INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Přírodovědecká fakulta
Katedra fyzikální chemie

MARKETING

Jaroslav Zlámal, Jana Bellová
Učební texty pro distanční studium

Olomouc, 2013

Obsah

1 Podstata marketingu **1**
1.1 Historický vývoj podnikatelských koncepcí . . . 2
1.2 Podstata a význam marketingového přístupu při řízení firmy . . . 6
2 Segmentace trhu **11**
2.1 Přístupy k trhu . . . 11
2.2 Segmentace trhu . . . 13
3 Marketingový algoritmus **19**
4 Marketingová filozofie **25**
5 Marketingová analýza **35**
5.1 Marketingové prostředí . . . 35
5.2 Analýza spotřebitelského trhu a jeho chování . . . 58
5.3 Analýza trhu organizací a chování organizace . . . 81
5.4 Analýza konkurence . . . 89
6 Metody marketingového výzkumu **97**
6.1 Marketingový informační systém . . . 97
6.2 Metody marketingového výzkumu . . . 106
7 Marketingová strategie **119**
7.1 Strategie marketingové nabídky – marketingový mix . . . 121
7.2 Vývoj, testování a zavádění nových výrobků . . . 133
7.3 Životní cyklus výrobku . . . 139
7.4 Řízení výrobkových řad, obal výrobku . . . 150
7.5 Cena . . . 165
7.6 Promotion (podpora prodeje) . . . 176
7.7 Placement (distribuce) a people (lidský faktor) . . . 187
8 Plánování **197**
8.1 Proces marketingového plánování . . . 198
8.2 Nástroje marketingového plánování . . . 200
9 Zavádění a organizace marketingového řízení ve firmě **211**
9.1 Zavádění marketingového řízení ve firmě . . . 213
9.2 Typy marketingové organizace . . . 216
10 Hodnocení a kontrola marketingového řízení **223**
11 Závěr **231**
Příloha **231**
Použitá a doporučená literatura **243**
Klíč: **245**
Správné odpovědi k autotestům **255**
Seznam cvičení **265**
Seznam symbolů **269**

Úvod

Vážený čtenáři,

dostáváte k dispozici studijní pomůcku, která je určena k e-learningovému studiu předmětu Marketing. Marketing patří mezi základní předměty studia ekonomických oborů, publikace je proto dosti obsáhlá, přesto neobsahuje vyčerpávající obsah dané discipliny. Proto je třeba při hlubším studiu používat i doporučenou literaturu, tato publikace poskytuje jen základní a obecný přehled. Je psána poněkud odlišným způsobem než jsou klasické učebnice, je určena pro možnosti samostudia. K tomu několik organizačních pokynů:

- Každá lekce má hned v úvodu stanovenou MOTIVACI K LEKCI. Při ukončení studia každé lekce se k ní vždy vraťte a ověřte si, zda jste obsah jednotlivých cílů lekce znáte. Své znalosti si ověřte také pomocí KONTROLNÍCH OTÁZEK, které jsou uvedeny vždy na závěr každé lekce.
- Lekce obsahují tzv. ÚKOLY K TEXTU, je jich celkem 23. V nich jsou ukládány dílčí nebo doplňující otázky, pokyny, úkoly související s právě prostudovaným textem. Studujte proto systematicky, po prostudování určité části vypracujte úkol. Pokuste se o to nejprve sami. Pokud si nebudete vědět rady nebo pokud si nebudete jisti, ověřte si Vaše řešení pomocí KLÍČE. Ten je uveden v samém závěru publikace. Vlastní poznatky a nápady si zapisujte přímo do publikace a rovněž vyplňujte volné řádky úkolů nejprve vlastní formulací, teprve později popřípadě z Klíče.
- Některé lekce obsahují PŘÍKLADY. Ty jsou vesměs nejprve jako ukázka autory uvedeny nebo vypočítány, pokuste se aspoň občas vymyslet podobný příklad z Vaší praxe, ten pak uveďte do volných řádků publikace.
- Některé lekce obsahují CVIČENÍ. Cvičení vypracujte na volný list a připravte si jej pro zkoušku. Je to součást výuky, je jich celkem 24. Cvičením získáváte hlubší znalosti i praktické dovednosti. Cvičení si ponechte, nezasíláte je tutorovi.
- Některé lekce obsahují KORESPONDENČNÍ ÚKOLY. Těchto číslovaných úkolů je celkem 23, jsou povinné, předejte nebo je zašlete tutorovi. Tutor je překontroluje a pouze v případě chyb či nedostatků Vám tuto skutečnost oznámí s návodem na způsob opravy.
- ČÁST PRO ZÁJEMCE obsahuje pokyny pro ty čtenáře, kteří se chtějí více seznámit s danou problematikou. Jedná se tedy vesměs o poukazy na odbornou literaturu nebo zákony. Nejedná se tedy o povinnou četbu k tomuto kurzu.
- PRŮVODCE STUDIEM obsahuje poznámky autorů k průběhu čtení a práce s tímto textem. Bude Vás provázet při studiu, je to spíše pomůcka pro další studium.

Na závěr stručné přání autorů, aby Vám tyto studijní materiály umožnily základní orientaci ve světě marketingu a přinesly Vám užitek i pro snazší studium dalších ekonomických předmětů.

Autoři

Kapitola 1

Podstata marketingu

Popis lekce:

Lekce přináší přehled a stručnou charakteristiku dosavadních podnikatelských koncepcí. Marketingová koncepce podnikání je nosnou koncepcí celosvětového dosahu s maximálním rozvojem po 2. světové válce. Ke konci minulého století se převažující koncepcí vyspělých zemí stala koncepce označovaná jako sociálně marketingová koncepce. V závěru lekce jsou uvedeny podstatné znaky a význam marketingového řízení pro řízení podniků v současném tržním prostředí. Lekce má následující strukturu:

1.1 Historický vývoj podnikatelských koncepcí
1.2 Podstata a význam marketingového přístupu při řízení firmy

Úvodní lekce pro definici marketingu a jeho historický vývoj.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova:

Výrobní koncepce podnikání, výrobková koncepce, prodejní koncepce, marketingová koncepce, sociálně marketingová koncepce, hromadná a pásová výroba, Henry Ford a Tomáš Baťa, značkové zboží, náš zákazník – náš pán, segmentace trhu, etické, sociální a kulturní myšlení.

Motivace k lekci:

Po prostudování této části byste měli být schopni:

- vyjmenovat stručně popsat dosavadní podnikatelské koncepce,
- stručně definovat co je to marketing,
- objasnit jeho význam při řízení podniku.

Pojem „marketing“ není v současné době pro podnikající subjekty ani pro studující ničím novým. Někdy se spíše zdá, že jde o úplnou inflaci tohoto pojmu, že bez marketingu není možné vůbec nic dělat, podnikat, poskytovat služby, ba dokonce ani učit, neboť známe i pojmy „marketing školství“, zdravotnictví, kultury atd.

V řadě případů se však v praxi o žádný marketing vlastně vůbec nejedná, dosavadní činnost organizace je pouze přikryta módním a rozšířeným označením, zaměstnanci nosí vizitky s označením například typu „marketing manager“, ale přesto tato organizace se marketingově nechová, nevykazuje podstatné rysy marketingově orientované organizace a kromě vnějších projevů a označení při podrobnější analýze nenalezneme již nic, co by nás opravňovalo takto organizaci označit.

Z tohoto důvodu se v následujících textech podrobněji seznámíme s hlavními znaky marketingově orientované firmy, (neboť marketing má svůj původ právě v oblasti podnikové kultury a podnikové organizace) a podíváme se na základní principy chování takto orientované firmy v současném světě. Nejprve však musíme samotný pojem marketingu zařadit do určitého historického kontextu.

Historický vývoj podnikatelských koncepcí

Pojem „marketing“ se objevuje v ekonomickém myšlení a chování až po druhé světové válce, i když některé jeho prvky a znaky můžeme objevit i v předcházejících způsobech podnikatelských koncepcí. Již sám název naznačuje, že tento způsob celkového chování podnikatelů a podniků, vytváření specifické podnikové kultury a organizace, je spjat s tržním hospodářstvím, s otevíráním se světu, vznikem světové ekonomiky a globálních trhů. Tato podnikatelská koncepce má však své historické předchůdce a svůj logický vývoj.

1.1 Historický vývoj podnikatelských koncepcí

Koncepce

Pojem „marketing“ se objevuje v ekonomickém myšlení a chování až po druhé světové válce, i když některé jeho prvky a znaky můžeme objevit i v předcházejících způsobech podnikatelských koncepcí. Již sám název naznačuje, že tento způsob celkového chování podnikatelů a podniků, vytváření specifické podnikové kultury a organizace, je spjat s tržním hospodářstvím, s otevíráním se světu, vznikem světové ekonomiky a globálních trhů. Tato podnikatelská koncepce má však své historické předchůdce a svůj logický vývoj.

a) **Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce

Již výrobní koncepce je reakcí podnikatelů na změnu velikosti trhů, rozšiřování okruhu zákazníků a nový způsob organizace práce. Prakticky celý středověk je charakteristický úzkým okruhem lokálních trhů, malým počtem výrobků od jednoho řemeslníka, jednoduchou organizací práce i malým objemem výměny zboží. Průmyslová revoluce však radikálně mění nejen organizaci trhů a jejich velikost, ale i objemy výroby, výrobní sortimenty v důsledku technických objevů a vynálezů, přináší podstatné změny v organizaci práce, organizaci výroby i změny vlastnických vztahů a řídících struktur. Technický pokrok znamená nutnost neustálých inovací, vzniká mnohem větší soutěživost, rozšiřuje se nejen okruh zákazníků, ale i okruh konkurence, vznikají nové trhy, rozvíjí se intenzívní výměna zboží, vzniká rozsáhlý mezinárodní obchod.

Pro získávání nových zákazníků a nových trhů je důležité vyrábět stále se zvyšující objemy výrobků s nižšími cenami než má konkurence, neboť nové trhy jsou charakteristické poměrně tvrdým konkurenčním bojem mezi mnoha výrobci jednoho a téhož zboží. Dochází k postupnému ekonomickému procesu fúzování, respektive pohlcování malých a středních výrobců do větších celků a vzniku velkých továren s novým technickým vybavením umožňujícím účinnou reakci na ostrý konkurenční boj. *Proto pozornost majitelů a manažerů je zaměřena především dovnitř podniku, na organizaci*

výroby a novou organizaci práce. Vzniká pojem „hromadná výroba“, která je spjata se zaváděním pásové výroby a úzkou specializací pracovníků. Současně s technickým pokrokem vzniká i potřeba nových způsobů koordinace činností mnohem větších pracovních kolektivů, objevují se nové metody řízení, vzniká pojem „management“, který je v prvé fázi zaměřen především na řešení technických vazeb, hledání optimálních sledů operací, snižování prostojů, propočty kapacit a norem. Z ekonomického hlediska ústí požadavek racionalizace do neustálého snižování nákladů, neboť výše nákladů ovlivňuje výši ceny a cena se stává základním prostředkem konkurenčního boje při potřebě rozšiřování dosavadních trhů a získávání nových.

Hromadná (pásová) výroba

Tyto procesy, které mají svůj původ již v anglické průmyslové revoluci, eskalovaly především ve Spojených státech amerických v druhé polovině 19. století, které je vůbec označováno jako století vědy a techniky. Především američtí vědci a technici se zasloužili o nové způsoby organizace výroby, zvyšování produktivity a intenzity práce i technický pokrok v oblasti výroby. Tyto proudy pokračovaly zvýšeným efektem i na počátku 20.století, kdy našly odpovídající odezvu i v Evropě a také v tehdejším Rakousko-Uhersku a následně pak Československu.

Příklad:

Typickým představitelem této podnikatelské koncepce zaměřené na technické uspořádání výroby, zavádění pásové výroby, zvyšování objemu výroby a produktivity práce, byl v USA výrobce automobilů Henry Ford. Uveďte ve Vašem příkladu výraznou osobnost této podnikatelské koncepce v Československu dvacátých a třicátých let 20. století.

Henry Ford

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Tato podnikatelská koncepce přispěla svými technickými prvky, racionalizací práce, zaváděním norem, podrobným sledováním výkonů i nákladů, organizačními opatřeními a dalšími jevy spjatými s hromadnou výrobou, včetně racionalizace prodeje a zaváděním klasických distribučních cest, ke značnému rozvoji poptávky i nabídky, neboť určitou lácí výrobků se zboží dostávalo do značného okruhu zákazníků. Řada technických a organizačních prvků této koncepce je i dnes povinnou výbavou manažerů při řízení vysoce sofistikovaných podniků.

b) **Výrobková koncepce**

Předcházející výrobní koncepce trvala v Evropě poměrně dlouho, dá se říci, že zhruba do začátku druhé světové války. Avšak již v předválečném období se začíná prosazovat, (a možno říci, že i jako reakce na určitou unifikaci výrobků), druhá vývojová koncepce podnikání, a to koncepce nazývaná výrobková. Pozornost producentů se nyní zaměřuje spíše na výrobky samotné, jejich diverzifikaci (a tím i různou cenovou hladinu), jejich kvalitu a jejich specifičnost. Zatímco například předcházející koncepce produkovala obrovské množství unifikovaných a univerzálních výrobků stejné kvality, začíná být požadovaným trendem spíše výroba takových produktů, které jejich majitele či nositele výrazně společensky diferencují, objevuje se pojem „značkové zboží“, nízká cena přestává být nákupním impulsem pro všechny vrstvy obyvatelstva, objevují se výrobky specifické, ojedinělé a výjimečné, samozřejmě za vysokou cenu, která se stává otázkou prestiže a originality jejich nositele. Samozřejmě, že prvky i této podnikatelské koncepce jsou dnes stabilními prvky výrobní a obchodní strategie mnoha podniků na celém světě. Je to koncepce výrazně zaměřená na vysokou kvalitu a originalitu výrobků, s čímž je spojena i jejich odpovídající cena a nepříliš velký či masový objem produkce.

Výrobková koncepce

Značkové zboží

Příklad:

Ve Velké Británii stále trvá výroba vysoce originálního a zcela specifického osobního vozu značky Bentley, jehož malý objem výroby a neobyčejně vysoká cena předznamenává velmi úzký okruh potenciálních zákazníků.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

c) **Prodejní koncepce**

Prodejní koncepce

Masová produkce výrobků vyplývající z koncepce výrobní, ale i produkce specifických výrobků koncepce výrobkové, znamenala následně nutnost zajistit, aby se tyto výrobky dostávaly optimální cestou k potenciálním zákazníkům, a především, aby o nich tento zákazník věděl, byl o nich podrobněji informován, znal jejich kvality i důvody, proč si je má opatřit, byl dobře informován o jejich kvalitách, způsobech jejich použití, technických parametrech i možnostech, které mu výrobky poskytnou k naplnění jeho potřeb. V návaznosti na obě předcházející koncepce se tak hlavní pozornost podnikatelů zaměřuje z oblasti výroby dál směrem k zákazníkům, tj. do oblasti prodeje.

Začínají se objevovat nové prodejní metody, objevují se nové formy prodeje, vznikají nové kategorie podnikových zaměstnanců typu „obchodní cestující“, „obchodní zprostředkovatel“, vznikají katalogy zboží a služeb, objevují se nové formy reklamy a propagace, rozvíjí se osobní prodej, zkracují se distribuční cesty či vznikají nové formy komunikace se zákazníky. Celá tato koncepce má za účel prodat co nejvíce vyrobeného zboží, zajistit, aby sklady výrobků se brzy vyprazdňovaly a zákazníci kupovaly výrobky právě naší formy. Cílem a smyslem této koncepce je tedy prodej toho, co bylo vyrobeno, nikoliv opačně, tj. vyrábět právě to, co by mělo být prodáno a co si zákazník přeje. Naopak zákazník se musí prodejci přesvědčovat, aby si koupil to co je, a samozřejmě je k tomu nutné ho i umět přesvědčit, umět s ním komunikovat, nabízet, vychvalovat atd.

Příklad:

Obchodní cestující

V krásném písemnictví, v české literatuře nalezneme u řady autorů mnohé příklady umění prodejců různého zboží, především zmíněné kategorie obchodních cestujících či podomních obchodníků. Lze poukázat na knihy Bohumila Hrabala, Oty Pavla či Jaroslava Haška.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Druhá světová válka přinesla nejen obrovské utrpení milionům lidí, ale poznamenala i ekonomiky mnoha států světa. V řadě oborů byl nutný určitý dirigismus, státní regulace a zvýšená kontrola, neboť ekonomiky mnoha států musely v prvé řadě plnit úkoly vyplývající z vedení války. Bezprostředně po skončení této války a novém rozdělení světa se začíná postupně v západních zemích, a to opět nejprve v USA, později ve všech zemích západní Evropy a všech státech svobodného světa, prosazovat nová koncepce podnikání, koncepce marketingová.

d) **Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce

Marketingové myšlení podnikatelů vychází ze zcela jiných principů, než tomu bylo v koncepci prodejní. Smyslem prodeje není uplatnění výsledků výroby, ale pozornost je upjata až k tomu poslednímu článku celého podnikatelského procesu, tedy ke spotřebiteli. Jeho potřeby jsou stanoveny za základ veškerých ekonomických aktivit,

k uspokojení potřeb zákazníků je orientována výroba i prodej. Jakoby při této koncepci se vycházelo od zadu, od finálního užitku věcí a služeb a tomu cíli se pak postupně dopředu přizpůsobují veškeré ekonomické aktivity. Dá se říci, že jedním z věrozvěstů této koncepce byl v našich zemích již Tomáš Baťa, který razil známou zásadu „náš zákazník, náš pán“. Koncepce a organizace prodeje i výroby a všech atributů podnikání vychází ze zjištění situace na trhu, ze zjišťování a vyhodnocování potřeb odběratelů, přizpůsobování výroby i prodejních metod přáním zákazníků a pružná reakce na tvary, obsah, distribuci, ceny a další faktory výrobků a služeb. Vzniká provázanost mezi výrobci, prodejci a zákazníky, vzniká entita věrných zákazníků ke značce, k výrobkům, výrobci se snaží stávající zákazníky udržet a nové získávat. Je to samozřejmě opět reakce na prudce se otevírající trhy, silnou světovou, národní i místní konkurenci, prudký ekonomický rozvoj některých zemí jako například Německo, Japonsko, Jižní Koreu atd. Je to reakce na tisíce nových druhů výrobků a služeb, technický a technologický pokrok, převažující nabídku a rozvoj celosvětové výměny zboží, služeb i myšlenek.

Znaky marketingové koncepce

Marketingová koncepce je dána několika poznávacími znaky, které ji odlišují a charakterizují. Mezi tyto základní znaky patří zejména následující:

- marketingová koncepce není pouze průzkumem trhu a rozvojem nových prodejních metod (na něž bývá někdy marketing zužován), ale celkovou podnikatelskou filosofií, přístupem k potřebám a přáním určitého okruhu zákazníků ve snaze si tyto zákazníky udržet a nové získat,
- marketingová koncepce není vymezena neurčitě na všechny možné zákazníky, nýbrž jen na určitý a jasně vymezený segment trhu, na tzv. cílový trh, tedy určitý sociální, demografický, profesní či jinak definovaný okruh zákazníků, jimž jsou výrobky či služby daného podniku určeny,
- marketingově orientovaná firma je poznatelná především podle toho jakou pozici má marketingový útvar ve firmě samotné, do jaké míry je marketingový management schopen řídit veškeré marketingové myšlení dané firmy a všech jejích zaměstnanců při realizaci marketingoví koncepce. Toto vůdčí postavení marketingového útvaru musí mát i formální vysoce rozhodující funkci v celé řídící struktuře organizace a ředitel pro marketing musí patřit mezi TOP management dané firmy,
- významným znakem marketingově orientované firmy je rovněž skutečnost, že nikoliv ekonomický útvar, ale výhradně marketingový útvar definuje ceny výrobků a služeb a řídí celkovou cenovou politiku a strategii firmy.

Jestliže tedy prodejní přístup podnikání se snaží prodat výrobky či zboží dané firmy bez ohledu na entitu zákazníků, marketingová koncepce vychází z potřeb trhu, svého (popřípadě svých) segmentů cílového trhu a vyrábí produkty přímo ušité na míru a potřeby svých zákazníků. Jestliže prodejní koncepce podnikání nejprve vyrobí a pak se snaží prodat, pak marketingová koncepce nejprve zjišťuje potřeby a rozsah těchto potřeb u svého cílového trhu a své výrobky pružně přizpůsobuje přáním svých zákazníků atd.

Příklad:

Průvodním znakem marketingově orientované firmy je m.j. i skutečnost, že její produkce je určena určitému segmentu zákazníků. Často již sama značka firmy je dostačujícím znakem pro segment zákazníků. Jako příklad uvádíme oblast hoteliérství, kdy na jedné straně hotely Hilton znamenají na celém světě ubytování na vysoké úrovni pro bohatou klientelu, v odpovídajícím vybavení, komfortu a v příslušné cenové relaci, zatímco hotely pod označením F1 byly původně určeny pro řidiče kamionů, tudíž pro zcela jinou sociální vrstvu se standardními třílůžkovými pokoji a adekvátní cenou.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Samozřejmě, že i marketingová koncepce vychází z poznatků a nástrojů prodejní koncepce, především v rozvoji prodejních metod, distribuce, komunikace se zákazníky, propagaci a reklamě. Jde však mnohem dále, a to nejen v rozvoji všech nástrojů a pomůcek, ale především v přístupu k existujícím i potenciálním zákazníkům, v použití dlouhodobého plánování a prognózování, ovlivňování a předvídání potřeb, v rozvoji vzájemné komunikace nejen se zákazníky, ale s celou veřejností (public relations). O tomto přístupu, filozofii a strategii marketingového myšlení, nástrojích a metodách pojednávají další texty této publikace.

e) **Sociální marketingová koncepce**

představuje poslední vývojové stádium marketingové koncepce, kdy producenti vycházejí z potřeb nejen zákazníků pojímaných jako partneři, ale postupují při usměrňování svých podnikatelských aktivit z hlediska potřeb celé společnosti. Tím je dosaženo jakéhosi harmonického rozvoje potřeb všech 3 složek, kdy právě potřeby celé společnosti jsou koordinujícím prvkem při naplňování této koncepce. Potřeby rozvoje společnosti se chápou především v harmonickém sociálním rozvoji, ekologickém a etickém aspektu podnikání a uspokojování potřeb. Hlavní důraz je tedy kladen na vlivy produkce na přírodní prostředí, sociální dopady a veřejný zájem.

Sociální marketing

Je to koncepce nejrozvinutějších států světa a je skutečností, že právě ekonomicky nejvýznamnější státy věnují právě tomuto sociálnímu marketingu maximální preference. Společnost těchto států se brání čistě ekonomickým aspektům podnikání působením řady nevládních institucí, občanských sdružení, ekologických aktivistů, ochránců lidských práv, ochránců zvířat a dalších společenských a sociálních hnutí, které mají za cíl, prosazování i jiných aspektů tržního hospodářství než volné působení nabídky a poptávky. Podniky, které by se dostávaly do konfliktů s veřejným zájmem bezohledným prosazováním svých zisků na úkor zájmů veřejnosti, by byly bojkotovány či byl by jim znesnadňován jejich podnikatelský záměr v daleko širším prostoru a dopadu než tomu bylo v minulosti.

Příklad:

Je skutečností, že četné ekologické aktivity donutily řadu firem k investicím do likvidace odpadů, snižování emisí, výstavbě odsiřovacích zařízení nebo čističek vod. Jako příklad lze uvést četná opatření klasických tepelných elektrárenských podniků ke snížení obsahu síry v emisích či hnědouhelných dolů k opětné rekultivaci krajiny.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

1.2 Podstata a význam marketingového přístupu při řízení firmy

Existuje řadu různých definicí objasňujících, co je marketing. Dá se říci, že každý autor píšící na toto téma uvádí svou definici, popřípadě cituje škálu různých autorů, kteří definují své pojetí marketingu z určitého úhlu pohledu. Je to dáno také tím, že marketing jako určitá filosofie a strategie podnikání či vůbec ekonomického chování se přelévá i do mimoekonomických oblastí a zasahuje i sféry jiných činností, které s původním podnikatelským

prostředím mají pouze několik společných průřezových faktorů. Faktem ovšem je, že i v takovém prostředí jako je věda, školství, zdravotnictví, divadelnictví, služby atd., jsou dnes prvky marketingu zcela jistě obsaženy a i tyto oblasti, které jsou svým zaměřením vzdáleny původnímu průmyslovému prostředí, využívají přinejmenším řady nástrojů marketingového mixu, ne-li alespoň některých prvků marketingové filozofie a strategie. Proto i zde nalezneme řadu definic, které odrážejí aplikaci marketingu v těchto oblastech.

Pro stručnost uvádíme proto definici, která je nám nejbližší, neboť obsahuje všechny potřebné atributy pro pochopení podstaty marketingu právě v podnikovém prostředí, ale je mnohem obecněji použitelná i do těch nových a rozšiřujících se aplikačních oblastí. Přejímám tak definici z publikace autora Jaroslava Světlíka z knihy Marketing, cesta k trhu, který definuje marketing takto:

Definice marketingu

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.

Tato definice obsahuje, podle našeho názoru, všechny podstatné prvky charakterizující marketingový způsob myšlení.

- Především je třeba zdůraznit, že se jedná o proces řízení, tzn. permanentní řízení podniku, metodu, systém, způsob, jak řídit podnik v podmínkách tržního hospodářství. Je všezahrnující proces, kdy veškeré řídící a řízené články jsou zapojeny do celkového způsobu chování dané organizace.
- Podstatnou částí marketingově orientovaného podniku je poznávání, předvídání, ovlivňování a uspokojování potřeb a přání zákazníků. To vyžaduje nejen podrobné znalosti, které lze získávat soustavným průzkumem trhu, ale také určité schopnosti předvídat, prognózovat jejich vývoj. S tím jsou spjaté i procesy ovlivňování zákazníků pomocí propagace, reklamy, přímého prodeje a dalších komunikačních prostředků.
- „Efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace“ znamená především mít jasné a reálné cíle, seznamovat s nimi neustále všechny zaměstnance organizace, řídit je ke splnění těchto cílů a chovat se nejen jako celek, ale všemi svými jednotkami a lidmi směrem ke splnění těchto cílů.
- Z definice rovněž vyplývá možnost existence řady různorodých cílů, marketingová koncepce řízení nemusí být postavena jednostranně jen na dosahování maximálního zisku (spíše se prosazuje termín „optimální zisk“, kdy řadou dalších cílů mohou být cíle nejen podnikové, jako například zvýšení podílu na trhu, inovace, dobrý „image“ podniku a další), ale rovněž i cíle společenské, harmonie s přáním veřejnosti apod.

Vidíme, že tato definice velmi komplexně a dobře vystihuje smysl i cíl marketingové orientace podniku v současném celospolečenském prostředí a z několika úhlů pohledu definuje podstatu marketingu.

Část pro zájemce:

Definic marketingu je mnoho, uvedli jsme jednu z nich, tu, kterou s ohledem na situaci marketingu v ČR považujeme za přiměřenou a nejlepší. Obsahuje obě stránky procesů, efekt jak z hlediska spotřebitelů, tak i nabízející organizace. Pokud Vás pojem „marketing a jeho definice“ více zajímá, podívejte se do doporučené literatury a opište si definice i jiných autorů. Jsou si podobné, nicméně jsou to definice obsahující hlavní zaměření a zájem jejich autorů.

Zatímco všechny předcházející koncepce podnikání věnovaly maximální pozornost především úsporám nákladů (nejprve výroby, pak prodeje) a maximalizaci příjmů, jde marketingová (a zvláště pak sociálně marketingová) koncepce ještě o kus dál. Chápe, že proces řízení musí

vycházet nejen z potřeb firmy samotné, ale především z potřeb a zájmů celé veřejnosti, a že teprve optimálním uspokojováním potřeb a přání celé veřejnosti může pak firma dosahovat svých cílů.

Význam marketingu

Význam marketingové koncepce spočívá v několika aspektech podnikání. Především je třeba zdůraznit, že:

Tato koncepce může za optimálních podmínek plnit základní požadavek tržního systému řízení, tj.:

- optimální alokaci zdrojů tam, kde je jich zapotřebí,
- výrobu v odpovídající kvantitě a kvalitě v potřebném množství.

To jsou základní výhody tohoto způsobu řízení, které jsou dosahovány prostřednictvím celé škály různých nástrojů, přitom ovšem platí, že marketingová koncepce v sobě obsahuje všechny aspekty předcházejících podnikatelských koncepcí, neboť pozornost je věnována rovněž nejen výrobě, ale i výrobkům a prodejním metodám. Všechny tyto aspekty marketingová koncepce ještě dále rozvíjí a přináší navíc zcela vlastní metody, které jsou pro ni charakteristické.

Pozitivní působení marketingové koncepce

Mezi další významné výhody marketingové koncepce patří zejména pozornost **kvantitě potřebného druhu a sortimentu zboží a služeb.** Tím, že marketingově orientovaná firma provádí průzkumy trhu, velmi pečlivě mapuje své segmenty a zjišťuje adekvátní typy výrobků a služeb pro své zákazníky, vyrábí se zboží v odpovídajícím objemu a v žádoucí struktuře, nedochází k plýtvání, firma vynakládá přiměřené náklady, nevyrábí zboží na sklady bez možnosti odbytu.

Stejně tak je ovlivňována i **kvalitativní stránka zboží a poskytovaných služeb, jakož i neustálé zvyšování jejich užitných vlastností.** Firma musí věnovat náležitou pozornost kvalitě, neboť v konkurenčním prostředí představuje kvalita jeden ze základních požadavků, jak si udržet zákazníky a přilákat další. Pozornost kvalitě znamená dbát na dobré jméno firmy i výrobů a rozsahu i kvalitě poskytovaných služeb. To je výhodné i pro zákazníky, kteří očekávají odborné a společensky vhodné chování, je to výhodné i pro firmu, neboť takto získává svůj stabilní trh.

Nutnost dobrých znalostí trhu, nejen „svého“ segmentu zákazníků, ale i svých partnerů, konkurence, vnějších i vnitřních podmínek podnikání, pak rovněž **snižuje rizika manažerských rozhodnutí,** přispívá ke stabilizaci firmy a tím i mnohdy v případě velkých podniků ke stabilizaci hospodářského a sociálního rozvoje daného regionu.

V podmínkách konkurenčního boje o každého zákazníka patří k rozhodujícím momentům vývoje podniku pozornost, kterou věnuje technickým a technologickým **inovacím svých výrobků** (i svého technického vybavení) a důsledkem této pozornosti manažerů je nestálý technický pokrok. Ten se projevuje nejen v oblasti produkce či prodeje, ale i v oblasti distribuce, logistiky, obalové techniky, komunikace se zákazníky, rozvoji dalších služeb atd.

Nezastupitelná je i role marketingu při vytváření poptávky, neboť ovlivňování, jak vyplývá z uvedené definice, patří k nezbytným projevům marketingových činností. Kultura prodeje, respektování odlišných názorů, respektování přání jedinců i celých kolektivů, úcta k potřebám jiným lidí, to vše lze hodnotit i jako velmi zlidšťující a humánní princip vnášející do podnikání nezbytnou **etiku, sociální a kulturní myšlení.**

Působení na poptávku, její usměrňování, obohacování lidí novými výrobky a službami, přispívá na druhé straně i ke zvyšování nabídky, ke zvyšování produkce a tím i na řešení problémů **nezaměstnanosti i k ekonomickému růstu.** Stejně tak rozvojem celé řady nových služeb (ať už jsou to média, prodejci, zprostředkovatelé atd.), dochází k zapojování celé řady lidí v oblasti tzv. terciální ekonomiky a tím i ke zlepšování kvality služeb a ve svém souhrnu i **kvality života.**

Vidíme, že při všestranném zapojení marketingového myšlení do činnosti podniku, může dojít k vzájemně obohacujícímu procesu koexistence podniku s veřejností, k dosažení vzájemné harmonie mezi cíli společnosti i podniku. To je hlavní význam marketingového myšlení a způsobu řízení podniku, převládající podnikatelské koncepce současného světa.

Příklad:

Velmi silně působícím prostředkem k ovlivňování nákupního chování lidí jsou vzory například oblékání u mladých lidí či sociální ovlivňování obyvatelstva v případech vyhlášení mezinárodní pomoci postiženým oblastem (posílání SMS na konta apod.).

Cvičení č. 1:

Pokuste se vypsat si více případů ovlivňujících nákupní chování lidí, vzorů pro určité vrstvy obyvatelstva, uveďte několik časopisů utvářejících obecnou představu o životním stylu. Vaše cvičení si ukládejte do samostatné složky tvořící součást Vaší přípravy ke zkoušce.

Úkol k textu č. 1:

Pokuste se uvést příklad nějakého opatření české nebo zahraniční firmy, která výrazným ekologickým nebo sociálním opatřením ovlivnila cítění veřejnosti ve prospěch svého „image“, popřípadě naopak uveďte příklad nešťastného marketingového zásahu negativně působícího na veřejnost.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 1:

Uveďte základní znaky marketingově orientované firmy a firmy s koncepcí sociálního marketingu. Vysvětlete v čem spočívá podstata marketingu a kdy se začala tato koncepce uplatňovat. Uveďte hlavní přínosy marketingového chování firmy. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Pojem „marketing“ se objevuje v ekonomickém myšlení a chování až po druhé světové válce.
- Výrobní koncepce podnikání je typická tím, že hlavní pozornost majitelů a manažerů je zaměřena především dovnitř podniku, na organizaci výroby a novou organizaci práce.
- S výrobní koncepcí podnikání je spojen vznik hromadné výroby, zavádění pásové výroby a úzká specializace pracovníků.
- U výrobkové koncepce se pozornost producentů zaměřuje na výrobky samotné, jejich diverzifikaci (a tím i různou cenovou hladinu), jejich kvalitu a jejich specifičnost.
- U prodejní koncepce se hlavní pozornost podnikatelů zaměřuje z oblasti výroby dál směrem k zákazníkům, tj. do oblasti prodeje, začínají se objevovat nové formy prodeje.
- V marketingové koncepci je pozornost upjata až k poslednímu článku celého podnikatelského procesu, tedy ke spotřebiteli.
- Marketingová koncepce není vymezena neurčitě na všechny možné zákazníky, nýbrž jen na určitý a jasně vymezený segment trhu, na tzv. cílový trh.
- Typickým znakem marketingově orientované firmy je skutečnost, že marketingový útvar definuje ceny výrobků a služeb a řídí celkovou cenovou politiku firmy.
- Sociální marketingová koncepce představuje poslední vývojové stádium marketingové koncepce.
- Sociální marketingová koncepce podnikání je založena na harmonickém vztahu firmy, zákazníků potřebách celé veřejnosti.
- Marketing je definován jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním

a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.

- Marketingová koncepce může za optimálních podmínek plnit základní požadavek tržního systému řízení, tj. optimální alokaci zdrojů tam, kde je jich zapotřebí a výrobu v odpovídající kvantitě a kvalitě v potřebném množství.
- Marketingová koncepce snižuje rizika manažerských rozhodnutí a přispívá ke stabilizaci firmy.
- Marketingová koncepce urychluje technický pokrok, vnáším do podnikání kulturní, etické a sociální myšlení, stimuluje ekonomický růst, zvyšuje poptávku i nabídku.

Kontrolní otázky:

1. Jaké znáte podnikatelské koncepce?
2. Čím je charakteristická koncepce výrobní (výrobková, prodejní, marketingová, sociálně marketingová)?
3. Jaké jsou typické znaky marketingové koncepce?
4. Které osobnosti podnikatelů výrazně přispěli k rozvoji marketingu?
5. Jak byste definovali pojem „marketing“?
6. V čem spočívá význam marketingové koncepce?

Průvodce studiem:

Ukončili jste studium úvodní lekce kursu Marketing. Obsahuje historický vývoj podnikatelských koncepcí a jeho podstatu včetně doprovodných efektů, jak pro zákazníky, tak i pro firmu samotnou. Tato lekce zařazuje problematiku marketingu do kontextu názorů na systémy řízení podniku i hospodářství obecně a má tudíž bezprostřední návaznost na teorie managementu. Bylo by dobré, kdybyste si připomenuli lekce z podnikové ekonomiky, které se týkají managementu.

Autotest

1. Podnikatelskou koncepci, kdy pozornost majitelů a manažerů je zaměřena především dovnitř podniku, na organizaci výroby a novou organizaci práce, nazýváme koncepcí:
   (a) výrobní
   (b) výrobkovou
   (c) marketingovou
2. Podnikatelská koncepce, kdy pozornost manažerů není vymezena neurčitě na všechny možné zákazníky, nýbrž jen na určitý a jasně vymezený segment trhu, tj. na cílový trh, se označuje jako koncepce:
   (a) prodejní
   (b) výrobková
   (c) marketingová
3. Podnikatelská koncepce, kdy hlavní důraz je kladen na vlivy produkce na přírodní prostředí, sociální dopady a veřejný zájem, se označuje jako koncepce:
   (a) marketingová
   (b) sociálně marketingová
   (c) prodejní

Kapitola 2

Segmentace trhu

Popis lekce:

Lekce se zabývá možnými přístupy k tržnímu prostoru, nutnosti jeho segmentace dle určitých hledisek a zaměření se firmy na jeden nebo několik významných segmentů trhu. Lekce má následující strukturu:

2.1 Přístupy k trhu
2.2 Segmentace trhu

Přístup k trhu a jeho segmentace dle vybraných hledisek patří k předpokladům vytváření marketingové koncepce.

Délka lekce: 60 minut

Klíčová slova:

Brokovnicový přístup k trhu, kulovnicový přístup k trhu, cílený marketing, homogenní segment, heterogenní struktura segmentu, hlediska segmentace, tržní zacílení, tržní umístění, „image“ výrobku a firmy, značka („logo“) firmy.

Motivace k lekci:

Po prostudování této části byste měli být schopni:

- stručně popsat co se rozumí segmentací trhu,
- definovat možné přístupy marketingu k trhu,
- definovat různá hlediska segmentace.

2.1 Přístupy k trhu

Jedním ze základních znaků marketingově orientované firmy je její zaměření na určité segmenty trhu, respektive výhradně na jeden segment zákazníků. Při hledání svého postavení na trhu a získání určitého tržního podílu může firma uplatňovat prakticky dva možné přístupy, a to „brokovnicový“, nebo „kulovnicový“. Toto symbolické pojmenování velmi dobře vyjadřuje orientaci firmy ve vztahu k zákazníkům.

a) **Brokovnicový přístup čili přístup tržně nediferencovaný**

Brokovnice je zbraň, která má náboj tvořený mnoha broky, lovec nemusí úplně přesně *Brokovnicový přístup*

mířit, neboť je pravděpodobné, že některý z broků zasáhne cíl. V marketingové řeči to znamená, že firma nerozlišuje mezi zákazníky, snaží se získat co největší počet, aniž by mezi nimi dělala nějaké rozdíly a výrobky a služby diferencovala dle zákazníků. I když výrobky a služby nejsou nijak cílené na vybraný okruh zákazníků, předpokládá se, že část zákazníků si tyto výrobky a služby zakoupí. Symbolicky řečeno, část broků zasáhne cíl, aniž lovec přesně cílil na určené místo. Brokovnicový přístup k zákazníkům patří do úvodní oblasti marketingu, je však zřejmé, že vychází z prodejní koncepce podnikání a spíše znamená její dovršení. Tento přístup také řada firem dnes již nepraktikuje, marketingově orientovaná firma a zvláště pak firma uplatňující koncepci sociálního marketingu je typická cíleným marketingem, tzn. diferencovaným, cíleným přístupem k zákazníkům.

b) **Kulovnicový přístup čili přístup tržně diferencovaný**

Kulovnicový přístup

Kulovnice je zbraň, která má jeden, popřípadě dva náboje. Lovec musí přesně mířit na cíl, jeho zbraň je zaměřena výhradně na předem určené místo, které při zásahu přináší lovci kýžený efekt. Rovněž zde toto symbolické pojmenování odráží základní charakteristiku tohoto přístupu. Musí být přesně určen cíl, musí se přesně mířit, musí být zvolen odpovídající náboj, zákazník musí být vybrán z řady jiných, náboj je určen pouze jemu. Tento přístup tedy **vyžaduje provedení segmentace** společnosti, nalezení specifických znaků částí zákazníků, kteří mají společné potřeby, odlišné od ostatních. Pouze tomuto segmentu (popřípadě několika vybraným a předem deskribovaným segmentům) jsou určeny výrobky a služby dané firmy, firma tak oslovuje pouze „svůj“ segment trhu, svůj okruh zákazníků, jim nabízí své produkty a služby specifickými nástroji, distribučními cestami a všemi prostředky, které jsou určeny právě a výhradně jim. Společnost tak musí být rozdělena na určité homogenní části zákazníků, které mají něco společného, mají stejné nebo podobné potřeby, jsou zvyklí a vyžadují určitý způsob jednání, komunikace s firmou, způsob prodeje, propagace atd., tedy to, co se označuje jako marketingový mix. Každému zákazníkovi z daného segmentu je namixován jeho produkt, za jím akceptovatelnou cenu, prodejní metodě, způsobu distribuce, obalu atd., tedy vše, co je dále v publikaci podrobně rozebíráno pod označením „marketingový mix“. Segmentace je tedy nezbytným předpokladem pro tento, dnes již převažující přístup firem k zákazníkům.

Cílený marketing

Tento způsob orientace firmy se nazývá **cílený marketing,** který má dvě varianty známé jako:

- *koncentrovaný marketing,* kdy se firma specializuje skutečně pouze na jeden, popřípadě jen kolik málo segmentů a pro ně vytváří marketingový mix, nebo
- *diferencovaný marketing,* při němž se firma orientuje na všechny významné segmenty a pro každý z nich vytváří speciální mix.

Oba přístupy jsou v současné době používány, i když je zřejmé, že první přístup je méně náročný a nákladově méně zatěžující než způsob druhý.

3 etapy cíleného marketingu

Cílený marketing znamená rozdělení marketingových činností do tří následujících etap:

1. **provádění segmentace trhu,** znamená definování tzv. „terčů“, na které se v další činnosti budeme zaměřovat. Pokud máme definovány terče, může následovat další etapa nazývaná
2. **tržní zacílení,** jež znamená výběr vhodných terčů, určení souboru terčů (popřípadě jednoho terče), na které budeme mířit. Po tomto určení může následovat třetí etapa cíleného marketingu, a to
3. **tržní umístění,** které znamená volbu prostředků a nástrojů pro výrobky dané firmy.

2.2 Segmentace trhu

znamená rozdělení celkového trhu na určitý počet homogenních skupin zákazníků Trh je tvořen zákazníky, kteří jsou odlišní ve svých zájmech, zálibách, potřebách, činnostech, vkusu, životním stylu, příjmech, bydlišti, majetku, profesích atd. Tyto skupiny zákazníků jsou:

- *homogenní,* úkolem segmentace je tedy rozdělit celkový rozsáhlý trh na určitý počet menších homogenních celků, *Homogenní skupiny*
- *heterogenní,* v rámci skupiny daného segmentu jsou jeho příslušníci navzájem mezi sebou rozdílní a ve své struktuře se dále mezi sebou odlišují. *Heterogenní skupiny*

Segmentace tak znamená nalezení a definování skupin zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků, mají v podstatě stejné potřeby a na určité marketingové akce reagují podobně.

Příklad:

Myslivci tvoří vnitřně silně homogenní skupinu vyznačující se potřebných specifickým ošacením (zelenou kamizolku, pérko za kloboučkem, brokovnici nebo kulovnici), určením pozic (střelci a honci) atd. Tato záliba spojuje mnoho velmi rozdílných lidí, rozdílných povolání, bydliště, dalších zájmů, liší se věkem apod. Uvnitř této homogenní skupiny, jejichž typické potřeby vyplývají tudíž z jednoho společného zájmu nebo záliby, je tedy mnoho heterogenních jedinců, rozdílných v ostatních charakteristikách.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Podstatou moderního marketingu je segmentace. Jaká hlediska se používají pro segmentaci trhu? Neexistuje jen jeden způsob a jen jedno hledisko. Firma se zaměřuje často na několik segmentů a používá celé kombinace několika hledisek pro jejich definici i lokalizaci. Může to být například: *Hlediska segmentace*

- *Geografické hledisko,* firma se může zaměřit:
  - na určitý stát (několik vybraných států),
  - region,
  - města nebo venkov,
  - místa (například lázně),
  - městské čtvrtě (vilová čtvrt, periferie, centrum).
- *Demografické hledisko,* a to například:
  - věk (rozdílné výrobky pro mládež a jiné pro důchodce),
  - pohlaví (jiné výrobky pro dívky a ženy, jiné pro chlapce a muže),
  - etnikum (specifické ošacení, knihy, kulturní akce).
- *Socioekonomické hledisko,* jako například:
  - příjmové skupiny (střední vrstva, důchodci, manažeři, podnikatelé),
  - zaměstnání (technici, lékaři, bankovní úředníci),
  - vzdělání,
  - sociální postavení (bohaté rodiny, zemědělci, učitelé atd.) toho hledisko má v podmínkách ČR v podstatě stejný základ, neboť sociální postavení často determinuje příjem, zaměstnání určuje sociální postavení atd.

Příklad:

Ve vyspělé Evropě, jakož i ve světě přísluší určitému sociálnímu postavení také odpovídající příjem. Například vysokoškolský učitel v Rakousku má ve společnosti vysokou vážnost, a tím i odpovídající vysoký příjem. V ČR má sociální postavení vysokoškolského pedagoga ve společnosti rovněž vysokou vážnost, avšak příjem tomu neodpovídá.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

- *Psychologické hledisko,* které zohledňuje:
  - osobnost jedince,
  - povahové vlastnosti,
  - zájmy a záliby,
  - preference.
- *Psychografické* hledisko:
  - životní styl,
  - ovlivnitelnost.
- *Nákupního chování a zvyků,* které rozlišuje:
  - nákupy jedinců,
  - nákupy domácností (nákupu se zúčastňují všichni, anebo někteří členové rodiny),
  - nákupy dětí nebo pro děti (úloha dětí jako ovlivňovatelů nákupu),
  - nákupy organizací,
  - nákupy státu.
- *Hledisko prospěchu zákazníka,* které segmentuje skupiny lidí, kteří mají stejné nebo podobné snahy o získání výrobku nebo služby podle určitých preferenčních kategorií, kterou může být například:
  - nízká cena,
  - vysoká kvalita,
  - dokonalý servis,
  - způsob distribuce,
  - značka výrobku a její sociální symbol atd.
- *Hledisko příležitosti,* znamená vytváření segmentů podle příležitostí, které jsou podkladem pro rozhodnutí o nákupu.
  Příklad:

  Plesová sezóna znamená cyklické každoroční pořizování dámských šatů a doplňků, promoční akty jsou uvozeny adekvátní potřebou kytic a darů, nástupy dětí do prvních tříd základních škol jsou podloženy odpovídajícími nákupy školních potřeb.
  Úkol k textu č. 2:

  Uveďte další příklady příležitostných nákupů, jmenujte nejméně 3 s jejich typickými charakteristikami. Pokuste se o vlastní vypracování úkolu, v případě potřeby si zapište příklady uvedené v Klíči.
  . . . . . .
  . . . . . .
  . . . . . .
- *Hledisko času a intenzity užívání* firemního produktu, znamená vytváření segmentů podle toho, zda firemní produkt používají:

- pravidelně,
- cyklicky,
- výjimečně,
- nepoužívají vůbec.

Existují i jiné možnosti jak vytvářet segmenty. Počet různých hledisek a jejich kombinace vytváří množství možností, na které segmenty se firma bude zaměřovat. Každopádně však musí při svém rozhodování brát do úvahy dvě věci, a to **ekonomickou stránku výběru a rizika výběru.**

ad) **Tržní zacílení**

Tržní zacílení

znamená zaměření firmy na jeden nebo více segmentů, případně jejich kombinaci dle různých hledisek. Firma přitom zvažuje ekonomické aspekty i rizika, jako například:

Kout

- zda v segmentu existuje „kout“, který dosud konkurence nezjistila,
- pokud v segmentu konkurence působí, jaká je její síla,
- jakou má segment „hodnotu“, což znamená porovnání nákladů, které by bylo třeba vynaložit na získání trhu s předpokládaným výnosem,
- velikost segmentu,
- jeho ekonomickou sílu,
- předpokládaný růst segmentu,
- obvyklé způsoby nákupu,
- možnost komunikace se zákazníky atd.

Příklad:

Segment důchodců patří mezi největší segmenty v zemi. Je to segment, který se navíc rozšiřuje, dá se očekávat poměrně přesně jeho nárůst v budoucích letech. Na druhé straně je třeba zvážit jeho ekonomickou úroveň, neboť je tu zřetelná a nutná orientace na lacinější zboží a služby. I když se jedná o homogenní segment, který je dán převažujícími společnými znaky, například z hlediska nákupního chování je heterogenní. To souvisí i se způsobem komunikace. Část tohoto segmentu chodí nakupovat nejen z hlediska potřeb nákupu, ale i z důvodu komunikace s jinými lidmi, komunikace například přes internet by nebyla efektivní (i když v některých vyspělých zemích je způsob nákupu přes internet součástí běžného života v domově důchodců). Proto se v našich podmínkách často využívá osobního prodeje, propagačních letáků atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Rizika výběru segmentu

Při výběru musí firma zvažovat rovněž **rizika výběru** segmentu, která mohou být tvořena například těmito faktory:

- v segmentu (v daném státě, regionu, oblasti atd.) již působí velmi silná konkurence podobných firem jako je naše,
- v oblasti naší produkce existují výrazné substituty, náš výrobek nemusí získat předpokládaný podíl trhu,
- naše produkce pro daný segment může být založena na existenci pouze monopolního dodavatele surovin nebo komponentů, dodavatel nám může diktovat ceny a náš zisk nebude tak výrazný, jak jsme uvažovali,
- náš výrobek může narazit na ekologická, etická či jiná hlediska, můžeme být vystaveni kritice, případně bojkotu ze strany společnosti,

- segment, na který jsme se zaměřili není tak přitažlivý, neboť nereaguje adekvátním způsobem na naše úsilí o jeho získání atd.

Tržní umístění

ad) **Tržní umístění**

výrobku znamená způsob jeho vnímání zákazníky. Výrobek nebo služba naší firmy může být vnímána velmi okrajově, zákazníci ani přes intenzivní reklamu nemají žádné informace o našem výrobku, neví, kde by se dal získat, na náš dotaz nám sdělí, že kupují konkurenční výrobky atd. Proto tržní umístění znamená zvýšení informovanosti o jeho existenci, jeho vlastnostech, užitečnosti pro zákazníka, ceně, kvalitě a dalších výhodách a důvodech, proč by si jej měli zákazníci pořídit. Při této činnosti můžeme například:

Tvorba „image“

- vytvářet „image“ výrobku (například Hermelín – sýr králů),
- vytvářet „image“ naší firmy (jsme na vaší straně),
- vytvořit „značku“ výrobku (například „Veselá kráva“),
- zdůrazňovat značku (logo) naší firmy,
- využít typického obalu (tvar láhve Coca Cola, Becherovka) atd.,

tedy všech znaků, symbolů a charakteristik, pomocí kterých zafixujeme výrobek do vědomí zákazníků vybraného segmentu a vytvoříme znalosti o jeho existenci, výjimečnosti a výhodnosti při nákupu.

Segmentace trhu a výběr správného segmentu patří k základním prvkům každého útvaru marketingu u jakékoliv firmy. Každý pracovník marketingového útvaru doufá, že se mu podaří objevit nějakou významnou neuspokojenou potřebu, která bude znamenat výnosnou tržní příležitost. Na světě existují miliony výrobků. Denně jsou vyvíjeny další a nové výrobky. Ne každý z nich se na trhu uchytí, mnohé produkty mají zcela jepičí život. Na druhé straně existují produkty, které se vyrábějí desítky let a mají stabilní okruh zákazníků. To, že některé výrobky jsou kupovány, to, že firma získává konkurenční výhody, je do značné míry dáno uměním a dovednostmi marketingových pracovníků, ale také duchem, atmosférou marketingově orientované firmy, která zná potřeby svých zákazníků, respektuje jejich přání a produkuje vhodné výrobky a služby právě pro svůj segment.

Cvičení č. 2:

Zvolte si určitý výrobek nebo služby, kterou byste chtěli realizovat na vybraném trhu a zvolte si segment, respektive několik segmentů svých zákazníků. Uveďte výhody, nevýhody a rizika Vašeho výběru.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 2:

Uveďte různá hlediska segmentace trhu. Pro každé hledisko výběru vyberte adekvátní výrobek. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Marketingově orientovaná firma je zaměřena jen na určité segmenty trhu.
- Pro získání určitého tržního podílu může firma uplatňovat dva možné přístupy, a to „brokovnicový“, nebo „kulovnicový“.
- Brokovnicový přístup je přístup tržně nediferencovaný.
- Kulovnicový přístup čili přístup tržně diferencovaný vyžaduje provedení segmentace trhu.
- Cílený marketing má dvě varianty, koncentrovaný a diferencovaný.
- Cílený marketing znamená rozdělení marketingových činností do tří etap, a to segmentaci trhu, tržní zacílení a tržní umístění.

- Úkolem segmentace je tedy rozdělit celkový rozsáhlý trh na určitý počet menších homogenních celků.
- V rámci daného segmentu jsou jeho příslušníci navzájem mezi sebou heterogenní.
- Neexistuje jen jeden způsob a jen jedno hledisko pro segmentaci.
- Tržní zacílení znamená zaměření firmy na jeden nebo více segmentů, případně jejich kombinaci dle různých hledisek.
- Firma se zaměřuje často na několik segmentů a používá celé kombinace několika hledisek.
- Mezi možná hlediska patří geografické, demografické, socioekonomické, psychologické, psychografické, hledisko nákupního chování, příležitosti, času a intenzity.
- Při rozhodování o výběru segmentu musí firma při svém rozhodování brát do úvahy ekonomickou stránku výběru a rizika výběru.
- Tržní umístění výrobku znamená způsob jeho vnímání zákazníky.

Kontrolní otázky:

1. Jaké znáte přístupy k trhu?
2. Co je to brokovnicový přístup k trhu?
3. Jak byste definovali kulovnicový přístup k trhu?
4. Co rozumíme pod pojmem „cílený marketing“?
5. Jak se liší koncentrovaný a diferencovaný marketing?
6. Co rozumíte pod pojmem „segment trhu“?
7. Jaký je segment, z čeho se skládá?
8. Jaké etapy při segmentaci rozeznáváte?
9. Jaké hlediska pro segmentaci znáte?
10. Co rozumíte pod pojmem „tržní zacílení“?
11. Co rozumíte pod pojmem „tržní umístění“?
12. Co musí firma zvažovat při posuzování efektivnosti výběru?
13. Jaká znáte rizika při výběru segmentu?

Část pro zájemce:

Teorie marketingu v této lekci úzce navazují na sociologické poznatky a poznatky z oblasti psychologie. Správný marketingově orientovaný manažer by měl mít poznatky z obou společenských věd a měl by také své chování a jednání přizpůsobovat a měnit nejnovějším poznatkům těchto věd. Proto zájemce o hlubší poznání umění marketingu, umění komunikace, jednání s lidmi atd. odkazujeme na nejnovější poznatky obou těchto společenských věd.

Průvodce studiem:

Druhá lekce kursu se zabývá problematikou segmentace, neboť jak vyplynulo z předcházející lekce, známkou marketingově orientované firmy je skutečnost, že je orientována pouze na vybraný segment trhu, případně na několik segmentů trhu čili že nevyrábí či neprodává své zboží kdekomu, kdekoliv a jakýmkoliv způsobem. Většina firem, pokud nejsou orientovány výhradně na jeden segment, používá kombinace několika hledisek segmentace.

Autotest:

1. Cílený marketing používá přístupu označovaného jako:
   (a) brokovnicový
   (b) kulovnicový
   (c) kulometný
2. Každému zákazníkovi z daného segmentu je namixován jeho produkt, za jím akceptovatelnou cenu, prodejní metodě, způsobu distribuce, obalu atd., v přístupu:
   (a) brokovnicovém
   (b) kulovnicovém
   (c) kulometném
3. Do psychografického hlediska segmentace patří členění dle:
   (a) příjmových skupin
   (b) zaměstnání
   (c) životního stylu

Kapitola 3

Marketingový algoritmus

Popis lekce:

Krátká lekce, v níž se člení marketingový algoritmus do 4 fází. Přináší stručnou charakteristiku a hlavní náplň jednotlivých fází a rovněž ukázku, případovou studii (převzatou od konkrétní výrobní firmy) sestavení marketingového algoritmu.

Délka lekce: 60 minut

Klíčová slova:

Marketingový informační systém (MIS), koncepční fáze, analytická fáze, realizační fáze, zpětná vazba, marketingový algoritmus.

Motivace k lekci:

Po prostudování této části byste měli být schopni:

- vysvětlit pojem „marketingový algoritmus“ a uvést jeho definici,
- určit z jakých fází se skládá,
- stručně charakterizovat jednotlivé fáze.

Definice

> *Algoritmus marketingových činností konkretizuje postup, úkoly a odpovědnost při plánování a realizaci marketingových činností.*

Průběh marketingových činností je posloupnost prací, jejichž výchozím bodem je trh a jeho průzkum, závěrečným bodem je opět trh a jeho reakce na produkty uvedené firmou na trh.

Fáze marketingových činností

Jako metodu lze marketingové činnosti rozdělit do těchto fází:

a) Fázi koncepční,
b) fázi analytickou,
c) fázi realizační a
d) zpětnou vazbu (odezvu).

Koncepční fáze – marketingová filozofie

ad a) **Koncepční fáze algoritmu**

znamená definování marketingové filozofie. Firma si nejprve musí stanovit určité poslání (misi). Toto poslání firmy musí být podloženo určitými konkrétními dlouhodobými, ale i krátkodobými cíli. Tyto cíle vycházejí z podnikových vizí. Reálně stanovené cíle předpokládají určení cest k jejich dosažení, prostředků a definici podmínek, za nichž jsou cíle dosažitelné. Hlavním jádrem marketingové filozofie je definice zásad, které určují rovnováhu mezi stanovenými cíli a možnostmi firmy. Podle stanovené marketingové filozofie akceptované všemi pracovníky firmy se řídí její chování na trhu. Přesně definovaná marketingová filozofie představuje dlouhodobou koncepci jednání, akcí a reakcí na vývoj trhu, chování konkurence, změny ekonomických, politických, finančních, personálních a dalších podmínek v rámci domácích i zahraničních trhů. Koncepce vymezuje sféry podnikatelského zájmu, určuje směry rozvoje firmy i jejích pracovníků, ukazuje cesty budoucího směřování firmy na nové trhy a nové příležitosti. Celková koncepce firmy není záležitostí jen úzkého okruhu vrcholových manažerů firmy nebo pouze marketingového útvaru, ale jde o záležitost, která se dotýká všech zaměstnanců, vlastníků i manažerů. Musí být komplexní, obecně přijatou a všemi pracovníky firmy prosazovanou záležitostí. Na její správnosti, ale i flexibilitě často záleží existence dané firmy.

Analýzy

ad b) **Analytická fáze**

představuje souhrn různých kvantitativních analýz nutných pro vyhodnocení možných ekonomických přínosů budoucího úsilí firmy při získání trhu. Nejprve je ovšem třeba získat a v průběhu analýz neustále doplňovat, aktualizovat a rozšiřovat datovou základnu údajů potřebnou pro kvalitní analýzy několika oblastí nezbytných a rozhodujících pro životnost a prosperitu firmy. Jednotlivé metody sběru, třídění, zpracování a vyhodnocování dat vyžadují nejprve vybudování kvalitního marketingového informačního systému (MIS). Můžeme tedy konstatovat, že základním předpokladem pro správné provádění analýz potenciálního vývoje firmy, jejího okolí, konkurence atd. je vytvoření MIS, a to na základě permanentní činnosti vlastních pracovníků a vlastních informačních zdrojů, tak i externích institucí, průzkumných agentur, zahraničního tisku, zahraničních spolupracovníků, zprostředkovatelů, dealerů atd.

Příklad:

MIS musí vytvářet podklady pro další následující analýzy, které bude firma provádět v těchto oblastech:

- Při zjišťování velikosti trhu, jde o kvantitativní vyčíslení počtu potenciálních subjektů,

- segmentace trhu, tedy kvantitativního vyčíslení do úvahy připadajících segmentů vhodných pro nabídku produktů naší firmy,
- průzkumu a analýzy finanční síly jednotlivých segmentů (předpoklad pro správné nasazení cen našich produktů),
- vývoje trhu, jeho dynamiky a výkonnosti,
- vývoji kvalitativních požadavků nositelů poptávky,
- celkovém vývoji poptávky po podobných nebo stejných produktech, s nimiž chce naše firma získat určitý segment trhu,
- deskripci a analýze vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících marketingové prostředí firmy,
- zjištění silných a slabých stránek naší firmy,
- komparace našich předností a nedostatků, slabých a silných stránek s konkurencí,
- zjištění příležitostí a hrozeb na daném trhu,
- zjištění tradic, obyčejů, nákupních zvyklostí v dané lokalitě u vybraného segmentu trhu,
- zjištění dosavadních způsobů komunikace s potenciálními zákazníky,
- zjištění dosavadních způsobů distribuce a analýza dalších možností výstavby skladů, dopravní sítě, existence místních dopravců, překážek v dopravě a nových možností atd.

