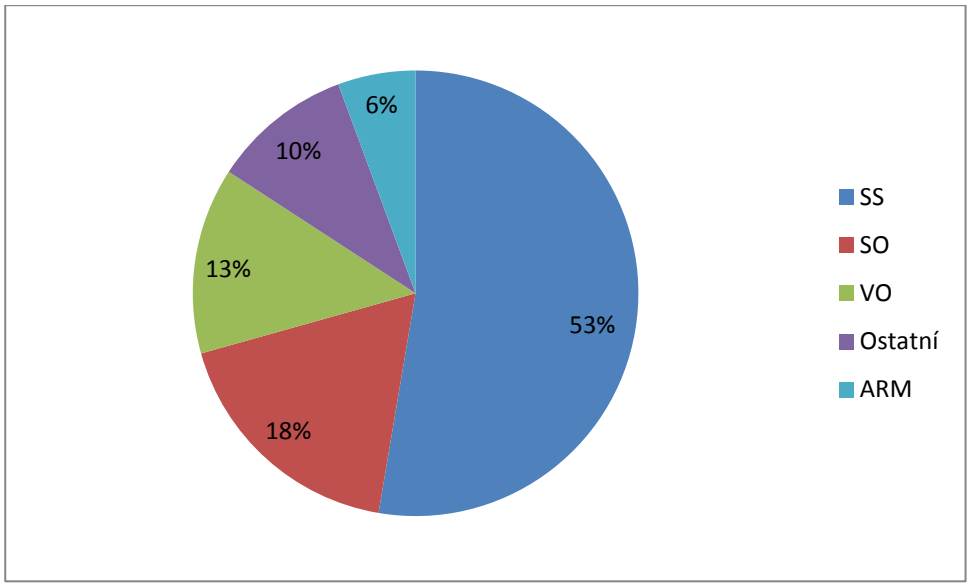
Závěr z kapitoly: Marketingový rozpočet firmy se za posledních devět let zvětšil více než čtyřnásobně. Dosavadní kontrola rozpočtu a nákladů se však příliš nezměnila a je spíše umění se v nich zorientovat. Tvorba rozpočtu vykazuje znaky kopírování nákladů předchozích let. Čili se jako základ berou předchozí rozpočty, které jsou o určitou částku navýšeny. Podle analýzy vývoje nebyly náklady na marketing v krizových letech nijak zvlášť omezovány.

9 ANALÝZA ROZPOČTU NA MARKETING

Tato část obsahuje analýzu marketingového rozpočtu podle jednotlivých výrobních programů firmy. Srovnává marketingové zdroje investované do aktivit podporujících jednotlivé výrobní programy s jejich obratem. Bohužel všechny dosavadní systémy zaznamenávání nákladů na marketing byly dosti špatné, nepřesné a v mnoha případech nedostačující. Od roku 2005 se třikrát změnil způsob zaznamenávání nákladů. Prakticky z roku na rok se mění názvosloví a není výjimkou, když náklady nejsou vůbec rozděleny podle skupin, k nimž náleží. Tudíž často ani nevíme, kdo ani co za tím kterým nákladem stojí. Proto některé z grafů nemusí mít zcela dobrou vypovídací hodnotu.

9.1 Výrobní portfolio

Výrobní portfolio se skládá z výrobních programů SS, SO, VO, ARM a Ostatních produktů. Prakticky každý výrobní program má buď úplně jiné výrobky, nebo podobné výrobky nabízí naprosto odlišným cílovým skupinám. K těm je pak nutno přistupovat naprosto odlišně až individuálně. Proto jsou nejdůležitější výrobní programy analyzovány samostatně.



Graf 7 Podíl výrobních programů na obratu firmy (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Graf 7 nám ukazuje, jaký podíl mají jednotlivé výrobní programy na celkovém obratu firmy v roce 2013. Více než poloviční podíl zaujímá výrobní program SS, který představuje v naprosté většině obchody na úrovni B2B. Necelou pětinu představuje obrat výrobního programu SO, který produkuje výrobky určené přímo pro konečného spotřebitele. Třináctiprocentní podíl programu VO bychom mohli započítat do podílu SS, protože způsob ob-

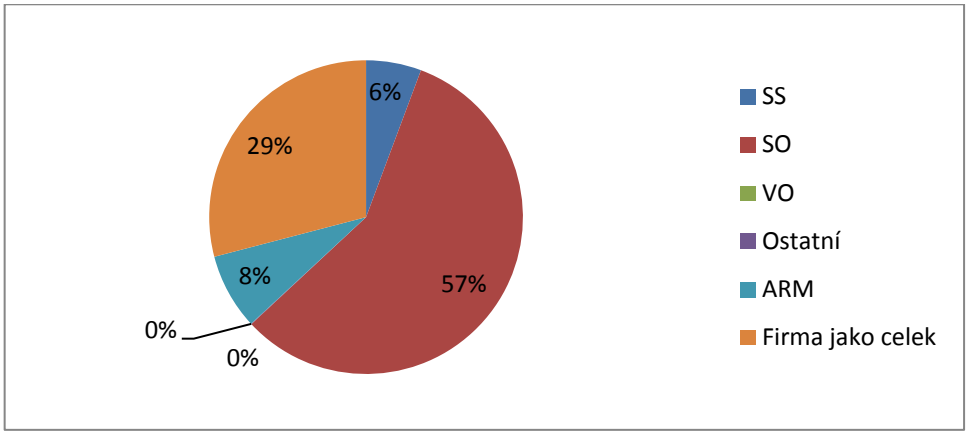
chodu a distribuce jsou naprosto totožné. VO však v podniku představuje samostatnou položku, proto je tak uváděna i v tomto přehledu.

Pouze šestiprocentní podíl představuje výrobní program ARM, který je specifický především svými zákazníky a s tím spojenou distribucí. Zbylých deset procent obratu představují ostatní aktivity, kterými mohou být kooperace s jinými podniky, vývoj pro jiné podniky a prodej nepotřebného materiálu.

Graf číslo 8 nám pak ukazuje podíl, jakým jsou marketingové náklady roku 2013 rozděleny mezi jednotlivé výrobní programy a kterým výrobním programům je tak věnována největší pozornost a podíl dostupných finančních prostředků. Jednotlivé výrobní programy jsou seřazeny podle toho, jaký mají podíl na obratu celé firmy.

Můžeme si tak všimnout, že výrobní program SO, který se na obratu celé firmy podílí osmnácti procenty, spolyká celých 57 % rozpočtu na marketing v roce 2013. V ostrém kontrastu k tomu je výrobní program SS, který ač tvoří více než padesát procent obratu firmy, získá na svou propagaci pouhých šest procent marketingového rozpočtu.

Podíl marketingového rozpočtu na výrobní program ARM je 8 procent, což přibližně odpovídá podílu na obratu. Téměř třicet procent marketingového rozpočtu je věnováno na korporátní propagaci, čili propagaci firmy jako celku. Případně se do této části marketingového rozpočtu dávají položky, u kterých nejde zcela přesně specifikovat, kam by měly být přiřazeny. Jde především o spotřební propagační předměty. Je však jasné, že při důsledné kontrole a evidenci by i tyto náklady bylo možné přesně rozdělit podle oddělení či výrobních programů.

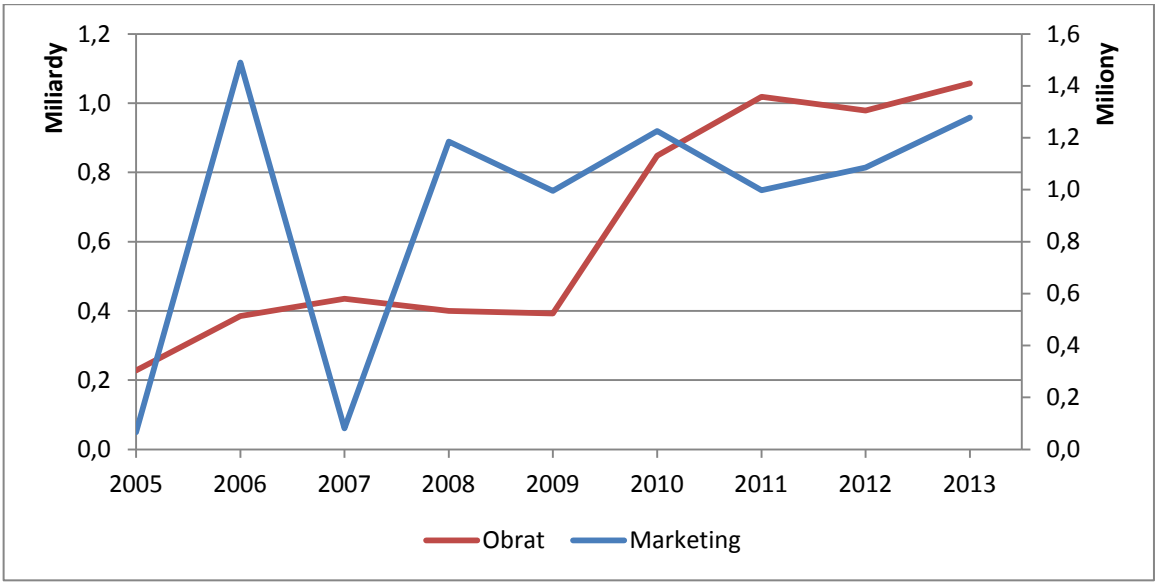


Graf 8 Podíl marketingových nákladů na jednotlivých výrobních programech v roce 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Výpočet ROI u jednotlivých výrobních programů: Porovnáme-li peníze vložené do marketingu s obratem celé firmy, který tvoří jednotlivé výrobní programy, zjistíme, že jedna koruna, kterou investujeme na marketingu určeného pro program SS, se podílí na tvorbě obratu ve výši 826,9 Kč. Vedle toho každá koruna, která se investuje do marketingu výrobního programu SO se podílí na tvorbě obratu ve výši 28,- korun. Nakonec u výrobního programu ARM je tento podíl 64,4 Kč na každou investovanou korunu. V každém případě závisí na charakteru výrobků i zákazníků jednotlivých výrobních programů, protože pro každý program vyžaduje jiné aktivity a u každého programu by ve výsledku měli být stanoveny jiné cíle.

9.2 Výrobní program SS

Výrobní program SS představuje hlavní nosný pilíř celé firmy a přináší největší objem peněz. V naprosté většině se jedná o výrobky a obchody na úrovni B2B. Jde o výrobu a prodej jednotlivých dílů a součástí, které jsou dodávány jiným firmám do dalších zařízení pro další výrobu nebo opracování. Nebo dále potom výroba a dodávky menších výrobních celků, které jsou součástí vyšších výrobních celků jiných firem.



Graf 9 Náklady na marketing pro výrobní program SS ve srovnání s jeho obratem (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

V grafu 9 vidíme vývoj obratu výrobního odvětví SS. Nejvýraznější je nárůst obratu v roce 2010. V tomto roce začala masivní digitalizace v odvětví. Ve velkém se začaly prosazovat stroje, které používají digitální technologie. Firma byla na toto připravena a stala se tak jednou z mála firem, které jsou schopny tuto technologii dodávat svým zákazníkům. Toto

se postupně projevilo v masivním nárůstu obratu výrobního programu z 0,4 miliardy až na 1 miliardu ročně. Bohužel v nejbližších letech se očekává rychlé slábnutí tohoto trhu, protože prakticky všechny stroje v užívání jsou nyní již digitální. Firma proto bude muset hledat nový trh.

Do odvětví SS je na marketingové aktivity věnováno průměrně asi milion korun ročně. Data z roku 2005 a 2007 jsou s velkou pravděpodobností zkreslená a nemůžeme je tak brát v potaz, protože z poskytnutých dat nebylo možné rozklíčovat přesné rozdělení nákladů.

Tabulka 2 obsahuje přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady. Pro odvětví SS se tak tisknou katalogy a další propagační materiály. Jde především o informační materiály, které se rozdávají potenciálním i stávajícím zákazníkům, při jednáních nebo na výstavách a veletrzích. Materiály mají delší trvanlivost, proto není důležité je tisknout každý rok. Účelnost jejich rozdávání, tedy to, zda jsou materiály rozdávány opravdu jen potenciálním obchodním partnerům, se nikde neeviduje.

Tab. 2. Přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady na SS v letech 2005 – 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prospekty	0	200 000	0	0	55 000	0	0	100 000	0
Vzorky	46 500	50 000	0	5 000	0	0	0	0	0
Výstavy	20 000	1 100 000	1 100	1 100 000	823 000	1 196 000	978 000	910 000	1 278 000
Inzerce	0	140 000	80 000	80 000	117 000	30 000	20 000	75 000	0

9.2.1 Výstavy a veletrhy

Nejvýznamnější marketingovou aktivitou výrobního programu jsou veletrhy a výstavy, za které se vynakládá největší množství peněz. Logicky se na těchto akcích schází velké množství výrobců a zákazníků, kteří tak mají možnost navázat kontakty, najít nové zákazníky i dodavatele. Je to důležitý prvek B2B marketingu, ale bohužel neexistuje ve firmě žádný způsob měření efektivity, či návratnosti investice do samotného veletrhu.

Základním měřítkem pro nás mohou být předpokládané náklady na účast na veletrhu v porovnání s návštěvností konkrétního veletrhu nebo výstavy. Vše samozřejmě v kontextu tématu takové akce.

Už při zjišťování informací o konkrétním veletrhu se můžeme zajímat o to, jak je veletrh známý, kolik vystavovatelů se veletrhu účastní, jaký zájem mají o akci novináři a média a samozřejmě kolik návštěvníků na veletrhu chodí ať už z odborné nebo laické veřejnosti.

Tyto informace nám poskytne každý pořadatel dobře organizovaného veletrhu či výstavy. Sami mi také můžeme ověřit, jaká je propagace konkrétní akce.

Z těchto informací následně můžeme stanovovat různá měřítka pro jednotlivé marketingové aktivity a následně si provést několik základních výpočtů.

Konkrétní oborový veletrh, který se koná jednou za dva roky ve Frankfurtu nad Mohanem, je hlavním celosvětovým veletrhem v oboru, kterým se zabývá výrobní program SS. Podle informací o veletrhu se jej pravidelně účastní kolem pěti tisíc návštěvníků. Na výstavu bylo podle podkladů vydáno celkem 910.000,- Kč. Tato částka obsahuje veškeré náklady na účast od pronájmu plochy, přes stavbu stánku až po náklady na cestovné. Jednoduchým výpočtem, kdy vydělíme náklady počtem návštěvníků, zjistíme, že do jednoho potenciálního návštěvníka investujeme 182,- korun. Tolik nás tedy stálo oslovení jednoho účastníka veletrhu v roce 2012.

Toto je samozřejmě velice hrubý výpočet, ale může nám dát jakousi představu v momentě, kdy se rozhodujeme o účasti na veletrhu. Pokud však potřebujeme přesnější informace a chceme si stanovit náklady na jednoho návštěvníka, který nás opravdu na stánku navštívil a zajímal se o naše produkty, musíme vycházet z jiných čísel, která získáme až účastí na samotném veletrhu.

Pokud by existovala nějaká kontrola a měření, její součástí by jistě byla tvorba statistiky během celého veletrhu. Čili, kolik návštěvníků a potenciálních zákazníků nás na stánku navštívilo a zajímalo se o naše produkty. K těmto počtům by se následně daly porovnat naše náklady vzniklé z účasti na akci. Můžeme následně také porovnávat nové navázané kontakty a nové objednávky a výši uzavřených obchodů, vzniklých na konkrétním veletrhu. Toto všechno však opravdu předpokládá systematickou práci s daty, jejich hledáním a shromažďováním.

9.2.2 Inzerce v časopisech

Dalším důležitým prvkem propagace výrobního programu SS je inzerce v odborných časopisech a veletržních prospektech. Aktivita by se dala snadno měřit podobně jako redakční články. Měli bychom mít informace o počtu vydaných výtisků, počtu čtenářů a další. Bohužel k této kontrole a měření nedochází.

Už samotnou úvahu o použití inzerce je důležité zhodnotit na základě cílové skupiny, která konkrétní periodikum čte a samozřejmě v souvislosti s čteností a nákladem. Můžeme si tak

na základě výpočtu založeného na nákladech spočítat, kolik by nás stálo oslovení jednoho čtenáře.

