

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko - správní

Marketingová strategie

Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s.

Bc. Petra Pykalová

Diplomová práce

2010

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra PYKALOVÁ**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**

Název tématu: **Marketingová strategie Modré pyramidy stavební
spořitelny, a.s.**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Úvod (vymezení základních pojmů, formulace cílů, definice strategie, metody tvorby strategie)
2. Analýza situace ve firmě
3. Návrh tvorby strategie a návrh změn
4. Zhodnocení
5. Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- Armstrong, G., Kotler, P. Marketing. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství, 1990
Cowel, D. The Marketing of Services. Oxford: Heinemann, 1983
Horáková H. Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003
Janečková, L. Vašítková, L. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2000
Janečková, L. Marketing finančních služeb. Opava: Slezská univerzita, 2003
Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001
Peyne, A. Marketing služeb.
Tellis, G. T. Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada Publishing, 2000
Vaculík, J. Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

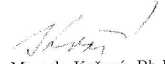
Datum zadání diplomové práce: 23. května 2009

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2010


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.


Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 14. srpna 2009

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Praze dne 14. 6. 2010

Petra Pykalová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za to, že se ujal vedení této práce, za jeho vstřícný přístup při konzultacích a podnětné rady a připomínky, které mi pomohly při vypracování této práce.

Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Zdeňkovi Dobošovi za veškeré materiály a cenné informace, které přispěly ke vzniku této práce.

V neposlední řadě nemohu zapomenout na svoji rodinu, která mi byla oporou během celého studia.

ANOTACE

Cílem diplomové práce na téma Marketingová strategie Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s. je na základě vytvořené situační analýzy zhodnotit současnou situaci ve společnosti a navrhnout její marketingovou strategii pro další období. Teoretická část práce obsahuje odborné poznatky z problematiky marketingového řízení, tvorby marketingové strategie a marketingového mixu. Praktická část je zaměřena na analýzu současné situace společnosti v konkrétním marketingovém prostředí a současné marketingové strategie firmy. V závěru je navržena marketingová strategie pro Modrou pyramidu stavební spořitelnu pro budoucí období.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketingová strategie, marketingové prostředí, marketingový mix, konkurence, stavební spoření, situační analýza

TITLE

Marketing strategy of Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.

ANNOTATION

The aim of the thesis Marketing strategy of Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. based on created situation analysis is to evaluate present situation in company and suggest marketing strategy for next period. The theoretical part of thesis takes in information about marketing control, creating marketing strategy and marketing mix. The working part is aimed at analysis of the current situation within the specific marketing environment and current marketing strategy of company. In conclusion there is proposed the new marketing strategy for Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. for next period.

KEYWORDS

marketing strategy, marketing environment, marketing mix, competition, building savings, situation analysis

Obsah

Seznam tabulek.....	9
Seznam grafů.....	9
Seznam obrázků	9
Úvod	10
1 Marketingová strategie a marketingové strategické řízení.....	11
1.1 Strategie a marketingová strategie.....	11
1.2 Řízení a strategické marketingové řízení.....	12
1.3 Plánování a strategické marketingové plánování	13
1.4 Marketing a strategický marketing	14
2 Strategický řídicí proces.....	15
2.1 Definování poslání podniku	16
2.2 Specifikace cílů a nástin strategií	16
2.3 Identifikace příležitostí podniku	18
3 Strategický marketingový proces.....	19
3.1 Podstata strategického marketingového procesu.....	19
3.2 Etapy strategického marketingového procesu	19
3.2.1 <i>Plánovací etapa</i>	20
3.2.2 <i>Realizační etapa</i>	32
3.2.3 <i>Kontrolní etapa</i>	35
4 Hodnocení konkurenceschopnosti podniku.....	39
4.1 Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku	39
4.1.1 <i>Marketingový audit</i>	39
4.1.2 <i>Benchmarking a rapidmarketing</i>	40
4.1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	40
4.1.4 <i>Řízení hodnoty zákazníka</i>	41
4.1.5 <i>Finanční analýza</i>	41
4.1.6 <i>Metoda Boston Consulting Group</i>	42
5 Marketingový mix služeb	43
5.1 Produkt	43
5.2 Cena	44
5.3 Distribuce	45

5.4	Komunikace.....	46
5.5	Materiální prostředí.....	47
5.6	Lidé	47
5.7	Procesy	48
6	Situační analýza Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s.....	49
6.1	O společnosti	49
6.1.1	<i>Základní informace</i>	49
6.1.2	<i>Finanční výsledky</i>	51
6.2	Makroprostředí	51
6.2.1	<i>Ekonomické prostředí</i>	51
6.2.2	<i>Politické prostředí</i>	54
6.2.3	<i>Demografické prostředí</i>	55
6.2.4	<i>Technologické prostředí</i>	56
6.2.5	<i>Sociální prostředí</i>	57
6.3	Mikroprostředí.....	58
6.3.1	<i>Zákazníci</i>	58
6.3.2	<i>Struktura firmy</i>	59
6.3.3	<i>Distributoři</i>	60
6.3.4	<i>Konkurence</i>	61
6.4	Marketingový mix.....	64
6.4.1	<i>Produkt</i>	64
6.4.2	<i>Cena</i>	66
6.4.3	<i>Distribuce</i>	66
6.4.4	<i>Komunikace a propagace</i>	67
6.4.5	<i>Lidé</i>	71
6.4.6	<i>Procesy</i>	72
6.4.7	<i>Ocenění</i>	72
6.5	SWOT analýza.....	72
7	Návrh marketingové strategie Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s.....	74
7.1	Strategie marketingového mixu.....	74
7.1.1	<i>Produkt</i>	74
7.1.2	<i>Cena</i>	75
7.1.3	<i>Distribuce</i>	76
7.1.4	<i>Komunikace a propagace</i>	76
7.1.5	<i>Lidé</i>	78
7.2	Strategie segmentace klientů	78

Závěr	79
Seznam použité literatury a pramenů	81
Seznam zkratk	82
Seznam příloh	83

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet smluv o stavebním spoření ve fázi spoření v letech 1997 – 2009.....	53
Tabulka 2 Přehled počtu nových smluv o stavebním spoření a počtu poskytnutých úvěrů v období leden – únor 2009/2010	61

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj stavebního spoření v České republice v letech 1997 – 2009.....	53
Graf 2 Podíl výdajů na státní příspěvek ke stavebnímu spoření na celkových výdajích státního rozpočtu ČR	55
Graf 3 Podíly zákazníků ve skupině Komerční banky na konci roku 2009	59
Graf 4 Distribuční model prodejní sítě.....	60
Graf 5 Podíl stavebních spořitelen na trhu stavebního spoření podle počtu nově uzavřených smluv	62
Graf 6 Podíl stavebních spořitelen na trhu stavebního spoření podle počtu poskytnutých úvěrů (leden – únor 2010)	62
Graf 7 Srovnání vývoje stavebního spoření podle počtu uzavřených smluv včetně navýšení v jednotlivých stavebních spořitelnách v období leden-únor 2009/2010 – srovnání meziročně.....	63
Graf 8 Srovnání vývoje stavebního spoření podle počtu uzavřených úvěrů v jednotlivých stavebních spořitelnách v období leden-únor 2009/2010 – srovnání meziročně.....	63

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hierarchie strategií v podniku.....	12
Obrázek 2 Strategický řídicí proces	15
Obrázek 3 Členění strategií podle M. Portera.....	17
Obrázek 4 Strategický marketingový proces.....	20

Obrázek 5 Marketingová situační analýza.....	21
Obrázek 6 Marketingové prostředí.....	23
Obrázek 7 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku	25
Obrázek 8 Stanovení marketingových cílů.....	27
Obrázek 9 Postup při volbě marketingové strategie.....	28
Obrázek 10 Matice výrobek-trh	29
Obrázek 11 Konkurenční strategie podle Portera	30
Obrázek 12 Postup vytvoření marketingového plánu	31
Obrázek 13 Proces realizační kontroly	37
Obrázek 14 Metoda BCG	42
Obrázek 15 Marketingový mix služeb	43
Obrázek 16 Výše přiznané státní podpory.....	54
Obrázek 17 MOPY TV	68
Obrázek 18 Bydlení na skladě	70
Obrázek 19 SWOT analýza Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s.	73

Úvod

V současné době je marketing filozofií přežití firmy v podmínkách silného a nasyceného trhu. Zájem o marketing se zintenzivňuje, neboť stále více firem poznává, že marketing a marketingové řízení jim pomáhají k udržení jejich pozice na trhu a lepším výsledkům. Marketing jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování, umožňuje uspokojovat potřeby a přání zákazníka a pomáhá ke splnění cílů firmy.

Každá firma, pokud chce být moderní a úspěšná, si uvědomuje, že marketingový přístup musí převládat v její činnosti, neboť postupně nastalo mnoho změn, na které je třeba reagovat odlišným způsobem. Pro každou firmu, která se chce dlouhodobě udržet na trhu a být konkurenceschopná, je nezbytné, aby při svém podnikání využívala strategické a marketingové řízení a aby si ujasnila, čeho chce dosáhnout.

V teoretické části diplomové práce budou shromážděny odborné poznatky z problematiky marketingového řízení, marketingového plánování, tvorby marketingové strategie, metod hodnocení konkurenceschopnosti a marketingového mixu služeb.

V práci bude provedena situační analýza marketingového prostředí Modré pyramidy, kdy se zaměřím na oblasti, které jsou pro firmu stěžejní. Další kapitola se bude zabývat marketingovým mixem Modré pyramidy, kde charakterizují jednotlivé marketingové nástroje, prostřednictvím kterých se firma snaží dosáhnout svých cílů. Nejdůležitější vnější a vnitřní faktory, které nejvíce ovlivňují činnost firmy, uvedu do SWOT analýzy slabých a silných stránek firmy i hrozeb a příležitostí.

Situační analýza společně se SWOT analýzou bude podkladem pro návrh marketingové strategie Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s. v závěrečné části práce. Ta by měla vést nejen ke zlepšení komunikace s klienty, ale také k získání nových klientů a ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy a zvýšení jejího tržního podílu.

Cílem této diplomové práce je analýza současné marketingové strategie Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s., následné zhodnocení celé analýzy a návrh nové marketingové strategie pro další období.

1 Marketingová strategie a marketingové strategické řízení

1.1 Strategie a marketingová strategie

Strategie je nástroj připravující podnik na všechny budoucí situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací dojde podnik k naplnění svých cílů. Strategie charakterizuje směr, který bude podnik sledovat v určitém časovém období a který vede k nejučinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů. Je nástrojem k dosažení konkurenční výhody využitím silných stránek a příležitostí podniku a eliminací hrozeb a slabých stránek podniku.

Zpracováním strategie chceme:

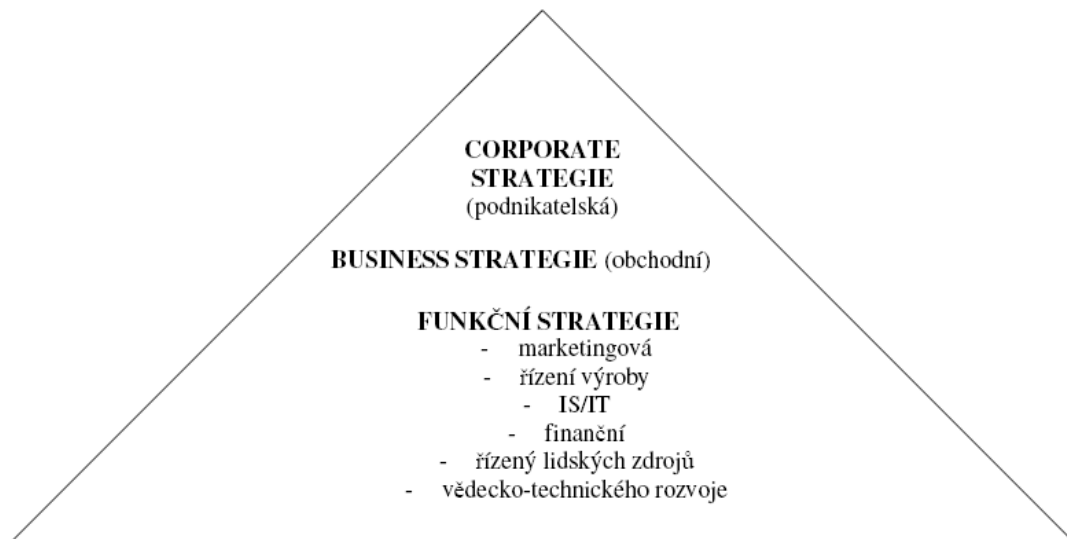
- **Formulovat vizi a cíle**, jichž chce podnik dosáhnout, a **operace**, jimiž tyto cíle budou dosaženy.
- **Zavést systém strategického řízení**, jímž strategie bude uvedena do života.
- **Zvýšit odbornou kvalifikaci** celého pracovního kolektivu tak, aby byl připraven na práci v náročných tržních podmínkách.

Základní vlastnosti strategie [13]:

- Strategie mívá do vzdálenější budoucnosti.
- Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.
- Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
- Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
- Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy.
- Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
- Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.

- Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „stakeholderů“ a firemní kulturu.

Následující obrázek zobrazuje strukturu strategií podniku. Jednotlivé strategie na sebe navazují. Na vrcholu stojí tzv. **corporate** (firemní, podnikatelská) **strategie** určující základní orientaci firmy. Představuje plán, jakým chce podnik docílit úspěchu a stanovených cílů. Na ní navazuje tzv. **business** (obchodní) **strategie**, která určuje, jakým způsobem bude podnik postupovat na jednotlivých trzích, a na nejnižší úrovni jsou tzv. **funkční strategie**. Funkční strategie mohou být např. marketingová strategie, strategie řízení výroby, strategie IS/IT, finanční strategie, strategie řízení lidských zdrojů, strategie vědecko-technického rozvoje atd.



Obrázek 1 Hierarchie strategií v podniku

Zdroj: vlastní [15]

Marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a orientuje se na trh a na úplné uspokojení potřeb zákazníka. Současně posuzuje schopnosti a možnosti podniku s ohledem na jeho cíle.

1.2 Řízení a strategické marketingové řízení

Řízení podniku je uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici. Umět řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo strategických cílů, předpokládá chápat

procesy řízení nejen z hlediska jejich obsahu, ale i času. Předpokládá to pohled na realitu v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku. Jednou z úhlových podmínek úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategický styl řízení, umožňující pochopit a reagovat na změny, ke kterým dochází v podnikovém prostředí, a pohybovat se ve směru změn. Strategický směr řízení, vedoucí k dosažení cílů v tržním prostoru, musí být definován s ohledem na budoucí potřeby [3].

Strategické řízení probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, motivování a kontrola) s cílem dosažení jistých výhod prostřednictvím stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu a snaha postupně dosáhnout optimalizace finančních ukazatelů a formování příslušných strategií vedoucích k vytvoření a podpoře zdravého a životaschopného tržního prostoru pro výrobek ve shodě s marketingovými a podnikovými cíli. Je to komplexní aktivita založená na řízení jednotlivých činností, jejich koordinaci a součinnosti dílčích opatření do jednoho systému, který vede k dosažení marketingových cílů, a odpovědnost za to, že vynaložené marketingové úsilí má za následek dosažení podnikových cílů i za implementaci marketingové koncepce do práce [3]. Záměrem je orientace na trh a na uspokojení jeho potřeb lépe než konkurence. Spokojenost zákazníků znamená sladit především zájmy zákazníků se zájmy podniku i společnosti jako celku.

Při řízení je důležité rozhodování jako jedna z manažerských činností a znamená přizpůsobení podnikové reality vnějšímu prostředí. Rozhodování probíhá buď jednorázově (rutinní záležitost) nebo jako rozhodovací proces složený z řady kroků. Strategické marketingové rozhodnutí je složitá činnost, nedochází v něm pouze k jednomu rozhodnutí, ale k celé řadě rozhodovacích procesů. Strategické marketingové řízení ovlivňují i další aktivity jako výroba, nákladové řízení, nákladové funkce atd.

Proces strategického marketingového řízení a v jeho rámci i strategický rozhodovací marketingový proces znamenají vysokou informovanost managementu podniku a generují tak potřebu informací, zejména potřebu marketingového výzkumu.

1.3 Plánování a strategické marketingové plánování

Plánování jako součást řízení je proces spojený:

- s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucnu,
- s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude cílů dosaženo.

Při strategickém plánování pohlížíme komplexně na rozvoj podniku, na jeho cíle. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí s cílem uspokojení potřeb zákazníků. Strategické plánování je činnost, kterou se zabývá vrcholový management firmy. O míře plánu jako strategického rozhoduje předmět plánu, plánovací postup a časový horizont. Důležité je, že plány musí splňovat svou funkci.

1.4 Marketing a strategický marketing

Marketing a jeho vývoj je nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem a existence tržní ekonomiky je základní podmínkou uplatnění marketingové koncepce. Tržní orientace firem představuje soustředění na trh, jeho potřeby a jejich uspokojení. Tržně zaměřená firma je firma, kde základní hodnotou je zákaznická spokojenost [3].

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, je to proces spojený s analýzou vnitřních podmínek a stránek podniku, analýzou faktorů příležitostí a ohrožení podniku, analýzou faktorů konkurence, s formulováním podnikových strategií pro dosažení cílů, se stanovením marketingových cílů, s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů, s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů, s komplexním řízením marketingového procesu. Strategický marketing proudí celým podnikem a zasahuje do všech jeho činností. Strategický marketing se plně soustřeďuje na zákazníka, snaží se porozumět jeho přáním a potřebám, učí se chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Je spojován s hledáním konkurenční výhody.

2 Strategický řídicí proces

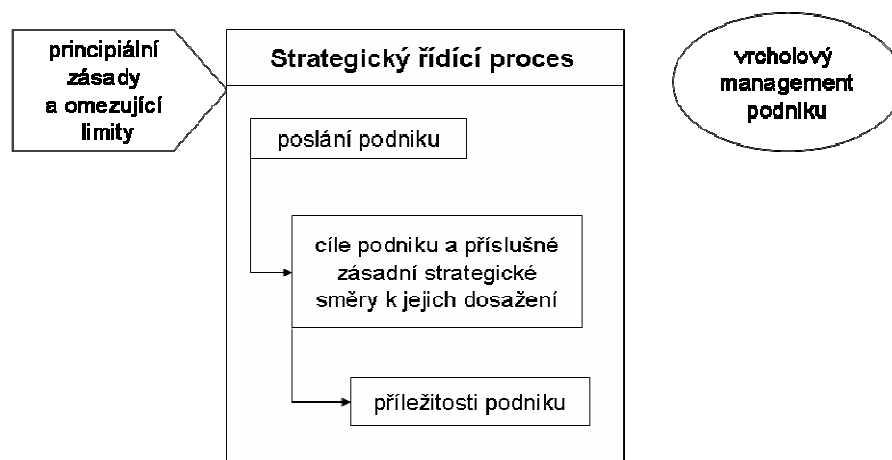
Chce-li být podnik úspěšný, musí umět perspektivně myslet, vyvinout a zpracovat pro své konkrétní podmínky komplexní strategii rozvoje.

Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku a jeho realizaci. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a klíčové kroky prováděné vrcholovým managementem podniku i vedením jednotlivých podnikových útvarů s jednotným úkolem – vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro přežití a hospodářský růst [3].

Jednotlivé činnosti strategického řídicího procesu jsou:

1. **Definování poslání podniku.**
2. **Specifikace cílů a nástin strategií.**
3. **Identifikace příležitostí podniku.**

Podnik hledá pro určité časové období v rámci prostředí nejlepší způsob přizpůsobení se situaci. Nejdříve proto definuje poslání, které pak transformuje do konkrétních cílů. Pokud chce podnik dosáhnout těchto cílů a uspět na trhu, je nutné vybrat vhodný strategický směr pro jejich naplnění a vytipovat příležitosti, které mají zásadní vliv na plnění cílů, a tím i na úspěšnost podniku (viz. obr. č. 2).



Obrázek 2 Strategický řídicí proces

Zdroj: vlastní [3]

2.1 Definování poslání podniku

Prvním krokem strategického řídicího procesu je definování poslání podniku. Každý podnik musí nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání, účinně představit základní provozované aktivity – tedy odpovědět na otázku “kdo jsme a o co usilujeme“ [3].

Formulací poslání podnik zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filozofii zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku [3].

Podnik pro vyjádření poslání může použít řadu způsobů:

1. pomocí výrobků, které podnik vyrábí,
2. pomocí technologií použitých při výrobě výrobků,
3. pomocí vztahu k trhu,
4. pomocí kombinace několika rozdílných faktorů.

2.2 Specifikace cílů a nástin strategií

Stanovení cílů znamená konkrétní určení a kvantifikaci poslání. Stanovené cíle umožňují provádět návazná rozhodnutí, jsou důvodem k jednání, východiskem a podnětem k aktivitě a výkonnosti. Na jejich základě lze rozhodnout, jaké zdroje a které postupy jsou nezbytné pro jejich dosažení a jaké strategie a časové horizonty jsou nutné pro jejich uskutečnění [3].

Každá firma musí mít určitý cíl nebo cíle. Firmy určují **dlouhodobé** a **krátkodobé** cíle. Nejčastější strategické cíle se zaměřují na tyto oblasti [3]:

- rentabilita
- produktivita
- postavení na trhu
- zaměstnanost a zaměstnanecké vztahy
- postavení podniku v technologii
- další podnikové odpovědnosti.

Ke sledovaným cílům patří zejména:

- zisk
- prodejní obrat
- tržní podíl
- množství prodaného zboží
- zvýšení rozměrů zákaznické základny
- tzv. ochranné akce pro přežití
- sociální odpovědnost.

Každý podnik, který chce v tržních podmínkách uspět, musí volit základní strategický směr. Manažeři většinou při odvozování strategií vycházejí z přístupu **M. Portera**. Ten je založen na myšlence, že dlouhodobě udržitelná konkurenční výhoda je základem výkonnosti podniku, čili že strategický směr je třeba odvodit od dosažitelné konkurenční výhody. Porter prohlašuje, že jsou dvě základní cesty k vyšší výkonnosti:

- 1) **strategie zaměřená na náklady,**
- 2) **strategie zaměřená na diferenciaci.**

Pro obě strategie je typické, že se firma soustřeďuje na získání výhody nízkých nákladů nebo na odlišení v některém úzkém segmentu daného odvětví. Strategie vůdčího postavení v nákladech nebo strategie odlišení se soustřeďuje na celé odvětví (nebo alespoň na několik segmentů daného odvětví). Na obr. č. 3 jsou znázorněny obě varianty strategie.

		KONKURENČNÍ VÝHODA FIRMY	
Široký rozsah (celé odvětví)	STRATEGIE NÁKLADOVÉHO VŮDCOVSTVÍ (Cost leadership)	STRATEGIE DIFERENCIACE (STRATEGIE ODLIŠNOSTI) (Differentiation)	
Zaměření na cíl (fokus, rozsah podniku)	STRATEGIE POZORNOSTI NA MINIMALIZACI NÁKLADŮ (Cost focus)	STRATEGIE CÍLENÉ DIFERENCIACE (Focus differentiation)	
Úzký rozsah (jeden nebo několik segmentů)			
	Minimalizace nákladů	Diferenciace (odlišení výrobků, služeb)	

Obrázek 3 Členění strategií podle M. Portera
Zdroj: vlastní [3]

2.3 Identifikace příležitostí podniku

Příležitosti jsou pro podnik faktorem nezbytným k dosažení cílů a splnění poslání a faktorem nutným pro dosažení jeho prosperity.

Identifikace příležitostí představuje nalezení správného poměru [3]:

- mezi eventuálními možnostmi přicházejícími v úvahu ve vnějším prostředí, výhodnými pro podnik na straně jedné, a
- mezi schopnostmi a zdroji podniku na straně druhé.