Provádění těchto analýz před vlastním rozhodnutím o realizaci získání trhu a další expanzi je nezbytné provádět s určitým časovým předstihem a připravit tak managementu velmi přesné a úplné údaje o všech možnostech firmy. Pokud výsledky analýz této fáze prokáží exaktně a kvantifikovaně ekonomickou výhodnost uvedení našich produktů na daný trh a pro vybraný segment (popřípadě více segmentů), pak je možné přikročit k realizační fázi marketingového algoritmu.

ad c) **Realizační fáze**

Realizace – nástroje

Realizační fáze *je tvořena nasazením konkrétních marketingových nástrojů k prodeji* určitých produktů pro daný segment trhu. Realizační fáze je naplněním celkové marketingové strategie, tedy řešením otázky „jak“ získat potenciální segment trhu pro naše produkty. Zatímco tedy koncepční fáze určuje zásady celkového chování naší firmy na trhu, marketingová strategie naplňuje tuto koncepci výběrem (mixem) konkrétních marketingových nástrojů, které budou rozdílné pro různé segmenty trhu. Tyto nástroje realizační fáze lze rozdělit do dvou skupin, a to jako:

1) Nástroje, určené k realizaci nápadu, tj. k tvorbě produktu a
2) nástroje sloužící k podpoře jeho uvedení a uchycení se na trhu.

ad 1) Nástroje k realizaci nápadu znamenají souhrn technických a funkčních parametrů, které má produkt mít, dále o určení rozsahu sortimentu, řešení designu jakož i obalu firemních produktů.

ad 2) Nástroje sloužící podpoře prodeje produktu jsou tvořeny jednotlivými součástmi marketingového mixu, otázkami spjatými s nasazením ceny, adekvátní reklamy, způsobů distribuce a komunikace (oslovením zákazníka), určitou prodejní technikou atd. Těchto nástrojů může být více, podstatné je, že by měly být vždy realizovány v určité kombinaci vhodné pro daný segment trhu.

ad d) **Zpětná vazba**

Zpětná vazba – informace o průběhu realizace

je odezva na přiměřenost či úspěšnost nasazení daných nástrojů marketingové strategie pro daný segment trhu. Správné vyhodnocení výsledků marketingové strategie je možné pouze tehdy, jestliže má firma vypracovaný marketingový plán, který podrobně kvalifikuje a kvantifikuje sledované podnikatelské cíle firmy a určuje odpovědnost a termíny jednotlivým pracovníkům různých odborných útvarů firmy.

Zpětná vazba je tedy souhrn zpětných informací o přijetí našich produktů daným

segmentem trhu, souborem úspěchů i nedostatků naší celkové marketingové strategie. Jako vždy při sledování ekonomických parametrů znamená kontrolu nad plánem a skutečností, je tedy založena na přesné evidenci prodeje, informacích získaných z odpovědí zákazníků, získaných vyhodnocováním jejich reakcí, jejich návrhů na změny či doplňky a zlepšení produktů nebo doplňujících služeb. Pokud informace zpětné vazby ukazují výrazné odchylky od firemních předpokladů je nutné znovu analyzovat příčiny (opakovat analytickou fázi), zjistit důvody odchylek a učinit opatření korigujících mix nástrojů, popřípadě i reálnost celkové koncepce (filozofie) firmy. Zpětná vazba je tedy nástrojem nezbytné kontroly vedoucí k souladu možné poptávky s nabídkou naší firmy.

Nástroje zpětné vazby uzavírají okruh činností, které jsou spojeny s uváděním produktů firmy na trh a s vytvářením všech podmínek pro úspěšné získání vybraného segmentu trhu.

!

Úkol k textu č. 3:

Představte si, že jste v pozici manažera podniku, který uvedl na trh nový produkt. Jaké informace zpětné vazby byste vyžadoval (a) od svých prodejců? Uveďte několik (nejméně 5) zásadních informací k rozhodování o dalším postupu na několika trzích. Pokuste se nejprve sami, v případě potřeby si poznamenejte údaje z Klíče.

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Případová studie

Případová studie.
Ukázka marketingového algoritmu konkrétní firmy zabývající se oděvní výrobou.

Legenda:
MAR – útvar marketingu
GŘ – generální ředitel
VŘ – výrobní ředitel
TŘ – technický ředitel
OŘ – obchodní ředitel
EŘ – ekonomický ředitel

Algoritmus obsahuje sekvenci těchto hlavních úkolů:

1. *Zhodnocení postavení v odívání, směry rozvoje stylu odívání, módní směry*
   Odpovídá: TŘ – modelárna
   Spolupráce: MAR
2. *Technická, ekonomická a obchodní analýza sortimentu*
   Odpovídá: MAR
   Spolupráce: TŘ, OŘ, EŘ
3. *Vývoj prodeje dle sortimentu a teritorií*
   Odpovídá: OŘ
   Spolupráce: MAR
4. *Zhodnocení jednotlivých odběratelů*
   Odpovídá: OŘ
   Spolupráce: MAR
5. *Zhodnocení dodavatelů materiálů a příprav*
   Odpovídá: MAR
   Spolupráce: TN

6. *Zhodnocení konkurence*
   Odpovídá: OŘ
   Spolupráce: MAR
7. *Analýza cenové oblasti*
   Odpovídá: OŘ
   Spolupráce: EŘ
8. *Účinnost propagace*
   Odpovídá: MAR
9. *SWOT analýza*
   Odpovídá: MAR
   Spolupráce: EŘ, TŘ, OŘ, VŘ
10. *Souhrnné zhodnocení pozice firmy*
    Odpovídá: MAR
11. *Návrh na zpřesnění strategie firmy*
    Odpovídá: MAR
12. *Projednání, zpřesnění a schválení definitivního znění strategie firmy, včetně úkolů k realizaci*
    Odpovídá: GŘ
13. *Zahájení realizace*
14. *Zpracování marketingového plánu*
    Odpovídá: MAR

Cvičení č. 3:

Zvolte si firmu z jiného oboru než je uvedená případová studie a pokuste se pro ni sestavit vlastní marketingový algoritmus.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 3:

Uveďte z jakých fází se skládá marketingový algoritmus a charakterizujte každou fázi. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Část pro zájemce:

Tato lekce obsahuje případovou studii, která byla poskytnuta jednou konkrétní firmou s oděvním zaměřením. Není možná snadné v praxi získat podobný materiál, neboť ukazuje i část podnikového know-how. Tato případová studie Vám poslouží jako podkladový materiál pro vypracování Vašeho cvičení. Pokuste se o to, teorie pedagogiky říká, že člověk si zapamatuje asi 25 % slyšeného, 25 % viděného, ale nejvíce si zapamatuje, pokud se pokusí o vlastní výpočty, aplikace, pokusy atd.

Shrnutí:

- Algoritmus marketingových činností konkretizuje postup, úkoly a odpovědnost při plánování a realizaci marketingových činností.
- Marketingový algoritmus se skládá ze čtyř fází.
- Koncepční fáze algoritmu znamená definování marketingové filozofie.
- Analytická fáze představuje souhrn různých kvantitativních analýz nutných pro vyhodnocení možných ekonomických přínosů budoucího úsilí firmy při získání trhu.
- Realizační fáze je tvořena nasazením konkrétních marketingových nástrojů k prodeji určitých produktů pro daný segment trhu.
- Zpětná vazba je odezva na přiměřenost či úspěšnost nasazení daných nástrojů marketingové strategie pro daný segment trhu.

Kontrolní otázky:

1. Jak byste definovali pojem „marketingový algoritmus“?
2. Z jakých fází se skládá?
3. Co vyjadřuje koncepční fáze?
4. Co rozumíme pod pojmem MIS?
5. Jaké analýzy se provádějí v analytické fázi algoritmu?
6. Jaké nástroje se používají v realizační fázi?
7. Co rozumíme pod pojmem zpětná vazba marketingového algoritmu?
8. K čemu slouží zpětná vazba?

Průvodce studiem:

Třetí lekce je velmi teoretická a obsahuje nové pojmy, které nemohou být pro jejich širokou obsahovou náplň konkrétně a podrobně rozebírány v této lekci, na to je v této učební pomůcce vyčleněno hned několik podrobných lekcí. Obsahuje tudíž pouze základní přehled algoritmizace marketingu. Možná by bylo dobré, abyste se k této lekci vrátili na závěr Vašeho studia, po přečtení nástrojů realizační fáze. Pak Vám budou odborné pojmy této lekce i samotné fáze marketingu mnohem bližší.

Autotest :

1. Koncepční fáze algoritmu znamená definování:
   (a) marketingové filozofie
   (b) souhrn různých kvantitativních analýz
   (c) určení konkrétních marketingových nástrojů k prodeji
2. Jednotlivé metody sběru, třídění, zpracování a vyhodnocování dat vyžadují nejprve vybudování kvalitního marketingového informačního systému (MIS). Jeho tvorba je součástí:
   (a) koncepční fáze
   (b) analytické fáze
   (c) realizační fáze
3. Zpětná vazba je souhrn zpětných informací o:
   (a) přijetí našich produktů daným segmentem trhu
   (b) nových cestách budoucího směřování firmy na nové trhy a nové příležitosti
   (c) určení zásad, které určují rovnováhu mezi stanovenými cíli a možnostmi firmy

Kapitola 4

Marketingová filozofie

Popis lekce:

Lekce přináší definici marketingové filozofie a její typy, včetně stručné charakteristiky jednotlivých typů. Při formování marketingové filozofie musí zakladatel rozhodovat, co firma bude, čím se bude zabývat, na kterých trzích se bude zpočátku etablovat atd. Marketingová filozofie není jednou provždy dána, mění se s vývojem firmy, nicméně již od samého začátku její existence by měla být přesně definována na základě jasně stanovené mise (poslání) firmy.

Délka lekce: 60 minut

Klíčová slova:

Marketingová filozofie, pořadí mezi konkurenty, rozsah sféry podnikatelského zájmu, teritoriální působení, výše vlastního kapitálu na tvorbě produktu, mise (poslání), rovnováha mezi možnostmi a cíli.

Motivace k lekci:

Po prostudování této části byste měli být schopni:

- definovat pojem „marketingová filozofie“,
- určit hlavní typy marketingové filozofie,
- stručně popsat jednotlivé aspekty zahrnuté do tvorby marketingové filozofie.

Definice marketingové filozofie

Pod pojmem „marketingová filozofie“ rozumíme způsob existence firmy v tržním prostředí. Způsob jejího chování, akcí a reakcí na změny, zjevnou orientaci na určité segmenty trhu a způsoby komunikace s okolním světem.

I v běžném občanském pojetí máme vytvořenou určitou typologii chování lidí, užíváme symbolických pojmů jako například „šikulka“, „puťka“, „ražoň“, „louda“ či „mluvka“, popřípadě charakterizujeme způsoby chování širším označením typu „sedávej panenko v koutě, najdou tě“, „dveřmi ho vyhodíš, vrátí se oknem“, „rychle vzplane, rychle zhasne“ atd. Naše chování však vyplývá nejen z naší částečně zděděné determinace, ale rovněž i z procesu společenské adaptace. Je dáno našimi cíli. Těmto cílům přizpůsobujeme své chování, volíme nástroje k dosažení těchto cílů, hledáme možné cesty a prostředky.

Firma je jenom souborem lidí a tito lidé se tedy chovají stejně. I ve firmě bychom mohli rozeznat celou škálu lidského chování a typologie. Mohli bychom provést i podobnou typologii chování celé firmy jako převažujícího způsobu chování jejích členů a vyjadřujícího přijatou firemní kulturu.

Filozofie firmy vyjadřuje vzájemně přijaté způsoby chování všech jejích členů vzhledem ke stanoveným obecně akceptovaným cílům firmy.

Je to tedy reakce na stanovené firemní cíle, úsilí se k nim dostat dohodnutým a všemi členy organizace přijatým způsobem chování, komunikace a celkové orientace příslušníků dané organizace. Pro tento způsob chování firmy jako celku používáme opět specifických pojmů pro rozlišení jednotlivých způsobů chování a celkového popisu zařazení firmy do příslušné skupiny marketingové filozofie.

Zařazení konkrétní firmy do určitého druhu marketingové filozofie však vyjadřuje pouze převažující rysy chování, nelze tak zcela bezvýhradně a jednoznačně stanovit hranice mezi různými přístupy a charakteristikami firem a konstatovat, že firma A vyznává a praktikuje právě jednu a pouze jednu marketingovou filozofii, a to filozofii alfa, zatímco firma B, je typická prosazováním marketingové filozofie beta, vždy se jedná pouze o převažující znaky. Většinou obě uvedené firmy používají způsobů chování, nástrojů k prosazování a metod obou zmíněných filozofií, avšak v určité kombinaci.

Firma je specifická a zvláštní struktura lidí a vazeb mezi nimi. Cíle těchto lidí, jejich organizace a vztahy směřují k praktickému úmyslu podnikat, a to jak při svém vzniku (založení), tak i v jeho průběhu i ve způsobu ukončení činnosti. Ve všech těchto fázích firma prezentuje určité filozofické postoje, které vycházejí především z její marketingové filozofie a vcelku určují její chování na trhu.

Úkolem přesně formulované marketingové filozofie je definovat, vytvářet a udržovat rovnováhu mezi danými cíli a možnostmi firmy.

Takto definovaný úkol předpokládá i možné korekce v průběhu činnosti firmy, pokud se ukáže, že cíle jsou příliš nedosažitelné, chybí síly, prostředky i předpoklady, možnosti firmy k dosažení těchto stanovených cílů jsou nereálné. Právě korekcí, popřípadě hledáním dalších možností, obnovou, zaměřením se na jiné prostředky či cesty, umožňuje jasně formulovaná marketingová filozofie zachovat si schopnost čelit nepříznivým vlivům, znovu se orientovat na změněné podmínky a nalézat jiná východiska.

Typy marketingové filozofie

Samotný proces tvorby marketingové filozofie je v jasném, jednoznačném a přesném vyjádření postojů firmy k následujícím aspektům její existence na trhu. Uvedené názvy vyjadřují typ marketingové filozofie, tedy převažující, globální způsob jejího chování.

Rozeznáváme tyto typy marketingové filozofie, které jsou dány následujícím určením:

1. Pořadím mezi konkurenty,
2. rozsahem sféry podnikatelského zájmu,
3. teritoriální působností a
4. výší vlastního kapitálu na tvorbě produktu.

ad 1) **Pořadí mezi konkurenty**

Pořadí mezi konkurenty

V rámci tohoto aspektu se rozlišují tři možné postoje:

Tři možné postoje

a) nabídka absolutní technické a kvalitativní špičky,
b) konjunkturální charakter nabídky,
c) nabídka standardního charakteru.

ad 1 a) **Nabídka absolutní technické a kvalitativní špičky** Firma, která se orientuje tímto směrem nenabízí produkty, které jsou určeny běžným kupujícím.Výlučnost takovéto nabídky, výhradně značkového, luxusního zboží znamená velmi úzce vyhrazený okruh velmi náročných osob, pro které se toto zboží stává spíše symbolem jejich společenského postavení, prezentací příslušnosti k určité bohaté sociální vrstvě, příslušností k celebritám, VIP atd. Pro běžného občana se takovýto produkt nalézá pouze v říši snů a přání, takovéto zboží či služby nevyhledává ani se o ně v podstatě nezajímá. Jedná se o vysoce specializovanou a velmi drahou oblast výrobků a služeb, která nemá všeobecnou popularitu, nepotřebuje výrazně intenzivní reklamu, má ale uznání odborníků. Typickou ukázkou takovýchto produktů jsou modely v oblasti módní tvorby, mnohé kolekce vůbec nejsou určeny pro jakékoliv užití, mnohé z těchto modelů naznačují či vytyčují nové módní trendy a mnoho z těchto modelů také nemá žádné praktické uplatnění. Většina těchto nových modelů není realizována ve formě konkrétní zakázky. Pokud ano, pak v takovýchto luxusních záležitostech se jedná vesměs o prodej jednoho vzoru pouze jednomu zákazníkovi. Tomu také odpovídá způsob prodeje.

Luxus a špička

Příklad:

Řadu takovýchto produktů lze spatřit na hlavních luxusních třídách (avenue) světových velkoměst, jako například na Champs Elysée, Páté avenue v New Yorku atd. V celé luxusním prodejně je představen jeden nebo jen velmi málo výrobků a výloha nás upoutá právě jen jedním vystaveným modelem. Je jasné, že tyto produkty mají pro běžného konzumenta takřka astronomické ceny, ale právě vysoká cena a světově uznávaná značka (Versace, Lacoste) přitahují bohaté lidi ke koupi těchto produktů.

Uveďte vlastní příklady:

. . . . . .

. . . . . .

ad 1 b) **Konjunkturální charakter nabídky** je typický pro řadu firem, které z různých důvodů nemohou nabízet špičku technické a kvalitativní úrovně a někdy ani dodržení obvyklé standardní úrovně v plné šíři sortimentu. Filozofie těchto firem vychází z potřeb určitého omezeného, ale vyhraněného segmentu trhu. Firma se zaměřuje na uspokojení speciální poptávky v určitém oboru, charakteristická je dočasná a konjunkturální nabídka předmětů momentálně vzniklé potřeby vyvolané spíše originálním nápadem než technickou a kvalitativní úrovní. Takto

Konjunkturální nabídka

orientovaná firma musí nalézt neuspokojenou část trhu, určitý kout, který dosud neobjevila konkurence, oblast poptávky, která je volná. Tuto mezeru je třeba rychle zaplnit nebo přijít na trh s naprosto novou, nečekanou a neobvyklou nabídkou a většinou pomocí masivní reklamy vyvolat novou poptávku. Ve většině případů se jedná o krátkodobé, módní záležitosti, avšak rozsah a poptávka může být značně velká, často se jedná o masovou reakci i napříč segmenty.

Příklad:

Příkladem nám budiž prodej Rubikovy kostky, módní výstřelky v odívání, silikony atd.

Uveďte vlastní příklady:

. . . . . .

Firma, která uplatňuje tuto marketingovou filozofii, je zcela závislá na úspěchu svých nápadů, jejich originalitě, frekvenci a rozsahu trhu. V takovéto firmě musí být vysoce kreativní lidé, jednak samotní tvůrci nápadů, jednak realizátoři, ať už v oblasti výroby a prodeje, tak především v oblasti propagace a reklamy.

Standard

ad 1 c) **Nabídka standardního sortimentu** je přístup firem, který je typický plnou šíří nabízeného sortimentu v daném oboru na standardní technické a kvalitativní úrovni. Marketingová filozofie vychází z určitého stabilizovaného segmentu daného okruhem věrných zákazníků, i když v oblasti cen se jedná o takovou relaci, která je obecně dostupná širokému okruhu běžných konzumentů. Firma produkuje výrobky a služby na běžné, obecně akceptovatelné technické a kvalitativní úrovni, je otevřena a přístupna všem standardním zákazníkům na mnoha místech. Má obvykle prodejní místa v mnoha lokalitách daného státu a daného trhu, její produkty a služby nejsou diferentní podle žádných kritérií.

Příklad:

Nabídka firmy MacDonalds je stejná po kvalitativní, cenové i prodejní stránce všude na daném území, je stejná i v porovnání se zahraničím, firma vyznává určité prodejní metody, způsoby chování vůči zákazníkům, stejné hygienické normy kdekoliv na světě atd.

Uveďte vlastní příklady:

. . . . . .

. . . . . .

Právě stabilita a přesně vymezený okruh produktů a typických služeb činí takovouto firmu standardním jevem naplňujícím určitý tržní prostor. V každém oboru jsou právě tyto firmy skeletem, oporou dané produkce, jejich jména charakterizují danou oblast poptávky a spotřeby.

Rozsah zájmu

ad 2) **Rozsah sféry podnikatelského zájmu**

Marketingová filozofie v tomto aspektu je vyjádřením pozice firmy v rozmezí **od naprosté specializace až po širokou diverzifikaci.** To jsou extrémní body, kdy firma vyrábí na jedné straně pouze jeden výrobek, na druhé straně všechny výrobky daného oboru. Reálné pozice všech firem se pohybují v rámci Gaussovy křivky. Skutečností zůstává, že čím větší bude 42 diverzifikace výrobků a služeb, tím obtížnější bude udržet stejnou kvalitativní a technickou úroveň všech produktů, tím složitější bude systém řízení firmy a tím závažnější budou dopady negativního posuzování i momentálního výpadku jednoho výrobku na ostatní produkty a dobré jméno firmy. I druhý extrém spočívající v přílišné specializaci má svá úskalí. S opadnutím poptávky se firma automaticky dostává do problémů, pokud není schopna se okamžitě přeorientovat

Diverzifikace

Specializace

na jiné výrobky nebo služby. Tento problém úzké specializace vidíme i v oblasti vzdělání nebo profese lidí. Příliš specializované vzdělání vyžaduje zastávání velmi specializovaného místa v rámci daného oboru.

Příklad:

Technik jaderné elektrárny může najít odpovídající postavení v Dukovanech, Temelíně atd., nikoliv jinde, pokud ano, bude mimo obor a bude to vyžadovat rekvalifikaci. Některá rekvalifikace však může trvat velmi dlouho a jedná-li se o firmu, kterou tvoří kolektiv velmi specializovaných profesí, pak jakákoliv změna může znamenat příliš velké ekonomické ztráty a opuštění pozic na současném trhu ve prospěch konkurence. I z tohoto důvodu se spíše v moderní společnosti preferuje univerzálnost vzdělání, větší rozsah kvalifikací, větší rozsah produkce z hlediska sortimentu a rychlá adaptabilita, než příliš odborná a úzká specializace, která může být nebezpečná při náhlém opadnutí zájmu a potřeb společnosti.

Uveďte vlastní příklady:

. . . . . .

. . . . . .

Oba dva extrémní případy rozsahu produkce je tedy nutné posuzovat z mnoha hledisek, především z hlediska rentability, efektivnosti, ale i podnikatelského rizika. I v této oblasti musí nalézt marketingová filozofie přesnou hranici daného rozmezí produkce zajišťující rovnováhu mezi možnostmi a cíli daného podniku.

ad 3) **Teritoriální působení**

Teritoriální působení

znamená určení oblasti působení, směr a rychlost expanze firmy na nové trhy, geografické určení nových trhů a pořadí pronikání na nové trhy. Je to tedy stanovení postupu průniku.

Příklad:

Nejprve si otevřeme butik u nás ve městě, pak v sousedním městě, a to v Kroměříži, následovat bude Přerov, dalším krokem bude jižní Morava, poté Čechy, následovat bude Bratislava, Žilina, Košice atd. Jako další směr určuji Polsko, pak Maďarsko apod.

Uveďte vlastní příklady:

. . . . . .

. . . . . .

Stanovení tohoto postupu je zvláště důležité především pokud chce firma expandovat do zahraničí. Ještě předtím než se tam usadí a zbuduje výrobní či prodejní posty, je třeba se podrobně seznámit s legislativou daného státu, místními zvyklostmi, tradicemi, způsoby chování obyvatel atd. To vše vyžaduje určitý časový harmonogram, postupné kroky, podrobnou přípravu atd. Bude-li firma expandovat budou vzrůstat náklady, budou se objevovat nové druhy nákladů, jako například na dopravu, výstavbu distribučních skladů, prodejen, náklady na místní reklamu atd. Tyto distribuční a komunikační náklady bychom neměli, kdybychom zůstali s butikem u nás ve městě. Neměli bychom však ani vyšší zisky, příliv deviz atd. To vše je nutno brát při úvaze, kterým směrem se bude naše firma rozvíjet, na které oblasti světa se zaměří, které nové trhy chce získat. Zase je třeba mít na paměti reálné možnosti a počítat s mnohými novými problémy vzhledem k politickým, kulturním, hospodářským, jazykovým a jiným překážkám, které mnohdy komplikují zahraniční expanzi i velmi ostřílenym a zkušeným firmám působícím již dlouhou dobu na mezinárodních trzích. Čím širší bude teritoriální rozpínavost naší firmy na nové, nezvyklé a cizí prostředí, tím složitější

bude manažerská práce a nároky kladené na všechny pracovníky naší firmy.

Expanze na zahraniční trhy má rovněž svá rizika. Ta nespočívají pouze v možnosti neúspěchu uplatnit se na novém trhu daného regionu nebo státu. Neúspěch udržet se na zahraničním trhu může mít při dnešní informační provázanosti a funkci médií i negativní zpětný dopad na domácím trhu. Může se tím pořádně poškodit pověst firmy. Na druhé straně je zřejmé, že pokud firma již zaujímá určitý tržní prostor na domácím trhu, nemá v podstatě žádnou jinou možnost rozvoje než pokusit se expandovat na trhy zahraniční. To však vyžaduje dlouhodobější a řádně propracovanou přípravu personální, organizační, finanční, výrobní či obchodní. Chyby a váhání při překonávání domácí bariéry mohou být pro firmu osudné. Přesné vymezení teritoriální působnosti patří tedy k základním aspektům marketingové filozofie firmy, jedná se o jasné vymezení místa, času a směru pronikání firmy v nejbližší i vzdálené budoucnosti.

!

Úkol k textu č. 4:

Rozhodli jste se expandovat do zahraničí. Vaše výrobky budete prodávat v oblasti vzdálené od ČR. Jmenujte alespoň 3 opatření, která byste učinili k ochraně úhrad a zboží. Pokuste se nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si informace z Klíče do svých poznámek. Tento úkol navazuje na oblast ekonomiky podniku.

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Licence nebo vlastní vývoj?

ad 4) **Výše vlastního podílu při tvorbě produkce**

Tento aspekt odpovídá na základní otázky týkající se typu firmy, jejího zaměření, obsahu a rozsahu činností, pozice na trhu a budoucího směřování. Řeší se tím otázka „co vlastně firma je a chce být“. Chceme mít firmu čistě výrobní nebo firmu čistě obchodní, respektive výrobně-obchodní? Chceme mít firmu zprostředkovatelskou, distributorskou, čistě konzultační nebo chceme kombinaci všech těchto činností? Budeme si zajišťovat vlastní výzkum a vývoj, vlastní konstrukční kancelář nebo budeme kupovat licence a vyrábět podle nich? Budeme se zabývat kompletací nebo jen výrobou polotovarů? Budeme kompletovat až na místě odběratele (v cizí zemi) nebo již u nás doma? Budeme subdodavateli jiné firmy? Budeme zajišťovat reklamu vlastními prostředky nebo ji svěříme zahraniční, tj. místní agentuře? Budeme využívat tamějších dealerů nebo tam budeme vysílat naše lidi?

Těchto otázek je spousta. Jejich zodpovězení ale určuje to nejdůležitější, a to, co je to naše firma, co ji tvoří, čím se odlišuje od ostatních, co ji charakterizuje.

Tyto otázky, které vedou k určení identity dané firmy jsou na pohled jednoduché a v mnoha případech se na ně dá odpovědět i jedním slovem. Ale hledání správné odpovědi může být zdlouhavou záležitostí, mnohdy vysoce konfliktní, kdy se do rozporu mohou dostat zájmy vlastníků firmy s jejich manažery, popřípadě i všemi pracovníky firmy. Firma je ale reprezentována všemi pracovníky, již u vchodu do továrny si povšimneme jak je oblečen vrátný, jaký má přehled, jak je ochotný atd. Každý pracovník vytváří „image“ firmy, a to i ten pracovník, který tam již z různých důvodů nepracuje. I on se nějak o „své“ firmě vyjadřuje, buď s hrdostí nebo s despektem, přispívá tak i nepřímo k pověsti této firmy, k její vážnosti, obecnému povědomí a nepřímo často i k její existenci.

Základní otázky marketingové filozofie

Účelem stanovení a přesnému formulování marketingové filozofie je vytvoření a dále následné korigování rovnováhy mezi cíli a možnostmi firmy. Znamená to jasné formulace odpovědí na otázky:

- co je firma,
- co chceme,
- co chtějí naši zákazníci,
- co po nás chce naše okolí,
- kam směřujeme,
- na které trhy budeme postupně pronikat,
- jak se budeme profilovat v budoucnosti,
- jaké prostředky k tomu budeme používat atd.

To vše vyžaduje formulovat misi (poslání) firmy, formulovat její cíle v různých časových horizontech a formulovat vize do budoucnosti. Se všemi těmito aspekty marketingové filozofie musí být seznámeni a opakovaně seznamováni všichni pracovníci firmy, ať už pracují v ústředí nebo na nejvzdálenějším místě firemního působení. Veškeré marketingové řízení se tak stává nástrojem marketingové filozofie.

Cvičení č. 4:

Zvolte si určitou firmu konkrétního výrobního (obchodního) zaměření a pokuste se pro ni definovat zcela jednoznačnou filozofii v bodech, které jsou v této lekci uvedeny.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 4:

Popište stručně různé typy marketingové filozofie. Uveďte v jaké situaci byste volili konkrétní marketingovou filozofii. Formulujte misi Vámi vybrané firmy. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Na marketingovou filosofii navazuje marketingová strategie. Terminologie je převážně převzata z vojenské vědy, takže z jejich samotného označení vyplývá, co je jejich náplní. Například z názvu „útočná nebo obranná strategie“ je dostatečně zřejmé, co je jejich účelem, k čemu taková strategie slouží nebo v kterém okamžiku je tato strategie firmy nasazena.

Přinášíme proto jen přehled nejčastěji uplatňovaných strategií:

- strategie diferenciace výrobku
- strategie minimálních nákladů
- strategie tržní orientace
- strategie rozvojová
- strategie přežití
- strategie útočná
- strategie silného výrobku
- strategie výklenku.

Marketingová strategie tedy řeší otázky, jakým způsobem se bude firma chovat, jak bude reagovat v turbulentním, měnícím se světě, jaké metody zvolí k dalšímu rozvoji či existenci.

Část pro zájemce:

Uvedené marketingové filozofie odpovídají marketingu podniku, nejsou v plném rozsahu aplikovatelné do jiných oblastí využití marketingových principů. Každá oblast marketingové aplikace tak vytváří vlastní soubory marketingové filozofie. V tomto případě nelze zájemce a oblast aplikace marketingu například ve školství, zdravotnictví apod., než odkázat na odbornou literaturu zabývající se danou oblastí.

Shrnutí:

- Pod pojmem marketingové filozofie rozumíme způsob existence firmy v tržním prostředí.

- Filozofie firmy vyjadřuje vzájemně přijaté způsoby chování všech jejích členů vzhledem ke stanoveným obecně akceptovaným cílům firmy.
- Rozeznáváme typy marketingové filozofie, které jsou dány určením:
  - Pořadí mezi konkurenty,
  - rozsahem sféry podnikatelského zájmu,
  - teritoriální působností a
  - výší vlastního kapitálu na tvorbě produktu.
- Pořadí mezi konkurenty obsahuje tři možné postoje:
  - nabídka absolutní technické a kvalitativní špičky,
  - konjunkturální charakter nabídky,
  - nabídka standardního charakteru.
- Rozsah sféry podnikatelského zájmu je dán škálou možností od úzké specializace po širokou diverzifikaci celého sortimentu daného oboru.
- Teritoriální působnost znamená určení trhu a stanovení postupných průniků na trhy nové.
- Výše vlastního podílu na tvorbě produktu znamená jasné vymezení typu a charakteru firmy, její celkové orientace, hospodářské politiky, vizí, cílů a mise firmy.
- Úkolem přesně formulované marketingové filozofie je definovat, vytvářet a udržovat rovnováhu mezi danými cíli a možnostmi firmy.
- Na marketingovou filosofii navazuje marketingová strategie.

Kontrolní otázky:

1. Jak byste definovali pojem „marketingová filozofie“?
2. Které aspekty byste zahrnuli do formulace marketingové filozofie?
3. Jaké možnosti existují při určení pořadí mezi konkurenty?
4. Čím je dán rozsah podnikatelského zájmu?
5. Co rozumíme pod pojmem vymezení teritoriálního působení?
6. Co znamená požadavek určit výši vlastního kapitálu při tvorbě produktu?
7. Co je úkolem jasně definované marketingové filozofie?
8. Jaké znáte typy strategií firmy?

Průvodce studiem:

Stanovení správné marketingové filozofie a v návaznosti na ní i marketingové strategie a realizace je stěžejní záležitostí firmy v tržním prostředí. Každá chyba, omyl, nedostatek informací se může vymstít. Často je nutné rychle filozofii změnit, přizpůsobit se rychle se měnícímu tržnímu prostředí. Na pohotovosti, reakci managementu, a v tomto případě správné filozofie to znamená vrcholového managementu firmy, často závisí bytí a nebytí, úspěch nebo neúspěch firmy. Stanovení správné filozofie je rozhodující faktor úspěchu nebo neúspěchu především pokud se firma pokouší získat nové trhy, nové segmenty, nová území.

Autotest:

1. Do marketingové filozofie označené jako „pořadí mezi konkurenty“ nepatří:
   (a) nabídka absolutní technické a kvalitativní špičky
   (b) konjunkturální charakter nabídky
   (c) určení výše vlastního kapitálu při tvorbě produktu
2. Mezi typy marketingové filozofie nepatří:

(a) stanovení rozsahu sféry podnikatelského zájmu
(b) stanovení teritoriální působností
(c) určení útočné varianty rozvoje

3. Výše vlastního podílu při tvorbě produkce neznamená například určení, že:
   (a) budeme zajišťovat reklamu vlastními prostředky
   (b) požádáme banku o investiční úvěr
   (c) budeme firmou čistě obchodní

Kapitola 5

Marketingová analýza

Popis lekce:

Souhrnná lekce týkající se marketingových analýz je velmi rozsáhlá, proto je rozdělena celkem do 4 částí a jednotlivé části jsou vytvářeny ve stylu samostatných lekcí. Proto každá část obsahuje standardní strukturu jako běžná lekce. Souhrnná lekce má následující strukturu:

5.1 Marketingové prostředí
5.2 Analýza spotřebitelského trhu a jeho chování
5.2.1 Analýza trhu
5.2.2 Analýza zákazníka
5.2.3 Chování kupujících
5.2.4 Chování individuálního zákazníka
5.2.5 Faktory ovlivňující chování kupujícího
5.2.6 Chování domácnosti (rodiny)
5.3 Analýza trhu organizací a chování organizace
5.3.1 Chování organizace
5.3.2 Typy nákupního chování organizace
5.3.3 Vlivy působící na chování organizace
5.4 Analýza konkurence

Poznámka: Klíčová slova, shrnutí, kontrolní otázky, autotesty budou v této souhrnné lekci uvedeny vždy pro dílčí část, tj. pro lekce 5.1, 5.2, 5.3 a 5.4. Totéž se týká i časového rozpětí pro studium lekce.

5.1 Marketingové prostředí

Popis části lekce 5.1
Část 5.1 se zabývá prostředím ovlivňujícím rozhodování marketingových pracovníků. Jsou stručně charakterizovány současné megatrendy ovlivňující všechny státy a firmy na světě, jsou podrobněji rozebrány vlivy vnitřního a vnějšího prostředí ekonomického subjektu.

Délka části lekce 5.1: 150 minut

Klíčová slova:

Globallizace, megatrendy, vnitřní prostředí, vnější prostředí, organizace a řízení, finanční situace, vybavenost firmy, vnitřní konkurence, image firmy, partneři, zákazníci, konkurence,

veřejnost, vlivy ekonomické, vlivy demografické, vlivy přírodní, vlivy technologické, vlivy politické, vlivy kulturní.

Motivace k části lekce 5.1

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- definovat, kterými oblastmi se zabývá marketingová analýza,
- definovat čím je ovlivněno vnitřní a vnější prostředí marketingu,
- stručně charakterizovat jednotlivé složky vnitřního a vnějšího prostředí,
- objasnit jaké megatrendy ovlivňují rozhodování marketingových pracovníků.

Výklad:

Marketingové prostředí

Každá marketingová činnost se odehrává v reálném čase a v reálném prostředí. Obě dvě veličiny jsou však nestabilní. To co platí dnes, nemusí být platné zítra. Prostředí, které je dáno v momentu analýzy, nemusí být totožné s prostředím v okamžiku rozhodování a především v okamžiku realizace. S touto proměnlivostí v čase je třeba počítat již při analýze prostředí marketingu, je třeba zohledňovat možné trendy vývoje v budoucnosti a často tak postavit rozhodování na více variantách.

Charakteristika

Čas je veličina, která se dá alespoň částečně předvídat například technický vývoj je přinejmenším naznačován, avizován, je známo, na čem se pracuje, popřípadě výsledky a možné směry vývoje jsou často ve vědeckých kruzích konzultovány, prezentovány v odborném tisku, na mezinárodních konferencích atd. Všeobecně se dá říci, že vědecký pokrok je záležitostí mnoha společných výzkumných a vývojových týmů bez ohledu národní a státní hranice. U marketingového prostředí tato charakteristika neplatí.

> *Marketingové prostředí je dáno vysokou proměnlivostí v čase a je velmi rizikové a překvapivé.*

Marketingoví odborníci musejí počítat s vysokou mírou rizika, omylu, nepředvídatelnosti chování partnerů, neočekávanou reakcí odběratelů, novými jevy a faktory, naopak s nepředpokládaným návratem (například reminiscencí módy), s netušenými reakcemi lidí, obchodních spojenců či konkurence. To vychází ze skutečnosti, že marketing odráží chování a jednání lidí, kteří často reagují nikoliv racionálně, ale i emotativně, v jejich chování se odráží i jejich psychika a další faktory, které jsou uvedeny v následujících kapitolách. Marketing tak musí reflektovat i psychologické dopady na myšlení a chování lidí a často musí využívat právě poznatků společenských věd.

Globalizace

Přesto se však dá a musí při analýze marketingového prostředí vycházet z všeobecně uznávaných trendů dalšího vývoje celosvětové společnosti, když tyto trendy se velmi rychle prolínají mezi hranicemi států, zasahují do všech ekonomik a velmi silně ovlivňují myšlení a chování lidí na celém světě. Známý pojem **globalizace** přináší dobré i horší stránky tohoto procesu do všech otevřených ekonomik, procesy a jevy souhrnně považované za výsledky globalizace zásadním způsobem ovlivňují martetingové prostředí a každý marketingový manažer musí s těmito globalizačními trendy v budoucnosti počítat. Jaké jsou to trendy a jakým způsobem ovlivňují uvažování a jednání lidí na počátku třetího milénia? Tyto zásadní, celosvětové a prakticky z národních pozic těžko ovlivnitelné trendy jsou označovány jako tzv. megatrendy.

5.1.1 Vliv okolí – megatrendy

Megatrendy

Marketingové řízení vyžaduje mimo jiné i reakce na změny okolního prostředí, tedy i vlivy, které bez ohledu na přání či snahy managementu doléhají svými důsledky i na naše podniky.

Tyto vlivy, tzv. megatrendy, podstatným způsobem vytvářejí celosvětové ekonomické prostředí a otevřenost tržní ekonomiky způsobuje jejich dopad na všechny státy a všechny podniky uvnitř světového společenství. Tyto vlivy jsou zřejmé především v posledních desetiletích minulého století, je také zřejmá jejich intenzifikace a rychlý a všeobecný rozsah.

Poslední čtvrtina dvacátého století a nástup nového milénia je charakterizován některými procesy, které podstatným způsobem zasahují do života mnoha milionů lidí, a které mají bezprostřední dopad na jejich práci, postoje, jistoty i morálku. Obecně se tyto procesy vyjadřují pojmem „globalizace“.

Problematikou globalizace, jakožto výrazného fenoménu naší doby, se zabývají všechny společenské vědy počínaje filozofií, sociologií, psychologií atd., musíme se jí však zabývat i ve vědách technických a ve vědách spojujících techniku a společenské myšlení, neboť právě svou komplexností výrazným způsobem mění řadu významných aktivit spjatých s postavením člověka nejen v celé společnosti, ale zasahuje na jeho postavení a chování uvnitř pracovního procesu a jeho výsledků, zasahuje tedy i do problematiky marketingu.

Globalizace světa je však spjata s mnoha dílčími jevy, procesy, pohyby v řadě oblastí života společnosti i jedinců. Dnes a denně probíhají procesy, které mají obrovský vliv na myšlení, chování a jednání všech lidí, i když si je mnozí neuvědomují, nevnímají je nebo vůbec si je ani nechtějí připouštět. Tyto jevy však probíhají bez ohledu na naše individuální, ba dokonce i celonárodní či celospolečenské chtění, prosazují se jakoby bez ohledu na vůli jedinců i celých společenství. Na jedné straně existuje část lidí, která vnímá tyto procesy velmi negativně, brání se jim, a to někdy i brutálními způsoby a neadekvátně (Seattle, Praha). Naopak mnozí jiní si tyto procesy uvědomují, přizpůsobují se jim, považují je za pozitivní vývoj, využívají je, popřípadě sami působí na jejich prosazování a rozšiřování.

Zásadním způsobem tyto procesy ovlivňují i myšlení, chování a jednání manažerů, neboť ti se musejí rychle přizpůsobovat měnícím se podmínkách vývoje světového hospodářství a globalizujícího se světa a musejí rychle a správně řešit problémy přesahující často lokální, regionální či vyšší úrovně řízení. To je oblast, která ovlivňuje další analýzy. Jedná se o vývojové tendence, které podstatným způsobem zasahují do výkonu profese manažerů, zvláště těch, kteří na úrovni strategického plánování a řízení podniků, odpovídají za současnou i budoucí existenci těchto podniků, za jejich prosperitu či úpadek. Jakým způsobem a jakými jevy a tendencemi je tedy ovlivňována činnost manažerů v současném světě, jaké megatrendy působí na jejich chování a jednání, co musí brát do úvahy při svém strategickém rozhodování?

Uvádíme několik rozhodujících tendencí, základní megatrendy současného, rychle se měnícího světa naší doby a určujeme stručně jejich dopad i na domácí poměry v ČR:

- **Informatizace společnosti** *Informační společnost*
  Množství informací, které jsou nyní dostupné rychle a včas o všech aspektech celosvětového dění, je nesrovnatelně vyšší než kdykoliv v minulosti. Někdy jsou dokonce informace z různých oblastí světa daleko rychlejší než informace lokálního charakteru. Člověk sedící u internetu může každou minutu zjišťovat novinky z celého světa, zatímco informace z jeho bezprostředního okolí k němu dolehnou nebo se dostanou později, až opustí své soukromí s počítačem a stane se součástí nejbližšího okolí a vstoupí s ním do jiné formy kontaktu. Skutečnost vysoké informovanosti o problémech, událostech a jevech z celého světa má v ekonomii značný význam.
  Příklad:

  Dnešní pohyb akcií na světových burzách okamžitě ovlivňuje chování a jednání manažerů v různých částech světa. Reakce jsou rychlé, svět má tyto informace bezprostředně k dispozici a jednání zodpovědných odborníků má okamžitou odezvu. Právě rychlost odezvy je podstatná pro zkoumání tohoto faktoru. Není problémem získat rychlé a úplné informace z celého světa, (dodejme pro pořádek s výjimkou

„uzavřených“ společností, ať už tím myslíme státy jako Kuba, Severní Korea atd., či uzavřené společnosti jiné než státní úrovně, jako například mafie apod.) a z oblastí, které odborník potřebuje pro své rozhodování.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Obecněji bychom mohli říci, že dochází k nové fázi technické revoluce, tentokrát charakteristické pojmy:

- informatizace,
- rozvojem telekomunikací a telekomunikačních technologií,
- vzrůstem úlohy dopravy a spojů atd.

PC společnost

- **Narůstá computerizace společnosti**
  Informační technika prorůstá nejen institucemi, ale zasahuje i do života jedinců. Počítače neslouží pouze jako pomůcka, ale přímo jako řídící prvek mnoha systémů, nejen podnikových, ale i státních či nadnárodních. To vyvolává samozřejmě i obavy z jakési „moci“ techniky nad člověkem, neboť závislost je mnohdy tak značná, že může v mnoha systémech vyvolat disfunkce, poruchy či úplný kolaps někdy životně důležitých činností (nemocnice, letiště, elektrárny atd., viz obavy typu zavirování počítačů, atd). Nicméně narůstající podíl computerizace je faktorem, s nímž musí management počítat, adaptovat se a vycházet z tohoto faktu při svém rozhodování.
- **Dochází k internacionalizaci světa**
  přesahující státy, ekonomické integrace, přesahující kontinenty. Na světových trzích je přebytek zboží, existuje silný konkurenční boj, kdy přežívají pouze úspěšní. Rozhodujícím prvkem v tržním hospodářství se stal zákazník. Proto je současná doba typická úsilím podniků získat zákazníka rychlou nabídkou, vysokou kvalitou a perfektní obsluhou. Internacionalizace se projevuje podobností trhů, dnes není problémem získat kdekoliv v ekonomicky vyspělé zemi jakýkoliv druh zboží. Distribuce zboží přesahuje kontinenty, ekonomicky vyspělé země nabízejí zboží prakticky z celého světa. Součástí této tendence je i určitá **standardizace,** kdy jeden a tentýž výrobek lze koupit ve standardním provedení kdekoliv v různých zemích.

Standardizace

Příklad:

Výrobky a prodejny firmy McDonalds, Kaufland, Billa, Julius Meinl, Delvita, Carrefour, hotely firmy F1, Hilton, atd.).

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Tento prvek je významný pro všechny výrobce i poskytovatele služeb, neboť otevřeností hranic se vytváří silné konkurenční tlaky dovozem vysoce kvalitního zboží s rychlým servisem a ostatními atributy výrobků či služeb. Společně s tímto znakem se stále více rozšiřuje

Integrace

- **odstraňování vnějších bariér sjednocujícího se ekonomického prostředí,**
  kdy můžeme pozorovat prohlubující se spolupráci mnoha států při řešení ekonomických problémů směrem k postupné unifikaci, koordinaci a jednotné hospodářské politice ve stále více se rozšiřujícím rozsahu. Tyto scelovací procesy můžeme pozorovat nejen například z hlediska Evropské unie, ale i v ostatních hospodářských integrací včetně celosvětového úsilí o řešení ekonomických problémů na vyšší úrovni, a to jak za účasti vládních, tak i nevládních organizací. I když tento proces je mnohdy brzděn politickými rozdíly, postupně dochází právě přes ekonomickou spolupráci k odstraňování bariér i mezi rozdílnými státy, jejich ekonomikami i kulturou. Svět se postupně dopracovává

k přijetí všeobecně uznávaných hodnot, vycházejících z demokratického pojetí práv a svobod člověka. Tento trend bychom také mohli nazvat převahou tržního hospodářství a západního způsobu života, včetně nárůstu individualizace.
Příklad:

Tento trend se projevuje mimo jiné i:

- neustálým zvětšováním sortimentu výrobků,
- zkracováním životního cyklu výrobků,
- převahou kupujícího na trhu výrobků a služeb,
- růstem komplexnosti výrobků,
- zkracováním termínů dodání a dalšími technicko-společenskými faktory.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .
. . . . . .

- **Dochází k akceleraci procesu vývoje** *Technický pokrok*
  Zkracuje se doba mezi vývojem a uvedením výrobku do praxe, zvyšuje se počet inovací u celé řady důležitých produktů, především těch, které ovlivňují podobný proces u řady výrobků následných. To je zjevné především u vývoje počítačů, a to nejen v jejich schopnostech, rychlosti a kapacitě, ale hlavně v nových funkcích, neustále se rozšiřujících možnostech. Prudký vývoj v této oblasti se stává nosným programem i pro řadu odvětví dalších. Výzkumné a vývojové programy v oblasti kosmického bádání za sebou táhnou i jejich vojenské a později i průmyslové aplikace. Poznatky a objevy učiněné v rámci kosmických či vojenských výzkumů mají uplatnění i pro řadu civilních oborů. Kromě akcelerace těchto objevů a poznatků v rámci základních výzkumů, dochází však k vyššímu nasazení výzkumu a vývoje i u četných světových firem, které se stávají rozhodujícími představiteli technického pokroku.
  Příklad:

  Je možné jmenovat například v oblasti automobilového průmyslu japonské výrobce, kteří podstatným způsobem ovlivnili aerodynamiku, design, úspory pohonných hmot i konstrukci motorů v tomto odvětví. Podstatným a výrazným prvkem je však zkracování doby výzkumu a vývoje a rychlé uvedení inovace do výroby. Právě rychlost inovace je zřetelná a výrazně se zvyšuje právě ke konci minulého století.
  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .
  . . . . . .

- **Intenzifikace** *Maximální využívání zdrojů*
  Na předcházející faktor logicky navazuje další trend, který je možné ve stručnosti definovat jako narůstající snahu získat z každé jednotky zdrojů co nejvíce efektů. To se týká každého z možných zdrojů, nejen hmotných či nehmotných statků, ale i lidí.
  Úkol k textu č. 5.1.1:

  Uveďte jaké procesy intenzifikace znáte. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby si zapište příklady uvedené v Klíči.
- **Elasticizace**
  je významným znakem především s ohledem na stav a strukturu výrobní základny v ČR, neboť je zřetelné, že právě tento prvek činí a bude činit pro ekonomiku našeho státu potíže, vzhledem k nutnosti restrukturalizace celé řady průmyslových odvětví. Stručně se dá charakterizovat jako posun od tradičních výrobků k poptávce po výrobcích, které slouží rozvoji zdraví, vzdělanosti a kultury. Je to samozřejmě trend vyspělých ekonomik, budeme-li chtít pronikat na světové trhy, budeme se muset

rychle přizpůsobovat pružně se měnícím potřebám a zvýrazňování právě těch prvků směřujících ke kvalitě života, tedy biologické bezpečnosti, (projevující se přísnými zdravotními normami) a obecným hodnotám lidského života vůbec.

- **Ekologizace**
  Navazuje na předcházející charakteristiku. Je zřetelné, že výrobky musí splňovat přísná kritéria ekologie, jejich výroba musí zohledňovat ekologické požadavky a prakticky celé území státu by mělo být posuzováno jako významný ekologický faktor. Globalizace mimo jiné znamená, že například vývoz znečištění, emise atd., by měly být posuzovány nejen bilaterárně, ale i celosvětově a lidé by měli odpovědněji přistupovat k tak významným negativním faktorům vývoje planety jako je všeobecné oteplování, ozónové díry, skleníkový efekt atd. Na tyto celosvětové požadavky musí reagovat i ČR a tudíž i naši výrobci. Úloha ekologie stále narůstá, není ji možné bagatelizovat ani v méně hospodářsky rozvinutých státech předností ekonomie, neboť negativní parametry jednoho státu nejsou v globálním pojetí světa přijatelné pro nikoho. Znamená to, že celosvětové ekologické problémy musí být řešeny na mnohem vyšší úrovni než tomu bylo doposud, a tento požadavek vede i ke globálnímu pojetí managementu.
  Příklad:

  Zákazy dovozu skotu ze zemí s výskytem BSE, výroby vratných a recyklovaných obalů, stanovení norem emisí, zákazy skládek, hygienické normy potravin atd.
  Uveďte vlastní příklad:

  .....
  .....

- **Humanizace**
  vyplývá z všeobecně se rozšiřujícího požadavku lidských práv a svobod. Ten se promítá i do výrobní sféry, kdy se prakticky upouští od snahy přílišné specializace a zavádění stereotypní práce směrem k většímu využití tvůrčích schopností lidí. I lidská práce by měla vést k všestrannému rozvoji člověka, omezuje se tedy přehnaná jednotvárnost, i v hromadné a pásové výrobě se lidé střídají na jednotlivých postech, pohybují se, sledují proces tvorby v jeho větším rozsahu. Práce musí být zpříjemňována humanizujícími prvky, ať už se jedná o vybavení pracovišť na základě poznatků ergonomie, psychologie, sociologie atd., ale také se začíná dbát na nové vztahy uvnitř organizace, způsoby chování, jednání, vytváření pocitu sounáležitosti atd.
  Příklad:

  Aktualizace zákoníku práce typu prodlužování nároků na dovolenou, stanovení povinných přestávek v práci, zákazy některých prací pro ženy a mladistvé, hudba na pracovišti, vybavení dílen a kanceláří, způsoby jednání s lidmi, funkční požitky atd.
  Uveďte vlastní příklad:

  .....
  .....

- **Intelektualizace**
  Tento proces částečně souvisí s předcházejícím trendem. Projevuje se ve statistikách poklesem lidí zaměstnaných ve výrobní sféře, v zemědělství a průmyslu, a přesunem do sféry služeb, zábavy, intelektuálních činností, vzdělávání. Narůstá tedy význam činností souvisejících s tvůrčí činností lidí, tomu odpovídají i výstupy, produktem se nestávají pouze hmotné statky, naopak se rozšiřuje okruh produktů nehmotných. Vyspělé ekonomiky zvyšují úlohu intelektuálních oblastí vývoje společnosti.

- **Výskyt nových společenských jevů**
  majících pozitivní, ale i negativní efekty. Veškeré předcházející trendy ústí totiž i do změny struktury společnosti, nyní už ve stále se zvyšujícím rozsahu. Tak dochází například:

  a) *k mezinárodní migraci obyvatelstva,* *Ekonomická migrace*

  která je viditelná především ve státech EU, kde možnost pohybu pracovních sil existuje legálně. Je ale zjevná například i v USA, kde existují i nelegální přesuny obyvatelstva především hispánského původu, je patrná i ostatních částech světa, kde uvnitř národních států vznikají silné komunity legálních či nelegálních přistěhovalců se všemi pozitivními i negativními důsledky. Volný pohyb pracovních sil je faktor s nímž musí počítat do budoucnosti i ČR, již dnes se například v příhraničních oblastech projevuje nedostatek zdravotních sester či jiných profesí (pendleři), které chodí či jezdí za prací do Německa či Rakouska. Tento faktor nelze podceňovat, neboť může mít vliv i na kvalifikační strukturu v řadě oblastí, již dnes se například projevuje nedostatkem sklářů v ČR, tedy v oboru, ve kterém vždy ČR patřila mezi špičkové producenty.

  b) *Stárnutí obyvatelstva průmyslově vyspělých států* *Stárnutí obyvatelstva vyspělých zemí*

  znamená výrazný demografický fakt, s nímž se musí už nyní vyrovnávat četné průmyslově vyspělé státy, a protože se tento fakt projevuje i v ČR, jedná se o problém, který musí být řešen s dlouhodobou perspektivou. Stárnutí obyvatelstva se projevuje především v Evropě, kde dochází k dvěma zásadním efektům:

  – *klesá natalita* (což v porovnání s mortalitou znamená reálný úbytek ekonomicky činného obyvatelstva). Tento jev silně ovlivňuje i ekonomické strategické úvahy v ČR, neboť počet obyvatelstva v letech 2000 a 2001 významně poklesl (ročně cca o 20 tisíc lidí). Pokud by tento trend pokračoval, klesl by absolutní počet obyvatelstva ČR cca v roce 2060 pod hranici 10 milionů lidí, s tím je spjat i absolutní úbytek generací v ekonomicky produktivním věku,
  – *prodlužuje se tzv. střední délka věku,* což má za následek zvyšující se počet lidí v tzv. poproduktivním věku. Předpokládá se, že pokud nedojde k úpravě odchodu do starobního důchodu v ČR později než je tomu dosud (62, 60), zvýší se počet seniorů do roku 2006 oproti stavu v roce 2000 cca o 400 tisíc.

  Tyto dva faktory se projevují takřka ve všech částech Evropy, výrazně však právě u nás, kdy se ČR se ocitla na předposledním místě v Evropě právě z hlediska natality. Přitom Evropa jako kontinent je na pátém místě, prakticky tedy posledním místě z hlediska průměrného věku obyvatelstva. Změny věkové struktury obyvatelstva, stárnutí lidských zdrojů a další negativní tendence (odliv mozků, migrace za prací atd.) právě v oblasti tohoto možného prorůstového potenciálu představují závažný problém vyspělé Evropy a zvláště pak u nás. Jedná se o tendence, které je třeba přinejmenším mírnit, neboť právě lidské zdroje, jejich schopnosti, dovednosti a vzdělání představují dnes zásadní ukazatel budoucí možné výkonnosti ekonomiky nejen podniků, ale i států.

  Tyto problémy se snaží řešit ekonomicky vyspělé státy Evropy, jako například Německo či Francie prodlužováním odchodu do důchodu (u mužů například v 65 letech, ženy v 63 letech). Extenzivní nárůst délky produktivního věku je však podmíněn zdravotním stavem obyvatelstva a možností průměrného dožití, které je ve všech ekonomicky vyspělých státech stále ještě mnohem vyšší než v ČR.

  Příklad:

  Podle statistiky je například průměrná délka života mužů ve Švédsku, kde je nejvyšší, na úrovni 81 let (u nás 73) a průměrná délka života žen 82 let (u nás

78), údaje jsou uvedeny dle statistiky roku 2004.

Je zřejmé, že zdravotní situace populace a tendence ve snižování absolutního počtu obyvatelstva vytvářejí a budou i do budoucnosti vytvářet silný tlak na řešení právě tohoto zásadního problému představujícího jeden ze základních faktorů a podmínek růstu výkonnosti ekonomiky.

Pracovní doba

c) *Dochází ke zkracování pracovní doby,*

neboť vlivem technického pokroku se stále snižuje čas potřebný k výrobě určitých statků, dochází k rychlejšímu a hospodárnějšímu využití zdrojů, využití kapacit, realizaci úsporných opatření atd., což má za následek snížení doby nutné pro pracovní procesy. Dnešní pracovní týden v ekonomicky vyspělých státech je na průměrné úrovni 35–36 hodin za týden (v ČR 40 hodin dle zákoníku práce), nejsou výjimkou ani cykly 4 dny práce a 3 dny odpočinku (častá realizace v USA), jsou realizovány klouzavé pracovní doby a jiné možnosti, umožňující vznik dalšího významného efektu, jímž je

Volný čas

d) *vzrůst úlohy volného času,*

a s tím spjaté úlohy tzv. průmyslu volného času, jakož i potřeby efektivního využití volného času k možnostem dalšího osobního či společenského růstu, tedy jak v zájmu jednotlivců, tak i celé společnosti. Tento faktor je úzce spjat i s dalším faktorem, který již ve své podstatě tak příznivý či příjemný není, a to je

e) *nezaměstnanost,*

kdy především nedobrovolná nezaměstnanost (strukturální, konjunkturální, ale i sezónní) představuje pro mnohé státy značný problém, který by měl být v budoucnosti řešen velkoryseji na vyšší, globální úrovni, neboť negativní stránky zvýšené nezaměstnanosti představované často zvyšující se kriminalitou přerůstají hranice jednotlivých států a stávají se celosvětovým problémem.

Příklad:

Dlouhodobá nezaměstnanost má důsledky především ve ztrátě pracovních schopností, psychologický dopad na nezaměstnaného, nárůst pocitů zbytečnosti, vyřazenosti ze společnosti, zvýšení kriminality, ztrátu motivace k rekvalifikacím atd.

Uveďte další příklady:

. . . . . .

. . . . . .

Všechny tyto faktory a tendence, které jsme v předcházejících bodech jmenovali a stručně popsali vedou k daleko závažnějšímu procesu, který může mít v budoucnosti značný vliv na existenci celosvětového ekonomického i politického pořádku, a to je trend, který lze definovat jako:

Bohatství a chudoba

- **rozšiřující se nůžky mezi bohatými a chudými státy,**

tedy mezi bohatým Severem a chudým Jihem, jak byl tento proces definován po ztrátě antagonismu mezi Západem a Východem. Tento proces však probíhá i uvnitř států mezi jedinci. Vznikají prudké nerovnosti mezi sociálními kategoriemi uvnitř států. Tento faktor působí i v ČR, kde existují skupiny miliardářů, multimilionářů či milionářů, a na druhé straně poměrně silné entity lidí žijících na hranici životního minima. Tento rozpor je v ČR umocněn ještě převládajícím vědomím o předpokládané nemožnosti poctivých zdrojů tohoto bohatství (na rozdíl od jiných států, kde tento pocit není převládající). To může být v budoucnosti příčinou ostrých sociálních střetů, zhoršující se morálky, sociálních konfliktů apod. Tento proces vidíme i u našich podniků, kdy existují značné rozdíly v odměňování mezi jednotlivými skupinami pracovníků. Značné diferenciace v životní úrovni, pocity frustrace, negativní psychologické dopady na

jednání a postoje lidí mohou mít značné důsledky i z celosvětového hlediska, pokud nedojde k jejich řešení na daleko vyšší, globální úrovni.
Posledním faktorem, který je v poslední době rovněž zjevný, a jenž se začíná projevovat i v ČR, je skutečnost, kterou můžeme definovat jako

- **expanze kapitálu ke stále se zvyšující skupině transnacionálních korporací,** *TNC* které podstatným způsobem ovlivňují domácí ekonomiky jednotlivých států, se všemi negativními i pozitivními dopady těchto objektivních ekonomických procesů.
  Příklad:

  Dochází ke snižování počtu drobných prodejen na úkor super a hypermarketů, fúzím národních firem do nadnárodních celků atd.
  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .
  . . . . . .

