

# 1. IMPLEMENTACE A KONTROLA

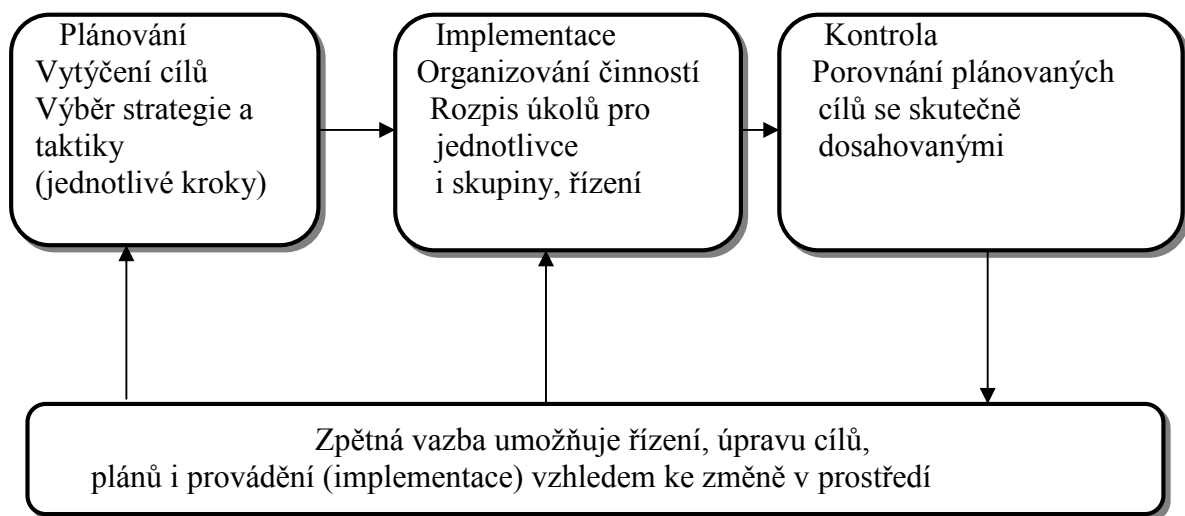
## Osnova

### 1.1 Organizace marketingového oddělení

### 1.2 Kontrola

**Klíčová slova:** plánování, implementace, kontrola, organizační struktura

Nalezení vhodných strategií je jenom začátkem a předpokladem pro úspěšné provádění marketingových činností. Celý proces lze znázornit na schématu.



*Obr. 1 Hledání strategií*

Zdroj: Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

V 70. tých a na začátku 80. tých let 20. stol. byla pozornost firem silně upřena na strategické plánování – bylo to do značné míry vyvoláno zesílenou aktivitou vedoucích poradenských agentur. Toto nadšení pro strategii značně ochladlo koncem 80. tých let. Firmy se přesvědčily o tom, že strategické plánování samo nezajistí úspěch firmy.

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie (už v průběhu formování strategie je třeba brát v úvahu možnosti její implementace) a přesto se v řadě ohledů podstatně liší. Viz tab. 1. Předpokladem úspěchu je, že plány musí být efektivně implementovány. Plánovači perfektně nalézali co se má dělat – strategie, ale nebyli schopni říci: jak se to má dělat (implementace).

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změna trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových pracovních sil, změna cenové politiky podniku, výstavba nových zařízení, rekvalifikace pracovníků apod. Neexistuje žádný jednotný postup.