Podnik se setkává s celou řadou tržních příležitostí, vhodných i méně vhodných, a musí pečlivě zvážit konečnou volbu. Ne každá příležitost je pro podnik využitelná. Pro závěrečné rozhodování by měl mít manažer k dispozici vedle výsledků posouzení souladu příležitosti s celkovými cíli a zdroji podniku i další seriózní informace, týkající se zejména pravděpodobného rozměru vytipované příležitosti, pravděpodobných možností jejího růstu a ziskového potenciálu, pravděpodobné míry rizik, spojené s jejím využitím, pravděpodobnosti získání udržitelné konkurenční výhody na základě vytipované příležitosti [3].

3 Strategický marketingový proces

3.1 Podstata strategického marketingového procesu

Strategický marketingový proces (viz. obr. č. 4) respektuje cíle a omezení vyplývající ze strategického řídicího procesu a vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena [3]. Představuje nepřetržité úsilí podniku alokovat existující zdroje co nejúčinnějším způsobem. Pomáhá podniku pochopit složitosti marketingových aktivit, vyrovnat se s nimi a poskytuje základ pro jejich řízení a koordinaci. Prezentuje marketingové řízení.

3.2 Etapy strategického marketingového procesu

Strategický marketingový proces se skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou:

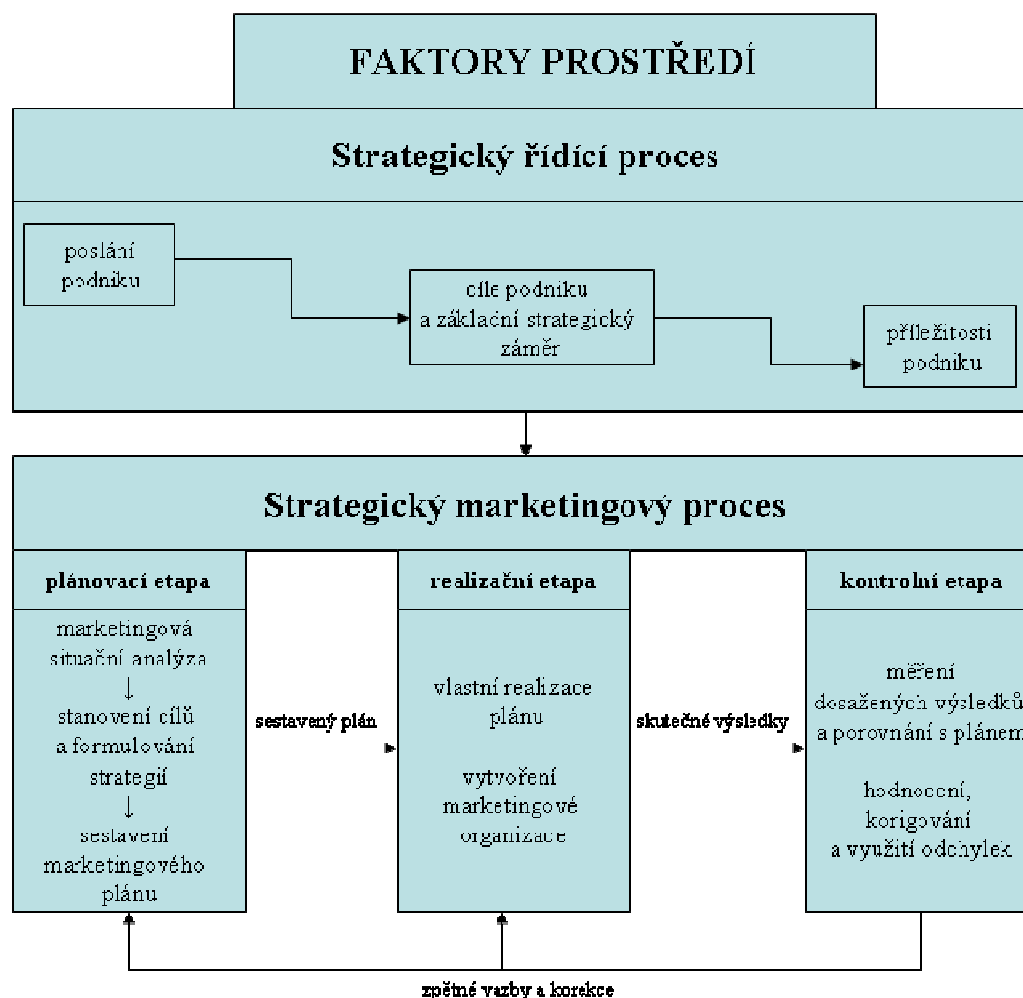
- **plánování**
- **realizace**
- **kontrola.**

Plánování přispívá k součinnosti všech složek podniku při provozování budoucích aktivit v podmínkách tržního prostředí. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Znamená zkoodinovat zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu tak, aby to bylo v souladu s podnikovým cíli.

Realizace znamená uskutečnění řady úkonů, vyžaduje přesnou znalost úkolů a vymezení odpovědností. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázený s aktivitami ostatních podnikových útvarů. Marketingové činnosti je třeba vhodně začlenit do organizační struktury podniku.

Kontrola znamená porovnávání plánovaných úkolů se skutečně dosaženými výsledky. Pokud nebyly plány úspěšně zrealizovány, je nutné zjistit příčiny nesouladu mezi výsledky realizace a standardy plánu a provést příslušná opatření. Mechanismus zpětných vazeb znamená

nejen seznámit se s identifikovanými odchylkami a s důvody, které je vyvolaly, ale také provést již zmíněná opatření směřující k revizi a k případným změnám plánu.



Obrázek 4 Strategický marketingový proces

Zdroj: vlastní z [3]

3.2.1 Plánovací etapa

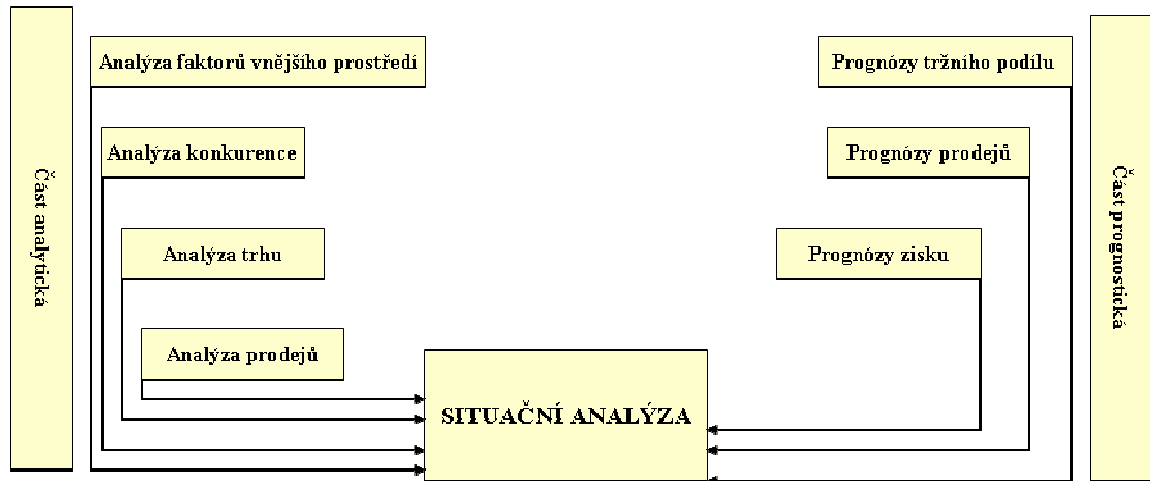
Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazbu mezi cíli podniku stanovenými na základě jeho poslání a mezi strategiemi volenými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje a v rámci měnících se podmínek [3].

Plánovací etapa je proces zahrnující tyto kroky:

- marketingová situační analýza,
- stanovení marketingových cílů,

- formování marketingových strategií,
- sestavení marketingového plánu.

Marketingová situační analýza



Obrázek 5 Marketingová situační analýza

Zdroj: vlastní

Analýza faktorů vnějšího prostředí: ekonomické, demografické, sociální a kulturní, technické a technologické, politicko-legislativní, přírodní faktory.

Analýza konkurence: charakteristika a rozměr konkurence, její silné a slabé stránky, marketingové strategie, identifikace výrobků, se kterými konkurence na trh přichází.

Analýza trhu: celkem a podle jednotlivých tržních segmentů (rozměr, struktura a požadavky trhu, názory, postoje a chování zákazníků, vývojové trendy trhu).

Analýza prodejů: celkem i podle výrobních řad, teritorií, distribučních cest, vývoj prodejů a zisku.

Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech. Je to dosavadní vývoj, současný stav a odhad možného budoucího vývoje.

Situační analýza je prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu pravděpodobného budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.

Rozlišuje analýzu **interní** a **externí**. Interní podmínky vypovídají o vnitřní situaci, která je podložena významnými firemními schopnostmi a specifickými zdroji nebo je ovlivněna vnitřními nedostatky a chybami. Externí podmínky ovlivňují podnikovou situaci. Mění atraktivnost tržních příležitostí, působí na intenzitu ohrožení, pomáhají identifikovat situace a spoluvytvářejí řadu specifických situací. Výsledky situační analýzy determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

Na základě provedené situační analýzy může podnik zjistit:

- jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, náklady a zisky, účinnost marketingového mixu atd),.
- v jakém vztahu je k prostředí (vliv makroekonomických faktorů, trhy – jejich velikost, struktura, umístění, konkurenční postavení na trhu atd.),
- vnitřní silné a slabé stránky podniku,
- vnější příležitosti a ohrožení pro podnik,
- vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením.

Marketingové prostředí podniku existuje ve dvou úrovních jako **makroprostředí** a **mikroprostředí** (viz. obr. č. 6).

Makroprostředí

Makroprostředí je tvořeno širším okolím podniku. Makroprostředí, ve kterém dochází k rychlejším změnám, je ovlivněno působením celosvětových sil (zrychlení dopravy, komunikace, fin. transakcí, vznik nových obchodních seskupení OPEC, růst zadluženosti některých zemí, otevírání nových trhů, rostoucí počet nadnárodních společností, celosvětových značek,...).

Demografické prostředí – počet obyvatel, věková struktura, hustota osídlení, zaměstnání.

Ekonomické prostředí – hospodářské změny země a její vývoj, tempa růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daňové a celní poplatky.

Technické a technologické – tvoří síly, které mají vliv na nové technologie, na vývoj nových výrobků a tržních příležitostí (technický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo růstu technologických změn).

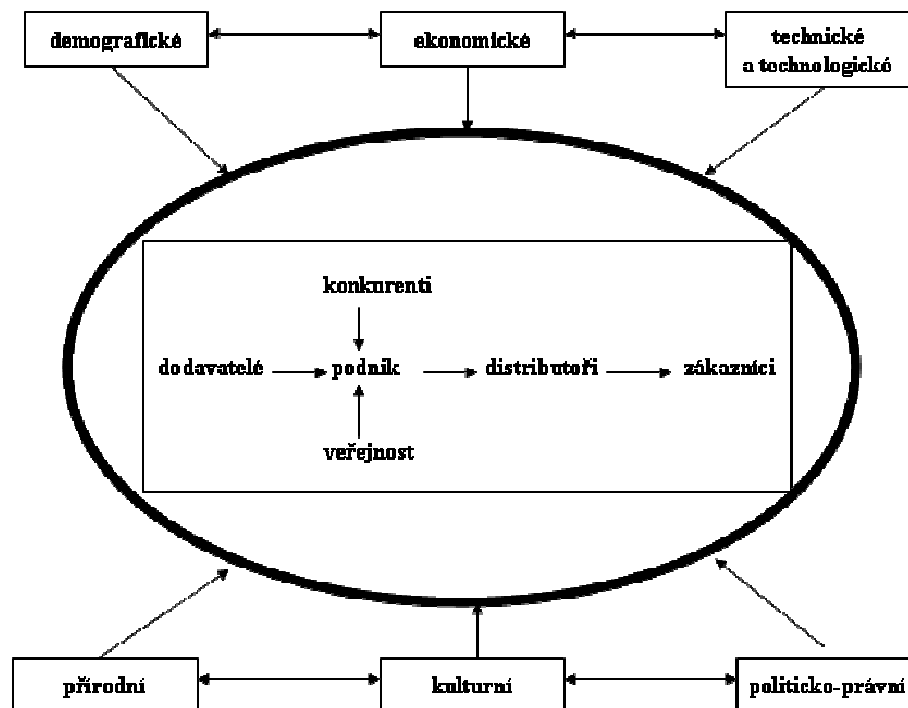
Přírodní prostředí – klima, přírodní zdroje, znečišťování ovzduší.

Kulturní a sociální – základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí.

Politicko-právní – politická situace a její předpokládaný vývoj, legislativní podmínky (prokonkurenční a antimonopolní opatření, legislativní úpravy vztahů, zákonné normy, ochrana spotřebitele).

Mikroprostředí

Mikroprostředí organizace sestává z vnitřního prostředí, které tvoří jednotlivé složky organizace, které významně ovlivňují marketingové rozhodování. Patří k němu **struktura organizace**, **zákazníci** (trh spotřebitelů, trh výrobní sféry, vládní trh, mezinárodní trhy), **dodavatelé** (výzkum dodavatelů, výběr vhodného dodavatele), **distribuční mezičlánky**, **konkurence**, **veřejnost** (finanční veřejnost, sdělovací prostředky, vládní veřejnost, občanská sdružení, občanská veřejnost, interní společnost).



Obrázek 6 Marketingové prostředí

Zdroj: vlastní z [3]

Silné a slabé stránky podniku

Silné a slabé stránky podniku se vztahují k vnitřní situaci podniku [3].

Silné stránky představují pozitivní faktory přispívající k úspěšné podnikové činnosti a výrazně ovlivňují jeho prosperitu. Jsou to odlišné způsobilosti zvýhodňující podnik vzhledem k trhu a konkurenci [3]. Silné stránky jsou např. kvalitní výrobky, tradice značky, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, pružná organizační struktura, kvalifikovaná pracovní síla, kvalitní marketingový management, kvalifikovaný prodejní personál, kvalitní servis.

Slabé stránky znamenají určitá omezení nebo nedostatky a můžou to být např. příliš dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj, nekvalitní výrobky, omezené výrobní kapacity, vysoká zadluženost, absence motivace v systému odměňování, nízký prodejní obrat, velká vzdálenost trhu, špatná pověst podniku, velmi obtížná diferenciacie od konkurenčních výrobků, chybná propagační kampaň, nízká marketingová síla podniku atd.

Příležitosti a ohrožení pro podnik

Příležitosti a ohrožení vyplývající z vnějšího prostředí se příliš neohlížejí na postavení a problémy podniku a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu [3]. Příležitosti a ohrožení úzce souvisí s aktivitami konkurence.

Příležitosti představují další možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění stanovených cílů. Příležitostí je např. neexistence domácí nebo zahraniční konkurence, snadný vstup na nové trhy, nově využitelné možnosti na mezinárodních trzích, moderní trendy v technologiích země .

Ohrožení znamenají nepříznivou situaci v podnikovém okolí, znamenající překážky pro jeho činnost a dobré postavení. Ohrožením je např. volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků, slabé a zhoršující se konkurenční postavení podniku, neschopnost konkurovat na trzích, nepříznivé legislativní normy [3].

SWOT ANALÝZA

SWOT analýza je součástí situační analýzy. Slouží k základní identifikaci současného stavu podniku. Je to technika pro diagnostování síly, konkurenčních výhod a slabostí podniku. Tvoří legislativní rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení podniku.

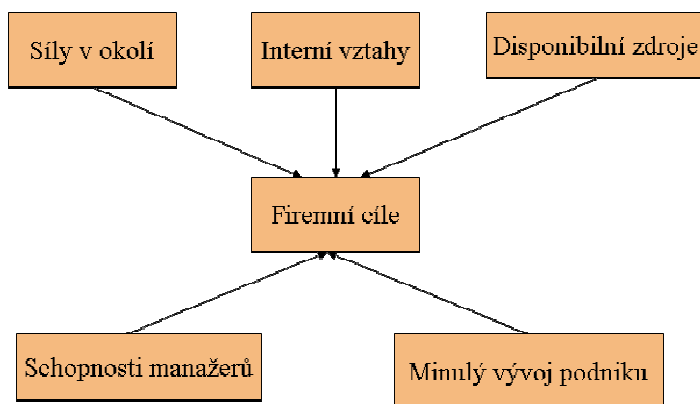
S-STRENGTHS – silné stránky
W-WEAKNESSES – slabé stránky
O-OPPORTUNITIES - příležitosti
T-THREATS – hrozby

Stanovení marketingových cílů

Stanovení marketingových cílů je dalším krokem po provedení situační analýzy. Marketingové cíle jsou úzce spojeny s cíli podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Jsou určeny vrcholným managementem ve strategickém řídicím procesu. Musí být reálné vzhledem k podnikové situaci. **Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností** [8]. Doporučuje se, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART (ang.chytrý) [10]:

- **S – Stimulating** – cíle musí stimulovat k co nejlepším výsledkům,
- **M – Measurable** – dosažení cíle musí být měřitelné,
- **A – Acceptable** – cíle musí být akceptovatelné těmi, kteří je mají naplnit,
- **R – Realistic** – cíle musí být reálné,
- **T – Timed** – cíle musí být určené v čase.

Volbu cílů ovlivňuje řada faktorů, viz. obrázek č. 7.



Obrázek 7 Nejvýznamnější faktory ovlivňující volbu cílů podniku

Zdroj: vlastní z [8]

Cíle by měly být stanoveny tak, aby:

- byly motivující pro manažery a ostatní zaměstnance,
- poskytovaly možnost jednoznačného vyhodnocení,
- poskytovaly východisko pro určování strategií a marketingových plánů pro jejich dosažení,
- vytvářely pocit jistoty stávajících i potenciálních akcionářů.

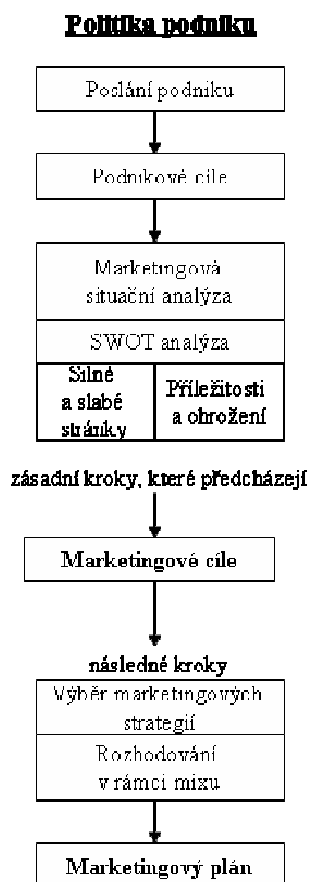
Konkrétní cíle se týkají:

- existujících výrobků na současných trzích
- nových výrobků na současných trzích
- existujících výrobků na nových trzích
- nových výrobků na nových trzích

Členění podnikových cílů podle Mefferta:

- cíle tržního postavení
- cíle rentability
- finanční cíle
- sociální cíle
- tržní a prestižní cíle
- cíle k ochraně životního prostředí

Na obrázku č. 8 jsou znázorněny faktické posloupnosti a návaznosti při stanovení marketingových cílů vzhledem k předcházejícím a následným činnostem.



Obrázek 8 Stanovení marketingových cílů

Zdroj: vlastní z [3]

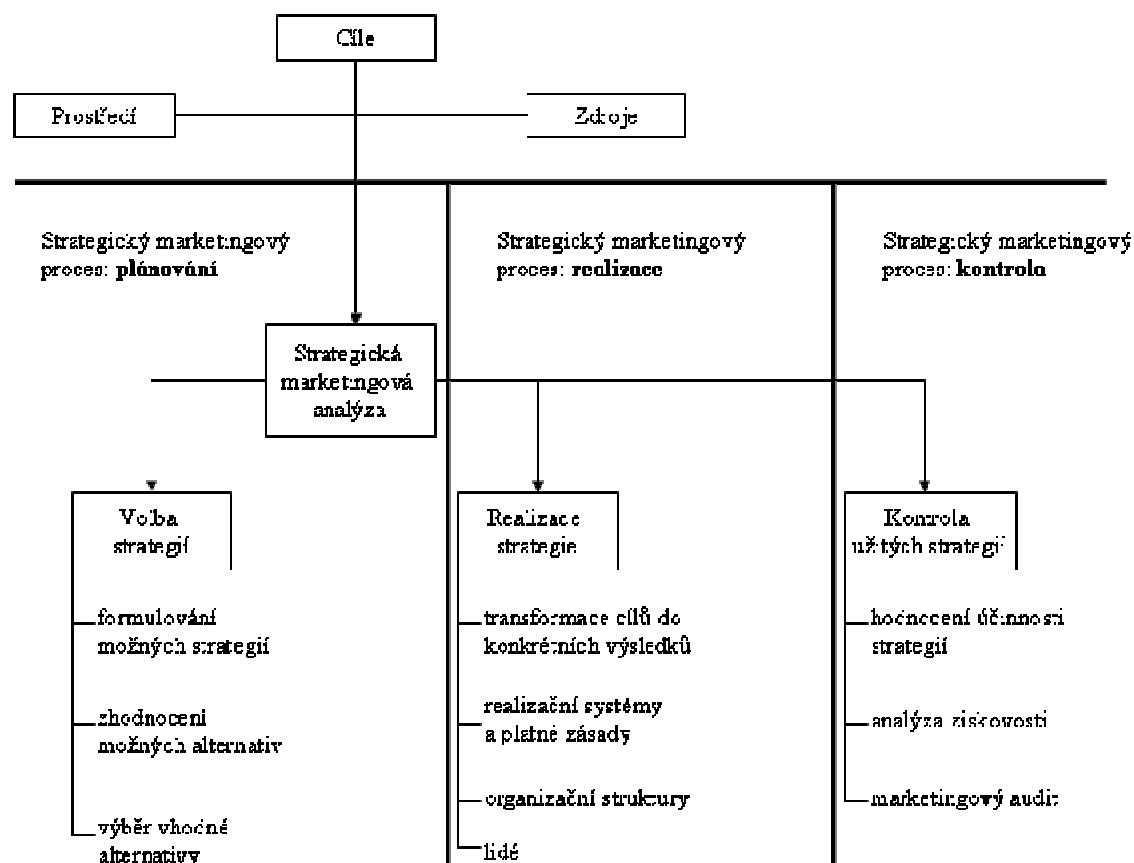
Formulování marketingových strategií

Jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí je formulování strategií. Dobře řídit marketingovou činnost podniku znamená dobře vybírat a dobře řídit strategie. Úspěch závisí na porozumění, načasování, pečlivosti a aktivitě, s jakou jsou strategie vytvářeny a realizovány [3]. Každý podnik má svou jedinečnou marketingovou strategii. Dobře formulovaná strategie a její bezchybná realizace je spolehlivým důkazem existence schopného managementu. Formulování marketingových strategií začíná už samotným definováním poslání organizace, stanovujícím její pozici, kterou se liší od ostatních organizací stejného nebo podobného typu v konkurenčním prostředí. Marketingové strategie určují základní směry postupu, vedoucí ke splnění cílových úkolů. Účelem je vytvoření výhodné tržní pozice a na jejím základě dosažení účinných výsledků. Do zvolených strategií se promítá i zjištěné a pochopené zákaznické a konkurenční zaměření, a

to především konkurenční výhoda a hodnota užítu nabízená zákazníkům. Marketingové strategie říkají, jak konkurovat s výrobky nebo službami podniku na cílových trzích nebo tržních segmentech, jak dosáhnout stanovených cílů. Ukazují, do kterých výrobků a trhů vložit podnikové zdroje. Porozumět marketingovým strategiím znamená pochopit a zhodnotit minulost i přítomnost a odhadnout budoucnost podniku.

Marketingový proces a strategie

Všechny tři kroky marketingového procesu jsou svázány s marketingovými strategiemi. Obr. č. 9 znázorňuje postup při volbě marketingové strategie, její realizaci i kontrolu v rámci strategického procesu a vzájemná propojení a návaznosti.



