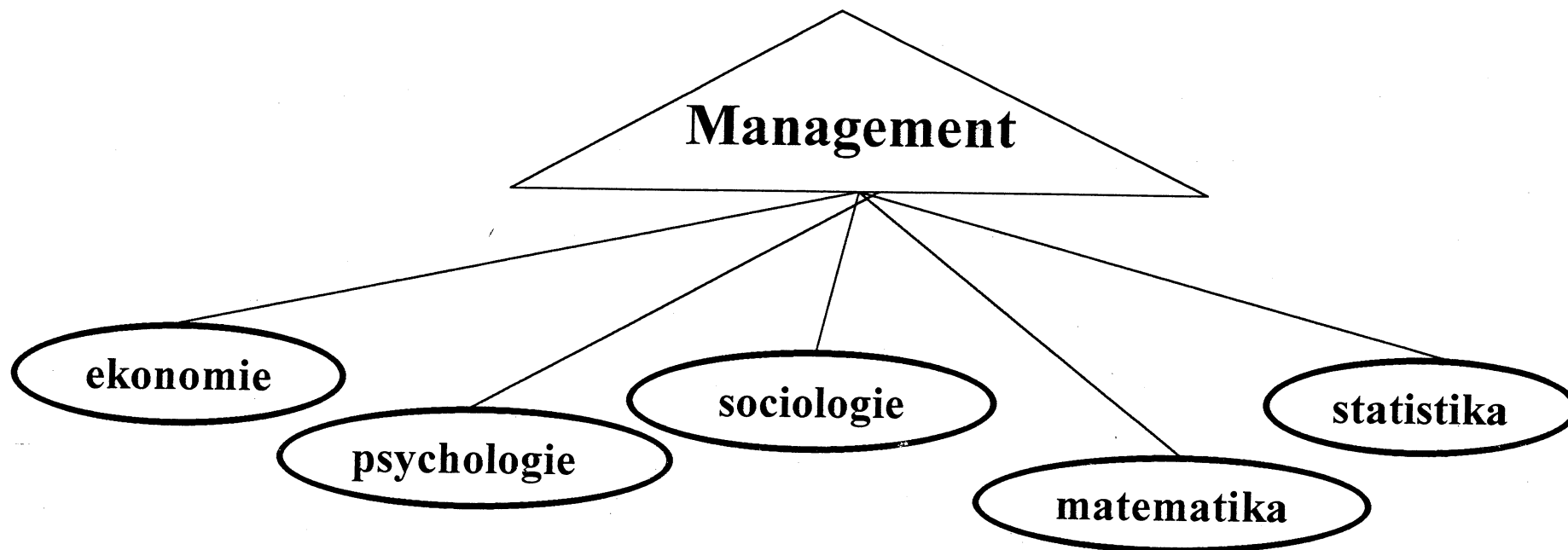


# MANAGEMENT A MANAŽER



**Management** je proces organizování, plánování, personálního obsazení, vedení a kontrolování za účelem **dosažení** stanovených **cílů** ve stanovém čase **při efektivním využití** všech zdrojů.

**Manažer** je především profese, jejíž nositel je **zodpovědný za dosahování cílů**, svěřených mu organizačních jednotek většinou tvůrčí účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků.

# **MANAGEMENT**

je

proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.

## **ZÁKLADNÍ DOVEDNOSTI MANAŽERA**

### **1. TECHNICKÉ DOVEDNOSTI**

- dodržování určitých postupů, procesů

### **2. LIDSKÉ DOVEDNOSTI**

- schopnost jednat s lidmi
- vytvářet příznivé podmínky pro práci

### **3. KONCEPČNÍ DOVEDNOSTI**

- schopnost rozlišovat nepodstatné a podstatné funkce
- schopnost posoudit „celkovou situaci“ podniku

### **4. PROJEKČNÍ DOVEDNOSTI**

- schopnost okamžitě řešit vzniklé problémy
- vzhledem k celkové situaci podniku

# MANAŽER V ŘÍDÍCÍ HIERARCHII

## VZNIK PROFESY MANAŽERA

### I. FÁZE

VLASTNÍK

### II. FÁZE

Vydělení profese zaměstnanec

Z ————— V

### III. FÁZE

Vydělení profese manažer  
a postupná diferenciacce  
do jednotlivých úrovní

Z — M — V  
M první linie                      Top M  
[                      střední M                      ]  
koncepce M dohlážítele

### IV. FÁZE

Samosprávná firma  
účasť na rozhodování,  
zisku, vlastnictví

[ Z — M — V ]  
podnikatelé

V- vlastník

M- manažer

Z- zaměstnanec

**Poslední vývojová fáze**, ke které směřuje světový vývoj, je charakterizována stíráním rozdílů mezi vlastníkem a zaměstnancem. Je vyvíjena silná snaha vtáhnout i řadové zaměstnance do procesu rozhodování, zapojit je do účasti na zisku, případně i na vlastnictví.

# **POSTAVENÍ MANAŽERA V ORGANIZACI**

vlastník – manažer – zaměstnanec

## **1. MANAŽEŘI PRVNÍ LINIE**

mistři, předáci, vedoucí dílen apod.

## **2. STŘEDNÍ MANAŽEŘI**

manažeri závodů, vedoucí různých útvarů (prodeje nákupu, personalistiky apod.)

## **3. TOP MANAŽEŘI**

usměrňují a koordinují všechny činnosti podniku, vytvářejí hospodářskou politiku, přebírají na sebe odpovědnost za vlastníky.

**Počet úrovní v podnicích záleží na konkrétní situaci  
a nedá se obecně určit.**

# **MANAGEMENT A SPOLEČENSKÉ PROSTŘEDÍ**

Management je při svém jednání a rozhodování ovlivňován:

**A) VNĚJŠÍM SPOLEČENSKÝM PROSTŘEDÍM**

**B) VNITŘNÍM SPOLEČENSKÝM PROSTŘEDÍM (OKOLÍ PODNIKU)**

---

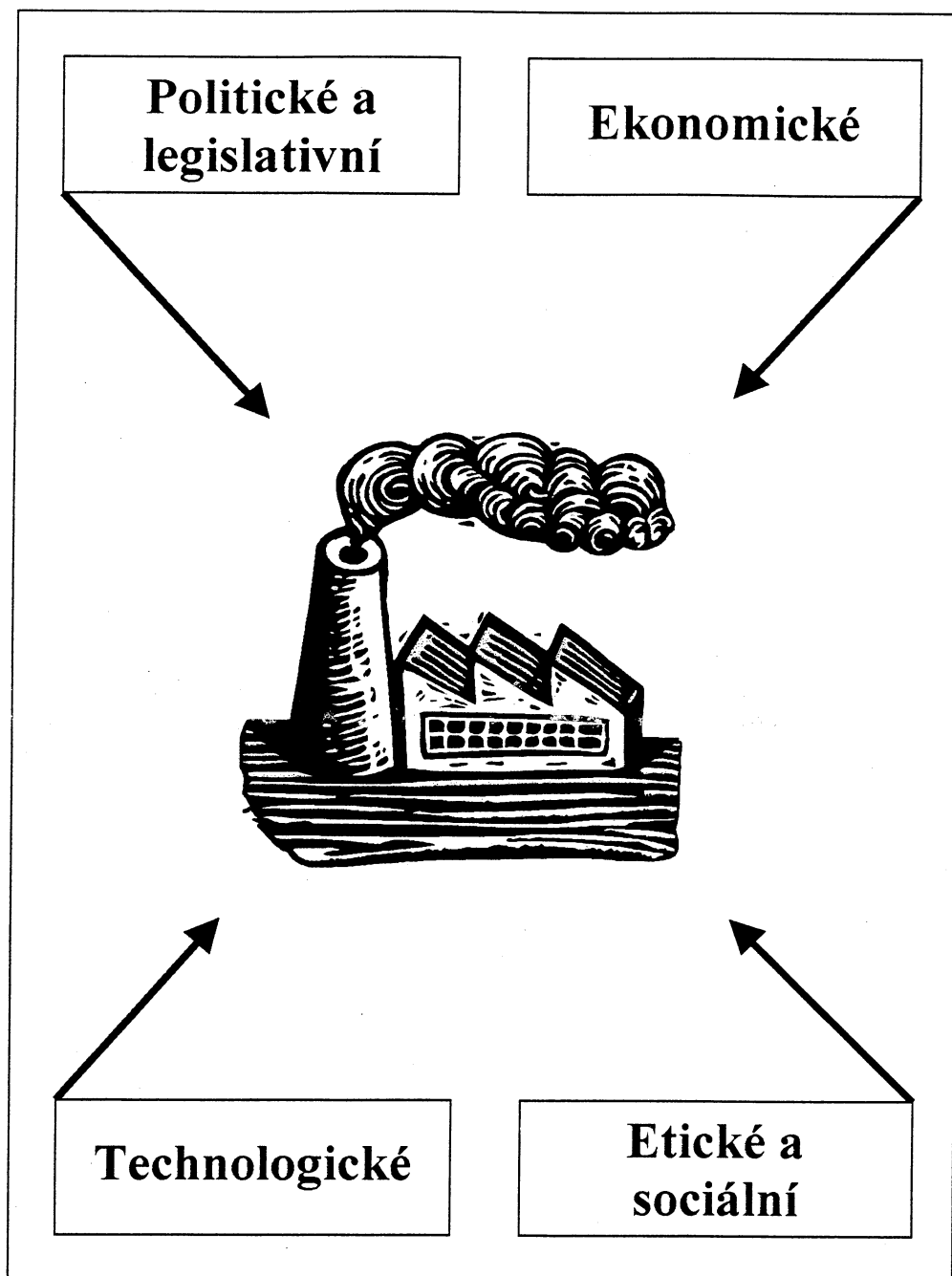
Vnější faktory zahrnují:

- a) zákazníky
- b) konkurenci
- c) dodavatele
- d) vývoj vědeckotechnického poznání
- e) situaci v regionu jako je:
  - postavení a vztahy k obci
  - infrastruktura bankovní, dopravní, telekomunikační
  - situace na trhu práce
- f) podstatné ekonomické faktory jako jsou
  - účetní předpisy a daňová soustava
  - cenová pravidla a úvěrové podmínky
  - devizové kurzy a celní předpisy, atd.
- g) ostatní legislativu, např.
  - sociální předpisy
  - ekologické předpisy
  - bezpečnostní, požární, zdravotní předpisy.