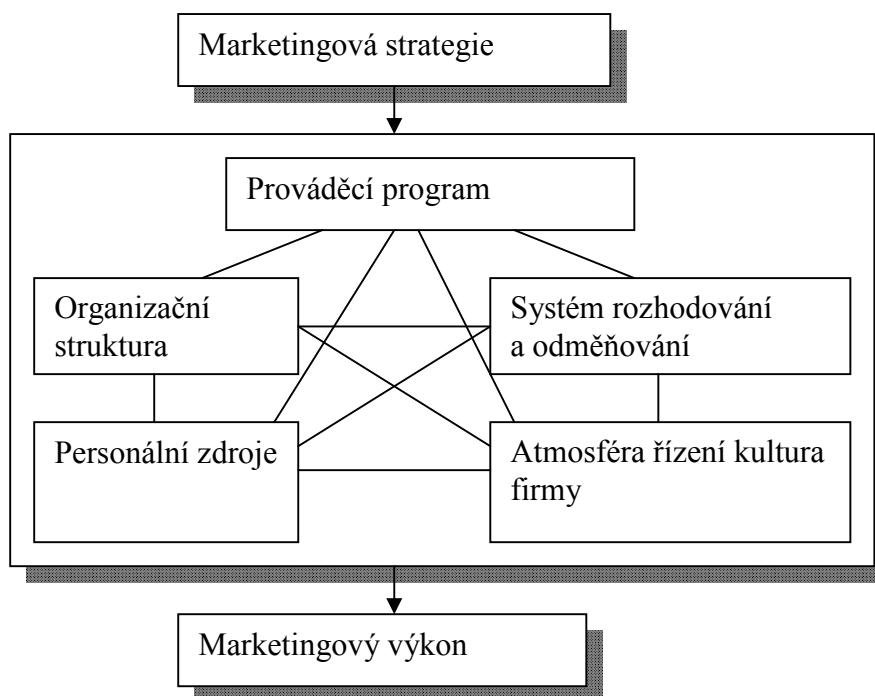
Tab.1 Implementace strategie

Formulace strategie	Implementace strategie
Rozmíst'ování sil před akcí	Řízení sil v průběhu akce
Proces zaměřený na účelnost	Proces zaměřený na efektivnost
Proces převážně intelektuální	Proces převážně operativní
Potřeba intuice a dobrých Analytických schopností	Potřeba dovednosti v oblasti motivace a vedení lidí
Koordinace mezi několika jedinci	Koordinace mnoha lidí

Implementace spočívá ve třech základních úkolech:

- tvorba organizace, vhodné vzhledem k daným úkolům,
- rozpis úkolů skupinám i jednotlivcům,
- řízení skupin i jednotlivců v souladu s vytyčenými plány.

Proces implementace lze znázornit následujícím obr 2.



Obr. 2 Proces implementace

Zdroj: Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

### **Prováděcí program**

Při implementaci plánů a strategií musí spolupracovat všichni pracovníci na všech úrovních marketingového oddělení ale i v dalších, spolupracujících odděleních firmy. Firma musí nalézt způsob, jak tuto činnost řídit a koordinovat.

Při každém novém výrobku marketingoví manažeři rozhodují o tržních segmentech, značce, obalu, ceně, promotion i o možné distribuci. Provádí se nábor pracovníků,

pracovníci se školí, rekvalifikují, usměřují a motivují (spolupráce s personalisty). S konstruktéry se konzultuje design, s výrobou výrobní a skladové dávky, s finančním oddělením se probírají zdroje a příjmy. Právní oddělení zařizuje patentovou ochranu výrobků, bezpečnostní normy. Spolupráce probíhá i s lidmi mimo firmu (reklamní agentury, média, distributoři).

Prováděcí program sjednocuje aktivity všech těchto lidí, zároveň rozděluje pravomoci, zodpovědnost v rozhodování a činnostech lidí. V prováděcím programu bude zahrnut harmonogram, který časově určí posloupnost jednotlivých kroků a akcí.

Prováděcí program tedy určuje:

- co je třeba vykonat (časový rámeček)
- kdo to vykoná (zodpovědnost)
- jaké jsou na to prostředky (peníze, lidé)
- jaká bude koordinace jednotlivých rozhodnutí a činností (ná vaznosti)

## 1.1 Organizace marketingového oddělení

Realizační činnosti musí být zabezpečeny organizačně. Úspěšná realizace strategie závisí do značné míry na organizační struktuře podniku, která rozděluje a koordinuje klíčové podnikové aktivity k dosažení strategického podnikového cíle. Vhodná marketingová organizace znamená nasměrování marketingových aktivit k realizaci. Pro vlastní provádění marketingových plánů jsou využívány nejrůznější formy podnikového organizačního uspořádání a cílem je vytvoření struktury, která bude předpokladem úspěšné realizace v konkrétní organizaci v určitém časovém horizontu.