Obrázek 9 Postup při volbě marketingové strategie

Zdroj: vlastní z [3]

Základní strategické koncepce

Strategické koncepce, jejichž účelem je rozhodnutí o volbě a pokrytí trhu, určení chování vůči tržním subjektům a volba hlavních nástrojů k dosažení těchto cílů, lze obecně členit podle přístupů k strategickému rozhodování na **parciální** a **integrované**. Parciální přístupy zahrnují pouze určitou část strategického rozhodování (např. strategie orientované na konkurenci nebo na vztah výrobek-trh), zatímco integrované se snaží postihnout celé rozhodovací spektrum základních strategických koncepcí a systematizovat ty, které vyplývají z úkolů strategického marketingového plánování [8].

Mezi nejvýznamnější *parciální přístupy* patří koncepce **Ansoffa, Portera, Kotlera, Gilberta a Strebela**. Mezi nejvýznamnější *integrované přístupy* patří koncepce **Beckera, Backhause, Haedricha a Tomczeka**.

Americký ekonom **Ansoff** je autorem strategického přístupu založeného na tržním prostoru pro výrobek, tzv. **matice výrobek-trh**, která má pomoci při určení strategického zaměření podniku. Následující obr. č. 10 obsahuje čtyři strategické koncepce:

- strategii tržní penetrace (strategie proniknutí na trh), která představuje využití tržního potenciálu daným výrobkem na stávajících trzích,
- strategii rozvoje trhu, která hledá nové trhy nebo se snaží získat nové zákazníky,
- strategii rozvoje výrobku, jež je založena buď na uvedení úplně nového výrobku,
- strategii diverzifikace, která představuje nové výrobky na nových trzích.

Trhy Výrobky	Stávající	Nové
Stávající	<p>Tržní penetrace</p> <ul style="list-style-type: none"> •Zvýšení užití výrobku u stávajících zákazníků •Získání zákazníků konkurence •Získání těch, kteří výrobek dosud nepožívali 	<p>Rozvoj trhu</p> <ul style="list-style-type: none"> •Získání dalších obytných trhů •Získání nových tržních segmentů
Nové	<p>Rozvoj výrobku</p> <ul style="list-style-type: none"> •Inovace výrobku, vytvoření tržní novinky •Vytvoření dalších verzí výrobku 	<p>Diverzifikace</p> <ul style="list-style-type: none"> •Horizontální •Vertikální •Laterální (soustředná)

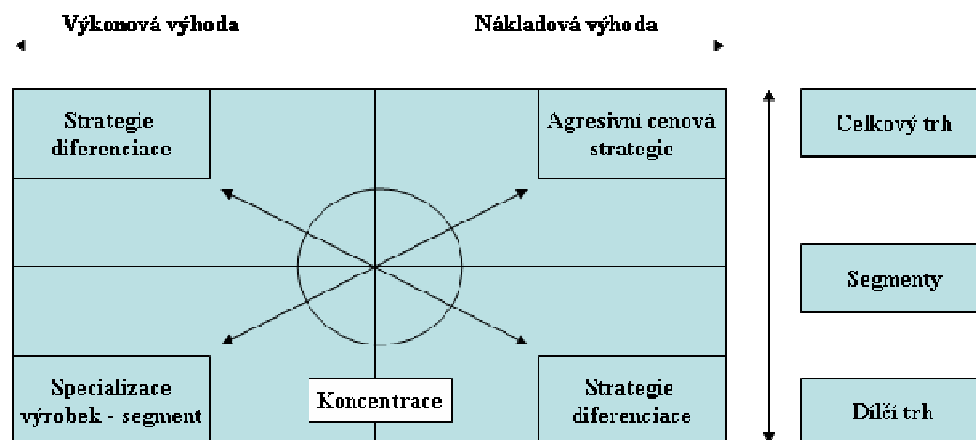
Obrázek 10 Matice výrobek-trh

Zdroj: vlastní z [9]

Porter vymezuje základní strategické koncepce:

- strategii založenou na vedoucí pozici v nákladech nebo v ceně, kterou je možné uskutečňovat snížením nákladů pod úroveň konkurence, a tak realizovat konkurenční výhodu prostřednictvím nižší ceny,
- strategii diferenciaci, která je založena na schopnosti přizpůsobit se požadavkům zákazníků nabídkou diferencovaných produktů,
- strategii založenou na koncentraci na tržní výklenek, která se specializuje na vybrané cílové skupiny a může být založena jak na výkonové, tak na nákladové výhodě.

Pro dlouhodobé dosažení tržních cílů je nutné rozhodnout se pro jednu z těchto konkurenčních strategií. Pokud podnik žádnou z nich nesleduje, může dojít k situaci, kdy podnik tzv. „sedí na dvou židlích“ a vznikají značné ztráty.



Obrázek 11 Konkurenční strategie podle Portera

Zdroj: vlastní z [9]

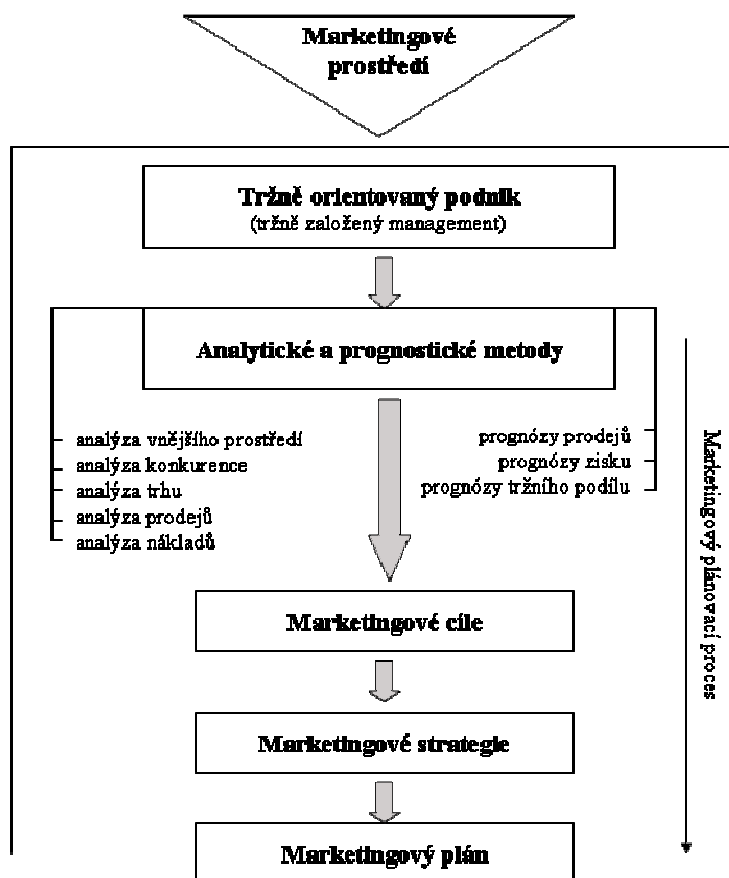
Kotler uvádí čtyři základní typy strategií:

- strategie tržního vůdce, která má za cíl udržení tržní pozice podniku,
- strategie tržního vyzyvatele, která je založena na zvýšení tržního podílu, a to buď útokem na tržního vůdce, nebo na malé podniky v odvětví,
- strategie tržního souběžce, která znamená v podstatě udržení rovnováhy v odvětví,
- strategie obsazování tržních výklenků, která je určena menším podnikům, které se zaměřují na tu část trhu, která je pro větší podniky málo atraktivní.

Strategie **Gilberta a Strebela** nazvaná „*Outpacking*“ spočívá ve střídání podniků ve vůdcovství v jakosti a nákladech, aby dosáhly stálé konkurenční výhody. Vychází ze zásady, že dlouhodobě konkurenčně úspěšný může být ten podnik, který se nespokojí jen s jednorozměrnou strategií, ale využívá výhody ve více směrech.

Sestavení marketingového plánu

Hlavním smyslem strategického marketingového plánování je přispět k součinnosti podnikových složek při provádění budoucí činnosti s konečným zaměřením na trh a zákazníky a k jejich optimální účinnosti v nestabilním prostředí. Základem marketingového plánování je schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet strategicky žádoucí vazbu mezi cíli podniku a identifikovat příležitosti v souvislosti se zdroji v rámci měnících se podmínek. Plánování zahrnuje všechny výrobky, které podnik nabízí na trhu a všechny trhy, kterým slouží.



Obrázek 12 Postup vytvoření marketingového plánu

Zdroj: vlastní z [3]

Pro odhad budoucích podmínek na trhu existuje řada možností. Nejběžnější jsou prováděné [3]:

- pracovníky podniku,
- prodejními zástupci podniku,
- pracovníky podniku a následné ověřování dotazováním u kupujících,
- na základě šetření záměrů zákazníka,
- na základě delfské metody,
- na základě panelové diskuse.

Marketingový plán udává základní směr marketingového snažení. Řídí a koordinuje marketingové úsilí podniku. Je podkladem pro označení odpovědnosti za dosažení stanových úkolů i pro marketingovou komunikaci v rámci i vně podniku. Vychází z výsledků marketingové situační analýzy.

3.2.2 Realizační etapa

Pro to, aby byl podnik na trhu úspěšný, musí být jeho marketingový plán úspěšně realizován. Realizační etapa strategického marketingového procesu znamená uvedení marketingového plánu, sestaveného v plánovací etapě efektivním způsobem, do každodenní praxe. Představuje soubor aktivit, v rámci kterých se marketingové plány stávají skutečností. Realizace znamená soustředění podniku na činnosti, které musí být provedeny po výběru a formulování strategií tak, aby bylo skutečně dosaženo stanovených cílů. Jestliže je realizace úspěšná, znamená dosažení těchto cílů stanovených v marketingovém plánu.

Realizační etapa zahrnuje tyto činnosti:

- 1) faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů,
- 2) vytvoření marketingové organizace, v rámci které je možné plán převést do praxe.

Ad 1) Tato etapa zahrnuje faktickou *vlastní realizaci a její řízení, vzájemnou kooperaci, koordinaci činností, motivaci, stanovení odpovědnosti, komunikaci.*

Ad 2) Tato etapa obsahuje *organizační začlenění marketingového útvaru do podnikové organizační struktury, organizační uspořádání marketingového útvaru.*

1. Faktická realizace marketingového plánu

Vlastní realizace představuje uvedení plánovaných akcí do každodenního života, jejich řízení i řízení členů marketingového týmu při přeměně plánu v realitu. V tomto momentě je realizační zaměření a kvalita jejího provedení nejvíce zřejmá zákazníkům [3]. Předpokladem je vzájemná kooperace a koordinace činností, správný směr motivování jednotlivců i týmů, jasnou odpovědnost za jednotlivé činnosti i dobrou vzájemnou komunikaci. To vše ve vzájemné součinnosti pro zajištění efektivnosti.

Kooperace znamená vzájemnou součinnost manažerů i zaměstnanců při realizaci strategií. Každý člen týmu musí znát svou roli v procesu, musí jí chápat a rozumět jí, ale potřebuje znát i cíle a předpokládanou výkonnost týmu a musí vědět, jak je jeho osobní úspěšnost závislá na ostatních spolupracovnících i útvarech.

Koordinace znamená identifikace všech činností, které je třeba vykonat, jejich uvedení do souladu a stanovení, kdo bude který úkol provádět, jak dlouho bude provedení úkolu trvat a kdy musí být kompletně hotov [3].

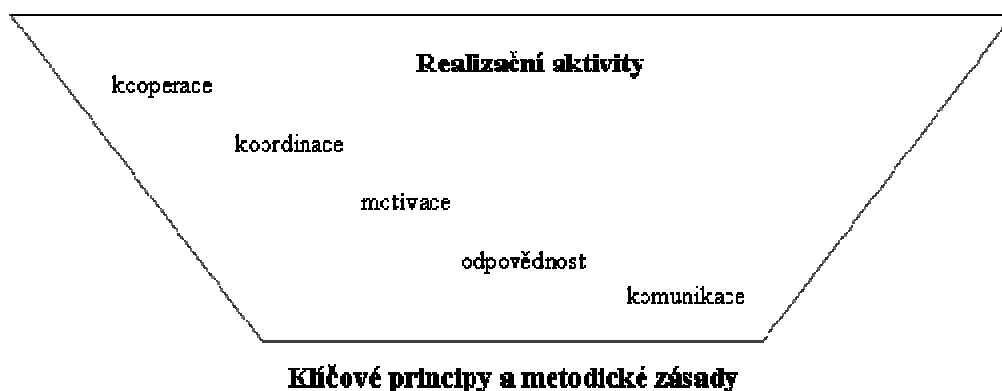
Vhodná a dostatečná **motivace** inspiruje pracovníky i týmy k vykonání žádaných činností. Marketingoví manažeři musí pochopit, že jednotlivé pracovníky je třeba motivovat různým způsobem a rozpoznat i vhodný čas pro motivování. Motivace je důležitá jak pro jednotlivce, tak pro pracovní týmy. Motivačním prvkem se mohou stát i způsoby, postoje a chování manažera [3].

Stanovení odpovědnosti představuje delegování konkrétní odpovědnosti na určitého pracovníka.

Dobrá **komunikace** je další podmínkou úspěšné realizace strategie. Nejen manažer, ale i zaměstnanci musí být informováni o svých povinnostech a úkolech a musí vědět, co se předpokládá, že vykonají [3]. Musí mít povědomí o politice podniku, kterou sdílejí, a jsou pro ně nezbytné i běžné pracovní instrukce a pokyny. Musí umět informace přijímat i podávat.

Proces faktické realizace předpokládá vypracování příslušných dokumentů – *časového harmonogramu po provedení jednotlivých činností a konkrétní stanovení odpovědnosti za správné provedení a dokončení každé činnosti.*

Vlastní realizace marketingového plánu [3]



1. *Kvalitní systémové řízení, příhodné načasování a užitečné sladění realizačních činností zabezpečených dostatečnými zdroji.*
2. *Rychlé, přímočaré a maximálně jednoduché předávání rozhodnutí.*
3. *Stanovení způsobů, metod a postupů pro dosažení vytipovaných cílů.*
4. *Maximální pozornost věnovat zásadním momentům marketingové realizace, ale nepřehlížet ani dílčí kroky a jednotlivé detaily.*
5. *Přesné vymezení úkolů (akcí), individuálních odpovědností a konečných termínů plnění.*
6. *Vytipování vůdčích osobností pro závažné programy.*
7. *Vybudování soustavy hmotné zainteresovanosti pracovníků i jejich morální stimulace.*
8. *Vysoká realizační aktivita v marketingovém procesu zaměřená správným směrem.*
9. *Vytvoření a rozvíjení otevřeného komunikačního systému a budování vhodného klimatu pro plnění plánu.*
10. *Po celou fázi realizace být „blízko“ zákazníka.*

Vhodná strategie a bezchybná realizace znamená pro podnik úspěch. Na základě sestaveného plánu v rámci realizačního procesu byl vyroben vynikající výrobek, doplněný dobře provedenou reklamní kampaní, vhodnou distribucí a přiměřenou cenovou politikou, plně uspokojující potřeby zákazníka. V případě, kdy je marketingový plán a strategie nebo marketingové realizace špatný, znamená pro podnik potíže a neúspěch a vede pravděpodobně k velkým ztrátám.

2. Vytvoření vhodné marketingové organizace

Realizační činnosti musí být zabezpečeny organizačně. Úspěšná realizace strategií závisí také 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.

Dokumenty vypracované v této etapě jsou *příslušná organizační schémata a popisy jednotlivých činností*.

V souvislosti s vytvořením marketingové organizační struktury přicházejí v úvahu pro řešení dva základní problémy [3]:

- 1) organizační začlenění marketingové činnosti mezi činnosti podniku,
- 2) organizační uspořádání marketingového útvaru.

1) Organizační začlenění marketingové činnosti mezi činnosti podniku

V podmínkách tržní ekonomiky nemůže management kvalifikovaně řešit zejména dlouhodobé úkoly bez součinnosti s útvarem marketingu, který provádí práce s trhy, má z toho vyplývající znalosti trhů a může poskytnout informace zejména o současné reálné situaci na trhu a jeho předpokládaném vývoji, o postavení konkurentů atd.

2) Organizační uspořádání marketingového útvaru

Vytváření marketingového útvaru nesmí být formální, musí být provázeno pochopením marketingové filozofie na podnikové úrovni a přesvědčením nezbytnosti jejího přijetí. Je založen na principu účelnosti, který předpokládá i spolupráci s ostatními podnikovými útvary, utváření uceleného marketingového informačního systému a jeho napojení na další informační soustavy. Marketingový útvar hraje podstatnou roli při řízení a koordinaci marketingových aktivit s celkovou politikou podniku a zajišťuje jejich propojení s ostatními podnikovými činnostmi. Jeho struktura musí odpovídat celkové organizaci podniku a odrážet jeho strategii.

3.2.3 Kontrolní etapa

Dobře fungující marketingové hodnotící a kontrolní systémy jsou rozhodující pro úspěšné marketingové fungování podniku. Kontrolní etapa strategického marketingového procesu sleduje a posuzuje výsledky marketingového úsilí podniku [3]. Zkoumá dodržování vytyčených cílů stanovených marketingovým plánem a hledá příčiny v případě, že tomu tak není.

Základem strategické marketingové kontroly je hodnocení marketingových strategií a jejich účinnosti. Kontrola se zaměřuje na monitorování a porovnávání realizačních výsledků s plánem, na sledování směru pohybu strategií při jejich realizaci, na zjišťování problémů i na provádění nezbytných změn a úprav. Nezbytná je i zpětná vazba.

Základem kontroly marketingové výkonnosti jsou tři klíčové prvky [3]. :

- respektované standardy marketingové výkonnosti představující určitou úroveň očekávaných výkonů,
- vyhodnocená výkonnost reprezentující měření skutečných výsledků a porovnání s předpokládaným výkonem,
- korekce představující změny v případech, kdy nejsou dosaženy standardy výkonnosti a je třeba marketingový systém reformovat.

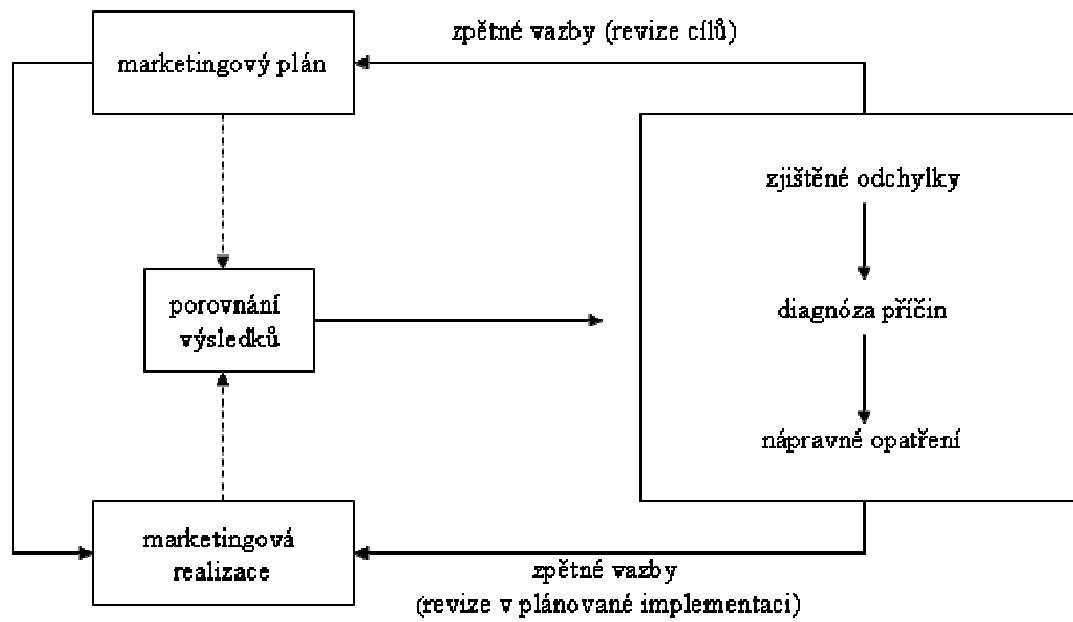
Ze strategického marketingového kontrolního procesu vyplývá:

- ujištění, že realizace příslušného plánu byla provedena,
- porovnání aktuálních výsledků s plánem,
- identifikace odchylek mezi předpokládanými a skutečnými výsledky,
- přijetí nápravných opatření k redukci změn mezi plánem a skutečností,
- zpětná vazba,
- ověřování vybraných a současně užívaných strategií a potvrzení jejich další platnosti,
- zjištění, že vybrané strategie je třeba změnit.

Kontrolní proces závisí na dostupnosti potřebných informací, na jejich kvantitě i kvalitě.

Proces realizační kontroly

Proces se zaměřuje na monitorování marketingové realizace, porovnává a hodnotí skutečné výkony s výkony předpokládanými, zjišťuje odchylky a jejich příčiny a zahajuje nápravná opatření v případě nutnosti. Je to analýza míry shody plánu s realizací.



Obrázek 13 Proces realizační kontroly

Zdroj: vlastní z [3]

Marketingoví manažeři vytvářejí řadu postupů pro hodnocení výkonnosti marketingového úsilí. Hodnotí zejména úroveň prodeje, nákladů a zisku, a to pomocí *analýzy prodeje, nákladů a zisku*. Upozorňují na odchylky vzniklé v určitém časovém období a týkají se určitých výrobků, segmentů trhu nebo objednávek.

Analýza prodeje vypovídá o účinnosti použitých marketingových strategií vzhledem k objemům prodeje, dosaženým při jejich realizaci [3]. Zahrnuje:

- **Objemy prodeje** - mohou být porovnávány nejen plánované a skutečné objemy prodeje výrobků a výrobkových řad, ale např. i prodeje v rozdílných regionech, tržních segmentech, uskutečňované rozdílnými distribučními mezičlánky, rozdílnými prodejci týdně, měsíčně, čtvrtletně, ročně.
- **Tržní podíl** – objem prodeje určitého výrobku podniku je dán do poměru s celkovým objemem prodeje tohoto výrobku, který je realizován příslušným oborem nebo odvětvím.
- **Relativní tržní podíl** – porovnává objem prodeje podniku k prodeji největšího konkurenta a hodnotí podnikovou výkonnost vzhledem k výkonnosti největšího konkurenta.

Analýza nákladů zjišťuje, jaké náklady jsou vynaloženy na strategie, které vedou k dosažení cílů stanovených v plánu. Zajišťuje informace o skutečných nákladech podle marketingových funkcí. Je nezbytné identifikovat a přiřadit náklady k jednotlivým marketingovým aktivitám.

Analýza ziskovosti směřuje k měření zisku a posuzuje ziskovou výkonnost výrobků, výrobních řad, skupin zákazníků, tržních segmentů prodejních teritorií, distribučních cest, velikost objednávek atd. Zisk se různí a analýza je podkladem pro rozhodování o dalším postupu [3].

Marketingový audit v kontrolní fázi strategického marketingového procesu analyzuje celkovou marketingovou situaci podniku a hodnotí, jak účinně podnik vykonává marketingové činnosti a jak se vyrovnává s marketingovými funkcemi. Je to hodnocení podnikové situace v určitém prostředí. Šetřenými veličinami jsou marketingové prostředí, cíle i strategie, systémy, funkce a výkonnost. Blíže viz. kapitola 4.

4 Hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Současné tržní prostředí, které se neustále mění, nutí podniky, aby v zájmu udržení své konkurenceschopnosti poskytovaly zákazníkům stále mimořádnou hodnotu a nalézaly neustále nové způsoby, jak tuto hodnotu vytvářet, jak o ní informovat a jak ji svým cílovým trhům poskytovat. Tato hodnota se pro firmu stává konkurenční výhodou, tzn. zásadním motivem zákazníků v rozhodovacím procesu o koupi výrobku nebo služby.