Vnitřní faktory zahrnují:

- a) zaměstnance a mezipersonální vztahy
- b) finanční zabezpečení
- c) know-how (znalosti, technologie)

# MANAGEMENT A VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ



## *Politické a legislativní*

- politické postoje
- zákony
- umožnit podnikání všem vrstvám
- chránit spotřebitele

## *Ekonomické*

- kapitál
- pracovní síla
- cenová hladina (finanční a daňová)
- zákazníci

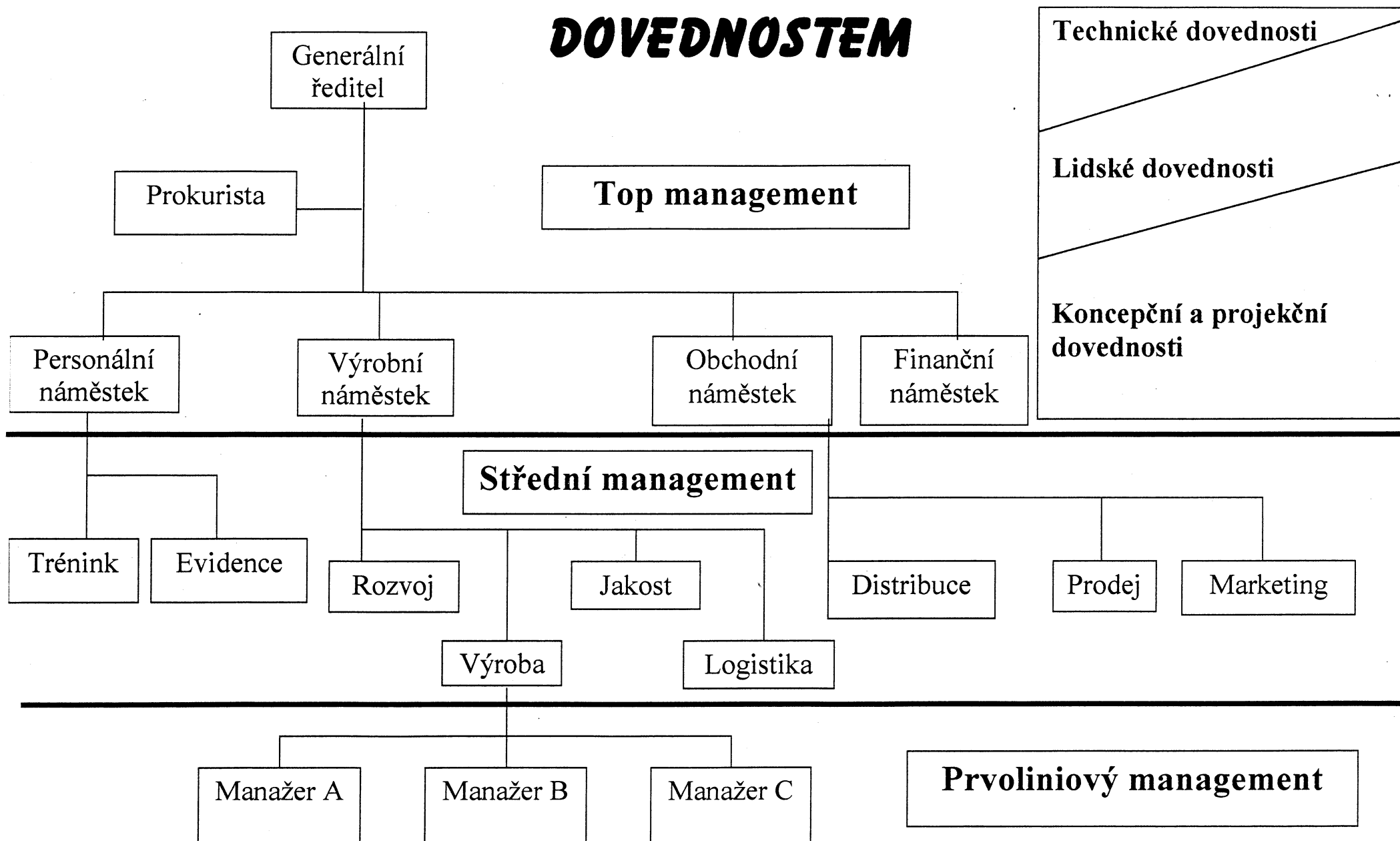
## *Etické a sociální*

(vytváření postoje a touhy, očekávání a touhy v dané sociální skupině)

## *Technologické*

- vynálezy
- techniky
- patenty
- jejich konstrukce výroba a prodej

# ROZDĚLENÍ MANAGEMENTU A VZTAH K JEHO DOVEDNOSTEM



# **ZAKLADATELÉ TEORIE MANAGEMENTU**

**Frederick Winslow Taylor**

zakladatel **vědeckého managementu** pro výrobní a obslužné činnosti, zvýšení produktivity systému pomocí vyšší efektivity, spolupráce, vytvoření systému pravidel podle nejlepších dělníků (princip normování) a školení

**Henri Fayol**

zakladatel **správního přístupu** → teorie moderního managementu, sladění šesti základních činností: technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a manažerské činnosti

**Max Weber**

zakladatel **byrokratického přístupu**, teorie platí zejména pro procesní a systémové přístupy; systém, který je založen na základě pevných norem, pravidel a povinností.

**Elton Mayo**

zakladatel **školy lidských vztahů**, vliv vzájemných vztahů

**Hugo Münsterberg**

**aplikace psychologie** na výsledky práce, tzn. dělníkům pro zvýšení produktivity práce nestačí pouze jen změny pracovních podmínek, ale významné jsou také psychologické a sociální faktory



# **MANAŽERSKÉ FUNKCE**

## **Podle H. Koontze:**

---

- plánování
- organizování
- výběr a rozmístění pracovníků
- vedení
- kontrola

## **Podle H. Minzberga: (Co manažer vlastně dělá?)**

---

- mezilidské úlohy  
reprezentace, vedoucí a prostředník
- informační úlohy příjemce, šířitele a mluvčího (mimo organizaci)
- rozhodovací úloha  
podnikatele, odstraňovatel rušivých vlivů, alokátor zdrojů, vyjednaváč

# ***PLÁNOVÁNÍ***

**Plánování** je proces, ve kterém formulujeme cíl a cesty k jeho dosažení. Jedná se o cílově orientovaný rozhodovací proces.

**Plánování** musí respektovat systém hodnot a stanovení jejich preferencí v podniku.

## ***PLÁN MUSÍ OBSAHOVAT***

- **Cíl** (co chceme dosáhnout)
- **Prostředky** (jak toho chceme dosáhnout)
- **Časový harmonogram** (do kdy toho chceme dosáhnout)
- **Zodpovědná osoba** (kdo odpovídá za dílčí činnosti)

# **PODLE HLEDISKA ÚROVNĚ ROZHODOVACÍHO PROCESU ROZLIŠUJEME:**

## **A) STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ**

- dlouhodobý charakter
- komplexní přístup k organizaci jako celku
- je realizován, na úrovni TOP MANAGEMENTU
- strategický plán

