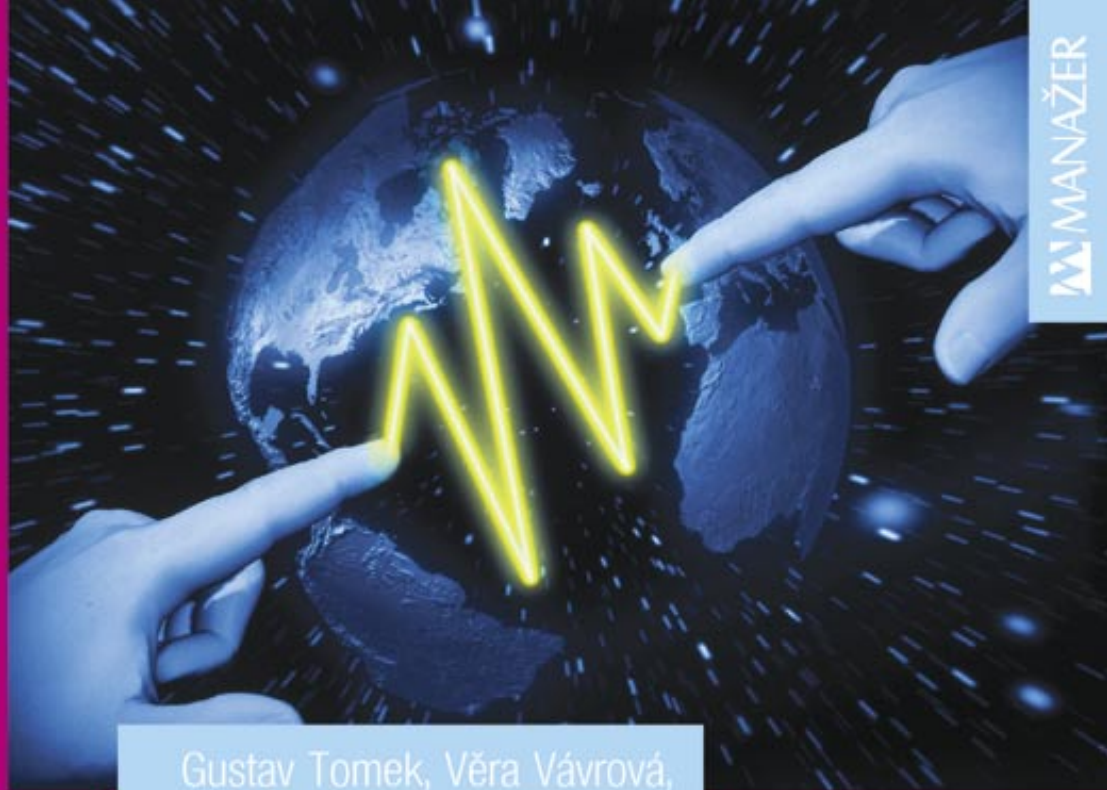




Gustav Tomek, Věra Vávrová,  
Jiří Vašíček

# Marketing v energetice

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*





Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

# Obsah

|          |                                                                       |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|-----------|
|          | <b>O autorech . . . . .</b>                                           | <b>9</b>  |
|          | <b>Úvod . . . . .</b>                                                 | <b>11</b> |
| <b>1</b> | <b>Podstata marketing managementu . . . . .</b>                       | <b>13</b> |
| 1.1      | Řízení na základě cílů . . . . .                                      | 14        |
| 1.2      | Vývojové fáze managementu a principů podnikatelské politiky . . . .   | 16        |
| 1.2.1    | Výrobní koncepce . . . . .                                            | 16        |
| 1.2.2    | Výrobní koncept . . . . .                                             | 17        |
| 1.2.3    | Prodejní koncepce . . . . .                                           | 17        |
| 1.2.4    | Marketingová koncepce . . . . .                                       | 17        |
| 1.3      | Vývoj marketingové orientace . . . . .                                | 18        |
| 1.4      | Definice marketingu . . . . .                                         | 21        |
| 1.4.1    | Marketing jako filozofie podnikání . . . . .                          | 21        |
| 1.4.2    | Marketing jako systém funkcí . . . . .                                | 22        |
| 1.5      | Obecná platnost marketingu . . . . .                                  | 24        |
| 1.5.1    | Marketing a obory hospodářství . . . . .                              | 24        |
| 1.5.2    | Marketing a velikost podniku . . . . .                                | 24        |
| 1.5.3    | Marketing a vlastnické vztahy, formy trhu . . . . .                   | 25        |
| 1.5.4    | Typy marketingu . . . . .                                             | 25        |
| 1.6      | Charakteristiky marketingu . . . . .                                  | 26        |
| <b>2</b> | <b>Marketingový výzkum . . . . .</b>                                  | <b>29</b> |
| 2.1      | Charakteristika základních elementů, kterými je definován trh . . . . | 31        |
| 2.2      | Charakteristiky tržní síly . . . . .                                  | 33        |
| 2.3      | Zaměření marketingového výzkumu . . . . .                             | 34        |
| 2.4      | Analýza trhu . . . . .                                                | 35        |
| 2.5      | Analýza zákazníka . . . . .                                           | 38        |
| 2.6      | Analýza konkurence . . . . .                                          | 38        |
| 2.7      | Analýza distribuce . . . . .                                          | 40        |
| 2.8      | Analýza širšího okolí . . . . .                                       | 40        |
| 2.9      | Interní analýza . . . . .                                             | 42        |

