

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Marketingová strategie vybrané obchodní společnosti

Bc. Martina Naumecová

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

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

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Naumecová**
Osobní číslo: **E11447**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Marketingová strategie vybrané obchodní společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem práce je provedení situační analýzy podniku a návrh nové marketingové strategie.

Zásady:

- Situační analýza a marketingová strategie.
- Charakteristika zvoleného podniku.
- Zpracování situační analýzy jako podklad pro marketingovou strategii s využitím vhodných metod.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, P. Marketing Management: 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors : with a new introduction. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.

TOMEK, G. a kol. Marketing od myšlenky k realizaci. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

VACULÍK, J. Řízení změn I.díl. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 141 s. ISBN 80-719-4833-0.


VACULÍK, J., BERKA, A., KUBĚNKA, M. Řízení změn II.díl. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 89 s. ISBN 80-719-4834-9.

VACULÍK, J., KEŘT, R. Marketingové řízení I: pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.

VACULÍK, J., KEŘT, R. Marketingové řízení II: pro kombinovanou formu studia. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 126 s. ISBN 978-80-7395-054-5.


ZAMAZALOVÁ, M. Marketing. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

Vedoucí diplomové práce:



Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kořená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 7. 4. 2014

Bc. Martina Naumecová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Předmětem této diplomové práce je analýza marketingové strategie společnosti zabývající se prodejem drogistických a úklidových prostředků. První část se zabývá teoretickým vymezením marketingové strategie a typy marketingových strategií. Popisuje jednotlivé analýzy, které jsou pro jejich tvorbu nezbytné a dále budou aplikovány v praxi. V praktické části je nejprve uvedena charakteristika vybrané společnosti a následně provedena situační analýza. Autorka se zaměřuje především na analýzy marketingového prostředí a prvků marketingového mixu. Cílem práce je návrh nové marketingové strategie.

KLÍČOVÁ SLOVA

strategie, marketingová strategie, situační analýza, marketingový mix

TITLE

Marketing strategy selected company

ANNOTATION

The subject of this thesis is to analyze the marketing strategy of selling drugstore and cleaning. The first part deals with the theoretical definition of marketing strategy and the types of marketing strategies. Describes the various analyzes that are necessary for their creation and will be applied in practice. The practical part is first the characteristics of the selected company and subsequently conducted situational analysis. The author focuses on the analysis of the marketing environment and marketing mix elements. The aim is to design a new marketing strategy.

KEYWORDS

Strategy, marketing strategy, situation analysis, marketing mix

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| 1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE..... | 11 |
| 1.1 ZÁKLADNÍ POJMY | 11 |
| 1.2 FORMULACE MARKETINGOVÉ STRATEGIE | 13 |
| 1.3 TYPY MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ | 14 |
| 1.3.1 Strategie podle Ansoffa..... | 16 |
| 1.3.2 Strategie podle Kotlera..... | 17 |
| 1.3.3 Strategie podle Portera..... | 20 |
| 2 SITUAČNÍ ANALÝZA | 21 |
| 2.1 PROGNÓZOVÁNÍ VÝVOJE..... | 21 |
| 2.1.1 Metoda extrapolace trendů | 21 |
| 2.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ | 22 |
| 2.2.1 PEST analýza | 22 |
| 2.3 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ | 23 |
| 2.4 ANALÝZA VÝROBKOVÉHO PORTFOLIA | 23 |
| 2.4.1 BCG Matice..... | 23 |
| 2.5 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ | 25 |
| 2.5.1 Porterův model pěti sil..... | 25 |
| 2.5.2 Benchmarking..... | 26 |
| 2.6 SWOT ANALÝZA..... | 29 |
| 2.7 BALANCED SCORECARD | 29 |
| 2.8 MARKETINGOVÝ MIX..... | 30 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Typy marketingových strategií | 15 |
| Tabulka 2: Růst konkurenční pozice podle Ansoffa..... | 16 |
| Tabulka 3: Marketingový mix | 30 |

SEZNAM ILUSTRACÍ

| | |
|--------------------------------|----|
| Obrázek 1: BCG Matice..... | 24 |
| Obrázek 2: Model pěti sil..... | 26 |

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

| | |
|--------|--|
| BCG | Bostonská konzultační skupina |
| BSC | Balanced Scorecard |
| ČBI | Český benchmarkingový index |
| HV | hospodářský výsledek |
| Kč | koruna česká |
| MO | maloobchod |
| SPOKAR | Spojené kartáčovny Pelhřimov |
| SWOT | silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby |
| tis. | tisíce |
| VO | velkoobchod |

ÚVOD

Marketingová strategie je důležitou součástí celopodnikové strategie. Jejím prostřednictvím se podniky snaží dosáhnout svých marketingových cílů. Aby bylo možné strategii správně stanovit, je nezbytné nejprve provést situační analýzu a zhodnotit stávající pozici podniku na trhu. Pro určení účinné tržní strategie je klíčové vědět, co je pro podnik v marketingu prioritou a kdo jsou jeho zákazníci.

Autorka se v této diplomové práci zabývá situační analýzou ve vybrané obchodní společnosti a vytvořila návrh nové marketingové strategie, která by této společnosti mohla být pomocná při dosahování jejích cílů. Práce je zaměřena zejména na tržní marketingovou strategii této společnosti, tedy na zákazníky a jejich požadavky.

Toto téma si autorka vybrala, protože by se problematice marketingu v analyzované společnosti ráda i nadále věnovala.

Cílem diplomové práce je provedení situační analýzy a návrh nové marketingové strategie ve vybrané obchodní společnosti.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretické vymezení marketingové strategie a situační analýzy, zejména těch částí, které jsou dále aplikovány v praxi.

V praktické části je nejprve uvedena stručná charakteristika zvoleného podniku. Následuje situační analýza, v jejímž rámci je posouzeno makroprostředí, mikroprostředí, analýza výrobního portfolia a analýza konkurenčního prostředí. Souhrnným výstupem situační analýzy je SWOT analýza a soustava ukazatelů výkonnosti vytvořená pomocí metody BSC.

V poslední části diplomové práce je provedeno zhodnocení současného stavu společnosti a návrh nové marketingové strategie vhodné pro analyzovanou společnost.