Je jasné, že celosvětové procesy, megatrendy a vývojové tendence, které jsou stručně popsány v předcházející části se dotýkají velmi úzce i ekonomické situace v České republice, musíme na ni reagovat, počítat s ní, předpokládat, že tyto tendence nás budou silně ovlivňovat, určovat naši pozici v obchodním světě, vnímání naší země v celosvětovém kontextu. Jsme však dostatečně připraveni akceptovat tyto vývojové tendence? Jsme dostatečně vyzbrojeni a vyškoleni na bezproblémové přijímání těchto faktorů a vlivů, které se nás nepochybně týkají, a které budou ovlivňovat náš život v budoucích letech? Jsou připraveni naši manažeři či zaměstnanci? Máme dostatek průmyslového či invenčního kapitálu, abychom obstáli v celosvětové konkurenci?

Jsme surovinově poměrně chudá země. Nemáme základní strategické suroviny. Prakticky nemáme ropu, zemní plyn, nemáme zásoby železné rudy, zásoby zlata či jiných druhů nerostného bohatství, nemáme kvalitní infrastrukturu, nemáme prakticky žádné výrazné přírodní bohatství. Máme tedy nějaké předpoklady výrazného ekonomického růstu?

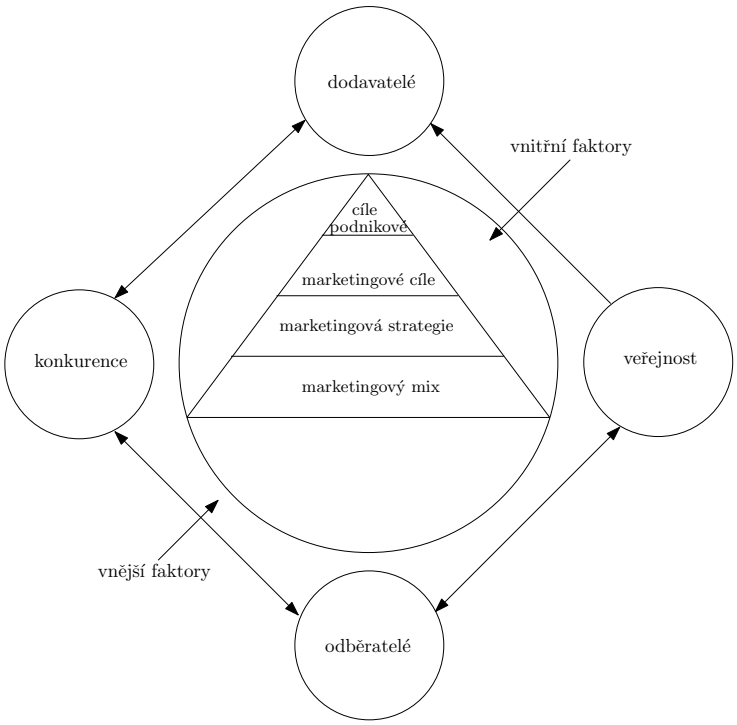
To jsou otázky, které si musí klást i odpovědný vrcholný manažer každého podniku, každého závodu, provozu, každé výrobní jednotky. Měl by si je klást i každý zaměstnanec i každý občan s cílem pomoci svému podniku a jeho rozvojem pak i pomoci k rozvoji celého státu. Chceme-li obstát v tvrdé světové konkurenci, musíme mít adekvátní výrobní struktury, výrobní projekty, moderní technologie, racionální řízení práce, racionální řídící struktury, výkonný management, odpovídající znalosti, dovednosti, rychlou a efektivní adaptabilitu na nové podmínky. Musíme se umět rychle učit, zdokonalovat, přebírat a zavádět vše, co pomůže podniku i zemi obstát v měnícím se světě. Musíme zavádět nové metody nejen v oblasti techniky a technologie, ale **také v oblasti řízení podniků.** Musíme analyzovat, posuzovat a hodnotit stávající výkonnost a zavádět nové metody i v této oblasti.

Uvedené procesy budou v novém tisíciletí silně a stále rychleji ovlivňovat nejen chování a rozhodování politiků a státníků, ale zasahují a výrazně zasáhnou i do chování a rozhodování manažerů podniků i jednotlivců.

Je jasné, že část těchto problémů řeší mezinárodní organizace jako jsou například OSN, FAO, WTO a další, přesto však obrovské úsilí o zvládnutí těchto tendencí a megatrendů stojí před každým člověkem v tomto novém tisíciletí. Vyžaduje to definovat si mise, cíle, možné prostředky a další nástroje koordinace a spolupráce i pro četné manažery podniků působících na území ČR. Čelit těmto vlivům a správně reagovat na tyto vlivy okolního prostředí vyžaduje dobré podnikové řízení: operativní, taktické, strategické. Strategické řízení je prioritní, neboť ono musí naplňovat strategické cíle podniku, musí zabezpečovat misi podniku, musí stanovit směry rozvoje podniku a jeho orientaci. Taktické řízení znamená realizaci cest ke splnění strategických cílů, operativní řízení je naplněním zvolené taktiky. Zásadní směry další existence podniku tedy vycházejí z jeho strategie, jakožto vybrané

odpovědi na možnost dosažení podnikových cílů.

Úlohu marketingu v tomto procesu adaptability na turbulentní tržní prostředí a vnější vlivy, které ovlivňují chování a jednání lidí na celém světě, je možné vyjádřit následujícím obrázkem č. 5.1.



Obrázek 5.1: Úloha marketingu v podnikovém prostředí

Vnější i vnitřní faktory utvářející prostředí marketingu, tedy faktory které komplexně a současně působí na každé rozhodování marketingových manažerů si ještě podrobněji analyzujeme.

Cvičení č. 5.1.1:

Pokuste se některé megatrendy specifikovat na domácí situaci v ČR. Uveďte vlastní příklady působení těchto globálních trendů v podmínkách ČR. Použijte aktuální údaje v době hodnocení.

Část pro zájemce:

V této části lekce jsou vyjmenovány a charakterizovány globalizační jevy, které jsou hospodářského charakteru nebo mají dopad na ekonomiky různých států včetně ČR. Těchto globalizačních jevů a faktorů ovlivňujících rozhodování manažerů je více. Pokud Vás tato problematika více zajímá, odkazujeme na knihu Zdeňka Součka Firma 21. století.

5.1.2 Vnější a vnitřní prostředí

Prostředí marketingu

Každá marketingová činnost, funkce, možnosti, výkonnost a efektivnost marketingu je ovlivňována řadou determinantů, podmínek, ale i faktorů, které lze měnit, korigovat

a zlepšovat. Tyto faktory můžeme uspořádat do určité tabulky a podle ní pak jednotlivé činitele vnitřního či vnějšího prostředí analyzovat. Vnější prostředí můžeme ještě rozdělit na bezprostřední mikroprostředí a faktory makroprostředí.

a) Vnitřní prostředí	b) Vnější prostředí	
	b1) Mikroprostředí	b2) Makroprostředí
Organizace a řízení	Partneři	Ekonomické
Vybavenost	Zákazníci	Demografické
Finanční situace	Konkurence	Přírodní
Konkurence vnitřní	Veřejnost	Technologické
Technický rozvoj		Politické
Lidské zdroje		Kulturní
Umístění		
Image firmy		

Prostředí je neurčité, nikdo z nás zcela přesně neví, co se stane zítra, jaké tedy bude vnitřní a vnější prostředí v budoucnosti. Proto musí být použity prognózy, musí být jasně formulována určitá vize a stanoveny plány k dosažení jasně formulovaných cílů.

Vnější prostředí je analyzováno pomocí pojmů hrozby (ekonomické, sociální, politické, demografické, geografické atd.) a příležitosti (možnosti z hlediska konkurence, vývoje techniky a technologie atd.). Manažer musí hrozby i příležitosti analyzovat podrobněji a musí určit možnou reakci v případě výskytu. *Vnější*

Vnitřní prostředí musí být hodnoceno z hlediska slabých a silných stránek (soudržnosti kolektivu, úrovně pracovních sil, finanční síly, stability podniku, úrovně marketingu, stavu výzkumu a vývoje nových výrobků a služeb, image podniku, organizační struktury atd.) Poznání umožňuje správné reakce manažerů. *Vnitřní*

ad a) **Vnitřní prostředí**

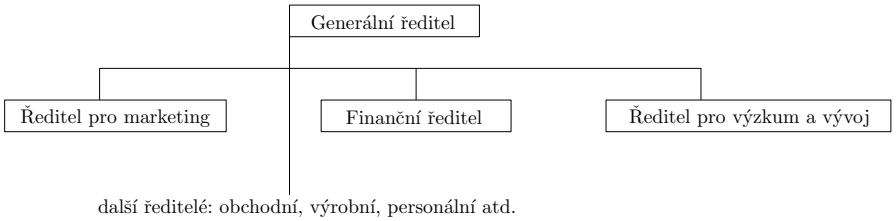
Je dáno souhrnným působením následujících faktorů.

1) **Organizace a řízení**

je faktor, který určuje postavení marketingového útvaru uvnitř organizace. Současně se zařazením do organizační struktury firmy nebo instituce je vymezen i jeho vliv na rozhodování o strategických úkolech. Je důležité, aby marketingový útvar patřil mezi ty útvary, které podstatným způsobem ovlivňují myšlení všech lidí uvnitř podniku, které mají rozhodující pravomoc při řešení zásadních otázek budoucího rozvoje podniku, hlavních směrech jeho činnosti, vývoji a celkové orientaci.

Šéf marketingového útvaru (nejlépe „ředitel pro marketing“, z angličtiny DM – Marketing Director) by měl patřit mezi vrcholový management podniku či kterékoliv instituce. Měl by rozhodovat o všech zásadních otázkách podniku. Z hlediska strategického řízení jsou pro existenci a prosperitu podniku považovány následující posty, které jsou zobrazeny na obr. 5.2 Tyto čtyři řídící posty jsou považovány za nejdůležitější pro strategické řízení podniku či instituce. Někteří ekonomové k této tzv. „four top“ řadí ještě ředitele pro řízení lidských zdrojů. *Strategické řízení podniku*

Z obrázku je patrný význam postavení marketingu pro daný podnik, skutečně by měl být vrcholový představitel útvaru marketingu v takovém postavení, aby mohl ovlivňovat stěžejní strategické cíle, záměry i rozhodování podniku. Často tomu tak není. Z organizačního schématu pak vidíme různé způsoby zařazení útvaru



Obrázek 5.2: Strategické řízení podniku

marketingu do struktury podniku, když variantních řešení je celá řada. V praxi tak bývá nejčastěji útvar marketingu zařazován pod kompetenci obchodního ředitele. Už samotné zařazení do organizační struktury podniku vymezuje jeho pozici a pravomoci. Útvar marketingu by v žádném případě neměl být pouze pomocníkem obchodního úseku, měl by se výrazně podílet na koncepci podnikových činností, tj. na tvorbě mise podniku, formulaci podnikových cílů i nástrojů k jejich dosažení. Právě možnost strategického ovlivňování, určování dalších směrů vývoje podniku činí z marketingového útvaru skutečně řídící a směrodatný efektivní stupeň řízení a z daného podniku pak skutečně marketingově orientovaný podnik.

Pokud se zaměříme na aspekt postavení marketingového útvaru v organizační struktuře podniku, pak **pro určení, zda se skutečně jedná o marketingově orientovaný podnik, jsou rozhodující tyto 3 následující ukazatele:**

- **organizační začlenění útvaru marketingu** ve struktuře podnikové hierarchie a postavení vedoucího marketingového útvaru v řídící špičce umožňující strategické spolurozhodování s vrcholovým managementem,
- zda je to právě a pouze útvar marketingu, který **rozhoduje o nasazení cen** vlastních výrobků nebo služeb podniku odběratelům,
- zda je podnik jednoznačně orientován na zvolený (a definovaný) segment trhu (respektive na několik možných segmentů) a nikoliv bezbřehý trh výrobků či služeb, zda se tedy jedná o určení a orientaci na jasně definovaný **cílený trh.**

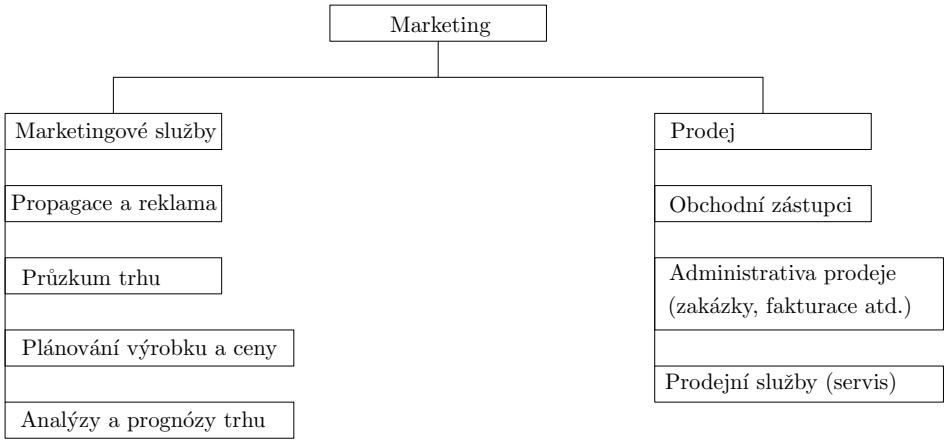
Pokud při analýze postavení marketingu uvnitř organizace shledáme, že tyto podmínky pro skutečnou marketingovou činnost nejsou dodrženy, pak se nejedná o marketingově orientovaný podnik, i kdyby to podnik stokrát deklaroval v propagačních materiálech a pracovníci marketingového útvaru se vykazovali zlatými vizitkami s označením nejrůznějších honosných funkcí.

Na postavení marketingového útvaru v organizační struktuře podniku nebo instituce navazuje **vnitřní skladba marketingového útvaru** a z ní vyplývající úkoly jednotlivých oddělení či postů. V praxi bychom zase mohli nalézt různé varianty vnitřního uspořádání útvaru marketingu, neboť to také souvisí s rozsáhlostí tohoto útvaru, počtem pracovníků i jejich výkonností. Nicméně vnitřní organizační struktura tohoto útvaru by měla zajišťovat tyto základní funkce:

- koordinační funkci uvnitř podniku,
- funkci analytickou,
- funkci komunikační a informační.

Možná vnitřní struktura marketingového útvaru

Jakým způsobem tyto funkce naplňuje částečně souvisí i s vlastním uspořádáním útvaru marketingu a se specializací jednotlivých oddělení či pracovníků. Za základní možné vnitřní dělení útvaru marketingu se považuje uspořádání zobrazené na následujícím obrázku č. 5.3



Obrázek 5.3: Struktura marketingového útvaru

Cvičení č. 5.1.2:

Pokuste se vyjádřit, jak by dle vašeho názoru měl podnik v praxi realizovat tyto funkce. Jaké konkrétní kroky, akce a metody byste použili?

2) **Vybavenost**

je pojímána jako komplexní faktor obsahující nejen věcný majetek podniku, ale rovněž i jeho majetek nehmotný (tento majetek je zobrazen v účetnictví podniku) i jeho majetek nevyčíslovaný (není obsažen v účetnictví). Věcný majetek je souhrn veškerého hmotného majetku ve formě budov, pozemků, strojů, zařízení atd. Nehmotný majetek je představován právními faktory (například právo k užívání), licencemi, know-how, software atd. Kategorie nevyčíslitelného (a tudíž nezobrazovaného) majetku tvoří tyto faktory:

Nevyčíslitelný majetek podniku

- schopnosti managementu,
- dovednosti lidí,
- kreativita,
- konexe,
- hezká sekretářka,
- příjemné prostředí,
- sympatické chování zaměstnanců podniku,
- přístup k úvěrům,
- celkové „zdraví“ podniku atd.

Úkol č. 5.1.2:

Mezi zvláštní kategorii majetku podniku můžeme zařadit i jeho hodnotu. To je problematická kategorie, neboť hodnota podniku je v tržním hospodářství exaktně zjistitelná až v okamžiku prodeje podniku, neboť je dána výsledkem střetu nabídky a poptávky. Podnik ale má určitou hodnotu jako celek samozřejmě i v období, kdy se neprodává a tato hodnota často hraje významnou roli při obchodních jednáních i při řešení důležitých státních záležitostí (vládní zakázky, řešení sociálního smíru, pomoc státu při negativních ekonomických ukazatelích apod.).

Pokuste se uvést několik pohledů na hodnotu majetku podniku, tzn. jakou roli hraje majetek podniku například při rozhodování o koupi (fúzi, akvizici atd.) jiného podniku. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a informace z Klíče si poznamenejte.

Vybavenost podniku daná komplexem těchto faktorů představuje významný prvek pro jeho existenci v konkurenčním prostředí. Obecně se dá říci, že ostatně i každý člověk je jinak vybaven pro život, tím spíše se tento faktor promítá i do hospodářské úrovně.

Vybavení podniků v ČR je však do značné míry determinováno předcházejícím historickým vývojem, kdy byly centrálně preferovány různé obory, regiony a sektory hospodářství. Pro některé podniky byla počátkem devadesátých let tato vybavenost výhodou, pro řadu z nich naopak zátěží.

3) **Finanční situace**

Co má a jak se o to stará

podniku je dána nejen tím jak je podnik bohatý, kolik má peněz či majetku, ale rovněž dalšími aspekty, jako například:

- kolik peněz má v pohledávkách,
- jaká je struktura těchto pohledávek (kolik pohledávek je pochybných, sporných a nedobytných),
- jak se stará o vymáhání pohledávek,
- jaký má přístup k úvěrům,
- v kterých finančních ústavech má uloženy peníze a jak jsou vklady či účty diverzifikovány (například při pádu několika bank měly některé podniky prakticky zablokovány své účty a pokud neměly peníze i v jiných bankách nemohly s nimi disponovat),
- jaká je vnitřní struktura financí firmy (do jaké míry jsou finance disponibilní),
- jak a na co je podnik pojištěn, jaká je struktura průmyslového pojištění,
- jaké je jeho jméno ve finančních kruzích, jak splácí úvěry a jak platí daně,
- do jaké míry využívá leasing a v které formě jej využívá,
- obecně „jak se stará o peníze“.

Finanční situace podniků je samozřejmě velmi rozdílná. To představuje tržní výhody a nevýhody. Sama o sobě i v oblasti hospodářské sféry nálepka neplatiče je v řádně fungujícím tržním hospodářství negativním a pro podnik znesnadňujícím jevem. V situaci českého národního hospodářství tento faktor hraje omezenou roli, neboť v pozici druhotné platební neschopnosti je velké množství podniků, a řada především velkých podniků je chronickými neplatiči daní, zdravotního a sociálního pojištění i obchodních pohledávek.

4) **Konkurence vnitřní**

Vnitřní konkurence

je dána vztahy a personálními vazbami uvnitř podniku. Součástí tohoto faktoru je kariérní řád podniku, jsou to principy vzájemného chování lidí uvnitř podniku, podpora soutěživosti zaměstnanců v různých aspektech činnosti, je to otázka skladby prémiového řádu podniku apod. Konkurence uvnitř podniku je založena na systému pozvedávání určitých osob do vyšších postů, tedy **vertikálním pohybem.** Ten může být založen na předem jasně daných pravidlech, objektivních měřítkách, dosahování stanovených ukazatelů atd. Může být ale také založen na zcela subjektivních předpokladech, osobních kontaktech, vůli dosavadního vedoucího vyzvednout svého favorita atd. V rámci podniku se vždycky vytvářejí určité zájmové skupiny, skupiny sympatizantů, klaky či účelová spojení.

Kromě vertikálního pohybu (lidově řečeno „dělání kariéry“), můžeme v podniku sledovat i pohyb horizontální, výměny postů na téže úrovni. Tento pohyb, který rovněž může být součástí vnitřní konkurence, bývá součástí výchovy budoucích vedoucích, předpokladem vertikálního pohybu.

Příklad:

Svými principy vnitřní konkurence velmi silně obohatil podnikové myšlení i organizaci práce Tomáš Baťa svou systematickou přípravou budoucích vedoucích

pracovníků. Tyto pohyby uvnitř organizace můžeme vysledovat i uvnitř institucí mimo hospodářskou sféru, například lékaři absolvují tzv. kolečko (procházejí a setrvávají určitou dobu na jednotlivých odděleních nemocnice pokud se nespecializují).

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Vnitřní konkurence by měla být založena na výběru nejlepšího adepta na vyšší řídící post z určitého okruhu možných a stejně kvalitně připravovaných pracovníků. Řada podniků, a to i v mezinárodním měřítku, používá však systému vnějších uchazečů o určité řídící posty. Není nezvyklé, že na vedoucí funkce v managementu světové firmy jsou vybráni manažeři z jiných států nebo i z jiných firem.

Zavedení určité vnitřní konkurence zkvalitňuje výkon řídících funkcí a samozřejmě, pokud jsou správně nastaveny parametry pro oceňování lidí a jejich výkonnosti, má svůj efekt i v oblasti dělnických kategorií.

Pro analýzu marketingového prostředí daného podniku je podstatné sledovat způsoby chování zaměstnanců uvnitř organizace, které se projevují formálními i neformálními parametry organizace a řízení.

5) **Technický rozvoj**

Technický rozvoj přímý a nepřímý

je faktor, který ovlivňuje postavení podniku uvnitř konkurenčního prostředí velmi podstatně. Podnik, který neinvestuje do technického rozvoje nutně v silné konkurenci časem končí. Technický rozvoj podniku však není vždy nutné zabezpečovat vlastními útvary výzkumu a vývoje a neexistence takovýchto útvarů v organizační skladbě podniku ještě neznamená, že by podnik tuto důležitou složku své existence zanedbával. Samozřejmě, že pokud se jedná o velký podnik, měl by útvar technického rozvoje existovat, měl by být řízen technickým ředitelem zodpovědným za stav techniky a technologie uvnitř podniku a přinejmenším za nezaostávání technického vývoje podniku za ostatní konkurencí.

Technický rozvoj však může být zajišťován i nepřímo, nákupem licencí, know-how, využíváním průmyslových či autorských práv atd. Mnohdy je neefektivní výzkum či vývoj nových produktů podniku lépe nahradit například nákupem licence. Při hodnocení technického vývoje je nutné však posuzovat velmi citlivě různé obory lidské činnosti, neboť v řadě oborů vyžaduje technický rozvoj poměrně dlouhou přípravu, zkoumání a ověřování výsledků.

6) **Lidské zdroje**

jsou v řadě oborů dokonce považovány za rozhodující prvek pro samu existenci instituce či podniku. Když úlohu tohoto faktoru aplikujeme například do oblasti divadla, tak můžeme konstatovat, že sebelepší technické zázemí, výborná organizace a řízení divadla, skvělá dramaturgie, výtečné kostýmy atd. neovlivní osud divadla více, než skutečnost, že nemá dobré a oblíbené herce, protože právě tyto viditelní lidé tvoří image divadla, jeho pověst, jeho známost v širší komunitě, a tím pádem také návštěvnost, tj. ovlivňují finance „podniku“ a jeho samotnou existenci. I když v hospodářské sféře není tato situace tak vyhraněná jako u některých institucí, je přesto tento faktor považován za velmi silný faktor pro současnou i budoucí situaci podniku, a pojmy jako „přetahování mozků“, „lanaření“ atd. svědčí o jeho významu. V posledních desetiletích nastal také významný posun v nahlížení na úlohu tohoto aspektu konkurenceschopnosti podniku, když od původního jakoby statického pojmu „personalistika“, se přešlo k dynamickému pojetí tohoto faktoru, tj. „řízení lidských zdrojů“, který zahrnuje mnohem širší pojetí personální práce a jejího významu pro podnik.

7) **Lidské zdroje**

je v situace ČR převážně dáno, neboť pouze malá část podniků je založena na zcela nové výstavbě továrních areálů na zelené louce. To je dáno především nedostatkem vstupního kapitálu, proto nově vznikající výrobní podniky jsou vesměs založeny na joint-ventures či na investicích čistě zahraničního kapitálu. Ve sféře služeb je tomu v podmínkách ČR spíše naopak. I když značná část obchodních jednotek využívá dosavadních původních prostor, velké supermarkety, obchodní řetězce či autorizované prodejny vznikly právě mimo okruh předcházejících lokalit.

Výhodné umístění podniku

Umístění podniku ovlivňuje jeho dostupnost, zvyšuje nebo snižuje jeho konkurenční výhody. Je zřejmé, že výhody mají podniky umístěné:

- v hlavním městě státu nebo v bezprostředním okolí hlavního města,
- v blízkosti či v jádru velkoměst,
- v blízkosti letiště, přístavu, nádraží,
- v blízkosti hlavních dopravních tahů,
- v blízkosti hranic státu (bezcelní zóny, průmyslové zóny atd.),
- v blízkosti kvalifikovaných lidských zdrojů (blízkost vysokých škol, univerzit atd.),
- v blízkosti hlavních surovinových zdrojů,
- v blízkosti centra (na rozdíl od periférie),
- v blízkosti hlavních odběratelů atd.

Příklad:

Je zřejmé, že firma sídlící v Praze má technicky lepší umístění a větší výhody, než firma skrytá na Bruntálsku daleko od dálnice, letiště, přístupu k celostátním médiím atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Faktem je, že umístění podniku je do značné míry dáno i historicky a často je to těžkoovlivnitelný faktor.

8) **Image podniku**

Image

je naopak faktor, který je ovlivnitelný podnikem, je dán jeho přístupem k vlastní produkci, ke kvalitě výrobků a služeb, chováním firmy k zákazníkům, dodavatelům a ostatním komponentům vnějšího prostředí, je dán ale i přístupem managementu k vlastním zaměstnancům, neboť i ti vytvářejí image podniku (a v prvé řadě) ve společnosti. Je zřejmé, že pokud přijdeme do recepce firmy a za pultem nalezneme neochotného a neupraveného vrátného, nevšímavé a nevstřícné jednání, uděláme si negativní obrázek o celé firmě, aniž bychom šli dále. I tyto vnější faktory velmi výrazně přispívají k tvorbě image podniku proto tento faktor nemůže být podceňován.

Příklad:

Všimněme si, že například bankovní úředníci mají předepsaný úbor (kravata je podmínkou i v období veder), stejně tak jako řada jiných zaměstnanců musí mít vizitky, řada institucí se prezentuje přepychem atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

V hospodářském životě naprosto neplatí „sedávej panenko v koutě, najdou tě“. Nenajdou. Firma se musí prezentovat, musí o sobě vytvářet pozitivní image, musí se obracet k veřejnosti, musí se připomínat. Skutečností je, že například v ČR je v obchodním rejstříku zapsáno asi třista tisíc právnických osob, firem. Kdybychom se kohokoliv zeptali, kolik firem by mohl vyjmenovat, dostaneme vždy velmi omezený soubor firem. Jsou to firmy, které jsou v okolí respondenta, firmy, s nimiž přichází do běžného pracovního styku a firmy, které se prezentují v televizních reklamách.

Pro vytváření vztahů k širší veřejnosti mají podniky vesměs vytvořeny vlastní útvary „public relations“, jejichž úkolem je nejen informovat širší veřejnost, ale rovněž neustále podnik prosazovat, připomínat a vytvářet jeho pozitivní image v co nejširším okruhu.

ad b1) **Vnější vlivy – mikroprostředí**

Znamenají stálé, spolupracující či kontrolní instituce, převážně i stálé osoby, s nimiž podnik denně, periodicky nebo účelově vstupuje do jednání. Vztahy s těmito vnějšími partnery by měly být korektní.

Činitele vnějšího mikroprostředí můžeme ještě podrobněji rozčlenit. Samotné označení těchto činitelů ukazuje na jejich funkce i vliv na existenci podniku. Patří mezi ně:

1) **Partneři:**

Kdo jsou partneři

- dodavatelé,
- zprostředkovatelé,
- dopravci,
- majitelé velkoskladů,
- firmy marketingových služeb:
  - reklamní agentury,
  - poradenské firmy,
  - firmy zabývající se průzkumem trhu.
- finanční instituce:
  - banky,
  - pojišťovny,
  - pojišťovny,
  - obchodníci s cennými papíry.

2) **Zákazníci:**

Struktura zákaznických trhů

- na trhu spotřebního zboží,
- na trhu věcného kapitálu (průmyslového zboží),
- na „vládním trhu“ (státní zakázky),
- na mezinárodním trhu,
- na peněžním (respektive finančním) trhu.

3) **Veřejnost:**

Kdo je „veřejnost“

- místní komunita (v lokalitě podniku),
- zájmové skupiny,
- sdělovací prostředky,
- zaměstnanci podniku,
- široká veřejnost (oddělení „public relations“).

4) **Konkurence:**

Skladba vnější konkurence

- místní,
- regionální (krajová, zemská atd.),
- národní,
- světová.

ad b2) **Vnější vlivy – makroprostředí**

Každý podnik a každá instituce působí na území daného státu a musí respektovat vlivy, faktory, determinanty a jevy, které vyplývají z konkrétní situace daného státu. Část podniků typu TNC (transnacionální korporace), které mají své části umístěny na území několika států, musí respektovat i poměry vyplývající z rozdílností mezi charakteristikami těchto států. To je ostatně často důvod vzniku těchto TNC, neboť právě těchto rozdílností (například v oblasti daní) bohatě využívají.

Pro pracovníky marketingu to ovšem znamená mít všeobecné znalosti o základních charakteristických znacích domácího území, legislativě státu, demografickém stavu společnosti, vědět něco o historii a historických příčinách výskytu určitých jevů, je zapotřebí znát mentalitu lidí daného národa, jejich zvyklosti, tradice, preference atd. Především je však nutno nestále sledovat změny, změny v legislativě, v demografickém vývoji, ve stylu života, v rozdílném vývoji regionů, ekonomických parametrech nabídky a poptávky, vývoji inflace, nezaměstnanosti atd. Marketingoví pracovníci tedy musí mít ekonomické vzdělání, zkušenosti, měli by mít informace i v právních otázkách, předpokládaném vývoji techniky a technologie, celosvětových trendech, ale i v místních poměrech, podmínkách a lidech.

Makroprostředí je dáno dále uvedenými faktory, které pro zjevný obsah více nerozvádíme do větších podrobností:

1) **Ekonomické prostředí**

souvisí se stavem ekonomiky daného státu, s jeho hospodářskou situací, základními národohospodářskými parametry danými stavem nezaměstnanosti, inflace, stádiích hospodářského cyklu, ale také administrativními přístupy k možnostem podnikání, možnostem investování a dostupností ekonomických zdrojů. Ekonomické prostředí můžeme dělit na:

„Členění ekonomického prostředí“

- **Světové ekonomické prostředí,** které je dáno souhrnem všech národních, regionálních a místních ekonomik. Světové ekonomické prostředí je určováno hospodářskými mocnostmi (G7), je dáno celosvětovým tržním mechanizmem, mezinárodními obchodními dohodami, mezinárodním právem atd.
- **Národní ekonomické prostředí** je dáno jako souhrn specifických podmínek daného státu a je složeno z těchto dílčích faktorů:
  - je to výsledek určitého historického vývoje, odpovídá historické kontinuitě daného státu,
  - je určeno těmito globálními ukazateli:
    - ekonomickým růstem (recesí, krizí, oživením),
    - produktivitou práce,
    - výší inflace,
    - výší nezaměstnanosti,
    - výší úrokových sazeb,
    - stavem obchodní bilance státu,
    - stavem platební bilance státu atd.
  - hospodářskou politikou daného státu, tj. jeho funkcemi a úlohou v oblasti:
    - monetární politiky,
    - fiskální politiky,
    - důchodové politiky,
    - sociální politiky,
    - obchodní politiky a
    - celkové zahraniční politiky,
  - možnými riziky podnikání v daném státě, tj.:
    - ☐ vnitřními riziky jako například:
      - přírodní podmínky státu (nadmořská výška, teploty),

    - hospodářská rizika (změny cel, cenová politika) atd.
    - důchodové politiky,
    - sociální politiky,
    - obchodní politiky a
    - celkové zahraniční politiky,
  - vnějšími riziky jako například:
    - přírodní podmínky státu (nadmořská výška, teploty),
    - hospodářská rizika (změny cel, cenová politika) atd.
- **Regionální a místní prostředí**
  je dáno specifickými zvyklosti, oblibou určité produkce, charakteristickými produkty, zvláštními podmínkami, preferencí daného území vládou, dotacemi do rozvoje regionu, stavem komunikací atd.

2) **Demografické vlivy**

Marketingoví pracovníci musí zjišťovat a reagovat na všechny demografické vlivy v oblasti trhů, na kterých podnik působí, a především musí přijít perfektně připraveni na trhy nové. Trhy jsou tvořeny zákazníky, tito zákazníci mají různé chutě, přání, zvyky, jiné módní návyky, jiné způsoby trávení volného času, způsobů rekreace atd. Životní styl je rozdílný podle několika parametrů, ty je třeba nejprve znát, později respektovat anebo měnit. Každopádně je třeba v dané oblasti, regionu či státu zjišťovat a podrobně analyzovat základní demografické údaje jako jsou:

Základní demografické údaje

- populace,
- její velikost,
- skladba:
  - dle věku,
  - dle pohlaví,
  - vzdělání a profese,
  - národnostní a etnická,
  - váhy (nadměrné velikosti) atd.,
- natalita a mortalita,
- náboženská struktura,
- mentalita oblasti,
- životní styl,
- zaměstnanost žen,
- odchod do starobního důchodu,
- vybavenost domácností (firem),
- počet dětí na rodinu,
- oblíbené hry, zájmy obyvatelstva a další.

Demografické faktory jsou jsou důležité v globálním pohledu na obyvatelstvo dané lokality, ale i v podrobnějších znalostech někdy i individuálního zákazníka.

Příklad:

Pokud například obchodní zástupce bude chtít jednat s představitelem firmy etablované na území nově získaných trhů, je nutné si o tomto představiteli zjistit všechny dostupné údaje tak, aby při jednání nedošlo k nějakému nedorozumění, chybě, společenskému prohřešku, porušení konvence, bontónu či faux pas. Při počátku takto vznikajících vazeb je například vhodné prezentovat firmu nebo sebe vhodným dárkem, je tedy zapotřebí zjistit, co budoucího partnera potěší (hlavně co ho neurazí), co může být vhodnou pozorností pro jeho manželku (faux pas by bylo dodatečné zjištění, že je například čerstvý vdovec nebo že jeho žena nedávno odešla se svým milencem) atd. Je zapotřebí znát i základní celospolečenské vlivy

(v publikaci uvedené megatrendy), které se projevují i v oblasti demografických změn.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Hlavní demografické tendence

Jako zásadní demografické tendence současné doby uvádíme:

- Obyvatelstvo většiny hospodářsky vyspělých států stárne (prodlužuje se střední délka života, rozšiřuje se počet starobních důchodců). Z hlediska marketingu z toho vyplývá výrazný a důležitý segment trhu, který se navíc rozšiřuje. V tomto faktu je obsažen i výsledek péče o zdraví a úroveň zdravotnictví daných států, vliv úrovně zdravotnických služeb, její dostupnosti a pozornosti, které lidé tomuto aspektu života přikládají.
  Příklad:

  V ČR se za posledních 10 roků (publikace je připravena v roce 2012) zvýšil průměrný věk obyvatelstva z 36 na 38 roků. To je indikátor stárnutí obyvatelstva. Průměrný věk dožití se rovněž za posledních 5 roků výrazně zvýšil, a to především u mužů, kde nyní dosahuje hranice 73 roků, oproti 68 letům. U žen rovněž došlo k posunu za sledované období, i když ne tak výraznému: z 76 se hranice zvýšila na 78 let.
- V zemích tzv. třetího světa je tento trend opačný. V některých afrických státech je průměrný věk dokonce 15 roků (souvisí to s výskytem AIDS) a úrovní zdravotní péče vůbec.
- V hospodářsky vyspělých státech se snižuje počet dětí na rodinu, tento trend má i vnitřní strukturu, kdy obecně platí, že čím větší velkoměsto, tím méně dětí na uzavřené manželství. V ČR například připadá v Praze na 1 mladé manželství statisticky 0,9 dítěte, zatímco na venkově přesahuje hranici 2. Obecně však v posledních dvou letech platí, že mortalita je vyšší než natalita a počet obyvatelstva klesá v průměru o dvacet tisíc ročně.
- S tímto demografickým jevem souvisí i skutečnost, že stoupá počet lidí, kteří nežijí v rodině (respektive žijí v tzv. neúplné rodině). V ČR se například výrazně rozšiřuje počet vdov, stoupá počet rozvedených (v Praze každé druhé manželství), zvyšuje se počet dětí narozených mimo manželství atd. Z čistě marketingového hlediska pak všechny tyto vlivy působí na rozsah daného segmentu trhu a na jeho nákupní chování (viz příslušná kapitola).
- Obyvatelstvo se všeobecně stává vzdělanějším a informovanějším, z toho vyplývají posuny zvyků, vkusu, způsoby využití volného času atd.
- Zvyšuje se mobilita obyvatelstva. V ČR se tento faktor projevuje spíše jako cestování v době dovolených k moři či ve formě poznávacích zájezdů, ve formě chataření v jiné lokalitě než je bezprostřední bydliště (a s tím spjaté formy zahrádkářství, kutilství atd.). Mobilita ve formě stěhování v ČR je spíše brána jako negativní záležitost, typické stěhování za zaměstnáním tak jako je tomu například v USA oblíbená není. Koneckonců i vrcholoví politici státu obvykle zachovávají své trvalé bydliště v místě svého předcházejícího působení a své pražské bydliště přihlašují spíše jako přechodné. Tento fakt je ovšem ovlivněn nenej mentalitou zdejších lidí, ale také naprosto nedokonalým a pramálo fungujícím trhem s byty. V poslední době se i v podmínkách ČR objevují problémy s migrací obyvatelstva (uprchlíci z jiných států) v důsledku politické nebo ekonomické situace v jiných zemích. Migrace obyvatelstva je mezinárodní jev koneckonců s bohatou historickou tradicí.

3) **Přírodní vlivy**

Aspekty ochrany přírody, ekologické požadavky, sílu ekologických aktivit v dané oblasti či zemi, stav přírodního prostředí atd., to všechno jsou aspekty na které musí podniky brát ohled a přizpůsobovat se veřejnému mínění.

Příklad:

Podnik, který získá nálepku neekologicky se chovající organizace může být veřejností bojkotován. Tento vliv je velmi silný ve vyspělých státech světa, začal se brát v úvahu již na počátku devadesátých let minulého století i v ČR a jeho význam nadále stoupá.

Současně s mizejícími lesy, zhoršováním podnebí, zvětšováním ozónové díry, zvyšující se kyselostí dešťů, extrémními teplotami a všeobecným oteplováním Země se tento aspekt stále více prosazuje i v celosvětovém myšlení a zasahuje tak i do podnikových aktivit. Musí být součástí marketingových plánů, přírodní faktory i důsledky průmyslového využívání zdrojů je třeba brát do úvahy již ve fázi přípravy podnikání v dané lokalitě, oblasti, regionu či státu.

Vlivy přírodního makro-prostředí

I v této součásti celkového makropeostředí můžeme zjistit obecné tendence ovlivňující marketingové činnosti, mezi ně patří:

- snižující se zásoby přírodních surovin a zdrojů,
- zvyšující se obtížnost a výtěžnost tradičních zdrojů,
- devastaci krajiny a ovzduší,
- postupné zvyšování cen vstupních surovin,
- nutnost velkých investic na čištění, filtrace, následné kultivace atd.

Veřejné mínění i legislativa má často velmi přísná kritéria a často tak řeší spor ekonomie versus ekologie preventivně. Následně pak veřejné mínění kladně hodnotí ekologické chování některých firem (například recyklace papíru) a naopak negativně vnímá necitlivé zásahy do krajinné ekologie či drancování zdrojů.

4) **Technologické vlivy**

Hlavní směry tech-nického pokroku

znamenají změny ve výrobních postupech, složení, množství a využití vstupních surovin a tvorbu nových, užitečných a dokonalejších produktů nebo služeb. Mezi hlavní faktory tohoto vlivu patří zejména technologické změny v oblasti:

- biotechnologií,
- elektronice,
- robotizaci,
- vzniku a složení nových materiálů,
- objevy v komunikačních systémech a spojeních,
- computerizace atd.

Mezi faktory ovlivňující rozhodování marketingových manažerů patří zejména řešení již uvedeného dilematu zda mít svůj vlastní vývoj a výzkum nebo existenci firmy založit na nákupu licencí.

5) **Politické vlivy**

Hlavní politické faktory

Jsou faktory, který musí být pečlivě zvážen především při pronikání na nová území, jiné státy, avšak k trvalému balíku povinností marketingového útvaru patří sledování, analýzy a vyhodnocování těchto vlivů i na domácí půdě státu. Četnost politických změn, události, společenské jevy a fenomény, demise, emise, zahraniční či domácí mise, korupce, zákazy, příkazy, výskyt politických stran, jejich programy a praktická politika atd., to vše patří ke každodenním povinnostem sledování marketingovým útvarem. Hlavní faktory této makroekonomické veličiny můžeme stručně vyjmenovat jako:

- celková (a zvláště hospodářská) legislativa státu,
- celková úroveň vymahatelnosti práva,
- úroveň soudnictví (zvláště v obchodních či pracovních sporech),
- vliv odborů,
- změny při případné výměně vlád,
- existence korupce,
- existence lobbujících skupin,
- dodržování mezinárodního práva,
- existence nekalé soutěže a její potírání,
- efektivita policie v boji s obecnou i hospodářskou kriminalitou,
- zákazy prodeje (embarga),
- efektivita celníků, státní správy, finančních úřadů atd.

Cvičení č. 5.1.3:

Uveďte vlastní příklady politických faktorů na základě konkrétních poznatků z ČR.

6) **Kulturní vlivy**

Jednotlivé státy, ale i regiony či oblasti se vyznačují obecnými, ale i svérázними zvyky, tradicemi, obyčeji. Ty je třeba respektovat nejen při obchodních jednáních, ale samozřejmě i v celé oblasti daného segmentu trhu.

Příklad:

Při jednáních s muslimy je třeba například respektovat jeho náboženské povinnosti, zákazy konzumace atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Reklama, která by byla například založena na ignoraci některých kulturních hodnot uznávaných na daném území, může být krajně kontraproduktivní a může způsobit naprostý neúspěch firmy při pronikání na tyto trhy.

Kulturní aspekty

Proto marketingoví pracovníci musí věnovat náležitou pozornost těmto aspektům z oblasti kultury:

- uznávaným (či opovrhovaným) hodnotám,
- tradicím, obyčejům, preferencím, zvyklostem,
- životnímu stylu obyvatelstva,
- sociálním aspektům, sociálnímu cítění a hodnotám,
- existenci subkultur na daném území,
- hodnotovému měřítku daného obyvatelstva a jeho posunům,
- vnitřní diferenciaci hodnotových kritérií uvnitř daného obyvatelstva (staří tak, mladí jinak, muži to, ženy ono) atd.

Na závěr této kapitoly je třeba uvést, že všechny tyto vlivy prostředí mají na existenci firmy a její úspěšnost v konkurenčním střetu tržního mechanizmu někdy i fatální rozměry a podcenění i drobných nedostatků či chyb v kterékoliv sféře uvedených vlivů se může rychle, anebo postupně projevit ve ztrátě trhu, ztrátě výhodného postavení a dlouho a pracně budované pověsti úspěšné firmy. To je třeba, aby si uvědomovali především top-manažeři a všechny tyto faktory zajišťovali dlouhodobým sledováním, analýzou i průběžným vyhodnocováním.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 5.1:

Zvolte si reálnou nebo fiktivní firmu a popište její vnitřní a vnější prostředí. Uveďte základní charakteristické znaky jednotlivých komponent. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Marketingové prostředí je proměnlivé, rizikové a překvapující.
- Současné celosvětové prostředí je charakterizováno jevy a procesy, které mají globální charakter, tzv. megatrendy.
- Marketingové činnosti jsou ovlivňovány vnitřním a vnějším prostředím, vnější prostředí dělíme na makro a mikro.
- Vnější prostředí představuje hrozby a příležitosti.
- Vnitřní prostředí hodnotíme z hlediska silných a slabých stránek.
- Zásadním znakem pro hodnocení marketingově orientované firmy je postavení a funkce marketingového útvaru v organizační struktuře firmy nebo instituce.
- Vnitřní prostředí je dáno faktory: organizací a řízením, finanční situací, vnitřní konkurencí, technickým rozvojem, lidskými zdroji, umístěním firmy a jejím „image“ ve společnosti.
- Vnější mikroprostředí je dáno vztahy s partnery, zákazníky, konkurencí a veřejností.
- Vnější makroprostředí je dáno prostředím ekonomickým, demografickým, přírodním, technologickým, politickým a kulturním.

Kontrolní otázky:

1. Jaké faktory ovlivňují marketingové činnosti?
2. Jak dělíme prostředí marketingu?
3. Jaké znáte megatrendy?
4. Jaké postavení by měl mít útvar marketingu v organizační struktuře firmy nebo instituce?
5. Jaké funkce by měl plnit marketingový útvar?
6. Jaké znáte faktory vnitřního a vnějšího prostředí?
7. Jaké znaky jsou určující pro hodnocení firmy jako firmy marketingově orientované?
8. Co rozumíte pod pojmem „vnitřní konkurence“?
9. Jak dělíme zákaznické trhy?
10. Jak dělíme ekonomické prostředí a jaké jsou jeho znaky?

Průvodce studiem:

Poznání vnitřního a vnějšího prostředí podniku, poznání všech faktorů, které jsou uvedeny v této lekci je silná zbraň pro každého marketingového pracovníka a ostatně nejen pro něho. Dobrou orientaci po uvedených problémech by měl mít každý zaměstnanec firmy, každý spolupracovník, každé kooperující organizace. Sledování, vyhodnocování změn, reakce na změny, to patří k všeobecnému vybavení správného manažera. Turbulence změn v tržním prostředí je značná, některé jevy se však často v historii opakují, ostatně, jak říká klasik „všechno už tu bylo“ a „všechno je jinak“. Je proto dobré vytvářet si jakousi databázi údajů o jevech minulých, tak, jako se vrací móda, vrací se i jevy v politice, kultuře, školství atd., tedy i v oblasti podnikové ekonomiky a marketingu.

Autotest:

1. Vnitřní prostředí hodnotíme:
   (a) z hlediska silných a slabých stránek
   (b) z hlediska hrozeb a příležitostí
   (c) z hlediska možností a vazeb
2. Pro určení, zda se skutečně jedná o marketingově orientovaný podnik, je zásadním znakem:
   (a) postavení a funkce marketingového útvaru v organizační struktuře firmy nebo instituce
   (b) četnost reklamy
   (c) velikost a funkce podniku
3. Mezi partnery marketingově orientované firmy nepatří:
   (a) dodavatelé
   (b) zaměstnanci
   (c) obchodní zprostředkovatelé

5.2 Analýza spotřebitelského trhu a jeho chování

Popis části lekce 5.2
Stežejní analýza týkající se spotřebitelského trhu je předmětem zájmu této lekce. Jsou popsány kvantifikátory pro měření trhu, je popsány funkce a skladba SWOT analýzy, podrobněji je analyzováno nákupní chování jednotlivců a domácností (rodiny), jakožto i vlivy působící na rozhodování při nákupu. Lekce má následující strukturu:

5.2.1 Analýza trhu
5.2.2 Analýza zákazníka
5.2.3 Chování kupujících
5.2.4 Chování individuálního zákazníka
5.2.5 Faktory ovlivňující chování kupujícího
5.2.6 Chování domácnosti (rodiny)

Délka části lekce 5.2: 150 minut

Klíčová slova:

Analýza trhu, tržní potenciál, tržní kapacita, tržní podíl, nasycenost trhu, potřeby a přání, Maslowova pyramida potřeb, odvozené (sekundární, vyvolané) potřeby, marketingová krátkozrakost (myopie), SWOT analýza, nákupní role, typy nákupního chování, rutinní (automatické) chování, řešení omezeného problému, řešení extenzivního problému, vnitřní a vnější faktory ovlivňující nákupní chování, referenční skupiny a jejich typy, nákupní chování neúplné a úplné rodiny, role dětí při nákupu.

Motivace k části lekce 5.2

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- stanovit, jaké strategie může firma používat při svém působení na spotřebitelském trhu,

- diferencovat mezi různými typy nákupního chování a faktory, které toto chování ovlivňují,
- objasnit jaké faktory ovlivňují kupujícího,
- popsat nákupní chování individuálního kupujícího,
- popsat nákupní chování rodiny,
- používat SWOT analýzu při aplikaci na zákazníky, konkurenci a vlastní firmu nebo instituci.

5.2.1 Analýza trhu

Při analýze spotřebitelského trhu a vyjádření měřitelnosti segmentů trhů je třeba nejprve definovat určité kvantifikátory. Mezi základní kvantifikátory patří:

a) Tržní potenciál *Potenciál*

Je nejvyšší možná koupěschopnost zákazníka. Entita obsahuje tedy i ty potenciální zákazníky, kteří nejsou a nikdy nebudou zákazníky naší firmy.

b) Tržní kapacita *Kapacita*

Je souhrn prodaných výrobků (nebo služeb) na daném trhu všemi prodejci za určitou dobu. Měří se buď:

- jako součet maloobchodních (velkoobchodních) obratů – tato metoda je málo přesná,
- jako objem prodeje – tyto údaje jsou však pro marketingový útvar dané firmy obtížně zjistitelné s ohledem na skutečnost, že konkurence takovéto údaje neposkytuje a objektivní ekonomické instituce jsou obvykle zavázány mlčenlivostí.

Tržní kapacita je proto víceméně pouze odhadována s jistým rizikem chybovosti.

c) Tržní podíl *Tržní podíl*

Vyjadřuje postavení dané firmy na trhu. Je to podíl realizovaného prodeje firmy k tržní kapacitě, uvádí se v procentech. V ekonomicky vyspělých představuje mnohdy v některých odvětvích už i 10 procentní tržní podíl oligopolní postavení (například v automobilovém průmyslu).

Příklad:

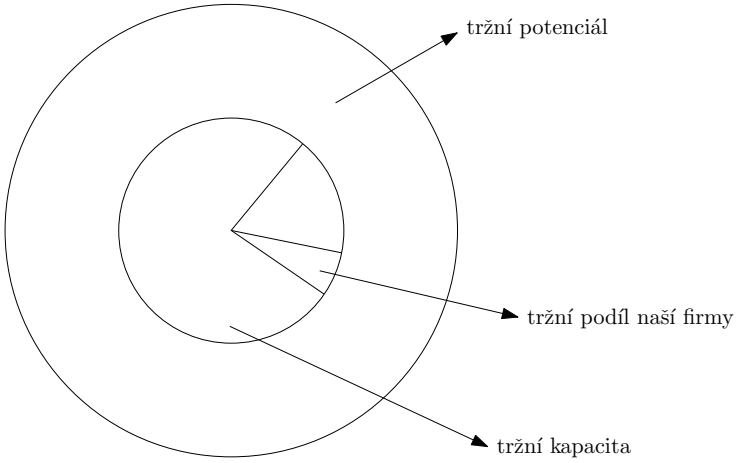
V podmínkách ČR představuje objem prodeje Škody Mladá Boleslav 70 procentní podíl na domácím trhu. Jde o výrazné oligopolní postavení, ostatní prodejci se individuálně pohybují vždy výrazně pod 10 procent.

d) Nasycenost trhu *Nasycenost*

Je poměr tržní kapacity k tržnímu potenciálu. Vyjadřuje možné rezervy dalšího rozšíření prodeje danými výrobky na daném trhu.

Je zřejmé, že každá firma by se měla snažit na základě zjištění nasycenosti daného spotřebitelského trhu rozšiřovat svůj tržní podíl směrem k celkové tržní kapacitě a tržnímu potenciálu. Kvantifikace je seřazena v posloupnosti, přirozenou snahou managementu firmy musí být nejen pokud možno přesné zjistění (popřípadě kvalifikovaný odhad), tj. kvantifikace těchto základních pojmů, ale i účelový postup směrem nahoru k obsazení co největšího výseku tržního potenciálu.

Graficky bychom si mohli uvedené indikátory znázornit následujícím obrázkem 5.4



Obrázek 5.4: Grafické znázornění kvantifikátorů trhu

2 druhy strategie

Strategie naší firmy může být orientována *dvěma směry:*

- lepším využíváním dosavadních kapacit, objevováním rezerv, zlepšováním služeb, organizace atd., tzn. *intenzifikací* stávajícího systému, nebo
- vyhledáváním a realizací nových příležitostí, rozšiřováním tržního prostoru, pronikáním k novým segmentům trhu, rozvojem nových výrobků atd., tzn. *extenzifikací* dosavadního systému.

Matice Produkt-trh

Optimální je kombinace obou směrů současně. Následující obrázek 5.5 ukazuje oba způsoby strategické volby ve formě, která se nazývá „matice produkt-trh“

Produkty / Trhy	dosavadní	nové
Dosavadní zákazníci	pronikání trhu	rozvoj produktu
Nový zákazníci	rozvoj trhu	diverzifikace

Obrázek 5.5: Matice „produkt-trh“

- Strategie pronikání trhu znamená orientaci na dosavadní trh a stálé zákazníky. Projevuje se například v účinné propagaci stávajícího zboží, drobných inovacích výrobků, novém balení, nových tvarech, obalech, službách, slevách atd.
- Strategie rozvoje produktu představuje výrazné rozšíření funkcí stávajících výrobků či služeb. Projevem této strategie je neustálé zlepšování výstupů jako je tomu např. tím, že automobilka kromě verze osobního vozu zavede nově verzi coupé, vysoká škola zavede kromě prezenčního studia i distanční atd.
- Strategie rozvoje trhu je zaměřena na rozšíření tržního prostoru. Znamená to vyhledávání nových koutů, nových zájmových skupin, vrstev obyvatelstva, popř. zemí, kde by bylo možné uplatnit firemní produkty. Příkladem budiž snaha tuzemské firmy získat i možnost exportu do určité oblasti v zahraničí.

Při zjišťování potřeb spotřebitelského trhu je nejprve **nutné provést analýzu dosavadních i potenciálních zákazníků.**

5.2.2 Analýza zákazníka

Při analýze zákazníka je třeba podrobně zjišťovat i detailní údaje o entitě dosavadních zákazník i o entitě potenciálních zákazníků. Vychází se přitom ze zjišťování potřeb, přání a možností daného segmentu zákazníků.

Cílem je:

- získat zákazníka,
- získat výhody nad konkurencí.

Je tedy třeba definovat a kvantifikovat:

- kdo jsou naší zákazníci (dosavadní, potenciální – velikost segmentu),
- jejich reakce na:
  - tvar výrobku,
  - obal,
  - změny obsahu,
  - změny objemu, obalu atd.,
- na základě čeho se rozhodují,
- kdo a co je ovlivňuje,
- jak nakupují, které prodejní metodě dávají přednost,
- jaké jsou jejich potřeby (přání),
- jaké jsou jejich finanční možnosti (síla segmentu),
- jak jsou spokojeni s našimi výrobky (službami),
- podle čeho vybírají,
- co od nás očekávají, co by si přáli zlepšit, co chtějí a co nechtějí,
- jaké nové služby (inovace) máme přinést,
- jaké jsou překážky, nedostatky, v čem by se naše firma měla zlepšit,
- jak jim můžeme pomoci,
- co o nás vědí, jaký image má naše firma v daném segmentu apod.

Podrobná deskripce dovavadního i potenciálního trhu je základem pro strategické uvažování firmy do budoucnosti. Nepřesné, zkreslené nebo nepravdivé údaje z fáze zjišťování potřeb, rozsahu a možností daného segmentu na kteý zaměřujeme své prodejní úsilí se může později negativně projevit v realizační fázi marketingu.

a) **Potřeby zákazníků**

Při analýze zákazníků se vždy po zjištění rozsahu daného segmentu definují v prvé řadě jeho potřeby. Slovo „potřeba“ je základním stavebním kamenem ekonomie. Žijeme díky uspokojování potřeb, uvědomování si těchto potřeb a často nutností a nezbytností jejich uspokojení. *Definice*

Potřebu můžeme definovat jako vědomí nedostatku.

Pouze uvědomění si potřeby je hnací silou každého člověka, každé firmy a koneckonců i každého státu, aby nedostatek řešil a ekonomicky jednal. Neuvědomění si této potřeby, byť potřeba vznikla a trvá, není impulzem pro naši (a ničí) aktivitu.

Potřeby jsou ovšem rozličné, jsou časově rozloženy, jsou aktuální a méně aktuální atd., je proto třeba je nějakým hodnotovým způsobem uspořádat, diferencovat mezi nimi, odsouvat méně aktuální a řešit nejdříve uspokojení potřeb nezbytných apod. Kromě toho jsou některé poteby adekvátní věku, některé tím pádem zanikají, jiné vznikají, nastává jejich pohyb. To je právě problém při podrobnějším zjišťování potřeb daného segmentu, protože musíme

počítat někdy i s jejich rychlým posunem, vznikem či zánikem, někdy racionálním někdy iracionálním, vyvolaným, odvozeným atd.

Členění potřeb

Potřeby musíme proto uspořádat do několika základních kategorií. Možné členění potřeb zákazníkůukazuje následující tabulka 5.1

Tabulka 5.1: Členění potřeb

biologické	nezbytné	hmotné	individuální	aktuální
kulturní	zbytné	nehmotné	společné (veřejné)	budoucí

Je zřejmé, že každý musí plně uspokojovat své potřeby biologické, nezbytné, aktuální, v případě nouze, strádání, nemoci, epidemií atd. je pozornost všech zákazníků zaměřena aktuálně tímto směrem. Každý ekonomický subjekt, tedy jedinec, domácnost, firma i stát se vždy v prvé řadě snaží uspokojovat potřeby, které jsou uvedeny v první řádce tabulky. Teprve poté se zaměřuje na skupiny potřeb uvedených v řádce druhé.

Dále tu platí základní pravidlo známé z obecné ekonomie, že „každý se snaží uspokojovat především své krátkodobé cíle, teprve po jejich uspokojení se zaměřuje na cíle dlouhodobé“. Toto upřednostňování krátkodobých cílů má svůj výraz i ve známém přísloví, že „lepší vrabec v hrsti, než holub na střeše“.

Toto pravidlo je obtížně překonatelné například pro pojišťovny, pokud mají její pracovníci přesvědčovat klienty, aby investovali své peníze do produktů, které přinášejí efekty v delším časovém horizontu. Každý ekonomický subjekt dává přednost rychlé návratnosti a rychlému efektu, byť nepochybně menšímu, než dlouhodobému čekání na efekt, který sice může být větší, ale je také méně jistý.

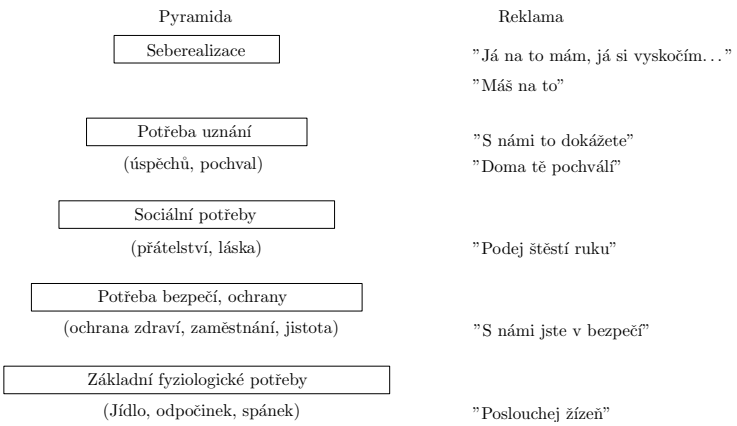
!

Úkol k textu č. 5.2.2:

Pokuste se uvést ke každé kategorii potřeb váš vlastní příklad. Uveďte rovněž některé potřeby historicky zaniklé. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si údaje z Klíče do vlastních poznámek k textu.

Maslowova hierarchie potřeb

Z principu určité skladby potřeb vychází také Maslowova pyramida členění potřeb, která má v marketingu konkrétní vyjádření především v reklamě. Reklama se pak zaměřuje na daný stupeň potřeby konkrétním sloganem. Maslowovu pyramidu potřeb s ukázkou využití pro reálnou reklamu určitým firem ukazuje obrázek 5.6



Obrázek 5.6: Maslowova hierarchie potřeb s ukázkou reklamy

Pro přesné určení potřeb je nezbytné provést podrobnou stratifikaci zákazníků. České statistické systémy obsahují řadu pojmů, které jsou v jednotlivých sektorech, odvětvích i oborech národního hospodářství v různé míře využívány.

Příklad:

V oděvnictví se velmi podrobně zohledňuje věk zákazníků. Každému věku přísluší určitý typ ošacení, střih, fazona, použitý materiál apod. Rozeznáváme tak různé sortimenty určené například pro:

- batole,
- kojence,
- předškolní mládež,
- mladší školní věk,
- střední školní věk,
- vyšší školní věk,
- dorostence,
- juniory atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

V řadě případů může marketingový útvar používat údajů české statistiky, která přináší velmi podrobné stratifikace populace ČR z mnoha úhlů pohledu.