Takovým odborným časopisem, který poskytuje oborové informace je i specializovaný časopis, rozdávaný odborné veřejnosti na veletrzích ve Frankfurtu nad Mohanem, San Franciscu a Shanghaii. Už samotné zaměření tohoto časopisu je pro firmu velice zajímavé. Reklama v tomto tisku stojí firmu 75 tisíc korun a každý rok se vydá 15 tisíc výtisků. Jednoduchým výpočtem tak dojdeme k tomu, že za potenciální oslovení jednoho čtenáře zaplatíme 5 korun nákladů. Hlubším zkoumáním bychom se mohli dopídit i ke čtenosti.

9.2.3 Vzorky zdarma

Poslední zmiňovanou aktivitou je rozdávání vzorků zdarma. Jsou to dárky v podobě výrobků z výrobního programu SO, které jsou rozdávány dobrým obchodním partnerům. Jejich absence v rozpočtu v posledních letech neznamená, že k jejich rozdávání nedochází dál. Jde spíš o chybu v evidenci, ze které tato práce vychází. V posledních letech se tyto vzorky začaly hromadně připisovat k marketingovým výdajům vztahujícím se k propagaci firmy jako celku. Jednoduchá kontrola, komu jsme co dali a co nám ten který obchodní partner přinesl, neexistuje.

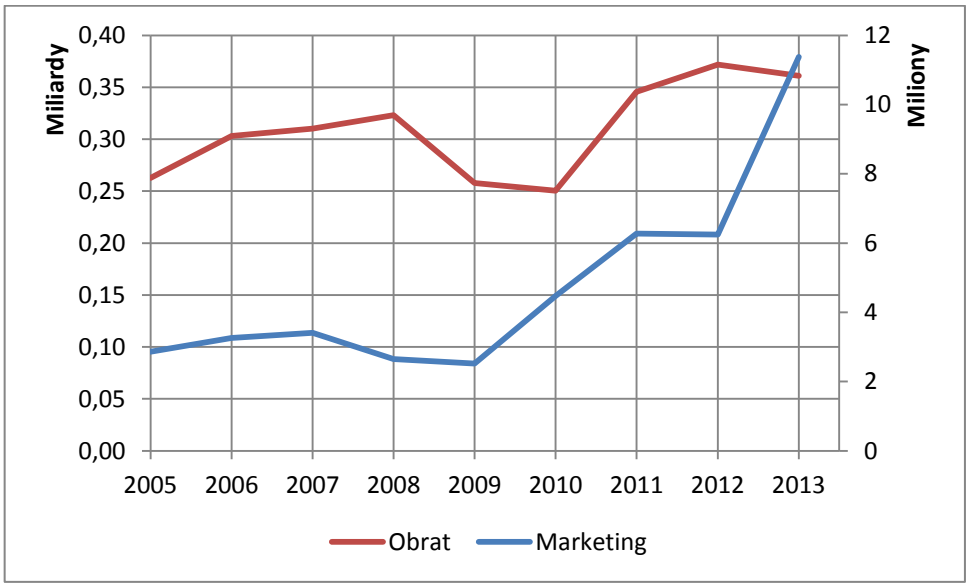
Závěry z podkapitoly: Výrobní program SS je nosným pilířem fungování a financování celé firmy. Tvoří největší objem obratu firmy a přináší také největší zisky. Naproti tomu je na marketingovou podporu tohoto výrobního programu dáván v průměru jeden milion korun ročně. Výrobní program se zabývá výrobou dílů, součástí a podsestav pro vyšší strojírenské celky. Obchody jsou prakticky jen na úrovni B2B, a proto se největší důraz klade na osobní jednání se zákazníkem. Většina rozpočtu se tak dává na veletrhy, inzerci v úzce profilovaném oborovém časopise a na vzorky zdarma. U žádné z aktivit se neprovádí kontrola ani měření efektivnosti vynaložených prostředků.

9.3 Výrobní program SO

Výrobní program SO je jedním z největších spotřebitelů marketingového rozpočtu. Jde do něj největší množství prostředků. Vychází to z povahy produktů, které jsou určeny konečným spotřebitelům. Peníze jsou tak vynakládány na aktivity spojené s podporou prodeje, reklamou a výstavami. Jelikož značka produktů není ve světě moc známá, vynakládají se prostředky především na posílení znalosti značky a na celkové zvýšení povědomí o značce.

Náklady na marketing vynaložené na výrobní program SO vcelku kopírují vývoj obratu odvětví. Od roku 2005 obrat neustále pomalu rostl. Propad v letech 2009 a 2010 by se dal přisoudit hospodářské krizi, ale tento závěr by musel být podroben hlubší analýze, které není součástí ani smyslem této práce. V roce 2011 došlo opět k významnému nárůstu obratu a vývoj posledních let, zda výrobní program opět poroste či bude propadat, ukáže až čas.

Náklady na marketing pro toto odvětví od roku 2010 výrazně stouply. Bohužel významnější dopad na výsledky v roce 2013 to nemělo. Nárůst je zapříčiněn zvýšením rozpočtu na inzerci v časopisech, která měla být původně financována z jiných zdrojů. Nakonec však byly tyto náklady připočítány oddělení marketingu.



Graf 10 – Náklady na marketing pro výrobní program SO ve srovnání s jeho obratem (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

9.3.1 Výstavy a veletrhy

Největší a nejnákladnější položkou ve výrobním odvětví SO jsou veletrhy a výstavy, které každý rok spolknou velký kus z koláče určeného na marketing. Bohužel ani zde neexistuje žádná evidence, měření či kontrola, která by nás mohla spravit o návratnosti investice.

Stejně jako u programu SS můžeme ještě před účastí zhodnotit na základě analýzy dat konkrétního veletrhu, zda účast na něm bude přínosná. Produkty výrobního odvětví SO jsou pravidelně představovány na dvou světových veletrzích a jednom českém. Veletrh A, který se koná každý rok v Německu, navštěvuje průměrně asi 38.200 návštěvníků. V roce 2012 stála účast na tomto veletrhu naši firmu 1.450.000,- korun. Na jednoho návštěvníka tak připadá investice ve výši téměř 38,- korun. Úměrně se zpřesňováním čísel návštěvnosti

by se měnila i investice na jednu osobu. Druhého většího veletrhu, který se koná v Británii, se v roce 2012 účastnilo asi 22.200 návštěvníků z řad odborné i laické veřejnosti. Naše náklady na účast byly 410.000,- korun. Pokud bychom čísla podrobili stejnému výpočtu, došli bychom k hodnotě necelých 18,5 Kč na jednoho návštěvníka veletrhu. K ještě zajímavějšímu číslu pak dojdeme u českého veletrhu, kterého se podle dat účastní kolem 111.000 návštěvníků. Tento stál firmu v nákladech v roce 2012 celkem 275.000,- korun. Výpočtem dospějeme k číslu necelých 2,5 Kč na jednoho návštěvníka.

Jde o hrubá čísla, která nám mohou udělat nějakou představu o investovaných penězích. Důležité je však brát také zřetel na ostatní faktory jako jsou další souběžné výstavy s jinou cílovou skupinou, která by mohla být do návštěvnosti započítávána a mnoha dalšími.

Relevantní by všechna tato čísla mohla být, kdyby všichni návštěvníci navštívili také náš stánek a aktivně se zajímali o naše produkty. Proto pokud bychom chtěli dosáhnout přesnějších výsledků, pak bychom museli provádět statistiku návštěvníků, kteří si prohlédli naše produkty. Také těch, kteří měli nějaké dotazy a dalších, kteří s námi měli přímo obchodní jednání. Nakonec potom těch, kteří s námi na veletrhu uzavřeli obchod. Veškeré tyto informace se dají sehnat pouze soustavnou prací s daty a jejich neustálým sbíráním. Pouze taková data nám mohou poskytnout relevantní analýzu a jde z nich spočítat i efektivnost účasti na konkrétní akci. Tím, že budeme mít stanovené cíle, můžeme následně porovnáním s nasbíranými daty zjistit, zda se nám tyto cíle daří plnit.

9.3.2 Prospekty a katalogy

Toto výrobní odvětví se rychle vyvíjí a každý rok firma přichází s novými výrobky, které rozšiřují její portfolio. Proto se každý rok musí aktualizovat katalogy a brožury. Stejně tak se vydávají každý rok nové letáky, určené primárně pro některé z výstav či veletrhů. Jejich šíření mezi zákazníky a obchodní partnery se nijak neměří.

Tyto materiály jsou šířeny na veletrzích, výstavách a dalších akcích. Poskytují informace o výrobcích ať už konečným spotřebitelům, tak obchodním partnerům. Jsou tak pro firmu pouze nositelem informací a není možné nijak měřit jejich čtenost.

Tiskoviny můžeme rozdělit do kategorie univerzálních, které obsahují všeobecné informace o portfoliu výrobků a jsou použitelné na jakékoliv akci či veletrhu. Druhá kategorie jsou speciální tiskoviny, které se vydávají u nějaké konkrétní příležitosti. Například to můžou být speciální akce, jako bylo výročí firmy nebo jde o nepravidelně konané veletrhy. Na

druhé straně to také mohou být informační materiály o speciálních produktech, které jsou dostupné pouze v určitém časovém období.

Speciální tiskoviny nabízejí obrovské množství způsobů, jak by bylo možno provádět měření jejich čtenosti, případně také zájmu o nabízené produkty a poskytované informace. Moderní technika a internet přináší ohromné možnosti, mezi které patří právě i toto ověřování čtenosti a zjišťování efektivnosti našich tiskovin. Do materiálu tak stačí přidat odkaz na speciálně vytvořené webové stránky, které nejsou nikde uváděny a nejsou běžně dostupné z žádného odkazu na webu. Dostanou se k nim tak opravdu jen lidé, kteří mají k dispozici propagační tiskovinu, kterou si přečtou a pokud je zaujme, tak se podívají i na příslušný odkaz.

Odkaz ve výsledku nemusí vést ani na žádnou speciální stránku. Adresa může návštěvníka přesměrovat rovnou na jinou www adresu a do našich statistik se pouze zaznamená počet lidí, kteří webovou stránku zadali.

Stejnou službu nám může poskytnout vytvoření speciální mailové adresy, kam budou zákazníci psát své dotazy, případně si napíší o newsletter. U univerzálních tiskovin je situace horší, ale i tak mohou obsahovat speciální odkazy například pro každou výrobkovou řadu zvlášť.

Pokud bychom chtěli mít alespoň nějakou hrubou představu o prostředcích, které investujeme do propagace, můžeme opět porovnat náklady na vytvoření a tisk propagačních tiskovin s počtem kusů a tím, komu a kde je rozdáváme. Bohužel náklady na tiskoviny jsou počítány samostatně. Takže pokud jsou použity na nějakém veletrhu, nejsou započítány do jeho nákladů. Firma tak nemá vůbec přehled, jak jsou tyto tiskoviny distribuovány a kdo ve firmě je jejich spotřebitelem.

9.3.3 Vzorky zboží

Data o zboží zdarma jsou pro odvětví SO dostupná pouze do roku 2008. Po té, stejně jako u odvětví SS, přechází veškeré náklady na rozdané vzorky na účet propagace a podpory prodeje firmy jako celku.

Základním měřítkem pro použití tohoto způsobu podpory prodeje je poměr nákladů s výnosy. Tedy pokud někomu dáme nějaký náš výrobek, musíme do srovnání k tomu dát výnos, který nám konkrétní obdarovaná osoba, či firma, s kterou má co do činění, přinesla.

Firma bohužel eviduje pouze náklady vzniklé s rozdáváním těchto vzorků. Je tak možné pouze dohledat, který manažer, ředitel či poradce rozdal kolik výrobků a v jaké ceně. Mnohem horší už je to potom s dohledáním obdarovaných.

Pro jednoduché zjišťování efektivity tohoto způsobu podpory prodeje by stačilo, aby byla zavedena evidence obdarovaných zákazníků a byla pravidelně aktualizována výše objednávek, případně zisku z nich plynoucích. Opět tedy jde o porovnání nákladů a výnosů.

9.3.4 Inzerce v časopisech

Vcelku významnou položkou v tomto odvětví je inzerce v odborných a hobby časopisech určených pro cílovou skupinu. Marketingové oddělení eviduje pouze počet článků a reportáží s jejich délkou a vyzněním. Výpočty efektivnosti se neprovádí žádné. V roce 2013 dochází k mimořádnému nárůstu výdajů na inzerci. Důvodem bylo uvolnění většího finančního obnosu z kapsy majitelů firmy, který měl být primárně určený na inzerci v zahraničních časopisech. Částka původně neměla v nákladech na marketing vůbec figurovat, kvůli jinému než firemnímu zdroji. Nakonec se však vše bralo z nákladů firmy. Bohužel neproběhlo žádné vyhodnocení efektivity inzerce ani dopadu na prodej v jednotlivých zemích.

Inzerce je zaměřena především na zvyšování povědomí o značce a budování image firmy. Naneštěstí nebyl nikdy proveden žádný průzkum vnímání značky a firma proto nevychází z žádného hmatatelného základu, na kterém by mohla stavět a z kterého by se mohla odrazit. Navíc panuje v marketingovém oddělení názor, že povědomí o značce či budování image se nedá moc měřit a když ano, tak je to příliš drahé. Společně s nepřítomností jakéhokoliv druhu marketingového plánování nám zde může vznikat obrovský prostor pro dalekosáhlé a těžko napravitelné chyby, které mohou firmu v budoucnu stát mnoho prostředků a úsilí.

Image a povědomí o značce se může měřit nejen drahým průzkumem, ale jde použít moderních prostředků, mezi něž patří například vyhledávání na internetu. Levnější variantou může být také průzkum dělaný na veletrzích, kterých se firma pravidelně účastní. Vliv inzerce na prodejnost můžeme měřit se změnou prodeje v konkrétní lokalitě a následně můžeme k této změně porovnat náklady na reklamu. Musíme však vnímat omezené možnosti tohoto způsobu měření a mít tak na paměti, že prodej může ovlivnit mnohem více faktorů.

Samozřejmostí při zadávání reklamy je i zjišťování informací o nákladu a čtenosti konkrétního média, ať už jde o tištěné nebo internetové. Efektivnost inzerátů a reklam pak lze samozřejmě mnohem lépe, rychleji a levněji zjišťovat u elektronických médií. Konkrétním výpočtům a analýze z jediného dostupného media plánu, se tato práce věnuje v dalších kapitolách.

9.3.5 Propagační předměty

V tabulce 3 vidíme náklady na propagační předměty, které byly v roce 2010 přesně přiřazeny programu SO. Jinak tyto předměty spadají pod propagaci firmy jako celku. Budeme se jim proto věnovat až v kapitole, která se zabývá firmou celkově.

Tab. 3. Přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady na SO v letech 2005 – 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výstavy	1 600 000	1 550 000	1 385 500	1 256 500	1 615 000	2 150 000	1 791 000	3 380 000	3 719 000
Prospekty	840 000	950 000	478 000	527 200	333 000	323 000	1 384 000	560 000	200 000
Vzorky	122 200	300 000	407 000	147 700	0	0	0	0	0
Inzerce	297 000	210 000	612 800	397 000	216 000	236 000	362 500	850 000	4 616 000
Ostatní	0	250 000	520 000	325 000	0	628 000	2 223 000	818 000	0
Propagační předměty	0	0	0	0	0	1 114 000	0	0	0
Podpora prodeje	0	0	0	0	360 000	0	0	0	3 689 000
Sponzoring	0	0	0	0	0	20 000	515 000	640 000	650 000

9.3.6 Podpora prodeje

V posledním roce začal program podpory prodeje, který je prováděn především přes distributory a prodejce. Bohužel zatím nebyl zaveden žádný způsob měření dopadu na známost značky ani například na prodej.

Specifičnost výrobního programu SO a jeho výrobků má za následek, že mohou být vyvíjeny různé způsoby podpory prodeje, které jsou zaměřeny jednak na cílového zákazníka a pak také na distributory a prodejce.

Jelikož výrobky z výrobního programu SO firma neprodává přímo konečným spotřebitelům, ale právě prostřednictvím distributorů a výhradních prodejců, jsou aktivity podpory prodeje primárně směřovány do strategie PUSH, tedy tlakem na prodejce a obchodníky, kteří mají být sami motivováni k prodeji zboží konečnému spotřebiteli.