Výsledkem diplomové práce je návrh nové marketingové strategie. Ta je formulována podle různých autorů a z pohledu marketingového mixu, tedy jako produktová strategie, cenová strategie, distribuční strategie a strategie v oblasti marketingové komunikace.

1 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

První kapitola seznamuje se základními pojmy týkajícími se marketingové strategie a marketingového plánu. Zaměřuje se na tvorbu marketingových analýz a vysvětluje jejich klasifikaci podle různých autorů.

1.1 Základní pojmy

Marketing, existuje celá řada definic vztahujících se k tomuto pojmu, dle americké marketingové asociace představuje marketing proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací. [20]

Strategie, slovo strategie je řeckého původu a označovalo termín z oblasti vojenství „stratos“, znamená armádu a „again“ vést. Původní význam slova tedy označoval umění vést vojsko. Převedeno do oblasti řízení firem, lze strategii interpretovat jako umění vést hospodářství i firmu a řešit přitom konfliktní situace. [3]

Zobecněním různých přístupů lze dospět k několika odlišným pojetím obsahu tohoto pojmu. Strategií se označují hlavní cíle a cesty k jejich zabezpečení, hlavní cesty k zabezpečení stanovených cílů, pravidla jednání za různých okolností umožňujících dosáhnout stanovených cílů nebo tyto cíle formulovat, program všech možných rozhodnutí a činností za všech možných okolností, které lze v budoucnu předpokládat. [18]

Strategie firmy vychází z vize podniku a jeho poslání. Strategie má zpravidla formu volných pokynů, které mají charakter organizačních norem, které je nutné realizovat pro dosažení cílů. Jedním ze základních cílů je dosažení konkurenční výhody. [15]

Marketingová strategie, je metoda, která umožní dosáhnout marketingových cílů. Vztahuje se k prvkům marketingového mixu – k produktu, ceně, podpoře a místu („4 P“). Strategii je nutno stanovit pro každý cíl ve vztahu k těmto prvkům. Na základě marketingových strategií se vypracovávají akční plány.[18]

Vlastnosti strategie, míří do vzdálenější budoucnosti, měla by firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu, určuje především základní parametry podnikání, měla by sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím, má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech firmy, měla by vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro

její realizaci, určuje úkoly na strategické a taktické úrovni řízení, musí zohledňovat firemní hodnoty a firemní kulturu.

Strategické plánování, je hlavní úkol marketingového manažera. Sestává se ze tří kroků:

1. Analýza vnitřního prostředí – identifikace předností podniku a jeho kritických míst.
2. Analýza a prognózy vnějšího prostředí – sleduje celý komplex vlivů na trhu.
3. Volba varianty marketingové strategie. [18]

Marketingové cíle se týkají trhů a produktů a souvisejí s marketingovým mixem. Rozdíl mezi firemními a marketingovými cíli spočívá v tom, že firemní cíle jsou vodítkem pro jednání celé firmy, zatímco marketingové cíle stanovují, čeho musí marketingová divize dosáhnout, aby firma nakonec splnila své celkové cíle. Marketingové cíle by měly být stanoveny na základě poznání potřeb zákazníků, přesně, jasně a konkrétně. Současně by měly být vhodné, srozumitelné, měřitelné v časových etapách, reálné, akceptovatelné, vzájemně sladěné a hierarchicky uspořádané. [20]

Podnikové cíle vycházejí z poslání a vize firmy a pomáhají vytyčit cestu, která by firmu přiblížila jejich naplnění.

Vize a poslání, poslání neboli mise popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti, tzn., co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních. Poslání představuje to, co firma dělá (akce), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá (výsledek akce). Jinými slovy, vize se dívá více do budoucnosti a mění se jen s výraznými změnami, např. v důsledku růstu společnosti, změněných podmínek v okolí, v důsledku zavádění nových výrobků či rozšiřování trhů, případně opuštění původního obchodu. Poslání je zaměřeno spíše na přítomnost a lze ho upravovat při strategických změnách. [2]

1.2 Formulace marketingové strategie

Tvorba marketingové strategie je klíčovým souborem aktivit při sestavování strategie firmy. Její zpracování vychází z několika základních postupových kroků:

- uvědomění si poslání a vymezení cílů firmy
- situační analýza, identifikace situace firmy
- vypracování analýzy příležitostí
- tvorba marketingové strategie
- implementace marketingové strategie
- kontrola

Při formování strategie by mělo být vyváжено využívání přístupů opírajících se jak o poznání trhu (tržní strategie), tak přístupů založených na reálných možnostech organizace (zdrojová strategie). Zatímco přístup tržní strategie klade důraz na zodpovězení otázek typu, „kdo jsou naši zákazníci“ a „jaké výrobky či služby požadují“, přístup založený na zdrojích si klade otázky typu, „v kterých zdrojích je naše síla“ nebo „které zdroje nám chybějí pro další vývoj“. [15]

Známý strategický poradce Henderson to viděl takto: „Konkurenti, kteří žijí stejným způsobem, nemohou existovat. Každý musí být dostatečně odlišný, aby měl své vlastní specifické výhody. Bohužel mnoho podniků se snaží konkurovat v důležitých oblastech, ve kterých se nalézají v nevýhodě – často s velmi vysokými náklady, dokud nejsou nakonec nevyhnutelně vytlačeny.“ Strategické pravidlo podle Hendersona zní takto: zničit stávající konkurenční systém a změnit ho ve prospěch vlastního podniku. To znamená: vytlačit konkurenty a získat tržní podíly. **Strategie je proto neustále aktivní konkurencí!**

Existence konkurence je konstituční součástí strategie. Kdyby neexistovala žádná konkurence, nikdo by nepotřeboval žádnou strategii.