Problémem v oblasti zjišťování potřeb je skutečnost, že potřeby se často mění, někdy okamžitě, někdy dlouhodobě, některé definitivně zanikly (pás cudnosti), jiné se po čase zase vracejí (móda), jiné jsou ovlivňovány interními faktory či externími faktory atd. Zhruba můžeme říci, že potřeby se mění v závislosti na:

- věku zákazníků (firma se může zaměřit například pouze na segment seniorů),
- pohlaví,
- sociálním postavení (a sociální mobilitě), například při pobytu na Mírově budeme potřebovat hnědé tepláky. Při zvolení starostou naopak tepláky do úřadu nosit nebudeme,
- zeměpisné poloze,
- klimatu apod.

Podstatné je také, že některé potřeby historicky zanikly a jiné se nově stále rychlejším tempem objevují. Koupíme-li například nové auto, brzy zjistíme, že potřebujeme řadu doplňků, a to povinných (například pojištění) i dobrovolných (zabezpečení proti krádeži atd.). Získáme-li auto, brzy se objeví potřeba garáže či místa na parkování, atd. Existují tedy tzv. **„odvozené“, sekundární potřeby,** které jsou v přímé, popřípadě i nepřímé závislosti na koupi základního výrobku či služby. S tímto faktorem často marketingový útvar dané firmy kalkuluje a potřeby ovlivňuje. Z obecné ekonomie je například známo, že k mnoha výrobkům existují tzv. komplementy, které mnohdy při nákupu samotného výrobku nejsou součástí koupě a jejich potřeba se projeví až v určitém časovém úseku po zakoupení nebo používání základního výrobku.

Odvozené potřeby

Příklad:

Japonská strategie při prodeji šicích strojů vycházela ze strategie velmi nízkých cen šicích strojů.

Japonská strategie

Šicí stroje byly v porovnání s ostatními značkami velmi laciné a jejich prodej byl enormní. Strategie nízké ceny základního výrobku byla založena na vysoké ceně komplementů, tedy nezbytných doplňků, náhradních dílů (například jehel) a dalších faktorů tvořících nezbytnou součást šicího stroje. Vyšší cena komplementů vynahradila japonským firmám nízké počáteční zaváděcí ceny základních výrobků a znamenala velmi rychlé proniknutí na nové trhy.

Uveďte vlastní příklad komplementů:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

b) **Přání zákazníků**

Od slova potřeba je pro marketingového pracovníka nezbytné odlišit slovo „přání“. Přát si můžeme cokoliv, potřebujeme málo. Slovo „přání“ je spíše kategorií filozofickou, sociologickou, psychologickou, estetickou atd., avšak primárně ekonomickou kategorií není. Nic na tom nemění skutečnost, že při přímém prodeji se nás obvykle prodávající zeptá „co si přejete“, „co byste si přál?“ či „jaké je vaše přání?“ namísto „co potřebujete?“. Rozdíl mezi oběma pojmy je však důležitý a charakterizuje jej následující příklad.

Příklad:

Pro odlišení obou pojmů se používá tohoto příběhu. V prodejně textilu se ptá mladá krásná prodavačka staršího muže „co byste si přál, pane? Přál bych si, aby mi bylo méně let, dokázal ještě přeskočit ten pult, políbit Vás atd. To bych si tak přál. Ale potřebuji teplé spodní prádlo“.

Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy je tedy markantní.

Je snahou reklamy převést „přání“ do oblasti potřeb.

Marketingová krátkozrakost

To však může být značnou **chybou** firem, respektive jejího marketingového managementu, **pokud se zamění přání zákazníků za jejich skutečné potřeby.** Firma se pak zaměřuje pouze na přání zákazníků a nevidí jejich skutečné potřeby, které jsou v pozadí těchto přání. Tato chyba se nazývá **„marketingovou krátkozrakostí“** (myopií). Uspokojení potřeby mění přání lidí a následně pak poptávku. Firmě, která si to neuvědomí se pak může stát, že jednoho dne zjistí, že poptávka po jejích výrobcích či službách se přesunula někam jinam. Úkolem a cílem každého marketingového pracovníka by mělo být především **pochopení problému kupujícího,** tzn. jaký problém chce nebo musí daným výrobkem či službou vyřešit. Správná definice problému kupujícího, jeho upřesnění a kvantifikace je základním požadavkem pro každého analytika, ať už se jedná o bezprostředně prodávajícího nebo analytika marketingového útvaru.

Pro řešení těchto problémů je třeba používat matematicko-statistických metod, jakož i metod z oblasti psychologie, ekonomie či sociologie.

c) **SWOT analýza**

Ve fázi deskripce zákazníků se stejně jako při analýze konkurence či analýze naší firmy používají standardní statisticko-matematické metody, a to v závislosti na účelu zjišťování nejčastěji:

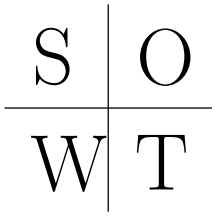
- prostý aritmetický průměr,
- vážený aritmetický průměr,

- geometrický průměr,
- vážený geometrický průměr,
- modus,
- medián,
- směrodatná odchylka,
- variační rozpětí,
- regresní a korelační analýza,
- metoda nejmenších čtverců,
- určitý integrál a derivace (i dvojná), a další, především metody grafického zobrazování informací (síťové grafy, výsečové, plošné, piktogramy atd.).

Pro vyhodnocování se obvykle nejčastěji využívá SWOT analýza. Ta je založena na výčtu a váze 4 základních faktorů ovlivňujících analyzovaný jev.

SWOT tabulka

SWOT analýza znamená zjištění, uspořádání a vyhodnocení následujících faktorů, graficky znázorňovaných ve formě tabulky.



Obrázek 5.7: SWOT tabulka

Strengths – silné stránky
Weaknesses – slabé stránky
Opportunities – příležitosti
Threats – ohrožení (hrozby nebo rizika)

SW – silné a slabé stránky vyjadřují počet těchto dvou **vnitřních faktorů** zkoumaného jevu, objektu, instituce atd. Jsou uspořádány formou stručných vět v posloupnosti podle váhy dané silné nebo slabé stránky.

Už sám proces hledání, nalézání a uspořádávání jednotlivých silných či slabých stránek organizace, firmy, zákazníka, konkurence atd., tedy všech možných objektů, na které je možné metodu analýzy SWOT aplikovat, znamená pro zpracovatele této tabulky proces **uvědomování si** těchto silných a slabých stránek. Další pozitivní funkce tohoto nástroje analýzy spočívá v hledání a uvědomování si **závažnosti dané stránky.** Tyto dva aspekty jsou *důležité pro pozdější připravenost* analytika (a jeho prostřednictvím pak manažerů) na možný budoucí vývoj zobrazovaného jevu.

Zásobník příležitostí

OT – příležitosti a hrozby představují vnější faktory zkoumaného jevu. Pojem „příležitosti“ je pak spjat s tzv. „ošatkou“ (nebo také někdy „zásobníkem“) příležitostí, který si marketingoví pracovníci vypracovávají jako možnost pro budoucnost.

Příklad:

Pojem **zásobník příležitostí** je nejlépe vystižen v tomto slovenském vtipu. Jáno je u spovedi a hovorí: pán farár, mám velký hriech. Zviedol som cudziu ženu. A ktorá to bola? Pýta sa pán farár. Betka Ondrúškova však? Nie, hovorí Jáno. Zuzka Debnárova? Nie, hovorí Jáno. Mária Horváthova? Nie, hovorí Jáno a nepriznal sa. Dostal pokáranie a niekolko očenášov. Keď výjde z kostola von, stretne Ferka, ktorý sa ho tiež pýta. Tak čo Jáno, priznal si sa? Nie, hovorí Jáno. Ale dostal som kupu nových tipov.

Nové tipy, nové adresy, nové možnosti – to je soupiska, zásobník možných příležitostí v budoucnosti.

Uveďte vlastní příklad ošatky příležitostí:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Analýza SW naší organizace například znamená formulaci odpovědí na tyto otázky:

- kdo jsme,
- co chceme,
- co umíme,
- čím se lišíme od jiných,
- co máme k dispozici,
- co můžeme získat,
- jak se známe atd.

Analýza OT znamená odpovědi na tyto možné otázky:

- kdo jsou a mohou být naši dodavatelé?
- kdo jsou naši odběratelé?
- kdo je naše konkurence?
- kdo je naše veřejnost? atd.

Podrobný rozpis odpovědí na tyto a podobné otázky umožňuje analytikovi jasně vymezit pozici a možný vývoj analyzovaného jevu. Metoda SWOT patří mezi základní pomůcky marketingových útvarů a provádí se nejen při analýze vlastní firmy, ale jak je zřejmé i z názvů jednotlivých kapitol této publikace, je velmi rozšířeným analytickým nástrojem i pro posuzování a hodnocení jednotlivých zákazníků nebo konkurenčních firem.

Případová studie

Případová studie: *ukázka SWOT analýzy firmy*

V praxi byla provedena SWOT analýza konkrétní firmy, a to jedné ze sladoven působících na území ČR. Tato zkrácená SWOT analýza je uvedena jako analýza konkrétního výstupu marketingového útvaru, tuto analýzu provádí daná firma sama periodicky každý rok.

Ukázka SVOT analýzy:

S	O
W	T

Strengths – silné stránky
Weaknesses – slabé stránky
Opportunities – příležitosti
Threats – ohrožení (hrozby nebo rizika)

Hodnocení naší firmy:

S – značný rozsah tuzemského trhu
rozšiřující se trh zahraniční
dobrá kvalita výrobků

včasné plnění
dobrá dopravní spojení
technologická zařízení na dobré úrovni
zkušené a kvalitní lidské zdroje
dlouhodobá existence na tuzemském i zahraničním trhu
stálý okruh věrných zákazníků
stabilní okruh dodavatelů
dobré vztahy s finančními institucemi
dobrá činnost útvaru public relations
dobrý informační systém
kvalitní dopravní prostředky
kvalitní laboratoře

W – značné dopravní vzdálenosti k zákazníkům
rozdílná kvalita vstupních surovin
stísněné prostory vlastní firmy v areálu
stísněné prostory k parkování a manipulaci velkých kamionů
nedostatečný počet pracovníků s dobrou znalostí cizích jazyků

O – nové trhy
nové metody propagace
dobré kontakty v zahraničí

T – dodavatelé (neúroda).

Dobře prováděná SWOT analýza umožňuje managementu firmy kvalitní rozhodování především o strategii firmy na další období. Jednotlivé body všech 4 faktorů jsou sledovány, zaznamenávány jejich případné změny, z každé změny individuálního bodu jsou vyvozeny závěry a důsledky.

Pokud se rozhodneme vstoupit na trh, měli bychom vycházet z principů nákupního chování zákazníků. Způsoby chování zákazníků, jejich zvyky, preference i faktory, které nákupní chování ovlivňují je nutné nejprve poznat, popsat a analyzovat. Přístupy k jednotlivým zákazníkům musí respektovat některé obecné zásady, ale i individuální zvláštnosti, které mohou silně působit na prodejnost či neprodejnost produkce naší firmy a neznalost těchto faktorů může způsobit propad i velmi racionálních, užitečných a potřebných produktů.

Cvičení č. 5.2.2:

Sestavte SWOT analýzu fiktivního nebo skutečného zákazníka.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 5.2.2:

Předpokládejte, že řídíte vlastní firmu. Definujte a charekterizujte Vaše zákazníky, způsoby a metody zjišťování okruhu Vašich zákazníků, proveďte SWOT analýzu zákazníků. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

5.2.3 Chování kupujících

Obecně platí, že každý kupující se snaží prostřednictvím nákupu zboží nebo služeb uspokojit svou potřebu, jednání kupujících je tedy cílené a je zaměřeno na vyřešení nějakého problému (vědomí nedostatku), který se snaží prostřednictvím nákupu vyřešit. Tuto zásadu potvrzují i výjimky, že existuje vždy skupina lidí (většinou žen), pro něž je významný již sám proces nákupu, což se nakonec projevuje jakoby bezcílným blouděním vesměs v supermarketu s případným nákupem nezamýšlených a tudíž vesměs i nepotřebných věcí. V takovémto případě však lidé uspokojují své spíše jiné potřeby, než právě řešení problému, který by měl uspokojit daný výrobek nebo služba. Velmi často je pak takovéto jednání založeno spíše

na potřebě komunikace (problém osamělých seniorů) nebo potřeba „vyjít do společnosti“, potřeba „něco koupit jako dárek“ (zatím nevím co, třeba na něco vhodného narazím) apod. **V každém případě je chování kupujících zcela obecně velmi složitý, komplikovaný, často nepředvídatelný a mnohdy i zcela iracionální proces.** Málo kdo z nás nakoupil vždy věci naprosto racionálně, čistě účelově, vhodně, přiměřeně, cíleně. Mnohdy se rozhodujeme pouze emocionálně (to se mi prostě líbí), podléháme různým tlakům zjevným i skrytým (všichni už to mají, akorát já chodím jako outsider), (mají snad ty pohledy znamenat, že jsem nevhodně oblečen a měl bych tedy jako starosta snad ty tepláky přestat nosit do úřadu? atd.). Často pak při domácí inventuře nalézáme i ve své domácnosti zcela nepotřebné věci a jsme překvapeni jak se tam ocitly. Podobné či stejné iracionální faktory se projevují i ve firmě.

Příklad:

Je typickým jevem, že při povýšení žádá vesměs každý manažer novou, samostatnou kancelář, protože už je pro něj společensky z hlediska jeho „nové“ autority nemožné sedět se svými podřízenými, jeho kancelář musí být vybavena zcela novým nábytkem, kobercem či křeslem, neboť se musí odlišit od vkusu svého předchůdce a nemůže pobývat ve staré kanceláři vybavené tak neprakticky atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Pokud bychom definovali racionální proces koupě, pak bychom měli konstatovat, že prostřednictvím koupě se kupující snaží získat určitý konkrétní výrobek nebo službu, která dokáže uspokojit jejich potřeby. Tento racionální prvek, který je obsažen, alespoň zpočátku, téměř v každé koupi vyžadující delší přípravu a nikoliv impulzivní popud, je však často **proces koupě korigován určitými rolemi při nákupu,** a to i tehdy, pokud se zdánlivě tohoto nákupu zúčastňuje pouze jedinec.

Role a) **Role při nákupu**

Výsledná koupě je často výsledkem působení mnoha faktorů a působení celé řady lidí (popřípadě i celých skupin lidí, tj. referenčních skupin), kteří předběžně anebo bezprostředně, před vlastní nákupem nebo přímo v jeho průběhu mají svůj podíl na výsledné koupi daného výrobku či služby. Tyto role při nákupu můžeme pojmenovat:

- iniciátor nákupu,
- kupující,
- rozhodovatel,
- ovlivňovatel,
- uživatel,
- financiér.

Příklad:

Matka čtyřčlenné rodiny sdělí všem příslušníkům, že zítra se vyrazí do supermarketu, protože babička (tchyně) má v sobotu svátek a je zapotřebí jí koupit dárek. Matka je tedy iniciátor nákupu, určuje potřebnost nákupu, zdůvodňuje ho, rámcově definuje potenciální okruh (je řečeno komu, tzn., že výběr je limitován přiměřeností dle věku atd.). Konkrétní představa sdělena nebyla. Je však definován konečný uživatel a vesměs je zřejmý i financiér, tj. manžel. Úkol iniciovaný matkou je prakticky příkazem pro všechny členy rodiny, že je třeba v plném stavu navštívit obchod, kupujícími jsou tedy určeni všichni příslušníci rodiny.

Rodina tedy v pátek navštíví supermarket a hledá vhodný dárek. Muži většinou tento proces nemilují, nicméně je třeba je vzít sebou jako předem určeného financiéra, další funkce nejsou snad ani žádoucí (stejně nikdy nevybral nic dobře, jedině s výjimkou mě, tj. manželky). Zbývá tedy objasnit již jen dva pojmy, a to rozhodovatele a ovlivňovatele. Proto bude tento příklad doplněn po vysvětlení těchto pojmů.

Pro chování kupujících je velmi důležitá **funkce ovlivňovatele.** Ovlivňovatel(é) mohou být jednak bezprostřední kupující (spolukupující), nepřímo tak mohou činit i referenční skupiny (co by tomu řekli), nepřímo se tu projevuje i sociální status (to si nemůžeme dovolit), mohou a měli by těmito ovlivňovateli být přímí prodávající (to vám sluší), značnou roli tu hrají děti. V americké společnosti se například velmi dbá na to, co si o věci myslí právě dítě, uvádí se, že právě dítě je rozhodovatel. Proto se také prodávající obracejí právě na dítě a snaží se jej přesvědčit. Skutečností je, že pouze jeden z dané skupiny kupujících je **rozhodovatel,** to musí prodávající velmi rychle poznat, na tuto osobu se musí zaměřit a přesvědčit ji. Vliv dětí vrcholí mezi 5–11 lety. Děti si velmi rychle uvědomí svou moc ovlivňovat nákupy a často ji potom využívají. V americké literatuře existuje i celá škála pojmenovaní pro různé typy dětského chování při nákupu a jeho ovlivňování. Jako příklad uvádíme pojmenování například „dítě otrava“ (doprovází rodiče a neustále škemrá a smlouvá, aby se koupilo to či ono) nebo dítě typu „nakladač vozíku“ (dítě, které neustále klade do košíku věci, které má v dosahu). Toho se využívá při prostorovém uspořádání supermarketu, kdy do příslušné výše a dosahu dětí se většinou dávají ležáky. Rodič reaguje dvojím způsobem, buď věci v košíku ponechává nebo je vrací zpět s možností, že všechno stejně neuhlídá a některý ležák v koši zůstane.

Role dítěte

Doplnění příkladu:

V našem předcházejícím příkladě bude při nákupu realizována ještě funkce ovlivňovatele zásahy dětí (kupme babičce to či ono), popřípadě při existenci přímého prodávajícího ještě i jeho role při výběru dárku (to je velmi vhodné, pohodlné, příjemně se nosí atd.). Často se pak na základě tohoto ovlivňování ze strany profesionálního prodavače stává, že okruh nákupu je podstatně širší, než původně zamýšlená koupě, zvláště, když prodávající objeví „neobvyklý“ produkt, který sluší i matce, popřípadě i dětem. O nákupu rozhodne matka, otec tiše platí.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Koupě sama o sobě má několik fází. Ty si vesměs neuvědomujeme, jednání často automaticky. Nicméně při sofistikovanějším nákupu můžeme rozeznat následující **fáze nákupu:**

Fáze nákupu

- poznání problému (vznik potřeby a její uvědomění si),
- hledání informací (známí, katalogy, prohlídka více obchodů a více zboží),
- zhodnocení alternativ,
- rozhodnutí o nákupu,
- vyhodnocení nákupu.

Cílem nákupu, který si však kupující nemusí často ani uvědomovat, je řešení nějakého problému, zlepšení či udržení kvality života, řešení emocí, snaha přizpůsobení se okolí, adaptace na novou situaci apod.

Nákupní chování má svá pravidla, podněty, je reakcí na vznik určitých potřeb, a proto rozeznáváme určité specifické typy nákupního chování. Každý typ nákupního chování je

pak dán určitými charakteristikami, prodávající by si proto měl hned na začátku nákupu zjistit, kdo vlastně nakupuje a komu je zboží určeno.

V zásadě rozdělujeme nákupní chování na tyto základní **typy nákupního chování:**

- chování individuálního zákazníka,
- chování domácnosti,
- chování organizace.

Chování individuálního zákazníka a chování domácnosti patří do analýzy spotřebitelského trhu a jeho chování, chování organizace je odlišné a vesměs se realizuje na jiném typu trhu, proto mu věnujeme samostatnou kapitolu.

5.2.4 Chování individuálního zákazníka

Typy chování

Dělíme na:

a) rutinní (automatické) chování,
b) řešení omezeného problému,
c) řešení extenzivního problému.

ad a) **Automatické chování**

Znaky

Je nejčastější. Toto chování vykazuje následující *znaky:*

- jde o častý nákup (denní, periodicky se opakující),
- rozhodnutí bývá učiněno na základě vlastní zkušenosti (popřípadě již i obliby),
- neprovádí se zhodnocení alternativ,
- pro kupujícího se jedná o známý výrobek (nepotřebuje informace),
- kupující má ostatně i málo času na hledání informací i na nákup.

Příklad:

Nákup denních potravin, nákup denního tisku apod.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

Z těchto znaků vyplývá pro prodávajícího několik *povinností:*

- potřeba udržet okruh zákazníků kvalitou a cenou (stabilní kvalita, stabilní cena),
- nutnost odlišit vlastní výrobky od konkurence,
- popřípadě rozšíření segmentu trhu novou komunikací se zákazníky.

ad b) **Řešení omezeného problému**

Znaky

Je nákupní chování, které vyplývá z aktuální potřeby, která se čas od času opakuje, avšak v delších časových úsecích. Z toho vyplývají typické *znaky* pro tento typ nákupu:

- zákazník potřebuje nějaké informace, řeší tedy omezený problém, který dokáže poměrně přesně definovat, neví jaké prostředky z nabízené škály možností jsou pro jeho problém ty nejlepší,
- zákazník je částečně obeznámen s určitou škálou možností (ví o existenci barev fermežových, syntetických atd.),
- zákazník však nezná každou značku a nezná vlastnosti výrobků,
- potřebuje informace, které by měl získat z obalu, letáku, od prodávajícího,

- při tomto druhu prodeje se obvykle nejedná o vysoké ceny,
- prodej se cyklicky opakuje (možná reklama ale propaguje stále novější značky a výrobky).

Příklad:

Potřeba koupit barvu na dřevo pro nátěry chaty: Tyto nátěry se sice opakují, ale v rozmezí několika let, mezi tím se objevují nové typy barev, zatímco staré značky se již třeba ani nevyrábějí.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Při analýze těchto znaků daného typu prodeje vyplývají pro prodávajícího následující *povinnosti:*

- zákazník musí mít k dispozici dostatek informací,
- zákazník si musí být vědom existence výrobku, který je schopen uspokojit jeho potřeby a vyřešit jeho problém (připomínací funkce reklamy),
- prodávající musí vést správnou komunikaci se zákazníkem (vysvětlení) atd.

ad c) **Řešení extenzivního problému**

Jedná se o nákupní chování, kdy zákazník hodlá nakoupit nový výrobek, který dosud neměl a s nímž nemá zkušenosti, jedná se tedy řešení problému nákupu neznámého druhu výrobku. Tento typ nákupního chování je uvozen následujícími **znaky:** *Znaky*

- jedná se o výrobek poměrně drahý,
- zákazník na počátku o výrobku příliš mnoho neví, potřebuje se s ním podrobněji seznámit,
- zákazník potřebuje určitý čas na rozmyšlení,
- potřebuje určitá doporučení od důvěryhodných osob (kolegové, prodávající),
- určitý čas věnuje vyhledávání informací a konzultuje i dílčí informace,
- navštíví obvykle více obchodů a jedná s více prodávajícími.

Příklad:

Nákup prvního osobního počítače.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

Pro prodávající vyplývají opět určitá doporučení, jak zákazníky přimět k nákupu. **Povinnosti** prodávajícího zahrnují tyto doporučené kroky:

- prodávající musí zaujímat osobní přístup ke každému zákazníkovi, seznámit se s problémem, který on potřebuje řešit,
- musí zákazníkovi poskytnout dostatek informací, tzn. včetně předvádění funkcí výrobku za situací, které zákazník bude potřebovat,
- prodávající musí zdůrazňovat kladné vlastnosti výrobku nebo značky ve vztahu k potřebám kupujícího.

5.2.5 Faktory ovlivňující chování kupujícího

Koupě je ovlivňována souhrnem mnoha faktorů, které ve svém důsledku mohou zcela zvrátit původní rozhodnutí nakupujícího a přimět ho, že zakoupí naprosto jinou věc než kterou

zamýšlel ba dokonce i zcela jinou věc než ve skutečnosti potřebuje. Právě v působení těchto faktorů se projevuje dopad určité iracionality a nepředvídatelnosti koupě. Těchtofaktorů je několik především si je musíme rozdělit na **faktory interní a externí.**

Externí a interní faktory

a) **Interní faktory**

Jsou u každého rozdílné, individuální, jejich vliv může být někdy slabý, jindy silný, jsou to faktory víceméně psychologické, dají se tedy korigovat, časem se mohou měnit výchovou či adaptací. Mezi významné interní faktory ovlivňující chování kupujícího patří zejména:

- **racionální motivace** je dána racionálním důvodem:
  Příklad:

  Potřebuji tepláky = jdu si koupit tepláky. Tato inicializace vyplývá vesměs z bezprostředně zjištěného nedostatku (například pocit hladu je impulsem k rychlému nákupu).
  Uveďte vlastní příklad:

  .....
  .....
- **emocionálním motivem** (to se mi líbí, to si koupím),
- **psychikou jedince,**
- **incentivem,** tj. smyslovým podnětem,
  Příklad:

  Vůně grilovaných kuřat přiměje kolemjdoucího k nákupu, byť tak neměl v úmyslu, stejně tak při chůzi kolem cukrárny může být vůně podnětem ke vstupu.
  Uveďte vlastní příklad:

  .....
  .....

Incentiv

- **osobností,**
  Příklad:

  Na zahrádku si trpaslíky nekoupím, i když sousedi mají i Sněhurku.
  Uveďte vlastní příklad:

  .....
- **vnímáním,**
  u tohoto faktoru se zastavíme, protože je složitější, lidé totiž vnímají jeden a tentýž předmět zcela odlišně v důsledku 3 procesů, které označujeme jako:
  1) selektivní distorze (zkreslení),
  2) selektivní retence (zapamatování si),
  3) selektivní vystavení.

Druhy vnímání

ad 1) **zkreslení** je dáno skutečností, že existuje všeobecná tendence lidí, že každý člověk se snaží přizpůsobit získané informace svým představám, svému způsobu vnímání a transformaci informací dle svého způsobu interpretace.

Příklad:

Tak například lidé neslyší to, co slyšet nechtějí, potlačují negativní informace, pokud nezapadají do jejich rámce vidění apod. To je psychologický problém, který všichni známe, ale často si jej neuvědomujeme, právě proto, že nechceme slyšet, že realita je poněkud jiná než je naše představa a naše interpretace

daného jevu. Lidé nechtějí vidět, slyšet, vědět vše co narušuje jejich představu.

ad 2) **problém zapamatování** si spočívá ve skutečnosti, že lidé mají tendenci zapomínat na nepříjemné či negativní jevy a vzpomínají pouze na věci dobré a příjemné. Nepříjemné zkušenosti jsou zasunuty do paměti a nevybavují se, lidé tak často opakují své chyby.

ad 3) **vystavení** znamená, že člověk má tendenci si více zapamatovat věci, události i výrobky, které jsou opakovány, zdůrazňovány a připomínány. Na tom je ostatně postaveno školství v procesu výuky, v naší oblasti se pak jedná o působení reklamy.

Mezi charakteristiky vnímání patří i ***působení ceny***

Obecně platí, že čím je vyšší cena, tím více zákazník vnímá její kvalitu. Mělo by tedy platit, že kvalitnější výrobky jsou dražší. Zákazník nemůže u všech typů výrobků rozeznávat kvalitu, protože se v tom většinou nevyzná. Proto se orientuje **podle ceny, popřípadě podle značky.** Značka nebo cena je tedy pro běžného zákazníka **vodítkem pro vnímání kvality.** Běžnou praxí v řadě evropských zemí je skutečnost, že pokud není kupující s výrobkem spokojen, může jej do určité doby vrátit, přestože tento výrobek nevykazuje žádné vady. V ČR je někdy problémem vrátit i výrobek, který prokazatelně vady vykazuje, i když musíme konstatovat, že po schválení novely zákona o ochraně spotřebitele a prodloužení doby pro reklamaci se tato situace velmi zlepšila.

Vztah kvalita-cena

- **faktor učení,**
  vycházející ze skutečnosti, že čím více se zákazník o výrobku dovídá, tím dříve se stává nákupní situace řešením omezeného problému, popřípadě se plně automatizuje. Faktor učení navazuje na osobnost (věk, pohlaví, profese atd., viz například přísloví „starého psa novým kouskům nenaučíš“),
- **postoje,**
  jsou získané dispozice reagovat pozitivně či negativně vůči určitému objektu. Tyto postoje se získávají v průběhu života postupně a jsou dány působením v rodině, výchovou dětí, působením školy, vlivem sociálním skupin atd. Postoje jsou opět silně ovlivněny osobností a jsou vytvářeny opět 3 složkami, poznávací, emotivní a kognitivní. V postoji se projevují životní zkušenosti člověka i jeho charakter a další části jeho osobnosti.

b) **Externí faktory**

Externí faktory

Tyto faktory jsou do značné míry neovlivnitelné jedincem, jedná se však o vlivy, kterým se jedinec přizpůsobuje, reaguje na ně, často jim podléhá. Tyto faktory silně ovlivňují jeho volbu.

Příklad:

Příklady známe i z krásného písemnictví, například Romeo a Julie (ovlivněno nepřátelstvím Monteků a Capuletů), z Prodané nevěsty „rozmysli se Mařenko“ atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Mezi základní externí faktory ovlivňující volbu patří:

- **hodnoty společnosti,**
  pokud se například na první místo dostanou peníze, majetek, moc atd. lidé budou podřizovat ostatní zájmy právě těmto hodnotám,
- **ekonomické faktory,**
  jedná se nejen o vliv výše příjmů zákazníka, ale i jejich skladbu, tzn. kolik je zákazník ochoten utratit a kolik dává na úspory, zda je skrblík či bohém

atd. Tento faktor je tedy doplněn i interním faktorem osobnosti. Obecně však platí, že celkový příjem zákazníka je limitujícím faktorem pro daného zákazníka, zákazníci se rozhodují v rámci své příjmové pozice. Určitou roli tu hraje i výše úroku, především u nákupů dlouhodobějšího majetku na úvěr, leasing, hypotéku, pojištění atd.,

Referenční faktory

- **vliv referenčních skupin,**
  kdy každý jedinec je členem celé množiny určitých referenčních skupin, které jeho volbu velmi výrazně ovlivňují. Jedinec pak nekoupí či nedělá to co by on sám chtěl, ale často podléhá vlivu těchto skupin, přizpůsobuje se všeobecným hodnotám těchto referenčních skupin a pořizuje si věci či čerpá služby odpovídající hodnotám a zájmům těchto referenčních skupin. Tyto referenční skupiny můžeme opět rozdělit do několika typů jako:
  (a) **členskou referenční skupinu,**
  kdy jedinec je formálním či neformálním členem této skupiny (rodina, škola, parta, spolupracovníci, spolubydlící v paneláku, přátelé, zájmové skupiny jako například členství ve sportovní organizaci, hasičů, myslivců, rybářů atd.). V této souvislosti stojí za zmínku třeba poukázat na vliv školy, kdy například v Anglii jsou příslušníci jednotlivých kolejí Univerzity v Oxfordu odlišeni „kolejním“ oděvem, stejně tak i například děti na základních školách v Japonsku atd. I tento prvek má svůj vliv na cítění jedince jako příslušníka vybrané společenské entity a spoluvytváří tak jeho chování. V souhrnu všechny tyto členské referenční skupiny spoluutváření volbu jedince a jeho nákupní orientaci a chování,
  (b) **aspirační skupinu,**
  tedy skupinu, kde jedinec není, avšak chtěl by být. Je to jeho vzor, jedinec se snaží do této skupiny proniknout, přizpůsobuje jí a jejím normám své chování včetně chování nákupního.
  (c) **negativní referenční skupinu,**
  kde jedinec býti nechce (někdy v ní být nedobrovolně musí), vyhýbá se této skupině, neuznává její hodnoty, záměrně se odlišuje apod.

!

Úkol k textu č. 5.2.5:

Uveďte z praxe nebo z literatury příklady ovlivnění chování v závislosti na uvedených referenčních skupinách:

- **vliv sdělovacích prostředků,**
  kdy cílené a záměrné vytváření „obecného“ mínění či opakované působení reklam působí na vytváření unifikovaného vkusu, společenských norem a automatického nákupního chování a volby. Média z tohoto úhlu pohledu pak dělíme na horká (televize) a chladná,
- **demografické vlivy,**
  jsou objektivně působícím vnějším faktorem, který ovlivňuje značnou část nákupů a předpokládá určitý typ nákupního chování. Jsou dány především věkem, pohlavím, bydlištěm (město, venkov, horská oblast) atd.,
- **vzděláním a povoláním zákazníka,**
- **vlivem etnických skupin,**
- **vlivem sociálních skupin,**
  kdy sociální příslušnost hraje roli nejen při samotném výběru zboží a služeb, ale v řadě evropských zemí již i ve výběru prodávajícího. Je zřejmé, že anglická královna nebude nakupovat na bleším trhu, že ples ve vídeňské opeře je dostupný pouze vybrané skupině celebrit atd. Tomu samozřejmě odpovídají i ceny. Byla by to velká společenská degradace, kdyby příslušník horní vrstvy byl zjištěn jak si vybírá zboží u Tatiho

(obchod s levným zbožím na Montmatru), stejně tak jako skutečnost, že jezdí již v několik roků ve stejném autě. Tyto normy sociálních tříd mají obrovský dopad na nákupní chování, často nutí příslušníky těchto odpovídajících tříd k mnohem častějším nákupům v duchu pravidla společenského bontónu (já na to mám, já si vyskočím...). Tato stratifikace společnosti se pak projevuje v uzavřených klubech, uzavřených společnostech členů, vysokým zápisným a dalšími podmínkami členství atd. Členství v těchto sociálních skupinách vyžaduje **adekvátní chování, která má mnohdy velmi silné sankční prvky** za porušení či nerespektování psaných, ale i nepsaných pravidel.

Nepsaná pravidla

Příklad:

Tyto sociální skupiny, jejich deskripce a jejich vliv na chování jedince, to je obvykle předmětem zájmu sociologie a psychologie, pro naše účely uvádíme pouze ukázku různého způsobu členění těchto skupin, a to dle:

Kotlera, který rozeznává 6 sociálních tříd v USA:

- upper uppers: 1 % – vysoké dědičné bohatství,
- lower uppers: 2 % – vysoké bohatství získané aktivitou (Bill Gates),
- upper middles: 12 % – bohatá vrstva společnosti (manažeři, majitelé středně velkých podniků),
- lower middles: 30 % – tzv. „bílé límečky“ (white colars), majitelé menších podniků, dělnická aristokracie,
- upper lowers: 35 % – kvalifikovaní dělníci, tzv. „modré límečky“ (blue colars),
- lower lowers: 20 % – řadoví dělníci, imigranti, nezaměstnaní.

Verheidena, který má jiné složení společnosti (Nizozemí):

- A: 14 % – politici, špičkoví manažeři, dědičné bohatství,
- B1: 19 % – vysoce vzdělané osoby,
- B2: 22 % – „bílé límečky“, majitelé a ředitelé malých podniků,
- C: 34 % – nižší úředníci, dělníci,
- D: 11 % – nízký důchod, nezaměstnaní.

Část pro zájemce:

Tyto sociologické pohledy na skladbu společnosti jsou opět závislé na jednotlivých autorech, sociologové používají různé stratifikace pro strukruru společnosti. Pokud Vás tato sociologická stránka více zajímá, odkazujeme na české autory, kteří deskribují českou společnost rovněž dle různých kritérií a hledisek. Z jejich pohledů však obvykle vyplývá nevýrazná a nepočetná tzv. střední vrstva obyvatelstva.

- posledním faktorem vnějších vlivů bude **vliv tradic,** obyčejů, celospolečenských zvyk apod. Tento faktor nás ovlivňuje sporadicky, často pouze nárazově, někdy je uměle vyvoláván a nebo se projevuje v historicky neopakovatelné chvíli (vzedmutí „národních vášní“). Takovýmto běžným faktorem bude například nákup ryb (respektive přímo kaprů) na Vánoce, kdy je statisticky zjištěno, že tak činí 75 % obyvatelstva ČR. Tyto zvyky a tradice mají často národní, popřípadě i národnostní či etnický aspekt.

5.2.6 Chování domácnosti (rodiny)

Chování domácností na spotřebitelském trhu vykazuje určitá obecné i specifické rysy, vykazuje určité znaky, které musí marketingový odborník znát a na základě jejich znalosti nalézt a realizovat určitý způsob chování prodávajícího jako reakci na chování dané entity. Je ovšem třeba dodat, že do této entity kupujících se zahrnují i tzv. neúplné rodiny, tj. osoby žijící mimo rodinu, svobodní, rozvedení, rozvedení s dětmi, volné svazky typu druh a družka a další. Proto si jejich nákupní chování probereme podrobněji, neboť tato entita v České republice pomalu, ale stabilně roste.

a) **Neúplná rodina,**

Znaky chování

je charakterizována následujícími znaky:

- vynakládá se méně prostředků na vybavení domácnosti,
- je obecně méně stabilní než úplná rodina, často dochází k rozpadu, počet rozvodů narůstá, počet dětí na jedno manželství se v ČR v posledních letech snižuje (tato tendence platí pro celou Evropu, Evropa tím stárne, neboť současně platí, že se prodlužuje lidský věk),
- stravování příslušníků neúplné rodiny probíhá ve větší míře mimo domov (častější návštěvy restaurací a jídelen),
- rozhodování je spíše nezávislé,
- nakupují spíše levnější vybavení domácnosti,
- orientují se spíše na okamžitou koupi než na opakující se návštěvy prodejců,
- silnou roli u této skupiny hraje vliv televize,
- prodej některých druhů zboží je přímo úměrný počtu těchto domácností (například nižší prodej předmětů dlouhodobé potřeby),
- důležitá je i fáze životního cyklu rodiny (například životní partneři žijící ve volném bezdětném svazku mají rozdílné společné potřeby v období kolem třiceti nebo padesáti let),
- důležité je i místo bydliště neúplné rodiny v závislosti na tom, zda bydlí ve městě či na venkově,
- všeobecně platí tendence, že neúplných rodin nejen v ČR, ale i v celé Evropě narůstá a narůstá počet dětí rodících se a žijících v těchto rodinách. V české republice je každé desáté dítě narozeno mimo manželský svazek, ve Švédsku každé šesté dítě.

Na tuto poznatky musí prodávající reagovat odpovídajícími způsoby prodeje. Doporučuje se:

- individuální přístup ke každému členu rodiny,
- podrobnější zjišťování vztahů uvnitř rodiny,
- volba správné osobní komunikace.

b) **Svobodní, respektive starší rozvedení lidé**

Jsou poměrně rozsáhlou skupinou nakupujících, jejichž zájmy vykazují některé společné znaky. Přesto si tuto skupinu musíme ještě podrobněji diferencovat na skupinu:

- svobodných, kteří ukončili školu (maximálně do 30 let) a
- starších svobodných, popřípadě rozvedených lidí, kteří žijí sami.

Chování rodiny

Pro 1. skupinu jsou typické následující **znaky:**

- převažuje obliba módního oblečení,
- převažuje výběr dle přijatých značek odpovídajících jejich kategorii,
- cestování, popřípadě práce v zahraničí (prázdninové brigády, au-pair práce atd.),
- pozornost věnována jen základnímu a specificky studentskému vybavení domácnosti (a to i v případě pozdějšího osamostatnění se a nalezení vlastního bytu či pronájmu),
- obliba technického vybavení domácnosti (Hi-Fi věže, CD, přehrávače atd.),
- záliba ve sportu a sportovním vybavení,
- skupina silně podléhá vlivům referenčních skupin a časopisům.

Pro 2. skupinu jsou typické následující **znaky:**

- její příslušníci jsou již vesměs finančně dobře zajištěni,
- nakupují dražší věci typu nábytek, byt, auto,
- přednost je dávána věcem kvalitním a věcem dlouhodobé spotřeby,

- skupina vykazuje častější návštěvy (a útraty) kaváren, restaurací, zábavních center, kin, divadel a společenských akcí.

Všeobecně se pro obě skupiny doporučuje přímý osobní prodej, jakožto i působení přes speciální časopisy pro mládež či odborné zájmové časopisy. Tyto skupiny kupujících silně podléhají vzorům (idolům), tohoto faktu často využívá reklama pomocí propagace výrobků či služeb prostřednictvím známých osobností, umělců – symbolů dané věkové a sociální kategorie atd.

Příklad:

Reklamy na kosmetiku s Claudií Schiffer, v ČR silné působení televizního pořadu Hledáme Superstar, vliv telenovel apod.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

c) **Rodina**

Typické nákupní chování je dáno tím, že rodina buď nakupuje buď přímo jako nakupující skupina, popřípadě i když nakupuje pouze jeden její příslušník chová se tak, jako kdyby na tuto rodinu bral ohled a ostatní členové jsou, byť symbolicky, tak i při nákupu zúčastněni.

Příklad:

Rodiče, kteří například kupují na Vánoce pro své děti, zohledňují faktory jejich vnímání dárků, zohledňují jejich věk, hodnoty, vžívají se (empatie) do svých dětí a řeší tak problém celé své domácnosti.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

I při tomto způsobu nákupu musí tedy prodávající zjišťovat role jednotlivých členů rodiny a zohledňovat tuto skutečnost při pomoci výběru a nákupu kupujícím. Skupina zvaná „rodina“ je opět velmi širokou entitou lidí a je proto vhodné si ji opět rozdělit na podrobnější členění. Proto rozeznáváme následující skupiny rodin:

Členění rodin

1) bezdětní (mladí, starší),
2) rodiny s malými dětmi,
3) rodiny s velkými dětmi,
4) rodiny starších manželů, kteří děti vychovali a nyní žijí sami.

ad 1) **skupina bezdětných** se obvykle dále rozděluje na:

11) **novomanžele,** pro něž jsou typické následující znaky:

- hlavním předmětem zájmu je jak získat a vybavit byt,
- jedná se vesměs o skupinu finančně nikoliv silnou (vzhledem k mládí však perspektivní například pro dlouhodobé spotřebitelské či hypoteční úvěry),
- záliba pro cestování, sport, módní oblečení, budoucí rodinné vybavení apod.

Zásadním požadavkem pro prodávajícího je, že se musí obracet na oba novomanžele společně, a to i v případě, že jeden z nich je výrazně dominantní osobností. Jejich rozhodnutí musí být učiněno jakoby po dosažení oboustranné

shody, jako rozhodnutí společné,

12) střední věk vykazuje tyto obecné znaky:

- jedná se o skupinu obvykle již dobře finančně zajištěnou,
- skupina se spíše zaměřuje na získání lepších bytů, domů, nakupuje „rodinná“ auta, chaty či chalupy, lukrativní a komfortní zájezdy,
- důraz skupiny je zaměřen spíše na kvalitu výrobků či služby (chce značkové zboží odpovídající dané věkové a sociální kategorii),
- dobře zajištěná rodina se pohybuje vesměs ve vyšší cenové hladině.

Těmto poznatkům musí odpovídat reakce prodávajících zaměřené na:

- zjištění role rozhodovatele, působení na ovlivňovatele. V této skupině se již výrazně projevuje dominantní nákupní postavení jednoho z manželů či dětí,
- kupujícím by mělo být nabízeno skutečně špičkové, kvalitní zboží v odpovídající cenové relaci,
- vyžaduje se značný rozsah servisu, spjatý s možností vyzkoušet si nabízené zboží, osvědčuje se reklamní chování prodávajících typu „vy si to zasloužíte“, „zpříjemněte si život“ apod.

ad 2) **Rodiny s malými dětmi**

Znaky

Vykazují v podmínkách ČR následující znaky:

- mají obvykle nedostatek financí pro své záměry (žena dosud nepracuje),
- častá je koupě na spotřebitelský úvěr či půjčky,
- finanční prostředky jdou přednostně na vybavení domácnosti,
- rodina nevydává větší částky na dovolenou, cestování či drahé elektronické přístroje,
- značná část výdajů jde na děti (včetně například i drahých kočárků pro děti, hračky),
- tyto rodiny obvykle kupují (nebo vyhledávají) věci v tzv. rodinném balení (je lacinější a pro širší rodinu efektivnější).

ad 3) **Rodiny s velkými dětmi**

Patří mezi cílovou skupinu mnoha prodávajících, neboť jejich znaky vykazují to nejžádoucnější chování pro prodejní organizaci. Jsou základem pro nákupy všeho druhu a vesměs se jedná o finančně dobře zajištěnou skupinu. Mezi základní znaky této skupiny tedy patří:

Znaky

- dobrá finanční situace, způsobená i tím, že jejich děti již pracují a není zapotřebí značnou část finančních prostředků vynakládat na jejich zaopatření,
- vesměs se rozhodují o dlouhodobých investicích typu výměna starého nábytku za nový, nákup nového auta, nových spotřebičů (tzv. restituční investice) apod.,
- rozhodují se o nových investicích, patří sem nákupy pozemků, zahrad, chat, tedy rozšíření stávajících nemovitostí a movitostí (tzv. nové investice),
- v takovýchto případech se na rozhodování podílejí vesměs všichni členové rodiny včetně dětí či rodičů.

ad 4) **Rodiny starších manželů, kteří děti vychovali a nyní žijí sami**

Jsou zvláštní skupinou domácností, vykazující opět některé specifické znaky chování. Mezi tyto typické znaky patří především:

Znaky

- značný sklon k úsporám,
- šetří většinou na dárky vnoučatům,
- kupují nejčastěji převážně jen předměty denní potřeby a potraviny,
- preferují malé balení (nejlépe pro dva, respektive pro jednoho, nikoliv rodinné balení),

- rozhodujícím faktorem je cena (často se jedná o důchodce, respektive alespoň jeden z nich je již důchodce),
- tato skupina je málo ovlivnitelná reklamou (s výjimkou aspektu zdraví),
- reklama je účinná pouze v případě, že výrobek zlepšuje zdraví (obsahuje vitamíny, kalcium či stopové prvky),
- účinné jsou reklamy na léky,
- hodně prostředků se obecně u této skupiny vynakládá na upevnění zdraví (ovoce, zelenina, zdravá výživa, relaxace atd.).

Prodávajícím se v tomto případě doporučuje v závislosti na cíli určení nákupu obracet pozornost právě na aspekty zdraví (statisticky je zjištěno, že reklama „dokazující“ zlepšení zdraví znamená až 40% nárůst obratu daného typu výrobku). Pokud se jedná o nákupy přímo určené starším manželům je vhodné apelovat na jejich zásluhy uznáním osobní ceny každého člověka například větami typu „vy si to přece zasloužíte“ (podívat se na Kanárské ostrovy po celoživotní dřině apod.). V případě, že se jedná o zboží, které je určeno jako dárek pro vnuky, je vhodné zajímat se o věk a pohlaví vnoučete, doporučovat zboží jako adekvátní věku a děti pochválit, a to i v případě jejich nepřítomnosti. Doporučení by mělo být spjato s uznáním důstojnosti nakupujícího i jeho zájmu o rodinu i pochvalou jeho vizáže a postavy. Správná komunikace se zákazníkem je i tady předpokladem úspěchu a opět vyžaduje empatii do problému zákazníka, jakož i volbu správného jazyka vzájemného porozumění mezi prodávajícím a kupujícím.

Úkol k textu č. 5.2.6:

Uveďte konkrétní příklady reklamy zdůrazňující aspekty zdraví.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 5.2.6:

Vyberte si určitou rodinu (neúplnou, s dětmi apod.) a popište způsob jejího nákupního chování při výběru konkrétního výrobku. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Průvodce studiem:

Studium nákupního chování není důležité jen pro prodavače v obchodech, největší obchody se uzavírají v kancelářích, ale také neformálně při různých akcích typu veletrhy, výstavy, stejně tak se děje při kontraktačních jednáních konaných v barech, restauracích, kavárnách atd. V takových případech se jedná většinou o obrovské zakázky organizací, z nichž největší jsou státy. Státní zakázky jsou uzavírány většinou delegací, v ní však má vždy někdo větší či menší váhu. Odhadnout pozice jednotlivých členů, objevit hlavního rozhodovatele, ovlivňovatele atd., tzn. role při nákupu, je vesměs složitý úkol, který často vyžaduje nejprve jakési společenské oťukávání, nevýznamné úvodní konverzace apod. Umění dobrého obchodu tedy vyžaduje i znalosti jiných společenských věd, v případě zahraničních zájemců i znalosti reálií daného státu, politických poměrů či aktuálních hospodářských problémů daného státu. Dobrý obchodník je dobrý psycholog, stejně tak jako musí být dobrý znalec celé problematiky zakázky, právním aspektem počínaje, konkrétním technickým fungováním konče. Proto výchova dobrých obchodníků je dlohodobou záležitostí, dobří obchodníci jsou cenným majetkem firem. Naše ukázka rozboru nákupního chování Vás jenom uvádí do tohoto zvláštního světa lidí, kteří svým jednáním, ale hlavně uměním, umožňují další úspěšnou existenci firmy.

Shrnutí:

- Pro měřitelnost spotřebitelského trhu používáme tzv. kvantifikátorů.
- Mezi základní kvantifikátory patří tržní potenciál, tržní kapacita, tržní podíl, nasycenost trhu.
- Analýza spotřebitelských trhů je založena na analýze reálného i potenciálního zákazníka.
- Základním ekonomickým pojmem je slovo „potřeba“. Je třeba zjišťovat potřeby zákazníků v závislosti na jejich členění, pohybu a faktorech.
- Řada potřeb je odvozených (sekundárních, vyvolaných), existují komplementy, substituty.
- Při deskripci zákazníků používáme často metodu „SWOT analýzu“.
- Metoda „SWOT analýza“ je založena na soupisu silných a slabých stránek, hrozeb (rizik) a příležitostí.
- Chování kupujících je často komplikované, nepředvídatelné a často iracionální.
- Při nákupu je třeba analyzovat určité role.
- Chování kupujících dělíme na chování individuálního zákazníka, chování domácnosti (rodiny) a chování organizace.
- Chování individuálního zákazníka dělíme na rutinní (automatické), řešení omezeného problému a řešení extenzivního problému.
- Chování individuálního zákazníka je silně ovlivněno interními a externími faktory.
- Chování domácnosti (rodiny) je odvislé podle toho zda se jedná o tzv. neúplnou rodinu nebo úplnou rodinu.
- Velký vliv při nákupu mají děti.

Kontrolní otázky:

1. Jaké znáte kvantifikátory trhu?
2. Co zjišťujeme při analýze zákazníka?
3. Co jsou potřeby zákazníka, jak se liší od přání?
4. Co obsahuje Maslowova pyramida?
5. Co jsou to odvozené (sekundární, vyvolané) potřeby?
6. Co je to marketingová krátkozrakost (myopie)?
7. Co obsahuje SWOT analýza?
8. Čím je charakteristické chování kupujících?
9. Jaké znáte role při nákupu?
10. Jaké znáte typy nákupního chování?
11. Jaké znáte druhy nákupního chování individuálního kupujícího?
12. Jaké faktory ovlivňují nákupní chování individuálního kupujícího?
13. Jaké znáte interní a externí faktory ovlivňující chování individuálního kupujícího?
14. Co jsou to referenční skupiny a jak se dělí?
15. Jak dělíme rodiny z hlediska nákupního chování?
16. Jaká je role dětí při nákupu?

Autotest:

1. Tržní kapacita je:
   (a) Nižší entita než je tržní potenciál
   (b) Vyšší entita než je tržní potenciál
   (c) Nižší entita než je tržní podíl
2. Při analýze chování individuálního zákazníka znamená řešení extenzivního problému:
   (a) Častý nákup (denní, periodicky se opakující)
   (b) Nákup nového výrobku, který dosud kupující neměl a s nímž nemá zkušenosti, jedná se tedy řešení problému nákupu neznámého druhu výrobku
   (c) Nákup, který se čas od času opakuje, avšak v delších časových úsecích
3. SWOT analýza nezná pojem:
   (a) Strengths – silné stránky
   (b) Weaknesses – slabé stránky
   (c) Possibilities – možnosti

5.3 Analýza trhu organizací a chování organizace

Popis části lekce 5.3
Lekce se zabývá znaky a způsoby nákupního chování organizace, které je dáno určitými faktory a vlivy v podniku i jeho podstatném okolí. Jsou určeny základní typy podnikových nákupů a popsán proces rozhodování. Lekce má následující strukturu:

5.3.1 Chování organizace
5.3.2 Typy nákupního chování organizace
5.3.3 Vlivy působící na chování organizace

Délka části lekce 5.3: 90 minut

Klíčová slova:

Trh výrobního (věcného) kapitálu, trh peněžní a finanční, trh výrobků a služeb, specifické znaky nákupního chování organizace, nový problém, modifikovaná koupě, přímá koupě, vnější a vnitřní faktory působící na nákupní chování organizace, metoda JIT, lidský faktor, fáze procesu rozhodování při nákupu organizace.

Motivace k části lekce 5.3

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- objasnit specifické typy a znaky chování organizace,
- stručně charakterizovat chování osob a skupin v podniku při realizaci podnikového nákupu,
- určit, které faktory ovlivňují nákupní chování organizace.

I když jsou nákupy pro organizaci prováděny jednotlivci nebo skupinami lidí, nákupní chování těchto představitelů organizace vykazuje zvláštní rysy chování, které je dáno především určením výrobků právě pro účely dané organizace. Tyto nákupy se také provádějí prakticky na všech druzích trhů, na rozdíl od trhu spotřebitelů, na kterém vystupují převážně jednotlivci či domácnosti. Dá se tedy říci, že značná část nákupů organizací se děje

převážně na trzích výrobního (věcného) kapitálu, finančních trzích a částečně i na trzích produktů a služeb (trhu spotřebitelů).

Jsou to organizace, respektive jejich představitelé, manažeři či pověření nákupčí, kteří realizují značné objemy nákupů především na trzích výrobního kapitálu, tzn. trzích věcného kapitálu (nákupy strojů, budov, hal, staveb,zařízení, investičních celků atd.), trhu půdy (pozemky) i trzích lidských zdrojů (pracovní síly).

Specializované organizace typu banky, spořitelny, finanční organizace atd. realizují značné finanční prostředky na trzích finančních, tj. na trhu peněz a trhu finančního kapitálu.

Část organizací typu realitní kanceláře, zemědělská družstva apod. realizují nákupy na trzích půdy. Částečně všechny organizace vystupují i na trzích spotřebitelů, neboť i ony nakupují předměty běžné spotřeby a realizují doplňování či rozšiřování majetku organizace prostřednictvím běžných nákupů výrobků či služeb na daných trzích jako každý jiný spotřebitel. Nicméně i na těchto trzích se projevují určité zvláštnosti chování organizace oproti obecnému chování jedinců a domácností.

Všechny uvedené trhy, na nichž vystupují v roli nakupujících i prodávajících organizace, mají své zákonitosti, specifické rysy, i když obecně platí základní principy tržního hospodářství dané střetem nabídky a poptávky.

5.3.1 Chování organizace

Chování organizace na všech druzích trhů má několik odlišných znaků, které činí chování lidí patřících k dané organizaci při rozhodování a realizaci nákupu složitějším a obtížnějším.

Znaky Uvedeme si základní *znaky* determinující chování organizace:

- do procesu koupě se v organizaci zapojuje obvykle **více osob,** každá z nich má v organizaci jiné, specifické postavení. To je dáno formální strukturou, ale často i neformální strukturou. Formální struktura je založena na hierarchii moci dané organizačním řádem, pyramidou moci uvnitř organizace, formální autoritou vedoucího atd. Značná část lidí však má v každé organizaci značnou neformální autoritu, respekt a často fakticky vládne. Pak vzniká problém čí stanovisko vlastně je rozhodující (respektovat rozhodnutí krále nebo madame de Pompadour?, respektovat přání ředitele nebo jeho sekretářky, tedy stínové vládkyně ovládající každé rozhodnutí šéfa? zvláště pokud jsou tato stanoviska rozdílná). Ještě větší problém vzniká při kontroverzních návrzích na řešení nákupu v případě rozhodnutí vedoucích na stejném stupni řízení či rozdílných stanoviscích z místních poboček a centrálního ústředí apod.,
- každá organizace má při procesu rozhodování odlišnosti v tom, že marketingová strategie organizace musí být často přizpůsobována možnostem dodavatelů, zájmem o dobré vztahy s určitými dodavateli, faktem, že smlouvy s dodavateli jsou vesměs uzavřeny na delší časový horizont (na rok, další roky atd.), to často vylučuje obrátit se rychle na někoho jiného či řešit problém prostřednictvím jiného dodavatele atd.,
- rozhodování o nákupu v organizaci trvá často mnohem delší dobu než je tomu u jednotlivce či domácnosti právě proto, že se na něm podílí mnohem více osob, každá z nich se musí nejprve s problémem seznámit, neboť v řadě případů se jedná o velmi složité výrobky (nákup investičního celku vyžaduje prostudování řady dokumentů i nabídek),
- řada nákupů je spojena se značnými riziky, které mohou mít v případě nevhodného nákupu velmi negativní dopad na efektivnost, popřípadě i životnost organizace, často se jedná o nadměrné vystavení tlaku a stresu při rozhodování o rozhodujících otázkách nových investic, kdy rozhodování potřebuje dobrou psychologickou přípravu a odolnost,
- rozhodování o velkých investicích vyžaduje poměrně dlouhou dobu přípravy spojenou s se získáváním informací, jejich ověřováním, vyhodnocováním a interpretací,

- osoby, které činí rozhodnutí jsou ovlivňovány na jedné straně ryze technickými a ekonomickými parametry, na druhé straně však i emotivními motivy. Tyto emotivní motivy mají často svůj důvod v pozici, v postavení dané osoby uvnitř organizace, nutnosti pocitu uznání, respektu atd. a jsou často spjaty s osobními averzemi či sympatiemi s jinými navrhovateli atd.,
  Příklad:

  Novému vedoucímu odboru byla nově vybavena kancelář, má kožené křeslo, kdežto jiný vedoucí odboru má pouze koženkové. Starší vedoucí se bude dožadovat rovněž nového koženého křesla, neboť jinak by byla v jeho pojetí pozice uvnitř podniku snížena jeho autorita ve srovnání s novým vedoucím. Současně vzniká jeho prvotní averze vůči novému vedoucímu.
  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .
  . . . . . .
  . . . . . .
- nakupované výrobky či služby jsou někdy velmi sofistikovaným zbožím, jsou technicky velmi náročné, jejich posuzování vyžaduje speciální technické znalosti a dovednosti, znalosti ekonomických parametrů provozu, dopady na ekonomiku organizace, obchodní zkušenosti, znalosti místních (vzdálených) trhů atd.,
- v neposlední řadě jsou někteří rozhodovatelé vystaveni lobbyingu, možná i pokusům o korupci, snahám o externí či interní ovlivňování ze strany spolupracovníků, kolegů, známých, nadřízených atd.

Lobbying

Všechny tyto faktory se souběžně promítají do procesu koupě a spoluvytvářejí rámec, v němž vzniká obvykle velmi pomalu a složité konečné rozhodnutí organizace o nákupu. Toto chování organizace můžeme dále klasifikovat do jednotlivých typů nákupního chování organizace.

5.3.2 Typy nákupního chování organizace

Typ chování organizace závisí do značné míry na předcházejících zkušenostech, které organizace s nákupem daného výrobku již má. Podobně jako u chování jednotlivce rozlišuje 3 typy nákupního chování organizace, a to:

Typy nákupního chování

1) chování označené jako „nový problém“,
2) tzv. modifikovaná koupě,
3) přímá koupě.

ad 1) **Nový problém**
organizaci vzniká v případě nákupu výrobku nebo služby, s níž nemá dosud žádné zkušenosti. Jedná se o novou věc, vesměs technickou novinku, v organizaci dosud nezavedenou. Chování označované pojmem „nový problém“ vykazuje následující typické *znaky*:

Znaky

- jedná se o nákup velkého rozsahu, s nímž je spjato i značné riziko a značné finanční prostředky,
- řešení problému vyžaduje delší čas na získávání a zpracovávání informací,
- řešení se zúčastňuje velký počet pracovníků, vzniká velký počet i diametrálně odlišných stanovisek.

Příklad:

Požadovaná instalace vnitřní počítačové sítě, nový systém vytápění atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

ad 2) **Modifikovaná koupě**
představuje řešení problému, který již v organizaci před časem byl, s řešením jsou určité zkušenosti (pozitivní či negativní), příkladem budiž nákup nového firemního auta. Nákupní chování organizace pak vykazuje tyto převažující *znaky:*

- existuje omezený okruh dodavatelů, z nichž může organizace vybírat,
- existuje omezený počet značek výrobků, z nichž může organizace vybírat,
- jsou určité zkušenosti a znalosti daných výrobků (značek),
- existuje zkušenost s dosud užívanými výrobky (značkami),
- menší množství alternativ výběru znamená menší nutnost získávání informací,
- rozhodování i celý proces koupě je poměrně rychlejší než v prvém případě.

3) **Přímá koupě**
je nejrychlejší způsob nákupu v organizaci, jedná se vesměs o trvalý, popřípadě periodicky se opakující nákup, v řadě případů pak o zcela automatický nákup spíše finančně nepříliš náročných věcí a služeb.