|          |                                                             |     |
|----------|-------------------------------------------------------------|-----|
| <b>3</b> | <b>Způsoby získávání dat</b>                                | 45  |
| 3.1      | Způsoby získávání vstupních dat                             | 46  |
| 3.2      | Forma a rozsah získávání informací                          | 47  |
| 3.3      | Metody výzkumu                                              | 49  |
| 3.3.1    | Zásady tvorby dotazníku                                     | 52  |
| 3.3.2    | Příčiny nedostatečnosti výzkumu při dotazování              | 53  |
| 3.3.3    | Provádění kontroly kvality u kvantitativních průzkumů       | 54  |
| 3.4      | Uplatnění testů                                             | 56  |
| 3.5      | Vyhodnocování získaných dat                                 | 56  |
| <b>4</b> | <b>Segmentace trhu</b>                                      | 57  |
| 4.1      | Obecná východiska a podstata segmentace                     | 58  |
| 4.2      | Kritéria segmentace spotřebních trhů                        | 59  |
| 4.3      | Kritéria segmentace průmyslových trhů                       | 60  |
| 4.4      | Praktické využití segmentace                                | 61  |
| <b>5</b> | <b>Strategické marketingové plánování</b>                   | 71  |
| 5.1      | Marketingové plánování jako součást podnikového plánování   | 72  |
| 5.2      | Úkoly strategického a operativního marketingového plánování | 73  |
| 5.3      | Příprava a organizace marketingového plánování              | 75  |
| 5.3.1    | Agregační úroveň marketingového plánování                   | 75  |
| 5.3.2    | Předběžná analýza strategických jednotek                    | 75  |
| 5.3.3    | Vymezení a předvolba tržních segmentů                       | 76  |
| 5.4      | Vlastní plánovací proces – analytické metody                | 78  |
| 5.4.1    | Situační analýza                                            | 79  |
| 5.4.2    | Přehled metod marketingového strategického plánování        | 80  |
| 5.5      | Rozpracování marketingových cílů                            | 82  |
| 5.6      | Základní strategické směry                                  | 85  |
| 5.6.1    | Ansoffova matice výrobek/trh                                | 86  |
| 5.6.2    | Portfolio strategie                                         | 86  |
| 5.6.3    | Strategie podle Porterovy teorie konkurenční výhody         | 86  |
| 5.6.4    | Synergické strategie                                        | 86  |
| 5.6.5    | Strategie ovlivňované ekologickými výzvami                  | 89  |
| 5.6.6    | Strategie rolí na trhu                                      | 93  |
| 5.6.7    | Integrační strategie                                        | 94  |
| 5.7      | Implementace strategických úkolů                            | 94  |
| 5.8      | Kontrola strategie                                          | 94  |
| 5.9      | Plánování opatření                                          | 95  |
| <b>6</b> | <b>Výrobová, sortimentní a servisní politika</b>            | 99  |
| 6.1      | Výrobová politika                                           | 102 |
| 6.1.1    | Diverzifikace                                               | 102 |
| 6.1.2    | Inovace výrobku                                             | 103 |
| 6.1.3    | Diferenciace                                                | 105 |
| 6.1.4    | Variace                                                     | 105 |
| 6.1.5    | Eliminace                                                   | 105 |