Konkurenceschopnost podniku je schopnost získat konkurenční výhodu v tržním prostředí snížením nákladů nebo diferenciací využíváním nejlepších světových praktik a přístupů. Je souhrnem strategických i taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody. Je to taková kombinace výrobních faktorů, jejímž cílem a výsledkem je dosažení konkurenční výhody, přičemž vnitřní a vnější aspekty konkurenceschopnosti nelze oddělovat, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech [8].

Konkurenční výhoda je hodnota, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení [8].

4.1 Metody hodnocení konkurenceschopnosti podniku

Existuje celá řada metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku. Mezi obecně využívané metody se řadí *marketingový audit*, *benchmarking a rapidmarking*, *Balanced Scorecard*, *Řízení hodnoty zákazníka (CVM)*, *SWOT analýza*, *Finanční analýza*, *Bostonská matice* atd.

4.1.1 Marketingový audit

Marketingový audit je jedním ze základních nástrojů, kterými se hodnotí vhodnost stávající strategické koncepce podniku v souvislosti s podnikovou filosofií, podnikovými cíli, vnitřními a vnějšími podmínkami implementace marketingové strategie. Je východiskem pro korekci stávající strategie podniku a pro vytvoření nové koncepce, na základě zjištěných skutečností.

Marketingový audit začíná rozčleněním veškerých marketingových aktivit na 21 obecných kategorií a cílem je ohodnotit podnikovou výkonnost v každé z těchto aktivit známkou od 0 do 100. Dále se vyhodnotí, které aktivity jsou nejdůležitější, které jsou středně a které méně

významné. Poté podnik vypracuje harmonogram, který specifikuje, v jakém pořadí se bude na zlepšení marketingových aktivit postupem času pracovat, určí zodpovědné pracovníky pro jednotlivé činnosti. Základní oblasti zaměření marketingového auditu jsou makroprostředí, úkolové prostředí, marketingová strategie, organizace marketingu, marketingové systémy, produktivita marketingu, konkrétní marketingové funkce.

Metoda marketingového auditu je vhodná pro hodnocení celkové konkurenceschopnosti podniku.

4.1.2 Benchmarking a rapidmarking

Benchmarking je metoda využívaná v systémech managementu jakosti a je jedna z nejméně doporučovaných metod měření výkonnosti konkurence. Jde o „nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit“. Rozlišujeme **benchmarking konkurenční** (výkonnost přímých konkurentů na trhu), **funkcionální** (srovnání jedné nebo několika funkcí určitých podniků), **procesní** (porovnávání a měření u konkrétního procesu organizace).

U této metody nejsou přesně stanovena pravidla, počet etap realizace se pohybuje mezi 4 - 12 kroky.

Rapidmarking jako nová metodologie benchmarkingu zkracuje dobu projektu benchmarkingu na 10 až 20 pracovních dnů z důvodu potřeby dat v co nejkratším termínu. Je založen na tradičním benchmarkingovém procesu.

Přínosem benchmarkingu je poznání nejlepší dosažené úrovně v jednotlivých oblastech. Může být pro podniky motivací k dosažení lepších výsledků a přiblížení se nejlepšímu podniku v daném oboru.

4.1.3 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard je moderní metoda pro zvyšování výkonnosti organizace a to řízením podle výkonových cílů. Umožňuje komplexní hodnocení rozvoje firmy a zaměřuje podnikatelské úsilí na budoucnost. Metoda BSC zaměřuje vedení společnosti na podnikatelský rozvoj a zaměření do budoucnosti místo pouhého hodnocení dosažených veličin bez poučení o příčinách.

Metoda umožňuje pohled na firmu ze čtyř různých perspektiv: **finanční pohled, zákaznický pohled, interní procesy, učení a rozvoj**. Důležitá je vzájemná provázanost těchto čtyř oblastí.

Výhodou této metody je aktuálnost poskytnutých informací. Umožňuje provázat dlouhodobé strategické cíle s každodenním taktickým řízením.

4.1.4 Řízení hodnoty zákazníka (Customer Value Management - CVM)

Cílem metody CVM je dosažení toho, abychom potřeby konkrétního zákazníka uspokojili lépe a rychleji než konkurence. Metoda CVM se opírá o čtyři kvantifikovatelné veličiny - obrat, náklady, investice a riziko. Metoda stanovuje cíle ve třech kategoriích – obchodní cíle, systémové cíle, cíle projektu. Výhodou metody je komplexnost a krátká doba realizace. Avšak klade vysoké nároky na management podniku a projekční tým.

4.1.5 Finanční analýza

Metody finanční analýzy [8] :

1. **Soustava poměrových ukazatelů** – obsahuje 14 ukazatelů charakteristických pro určité oblasti hospodářské činnosti. Reprezentuje samostatný pohled na každou složku finanční rovnováhy podniku. Umožňuje sestavovat žebříčky podniků podle jednotlivých ukazatelů nebo i jejich porování s oborovými či odvětvovými hodnotami ukazatelů.
2. **Ukazatel ekonomické přidané hodnota (EVA)** – souvisí s tvorbou hodnoty podniku a bere do úvahy oportunitní náklady. Ukazatel je vhodný pro měření schopnosti podniku zhodnocovat svěřený kapitál
3. **Metoda normované proměnné** – umožňuje převést účelový výběr ukazatelů do jednoho syntetického ukazatele, který nahradí jednotlivé analytické ukazatele různých vypovídajících schopností.
4. **Index důvěryhodnosti** – opírá se o standardní poměrové ukazatele z oblasti aktivity, výnosnosti a zadluženosti. Metoda dokáže predikovat finanční úspěšnost podniku.
5. **Ukazatel HPM** – odvozen z hranice produkčních možností. HPM se porovnávají s rentabilitou tržeb dosahovanou podnikem v daném období.

4.1.6 Metoda Boston Consulting Group (BCG - Bostonská matice)

Model BCG je známý jako model růst – podíl. Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů a po vyznačení produktů v portfoliu může management podniku rozhodovat o strategiích.

Tempo růstu trhu	Relativní tržní podíl produktů		
		vysoký	nízký
	vysoké	Hvězdy Investuj!	Otazníky Udržuj!
nízké	Dojné krávy Sklízej!	Psi Zruš!	

Obrázek 14 Metoda BCG

Zdroj: vlastní

Hvězdy – odbytové vynikající výrobky, velký podíl na trhu.

Otazníky – odbytově zatím nevýrazné z hlediska růstu poptávky na trhu však nadějně výrobky.

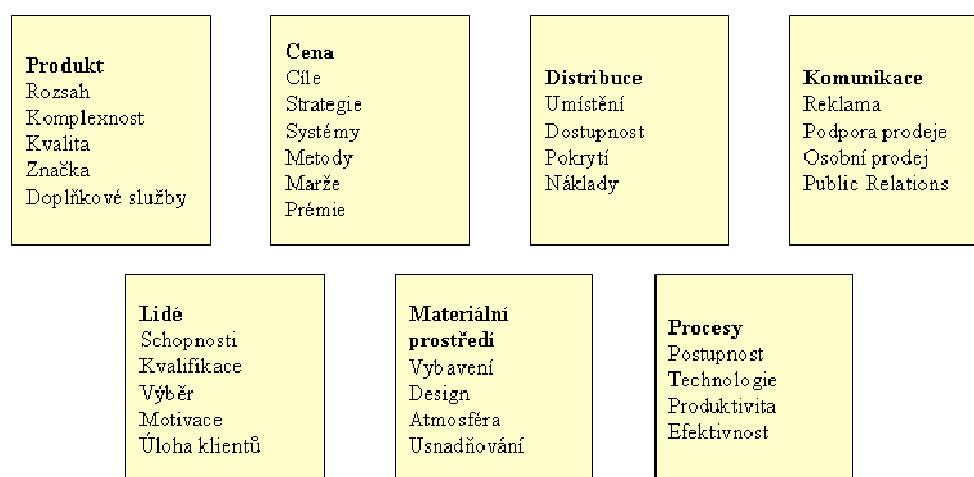
Dojné krávy – odbytově zatím úspěšné výrobky, které zaujímají vysoký podíl na trhu, ale s perspektivou jen malého růstu poptávky, maximálně využívat přínosů velkého podílu na trhu.

Ubozí psi – odbytově zatím nezajímavé a neperspektivní výrobky s nízkým podílem na trhu a s perspektivou jen malého růstu, stagnace či poklesu poptávky.

Strategie by měly v případě hvězd směřovat do budování, investování, v případě otazníků do udržování produktů, v případě dojných krav do sklizení a v případě psů je lepší se jich zbavit.

5 Marketingový mix služeb

Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Cílem je uspokojit potřeby zákazníků a přinést podniku zisk. K původnímu marketingovému mixu, který obsahoval 4 prvky – **4P** – **produkt** (product), **cenu** (price), **distribuci** (place) a **komunikaci** (promotion), se přidali další **3P** – **lidé** (people), **materiální prostředí** (physical facilities) a **procesy** (process). Více k jednotlivým nástrojům zobrazuje následující obrázek.



Obrázek 15 Marketingový mix služeb

Zdroj: vlastní z [5]

5.1 Produkt

Produktem rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu, image značky a sortimentu produktů.

Nabídku služby většiny organizací poskytujících služby lze rozdělit na tzv. *klíčový* neboli *základní produkt* a *doplňkový produkt*. Základní produkt je hlavní příčinou koupě služby, zatímco doplňkový produkt je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu.

Většina organizací poskytuje tzv. *mix služeb*, tzn. více či méně rozsáhlý sortiment nabízených služeb. Rozhodování o sortimentu služeb má pro organizaci strategický význam.

Nabídku služeb musí organizace přizpůsobit svým schopnostem, disponibilnímu zařízením a disponibilnímu kapitálu.

Stejně jako výrobky prochází i produkt služba životním cyklem (zavádění na trh, růst, zralost, útlum), ale může docházet i k různým modifikacím. Každé stadium životního cyklu má vliv na konkrétní marketingovou strategii a ziskový potenciál z těchto rozdílných příležitostí je nutno využít.

Význam značky. Tradiční úloha značky spočívala v rozlišení produktů. Stále častěji byla značka používána jako součást vytváření určité image. Značka napomáhá ke zhmotnění a vytváření představy o službě v mysli zákazníků. Přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti produktu. V oblasti služeb je značka častěji spojována se jménem organizace než s pojmenováním jednotlivé služby. Intenzivní vytváření dobrých vztahů s jednotlivými trhy organizace přispívá k dobré image firmy ve společnosti a k budování značky. K povědomí o značce přispívá její opakování nejen různými formami komunikace, ale i její užívání na firemních písemnostech, zařízeních a budovách patřících firmě.

5.2 Cena

Manažer rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje, úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. Organizace musí věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům.

Při stanovení cenové strategie je nejprve nutno znát její cíle, které musejí být v souladu s celkovou marketingovou strategií firmy. V úvahu musíme brát důležité faktory jako náklady, konkurenci, hodnotu služeb pro zákazníka.

Náklady představují základ ceny, kterým lze ocenit určitou službu. Ceny stejných nebo podobných konkurenčních služeb mohou určovat místo, jaké cena služby zaujme na cenové škále vytvořené mezi cenovým základem a cenovým stropem. U zbytných a luxusnějších služeb může být cena pro spotřebitele indikátorem kvality poskytované služby.

Konkurence. Vzhledem k poměrně značnému počtu konkurentů na trzích služeb a mnohdy těžko rozlišitelných konkurenčních produktů schopných okamžité substituce, musí

organizace pečlivě sledovat ceny služeb konkurence. Zároveň by měla znát i kvalitu konkurenčních produktů a porovnávat míru změn kvality a ceny.

Hodnota služby pro zákazníka představuje pro spotřebitele užitek, který pro něj služba představuje. Zákazník zpravidla nehodnotí službu samu o sobě, ale srovnává ji s konkurenčními službami.

Metody stanovení cen služeb

Objektivně stanovené ceny umožňují stanovit fixní poplatek za určitou službu a násobit tento poplatek počtem spotřebovaných služeb. Výhoda spočívá v tom, že jsou snadné a konzistentní. Nevýhodou je, že nebere v úvahu, jak zákazník vnímá hodnotu služby. Při tomto způsobu stanovení ceny je nutno znát ceny konkurence.

Subjektivně stanovené ceny se liší od objektivních tím, že objektivně stanovené ceny je nutno upravit na základě vnímání hodnoty zákazníkem tak, aby bylo pro něj přijatelné. K subjektivním prvkům ceny patří odhad efektivnosti poskytování služby, porovnávání schopností a zkušeností poskytovatele služeb, typ a obtížnost práce, zákazníkovo pohodlí, specifické požadavky zákazníka, hladina tržních cen, přesčasy, hodnota služby a přijatelnost ceny pro zákazníka.

Volby cenové taktiky a s ní souvisejícího typu ceny se odvíjí od změn vnějšího i vnitřního ekonomického prostředí a předpokládaných reakcí zákazníků konkurence. V neposlední řadě ji ovlivňuje typ služby a její životní cyklus. Cenová taktika může být např. cena sbírání smetany, postupné snižování ceny, cena průniku na trh, elastická cena, přijímaná cena, segmentovaná cena, nákladová cena, cenový vůdce.

5.3 Distribuce

Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. Souvisí s místní lokalizací služby, s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby.

Vzhledem k neoddělitelnosti služeb od zákazníků nelze rozhodovat o umístění provozovny poskytující jakékoli služby bez zvažování potřeb zákazníků. Spotřebitelé hledají přístup ve službě ve svém okolí a často i v čase, který producentovi služby vůbec nevyhovuje. Rozhodování o umístění služby bývá často kompromisem mezi potřebami producenta a

požadavky zákazníka. To neplatí o průmyslu, který vyrábí zboží tam, kde je to pro něj nejvýhodnější, a zasílá je do míst s vysokou poptávkou.

Extrémním případem nulové flexibility produkce služeb jsou např. světové galerie. Totéž platí v určitých místech a hotelech nabízených organizacemi cestovního ruchu. Další skupinu služeb považujeme za místně neflexibilní, protože tyto služby lze efektivně poskytovat pouze ve velkých centralizovaných produkčních zařízeních, např. v zdravotnických zařízeních.

Mnohé služby je nutno co nejvíce přiblížit zákazníkům. Například objednávky na opravy oděvů, obuvi i některých spotřebičů mohou být přebírány v místně rozptýlených sběrnách a opravy se provádějí v centralizované a vybavené provozovně. Jiné typy služeb, např. holiči a kadeřníci, místní restaurace, služby rychlého občerstvení, cukrárny a kavárny, jsou místně rozptýleny a dostupné co největšímu počtu místních zákazníků.

Při rozhodování o rozmístění je nutné také brát v úvahu, jakým segmentům je služba nabízena a jaké jsou jejich potřeby a preference. Potřebu přístupu ovlivňují demografické faktory, ekonomické faktory, psychografické faktory, kulturní faktory, frekvence užívání atd. Umístění služby je důležité také pro tzv. impulzivní nákupy, tzn. kdy spotřebitel rozhoduje ke spotřebě služby na základě okamžitého nápadu.

Nesmíme zapomenout na úlohu *zprostředkovatelů služeb*, kteří se stávají spoluproducenty služby, a *zprostředkovatelů*, kteří službu pouze prodávají. Zprostředkovatelé podporují prodej, jsou osobními prodejci služeb a fungují zároveň jako poradci pro výběr produktu. Někteří zákazníci toto osobní jednání upřednostňují před neosobní reklamou. Zprostředkovatelé často nabízejí větší nabídku služeb včetně služeb konkurenčních firem. Jsou se zákazníkem v přímém kontaktu, znají jeho potřeby a přání a tak mohou na místě přizpůsobit nabídku zákazníkovi.

5.4 Komunikace

Pro to, aby podnik byl úspěšný, musí se naučit komunikovat se svými současnými i potenciálními zákazníky a musí vědět, jak komunikovat, jaké nástroje a prostředky použít, co a komu a také kdy sdělit. Tradičně se k tomu používají nástroje jako reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations a v poslední době zejména rozšířený direct marketing a internet. Komunikační strategie se skládá z řady kroků zahrnující situační analýzu, stanovení cílů

komunikace, rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu, tvorby rozpočtu, vlastní realizace, vyhodnocení.

Mezi hlavní cíle komunikace patří zejména informovat zákazníky o výhodách služeb pro zákazníka, vybudovat preferenci služby u zákazníka, přesvědčit zákazníky, aby službu koupili nebo využili, průběžně poskytované služby připomínat, rozlišit nabídku služeb od konkurence, tlumočit cílovým zákazníkům filozofii a hodnoty firmy atd..

Každý z nástrojů komunikačního mixu má specifické vlastnosti, které ho předurčují ke komunikaci určitého druhu sdělení vybranému okruhu zákazníků.

5.5 Materiální prostředí

Materiální prostředí může mít mnoho forem od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována až po letáky, které vysvětlují nabídku té či oné služby. Vzhled budovy, zařízení interiérů, promyšlené vytváření atmosféry navozuje v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě či profesionalitě provedení.

Organizace poskytující služby mohou využívat materiálního prostředí k odlišení svých produktů na trhu a tím jim dodat určitou konkurenční výhodu. Rozhodování o prostředí ovlivňují také představy organizace o budoucím růstu či změně poslání organizace nebo charakteru služeb nebo procesu jejich poskytování.

K ovlivňování lidí slouží také atmosféra prostor, ve kterých jsou služby poskytovány. K vytváření atmosféry patří hudba, vůně, zrakové vjemy, barvy, teplota či chlad, užitý materiál a jeho vlastnosti.

Materiální prostředí je vlastně důkazem o vlastnostech služby, konkrétně o nehmotné povaze služeb. Důkazem o kvalitě služby je i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro sítě organizací poskytujících služby, letecké společnosti, hotely.

5.6 Lidé

Lidé představují jeden z prvků, které rozšiřují klasické čtyři P marketingového mixu. Zařazení tohoto prvku do marketingového mixu služeb vyplývá z vlastnosti služeb – z neoddělitelnosti jejich produkce od zákazníka.

Zákazníci se při poskytování služby setkávají s těmi, kdo služby poskytují – zaměstnanci. Zaměstnanci mohou přímo ovlivňovat kvalitu těchto služeb. Podnik se musí zaměřit na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Tomu může sloužit využití interního marketingu, který spočívá jednak v uplatňování marketingových metod mezi jednotlivými odděleními firmy a dále ve sdělení jasné vize organizace jejím zaměstnancům. Hlavním cílem je vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

V některých případech lze rizika spojená s nekonzistentním chováním zaměstnanců eliminovat zapojením mechanizace a automatizace do procesu poskytování služby.

5.7 Procesy

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich zničitelnost. Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby se projevuje jako řada určitých kroků. Podle počtu těchto kroků hodnotíme složitost procesu poskytování služeb, zatímco možnost volby způsobu poskytování služby vyjadřuje různorodost procesu poskytování služby. Tato interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Proto je nutno provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají [14].

Proces poskytování služeb je velmi náročný na lidskou práci. Proto je velmi obtížné zvyšovat zejména ve službách s vysokým kontaktem se zákazníkem produktivitu práce zaváděním mechanizace. Alternativní možnosti ke zvýšení produktivity služeb je částečně zapojení zákazníka do produkčního procesu, vyplývající z neoddělitelnosti služby od zákazníka. Zvýšení produktivity může vyústit ve snížení nákladů. To jim může přinést snížení ceny.

6 Situační analýza Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s.

Situační analýza Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s. komplexně zachycuje podstatné faktory, které ovlivňují činnost firmy ve vzájemných souvislostech. Její výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy. Marketingová situační analýza Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s. zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, zákazníky. Situační analýzu zpracovávám za účelem získání informací potřebných pro navržení nových strategií nebo ke změně existující strategie.

6.1 O společnosti

6.1.1 Základní informace [18,21]

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s., IČ: 60192852, se sídlem Bělehradská 128, č. p. 222, 120 21 Praha 2, byla založena zakladatelskou listinou dne 10. června 1993 a byla zapsána do obchodního rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 2281, dne 9. prosince 1993.

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. je specializovanou bankou a její aktivity vymezuje zákon č. 96/1993 Sb., o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření, ve znění pozdějších předpisů. Banka je provozovatelem stavebního spoření spočívajícího v přijímání vkladů od účastníků stavebního spoření a v poskytování úvěrů a příspěvků jeho účastníkům, přijímání vkladů od finančních institucí, poskytování záruk v české měně za úvěry ze stavebního spoření, za úvěry poskytnuté podle § 5 odst. 5 zákona o stavebním spoření a za úvěry uvedené v § 9 odst. 1 písm. a) zákona o stavebním spoření, obchodování na vlastní účet s hypotečními zástavními listy a dluhopisy, provádění platebního styku a jeho zúčtováním v tuzemsku v souvislosti s činností banky, uzavírání obchodů sloužících k zajištění proti měnovému a úrokovému riziku. Banka provozuje svou činnost pouze na území České republiky.

Jediným akcionářem banky se 100% podílem je Komerční banka, a.s.

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s., je součástí finanční skupiny Komerční banky, a.s.. Komerční banka, a.s., poskytuje klientům komplexní služby v oblasti drobného, podnikového a investičního bankovníctví. Je součástí skupiny Sociétés Générale, která je jednou z

největších bankovních skupin v Evropě. Více než 163 tisíc zaměstnanců Société Générale obsluhuje celosvětově přes 30 milionů individuálních klientů.

Na českém trhu stavebního spoření bylo v roce 2008 uzavřeno 705 tisíc nových smluv o stavebním spoření s celkovou cílovou částkou 218 miliard korun a byly poskytnuty úvěry v objemu 74 miliard korun. Celkově měly stavební spořitelny ke konci roku 2008 ve svých knihách klientské spořicí vklady ve výši 401 miliard korun a úvěry ve výši 227 miliard korun.

Rok 2009 byl z pohledu obchodních i finančních výsledků pro Modrou pyramidu rokem velmi úspěšným a to i přes složité ekonomické prostředí, pokles zájmu o úvěry na bydlení a rostoucí nezaměstnanost. V roce 2009 vzrostl významně zájem o stavební spoření u Modré pyramidy. Modré pyramidě se podařilo uzavřít rekordních 187 945 smluv o stavebním spoření (včetně navýšení), což je o 26 688 smluv více než v roce předcházejícím. Cílová částka uzavřených smluv vzrostla o necelou miliardu korun na 40,1 mld. Kč.

Přestože celkově zaznamenal trh stavebního spoření pokles zájmu o nové smlouvy, Modrá pyramida dokázala tento zájem zvýšit a stala se z tohoto pohledu dvojkou na trhu a posílila svůj tržní podíl o 5,7 % na celkových 21,2 % (dle počtu nově uzavřených obchodů).

Přestože v úvěrové oblasti zaznamenala Modrá pyramida mírný pokles, tržní podíl udržela. V roce 2009 poskytla 15 986 úvěrů v objemu 10,4 mld. Kč, což znamenalo pokles o 9,4 %, přičemž celkově klesl objem úvěrů poskytnutých všemi stavebními spořitelny o 11 % (dle údajů zveřejněných ČTK). Nejoblíbenějším produktem byl i v roce 2009 Hypoúvěr. Celkový objem poskytnutých úvěrů na bydlení vzrostl v roce 2009 o 16 % a dosáhl 45,6 mld Kč.

Modrá pyramida nabízí produkty pro celou rodinu a klienti to velice oceňují. Svědčí o tom vysoký prodej především tzv. Modrých produktů, které byly vyvinuty v rámci Skupiny Komerční banky a kterých Modrá pyramida zprostředkovala v minulém roce 20 734 ks – šlo především o Modré konto a Modré konto Plus, Modrou půjčku a Modrou kreditní kartu. Významný zájem pokračoval také o penzijní připojištění od Penzijního fondu KB, o rizikové životní pojištění PYRAMIDA od KB pojišťovny či o životní pojištění a pojištění majetku pojišťovny Allianz. Celkem zprostředkovala Modrá pyramida v loňském roce 19 803 těchto produktů.

Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. byla již pětkrát vyhodnocena jako stavební spořitelna roku – stavební spořitelna roku 2005, 2006, 2007, 2008 a 2009.

6.1.2 Finanční výsledky

- ✓ **Úvěry a pohledávky za klienty** vzrostly o 16 % na 45,6 mld. Kč.
- ✓ **Vklady klientů** vzrostly o 2,1 % na 67,1 mld. Kč.
- ✓ **Celková bilanční suma** k 31. prosinci 2009 vzrostla o 7,6 % oproti konci roku 2008 a dosáhla 76,1 mld. Kč.
- ✓ **Kapitálová přiměřenost** se oproti roku 2008 zvýšila o 1,5 % na 11,14 %.
- ✓ **Poměr poskytnutých úvěrů na bydlení k přijatým spořicími vkladům** vzrostl o 8,1 % na 67,9%.
- ✓ **Čisté bankovní výnosy** vzrostly v porovnání s r. 2008 o 11,0 % na 1 593,9 mil. Kč.
- ✓ **Celkové provozní náklady** byly v r. 2009 nižší o 8,7 % a dosáhly 674,4 mil. Kč.
- ✓ **Náklady na riziko** se v porovnání s rokem 2008 zvýšily o 59,3 % na 132 mil. Kč.
- ✓ **Čistý zisk** se v porovnání s rokem 2008 zvýšil o 27,5 % na 739,7 mil. Kč.
- ✓ **Ziskovost kapitálu (ROAE)** se oproti roku 2008 zvýšila o 0,8 % na 26,2 %.

6.2 Makroprostředí

Marketingové makroprostředí Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s. zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit. Do makroprostředí jsou zařazeny vlivy ekonomické, politické, legislativní, demografické, technologické, sociokulturní.

6.2.1 Ekonomické prostředí

Makroekonomické ukazatele

Po velké finanční krizi se světová, ale i česká ekonomika postupně zotavuje z recese. Od jara 2009 dochází ke zlepšování na akciových trzích a zhruba v téže době se začala oživovat i průmyslová výroba a export. K silnému růstu se vrátila Čína a další asijské ekonomiky.

V České republice HDP od 2.čtvrtletí 2009 začal pomalu růst. Predikce růstu HDP pro rok 2010 činí 1,3 %. Znamená to, že roste bohatství jednotlivců a ti si pak mohou dovolit více spořit či stavět nebo rekonstruovat své domy. Novelou zákona o daních z příjmů byla k 1. lednu 2010 zvýšena základní sazba DPH z 19 % na 20 % a snížená sazba DPH z 9 % na 10 %, což naopak může znamenat pokles výstavby nových domů, neboť veškeré materiály a služby budou dražší. Míra zaměstnanosti (15–64 let) ovšem meziročně klesla o 1,5 p.b. na 65,2 %. Harmonizovaná míra nezaměstnanosti zpracovávaná Eurostatem dosáhla v ČR v listopadu 2009 7,6 %, zatímco průměr EU27 činil 9,4 %. Všechny tyto ukazatele významně ovlivňují celou oblast stavebního spoření.

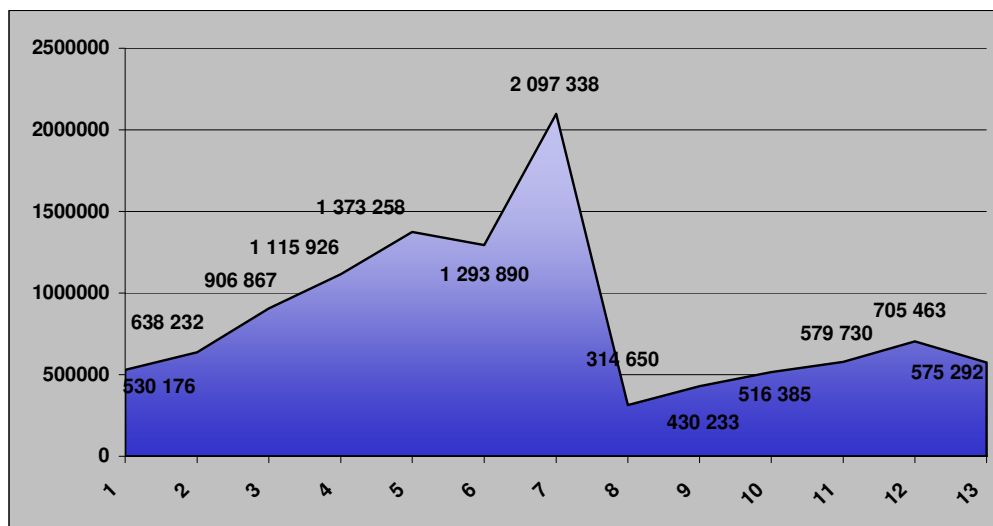
Situace ve stavebním spoření v letech 1997 -2009

Stavební spoření je v České republice stále oblíbená možnost eventuálního zhodnocení peněžních prostředků, přestože již není tak výhodné jako v loňských letech. Umožňuje výhodně spořit se státní podporou a získat výhodný úvěr na řešení bytových potřeb.

Záměrem vzniku tohoto produktu byla podpora výstavby a rekonstrukcí bydlení. Střadatel si může spořit vlastní prostředky, ke kterým mu pravidelně přibývají státní příspěvky. Jedná se tedy o státem podporovaný produkt. Dalším záměrem vzniku stavebního spoření byla možnost získání úvěrů na již zmíněné rekonstrukce bydlení, či vlastní výstavbu [20].

Stavební spoření bylo v České republice zavedeno v roce 1993. Svoji největší slávu zažívalo v začátcích od doby svého vzniku až do změny již zmíněného zákona o stavebním spoření a státní podpoře stavebního spoření, ke které došlo v roce 2003.

Následující graf zobrazuje vývoj stavebního spoření v České republice v letech 1997 – 2009. Tabulka ukazuje počty smluv o stavebním spoření ve fázi spoření v letech 1997 - 2009.



Graf 1 Vývoj stavebního spoření v České republice v letech 1997 – 2009

Zdroj: vlastní z [20]

Rok	Počet smluv	Přírůstek (v %)
1997	1 967 849	
1998	2 371 816	20,5
1999	2 801 389	18,1
2000	3 424 580	22,2
2001	4 196 408	22,5
2002	4 870 620	16,1
2003	6 300 831	29,4
2004	5 899 300	-6,4
2005	5 573 874	-5,5
2006	5 297 522	-5,0
2007	5 132 595	-3,1
2008	5 070 510	-1,2
2009	4 926 183	-2,8

Tabulka 1 Počet smluv o stavebním spoření ve fázi spoření v letech 1997 – 2009

Zdroj: vlastní z [20]

Stavební spořitelny v letošním roce do konce února půjčily 8,3 miliardy korun, což je meziročně o 5 % více. Letos tak zájem o úvěry stavebních spořitelien roste, zatímco loni po celý rok klesal.

Přestože počet nově uzavřených smluv v prvních dvou měsících roku klesl meziročně o 7 600, cílová částka u nových smluv stoupla o necelé dvě miliardy korun na 41,7 miliardy. Cílová částka přitom vyjadřuje budoucí záměry zákazníka - kolik si hodlá naspořit nebo půjčit na bydlení. V roce 2009 stavební spořitelny poskytly úvěry za 66,4 miliardy korun, což znamenalo pokles o 11 %. Uzavřely ca 887.000 smluv včetně navýšení, přičemž v roce 2008 to bylo přes milion smluv.

Také v letošním roce ušetří státní pokladna na podpoře stavebního spoření. Na podporu by měl stát za rok 2010 dát pouze 12,35 miliardy korun, jak vyplývá z predikce Asociace českých stavebních spořitelien. Ministerstvo financí zveřejnilo na konci února reálně vyplacenou státní podporu za rok 2009, která dosáhla výše 13,262 miliardy korun. Oproti roku předchozímu došlo k poklesu o jednu miliardu (o 6,8 %). Přesnější údaje ukazuje následující tabulka. Z ní je patrné, že celková podpora klesá od roku 2005, kdy dosáhla úrovně nad šestnácti miliardami korun [18].

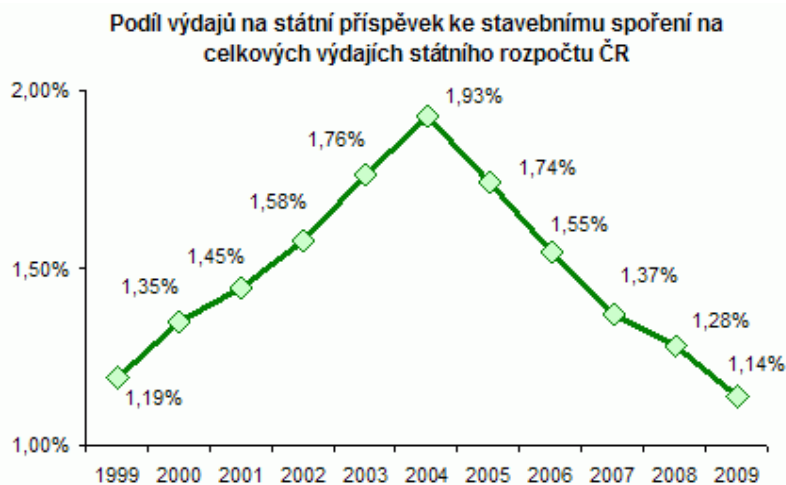
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Přiznaná státní podpora	13,26	16,34	16,09	16,78	14,98	14,22	13,26	12,36
Růst/pokles (v %)	-	15,7	4,9	-2,0	-5,0	-5,0	-6,8	-6,9

Obrázek 16 Výše přiznané státní podpory

Zdroj: vlastní z MČR (pro rok 2010 predikce AČSS)

6.2.2 Politické prostředí

O zrušení státního příspěvku stavebního spoření se vedou stálé diskuse. Souvislost mezi státním příspěvkem na stavební spoření a důchodovou reformou se zdá být vzdálená, ale kupodivu je až příliš blízká. Návrh zrušení státní podpory stavebního spoření dává ministr Janota do souvislosti s aktuálně diskutovanou reformou penzijního systému. Státní podpora stojí státní rozpočet více než 13 mld. Kč ročně.



Graf 2 Podíl výdajů na státní příspěvek ke stavebnímu spoření na celkových výdajích státního rozpočtu ČR

Zdroj: AČSS

Státních priorit je mnoho a podpora bydlení (a s ní související podpora stavebního spoření) je jen jednou z mnoha. Peněz je přitom málo a vlivem hospodářské recese jich dále ubylo a vláda tak musí pečlivě zvažovat, které oblasti jsou prioritnější a které se bez státních peněz dočasně nebo trvale obejdou. U stavebního spoření to ale není tak jednoduché rozhodnutí. Ve hře není jen politika a nadcházející volby, ale i stabilita systému stavebního spoření, respektive celková stabilita finančního trhu v České republice.

Systém stavebního spoření by se v případě náhlého zrušení státní podpory podle některých analytiků zastavil nejspíš na místě. K pádu institucí na trhu by dle jejich názoru dojít nemělo, spořitelny mají totiž za sebou silné bankovní subjekty. Část vkladů by mohly zachránit stavební spořitelny úrokovými bonusy, čímž by získaly čas na refinancování závazků a zvýšení úrokových sazeb a mohlo by také dojít ke sloučení některých subjektů na finančním trhu.

6.2.3 Demografické prostředí

Podle předběžných údajů za 1. pololetí 2009 zůstal zachován dynamický meziroční růst počtu obyvatel ČR o 0,6 %. Kladné saldo migrace se v 1. pololetí udrželo na vysoké úrovni 18 tis. osob a představovalo nejvýznamnější faktor nárůstu populace, byť se jeho intenzita v porovnání s rokem 2008 snížila. Přirozený přírůstek populace dosáhl 4 tis. osob, což je o 2 tis. méně proti stejnému období roku 2008. Všeobecně lze konstatovat, že česká populace má z ekonomického pohledu stále velmi příznivou strukturu s vysokým podílem obyvatel v produktivním věku (15 až 64 let), který však zřejmě dosáhl svého maxima na přelomu let 2008 a 2009. I podle předpokladů vysoké varianty projekce je nadále možné očekávat nižší imigraci, a

tedy i mírné zhoršení demografické struktury. Tento jev by měl být podpořen i snížením poptávky po zahraniční pracovní síle vlivem nižší ekonomické aktivity. Stagnace či následný mírný pokles počtu obyvatel v produktivním věku by však podle propočtů měly být více než kompenzovány efekty v rámci věkové struktury pracovní síly, kdy se zvyšují strukturální podíly věkových skupin s vysokou či narůstající participací. To by mělo být podpořeno uzákoněným prodlužováním věku odchodu do důchodu. Na druhé straně projekce potvrzuje postupující proces stárnutí obyvatelstva. V roce 2007 byl poprvé v české historii počet lidí mladších 20 let nižší než počet obyvatel ve věku 60 let a více. V budoucnosti počet i podíl seniorů v populaci dále poroste v důsledku demografické struktury a dalšího prodlužování střední délky života. Strukturální podíl obyvatel starších 65 let na celkové populaci, který na počátku roku 2009 dosahoval necelých 15 %, by se měl do počátku roku 2020 zvýšit na téměř 20 % [20].

V souvislosti s poklesem počtu obyvatel lze očekávat i mírný pokles na trhu stavebního spoření. Roste podíl obyvatel starších 65 let, kteří většinou výhod stavebního spoření nevyužívají a úvěrové obchody také nejsou dominantou této věkové skupiny. Počet obyvatel v produktivním věku zřejmě dosáhl maxima na přelomu let 2008 a 2009, tudíž lze očekávat jeho pokles, který bude zřejmě doprovázen i poklesem ve stavebním spoření.

6.2.4 Technologické prostředí

Informační a komunikační technologie v podnikatelském sektoru mají nezastupitelnou roli již několik let. V současné době téměř všechny podniky používají počítač a mají připojení k internetu. Každým rokem dochází k dalšímu vylepšování komunikace a možností šíření informací jak mezi podniky a ostatními společnostmi, tak i v rámci podniku samotného prostřednictvím ICT. Tyto technologie umožnily i zcela nový způsob provádění jednotlivých podnikových procesů jako je prezentace podniku prostřednictvím webových stránek, elektronické obchodování atd. ICT a jejich použití nabízí významné pracovní příležitosti; stimuluje růst, podněcuje podniky k investicím do inovací a může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti [19].

V souvislosti s tímto trendem sleduje Český statistický úřad od roku 2002 rozvoj a využívání ICT v podnikatelském sektoru. 70 % podniků mělo v lednu 2009 firemní (interní) počítačovou síť - z velkých podniků to byla většina (97 %), u malých 63 %. Interní webové stránky (intranet) měla v průměru pětina (19 %) podniků, tj. téměř 30 % těch, co měly firemní počítačovou síť. Extranet mělo 14 % podniků, na konci roku 2003 jich bylo pouze 6 % [19].

Míru rozšíření informačních technologií taktéž ovlivňovalo odvětví ekonomické činnosti sledovaných podniků. Některá odvětví jsou z jejich podstaty na informačních technologiích závislá více, jiná méně. Do první kategorie patří např. podniky z odvětví: „Peněžnictví a pojišťovnictví“ nebo „Informační a komunikační činnosti“. Používání moderních IT pro ně představuje prostředek k dosažení konkurenční výhody, ale často spíše nezbytnost pro přežití na trhu. Pro některé odvětví jako například „Stavebnictví“ či „Administrativní a podpůrné činnosti“ již přínos IT tak vysoký není a proto byly u nich tyto technologie méně rozšířené [19].

Vývoj nelze zastavit, vstup do informačního věku je stále zřetelnější. Rozšíření internetu umožnilo získání velkého množství informací, ale také je stále více používán k nákupu a prodeji produktů a služeb.

Mohutný vývoj nových technologií má velký vliv i na stavební spořitelny. Klienti stále více dávají přednost pohodlí domova před návštěvou banky. Modrá pyramida také stále pracuje na svých webových stránkách. Klienti mají možnost přímo z domu zjistit spoustu informací o produktech, které spořitelna nabízí, vybrat si, kterou službu chtějí, odeslat nezávaznou objednávku nebo si přímo domluvit návštěvu poradce. Blíže se tomu budu věnovat v dalších kapitolách.

6.2.5 Sociální prostředí

Češi jsou při správě svých financí konzervativní, téměř čtyři pětiny lidí upřednostňují spoření před investicemi a půjčkami. Vyplývá to z průzkumu společnosti Ipsos Tambor pro soutěž Zlatá koruna. Spořivější jsou přitom více ženy než muži. Při správě osobních financí důvěřuje pouze sobě 41 % lidí. Více než 45 % lidí pak věří finančním poradcům, bankéřům a zástupcům pojišťoven. Pouze 14 % Čechů by se obrátilo o pomoc nebo radu na své známé či přátele.

Při pořizování finančních produktů přitom lidé preferují zprostředkování finančními poradci, a to v 28 %. Přímý nákup na internetu upřednostňuje čtvrtina respondentů. U poradenství lidé nejvíce preferují možnost porovnání a výběr z více produktů. U internetu je to především snadná dostupnost a pohodlí a až následně úspora finančních prostředků.

Finančně nejodvážnější jsou podle průzkumu při správě financí středoškoláci, naopak nejméně vysokoškoláci. Češi si přitom nevědí rady především s podílovými fondy, kterým

nerozumí téměř dvě třetiny lidí. Naopak nejsrozumitelnější je stavební spoření, kterému nerozumí jen 8 % respondentů [22].

Nárůst zájmu o stavební spoření u Modré pyramidy v roce 2009 svědčí o tom, že lidé stále vyhledávají produkty, které jim poskytnou především vysokou míru bezpečí, optimální zhodnocení úspor a možnost čerpání výhodného úvěru na bydlení. Zájem vzrostl také o úvěry určené na renovace a modernizace bydlení. Modrá pyramida nabízí produkty pro celou rodinu a klienti to velice oceňují.

6.3 Mikroprostředí

Marketingové mikroprostředí nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikroprostředí lze zařadit partnery, zákazníky, konkurenci, veřejnost aj. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost firmy.

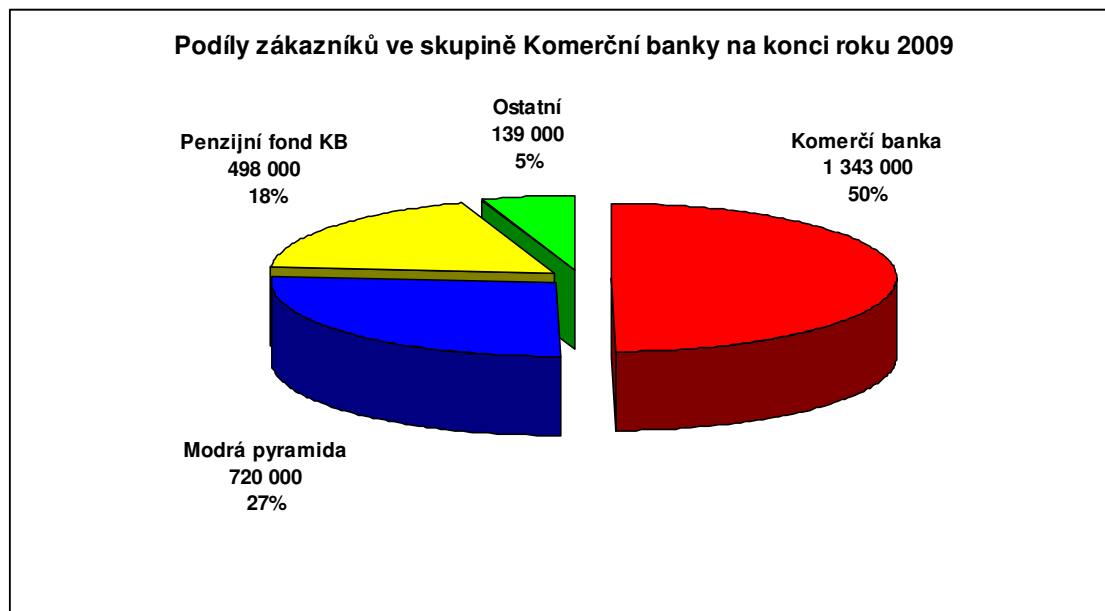
6.3.1 Zákazníci

V roce 2009 Modrá pyramida uzavřela 188 000 smluv o stavebním spoření a jejich navýšení, což znamenalo druhou pozici na trhu stavebního spoření. Nově poskytnuté úvěry na bydlení dosáhly solidních 10,5 mld. Kč.

Rekordním 40 500 klientům Modrá pyramida zprostředkovala bankovní a pojišťovací produkty.

Ke konci roku 2009 obsluhovala Modrá pyramida 720 000 zákazníků, což ve srovnání s jejím 100% akcionářem Komerční bankou představuje více než polovinu zákazníků.

Následující graf znázorňuje počty zákazníků ve skupině Komerční banky.



Graf 3 Podíly zákazníků ve skupině Komerční banky na konci roku 2009

Zdroj: vlastní z [23]

6.3.2 Struktura firmy

Příloha č. 1 zobrazuje organizační strukturu Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s., platnou od 1.2.2010. Organizační struktura zahrnuje 9 odborů, které jsou dále rozčleněny do 23 oddělení a ty dále do 33 týmů.

Dle údajů z října loňského roku pracovalo v Modré pyramidě 364 zaměstnanců, z toho 36 na manažerských postech. Ve firmě jsou z 71% zaměstnány ženy. Průměrný věk zaměstnanců je 39,8 let a nejpočetnější je skupina zaměstnanců ve věku 30 – 44 let. Více údajů je obsaženo v Příloze č. 2.

Odbor marketingu je v hierarchii zařazen samostatně a má dva útvary: oddělení řízení produktů a segmentů a oddělení operativního marketingu. Oba tyto útvary mají na starosti marketingové záležitosti v Modré pyramidě stavební spořitelně.

Oddělení řízení produktů a segmentů má na starosti především produkty, vymýšlí nové produkty a upravuje stávající a nejsou to jen produkty Modré pyramidy, ale také produkty vyvíjené v rámci skupiny Komerční banky. Kontinuálně sleduje, co se děje na finančním trhu a

především u konkurence – jaké má jejich produkt podmínky, úroky, poplatky a jaké novinky, akční nabídky, způsoby prodeje se dějí u konkurence. Oddělení zjišťuje, jak zajímavá je obchodní nabídka, co klienti oceňují, na co reagují, co potřebují. Provádí průzkumy, na základě kterých upravuje parametry produktů nebo přichází s novými.

Oddělení operativního marketingu připravuje mediální kampaně, televizní spoty, letáky, spravuje webové stránky, stará se o reklamní předměty, distribuci formulářů a podílí se na tzv. regionálním marketingu. Operativní marketing vymýšlí, jak co nejlépe a nejefektivněji pomáhat prodeji toho, co oddělení produktů vymyslí.

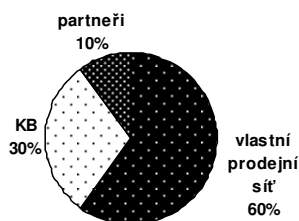
6.3.3 Distributoři

V roce 2008 pokračovala změna v systému řízení distribuční sítě. Hlavním cílem všech prováděných změn je trvalé zlepšování kvality poskytovaných služeb a zvyšování profesionality celé obchodní sítě. Každému klientovi je k dispozici poradce, který zná jeho potřeby a díky široké škále nabízených finančních produktů je schopen vždy nabídnout nejvhodnější řešení „šité na míru“.

Vedle 1537 kvalifikovaných poradců ve 262 prodejních místech po celé České republice mohou klienti Modré pyramidy využít i všechna obchodní místa Komerční banky, a.s. a sít vybraných zprostředkovatelských agentur.

Modrá pyramida pokračovala v provozu projektu Hypocentrum, který je v České republice unikátní. Jedná se o největší poradenské centrum svého druhu. Hypocentrum spolupracuje s řadou developerských společností a nabízí klientům Modré pyramidy komplexní řešení jejich bytových potřeb, od výběru nemovitosti až po nejvhodnější formu financování.