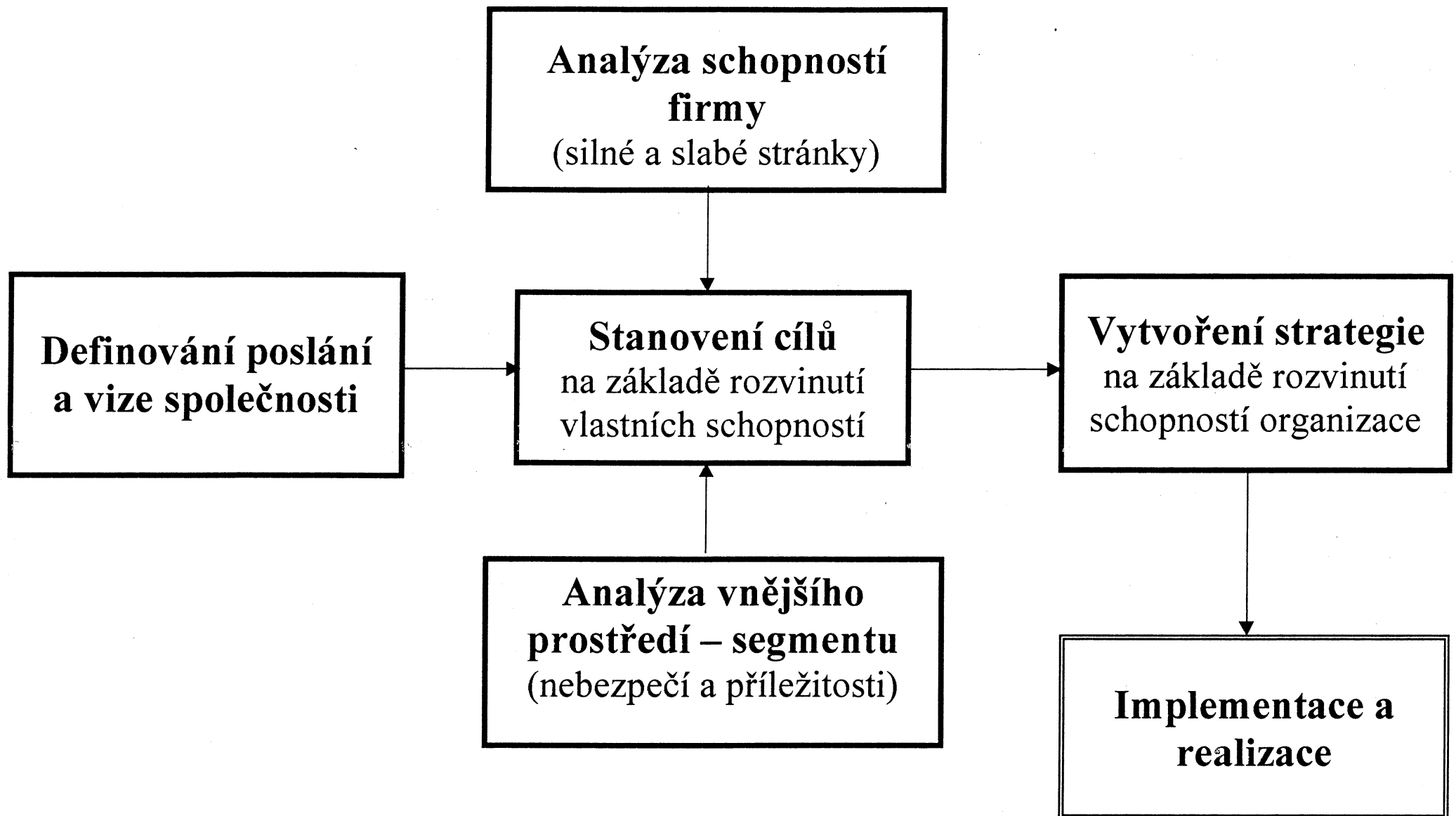
## **B) TAKTICKÉ PLÁNOVÁNÍ**

- směřuje k uskutečňování strategických cílů
- specifikuje a konkretizuje plány a prostředky
- vytváří plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku

## **C) OPERATIVNÍ PLÁNOVÁNÍ**

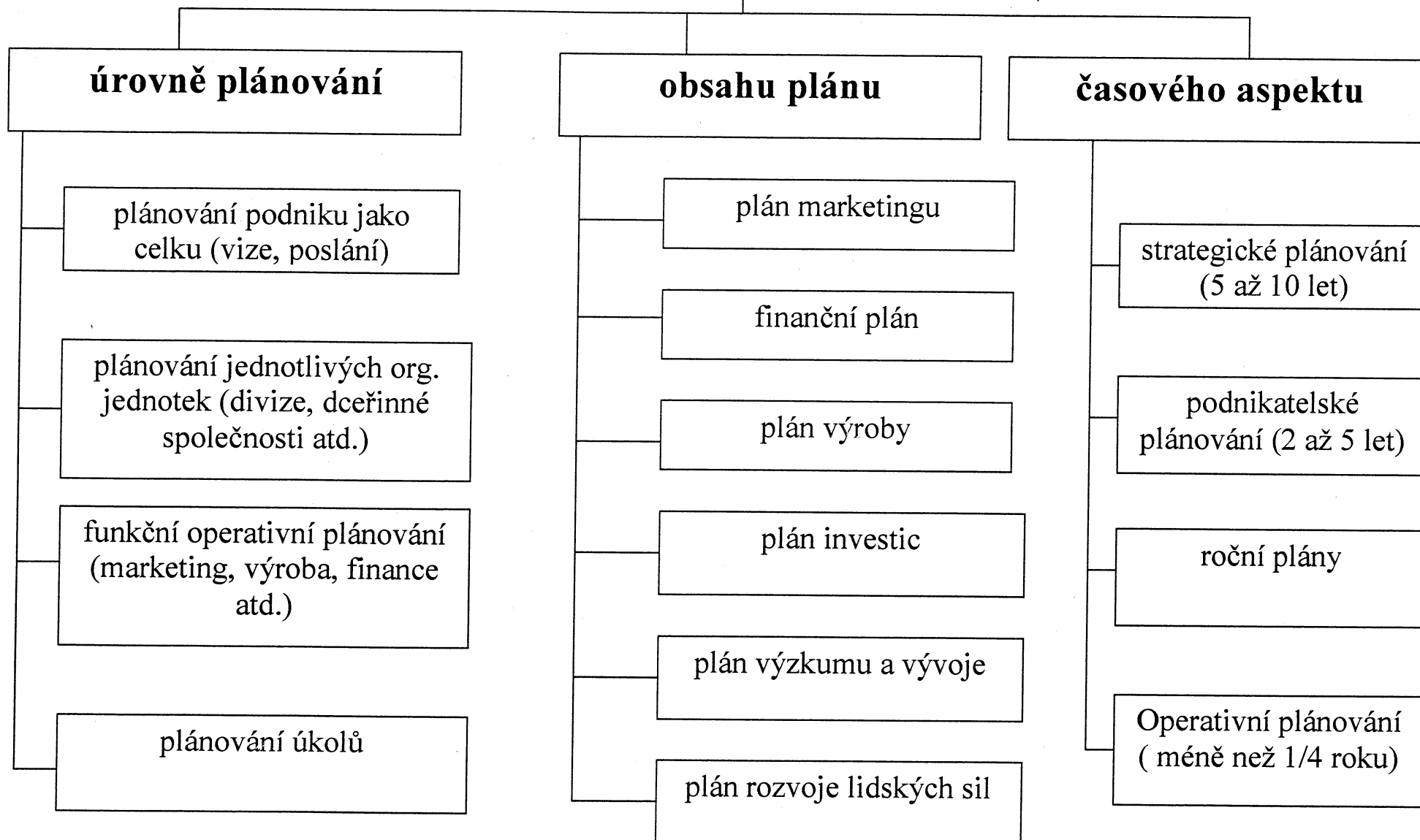
- krátkodobý charakter
- vychází z taktického plánování
- vychází z konkrétních podmínek a zdrojů
- tvoří operativní plány (nejznámější je plán odbytu a výroby)

# ***PROCES PLÁNOVÁNÍ***



# ČLENĚNÍ PLÁNŮ

## Dělení plánování podle



# **ORGANIZOVÁNÍ**

**Organizování** je vymezení, stanovení a zajištění činností a vzájemných vztahů lidí i kolektivů při plnění určitých úkolů.

Při organizování stanovujeme úkoly jednotlivcům tak, aby byly ve věcném a časovém souladu s prací ostatních a jejich splnění vedlo ke stanoveným cílům.

## **PODNIKOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

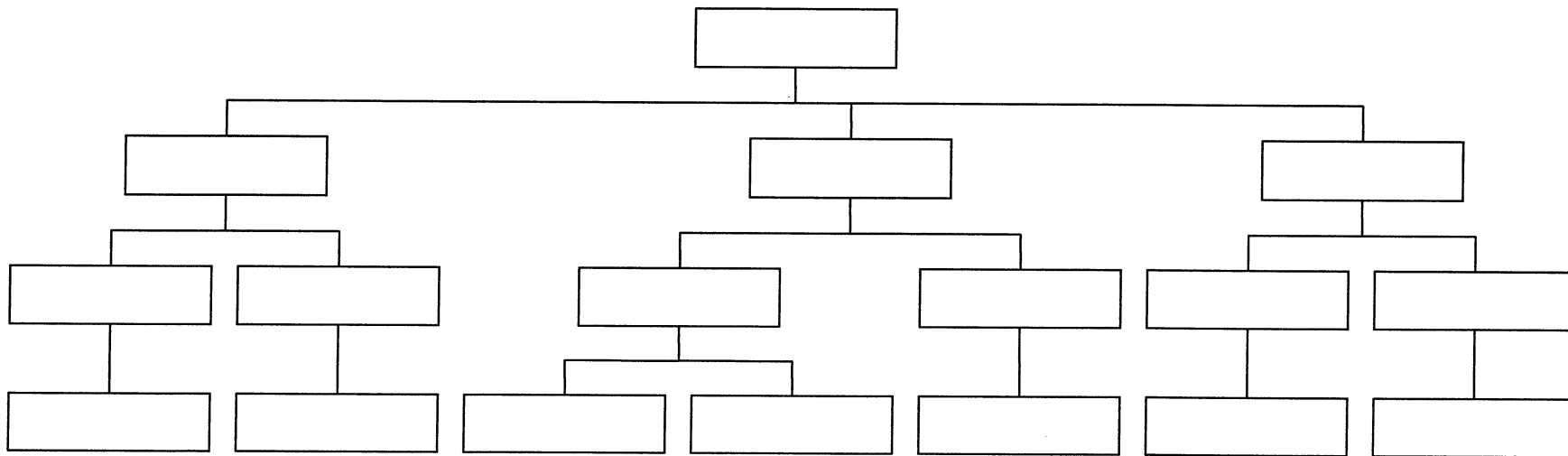
- **Liniová organizační struktura** (vždy jeden nadřízený)
- **Liniově-štábní org. struktura** (vždy jeden nadřízený, štáb poradců)
- **Funkcionální org. strukt.** (nejasnost podřízenosti, rozhodují odborníci)
- **Maticová org. struktura** (víceliniový systém, prohlubuje dělbu práce)
- **Pružná organizační struktura** (na každý úkol se vytváří tým)
- **Divizionální organizační struktura** (velká míra samostatnosti)