Strategický vzor jednání představuje specifickou kombinaci možných charakteristik pro odlišení od konkurence. Organizační jednotka, která má jasnou strategii, si uvědomuje dvojí:

1. S jakými rozlišujícími charakteristikami zahájí konkurenční boj.
2. Jaké jsou standardy, při nichž musí udržet podobnou úroveň jako konkurence. [4]

Firmy mají obecně možnosti volby ze čtyř druhů strategií, které jsou založeny na:

- konkurenceschopnosti v oblasti nákladů
- diferenciaci výrobků
- specializovaném zaměření
- spojení s dodavateli nebo distributory

Každá z těchto firemních strategií vede k rozdílným krokům v oblasti výzkumu, vývoje, zavádění výrobků, cenové tvorby, podpory prodeje, distribuce, financování, řízení výroby apod. Volba některé z těchto strategií vytváří tedy zároveň určitý prostor pro formulaci marketingové strategie.

- **Strategie nediferencovaného marketingu** – masovost produkce, výrobky jsou určeny pro velký počet zákazníků. Firma apeluje na společné potřeby zákazníků.
- **Strategie diferencovaného marketingu** – odhalování specifických požadavků různých skupin zákazníků a přizpůsobením nabídky jim vycházet vstříc. Marketingová strategie vůči tržním segmentům.
- **Strategie koncentrovaného marketingu** – odhalování specifických požadavků zákazníků, nesnaží se prosadit na celém trhu, ale koncentruje své marketingové úsilí na dílčí tržní oblasti.

Firma může dosáhnout vysoké návratnosti vynaložených prostředků buď cestou získání dominantního postavení na trhu (nejvyššího tržního podílu na daném tržním segmentu) nebo soustředěním se na určitý „výklenek“ na trhu (neobsazený tržní segment). [18]

1.3 Typy marketingových strategií

Ve firmě existuje celá hierarchická soustava strategií, které na sebe navazují. Na samém vrcholu této pyramidy stojí tzv. „corporate“ (firemní, podnikatelská) strategie, která určuje základní orientaci firmy (v čem podnikat, jak podnikat apod.). Na tuto strategii navazují tzv. „business“ (obchodní) strategie, na nejnižší úrovni jsou tzv. funkční strategie (strategie rozvoje jednotlivých funkcí ve firmě – např. marketingová strategie, strategie informačních systémů, výrobní strategie apod.). [15]

Strategií existuje celá řada, v následující tabulce (Tabulka 1) jsou uvedeny strategie členěné dle různých kritérií.

Tabulka 1: Typy marketingových strategií

| ČLENĚNÍ STRATEGIÍ | TYPY STRATEGIÍ |
|---|--|
| Strategie členěné dle marketingového mixu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Výrobní strategie ➤ Cenová strategie ➤ Distribuční strategie ➤ Strategie v oblasti marketingové komunikace |
| Růstové strategie | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategie podle Ansoffa ➤ Strategie segmentu ➤ Strategie integrace |
| Strategie zaměřené na konkurenci | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategie podle Portera ➤ Bowmanovy strategické hodiny |
| Strategie členěné dle tržního podílu a míry inovace | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Strategie podle Kotlera ➤ Inovační strategie |
| Strategie členěné dle cyklu životnosti trhu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Zavádění – Strategie pro vstup na nové trhy ➤ Růst - Strategie pro rostoucí trhy ➤ Zralost - Strategie pro zralé, nasycené trhy ➤ Pokles- Strategie pro klesající trhy |
| Strategie členěné dle trendu trhu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Růstové strategie ➤ Udržovací strategie ➤ Ústupové strategie |
| Strategie členěné dle chování na trhu | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ofenzivní (proaktivní) strategie ➤ Defenzivní (reaktivní) strategie ➤ Obranné strategie ➤ Expanzivní strategie ➤ Úhybné strategie ➤ Bojovné strategie |

Zdroj: upraveno podle [1]

1.3.1 Strategie podle Ansoffa

Ansoffův model růstu vymezuje základní vztah možného řešení výrobek - trh v oblasti inovační strategie podniku. Jeho základem je výrobově tržní matice. Pomineme-li možnosti růstu podniku pomocí extenzivního růstu, má pak podnik v podstatě čtyři možnosti intenzivního růstu a zlepšení své konkurenční pozice. Růst konkurenční pozice je uveden v následující tabulce (Tabulka 2).

K zlepšení konkurenční pozice sortimentních skupin může docházet buď intenzivní cestou vývoje nových výrobků na staré trhy, nebo cestou diverzifikace, tedy přidáním zcela nového sortimentu. Diverzifikovaný růst se začíná stále více prosazovat vzhledem k rychle se měnícím a novým podmínkám současného trhu. Umožňuje firmám poněkud eliminovat riziko podnikání. V obou případech se jedná o inovační růst podniku a to o inovace různých řádů. Intenzivního růstu může být dosahováno vývojem zcela nových výrobků nebo pomocí diferenciací. Jedná se o způsob konkurence, při kterém se podnik snaží odlišit své výrobky buď odlišnou kvalitou, specifickými marketingovými aktivitami nebo přizpůsobením výrobků určitému segmentu trhu. Jedná se tedy o konkurenci necenovou. [16]

Tabulka 2: Růst konkurenční pozice podle Ansoffa

| VÝROBEK | TRH SOUČASNÝ | TRH NOVÝ |
|---------------------|--|---|
| SOUČASNÝ VÝROBEK | STRATEGIE PRONIKÁNÍ Zvýšení tržního podílu současného výrobku na současném trhu. | STRATEGIE ROZVOJE TRHU Rozvoj nových trhů pro současné výrobky. |
| NOVÝ VÝROBEK | STRATEGIE VÝVOJE VÝROBKU Vývoj nového výrobku pro současný trh. | STRATEGIE DIVERZIFIKACE Rozvoj nových výrobků pro nové trhy. |

Zdroj: upraveno podle [16]

Pro reálné využití má tento přístup několik nedostatků. Hlavním nedostatkem je přílišná všeobecnost a výhradně růstový charakter strategie.

1.3.2 Strategie podle Kotlera

Klasifikaci konkurenčních strategií konkurenčních firem je podle Kotlera možno strukturalizovat podle role, jakou zaujímají na trhu. Tedy dle velikosti tržního podílu a míry inovace.