Ve firmě proběhlo školení českých prodejců, které se setkalo s velkým ohlasem. V roce 2013 si firma pozvala do své továrny několik desítek českých prodejců, kterým ukázala celý provoz a výrobu jednotlivých produktů. Proběhlo také školení ohledně technických vlastností a parametrů produktů a seznámení s novými výrobky v portfoliu firmy. Na konci setkání vyplňovali prodejci jednoduchý dotazník týkající se právě distribuce, informovanosti a možné další podpory prodeje, která by mohla být realizována jako pomoc ze strany firmy.

Marketingové oddělení společně s vedením SO programu vymýšlí různé POS materiály, které mají pomoci s prezentací a prodejem v místě prodeje, tedy v prodejnách obchodníků. Jde o různé skříňky a vitrínky, ve kterých je umístěno a vystaveno zboží tak, aby bylo dostatečně reprezentativní a zaujalo zákazníky. Doposud je tento projekt na začátku a počátkem roku 2014 teprve dochází k distribuci tohoto materiálu. Efektivita těchto prostředků by tak mohla být časem zkoumána například analýzou prodeje či především rozhovory s jednotlivými prodejci o tom, jaká je reakce zákazníků na tyto materiály. Zda je dokážou zaujmout, ptají se na ně či je výrobky a značka vůbec nezajímají.

Další významnou formou podpory prodeje je poskytování podpory na propagaci. Zahraniční distributoři získávají další mimořádnou podporu ve formě slevy z obratu. Tato sleva se poskytuje, pokud distributor vyvíjí další reklamní a podpůrné aktivity. Bohužel neexistuje žádný systém pro kontrolování těchto reklamních aktivit, protože nejsou ani pod kontrolou firmy. Ve výsledku distributor pouze na konci roku prohlásí, že realizoval nějakou aktivitu a požádá o slevu, která je v naprosté většině případu také poskytnuta. Nikdo už nezkoumá rozsah a kvalitu provedené reklamní či propagační kampaně.

9.3.7 Media relations

Na přelomu let 2013 a 2014 začalo marketingové oddělení ve větší míře spolupracovat s novináři. Byl vymyšlen program, který má za úkol seznámit zahraniční novináře píšící do odborných magazínů, se značkou a produkty naší firmy. Novináři byli pozváni na speciální prohlídku provozů firmy a následně i na akci, kde si v praxi mohli vyzkoušet naše produkty. Akce se setkala s velkým ohlasem a o našich produktech následně vyšlo několik redakčních článků v příslušných časopisech.

Víme, kolik firmu tato akce stála peněz. Na jednoho novináře vychází náklady 47 tisíc korun. Jde o investici do vztahů s konkrétními novináři, ale je také potřeba zjišťovat návratnost takové investice. Bohužel, jediné co se v marketingovém oddělení zjišťovalo je, kde a

jaký článek o našich produktech vyšel. Základem by tak měl být výpočet, kolik by nás stála pouze placená inzerce v konkrétním periodiku. Nemá sice takový dopad ani vliv jako redakční text, má pro nás však jakousi vypovídací hodnotu.

9.3.8 Sponzoring

Od roku 2010 se vynakládají významné prostředky také na sponzoring. Rozhodování o jejich přidělení nezáleží ani tak na promyšlené naplánované strategii, jako spíše na rozhodnutí ředitelů a manažerů.

Na tuto aktivitu nemá firma příliš velké finanční prostředky, proto se snaží podporovat spíše vlastními produkty, které konkrétní obdarovaná organizace následně využívá ve své práci.

Velice dobrým tahem v oblasti sponzoringu je spolupráce s českým a norským biatlonovým týmem. S českým začala firma spolupracovat už v době, kdy ještě nebyl tak slavný jako v posledních letech. Produkty a značka se tak pravidelně objevují v médiích.

Horší už je situace u hokejového týmu nebo dalších menších aktivit, kde se jedná spíše už jen o obdarovávání. U těchto aktivit je spojení se značkou, výrobky nebo cílovou skupinou velice malé. Rozhodování o sponzorování těchto aktivit také nespadá do nějakého strategického plánu a je spíše prováděno spřízněnými vedoucími konkrétní organizace.

Firma žádným způsobem nezkoumá poměr ceny, kterou zaplatíme a výkonu, který za to firma dostane. Už z toho důvodu, že se každý rok rozdá na sponzoringu a charitě přes půl milionu korun, měly by tyto aktivity podléhat alespoň nějakému důkladnějšímu promýšlení a plánování, samozřejmě s následným porovnáním s dosaženým výkonem, či odezvou u účastníků jednotlivých akcí.

Do tabulky se nám dostala také položka ostatní, která v sobě skrývá další neurčené aktivity, jež se z poskytnutých materiálů nedaly blíže specifikovat.

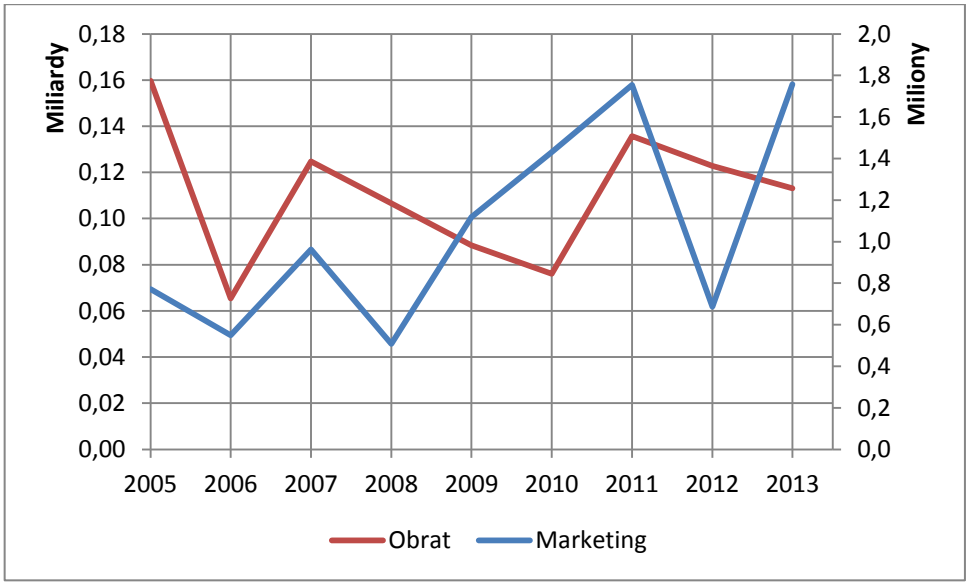
Závěr z podkapitoly: Výrobní program SO je největším spotřebitelem marketingového rozpočtu. V roce 2013 na něj šlo téměř šedesát procent ze všech prostředků. Peníze jsou podle slov manažera marketingu investovány hlavně do budování image a povědomí o značce, která není příliš známá. Výrobky programu SO jsou určeny pro konečné zákazníky. S těmi však firma do styku příliš nepřichází, protože veškerý prodej zajišťují distributoři a prostředníci. Z toho důvodu se firma soustředí především na podporu prodeje a veletrhy a výstavy. V roce 2013 proběhla velká inzertní kampaň v odborných magazínech

v deseti zemích, které představují největší odbytiště pro naši značku. Zároveň firma pracuje i na budování media relations. Bohužel žádné z aktivit, které firma provádí, nejsou nijak zvlášť plánovány a nejsou stanovovány žádné dílčí, ani hlavní cíle. Neprobíhá průběžná kontrola, ani vyhodnocení efektivity na konci projektu nebo kampaně.

9.4 Výrobní program ARM

Výrobní program ARM je velice specifický. Na jednu stranu se sice zabývá stejnými nebo velice podobnými výrobky jako program SO, na druhou však tyto výrobky nabízí a prodává na naprosto jiném trhu a naprosto jiné cílové skupině. Tuto cílovou skupinu představují speciální složky státních orgánů. Některé výrobky jsou natolik specifické, že by se neměli vůbec dostat do rukou běžných občanů. Obchod s nimi podléhá přísným zákonům. Mezinárodní obchod s těmito výrobky je přísně hlídaný a podléhá licencím.

Obrat výrobního programu ARM je během let velice proměnlivý a nedá se tak ani určit trend budoucího vývoje. Spíše spočívá na schopnostech a dovednostech obchodníků, jak dokážou přesvědčit zákazníky. Specifičnost programu také dokládají marketingové náklady, jejichž výše obdobně kolísá.



Graf 11 - Náklady na marketing pro výrobní program ARM ve srovnání s obratem, který tento program vytváří (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Spíše než graf nám tak o nákladech na marketing určených pro výrobní program ARM může napovědět jejich struktura v tabulce 4. Zástupci firmy se nejvíce účastní mezinárodních specializovaných výstav a veletrhů. Vzhledem k tomu, že některé se konají v nepravidelně pravidelných intervalech, jsou také náklady na ně v jednotlivých letech rozdílné.

Neprovádí se žádné měření efektivity vynaložených nákladů, ač by to v tomto případě šlo naprosto jednoduše, srovnáním vynaložených prostředků do určitého projektu s jeho výsledkem.

Jak již bylo napsáno, výrobní program ARM se v mnoha ohledech podobá programu SO, proto je i pro výrobky tohoto programu každý rok tvořen nový katalog a další informační tiskoviny, které jsou určeny pro potenciální i současné obchodní partnery. Ani u těchto katalogů a prospektů se neprovádí žádné měření. Musíme však konstatovat, že u programu ARM by tato měření byla vzhledem k cílové skupině naprosto zavádějící. Náklady by tak stačilo započítat do výdajů na jednotlivé projekty.

Firma podporuje specifické oborové projekty, ať už finančně nebo svými vlastními produkty. Proto zde má své místo i sponzoring. Stejně tak používá firma obdarovávání svých obchodních partnerů našimi výrobky a vzorky zdarma. Bohužel neexistuje žádná evidence ani žádné analýzy, co nám tyto dary a lidé jimi obdarovaní přinesli.

Tab. 4. Přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady na ARM v letech 2005 – 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Výstavy	620 000	250 000	611 500	332 000	895 000	1 190 000	1 529 000	577 000	617 000
Prospekty	130 000	50 000	88 000	25 000	135 000	128 000	106 000	110 000	522 000
Sponzoring	0	250 000	200 000	150 800	0	0	0	0	449 000
Vzorky	21 300	0	0	0	0	50 000	100 000	0	0
Inzerce	0	0	63 000	0	88 000	13 000	20 000	0	170 000
Propagační předměty	0	0	0	0	0	50 000	0	0	0

Firma pravidelně inzeruje ve specializovaných oborových časopisech. Bohužel vzhledem k povaze produktů se nedá zcela říci, že by reklama v nich mohla mít jakýkoli, byť i zanedbatelný vliv na jakýkoli obchod. Spíše se tak může zaměřovat na fanoušky oboru, kterým poskytuje informace o produktech. Tyto se však běžným občanům ani nemohou dostat do rukou. Proto jakýkoli výpočet a měření může mít pouze informativní a statistickou hodnotu.

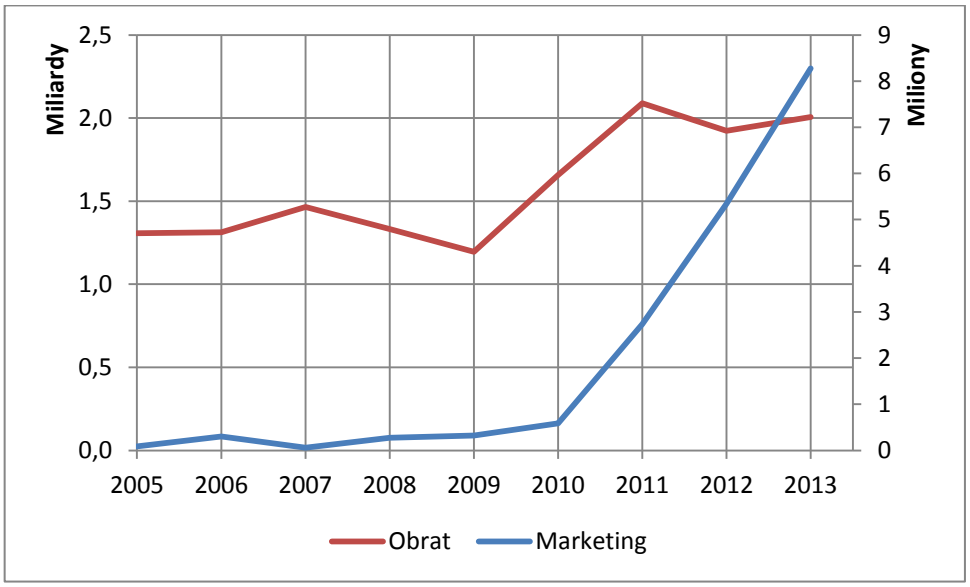
V tabulce 4 jsou také uvedeny propagační předměty. Jediná částka, která byla dohledatelná, jako příslušející k výrobnímu programu ARM. Jako u ostatních programů, neexistuje žádné měření dopadu na známost značky ani ovlivnění prodeje.

Závěr z podkapitoly: Výrobní program ARM je velice specifický především svou cílovou skupinou a také zákony a licencemi, kterými je hlídán. Podobně jako jiné výrobní programy, je i u tohoto využíváno výstav a veletrhů k prezentaci produktů. Spíše než známost a image je u programu ARM důležitá kvalita výrobků a schopnosti obchodníků. Proto by pro výpočet efektivnosti mělo sloužit především porovnání nákladů s výnosy.

9.5 Podnik jako celek

Posledním velkým spotřebitelem prostředků je podnik jako celek. Patří sem všechny aktivity, které nejde přesně přidělit jednotlivým výrobním programům, případně jsou tyto aktivity stejné či zastřešující.

Pro potřeby srovnání je v grafu 12 použit obrat celého podniku. Nárůst nákladů na marketing od roku 2011 může být zarážející, existuje však jednoduché vysvětlení. Už od roku 2009 se začalo používat kolonky běžné propagace celého podniku a ve větší míře se sem o dva roky později začaly schovávat další položky. Postupně se sem přesunulo velké množství nákladů, u nichž nebylo možné dohledat program, do kterého patří. Případně už ze své povahy zařadit nešly. Bohužel tímto zjednodušením firma přichází o důležité podklady pro hodnocení efektivnosti.



Graf 12 - Náklady na marketing podniku jako celku ve srovnání s obratem firmy (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Největší šíře marketingových aktivit spadá na účet podniku jako celku. Z prospektů se například vytváří katalog výrobních možností, který pokrývá prakticky celé firemní portfolio

a rozdávat se dá téměř všem B2B zákazníkům. Případně do této kolonky spadly náklady, u kterých už nikdo nedohledal, kam patří.

Inzerce podniku a zvyšování povědomí o značce mají své místo i v nákladech na marketing podniku jako celku. Stejně tak zastřešuje podnik veškeré propagační předměty, které se rozdávají návštěvníkům i zákazníkům prakticky na potkání. Především na výstavách a veletrzích. Určité množství se také rozdá novinářům na tiskových konferencích.

Podnik také zastřešuje korporátní sponzoring. Dále mezi důležité položky patří náklady na internetový marketing. Patří sem tvorba a spravování webových stránek a správa účtů na sociálních sítích. Přestože je měření a kontrola výsledků na internetu naprosto jednoduchou záležitostí, ve firmě se prakticky neprovádí.

Důležitou položku tvoří Public Relations. Spíše tedy Media Relations a navazování vztahů s českými i zahraničními novináři.

Poslední zajímavou položkou jsou pak náklady na grafiku, design a fotografie. Toto nejde zcela zařadit do nějaké kategorie, protože něco se vztahuje k prospektům, něco k výstavám a jsou zde i položky náležející k webovým stránkám.

Ostatní aktivity z tabulky 5 se nemusí zcela vztahovat pouze k podniku jako celku, ale spíše došlo k jejich zařazení do této kategorie na základě toho, že nebylo možno zpětně dohledat, kam jejich náklady náleží.