# ***LINIOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA***

- podřízené místo dostává příkazy pouze z **jednoho nadřízeného místa**
- každé místo má právě jedno nadřízené místo, kterému je odpovědné

**VÝHODY:** jasné uspořádání vztahů průhledná organizace

**NEVÝHODY:** přetížení vyšších nadřízených míst zkoušení komunikace  
těžkopádný při změnách odborná úroveň řízení



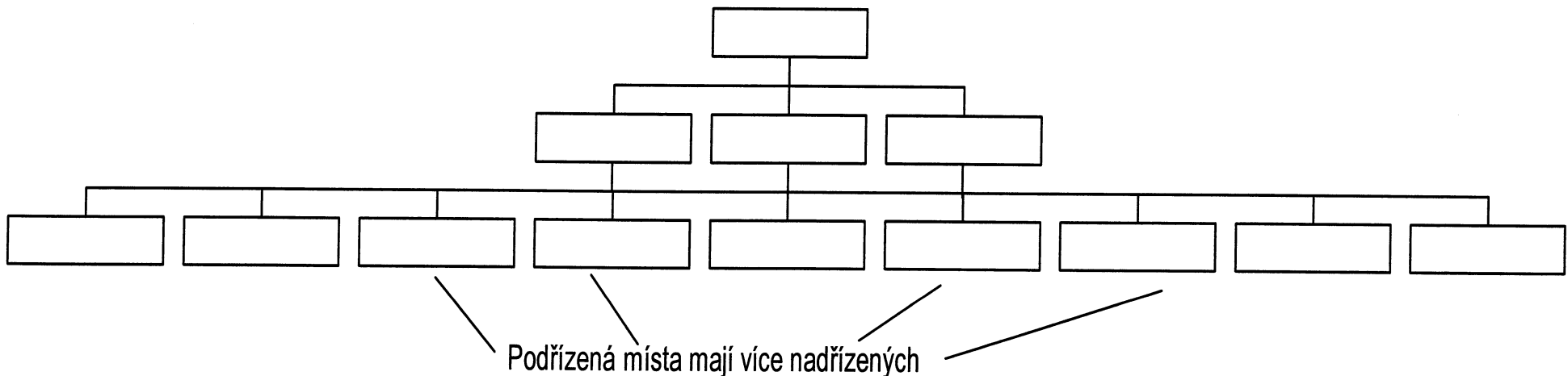
# ***FUNKCIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA***

- jednomu podřízenému místu je přiřazeno více nadřízených míst – **vícenásobná podřízenost**
- nadřízení jsou specialisté pro určité dílčí úkoly – **funkční specializace**

**VÝHODY:** rozhodují odborníci  
krátké komunikační cesty – pružnost

**NEVÝHODY:** nejasnost příkazů – kompetenční spory  
rozpory mezi specialisty

Funkcionální systém



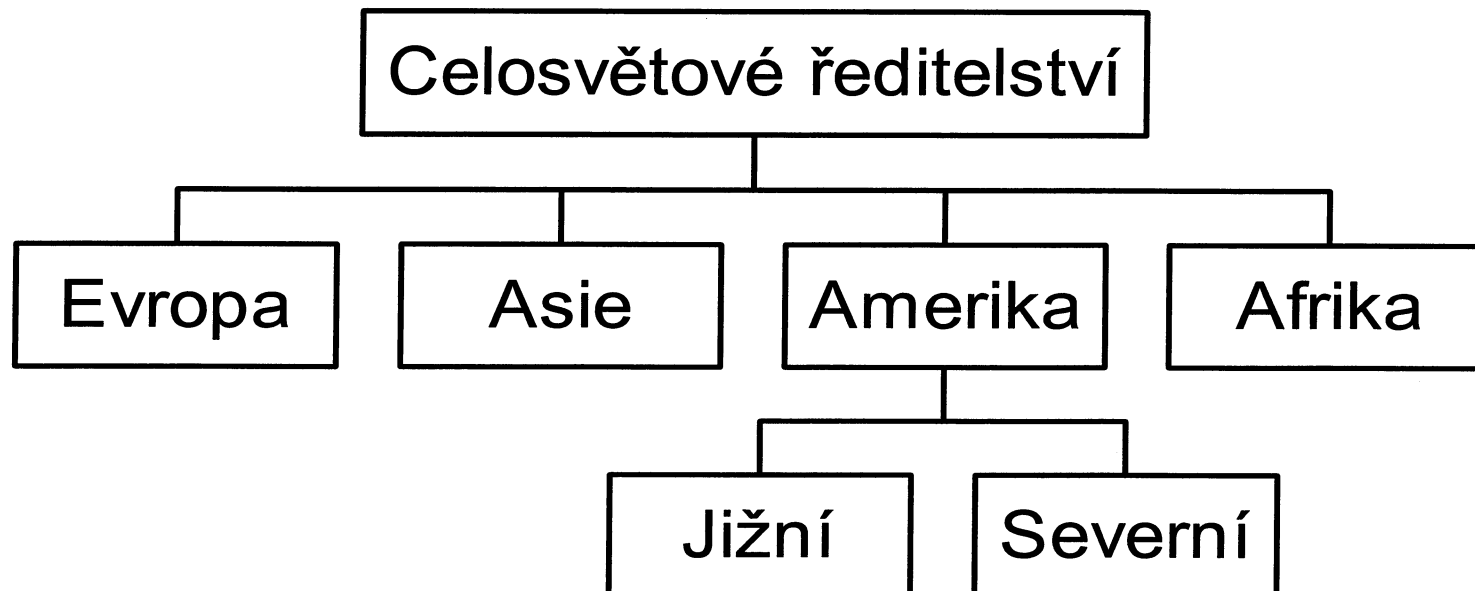


# ***DIVIZIONÁLNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA***

V čele DIVIZE je **ředitel** s rozsáhlými pravomocemi při rozhodování o výrobní i obchodní činnosti. Měřítkem úspěšnosti divize je velikost zisku.

## **DIVIZE**

- hospodaří **samostatně**
- vytvořený zisk si nenechává a **nerozhoduje** o jeho použití (vrací ho podniku a o použití rozhodují vlastníci)



# **VÝBĚR A ROZMÍSTĚNÍ PRACOVNÍKŮ**

Human Resource Management – Řízení lidských zdrojů

Potřebné zaměstnance může podnik získat:

## **1) z vlastních zdrojů**

- *přeřazením současného pracovníka na jiné místo*
- *výchova vlastních učňů*

## **2) z cizích zdrojů**

- *prostřednictvím personální agentury*
- *inzerátem (tisk, Internet)*
- *přetažením od konkurence*
- *na doporučení*
- *nábor absolventů*

Při získávání nových zaměstnanců spolupracuje podnik s **úřadem práce**.

**Znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců**

—

**nejcennější kapitál podniku**

# **VEDENÍ PRACOVNÍKŮ**

Součástí práce manažera je vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat spolupracovníky.

Podnik motivuje své zaměstnance prostřednictvím **stimulů**.

Stimuly rozdělujeme na peněžní a nepeněžní.

**Nepeněžní** stimuly:

- *slovní povzbuzení (pochvala)*
- *variabilní pracovní rozvrh*
- *veřejné uznání*
- *dovolená navíc (např. při nulové absenci)*