A. Strategie tržních vůdců

Tržní vůdce má největší tržní podíl v odvětví a výrazně ovlivňuje ostatní firmy k provádění cenových změn, zavádění nových výrobků, nových přístupů k propagaci a distribuci. Ostatní firmy se snaží s ní soupeřit, snaží se jí napodobovat, případně se jí vyhýbají. Pro udržení dominantního postavení je nutné:

- *zvýšit celkovou poptávku trhu*
 - vyhledáním nových uživatelů
 - rozšířeným využitím výrobků
 - větší spotřebou výrobků

V těchto případech má nový uživatel možnost volit ze tří strategií:

- strategie pronikání na trh
- strategie nových trhů
- strategie geografického rozšíření
- *chránit stávající tržní podíl*
 - zajistit nepřetržité inovace vývojem produktů a služeb
 - zvyšováním účinnosti distribuce
 - snižováním nákladů

Jakýkoliv útok snižuje zisk, obrana firmy a rychlost reakce může případné ztráty zisku ovlivnit. K tomu se používají obranné strategie:

- poziční obrana – budování neproniknutelné zóny kolem svého teritoria
- křídelní obrana – obrana boků a slabých míst, příprava k protiútokem
- aktivní obrana – útok řeší protiútokem, zaměřuje na slabá místa protivníka
- pohyblivá obrana – rozšiřování a diverzifikace trhu
- *zvýšit svůj podíl i v případě stejné velikosti trhu*

B. Strategie vyzývatelů

Firmy na dalších místech v pořadí podílu na trhu v daném oboru se stávají vyzývateli, nebo pronásledovateli. Strategickým cílem tržních vyzývatelů je zvýšení tržního podílu přípravou a realizací strategií:

- nízkých cen – prodávat srovnatelné výrobky za nižší ceny
- levnější zboží – nabízet a prodávat zboží nižší jakosti za nižší ceny
- prestižní zboží – zavést vysokou jakost a požadovat vyšší cenu než vedoucí firma na trhu
- rychlá diverzifikace výrobků – zavádění velkého množství variant a tím dát zákazníkům větší možnost výběru
- inovace výrobku – zavádět inovace s vyšší intenzitou a přicházet na trh s novými výrobky případně s „trhákem“ na trh častěji
- zdokonalováním služeb – nových nebo lepších služeb
- inovace distribuce – vybudování nových distribučních cest
- snižování výrobních nákladů – použitím levnějších vstupů, snížením mezd, zaváděním progresivních technologií
- intenzivní propagace – zvýšením výdajů

C. Strategie tržních následovatelů

Tržní následovníci se nesnaží s vedoucí firmou bojovat, ale dávají přednost jejímu následování. Zejména se jedná o firmy orientované na kapitálově náročné a výrobově homogenní průmyslové obory (ocelářské firmy, chemické obory apod.). V těchto oborech nebývá velký zájem o získání většího podílu na trhu. Tržní podíly vykazují vysokou stabilitu. Nejčastěji používané strategie lze členit do čtyř skupin:

- podvodník – zaměřen na kopírování výrobku firmy s vedoucím postavením na trhu
- parazit – napodobuje marketingový mix vedoucí firmy na trhu
- imitátor – kopíruje pouze některé prvky marketingového mixu
- zpravovatel – přebírá výrobky vedoucí firmy, upravuje je a zdokonaluje

D. Strategie tržního troškaře

Firmy, které vyhledávají na trhu mezery (tzv. tržní výklenky) a vyhýbají se konkurenčnímu střetu s velkými společnostmi. Jedná se o strategii používanou zejména malými a středními firmami. Hlavní myšlenkou působení v tržních výklencích je specializace. Specialistům na výklenky se nabízejí tyto možnosti:

- specialista na konečného uživatele – zaměřuje se na obsluhování jednoho typu konečných uživatelů
- vertikální specialista – soustřeďuje se na vertikální úroveň výrobně-distribučního hodnotového řetězce
- specialista na určitou velikost zákazníků – může se zaměřit na malé, střední nebo velké zákazníky
- specialista na specifické zákazníky – omezí svůj prodej na jednoho nebo několik hlavních zákazníků
- geografický specialista – prodává své výrobky pouze v určitých lokalitách
- produktový specialista – vyrábí pouze jeden produkt nebo jednu výrobovou řadu, maloobchod se může zaměřit pouze na určité typy výrobků
- zakázkový specialista – vyrábí zakázkové zboží
- specialista na jakost a cenu – působí na určitém okrajovém trhu, firma se prezentuje vysokou kvalitou svých výrobků s vysokými cenami
- specialista na služby – firma nabízí jednu nebo více služeb, které ostatní firmy nejsou schopni nabízet
- distribuční specialista – firma se specializuje na obsluhu pouze jednoho distribučního kanálu

Výklenky časem zanikají, proto musí firma neustále hledat a využívat nové. Vždy se dává přednost několika výklenkům před výklenkem jediným. Upevní-li se postavení firmy ve dvou nebo více výklencích, zvyšuje se její šance na přežití. Pokud firmy vstupují na trh, měly by se nejdříve zajímat o výklenky a teprve potom o celý trh. [18]

1.3.3 Strategie podle Portera

V rámci deskripce podnikových strategií lze vyjít z Porterova přístupu, jehož filozofií je strategie konkurenčních výhod. Podnik vybírá tzv. optimální strategii na základě kritéria konkurenční výhody, kterou uplatní na trhu. Podle Porterova pojetí existují obecně dvě základní konkurenční výhody, pomocí nichž může firma soutěžit s ostatními, a to nízké náklady nebo diferenciací (odlišnost). Tyto dvě konkurenční výhody vedou k několika možným strategiím, s nimiž firma může v daném odvětví získat nadprůměrnou výkonnost. [15]

A. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech

Strategie zaměřená na snížení nákladů a s tím související ceny pod úroveň konkurence. Dosáhnout takového cíle je možné např. inovací, zvýšením kvalifikace pracovníků, nebo zvýšením výkonnosti. Strategie je vhodná pro podniky s velkým tržním podílem, které mohou využít výhodu z rozsahu produkce.

B. Strategie diferenciací

Podstatou strategie je odlišnost od konkurence. Firma se přizpůsobuje potřebám svých zákazníků pomocí odlišných výrobků.

C. Strategie cílené diferenciací (ohnisková strategie)

Strategie, jejíž podstatou je stejně jako u předchozího typu odlišnost od konkurence. Rozdílem je orientace na vybrané cílové skupiny.