Příklad:

Nákup kancelářských potřeb, objednávání odborného tisku, nákup cenin apod.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Znaky Kromě uvedených charakteristik toto chování vykazuje i tyto znaky:

- jde o rutinní záležitost, kterou je možné delegovat na určitý organizační post, popřípadě přímo na konkrétního pracovníka organizace,
- chování je charakterizováno automatickými objednávkami stále stejných druhů zboží nebo služeb (často se jedná jen o doplňování stavu zásob),
- v podstatě organizace neuvažuje o jiných možnostech a nemění zaběhaný systém.

5.3.3 Vlivy působící na chování organizace

Podobně jako u nákupního chování jednotlivce rozeznáváme i u chování organizace určité faktory, které ovlivňují jak samotný proces rozhodování, tak i realizaci koupě. Stejně tak tyto faktory dělíme **na faktory vnější a vnitřní.** Mezi základní faktory ovlivňující celkové nákupní chování organizace řadíme:

Faktory

a) faktory vnějšího prostředí,
b) vnitřní strukturu organizace,
c) strukturu a sílu zásobovacího útvaru,
d) lidský faktor.

Vnější faktory ad a) **Vnějšího prostředí**
ovlivňuje rozhodování o koupi v podstatě stejnými faktory jako je tomu při definici

faktorů vnějšího prostředí, v němž organizace uskutečňuje svou marketingovou filozofii, strategii a realizaci. Jde tedy o všechny faktory vnějšího prostředí, které jsou vyjmenovány a definovány v části 6. 1. Marketingové prostředí. Tyto vnější determinanty prostředí, v němž se organizace pohybuje, působí samozřejmě i na způsoby jejího nákupního chování při realizační fázi marketingu. Při rozhodování a realizaci nákupu hrají mimořádnou roli především:

- ekonomické prostředí státu,
- hospodářská i obecná legislativa,
- internacionalizace ekonomiky,
- změny v technice a technologii,
- nástup tzv. nové ekonomiky (IS/IT),
- rychlý vývoj nových produktů,
- rychlý vývoj nových materiálů atd.

ad b) **Vnitřní struktura organizace**

Vnitřní struktura organizace

Ovlivňuje chování organizace několika základními faktory. Mezi nejdůležitější patří:

- formální a neformální struktura,
- cíle organizace,
- postupy,
- způsoby komunikace uvnitř organizace.

Nákupní chování vyžaduje rozhodnutí, je proto třeba zjistit kdo v organizaci rozhoduje. Toto rozhodování nemusí být vždy racionální, neboť často se v něm odráží pozice rozhodovatele, tedy jeho **formální** nebo naopak **neformální autorita.** Jak je již uvedeno, řada rozhodnutí je v organizaci učiněna na mnohem nižší úrovni a následně je prostřednictvím hlavního rozhodovatele zveřejněna jako jeho rozhodnutí. Ve skutečnosti může být nejdůležitější osoba v celém procesu skryta. Neformální struktura může působit v souladu se strukturou formální, často však dochází ke kolizi. Pak je třeba zjišťovat, kdo má v organizaci neformální autoritu a do jaké míry jeho názory ovlivňují konečné rozhodnutí. Formální struktura je obvykle zřejmá z organizačního diagramu, navíc jsou kompetence jednotlivých organizačních postů pevně dány organizačním řádem organizace. Ale v každé organizaci mohou existovat i tzv. *nepsaná pravidla chování,* která jsou přenášena pouze verbálně, ale jedná se o podstatné informace o dané organizaci. V mnoha organizacích rozhodují lidé, kteří stojí zcela v pozadí a na žádném rozhodnutí nejsou podepsáni. To je potřeba zjistit, pokud chceme proniknout do způsobů řízení organizace a najít nějaký vhodný způsob, jak ovlivňovat nákupní chování organizace.

Autorita

Příklad:

Nepsaná pravidla chování jsou často vyjadřována i určitými symboly. Ta spočívají například v často uváděném vybavení kanceláří, velkém vlivu sekretářky, respektive poradců, způsobech oslovování, jednání apod.

Nepsaná pravidla

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 5.3:

Uveďte možná nepsaná pravidla vybrané organizace. Můžete uvést i příklady nepsaných pravidel rodiny, případně školy. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Rovněž **cíle organizace** nemusejí být vždy transparentní. Někdy je rovněž těžké zjistit skutečné cíle organizace, neboť organizace může mít stanoveny cíle oficiální,

a kromě toho ještě cíle skryté, nepublikované, nicméně realizované.

Postupy uvnitř organizace mohou být rozdílné dle typu organizace. Postupy uvnitř organizace jsou rovněž dány vlastními řády, jejich realizace může být opět zcela jiná. Postupy uvnitř organizace souvisejí s *vertikální nebo horizontální strukturou organizace.* Vertikální typ je charakteristický mnoha stupni řízení, hodností a funkcemi. Jedná se o typ centralizovaného rozhodování, kdy jednotlivé informace a postupy vycházejí od nižších stupňů směrem k nejvyššímu, kde se teprve konečné rozhodnutí uskutečňuje. Tento typ výstavby organizace a průběh postupů je poměrně zdlouhavý. Naproti tomu horizontální typ organizace je typický menším počtem organizačních stupňů, kdy rozhodovací pravomoc je do značné části delegována přímo na místní (často nejnižší) rozhodovací stupně. Takovéto postupy uvnitř organizace jsou rychlejší.

Příklad:

Příkladem vertikální organizace budiž armáda s množstvím podřízených a nadřízených hodnostních stupňů, velících stupňů a s přísně centralizovanými postupy, příkladem horizontální organizace budiž katolická církev, která má pouze několik hodnostních stupňů, miliony příslušníků a delegací běžného rozhodování především na úrovních nejnižších řídících složek (kněží).

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Komunikace

Komunikace uvnitř organizace je sama o sobě dána mnoha dílčími faktory. Mezi nejdůležitější projevy komunikace patří zejména:

- způsoby zdravení příslušníků organizace (běžné, speciální, nezdravení neznámých pracovníků, salutování atd.),
- způsoby oslovení (titulování funkcemi, akademickými tituly, hodností, křestními jmény atd.),
- vykání versus tykání,
- označení postů pomocí oděvů typických pro určité profese (například ve zdravotnictví, uniformy obecně v několika sektorech atd.), tyto vnější symboly usnadňují orientaci a následnou komunikaci, zvláště jsou-li doplněny dalším znakem, a to:
- vizitkami na oděvu, dveřích kanceláří a pracoven apod.

Jistě bychom nalezli více pomůcek pro navození správné a účinné komunikace uvnitř dané organizace. Je podstatné, že řada organizací má v podstatě unifikované způsoby komunikace (to je často dáno oborem činnosti, například každý pacient ví, že zdravotní sestru v nemocnici může oslovovat „sestřičko“ a zhruba ví, jaké jsou její kompetence. Stejně tak ví, kdo je lékař a jaké informace od něj může očekávat), přesto i v rámci takto unifikovaných organizací existují i méně obecné způsoby komunikace mezi zaměstnanci, kolegy, vedoucími apod.

Úkol k textu č. 5.3:

Uveďte příklady formálních způsobů oslovování či pravidel jednání několika (nejméně tří) různých typů organizace.

Část pro zájemce:

Texty výše uvedených odstavců velmi silně navazují na teorie managementu, často se poznatky z obou předmětů prolínají. Pokud Vás více zajímá problematika komunikace různých typů organizace, formálních a neformálních struktur organizace, symbolika, způsoby jednání, skryté významy slov, gestikulace, mimika a další faktory, které rovněž patří do umění správného marketingu, odkazujeme na publikace uvedené v seznamu

doporučené literatury, které se touto problematikou zabývají do větší hloubky.

ad c) **Struktura a síla zásobovacího útvaru**

Zásobovací útvar

Zásobovací útvar organizace je často vlastním iniciátorem nákupů. Pozice, kterou zaujímá ve vnitřní struktuře organizace a jeho síla jsou často určujícím determinantem nákupního chování celé organizace. Už sama rozvětvená struktura zásobovacího útvaru může naznačovat význam a postavení tohoto útvaru uvnitř organizace. Způsob a úspěšnost prosazení požadavků zásobovacího útvaru hovoří o jeho pozici.

Při hodnocení tohoto vlivu na nákupní chování je třeba vždy vycházet z dilema, které zásobovací útvar musí ve své činnosti řešit, a to je otázka tzv. nadnormativních zásob na jedné straně, na druhé straně riziko narušení zásobovacího cyklu s možností narušení i diskontinuality hlavního procesu (výroby, léčby atd.). Toto dilema je navíc i umocněno věčným rozporem mezi ekonomy (ze zásob organizace většinou platí úroky) a techniky zásobovacího útvaru. Technici mají raději zásoby na vyšší úrovni (s ohledem na postihy v případě narušení zásobovacího cyklu), ekonomové tlačí na zásoby na minimální úrovni (s ohledem na náklady, možnost zničení, poškození, překročení doby expirace atd.). V síle zásobovacího útvaru se tedy odráží i tento věčný svár jednotlivých profesí uvnitř organizace.

V této souvislosti je třeba se zmínit o metodách řízení zásob a jmenovat alespoň **metodu JIT (just in time, právě včas),** která do značné míry řeší tuto kolizi technického a z ekonomického pohledu na zásobovací činnost. Její realizace ovšem předpokládá velmi dobrou organizaci práce, výborné vztahy s dodavateli, jasný a stabilní výrobní program a další parametry.

Metoda JIT

ad d) **Lidský faktor**

Nákupní chování organizace odráží často osobní kontakty, konexe, známosti a přátelství mezi lidmi, pracovníky různých organizací. Tento lidský faktor, kouzlo a šarm některých lidí dokáže často mnohem více než stohy popsaných objednávek, to je koneckonců známé i z řady děl krásného písemnictví, namátkou jmenujeme knihy Oty Pavla o postavě jeho tatínka, jakožto obchodního cestujícího firmy Elektrolux. Tento osobní vliv některých lidí patří v systému nákupů organizací mezi vlivy stěžejní. Zhruba se dá tedy říci, že tento faktor je dán těmito znaky:

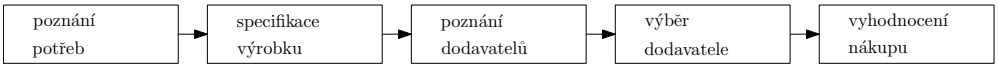
- profesními a osobními kontakty lidí,
- psychologickými faktory (konkurence to již má a my to nemáme, musíme si koupit ještě něco lepšího),
- rivalitou určitých profesí, popřípadě určitých lidí uvnitř organizace,
- procesem vnímání obchodních partnerů, tj. v daném případě dodavatelů.

Tento posledně uvedený znak lidského faktoru je založen již na způsobu prezentace dodavatele, a to přímo (například návštěvou obchodního zástupce dodavatele v dané organizaci) nebo nepřímo (image dodavatele je známa z veřejných médií). Při osobní návštěvě obchodního zástupce dodavatele kolektiv pracovníků (zvláště žen) velmi citlivě vnímá jak je oblečen, jak se chová, jak vypadá, jak se tváří, zda je sympatický, jaký zanechal dojem atd. Tyto osobní charakteristiky pak mohou silně ovlivnit rozhodnutí organizace o nákupu právě od daného dodavatele.

Pokud se jedná o image dodavatele, hodnotí se jaký katalog zaslal, co obsahuje, jaký má servis, dodací lhůty, operativnost, včasnost, důvěryhodnost a další signifikace.

Na závěr této kapitoly uvádíme ještě souhrnné vyjádření celého procesu rozhodování v organizaci, a to ve formě následujícího obrázku č. 5.8.

Fáze rozhodování



Obrázek 5.8: Fáze procesu rozhodování v organizaci

Shrnutí:

- Nákupy organizace se realizují převážně na trhu výrobního (věcného) kapitálu, trhu peněžním a finančním, částečně na trhu spotřebního zboží (produktů) a služeb.
- Nákupní chování organizace ovlivňují specifické znaky.
- Rozeznáváme typy nákupního chování organizace, a to tzv. nový problém, modifikovanou koupi a přímý nákup.
- Na chování organizace působí vnější a vnitřní faktory.
- Mezi základní faktory patří faktory vnějšího prostředí, vnitřní struktura organizace, struktura a síla zásobovacího útvaru a lidský faktor.
- S nákupem souvisí řízení zásob organizace, pro řízení zásob se používá několika metod, efektivní je metoda JIT.
- Rozhodovací proces v organizaci při realizaci nákupu je zdlouhavý a probíhá v několika fázích.

Kontrolní otázky:

1. Na jakých trzích se realizují převážně nákupy organizací?
2. Jaké specifické znaky vykazuje nákupní chování organizace?
3. Jaké znáte typy nákupního chování organizace?
4. Jaké vlivy působí na nákupní chování organizace?
5. Jaký vliv má na nákupní chování organizace útvar zásobování?
6. Co je to metoda JIT?
7. Jak se projevuje lidský faktor při rozhodování o nákupu organizace?
8. Jaké znáte fáze rozhodování při nákupu organizace?

Průvodce studiem:

Tato část lekce 5 se zabývá nákupním chováním organizace, které je často zdlouhavé, často je rozhodnutí ne zrovna to na první pohled nejefektivnější, často není nakoupena ta nejlepší věc či služba. Je tomu tak proto, že toto nákupní chování je ovlivňováno několika zásadními faktory, projevují se tu pozice různých útvarů, síla a moc některých lidí, ohledy na zákazníky, partnery, dodavatele, úřady atd. Je to opět umění manažera, pokud umí přesvědčit různé skupinové zájmy lidí uvnitř své organizace, pokud umí dobře vysvětlit důvody svého výběru, vysvětlit příčiny a následky určité koupě všem ostatním rozhodujícím členům výběrových komisí. Je tu zapotřebí znát i pravidla správné rétoriky, umění vhodné komunikace, schopnost manipulace, dobré znalosti o věci samé, ale i o zákulisí, faktorech a jevech, které se neříkají, znalosti možných důsledků chybného rozhodnutí, umění předvídat atd. Je otázkou, zda se tyto schopnosti dají získat výukou, mnozí lidé mají tyto vlastnosti získané buď geneticky nebo získané praxí.

Autotest:

1. Nový problém je označením nákupního chování organizace v případě:
   (a) nákupu výrobku nebo služby, s níž nemá dosud žádné zkušenosti. Jedná se o novou věc, vesměs technickou novinku, v organizaci dosud nezavedenou
   (b) jedná se o periodicky se opakující nákup
   (c) jedná se o řešení problému, který již v organizaci před časem byl
2. Pro rozhodování organizace je typické:
   (a) že řada nákupů je spojena se značnými riziky
   (b) nákupní chování je krátkodobé
   (c) osoby, které činí rozhodnutí, nejsou ovlivňovány emotivními motivy
3. Mezi vnější faktory ovlivňující rozhodování organizace nepatří:
   (a) ekonomické prostředí státu
   (b) hospodářská i obecná legislativa
   (c) formální a neformální struktura

5.4 Analýza konkurence

Popis části lekce 5.4
Analýzy konkurence mají svůj základ v teoriích profesora Portera, které jsou podrobně popsány v jeho knihách „Konkurenční strategie“ a „Konkurenční výhoda“. Lekce přináší stručný pohled na konkurenční strategie, faktory funkční dokonalosti podniku a znovu poukazuje na využití metody SWOT i pro analýzu konkurečních subjektů.

Délka části lekce 5.4: 60 minut

Klíčová slova:

Porterovy modely, konkurenční výhoda, konkurenční strategie, tři konkurenční strategie podle Portera, funkční dokonalost podniku, customerizace, využití SWOT analýzy při analýze konkurence.

Motivace k části lekce 5.4

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

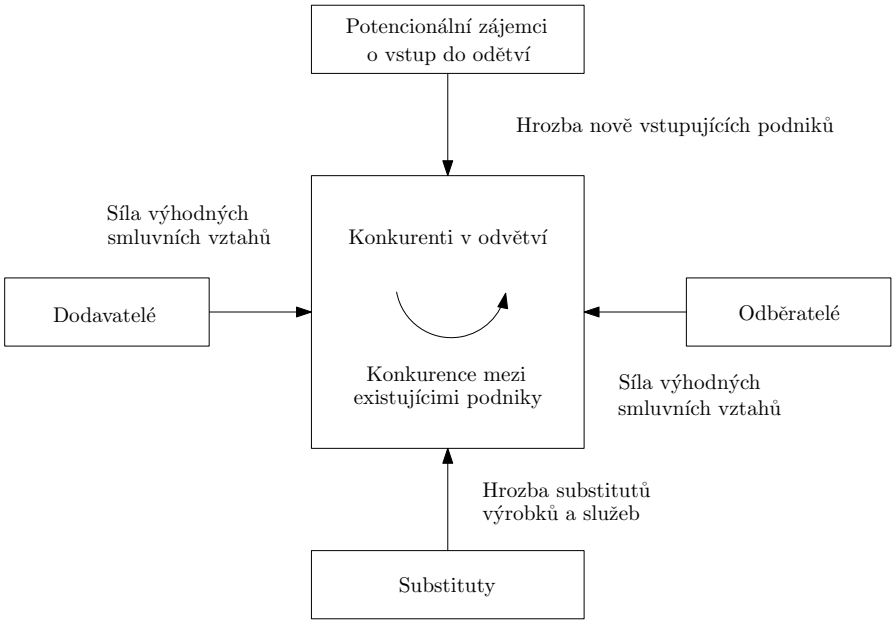
- stručně objasnit faktory konkurečních výhod dle Portera,
- charakterizovat typy konkurečních strategií,
- charakterizovat faktory funkční dokonalosti podniku.

Konkurenceschopnost našich podniků je zásadním problémem a rozhodujícím požadavkem podmiňující naši pozici v celosvětovém silně konkurenčním prostředí. Je třeba věnovat maximální pozornost právě otázkám, jak obstát v těžkém konkurenčním boji s daleko modernějšími podniky, podniky mnohem lépe vybavenými technicky a technologicky a řízenými fundovanými manažery. Velká část českých podniků je v současné době na tvrdých světových trzích málo konkurenčněschopná, zvláště, pokud se nepodařilo najít silného zahraničního investora, pokud do podniků nevstoupil zahraniční kapitál, ať už ve formě joint-ventures či v jiných formách účasti nebo management, zajišťující svými zahraničními konexemi prodejnost výrobků na světových trzích.

Zvláště v oblasti analýzy konkurence vychází výuka managementu a marketingu z knih M. Portera, a to „Konkurenční strategie“ a „Konkurenční výhoda“.

Schéma prof. Portera

Základem pro orientaci v novém prostředí se stal především tzv. **Porterův model pěti sil.** Ten je graficky vyjádřen obrázkem č. 5.9.



Obrázek 5.9: Porterův model pěti sil

Porterův model ukazuje základní síly determinující postavení podniku v tržním prostředí, předpoklady jeho možné prosperity i hrozby, jimž je vystaven.

Tento základní model doplnil M. Porter tzv. konkurenčním diamantem, ukazujícím cestu k efektivnímu řízení. Je zobrazen na následujícím obrázku č. 5.10.

Porterův konkurenční diamant

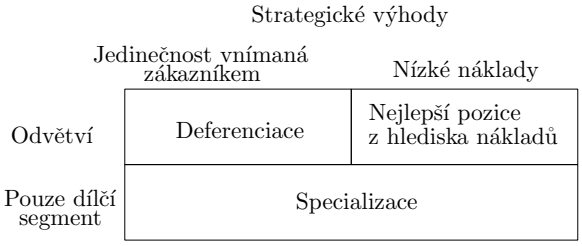
Obrázek 5.10: Porterův konkurenční diamant

Podle Portera právě tyto integrované faktory rozhodují o konkurenční schopnosti podniků:

a) *Podniková strategie, struktura a soupeření* jsou faktory, které ovlivňují vzájemné vztahy organizací. Národní soupeření stimuluje inovační procesy a vytváří konkurenční výhody.
b) *Podmínky poptávky* je faktor, na který musí reagovat podniky vyšší kvalitou a inovovanými produkty.
c) *Produkční faktory* jsou faktory ovlivňující produkci výrobků a služeb, jako například kvalifikovaní pracovníci, infrastruktura, zdroje atd.
d) *Návazná a podpůrná odvětví* vytvářejí dodavatelé, kteří si mezi sebou rovněž konkurují a vytvářejí tak potřebné zdroje a služby pro produkci a poskytování služeb ostatních výrobních podniků.

Konkurenční strategie Porter definoval následujícím schématem:

Tři konkurenční strategie



Obrázek 5.11: Tři základní konkurenční strategie podle Portera

Porterovy modely a pohledy na řízení podniků jsou stěžejním materiálem pro manažery již od počátku osmdesátých let minulého století. Ovlivnily ekonomické myšlení obchodního a výrobního světa, staly se výukovou pomůckou pro současné i budoucí manažery. Právě v návaznosti na efekty globalizace vstupují do myšlení lidí na počátku nového milénia ještě další faktory.

Část pro zájemce:

Názory profesora Portera ovlivnili podstatným způsobem myšlení manažerů. Uvedli jsme

v textu jeho nejznámější grafy a stručný výklad k nim. Pokud Vás tato problematika více zajímá odkazuje Vás přímo na jeho publikace, které jsme uvedli v textu.

Úkol k textu č. 5.4:

Konkurence je problémem pro každý podnik, především ten, který se chce nově na nějakém trhu nejprve usadit. Pokuste se provést určité členění konkurence dle Vámi vybraných hledisek. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si naše možné členění do Vašich poznámek k učebnímu textu.

Spotřebitelé vyžadují výrobky a služby, které jsou levné a diferencované. Láce a diferenciace výrobků, tedy **nízké náklady a vhodný sortiment** jsou nezbytné atributy pro existenci podniku na současném trhu. Vyplývá nám z toho, že stabilní a efektivní konkurenční výhodu představuje **funkční dokonalost podniku.** Ta je dána:

Znaky funkční dokonalosti

- vhodnou a požadovanou nabídkou výrobků a služeb,
- respektováním potřeb zákazníků (customerizace),
- optimální distribucí,
- nízkými provozními náklady.

Významné aspekty konkurenceschopnosti v současném tržním prostředí jsou obsaženy v odborném článku uveřejněném v časopise Euro.

Případová studie

Případová studie: článek otištěný v časopise Euro č. 23 z 4. června 2001.

„Spokojený zákazník už není cílem dnešního marketingu, ale povinností.“ S řečnickou nadsázkou otevřel jednu z diskusních sekcí odborné konference Marketing Management Radek Mužík z pořadatelské společnosti Incoma Consult. Vystihl tak klíčový úkol současného marketingu – vytváření nikoliv jen spokojených, ale také loajálních zákazníků. „Loajalita přináší podíl na trhu,“ uvedl prezident Evropské marketingové konference Louis Delcart, který se pražské konference rovněž zúčastnil. Zdůraznil, že je velice důležité najít „pravé“ zákazníky, přičemž nejlepší nejsou ti, kteří v krátké době přinášejí největší zisky. Evropský marketingový prezident připomněl analýzu společnosti Xerox, která zjistila, jak propastný rozdíl je mezi zákazníky umístěnými na pomyslné škále spokojenosti hned vedle sebe. Velmi spokojení klienti jsou ochotni nakupovat firemní zboží šestkrát častěji než „jen spokojení“ zákazníci.

Marketingoví odborníci si uvědomují význam personálu v rovnici firemní profitability: zisk a růst vytvářejí loajální zaměstnanci, které vlastní práce uspokojuje nejenom finančně. K tomu potřebují kvalitní produkt, který si „mohou dovolit“ dodávat svým zákazníkům. Přitom loajalita zaměstnanců se zpětně projevuje i na kvalitě prodávaného produktu nebo služby. I proto například Michel Fleischmann, prezident Régie Radio Music, kontrolující rozhlasové stanice Evropa 2 či Frekvence 1, nedávno vysvětloval svým podřízeným, že jsou vlastně prvními posluchači, prvním signálem spokojenosti a loajality zákazníků. „Nevěří-li oni rádiu, které dělají, nebude mu věřit nikdo,“ varoval Fleischmann. Ze stejného důvodu Pražské pivovary při znovuzavádění značky Staropramen začaly se změnami pod vlastní střechou. „Z našich analýz vyplynulo, že pivo lidé vždy spojují s pivovarem“, vysvětloval obchodní a marketingový ředitel Michal Kotlín, proč v první fázi relaunche dostal pivovar novou fasádu, návštěvnické středisko, ale například i nové pracovní oděvy pro zaměstnance. Firmám, které si důležitost role vlastního personálu při vytváření loajality zákazníků neuvědomují, hrozí tristní riziko. „Zatímco pečují o zákazníky, někdo jiný má tendenci odtáhnout mi zaměstnance“, shrnul Delcart. Více než sedmdesát procent zákazníků neustále hledá nové dodavatele, tvrdí Delcart. Proto je vytváření a rozvíjení loajality spotřebitelů pro firmy klíčovým úkolem. Podnikatelům totiž neustále hrozí, že o své klienty přijdou, nebudou-li je opečovávat. „Moudré firmy přecházejí od získávání klientů k jejich udržení“, potvrdil Delcart. Loajalita je přitom drahá – podle odhadů má šestnáct evropských retailových společností

uloženo v různých slevách a výhodách nabízených prostřednictvím supermarketových řetězců ročně kolem dvou miliard liber.

Marketéři rozlišují dva trendy vytváření programů loajality. Jedním konceptem je prahový marketing, tedy nabízení výhod zákazníkům, kteří pak nejsou ochotni překročit práh ležící mezi „jeho“ firmou a konkurenty na trhu. Typickým příkladem jsou body, jimiž letecké společnosti odměňují klienty za využívání svých služeb. Pro firmy ještě výhodnější je druhý způsob – snaha o změnu spotřebitelského chování. Zákazníci rovněž získávají výhody za každý nákup produktů nebo služeb, ale až od určité hodnoty. To nakupující motivuje k vyšším než původně zamýšleným útratám. Společnost Tesco ve Velké Británii tak čtyři roky po uvedení programu loajality zvýšila svůj tržní podíl o čtyři procenta.

Když zákazník dostane, co očekával, je spokojený. Když ho ale překvapí nabídka nad míru jeho očekávání, stává se nadšeným klientem. Touto parafrází slov Radka Mužíka z Incomy se dá vysvětlit rozdíl mezi spokojeností a loajalitou.

Získávání loajálních klientů má svůj význam. Výzkumy totiž uvádějí, že až devadesát procent nadšených zákazníků informuje další potenciální klienty, zatímco ve skupině pouze spokojených tak učiní zhruba dvě třetiny lidí. Naopak jen sedmnáct procent zklamaných zákazníků si postěžuje svému okolí. Čísla výzkumníků tak trochu vylepšují skóre zažitého marketingového pravidla, podle něhož spokojený klient informuje tři další, zatímco nespokojenec sdělí svoji zkušenost devíti lidem. (1)

(1) FEKAR, Z. Pouhá spokojenost už nestačí. Časopis Euro, 2001, č. 23, s. 28.

Cvičení č. 5.4.1:

Pokud jste si přečetli uvedenou případovou studii, pokuste se nyní, jako potenciální pracovník marketingového útvaru, uvést nějaké Vaše možné opatření pro zvýšení spokojenosti současných či potenciálních zákazníků vašeho podniku. Uveďte jakým způsobem podchytit stálého zákazníka a udržet si ho. Jak podchytit váhajícího zákazníka a čím odlákat potenciálního zákazníka od konkurence aniž byste užili nekalých praktik.

Při analýze konkurence se používá již zmíněné analýzy SWOT (viz kapitola 6.1.). Při její aplikaci v této oblasti je samozřejmě pro analytika mnohem horší se dostat k řadě důležitých informací. Objektivně každý pokud možno skrývá své slabé stránky, ale stejně tak mnozí neukazují i své silné stránky. Jsou oblasti, které konkurence důsledně tají, zvláště pokud pozdější realizací získá možnou strategickou výhodu. To se týká především výzkumu a vývoje nových produktů, technologických postupů, technického vybavení, faktorů působících na kvalitu produkce, odměn a platů zaměstnanců apod.

Všeobecně se dá říci, že při analýze konkurence hodnotíme její klady a nedostatky, analyzujeme kvalitu konkurenčních produktů, její technologii, zjišťujeme a porovnáváme ceny konkurenčních produktů, zjišťujeme distribuční cesty, intenzitu a efektivnost propagace atd. Někdy je zjišťování některých těchto údajů obtížné, a tak se často používají i nepříliš čisté metody včetně například i tzv. průmyslové špionáže, přetahování technologů či jiných špičkových pracovníků apod.

Cvičení č. 5.4.2:

Pokuste se vyčlenit vašeho soupeře v nějaké oblasti (v lásce, ve vaší zájmové skupině členské nebo aspirační, v pracovním kolektivu, studijním kolektivu, ve sportu apod.,) a sestavte si SWOT analýzu vašeho konkurenta.

Případová studie: *ukázka výčtu hodnocení konkurence jednou oděvní firmou působící v ČR*

Zkoumány a posuzovány byly tyto aspekty tuzemské i zahraniční konkurence: *Případová studie*

- *struktura sortimentu konkurenčních firem,*

- *kvalita produkce,*
- *módnost, pružnost reakce na změny,*
- *cenová úroveň,*
- *objemy výroby, kapacity,*
- *distribuční síť,*
- *dodavatelé konkurence,*
- *dodací podmínky,*
- *platební podmínky,*
- *technické vybavení,*
- *modelová tvorba,*
- *pracovní síly,*
- *image firem.*

Jak je zřejmé ze samotného výčtu reálného materiálu dané firmy, byla oblast zkoumání konkurenčních firem působících na světovém i domácím trhu velmi podrobná a zahrnula všechny podstatné faktory jeho působení na zájmovém segmentu trhu. Podrobná znalost protivníka představuje vždy značnou konkurenční výhodu.

Shrnutí:

- Analýzy konkurenčního prostředí jsou obsaženy v Porterových knihách „Konkurenční strategie“ a „Konkurenční výhoda“.
- Základem pro orientaci v konkurenčním prostředí je Porterův model pěti sil.
- Porterův konkurenční diamant ukazuje cestu k efektivnímu řízení v silně konkurenčním tržním prostředí.
- Tři základní strategie podle Portera jsou diferenciace, nákladová pozice a specializace.
- Konkurenční výhodu představuje funkční dokonalost podniku.
- Je dána vhodnou nabídkou výrobků a služeb, customerizací, optimální distribucí a nízkými provozními náklady.
- Při analýze konkurence se používá často metoda „SWOT analýza“.

Kontrolní otázky:

1. Jak definuje prof. Porter konkurenční výhody a strategie?
2. Co obsahuje Porterův model pěti sil?
3. Jaké znáte konkurenční strategie podle Portera?
4. Jaké faktory obsahuje funkční dokonalost podniku?
5. Jaké aspekty zohledňujeme při analýze konkurence?
6. Co obsahuje SWOT analýza při aplikaci na analýzu konkurence?

Průvodce studiem:

Znalost konkurenčních výhod, schopnost jejich využití, to je základní podmínka pro to, aby firma obstála v trvedém konkurenčním boji. Pokud k tomu využijete i teorie funkční dokonalosti podniku a zaměříte se v praxi na její faktory spolu se správnou konkurenční strategií vybranou na základě dobře provedené SWOT analýzy konkurence, můžete mít úspěch. Uvedli jsme však jen malý výčet základních faktorů pro poznání konkurenčních výhod a výběr dobré strategie. Dobrý manažer se musí stále učit jak se věci dělají jinde, jaké jsou nejnovější vědecké poznatky, zjišťovat co dělá a hlavně co nového připravuje konkurence atd. Je to denní chléb dobrého marketingového odborníka.

Autotest:

1. Základem pro orientaci v konkurenčním prostředí je Porterův model:
   (a) pěti sil
   (b) šesti sil
   (c) sedmi sil
2. Mezi tři základní strategie podle Portera nepatří:
   (a) diferenciace
   (b) specializace
   (c) automatizace
3. Mezi funkční dokonalost podniku nepočítáme:
   (a) optimální distribuci
   (b) vysoké investice
   (c) nízké provozní náklady

Kapitola 6

Metody marketingového výzkumu

Popis lekce:

Souhrnná lekce 6 je vzhledem k rozsáhlosti rozdělena na 2 části. Lekce rozebírá marketingový informační systém, jeho tvorbu a skladbu. Každá instituce, každý podnik vytváří vlastní informační systém, používá k tomu určitých metod. Metody marketingového průzkumu a výzkumu jsou podrobněji popsány. Lekce má následující strukturu:

6.1 Marketingový informační systém
6.1.1 Podnikový informační systém
6.1.2 Personální informační systém
6.2 Metody marketingového výzkumu
6.2.1 Marketingový výzkum
6.2.2 Primární metody
6.2.3 Sekundární metody marketingového výzkumu

Lekce vyžaduje, abyste si poznatky doplňovali o řadu vlastních příkladů. Je rozdělena do dvou částí, 6.1 a 6.2, jednotlivé části mají samostatné e-learningové prvky.

6.1 Marketingový informační systém

Popis části lekce 6.1
Lekce se zabývá marketingovým informačním systémem. Přináší jeho členění, stručný obsah, charakteristiku jednotlivých částí. Tato část lekce má následující strukturu:

6.1 Marketingový informační systém
6.1.1 Podnikový informační systém
6.1.2 Personální informační systém

Ne každý podnik nebo instituce má takto striktně svůj informační systém rozdělen, nicméně po obsahové stránce, jsou náplně jednotlivých částí obsaženy prakticky ve všech hospodářských subjektech, jsou to informace nezbytné pro dobrou orientaci každého podniku nebo instituce v daném ekonomickém prostoru.

Délka části lekce 6.1: 60 minut

Klíčová slova:

Marketingový informační systém, podnikový informační systém, personální informační systém, personální evidence, ruční (manuální) způsob, hromadné údaje, ochrana osobních údajů, přístupová práva, povinnost mlčenlivosti, provázanost informačních systémů, automatické vedení administrativy.

Motivace k části lekce 6.1

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- definovat pojem MIS (marketingový informační systém),
- definovat pojem PIS,
- definovat pojem PES.

Každá organizace vytváří svůj vlastní informační systém, který umožňuje získávat, třídit, analyzovat, vyhodnocovat, uchovávat a poskytovat potřebné informace pro rozhodování managementu. Computerizací se informatika usnadnila, neboť informační systémy založené na databázích obvykle umožňují shromažďovat data velkého rozsahu, umožňují efektivně a rychle zpracovat soubory dle potřebných hledisek zpracování a umožňují rychlý přenos údajů na relevantní místa. V současné době se tyto lokální informační sítě napojují i na internet, organizace sama poskytuje vybrané a žádoucí informace širokému okruhu uživatelů. Současně však platí, že značná část podnikových informací podléhá utajení, a to nejen z komerčních důvodů, ale i z důvodů například ochrany osobních dat dle zákonů ČR.

Již v historických dobách se však shromažďovaly údaje o vnitřním i vnějším prostředí, o lidech, jiných podnicích, konkurenci, zákaznících atd. Tyto údaje procházely celým komplexem zpracovávání informací, byly však uchovávány a archivovány tehdejšími technikami. Moderní média velmi usnadnila tuto informační práci a současné právní normy také již adekvátním způsobem řeší právní regulaci této oblasti v mnoha oblastech. Je to nezbytné mimo jiné i proto, že součástí informačního systému nejsou pouze samotné informace (software), ale jeho součástí jsou i informační technologie (hardware), které je rovněž třeba uvažovat při právní regulaci dané oblasti.

Příklad:

Vzhledem k tomu, že řada podnikových údajů je předávána prostřednictvím sítě nebo zasíláním médií, bylo například nutné formulovat v trestním zákoníku případy úmyslného zničení informací na nosičích dat, zneužití záznamu na nosiči informací, zásah do technického nebo programového vybavení počítače (§ 257a zákona č. 140/1961 Sb., trestní zákon, v aktuálním znění). Dalším příkladem může být zákon o ochraně osobních dat apod.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Pokud podnik nebo obecně jakákoliv organizace buduje svůj informační systém skutečně komplexním způsobem, pak je třeba rozeznávat strukturu tohoto informačního systému.

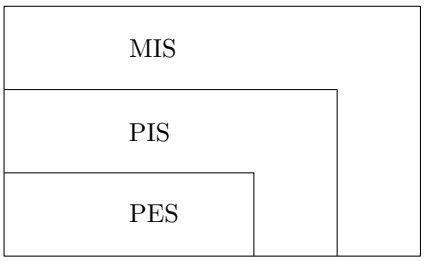
Struktura informačního systému by měla ve své nejvyšší úrovni obsahovat data týkající se určitého vnějšího prostřední, a to takových údajů, které jsou pro organizaci podstatné. Skutečností totiž je, že řadu informací o vnějším prostředí například podniku lze získat (ovšem za úhradu) i z jiných než čistě podnikových zdrojů, nehledě na to, že určitá část informací je veřejně přístupná (zmíněný internet). To ovšem obvykle nestačí, neboť podnik

například potřebuje mít i neveřejné informace, informace nesdělované a popřípadě i přísně důvěrné či tajné (průmyslová špionáž). Proto potřebuje vytvářet i vlastní informační databázi o svém okolí, jeho základních složkách, podmiňujících faktorech atd. V tom případě je na místě i vlastní informační výzkum.

V jakékoliv organizaci je třeba dnes obecně rozlišovat tři zásadní pojmy v oblasti informatiky, a to: *3 informační systémy*

- marketingový informační systém (MIS),
- podnikový informační systém (PIS) a
- personální informační systém (PES).

Graficky bychom mohli vyjádřit zařazení a vztahy těchto tří složek komplexního informačního systému podniku (organizace) následujícím schématem:



Obrázek 6.1: Vztahy a struktura informačního systému podniku (organizace)

Marketingový informační systém jako vrcholný informační systém daného podniku v sobě mimo jiné obsahuje ve své dílčí části i údaje podnikového charakteru, podnikový informační systém má jako dílčí část údaje personálního charakteru.

Vzhledem k tomu, že mezi jednotlivými složkami celého komplexního informačního systému podniku existují velmi úzké provázanosti a údaje z jeho jednotlivých částí jsou využitelné vždy nejen pro potřeby specializovaného útvaru, ale mnohem více, a také proto, že i jiné útvary než pouze útvar personální práce vkládají a využívají vlastních údajů personální evidence, je třeba se alespoň stručně zmínit o všech třech složkách informačního systému.

Marketingový informační systém

Každý podnik nebo organizace, která je marketingově orientovaná, vytváří komplex informací, které v souhrnu nazýváme marketingový informační systém – MIS. Ten se skládá z: *Členění MIS*

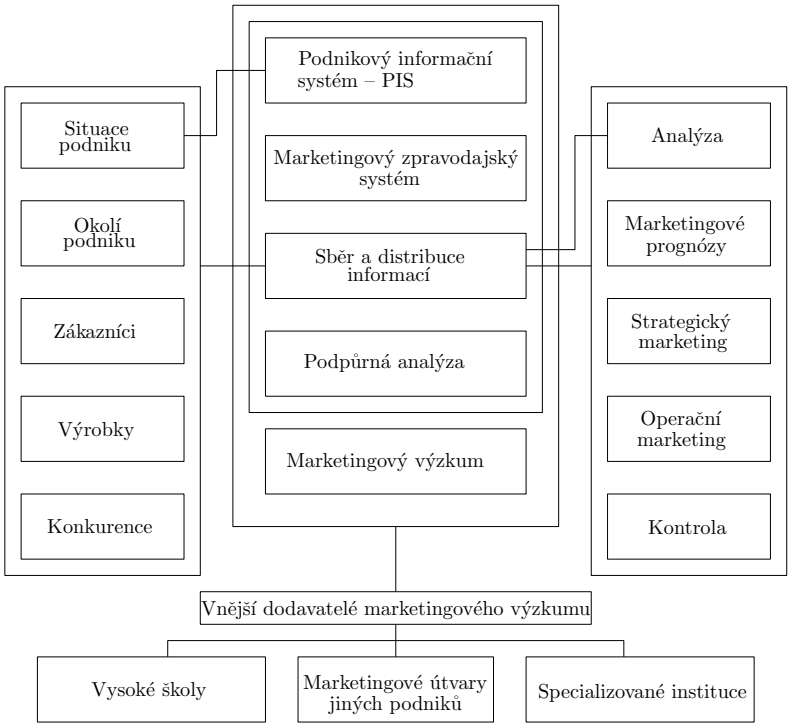
- podnikového informačního systému,
- marketingového zpravodajského systému,
- marketingového výzkumného systému,
- systému podpůrné analýzy marketingových rozhodnutí.

Uvádíme tuto skladbu celého marketingového informačního systému proto, že je třeba zdůraznit, že například jednou z dílčích činností marketingového zpravodajského systému může být shromažďování informací týkajících se pracovních sil (například u konkurence), stejně tak jako marketingový výzkumný systém se může ve své dílčí zabývat předpokládaným pohybem lidí či vývojem životního stylu a ostatními činiteli vztahujícími se k pracovní síle, které mohou být využity pro potřeby vlastního řízení lidských zdrojů v podniku. Personální informační systém je tak svázán z celkovým marketingovým informačním systémem dvojím

způsobem, protože jednak čerpá některé údaje z vyšší informační složky, jednak sám poskytuje údaje pro vlastní marketingové řízení podniku.

Ani marketingový informační systém nemá pouze reagovat na momentální situaci podniku, na nově vznikající problémy pouhým vytvářením nutné datové základny, ale musí **předvídat informační potřebu.** Při použití počítačů a počítačových sítí je pak možné zapojit do procesů rozhodování i systémy na podporu rozhodování, kdy se modelují možné varianty vývoje, tedy včetně variant personálních.

Marketingový informační systém podniku lze graficky vyjádřit následujícím grafem. Z detailnějšího zobrazení vyplývá i pozice podnikového informačního systému (PIS).



Obrázek 6.2: Marketingový informační systém – MIS

Grafické znázornění marketingového informačního systému ukazuje na jeho komplexnost, rozsáhlost a vazby. Mnozí manažeři často hovoří o svém marketingovém informačním systému, který je ve skutečnosti pouze na úrovni podnikového infosystému, neboť je neúplný a zcela neprovázaný na ostatní oblasti žádoucích informací marketingového typu.

6.1.1 Podnikový informační systém

Podnikový informační systém poskytuje informace o všech vnitropodnikových jevech a procesech. Existuje spousta počítačových programů, které v reálném čase monitorují stav a vývoj jednotlivých úseků činnosti buď v ideální formě vzájemné provázanosti databází, nebo alespoň na úrovni jednotlivých agend. Existence počítačů, možnost vytváření informačních sítí a celková vybavenost počítačovou technikou umožňuje velmi efektivní, rychlé a úplné snímání rozličných údajů, jejich zpracovávání, automatické analyzování i vyhodnocování bez zásahu lidského činitele. Počítače se v mnoha podnicích staly automatickými řídícími prvky, a to v mnoha oborech lidského konání. Stačí jmenovat například automatizované řízení letového provozu, automatické řízení výroby nebo řízení skladového hospodářství

atd. Rovněž v mnoha oborech jsou počítače přímo napojeny na technologický proces, kdy čidla monitorující stav některých fyzikálních či chemických veličin, jsou přímým impulsem k počítačovému zpracování, vyhodnocení a reakci. Desítky softwarových firem nabízejí identické programy využitelných buď obecně v jakémkoliv podniku, anebo specifické pro určitý sektor národního hospodářství jako například na:

- na průmyslovou výrobu,
- zemědělské podniky,
- obchodní organizace,
- dopravní podniky,
- školství,
- zdravotnictví atd.

I v rámci jednotlivých oborů existuje dosti silná konkurence softwarových firem nabízejících vesměs programy na kvalitní úrovni, jako například pro vedení účetnictví lékařské ordinace je možné zakoupit zcela univerzální programy, které nabízí téměř každá softwarová firma, popřípadě upravené specifické programy přímo pro daný účel. Ale i v druhém případě existuje mezi softwarovými firmami a jejich produkty poměrně značná konkurence způsobující existenci velice dobrých produktů. Proto jen obecně a namátkou jmenujeme některé produkty počítačového podnikového informačního systému, neboť těchto produktů existují stovky, nehledě na skutečnost, že velké podniky vesměs mají vlastní výpočetní střediska a vývojoví programátoři se zabývají tvorbou počítačových programů přímo na přání managementu. Jmenujeme proto například programy na:

- skladové hospodářství,
- realizaci výrobků a služeb, řízení prodeje a distribuce,
- řízení výroby,
- řízení podnikové dopravy,
- zásobování, sledování dodávek, dodavatelů atd.,
- vedení účetnictví a daní,
- sledování dluhů a pohledávek,
- tvorbu cen a kalkulací,
- personální evidenci (PES) atd.

Výčet těchto programů je pouze ukázkou, neboť počet i jejich kvalita neobyčejně rychle roste a počítače vybavené velmi efektivními programy se stávají nezbytnou pomůckou pro výkon manažerských funkcí na všech úrovních.

Jak vyplývá z tohoto krátkého a neúplného výčtu možných aplikací celého komplexu podnikového informačního systému, je jednou z jeho součástí i informační systém v oblasti personální práce – PES.

6.1.2 Personální informační systém

Personální informační systém ve své klasické a historické podobě obsahoval pouze údaje o zaměstnancích, tedy to co nazýváme personální evidencí. Původní manuální formou byly osobní spisy zaměstnanců, složky či karty s osobními daty. Tyto karty či spisy byly vedeny manuálním způsobem, záznamy perem, později psacím strojem. Dlužno poznamenat, že tam, kde není k dispozici počítačová technika, jsou manuální záznamy dosud užívaným způsobem pořizování a vedení personální evidence.

a) Ruční evidence pracovníků

V případě, že dosud není v podniku či organizaci k dispozici pro potřeby personální práce počítač, což se většinou týká malých organizací či drobných podnikatelů, je nutné vést personální evidenci ručním způsobem. Každý zaměstnanec má osobní složku, ve které se zachycují, aktualizují a archivují jeho osobní údaje. Složka pak obsahuje i unifikované dokumenty, tj. vstupní dotazník, pracovní smlouvu, platový výměr, mzdové listy, karty sociálního zabezpečení a ostatní písemnosti, které se vyplňují ručním způsobem a vyžadují osobní podpis zaměstnance.

I ručně vedená evidence pracovníků však vyžaduje kromě osobních složek jednotlivých zaměstnanců, vést i hromadná data o všech zaměstnancích, a to pro různé statistiky, souhrnné formuláře pro příslušné úřady atd. Proto i v oblasti ručně vedené evidence pracovníků rozeznáváme informace individuální a hromadné.

Informace o zaměstnanci

Individuální informace zaměstnanců mohou obsahovat:

- vstupní dotazník poskytující podrobné údaje o pracovníkovi, jeho kvalifikaci, průběhu praxe, zvláštních přednostech a schopnostech atd. Jeho forma není předepsána, každá organizace či podnik vlastní dotazník sestavený či upravený pro vlastní potřeby,
- záznamy o výsledku pohovorů, přijímacích testů, výsledcích výběrového řízení,
- údaje o dosavadním pracovním zařazení, historii pracovních funkcí od nástupu do organizace, různé záznamy o převedení, povýšení a dalších pracovních změnách,
- údaje o výši současného platu nebo mzdy, přehled zvyšování mzdy nebo platu, eventuelně i důvody zvýšení,
- podrobné informace o kvalifikaci, tj. o předcházejícím studiu, dalších školeních, kurzech i výsledcích podnikového a mimopodnikového vzdělávání (vysvědčení, certifikáty),
- informace o výkonnosti, dovednostech pracovníka, jeho hodnocení, zdravotní situaci, absencích, pracovním chování, udělených pochvalách a sankcích,
- údaje pro potřeby sociálního a zdravotního zabezpečení,
- dokumenty vztahující se k ukončení pracovního poměru.

Soubory

Hromadné informace mohou obsahovat:

- mzdové a platové poměry v dané organizaci,
- počty a kategorie zaměstnanců,
- souhrnné údaje o vzdělávání a kvalifikacích,
- statistiky zaměstnanců dle věku, kvalifikaci a dalších demografických údajích,
- statistiky nemocnosti, úrazovosti, absence,
- statistiky stížností, přesčasů, docházky atd.

Při ručním zpracování se pak jako výstupů používá celé řady různých typů formulářů, které jsou vesměs specifické pro danou organizaci.

b) Počítačový personální informační systém

se od ručního systému liší nejen rychlostí, efektivním vkladem údajů, ale především možnostmi zpracování, okamžitou informovaností manažerů i na decentralizovaných pracovištích a kombinacemi propojování personálních údajů s ostatními subsystémy organizace.

Přístupová práva

Vzhledem k tomu, že se jedná o citlivou oblast osobních údajů, jejíž využití je chráněno a regulováno několika zákony, musí být přístup do databáze osobních údajů rovněž regulován. Počítačové zpracování tedy odlišuje jednotlivá **práva přístupu,** jako například pouze právo vkladu dat, právo čtení, právo aktualizace, právo výmazu. O řadě údajů je třeba zachovávat mlčenlivost, proto někteří pracovníci personálního útvaru s vysokými právy přístupu k údajům podepisují povinnost mlčenlivosti. Ke zveřejnění některých údajů musí být také dán písemný souhlas pracovníka.

Příklad:

Chráněnými údaji osobní evidence je například celá oblast zdravotního stavu zaměstnance (s výjimkou rizikových skupin nemocí jako například tuberkulózy, nakažlivých a přenosných chorob atd.), dále údaje o mzdovém zařazení, výši platu, odměnách apod.

Úkol k textu č. 6.1:

Uveďte vlastní příklad údajů osobního charakteru, který byste považovali za velmi důvěrný. V případě potřeby si zapište údaje z Klíče.

Individuální údaje o pracovnících, které jsou zaznamenávány, zpracovávány a vyhodnocovány a následně propojovány v počítačovém systému jsou v prvé části totožné s původním ručním zpracováním. V druhé části pak mohou obsahovat údaje, které jsou doménou pouze počítačového záznamu a obsahující různé identifikátory důležité pro vytváření variantních souborů dle různých potřeb. Jako příklad dalších možností lze jmenovat:

- údaje vhodné pro plánování pracovníků,
- umožňující okamžité hodnocení výkonnosti,
- evidenci nároků a čerpání dovolené,
- umožňující propojení s jinými subsystémy (agendami) podnikového informačního systému,
- umožňující přímou komunikaci s konkrétním pracovníkem z decentralizovaného místa podniku nebo přímou komunikaci centrálního personálního útvaru s pracovníkem apod.

Hromadné údaje počítačového systému personálních informací umožňují desítky velmi kvalitních programů, které mohou i v modulovém zpracovávání formovat různorodé požadavky manažerů. Velmi rychlé a efektivní je pak počítačové zpracování například:

- při modelování dopadu připravované reorganizace na počty a strukturu pracovníků,
- strategické modelování mobility pracovních sil uvnitř podniku i ven, a to z každé úrovně systému (subsystému),
- sledování a řízení fluktuace,
- k procesu formování pracovní síly,
- profilace pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- řízení kariéry,
- automatické kontroly a vyhodnocování absencí,
- k vlastnímu řízení práce jednotlivých pracovníků.

Zvlášť přínosné je počítačový systém personální evidence vhodný pro hromadné statistiky dle všech možných hledisek, parametrů a požadavků.

Příklad:

Dobrý software umožňuje i automatické vedení administrativy jako:

- psaní zvacích dopisů,
- základní korespondenci personalistů s uchazeči i pracovníky (odmítnutí, přijetí uchazečů, rezervační dopisy atd.),
- automatické sledování výročí a psaní blahopřání atd.

Znatelnou výhodou počítačového systému personální evidence je na základě využití řady matematicko-statistických metod schopnost analyzovat, prognózovat a připravovat variantní řešení. Tak lze velmi rychle a efektivně napomáhat strategickému plánování, řízení a rozhodování manažerů podniku.

Část pro zájemce:

V této části lekce výukový text přebírá poznatky z předmětu označovaného jako Řízení (nebo také Management) lidských zdrojů. Pokud Vás tedy tato problematika více zajímá, odkazujeme Vás na knihy z tohoto oboru, především na publikaci J. Koubka, Řízení lidských zdrojů – Základy moderní personalistiky, uvedené v doporučené literatuře.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 6.1:

Uveďte jaké údaje o pracovnících byste evidovali. Sestavte vzorovou kartu pro Vaše zaměstnance. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Údaje o vnitřním i vnějším prostředí, lidech, jiných podnicích, konkurenci, zákaznících prodělávají určitý historický vývoj, shromažďovaly se vždy, uchovávaly se tradičními technikami.
- Moderní média usnadnila informační práci, počítačové zpracování vyžaduje právní regulaci.
- Rozlišujeme tři zásadní pojmy v oblasti informatiky, a to marketingový informační systém (MIS), podnikový informační systém (PIS) a personální informační systém (PES).
- Marketingový informační systém představuje komplexní informační systém, neboť obsahuje oba dva subsystémy a navíc je orientován i do vnějšího okolí.
- Součástí MIS jsou i informace získávané marketingovým výzkumem.
- Podnikový informační systém poskytuje informace o všech vnitropodnikových jevech a procesech.
- Jednou ze součástí PIS je i informační systém v oblasti personální práce – PES.
- Mezi všemi okruhy informačních systémů existuje vzájemná provázanost.
- Personální informační systém ve své klasické a historické podobě obsahuje pouze údaje o zaměstnancích, tedy to co nazýváme personální evidencí.
- Ruční evidence pracovníků znamenala ve své původní podobě složky s personálními údaji každého zaměstnance.
- I ručně vedená evidence pracovníků však vyžaduje vést i hromadná data o všech zaměstnancích, a to pro různé statistiky či souhrnné formuláře pro různé úřady.
- Počítačový personální informační systém má značné možnosti alternativního zpracovávání.
- PES umožňuje okamžitou informovanost manažerů i na decentralizovaných pracovištích a propojování personálních údajů s ostatními subsystémy organizace.
- Desítky kvalitních programů počítačového systému personálních informací umožňují získávat údaje i na základě specifických požadavků manažerů.

Kontrolní otázky:

1. Jak označujeme tři základní druhy informačních systémů vztahujících se k podniku?
2. Jak byste definovali pojem marketingového informačního systému?
3. Čím se MIS odlišuje od zbývajících dvou?
4. Jaké jsou vztahy mezi těmito informačními systémy?

5. Co obsahuje podnikový informační systém?
6. Co zahrnuje personální informační systém?
7. Jak se zpracovávaly údaje personálního charakteru v minulosti?
8. Jak vypadá ruční (manuální) evidence personálních údajů?
9. Jaké údaje podléhají mlčenlivosti?
10. Jaké informace tvoří součást hromadných údajů?
11. Jaké výhody přináší počítačový personální informační systém?
12. Co označuje pojem přístupová práva?
13. Jaké specifické výhody oproti ručnímu zpracování má počítačový systém?
14. Jaké administrativní úkony mohou být automaticky získávány z počítačového systému?

Průvodce studiem:

Marketingový informační systém se vytvářel postupně a jeho rozvoj nastal až z computerizací. Jeho součásti, tj. především Personální informační systém (PES) má však bohatou historii, neboť poznámky a informace o zaměstnancích jsou záležitostí velmi starou. Záznamy o pracovnících nalézáme již ve starém Egyptě, Číně, Mezopotámii. Ještě v minulém století se záznamy a poznámky o lidech vedli ruční formou na kartách, vyplněných dotaznících a dalších písemnostech. Ještě koncem dvacátého století se používalo různých forem verbálního hodnocení pracovníků. S nástupem PC se především celá personální agenda jako jedna z prvních převedla na automatizované zpracování a dnes snad již ani v naší zemi jiná forma alespoň ve větších podnicích neexistuje. Na problematiku PIS navázala velmi rychle agenda PES a řada softwarových produktů dnes umožňuje nejen vedení celé podnikové problematiky na PC, ale existuje i celá řada programů, které umožňují simulace, modely budoucího vývoje atd. Tvorba MIS je tedy historicky nejmladší záležitostí, o to více se jejímu rozvoji věnuje pozornost a softwarové firmy přicházejí se stále novými a dokonalejšími prostředky. Náš pohled na tuto oblast je opět pouze výsečí možných širokých uplatnění uvedených poznatků v řadě samostatných odborných disciplin.

Autotest:

1. PES znamená:
   (a) Podnikový informační systém
   (b) Personální informační systém
   (c) Prozatímní informační systém
2. Marketingový informační systém:
   (a) musí předvídat informační potřebu
   (b) poskytuje informace o všech vnitropodnikových jevech a procesech
   (c) obsahuje pouze údaje o zaměstnancích
3. Povinnost mlčenlivosti se netýká například:
   (a) výše mzdy
   (b) trestního rejstříku zaměstnance
   (c) zastávané funkce v podniku

6.2 Metody marketingového výzkumu

Popis části lekce 6.2
Tato část se zabývá metodami marketingového výzkumu, přináší jejich členění, charakteristiku a oblast využití. Protože se jedná o poměrně rozsáhlou škálu metod, obsahuje tato část řadu příkladů. Pokuste se sami provést určitý marketingový výzkum, vyberte si adekvátní metody. Část této lekce má následující strukturu:

6.2 Metody marketingového výzkumu
6.2.1 Marketingový výzkum
6.2.2 Primární metody
6.2.3 Sekundární metody marketingového výzkumu

Délka části lekce 6.2: 60 minut

Klíčová slova:

Episkopický (kvantitativní) výzkum, demoskopický (kvalitativní) výzkum, primární a sekundární metody, dotazování (rozhovor), standardizovaný rozhovor zjevný a skrytý, nestandardizovaný rozhovor zjevný a skrytý, dotazníky, nástrojové otázky, otázky filtrační, analytické, psychologicko-funkční a kontrolní, výsledkové otázky, otázky nominální, měřítkové a dokreslující, rating, panel, experiment laboratorní a přirozený, sekundární informace interní a externí.

Motivace k části lekce 6.2

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- popsat institucionální provádění marketingového výzkumu,
- vyjmenovat metody marketingového výzkumu,
- stručně charakterizovat hlavní metody.

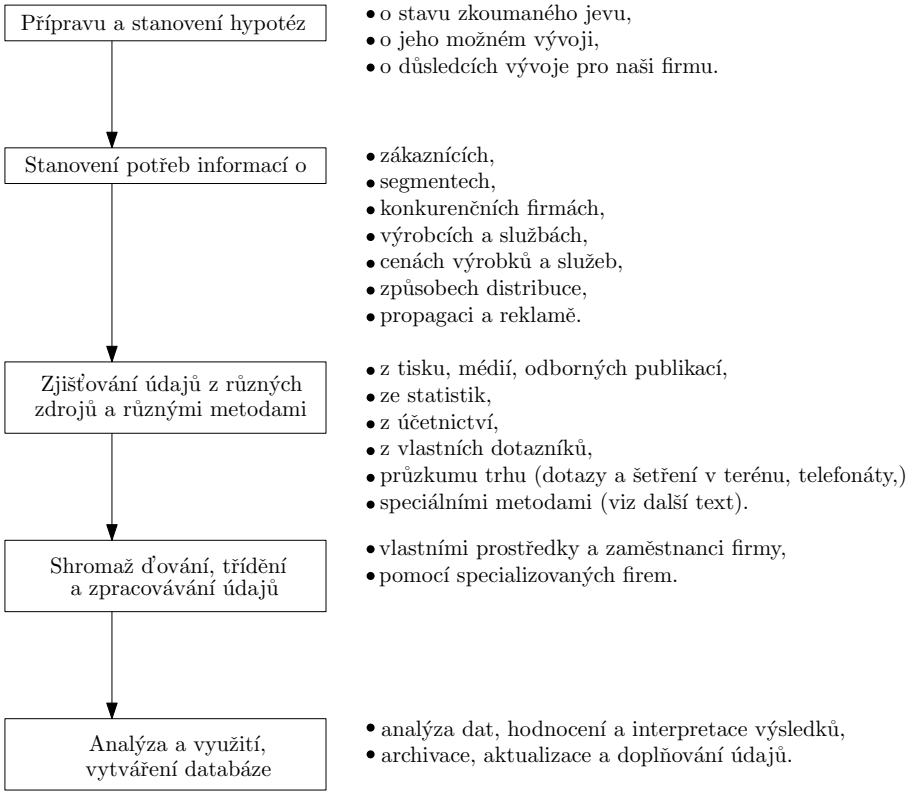
Výklad

Marketingový výzkum jsou činnosti, pomocí nichž buď organizace sama nebo jí pověřená externí firma, získává informace o základních charakteristikách konkrétního trhu. Základními oblastmi marketingového výzkumu jsou pak zjištění:

- rozsahu a charakteristik tržních segmentů,
- tržního potenciálu,
- potenciálu daného tržního segmentu,
- typu nákupního chování zákazníků z daného tržního segmentu,
- možného budoucího zájmu zákazníků o výrobky a služby,
- účinnosti jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

6.2.1 Marketingový výzkum

Výzkum můžeme rozdělit do těchto následujících fází: *Fáze*



Obrázek 6.3: Fáze marketingového výzkumu

Základní výzkum trhu má **dva směry.** Každý z těchto směrů vyžaduje odpovídající metody. Tyto směry jsou dány přístupem k účelu měření: *2 směry*

a) *Kvantitativní směr (episkopický)* *Episkopický*

je zaměřen na rozsah, počet výskytu jevu, tj. věcné údaje. Zjišťuje tedy:

- fakta,
- data o chování zákazníků,
- měřitelné (příčinné) souvislosti,
- preference.