Následující graf zobrazuje distribuční model v MPSS.



Graf 4 Distribuční model prodejní sítě

Zdroj: vlastní

6.3.4 Konkurence

Stavební spoření mohou provozovat jen specializované banky na základě zvláštního oprávnění [18]. Pouze tyto banky mohou ve své obchodní firmě užívat slova "stavební spořitelna, jejich překlady, nebo slova od nich odvozená" a nabízet produkt pod označením "stavební spoření". V současné době vlastní licenci pět stavebních spořitel, které jsou všechny členy Asociace českých stavebních spořitel:

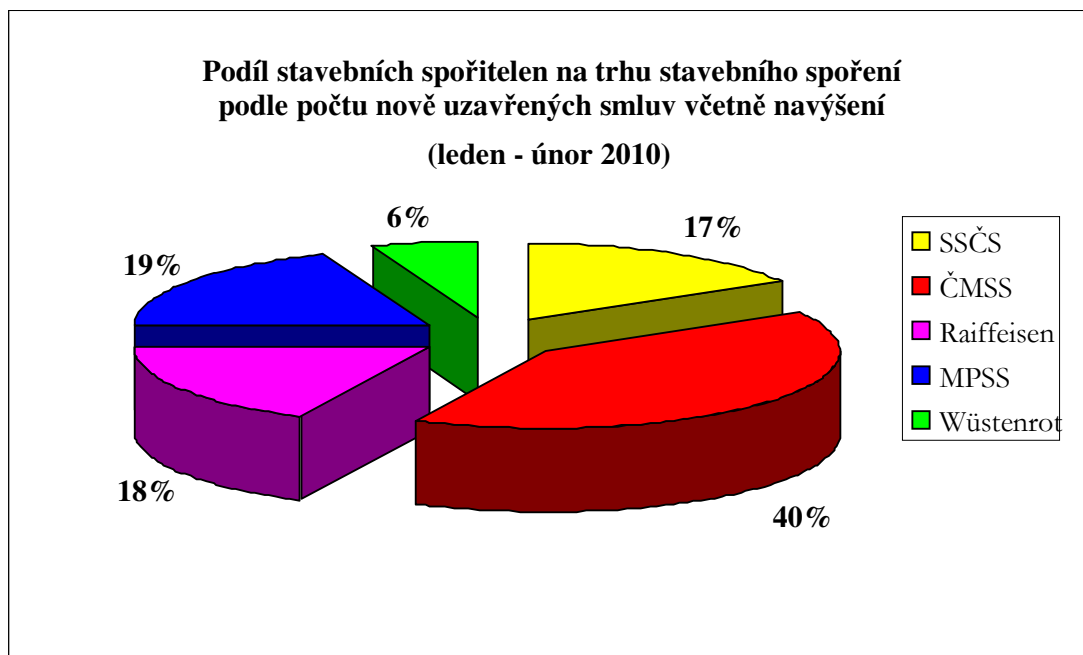
- **Českomoravská stavební spořitelna, a.s.** 
- **Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.** 
- **Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.** 
- **Raiffeisen stavební spořitelna, a.s.** 
- **Wüstenrot – stavební spořitelna, a.s.** 

Následující tabulka a grafy zobrazují podíly stavebních spořitel na trhu stavebního spoření podle počtu nově uzavřených smluv o stavebním spoření včetně navýšení, podle počtu poskytnutých úvěrů v období leden – únor 2010, a to celkově a pak po jednotlivých letech (2009, 2010), aby byl znázorněn růst či pokles prodeje.

spořitelna	Nové smlouvy 2010	Cílová částka 2010 (v mil. Kč)	Nové smlouvy 2009	Cílová částka 2009 (v mil. Kč)	Počet poskytnutých úvěrů 2010	Počet poskytnutých úvěrů 2009
ČMSS	55 875	21 815	55 432	20 191	7 987	7 778
SSČS	23 092	5 447	33 851	5 650	2 275	3 726
MPSS	26 627	5 304	25 518	5 782	1 543	2 171
Raiffeisen	24 187	6 908	19 291	5 291	2 765	2 089
Wüstenrot	7 961	2 193	11 250	2 908	1 201	995
CELKEM	137 742	41 667	145 342	39 821	15 771	16 759

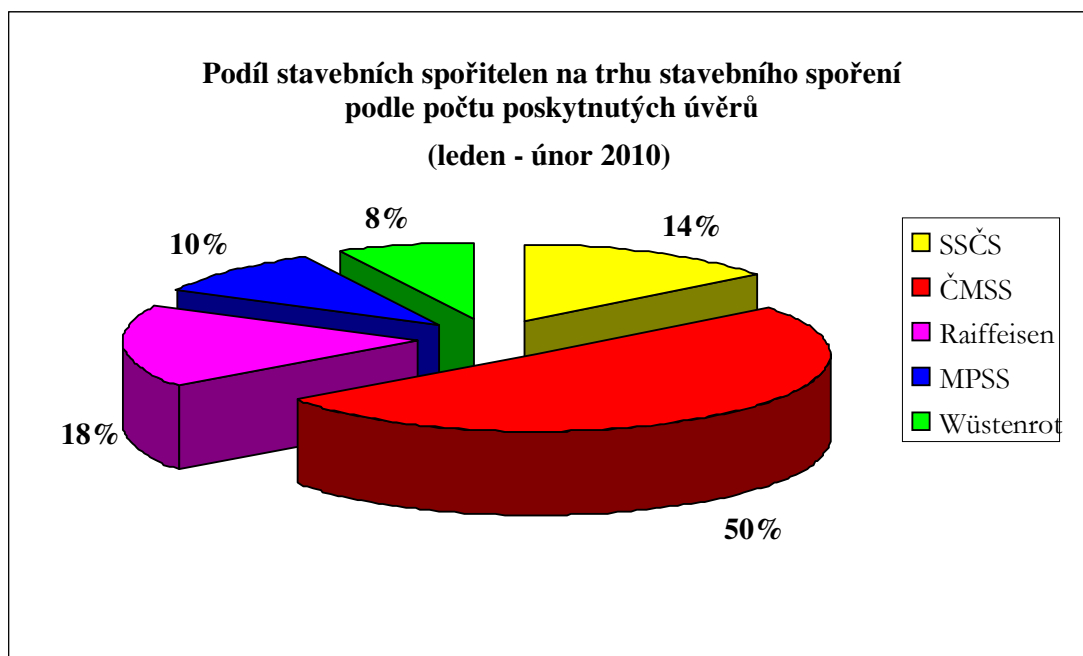
Tabulka 2 Přehled počtu nových smluv o stavebním spoření a počtu poskytnutých úvěrů v období leden – únor 2009/2010

Zdroj: vlastní z MPSS



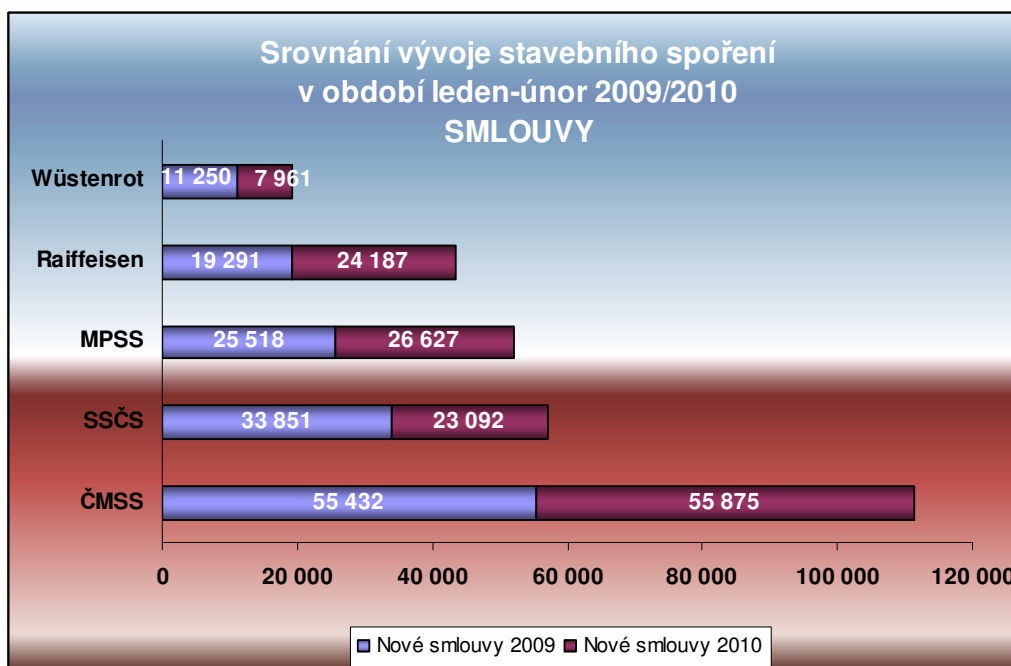
Graf 5 Podíl stavebních spořitelén na trhu stavebního spořeni podle počtu nově uzavřených smluv

Zdroj: vlastní z MPSS



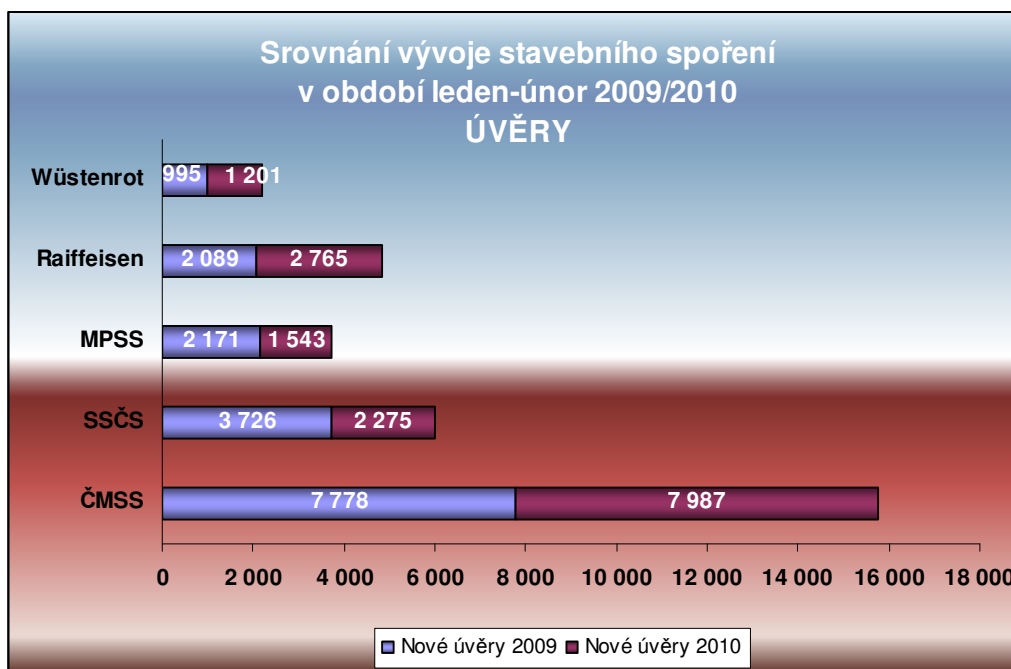
Graf 6 Podíl stavebních spořitelén na trhu stavebního spořeni podle počtu poskytnutých úvěrů (leden – únor 2010)

Zdroj: vlastní z MPSS



Graf 7 Srovnání vývoje stavebního spoření podle počtu uzavřených smluv včetně navýšení v jednotlivých stavebních spořitelnách v období leden-únor 2009/2010 – srovnání meziročně

Zdroj: vlastní z MPSS



Graf 8 Srovnání vývoje stavebního spoření podle počtu uzavřených úvěrů v jednotlivých stavebních spořitelnách v období leden-únor 2009/2010 – srovnání meziročně

Zdroj: vlastní z MPSS

Jak z grafů 7 a 8 vyplývá, ve smlouvách i v úvěrech jednoznačně vede **Českomoravská stavební spořitelna, a.s.** Meziroční vzrůst stavebního spoření činí 443 smluv, což dokazuje její stabilní výsledky. Největší propad zaznamenala **Stavební spořitelna České spořitelny**, přes 10 000 smluv ve srovnání s rokem předchozím. Naopak **Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.** oproti roku 2009 zvýšila počet smluv o více než 1 000, takže v letošním roce zaujmula druhou pozici. **Wüstenrot** je s velkým rozdílem na posledním místě.

Vedoucí pozici na úvěrovém trhu v lednu a únoru letošního roku zaujímala **Raiffeisen stavební spořitelna** s nárůstem objemu úvěrů o více než polovinu. Růst zaznamenala také **Wüstenrot** a **Českomoravská stavební spořitelna**. **Modrá pyramida** zaznamenala oproti roku 2009 velký propad, stejně jak **Stavební spořitelna České spořitelny**.

Z grafů je patrné, že **Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.** zaujímá 3. pozici (ve stavebním spoření) a 4. pozici (v úvěrech) na trhu stavebního spoření, což není optimální.

6.4 Marketingový mix

Prostřednictvím analýzy marketingového mixu je možné získat přehled o marketingové strategii firmy. **Modrá pyramida** marketingovým činnostem věnuje mimořádnou pozornost. Marketingové aktivity jsou realizovány pravidelně, několikrát do roka jsou organizovány marketingové kampaně s cílem získání a udržení klienta, prohlubování loajality stávajících zákazníků a celkově ke zvýšení tržního podílu firmy na trhu stavebního spoření.

Marketingová strategie vychází z marketingového mixu. V oblasti služeb se jedná o tzv. **7P - produkt, cenu, distribuci a komunikaci, lidé, materiální prostředí a procesy**. Dále se zaměřím na nejvýznamnější oblasti z marketingového mixu.

6.4.1 Produkt

V roce 2006 se 100% akcionářem stala Komerční banka, a.s. a **Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.** se tak stala součástí finanční skupiny Komerční banky, a.s. a součástí skupiny Société Générale, jedné z největších bankovních skupin v Evropě. Do širokého portfolia produktů, které **Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.** nabízí svým klientům, tak přibyly další – doplňkové produkty. V rámci skupiny Komerční banky, a.s. **Modré konto**, **Modré konto Plus**, **Modrá půjčka**, **Modrá kreditní karta**, dále penzijní připojištění od Penzijního fondu Komerční banky, a.s., rizikové životní pojištění **PYRAMIDA** od Komerční pojišťovny, a.s., životní pojištění a pojištění majetku od Allianz pojišťovny, a.s.. **Modrá pyramida stavební spořitelna,**

a.s. zprostředkovala v roce 2009 187 945 smluv o stavebním spoření, 15 986 úvěrů a přes 40 tisíc doplňkových produktů Komerční banky, a.s. a jejich dceřiných společností.

Následovně jsou uvedeny některé spořicí a úvěrové produkty, která MPSS nabízí, a v příloze č. 3 jsou blíže popsány.

1) Oblast stavebního spoření:

Výhodné stavební spoření

MAXI spoření

Spoření Mopísek

Spoření EEKT

Spoření MOPY JUNIOR

Prodloužení PLUS

2) Oblast úvěrů:

Hypoúvěr

Hypoúvěr GARANT

Rychloúvěr

Překlenovací úvěr

Pohotovostní úvěr

Úvěr ze stavebního spoření

Hypotéky KB

Zelený úvěr

3) Dále MPSS nabízí

- *půjčky: Modrá půjčka, Modrá kreditní karta*
- *běžné účty: Modré konto, Modré konto PLUS, KontoG2, KB Spořicí konto*
- *pojištění: Rizikové životní pojištění PYRAMIDA, Pojištění majetku, Povinné ručení*
- *úvěry na renovace a rekonstrukce bytových domů a bytů: Renoúvěr Multi, Renovační program*
- *penzijní připojištění*

6.4.2 Cena

Cena stavebního spoření

U stavebního spoření je cena produktů stanovena procentem z cílové částky¹. Standardně je to 1% z cílové částky. Např. při cílové částce 300 000 Kč klient zaplatí za uzavření smlouvy o stavebním spoření 3 000 Kč. Modrá pyramida u některých typů produktů, např. Spoření Mopísek či Spoření MOPY JUNIOR snížila standardní poplatek na polovinu, tj. na 0,5% z cílové částky.

Pro zvýšení atraktivnosti svých produktů MPSS zavedla u některých produktů tzv. slevy z poplatku, které se pohybují od 50 % z úhrady za uzavření smlouvy (např. Spoření EFEKT, Prodloužení PLUS). Některé dokonce mají slevu ve výši celých 100 % z úhrady za uzavření smlouvy (také např. Spoření EFEKT, Prodloužení PLUS).

Cena úvěrů

U úvěrů se platí poplatek za zpracování úvěru, který se odvíjí od výše částky úvěru. U některých úvěrů je poplatek za zpracování úvěru zcela prominut (např. Pohotovostní úvěr, Zelený úvěr).

Cena ostatních bankovních produktů

Cena ostatních bankovních produktů je závislá na tom, o jaký produkt se jedná. U některých se platí např. poplatky za vedení účtu v případě běžných účtů, u některých jsou to opět poplatky za uzavření smlouvy či za zpracování žádosti. Klienti, kteří jsou klienty Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s. a zároveň klienty Komerční banky, a.s., mají tyto bankovní produkty výhodnější než běžní klienti.

6.4.3 Distribuce

Jak již bylo zmíněno dříve, Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. má svou vlastní distribuční síť, v čemž je spolu s ještě s jednou stavební spořitelnou výjimečná. MPSS má tak možnost na rozdíl od ostatních stavebních spořitelen přiblížit se více klientovi, a to i v oblastech, kde nejsou zřízeny žádné pobočky bank. Tato vlastní prodejní síť má 1537 kvalifikovaných poradců ve 262 prodejních místech v celé České republice.

¹ Cílová částka je smluvně sjednaná peněžní částka, kterou bude mít účastník při splnění podmínek k dispozici. Rovná se součtu vkladů, státní podpory, úvěru ze stavebního spoření a úroků z vkladů a státní podpory, po odečtení daně z těchto úroků.

Klienti Modré pyramidy mohou také využít i všechna obchodní místa Komerční banky, a.s, kterých je bezmála 400 po celé České republice.

Vybrané zprostředkovatelské agentury mohou také obsluhovat klienty Modré pyramidy. Některé agentury mají místní působení, ale většina jich je celorepublikových. Přesná čísla a identifikaci poradců agentur, kteří zprostředkovávají stavební spoření a úvěry pro Modrou pyramidu není znám.

Vedle toho Modrá pyramida provozuje poradenské centrum Hypocentrum, které spolupracuje s developerskými společnostmi a nabízí klientům komplexní služby.

6.4.4 Komunikace a propagace

Nezbytnou součástí marketingové strategie Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s. je propagace svých výrobků a služeb. Tento prvek marketingového mixu považují za stěžejní. MPSS věnuje propagaci náležitou pozornost. Vzhledem k tomu, že na trhu stavebního spoření panuje tvrdá konkurence, je propagace produktů MPSS klíčovým bodem pro udržení pozice na daném trhu a pro zvýšení tržního podílu.

Mezi hlavní formy propagace řadí MPSS zejména reklamu a internetovou komunikaci.

Reklama

Na reklamu, resp. marketingové kampaně vydává MPSS ročně několik desítek milionů, jejichž cílem je zvýšení poptávky po produktech a zvýšení povědomí potencionálních klientů o MPSS.

Modrá pyramida připravuje každoročně 2 reklamní kampaně, jarní a podzimní, přičemž podzimní kampaň je pokládána za zásadní, v této době se uzavírá nejvíce smluv a vkládají se největší objemy peněz. Většina klientů má zažito, že tyto akce jsou vždy na konci roku, takže tomu přizpůsobuje i své záměry. Avšak loňský, resp. letošní rok je prvním rokem, kdy došlo ke změně a konkurenční stavební spořitelny (např. ČMSS, SSČS, Raiffeisen) tyto akce na konci roku prodlužují do začátku roku letošního, zpočátku je prodlužovaly pouze na období leden – březen a teď přistupují k prodloužení do konce června. .

Tedy i pro letošní rok MPSS připravila Jarní kampaň (blíže viz. příloha č. 4), jejímž cílem je oslovit především nové klienty, ale také stávající klienty, kteří u MPSS čerpají úvěr.

Akce platí od 1.3.-30.4.2010, ale jak se dá po vzoru konkurence přepokládat, kampaň bude prodloužena.

Kde dále můžeme spatřit reklamu Modré pyramidy, jsou mostní plochy na dálnicích a silnicích. Samozřejmě nesmíme opomenout i reklamu v televizi, rozhlasu či tisku.

Internetová komunikace

Internetové stránky Modré pyramidy jsou neustále zdokonalovány a aktualizovány tak, aby klient mohl získat rychle a přehledně potřebné informace, pokud hodlá spořit, financovat bydlení, půjčit peníze nebo získat další produkty, které MPSS nabízí (produkty KB, pojištění, penzijní připojištění atd.).

MOPY TV

Na internetových stránkách MPSS je také možné od října loňského roku sledovat webovou televizi MOPY TV. Klienti, ale i poradci MPSS se zde mohou dozvědět aktuality z oblasti stavebního spoření a úvěrů. Tento projekt je důležitým inovativním prostředkem komunikace s klienty. Modrá pyramida je jedinou českou finanční institucí a jedinou stavební spořitelnou v Evropě, která webovou televizi provozuje.



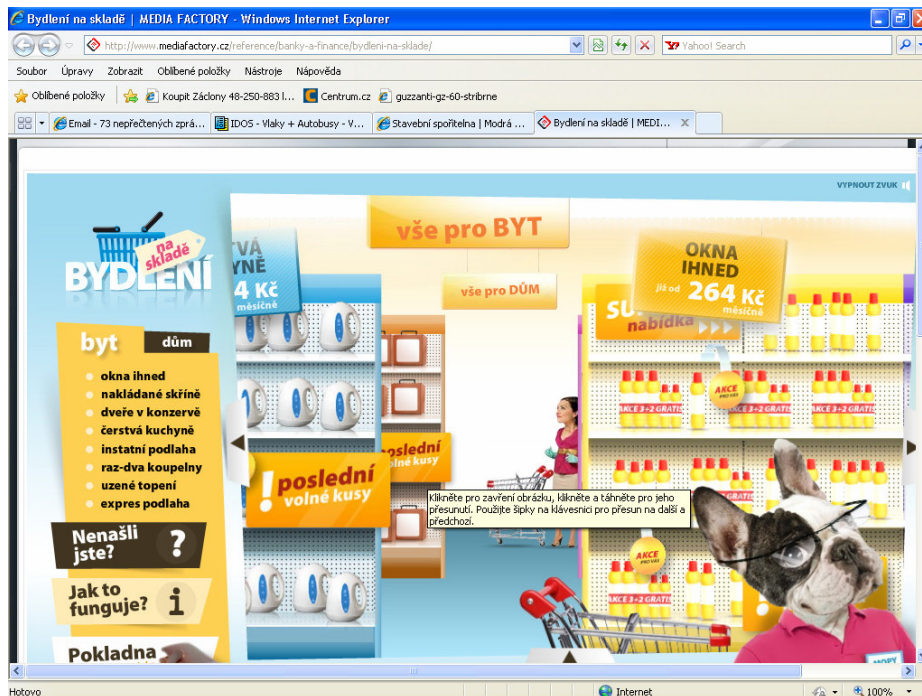
Obrázek 17 MOPY TV

Zdroj: MPSS

BYDLENÍ NA SKLADĚ

Bydlení na skladě doplňuje komunikaci Modré pyramidy o originální a inovativní složku. Zákazníci v regálech virtuálního supermarketu mohou nalézt instantní střechy, ale také okna, fasády a další zboží, které jim skutečně může pomoci ke zlepšení jejich bydlení. Za takovým produktem se samozřejmě skrývá úvěr, jehož výši si každý může upravit sám. Celý proces nákupu je stejně jako samotné prostředí co nejvíce přizpůsoben realitě kamenných supermarketů a je tedy blízký běžným klientům. V supermarketu si každý vybere přesně to, co potřebuje. Nákup v supermarketu je zcela nezávazný. Klient si může vybrat ze dvou oddělení „Vše pro DŮM“ nebo „Vše pro BYT“, klient vybírá zboží a vkládá ho do košíku. Když klient nenajde, co hledá, napíše MPSS, co potřebuje a MPSS pro klienta navrhne řešení. V seznamu má klient neustále přehled o všem, co si v supermarketu vybral. Tato aplikace poskytuje uživatelům interaktivní prostředí včetně „virtuálního prodavače“. Animovaný psí maskot MOPY reaguje na aktivitu zákazníků supermarketu, dává jim tipy a rady, pomáhá s pohybem po webu a přináší zpestření a zábavu.