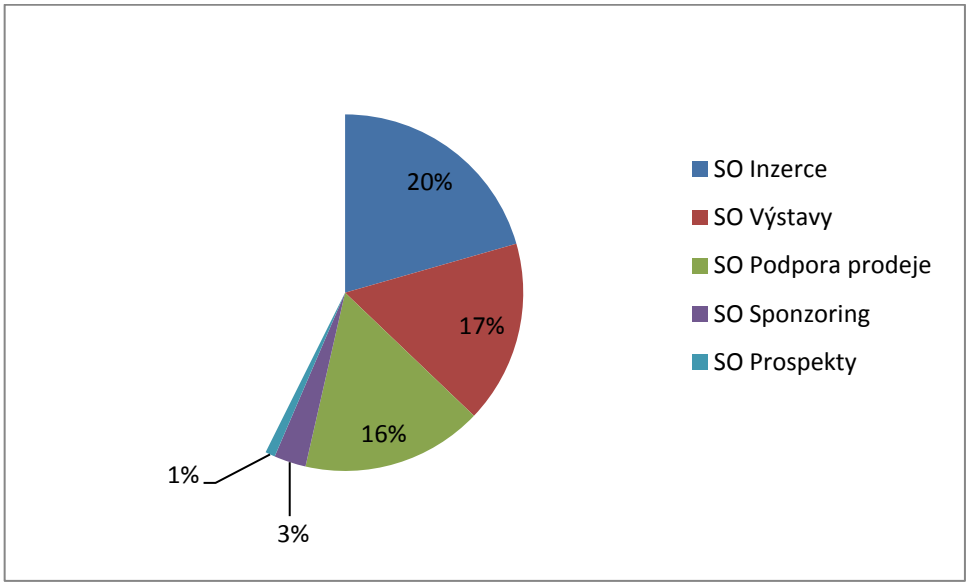
Tab. 5. Přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady na podnik jako celek v letech 2005 – 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Prospekty	85 000	300 000	60 000	274 000	0	10 000	0	0	383 000
Inzerce	0	0	0	0	7 500	96 500	97 000	62 000	395 000
Vzorky	0	0	0	0	0	0	0	300 000	0
Propagační předměty	0	0	0	0	0	68 000	1 347 000	1 254 000	1 806 000
Sponzoring	0	0	0	0	5 000	45 000	385 000	561 000	1 273 000
Internet	0	0	0	0	186 000	222 000	147 000	205 000	196 000
Public Relations	0	0	0	0	0	40 000	480 000	700 000	0
Výstavy	0	0	0	0	27 500	8 000	0	0	395 000
Grafika, design a foto	0	0	0	0	0	0	0	0	1 548 000
Ostatní	0	0	0	0	96 000	100 000	280 000	2 260 000	466 000
Podpora prodeje	0	0	0	0	0	0	0	0	62 000

Závěr z podkapitoly: Náklady, které se nedají přímo přisoudit některému z výrobních programů nebo takové, u kterých se tato skutečnost prostě nedá dohledat, spadají pod položku Podnik jako celek. Toto sice zjednodušilo práci s náklady, bohužel tak firma přichází o důležitá data o nákladech jednotlivých výrobních programů. Přichází také o data pro kontrolu a hodnocení. Žádná z aktivit, která se vykonává pod hlavičkou Podnik jako celek, se neměří ani nekontroluje. Ani internetové stránky, u kterých existuje velice jednoduchý a navíc automatický nástroj ve formě Google Analytics.

10 MARKETINGOVÉ AKTIVITY

Největší část rozpočtu na marketing šla v roce 2013 na podporu výrobního programu SO. Šlo téměř o šedesát procent celkového rozpočtu na marketing. Téměř třicet procent pak šlo na marketingové komunikace pro firmu jako celek. Jednoduchým nahlédnutím do struktury nákladů bylo zjištěno, že největší množství finančních prostředků bylo v roce 2013 vloženo do výstav, tisku propagačních a informačních prospektů, do inzerce v tisku, podpory prodeje, propagačních předmětů a také sponzoringu. Tato práce se v této kapitole zabývá už jen marketingovými aktivitami výrobního programu SO.



Graf 13 Struktura marketingových nákladů výrobního programu SO v roce 2013 jako výseč z celkových nákladů (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

10.1 Výstavy

Obchodníci prodávající výrobky výrobního programu SO se účastní dvou velkých veletrhů světové úrovně. Jednoho v Německu a druhého v USA. Jde o největší veletrhy svého druhu a pohybuje se na nich vždy velké množství obchodníků, konkurentů i zákazníků. Účast na nich je důležitou a prestižní záležitostí a firma zde nemůže chybět.

Každý rok má firma postavený stánek, kde prezentuje své výrobky, probíhají zde setkání se zákazníky a obchodními partnery. Zároveň mají zaměstnanci firmy možnost seznámit se s novinkami ve výrobním portfoliu konkurence a prozkoumat všechny trendy a novinky v oboru. Každá taková výstava je velice podnětnou záležitostí a pomáhá firmě držet krok s konkurencí.

Veškeré náklady jdou na vrub firmy. Jde o pronájem výstavní plochy, náklady na postavení stánku, jeho vybavení a provoz. Dále také je třeba nachystat na předvádění produkty, na rozdávání propagační předměty a katalogy s dalšími propagačními prostředky. Nedílnou součástí jsou náklady na obsluhu stánku. Sem patří nejen platy, ale také ubytování, stravné a doprava pracovníků. Všechny tyto položky je nutné zahrnout do celkového součtu nákladů akce.

Například na výstavu v Německu v roce 2013 bylo vynaloženo celkem 1.085.000,- Kč. Z toho bylo vydáno 40 tisíc na cestovném, 10 tisíc jako náklady na reprezentaci a největší část je cena za externí služby. Bohužel další členění nákladů neexistuje a zpětné dohledávání dokladů v účetnictví by bylo velice zdlouhavé. Do celkových nákladů by se pak měly započítávat i mzdy zaměstnanců, ale měly by být do výstavy započítávány i náklady, které vznikly už někde jinde, ovšem k jejich opravdovému spotřebování došlo až na konkrétní výstavě. Totiž až dobrý přehled a dobré zpracování a vyčíslení všech adekvátních nákladů nám mohou ukázat realitu. S tímto číslem pak můžeme reálně pracovat.

Firma se dále účastní i menších lokálních výstav a veletrhů. Zde ovšem působí jen jako podpora místního distributora a náklady jsou tak pouze spojené s účastí některého zaměstnance.

Neexistuje žádný systém kontroly nebo měření, který by nám řekl, zda se firmě účast na veletrhu vyplatila. Existují sice zápisy z jednání se zákazníky, nemáme však už informace o tom, zda obchody uzavřené na veletrhu byly také dohodnuté na veletrhu, nebo už byly předjednané a na veletrhu se jen doladily. Stejně tak je problém zjistit, zda na obchod uzavřený později měl veletrh a jednání na něm proběhnuvší nějaký vliv.

Podle dat z účetnictví a rozpočtu může firma u výstav porovnávat plánované výdaje se skutečnými. Dále se dá spočítat úspora nákladů, které by nám vznikly, pokud bychom chtěli samostatně navštívit všechny zákazníky, se kterými se zvládneme potkat na konkrétním veletrhu. Tedy spočítáme, kolik by nás stála návštěva u každého obchodního partnera, se kterým se sejdeme na veletrhu. Sumu nákladů pak můžeme porovnat s celkovými náklady, které nám vznikly účastí na veletrhu.

Dalším měřítkem může být porovnání hodnoty uzavřených obchodů na veletrhu. Celkovou výši objednávek vydělíme celkovými náklady a zjistíme, kolik peněz nám vynesla každá koruna investovaná do konkrétního veletrhu. Můžeme také porovnávat hodnotu objedná-

vek dosavadních stálých zákazníků a dále také hodnotu objednávek úplně nových zákazníků.

Každý veletrh je příležitostí k hledání a kontaktování nových potenciálních zákazníků. Obchodníci a marketingové oddělení by si měli vést databázi nebo informační systém o všech zákaznících. Taková databáze by měla obsahovat informaci o dosavadní spolupráci, v jaké výši u nás konkrétní zákazník udělal objednávky, za kolik peněz a jak se spolupráce vyvíjí v čase. Vždy je jednodušší udržet si stávající zákazníky, než najít nové.

Veletrh je obrovskou společenskou událostí, na které se pohybuje velké množství odborníků, odborné veřejnosti, ale také běžní návštěvníci, kteří se zajímají o produkty. Veletrhy a výstavy se tak dostávají do hledáčku pozornosti médií a to nejen oborových, ale také velkých, které informují širokou veřejnost. Firma tak může během veletrhu získat i jejich pozornost a může tak dostat prostor v konkrétním médiu. Proto náklady na celý veletrh můžeme porovnávat i s touto reklamou, kterou nám média sama udělají. Náklady porovnáme s ceníkovou hodnotou poskytnutého prostoru. Je jasné, že redakční obsah a čas se nedají srovnávat s placenou inzercí, která je zákazníky mnohem méně vnímána. Proto je potřeba hodnotu upravit například o čtenost/sledovanost média, zhodnotit jeho váhu a vliv na cílovou skupinu a tak dále.

10.1.1 Kriteria pro hodnocení

- náklady spojené s účastí ne veletrhu: pronájem výstavní plochy, náklady na montáž/demontáž stánku, vybavení a provoz stánku, náklady na přípravu vystavovaných produktů, propagační předměty a tiskoviny na rozdávání a konečně také osobní náklady – platy, ubytování, stravné a doprava pracovníků,
- náklady na položky, které byly pořízeny dříve, ale k jejich fyzické spotřebě došlo až na konkrétní výstavě,
- počet návštěvníků výstavy, počet proběhnutých jednání na stánku,
- přehled o obchodech uzavřený na veletrhu nebo ovlivněných jednáním na veletrhu,
- cena za návštěvu zákazníka, pokud by nedošlo k setkání na veletrhu,
- hodnota uzavřených obchodů,
- porovnání stávajících a nových zákazníků,
- nové kontakty,
- výstupy v médiích.

10.1.2 Analýza

Analýza je provedena srovnáním nákladů a přínosů. Hodnotíme efektivnost účasti na veletrhu v Německu v roce 2013. Základem jsou pro nás celkové náklady na účast na veletrhu ve výši 1.085.000,- Kč. Výnosy tvoří hodnota obchodů uzavřených na konkrétním veletrhu. Uzavřené obchody byly ve výši cca 14.500.000,- Kč. Jednoduchým vydělením zjistíme, že každá koruna investovaná do výstavy nám přinesla 13,36 Kč na uzavřených obchodech.

10.2 Prospekty

Do této kategorie zahrnujeme veškeré tištěné propagační materiály, jako jsou katalogy, letáky, brožury a další. Jsou určeny k rozdávání zákazníkům nebo obchodním partnerům a nesou informace o produktech, které firma vyrábí a prodává. Ač jsou katalogy a letáky specializované podle výrobního programu, jsou všechny náklady s nimi spojené v roce 2013 dávány na vrub účtu podniku jako celku. Jejich spotřeba je potom účtována na jednotlivé výrobní programy.

Neexistuje žádná evidence, která by nám řekla, kde a komu byly propagační tiskoviny rozdány a zda je vůbec někdo četl. Chybí jakákoliv zpětná vazba, která by nám alespoň trochu prozradila, o co mají zákazníci zájem a jaké informace hledají. Nepoužívají se kupony ani speciální webové stránky, na které by se z podobných tiskovin odkazovalo na speciální obsah, což by mohlo pomoci s měřením zájmu. Propagační tiskoviny jsou brány pouze jako jednosměrné informační nosiče, určené pro přenos od výrobce k zákazníkovi.

10.2.1 Kriteria pro hodnocení

- náklady na vytvoření, tisk a distribuci tištěných materiálů,
- počet vyrobených a počet rozdaných kusů,
- počet reakcí na akční pobídky v tiskovinách (návštěvy webových stránek, počet vrácených kuponů, počet žádostí o newsletter a další)

10.3 Inzerce

Reklama v tisku je jedinou formou marketingových komunikací, která se dočkala nějakého plánování. V roce 2013 dostalo marketingové oddělení zvláštní příspěvek určený speciálně pro použití na propagaci značky a výrobků firmy ve specializovaném tisku. Celý tento rozpočet byl spotřebován pro propagaci výrobního programu SO.

Cílem reklamy bylo zvýšení a budování povědomí zákazníků o značce a vytváření pozitivního image značky a podniku. Bylo vybráno deset nejvýznamnějších a nejdůležitějších trhů pro výrobky SO. V každé zemi potom zástupci časopisů a magazínů, které se věnují oboru. Peníze byly rozděleny do reklamy v průběhu celého roku.

Tabulka 6 nám ukazuje výši finančních prostředků investovaných do inzerce v jednotlivých zemích. Zároveň je zde uvedena výše tržeb v jednotlivých zemích. Pokud bychom byli schopni prokázat vliv inzerce na prodej, mohli bychom spočítat tržbu, kterou nám přinesla jedna koruna investovaná do inzerce.

Tab. 6. Náklady na inzerci a prodej v jednotlivých zemích v roce 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

	Inzerce	**Prodej**
Česko	303 000	26 358 000
Polsko	138 000	10 691 000
Německo	1 110 000	65 872 000
Švédsko	225 000	11 710 000
Finsko	301 000	11 479 000
Francie	238 000	8 401 000
Norsko	298 000	9 194 000
Rusko	125 000	1 957 000
Velká Británie	170 000	2 542 000
Španělsko	175 000	1 266 000

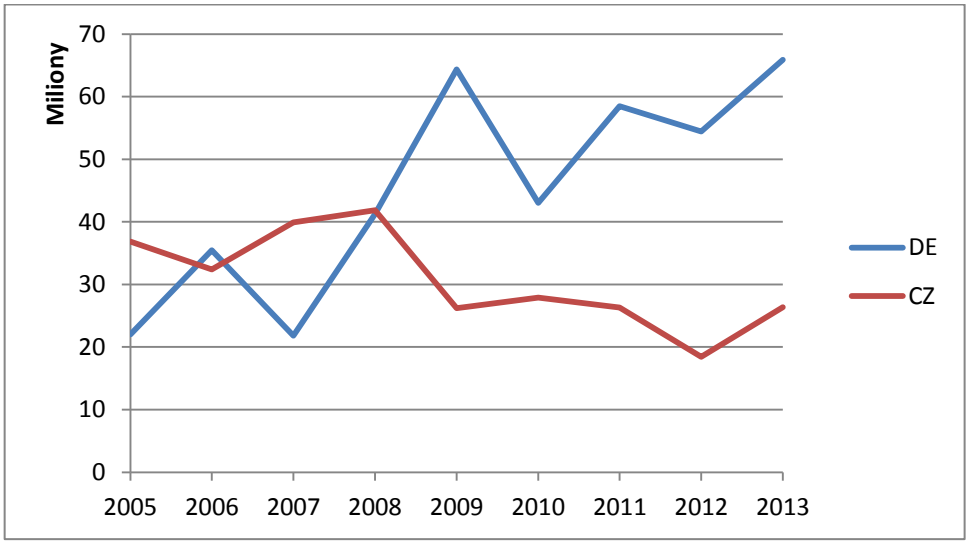
10.3.1 Kriteria pro hodnocení

- náklady na tvorbu reklamy a její uveřejnění v konkrétním magazínu,
- náklad magazínu a jeho čtenost naší cílovou skupinou,
- vliv na změnu v prodeji,
- vliv na změnu známosti značky/produktu,

Pokud se zabýváme měřením efektivity, současně nás musí také zajímat prodej v jednotlivých zemích, na jehož základě pak můžeme stanovovat měřitelné cíle. Například tak můžeme analyzovat prodej v posledních letech v zemích, kde jsme v roce 2013 zadávali inzerci. Naše největší trhy jsou v Česku a v Německu.