„Konkurenční strategie byla napsána již v dávné době, výsledkem bylo nejen její rozšíření, ale také protichůdné perspektivy. Kuriózní je, že její význam roste právě dnes. Společnosti v posledním desetiletí rozšiřují hranice svých vnitřních potřeb a uvědomují si důležitost strategie. S větším nadhledem a menším mladickým nadšením doufám, že konkurenční strategie bude v dnešní době viděna v širší paletě řízení jasněji, než kdy jindy a že se podaří vyvinout srozumitelný ucelený pohled na konkurenci.“ Michael E. Porter, Brookline, January 1998. Vlastní překlad [12]

2 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza zahrnuje rozbor aktuální marketingové situace. Obsahuje analýzu vnějšího prostředí a analýzu vnitřního prostředí firmy. V rámci situační analýzy se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy. Souborným výstupem fáze marketingové situační analýzy je tzv. SWOT analýza. Na základě provedené situační analýzy může firma přistoupit ke stanovení strategických cílů a marketingové strategie. [20]

Podnik obklopuje marketingové prostředí. Tvoří jej mnoho faktorů, které ovlivňují schopnost firmy poskytovat služby svým zákazníkům. Marketingové prostředí se skládá z vnitřního tzv. mikroprostředí a vnějšího tzv. makroprostředí.

2.1 Prognózování vývoje

Prognóza je obecně pravděpodobnostní výpověď o vývoji objektu prognózování. Prognózovat trh znamená předpovídat vývoj tržních charakteristik (zákazník, výrobek nebo služba, geografické aspekty a distribuční kanály) a následujících parametrů:

- souboru zákazníků, včetně jejich chování a preferencí
- souboru výrobků nebo služeb
- geografie trhu
- tržního potenciálu
- tržní rovnováhy/nerovnováhy
- charakteru konkurence
- pozice výrobků firmy na trhu [7]

2.1.1 Metoda extrapolace trendů

Metoda extrapolace trendů vychází z předpokladu, že dosavadní vývojové trendy se budou v zásadě prosazovat i v budoucnu, což ale nemusí vždy platit. Umění prognózování spočívá právě v tom, zda se podaří správně odhadnout, které dosavadní trendy se budou prosazovat i nadále, které svoje působení ukončí a které nové se v uvažovaném časovém horizontu objeví. Stručně lze o této metodě říci, že analyzuje minulý vývoj a podle něho odhaduje budoucnost, nejčastěji se přitom využívají statistické metody. [7]

2.2 Analýza makroprostředí

Mikroprostředí každého podniku je obklopeno vlivy makroprostředí. To tvoří:

- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- přírodní a technologické prostředí
- politické a legislativní prostředí
- sociální a kulturní prostředí

2.2.1 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Tato analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST analýza. Každá skupina v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují podnik. Cílem této analýzy není vypracovat vyčerpávající seznam všech těchto faktorů, ale rozpoznat a odlišit právě ty faktory, které mohou být pro daný podnik významné. Význam této analýzy stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Jsou to velké podniky, pro jejichž podnikání např. politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura a další faktory makroprostředí mají mnohem zásadnější význam než pro malé a střední podniky.

PEST analýza by měla dále iniciovat následující a jim podobné otázky:

- 1) Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?
- 2) Co jsou základní impulzy změny, tzn., jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak?
- 3) Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici?
- 4) Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii podniku, tj. jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie? **[13]**

2.3 Analýza mikroprostředí

Analýza mikroprostředí směřuje k poznání jeho vývojových trendů, zákonitostí a vazeb. Poznání stavu těchto faktorů je důležitou součástí strategické analýzy. Mikroprostředí každého podniku je tvořeno následujícími prvky:

- odvětví
- podnik
- zákazníci
- dodavatelé
- konkurence
- tržní podíl [18]

2.4 Analýza výrobního portfolia

Strategická způsobilost podniku je do značné míry determinována vyvážeností portfolia strategických výrobků. Výrobní portfolio musí podniku umožnit dosažení růstových a ziskových cílů, aniž by podnik byl vystaven neúměrnému riziku. Cílem analýzy portfolia je usměrňovat zdroje do takových výrobků, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody. [13]

2.4.1 BCG Matice

Matice BCG se zabývá situační analýzou s důrazem na stávající a budoucí obchodní úspěch jednotlivých výrobků, služeb ale také celých divizí či firem. U podniků s velkým množstvím výrobků a služeb pomáhá vybrat ty klíčové, na které je vhodné se soustředit a naopak ukáže neperspektivní výrobky, služby, nebo oddělení, které je možné opustit, aniž by to podnik nějak výrazněji ohrozilo. [13]

Model BCG (Obrázek 1) je známý jako model růst – podíl. Na vertikální ose je tempo růstu trhu vyjádřeno v procentech. Horizontální osa představuje relativní tržní podíl (tržní podíl podniku k tržnímu podílu největšího konkurenta na trhu). Matice je rozdělena do čtyř kvadrantů a po vyznačení produktů v portfoliu může management podniku rozhodovat o strategiích. [18]

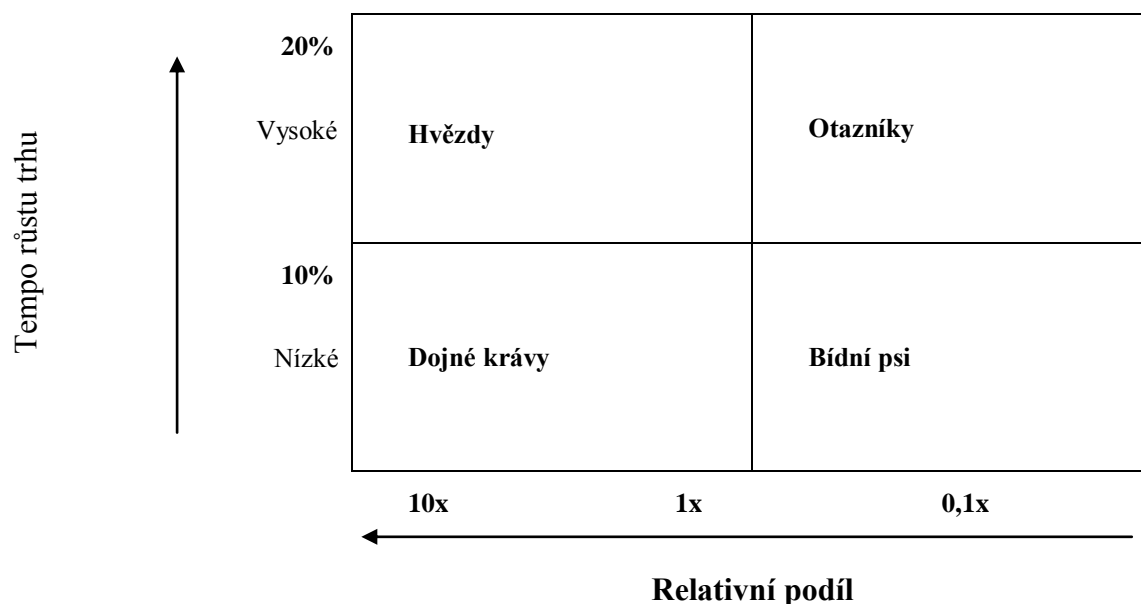
Výhody metody BCG:

- poskytuje celkový přehledný obraz portfolia podniku, ukazuje silné a slabé stránky podniku z hlediska současné ziskovosti
- zobrazuje plusové a minusové peněžní toky a poskytuje přehled finanční situace podniku
- ukazuje finanční vztahy v portfoliu, upozorňuje na finanční požadavky a zdůvodňuje priority při rozdělování podnikových zdrojů

Nevýhody metody BCG:

- přehled je zjednodušený a subjektivní
- posuzuje pouze dva faktory
- matice se zaměřuje pouze na současnou ziskovost, nehodnotí vývoj a neidentifikuje nejlepší investiční příležitosti

Základem celého modelu je myšlenka, že čím vyšší tržní podíl výrobek nebo podnikatelská jednotka má, nebo čím rychleji určitý trh roste, tím lepší je situace pro hodnocený podnik. *Upraveno dle [13]*



Obrázek 1: BCG Matice

Zdroj: upraveno podle [13]

Otazníky – výrobky s prozatímním nízkým tržním podílem, které operují na trhu s vysokým tempem růstu. Mají potenciál stát se hvězdami, ale vyžadují investice za účelem zvýšení tržního podílu a posílení pozice na trhu. Je třeba vyhodnotit, do kterých výrobků či strategických obchodních jednotek investovat a které stáhnout z trhu, protože představují nejistou budoucnost. Mohou být ztrátové i ziskové.

Hvězdy – výrobky s vysokým tempem růstu na rychle rostoucím trhu, kde mají relativně silné postavení a předpoklad dalšího růstu s vysokou konkurenceschopností. Je třeba vynaložit velké peněžní prostředky na udržení této pozice, zejména na propagaci a distribuci. Hvězdy jsou ziskové. Očekává se, že v budoucnu se po snížení tempa růstu stanou peněžními krávami.

Dojné krávy – mají vysoký relativní tržní podíl, ale nízké tempo růstu. Jedná se o zralé, úspěšné produkty, které často nepotřebují investice, naopak generují prostředky, které je možno využít k financování ostatních skupin, zejména hvězd a otazníků.

Bídní psi – produkty s nízkým podílem na málo atraktivním trhu a nízkým tempem růstu. Většinou mají nízkou efektivitu, přinášejí nízké zisky nebo ztráty, nejsou perspektivní. Je strategické je omezit či ukončit, někdy však doplňují sortiment, nebo brání vstupu konkurence. [13]

2.5 Analýza konkurenčního prostředí

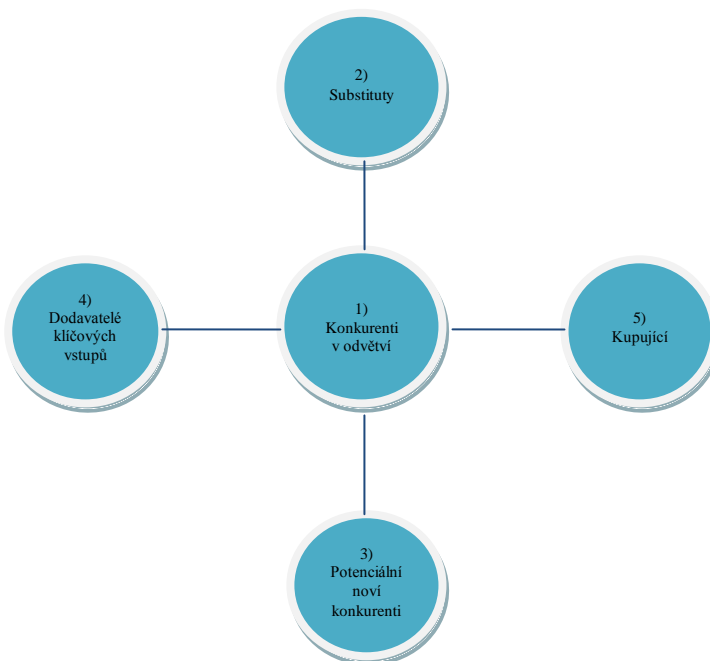
Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýza konkurenčních sil je orientována na rozbor konkurenční situace, na zdroje konkurenčních tlaků, jejich intenzitu, na akce a reakce konkurenčních rivalů a na současnou a budoucí situaci. Navazuje na analýzu odvětví, právě to bývá nejbližším konkurenčním okolím podniku, odehrává se zde konkurenční boj a působí konkurenční síly. [13]

2.5.1 Porterův model pěti sil

Analýza konkurenčních sil navazuje na analýzu odvětví. To bývá zpravidla nejbližším konkurenčním okolím podniku, avšak někdy může být vymezeno i úžeji, například pomocí strategických konkurenčních skupin. Některé konkurenční síly mají svůj zdroj i mimo dané odvětví, například v substitučních výrobcích podniků v jiném odvětví. Tradičním přístupem je Porterův model pěti sil, zaměřený na identifikaci vlivů působících na výnosnost odvětví. Model pěti sil je doplněn nákladovým řetězcem odvětví, jenž ukazuje, které podniky jsou

v dobré pozici pro konkurenci cenou a které z nich jsou naopak zranitelné při případném cenovém útoku. Vlivy okolí sehrávají v procesu tvorby strategických cílů a strategie dominantní úlohu. Předvídání vývoje základních faktorů ovlivňujících strategii podniku lze označit za jeden z nejobtížnějších kroků strategické analýzy. [13]

Model pěti sil zobrazuje následující ilustrace (Obrázek 2).