U velmi malých firem marketingové činnosti zajišťuje často jedna osoba (výzkum, prodej, reklama, servis). S růstem firmy se rozšiřuje marketingové oddělení.

U velkých firem musí být marketingové oddělení organizováno tak, aby co nejlépe podporovalo dosahování cílů.

Setkáváme se s různými marketingovými organizacemi:

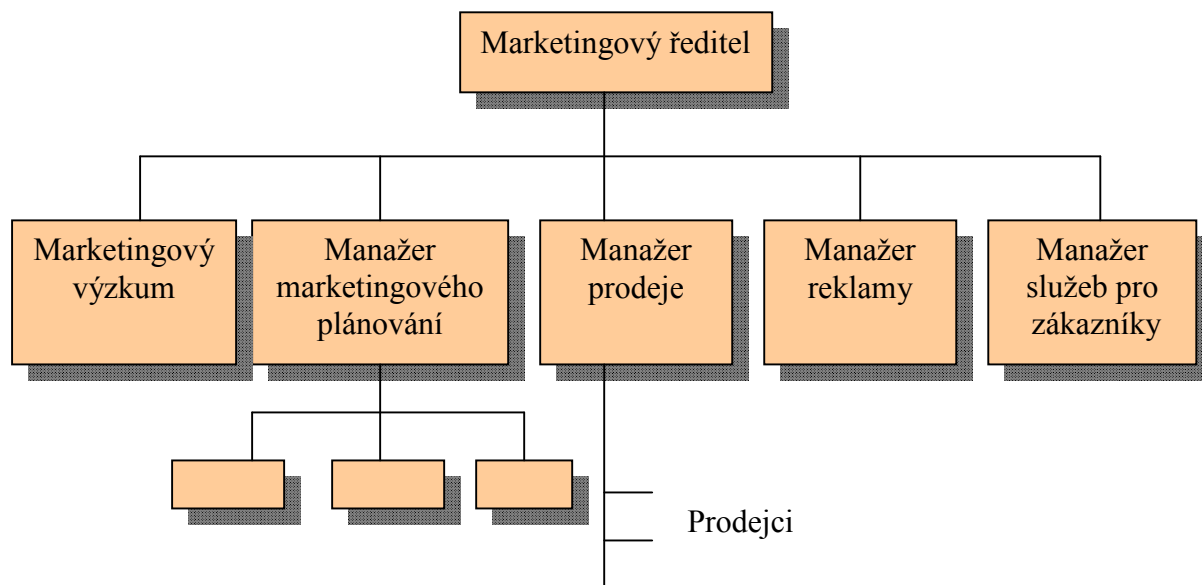
- ◆ funkční
- ◆ územní
- ◆ výrobov
- ◆ zákaznická



nebo se mohou vyskytovat kombinované typy.

### Funkční marketingová organizace

Je nejběžnější formou organizace marketingového oddělení. Marketingoví specialisté zodpovídají za různé marketingové činnosti neboli funkce.