Příklad:

Výsledkem episkopického výzkumu budou údaje o obyvatelstva daného segmentu (například důchodců) v dané lokalitě, počtu kusů určitého výrobku, cenovém vývoji u konkurence, počtu konkurujících subjektů v dané lokalitě, výše tržeb, výše nákladů atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Demoskopický

b) *Kvalitativní směr (demoskopický)*

zkoumá důvody chování, příčiny reakce, názory, jeho základní otázkou je slovo „proč“, zjišťuje tedy:

- postoje zákazníků,
- motivy ke koupi či naopak,
- prožitky (vnímání věci),
- mínění zákazníků atd.

Příklad:

Při provádění tohoto výzkumu zjišťujeme například vědomosti zákazníků o výrobku, o firmě, o značce. Zjišťujeme přání zákazníků, jejich představu výrobku, možnosti vývoje služeb, záměry do budoucnosti atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Metody

Metody zjišťování můžeme opět rozdělit do dvou skupin:

a) **Primární,** mezi něž patří:

- pozorování,
- dotazování,
- experimentování,
- tzv. panel.

b) **Sekundární,** a to:

- interní (zevnitř firmy, podnikové informace),
- externí.

Výsledky, kterých dosáhneme velmi závisí nejen na zvolené technice, metodě výzkumu, ale také na výběru odpovídajícího vzorku. V podstatě rozeznáváme opět dvě možnosti výběru:

Výběry

a) **Výběr reprezentativní,**

který může být ještě dále diferencován jako:

- úplný výběr,
- náhodný výběr,
- kvótní výběr.

Příklady:

Při zjišťování údajů týkajících se například všech učitelů právnických fakult v ČR pak:

- úplným výběrem se ptáme všech členů všech právnických fakult v ČR,
- při náhodném výběru vybereme namátkově například PF v Olomouci a ptáme se všech jejích učitelů,
- při kvótním výběru vybereme například učitele katedry trestního práva na všech fakultách v ČR.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

b) **Výběr nereprezentativní,** používá dvou možností, a to:

- metodu vhodného úsudku (kdy předpokládáme na základě určitých indicií, že určitý subjekt by se mohl stát například našim klientem, pak ho kontaktujeme a zjišťujeme jeho přání, požadavky atd.),
- metodu vhodné příležitosti (kdy využijeme jiné příležitosti, například porady, k provedení výzkumu).

6.2.2 Primární metody

Primární metody

1. **Dotazování**

   Představuje sběr informací na základě přímého nebo nepřímého kontaktu s představiteli vybraného vzorku respondentů. Základem je v obou případech určitá komunikace výzkumného pracovníka s tázanými, a ta může být buď **přímá nebo nepřímá.**

   Příklad:

   Přímá komunikace znamená rozhovor, dialog, mezi nepřímé dotazování patří dotazník, telefonát, fax, e-mail.

   a) **Přímé dotazování, rozhovor** *Rozhovor*

   Rozhovor může být *standardizovaný,* a to:

   - *zjevný* (otázky jsou přesně stanoveny a odpovídající ví, že je dotazován, často si může i otázky předem přečíst),
   - *skrytý* (respondent neví, že je tázán, může hádat, projevuje svou vůli či nevůli, přání, objasňuje své postoje, atd. Tento typ rozhovoru bývá anonymní).

   Rovněž *nestandardizovaný rozhovor* může mít dvě formy, a to jako:

   - *zjevný* (kdy volba otázek, jejich počet a posloupnost je určována pouze tazatelem, tazatel určuje sled otázek, není dopředu stanoven ani rozsah či struktura otázek),
   - *skrytý* (kdy způsob otázek, jejich počet, skladba vyplývá často ze situace, z průběhu akce a z odpovědí respondenta. Připravit tento rozhovor je obtížnější, tazatel ani respondent dopředu neví, jak se rozhovor bude vyvíjet).

   b) **Nepřímé dotazování**

   - *Dotazník* *Dotazník*
     představuje formu menšího vpádu do soukromí tázaného, někteří lidé (zejména důchodci) vnímají tuto formu komunikace docela pozitivně, jako možnost vyjádřit se k určitým věcem, prezentovat své názory. Přesto je návratnost řady dotazníků velmi malá a s tímto faktem je třeba počítat. Může se tedy jednat i o značné náklady (dopisy, známky atd., neboť respondenta nelze za službu pro firmu nutit k jakýmkoliv úhradám), které nemusejí přinést žádoucí efekt.
     Sestavení dotazníku má své zásady. Především nesmí tázaného příliš zatěžovat, má být krátký, jeho vyplnění nemá trvat více než několik minut, nemá mít

více než maximálně tři desítky jednoduchých otázek, nemají se dotýkat soukromí tázaného, mají být vhodně, přehledně uspořádány a graficky upraveny.

Telefonáty

- *Telefonické dotazování* (fax, e-mail)
  Je velmi rozšířené v USA, v Evropě není vždy chápáno jako pozitivní jev. Převažuje spíše pocit vpádu do soukromí, pocit znepokojení, znejistění jak může být odpovědí využito či eventuelně i zneužito (tím pádem některé odpovědi nemusí být zcela pravdivé). Často je vnímáno i jako agresivní nápor firmy do soukromí daného subjektu, odpovědi mohou být tudíž rovněž agresivní, zvláště, pokud například pracovník zavolá dopoledne člověku, který přišel z noční směny a spal. Správné načasování tohoto nástroje je tedy podstatné pro získání relevantních odpovědí. Nejčastěji se tak firmy dotazují respondentů v období od 16 do 19 hodiny. Výhodou tohoto způsobu sběru informací je rychlost a získání značného počtu odpovědí během krátké doby. Na druhé straně nelze tímto způsobem klást příliš mnoho otázek, ideální je pouze jedna, popřípadě dvě otázky.

c) **Otázky při přímé i nepřímé komunikaci**

Dobré výsledky sběru informací jsou závislé na výběru, počtu, sledu a kvalitě otázek. To platí jak i rozhovoru, tak i při nepřímých formách dotazování. Pokládat správně správné otázky je umění každého moderátora. Mezi základní zásady techniky otázek a struktury rozhovoru či dotazníku patří zejména:

- otázky pokládat v srozumitelné úrovni pro daný typ respondentů, v úrovni jejich chápání a vnímání, v jejich vyjadřovacích schopnostech a profesním jazyce. Jinak se budeme obracet na učitele právnické fakulty s odbornými dotazy týkajícími se školství, práva, organizace výuky atd., jinak se musíme tázat laiků,
- otázky mají být formulovány tak, aby jim respondent okamžitě rozuměl, (uvádí se, že například Japonci jsou tak zdvořilí lidé, že prakticky na každou otázku odpoví ano a ukloní se, ačkoliv nerozumí, popřípadě neví na co se tazatel ptá), otázky nemají obsahovat dvojsmysly, slangové výrazy, vulgární slova, příliš mnoho cizích slov atd.,
- otázek nemá být příliš mnoho, nemají respondenta zdržovat, otázka má být krátká, jasná, snadno zapamatovatelná, nemá jich být příliš mnoho najednou,
- při rozhovoru má tazatel správně intonovat, projevovat zájem, vyzdvihovat určitá slova, projevovat účast, jeho reakce musí být přiměřená, zdvořilá atd.

Takovýchto zásad bychom jistě našli mnohem více. Velkým nebezpečím pro každého moderátora je při přímém rozhovoru kladení sugestivních otázek, popřípadě otázek, které přímo vnucují možnou nepravdivou odpověď.

Příklad:

Sugestivní otázka může být formulována například takto: „předpokládám, že se denně umýváte ráno i večer, ano?“. Na takto položenou otázku nemůže běžný respondent odpovědět jinak, než potvrdit správnost tohoto předpokladu, i kdyby to pravda nebyla.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Otázky můžeme dělit na nástrojové a výsledkové.

1) *Nástrojové otázky*

Typy nástrojových otázek

používáme jako postupné nástroje sloužící ke zjištění jednak relevantních respondentů, jednak jako konkrétní souhrn nástrojů zabezpečujících přes agregátní údaje zjištění detailních informací. Tyto otázky tvoří proto souhrn nástrojů, pomocí nichž se postupně dostáváme k cíli. Tak jako ke každé práci potřebujeme určitý souhrn nástrojů a pomůcek, odpovídající technologický postup, tak i v informatice je nutné používat pro každý okruh témat a respondentů přiměřený a odpovídající okruh otázek. Ten je tvořen zejména:

- Otázkami *filtračními,*
  kdy se snažíme získat odpovídající okruh fundovaných, věci znalých respondentů. Problémem je totiž jev, který může znamenat ztížení naší práce, neboť někteří lidé mluví často o věcech, jimž nerozumějí (někdy dokonce rádi a s nadšením). Tento typ otázek má proto diskriminační povahu, snažíme se z našeho vzorku vyloučit takové respondenty, kteří by sice rádi hovořili k problému, ale například naše výrobky vůbec nevlastní, neviděli je atd. (je potom zbytečné pokračovat v detailních otázkách týkající se například jednotlivých funkcí tohoto výrobku). Tím také vyloučíme možnost nepravdivých odpovědí.
  Příklad:

  Někteří lidé se bojí například přiznat, že nemají mobil, nepoužívají ho, že nemají vlastní auto (auto patří manželce, on je pouze řidič), že nepoužívají internet (nerozumí tomu), že nikdy neletěli letadlem atd. Pokud by se snažili tuto skutečnost zamlčet, při rozhovoru by pak při detailnějších otázkách odpovídali zcela nepravdivě. Tomu se snažíme úvodními otázkami předejít.
  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .
  . . . . . .

- Otázkami *analytickými,*
  které vymezují další směr rozhovoru. Jsou to otázky zvané „křižovatky“, určují pokračování rozhovoru jedním směrem. Vesměs jsou to otázky, na které lze odpovědět ano nebo ne, pokud odpovíme ano, tazatel rozvíjí dotazy po této linii dále do podrobností.
  Příklad:

  Víte čím se zabývá správní právo? Ano?, dobře, úřady mají na vyřízení žádosti 30, v případě složitějších věcí 60 dnů. Jak posuzujete tyto lhůty, zdá se Vám to přiměřené? Ne? Co byste navrhoval? Proč? Nakolik? Atd.
  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .
  . . . . . .

- Otázkami *psychologicko-funkčními,*
  které navozují užší kontakt mezi tazatelem a tázaným, a to jak při osobním rozhovoru, tak i při neosobním vztahu například v dotazníku. Jsou také nazývány otázkami kontaktními, mají vytvořit příznivou atmosféru, popřípadě povzbudit tázaného k dalšímu postupu. Jejich součástí bývá tedy pochvala, projev důvěry a uznání.
  Příklad:

  Jsou to otázky typu „mám za to, že jste ten správný člověk, který nám může pomoci při řešení tohoto problému. Co říkáte na situaci v oblasti. . .?“

nebo „byl byste ochoten přijmout naše pozvání a spolu s námi se zúčastnit ankety, která řeší závažný problém...“, „vidíme, že jste vzdělaný a chytrý člověk a dobře tomu rozumíte. Mohl byste nám odpovědět na otázku, jak dál postupovat při řešení dopravy v našem městě...?“.

Uveďte vlastní příklad:

.....

.....

- Otázkami *kontrolními,*
  které jsou součástí celého rozhovoru nebo dotazníku po určitých úsecích dotazování. Těmito otázkami ověřujeme, zda tázaný vypovídá pravdu, zda si nevymýšlí, nepřikrášluje nebo úmyslně nezkresluje. Tyto otázky je nutné vkládat vždy po určitém úseku dotazů tak, aby se prověřila důvěryhodnost předcházejících odpovědí (resp. i jedné jediné důležité odpovědi) položené dříve. Pokud zjistíme rozpor, musíme takovou otázku pokládat za chybnou, buď ji vyloučit nebo položit znovu. V případě opakovaných rozporů odpovědí s kontrolními otázkami musíme verbální nebo písemný projev takovéto osoby považovat za zcela nedůvěryhodný a tudíž nevyužitelný. Systém nepozorovaného vkládání kontrolních otázek by měl být součástí jakéhokoliv rozhovoru, jakož i nepřímého psaného dotazování.

  Příklad:

  Obvykle po deseti otázkách položíme další, která potvrdí nebo vyvrátí, případně zpochybní pravdivost první odpovědi. Pokud například tázaný v první odpovědi uvedl, že si pravidelně dvakrát denně čistí zuby, v desáté otázce založíme dotaz na výběru tří neexistujících značek a zeptáme se, kterou z nich nejvíce používá. Má uvést, že tyto značky nezná. Kontrolní otázky jsou ponejvíce tzv. chytáky, z nichž vidíme, že tázaný nevypovídá pravdivě nebo správně.

  Uveďte vlastní příklad:

  .....

  .....

Typy výsledkových otázek

2) *Výsledkové otázky*

Jsou to otázky, které ve svém souhrnu všechny směřují k objasnění daného konkrétního problému a umožňují nám tak odvodit výsledky naší dotazníkové nebo verbální akce. Patří mezi ně především tyto skupiny otázek:

- Otázky *nominální,*
  které jsou vlastním účelem dotazování. Jejich důvodem je zjistit důležité skutečnosti, zjistit přání a potřeby zákazníků, zjistit jejich motivy, zájmy, názory. Jsou to zásadní otázky k meritu věci, jsou vlastním jádrem marketingového výzkumu. Vesměs slouží k nominálnímu určení potřebnosti, i když se jedná často o kvalitativní otázky, jsou mnohdy podloženy i kvantifikací.

  Příklad:

  Jedná se o celou škálu dotazů v závislosti na.předmětu a oboru zkoumání. Uvádíme možný sled těchto otázek: Uvažujete, že byste si pořídil auto? K jakému účelu byste auto potřeboval? Jaký typ auta byste si rád koupil? V jaké cenové relaci? Co byste považoval za účelné z možných doplňků? Jaké parametry preferujete nejvíce? Atd.

  Uveďte vlastní příklad:

  .....

. . . . . .
. . . . . .

- Otázky *měřítkové,*
  Které jsou založeny na porovnávání věcí nebo hodnot. Svým způsobem i kvantifikují daný problém, vyjadřují určitý stupeň nebo měřítko hodnot. Užívá se rozmezí, hodnotících ukazatelů (slovních nebo číselných), popř. jsou věci jsou porovnávány s jinými hodnotami. Mezi tyto otázky patří také **rating, Lickertova stupnice** (rozdělení škály na levou, pravou část a střed), celá řada verbálních hodnocení typu horko, dusno, pařák, zima, chladno, mrazivo, krutá zima atd.

  Rating

  Lickertova stupnice

  Příklad:

  Typickými ukázkami těchto otázek jsou otázky kladené dětem jako například „ukaž jak máš ráda maminku?“ nebo hodnocení ve škole: „výborně, velmi dobře, dobře, nevyhověl“ či podobné škály a stupnice používané ve všech oborech lidské činnosti.

  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .
  . . . . . .
  . . . . . .

- Otázky *dokreslující,*
  jsou vesměs závěrečné dotazy, kdy hlavní problém je už zodpovězen a z názorů nebo odpovědí tázaného vyplývá určitá návaznost na jiný problém. Jsou také označovány jako „sondy“, jejich cílem je prohloubení problematiky dalším směrem, který by měl být řešen v souvislosti s primárním okruhem.

  Příklad:

  Při řešení problematiky jaké auto upřednostňují zákazníci se na závěr zeptáme jak často jezdí vlakem a zda si nemyslí, že vlaková doprava představuje spíše žádoucí směr rozvoje dopravy, co si myslí o vlakové dopravě, jaké problémy vidí v její kvalitě, potřebnosti, rychlosti atd.

  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .
  . . . . . .

Cvičení č. 6:

Pokuste se sestavit dotazník k určitému problému, který chcete řešit. Dotazník předložte určitému vzorku respondentů a vyhodnoťte ho.

2. **Primární metody: experimentování, panel a pozorování**

   Pozorování je metodou, která se dá použít při zkoumání či zjišťování existujícího jevu. Vesměs se jedná o tvorbu či aplikaci statistik, kdy základními ukazateli jsou procenta, četnosti, frekvence, průměry, pravděpodobnosti a další aparát matematicko-statistických metod. Výsledkem pozorování jsou pak tabulky či grafické znázorňování zjištěného jevu. K pozorování se dá využít i vlastních zaměstnanců, v řadě případů se však využívá specializovaných agentur, které řeší problematiku například najímáním důchodců nebo studentů v případech dlouhodobějšího pozorování a zaznamenávání určitého jevu. V současné době lze pro tento účel využívat i celé řady audiovizuálních prostředků, čipů (například počet vkladů, výběrů), automatizace a computerizace. Obdobných prostředků se používá i v oblasti dotazování, proto je někdy těžké určit přesnou hranici mezi pozorováním a dotazováním.

   Pozorování

Úkol k textu č. 6.2:

Pro pozorování a záznam jevů se často využívá studentů, nejvyšší počet akcí, které jsou založeny na pozorování a zápisu počtu zjištěných faktů, proto probíhá o prázdninách, v době studijního volna apod. Jistě jste se s podobnými nabídkami na různé sčítací akce seznámili. Pokuste se uvést nejméně 3 akce využívající principu pozorování a zápisů zjištěných faktů, které jsou typické právě pro využití studentů. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a poznamenejte si tam uvedené příklady.

Panel

Panel je technika pro označení relativně stálých souborů respondentů, které stabilně využíváme pro zjišťování potřebných údajů pro naši firmu. Jedná se například o stabilní reprezentativní vzorek věrných zákazníků firmy, na které se obracíme s určitými dotazy (oslovování těchto zákazníků přispívá k dobrému jménu naší firmy, neboť firma tak dává najevo, že si váží těchto věrných zákazníků a jejich názorů). Zákazníci nabývají dojem důležitosti jejich názorů pro rozvoj firmy a tím více přispívají k propagaci firmy. Ve firmě může existovat několik takovýchto panelů, obvyklý je panel dodavatelů a odběratelů, který bývá ještě podrobněji diverzifikován například na velkoodběratele, maloodběratele, domácnosti, individuální zákazníky, dealery atd.

Experiment je metoda, která na první pohled jakoby nepatřila mezi ekonomické metody, řada výrobců, obchodníků či manažerů se často doslova bojí experimentovat, zatímco na druhé straně jsou inovátoři, kteří svou strategii založili čistě na experimentech. Je skutečností, že řada experimentů v ekonomii může skončit špatně a důsledky mohou být značné, je však také pravdou, že pokrok a vývoj si často žádá právě experimenty i v oblasti výroby, prodeje, organizace, distribuce atd., a že právě experimentování je hybnou silou i v ekonomickém světě.

Zatímco pozorování, resp. často i dotazování se týká jevů a hodnot, které reálně existují, experiment naproti tomu řeší situaci budoucnosti, je zaměřen na jevy, které teprve nastanou nebo mohou nastat při zavádění některých opatření nebo variabilních faktorů. Cílem a podstatou experimentu je zjištění určitých příčinných souvislostí a vazeb při zavádění konkrétních opatření nebo nových, jiných parametrů v kontrolovaných podmínkách. Experiment může být prováděn:

Laboratorní experiment
Experiment v terénu

- v laboratorních podmínkách (to platí obecně téměř pro všechny vědy), tedy v umělém prostředí či v izolovaných podmínkách,
- v terénu (in field), tzn. v přirozených podmínkách.

Zatímco v laboratorních podmínkách se především zkoumají technické parametry, značnou část ekonomických parametrů musíme experimentálně ověřit v podmínkách přirozených.

Příklad:

Experiment v přirozených podmínkách se používá především při zkoumání možných účinků nové reklamy, nově utvářených obalů, změny barevnosti obalu, výrobku, změny distribuce, nového uspořádání katalogu atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

6.2.3 Sekundární metody marketingového výzkumu

Primární metody jsou založeny na prvotním zjišťování údajů, dotazování, interview, experimentování. Jedná se tedy o metody spíše „in field“ (v poli, v terénu). Informační pracovníci

chodí mezi zákazníky, dotazníky jsou distribuovány na konkrétní adresy, ve firmě nebo v pověřené agentuře se tyto údaje zpracovávají a jako nově zjištěné informace předávají manažerům firmy k rozhodování.

Sekundární metody jsou metody založené na skutečnosti, že celá řada jiných institucí, popřípadě vnitropodnikových útvarů, již některé údaje pro své potřeby zpracovala a tyto údaje jsou sekundárně využitelné i pro potřeby marketingového výzkumu. Proto můžeme rozeznávat sekundární marketingové informace interní a externí.

Interní informace jsou zastoupeny v celém MIS (marketingovém informačním systému), jehož interní složkou je PIS (podnikový informační systém) a PES (personální informační systém). Všechny údaje, které jsou uloženy v databázi těchto informačních systémů tvoří interní zdroj sekundárních informací, které byly pořízeny, jsou aktualizovány, doplňovány a archivovány pro primární účely konkrétních podnikových útvarů, avšak jsou sekundárně využitelné právě pro potřeby marketingu. Jedná se tedy o spoustu informací z účetnictví, podnikových statistik, personální evidence, skladové evidence, evidence prodeje atd. Všechny tyto údaje, pokud jsou vedeny v delším časovém horizontu tvoří výbornou datovou základnu pro využití v marketingu.

Externí informace poskytují firmě *partnerské organizace,* a to buď na základě dohod nebo i nákupu informací. Vzhledem k tomu, že informace je často považována za nejlepší druh zboží, jsou některé informace předmětem tržní výměny. Značná část informací je však poskytována v rámci partnerské spolupráce. Lze označit několik externích zdrojů, ze kterých lze získávat hodnověrné informace, jako například:

- Česká obchodní a průmyslová komora (ČOPK), Hospodářská komora ČR, Agrární komora atd.,
- Finanční instituce,
- Ministerstvo zahraničí (informace o zahraničních firmách),
- Obchodní (vojenské atd.) oddělení českých ambasád v zahraničí,
- Statistické ročenky a další výstupy Českého statistického úřadu,
- Odborné časopisy,
- Daňové a účetní poradenství,
- Poznatky z veletrhů a výstav,
- Průmyslová špionáž apod.

Obě formy informačních zdrojů jsou marketingovým útvarem analyzovány, vyhodnocovány, aktualizovány a ukládány, a to pro současné, ale i pro případné budoucí využití. Tyto informace jsou součástí tzv. ošatky příležitostí.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 6.2:

Uveďte záznam konkrétního dotazovaní v počtu maximálně 15 otázek pro zjištění jaký výrobek by zákazník potřebovat na trhu výrobků či služek. Použijte různé typy otázek a označte o jaký druh otázek se jedná. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Část pro zájemce:

Problematika této části lekce patří do oblasti sociologie a marketingová praxe i teorie ji převzala právě z poznatků sociologických průzkumů. Nejlepšími vyučovacími metodami je přímé získání zkušeností z provádění těchto průzkumů, kladení otázek, jejich vyhodnocování, aplikace různého typu otázek či škál hodnocení. Pokuste se doma nebo v práci zjistit určité názory či vědomosti Vašich rodinných příslušníků nebo spolupracovníků použitím vybraných souborů otázek dle uvedeného seznamu a charakteristik této části lekce. Naučíte se tím více z praxe a teorie marketingu než biflováním textu.

Shrnutí:

- Marketingový výzkum jsou činnosti, pomocí nichž organizace získává informace o základních charakteristikách konkrétního trhu.
- Základní výzkum trhu má dva směry, episkopický (kvantitativní) a demoskopický (kvalitativní).
- Metody zjišťování můžeme rozdělit do dvou skupin, jako primární a sekundární.
- Primární metody tvoří pozorování, dotazování, experimentování a panel.
- Sekundární metody jsou tvořeny interními a externími zdroji.
- Dotazování je založeno na přímé (osobní) nebo nepřímé (písemné) komunikaci.
- Rozhovor může být standardizovaný, zjevný nebo skrytý.
- Rovněž nestandardizovaný rozhovor může mít dvě formy, může být zjevný nebo skrytý.
- Nepřímé dotazování je prováděno především prostřednictvím dotazníků, telefonicky, faxem, e-mailem.
- Otázky můžeme dělit na nástrojové a výsledkové.
- Nástrojové otázky používáme jako postupné nástroje sloužící ke zjištění relevantních respondentů.
- Patří mezi ně otázky filtrační, analytické, psychologicko-funkční a kontrolní.
- Výsledkové otázky jsou otázky, které ve svém souhrnu všechny směřují k objasnění daného konkrétního problému.
- Patří mezi ně otázky nominální, měřítkové a dokreslující.
- Mezi měřítkové otázky patří rating.
- Pozorování je primární metoda, která se používá při zkoumání či zjišťování existujícího jevu.
- Panel je technika pro označení relativně stálých souborů respondentů, které stabilně využíváme pro zjišťování potřebných údajů pro naši firmu.
- Experiment je primární metoda, která řeší situaci budoucnosti, je zaměřena na jevy, které teprve nastanou nebo mohou nastat při zavádění některých opatření nebo variabilních faktorů.
- Experiment může být prováděn v laboratorních podmínkách, tedy v umělém prostředí či v izolovaných podmínkách, nebo v terénu, tj. v přirozených podmínkách.
- Sekundární metody jsou založené na skutečnosti, že celá řada jiných institucí, popřípadě vnitropodnikových útvarů, již některé údaje pro své potřeby primárně zpracovala.
- Interní informace poskytují zaměstnanci či vnitropodnikové útvary, systémy MIS, PIS a PES.
- Externí informace poskytují partnerské organizace, případně jsou výsledkem průmyslové špionáže.

Kontrolní otázky:

1. Jaké jsou základní oblasti marketingového výzkumu?
2. Jaké jsou fáze marketingového výzkumu?
3. Jaké jsou dva základní směry marketingového výzkumu?
4. Co má za cíl episkopický výzkum?
5. Co má za cíl demoskopický výzkum?
6. Jaké znáte vzorky respondentů?
7. Jaké znáte primární metody provádění marketingového výzkumu?
8. Jaký je rozdíl mezi přímou a nepřímou komunikací při dotazování?
9. Jaké jsou hlavní zásady pro tvorbu dotazníků?

10. Jak byste definovali funkci nástrojových otázek?
11. Jaké znáte nástrojové otázky?
12. Jak byste definovali funkci výsledkových otázek?
13. Jaké znáte výsledkové otázky?
14. Co je to rating?
15. Co je to panel?
16. Jaké znáte druhy experimentu?
17. Jaké znáte druhy interních informací?
18. Jaké instituce mohou být zdrojem externích informací pro marketingový výzkum?

Průvodce studiem:

Tato část lekce nás uvedla do pragmatických prací spjatých se získáváním, sběrem, údržbou souborů informací a jejich využitím v podnikové praxi. Je výhodou marketingových pracovníků, že v této oblasti se pohybuje celá řada softwarových firem, které nabízejí spoustu v podnikové praxi využitelných produktů. Tyto programy jsou nezbytností především u velkých podniků. Pokud máte možnost seznamte se s některými programy sami, existují veletrhy či výstavy výpočetní techniky včetně softwarových produktů, řada těchto firem také zdarma či za malý obnos poskytuje demoverze. Jejich využitím získáte rovněž větší přehled po této problematice než pouhým čtením výukového textu. Doporučujeme Vám proto, seznámit se s některými softwarovými produkty, ať již přímo z marketingu, nebo z oblasti podnikové ekonomiky.

Autotest:

1. Kvantitativní směr (episkopický) výzkumu trhu nesleduje:
   (a) data o chování zákazníků
   (b) měřitelné (příčinné) souvislosti
   (c) postoje zákazníků
2. Kvalitativní směr (demoskopický) výzkumu trhu nesleduje:
   (a) motivaci ke koupi
   (b) vnímání věci zákazníky
   (c) preference zákazníků
3. Mezi nástrojové otázky nepatří:
   (a) Otázky filtrační
   (b) Otázky kontrolní
   (c) Otázky měřítkové

Kapitola 7

Marketingová strategie

Popis souhrnné lekce:

Tematika této lekce je velmi rozsáhlá, proto byla lekce rozdělena do několika částí. Avšak i část zabývající se produktem, je natolik obsažná, že bylo nutno ji ještě více rozčlenit a problematiku vymezit do několika relativně samostatných částí. Naopak některé nástroje realizačního mixu jsou popsány na malém prostoru, proto došlo i ke spojení úzké problematiky do jedné části lekce. Souhrnná lekce má následující strukturu:

7	Marketingová strategie
7.1	Strategie marketingové nabídky – marketingový mix
7.2	Vývoj, testování a zavádění nových výrobků
7.3	Životní cyklus výrobků
7.3.1	Obecný tvar vývojové křivky životního cyklu výrobku
7.3.2	Modifikace životního cyklu výrobku
7.4	Řízení výrobkových řad
7.4.1	Základní pojmy výrobkových struktur
7.4.2	Portfolio výrobků
7.4.3	Současné trendy při řízení výrobkových řad
7.5	Obal
7.5.1	Funkce obalu
7.5.2	Požadavky na obal
7.6	Cena
7.6.1	Způsoby stanovení cen
7.6.2	Strategie stanovení ceny
7.6.3	Formy cen, vlivy na velikost ceny
7.7	Promotion (podpora prodeje)
7.8	Placement (distribuce)
7.9	People (lidský faktor)

Tato souhrnná problematika realizace marketingu tvoří páteř činnosti marketingových útvarů, proto jí je věnována v této studijní opoře velká pozornost. Celá lekce byla rozdělena do relativně uzavřených částí. Je třeba ji studovat postupně, jednotlivé části na sebe navazují. Největší pozornost je věnována základnímu prvku marketingového mixu, tj. produktu. Pro jeho důležitost, správné atributy a práci marketingového útvaru s tímto nástrojem, je mu věnováno hned několik částí této lekce.

Délka souhrnné lekce: 90 + 60 + 60 + 120 + 90 + 90 + 90 minut = 600 minut = 10 hodin

Klíčová slova jsou uváděna za jednotlivé části.

Motivace k lekci:

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

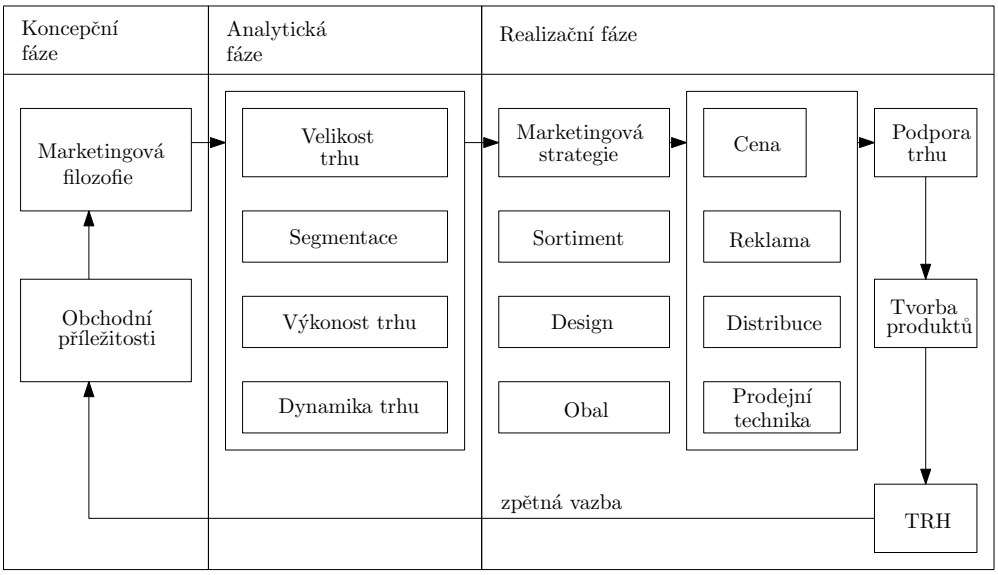
- Vyjmenovat jaké nástroje marketingového mixu používá realizační fáze marketingového řízení,
- definovat členění produktů a uvést stručné charakteristiky jednotlivých druhů,
- objasnit pojem „komplexní výrobek“,
- popsat obecnou křivku životního cyklu výrobku a uvést modifikace této křivky,
- objasnit bostonskou matici,
- popsat vývojové trendy v oblasti produktů,
- popsat funkce obalu,
- popsat strukturu a funkci jednotlivých druhů cen a cenových strategií
- vysvětlit funkci „promotion“, popsat formy reklamy
- vysvětlit funkci „placement“,
- objasnit nástroj označovaný jako „people“.

Výklad

Pokud má firma nebo instituce jasně definovanou svou filozofii a strategii, pokud má jasnou koncepci, na které trhy se bude orientovat, který segment (respektive několik segmentů) je pro ni cílový, jakmile rozhodne o svém tržním umístění, může pokročit do realizační fáze marketingových činností.

Realizační fáze marketingu je komplex činností, jejichž výsledkem je vybraná strategie nabídky.

Celý marketingový algoritmus můžeme zobrazit následujícím obr. 7.1. Graf ukazuje obsah a návaznosti realizační fáze marketingu v celkovém kontextu marketingových činností.



Obrázek 7.1: Fáze marketingu

7.1 Strategie marketingové nabídky – marketingový mix

Popis části lekce 7.1
Tato část lekce vymezuje marketingové nástroje v rozpětí marketingového mixu 4-8 P. Dále se zabývá pouze produktem, základním nástrojem marketingového mixu. Je rozebrán pojem komplexního výrobku, členění výrobků, značka. Na tuto část lekce navazuje další část, která se rovněž zabývá některými charakteristikami produktu.

Délka části lekce 7.1: 90 minut

Klíčová slova:

Marketingový mix, 4, 5, 8 P, komplexní výrobek, jádro výrobku, spotřební zboží, impulzivní zboží, zvláštní zboží, speciální zboží, nevyhledávané zboží, běžné zboží, kapitálové statky, investiční zařízení, značka výrobku, značka výrobce, značka obchodníka, logo firmy, pozice výrobku na trhu.

Motivace k části lekce 7.1

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- Vyjmenovat jaké nástroje marketingového mixu používá realizační fáze marketingového řízení,
- definovat členění produktů a uvést stručné charakteristiky jednotlivých druhů,
- objasnit pojem „komplexní výrobek“,
- vysvětlit důležitost značky podniku či produktu

Výklad

Strategie marketingové nabídky znamená výběr správného výrobu či služby pro vybraný segment trhu. Nejedná se však pouze o samotný výrobek či službu, neboť součástí této nabídky je souhrn dalších atributů, které k tomuto výrobku či službě patří. Daný segment trhu musí dostat nejen žádoucí a žádaný výrobek, ale tento výrobek musí mít odpovídající cenu, zákazník musí být o výrobku dostatečně dobře informován, výrobek se k němu musí dostat vhodnou formou distribuce atd. Všechny tyto aspekty, které nedílně patří k produktu se nazývají **marketingovým mixem.** Musíme tedy namixovat pro každého vybraného zákazníka ten správný obsah, formu, cenu, formu prodeje apod. tak, aby celý tento komplex nabídky odpovídal jeho potřebám a možnostem.

Marketingový mix

Pojem marketingového mixu je v odborné literatuře často (v závislosti na době vydání) uváděn rozdílně. Nejstarší členění zahrnuje klasické pojetí marketingového mixu jako tzv. **4P.**

Pod tímto označením se skrývají čtyři anglická slova vyjadřující charakteristiku daného nástroje marketingu, tedy:

Klasická 4P

- Product (výrobek nebo službu),
- Price (cenu),
- Promotion (podpora prodeje),
- Placement (umístění).

ad **Product**

není pouze hmotný či nehmotný předmět prodeje. Spolu s vlastním výrobkem jsou spjaty i další komponenty, pod kterými rozumíme například služby spjaté s vlastním výrobkem, záruky, dostupnost náhradních dílů, značku výrobku nebo značku výrobce,

jakost a technickou úroveň, rychlost a dostupnost servisu a jeho rozsah, životnost, užitečnost a jeho estetické provedení, design, životní cyklus výrobku atd.

ad **Price** (cena)

rovněž není chápána pouze jako peněžní vyjádření hodnoty daného produktu nebo služby. Součástí marketingových činností spjatých s tímto atributem je i stanovení celkové cenové strategie firmy, cenové strategie vůči vybranému segmentu trhu, stanovení slev, bonifikací, cenových náležitostí včetně platebních podmínek atd. Stanovení ceny by mělo patřit do výlučné kompetence marketingového útvaru, cena by měla být velmi dynamickým nástrojem pro prosazování celkové firemní strategie, její vliv na ekonomické výsledky firmy je často zásadní, proto její přípravě, správnému nasazení a operativnímu vyhodnocování musí marketingový útvar věnovat náležitou pozornost. Součástí cenové politiky jsou i pohyby cen v závislosti na různých faktorech, cena je reakcí na změny poptávky či jiných ukazatelů trhu, je tedy třeba zjišťovat, analyzovat a vyhodnocovat i celou řadu dalších faktorů, které přímo či nepřímo mohou na stanovení či pohyb ceny působit.

ad **Promotion** (podpora, stimulace prodeje)

obsahuje prodejní metody a prodejní techniky, komunikaci se zákazníkem, doplňkové akce na podporu prodeje, propagaci a reklamu, osobní prodej, publicitu, slevy a další atributy zlepšující odbyt výrobků a služeb.

ad **Placement**

je nástroj, který neznamená pouze umístění výrobku či služby na adekvátním trhu, ale obsahuje i další komplex činností spjatých s logistikou, dopravou, formou distribuce, řešení skladů, stanovení zásob atd.

Jak je zřejmé, všechny čtyři uvedené nástroje marketingového mixu obsahují řadu dalších nástrojů. Některé dílčí nástroje řazené pod některé z uvedených „P“ jsou tak důležité, že se jim ve firmě věnuje i několik odborníků, kteří jsou specializováni pouze na dílčí složku některého nástroje. Jako příklad uvádíme reklamní specialisty, když tento aspekt podpory prodeje se stal natolik významným, že se tito specialisté nakonec osamostatnili a vytvořili reklamní agentury, které se zabývají pouze tvorbou reklamních šotů, sloganů, inzercí atd. Stejným způsobem se osamostatnil pohled na obal výrobku, když s růstem funkcí kladených na obal se tato problematika tak rozšířila, že obalu je věnováno další P.

Z produktu se postupně vyčlenila problematika obalu. Protože je tato problematika široká i složitá, bývá obal často považován za samostatnou složku marketingového mixu. Tím vnikl pojem **5P,** když pátou složku tvoří:

5P

- **Package (obal).** V naší publikaci se budeme obalem zabývat, a to právě jako samostatnou složkou marketingového mixu.

8P

V současné době rozeznávají marketingoví odborníci dokonce již 8P, když na dalších místech jmenujeme tyto další nástroje:

- **People** lidé,
  když pod tímto pojmem se skrývá způsob jednání především vlastních zaměstnanců, jejich loajalita vůči firmě, způsoby jejich výchovy, systémy odborného růstu, kariérový řád, systémy odměňování, řízení atd. Částečně se v tomto nástroji marketing dotýká a někdy i prolíná s řízením lidských zdrojů.
- **Process** (výrobní postup),
  pod tímto pojmem rozumíme samotný výrobní proces, postup výroby s ohledem na specifická přání zákazníků. I tento faktor marketingových činností můžeme leckdy vysledovat při výrobě některých produktů i v ČR. Koneckonců jedná se o klasické šití výrobků na zakázku, úpravy nábytkových sestav dle výběru varianty zákazníka apod. To, co je vcelku běžné u kusové výroby, respektive malých sérií,

se však stává obchodní politikou i v běžné hromadné výrobě. Jako příklad uvádíme výrobu automobilů, kdy nabídka výrobku obsahuje základní vybavení a zákazníkovi se na přání před vlastním dodáním nového vozu instalují jím zvolené doplňky, jako například klimatizace, airbagy, nosiče, metalíza atd. Tento faktor, tj. zhotovování výrobků na přání zákazníka se označuje jako customerizace, a je celkem značně rozšířeným jevem právě i v oblasti běžné hromadné výroby řady výrobců.

- **Planning** (plánování),
  je faktor, kterého si povšimneme podrobněji. Tvoří významný racionalizační prvek do celého procesu marketingových činností a efektivně koordinuje ostatní marketingové činnosti.
  Všechny uvedené nástroje jsou součástí jednoho marketingového mixu. Konkrétní zákazník tedy musí dostat správný výrobek za správnou cenu, na správném místě a správným způsobem. Obal výrobku musí obsahovat všechny podstatné informace, výrobek musí zákazníkovi plně vyhovovat kvalitou, musí mu být prodán příkladným správným způsobem a následné služby prodávajícího, které tvoří nedílnou součást prodeje, a které vzniknou po bezprostřední koupi musí být včasné a dobré.
  Každý segment trhu vyžaduje specifický mix a mnohdy i každý individuální zákazník musí dostat „svůj“ žádaný výrobek. Marketingový mix, jakožto součást realizační fáze navazuje na předcházející marketingové činnosti spjaté s průzkumem trhu, průzkumem zákazníka atd. Realizační fáze musí být tedy dokonale připravena předcházejícími marketingovými činnostmi.

1. **Produkt**

Definice produktu (výrobku nebo služby) se v marketingu liší od běžného chápání pojmu. Výrobek je prostředkem ke splnění potřeb. Potřeba je velmi složitá kategorie, často nedokážeme své potřeby ani definovat a hovoříme ve velmi obecných pojmech „něco by to chtělo“, „něco bych si dal“, „mám na něco chuť“ atd. Pokud má výrobek být vyroben pro uspokojení této potřeby musí mít vlastnosti odpovídající charakteru potřeby. Zákazník tak vlastně nakupuje uspokojení své potřeby a škála jeho potřeb je přece široká a rozdílná.Výrobek tedy není možné redukovat pouze na užitnou věc, ale jeho obsah, forma, estetika, design, cena atd., to vše musí odpovídat osobnosti uživatele, jeho životnímu stylu, náladě, psychice apod. Právě proto, že přicházíme nakupovat věci, které mají uspokojit naše potřeby (popřípadě naše potřeby koupě dárku, jenž uspokojí potřeby někoho jiného), můžeme často podlehnout přemlouvání prodávajícího, že právě to či ono je to pravé ořechové, podléháme reklamě, přemlouvání ovlivňovatelů, tlaku okolí atd. Nekupujeme věci, uspokojujeme pomocí věcí své potřeby. V tom je rozdíl. Firma totiž někdy dělá zásadní chybu v tom, že považuje za svůj produkt věc, která ale nemusí být stejná s tím, co si zákazník vlastně kupuje anebo chce koupit, protože předpokládá, že to může uspokojit jeho potřebu. *Zákazník totiž může vnímat produkt zcela odlišným způsobem, než jak jej vnímá výrobce.*

Příklad:

Dítě, chlapec přichází do prodejny s ovocem a žádá jedno jablko. „Tady máš krásné jablíčko za 5 korun“, říká prodavačka. „Ale já bych chtěl, aby uvnitř byl veliký červ“, říká chlapec, „to je pro paní učitelku“. V příběhu je zřetelně vidět odlišné vidění potřeb. Jinak vnímá potřebu zákazníka prodavačka, jinak kupující.

Drucker říká: „dokud zákazník nezíská potěšení z užitné hodnoty, stále se ještě nejedná o produkt, ale pouze o surovinu“. Teprve ve svém komplexu může produkt uspokojit naše potřeby.

Příklad:

Výrobce ložisek by měl vědět, že zákazník nekupuje jeho ložiska. Zákazník řeší problém, který se možná dá vyřešit nákupem nějakých ložisek. Zákazník ale řeší problém tření, a tento problém potřebuje vyřešit. Pokud nemá s třením potíže, nepotřebuje ložiska a podle Druckera pro něj tento produkt dokonce vůbec neexistuje.

Tento aspekt potřebnosti známe všichni. Na světě existují miliony věcí. Všechno nepotřebujeme. Vesměs potřebujeme málo. Spíše si mnoho věcí přejeme. Vesměs si přejeme věci, které často ani nemůžeme mít. Somerset Maugham v jedné své knize říká: „Zdá se že takový je řád tohoto světa. Lidé mají to, co nechtějí, a to co chtějí, mají ti druzí...“

Možná, že by se dal problém s velkým třením řešit úplně nějak jinak, existují různé možnosti, ložiska jsou pouze jedním z nástrojů snížení tření. Výrobce ložisek ale toto variantní řešení často nevidí, vidí pouze svoje ložiska a potřebu je prodat.

Příklad:

Faktu, že někdy se dá problém vyřešit naprosto jiným způsobem, se využívá v metodě brainstormingu. Skupině kreativních lidí se zadá problém, tito lidé se pokoušejí problém vyřešit, někdy se objeví řešení, které je zcela netradiční, nové, mnohdy nelogické, úsměvné, ale časem se ukáže, že právě toto řešení je optimální. Podobným způsobem vnikl například nápad prvního přistání na Měsíci, kdy skupina vědců NASA, řešila problém přistání, všichni zúčastnění porady řešili problém pomocí jedné rakety (stejně postupovali i Rusové), avšak jeden z vědců z dlouhé chvíle pozoroval pavouka a nakreslil si ho do poznámek. Z nákresu vnikl nápad přídavného přistávajícího modulu připomínajícího pavouka.

Jsme často zatíženy tradicemi, bontónem, společenským tlakem, konvencemi a dalšími faktory v tom, že často nakupujeme, aniž bychom si tyto nákupy zdůvodňovali a zabývali se tím, zda opravdu plní onu funkci potřebnosti. Často tak shledáváme ve svých domovech „zapomenuté“ věci, o nichž nevíme, že je máme, jsou věci, které jsme nikdy nenosili, nikdy nepotřebovali a potřebovat nebudeme. Koupili jsme věci, neřešili jsme problém svých potřeb.

Každý pracovník marketingu by si měl alespoň občas položit otázku „cože to vlastně vyrábíme?“ „čím vlastně uspokojujeme potřeby zákazníka?“ a „jaké jeho potřeby uspokojujeme?“, „dají se ty potřeby uspokojit nějak jinak?“, „potřeby čeho uspokojujeme?“. Z takto položené otázky by měl vyplynout přínos a užitek pro zákazníka, důvod nákupu našeho produktu. Podstatou marketingu je tedy odpovědět tak, jako by se nás ptal nakupující tohoto produktu.

V marketingovém pojetí není výrobek chápán pouze jako věc, hmotný statek, ale stává se jím i statek nehmotný, služba či dokonce i myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojení lidské potřeby, a to právě pro určitý segment trhu.

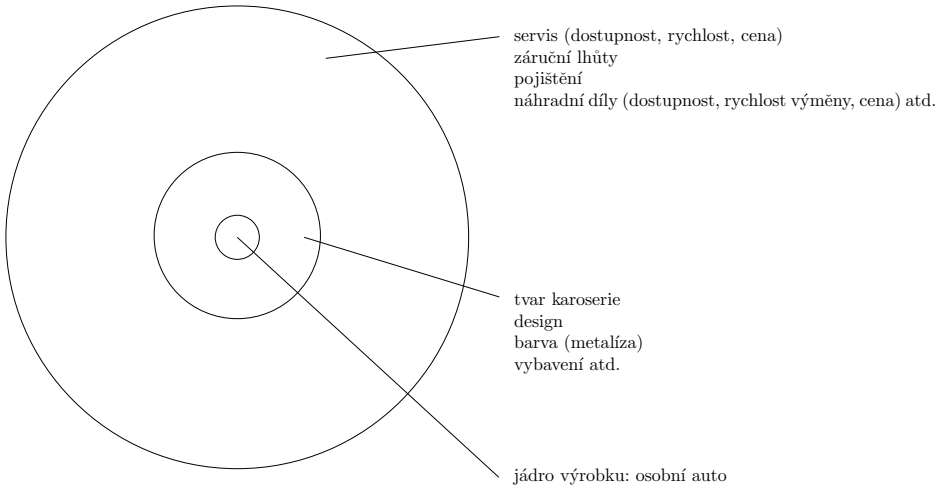
Jádro výrobku

Komponenty

Produkt tedy není chápán pouze jako předmět ke svému základnímu určení (hovoříme o tzv. **jádru** výrobku), ale je vytvářen i řadou komponentů, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřeby zákazníka. Komponenty nazýváme *rozšiřujícími efekty,* popřípadě obalem jádra. (Slovo „obal jádra“ není v tomto případě totožný s pojmem „package“, i když samotný druh balení patří právě do této slupky, tj. obalu jádra spolu s dalšími efekty, jako například. značkou, vinětou, tvarem láhve – viz například specifické balení Plzeňského piva).

2. **Komplexní výrobek**

V některých případech členíme výrobky na tzv. komplexní výrobky, kolem nichž je dvojitá slupka, podobně jako země-atmosféra-stratosféra. (Do druhé složky pak řadíme služby, servis, záruky, dodací a platební podmínky apod.). Tuto možnou strukturu komplexního výrobku ukazuje obrázek 7.2.



Obrázek 7.2: Komplexní výrobek (příklad: osobní vůz)

V současné době jsou výrobky z hlediska svého jádra prakticky u všech výrobců stejné. I když existují desítky pracích prášků, jejich složení, schopnost vyprání dočista do čista je přinejmenším srovnatelná u všech rozhodujících výrobců. V tom základním se nijak neliší, konkurovat si tedy mohou právě jen úrovní oněch dvou slupek kolem vlastního jádra. Při rozhodování o nákupu tak hraje roli obal, tvar, barevné provedení krabičky nebo sáčku, frekvence reklamy, dobrá reklama, velikost balení atd. Právě tyto faktory doplňující základní funkci výrobku rozhodují.

Komplexní výrobek je souhrn všech fyzických vlastností a charakteristik výrobku, ale i jeho psychologických komponent, jedná se o souhrn jeho vlastností i působení na uživatele. Úspěšnost prodeje je tak závislá nejen na vlastním jádru výrobku, ale na všech ostatních slupkách, které přispívají k uspokojení potřeb zákazníka.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.1.1:

Vyberte si konkrétní výrobek a označte jeho skladbu. Definujte jádro a 2 obaly s jejich vnitřní skladbou. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

3. **Členění výrobků**

Výrobky můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin. Rozdělení závisí na tom, kdo jej kupuje. Může to být zákazník:

2 skupiny výrobků

a) Kupující **výrobek pro svou vlastní potřebu,** popřípadě pro potřebu své domácnosti.

   Takovéto výrobky jsou určeny buď pro krátkodobou spotřebu (potraviny) nebo dlouhodobou (auto). Tohoto kupujícího označuje podle charakteru zboží (jedná se v obou případech o finální produkty) jako spotřebitele.

b) Může to být zákazník kupující **výrobek pro svou organizaci k výrobnímu využití,** tzn. k dalšímu zpracování, instalaci uvnitř firmy, k opětovnému prodeji nebo proto, aby umožňoval jeho vlastní podnikatelské aktivity.

   Tento zákazník může tyto výrobky nakupovat pro svého zaměstnavatele (například nákupčí zásobovacího útvaru), může nakupovat i podnikatel-fyzická osoba, pokud kupuje výrobek pro svou vlastní firmu, jako provozní, popřípadě dlouhodobý (dříve investiční) majetek, v každém případě jako **součást tzv. firemního kapitálu.** V tomto případě se většinou nejedná o spotřební výrobky finálního charakteru (i když částečně tomu tak být může, jedná se ale spíše o doplnění, tato část nákupů tvoří pouze

nevýznamnou část firemních nákupů). Nákupy tohoto typu jsou pro všechny druhy organizací, tzn. pro výrobní, obchodní či nezisková organizace.

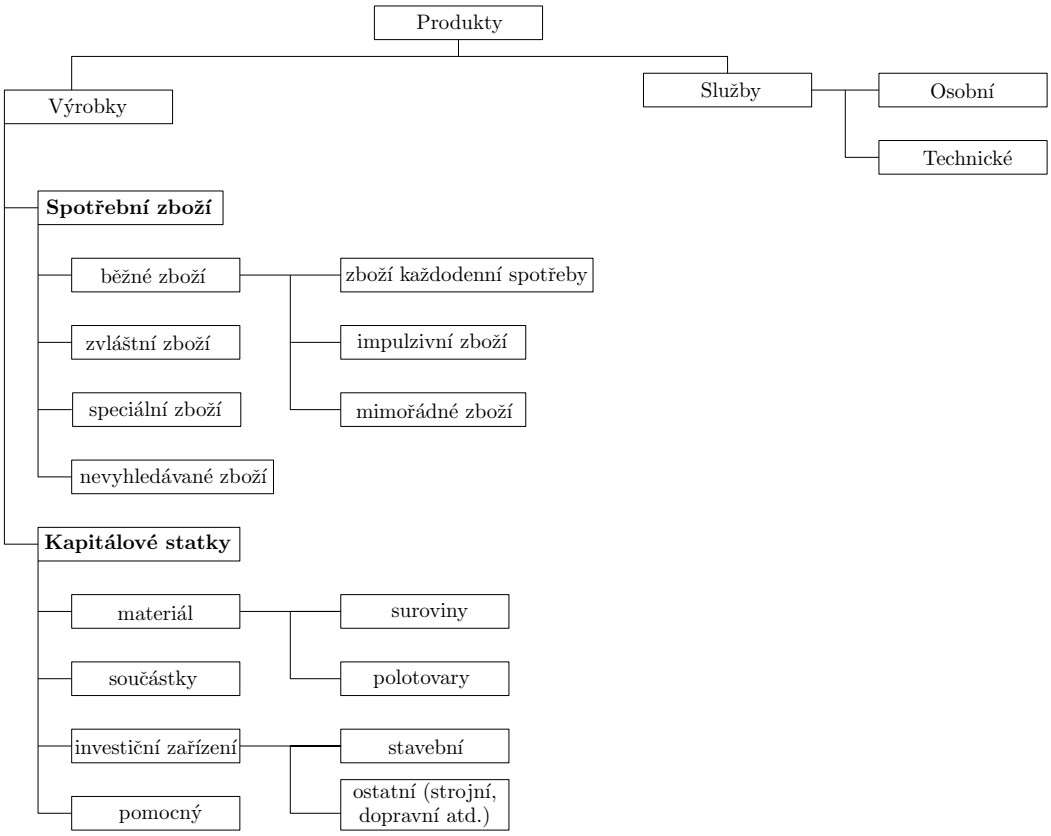
- Výrobky určené pro konečnou spotřebu zákazníka označujeme jako **spotřební zboží.**
- Výrobky určené pro další použití v organizaci se označují jako **kapitálové statky.**

Členění dle délky použití

Z hlediska délky jejich používání dělíme lidské produkty na:

- zboží dlouhodobé spotřeby,
- zboží krátkodobé spotřeby,
- služby osobní (holič, lékař),
- služby technické (oprava auta v servisu).

Všechny uvedené kategorie se ještě dále člení v závislosti na charakteru daného výrobku, četnosti jeho použití, určení a charakteristik nákupního chování. Základní kategorie výrobků můžeme graficky znázornit následujícím obrázkem 7.3.



Obrázek 7.3: Členění výrobků a služeb

4 kategorie spotřebního zboží

a) **Spotřební zboží**

se v závislosti na uvedených parametrech podrobněji štěpí na uvedené **čtyři kategorie:**

a1) **Běžné zboží**

je častým objektem nákupů. Je k dispozici na mnoha místech, nemusí být k němu žádné zvláštní informace. Nákupy většinou bývají rychlé, nevyžadují žádnou zvláštní přípravu, většinou se jedná o automatické nákupy s malým počtem porovnávání a vyhodnocování alternativ. Na druhé straně ale platí zásada subjektivního zařazení určitých výrobků do této kategorie. Co je pro jednoho kupujícího běžné, pro druhého může být zbožím zvláštním. Pro někoho může být nákup šampaňského pravidelným nákupem a běžnou potřebou, pro jiného to znamená výjimečný nákup pouze při několika málo příležitostech.

Běžné zboží dělíme do tří podskupin, a to jako:

- **Zboží každodenní potřeby**
  Příklad:

  Do této skupiny řadíme všechny automatické nákupy zboží, které nakupujeme zcela pravidelně (v řadě případů skutečně denně, jako například potraviny). Patří sem ale i nákupy věcí či služeb, které jsou časté, opakované, jedná se o nákup stejných značek (například cigaret) či určitého druhu zboží (káva). Typickém znakem nákupu tohoto druhu zboží je rychlost.
  Uveďte vlastní příklad:

  .....
  .....

- **Zboží impulzivní**
  Jeho nákup je vyvolán okamžitým popudem, nápadem, reakcí na smyslové podněty. Tento nákup se děje bez předcházejícího plánování, někdy není ani odezvou na existující potřebu, ale spíše odpovědí na cílený podnět. Tento podnět je dán obvykle reklamou, na níž si člověk vzpomene v okamžiku, kdy dané zboží uvidí, je dán vystavením zboží v blízkosti pokladny, za výlohou s propagací, je podnětem na základě sociálního vlivu („všichni už to mají, tak ti to koupíme taky“, respektive „bez toho se přece na táboře neobejdeš“ apod.).
  Úkol k textu č. 7.1:

  Uveďte vlastní příklady impulzivního zboží, tj. takové druhy výrobků, které se obvykle nacházejí přímo u pokladny supermarketu. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a použijte záznamy z Klíče.

- **Zboží mimořádné**
  Příklad:

  Toto zboží nakupujeme při mimořádných situacích. Upozorňujeme znovu na fakt, že to, co je pro někoho mimořádné, může být pro někoho zcela běžné. Nicméně v tomto slova smyslu se rozumí mimořádným typem zboží to, co je ojedinělou koupí jako reakcí na nově vytvořenou mimořádnou situaci. To je chování, které je do značné míry všeobecné, proto takováto koupě má obecný rozsah. Příkladem budiž situace, kdy dorazíme do místa rekreace a posíláme pohledy. Stejně tak si obecně počínáme, když se blíží Velikonoce, Vánoce, narozeniny či svátky našich vzdálených příbuzných a blízkých. Mimořádnou koupí je nákup slunečních brýlí, které jsme zapomněli doma a v Tunisu se bez nich neobejdeme. V takovýchto mimořádných situacích příliš nerozhoduje cena a další atributy výrobku, podstatný je vznik okamžité potřeby vyvolané mimořádnou situací.

Uveďte vlastní příklad:

.....

.....

a2) **Zvláštní zboží,**

je zboží, které nekupujeme často, vesměs je to zboží cenově náročné a dlouhodobě užívané. Je charakteristické i poměrně dlouhodobě trvající potřebou, která však může být uspokojena někdy až na základě delšího šetření. Tím se také otvírá prostor pro shánění informací, obhlídky prodejen, katalogů, návštěvy známých spjaté se zjišťováním jejich spokojenosti s již zakoupeným výrobkem atd. Kupující jednak nákup věci delší dobu plánuje, často si vytváří finanční zdroje a v mezidobí hodnotí možné varianty či alternativy výrobků. Příkladem budiž výběr a nákup lyžařského vybavení, nákup automobilu, plánování dovolené, nákup vybavení domácnosti nábytkem po získání bytu atd. Je zřejmé, že ve všech uvedených případech existuje spousta produktů, které mohou uspokojit naši potřebu a mnohé z nich se od sebe v jádru výrobku vůbec neliší. Liší se od sebe právě tím, co je nad rámcem základního výrobku, tedy dalšími efekty výrobku, tj. designem, rychlostí dodání, kvalitou, barvou, jistotou a garancemi a dalšími složkami, které tvoří komponenty výrobku tak, jak jsou popsány v této kapitole. Každý výrobce by měl mít k dispozici poměrně širokou paletu výrobků nabízených ke koupi, zákazník si u tohoto druhu zboží přeje mít z čeho vybírat a porovnávat. Součástí nabídky tohoto druhu zboží by měl být i široký sortiment zboží, různé provedení, velikosti, váhové kategorie apod.

a3) **Speciální zboží,**

je určeno pro vybrané zákazníky, specialisty, odborníky, „fajnšmekry“, milovníky daného druhu zboží nebo značky. Sem patří speciální prodejny vybraných značek automobilů luxusního provedení, v českých podmínkách různé čajovny, thajské restaurace, erotické prodejny či kluby atd. Většinou se jedná o nabídku, která je určena pouze vybranému okruhu zákazníků a nevyžaduje tak žádnou zvláštní polohu („placement“), protože zákazníci vesměs sami dobře vědí anebo si zjistí, kde je možnost tohoto nákupu. V každém případě se jedná o zboží výjimečné, luxusní, v řadě případů nedostupné všem, cena je někdy značně vysoká, některé toto zboží je určeno znalcům či odborníkům (výpočetní techniky, elektronika) a jeho nákup vyžaduje speciální znalosti a vědomosti.

Zapomenuté, neviditelné zboží

a4) **Zboží nevyhledávané,**

patří mezi „zapomenuté“ druhy zboží, které zákazníci buď neznají, nemají o něm žádné informace, nevědí o něm nebo pro ně v minulosti bylo spjato s negativní zkušeností a o jeho nákup ztratili zájem. V řadě případů se však jedná jen o zboží, které je „neviditelné“, tzn., že je uloženo na nepřístupných místech, na příliš odlehlém místě, nepříliš frekventovaném spoji apod.