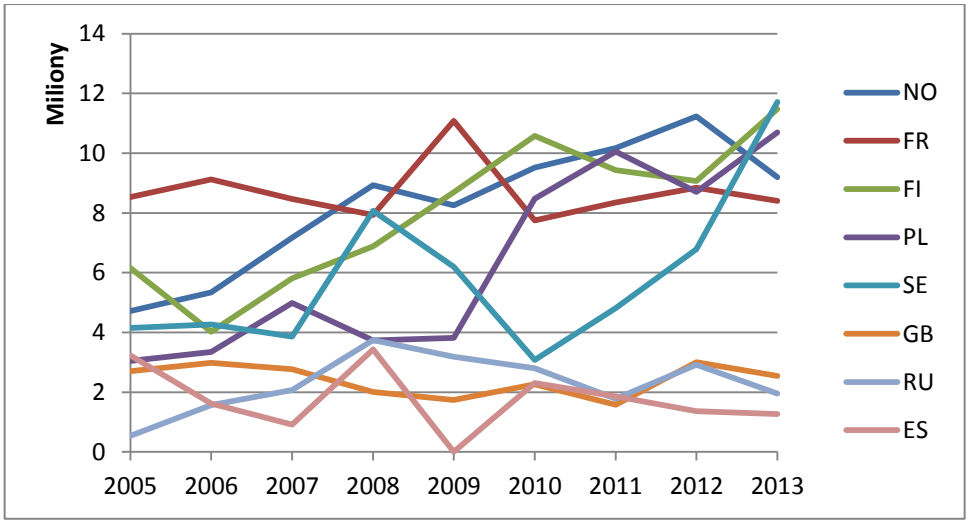
Na vývoji tržeb českého trhu můžeme v grafu 14 vidět, že v roce 2013 tržby sice stouply, ovšem naproti tomu si všimneme dlouhodobého poklesu v tržbách. Už tato samotná informace by měla být alarmující pro obchodní i marketingové oddělení. Měla by být provede-

na analýza a průzkumem by se mělo zjistit, proč se prodej na českém trhu drží tohoto trendu. Vedle toho vidíme vývoj tržeb německého trhu, který je sice dosti rozkolísaný, ale v dlouhodobém měřítku neustále roste.



Graf 14 Vývoj tržeb na největších odbytových trzích (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

V grafu 15 pak můžeme vidět vývoj tržeb v ostatních státech, kde byla v roce 2013 provedena speciální inzertní kampaň. Můžeme si všimnout, že u skandinávských zemí a v Polsku prodej v posledních letech roste. U ostatních vidíme stagnaci.



Graf 15 Vývoj tržeb na odbytových trzích (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Finanční prostředky uvolněné na mimořádnou kampaň v roce 2013 je však nutné brát pouze jako výjimku. Dlouhodobé budování značky prostřednictvím inzertních kampaní je tak ohroženo. Uvolněné prostředky lze chápat jako mimořádnou injekci do propagace u příle-

žitosti významného výročí, které firma v daném roce oslavila. Na budování povědomí o značce je zapotřebí mnoho prostoru, dostatek peněz a kontinuální dlouhodobé působení promyšlené kampaně. Pokud kampaně nebudou pokračovat, bude dlouhodobý efekt zanedbatelný. V každém případě by měla být provedena analýza dalšího vývoje.

10.3.2 Analýza

Pro potřeby analýzy byl dohledán náklad jednotlivých českých časopisů, u kterých byla v roce 2013 zadána inzerce. Dále byla dohledána čtenost podle jednotlivých periodik a cena za uskutečněnou reklamu. (Myslivost, ©2009, Ptačí svět, ©2013) Z těchto čísel je možno spočítat náklady na jeden kus vydaného časopisu, čili kolik nás stojí reklama v jednom vydaném časopise. Především pak můžeme spočítat cenu za oslovení jednoho zákazníka.

Tab. 7. Jednoduchý výpočet nákladů u vybraných českých časopisů (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Časopis	**Náklad**	**Čtenost**	**Cena**	**Náklady na kus**	**Cena za oslovení jednoho zákazníka**
A	8 000	9 000	105 000	13,13 Kč	11,67 Kč
B	43 000	115 000	198 000	4,60 Kč	1,72 Kč

Výsledek celé kampaně v českých a zahraničních odborných magazínech je neznámý. Bohužel kromě hrubého media plánu nebyla akce nijak dál plánována. Nebyla provedena analýza počátečního stavu, nebyly stanovené měřitelné cíle a neprobíhala ani žádná průběžná kontrola, natož závěrečné vyhodnocení. Jedinou jistotou tak zůstává, že všechny peníze byly utraceny.

Dalším způsobem výpočtu je použití tabulky pro plánování a vyhodnocování efektivity médií, která je na obrázku 2. Z media kitu byl doplněn náklad magazínů a procento cílové skupiny, které jsme magazínem schopni oslovit. Regionální působnost představuje procento trhu, které jsme schopni obsloužit. Počet oslovených je pak množství členů cílové skupiny, které bychom byli schopni obsloužit, kdyby chtěli kupovat naše produkty.

Mediální titul	Typ	Náklad	Cílová skupina	Regionální působnost	Počet oslovených	Cena reklamy	Konverze poptávky	Počet poptávek	Konverze prodeje	Počet prodejů	Cena oslovení	Cena poptávky	Cena prodeje
Český A	čtvrtletník	8000	80%	100%	6400	105000	2%	128	15%	19,2	16,41	820,31	5468,75
Český B	měsíčník	43000	65%	100%	27950	198000	2%	559	15%	83,85	7,08	354,20	2361,36

Obr. 2. Vyhodnocování efektivity dvou českých magazínů (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

Tabulka následně obsahuje cenu za reklamu a konverzi, která představuje odhad, kolik procent zhlédnutých reklam bude přeměněno na poptávku či vzbudí požadovaný zájem. Z tohoto procenta je následně spočítán počet možných poptávek.

Konverze prodeje určuje kolik procent poptávek je proměněno v obchodní případ. Následně je to i konkrétně vyčísleno. Na konci tabulky je spočítána cena za oslovení jednoho čtenáře, cena za vytvoření jedné poptávky a cena, kterou platíme za jeden uskutečněný obchodní případ.

10.3.3 Kriteria pro hodnocení internetu

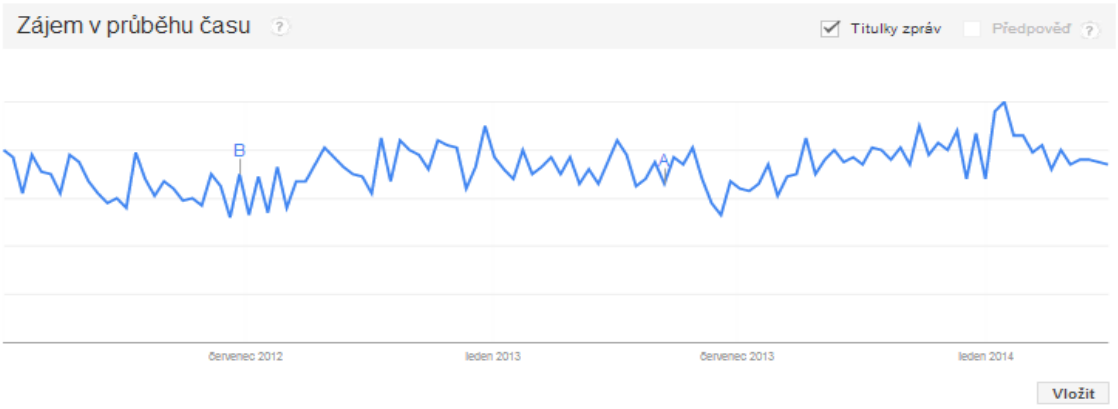
- návštěvnost stránek,
- vyhledávané výrazy,
- chování na stránkách,
- reakce na pobídky,
- naplňování cílů.

10.3.4 Analýza na internetu

Pokud se budeme věnovat porovnávání nákladů a přínosů, můžeme porovnat náklady na tvorbu a správu webových stránek s počtem oslovených. Webové stránky věnující se výrobnímu programu SO navštívilo za rok 2013 celkem 160.859 unikátních návštěvníků. (Statistika Google Analitics, 2014) Na tvorbu a správu webu bylo v roce 2013 vynaloženo celkem 196.000,- Kč. Pokud vydělíme náklady počtem unikátních návštěvníků, vyjde nám cena za oslovení jednoho návštěvníka. Ta je v konkrétním případě 1,22 Kč.

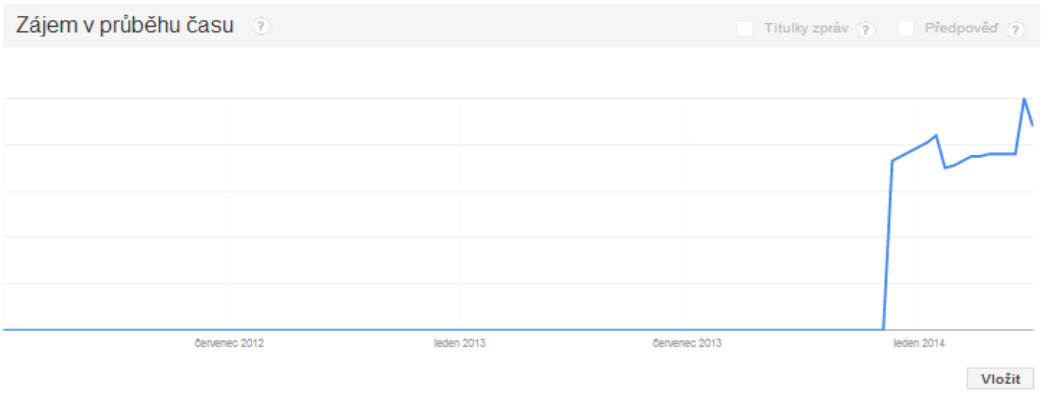
Vzhledem k tomu, že se marketingové oddělení snaží zvyšovat povědomí zákazníků o značce, můžeme se zajímavé informace dozvědět také z internetu. Konkrétně ze statistiky návštěvnosti webových stránek. Internet obsahuje prakticky všechno, a pokud umíme hledat, tak najdeme, co chceme. Stačí se umět zeptat.

Nemusíme se tak ptát velkého množství lidí, co hledají nebo potřebují. Stačí se zeptat Googlu. Takovým dobrým nástrojem je Google Trends, který nám řekne, na co se jej lidé ptají. (Google Trends, 2013) Na obrázku 3 vidíme vývoj zájmu o vyhledávání názvu strojírenské firmy v čase. Můžeme tak sledovat zájem lidí o naši firmu.



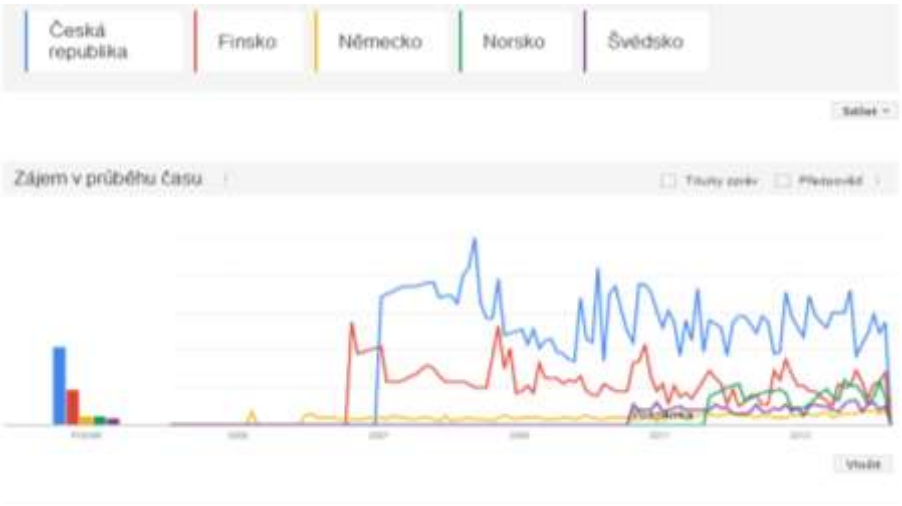
Obr. 3. Zájem o vyhledávání názvu firmy v čase 01/2012 – 03/2014 (zdroj: Google Trends, 2014)

Stejně se můžeme zeptat na zájem o vyhledávání našeho nejnovějšího výrobku. Poprvé byl představen v únoru 2013 na veletrhu v Německu. Prodávat se začal na přelomu let 2013 a 2014.



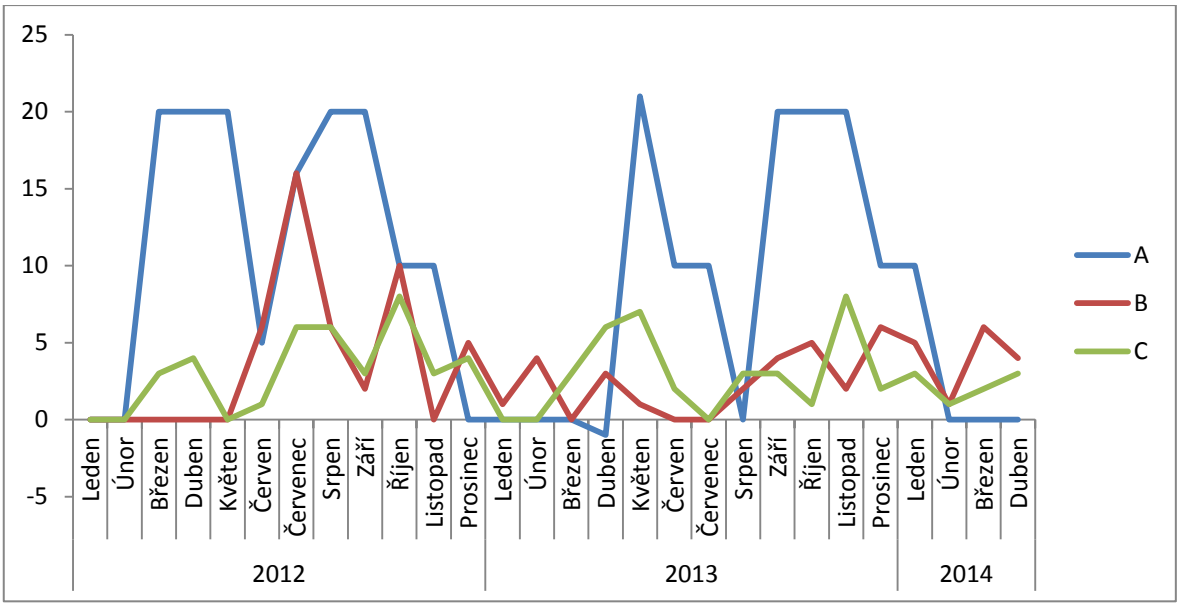
Obr. 4. Zájem o vyhledávání nejnovějšího výrobku v čase 01/2012 – 03/2014 (zdroj: Google Trends, 2014)

Pokud bychom tedy použili službu Google Trends pro sledování zájmu o firmu, zjistili bychom, že nejvyhledávanější je v České republice. Dále na obrázku 5 vidíme zájem v zemích, kam firma prodává velké množství svého zboží a přitom tam v roce 2013 realizovala inzertní kampaň v odborných magazínech.



Obr. 5. Zájem o vyhledávání názvu firmy podle zemí v čase od 2004 do 2014 (zdroj: Google Trends, 2014)

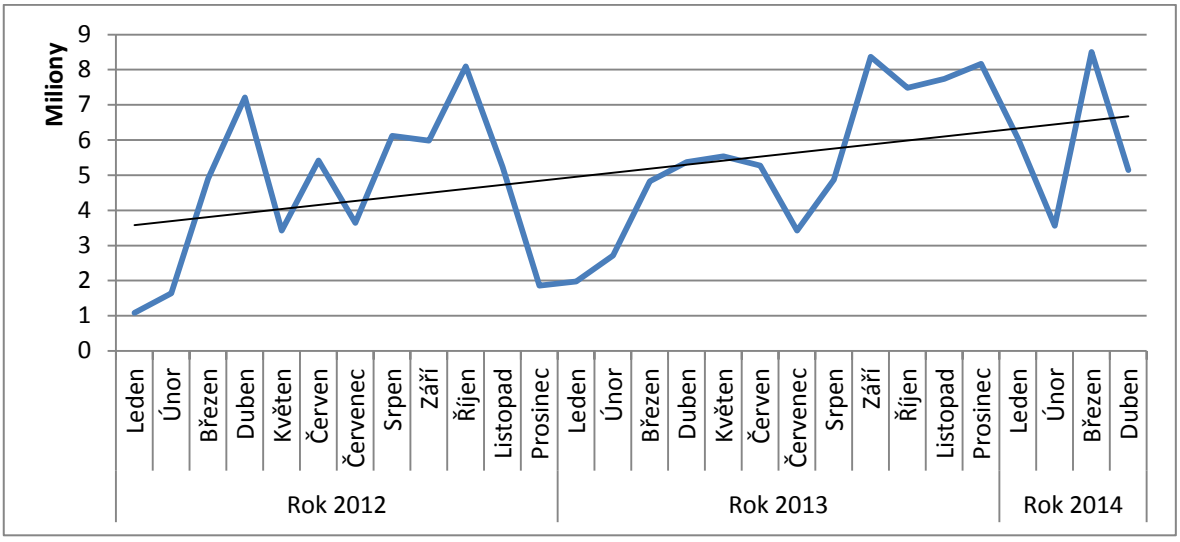
Od února 2013 probíhala ve čtyřech německých odborných časopisech inzertní kampaň na podporu značky a jejích produktů. Pro srovnání můžeme v grafu 16 vidět vývoj prodeje inzerovaných výrobků od počátku roku 2012. Výrobek A podléhá určité sezónnosti.