|          |                                                                       |            |
|----------|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| 6.2      | Sortimentní politika . . . . .                                        | 105        |
| 6.3      | Servisní politika . . . . .                                           | 106        |
| 6.4      | Požadavky na přizpůsobení organizace . . . . .                        | 110        |
| 6.5      | Možnosti rozšíření výrobní politiky . . . . .                         | 113        |
| <b>7</b> | <b>Komunikační politika . . . . .</b>                                 | <b>115</b> |
| 7.1      | Strategické plánování v komunikaci . . . . .                          | 118        |
| 7.2      | Operativní plánování v komunikaci . . . . .                           | 119        |
| 7.3      | Nástroje komunikační politiky . . . . .                               | 119        |
| 7.4      | Nástroje komunikační politiky využitelné v oblasti energetiky . . . . | 122        |
| 7.4.1    | Reklama . . . . .                                                     | 122        |
| 7.4.2    | Placement. . . . .                                                    | 133        |
| 7.4.3    | Sponzorství . . . . .                                                 | 134        |
| 7.4.4    | Přímá komunikace . . . . .                                            | 140        |
| 7.4.5    | Event marketing . . . . .                                             | 144        |
| 7.4.6    | Call centrum . . . . .                                                | 146        |
| 7.5      | Vztahy k veřejnosti – public relations . . . . .                      | 146        |
| 7.6      | Politika korporátní identity. . . . .                                 | 147        |
| 7.7      | Komunikační integrace . . . . .                                       | 150        |
| 7.7.1    | Komunikační politika jako společný účinek nástrojů . . . . .          | 153        |
| 7.7.2    | Multimediální komunikace . . . . .                                    | 154        |
| 7.8      | Podniková kultura . . . . .                                           | 155        |
| 7.9      | Hodnocení účinnosti komunikace . . . . .                              | 156        |
| <b>8</b> | <b>Kontrakční politika . . . . .</b>                                  | <b>165</b> |
| 8.1      | Náklady energetické firmy . . . . .                                   | 166        |
| 8.1.1    | Druhové členění nákladů . . . . .                                     | 167        |
| 8.1.2    | Náklady dle objemu produkce . . . . .                                 | 168        |
| 8.1.3    | Účelové, kalkulační členění nákladů . . . . .                         | 170        |
| 8.1.4    | Náklady v účetnictví . . . . .                                        | 172        |
| 8.1.5    | Náklady marginální. . . . .                                           | 176        |
| 8.2      | Zisk a výnosnost kapitálu v energetické firmě . . . . .               | 178        |
| 8.2.1    | Zisk a jeho vyjádření . . . . .                                       | 179        |
| 8.2.2    | Rentabilita, výnosnost kapitálu. . . . .                              | 181        |
| 8.2.3    | Tržní a ekonomická přidaná hodnota . . . . .                          | 184        |
| 8.3      | Tvorba cen v energetice a využití nákladů při rozhodování . . . . .   | 188        |
| 8.3.1    | Obecná východiska . . . . .                                           | 188        |
| 8.3.2    | Metody tvorby cen . . . . .                                           | 189        |
| 8.3.3    | Cena jako dlouhodobá veličina. . . . .                                | 190        |
| 8.4      | Výnos vlastního kapitálu – diskont. . . . .                           | 192        |
| 8.5      | Zásady výpočtů ekonomické efektivity . . . . .                        | 193        |
| 8.6      | Přístupy k vyjádření ekonomické efektivity . . . . .                  | 194        |
| 8.7      | Číselné ukázky jednotlivých přístupů ke stanovení ceny . . . . .      | 198        |
| 8.8      | Regulace cen v energetice . . . . .                                   | 201        |
| 8.8.1    | Obecné podmínky regulace. . . . .                                     | 201        |
| 8.8.2    | Metody regulace cen . . . . .                                         | 204        |

|           |                                                            |            |
|-----------|------------------------------------------------------------|------------|
| 8.8.3     | Současná právní úprava regulace v energetice v ČR. . . . . | 206        |
| <b>9</b>  | <b>Distribuční politika . . . . .</b>                      | <b>211</b> |
| 9.1       | Struktura systému elektroenergetiky . . . . .              | 215        |
| 9.2       | Struktura nákladů v elektroenergetice . . . . .            | 217        |
| 9.3       | Cenové a tarifní systémy v energetice . . . . .            | 223        |
| <b>10</b> | <b>Marketingový kontroling a audit . . . . .</b>           | <b>227</b> |
| 10.1      | Kontroling v marketingu . . . . .                          | 228        |
| 10.2      | Marketingový audit. . . . .                                | 232        |
|           | <b>Literatura . . . . .</b>                                | <b>239</b> |
|           | <b>Rejstřík . . . . .</b>                                  | <b>243</b> |



## O autorech

### **Prof. Ing. Gustav TOMEK, DrSc.**

Absolvent Vysoké školy ekonomické v Praze. Řadu let působil v elektrotechnickém průmyslu v oblasti nákupu a automatizace řízení obchodních činností a výroby. V současné době je vedoucím katedry ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL ČVUT. Obhájil kandidátskou disertaci Operativní plánování zásobování a jeho automatizace, docentskou habilitační práci Použití počítačů v obchodních činnostech průmyslového podniku a doktorskou disertaci Řízení odvětví. Působí ve všech formách pedagogické a vzdělávací činnosti. Bohatou publikační činnost tvoří knihy, učebnice, skripta, odborné stati a články, příspěvky na zahraničních i tuzemských konferencích, recenze, odborné posudky a překlady odborných knih. Zabývá se managementem, marketingem, managementem výroby, nákupním marketingem. Má bohaté kontakty s praxí i s různými vysokými školami. Je předsedou zkušební komise Českého institutu pro marketing (člen European Marketing Confederation), členem Hlavního výboru České marketingové společnosti, zakládajícím členem International Society for Inventory Research, členem redakčních a vědeckých rad aj.