Cvičení č. 7.1.1:

Pokuste se nyní uvést další příklady spotřebního zboží, a to zboží zvláštního, speciálního a nevyhledávaného.

b) **Kapitálové statky**

představuje zboží, které je dále použito k další výrobní spotřebě nebo jako součást majetku firmy představuje náplň firemních potřeb. Pro jeho nákup platí charakteristiky nákupního chování organizace, cena a použití ve firmě. Pro další členění kapitálových statků se používá hlediska účelu těchto statků a jeho funkce.

Základní dělení je dáno čtyřmi skupinami těchto statků: materiálem, součástkami, investičním zařízením a pomocným materiálem. V rámci těchto skupin firemního

majetku je třeba provádět ještě další podrobnější rozdělení, které je potřebné a nutné z hlediska účtování příslušných majetkových druhů. Z pohledu marketingu je pro nás dostačující rozdělení na uvedené čtyři skupiny, nicméně je třeba upozornit na skutečnost, že i v tomto pojetí se můžeme setkat s různými způsoby dělení na základě odlišných hledisek, než jsou uvedená hlediska funkce tohoto druhu zboží pro firemní účely.

- **Materiál,**
  je souhrnné označení pro majetkové složky, jejichž charakteristickým znakem je skutečnost, že jejich hodnota plně vstupuje do hodnoty produktu. Dělí se na suroviny a polotovary. Suroviny se štěpí na suroviny přírodního typu (získávají se těžbou) a zemědělského typu (vznikají pěstováním nebo chovem). Polotovary jsou předzpracované dílčí části finálního produktu, jejich cena plně vstupuje do celkové hodnoty výsledného výrobku. Mohou vznikat v dané organizaci, popřípadě mohou být nakupovány od jiných firem.
- **Součástky,**
  jsou samostatné, finální produkty, které dotvářejí komplex určitého základního výrobku. Mohou být tudíž prodávány zcela samostatně nebo spolu se základním výrobkem. Příkladem budiž nosič lyží u osobního auta, zahrádka, zimní a letní pneumatiky apod.
- **Investiční zařízení,**
  je představováno majetkem, jehož hodnota je stabilní, dlouhodobá, v účetnictví je nazýváme stálými aktivy. Jeho výrazným charakteristickým znakem je skutečnost, že nepřechází zcela do hodnoty finálního výrobku, ale děje se tak po částech formou odpisů. Proces postupné ztráty užitných vlastností tohoto majetku firmy nazýváme amortizací, její vliv se projevuje snižující se účetní hodnotou (tržní hodnoty se tento proces nemusí týkat). Stavební zařízení zahrnuje budovy, stavby, haly, ostatní investiční zařízení je dáno charakteristickými znaky firmy. Tak například dopravní firma bude mít velké majetkové hodnoty obsaženy v parku dopravních prostředků, firma zabývající se zpracováním hromadných dat pak ve vybavení počítači, výrobní firma v technologickém a technickém vybavení. Investiční zařízení jsou vesměs nakupovány od dodavatelů, a to spíše na základě dlouholetých zkušeností než katalogových výběrů. Svou roli v řadě případů hraje i nutnost vyhlášení výběrového řízení na nákup investičního majetku, které je v řadě případů (například u organizací státu) povinným prvkem.
- **Pomocný materiál,** je představován množstvím různých materiálových položek, které mnohdy ani nevstupují bezprostředně do vlastního výrobku, avšak jsou pro výrobu nebo distribuci nutné. Jako příklad lze uvést palety, balící materiál, ramínka u oděvů apod. Kromě toho toto označení se týká řady materiálových položek, které se projevují v hodnotě výrobku nepřímo prostřednictvím výrobní nebo správní režie. Jako příklad lze uvést různé kancelářské potřeby, doplňky či visačky.

4. **Značkové zboží**

Nabídka zboží převyšuje poptávku. Tento faktor, který působí ve světovém hospodářství již více než století, způsobil nutnost odlišovat určitý typ výrobku od téhož výrobku konkurence. Tvrdý konkurenční boj, který pod tlakem zmíněné převažující tendence, znamenal rozvoj všech atributů výrobku, které jsou popsány pod pojmem komplexní výrobek. Výrobky bylo nutné odlišovat nejen jejich kvalitou, ale i oněmi doplňujícími „slupkami“ jako jsou tvar, design a další charakteristické znaky. Jedním z těchto atributů se brzy stala značka, kdy výrobce určitého produktu začal označovat veškeré své zboží svým jménem, nebo charakteristickým označením, obrázkem, nápisem či jinou formou identifikace, odlišující tuto produkci od téže produkce jiných konkurentů. Historicky se totiž veškeré zboží v podstatě prodávalo prakticky anonymně, bez označení výrobce, uváděla se pouze země původu.

Z historie tedy vzniklo označení výrobků jako například „ruské vejce“, „čínský, indický nebo cejlonský čaj“, „turecká káva“ apod. Značkou dnes rozumíme označení zboží od určitého výrobce buď pomocí jména výrobce (Ford), symbolu (okřídlený šíp), čísla (7 UP), zvláštním druhem písma (Coca-cola), popřípadě kombinací několika uvedených možností. Zvláštní označení zboží, které je typické pro jednoho výrobce dostalo rovněž právní ochranu zakazující zneužití chráněné značky někým jiným. Ochranná známka je registrovaná obchodní známka dané firmy, touto známkou mohou být označeny pouze výrobky daného producenta, ochranná známka je chráněna mezinárodním obchodním právem. Čas od času se provádějí v ČR kontroly volného prodeje a zjišťuje se zda se na trhu neobjevuje zboží označené neprávem značkou jiného producenta, toto zboží se pak v rámci mezinárodních dohod zabavuje a ničí.

Značka výrobku

je významným prvkem firemní marketingové strategie. V dnešní době je převážná část výrobků prodávána pod určitou značkou.

3 druhy značky

Značky můžeme dělit do tří kategorií.

Příklad:

Rozeznáváme:

- značku výrobce (Phillips, Škoda),
- vlastní značka obchodníka (AHOLD – Albert Hein).
- kmenová nebo individuální značka výrobku (Veselá kráva).

Cvičení č. 7.1.2:

Uveďte vlastní příklady značek, a to v členění značka výrobce, obchodníka, výrobku.

Pozice

Stanovení pozice produktu a pozice obchodní značky

Stanovení pozice produktu nebo obchodní značky je zcela nezbytným doplňkem segmentace trhu určitého výrobku nebo služby. Segmentace je nástrojem, uplatňovaným se záměrem odkrýt skupiny zákazníků se stejnými potřebami, požadavky a nákupním chováním. Stanovení pozice je prostředkem, který firma tlumočí těmto odlišným skupinám zákazníků, že jsou připraveny speciální programy, respektující jejich potřeby. Jde tedy o prostředek převážně psychologický.

Stanovení pozice produktu nebo obchodní značky je vyjádřením místa konkrétního produktu mezi ostatními produkty nabízenými na trhu. Stanovením pozice produktu firma určuje image produktu a značky, stylizuje sebe a svůj produkt do role, ve které chce být spotřebiteli viděna. Proto přispívá stanovení pozice k diferenciaci od konkurence, působící na daném trhu.

Stanovení pozice je vlastně určením výše pomyslné laťky. Firma, která chce získat image vysoké kvality, musí poskytovat kvalitní výrobky, zajišťovat nadprůměrný servis, neustále investovat do inovací a uplatňovat nejnovější technologie, inzerovat ve špičkových časopisech, distribuovat přes síť vybraných prodejců a prodávat za vysoké ceny.

Firma, která je pouze průměrná, nemůže očekávat, že spotřebitelé budou kupovat její zboží za vysoké ceny. Měla by inzerovat hlavně v rozhlase a televizi, měla by mít hustou distribuční síť, aby vysokým obratem kompenzovala nižší zisk z jednoho prodaného kusu zboží.

Stanovení pozice se v praxi opírá o některou z následujících strategií pozice a značky výrobku:

zvláštní vlastnosti výrobku

Příklad: Tchibo Le Cafe – moto – "zvláště jemně mletá káva s jedinečnou vůní"

výhody výrobku

Příklad: IKEA nábytek – moto – "nový způsob bydlení"

zvláštní okolnosti spojené s užíváním výrobku

Příklad: Tchibo Le Cafe – moto – "zážitek z vůně"

disociace

Příklad: TISSOT hodinky – moto – "přírodní šperk, který ukazuje čas"

Uveďte vlastní příklady:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Funkce značky

Značka výrobku, respektive ochranná známka, plní několik funkcí. Kromě základní funkce, tj. odlišení se od týchž produktů konkurence, se jedná především o tyto další funkce:

- známka (logo) se stává vodítkem při nákupech. Zákazník spojuje se známkou znak určité kvality, známka se stává symbolem a zárukou očekávané kvality zboží,
- známka, pokud je graficky správně provedená se stává lehce zapamatovatelným vjemem, který se zákazníkovi vybaví při nutnosti nákupního rozhodování,
- hraje roli určitého komunikačního prostředku, a to nejen mezi producentem a zákazníkem, ale i mezi obchodními partnery,
- značka vytváří do značné míry „image“ firmy (výrobku) ve veřejnosti, světově známé značky vytvářejí i image daného státu, v němž výrobce působí,
- značka přispívá i k zajištění určité věrnosti zákazníka vůči firmě, neboť dobré zkušenosti s určitým výrobkem dané značky znamenají získání stabilního zákazníka, který i při příštím nákupu dá přednost téže značce,
- značka plní i určitou sociální roli, vlastnictví a prezentace značkového zboží řadí konzumenta do významné sociální skupiny.

Návrh a propagace značky, ochranné známky, loga, to je důležitým nástrojem marketingového řízení a patří mezi velmi významné prostředky marketingového mixu v případě prvního P, tedy produktu. Kvůli porušení či dokonce podobnosti ochranné známky se vedou mnohé obchodní spory s nemalými finančními požadavky.

Část pro zájemce:

Typologie zboží a jeho charakteristiky jsou převzaty z ekonomického předmětu označovaného

jako zbožíznalství. Je to předmět, který se učí žáci obchodních akademií, ale i řady jiných odborných škol. Jeho složitější obsah a rozsah je pak i samostatným předmětem vysokoškolského studia obchodních fakult nebo vysokých škol zaměřených na ekonomii a obchod. Pokud Vás tedy tato problematika více zajímá, odkazujeme Vás na skripta či učebnice zbožíznalství.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.1.2:

Uveďte členění produktů, jejich znaky, charakteristiky. Ke každému produktu uveďte příklad. Charakterizujte značku.Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Realizační fáze marketingu používá nástroje, které v souhrnu nazýváme marketingovým mixem.
- Marketingový mix tvoří minimálně 4P, v maximálním pojetí 8P.
- Každému segmentu trhu je třeba namíchat správný mix výrobků ve správných cenách atd.
- Výrobek v marketingovém pojetí není pouze věc (nebo služba) sama.
- Komplexní výrovek obsahuje jádro a dvě slupky, první slupka obsahuje tvar, design apod., druhá servis, náhradní díly, garance atd.
- Marketing rozčlenil výrobky do několika druhů v závislosti na typu zákazníka.
- Spotřební zboží se dělí na běžné, zvláštní, speciální a nevyhledávané.
- Běžné zboží se dělí na zboží každodenní spotřeby, impulzivní a mimořádné.
- Kapitálové statky se dělí na materiál, součástky, investiční zařízení a pomocné statky.
- Služby se dělí na osobní a technické.
- Značka vyjadřuje kvalitu zboží.
- Rozeznáváme značku výrobce, obchodníka, kmenovou nebo individuální značku výrobku.
- Značka zboží plní důležité funkce při stanovení pozice zboží na trhu.

Kontrolní otázky:

1. Co vyjadřuje pojem „marketingový mix“?
2. Jaké jsou nástroje marketingového mixu?
3. Co znamená pojem „komplexní výrobek“?
4. Jak členíme výrobky a služby?
5. Jaká je funkce značky?
6. Jaké druhy značek znáte?

Průvodce studiem:

Tato část lekce nás již seznamuje s realizačními nástroji marketingu. Je úvodní částí lekce zabývající se produktem, který v našem pojetí obsahuje jak samotnou věc, tak i službu. Seznámili jsme se s s dnešním pojetím marketingového mixu v rozsahu 8P a podrobněji se věnujeme nejprve základní složce marketingového mixu, tj. produktu. Pozornost je dána pojmu „komplexní výrobek“, členění zboží, výrobků a služeb, značce výrobku. Funkce produktu je tak důležitá, že jí věnujeme ještě následující části lekce 7.

Autotest:

1. Nejstarší členění zahrnuje klasické pojetí marketingového mixu označované jako:
   (a) 3P
   (b) 4P
   (c) 5P
2. V marketingovém pojetí je produktem chápán:
   (a) výhradně hmotný statek
   (b) výhradně nehmotný statek
   (c) veškeré poskytované statky určené k potřebě spotřebitele
3. Zboží impulzivní patří mezi:
   (a) běžné zboží
   (b) zvláštní zboží
   (c) speciální zboží

7.2 Vývoj, testování a zavádění nových výrobků

Popis části lekce 7.2
Tato část lekce 7 se zabývá vznikem nových výrobků, etapami jejich postupného zavádění do výroby a prodeje, jakožto i způsoby vyřazování starých výrobků. Popis těchto etap vychází z obecných principů výroby spíše v průmyslové výrobě, v praxi nemusí být všechny etapy využity.

Délka části lekce 7.2: 60 minut

Klíčová slova:

Průzkum při zahájení vývoje výrobku, výběr námětu, podnikatelská analýza, rozvoj výrobku, testování, komercionalizace, vyřazování výrobku z výroby, metody vyřazování.

Motivace k části lekce 7.2

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- objasnit fáze vzniku nových výrobků,
- stručně charakterizovat jednotlivé etapy vývoje a zavádění nových výrobků,
- popsat způsoby vyřazování z výroby a prodeje.

Výklad

Typickým znakem tržního hospodářství je četnost změn, které vyvolávají obě protichůdné síly tržního mechanizmu. Existence určitého množství konkurenčních firem představuje neustálé nebezpečí odklonu zákazníků směrem k lepším podmínkám, nižším cenám, vyšší kvalitě a souhrnu služeb, které nabízejí ostatní výrobci či obchodníci. Na tyto vlivy musí firma reagovat. Rovněž tak na straně poptávky vznikají neustále nové požadavky ústící do nutnosti vývoje nových výrobků uspokojujících lépe dosavadní, anebo zajišťující nové potřeby poptávajících se. Každé stání na místě, každé opoždění oproti konkurenci představuje pro naši firmu hrozbu, každý úspěch při zajištění nových potřeb zákazníků představuje nové příležitosti i pro prosperitu a rozvoj firmy. Každá firma, která se chce dlouhodobě udržet na stále náročnějších trzích musí přicházet s novými výrobky, s inovacemi, s novými a dokonalejšími službami. Vlivem četných změn v lidských potřebách, v technologii, technickém rozvoji, v počtu a síle konkurence, prochází tak trh neustálými změnami.

a) **Průzkum při zavádění nových výrobků**

Před vlastním zahájením procesu vývoje nového výrobku je nezbytné provést průzkum. Jeho součástí je zjištění a zodpovězení následujících otázek:

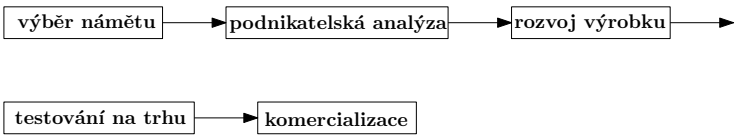
- jaký charakter má mít nový výrobek,
- komu je určen,
- jaká je velikost příslušného segmentu trhu,
- jaká doba životnosti se předpokládá pro nový výrobek (uvažovaný životní cyklus),
- jaká by měla být nejlepší forma distribuce,
- jak velkou podporu prodeje bude nový výrobek vyžadovat,
- jaká se dá předpokládat cena,
- jak by měl vypadat předběžný ekonomický propočet.

Příznivé výsledky průzkumu startují proces vývoje nového výrobku. Při negativních výsledcích je vhodné uvažovat o nákupu licence nebo frančízy.

b) **Proces vývoje nového výrobku**

Fáze vývoje

Proces vývoje nového výrobku se skládá z několika kroků. Graficky bychom si je mohli zobrazit obrázkem 7.4.



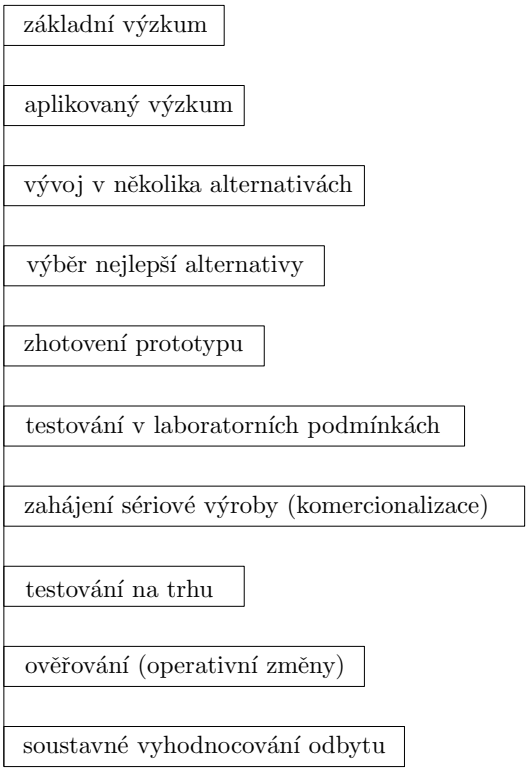
Obrázek 7.4: Proces vývoje nového výrobku

- **Výběr námětu**
  je podmíněn existencí určité množiny nápadů, představ a idejí, které mohou vznikat uvnitř firemního prostředí, anebo mohou k výrobci přicházet zvenčí. Pokud jsou těmito náměry interní zdroje, pak se vesměs jedná o nápady vlastních pracovníků, kteří se přípravou, modelováním, konstrukcí atd. profesně zabývají. Jedná se o pracovníky technického či technologického rozvoje. Velké firmy mají v technickém úseku obvykle řadu kreativních lidí, jejich úkolem je zajišťování technického pokroku ve firmě, vývoj inovací, nových výrobků až do fáze jejich možné hromadné výroby. Nápady a nové myšlenky však mohou přicházet i od jiných pracovníků firmy, žádný rozumný management firmy se těmto zdrojům nevyhýbá, ba naopak četné firmy mají své programy podněcující a odměňující vlastní pracovníky přicházející s inovacemi, zlepšovacími návrhy a podobnými podněty k rozvoji firmy. Často je tato činnost posuzována i jako známka loajality k firmě a firma takového chování oceňuje, i když tyto náměty třebas ani nerealizuje.
  Část možných námětů přichází z okolí firmy. Zdrojem těchto námětů mohou být partneři, obchodníci, dodavatelé, kooperující firmy apod., mohou jimi být i přímo zákazníci, pokud má firma zajištěnou správnou komunikaci se zákazníky a respektuje jejich náměty, část možných inovací má svůj původ u konkurenčních firem, neboť naše firma musí vnímat s čím přichází konkurence, jaký mají její výrobky úspěch, co je příčinou tohoto úspěchu a musí tak zdokonalováním i své produkce reagovat na úspěšné výrobky či nové služby konkurenčních firem.
  Výběr námětu je podmíněn existencí již zmíněného zásobníku (ošatky) příležitostí, o němž je zmínka v jiné lekci této publikace. Zásobník příležitostí je soupisem možných námětů do budoucnosti, jsou archivovány i náměty, které nebyly vybrány v reálném čase, ale jsou uchovávány pro možné uplatnění v budoucnosti. Výběr námětů, které budou v současné době realizovány je záležitostí strategického

významu, na rozhodování by se tedy měl podílet vrcholový management firmy a zásadní slovo by měl mít marketing.

- **Podnikatelská analýza**
  Připravovaný projekt vývoje nového výrobku musí být podložen velmi důkladnou podnikatelskou analýzou, která bude porovnávat všechny náklady spjaté s vývojem a zaváděním nového výrobku ve firmě, s jeho výnosy, objemem prodeje, pozicí na trhu, podílem na trhu a především s očekávaným ziskem. Tato analýza je ekonomický rozbor budoucího vývoje. Musí však být doložena reálnými údaji technickými a technologickými, jako například možnou kapacitou výroby, technologickými možnostmi, nutností nákupu nové techniky, kvalifikační strukturou dosavadních pracovníků atd. Součástí této analýzy je i předpoklad možné potřeby finančních prostředků na vývoj, možné zdroje, bankovní úvěry a jejich dostupnost atd. Ekonomická analýza předpokládá pracovat v kategoriích největší možné náklady a nejmenší možný zisk tak, aby předpokládaná efektivnost po zavedení nového výrobku byla dlouhodobá a přinesla firmě prospěch. Podnikatelská analýza představuje z hlediska marketingového řízení stěžejní činnost, omyly, nedostatky, špatné odhady, nesprávné údaje atd., to všechno se může firmě velmi vymstít a firma pak nemusí rozjetý projekt třeba ani úspěšně dokončit. Řada bankrotů i velkých firem byla způsobena špatným odhadem budoucího trhu právě v souvislosti s projektem vývoje nových výrobků. Součástí této analýzy musí být proto i určité testování budoucí reakce na trhu u pečlivě vybraného reprezentativního vzorku respondentů.
- **Rozvoj výrobku**
  Samotný rozvoj výrobku můžeme rozdělit na několik fází:

Fáze rozvoje výrobku



Obrázek 7.5: Fáze rozvoje výrobku

Úkol k textu č. 7.2:

Pokuste se vyjádřit, co rozumíte pod pojmem „ověřovací série (záběh)“, smysl této etapy a využití výrobků z této série. V případě potřeby se podívejte do Klíče a převezměte údaje z Klíče. Ostatní pojmy jednotlivých etap jsou snad dostatečně zřejmé ze samotných názvů.

Cvičení č. 7.2:

Definujte a stručně popište jednotlivé fáze rozvoje výrobku v aplikaci na konkrétní výrobek, například osobní automobil, oděvní výrobek, nový druh piva, obuvi apod. Popište krátce hlavní obsahovou náplň jednotlivých fází, popřípadě včetně potřebného času, který byste ve funkci vedoucího marketingového útvaru pro tyto činnosti vyčlenili.

- **Testování na trhu**
  V okamžiku, kdy výrobek je připraven k výrobě, zahájí se obvykle nejprve menší ověřovací série, která se testuje na běžném trhu. Pro tuto ověřovací sérii výrobků firmy vybírají nejprve určitou oblast, která je typická pro daný trh. Tato výseč předpokládaného trhu by tedy měla mít určitou demografickou strukturu, která bude totožná či alespoň přibližná celkovému trhu.

Příklad:

Bylo by například chybou testovat nové výrobky v oblastech s vysokou nezaměstnaností, podprůměrnou strukturou mezd, jednostranné kvalifikace, netypické věkové struktury apod.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Standardní, řízené, simulované testování

Firmy pro tržní testování používají celou řadu metod. Častými metodami je standardní, řízené nebo simulované tržní testování výrobků.

Standardní testování je nejprve ve vybrané oblasti nabízen nový výrobek za stejných podmínek, jaké se předpokládají na celostátní či vyšší úrovni. Začátek prodeje je podložen reklamní kampaní a sleduje se prodej a výnosy.

Řízené testování probíhá ve vybraných prodejnách buď přímo výrobce nebo kooperujících obchodníků. Reklama je zaměřena na okruh zákazníků těchto prodejen, výrobky a jejich atributy jako ceny, doplňky, umístění atd., jsou průběžně sledovány, vyhodnocovány a na základě prodeje se předpokládá opět úspěšnost na celostátním nebo vyšším trhu.

Simulovaný prodej je založen na sledování a vyhodnocování nákupního chování určitého vybraného vzorku zákazníků. Nový výrobek je vystaven současně s výrobky konkurenčními, naše nové výrobky jsou podloženy propagací a reklamou, sleduje se pak výběr onoho vzorku a jejich motivace. Opět na základě dosažených výsledků se na základě chování tohoto vzorku zákazníků usuzuje na úspěšnost na celostátním nebo vyšším trhu.

Testování nesmí být příliš dlouhé. Pokud firma přijde na trh s novým výrobkem, získává konkurenční výhodu oproti jiným firmám. Pochopitelně, že pokud konkurence zjistí úspěšnost nového výrobku bude se snažit ve velmi brzké době vyvinout podobný anebo ještě lépe, dokonalejší výrobek vlastní. Toto konkurenční chování ovšem tímto způsobem vede k neustálému pokroku, technickému a technologickému rozvoji, znamená lepší uspokojování potřeb zákazníků. V tvrdém konkurenčním boji prostřednictvím neustálých inovací se tak zlepšují životní podmínky všech lidí a tržní mechanizmus s jeho marketingovou strategií přispívá k obohacení a kvalitě života.

Část pro zájemce:

Testování výrobků patří mezi zajímavé oblasti prodeje. Jistě jste se již setkali s formami degustací, ochutnávek určitých produktů v supermarketech, anketami či dotazníkovými akcemi na hodnocení nových produktů nebo jen s vystavením nových výrobků ve výlohách spolu s reklamním textem (to se používá nejvíce v lékárnách u nových typů léků) apod. Pokud Vás tato oblast více zajímá, odkazujeme Vás rovněž na předmět Zbožíznalství, který se m.j. touto problematikou zabývá do větší hloubky.

- **Komercionalizace**
  znamená zavedení sériové, hromadné výroby. Zavedení hromadné výroby nových výrobků je však často spojeno i s vyřazováním jiných, starších výrobků z výroby. To vše lze provést několika způsoby. Některé výrobky lze uvést na trh hromadně určitý den, některé nabíhají do prodeje postupně.
  Příklad:

  Například výrobce aut může v den zahájení prodeje nové značky vozu dát do prodeje pouze omezený počet nových vozů, zbytek bude na trh dodáván postupně podle kapacit výroby. Naopak platí, že některé výrobky, lze vysadit na trh v jeden den ve značném množství (léky, ovoce, zelenina, sezónní věci atd.).
  Uveďte vlastní příklad:

  .....
  .....
  Celkově však platí, že vývoj nového výrobku je mnohdy velmi náročnou operací, časově i finančně (uvádí se, že například vývoj nového léku trvá až 20 roků, než je nový lék povolen ke hromadné výrobě). Proto je vždy zásadním problémem vrcholového managementu řešit dilema rozvoje vlastního nového výrobku nebo nákupu licence.

c) **Vyřazování starých výrobků z výroby**

Vyřazování dosavadních výrobků může být problém. Je zapotřebí si uvědomit, že jsou například uzavřeny dlouhodobé smlouvy s dodavateli na dodávky surovin, materiálů, polotovarů, a tyto objednávky, respektive kupní smlouvy není možné bez sankčního postihu urychleně zrušit. Není možné ani například okamžitě propustit zaměstnance a přijmout jiné zaměstnance s jinou odborností. Není možné rychle koupit, instalovat nové technologické zařízení nebo přestavět provozy a zcela jinak změnit organizaci práce.

Všechny tyto okolnosti znamenají, že proces vyřazování starých výrobků musí respektovat určité zákonitosti a musí být především řízen. Jaké činnosti musí management provádět, zjišťovat a zohledňovat v tomto procesu? Především je třeba postupovat podle těchto kroků:

Proces vyřazování

- Je třeba provést důkladný rozbor, které výrobky zastarávají,
- na jeho základě je třeba rozdělit výrobky do skupiny výrobků k urychlenému a skupiny výrobků určených k postupnému stahování z výroby,
- je třeba určit dobu, ve které mají být vytipované výrobky staženy,
- je třeba zjistit jak bude stažení působit na zásoby hotových výrobků ve výrobě a v dosavadní obchodní sféře,
- řešit otázku náhrad, připravenosti výroby okamžitě po stažení produkce zahájit produkci nového výrobku či skupiny nových výrobků,
- zkoumat a definovat jaký vliv bude mít stažení z výroby vliv na dodavatelské vztahy,
- k jakým zvýšeným nákladům a ztrátám může dojít,

- vypočítat, jak poklesne zisk firmy,
- určit co s nepotřebnými materiály, surovinami, polotovary atd.

Metody

Po zodpovězení uvedených otázek a zjištění všech dopadů je možné postupovat při vyřazování starých výrobků několika metodami. Mezi **hlavní metody vyřazování výrobků z výroby** patří zejména:

- snižování výroby postupně (přímo úměrně) dle klesajícího prodeje,
- snižování výroby vyřazovaného výrobku zároveň s tímtéž objemem výroby zaváděného nového výrobku,
- dočasné přenechání tržního prostoru konkurenci:
  - po dohodě („gentlemanská dohoda“ – konkurence se může dostat do stejné situace),
  - bez dohody (pokud se jedná o krátké časové období),
- výrazné snížení (a postupné snižování) ceny dobíhajícího výrobku po dobu vyřazování z výroby,
- zvýšení propagace vyřazovaného výrobku (s poukazem na jedinečnou příležitost, výrazné slevy, osvědčené zboží atd.
- zvýšené zainteresování přímých prodejců při prodeji vyřazovaného výrobku apod.

Všechny tyto akce musí být pečlivě řízeny a koordinovány útvarem marketingu, musí být sestaven podrobný harmonogram postupu, termínů a zodpovědnosti konkrétních osob ve firmě.

Závěrem této části lekce je třeba dodat, že firma, která má za to, že nemusí inovovat, bude za chvíli stagnovat a časem zanikne. Každé výrobkové portfolio kterékoliv byť špičkové firmy i když je v současné době jakkoliv vynikající, musí být nakonec překonáno novými produkty a novými technologiemi. Každým vývojem nového produktu však firma vždycky riskuje neúspěch. Je statisticky dokázáno, že **většina nových produktů je neúspěšná.**

Výzkumy ukazují, že z každých dvaceti produktů uvedených na trh je jen jeden zcela úspěšný.

To znamená, že vývoj nového produktu v sobě musí zahrnovat i proces minimalizace rizika. Jak vývoj nových produktů, tak i jejich stahování z výroby, jakož i všechny akce související s tímto problémem patří mezi stěžejní činnosti, které musí útvar marketingu plně řídit, plánovat, připravovat a vyhodnocovat. Současně s tím je třeba neustále sledovat pohyb prodeje a činit opatření k jeho posílení. Prodlužování délky životnosti určité výrobkové řady je proces mnohem méně riskantní než vývoj zcela nového výrobku. Ani v případě vývoje zcela originálního produktu není vždy zajištěn jeho úspěch. V mnoha případech se jedná o psychologickou záležitost, kterou musí mít útvar marketingu dlouho dopředu analyzovanou, technicky a ekonomicky pečlivě připravenou ve spolupráci se všemi pracovníky dané firmy.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.2:

Popište jakým způsobem postupuje zavádění nového výrobku do praxe, charakterizujte jednotlivé etapy. Dále uveďte možné způsoby stahování výrobků z prodeje, uveďte jednotlivé fáze a jejich charakteristiku. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Před vývojem každého nového výrobku je třeba provést průzkum jeho potřebnosti a potenciální úspěšnosti.
- Proces vývoje nového výrobku zahrnuje celkem 5 etap: výběr námětu, podnikatelskou analýzu, rozvoj výrobku, testování a komercionalizaci.

- Rozvoj výrovku zahrnuje několik etap.
- K testování výrobku se používá metod, a to standardní metody testování, řízené nebo simulované tržní testování výrobků.
- Problémem, který obsahuje několik řešení, je vyřazování starých výrobků z výroby a z prodeje.
- Pro vyřazování výrobků se používá několika metod.
- Většina nových výrobků je ekonomicky neúspěšná.

Kontrolní otázky:

1. Na co je zaměřen průzkum před zahájením procesu vývoje nového výrobku?
2. Z jakých etap se skládá vývoj výrobku?
3. Jaké znáte metody testování výrobku?
4. Jaké znáte problémy při vyřazování starých výrobků z výroby?
5. Jaké metody vyřazování se používají?

Průvodce studiem:

Z poznámky, že v praxi se na trhu uchytí teprve každý dvacátý nově zaváděný výrobek, vyplývá důležitost správného načasování jak zavádění nových výrobků na trh, tak i na druhé straně správné načasování stahování starších výrobků z prodeje. To často vyžaduje koordinaci činnosti řady odborníků podniku, nejde to provádět pouze direktivním rozhodnutím jednoho manažera, vyžaduje to řadu informací. Věnovali jsme této problematice jednu část lekce týkající se produktu právě pro nutnou koordinaci a správné načasování obou etap.

Autotest:

1. Proces vývoje nového výrobku zahrnuje celkem:
   (a) 5 etap
   (b) 8 etap
   (c) 12 etap
2. K testování výrobku se používá:
   (a) standardní metody testování
   (b) metody JIT
   (c) metody ABC
3. Komercionalizace znamená:
   (a) zahájení prodeje
   (b) zavedení sériové, hromadné výroby
   (c) zahájení stahování výrobků z prodeje

7.3 Životní cyklus výrobku

Popis části lekce 7.3
Tato část lekce 7 popisuje jednotlivé fáze životního cyklu výrobku a jeho nejznámější modifikace. Tato část má následující strukturu:

7.3.1 Obecný tvar vývojové křivky životního cyklu výrobku
7.3.2 Modifikace životního cyklu výrobku

Sledování životního cyklu má rozhodující význam pro práci marketingového útvaru. Každá fáze výrobku vyžaduje nasazení jiných nástrojů marketingového mixu.

Délka části lekce 7.3: 60 minut

Klíčová slova:

Životní cyklus výrobku, fáze zavedení, růstu, zralosti, úpadku, modifikovaná křivka, výstřelky, modifikovaná křivka módního zboží, nový život, kontinuální život.

Motivace k části lekce 7.3

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- popsat jednotlivé fáze životního cyklu výrobku,
- stručně charakterizovat činnosti a nasazení nástrojů marketingového mixu v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku,
- charakterizovat modifikace životního cyklu výrobku.

Výklad

Pokud firma vyprojektuje, vyrobí a uvede na trh nový výrobek, pak je přirozené, že se snaží aby byl na trhu úspěšný, to znamená získal příslušný podíl objemu trhu v daném segmentu, jeho prodej byl stále vyšší a později stabilní, aby se prodával co nejdéle a přinesl firmě vysoký zisk.

Vývoj nového výrobku stál firmu značné prostředky, firma vynaložila značné pracovní úsilí na jeho zhotovení a zavedení do sériové výroby, pravděpodobně se zadlužila peněžním ústavům, nový výrobek by tedy měl všechny vynaložené prostředky vrátit, a to nejlépe ve velmi krátké době. Je na managementu, aby se vynaložené náklady co nejrychleji vrátily a výrobek brzy začal firmě přinášet zisk.

4 fáze životního cyklu

Zájem téměř o každý výrobek však vždy (s výjimkou některých druhů zboží každodenní spotřeby) po určité době klesá a pokles prodeje může vést k omezování výroby až k jejímu úplnému zastavení.

Každý výrobek má tedy svůj **životní cyklus** (product life cykle), který se skládá ze **4 fází:**

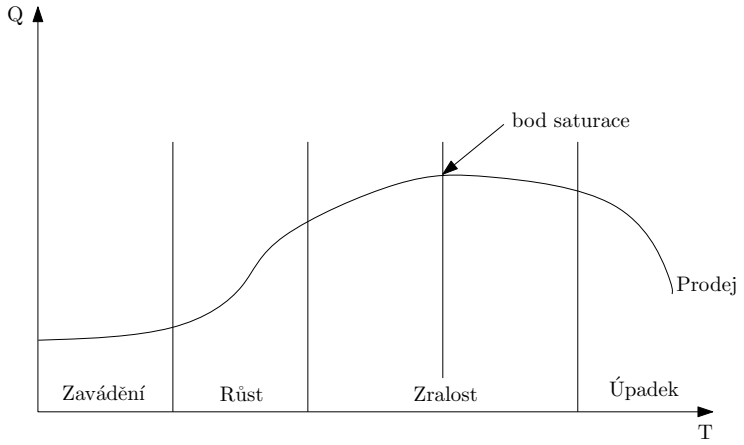
- uvedení na trh (zavádění),
- růst,
- zralost,
- úpadek.

Každá fáze je typická určitou výší a formou nákladů, cenou, její výší, charakteristikou prodeje, distribuce, reklamními a stimulačními strategiemi a dalšími charakteristikami celého marketingového mixu. Trvání všech jednotlivých fází nelze předem, ani v průběhu cyklu, přesně určit. Je však možné, a pro firmu nutné, snažit se úspěšnou fázi růstu, popřípadě zralosti co nejvíce prolongovat dodatečnými zásahy. Životní cyklus výrobku je však ovlivňován řadou těžko předvídatelných faktorů.

7.3.1 Obecný tvar vývojové křivky životního cyklu výrobku

Životní cyklus výrobku si můžeme graficky znázornit následujícím obrázkem 7.6, který charakterizuje obecně průběh prodeje výrobku v závislosti na čase. U konkrétního typu

výrobku vynášíme na osu x časové údaje typu týdny, měsíce, čtvrtletí či roky (v závislosti na daném výrobku) a na osu y objem prodeje v naturálních, častěji však v hodnotových ukazatelích. *Graf ŽCV*



Obrázek 7.6: Životní cyklus výrobku

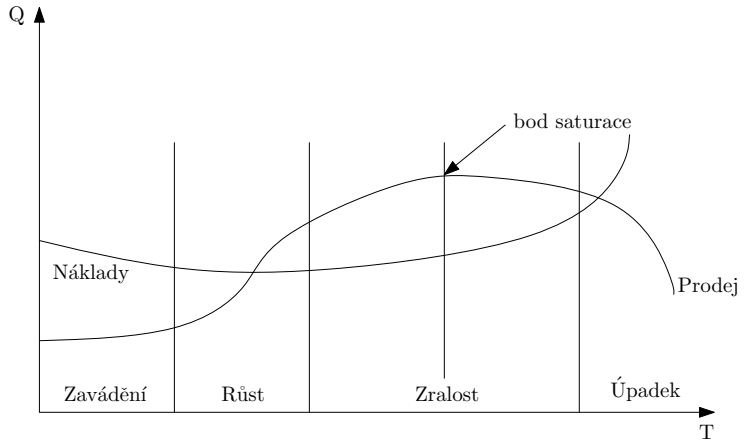
Obrázek je možné doplnit souhrnnou tabulkou charakterizující jednotlivé fáze vývoje životního cyklu výrobku o další faktory marketingového mixu a marketingového prostředí.

Tabulka 7.1: Charakteristiky fází životního cyklu výrobku

Charakteristiky	Fáze zavádění	Růst	Zralost	Pokles
Prodej	nízký	rychle rostoucí	vrchol prodeje	klesání
Zisk	žádný (ztráta)	rychle rostoucí	vysoký	klesání
Zákazníci	inovátoři	počáteční osvojitelé	většina	opozdilci
Konkurence	malá	rostoucí počet	stálý počet	pokles konkurence
Marketingové cíle	uvědomění si	max. tržního podílu	maximalizace zisku	útlum
Výrobek	základní	rozšíření vlastností	nové modely	vyřazování slabých
Cena	zavádějící	typ penetrační ceny	antikonkurenční cena	snížení ceny
Distribuce	výběrová	intenzivní	intenzivní	omezení
Reklama	pronikavá	vyvolání zájmu	důraz na rozdíly	snížit

Při zavádění nového výrobku na trh je třeba si uvědomit, že v počáteční fázi zavádění budou náklady vždy vyšší než výnosy, celkový hospodářský výsledek v úvodních fázích prodeje bude ztráta. Teprve fáze růstu, její délka a strmost způsobují, že náklady spjaté s výrobkem budou nižší než výnosy a výrobek začne přinášet zisk. Naopak zase fáze úpadku prodeje znamená převahu nákladů na výrobek oproti jeho výnosům. Opět z toho vyplývá nutnost udržet prodej výrobku v maximální úrovni co nejdéle, počáteční ztrátovou fázi zavádění nahradit co nejdříve rychle se zvyšujícím prodejem a ve fázi úpadku hledat další možnosti návratu k fázi zralosti nebo i růstu pomocí dodatečných opatření stimulujících prodej) anebo výrobek co nejrychleji stáhnou z výroby. Tuto situaci bychom si mohli vyjádřit graficky obr. 7.7, kdy životní cyklus výrobku podložíme stavem výnosů a nákladů daného výrobku.

Jednotlivé fáze životního cyklu výrobku se tedy vyznačují určitými rozdíly, a to nejen ukaza-



Obrázek 7.7: Vývoj výnosů a nákladů

telem objemu prodeje. Podívejme se proto stručně na základní charakteristiky jednotlivých fází z hlediska jejich charakteristických znaků a především z pohledu marketingového útvaru. Je zřejmé, že grafy životního cyklu výrobků, a to prakticky všech výrobků, které má marketingový útvar producenta na starosti, by měly být zhotovovány nepřetržitě. Marketingový útvar by měl sledovat u všech výrobků v které fázi se každý výrobek nachází, na základě tohoto zjištění a posouzení dalšího možného vývoje pak korigovat možný nepříznivý vývoj a činit opatření ke zlepšení situace. Grafy životního cyklu výrobků tak patří k základnímu technickému vybavení útvaru marketingu a pokud tento útvar skutečně funguje tak, jak má, pak bychom při návštěvě takového útvaru měli nacházet rozpracované grafy životního cyklu celé produkce dané firmy prakticky všude, kde se dá, neboť o stavu a vývoji tohoto grafu by měli být informování všichni pracovníci firmy. Je nepochybné, že graf životního cyklu výrobku tak, jak je zobrazen na obrázku 7.7 je obecný a zobrazuje jednotlivé fáze ideálně. Skutečností je, že při podrobnějším sledování zjišťujeme určitou oscilaci kolem hlavní linie, nicméně trend, směr křivky je viditelný a zcela všeobecný. Jednotlivé fáze tedy můžeme charakterizovat takto:

Úkol k textu č. 7.3:

Jak vyplývá z výše uvedeného grafu z počátku je dosahováno u každého zaváděného výrobku poměrně vysoké ztráty. Pokud se tedy nepodaří dosáhnout u výrobku fáze růstu, pak naše investice byla ztrátová, nový produkt se nechytil, vynaložili jsme neproduktivně naše prostředky, efekt je záporný. Vysvětlete, proč jsou na počátku náklady vysoké, které hlavní vlivy to způsobují. Podívejte se na teorii bodu zlomu (breakpoint, deathpoint apod.) z podnikové ekonomiky. V případě potřeby si zaznamenejte údaj z Klíče.

- **Fáze uvedení výrobku na trh,**
  je dána křivkou, která mírně roste a je na poměrně nízké hladině objemu prodeje. I když uvedení výrobku na trh by měla předcházet poměrně masivní reklama, je tento stav způsoben určitým faktorem setrvačnosti zákazníků, kteří zatím zůstávají u osvědčeného zboží a nemají příliš mnoho podnětů k tomu, aby změnili své nákupní chování. Většina zákazníků je konzervativní a ani zmíněná reklama (s výjimkou reklamy zaměřené na aspekt zdraví) sama o sobě nepohne s většinou zákazníků ke změně. Pouze určitá, z počátku poměrně malá část zákazníků okamžitě pod dojmem reklamy nakupuje nový výrobek, jsou to tzv. inovátoři, lidé, kteří rádi kupují zcela nové věci. Druhou skutečností určující poměrně malý růst objemu prodeje je fakt, že i přes reklamu (kterou často příliš ani nevnímáme, zvláště pokud není originální, humorná či jinak zajímavá) si řada lidí existenci nového výrobku vůbec neuvědomuje, neví o něm,

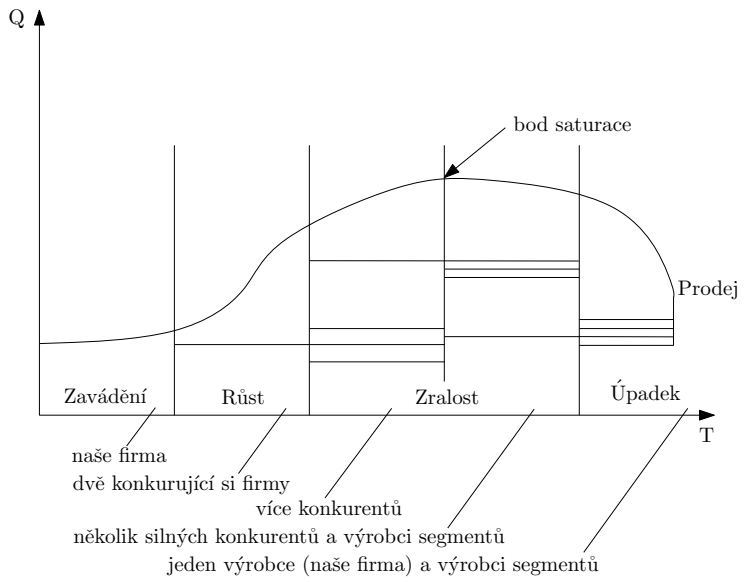
nemá potřebu koupě, nemá důvody k jeho potřebě a není obecně vůbec zaměřena na jakékoliv změny. Zvláště starší lidé neradi mění své nákupní chování, dávají přednost osvědčeným výrobkům, značkám, způsobům prodeje a neradi přijímají jakékoliv novoty. Úkolem marketingových pracovníků je v této fázi vymyslet a realizovat akce, které budou nový výrobek neustále připomínat, apelovat na jeho potřebnost i na změnu nákupního chování, a to i typem ovlivňování u starší generace ve formě například „nejste ještě tak staří, abyste si to ještě nezkusili“ apod. Stimulace prodeje a procesy, které zvýší povědomí obyvatelstva o existenci a výhodách nového výrobku jsou v této fázi nezbytné. I přes všechny tyto snahy je však skutečností, že výrobek v této části svého vývoje nepřináší žádný zisk, náklady na jeho zavádění jsou vysoké (z části je to způsobeno i vysokými náklady právě na reklamu, jejíž cena je značně vysoká). Tato situace je viditelná z obrázku 8.3.3. Bohužel se často stává, že i přes všechny snahy marketingového útvaru následující fáze může být krátká, nemusí být výrazně strmá, vyplývá z toho, že nástup nového výrobku na trh se nepodařil. Většina výrobků však prochází druhou fází, která je charakterizována jako stále více se zvyšující růst prodeje, tato etapa je pro firmu stěžejní, v této fázi dochází k obratu mezi náklady a výnosy.

- **Fáze růstu,**
  znamená dosahování zisku. Zákazníci jsou již o novém výrobku dobře informováni, výrobek je prakticky všude k dostání, řady inovátorů vystřídaly masy standardních kupujících, a to nejen na základě propagace a reklamy, ale také na základě dobrých referencí od inovátorů. V tuto chvíli jsou získáváni i opatrní zákazníci, prodej se výrazně zvyšuje, rozšiřuje se tržní podíl, výrobce může začít oslovovat a získávat další segmenty trhu nebo pronikat na další nové trhy. Za této situace by se marketingový útvar měl snažit o strmost křivky růstu pomocí dodatečných vylepšení nejen prodejních metod, ale i například drobnými doplňky samotného výrobku, rozšiřováním služeb, různé varianty, modifikace základního výrobku atd.
- **Fáze zralosti,**
  má dvě části. V první části se prodej výrobku stále zvyšuje vyššími přírůstky prodeje, ale strmost křivky již není tak vysoká jako ve fázi růstu. Po dosažení bodu saturace nastává zlom a prodej se začíná snižovat. V této druhé polovině zralosti je však snižování prodeje postupné, nepříliš výrazné, nejedná se o prudký skok, je možná naděje i zastavení tohoto sestupu (některé výrobky jako například zápalky mají fázi zralosti prakticky ve formě přímky na určité výši prodeje již desítky let a jejich prodej navzdory různým elektrickým zapalovačům neklesá). I tato fáze, respektive i druhá polovina této fáze je ještě zisková, i když samozřejmě s klesajícím prodejen se snižuje i míra zisku. Ve fázi zralosti (v první části) jsou náklady firmy na nejnižší úrovni, výroba je zaběhnutá, jsou odstraněny všechny možné překážky, jsou uskutečněny všechny požadované úpravy a doplňky výrobku, firma může být spokojena. Avšak právě v tomto období se začíná projevovat silný tlak konkurence, protože v této fázi je konkurujících firem již na trhu mnoho a každá z nich se snaží získat novými inovacemi náš podíl na trhu. Reklama se proto musí zaměřovat na výjimečnost výrobku, na jeho značku, na výrazné odlišení našeho výrobku od výrobku konkurenčního: Právě v tomto období můžeme pak najít v řadě reklam prvky nekalé soutěže, popřípadě prvky klamavé reklamy či reklamy skryté nebo založené na podprahovém vnímání, tedy chování, které je zakázáno. Výrobky ve fázi zralosti už nakupuje většina zákazníků, v prvé části tzv. počáteční většina, v druhé části tzv. pozdní většina. Ta je dána velmi kritickými, obezřetnými zákazníky, zákazníky vysoce opatrnými a nedůvěřujícími. Je zřejmé, že marketingový útvar by se měl snažit fázi zralosti opět maximálně prodloužit.
- **Fáze úpadku,**
  je charakteristická opadnutím zájmu o daný výrobek, prodej se neustále snižuje. V této fázi již přešla řada inovátorů k dalšímu novému výrobku, nákup výrobku opouštějí i standardní zákazníci, kteří v tuto chvíli zažínají vytvářet skupiny osvojitelů či počáteční většiny u nových výrobků. Výrobků jsou věrni pouze naši tradiční zákazníci

(věrnost firemní značce či značce výrobku), ale do procesu koupě se zapojují i tzv. opozdilci, tedy lidé, kteří vlivem nižší ceny se začínají o výrobek teprve nyní zajímat. Tato fáze je typická onou nižší cenou, neboť každý prodejce se snaží o výprodej formou slev, výrazně nižších cen, dárků, bonifikací atd., jen proto aby se úpadek prodeje alespoň zpomalil. Maloobchod však přestal již výrobky objednávat, výrazně nižší ceny způsobují, že výrobek je již nerentabilní a management firmy stojí před rozhodnutím co dál s tímto výrobkem. Zda se pokusit o prolongaci prodeje nebo zastavit výrobu, což je někdy velmi problematické a v brzkém časovém horizontu i nemožné. Proto právě v této fázi jsou často intenzivně hledány způsoby, jak prodloužit životní křivku výrobku, a to například pomocí vývozu do zahraničí, podstatnými úpravami, modifikacemi a doplňky atd. Nicméně i tak, jednoho dne výroba a poté i prodej výrobku končí a životní cyklus je definitivně uzavřen.

Životní cyklus výrobku si můžeme doplnit nákresem stavu konkurence. Následující obrázek 7.8 přináší pohled na stav a chování konkurence v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku.

Chování konkurence



Obrázek 7.8: Konkurence v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku

Graf znázorňuje životní cyklus určitého výrobku, který má na trhu naše firma. V počáteční fázi „uvedení“ jsme na trhu s novým výrobkem sami, konkurenci jsme předběhli, překvapili, konkurence podobný výrobek dosud nemá. Dosahujeme určité konkurenční výhody, která nám umožní, pokud se podaří dobře nastartovat další fázi a informovat zákazníky o výhodách nového výrobku, přejít do fáze strmého růstu. V tu chvíli však již na trhu nebudeme sami, protože v mezidobí řada konkurenčních firem ne-li okopírovala, tak dokonce vylepšila náš původní výrobek a začíná se úspěšně etablovat na trhu i s jejich konkurenčními produkty. Ve fázi zralosti jsou patrné výsledky konkurenčního boje. Na trhu se udržuje stále menší počet konkurentů, trh je v podstatě rozdělen na několik málo silných firem, naše firma je pouze jednou z nich, dochází k určitému rozdělení sfér vlivu (někdy i dohodami), výrobek dodává na trh několik málo konkurujících si firem, malí konkurenti odpadli, popřípadě se zařadili do výroby jako subdodavatelů jen určitých segmentů (subdodavatelé dílů, polotovarů atd.). V poslední fázi úpadku již i velcí konkurenti opustili trh, který tvoří již jen málo silných konkurentů a řada dodavatelů segmentů. Na závěr trh opouští i naše firma, spolu s ní i řada těchto subdodavatelů.

Konkurenční boj vede výrobce k časté inovaci. Díky různým metodám zvyšování prodejnosti i díly lidskému chování při nákupu rozeznáváme určité modifikace křivky životního cyklu výrobku.

7.3.2 Modifikace životního cyklu výrobku

Životní cyklus různých výrobků se obvykle pohybuje po křivce obecného tvaru, avšak v některých případech se může částečně lišit v závislosti na typických faktorech, které jsou spjaty se zcela konkrétními výrobky či specifickými službami. Je však třeba říci, že i obecný tvar křivky životního cyklu výrobku má u některých výrobků v závislosti na čase různý průběh a křivka může vypadat při komparaci odlišně, i když má zcela viditelné 4 fáze vývoje. Jsou však výrobky, které po zavedení na trh a prudkém růstu setrvávají i roky ve fázi zralosti a tato fáze může být téměř přímkou, kolem níž v jednotlivých měsících či létech objem prodeje jen osciluje.

Příklad:

Takovým typem výrobku mohou být zápalky, jejichž prodej, i přes všechny elektrické přístroje, zapalovače, „zažigalky“ apod. je již desítky roků neměnný a udržuje se na určité stabilní hladině prodeje. Tento příklad je vhodný i pro demonstraci chování konkurence, neboť na trhu se v konkurenčním boji udrželo jen několik oligopolních výrobců zápalek, ostatní původní konkurenti se stali pouze subdodavateli například fosforu, dřeva, techniky atd. Tato symbióza umožňuje zajištění výrobní existence pro několik kooperujících firem

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

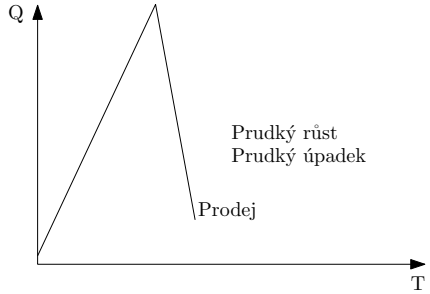
. . . . . .

Obecný tvar křivky tedy spíše jen symbolicky vyjadřuje hlavní tendence v prodeji, v přesném provedení, které je nutné, pak obecné křivky jednotlivých fází mají v závislosti na měření časového intervalu odchylky. Přesto se dá v delším časovém horizontu tento obecný trend jasně vyjádřit obecným tvarem životního cyklu výrobku. Existují ale specifické druhy výrobků, jejich křivka životního cyklu se poněkud liší, je modifikována několika způsoby a tyto způsoby modifikace daly těmto specifickým křivkám určitých výrobků i jejich pojmenování. Těchto specifických křivek je v marketingové teorii známo několik, ukážeme si graficky ty nejvýznamnější.

a) **Výstřelky** *Výstřelky*

Jsou výrobky nebo služby, které se najednou objeví, získají všeobecný okamžitý zájem, prožívají neobyčejný prodejní „boom“, dosáhnou velmi rychle vrcholu prodeje a poté nastává opět velmi rychlý pokles a zastavení výroby i prodeje. Vesměs se jedná o velmi krátkodobou časovou ohraničenost prodeje, v řadě případů jde o sezónní zboží nebo originální služby. Výrobky i služby tohoto typu jsou často inspirovány celebritami, jejich „novou“ vizáží, oděvem, „koníčkem“. Výstřelky vzhledem k prudkému růstu přinášejí výrobci vysoký zisk, počáteční náklady nebývají vysoké, většinou se jedná o málo nákladné zboží nebo služby. Z marketingového hlediska se jedná o velmi úspěšný typ výrobků nebo služeb, i když sám název tohoto typu zboží či služeb naznačuje, že výrobce musí velmi přesně kalkulovat s nasyceností trhu a včasným ukončením výroby. Pokud situaci špatně odhadne bude mít zaplněné sklady neprodejného zboží a dlouhodobě uzavřené kupní smlouvy s dodavateli surovin. To je z ekonomického hlediska nejhorší situace, která by jej mohla potkat. Typickým znakem výstřelků je skutečnost, že se v dlouhém časovém horizontu neobnovují (na rozdíl od další formy modifikace „módních výrobků“), jejich originalita se vyčerpá a pak již ani případné

další úpravy či doplňky nemají téměř žádnou odezvu. Pro firmu je ovšem výhodné mít ve svém portfoliu výrobků sem tam nějaký výstřelek, jednak z hlediska ekonomické výnosnosti, ale také pro získání určitého jména, pověsti, proniknutí na trh a získání nových segmentů trhu. Ekonomické riziko neúspěchu však může být značné.



Obrázek 7.9: Životní cyklus výstřelku

Móda

b) **Módní výrobky a služby**

Výstřelky jsou často jen extrémním případem druhého faktoru modifikujícího obecný tvar křivky životního cyklu výrobku, a to jsou módní vlivy a módní vlny. Móda je faktor, který se projevuje jak v oblasti výrobků, tak i služeb. Vesměs je však pouze několik oblastí, ve kterých móda hraje důležitou roli.

Příklad:

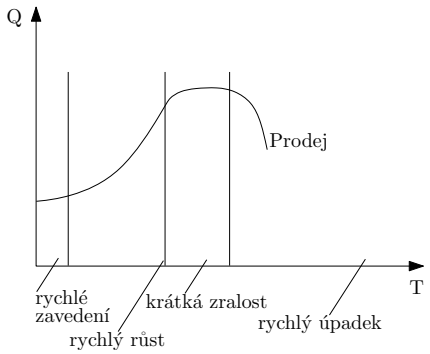
Jedná se především o odívání, různé druhy sportu (a s ním souvisejících sportovních potřeb), vzhledu (postavy, sestřihu a barvy vlasů), umění, stylu života, jazyka (například na našem území došlo v minulém století ke změnám preference výuky cizích jazyků takto: na počátku vzniku samostatného Československa byla z kulturních a politických důvodů preferována francouzština, vystřídala ji povinná němčina v době Protektorátu, později ruština, nyní převažuje angličtina).

Jsou samozřejmě i jiné oblasti, kde se projevují módní vlivy, jako je například bydlení (české celebrity například budují své vily ve vesnicích v okruhu dosažitelnosti Prahy), avšak tyto vlivy nejsou z důvodů dostupnosti masového charakteru, neboť nejsou dosažitelné pro široký okruh lidí. Křivka módního výrobku nebo služby je poněkud jiná než je tomu u výstřelku (používá se i termínu „módní výstřelek“), neboť u módního výrobku existuje určitá krátká fáze zavádění, prudký růst , určitá hladina zralosti, postupné opadávání módního zájmu i krátké doznívání módy. U módy je důležitá dobrá úvodní propagace, která využívá celostátních médií a především známých osobností u oblasti kultury, sportu, politiky nebo i médií. Častými vzory jsou sami televizní moderátoři či herci. Móda je velmi založena na napodobování vzorů, vlivu referenčních skupin i sociálních faktorů.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .



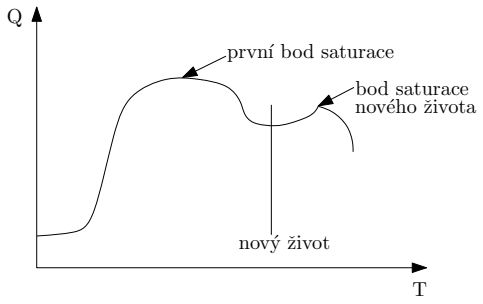
Obrázek 7.10: Životní cyklus módního výrobku

Typickou modifikací, a také žádoucí modifikací obecné křivky životního cyklu výrobku je křivka, která se označuje jako „dvojí (druhý) život“ anebo „nový život“.

Dvojí život, nový život

c) **Nový život**

Při pohledu na obecnou křivku životního cyklu výrobku je zřejmé, že důležitý je bod saturace, od kterého začíná postupný sestup prodeje a zisk se začíná postupně snižovat. To je kritické místo, kdy marketingoví odborníci musí přijít s návrhy jak tento sestup zastavit, zpomalit, eventuelně zvrátit. Vesměs je však již pozdě proto, že vývoj nového výrobku trvá příliš dlouho a často se nepodaří navázat na výměnu starého právě v okamžiku vrcholu prodejnosti původního výrobku. Nicméně lze i původní výrobek často upravit, přidat určité další komponenty, přinést některá zlepšení, doplnit služby, popřípadě zavést nové efektivní prodejní metody, upravit ceny, poskytovat prodejní stimuly, zlepšit distribuci a komunikaci se zákazníkem, zavést tzv. „připomínací reklamu“ atd., tedy dalšími akcemi buď zpomalit postupný úbytek prodeje, anebo docílit tzv. nového druhého, dvojího) života doplněného, upraveného výrobku. Křivka životního cyklu výrobku tedy určitou dobu po dosažení vrcholu klesá, za zavedení marketingových opatření a po nabytí jejich účinnosti se pokles prodeje zastaví, objeví se nový růst, prodejnost se opět zvyšuje a teprve po dosažení druhého vrcholu saturace nastává obvykle rychlý pokles prodeje až k jeho úplnému zastavení. Každopádně však byla prodloužena životnost výrobku, výrobek v období nového života přinesl dodatečný zisk, opatření vedoucí k novému životu výrobky byla úspěšná. Je možné připustit, že těchto obratů může být i více, (viz další typ modifikace), neboť v situaci nového života původního výrobku už by měla mít firma připravené další zlepšení, které by zabezpečilo pokračování života výrobku. Lze také uvést, že někdy tzv. druhý vrchol, saturační bod druhého života může být i vyšší než byl původní, pak někdy může následovat rychlejší sestup křivky prodeje. Pro firmu je však bezesporu výhodou má-li takové marketingový útvar, který pečlivě vyhodnocuje křivky životního cyklu výrobku, včas upozorňuje všechny ostatní manažery firmy o nutnosti inovace, včas podniká opatření k zastavení poklesu a k možnosti vzniku nového života. Nový život může být i značně dlouhodobou záležitostí, pak se vesměs jedná o výnosnou akci, neboť, jak vyplývá z křivky nákladů a výnosů, oblast zisku se prolonguje. Čím více dvojích životů firma bude mít, tím více konkurenčních výhod dosahuje.