Základní koncepce internetové prezentace stavební spořitelny Modrá pyramida vychází z požadavku na zajištění snadné a rychlé orientace zákazníků v nabídce produktů a poskytnutí komplexních informací potřebných k vyřízení žádosti o různé typy úvěrů. Cílem je netradiční komunikací oslovit stávající i nové zákazníky a nabídnout jim srozumitelné financování jejich bydlení.



Obrázek 18 Bydlení na sklade

Zdroj: MPSS

Podpora prodeje

SOUTĚŽE

Do loňského května klienti dostávali jako benefit při uzavření stavebního spoření dárek. Byly to dárky jako například osušky, tašky, čajové soupravy. Všichni klienti také každoročně s výpisem z účtu mohli soutěžit, pokud odpověděli na soutěžní otázku. Cílem této akce bylo získat kontaktní údaje na klienta, příp. jeho rodinu. Jak se však ukázalo, klienti dávali více přednost slevě na poplatek za uzavření smlouvy než dárku, a proto se od soutěží ustoupilo.

VELETRHY, VÝSTAVY

Účast MPSS na veletrzích či výstavách po celé republice je organizována samostatně každým regionem. Region dostává přidělený určitý budget peněz, jehož výši musí dodržet. Regiony tak samy tak rozhodují, kam jednotlivé finanční prostředky vloží. Centrála pouze kontroluje stav dodržování budgetu a doporučuje jeho čerpání správným směrem. MPSS ovšem nesmí chybět na známém mezinárodním veletrhu FOR ARCH či FOR HABITAT, Stavební veletrhy Brno, Bydlení 2010 atd.

Public relations

MPSS prostřednictvím public relations buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, nahlíží na její postoje a snaží se je ovlivňovat. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která mimo jiné zajišťuje poskytování informací veřejnosti a zároveň získávání zpětné vazby a dalších informací od veřejnosti. Nástroje, které využívá v PR, jsou tiskové zprávy, tiskové konference, sponzorská činnost a nesmíme zapomenout na již zmiňovanou MOPY TV. Modrá pyramida má záměr před klientem vystupovat jako „**Expert na spoření a financování**“.

Osobní prodej

V dnešním světě, kdy si nedovedeme představit život bez počítače a internetu a kdy stále více lidí využívá internetu jako prostředku k nákupu výrobků a služeb, Modrá pyramida více preferuje osobní prodej před využíváním internetu. I když konkurenční stavební spořitelny možnost uzavření smlouvy o stavebním spoření přes internet mají, MPSS dává přednost osobní návštěvě klienta. Poradce dokáže klientovi poradit, pomoci mu s tím, co potřebuje, doporučit nejlepší možnou variantu, přesvědčit o správnosti výběru. Poradce přichází do rodiny a může tak získat kontakt na ostatní členy rodiny.

6.4.5 Lidé

Vzhledem k tomu, že prodej stavebního spoření, úvěrů a dalších produktů je službou, je zde nepostradatelný lidský faktor. Poradci jsou těmi, kdo prodej s klientem zprostředkovávají, a proto jsou pravidelně vyškolení v prodejních technikách a učí se, jak před klientem vystupovat. Nemohou před klienta přijít nepřipraveni a neposkytnout jim kompletní poradenský servis. Neméně důležitý je i vzhled poradce, který by měl společnost vhodně reprezentovat. MPSS klade důraz na osobní přístup ke svým partnerům a klientům.

Do kontaktu s klientem přicházejí i zaměstnanci, ať už přímo či nepřímo. Zaměstnanci mohou přímo ovlivňovat kvalitu poskytovaných služeb. Leží na nich velká zodpovědnost. Všechno to, co poradce s klientem v terénu „sepíše“, musí zaměstnanci zpracovat, a to v určitém časovém rozmezí. Zároveň poskytují prodejní síti kompletní servis pro prodejní síť. Jejich úkolem je i zlepšování, zjednodušování a zrychlování procesů.

6.4.6 Procesy

Interakce mezi klientem a poradcem během procesu poskytování služby je důvodem pro podrobnější zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Proto se provádí analýzy procesů, zjednodušují se a zrychlují se jednotlivé kroky, z kterých se proces skládá, nebo se upouští od těch, které jsou zbytečné. Celý proces uzavření smlouvy či úvěru by měl být rychlý a bez zbytečného papírování, které obtěžují jak klienta, tak i poradce. Procesy se v MPSS neustále zdokonalují, zjednodušují a zrychlují.

6.4.7 Ocenění

To, že Modrá pyramida a její produkty jsou kvalitní, dokazuje řada ocenění, která Modrá pyramida získala. Již popáté za sebou byla oceněna jako Stavební spořitelna roku (Stavební spořitelna roku 2005, 2006, 2007, 2008, 2009). Vedle toho získala za produkt Hypoúvěr Zlatou korunu v roce 2005 a 2006, za Renovační program Stříbrnou korunu 2005 a za Hypoúvěr 100 Stříbrnou korunu 2006 a 2007. A také obsadila 3.místo v soutěži Zlatý měšec 2005 a 2.místo v roce 2006.

6.5 SWOT analýza

Poznatky získané na základě jednání s ředitelem marketingu, svého zaměstnání v Modré pyramidě a strategické analýzy Modré pyramidy jsem shrnula do SWOT analýzy, která má firmě pomoci vyhodnotit její současnou situaci a sloužit jako opora pro následný návrh vhodné marketingové strategie.

SWOT analýza		
Vnitřní prostředí	<p style="text-align: center;">Silné stránky (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> • zázemí silného akcionáře • dobrá image • vlastní obchodní síť • rozsáhlá síť prodejních míst • kvalita produktů • prodej produktů KB a dceřiných společností • pružná organizační struktura • kvalifikovaní zaměstnanci • vysoká úroveň marketingové komunikace 	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nedostatečná synergie v rámci skupiny KB • dlouhá doba vyřizování úvěrů • malý tržní podíl • absence motivace v odměňování zaměstnanců
	Vnější prostředí	<p style="text-align: center;">Příležitosti (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> • možnost získání nových klientů prostřednictvím segmentace • možnost zvýšení tržního podílu prostřednictvím marketingových akcí • přechod na nové informační systémy • zavedení novinek v oblasti školení

Obrázek 19 SWOT analýza Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s.

Zdroj: vlastní

7 Návrh marketingové strategie Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s.

Marketingová strategie Modré pyramidy se v posledních letech rozvíjela naznačeným směrem:

- **orientace na zákazníka** (nástroje: mapa potřeb, klientská portfolia, klientská simulace a kalkulačky)
- **rozvoj kvalitního prodeje** (sít' kmenových poradců a sít' Komerční banky)
- **rozšířená nabídka produktů stavebního spoření a základních bankovních a pojišťovacích produktů** (spoření Efekt a Prodloužení Plus, Rychloúvěr, Modré produkty)
- **zavedení nástrojů k rozšíření úvěrového rizika** (předskorovaný malý úvěr na bydlení s úvěrovým limitem, aplikační skoring pro klienty s krátkou historií v MPSS)
- **zpracování a služby** (klientská linka, elektronická žádost pro malé úvěry, elektronické formuláře pro spoření a úvěry).

Na základě provedené situační analýzy, které je zakončena SWOT analýzou, je zřejmé, že Modrá pyramida by se měla více věnovat některým marketingovým aktivitám a hledat příležitosti k jejich zlepšení tak, aby byla úspěšnější, podařilo se jí získat více klientů a tím zlepšit její pozici na trhu stavebního spoření. Proto navrhuji následující opatření v marketingové strategii MPSS.

7.1 Strategie marketingového mixu

7.1.1 Produkt

V současné době má Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. rozsáhlou nabídku produktů, a to ať již produktů hlavních, tak produktů doplňkových. Z tohoto důvodu doporučuji setrvat u stávajících aktivit. Bylo by dobré zaměřit se i na některé specifické požadavky klientů, zda by se zavedením nového produktu nerozšířilo portfolio klientů. MPSS by se měla také orientovat na zkvalitnění svých služeb prostřednictvím názorů a doporučení klientů, jež poradci získávají při osobní návštěvě klienta. Z tohoto důvodu doporučuji s klientem vyplnit malý

dotazníček na spokojenost služeb a návrhu případných změn. Rovněž bych doporučila provést segmentaci klientů a jednotlivým skupinám nabízet produkty „šité na míru“ (více v segmentaci klientů).

Konkurenční výhodu společnosti vidím zejména v tom, že kromě stavebního spoření a úvěrů nabízí Modrá pyramida i doplňkové produkty, tj. produkty skupiny Komerční banky, penzijní připojištění od Penzijního fondu KB, rizikové životní pojištění PYRAMIDA od KB pojišťovny či životní pojištění a pojištění majetku pojišťovny Allianz. Klienti tak mohou být komplexně obslouženi a nemusí navštívit banku. Přestože většina klientů již využívá internetové bankovníctví, je i tak spousta klientů, zejména starších, kteří skládají peníze hotově na pobočce banky či spořitelny. Pro tyto klienty bych umožnila skládat peníze přímo u poradce, aby klient nemusel do banky. Samozřejmě tento krok by měl být právně ošetřen, aby nedocházelo k zneužití. I když Modrá pyramida je úspěšná v prodeji doplňkových produktů, dle mého názoru, by na úkor doplňkových produktů neměla zanedbávat svojí hlavní činnost, tzn. prodej stavebního spoření a úvěrů.

Modrá pyramida se ve své nabídce produktů orientuje na nové potenciální klienty a stávajícím klientům je věnována jen malá pozornost. Stávající klienti, přestože již smlouvu o stavebním spoření mají, možná mají i úvěr, ale i tak se opětovně mohou stát klienty Modré pyramidy, mohou uvažovat o uzavření nové smlouvy či potřebují ještě další úvěr. Některé smlouvy klienti využili pro čerpání úvěrů, jiné smlouvy třeba ukončili pro potřebu finančních prostředků. Po čase má však klient zájem o další uzavření smlouvy, proto i pro ně by měla být připravena nabídka produktů.

7.1.2 Cena

Ceny produktů se Modrá pyramida snaží mít nastaveny podobně jako konkurence. Přesto pro získání konkurenční výhody nabízí u některých produktů slevy na poplatek za uzavření smlouvy či příspěvek na účet stavebního spoření, což bych doporučila firmě provádět i nadále.

Zvýhodněné balíčky

Pro to, aby MPSS mohla být pro klienta zajímavější, doporučila bych jí, aby klientům nabízela zvýhodněné balíčky produktů - 2 produkty u MPSS, 3. zdarma. Např. při uzavření smlouvy o stavebním spoření, penzijním připojištění, bych u třetího produktu např. běžného účtu nabídla vedení účtu na 1 rok zdarma a první platební kartu k účtu také zdarma.

Rodinné výhody

Modrá pyramida má ve svém portfoliu klientů celé rodiny, proto bych navrhovala nabízet rodinné výhody. Např. pokud u MPSS má uzavřenou smlouvu o stavebním spoření otec a matka, dítě by mohlo být uzavření smlouvy zdarma nebo může dostat příspěvek na účet stavebního spoření.

Slevy pro stávající klienty

Jako poděkování věrnému klientovi, kdy klient má více než jednu smlouvu o stavebním spoření, bych u další smlouvy doporučila slevu na poplatku, která u další smlouvy může být větší a to se může dále stupňovat, nebo poukaz na slevu pro rodinu či přátele.

Poukazy na slevu

Jako podporu prodeje by bylo možné poskytnout klientovi jako dárek poukaz na slevu na zboží či služby v některém obchodě.

Podpory prodeje mohou mít různou formu a rozsah. Existuje jich nepřeberné množství. Záleží jen na tom, co je pro klienta zajímavé. To se MPSS může dozvědět z již zmíněných dotazníků.

7.1.3 Distribuce

Modrá pyramida má rozsáhlou síť vlastních poradců, prodejní místa po celé republice, obchodní místa Komerční banky, zprostředkovatelské agentury, poradenské centrum Hypocentrum. Jelikož firma usiluje o zvýšení prodeje a zvýšení tržního podílu, navrhuji v této oblasti zajištění požadované kvalifikace zprostředkovatelů, zkvalitnění sítě zprostředkovatelů a rozšiřování vlastních prodejních míst.

7.1.4 Komunikace a propagace

I přes iniciativu marketingového oddělení zůstávají klienti, kteří o MPSS nevědí, a protože na poli stavebního spoření panuje silná konkurence, považují tento prvek marketingového mixu pro zlepšení komunikace s klienty za stěžejní. Firma by se měla proto co nejvíce dostat do povědomí potencionálním zákazníkům v rámci svých finančních možností.

Na samotnou reklamu vydává Modrá pyramida několik miliónů ročně. Efektivitu mezi vynaloženými prostředky a návratností investic v podobě nových klientů lze těžko stanovit, proto bych od nákladných reklamních spotů upustila nebo je alespoň omezila jen na pár spotů v hlavních vysílacích časech a ušetřené finance vynaložila jiným směrem, např. na billboardy, výstavy, různé prodejní akce na veřejných místech, podpory prodeje.

Současné internetové stránky Modré pyramidy jsou přehledné, klient se bez obtíží dozví potřebné informace o tom, co ho zajímá, nalezne zde, jaké produkty a služby MPSS nabízí. Jako pozitivní hodnotím i Bydlení na skladě a MOPY TV, v které je MPSS jedinečná. Ačkoliv MPSS upřednostňuje osobní prodej, umožnila bych uzavírání smlouvy o stavebním spoření přes internet, stejně jak je tomu u konkurenčních stavebních spořitelů. Tuto možnost mají klienti, pouze pokud mají účet u KB a zavedenou službu MOJE BANKA. Je však spousta klientů, kteří využívají internetové bankovníctví, nejsou klienty KB a přesto třeba v důsledku nedostatku času (např. matky na mateřské) či již znalosti produktů (např. dlouhodobí klienti), preferují uzavření smlouvy přes internet před návštěvou poradce.

I když Modrá pyramida podporu prodeje v podobě soutěží vidí neefektivně a dle jejího mínění klienti upřednostňují slevy na poplatku před dárkem, přesto si myslím, že Češi jsou lidé soutěživí a nechají se snadno zlákat. Vedle zachování slev na poplatku bych příležitostně uspořádala byť jen malou soutěž. Nemusí jít ani o centrální soutěž, ale regionální, kdy cílem bude zvýšení prodejnosti a povědomí o Modré pyramidě v určitém kraji, městě, obci.

Jak výsledky ukazují, podpora prodeje by měla být zaměřena především na měsíce, které jsou pro stavební spoření „slabé“, tzn. kdy se uzavírá méně smluv. Uvažovala bych o zavedení např. „Letní kampaně“.

Firma má možnost vytvořit příležitost nalezení zajímavých kontaktů na potenciální klienty např. prostřednictvím internetových serverů, doporučení známým. Akce „Klient hledá klienta“ byla úspěšná v minulých letech, proto bych tuto akci zopakovala a za získání dalšího klienta bych navrhovala klientovi již zmíněnou slevu na poplatku nebo malý dárek.

Účast na výstavách a veletrzích pro získávání potenciálních zákazníků bych firmě doporučila i nadále.

7.1.5 Lidé

Zaměstnanci jsou pro chod celé společnosti důležití a jejich spokojenost by měla být prvořadým úkolem personálního oddělení. Vždyť zaměstnanci jsou většinou i klienty Modré pyramidy s celými svými rodinami. Jako dlouhodoletý zaměstnanec Modré pyramidy bych kladla větší důraz na osobní rozvoj zaměstnanců, a to zejména řadových zaměstnanců, a motivační programy. Firma podle mého názoru nebuduje u svých zaměstnanců loajalitu k firmě, nebuduje v nich pocit sounaležitosti a společného úspěchu. Ve firmě chybí pravidelný a spravedlivý systém odměňování, zaměstnanci nejsou hodnoceni podle kvality a rychlosti dosažení splněného úkolu. Rovněž program benefitů bych naopak rozšiřovala místo jeho omezování.

7.2 Strategie segmentace klientů

Na základě rozhovoru s ředitelem odboru marketingu ing. Zdeňkem Dobošem jsem zjistila, že Modrá pyramida v současné době neprovádí segmentaci klientů, ale dala si to jako jeden z cílů. Firmě bych proto doporučila co možná nejdříve provést segmentaci klientů, která je zejména důležitá pro to, aby byli identifikováni jednotliví klienti, klienti byli rozděleni do příslušných skupin, např. podle věku, podle regionu, kde bydlí, podle příjmů, podle životního stylu atd. a vybraným skupinám nabízet produkty „šité na míru“. Segmentace umožní MPSS odkrýt takové skupiny klientů, kteří jsou si uvnitř určitého segmentu co nejvíce podobní svými potřebami. MPSS se nemusí zaměřit na všechny tržní segmenty, ale jen na vybrané, což jí může výrazně ušetřit náklady.

Segmentace klientů je důležitá pro zvýšení tržního podílu, pro zvýšení konkurenceschopnosti, ale také zároveň pro eliminaci nákladů.

Závěr

Cílem diplomové práce byla analýza současné situace v Modré pyramidě stavební spořitelně, a.s. a následné navržení marketingové strategie pro tuto firmu. Modrou pyramidu jsem si vybrala z toho důvodu, že zde od roku 1997 pracuji. Analýza byla provedena z dostupných informací a údajů poskytnutých ředitelem odboru marketingu, dále z internetových stránek a výročních zpráv Modré pyramidy.

Modrá pyramida má samostatné marketingové oddělení, které se postupně rozrůstá o další specialisty ve svém oboru. Odpovídá tomu i její propracovaná marketingová strategie. Proto mnou navržená marketingová strategie by měla být chápána jako soubor doporučení a návrhů, jakým směrem by se firma mohla ubírat, a tyto návrhy a doporučení by měly být dále rozpracovány těmito odborníky.

V teoretické části diplomové práce jsem nejdříve shromáždila odborné poznatky z problematiky marketingové řízení, tvorby marketingové strategie a marketingového mixu služeb. Na základě těchto získaných poznatků jsem v praktické části provedla situační analýzu makroprostředí a mikroprostředí Modré pyramidy se zaměřením na oblasti, které jsou pro firmu stěžejní, a nejdůležitější vnější a vnitřní faktory, které nejvíce ovlivňují činnost firmy, jsem zanesla do SWOT analýzy. Situační analýza společně se SWOT analýzou byla podkladem pro návrh marketingové strategie Modré pyramidy stavební spořitelny, a.s..

Návrh marketingové strategie je pouze doplněním současné marketingové strategie, která je ve všech ohledech velmi dobře propracována. Prostřednictvím analýzy jednotlivých nástrojů marketingového mixu firmy jsem vytipovala oblasti, které by bylo možné ještě vylepšit nebo doplnit o nové věci, aby Modrá pyramida byla konkurenceschopnější a podařilo se jí získat větší tržní podíl a větší objemy zisků.

Jako největší nedostatky vidím to, že MPSS neprovádí segmentaci klientů a dále to, že ne všichni klienti mají možnost uzavření smlouvy o stavebním spoření přes internet tak jako u konkurenčních stavebních spořitel. V zájmu firmy by mělo být i neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců a vytváření pocitu sounáležitosti a společného úspěchu. Zkvalitňování prodejní sítě a rozšiřování vlastních prodejních míst je důležité pro poskytování kvalitních produktů a služeb.

Ke splnění uvedených cílů, by dle mého názoru, měla vést změna v některých oblastech marketingového mixu, snaha vedení o změnu, neustálé monitorování trhu a konkurence a rychlé se přizpůsobování vzniklým situacím na trhu stavebního spoření. To vše by mělo vést nejen ke zlepšení komunikace s klienty, ale také k získání nových klientů.

Doufám, že nejen doporučení, která vyplývají z navržené marketingové strategie, ale i samotné vypracování situační analýzy, SWOT analýzy a analýzy marketingového mixu, jež mohou být pro firmu zdrojem cenných informací, bude pro Modrou pyramidu stavební spořitelnu, a.s. přínosem.

Seznam použité literatury a pramenů

Odborná literatura

- 1 Armstrong, G., Kotler, P. Marketing. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelství, 1990
- 2 Cowel, D. The Marketing of Services. Oxford: Heinemann, 1983
- 3 Horáková H. Strategický marketing. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2003
- 4 Janečková, L. Vašítková, L. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2000
- 5 Janečková, L. Marketing finančních služeb. Opava: Slezská univerzita, 2003
- 6 Keřkovský, M., Vykypěl, O. Strategické řízení. Brno: PC-DIR, spol. s.r.o.-Nakladatelství Brno,1998.
- 7 Kotler, P. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 2001.
- 8 Kožená, M. Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku. Univerzita Pardubice, 2007
- 9 Meffert, H. Marketing Management. Praha: Grada Publishing, 1996.
- 10 Myšková R. Podklady k předmětu Manažerská analýza. Univerzita Pardubice, 2007
- 11 Payne, A. Marketing služeb.
- 12 Tellis, G. T. Reklama a podpora prodeje. Praha: Grada Publishing, 2000
- 13 Vaculík, J., Keřt, R. Marketingové řízení I. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008
- 14 Vaculík, J., Keřt, R. Marketingové řízení II. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008
- 15 Vaculík, J., Řízení změn I. díl Pardubice: Univerzita Pardubice 2006
- 16 Vaculík, J., Berka, A., Kuběnka, M., Řízení změn II. díl Pardubice: Univerzita Pardubice 2006
- 17 Vaculík, J., Základy marketingu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003

Internetové zdroje

- 18 Asociace českých stavebních spořitelen [online]. 2010. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.acss.cz/>>.
- 19 Český statistický úřad [online]. 2010. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/>>.
- 20 Ministerstvo financí [online]. 2010. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz/>>.

- 21 Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s. [online]. 2010. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpss.cz/>>.
- 22 Finance.cz. [online]. 2010. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.finance.cz/>>.
- 23 Komerční banka, a.s. [online]. 2010. [cit. 2010-04-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.kb.cz/>>.