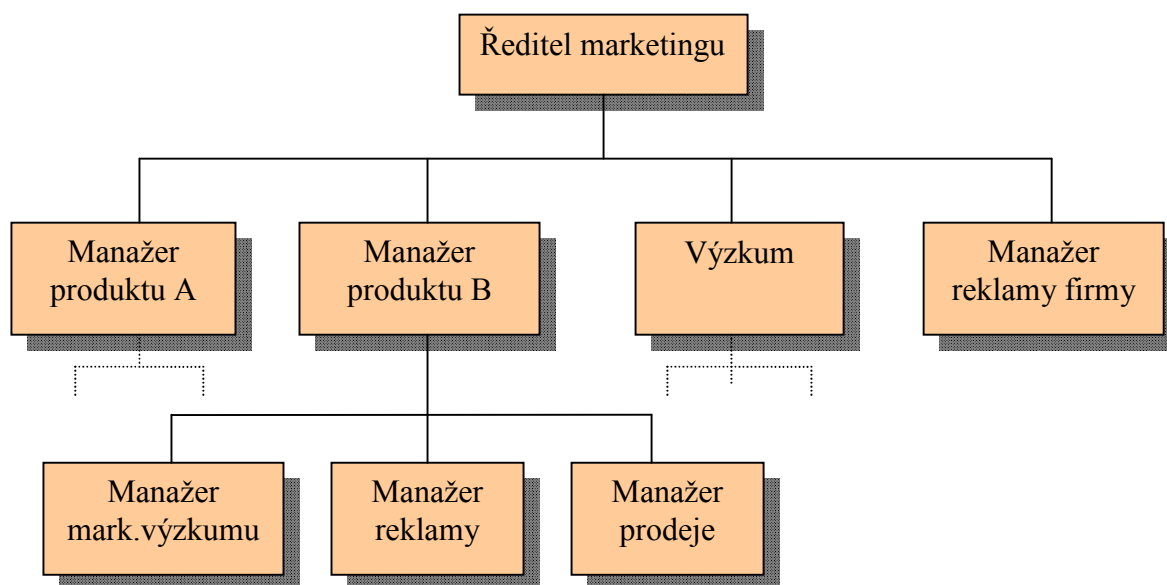


Obr. 3 Funkční marketingová organizace

Zdroj: Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Řízení funkční organizace je jednoduché, s jasně vymezenými pravomocemi. Jestliže je diferencovaný sortiment a trhy, pak se tato struktura stává méně efektivní. Je obtížné vypracovat plány pro jednotlivé výrobky či trhy. Navíc funkční manažeři protlačují často jeden výrobek na úkor druhého. Funkční skupiny často spolu soupeří při rozpočtu – snaží se získat víc peněz.

#### Výrobová marketingová organizace



Obr. 4 Výrobová marketingová organizace

Zdroj: Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Manager prodeje produktu či značky zodpovídá za výrobek či značku. Také vytváří a implementuje strategii a marketingový program pro výrobek či značku.



Výrobní organizací první zavedla firma Procter & Gamble v roce 1929. *Nové mýdlo Camay se špatně prodávalo a tak byl mladý pracovník firmy pověřen starat se o vývoj, promotion a prodej.*

**Výhody** – manager se stará o celý mix konkrétního výrobku, činnost se dobře vyhodnocuje.

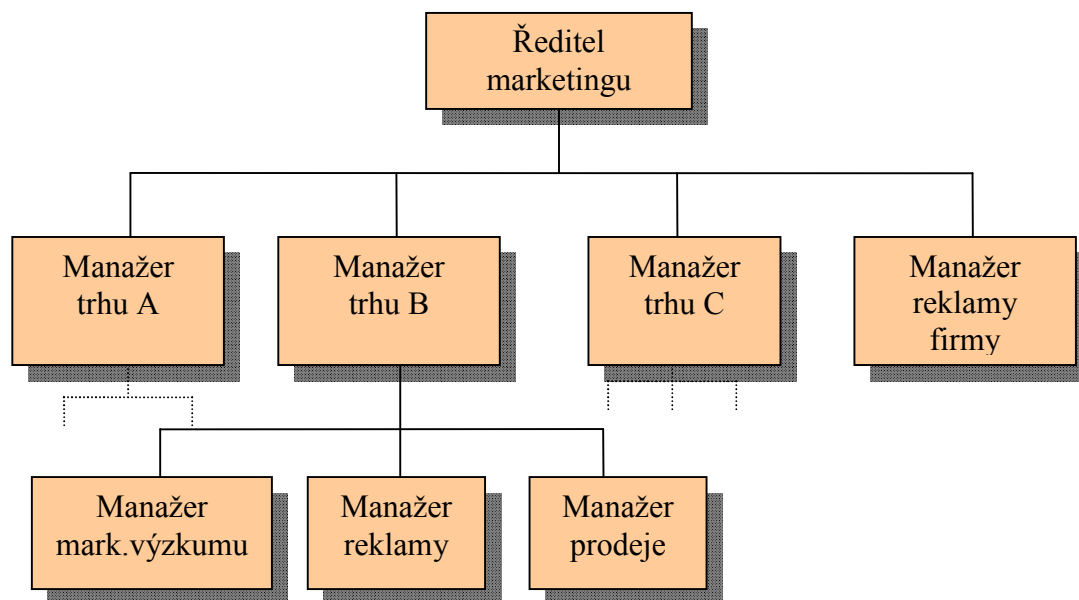
**Nevýhody** – bývá to drahé, má-li každý výrobek svého manažera, eventuelně ještě značkové managery.