**Peněžní** stimuly:

- *úkolová mzda*
- *provize*
- *podíl ze zisku*

# **MCGREGOROVA TEORIE X A Y**

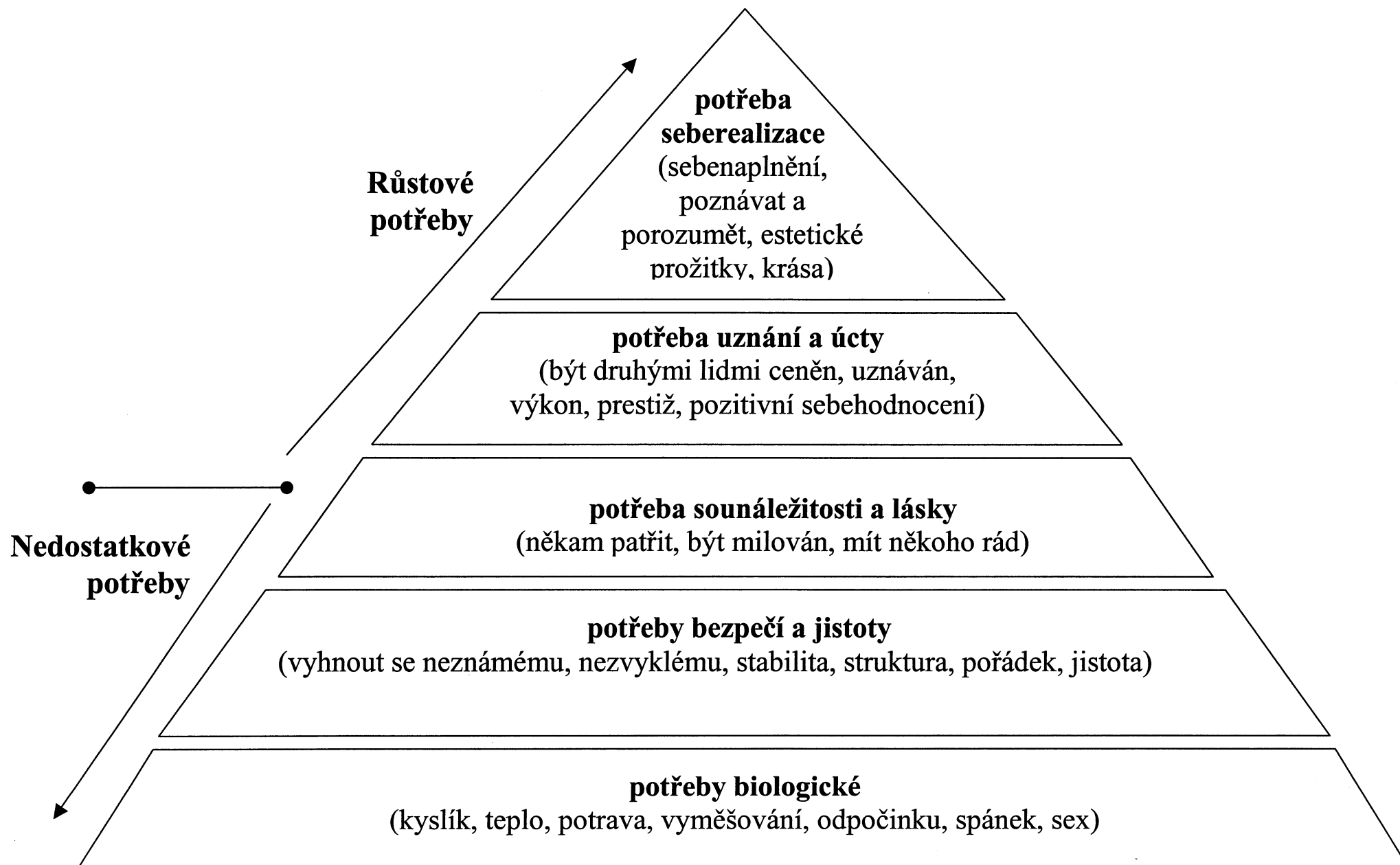
## **Teorie X**

1. odpor k práci – vyhýbá se jí
2. nutit do práce a kontrolovat, odměňovat a trestat
3. malá ctižádost, bez odpovědnosti, touha po jistotě

## **Teorie Y**

1. fyzické i duševní úsilí je přirozené jako odpočinek
2. schopnost sami se řídit a kontrolovat
3. stupeň ztotožnění je úměrný velikosti odměn
4. používají představivost, důvtip a tvořivost, přijímají a vyhledávají odpovědnost
5. intelektuální potenciál člověka je nedostatečně využíván

# MASLOWOVA PYRAMIDA POTŘEB



# ***TYPY PRACOVNÍKŮ PODLE KAISERA A KOFFEYHO 1***

## **DIKTÁTOR**

### **dominantní nepřátelský typ**

Diktátorům jde o prestiž či o moc nebo o peníze, které jsou také v určitých souvislostech prestižní záležitostí

- typ chování: agresivní – nejčastěji jsou nepřátelští a chladní, i arogantní
- vyžadují respekt od druhých, opírají se o znaky moci, prestižně se oblékají
- rozzlobí je podceňování jejich statutu a důležitosti
- mají vždy pravdu – nikdy nepřiznají vlastní chybu, jsou schopni i lhát; kdykoliv se mýlí, snaží se prosadit svou, co nejhlasitěji
- postrádají dostatečný nadhled – vše vztahují ke své vlastní osobě, resp. vlastní prestiži
- respektují jen ty, které považují za sobě rovné či ještě prestižnější

## **VÝKONNÝ TYP**

### **dominantní přátelský typ**

Výkonným typům jde o dosažení smysluplného cíle a o výkonnost

- typ chování: asertivní – chovají se k sobě samým i k druhým s respektem
- mají vysoké požadavky na hodnoty i výkonnost u sebe i u druhých
- dávají otevřeně najevo, co si myslí
- jednají přirozeně, nepokoušejí se imponovat druhým, většinou ne zcela dostatečně dbají o svůj image (nestarají se příliš o to, co si o nich kdo myslí), nezajímají se o znaky moci (někdy i ke škodě své role)
- jejich korektnost jim někdy brání cíleně pracovat s motivací druhých lidí (obávají se, aby jim nevnucovali svoje postoje a svoji motivaci)
- dokáží mít nadhled nad situací

# ***TYPY PRACOVNÍKŮ PODLE KAISERA A KOFFEYHO 2***

## **BYROKRAT**

### **podřídivý nepřátelský typ**

Byrokrati potřebují posílit vnitřní nejistoty

- typ chování: někdy agresivní, jindy podřídivý; jsou nedůvěřiví
- cítí se ohroženi vším a proto vyjadřují pochybnosti o všem
- většinou nemají příjemné vystupování, ale jejich nepřátelství není osobní
- nejsou ochotni sebemeně riskovat – postupují nejraději „podle předpisu“
- bojí se nových myšlenek a nových situací
- neustále kladou otázky, ale sami poskytují málo informací
- postrádají nadhled – vše vztahují ke své vlastní osobě

## **SOCIÁLNÍ TYP**

### **podřídivý přátelský typ**

Sociální typy usilují o sociální přijetí druhými lidmi

- typ chování: pasivní – jsou laskaví, přizpůsobiví, většinou souhlasí s druhými
- jdou vždy s davem (oblékají se podle současné módy, nevybočují svými postoji a názory)
- svoje sebepojetí, včetně pocitu osobní hodnoty, odvíjejí od reakce druhých lidí, proto se snaží, aby je druzí lidé měli rádi, aby je přijali
- postrádají nadhled – vše vztahují ke své vlastní osobě
- snaží se vždy vyhovět druhým – vše slíbí, ale pak to nedokáží splnit („slibotechny“)
- hodně mluví, často se uchylují od tématu

# ***TYPY PRACOVNÍKŮ PODLE KAISERA A KOFFEYHO***

**DIKTÁTOR**

**DOMINANTNÍ  
NEPŘÁTELSKÝ TYP**

**VÝKONNÝ TYP**

**DOMINANTNÍ PŘÁTELSKÝ TYP**

**BYROKRAT**

**PODŘÍDIVÝ NEPŘÁTELSKÝ  
TYP**

**SOCIÁLNÍ TYP**

**PODŘÍDIVÝ PŘÁTELSKÝ TYP**



# **KONTROLA**

## **1. STANOVENÍ STANDARDŮ (NOREM)**

## **2. MĚŘENÍ VYKONANÉ PRÁCE VE VZTAHU K STANDARDŮM**

## **3. KONTROLA ODCHYLEK OD STANDARDŮ A PLÁNŮ**

**Efektivní kontrola** vyžaduje věnovat pozornost těm faktorům, které jsou kritické z hlediska hodnocení vykonané práce vzhledem k plánu (standardu).

## **KLASIFIKACE KONTROLY**

- **Formální kontrola** (bodová, klasická)  
provádí ji k tomu určení jedinci (kontroloři) na stanoveném místě
- **Neformální kontrola** (průběžná)  
každý zaměstnanec kontroluje předcházející stupeň činnosti

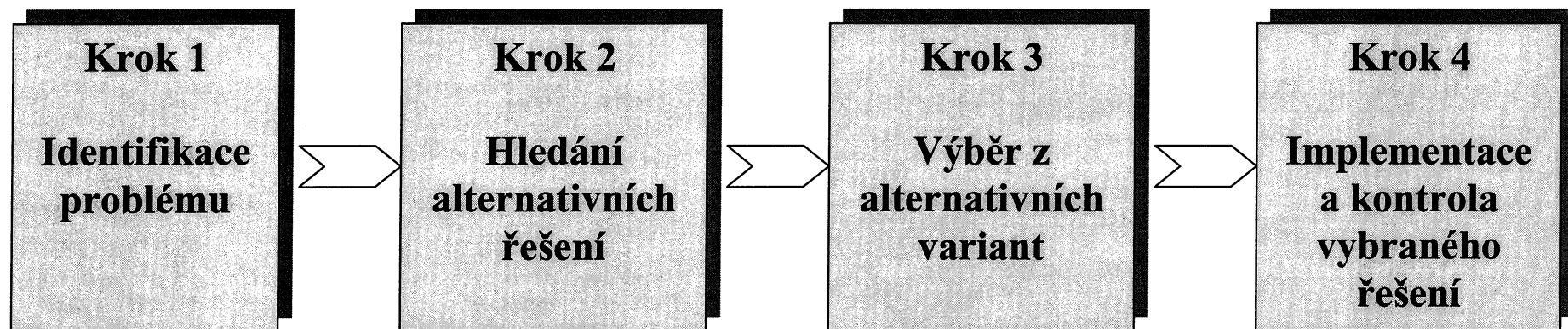
# ***SMYSL KONTROLY***



# ***POROVNÁNÍ KONTROLY V JAPONSKU, USA A ČÍNĚ***

| <b>Japonský<br/>management</b>               | <b>Americký<br/>management</b>                 | <b>Čínský<br/>management</b>                  |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| kontrola<br>spolupracovníky                  | kontrola manažery                              | kontrola předáky                              |
| kontrola zaměřena na<br>skupinovou výkonnost | kontrola zaměřena na<br>individuální výkonnost | kontrola zaměřena na<br>skupiny i jednotlivce |
| zachování tváře                              | obvinění a chyby                               | snaha o zachování tváře                       |
| značné rozšíření<br>kroužků kvality          | omezené využívání<br>kroužků kvality           | omezené využívání<br>kroužků kvality          |