Graf 16 Vývoj prodeje inzerovaných výrobků na německém trhu v kusech (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

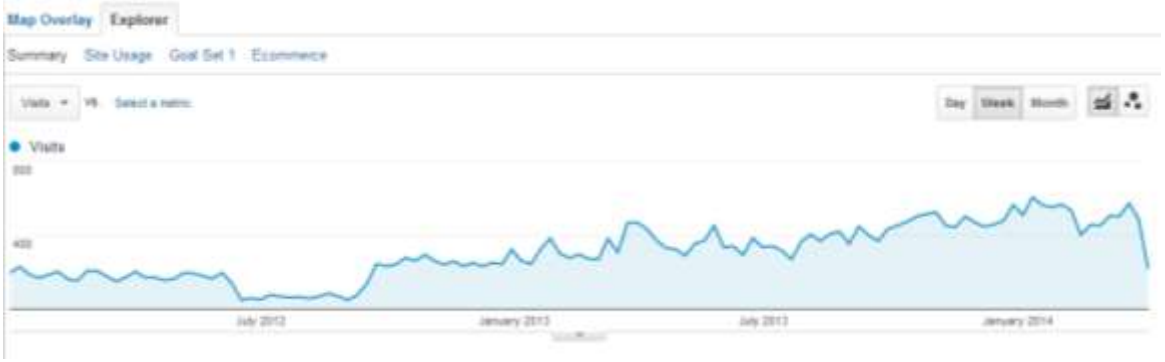
Vedle toho se výrobky B a C prodávají méně, ale rovnoměrněji po celý rok. Jakýkoli vliv reklamy v roce 2013 na prodej daných výrobků nejsme schopni zaznamenat.

Obdobně můžeme prozkoumat celkový prodej všech výrobků SO do Německa, který sice v trendu už několik let roste, ale vliv inzerce na prodej prokázat nemůžeme.



Graf 17 Vývoj prodeje výrobků SO do Německa se spojnicí trendu (zdroj: účetnictví firmy, 2014)

Stejně tak můžeme zkoumat zvyšování povědomí o značce s pomocí nástroje Google Analytics. (Google Analytics, 2014) Konkrétně sledováním vývoje návštěvnosti webových stránek. Na obrázku 6 vidíme vývoj návštěvnosti německými návštěvníky. Od počátku roku 2012 můžeme registrovat znatelný nárůst. Nedá se však spojovat s nějakou konkrétní propagační činností. Služba Google Analitics nabízí široké portfolio nástrojů pro správu kampaní na internetu a přehledné zpracování statistických analýz.



Obr. 6. Návštěvnost webových stránek strojírenské firmy německými návštěvníky (zdroj: firemní účet Google Analytics, 2014)

Bohužel pro inzerci nebyla vytvořena žádná speciální webová stránka, na kterou by byli čtenáři odkazováni. Tím se znemožnilo jakémukoli měření efektivnosti této inzerce.

10.3.5 Povědomí o značce na internetu

Jelikož cílem inzerce je zvyšování povědomí o značce a budování pozitivního image, měl by se v následujících letech provést průzkum mínění a povědomí o značce. Ideálně v každé

zemi, kde proběhla inzertní kampaň. Tak bychom byli schopni zjistit, zda námi vynaložené prostředky byly využity efektivně a zda nějakým způsobem ovlivnili znalost značky a produktů u cílové skupiny v dané zemi.

Jednou z levných a relativně dostupných metod pro zjišťování trendů na trhu je služba společnosti Google, která se jmenuje Google Trends. Google je světově největším vyhledávačem a vlastně jen lokálně zápasí s některými dalšími vyhledávači jako je Seznam.cz v Česku nebo například Yandex.ru v Rusku. (Kejduš, 2012) Tato skutečnost nám může přinést zajímavé informace, co se vyhledávání na internetu týče. Také vzhledem k novému trendu nazvanému ZMOT, čili Zero Moment of Truth.

V marketinové hantýrce existuje tzv. First Moment of Truth (FMOT), kdy si zákazník vybírá mezi produkty v regálu. Dále je popsán Second Moment of Truth (SMOT), kdy zákazník začne produkt skutečně používat a buď mu vyhovuje, nebo nikoliv. A pak je tu Zero Moment of Truth (ZMOT). ZMOT nastává ve chvíli, kdy člověk hledá informace předtím, než se dostane na nějaký e-shop nebo regál – a nad spoustou z nich nemají firmy vůbec žádnou kontrolu. Na základě ZMOT se váš brand / produkt dostane do seznamu těch, ze kterých bude voleno v rámci FMOT. (Řezáč, 2011)

ZMOT znamená, že se změnila tradiční pravidla hry. Dříve byly aktuální a detailní informace o produktech včetně názorů lidí, kteří si je zakoupili, spíše výjimka. Dnes je to každodenní internetová realita. Dříve lidé postupně snižovali rozsah produktů, mezi kterými nakonec zvolili. V rámci ZMOT je okruh produktů často iterativně rozšiřován dle nově získaných informací, a pak je teprve provedena volba. (Řezáč, 2011)

Zákazníci nejdříve hledají různé informace a to se v dnešní době děje především na internetu. Za druhé funguje globální vyhledávač, který nabízí informace o vyhledávání a vyhledávaných výrazech a to i podle konkrétní lokality nebo časového období. Tento mix nám nabízí jednoduchý a levný nástroj pro monitorování trendů a může nám ukázat, jak se vyvíjí zájem o naše produkty a značku. Stačí se šikovně zeptat a průzkum dělat systematicky.

Obdobnou statistiku hledanosti nabízí i Seznam.cz. Už ne v takové míře jako Google, ale i tak má pořád určitou informační hodnotu. Po zadání dotazu na Seznam.cz můžeme v dolním menu najít Statistiku hledanosti, která vás dostane k požadovaným datům.

10.4 Podpora prodeje

Firma využívá různé formy podpory prodeje. V roce 2013 se marketingové oddělení společně s obchodním oddělením firmy rozhodly pro zvýšení podpory prodeje a rozšíření aktivit. Firma ve výrobním programu SO prodá naprostou většinu svých výrobků prostřednictvím distributorů a jiných prostředníků. Smyslem podpory prodeje tak je větší podpora prodejců, kterým je poskytován maximální servis, školení, propagační předměty a POS materiály. Mimoto je také některým prodejcům poskytován příspěvek na propagaci formou slevy z obratu.

Prodejci jsou zváni na návštěvu podniku, kde je jim předvedena výroba produktů a jsou školeni v jejich užívání. Získávají důležité informace a učí se o našich produktech, aby tyto informace pak mohli použít při prodeji svým zákazníkům.

Každý prodejce a distributor dostává také propagační předměty ve formě drobných dárků s logem firmy, které více či méně souvisí s předmětem podnikání či cílovou skupinou. Tyto předměty jsou určeny k rozdávání zákazníkům či zájemcům a mají šířit povědomí o značce. Neexistuje však žádná forma zpětné vazby, kontroly ani měření, čímž by firma mohla posoudit účelnost prostředků vynaložených do výroby a distribuce propagačních předmětů.

Firma začala také s výrobou a distribucí speciálních výstavních a prodejních vitrín, určených do obchodů. Mají přilákat pozornost zákazníků a elegantním způsobem prezentovat výrobky firmy. V současné době jsou tyto vitríny distribuovány našim prodejcům po celém světě. Jediné informace, které tak máme, jsou ty o potížích a problémech, které s těmito vitrínami máme. Vitríny se musí převážet vstoje. Pro převoz je zapotřebí používat palety a na nich se celá vitrína například nevleze do letadla. Jelikož jde o první generaci těchto POS vitrín, mají spoustu much a dětských nemocí. Časem tak jistě dojde ke zlepšení situace.

Firma tyto vitríny dodává svým distributorům a prodejcům zdarma. Náklady tak vznikají nejen s jejich výrobou, ale nyní především se zajišťováním speciální dopravy. Zpětná vazba od prodejců, ale i od našich zaměstnanců, kteří se starají o jejich distribuci, by měla firmě pomoci při budoucích akcích podobného typu. Změna a vliv na prodej by se mohly promítnout v příštích měsících. Pokud však firma o tyto údaje bude mít zájem a bude se je snažit získat.

Téměř všichni distributoři mají možnost si při prokázání vynaložených prostředků na propagaci ve svém regionu, zažádat o speciální slevu z obratu, kterou pak uplatňují na konci každého roku. Bohužel neexistuje žádná kontrola ani hodnocení, které by bylo schopno poskytnout informace a analýzu distributorem provedené propagace a její přínos pro obchod. Firma se tak musí spoléhat na dobré slovo svého distributora a přiznává mu další slevu.

10.4.1 Kritéria pro hodnocení

- náklady spojené s konkrétní podporou prodeje,
- velikost prodeje jednotlivých distributorů/obchodníků,
- změna v objemu prodeje,
- vliv podpory prodeje na známost značky.

10.4.2 Analýza

Zvýšení aktivit v oblasti podpory prodeje začalo v roce 2013 a v tomto okamžiku je jakékoli měření zbytečné, protože nejsou k dispozici žádná relevantní data, na kterých bychom mohli stavět. Zároveň však ještě není pozdě začít zjišťovat aktuální stav a hlídat si čísla u jednotlivých prodejců. Opět můžeme použít metodu výpočtu ROI, tedy Return of Investment, která nám říká, kolik nám přinese každá koruna investovaná do podpory prodeje.

10.5 Sponzoring

Firma každý rok rozdá velké množství finančních prostředků na sponzoring. Většina prostředků však není poskytována promyšleně podle předem připraveného plánu. Prostředky jsou převážně věnovány na aktivity, které nemají spojitost s naší cílovou skupinou ani s našimi produkty a jde tak především o jakési kamarádské poskytování peněz a produktů na akce známých a zaměstnanců firmy. Tyto prostředky nejsou rozdělovány odpovědným pracovníkem podle promyšleného plánu, ale spíše z rozhodnutí vedení firmy, které tak činí nekoncepčně. Rozdané peníze tím tak nemohou mít jakýkoli vliv na cílovou skupinu nebo prodej výrobků. Možná na budování povědomí o značce, ale spíše jen u jednotlivých lidí, kterým byl dar pro jejich účely poskytnut.

Odlišným případem je například sponzoring biatlonové reprezentace, která se nyní díky svým sportovním úspěchům těší velkému zájmu fanoušků i médií. Je vidět nejen značka na oblečení závodníků, ale také samotný produkt v akci. Zasažení cílové skupiny ovšem po-

třebuje hlubší zkoumání. Daný sport sleduje velké množství lidí, kteří nemají nic společného s našimi cílovými skupinami. Proto může být sice budováno povědomí, ale afinita pro cílovou skupinu je velice nízká.

10.5.1 Kriteria pro hodnocení

- náklady na sponzoring,
- afinita k cílové skupině,
- počet oslovených z cílové skupiny,
- zájem médií a mediální výstupy.

10.5.2 Analýza

Ve firmě neexistuje žádný systém monitoringu vynaložených sponzorských darů a jednotlivých obdarovaných. Neexistuje žádný způsob měření, či jiného zkoumání efektivnosti. Z těchto důvodů nelze provést smysluplnou analýzu efektivnosti sponzoringu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 PROJEKT MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI

Ve firmě se nepoužívá žádný způsob ověřování nebo měření efektivnosti investic do marketingu a marketingových komunikací. Zároveň se nijak nezkoumá změna vnímání značky z pohledu zákazníka. Velké finanční investice se tak mohou jednoduše ztratit v nenávratnu a firma se nikdy nedozví, jak se tyto prostředky projevili na znalosti značky, či jak se propagace projevila na prodeji.

11.1 Východiska projektu

Základní informace a požadavky, které jsou požadovány po projektu měření efektivity. Projekt se týká výrobního programu SO, protože tento je největším spotřebitelem nákladů marketingového oddělení. Jednoduchým přepracováním a úpravou však může být operativně použit pro jakékoliv oddělení s ohledem na cílovou skupinu.

11.1.1 Cíl projektu

Cílem projektu je zavedení pravidelné kontroly a měření efektivnosti investovaných prostředků do marketingu a marketingových komunikací. Jedná se nejen o návratnost investic jednotlivých marketingových aktivit, ale také zkoumání, jak jednotlivé aktivity ovlivnily vnímání značky, či jak působí na zvyšování povědomí o značce.

11.1.2 Zdroje projektu

Důležitým požadavkem na měření je, aby příliš nezatěžovalo marketingové oddělení a to jak finančně, tak především časově a personálně. Mělo by se týkat především pracovníků marketingového oddělení a dále pracovníků obchodního oddělení, kteří by mohli poskytovat důležité informace a data o prodeji a jeho změnách.

Je zřejmé, že některé průzkumy veřejného mínění či zkoumání vnímání značky v různých zemích by stály mnoho peněz a úsilí. Proto má tento projekt navrhnout takové způsoby měření, které by s dostupnými finančními prostředky získaly použitelná data s vynaložením přijatelných zdrojů.

Vzhledem k velikosti firmy a množství investovaných peněz by stálo za úvahu také uvažovat o placeném průzkumu na nejdůležitějších trzích. Alespoň jednou za několik let. To by firmě mohlo poskytnout informace o tom, kam se za časový úsek posunula.

11.1.3 Časové vymezení

Každá kontrola a měření by měly probíhat kontinuálně tak, aby bylo možné posuzovat výsledky a jejich vývoj v čase. Některé aktivity musí být už ze své podstaty dělány nepřetržitě, protože poskytují data o vývoji situace s tím, že je jejich úkolem hlídat, aby se plánovaný vývoj ubíral správným směrem. Průběžná kontrola má fungovat jako alarm, který by spustil záchrannou brzdu a aktivoval náhradní plán v momentě, kdy by se průběžné výsledky odlišovaly od těch plánovaných.

Pak tady máme prostředky pro měření efektivnosti na konci sledovaného období, které mají za úkol měřit konečné výsledky. Jejich úkolem je analýza konečného stavu, zjišťování, proč k danému stavu došlo a následná aplikace zjištěných informací do plánování dalšího období. Zde stačí většinu aktivit analyzovat jednou za rok, po vyčíslení všech nákladů.

11.2 Zdroje dat

Pro veškeré plánování a měření bude zapotřebí získat obrovské množství rozličných dat. Tato data získáme z různých zdrojů. Vnějších i vnitřních, primárních, ale také sekundárních. Pro jednotlivá měření budou zapotřebí různá čísla a data.

11.2.1 Firemní účetnictví

S tímto zdrojem dat budou pracovat především zaměstnanci obchodního oddělení. Budeme zde získávat především informace o proběhnutých obchodech, o objednávkách podle zákazníka, země či jiného dělení. Marketingoví pracovníci zde budou zase shromažďovat a hledat informace o nákladech na jednotlivé marketingové aktivity.

11.2.2 Marketingový výzkum

Bude nám sloužit pro získávání informací, které nemůžeme získat interně. Půjde především o informace od zákazníků. Jejich vztah ke značce, její vnímání a rozpoznání. Může nám sloužit jednak jako zdroj kvantitativních informací, ale především kvalitativních, které se týkají zjišťování efektivnosti reklamního působení na jednotlivých trzích.

11.2.3 Google Analytics

Je pro nás zdrojem obrovského množství informací o chování návštěvníků na našich webových stránkách. Poslouží nám především pro další práci s webem, ale napoví také

další možné trendy či možnosti pro umístění a použití internetové reklamy. Obsahuje velké množství demografických dat, které se dají následně využít pro další zpracování a reklamu.