### **Doc. Ing. Věra VÁVROVÁ, CSc.**

Absolventka Vysoké školy ekonomické v Praze. Řadu let působila v oblasti telekomunikací, kde se zabývala zejména otázkami organizace a řízení. V současné době působí na katedře ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL ČVUT. Obhájila kandidátskou disertační práci Přizpůsobivost výrobního podniku (FSI ČVUT), docentskou habilitační práci Výrobní portfolio a marketingové strategie (FEL ČVUT). Působí ve všech formách pedagogické činnosti na vysoké škole, podílí se na vzdělávání dospělých. Její bohatou publikační činnost reprezentuje řada knih, příruček a skript, odborných statí a článků, odborných recenzí, příspěvků na tuzemských i zahraničních konferencích i překladů odborných knih. Zabývá se managementem, zejména se zaměřením na organizaci a řízení podniku, marketingem a managementem výroby. Má široké kontakty s průmyslovou i obchodní praxí. Je členkou Hlavního výboru České marketingové společnosti, členkou zkušební ko-

mise Českého institutu pro marketing (člen European Marketing Confederation), spolupracuje s řadou redakcí a odborných institucí.

### **Ing. Jiří Vašíček, CSc.**

Absolvoval FEL ČVUT, obor ekonomika a řízení energetiky. Kandidátskou práci obhájil na téma Optimalizace rozvoje distribučních rozvodných soustav. Na ČVUT FEL působí od roku 1973 jako vědecký pracovník, od roku 1994 zařazen jako učitel – odborný asistent na katedře ekonomiky, manažerství a humanitních věd FEL ČVUT. Přednáší a cvičí předměty z oblasti podnikových financí a účetnictví a ekonomiky energetiky. Je členem lektorského sboru Masarykova ústavu vyšších studií ČVUT pro kursy MBA. V odborné práci je zaměřen na ekonomické a finanční analýzy energetických investic a firem, problematiku cen energie a jejich regulaci. Je členem rozkladové komise předsedy Energetického regulačního úřadu ČR. Spolupracuje s řadou podniků a institucí v energetice.

# Úvod

*Ab uno disce omnia.  
Vergilius*

V současné době si nelze v žádném případě stěžovat na nedostatek odborné marketingové literatury, ať jde o produkci překladovou či původní českou. Pokud se však bude čtenář zajímat o úzce specifikované otázky z hlediska konkrétního oboru podnikání nebo vztahu marketingu k jiným oblastem podnikového řízení, případně použití marketingových nástrojů v různých podmínkách, bude mít možnosti výběru menší.

Může se zdát velmi jednoduchým šířit informace o marketingu cestou jednotlivých odvětví či oborů podnikání. V publikační činnosti to znamená vyčleňování problematiky typu marketing spojů, marketing obchodu, marketing pohostinství atd. Tento přístup nelze v žádném případě považovat za snadný. Především proto, že marketing, chápáný jako filozofie podnikání a systém funkcí, princip i podstata, je skutečně jenom jeden a má obecnou platnost bez ohledu na obory hospodářství, velikost firmy, vlastnické vztahy a formy trhu. Ale i když formální kostra marketingu a jeho strategie je všude stejná, i když výsledky a stavební kameny marketingové teorie vytvořené na základě různých praktických událostí představují zevšeobecnění tvořící předpoklad existence skutečné teorie, musíme respektovat, že marketing v různých odvětvích či oborech může být výrazně odlišný. Po zkušenostech získaných spoluprací s odvětvím energetiky se domníváme, že jde o natolik významný a v řadě ekonomicko-technických otázek individuální obor, že si takové zhodnocení zvláštností přednostně vyžaduje.

Řešení zdánlivého protikladu mezi obecnou platností a výraznou odlišností je především v tom, že jak odborník pro marketing, tak manažer určité oblasti podnikání musí znát obecné zásady, principy a metody marketingu, které dokáže uplatnit, respektive přizpůsobit i ve zcela specifických podmínkách díky svým technicko-ekonomickým znalostem daného oboru. Dále v tom, že existuje možnost mapovat specifické skutečnosti ovlivňující uplatnění marketingu v konkrétním oboru. Důležité je zde především jedno: jde o aplikaci teorie, nemůže tedy nikdy jít o neuspořádané nahromadění zkušeností. Proto disciplína zabývající se marketingem v určité specifické oblasti musí plně respektovat to, co je obecně platné, a k tomu poskytnout pohled do těch skutečností, které aplikaci činí zvláštní.