# ***ROZHODOVACÍ PROCES***



## **Typy rozhodovacích problémů**

**Krizové rozhodování**

**Nekrizové rozhodování**

**Příležitost**

# ***FÁZE ROZHODOVACÍHO PROCESU***

## ***1. IDENTIFIKACE PROBLÉMU***

Průzkum změn v okolí podniku

Kategorizace situace jako problémové (bezproblémové)

Diagnóza okolí problému, jeho příčin a vztahů k ostatním proměnným

## ***2. HLEDÁNÍ ALTERNATIVNÍCH ŘEŠENÍ***

Je zakázána kritika navrhovaných řešení

Podpora volného myšlení a asociací (Brainstorming)

Nabídnout maximální množství alternativních řešení

Vyzkoušet možné kombinace alternativních řešení

## ***3. ROZVOJ ALTERNATIV A VÝBĚR Z ALTERNATIVNÍCH VARIANT***

Specifikovat uskutečnitelnost

Specifikovat kvalitu

Specifikovat akceptovatelnost

Specifikovat náklady na řešení

Specifikovat nevratnost zvoleného řešení

Specifikovat etickou stránku řešení, vliv na dotčené osoby

**Výběr nejvhodnějšího řešení**

## ***4. IMPLEMENTACE A KONTROLA***

Sestavení plánu implementace vybraného řešení

Senzitivní implementace

Rozvoj mechanismu zpětné vazby

# **VÝHODY A NEVÝHODY SKUPINOVÉHO ROZHODOVÁNÍ**

## **VÝHODY**

Význam zkušeností a znalostí se násobí

Obvykle je vyvinuto mnohem větší množství alternativ

Obvykle lepší pochopení a přijetí konečného rozhodnutí

Členové skupiny si vyvíjí znalosti a schopnosti pro budoucí použití

## **NEVÝHODY**

Zabírá velké množství času

Neshody ve skupině mohou prodloužit cestu ke konečnému rozhodnutí a způsobit "špatné pocity"

V diskusích mohou dominovat určití jedinci, ostatní se nevyjádří

Skupinové myšlení může způsobit přílišné zdůrazňování jedinečnosti a správnosti rozhodnutí

# ***PŘÍČINY NEEFEKTIVNÍHO ROZHODOVÁNÍ***

## ***1. USPOKOJENÍ, SAMOLIBOST***

Podmínky za kterých jedinci jsou se stávajícím stavem spokojeni a nevidí, popřípadě ignorují znaky hrozeb nebo příležitostí.

## ***2. OBRANNÉ UHÝBÁNÍ***

Podmínky, za kterých jedinci ignorují závažnost hrozeb nebo příležitostí a odmítají jakoukoli zodpovědnost za případné akce.

## ***3. PANIKA***

Reakce na vzniklou situaci, kdy jedinci jsou "bez sebe" a zuřivě hledají cestu k řešení vzniklého problému.

## ***4. ROZHODOVÁNÍ PRO ROZHODOVÁNÍ***

Reakce ve které rozhodovatelé přijmou výzvu problému k jeho řešení a sledují efektivní kroky rozhodovacího procesu.

Mnohdy pro rozhodování nestačí exaktní modely a ke slovu musí přijít instinkt a zkušenosti rozhodovatele.

# ***ZÁKLADNÍ POJMY MARKETINGU 1***

**Marketing:** je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.

**Potřeby** zákazníka je stav pocíťovaného nedostatku některého základního uspokojení.

**Požadavky** zákazníka jsou tužby po specifickém uspokojení těchto hlubších potřeb.

**Poptávka** jsou požadavky na specifické produkty, které jsou podloženy schopností a ochotou si je koupit.

**Výrobky** jsou cokoliv, co může být někomu nabízeno proto, aby uspokojil potřebu nebo požadavek

**Hodnota** je vnímaná významnost daného výrobku.

**Náklady** představují omezení našeho výběru při snaze uspokojit potřebu.



# ***ZÁKLADNÍ POJMY MARKETINGU 2***

**Směna** je aktem získávání žádoucího výrobku od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku

**Transakce** je obchod s hodnotami mezi dvěma stranami.

**Trh** se skládá ze všech potenciálních zákazníků sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni zúčastnit se směny, aby uspokojili tuto potřebu či požadavek.

**Zástupce na trhu** (obchodník) je někdo, kdo hledá něco potřebného, někoho jiného a je ochoten nabídnout ve směně něco s hodnotou.

**Marketingové řízení** je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.

# ***SMĚNA JE ZÁKLADEM MARKETINGU***

Aby se směna mohla uskutečnit, musí být splněno pět podmínek:

- 1. Musí být alespoň dvě strany.**
- 2. Každá strana má něco, co by mohlo mít hodnotu pro druhou stranu.**
- 3. Každá strana je schopná komunikace a dodání.**
- 4. Každá strana má svobodu přijmout nebo odmítnout nabídku.**
- 5. Každá strana se domnívá, že je odpovídající nebo žádoucí jednat s druhou stranou.**

# **MARKETINGOVÝ MIX (4P) 1**

Je to souhrn všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho podstatnému okolí. Kombinují se pro každý případ cíleně v souladu se záměrem firmy při respektování všech podmínek a času.

## **1. PRICE (CENA)**

Usměrňuje proporce mezi poptávkou a nabídkou a vytváří tlak na vnitřní rezervy podniku, o postupu při stanovování cen rozhodují další faktory (např. v jakém stadiu životního cyklu se výrobek nalézá, pro jaký segment trhu je určen, atd.)

*rabat, skonto, platební a úvěrové podmínky*

## **2. PLACE (MÍSTO - DISTRIBUCE)**

Přísně řízený a organizovaný systém, v jehož rámci musí být chování všech účastníků koordinováno, volba záleží na mnoha faktorech.

*distribuční cesty, zásoby, doprava, logistika*

# **MARKETINGOVÝ MIX (4P) 2**

## **3. PRODUCT (VÝROBEK)**

Při ní se rozhoduje, které výrobky mají být vyráběny a prodávány, ale také jaké vlastnosti musí mít. Výrobek je soubor určitých technických paramentů, ale k jeho významným znakům patří také jeho design, obal, značka, image výrobce a představa spotřebitele, jak by měl výrobek vypadat, servis a další faktory.

*sortiment, image, ochranná známka, design, obal, záruky, služby*

## **4. PROMOTION (KOMUNIKACE A STIMULACE PRODEJE)**

Stimuluje spotřebitele, aby učinil kupní rozhodnutí, základní prostředek komunikace mezi podnikem a současnými či potenciálními zákazníky, nejvýznamnější roli hraje vztah firmy k veřejnosti (public relation)

*podpora prodeje, osobní prodej, public relation*

**Výsledek závisí na správné kombinaci všech složek mixu.**

# **MARKETINGOVÉ KONCEPCE**

## **1. VÝROBNÍ KONCEPCE**

Spotřebitelé budou mít v oblibě výrobky, které jsou široce dostupné a za nízkou cenu, soustředění je na vysokou efektivnost výroby a široký rozsah distribuce.

## **2. VÝROBKOVÁ KONCEPCE**

Spotřebitelé si oblíbí ty výrobky, které nabízejí větší kvalitu nebo výkon, organizace se soustředí na dobré výrobky s postupným zlepšováním.

## **3. PRODEJNÍ KONCEPCE**

Spotřebitelé si nekoupí dostatečné množství výrobků a proto je nutné agresivně prodávat a propagovat.

## **4. MARKETINGOVÁ KONCEPCE**

Klíč k dosahování cílů organizace spočívá v určování potřeb a požadavků cílových trhů a jejich uspokojování účinněji a efektivněji než konkurence.

**" Vše co děláme řídíte VY"**

**"Náš zákazník , náš pán"**

# ***SEGMENTACE TRHU***

- 1. VYMEZENÍ SEGMENTŮ***
- 2. STANOVENÍ PROFILU SEGMENTŮ***
- 3. ZHODNOCENÍ ATRAKTIVITY SEGMENTU***
- 4. VÝBĚR CÍLOVÝCH SEGMENTŮ***
- 5. STANOVENÍ STRATEGIE PRO KAŽDÝ SEGMENT***
- 6. IMPLEMENTACE ZVOLENÉ STRATEGIE***

# ***SEGMENTAČNÍ FAKTORY***

## ***1. GEOGRAFICKÉ FAKTORY***

oblast, velikost města, hustota obyvatel, podnebí

## ***2. DEMOGRAFICKÉ FAKTORY***

věk, pohlaví, velikost rodiny, životní cyklus rodiny, příjem, povolání, vzdělání, náboženství, národnost

## ***3. PSYCHOLOGICKÉ FAKTORY***

sociální třída, životní styl, osobnost

## ***4. FAKTOR CHOVÁNÍ***

příležitosti, užitky, status věrnosti, stupeň známosti výrobku

Segmentace znamená: "Efektivně obsluhovat hodně malých trhů."

# **MARKETINGOVÉ STRATEGIE 1**

## **1. TRŽNÍ VŮDCE**

Ovlivňuje ostatní firmy, je napodobován, snaží se zvětšit celkovou poptávku trhu, chránit svůj podíl pomocí obranných a útočných akcí, snažit se zvětšit svůj podíl na trhu, neustále inovovat, udržet nízké náklady, ucpávat díry aby do nich nepřítel neskočil

## **2. VYZYVATEL**

Cíl musí být jasný, získat větší podíl, napadnout tržního vůdce nebo jiného vyzyvatele.