Obrázek 2: Model pěti sil

Zdroj: [13]

Hrozby představují silná konkurence a velká rivalita mezi podniky, protože omezují firmy při zvyšování cen a dosahování vyššího zisku, dále velká smluvní síla kupujících, která tlačí cenu dolů, či kupující požadující vyšší kvalitu nebo servis, také velká smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvýšit ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu, existence substitučních výrobků a noví konkurenti vstupující do odvětví. Opačné situace představují příležitosti pro firmu. Úkolem manažerů je tyto příležitosti a hrozby rozpoznat a formulovat odpovídající strategie. [1]

2.5.2 Benchmarking

Benchmarking je možné definovat jako soustavný a systematický proces, zaměřující se na porovnávání vlastní efektivnosti s výsledky konkurence z hlediska kvality, efektivnosti výroby, výrobních postupů, pracovních operací, marketingových aktivit atd. Velmi stručně lze uvést, že benchmarking je srovnávání výkonnosti s nejlepší praxí. Hlavním cílem benchmarkingu je srovnání se společnostmi, které jsou nejlepší ve svém oboru a aktivní vyhledávání nejlepších myšlenek, metod a přístupů, které jsou pro společnost využitelné

a mohou přispět ke zvýšení její výkonnosti. Jako první s touto metodou přišla společnost XEROX Corporation, která ho jako nástroj managementu poprvé použila v roce 1979.

Benchmarking je součástí metod využívaných v systémech managementu jakosti. Systém jakosti lze v této souvislosti chápat jako "součást managementu organizace, která má garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech."

Základní etapy benchmarkingu:

- **PLÁNOVÁNÍ** - identifikace objektu benchmarkingu, identifikace partnera pro porovnání, výběr metody sběru dat, sběr dat.
- **ANALÝZA** - vyhodnocování dat, stanovení mezer výkonnosti, definování budoucí úrovně budoucí výkonnosti.
- **INTEGRACE** - komunikace výsledků a stanovení cílů k zlepšování.
- **REALIZACE** - plánování projektu zlepšování, realizace projektu zlepšování a monitorování výsledků, přehodnocení úrovně výkonnosti. [10]

Oblasti sledování

- podíl na trhu
- průměrný objem zakázek
- průměrná mzda
- marketingové výdaje
- výdaje na školení zaměstnanců
- produktivita práce a efektivita pracovníků
- kvalifikační struktura zaměstnanců
- poměr druhů pracovních pozic

Podle předmětu zkoumání benchmarkingu lze rozlišit několik přístupů:

1) Benchmarking výkonový,

kteřý analyzuje relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek, zejména parametrů souvisejících s kvalitou a produktivností. Tento přístup je poměrně rychlý a nenáročný na zdroje. Je prováděn jako konsorciální, kdy studii provádí více organizací za účasti třetí strany - konzultantů. Příkladem výkonového benchmarkingu je např. Český benchmarkingový index. Jedná se o diagnostický

nástroj, který českým podnikům napomáhá při stanovení budoucích cílů a strategií, měl by vést k rozvoji podnikání, inovativnosti a zvyšování konkurenceschopnosti českých podniků. Tuto službu v rámci ČBI poskytují benchmarkingový poradci, kteří na základě smluvního vztahu s CzechInvestem využívají mezinárodní benchmarkingovou databázi.

2) Benchmarking procesní,

který se zaměřuje na činnosti a procesy při kterých dochází k přeměně firemních vstupů na firemní výstupy. Měří výkonnost procesů a jejich funkčnost, oproti organizacím, které jsou nejlepšími v provádění těchto procesů. Vyhledává nejlepší praktiky provádění těchto procesů. Vyžaduje určitá pravidla a řádnou přípravu. [10]

Typy procesního benchmarkingu:

a) benchmarking orientovaný na konkurenci

- porovnává vybrané parametry s přímou konkurencí na trhu, nebo s podniky, které nabízejí podobné výrobky na jiných trzích
- zaměřuje se na bezchybnou výrobu, dostupnost montážních prvků, výrobků, disponibilitu pracovníků, bezchybné prodejní zakázky, bezproblémová expedice

b) zákaznický benchmarking

- porovnává to, co podnik nabízí s tím, co zákazník očekává
- hledá odpověď na otázku, jak obstojí podnik v očích zákazníka při srovnání s konkurencí
- vyznačuje se kvalitou výrobků, spolehlivostí dodávek, dobou uvedení na trh, dobou zpracování objednávky, dobou realizace zakázky, rychlostí a přesností informací podávaných zákazníkům

c) finanční benchmarking

- zjišťuje hlavní výkonnosti ukazatelů a jejich zařazení ve srovnání s konkurencí
- vyznačuje, které nástroje a prostředky obchodní činnosti přinášejí největší rentabilitu kapitálu, např. výši obrátu zásob a stavy hotových výrobků

d) best-practise-benchmarking

- určuje jaký proces je nejvhodnější, aby byly splněny požadavky vedení, aby byly zaceleny mezery ve výkonech a bylo dosaženo stanovených cílů
- vyznačuje se bezchybnou výrobou, minimálním procesem a náklady na odběr
- nevýhodou jsou vadné výrobky a náchylnost na chyby

e) benchmarking dalších funkcí

- porovnává určité podnikové funkce se stejnou funkcí v jiném podniku. [9]

Benchmarking se dělí také na interní a externí. Toto dělení se provádí podle partnera, se kterým je podnik srovnáván. V interním porovnání probíhá v rámci jedné organizace mezi jejími organizačními jednotkami, tato forma se neprovádí v malých a středních podnicích. U externího je společnost porovnávána s odvětvím nebo konkurenční organizací.