Touto cestou postupovali i autoři této publikace. Všichni působí jako vysokoškolští učitelé na elektrotechnické fakultě ČVUT na studijním inženýrském (magisterském) oboru Ekonomika a řízení elektrotechniky a energetiky. Katedra, která garantuje tento obor a kde autoři působí, vychovala řadu významných manažerů právě pro oblast energetiky. Autoři vycházejí ze svých zkušeností získaných při výuce marketingu i manažersko-ekonomických předmětů zaměřených na energetiku a předkládají publikaci, jejímž cílem je připomenout právě to, co je obecně platné pro uplatnění marketingu v energetice, spolu se zvýrazněním podmínek technicko-ekonomického charakteru, ve kterých je třeba marketing uplatňovat. Je to otázka systémového charakteru odvětví, existence tzv. přirozeného monopolu, investiční náročnost odvětví, dlouhodobý časový horizont realizace apod. To se odráží ve specifických přístupech ke sledování nákladů a tvorbě cen, což hraje významnou roli při určování cílů podnikových i marketingových. Proto je těmto otázkám věnována větší pozornost, než by tomu bylo v jiných odvětvích.

Marketing v energetice je předkládán odborníkům z praxe i studujícím jako vstup do problematiky marketingu s výraznou orientací na specifické podmínky ekonomického řízení v energetice. Publikace může poskytnout i řadu odpovědí těm, kteří se zajímají o problematiku liberalizace trhů s energiemi a způsoby stanovení cen, zejména v oblasti elektroenergetiky.

*Tantum possumus, quantum scimus.*

Praha září 2002

Autoři

# **P**odstata marketing managementu

*Hlasy skeptiků zmlkly – dnes se ví,  
že marketing je všeobecně platný.  
Ernest Kulhavy*

## 1.1 Řízení na základě cílů

Jedním z principů managementu je to, že *orientace na společný cíl* musí být srozumitelně vyjádřena a charakterizována tak, jak odpovídá příslušnému stupni v podnikové hierarchii, nejen pokud jde o odborné zaměření, ale i pokud jde o stupeň kvalifikace, znalosti dalších vazeb v rámci podniku apod. I v elementárních případech pro fungování systému lidských činností, tj. pro systémy, které jsou vždy fakticky společenskými procesy, mají primární význam řídicí informace. Nelze očekávat, že stanovené cíle mohou vždy (anebo alespoň pravidelně) být zcela realizovány jako samovolný výsledek různorodých podnikových aktivit, byť organizačně jasně uspořádaných. Požadované plnění společné funkce se může uskutečňovat při nepřetržitém usměrňování všech podnikových aktivit k danému podnikovému cíli. Z hlediska podnikového top-managementu k těmto zásadním řídicím informacím a rozhodnutím patří především:

- Určení základních podnikových cílů.
- Určení podnikové politiky pro dlouhodobější výhled. Tím mohou být vyvolány další cíle. Jde např. o taková rozhodnutí jako získávání nových kapitálových účastí, změna sídla podniku, změna právní normy, fúze s jiným podnikem apod.
- Vlastní koordinace základních jednotek podniku. Jde např. o jednotlivé filiálky, ale stejně tak i o koordinaci základních činností, nákupu, odbytu, výroby, financování atp. V rámci koordinace jednotlivých podnikových okruhů dochází k postavení dílčích cílů, které musí být podřízeny společnému cíli. Chybná koordinace může vést k chybné produkční politice, rozdílné od prodejní apod.
- Určení základních směrů personální politiky, včetně mzdové politiky, podnikové sociální politiky apod.
- Rozhodování o obchodních případech zásadního významu.
- Zásadní opatření z hlediska ochrany životního prostředí apod.

K zásadním – nejdůležitějším – úkolům managementu v rámci podniku počítáme především *vydání základních vrcholových řídicích informací*, tedy základní cílová rozhodnutí – určení cílů. Jak již bylo naznačeno, tato zásadní rozhodnutí podnikové politiky a strategie jsou především záležitost top-managementu. Realizace těchto rozhodujících podnikových cílů musí být dále zajištěna dalšími cíli a vlastním instrumentáři, často označovaným jako nástroje manažerského kruhu, a to

vše při žádoucí úrovni komunikace mezi jednotlivými subjekty procesu řízení. Mezi tyto nástroje patří:

- plánování,
- rozhodování,
- organizace,
- kontroling.

K tomu ovšem nutno dodat, že uvedený, napohled jednoduchý popis skutečnosti působí s tak samozřejmou přesvědčivostí, že se může jevit skoro zbytečnou připomínka, že ani výkon jednotlivých činností, včetně kontrolních, nemůže být prost vlivu osobních hledisek, aspirací, potřeb, zájmů, popř. také omylů nebo důsledků omezených schopností jejich vykonavatelů.