**strategie frontálního útoku** – na silné stránky srovnatelné za nižší ceny

**křídelní útok** – na slabé stránky geografické nebo segmentové

**obkličovací útok** – útok na více frontách – rychlý, nákladný

**partyzánský útok** – po částech, neočekávaně



# MARKETINGOVÉ STRATEGIE 2

## 3. NÁSLEDOVATEL

Kopíruje strategie i výrobky tržního vůdce.

parazit – bez povolení vyrábí stejné zboží

napodobitel – napodobeniny, ale malé odlišnosti

upravovatel – zdokonalí výrobek

## 4. TROŠKAŘ

Vyhledává tržní kouty a tam je nejlepší, je to sdružení malých firem s vlastním výzkumem.

**znaky koutu** – je dostatečně veliký, ziskový, roste není zajímavý pro konkurenty, firma má potřebné dovednosti a zdroje pro efektivní obsluhování a je schopna se ubránit konkurenci díky dobrému goodwillu

vícenásobné troškaření je lepší než jednostranné

| tržní vůdce | vyzyvatel | následovatel | troškař |
|-------------|-----------|--------------|---------|
| 40 %        | 30 %      | 20 %         | 10 %    |

# ***VYTYČENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE 1***

## ***1. STANOVENÍ SEGMENTU***

Domácnosti horních vrstev se zvláštním důrazem na nakupující ženy.

## ***2. UMÍSTĚNÍ***

Nejspolehlivější modulární stereosystém s nejlepším zvukem.

## ***3. STRUKTURA VÝROBKU***

Přidat jeden model s nižší cenou a dva modely s vyšší cenou.

## ***4. CENA***

Cena o něco vyšší než u konkurenční značky.

## ***5. DISTRIBUČNÍ ODBYTIŠTĚ***

Značně silné v obchodech s rádií a televizory a s elektrospotřebiči; zvýšené úsilí proniknout do obchodních domů.

## ***6. PRODEJNÍ PERSONÁL***

Rozšířit o 10 % a zavést celostátní systém řízení účetnictví.

# ***VYTYČENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE 2***

## ***1. SERVISNÍ SLUŽBY***

Snadno dosažitelný a rychlý servis.

## ***2. PROPAGACE***

Rozvíjet novou reklamní kampaň, zaměřenou na cílový trh a klást důraz na kvalitu inzerátů s vyšší cenou; zvýšit rozpočet na propagaci o 20 %.

## ***3. PODPORA PRODEJE***

Zvýšit rozpočet na podporu prodeje o 15 %, aby se rozvíjela okázalost nákupních míst (point-of-purchase display) a ve větším rozsahu se zúčastňovat výstav maloobchodníků.

## ***4. VÝZKUM A VÝVOJ***

Zvýšit výdaje o 25 %, aby se vyvinula lepší stylizace naší řady.

## ***5. MARKETINGOVÝ VÝZKUM***

Zvýšit výlohy o 10 % s cílem zlepšit znalosti o rozhodování spotřebitele a sledovat postup konkurence.

# **KONKURENČNÍ ODLIŠENÍ**

## **1. ODLIŠENÍ VÝROBKU**

vlastnosti, provedení, přizpůsobení - standard, trvanlivost, spolehlivost, opravitelnost, styl

## **2. ODLIŠENÍ SLUŽEB**

dodání, zákaznická instruktáž, poradenské služby, instalace, opravy, doplňkové služby

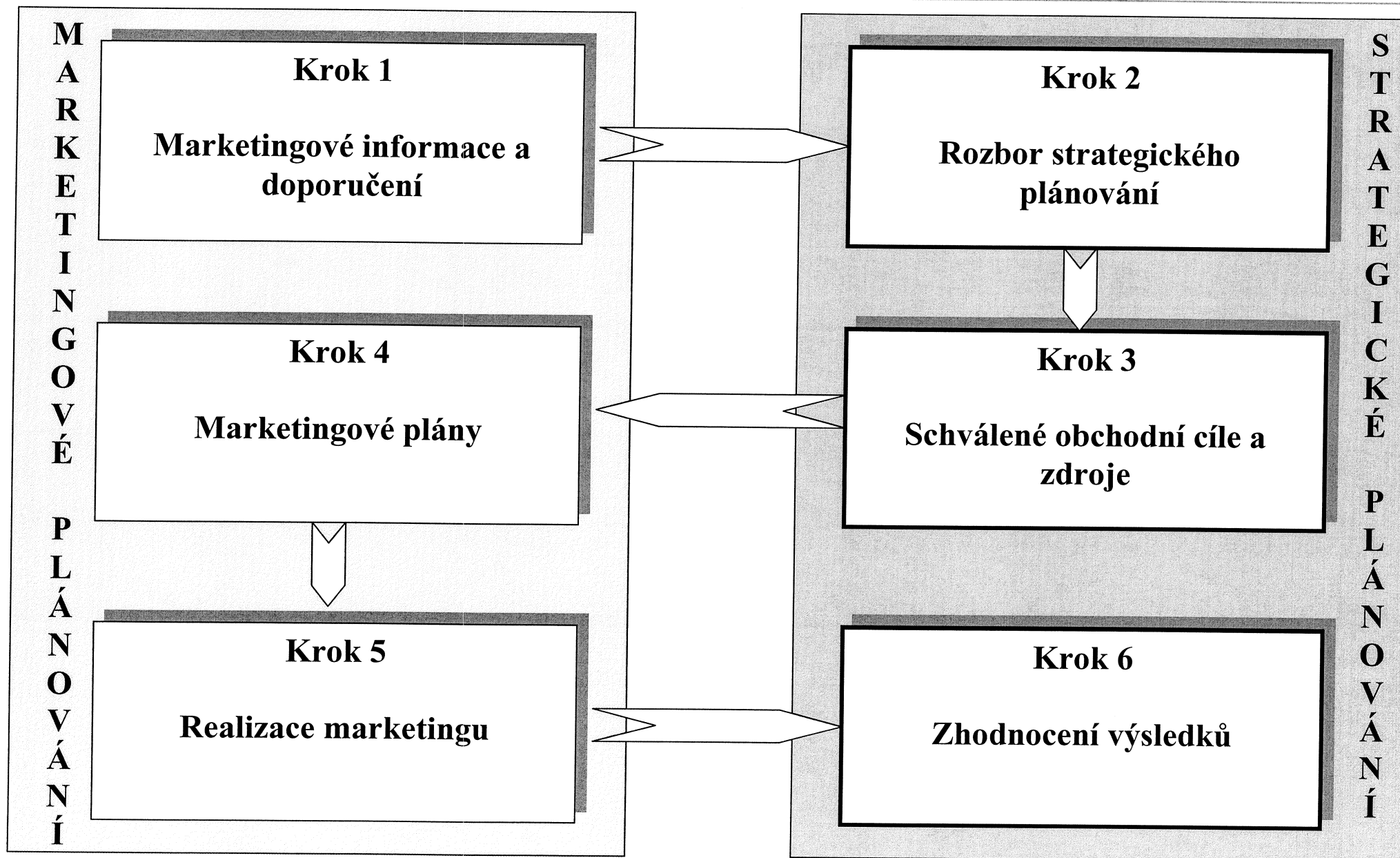
## **3. ODLIŠENÍ PERSONÁLU**

kvalifikace, důvěryhodnost, spolehlivost, vnímavost, komunikativnost, zdvořilost

## **4. ODLIŠENÍ IMAGE**

symboly, psaná a audiovizuální média, atmosféra, události

# STRATEGICKÉ A MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ



# ***OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU***

## ***1. PROVÁDĚCÍ SHRNUÍ***

Obsahuje stručný přehled navrhovaného plánu pro rychlou zběžnou informaci vedení firmy.

## ***2. BĚŽNÁ MARKETINGOVÁ STUDIE***

Představuje příslušné základní údaje o trhu, výrobku, konkurenci, distribuci a makroprostředí.

## ***3. ROZBOR PŘÍLEŽITOSTÍ A VÝSLEDKŮ***

Identifikuje hlavní příležitosti a vážná ohrožení, silné a slabé stránky a výsledky, stojící před produktem.

## ***4. CÍLE***

Definuje cíle, kterých chce plán dosáhnout v oblastech objemu prodeje, tržního podílu a zisku.

## ***5. MARKETINGOVÁ STRATEGIE***

Představuje široký marketingový přístup, který bude využíván proto, aby se splnily cíle plánů.

## ***6. AKČNÍ PROGRAMY***

Co bude učiněno? **Kdo** to udělá? **Kdy** to bude učiněno? **Kolik** to bude stát?

## ***7. PROHLÁŠENÍ O PŘEDPOKLÁDANÉM ZISKU A ZTRÁTĚ***

Předpovídá očekávané finanční výsledky plánu.

## ***8. KONTROLA***

Naznačuje, jak bude plán sledován.