Výrobní organizace je nezbytná:

- při pestrém sortimentu složitých technických výrobků
- jestliže se prodávají zcela odlišné výrobky: dřevěný nábytek, dřevěné hračky, stavební dřevo... např. dřevozpracující podnik.

### Územní marketingová organizace

Obecně vyjadřuje geografické určení produkce. Podniky organizují podle geografických možností převážně prodej, ale mohou teritoriálně uspořádat i některé další marketingové funkce.



Obr. 5 Územní marketingová organizace

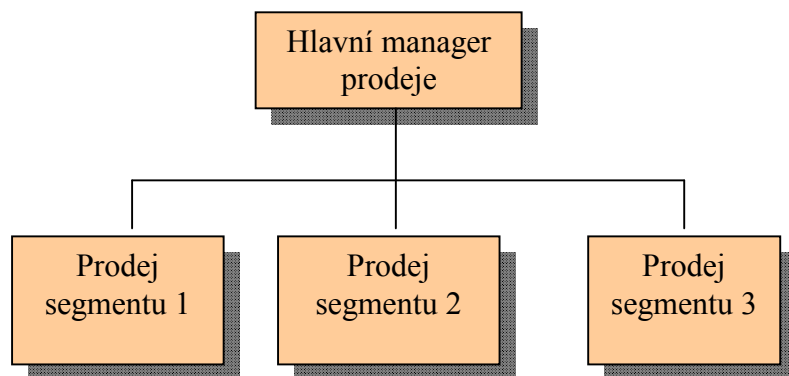
Zdroj: Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Je to velice užívaný typ organizace s lepší přizpůsobivostí k prostředí.

### Zákaznická organizace



Určujícím hlediskem této organizační struktury jsou skupiny zákazníků na trzích, mající odlišná přání a požadující rozdílné služby. Tento typ je uvažován, jestliže podnik prodává výrobky různým spotřebitelským nebo uživatelským skupinám zákazníků. Je založen na segmentaci trhu.



Obr. 6 Zákaznická organizace

Zdroj: Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Např.:Heinz Company má tři hlavní skupiny zákazníků:

- maloobchod (prodejny potravin)
- restaurace
- instituce



Instituce ještě dál člení, má specialisty, kteří plánují školy, vysoké školy, nemocnice, věznice.

Často se vytvářejí kombinované organizační marketingové struktury. Již zmíněný Procter & Gamble má výrobkově-územní organizaci.

## 1.2 Kontrola

Celý proces strategického marketingového řízení je završen kontrolou. Kontrola se týká všech postupů, které firma uskuteční k naplnění svých cílů, nikoliv pouze konečných výsledků.

V obecném povědomí existuje představa, že marketingová kontrola znamená zhodnotit plnění plánu – zda byl, nebo nebyl splněn. Jsou to ale především marketingové strategie, které určují schéma a směr postupu podniku nezbytný pro dosažení plánovaných úkolů a připomínají prostředky a metody použité pro dosažení vytyčených cílů.

V rámci kontrolní fáze strategického marketingového procesu je tedy klíčovou skutečností kontrola současně používaných strategií. Zaměřuje se na monitorování a porovnávání realizačních výsledků charakterizujících marketingovou výkonnost se standarty plánu, na sledování směru pohybu strategií při jejich realizaci, na zjišťování doprovodných problémů zásadního významu i na provádění nezbytných změn a úprav.

Kontrolní etapa měří nejen marketingovou výkonnost, ale má hodnotit i příspěvek marketingové činnosti k celkovému úspěchu podniku. Kontrolní proces závisí na dostupnosti potřebných informací, na jejich kvantitě i kvalitě.