*Jak řešit problémy, které vnáší do principů managementu vlastní průběh praxe?* Především je třeba si uvědomit, že v podmínkách podniku svobodně fungujícího v tržním hospodářství, bude ve formách přímého řízení vlastníků vždy rozhodovat s úzkostlivým zájmem o uplatnění vskutku věcného, vlastní emocionalitou nedeformovaného poznání skutečnosti. Zájem podnikatele v jednoduchém řízeném systému je podstatně ovlivňován důraznou váhou skutečnosti, že při rozhodnutí neodpovídajícím skutečnému stavu daných okolností bude ten, kdo rozhoduje, postižen osobní ztrátou, kdežto rozhodování založené na poznání správném a úplném slibuje osobní zisk. Takže veškerá osobní emocionalita podnikatele tu je přímo a stále mobilizována k plnému soustředění na správné a úplné – třeba i nákladné – poznávání skutečnosti. A také na plné uplatnění všech, mnohdy draze získaných poznatků o skutečnosti v příslušných řídicích činnostech. Složitější podmínky jsou tam, kde není bezprostřední souvztažnost mezi rozhodováním a jednoznačným osobním zájmem jednotlivého podnikatele, tj. při řízení rozsáhlých společenských procesů. Poněvadž četnost článků, prvků a složitých vnitřních vazeb tu podstatně znejasňuje a zčásti přímo potlačuje účinnost lineárních souvztažností příčin a následků a zároveň také poskytuje četné a mnohotvárné kompenzační příležitosti. To právě vytváří podmínky, ba přímo nutnost tzv. stochastického pojetí řízení – při němž pouze zcela určité meze a podmínky jsou nedotknutelné, resp. nepřekročitelné.

Chování účastníků příslušných pracovních aktivit (řídicích i vykonávacích) se prostě odchyluje od chování předepsaného vždy a všude, ale vždy poněkud jinak; tedy v různé míře i v různém směru (příznivě nebo nepříznivě). Přičemž samozřejmě cílem managementu je alespoň relativní optimalizace tohoto faktoru a za tímto účelem jsou stále znovu a znovu hledány specifické okolnosti, které vyvolávají vždy nebo zpravidla konkrétní (poruchové anebo optimální) projevy lidského činitele a které také určují v jisté míře skutečnou kvalitu chování účastníků konkrétních situací (až na pracovišti apod.). Pokud nemůže být určených cílů dosaženo, jsou dvě východiska:

- buď změnit cestu k dosažení cíle nebo – když změnou cesty nemůže být zaručeno dosažení cílů,
- přizpůsobit stanovené cíle změněnému stavu, čímž dochází k novému vyjasnění cílů, tj. tvorbě cílů „za chodu“.

Všem účastníkům řízeného procesu musí být dáván neustále jasný a jednoznačný pohled na řízenou skutečnost – ale současně je třeba přijímat i jejich názor, zajistit poznání jejich zpětného pohledu. Přihlížení ke shodě mezi schopnostmi všech účastníků řízeného procesu a vykonávanou prací, jakož i ke shodě s cíli jako celku, je jedním ze základních úkolů, které zajišťuje management. Dosahování maximálních cílů vyžaduje z hlediska managementu především:

- dostatek vstupních informací,
- nekonečnou přizpůsobivost,
- racionální jednání.

Konkrétní analýza situace firmy může vyžadovat volbu tzv. monetárních (zisk, rentabilita, náklady apod.) nebo nemonetárních cílů (udržení tržní pozice, získání nových tržních segmentů, vytvoření image firmy či značky, loajalita zákazníků apod. – případně i za cenu snížení ekonomických ukazatelů). Poznání základních cílů firmy nemůže být osobní záležitostí, ale výsledkem multiosobních kroků, při kterých spolupracuje řada spoluzaměstnanců za současného uplatnění vlivu komplexního makroprostředí. Výsledkem je pak systém cílů, nikoliv cíl jednotlivý. Proces tvorby cílů nemůže být považován za uzavřený, jestliže nejsou vytvořeny pro jednotlivé stupně managementu cíle postupné. Stejně tak bude tento systém formální, jestliže nebude odrážet specifické podnikové předpoklady – nepůjde-li o reálné cíle.

## 1.2 Vývojové fáze managementu a principů podnikatelské politiky

Dále uvedené fáze nelze chápat jako časové etapy vývoje vědy o řízení, ale jako základní směry formulace cíle podnikání nadřazeného konkrétním cílům managementu pro dané časové období. Při konkrétní etapizaci je možno chápat tyto fáze jak z hlediska celkového historického vývoje, tak z hlediska významných historických zlomů, jako např. vývoj po druhé světové válce nebo jako vývoj při začleňování podnikového hospodářství do podmínek tržní ekonomiky. Současně je však třeba chápat tyto fáze jako různé přístupy managementu k uplatnění v tržní ekonomice, které nemusí být omezeny podmínkami historického vývoje, ale mohou znamenat jiné chápání podstaty tržní ekonomiky. Jde tedy o různé koncepce podnikové aktivity.