11.2.4 Google Trends

Je nejen dobrým nástrojem pro analýzu hledanosti klíčových slov, což je jeho primárním úkolem. Je však také nástrojem, který nám může leccos napovědět o vývoji známosti a vnímání značky či produktu. V době, kdy zákazníci stále hledají informace o produktech, které je zajímají ještě před tím, než se rozhodou ke koupi, jsou tato data použitelná i pro průzkum a analýzu zájmu o značku či produkt. V mnoha ohledech nám tak může tato služba prozradit o vnímání a známosti značky více, než marketingový výzkum. To vše i proto, že data jsou sbírána anonymně. Člověk, který výraz zadá do vyhledávače, není ovlivněn žádným dotazníkem ani tazatelem. Jde o jeho svobodnou vůli. V tom tkví síla této služby.

11.2.5 Google AdWords

Služba slouží pro obsluhu a zadávání reklamy ve vyhledávači Google. Slouží pro vyhledávání a spravování klíčových slov. Je tak vhodná pro použití při práci s webem a můžeme s její pomocí upravit naše webové stránky. Ve výsledku tím můžeme zlepšit náš marketing ve vyhledávačích, více optimalizovat stránky pro vyhledávače a optimalizovat celé webové stránky, aby byly pro návštěvníky co nejpřehlednější a dostatečně přívětivé.

11.2.6 Statistiky sociálních sítí

Obsahují mnoho informací o naší aktivitě na sociální síti a především informace o reakcích a aktivitě samotných fanoušků. Dosah sdělení na sociální síti Facebook se od počátku roku 2013 snížil ze 4 na 2 procenta a v budoucnu se má ještě snižovat. (Facebook for Business, 2013) Pokud bude chtít firma dál informovat své fanoušky prostřednictvím této sítě, bude muset platit za reklamu. Ukáže se tak také množství opravdu aktivních fanoušku, kteří budou stránky firmy na Facebooku vyhledávat a navštěvovat sami od sebe.

Statistika nám také poskytuje informace o návštěvnosti, příspěvcích, ale také demografická data o fanoušcích. Sociální síť lze využít také pro sběr dat o dalších koníčcích naší cílové skupiny. Můžeme zde hledat další webové stránky, projekty či aktivity, kterých se členové cílové skupiny účastní, či které navštěvují. Tyto informace pak můžeme využít v další reklamní činnosti.

11.2.7 Ostatní veřejné zdroje

Ostatní veřejné zdroje představují databáze a informační kanály, které mohou obsahovat důležité nebo zajímavé informace a data. Patří sem například data od veřejných státních agentur, marketingové průzkumy, ale také data od konkurence. Ta můžeme například najít i v účetnictví vlastní firmy. Ze státních peněz jsou zpracovávány různé průzkumy a statistiky, které jsou následně někde zveřejněny, ale nikdo s nimi dále nepracuje. Jde především o to, že o nich nikdo neví. (Lauder, 2014, s. 36-37)

11.3 Doporučené měření efektivnosti

Základním požadavkem pro zavedení kvalitního měření efektivnosti marketingových aktivit je zvládnuté plánování. Na plánování aktivit by se měli podílet nejen všichni pracovníci marketingového oddělení, ale také příslušní zástupci obchodního oddělení z výrobního programu, jehož se marketingové aktivity budou týkat.

Dobrý marketingový plán musí vycházet ze strategických cílů celé firmy. Nesmí s nimi být v rozporu a musí napomáhat k jejich naplňování. Zároveň musí respektovat strategie a taktiky doposud používané a hledat nové, neotřelé způsoby, kterými by pomohl k naplňování cílů a uspokojování potřeb zákazníků.

Každá aktivita tak bude mít vytvořený svůj vlastní plán, který bude obsahovat situační analýzu a bude mít stanovené cíle, které budou dodržovat metodu SMART. Dále plán musí počítat s různými alternativami vývoje a je tak třeba, aby byly vždy stanoveny kontrolní body a kontrolní systémy, které budou hlídat, zda se realizace konkrétního plánu vyvíjí správným směrem, či je potřeba nějak aktivitu upravit a korigovat. Důležitou součástí je operativní plán, který obsahuje celý postup jednotlivých aktivit s jejich plánovaným rozpočtem. Poslední částí je způsob kontroly a vyhodnocení dosažených výsledků a zpětná vazba s přesahem do dalšího plánování.

Podle určení a potřeby je každé marketingové aktivitě stanovena cílová skupina, kterou můžou být různě zaměření koneční spotřebitelé, zákazníci na úrovni B2B, distributoři a další. Dále je potřeba identifikovat a posbírat všechna potřebná data, která budeme potřebovat pro výpočty efektivnosti a stanovit si data a kritéria, která budeme sbírat v průběhu aktivity a po jejím ukončení.

Návrh:

- zavedení plánování jednotlivých aktivit,

- formulace SMART cílů,
- stanovení kontrolních bodů,
- stanovení strategie,
- stanovení plánu,
- stanovení způsobu kontroly a hodnocení,
- práce s výsledky a přesah do dalších akcí.

11.3.1 Výstavy a veletrhy

Podle zaměření veletrhu a podle cílové skupiny, která se zde bude pohybovat z řad odborníků či veřejnosti si firma vybírá, kterých akcí se bude účastnit. Plánování by se měli účastnit pracovníci marketingového oddělení a zástupci obchodního oddělení, kterého se výstava vzhledem ke svému zaměření týká. Před začátkem a v průběhu budou shromážděna potřebná data pro následné měření.

Situační analýza by měla obsahovat faktické informace o samotném veletrhu. Umístění, časová náročnost, počet návštěvníků, počet vystavovatelů, náklady účasti na samotném výstavišti. Dále je potřeba rozhodnout o velikosti stánku a počtu personálu, který jej bude obsluhovat a věnovat se návštěvníkům a zákazníkům. S tím jsou spojené další náklady, které je také potřeba započítat do celkových nákladů na účast.

Další část situační analýzy je na obchodním oddělení, které musí dát dohromady informace o současných zákaznících, u nichž se předpokládá účast na konkrétním veletrhu. Důležité jsou informace o dosavadní spolupráci, výši odběru a současný stav objednávek.

U veletrhu budeme v prvé řadě porovnávat náklady, které nám vzniknou s výnosy, které nám samotná účast přinese. Na stranu výdajů musíme dát všechny náklady, které nám vznikly s účastí. Tedy náklady na pronájem výstavní plochy, náklady za stavbu, vybavení a provoz stánku včetně občerstvení, cestovného a ubytování pro zaměstnance, mzdy zaměstnanců a další spotřebovaný materiál. Do přínosů pak dáme hodnotu všech uzavřených objednávek a nových obchodů. Výsledné číslo ROI nám ukáže, jaké jsou přínosy na jednu investovanou korunu. V potaz ovšem musíme brát, že některé obchody, které byly založeny na jednání na veletrhu, budou uzavřeny později. Proto se výsledná čísla mohou v čase ještě změnit.

Tímto výpočtem ROI můžeme variantně porovnávat přínos různých skupin zákazníků. Například současných zákazníků a nových zákazníků, zákazníků podle lokality a další. Vše

je založeno na dobrém, přehledném a pravidelně aktualizovaném zákaznickém informačním systému. Ten by měl spravovat odpovědný zaměstnanec obchodního oddělení.

Pokud se budeme zabývat zjišťováním, zda reklama splnila stanovené cíle, případně které z dílčích cílů se podařilo splnit a které z nich tolik úspěšné nebyly, budeme muset sbírat úplně jiná data, která už nenajdeme v účetnictví firmy.

Veletrhy jsou také jedinečnou příležitostí pro marketingový průzkum. Pohybují se na nich odborníci, ale i veřejnost. Můžeme proto využít soustředění všech těchto lidí na jednom místě a na veletrhu si udělat průzkum o známosti značky, jejím rozpoznání či další. Pokud uděláme krátký dotazník, může s ním zaměstnanec veletrhu obcházet výstaviště a od návštěvníků získávat drahocenné informace.

Návrh:

- sběr faktických informací o konkrétním veletrhu,
- vytvoření a následná nepřetržitá správa a aktualizace informační databáze o zákaznících s náklady a výnosy,
- porovnání nákladů na veletrh s výnosy, které představují hodnotu uzavřených obchodů,
- vytvoření databáze nových kontaktů a potenciálních zákazníků, s jejich následným kontaktováním ve věci konkrétní nabídky,
- důsledná práce se sekundárními daty, především s daty z účetnictví firmy,
- využití veletrhu k realizaci marketingového průzkumu.

11.3.2 Prospekty

U katalogů a letáků tak budeme zkoumat jejich čtenost a vliv na zákazníka. Úkolem katalogů a letáků je informovat o výrobcích a výrobních možnostech firmy. Aby měla firma nějaký přehled o jejich čtenosti a zájmu jejich čtenářů o tyto informace, musí veškeré tiskové materiály obsahovat nějakou formu zpětné vazby. Ta by podněcovala zákazníka k požadované reakci, kterou by bylo navštívení speciálních webových stránek. Ty mohou být pro každou tiskovinu jiné. Pokud nebude stránka běžně k dosažení z jiných stránek, budeme mít celkem dobrou představu o počtu lidí, kteří si danou tiskovinu přečetli.

Stejně tak může tiskovina obsahovat odpovědní kupon, se kterým se zákazník může zúčastnit soutěže o dárky. Zasílání odpovědí poštou už sice není v dnešní době běžné, protože většina lidí se spoléhá na mobilní telefony a internet, stále je však velká skupina lidí, kte-

rým to nedělá problém. I proto by bylo dobré zaslání kuponu s dotazníkem podpořit například zajímavou odměnou.

Návrh:

- v prospektech se bude užívat nějaká forma pobídky pro zpětnou vazbu (forma slevy, dárku zdarma, informační newsletter,…),
- všechny tiskoviny budou pro různé produkty či akce používat různé internetové adresy, na kterých budou moci lidé najít další informace,
- bude zavedena evidence distribuce prospektů a katalogů.

11.3.3 Reklama v časopisech

Reklama v časopisech, kterou firma provádí, má za úkol zvyšovat povědomí o značce a budovat image firmy. Budeme zde tedy zjišťovat, zda reklama splnila stanovené cíle, které z nich splnila částečně a které se splnit nepodařilo. Hlavním měřítkem tak bude vývoj znalosti značky mezi zákazníky, vývoj vnímání značky nebo například vývoj rozpoznání značky.

K zjištění známosti značky můžeme použít jednak marketingový výzkum, který provedeme na nějaké specializované výstavě, kde se pohybuje velké množství lidí z naší cílové skupiny, nebo k tomu můžeme využít i jinou, námi pořádanou akci. Stejně tak můžeme s určitým omezením zjistit tyto informace prostřednictvím služby Google Trends. Ta nám prozradí informace o vyhledávání konkrétních výrazů v čase i podle lokality. Poskytne nám tak zajímavé informace, které bychom jinak museli získávat jiným, zdlouhavým a také mnohem dražším způsobem.

Samozřejmě cílem reklamy je i prodat, a proto budou pro měření efektivity zapotřebí informace o prodeji v dané lokalitě a jeho vývoj v čase. Jelikož efekt reklamy bývá často opožděn, bude zapotřebí data shromažďovat v delším časovém horizontu a zaznamenávat veškeré další aktivity, které by mohly mít stejný vliv na změnu ve výši prodejů. Použijeme proto také výpočet návratnosti investice, který nám řekne, kolik peněz nám přinesla každá investovaná koruna.

Návrh:

- provedení marketingového výzkumu o známosti a vnímání značky a produktů,
- analýza prodeje výrobků prostřednictvím daného distribučního kanálu,
- průběžné sledování vývoje prodeje na konkrétním trhu.

- zjišťování nákladů a čtenosti jednotlivých magazínů a výpočet zásahu cílové skupiny.

11.3.4 Media relations

Budování vztahů s novináři je během na dlouhé trati. Současné aktivity, které mají za úkol tyto vztahy budovat a podporovat tak známost značky a produktů, jsou na dobré cestě. Důležité však je umět si i spočítat návratnost tohoto snažení a zjistit, jestli je vliv na vnímání značky přínosný či ne. Celá práce na výpočtech a měření bude na pracovnících marketingového oddělení. Budou získávat informace o nákladech na aktivity a dále konkrétní informace o jednotlivých tiskovinách – náklad, čtenost, regionální působnost.

U media relations můžeme v prvé řadě použít opět výpočet návratnosti investice ROI. Na jednu stranu dáme veškeré náklady na aktivity, které jsme vyvinuli v tomto směru. Náklady na pohoštění a ubytování novinářů, náklady na cestovné a pronájem, mzdy zapojených zaměstnanců. Přínosem by na druhé straně měly být redakční články v časopisech. Jejich hodnotu spočítáme podle rozsahu a ceníkové hodnoty reklamy v konkrétním periodiku. Jelikož vliv redakčního textu na čtenáře a důvěra v jeho obsah je mnohem vyšší, než jaký má obyčejná reklama, je nutné výsledek upravit koeficientem. Tento koeficient je složen z čtenosti konkrétního periodika, celkového vyznění článku, ale také mírou, čtenosti u cílového publika.

Návrh:

- sledování práce jednotlivých novinářů a magazínů, do kterých pravidelně přispívají,
- zjišťování nákladů, čtenosti a regionálního zásahu jednotlivých magazínů a přepočítávání hodnoty článků (podle ceníkové hodnoty přepočítané koeficientem zohledňujícím kvalitu média, čtenost, afinitu k cílové skupině, vyznění článku a další) s následným porovnáním s vynaloženými náklady,
- evidence nákladů vynaložených na jednotlivé novináře.

11.3.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje má mnoho podob, ale pouze jediný cíl, kterým je zvýšení prodeje. Všechny tyto podoby lze změřit použitím výpočtu návratnosti investic. Získávání informací tak bude nejen na pracovnících obchodního oddělení, kteří budou poskytovat data o prodeji a jeho vývoji, ale také na pracovnících marketingu, kteří budou tyto data dále zpracovávat

počítat na základě vynaložených nákladů jejich návratnost. Na základě toho se můžeme rozhodovat, jestli je pro nás podpora prodeje účelná nebo neúčelná. Podle lokalit můžeme zkoušet různé způsoby podpory prodeje a později vyhodnotit tu lepší, která se následně aplikuje na celý trh.

Návrh:

- měření návratnosti investic u jednotlivých distributorů a obchodníků,
- evidence nákladů spojených s podporou prodeje u jednotlivých distributorů a obchodníků,
- důsledná kontrola používání prostředků podpory prodeje u distributorů a obchodníků,
- důsledná kontrola zvláštních propagačních kampaní, které provádějí jednotlivý obchodníci a distributoři a kontrola jednotlivých akcí přímo v terénu,
- testování různých způsobů podpory prodeje.

11.3.6 Sponzoring

Aktivity sponzoringu mají za cíl zvyšovat povědomí o značce a ukazovat její sociální zapojení do společnosti a jejich různých aktivit. Na jednu stranu můžeme hodnotit efektivnost a návratnost investice podobně jako u Media relations, na stranu druhou můžeme na jednotlivých sponzorovaných akcích provádět marketingový průzkum. Vliv a dopad na známost značky bude však nejspíše zanedbatelný už vzhledem k cílové skupině. Proto by se mělo směřování prostředků na sponzoring dobře promýšlet a směřovat do aktivit, kde bude velká míra zapojení vlastní cílové skupiny, či zaměstnanců firmy. Ne pouze obdarovávání z kamarádství.

Návrh:

- vytvoření manuálu pro sponzoring – formulace strategie sponzoringu, koho a proč chceme sponzorovat a co od toho očekáváme, kdo je odpovědný za sponzoring a kdo má právo rozhodovat o sponzorování,
- důsledná evidence vynaložených prostředků na sponzoring,
- přehodnocení sponzorovaných aktivit a ukončení těch, které nebudou v souladu se strategií sponzoringu,
- formulace způsobů vyhodnocování sponzoringu.

11.3.7 Web a sociální sítě

Veškeré aktivity na webových stránkách firmy či na účtech na sociálních sítích jsou jednoduše měřitelné pomocí nástroje Google Analytics a příslušné statistiky na sociálních sítích. Pro všechny aktivity mohou být vytvořeny zvláštní webové stránky, čímž se usnadní jejich monitorování a analýza návštěvnosti. Data jsou sbírána automaticky a záleží už jen na administrátorovi, jak je používá při práci s webem a jak je schopen nashromážděná data analyzovat a vyvozovat z nich závěry a doporučení pro další práci.