Seznam zkratk

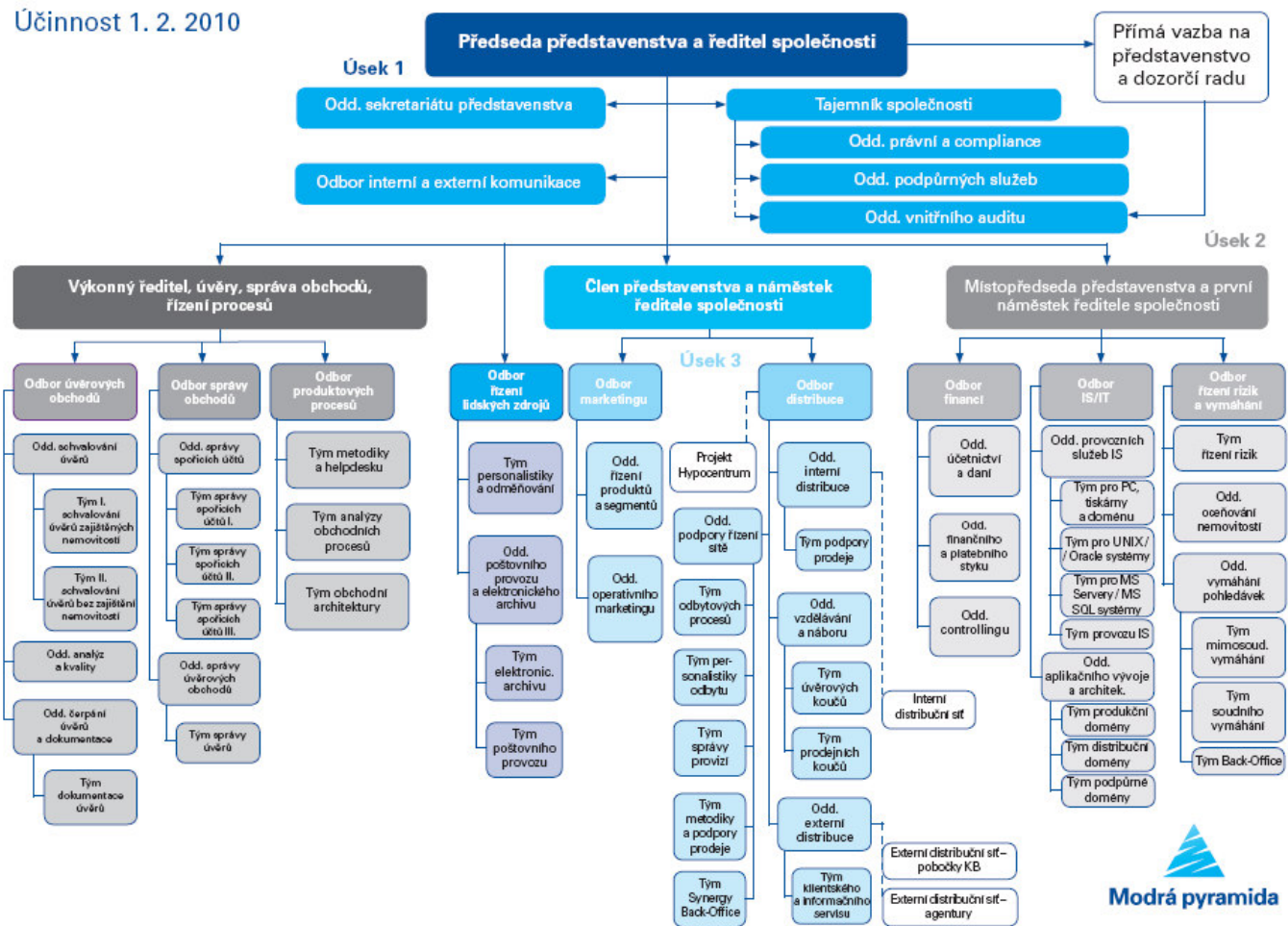
AČSS	Asociace českých stavebních spořitel
ČMSS	Českomoravská stavební spořitelna, a.s.
ČR	Česká republika
DPH	daň z přidané hodnoty
ČTK	Česká tisková kancelář
HDP	hrubý domácí produkt
IT	informační technologie
ICT	informační a komunikační technologie
KB	Komerční banka, a.s.
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPSS	Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
SSČS	Stavební spořitelna České spořitelny, a.s.

Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura MPSS.....	84
Příloha 2 Přehledy zaměstnanců v MPSS.....	85
Příloha 3 Přehled produktů stavebního spoření a úvěrů.....	87
Příloha 4 Marketingové kampaně MPSS na rok 2009, 2010.....	91

Příloha 1 Organizační struktura MPSS

Účinnost 1. 2. 2010



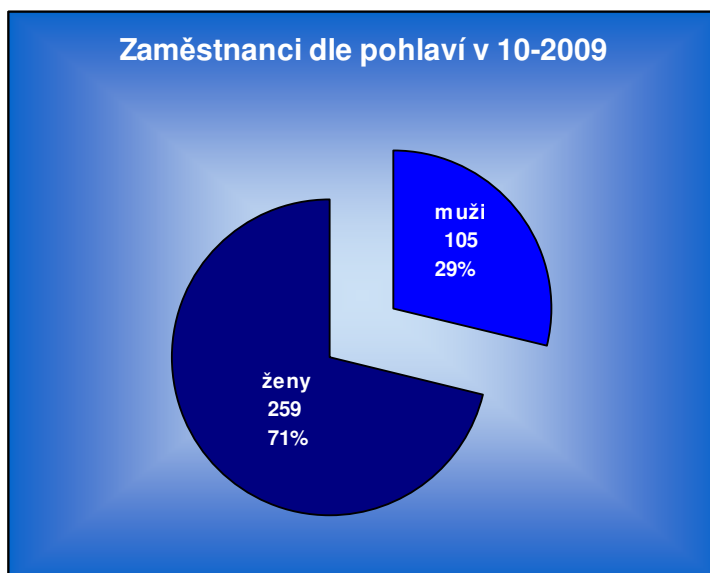
Zdroj: MPSS

Příloha 2 Přehledy zaměstnanců v MPSS



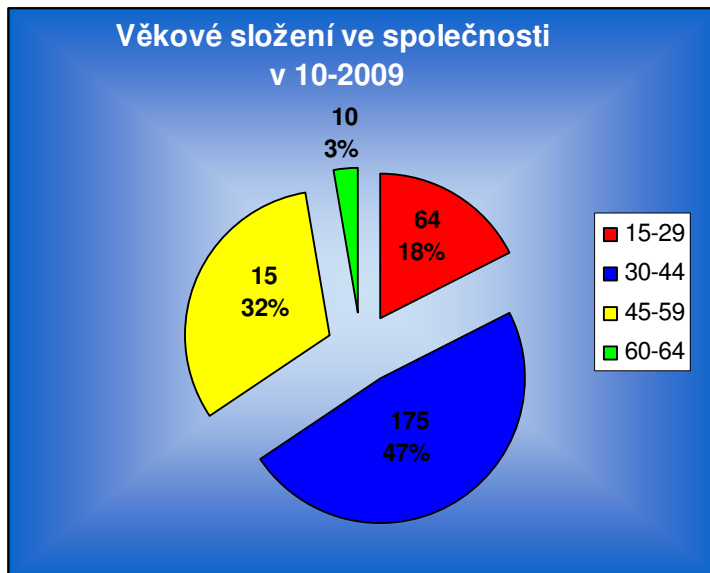
Počet zaměstnanců v 10-2009

Zdroj: vlastní z MPSS



Zaměstnanci dle pohlaví v 10-2009

Zdroj: vlastní z MPSS



Věkové složení ve společnosti v 10-2009

Zdroj: vlastní z MPSS

Produkty stavebního spoření

STAVEBNÍ SPOŘENÍ	Popis
<i>Výhodné stavební spoření</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ státní podpora až 3 000 Kč ▪ vklady jsou úročeny 2 % ročně ▪ výnosy nepodléhají dani z příjmu ▪ vklady jsou ze zákona pojištěny až do výše 50 000 EUR ▪ možnost čerpat výhodný úvěr na bydlení
<i>MAXI spoření</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ spojení všech výhod stavebního spoření a penzijního připojištění ▪ výhodné úročení vkladů a státní příspěvky ve výši až 4 800 Kč ročně ▪ možnost daňové úspory
<i>Spoření Mopísek</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je určeno pro nové klienty do 15 let včetně ▪ uzavření smlouvy s cílovou částkou 50 000 Kč zdarma ▪ uzavření smlouvy s cílovou částkou od 51 000 Kč do 200 000 Kč je zpoplatněno pouze 0,5 % z cílové částky, což je polovina poplatku za standardní stavební spoření ▪ úročení vkladů 2 % ročně ▪ státní podpora až 3 000 Kč ročně ▪ výnosy nepodléhají dani z příjmu
<i>Spoření EFEKT</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ je určeno pro nové i stávající klienty ▪ za určitých podmínek mohou klienti získat 50% či 100% slevu na úhradě za uzavření smlouvy ▪ klient nemusí pravidelně spořit, stačí na začátku vložit alespoň 75% cílové částky a čerpání státní podpory a výhodného úročení je zajištěno v průběhu celého spoření. ▪ státní podpora až 3 000 Kč ročně úročení 2 % ročně
<i>Spoření MOPY JUNIOR</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ produkt je vhodným spořením pro studenty, učně nebo mladé lidi, kteří již nastoupili do zaměstnání. Spoření Mopy Junior je určeno pro nové klienty ve věku od 16 do 21 let včetně. ▪ uzavření smlouvy je zpoplatněno pouze polovičním poplatkem, což je polovina poplatku za standardní stavební spoření, tj. 0,5% z cílové částky (maximálně

Prodloužení PLUS	<p><i>cílová částka je 200 000 Kč)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>vklady jsou úročeny 2 % ročně</i> ▪ <i>státní podpora až 3 000 Kč ročně</i> ▪ <i>navýšení cílové částky s 50% slevou z poplatku za navýšení</i> ▪ <i>zachování stejného typu tarifu a stejné výše vkladové úrokové sazby</i> ▪ <i>zachování stávající státní podpory, která činí až 4 500 Kč pro smlouvy uzavřené do 31. 12. 2003 a až 3 000 Kč pro smlouvy uzavřené od 1. 1. 2004</i> ▪ <i>Maximální částka navýšení:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>50% vašich naspořených prostředků pro tříleté Prodloužení PLUS</i> - <i>100% vašich naspořených prostředků pro šestileté Prodloužení PLUS</i> <p>• <i>zároveň navýšení maximálně o 500 000 Kč</i></p> <p><i>Nabídka je určena klientům, jejichž aktuální zůstatek na účtu stavebního spoření činí minimálně 100 000 Kč a zároveň mají naspořeno minimálně 30 % cílové částky.</i></p>
-------------------------	--

Produkty úvěrové

ÚVĚRY	Popis
Hypoúvěr	<ul style="list-style-type: none"> • <i>kombinace úvěru ze stavebního spoření a hypotéky</i> • <i>nároky na příjmy jsou výrazně nižší než u hypotéky, díky tomu je Hypoúvěr dostupnější širší veřejnosti</i> • <i>minimální výše úvěru 300 000 Kč</i> • <i>akontace od 0 % (bez počátečního vkladu)</i> • <i>možnost mimořádných vkladů a splátek bez sankcí (za určitých podmínek)</i> • <i>úroková sazba již od 4,75 % ročně (za určitých podmínek)</i> • <i>nízké požadavky na příjmy klienta a vysoká dostupnost produktu</i> • <i>možnost rozložení splátek až na dobu 28 let</i> • <i>daňová úspora ze zaplacených úroků z úvěru</i> • <i>využití státní podpory a úroků z vkladů stavebního spoření</i> • <i>poplatek za vedení úvěru pouze 25 Kč měsíčně</i>
Hypoúvěr GARANT	<ul style="list-style-type: none"> • <i>nabízí výhody Hypoúvěru a navíc ještě garantuje výši splátek po celou dobu splácení úvěru. Již od první schůzky s poradcem je známá výše všech splátek, které</i>

<p>Rychloúvěr</p>	<p><i>bude klient splácet po celé období překlenovacího i přiděleného úvěru.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>možnost mimořádných vkladů a splátek bez sankcí (za určitých podmínek)</i> • <i>úroková sazba od 5,05 % ročně (za určitých podmínek)</i> • <i>nízké požadavky na příjmy klienta a vysoká dostupnost</i> • <i>možnost rozložení splátek až na 20 let</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>rychlé vyřízení úvěru s minimem potřebných dokladů a bez nutnosti ručitele. Pro ty, kteří s MPSS pravidelně spoří, mají možnost získání úvěru i bez doložení příjmů. Tato nabídka platí jen pro stávající klienty.</i> • <i>bez zajištění - tzn. bez nutnosti ručitele nebo zastavit nemovitost</i> • <i>možnost získání úvěru bez doložení příjmů (po splnění podmínek)</i> • <i>maximální výše úvěru 300 000 Kč</i> • <i>možnost rozložení splátek až na 15 let</i> • <i>možnost mimořádných vkladů a splátek bez sankcí (za určitých podmínek)</i> • <i>daňová úspora ze zaplacených úroků z úvěru</i> • <i>úroková sazba od 6,19 % ročně (za určitých podmínek)</i>
<p>Překlenovací úvěr</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>nízká roční úroková sazba</i> • <i>úvěr na financování bydlení</i> • <i>stačí zajištění ručitelem</i> • <i>financovaná částka již od 50 000 Kč</i>
<p>Pohotovostní úvěr</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>pomocí tohoto úvěru MPSS poskytne překlenovací nebo přidělený úvěr ze stavebního spoření již v době, kdy klient nemá vybranou konkrétní nemovitost, kterou si hodlá pořídit.</i> • <i>pro vyřízení úvěru stačí pouze doložení příjmu</i> • <i>neplatí se žádné dodatečné poplatky za zpracování Pohotovostního úvěru</i> • <i>lhůta až 9 měsíců na výběr nemovitosti</i> • <i>úroková sazba úvěru je garantovaná již od podpisu smlouvy o Pohotovostním úvěru</i>
<p>Úvěr ze stavebního spoření</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>je možné ho získat již po dvou letech, kdy klient</i>

<p>Hypotéky KB</p>	<p><i>naspoří minimálně 40% CČ a splní kritéria poskytnutí úvěru ze stavebního spoření, tzv. hodnotící číslo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>použití úvěru na financování bydlení</i> • <i>úroková sazba je již od 3 % ročně (závisí na zvolené variant, při uzavření smlouvy o stavebním spoření)</i> • <i>úvěr může být kdykoli bez sankcí částečně nebo zcela splacen</i> <p>• <i>ve spolupráci s Komerční bankou je pro klienty připravena široká nabídka několika typů hypoték:</i></p> <p><i>Hypoteční úvěr</i></p> <p><i>Předhypoteční úvěr</i></p> <p><i>Překlenovací hypoteční úvěr</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>je vedle Hypoúvěru další vhodná varianta financování bydlení</i> • <i>lze použít na financování všech typů bydlení</i> • <i>nabízí možnost zvýšení nebo snížení výše splátek v průběhu splácení</i> • <i>sleva na úrokovou sazbu (při sjednání rizikového životního pojištění na pobočkách KB)</i>
<p>Zelený úvěr</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>úvěr je možné získat bez poplatku za zpracování úvěru (za určitých podmínek)</i> • <i>MPSS půjčí až 100 % z ceny projektu</i> • <i>klient může využít možnosti mimořádných vkladů a splátek bez sankcí (za určitých podmínek)</i> • <i>nejsou potřeba vysoké příjmy</i> • <i>splátky je možné rozložit splátek až na dobu 28 let</i> • <i>klient získá daňovou úsporu ze zaplacených úroků z úvěru</i> • <i>klient využije státní podporu a úroky z vkladů stavebního spoření</i>

Marketingová akce na podporu penzijního připojištění

„Bonus 500 Kč“ k penzijnímu připojištění

Nabídka je určena pouze pro vlastní distribuční síť Modré pyramidy a Hypocentra a platí od 15. června do 17. července 2009.

Vztahuje se na:

- nové smlouvy
- převody smluv z jiného penzijního fondu

Základní podmínky:

- uzavření Smlouvy (= podpis Smlouvy) o penzijním připojištění se státním příspěvkem s PF KB prostřednictvím poradců Modré pyramidy v termínu konání akce
- minimální měsíční vlastní příspěvek účastníka na penzijní připojištění ve výši 300,- Kč
- první minimální měsíční vlastní příspěvek účastníka musí být připsán na jeho individuální účet vedený u PF KB do 17.8.2009
- MPSS připsá, při splnění všech podmínek, klientům jednorázovou prémii 500,- Kč na účet penzijního připojištění do 17.9.2009
- do akce je možné zařadit i Smlouvy o penzijním připojištění vzniklé převodem smlouvy z jiného penzijního fondu.

Motivace

V souvislosti s touto marketingovou kampaní byla vypsána motivační akce pro prodejce Modré pyramidy (sítě 998 - regiony, 904 - Hypocentrum a 901-klientský servis). Hodnotící období je od 15. 6. do 17. 7. 2009 a platí tyto parametry:

Pro generální reprezentanty: 4ks PF KB (nové smlouvy nebo převod z jiných fondů) + 16 ks smlouvy o SS + navýšení (uzavřené obchody, tzn. kódy obratu 0+05+100+105) = 1.200,-Kč

Pro rodinné finanční poradce: 3 ks PK KB + 12 ks smluv SS + navýš. = 900,-Kč

Pro poradce: 2ks PF KB + 8ks smluv SS + navýš. = 600,-Kč

Za každou další smlouvu PF KB nad uvedený limit získá každý 200,-Kč, což platí pro všechny kategorie.

Neváhejte, smlouvy PF KB se hodnotí v pořadí, jak byly doručeny na RC - tedy kdo dřív přijde, ten dostává odměnu!

(Podmínky jsou k dispozici na: eRed/Distribuce/Podpora řízení sítě/Motivační akce distribuce/Ostatní motivační akce/Akce 2009)



Marketingová kampaň Hypoúvěř

Po velice úspěšné jarní kampani přichází další vynikající nabídka pro klienty a obchodní příležitost pro vás:

Sleva až 0,2 % p. a.

Akční slevu o 0,2 % může získat klient, který bude financovat svoje bytové potřeby prostřednictvím Hypoúvěřu - tentokrát včetně Hypoúvěřu 100 i Hypoúvěřu Garant 100, a o úvěr požádá v období od 24. srpna do 5. října 2009. (Do akce budou zahrnuty všechny žádosti, které budou zaregistrovány u úvěrových koutků do úterý 6. října 2009 do 17 hod.).

Výše slevy je podmíněna současným uzavřením Modrého konta nebo Modrého konta Plus, které může klient uzavřít u všech poradců Modré pyramidy. Pokud není současně uzavřeno Modré konto nebo Modré konto Plus, je klientovi poskytnuta sleva ve výši 0,1 %.

Sleva na úrokové sazbě až o 0,2 % p. a.

- sleva 0,1 % p.a. pro všechny obchody typu HYPOÚVĚŘ 80 i 100
- sleva 0,1 % p.a. pro obchody typu HYPOÚVĚŘ 80 i 100 se současným založením MK/MK Plus.

Tuto slevu může poskytnout pouze poradce vlastní odbytové sítě, Hypocentra, Klientského servisu a poradce vybraných (TOP) externích partnerů (poradce ostatních agentur a KB nemohou tuto slevu poskytovat).



Chcete lépe bydlet a hledáte úvěr, který nezatíží váš rozpočet? Tak se nehledejte.

S Hypoúvěřem od Modré pyramidy stačí jen málo a můžete se stěhovat do vlastního sídla u bydlení užít ještě hezčí.

Nyní můžete získat úvěr, který vás nezatíží. Akční úroková sazba od **4,54 % p. a.**

- nikdy nepožádejte ze svého úsporného účtu – pouze 20 Kč měsíčně
- nepožádáte žádné příjmy
- výše úvěru až do 300 000 Kč
- není nutný žádný poručitelský úvad
- splácet můžete až 28 let
- možnost mimořádných výplátů a splátek bez sankcí**
- zdarma na úvahu
- úroková sazba od 4,54 % ročně

Vše Hypoúvěřem	Maximální úspora při splácení	Maximální úspora při ukončení 88 let
300 000 Kč	1 130 Kč	1 130 Kč
500 000 Kč	1 430 Kč	2 270 Kč
1 000 000 Kč	1 730 Kč	3 410 Kč
2 000 000 Kč	3 470 Kč	7 010 Kč

Modrá pyramida
úvěrová společnost

Využijte jedinečné příležitosti, kdy úroková sazba Hypoúvěřu začíná již na 4,54 % p.a. a ten, kdo zatím nemá naspořené žádné prostředky na smlouvě o stavebním spoření, může za výše uvedených podmínek počítat s roční úrokovou sazbou 4,84 % p.a. U Hypoúvěřu Garant je úroková sazba s využitím maximálního zvýhodnění 5,09 % p.a., u Hypoúvěřu 100 pak 5,54 % p.a. a u Hypoúvěřu Garant 100 činí akční úroková sazba 5,79 % p.a. (tyto sazby platí při současném uzavření Modrého konta nebo Modrého konta Plus).

Po skončení akce se úrokové sazby Hypoúvěřu pravděpodobně zvýší, proto využijte jedinečné akční podmínky na maximum!

Pokud chcete klientovi nabídnout využití těchto výhod i v případě, že chce peníze čerpat později, nabídněte mu Pohotovostní úvěr.

Připomínejte, že Hypoúvěř je vhodný nejen na stavbu či koupi bytu nebo rodinného domu, ale i na rozsáhlejší rekonstrukci bydlení a že je možné využít „Zelený Hypoúvěř“ a požádat o dotaci v rámci Programu Zelená úsporám. Vždyť Hypoúvěř je možné čerpat již od 300 000 Kč a lze ho splácet až 28 let! Zároveň můžete klientům doporučit výhodné Rizikové životní pojištění Pyramida, které je jistě aktuální zvláště v současné době. Vždyť RŽP Pyramida kryje všechna základní rizika: úmrtí, ztrátu soběstačnosti i ztrátu zaměstnání. Novinkou letošního roku je to, že RŽP Pyramida je možné dodatečně uzavřít k již poskytnutým úvěrům.

Marketingová podpora

P.O.S. materiály

- akční letáky **A5**
- plakáty do výloh **B2**

Podrobnosti naleznete na Redakčním systému, sekce Marketing, kategorie Probíhající marketingové akce.

Jarní kampaň

Pro nové klienty uzavření smlouvy ZDARMA

Modrá pyramida navazuje na svou úspěšnou kampaň na konci loňského roku a přichází s další zvýhodněnou nabídkou stavebního spoření.

Od 1. března do konce dubna je možné uzavřít stavební spoření zdarma.

Platnost akce: od 1. 3. 2010 do 30. 4. 2010

Určeno pro: obchodní síť MPSS, externí partnery a Komerční banku
NOVĚ: Akci lze sjednat i na smlouvě uzavřené v aplikaci Mojebanka.

Chceme oslovit především NOVÉ KLIENTY, kteří dosud u Modré pyramidy nespoří, ale i naše stávající klienty, kteří již čerpají úvěr.

(Nový klient pro tuto akci znamená také to, že jde o nového spořicího klienta, který nemá v MPSS žádnou čistě spořicí smlouvu, tj. může mít v MPSS přidělený úvěr či spořicí smlouvu navázanou na překlenovací úvěr)

Smlouvu zdarma, tedy bez poplatku za uzavření, získá ten, kdo uzavře novou smlouvu o stavebním spoření s cílovou částkou 200 000 Kč a do konce května vloží alespoň 20 000 Kč.

Výhodu získá ale i ten, kdo bude chtít uzavřít smlouvu s jinou cílovou částkou – například pokud se rozhodne pro cílovou částku 100 000 Kč a vloží do konce května na účet stavebního spoření alespoň 10 000 Kč, získá od Modré pyramidy slevu ve výši 1 000 Kč. Zvýhodnění platí pro nové smlouvy uzavřené s cílovou částkou od 100 000 do 400 000 Kč (podrobnosti najdete na Redakčním systému v sekci „marketing“).

Jarní nabídka Modré pyramidy je určena především pro nové klienty, ale využijte ji také pro oslovení našich stávajících klientů, kteří již mají podepsaný úvěr nebo ho čerpají a zatím nemají uzavřenou další spořicí smlouvu. Připomeňte jim, že mohou čerpat výhody stavebního spoření: státní podporu až 3 000 Kč ročně, úrok 2 % p.a., pojištěné vklady až do výše 50 000 euro, při optimální variantě spoření výnos až 7 % ročně, který navíc nepodléhá zdanění.



Marketingová podpora kampaně

Použitá média: - Televizní spot (spot KB s dovětkem ke stavebnímu spoření): od 15. 3. do 28. 3. 2010

P.O.S. materiály - akční letáky
- plakáty do výloh (umístění od 1. 3. – 30. 4. 2010)

P.O.S. materiály pro Modrou pyramidu jsou ztvárněny jako při podzimní kampani 2009. TV spot Komerční banky bude v souladu s komunikačním konceptem KB.

www.modrapyramida.cz



Modrá pyramida
stavební spořitelna