### 1.2.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitele přilákají především výrobky, které jsou široce dostupné a je možno je získat za nízkou cenu. Z hlediska managementu znamená tato koncepce realizaci těch opatření vedoucích k maximálnímu zvýšení produktivity, která zajišťuje výrobu ve velkém, snížení nákladů a tím i sniž-



ní ceny výrobků. Konkrétními opatřeními jsou všechny fáze komplexní standardizace, zavádění velkosériové výroby, proudová organizace výroby atd.

### 1.2.2 Výrobová koncepce

Vychází z předpokladu, že spotřebitele přiláká sám o sobě dokonalý a kvalitní výrobek. Podnik soustředí veškerou energii na neustálé zdokonalování výrobku. A to jak z hlediska vstupních prvků, tak z hlediska jeho technických parametrů. Prostředkem je zde zejména konstrukční a technologický rozvoj a rozvoj řízení jakosti. U výrobní a výrobové koncepce je východiskem existující výrobní základna, tj. předpoklady, které si podnik z hlediska technického a kapitálového vytvořil, aby mohl vyrábět určitý typ výrobku. Těžištěm jeho snažení je pak zdokonalování tohoto výrobku s tím, že způsoby realizace jsou v aktivitách, které představují kvantitativní či kvalitativní rozvoj tohoto vyvoleného výrobku. Cílem je dosažení co největšího objemu prodeje, který i při relativně nízkých cenách vede k uhrazení nákladů a přináší určitý zisk.

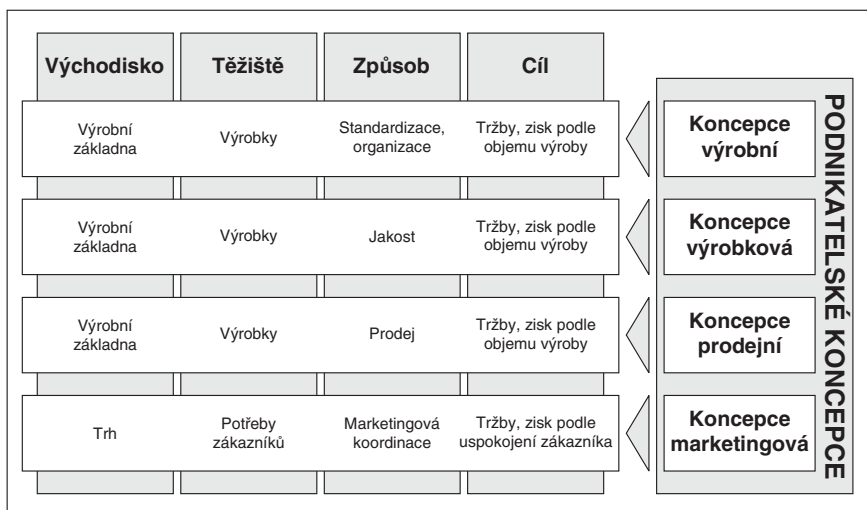
### 1.2.3 Prodejní koncepce

Tato koncepce snad více chápe existenci spotřebitele, ale pouze tak, že je třeba jej cílevědomě vést k tomu, aby více kupoval vyráběné výrobky. Toho se dosahuje agresivní propagací a všemožnou podporou prodeje. Východisko a těžiště koncepce zůstává v podstatě stejné jako při orientaci výrobní nebo výrobové, ale prostředkem je ofenzivní prodej. Cíl je opět vyjádřen v zisku získaném kvantitativním realizováním prodeje, tj. všech vyrobených výrobků, event. služeb.

### 1.2.4 Marketingová koncepce

Je řešením nedostatků předchozích koncepcí. Východiskem pro veškerou činnost podniku není již jeho výrobní potenciál, jeho výrobní profil, ale trh, požadavky jednotlivých tržních segmentů. Podnik tak nabízí řešení požadavků trhu, resp. jeho specifických částí, a to tak, aby uspokojil zákazníky účinněji a efektivněji než konkurence. Výsledkem je tedy ekonomický efekt daný uspokojením požadavků vznikajících na trhu, což současně vytváří předpoklady pro budoucí udržení těchto trhů ve sféře vlastního podnikání. Management bývá v této koncepci, resp. fázi, charakterizován jako tvrdý, ale vedený s patřičnou kulturou tak, aby zajistil trvalou expanzi a trvalé vítězství v konkurenčním boji ku prospěchu všech v podniku. Z hlediska historicko-hospodářského vývoje je marketingová koncepce důsledkem *změny trhu vyrábějícího na trh kupujícího*. Porovnání jednotlivých koncepcí je znázorněno na obrázku 1.1.