Tři typy kontroly:

- kontrola ročního plánu
- kontrola ziskovosti



- strategická kontrola

Dvěma základními nástroji kontroly marketingového plánu jsou marketingové cíle a rozpočet.

Tab. 1 Typy kontrol

Typ kontroly	Zodpovídá	Účel kontroly	Metody a nástroje
Kontrola ročního plánu	Vrcholový management + střední úroveň managementu	Zjištění, zda je plán plněn	Analýzy: - prodeje - tržního podílu - nákladů na prodej Zákaznické průzkumy (postoje)
Ziskovost	Marketingový kontroloři	Tvorba a využití prostředků firmy	Ziskovost: - jednotlivých výrobků - oblastí - tržních segmentů - distribučních kanálů - objednávek odběratele
Strategická kontrola	Vrcholový management Marketingový auditoři	Prověřit využívání nejlepších tržních příležitostí	Marketingový audit

Na závěr **příklad:** Kontroly nákladů na prodej a ziskovosti u územně organizovaného prodeje:



(\$ 000)	Celkem	A	B	C	D
<i>Tržby</i>	36 000	12 500	9 600	7 700	6 200
<i>Náklady na jejich dosažení</i>	23 400	8 125	6 240	5 005	4 030
<i>Hrubý zisk</i>	12 600	6504 375	3 360	2 695	2 170
<i>Vlastní náklady</i>					
<i>Osobní</i>	2 316	650	606	540	520
<i>prodej.....</i>	1 760	540	380	440	400
	4 220	1 320	1 140	920	840
<i>Reklama.....</i>	380	138	99	80	63
<i>Skladování a doprava.....</i>	1 024	256	256	256	256
<i>Objednávky, fakturace....</i>					
<i>Mark. dministrativa....</i>					
<b><i>Celkem</i></b>	<b>9 700</b>	<b>2 904</b>	<b>2 481</b>	<b>2 236</b>	<b>2 079</b>
<b><i>Čistý zisk</i></b>	<b>2 900</b>	<b>1 471</b>	<b>879</b>	<b>459</b>	<b>91</b>
<b><i>Procento z tržeb</i></b>	<b>8,1%</b>	<b>11,8%</b>	<b>9,2%</b>	<b>6,0%</b>	<b>1,5%</b>

V tabulce jsou vidět zcela rozdílné ukazatele zisku v jednotlivých teritoriích. Přestože náklady na osobní prodej jsou přibližně stejné, prodejní výsledky skupiny A jsou

dvojnásobné proti skupině D- málo efektivně jsou též v D využívány nástroje propagace (na reklamu je vynakládáno víc než v B).

To může být způsobeno objektivními příčinami (například oblast D trpí vysokou nezaměstnaností, nízkými průměrnými příjmy atd.), důvodem však může být také špatná organizace práce, slabá motivace, špatný výběr lidí atd. Nezbytné budou zákroky, zřejmě v oblasti implementace.

## Shrnutí

Nalezení vhodných strategií je jenom začátkem a předpokladem pro úspěšné provádění marketingových činností. Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Realizační činnosti musí být zabezpečeny organizačně. Úspěšná realizace strategie závisí do značné míry na organizační struktuře podniku, proto kapitola popisuje některé možné organizační struktury marketingových oddělení. Celý proces marketingového řízení je zakončen kontrolou.



## Kontrolní otázky

1. Uveďte výhody a nevýhody jednotlivých organizačních struktur.



## Literatura

Horáková H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9



Hron, J., Tichá I., Dohnal, J.: *Strategické řízení*, Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze, 1995

Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Kenny B., Dyson K.: *Marketing in Small Businesses*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1989

Kotler P.: *Marketing management*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 1998. ISBN 80-7169-600-5

Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

Tomek, J.: *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Zpadočeské univerzity 1998. ISBN 80-7082-444-1

Urban G.L, Star S. H.: *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions*, Prentice – Hall International, Inc.1991

Walker J.D, Boyd W., Larréché, J-C.: *Marketing Strategy Planning and Implementation*, Irwin McGraw – Hill, 1996