Web, ani sociální síť se nepoužívá pro přímý prodej zákazníkům. Jeho cíl je v podstatě stejný jako u reklamy. Slouží tedy především k šíření informací, budování povědomí a známosti značky a image. Pro práci s webem by se měly použít veškeré dostupné prostředky a služby, které nabízí Google, Seznam.cz či jednotlivé sociální sítě.

Návrh:

- tvorba plánu propagace na internetu a důsledná formulace cílů,
- sledování vývoje návštěvnosti, chování a dalších metrik Google Analitics a sociálních sítí,
- tvorba a využívání speciálních odkazů a webových stránek pro různé akce a aktivity pro lepší sledování chování návštěvníků,
- vyvozování závěrů a využití pro další aktivity,
- tvorba newsletteru,
- využití adresáře s registrace záruky.

11.4 Postup pro měření

Vytvoří se seznam mediálních titulů, které připadají v úvahu pro naši inzerci – tištěné magazíny, direct mailové aktivity a reklama na internetu. Metodu můžeme použít i pro plánování účasti na výstavách a veletrzích. V omezené míře také pro vyhodnocování media relations a sponzoringu.

Od konkrétních médií a pořadatelů musíme získat potřebné informace - náklad, čtenost/sledovanost, profily čtenářů, regionální pokrytí atd. Mnoho informací nalezneme přímo na internetových stránkách mediálních titulů nebo můžeme zkontaktovat média přímo a nechat si zaslat "media kit" se všemi potřebnými informacemi poštou nebo e-mailem v elektronické podobě.

U každého média spočítáme cenu za oslovení zákazníka, jeho poptávku a vlastní prodej:

- Celkový náklad (CN) zjistíme z media kitu nebo přímo z média

- Cílovou skupinu (CS) zjistíme a spočítáme z média kitu (např. 25% čtenářů představuje "top management"), takže CS = 0,25

- Regionální působnost (RP) určuje, jaká část CS je ochotna u nás nakoupit. Pokud například inzerujeme v krajském deníku, který osloví 200 tisíc lidí, a víme, že od nás nakupují pouze zákazníci z okruhu našeho města s 40 tisíci obyvateli, pak musíme cílovou skupinu omezit na 20%: RP = 0,2. Zbývajících 80% zákazníků možná naše reklama zaujme, ale protože žijí mimo naše město, pravděpodobně si produkt, který inzerujeme, koupí někde jinde.

- Cena za reklamu (CR) - kolik nás stojí reklama v daném médiu.

- Počet poptávek (PPo) a počet prodejů (PPr) vygenerovaných z reklamy - někdy lze zjistit (například testováním reklamy), někdy je potřeba odhadnout dle minulých zkušeností nebo konverzním poměrem - víme-li, že obvykle na zhlédnutí reklamy zareaguje poptávkou 5% zákazníků, a že každou druhou poptávku proměníme v prodejní úspěch, pak můžeme lehce PPo a PPr dopočítat.

Finální výpočty a výsledky pro dané médium:

Cena za oslovení 1 zákazníka, který uvidí, zaregistruje reklamu = CR / (CN * CS * RP)

Cena za poptávku 1 zákazníka = CR / PPo

Cena za prodej 1 zákazníkovi = CR / PPr

Mediální titul	Typ	Náklad	Cílová skupina	Regionální působnost	Počet oslovených	Cena reklamy	Konverze poptávky	Počet poptávek	Konverze prodeje	Počet prodejů	Cena oslovení	Cena poptávky	Cena prodeje
AAA	denní tisk	45 000	40%	30%	5 400	100 000	8%	432	20%	86,40	18,52	231,48	1 157,41

Obr. 7. Tabulka pro plánování a vyhodnocování efektivity médií (zdroj: vlastní zpracování, 2014)

11.5 Rozpočet a časové vymezení

Měření bude prováděno v rámci běžné pracovní činnosti jednotlivých odpovědných pracovníků marketingového a obchodního oddělení. Měření a jednotlivé činnosti probíhají

kontinuálně a musí se zařadit do běžných činností pracovníků. Důslednou aplikací plánování a měření marketingových aktivit můžeme dosáhnout hmatatelných výsledků. Následně můžeme odhalovat plýtvání a efektivní investice v rozpočtu na marketing a marketingové komunikace.

11.6 Kritická místa projektu

- nechuť a neochota pracovníků k měření a hodnocení práce,
- překážky kladené do cesty od vedoucích pracovníků,
- sběr nekvalitních informací,
- nedostupnost a nepřehlednost sekundárních dat,
- špatné plánování,
- špatně stanovené cíle,
- špatná interpretace získaných dat.

ZÁVĚR

Strojírenská firma, jejímž marketingovým oddělením jsem se zde zabýval, se snaží být světovým hráčem ve svém oboru. Odpovídal by tomu i rostoucí, nyní již osmiciferný rozpočet na marketing a marketingové komunikace. S rostoucí silou by ruku v ruce měla růst i odpovědnost. Bohužel tomu tak v této firmě není.

Marketingové oddělení sice disponuje velkým rozpočtem, na druhou stranu však postrádá strategické i taktické plánování a vysněné cíle jsou jen mávnutím kamsi k horizontu a zmínkou o oblačných zámcích. Obdobně je na tom evidence vynaložených nákladů, která se ve výsledku stává pouze dokumentem s výčtem utracených prostředků.

Měření efektivity v takovém případě postrádá smysl, protože nemůže být prováděno na základě kvalitních dat. Navíc nám chybí stanovené cíle, které nám při srovnání s měřením ukážou, jak jsme pracovali.

Více než osmdesát procent rozpočtu na marketing šlo v roce 2013 na aktivity, které se dají dobře plánovat a dají se u nich stanovovat měřitelné cíle. Následně je možné tyto aktivity průběžně kontrolovat a vyhodnocovat. U všech je možné použít jednoduchého srovnání nákladů a výnosů k tomu, abychom věděli, jak si stojíme. Pouze necelou pětinu rozpočtu tvoří aktivity, které se obtížně měří nebo jde o náklady spojené s dlouhodobým užíváním, jako je například design.

Plánování je v marketingovém oddělení opomíjenou aktivitou, i když by ve výsledku mohlo zvýšit efekt marketingových aktivit či by bylo schopno ušetřit nemalé náklady. Protože vždy, když známe svůj cíl a předem jsme si stanovili strategii k jeho dosažení, tak v každou chvíli víme, kde se na cestě nacházíme. Dobře plánované aktivity jsou nám pak také podkladem pro obhajobu investice do marketingu.

Veškeré marketingové aktivity se každým rokem s mírnými obměnami opakují. Proto by neměl být problém k jejich seznamu připojit chytré (SMART) cíle a strategii k jejich dosažení. Tím by se stanovily mety a podle jejich dosažení bychom hodnotili efektivnost marketingového oddělení. Stačí pouze chtít a nebát se výsledků.

Bohužel nynější cíle, kterými je zvyšování povědomí o značce a budování image značky, jsou příliš abstraktní a nehmatatelné. Nezaložené na žádných situačních analýzách či marketingových výzkumech, jejichž vypracování je podle vedení marketingu příliš drahé a firma si ho nemůže dovolit.

Podle mého názoru lze informace o povědomí lidí o značce získávat i jinými a levnějšími způsoby. Pokud si uvědomíme, že žijeme v éře Googlu a říká nám něco zkratka ZMOT, dojde nám, že spoustu informací můžeme získat z vyhledávání na internetu. Poslouží nám k tomu právě nástroje společnosti Google.

V práci byly stanoveny dvě výzkumné otázky:

1. *Vzhledem k velikosti rozpočtu předpokládáme, že je marketing ve firmě veden koncepčně a plánovitě.*

Odpověď najdeme na začátku praktické části v kapitole 7.1 - *marketingové oddělení neprovádí žádné plánování. Prakticky vůbec nevytváří plány marketingových aktivit, mimo pravidelné každoroční tvorby rozpočtu oddělení. Mlhavě je znám pouze cíl marketingu, kterým je zvyšování povědomí a budování značky a pozitivního image. Nejsou vytvářeny žádné strategické ani taktické plány, podle kterých by se mohlo oddělení řídit například v případě, že by marketingový manažer byl po nějakou dobu nedosažitelný.*

2. *Předpokládáme, že celý marketingový rozpočet a rozhodování o jeho využití, je plně pod kontrolou marketingového oddělení firmy.*

Odpověď na druhou otázku je poněkud složitější. Podle vnitřní firemní směrnice je za rozpočet odpovědné marketingové oddělení s marketingovým manažerem a náklady jsou schvalovány Komisí pro propagaci. Ve výsledku se však v kapitole 10.5 můžeme dočíst, že u některých položek dochází k ovlivňování a rozhodování jinými pracovníky - *prostředky nejsou rozdělovány odpovědným pracovníkem podle promyšleného plánu, ale spíše z rozhodnutí vedení firmy, které tak činí nekoncepčně. Rozdané peníze tím tak nemohou mít jakýkoli vliv na cílovou skupinu nebo prodej výrobků.*

Pokud se v marketingovém oddělení podaří zavést pro všechny aktivity jasná pravidla, která budou platit pro všechny napříč celou firmou a bude zaveden systém plánování, průběžné kontroly, stanovování měřitelných cílů s následným vyhodnocováním výsledků, může to strojírenské firmě přinést velký užitek. Stačí k tomu všemu velice málo. Ve výsledku bude potřeba hlavně hodně chuti, trpělivosti, ale především velké dávky odpovědnosti. Marketing a reklama mají být investicí a ne pouhou spotřebou.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] CLOW, Kenneth E. a BAACK, Donald. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. xx, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

[2] Facebook for Business, 2013. News. [online]. Facebook for Business. 2013. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: https://www.facebook.com/business/news/What-Increased-Content-Sharing-Means-for-Businesses

[3] FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2003. xv, 275 s. Praxe manažera. Business books.ISBN 80-7226-811-2.

[4] GLOGAR, Alois a kol. *Marketingové plánování, controlling a audit*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 146 s. ISBN 80-7318-401-X.

[5] *Google Analytics*, 2014 [online]. [cit. 2014-04-13]. http://www.google.cz/analytics/

[6] *Google Trends*, 2014 [online]. [cit. 2014-04-13]. http://www.google.cz/trends/

[7] JURÁŠKOVÁ, Olga a kol. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

[8] KARLÍČEK, Miroslav a KRÁL, Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

[9] KEJDUŠ, Radek, 2012. *Díky Googlu jsme tak dobří.* [online]. *Cnews*. 2012. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://www.cnews.cz/clanky/seznamcz-diky-googlu-jsme-tak-dobri-zajimavosti-o-vyhledavani

[10] KOTLER, Philip et al. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

[11] KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

[12] KRUGMAN, Herbert E. „Why free exposures may be enough“. *Journal of Advertising Research* 12, č.6 (1972), str. 11 – 14.

[13] LAUDER, Silvie, 2014. Prozraďte nám všechno *Respekt*. Praha: Respekt Publishing. 2014, 25(14). 36-37. ISSN 0862-6545

[14] LYKOVÁ, Jana. *Marketingový audit a kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 117 s. Poradce. ISBN 80-7169-720-6.

[15] *Myslivost*, ©2009 [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://www.myslivost .cz/Inzerce.aspx

[16] *Ptačí svět*, ©2013 [online]. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://www.birdlife.cz/ wpimages/other/cenik%20inzerce%202013_Ptaci%20svet.pdf

[17] ŘEZÁČ, Jan, 2011. *ZMOT*. [online]. *Filův blog*. 2011. [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://blog.filosof.biz/zmot/

[18] *Světová finanční krize 2008,* 2013 [online]. Poslední revize 22.11.2013 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/wiki/Světová_finanční_krize_2008

[19] ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 135 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-1844-6.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

B2B	Business to Business.
CN	Celkový náklad.
CPRP	Cost per Rating Point.
CPT	Cost per Thousand.
CR	Cena za reklamu.
CS	Cílová skupina.
FMOT	First Moment of Truth.
GRP	Gross Rating Point.
např.	například.
OTS	Opportunity to See.
POS	Point of Sale.
PPo	Počet poptávek.
PPr	Pročet prodejců.
PR	Public Relations.
ROI	Return of Investment.
RP	Regionální působnost.
SMART	Specific – Measurable – Attainable – Relevant - Time-bound.
SMOT	Second Moment of Truht.
SW	Strengths, Weaknesses.
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.
tzv.	tak zvaný.
ZMOT	Zero Moment of Truth

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Fáze plánovacího cyklu (zdroj: vlastní zpracování) 23
Obr. 2. Vyhodnocování efektivity dvou českých magazínů (zdroj: vlastní zpracování, 2014) 75
Obr. 3. Zájem o vyhledávání názvu firmy v čase 01/2012 – 03/2014 (zdroj: Google Trends, 2014) 77
Obr. 4. Zájem o vyhledávání nejnovějšího výrobku v čase 01/2012 – 03/2014 (zdroj: Google Trends, 2014) 77
Obr. 5. Zájem o vyhledávání názvu firmy podle zemí v čase od 2004 do 2014 (zdroj: Google Trends, 2014) 78
Obr. 6. Návštěvnost webových stránek strojírenské firmy německými návštěvníky (zdroj: firemní účet Google Analytics, 2014) 79
Obr. 7. Tabulka pro plánování a vyhodnocování efektivity médií (zdroj: vlastní zpracování, 2014) 95

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Plánované a skutečné náklady na marketing v tisících Kč (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 47
Tab. 2. Přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady na SS v letech 2005 – 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 54
Tab. 3. Přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady na SO v letech 2005 – 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 61
Tab. 4. Přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady na ARM v letech 2005 – 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 65
Tab. 5. Přehled marketingových aktivit s vynaloženými marketingovými náklady na podnik jako celek v letech 2005 – 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 67
Tab. 6. Náklady na inzerci a prodej v jednotlivých zemích v roce 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 73
Tab. 7. Jednoduchý výpočet nákladů u vybraných českých časopisů (zdroj: vlastní zpracování, 2014) 75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Podíl marketingových aktivit na rozpočtu marketingového oddělení 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 46
Graf 2 – Vývoj rozpočtu na marketing 2005–2014 v milionech Kč (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 47
Graf 3 – Plánované výdaje – meziroční změna a kumulovaný nárůst/pokles (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 48
Graf 4 – Skutečné výdaje – meziroční změna a kumulovaný nárůst/pokles (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 49
Graf 5 – Rozpočet na marketing v porovnání s vývojem obratu firmy (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 49
Graf 6 – Procentuální podíl marketingového rozpočtu z obratu firmy (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 50
Graf 7 Podíl výrobních programů na obratu firmy (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 51
Graf 8 Podíl marketingových nákladů na jednotlivých výrobních programech v roce 2013 (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 52
Graf 9 Náklady na marketing pro výrobní program SS ve srovnání s jeho obratem (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 53
Graf 10 – Náklady na marketing pro výrobní program SO ve srovnání s jeho obratem (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 57
Graf 11 - Náklady na marketing pro výrobní program ARM ve srovnání s obratem, který tento program vytváří (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 64
Graf 12 - Náklady na marketing podniku jako celku ve srovnání s obratem firmy (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 66
Graf 13 Struktura marketingových nákladů výrobního programu SO v roce 2013 jako výseč z celkových nákladů (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 69
Graf 14 Vývoj tržeb na největších odbytových trzích (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 74
Graf 15 Vývoj tržeb na odbytových trzích (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 74
Graf 16 Vývoj prodeje inzerovaných výrobků na německém trhu v kusech (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 78
Graf 17 Vývoj prodeje výrobků SO do Německa se spojnicí trendu (zdroj: účetnictví firmy, 2014) 79

SEZNAM PŘÍLOH

P1 Struktura řízeného rozhovoru s manažerem marketingu

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA ŘÍZENÉHO ROZHOVORU S MANAŽEREM MARKETINGU

1. Marketingové plánování firmy

- Jak se provádí marketingové plánování?
- Jak se stanovují cíle? Jsou cíle SMART?
- Jakým způsobem se doposud měří výsledky marketingového oddělení?

2. Marketingový rozpočet

- Jak se ve firmě tvoří marketingový rozpočet?
- Kdo stanovuje výši rozpočtu na marketing?
- Kdo rozhoduje o použití prostředků na marketing?
- Jaké jsou složky marketingového rozpočtu?
- Jaký je vztah marketingového rozpočtu k tržbám celé firmy?

3. Cíle marketingu firmy