Obr. 1.1 Porovnávání různých koncepcí



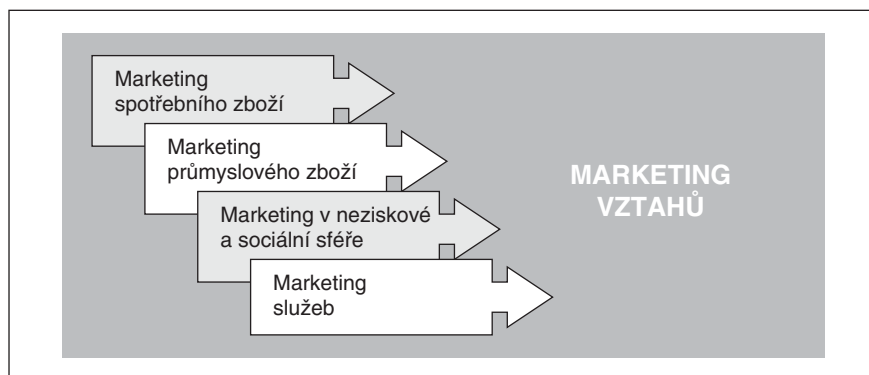
### 1.3 Vývoj marketingové orientace

Poslední léta jsou poznamenána širokým uplatňováním principů marketingu v teorii i praxi. Z vývojového hlediska můžeme i v rámci marketingu nalézt různé etapy, které jsou dány uplatněním a obsahovým zaměřením marketingové koncepce managementu. Především je třeba tuto otázku chápat z toho hlediska, jak se marketing postupně rozšiřuje na jednotlivá odvětví. Od marketingu spotřebního zboží, přes marketing průmyslového zboží, kdy došlo obecně k rozšíření marketingu na průmyslové trhy, až po přijetí marketingové koncepce i neziskovými organizacemi a dalšími oblastmi veřejného a společenského sektoru. Konečně se v osmdesátých letech objevuje velmi dynamické pronikání marketingu do služeb. Neustálé přibližování zákazníkovi a tím další rozměňování tržních segmentů vede k tendenci uplatňovat marketing ve vztahu ke konkrétnímu spotřebiteli (odběrateli) tak, že se vytváří nové relační pojetí marketingu. Přehledně je tento vývoj znázorněn na obrázku 1.2.

Jak je naznačeno na schématu, vyúsťuje vývoj marketingu do marketingu vztahů – relačního marketingu. Toto pojetí představuje integraci veškerého dosavadního úsilí marketingu v rámci vzájemných vztahů obou tržních stran. Konkrétně to znamená:

- integraci různých marketingových činností (např. vytváření nových vazeb ve vertikálním marketingu, tj. těsným spojením funkcí výrobce a obchodu),
- technicky využívat databázové principy v rámci marketingu,
- vytvářet předpoklady marketingu zacíleného na individuálního zákazníka,
- komplexně prosazovat v rámci firmy marketingově orientovanou kulturu,
- uplatňovat efektivní činnosti s cílem udržení zákazníka.

Obr. 1.2 Vývoj marketingové orientace



Jde o novou orientaci chápání vztahů zákazník a dodavatel. Nikoliv již jako směnného vztahu, ale jako principu navázání dlouhodobé vzájemné spolupráce se zákazníkem, kultivování dalších externích trhů, jako je trh dodavatelů, lidských zdrojů apod. Zásady marketingu vztahů lze shrnout takto:

- důraz na udržení zákazníka,
- orientace na užitek produktu pro uživatele,
- dlouhodobost vztahů,
- poskytování komplexních služeb,
- intenzivní kontakt se zákazníkem,
- odpovědnost vůči zákazníkovi.

Na druhé straně je možno chápat rozvoj marketingu jako otázku jeho obsahového zaměření. Vývojové stupně z tohoto pohledu jsou naznačeny na obr. 1.3.

K jednoznačně vypovídacímu schématu je možno dále uvést to, že v sedmdesátých letech, díky rostoucí poptávce ze strany obchodu, dochází k zesílení zájmu o vertikální marketing, kdy jsou vytvářeny marketingové nástroje zaměřené na obchod. Další světový vývoj ekonomiky, ropná krize, omezení surovinových zdrojů, nasycování trhů a sílící konkurenční boj vyvolává v osmdesátých letech další zaměření na marketing z hlediska strategického. S nástupem devadesátých let se počíná působnost marketingu rozšiřovat v souvislosti s postupující orientací na okolí. V souvislosti s tím se hovoří o koncepci společenského marketingu.

Koncepcí společenského marketingu se začíná objevovat v souvislosti s uvědomováním si globálnějších problémů společnosti, jako je zhoršování životního prostředí, nedostatek zdrojů, explozivní růst populace, bída a hlad v určitých oblastech světa apod. Kritika marketingu zaměřeného výhradně na podporu spotřeby poukazuje na to, aby individuálně uspokojované požadavky byly plně v souladu s dlouhodobými zájmy harmonického a zdravého rozvoje společnosti. Koncepcí společenského marketingu dostává filozofie managementu novou dimenzi: vyzývá podnikatele k udržování rovnováhy zisku, spokojenosti zákazníků a veřejného záj-