2.6 SWOT analýza

Metoda analýzy SWOT se využívá pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Název metody je odvozen z počátečních písmen anglických termínů Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. SWOT analýza tvoří závěr situační analýzy, shrnuje přednosti a sílu podniku. Upozorňuje na výrazné slabiny v souvislosti s příležitostmi a katastrofickými hrozbami. Výsledky metody jsou dále použity pro formulaci marketingových strategií případně pro stanovení strategických záměrů. [18]

2.7 Balanced Scorecard

Původní koncept byl vyvinut na počátku 90. let R. S. Kaplanem a D.P. Nortonem, na Harvard Business School. Jednostranná finanční orientace systémů řízení měla být revitalizována a rozšířena o vyvážený soubor finančních a nefinančních měřítek. Centrem metody je podniková vize a strategie, která musí být rozpracována do oblasti financí, interních podnikových procesů, péče o zákazníky a do oblasti neustálého zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců podniku. Autoři metody BSC uvádějí pro každou část jednu základní otázku, na kterou musí management co nejlépe odpovědět:

1. Finanční perspektiva: Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání investorů firmy? (Finanční efekt realizace strategie).

2. Zákaznická perspektiva: Jaké cíle týkající se struktury a požadavků zákazníků stanovit, aby bylo dosaženo finančních cílů?
3. Interní podnikové procesy: Jaké cíle stanovit, aby byla splněna očekávání akcionářů a zákazníků firmy?
4. Potenciál (perspektiva učení se a růstu): Jak si udržet schopnost učit se a zlepšovat, aby bylo možné naplnit firemní strategii?

Hlavním cílem BSC je orientace podniku do budoucna, tj. směrem ke strategickému řízení podniku. Základem je myšlenka vše prolínající strategie. [4]

2.8 Marketingový mix

Marketingový mix je možné vymezit jako optimální skladbu marketingových prvků, které podnik používá na to, aby dosáhl svých marketingových cílů na cílovém trhu. Klasický marketingový mix je vyjádřen níže (Tabulka 3).

Tabulka 3: Marketingový mix

| MARKETINGOVÝ MIX CÍLOVÝ TRH | | | |
|--|-------------------|------------------|-------------------|
| PRODUKT | CENA | PROPAGACE | MÍSTO |
| rozmanitost produktu | ceník | podpora prodeje | distribuční cesty |
| jakost | slevy | reklama | pokrytí trhu |
| vlastnosti | srážky | prodejní síly | sortiment |
| značka | doba splatnosti | PR | dislokace |
| balení | platební podmínky | direct marketing | doprava |
| velikost | | | zásoby |
| služby | | | |
| záruky | | | |

Zdroj: upraveno podle [8]

Výrobní strategie

V marketingu je výrobek chápán v širším pojetí, které lze vyjádřit označením produkt. Produktem rozumíme vše, co tvoří nabídku na trhu. Jedná se o veškeré hmotné i nehmotné statky, které mohou být nakupovány, používány a spotřebovány a které mohou uspokojovat potřeby a přání. [16]

Produktové strategie se týkají rozhodnutí o jednotlivých komponentech komplexního produktu (provedení, značka, styl, design, služby aj.) a případných různých variantách produktu s cílem dosažení předání takové hodnoty zákazníkovi, kterou ocení. [20]

Cenová strategie

Cenové strategie určují, jakou cenu má podnik za svůj produkt stanovit tak, aby byl zákazník ochoten ji zaplatit. [20]

Distribuční strategie

Distribuční strategie souvisejí s řešením rozporů, ke kterým dochází mezi výrobou a konečným zákazníkem. Jedná se o rozpory v místě, čase, množství, kvalitě aj. Marketingoví manažeři musí rozhodnout, zda bude vhodnější produkt prodávat přímo konečnému zákazníkovi, nebo jej prodávat prostřednictvím mezičlánků, např. velkoobchodu a maloobchodu; zda volit strategii intenzivní, selektivní či exkluzivní distribuce. [20]

Strategie v oblasti marketingové komunikace

Strategie v oblasti marketingové oblasti spadají do procesu sdělování hodnoty (výhod a vlastností produktu) na cílovém trhu. Součástími marketingové komunikace jsou reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing a osobní prodej. Marketingoví manažeři zvolí ty prvky marketingové komunikace, které budou v procesu sdělování hodnoty nejučinnější. Základními komunikačními strategiemi jsou strategie tlaku a strategie tahu. [20]

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ANSOFF, I. H. *Strategic Management*. 11 st. New York: Palgrave Macmillan, 2007, 233 s. ISBN 0-230-52548-2.
- [2] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 80-247-1535-1.
- [3] HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualit. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [4] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. Vydání. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [5] JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum: kvantitativní metody pro ekonomické rozhodování*. 3. Vydání. Praha: Professional Publishing, 2007, 323 s. ISBN 978-80-86946-44-3.
- [6] KAPLAN, Robert, S.; NORTON, David, P. *Balanced scorecard : strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
- [8] KOTLER, P. *Marketing Management*: 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOŽENÁ, M. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [10] NENADÁL, J., VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking - mýty a skutečnost, model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2011, 268 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [11] PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 2 st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 560 s. ISBN 0-684-84146-0
- [12] PORTER, M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. 1st Free Press ed. New York: Free Press, 1998, 396 s. ISBN 978-0-684-84148-9.
- [13] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. Vyd. 2. Přepřacované. Praha:C.H. Beck pro praxi, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- [14] TOMEK, G. A kol. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualit. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.
- [15] VACULÍK, J. *Řízení změn I.díl*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 141 s. ISBN 80-719-4833-0.
- [16] VACULÍK, J., BERKA, A., KUBĚNKA, M. *Marketing II.díl*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005, 113 s. ISBN 80-7194-821-7.
- [17] VACULÍK, J., BERKA, A., KUBĚNKA, M. *Řízení změn II.díl*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006, 89 s. ISBN 80-719-4834-9.
- [18] VACULÍK, J., KEŘT, R. *Marketingové řízení I: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 140 s. ISBN 978-80-7395-053-8.
- [19] VACULÍK, J., KEŘT, R. *Marketingové řízení II: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 126 s. ISBN 978-80-7395-054-5.
- [20] ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2., přepracované a doplněné vydání V Praze: C.H. Beck, 2010, 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.