# ***PROPAGAČNÍ AKCE***

- ***POUŽÍVÁ SE JAKO JEDEN ZE ZPŮSOBŮ PODPORY PRODEJE***
- ***CÍLEM JE PŘEDAT POSELSTVÍ ZÁKAZNÍKŮM***
- ***ČASTO NÁSLEDUJE PO PRŮZKUMU TRHU***
- ***OBVYKLE SE SESTAVÍ NĚKOLIK VARIANTNÍCH PLÁNŮ  
PROPAGAČNÍ AKCE***

# **POUŽÍVANÁ MÉDIA A METODY**

**TELEVIZE A ROZHLAS** (SATELITNÍ, CELOPLOŠNÁ, REGIONÁLNÍ, KABELOVÁ, INTERNET)

**PERIODIKA** (NOVINY, ČASOPISY)

- **PODLE PERIODICITY** (DENÍK, TÝDENÍK, ČTRNÁCTIDENÍK, MĚSÍČNÍK ...)
- **PODLE DOSAHU** (CELOSTÁTNÍ, REGIONÁLNÍ, MÍSTNÍ, PERIODIKA NA INTERNETU)
- **PODLE ZAMĚŘENÍ** (ODBORNÉ, OBECNÉ, PÁNSKÉ, DÁMSKÉ TISKOVINY)
- **PODLE ZPŮSOBU** (TIŠTĚNÁ REKLAMA, VŠITÉ NEBO VKLÁDANÉ SPECIÁLNÍ PŘÍLOHY, PŘIPOJENÝ VZOREK)

**DIRECT MAIL** (ADRESNÝ – PODLE DATABÁZE OSLOVOVAT JEDINCE, NEADRESNÝ – REKLAMA, VZORKY DISTRIBUOVANÉ DO POŠTOVNÍCH SCHRÁNEK)

**PHONE-MARKETING** (OSLOVOVÁNÍ POTENCIONÁLNÍCH ZÁKAZNÍKŮ PŘÍMO TELEFONEM)

**NEOSOBNÍ OSLOVENÍ** (OCHUTNÁVKY PŘI NÁKUPECH, ČI ROZDÁVÁNÍ VZORKŮ NA ULICI, NABÍZENÍ ZBOŽÍ NA VYZKOUŠENÍ, S MOŽNOSTÍ HO DO 30 DNŮ VRÁTIT)

**INTERNET** (PREZENTACE, REGISTRACE V KATALOZÍCH, E-MAIL, WWW-STRÁNKY, SLEVY PŘI OBJEDNÁNÍ PŘES INTERNET)



# **POSTUP PŘI SESTAVOVÁNÍ PLÁNU PROPAGAČNÍ AKCE**

## **1. STANOVIT CÍL PROPAGAČNÍ AKCE**

(ZVÝŠENÍ TRŽNÍHO PODÍLU NA 20 %; SEZNÁMIT SPOTŘEBITELE S NOVOU ZNAČKOU; SEZNÁMIT SPOTŘEBITELE S NOVÝMI VLASTNOSTMI STÁVAJÍCÍHO VÝROBKU; PŘIPOMENOUT STÁVAJÍCÍ VÝROBEK; UPEVNIT ZNALOST ZNAČKY NEBO LOGA)

## **2. STANOVIT PROSTŘEDKY A METODY PRO PROPAGAČNÍ KAMPAŇ**

(SESTAVIT SEZNAM VŠECH PROSTŘEDKŮ A METOD VYUŽITELNÝCH PRO NAŠÍ AKCI – VČETNĚ NÁKLADŮ)

## **3. VYBRAT VHODNÉ PROSTŘEDKY A METODY PRO PROPAGAČNÍ AKCI**

(Z PŘEDCHOZÍHO SEZNAMU VYBRAT, S OHLEDEM NA CÍLE PROPAGAČNÍ AKCE A NÁKLADY NA OSLOVENÉHO JEDINCE, METODY A PROSTŘEDKY PRO NAŠÍ AKCI)

## **4. SESTAVIT ČASOVÝ PLÁN PROPAGAČNÍ AKCE**

(JAKOU METODU V JAKÝ ČAS A KOLIKRÁT POUŽÍT – POZOR NA URČITÁ MINIMA, ABY REKLAMA BYLA ÚČINNÁ!)

## **5. SESTAVIT ROZPOČET NAŠÍ PROPAGAČNÍ AKCE**

(S OHLEDEM NA ROZPOČET SE PROVÁDÍ JIŽ VÝBĚR METOD A PROSTŘEDKŮ – MÁM-LI K DISPOZICI 50 000 Kč, PAK JE NEREÁLNÉ UVAŽOVAT O REKLAMNÍM SPOTU V CELOPLOŠNÉ TELEVIZI).

# ASERTIVITA

Asertivita je komunikační styl. Jedná se o přímé, přiměřené a upřímné vyjadřování vlastních názorů negativních i pozitivních, aniž bychom porušovali práva jiných lidí.

Asertivně jednající člověk dokáže přímo vysvětlit:

- o co mu jde a jaké jsou jeho cíle,
- co si o čem myslí,
- jak situaci prožívá,

má přiměřené sebevědomí a pozitivní přístup. Umí naslouchat druhým a přistoupit na kompromis. Je ochoten požádat o laskavost nebo ji někomu poskytnout. Neobviňuje za své jednání druhé.

Základem asertivity je rozpoznat a ubránit se:

- neoprávněné kritice
- manipulaci
- agresivním výpadům okolí

Za asertivní jednání se považuje takové, které není ani pasivní, ani agresivní.

# TŘI TYPY JEDNÁNÍ ČLOVĚKA

## 1. Pasivní jedinec

nedokáže prosadit své požadavky, neumí je sdělit,  
často působí unaveně a vyčerpaně;  
chce být pokud možno „neviděn a neslyšen“  
mluví tichým a nesmělým hlasem  
„je nutné držet hubu a krok“; „musím nést svůj úděl“; „na to  
já nemám“

## 2. Agresivní jedinec

užívá často vulgárních slov;  
odvolává se na mínění všech, snaží se působit jako mluvčí  
všech ostatních;  
jenom já jsem dobrý, ostatní jsou podprůměrní;  
hledá viníka, „kdyby mi neházeli klacky pod nohy“, „kdyby  
neměli nesmyslné požadavky“  
zvyšuje hlas, práskne dveřmi, občas vydírá pláčem

## 3. Asertivní jedinec

dokáže prosadit své požadavky,  
je přiměřeně sebevědomý,  
respektuje práva ostatních, je schopen vyjednávat a uzavřít  
kompromis

# ASERTIVNÍ DESATERO

1. Mám právo sám posoudit své chování a city a být za ně odpovědný.
2. Mám právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy ospravedlňující mé chování.
3. Mám právo posoudit, zda a nakolik jsem odpovědný za řešení problémů druhých lidí.
4. Mám právo změnit svůj názor.
5. Mám právo říci „Já nevím.“.
6. Mám právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.
7. Mám právo dělat chyby a být za ně odpovědný.
8. Mám právo dělat nelogická rozhodnutí.
9. Mám právo říci „Nerozumím.“.
10. Mám právo říci „Je mi to jedno.“
11. Mám právo se rozhodnout, že se v určité situaci nebudu chovat asertivně.

# **ASERTIVNÍ DOVEDNOSTI / TECHNIKY**

## **Pokažená gramofonová deska**

Technika, která nás učí vytrvalosti v prosazování svého bez nutnosti připravených argumentů či pocitu zlosti. Umožňuje ignorovat manipulativní a argumentativní léčky a přitom trvat na svém.

## **Otevřené dveře**

Učí nás akceptovat manipulativní kritiku tak, že klidně přiznáme svému kritikovi, že v tom, co říká, může být i něco pravdy. Dovoluje nám přitom zůstat konečným soudcem nás samotných. Umožňuje nám přijímat kritiku klidně, bez úzkosti nebo bránění a zároveň neposkytuje našemu kritikovi žádné posílení.

## **Sebeotevření**

Pomocí sdělování kladných i záporných aspektů naší osobnosti a chování nám tato technika usnadňuje sociální komunikaci a umožňuje nám vyjádřit i takové věci, které dříve způsobovaly pocity viny a úzkosti.

## **Volné informace**

Technika, která učí rozpoznávat v konverzaci prvky pro našeho partnera zajímavé a důležité a současně nabízet volné – nevyžádané informace o sobě. Snižuje plachost při rozhovoru.

## **Negativní aserce**

Technika, která nás učí přijímat naše chyby a omyly, aniž bychom se museli omlouvat. Souhlasíme s kritikou našich skutečných negativ. Umožňuje nám posouzení vlastního chování bez obrany, úzkosti nebo popírání chyb. Zároveň redukuje zlost a agresivitu našeho kritika.

## **Negativní dotazování**

Technika, která vede k aktivní podpoře kritiky – používá získané informace (jsou-li užitečné) nebo je vyčerpá (jsou-li manipulativní). Kritik je veden k větší asertivitě a menší závislosti na manipulaci.

## **Selektivní ignorování**

Jako předchozí technika nám také tato pomáhá vyrovnat se s kritikou. Na kritiku v tomto případě příliš nereagujeme, ale dáváme najevo, že jsme ji slyšeli (např. „Myslím, že ti rozumím“), k jádru věci se však nevyjadřujeme. Umožňuje nám vyhnout se “alergickým” reakcím a opakované obecné kritice. Vede kritizujícího k větší asertivitě.

# TECHNIKY ZPĚTNÉ VAZBY

## MLUVÍM ZA SEBE

„Bál jsem se ...“ místo ~~„Je od Tebe nezodpovědné ...“~~

## OČNÍ KONTAKT

Znak, že jednáme bez postranních úmyslů

## INFORMUJEME O SVÝCH POCITECH A NEHODNOTÍME

„Cítila jsem se zle, když...“ místo ~~„Jsi neohleduplný, bezcitný ...“~~

## POPISUJEME KONKRÉTNÍ JEDNÁNÍ, NE OSOBU JAKO TAKOVOU

„Nelíbí se mi když...“ místo ~~„Jsi agresivní ...“~~

## MLUVÍME O SPECIFICKÉ SITUACI, NEZOBEČŇUJEME

„Včera, když jsi ...“ místo ~~„Ty vždycky...“~~

## MLUVÍME KRÁTCE A SROZUMITELNĚ

Aby bylo jasné, o co nám jde = žádné zbytečně dlouhé a složité věty.