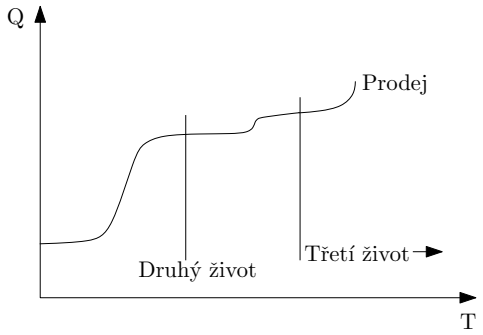
Obrázek 7.11: Životní cyklus nového života

Tak jako výstřelky jsou extrémem módy, tak i nový život může mít extrémní modifikaci, která je ovšem vrcholem marketingového úsilí a umění. Dosažení následující křivky životního cyklu výrobku je snem a přáním všech marketingových odborníků a ukázkou velké koordinace firmy, dovedností manažerů, techniků, prodejců i dělníků firmy. Uvedenou křivku si nazvěme kontinuálním životem.

Kontinuální život

d) **Kontinuální život**

Pokud výrobek, který právě dosáhle svého bodu saturace inovujeme natolik, že právě v období jeho maximální zralosti za bezpečíme jeho další růst, zajistíme tak nepřetržité pokračování, byť pozměněného výrobku, v dalším časovém období. Pokud by se nám takto dařilo neustále v okamžiku dosažení vrcholu prodejnosti přijít s dalším zlepšením a tento proces opakujeme, získáváme zcela ideální, optimální křivku životního cyklu výrobku. Jedná se o hraniční, extrémní křivku, nicméně možnou a žádoucí.



Obrázek 7.12: Kontinuální život

Pro posuzování životního cyklu výrobku je důležité upozornit, že dosažení samotného vrcholu, bodu saturace znamená pouze nasycenost daného trhu. Segment, pro který je výrobek určen, je saturován. To ale neznamená, že tím nutně musí být činěna opatření vedoucí k útlumu výroby. Vždyť v řadě případů se jedná o výrobky, které jsou na vrcholu technického i estetického umění a vkusu, existuje řada možností, jak jejich život prolongovat. Je zapotřebí hledat nové trhy, výrobky upravit pro další segmenty, rozšířit služby atd. Teprve skutečně v okamžiku, kdy je pokles prodeje nezvratný by mělo být rozhodnuto o ukončování výroby tak, jak je popsáno v příslušné kapitole této publikace. Ukončení výroby je vždy citlivou záležitostí, neboť je mnohdy spjato s velkými sociálními dopady, technickou i finanční náročností restrukturalizace, přeškolování, často i změn v oblasti vlastnických vztahů s dopady na management firmy i její další pracovníky. Proto úspěšný marketingový útvar by měl být v centru pozornosti vrcholového vedení firmy, dozorčích a správních rad i všech vlastníků firmy.

Část pro zájemce:

Modifikací obecné křivky životního cyklu je více než jsme uvedli. Křivky životního cyklu jsou také rozloženy do různě dlouhých časových horizontů, některé výrobky mají životní cyklus sotva jeden rok (pokud se vůbec uchytí na trhu), jiné výrobky mají fázi zralosti více než 100 roků (například zápalky) a žádné inovace neznamenají radikální pokles prodeje. Pokud máte přístup k nějakým firemním statistikám prodeje, pokuste se nakreslit životní cyklus výrobku, je to denní chléb pracovníků marketingových útvarů. Pokuste se také alespoň odhadovat v jaké fázi životního cyklu jsou některé Vámi vybrané výrobky (například Plzeňské pivo, klasický pánský klobouk apod.).

Grafické znázorňování životního cyklu výrobků by mělo patřit mezi standardní nástroje realizační fáze marketingu. Pokusů o další grafické pomůcky a nástroje, které samozřejmě mnohem jednodušeji, zřetelněji, přehledněji stav a pohyb prodejnosti a výnosnosti dané produkce firmy, než verbální projevy manažerů na poradách, je ovšem celá řada a dá se říci, že mnoho firem má i vlastní metody, způsoby a nástroje grafického vyjadřování situace firmy v četných oblastech firemní ekonomiky, tedy i v oblasti marketingových nástrojů.

Cvičení č. 7.3:

Pokuste se nakreslit životní cyklus nějakého výrobku, služby, popřípadě technologie. Vyberte si produkt, o němž víte, že jeho životnost byla krátká a zařaďte jej do příslušné kategorie obecné nebo modifikované křivky.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.3:

Uveďte jednotlivé fáze životního cyklu výrobku se stručnou charakteristikou každé fáze. Uveďte chování konkurence v jednotlivých fázích. Označte u konkrétního výrobku, kdy by se jednalo o modifikovanou křivku a z jakého důvodu. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Obecný životní cyklus výrobku se skládá ze čtyř fází.
- Fáze zavedení výrobku na trh, růst, zralost a úpadek.
- Každá fáze má jiný průběh prodeje, vyžaduje různé ceny, distribuci, komunikaci se zákazníkem apod.
- Proti grafickému znázornění životního cyklu výrobku můžeme nakreslit křivku vývoje nákladů, která ukazuje zisk pouze ve fázi růstu a zralosti.
- Graf životního cyklu výrobku můžeme doplnit grafem chování konkurence v době výroby a prodeje výrobku.
- Některé výrobky mají modifikovaný tvar životní křivky výrobků.
- Modifikované křivky životního cyklu výrobků se v marketingové teorii nazývají „výstřelky“, „móda“, „nový život“ a „kontinuální život“.

Kontrolní otázky:

1. Jak vypadá obecná křivka životního cyklu výrobku?
2. Jaké má fáze?
3. Co znamená bod saturace?
4. Jak se chová konkurence v průběhu životního cyklu výrobku?
5. Jak se chovají zákazníci v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku?
6. V kterých fázích se vytváří zisk?
7. Jaká by měla být cena v jednotlivých fázích?

8. Jaké znáte typy modifikované křivky?

Průvodce studiem:

Křivky životního cyklu výrobku patří k základní výbavě prvního prvku marketingového mixu, tj. produktu. Jak vidíte je to problematika, která, byť popsaná velmi stručně, vydá na celou e-lekci. Přesto tím zcela ani s předcházející částí lekce, nevyčerpává celkovou teorii produktu a jeho působení v marketingu. Ještě další, následující část lekce se věnuje produktu, a to v nejzajímavější teorii, tj. sledování života produktu v realizační fázi pomocí tzv. bostonské matice.

Autotest:

1. Nejvyššího zisku je dosaženo u výrobku:
   (a) ve fázi zavádění
   (b) ve fázi růstu
   (c) ve fázi zralosti
2. Většina zákazníků kupuje výrobky:
   (a) ve fázi zralosti
   (b) ve fázi zavádění
   (c) ve fázi růstu
3. Pojem kontinuální život se vztahuje:
   (a) k obecné křivce životního cyklu výrobku
   (b) jde o samostatnou modifikaci
   (c) jde o jiné označení pojmu nový život

7.4 Řízení výrobkových řad, obal výrobku

Popis části lekce 7.4
Tato část lekce 7 se zabývá kategorizací výrobků dle výrobkových řad, tříd, portfólia. Přináší pohled na možnost využívání bostonské matice s její speciální terminologií, zabývá se současnými trendy při řízení výrobkových řad. Tato část má následující strukturu:

7.4.1 Základní pojmy výrobkových struktur
7.4.2 Portfolio výrobků
7.4.3 Současné trendy při řízení výrobkových řad
7.4.4 Obal

Pro pochopení této části lekce je důležitá aplikace poznatků, ať již ve formě vlastních příkladů či cvičení. Tato část lekce ukončuje problematiku prvního P – produktu. Na závěr této části lekce byla přidána ještě část týkající se obalu. Ten byl dříve považován za součást prvního P, později se vydělil v samostatné P – Package, obal.

Délka části lekce 7.4: 120 minut

Klíčová slova:

Výrobní sortiment, výrobková řada, výrobková třída, výrobková skupina, značka výrobku, portfolio výrobků, Bostonská matice, matice General Elektric, dojná kráva, hvězda, problémové dítě (otazník), hladový pes, zkracování životního cyklu, mezinárodní standardizace výrobků, konkurenční pozice výrobku, funkce obalu, požadavky na obal.

Motivace k části lekce 7.4

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- vyznat se v terminologii týkající se výrobků,
- umět popsat bostonskou matici,
- popsat současné trendy řízení výrobkových řad,
- popsat funkce obalu a požadavky na něj.

Výklad

Firmy obvykle nevyrábějí pouze jeden výrobek či neposkytují pouze jednu službu. Běžné firmy produkují desítky, popřípadě i stovky různých výrobků. Skladbu výrobků je ovšem třeba velmi odpovědně řídit. Při analýze výrobkové struktury používáme následujících pojmů.

7.4.1 Základní pojmy výrobkových struktur

Šíře nabídky firmy určené na její cílový trh je tvořena:

- Jejím **výrobním sortimentem** (product mix), tzn. celkovým rozsahem výrobků.
- Výrobní sortiment je zase obvykle tvořen tzv. **výrobními řadami** (product line).
- Výrobní řada se skládá z jednotlivých **položek.** Položky tedy představují konkrétní výrobek včetně jeho obalů (tedy komplexní výrobek).

Příklad:

Téměř každá automobilka vyrábí několik druhů aut pro různé sociální vrstvy:
Škoda:

- vozy nižší třídy – Fabia (cenová relace cca 250–350 tisíc Kč)
- vozy střední třídy – Octavia (cenová relace cca 500–600 tisíc Kč)
- vozy vyšší třídy – Superb (cenová relace cca 800–1000 tisíc Kč)
- případně nejvyšší třídy – (Škoda nevyrábí – cenová relace nad 1 milion Kč)

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Vlivem působení konkurenčních tlaků jednotlivých automobilek ceny dané třídy (tj. výrobní řady) oscilují kolem středních hodnot. Výrobkové řady mají tedy cenové a tím i sociální pozice, neboť výrobková řada je určena pro určitý segment trhu vyčleněný v daném případě sociálně. Výrobek v dané výrobkové linii (řadě) tak plní nejen technickou (hovoříme o technické užitečnosti výrobku), ale v daném případě i sociální funkci, je **indikátorem příslušnosti k určité sociální vrstvě.**

Výrobek jako sociální ukazatel

Příklad:

Snaha identifikovat se s vyšší vrstvou pomocí vnějšího symbolu (auta vyšší třídy) je posuzována okolím (segmentem) přísně a negativně, stejně tak, jako opačně (ředitel může jezdit ve Fabii, avšak musí mít viditelný symbol svého sociálního postavení, například ještě jeden vůz vyšší kategorie). Toto posuzování symboliky je v určitých společnostech a státech (například ve Švýcarsku) velmi fundamentální.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

3 důležité pojmy

V souvislosti s životním cyklem dále rozlišujeme tři různé pojmy výrobků: **výrobková třída, výrobková skupina, značka výrobku.**

Výrobková třída – zahrnuje určitý rozsah různých výrobků odlišného provedení, avšak jednoho účelu (například psací stroje)

Výrobková skupina – zahrnuje část výrobků dané výrobkové třídy, která se od jiné skupiny dané třídy liší svým použitím, technickým řešením, designem atd. (například psací stroje mechanické, elektrické, elektronické s pamětí atd.).

Značka výrobku – konkrétní označení jednoho druhu výrobku v rámci dané skupiny a třídy výrobků (například Consul 211)

- Pro výrobkové třídy je charakteristický dlouhý životní cyklus, zejména s dlouhým obdobím zralosti.
- Výrobkové skupiny prokazují ve svém životním cyklu s většími či menšími odchylkami klasickou křivku životního cyklu se všemi jeho fázemi.
- Životnost jednotlivých značek je různorodá a je těžké ji předpovídat, dá se však ovlivňovat.

Optimální výrobková struktura, vyvážený výrobní program uspokojující, správné řízení výrobkových řad, to je základní předpoklad úspěchu firmy. Tato správná a efektivní výrobková struktura je založena na o tzv. vyváženém portfoliu výrobků.

7.4.2 Portfolio výrobků

Firma vyrábějící množství různých výrobků má obvykle každý z nich v jiné fázi životního cyklu, každý z nich přináší jiný objem zisku, popřípadě je teprve či už ztrátový. Firmy jsou však z mnoha důvodů nuceny vyrábět i produkty, které z čistě ekonomického hlediska mohou být vysloveně proděléčné, přesto firmy nemohou a někdy ani nechtějí jejich výrobu zastavit. Mnohdy je právě příliš nízká cena, cena na úrovni vlastních nákladů základem pro ovládnutí nových trhů, získání dalšího segmentu, zmenšení vlivu konkurence atd. Důvody existence ztrátových výrobků jsou tedy často velmi racionální, účelové a žádoucí, nicméně je faktem, že firmy nemohou takovéto výrobky produkovat příliš dlouho a nemohou mít takovýchto výrobků příliš mnoho. Je proto *zapotřebí mít vyvážené portfolio výrobků nebo služeb.*

Vyvážené portfólio

V něm by měly být obsaženy výrobky, které jsou jako nové teprve zaváděny, tzn. že jejich náklady jsou vysoké a neprodukují dosud žádný zisk. Firmy však dosahovat zisk musejí, proto jejich výrobní či obchodní strategie musí být založena i na výrobcích, které vykazují trvalý vzestup prodeje, jsou ve fázi růstu a produkují zvyšující se zisk. Páteř celého výrobního programu musí představovat výrobky, které jsou ve fázi zralosti, produkují stabilní zisk a udržují příznivou ekonomickou stabilitu firmy umožňující trvalý rozvoj. Jak je již uvedeno,

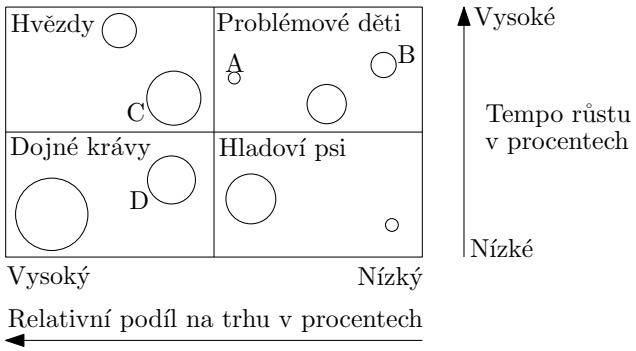
musí firma z různých důvodů vyrábět a prodávat výrobky, které svůj zenit již mají za sebou, jejich prodej trvale klesá a stávají se málo a posléze nikoliv efektivními výsledky činnosti firmy.

Všechny čtyři základní skupiny výrobků v různých fázích životního cyklu však musí tvořit vyvážené portfolio tak, aby celkový efekt z celého výrobního sortimentu zabezpečoval existenci a prosperitu celé firmy. Portfolio výrobků se dá vyjmenovat, seřadit podle objemu produkce, seřadit podle cen, podle objemu zisku apod. Takovéto přehledy číselné nebo pořadové seznamy, byť tvoří často nezbytný rozborový materiál pro rozhodování však nemají takovouto okamžitou, jasnou a srozumitelnou vypovídací schopnost jako dobré grafické znázornění, kde již opticky a tudíž rychle je možné zjistit stav a vývoj efektivity jednotlivých skupin výrobků celého výrobního portfolia. Proto existuje množství způsobů, jak využívat různých způsobů grafického vyjadřování informací, popřípadě kombinací grafiky a matematicko-statistických způsobů umožňujících názorné, stručné a jasné pochopení zásadních trendů, pozic výrobků i jejich ekonomického přínosu pro firmu.

Jedním z takovýchto nástrojů jsou i matice. Mezi nejznámější matice patří tzv. bostonská matice, které si blíže povšimneme, popřípadě matice firmy GE (General Electric) a další.

a) **Bostonská matice** (BCG – Boston Consulting Group) *Bostonská matice*

Bostonská matice je zobrazena na následujícím obrázku 7.13. V matici je nakresleno několik výrobků výrobního sortimentu sledované firmy. Pro marketingové řízení má vypovídací schopnost jednak umístění těchto výrobků uvnitř matice (v kterém kvadrantu se výrobek nachází), dále pomocí plošného grafu (velikosti plochy) zobrazujeme orientační množství vyráběného výrobku.



Obrázek 7.13: Bostonská matice

V horizontále matice je zachycen relativní podíl výrobku na trhu, ve vertikální linii se sleduje tempo růstu prodeje. Matice obsahuje čtyři kvadranty, každý z nich obsahuje výrobky, které mají své specifické pojmenování.

- Horní kvadrant vlevo obsahuje výrobky, které se vyznačují vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Jsou to dynamicky se vyvíjející produkty, které představují záruku dobré budoucnosti firmy. Označení **„hvězdy“** (stars) vystihuje očekávání velkých zisků v budoucnosti, výrobky zatím prudce získávají trh, zatím však jsou spíše ve fázi zavádění a počátečního růstu, jejich vývoj tudíž něco stál, náklady byly vysoké a zisky jsou v poměru k vynaloženým nákladům dosud malé. Nicméně na existenci hvězd musí stát výrobní program firmy, žádná firma se neobejde bez jejich výskytu, neboť právě ony zajišťují kontinuitu a prosperitu v dalším časovém horizontu. *Hvězdy*
- Dolní kvadrant vlevo obsahuje výrobky, na kterých firma stojí. Jsou to tzv. „dojné krávy“ (Milky cows), někdy v literatuře označované také jako „peněžní krávy“

Dojné krávy

(Cash cows), popřípadě čistě jako „krávy“. Jsou to výrobky, které zaujímají vysoký podíl na trhu, jejich růst však již není prudký, ale spíše se pohybuje na stabilní úrovni. Právě tyto výrobky jsou zdrojem zisků firmy, na nich je postavena stabilita firmy, jsou to prostě výrobky, které pravidelně přinášejí relativně vysoké procento zisku. Zatímco „hvězda“ může prudce vyletět, zazářit a pak prsknout a zhasnout docela, krávy představují předpoklad existence firmy, financují rozvoj hvězd i ostatních výrobků v dalších dvou kvadrantech. Na nich tedy musí být založena firma, čím více těchto krav bude přibývat, tím lépe.

- Horní kvadrant vpravo představuje výrobky, které mají dosud nízký podíl na trhu, ale velmi silný růst. Neví se však, zda tento růst povede i k většímu podílu na trhu, anebo zda se růst nezastaví při nasycenosti trhu na tento typ výrobků. Proto byly tyto výrobky pojmenovány jako „problémové děti“ (Problems children), popřípadě „otazníky“ (Questions). Zatím potřebují ke svému růstu značné prostředky (jsou financovány pomocí „peněžních čili dojných krav“, pokud bude jejich výskyt na trhu úspěšný mohou se stát hvězdami, mohou však také sklouznout do dalšího kvadrantu. Zatím je tedy jejich vývoj nejasný, spíše více stojí než přinášejí, neboť náklady na jejich pronikání na trh jsou značné. Navíc se právě v této oblasti vyskytuje velmi silná konkurence a ta může zabránit dalšímu růstu těchto produktů. Tato fáze vývoje je typická prakticky pro všechny výrobky v počátečních stádiích získávání trhů (všichni jsme kdysi byli problémovými dětmi) a firma by měla zajistit dostatečné prostředky a vynaložit velké úsilí, aby právě tyto výrobky prorazily a staly se hvězdami.

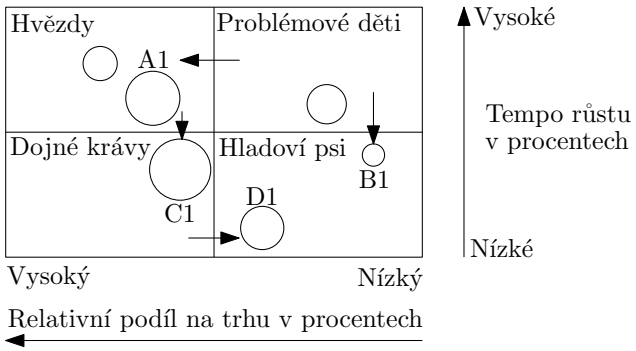
Problémové děti

- Dolní kvadrant vpravo obsahuje výrobky, které jsou nejméně žádoucí, nicméně firma je často musí vyrábět (viz kapitola o vyřazování výrobků a problémech s tím spjatých). V marketingové terminologii jsou tyto výrobky označeny jako „hladoví psi“ (Hungry dogs), popřípadě jenom „psi“. Symbolicky řečeno hladový a starý pes (jedná se vesměs o staré výrobky, které mají svůj zenit za sebou) již jen žere, nehlídá, nicméně nejsme schopni se ho zbavit. V životě tomu bývá spíše subjektivně, v marketingové symbolice spíše objektivně, i kdybychom chtěli, můžeme tak činit pouze postupně a řešení vyžaduje čas. Nicméně jedná se o nejméně efektivní výrobky a firma by měla mít zájem o jejich útlum a zastavení.

Hladoví psi

Pro marketingové řízení je samozřejmě důležité zobrazit si uvedené čtyři skupiny výrobků do příslušných kvadrantů. Mnohem důležitější je však sledovat vývoj, pohyb výrobků v jednotlivých kvadrantech matice a především postup některých výrobků z kvadrantu do kvadrantu.

Kdybychom opět symbolicky vyjádřili životní koloběh výrobku (a možná symbolicky vůbec i života), pak bychom měli říci, že výrobek se etabluje na začátku jako problémové dítě, tedy otazník, neví se co z něho vlastně bude, pokud jeho rozvoj bude úspěšný, stane se z něho hvězda. Tak se po prudkém vzestupu stabilně usadí na trhu a stane se dojnou krávou. Starý výrobek (stará kráva, která přestává dojit) se stává hladovým psem. Tento symbolický koloběh je graficky zobrazitelný a to je druhým účelem při zachycování vývoje výrobků pomocí bostonské matice. Tento pohyb, jakožto významný zdroj informací pro marketingové řízení si můžeme znázornit následujícím obrázkem 7.14



Obrázek 7.14: Pohyb a přesuny výrobků v delším časovém horizontu v bostonské matici

Příklad:

V našem stručném příkladě je vidět, že výrobek A (otazník) se ve sledovaném období stal hvězdou A1, zatímco výrobek B (otazník) sklouzl do pozice hladového psa. Původní hvězda C se stává dojnou krávou (C1). Původní dojná kráva D stárne a přesunuje se do oblasti psa.

V bostonské matici můžeme však vyjádřit ještě jednu, byť rovněž spíše symbolickou veličinu, a to nárůst (či pokles) prodávaného množství na trhu pomocí plochy věnované výrobku. Tak v našem případě můžeme zjistit, že například výrobek D (dojná kráva) snižuje objem prodeje, výrobek C (dříve hvězda) se stala silnou dojnou krávou.

Bostonská matice je dobrou pomůckou pro marketingové řízení a uvedené symbolické pojmy se staly běžnou hantýrkou při jednáních marketingových odborníků uvnitř firem i v obchodním světě vůbec. Nicméně i ona má své nedostatky, a to především v tom, že počet zobrazovaných produktů nemůže být velký, aby se graf nestal nepřehledným, a dále rovněž proto, že nemá žádnou časovou dimenzi, která by informovala jak dlouho přesuny trvaly a jaké množství zobrazuje vůbec plocha daného výrobku. Nicméně už samo roztřídění výrobků do uvedených symbolických skupin se stalo velkým přínosem pro marketingovou teorii i praxi.

Bostonská matice má proto v teorii i praxi marketingu řadu modifikací. Mnoho firem užívá svých vlastních matic. Jako možnou matici, která je rovněž dosti známá mezi marketingovými odborníky proto uvádíme matici firmy General Electric (GE matice), která je složitější a obsahuje více kvadrantů.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.4:

Nakreslete bostonskou matici s několika výrobky v jednotlivých kvadrantech a uveďte jejich označení. Vysvětlete charakteristiky kvadrantů i důvody, proč tuto matici používáme při hodnocení výrobků. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

7.4.3 Současné trendy při řízení výrobkových řad

Při uplatňování marketingových nástrojů v oblasti řízení výrobků a výrobkových řad se projevují určité trendy, které jsou charakteristické svým globálním charakterem. Některé tyto trendy přímo vycházejí z celkových megatrendů vývoje společnosti a jsou odezvou na prudký rozvoj techniky, otevřenost trhů, rychlost informací a celosvětové ekonomické prostředí. Mezi hlavní trendy současnosti patří: *Trendy*

a) **Mezinárodní standardizace,**

výrobky mají-li být exportovatelné musí splňovat technické normy pro univerzální použití v různých oblastech světa. Výrobek musí odpovídat technické normě platné na území státu, hygienické či zdravotní, musí mít odpovídající estetickou i funkční úroveň atd.

Příklad:

Připomeňme si, že například v anglosaském světě jsou elektrické spotřebiče vyráběny na spotřebu 120 V a zásuvky mají dejme tomu v USA zcela odlišný charakter než v kontinentální Evropě. Výrobci holících strojků řeší tento problém přepínačem, který tak umožňuje univerzální použití holícího strojku v různých částech světa. Někdy lze tento problém řešit nesnadno a výrobci tak raději vyrábějí své výrobky přímo na základě destinace. Uvádíme příklad Velké Británie, kde se jezdí vlevo a řízení vozu musí být tomuto faktu přizpůsobeno. Proto Škoda Mladá Boleslav, pokud vyváží do Velké Británie své vozy, vyrábí je pro tuto oblast přímo v dané regionální variantě.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

V souvislosti se standardizací řeší četní výrobci základní dilema, které by se dalo stručně nazvat jako standardizace versus regionalizace. Příklad s osobními vozy pro Velkou Británii není ojedinělý a netýká se jenom vybraného počtu výrobků. Je to problém i kulturní. Budeme-li například cestovat nočním busem a probudíme se ráno dejme tomu v Tallinu na obchodní třídě, budeme číst na budovách jména Bosch, IBM, MacDonald´s atd., dlouho nám potrvá, abychom si vůbec uvědomili, kdeže to vlastně jsme, neboť stejný obrázek se nám naskytne při vjezdu do všech světových metropolí. Standardizace a unifikace výrobků je důsledek megatrendu globalizace a tak je skutečností, že v souboji regionalizace versus standardizace začíná převládat komerční standardizace.

b) **Zkracování životního cyklu výrobku**

Obecně platí, že životní cyklus výrobků se neustále zkracuje. Životnost některých výrobků i výrobkových řad je již dnes velmi malá a v této souvislosti musí management velmi pečlivě rozhodovat mezi obvykle vysokými náklady na vývoj nového výrobku a jeho nízkou životností. Prostor pro zisk se tedy neustále zmenšuje a často závisí na rychlém růstu prodejnosti po zavedení masivní počáteční reklamy. Zkracování životního cyklu výrobku si můžeme ukázat na stručné tabulce vybraných výrobků.

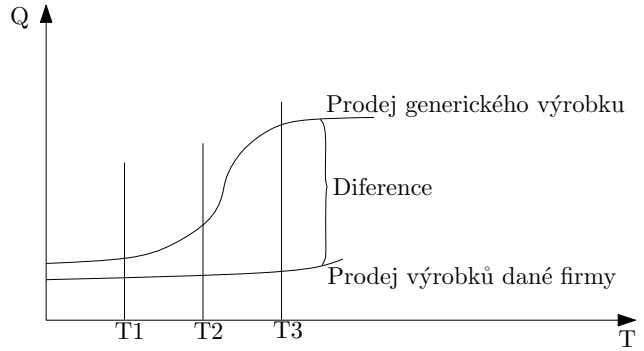
Tabulka 7.2: Zkrácení životního cyklu vybraných výrobků

Výrobek	1950–70	1970–90	1970–2000
PC	10–15	3–5	2–3
Kalkulačky	10–15	1–3	1
Kamery	10	3–5	2–3

Tento trend znamená nutnost velmi rychlého návratu vložených prostředků a tudíž velmi dobré plánování nástupu nové výrobkové řady. Právě plánování výrobkových řad a konkrétních typů nových výrobků se stává účinným nástrojem marketingového řízení a toto plánování zajišťující optimální vývoj, nasazení, podporu prodeje, účinnou reklamu atd., musí probíhat v součinnosti a komunikaci se všemi zainteresovanými složkami marketingového řízení.

c) **Životní cyklus daného konkrétního výrobku se může od určitého bodu odchylovat od životního cyklu generického výrobku.**

Tento faktor si můžeme graficky znázornit obrázkem 7.15.



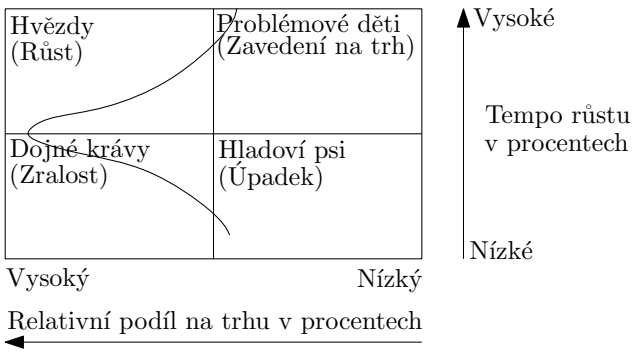
Obrázek 7.15: Odchylka životního cyklu výrobku od generické řady

Tento faktor může být způsoben vlastním marketingovým řízením naší firmy v důsledku malé efektivnosti propagace, málo využitých nástrojů podpory a stimulace prodeje, podceněním vlivů ceny a jejích slev atd. Může však být způsoben naopak dobrou prací konkurence, účinným marketingovým řízením ostatních firem vyrábějících stejný nebo podobný výrobek, objevením nového tržního prostoru atd. Každopádně tento úkaz, který je pro řadu firem celkem běžný, ukazuje na chybu v marketingovém řízení v souvislosti se sledováním životního cyklu výrobku a zanedbáním nasazení účinných život prodlužujících opatření při dosažení určité hladiny růstu.

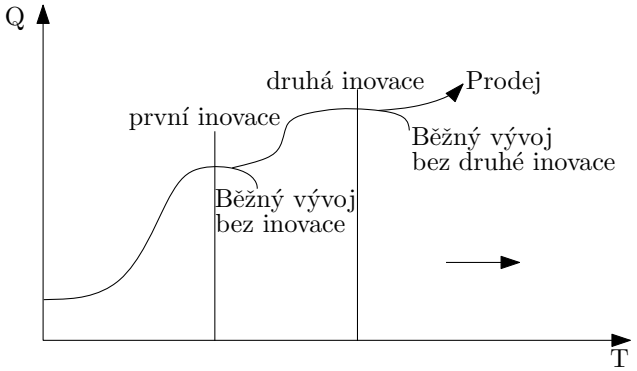
d) **Projevuje se potřeba vyváženého portfolia výrobků**

Rozšiřuje se okruh výrobků na kterých firma stojí (dojných krav a hvězd). Jedním z hlavních úkolů managementu je zajistit, aby firma nebyla závislá na úspěchu jediného nebo jen několika málo úspěšných produktů, zvláště, pokud se již začínají projevovat příznaky zastarávání. Firma by měla proto vždy v okamžiku poklesu prodeje stěžejních výrobků přinést na trh výrobky nové, což předpokládá vyvíjet nové výrobky v pravidelných intervalech, popřípadě inovovat stávající produkty tak, aby se zastarávání zpomalilo do té doby, dokud stávající výrobková řada nebude nahrazena další. Ideálem každého marketingového útvaru firmy je mít optimální, vyvážené portfolio výrobků (z hlediska terminologie bostonské matice to znamená mít dostatek dojných krav, několik hvězd, podporovat problémové děti a snižovat postupně počet hladových psů).

e) **Kupuje se čas pro stárnoucí produkty** Tento faktor souvisí s předcházejícím. Hrozí-li portfoliu ztráta vyváženosti protože mnoho stěžejních produktů firmy je na vrcholu životního cyklu, je zapotřebí přijít s opatřeními, která křivku životního cyklu protáhnou, pozmění, pokud možno pozvednou na vyšší prodejnost. Tento žádoucí stav si můžeme graficky znázornit pomocí obrázků 7.16, který zobrazuje spojení křivky životního cyklu výrobku s bostonskou maticí a následným obrázkem 7.17. ideálního nasazení inovačního prvků ke stávajícími výrobku projevující se kontinualitou.



Obrázek 7.16: Spojení bostonské matice s křivkou životního cyklu



Obrázek 7.17: Prodlužování životního cyklu výrobku směrem ke kontinualitě výroby pomocí inovačních zásahů

Obrázek ukazuje situaci výrobku A, jehož křivka životního cyklu by probíhala běžně po křivce A. V čase TA musíme předpokládat, že se obrat již bude zmenšovat, chce-li tomu firma zabránit, musí v tomto čase uskutečnit inovaci vyššího řádu, která poklesu prodeje zabrání a naopak mu vdechne nový život. Stejně tak musí postupovat v čase TB, kdy se situace bude opakovat. Těmito inovačními opatřeními se prodlužuje život stávajícího výrobku a výroba i prodej nabývá charakteru kontinuality, i když výrobek se v čase TB od původního může po inovacích již dosti výrazně lišit. Pro firmu, je ovšem zajištění kontinuality výrobku cestou inovačních zásahů většinou méně náročné a méně nákladové než vývoj zcela nového typu výrobku.

Inovace

Příklad:

Inovace toho druhu mohou být například následující:

- produkt dostane novou podobu a nové vlastnosti,
- změní se balení (úprava obalu a nové množství v obalu například místo dosavadního jednoho litru, nově litr a půl v nové láhvi),
- změní se způsob reklamy a prezentace výrobku (nejúčinnější reklama je pokud zdůrazňuje, že výrobek obsahuje látky zlepšující lidské zdraví),
- nalezení nového uplatnění na stávajícím trhu,
- nalezení nových trhů pro stávající výrobek,
- doplnění výrobku nějakou další důležitou hodnotou (například „nový REID odpuzuje nejen hmyz, ale i tchyni“),
- prodej je stimulován zahájením kampaně marketingové komunikace se zákazníky, obchodníky i vlastními pracovníky firmy s cílem zvýšené propagace výrobku atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Před uskutečněním některého z uvedených život prolongujících opatření (popřípadě jejich kombinace) je nezbytné zjistit, že skutečně existují předpoklady pro prodloužení životního cyklu stávajícího výrobku. I na tyto doplňkové akce jsou vynakládány určité a ne malé náklady, které se musejí firmě vrátit ve formě dostatečného růstu prodeje. Pokud se tak nestane a jsou zbytečně vynaloženy dodatečné náklady, aniž by byl zjevný efekt v obratu životního cyklu výrobku, jedná se o chybu marketingového řízení výrobků a výrobkových řad. Této chybě se říká „bičování mrtvého koně“.

Dále je třeba si uvědomit, že většina těchto produktů je již ve fázi „dojných krav“ s neustále se snižujícím přínosem. Omlazovací akce tedy může přinést jen omezené výnosy (z „dojné krávy“ lze „hvězdu“ udělat jen velmi výjimečně a sporadicky), je tudíž neefektivní investovat do omlazovací kůry příliš velké peníze, ani masivní náklady již nepřinesou adekvátní zisk tak, jako kdybychom na trh uvedli novou „hvězdu“.

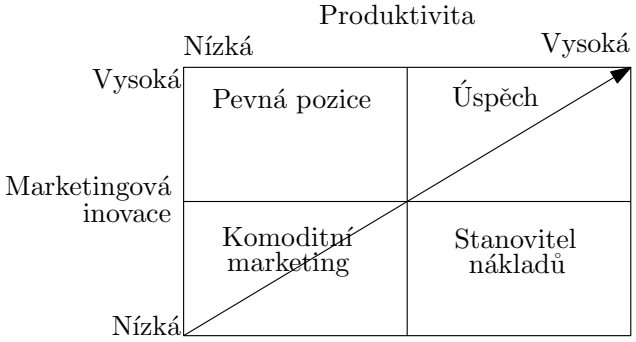
f) **Budování konkurenční pozice výrobku**

Konkurenční pozice výrobku je dána dvěma faktory:

- stupněm inovace a
- poměrnými náklady, (náklady jsou určovány objemem výroby a produktivitou).

Budování konkurenční pozice znamená: prodlužování života produktu (tzn. prodlužování života „dojných krav“) a strategii pro dokonalejší využití „hvězd“. Graficky bychom si mohli souvztažnosti zobrazit pomocí obrázku 7.18, ukazujícího vztah mezi inovací a produktivitou.

Inovace a produktivita



Obrázek 7.18: Vztah inovace a produktivity

Firmy působící v kvadrantu „komoditní marketing“ se časem dostanou do vážných potíží. Proto firma, která má své portfolio převážně v tomto kvadrantu musí činit opatření k přesunu co největšího počtu svých výrobků do kvadrantu „vysoká inovace-vysoká produktivita“ umožňující úspěšnost na trhu.

Příklad:

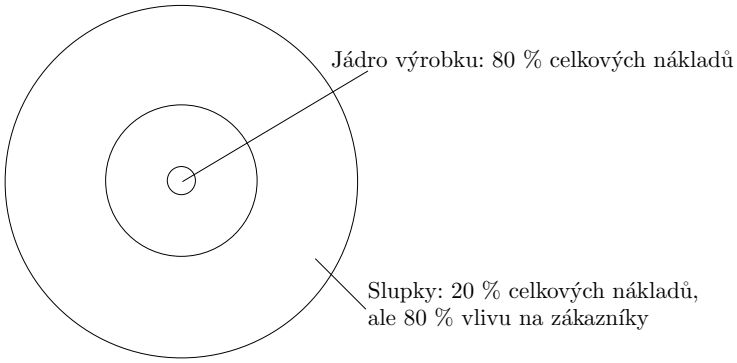
Toho lze dosáhnout například:

- vyšší inovací řady důležitých a nosných výrobků firmy,
- větší sérií výrobkové řady,
- výrazným snížením stávajících nákladů na výrobek,
- zvýšením produktivity práce,

- zavedením nižších cen apod. Nejúčinnější je opět komplex několika uvedených opatření.

Druhou cestou k budování konkurenční pozice výrobků je jejich posun do kvadrantu „pevná pozice“, která nepředpokládá výrazné zvýšení produktivity (výrazné zvýšení produktivity je problém mnoha českých firem, neboť závisí na řadě faktorů, které jsou často finančně nákladné) a je založeno na vyšším stupni inovace. Vybudování pevné pozice na trhu s těmito výrobky znamená dostatečný podíl na určitém, i když menším segmentu trhu (filozofie založená na motivu „lepší býti králem hanáckého bálu, než třetím komořím na bále národním“).Tato druhá cesta k budování pevné pozice je založena na diferenciaci, vyhranění se oproti konkurenci. Přitom se většinou nejedná o nezbytnou změnu základního produktu (jádra produktu), ale spíše o soubor opatření týkajících se tzv. „slupek“ komplexního produktu. Vesměs se tedy jedná o nehmotné inovace týkající se rozšíření servisu, zavedení nových služeb, zvýšení garancí, nový image obalu apod. Přitom platí tzv. Paretova definice vztahu mezí náklady a efekty při inovacích komplexního výrobku. Tato Paretova definice byla stanovena empiricky a můžeme si ji zobrazit obrázkem 7.19.

Paretova definice



Obrázek 7.19: Náklady a efekty při inovaci komplexního výrobku (Paretova definice)

Druhy inovací

Marketingové řízení výrobků a výrobkových řad bychom mohli stručně shrnout do následujícího tabulky zobrazující možnosti inovací a jejich riziko pro úspěšnost firmy na konkurenčním trhu.

Pokračování vývojové řady	Inovace produktu	Zcela nový produkt
Bez nových technologií a konstrukčních prvků	Malé změny v technologiích a konstrukčních prvcích	Nové formy technologie a konstrukční prvky

Nízké ← Riziko → Vysoké

Obrázek 7.20: Druhy inovací

a) Pokračování výrobkové řady: nevyžaduje nové technologie a nové konstrukční prvky.
b) Inovace produktu: určité změny v konstrukci i v technologii výroby.
c) Zcela nový produkt: nová technologie, nová konstrukce.

Cvičení č. 7.4.1:

Pokuste se uvedené 3 skupiny inovací uvést na konkrétním výrobku.

Marketingové řízení výrobků a výrobních řad, nástupy inovací, určování možných a především maximálních nákladů, řešení variant typu pokračování výrobkové řady nebo inovace výrobku či vývoj zcela nového výrobku patří mezi spíše umění celého kolektivu marketingových pracovníků, i když za konečné rozhodnutí nese vždy odpovědnost nejvyšší představitel marketingu firmy. K dispozici k tomuto rozhodování mají pracovníci řadu nástrojů i grafických pomůcek, z nichž některé jsou uvedeny v této kapitole.

Část pro zájemce:

Teorie inovací je uvedena v textu pouze ve velmi stručném vyjádření, které je nezbytné pro základní znalosti marketingových odborníků. Samotná problematika inovačních procesů v podniku je mnohem širší. Proto zájemcům doporučuji hlubší studium této kapitoly v předmětu Podniková ekonomika, a to v dílech prof. Synka, ať už v publikaci nazvané přímo Podniková ekonomika či v knize Manažerská ekonomika.

7.4.4 Obal

Obal (balení výrobku) má v podmínkách tvrdé tržní konkurence tak stěžejní roli, že se dá říci, že je to právě obal, který prodává. V současné době jsou téměř všechny generické výrobky prakticky stejné, jejich bazická náplň je identická, popřípadě jen málo diferentní, ani svými účinky, požitky či ostatními atributy se od sebe nijak zásadně neliší. Jejich kvalita je srovnatelná, technické provedení stejné nebo jen nepatrně odlišné, ceny výrobkových řad oscilují kolem určité cenové hladiny. Existují desítky různých druhů chlebů, másla, existují desítky elektronických zařízení, elektrických spotřebičů, kol, oděvů, bot atd. Jestliže však existuje v podstatě shodná kvalitativní úroveň jednotlivých konkurenčních firem, musí existovat něco, co jednotlivé výrobky od sebe odlišuje a čím se bude spotřebitel zásadně řídit. Slovem „obal“, respektive „balení výrobku“ označujeme jednu ze zásadních složek, komponent tvořících vnímání výrobku zákazníkem. Obal tvoří tak výraznou složku komplexního výrobku, že jeho správná volba se vyčlenila v samostatný nástroj marketingového mixu – tvoří tzv. páté P (package).

Obal ve své původní formě měl pouze základní funkci, a to funkci ochranou. Měl chránit výrobek před nepříznivými vlivy okolí, sloužil částečně i jako odměrka (potravinářské zboží se například dávalo do kornoutů), jeho základní a původní funkce ochrany výrobku byla založena i na určité uniformitě tohoto obalu, neboť z hlediska této funkce bylo celkem jedno, zda-li byli dva různorodé výrobky baleny do stejného balícího materiálu. Posléze se však obal stal výraznou identifikační složkou výrobku, a někdy je právě souhrn jeho ostatních funkcí tak výrazný, že právě obal je podnětem k realizaci nákupu. Proto v současné době odlišujeme řadu jeho dalších funkcí.

1. **Funkce obalu**
   Historicky nejstarší funkce obalu je vyvolána potřebou ochrany výrobku.

   a) **Ochrana výrobku** *Původní funkce*
   musí být zajištěna při jeho:

   - dopravě,
   - skladování,
   - odolnosti proti poškození při manipulaci,
   - odolnosti proti znehodnocení působením externích vlivů (ovzduší, voda, sucho atd.),

- možné, alespoň částečné odolnost proti zcizení,
- možné, alespoň částečné odolnosti proti kopírování (u některých specifických výrobků).

I když se jedná o historicky nejstarší funkci obalu, prodělávají prudký rozvoj možné ochranné prvky ve všech uvedených rovinách. Připomeňme si například, jak jsou dnes převáženy osobní automobily od výrobce, jak se zdokonalují systémy ochrany vozu proti krádežím, jaké zabezpečovací mechanizmy byly jen v těchto dvou uvedených funkcích ochrany výrobku vytvořeny, a přesto dochází jak ke krádežím vozů, tak i k jejich poškození při dopravě.

Příklad:

V současné době je například likvidován tanker převážející stovky aut, který ztroskotal v průlivu La Manche. Specializované „trucky“ převážející automobily často poškodí převážené zboží při dopravních nehodách. Osobní auta jsou doplňována zabezpečovacími zařízeními proti krádežím například ve formě pák na volant, uzávěrkou spojky, kódem uloženým v klíči a dalšími způsoby.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Některé výrobky obsahují řadu ochranných prvků, přesto není možné zcela zabránit jejich poškození, zcizení nebo znehodnocení. Jako příklad jmenujme desítku ochranných prvků bankovek, avšak. ani tyto důmyslné ochranné prvky nezabránily nikdy možnosti padělání či krádeží. Jakýkoliv obal či ochranný prvek dokáže tedy plnit základní funkci obalu jen do určité míry, zcela ochránit výrobek prakticky nelze.

Cvičení č. 7.4.2:

Uveďte vlastní příklady konkrétních výrobků, kdy jejich specifický obal zabezpečuje právě ochranné funkce výrobku.

Nová funkce

b) **Komunikační funkce obalu**

Druhá funkce obalu je do té míry zásadní, že právě ona způsobila skutečnost, že se obal považuje za samostatný nástroj marketingového mixu. Obal začal plnit řadu dalších úkolů. Obal má:

- upoutat pozornost, a to:
  - tvarem,
  - motivem,
  - barvou,
  - typem písma,
  - použitým materiálem atd.,
- vyvolat přání koupit výrobek,
- musí být snadno zapamatovatelný a nezaměnitelný,
- musí obsahovat návod k použití (pokud není přímo na obalu, musí být instrukce na samostatném listě uvnitř obalu),
- musí obsahovat identifikační údaje atd.

2. **Požadavky na obal**

Obal a jeho provedení musí splňovat určité požadavky, které jsou dány především potřebami zákazníků, ale rovněž i obchodníků a přepravců.

Požadavky zákazníků:

- Snadné uložení výrobku do osobního auta, do nákupní tašky, do ledničky atd.,

- rychlé a čisté otevření (konzerv, lahví apod.),
- opětné kvalitní uzavření výrobku při nespotřebování obsahu,
- trvanlivost výrobku v obalu,
- snadná orientace při manipulaci s výrobkem uvedená graficky na obalu.

Požadavky obchodníků a přepravců:

- Možnost hromadného ukládání,
- možnost paletizace, kontejnerizace, univerzální využití přepravek,
- úměrná cena obalu k ceně výrobku,
- nesnadná rozbitnost obalu (přechod ze skla na plasty),
- trvanlivost obalu při použití ve výloze.

Současná obalová technika je samostatným vědním oborem, který řeší všechny atributy produkce obalové techniky včetně požadavků ochrany přírody a dalších ekologických parametrů. Stále větší pozornost se proto věnuje obalům vratným, druhotně použitelným, recyklovaným atd. Problém obalů totiž nespočívá pouze v jejich primárních funkcích, ale právě obrovské množství obalového materiálu a jeho zátěž pro efektivní řešení jejich likvidace (spalováním, skládkami), které jsou mnohdy nebezpečné pro svůj toxický dopad, přináší nutnost zabývat se hromaděním obalů i u z jiných hledisek než pro účely pouze marketingu.

Na závěr této části lekce dodáváme, že obalová technika se stala pro některé výrobky a některé firmy právě oním prostředkem, kterým vstupují do vědomí široké veřejnosti, a některé obaly jsou typické a nezaměnitelné pro určité výrobky i firmy. Namátkou jmenujme typickou, originální láhev Coca Coly s patentovaným ojedinělým tvarem písma nebo z českých výrobků a výrobců například pivo Velkopopovický kozel. Má-li si zákazník vybrat určitý výrobek z celé řady podobných nebo zcela stejných, pak je obal oním vodítkem, který zákazníka má přimět právě pro výběr toho výrobku, jenž ho upoutá svým obalem. Obal je mnohdy impulsem koupě samotné, jde o tzv. druhotný efekt koupě, kdy obal sám vyvolává potřebu věc koupit. Proto pracovníci propagace firem věnují obalům právě z důvodu jejich komunikační funkce velkou pozornost.

Úkol k textu č. 7.4:

Uveďte některé výrobky, které jsou typické a vždy rozpoznatelné svým obalem. Pokuste se vyjmenovat nejméně 5 takovýchto výrobků. V případě potřeby si opište údaje z Klíče.

Shrnutí:

- Výrobní sortiment znamená celkový rozsah výrobků firmy.
- Výrobní sortiment se může skládat z několika výrobkových řad.
- Výrobní řada se skládá z výrobkových položek (konkrétních výrobků).
- Výrobková třída zahrnuje určitý rozsah různých výrobků odlišného provedení, avšak jednoho účelu.
- Pro výrobkové třídy je typická dlouhá křivka životního cyklu.
- Výrobková skupina zahrnuje část výrobků dané výrobkové třídy, která se od jiné skupiny dané třídy liší svým použitím, technickým řešením, designem atd.
- Značka výrobku je konkrétní označení jednoho druhu výrobku v rámci dané skupiny a třídy výrobků.
- Firma obvykle nevyrábí pouze jeden výrobek, je proto zapotřebí mít vyvážené portfolio výrobků nebo služeb.
- Pro zobrazení stavu a vývoje prodejnosti jednotlivých výrobků firmy se nejčastěji používá matic.
- Mezi nejznámější matice patří tzv. bostonská matice dělící výrobky do čtyř základních skupin.

- Jednotlivé kvadranty bostonské matice jsou označovány jako hvězdy, dojné krávy, problémové děti a hladoví psi.
- Marketingové řízení musí vycházet ze současných trendů projevujících se v oblasti životnosti a skladby výrobků.
- Mezi základní trendy patří existence mezinárodní standardizace výrobků, všeobecné zkracování životního cyklu výrobků, možnost odchylného vývoje výrobků firmy od generických výrobků konkurence, potřeba vyváženého portfolia výrobků, kupování času pro stárnoucí produkty pomocí inovačních procesů a budování konkurenčních pozic výrobků.
- Obal (balení výrobku) tvoří samostatnou složku marketingového mixu (package).
- Obal musí plnit několik funkcí, základní a historicky nejstarší funkce je ochrana výrobku.
- Ochrana výrobku by měla být zajištěna po celou dobu existence výrobku, při manipulaci, skladování, přepravě apod.
- Obal by měl chránit proti poškození, zničení, padělání, kopírování apod.
- Druhou funkcí obalu je funkce komunikační.
- Obal musí zákazníka přitáhnout a přimět k nákupu.
- Požadavky na obal mají zákazníci, ale i obchodníci a přepravci.
- Obal se významně podílí na tvorbě „image“ firmy.

Kontrolní otázky:

1. Co rozumíte pod pojmem výrobní sortiment?
2. Jak byste definovali pojem výrobková řada?
3. Co je to výrobková třída?
4. Co je to výrobková skupina a položka?
5. Jaká křivka životního cyklu je charakteristická pro výrobkové třídy?
6. Jak byste charakterizovali pojem vyvážené portfolio výrobků?
7. Co zobrazuje bostonská matice?
8. Jaké označení výrobků je charakteristické pro bostonskou matici?
9. Jaké jsou současné trendy v životnosti výrobků?
10. Co rozumíte pod pojmem mezinárodní standardizace?
11. Čemu říkáme regionalizace výrobků?
12. Jak byste budovali konkurenční pozici výrobků ve vaší firmě?
13. Jaké funkce má obal?
14. Jaké jsou požadavky na obal?
15. Proč jej považujeme za samostatný nástroj marketingového mixu?

Průvodce studiem:

Tato závěrečná část tkající se produktu se zabývá problematikou výrobkových řad, sledování vývoje prodeje jednotlivých výrobků výrobního sortimentu pomocí bostonské matice a potřebou vyváženého portfólia výrobků. Poslední část je věnována pátému P (package), obalu a jeho funkcím. Jak je z této části zřejmé grafické sledování stavu a pohybu výrobků pomocí bostonské matice může být velmi zajímavé, každopádně velmi přínosné pro marketingové řízení firmy. Máte-li přístup k určitým podnikovým informacím o prodeji některých výrobků, pokuste se opět sami sestavit bostonskou matici, popřípadě i sledovat pohyb výrobků uvnitř této matice v delším časovém horizontu. Tím, že si to zkusíte, zapamatujete si více, než kdybyste si jen opakovali teorii. V případě údajové nouze si vymyslete vlastní

statistiku prodeje alespoň tří výrobků a pokuste se simulovat bostonskou matici, a to případně i s promítnutím jejich životních cyklů do jednoho grafu.

Autotest:

1. Pro výrobkové třídy je typická:
   (a) dlouhá křivka životního cyklu
   (b) krátká křivka životního cyklu
   (c) modifikovaná křivka životního cyklu
2. Bostonská matice používá termínu:
   (a) veselá kráva
   (b) dojná kráva
   (c) šílená kráva
3. Budování konkurenční pozice znamená:
   (a) prodlužování života produktu
   (b) snižováním sérií výrobkové řady
   (c) zvyšováním cen

7.5 Cena

Popis části lekce 7.5
Tato část lekce 7 se zabývá tvorbou, typy cen a cenovou strategií. Cenová strategie vycházející z pružné ceny přizpůsobované stavu výrobků na trhu, jednání konkurence, požadavkům spotřebitele atd. by mělo být záležitostí marketingového útvaru. Tato část lekce má následující strukturu:

7.5.1 Způsoby stanovení cen
7.5.2 Strategie stanovení ceny
7.5.3 Formy cen, vlivy na velikost ceny

Cena je jedinou složkou marketingového mixu, která přináší výnosy. Proto na její výši a cenové strategii závisí prosperita podniku.

Délka části lekce 7.5: 90 minut

Klíčová slova:

Psychologické působení ceny, vliv referenčních (sociálních) skupin, nákladově orientovaná cena, náklady fixní, náklady variabilní progresivní, degresivní, přímo úměrné, cena orientovaná na konkurenci, cena dle hodnoty vnímané zákazníkem, cena orientovaná na poptávku, cenová pružnost (elasticita), smluvní cena, anglická dražba, holandská dražba, konkurzní cena, cenová strategie, penetrační cenová strategie, strategie skimming, strategie cen výrobkových řad, strategie psychologické ceny, darovací syndrom, Baťův princip devítek, strategie diskriminační ceny, výrobní, velkoobchodní a maloobchodní cena, množstevní slevy, platební slevy, bonusy (malusy), distribuční slevy, sezónní slevy (přirážky), prodej na protiúčet, pevné, regulované ceny.

Motivace k části lekce 7.5

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- stručně charakterizovat jednotlivé druhy cen,
- popsat základní druhy cenové strategie,
- popsat systém slev, přirážek a srážek k cenám dle různých vlivů.

Výklad

Stanovení ceny (price) by mělo být jednoznačně záležitostí marketingového útvaru. I když tvorba ceny musí vycházet z ekonomických podkladů, vynaložených nákladů, stanovení výše ceny a jejích dalších složek (bonusy) nelze přenechat ekonomickému nebo prodejnímu útvaru firmy. Marketingový útvar je onen zdroj informací o tržním prostoru, konkurenci, zákaznících atd., tedy všech faktorech, které mají rozhodující vliv na celkový efekt naší firmy na trhu. On by měl stanovovat výši ceny s ohledem na všechny faktory, které se vztahují k úspěchu firmy. Ani prodejní útvar, tím méně pak ekonomický útvar informace o tržním prostoru nemají, stejně tak jako nemají k dispozici souhrn nástrojů k realizaci marketingové politiky firmy. Proto jednoznačně platí, že nákladovou výši ceny sice musí vypočítat ekonomický útvar, realizační cenu však určuje marketing.
Při stanovení ceny by měl marketingový útvar vycházet z:

- celkové pozice firmy na trhu,
- cen konkurence,
- cílů a podmínek firmy,
- kvality výrobku a způsobu jeho vnímání zákazníky, jakož i
- fází životního cyklu, ve kterých se výrobek nachází.

Obecná teorie ekonomie vidí výši ceny jako střet nabídky a poptávky. Vysoká cena snižuje poptávku, zvyšuje nabídku a naopak. V okamžiku rovnováhy, tedy v bodě, kdy kupující jsou ochotni za danou cenu nakoupit určité množství zboží vzniká rovnovážná cena. V tomto bodě dochází k optimální alokaci zdrojů tam, kde vzniká jejich potřeba. Vychýlení rovnovážné ceny z daného bodu, tedy vznik ceny tržní, znamená posun nabídky nebo poptávky (popřípadě obou složek) určitým směrem (po křivce, popř. křivky celé), mechanizmus se dává do pohybu, na změnu reaguje poptávka i nabídka. To samozřejmě obecně platí, ekonomika takto reaguje na změny cen, stejně tak jako je pravda, že cena ovlivňuje poptávku i nabídku. Avšak někdy se zdá, jakoby tento obecně platný algoritmus neplatil za všech okolností, i zde existuje Paretovo rozdělení četností, i zde platí výjimky, které naplňují pravidlo. Jsou situace, kdy vysoká cena může přilákat určitý okruh zákazníků a prodávající může mít dobrý důvod, aby ji takto stanovil. Má proto **dva zásadní** důvody, pro které je cena stanovena odlišně od obecného algoritmu tržního mechanizmu, a to důvody:

- **psychologického působení ceny** (kdy nízká cena vzbuzuje obavy o kvalitě výrobku a naopak vysoká cena předpokládá vysokou kvalitu), a
- **vliv referenčních (sociálních) skupin,** které ovlivňují nákupní chování příslušníka dané sociální vrstvy a regulují jeho nákupy směrem k pravidlům a zvyklostem dané sociální vrstvy.

Příklad:

Celebrity, respektive veřejně známé osobnosti, jsou pod určitým tlakem své sociální vrstvy i referenčních skupin na celkovou nákupní orientaci odpovídající zvyklostem, pravidlům, zvykům a preferencím dané skupiny lidí. Bontón, nepsaná pravidla a způsob jednání dané skupiny lidí v podstatě nutí všechny příslušníky této skupiny ke stejnému či podobnému

chování. To se týká například domu v „dobré“ čtvrti, odpovídající značky auta, způsobu trávení dovolené, ošacení, nákupů u vybraných prodejců atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Při stanovení výše ceny se většinou nemůže firma orientovat pouze na ekonomická hlediska, a to především na maximalizaci zisku (od tohoto termínu se spíše ustupuje a nahrazuje se pojmem „optimální zisk“), ale musí zohledňovat i jiné požadavky, jako například:

- získání dalších zákazníků stávajícího segmentu,
- zvětšení tržního prostoru o nové segmenty, nové zákazníky, nové trhy,
- růst množství prodeje,
- přerozdělení zisku dle sortimentních druhů,
- zajištění rychlé návratnosti uskutečněných investic,
- zajištění špičkové kvality výrobků a služeb,
- zvýšení tržního podílu,
- prostá snaha o přežití atd.

Všechny tyto cíle vedou k tvorbě různých cenových hladin jednotlivých výrobků, jejich rozdílnému nasazení v čase, v segmentech, ve stádiu životního cyklu, souhrnně řečeno k realizaci určité diferentní cenové politiky. Ta je odvislá od typologie cen, metod stanovení cen a cenové strategie firmy.

7.5.1 Způsoby stanovení cen

Firma využívá různých druhů cen na základě způsobu jejich výpočtů, odvození nebo použití. Z těchto hledisek můžeme rozlišovat následující způsoby stanovení cen. *Druhy cen*

a) **Nákladově orientovaná cena**

Tvoří základní metodu stanovení výše ceny daného výrobku nebo služby, neboť je založena na zjištění nákladů vynaložených na jeho zhotovení a odbyt. Nákladově orientovaná cena není záležitostí marketingového útvaru. Její zjištění a vyčíslení patří do kompetence ekonomického útvaru, který ve spolupráci s technickou přípravou výroby provede cenovou kalkulaci produktu a k takto vyčísleným nákladům přidává kalkulovaný zisk. Výsledkem je tedy kalkulovaná cena, na jejímž základě se usuzuje o efektivnosti dané výroby. Kalkulovaná cena se také musí porovnávat s cenami konkurence, čímž vzniká prostor buď pro realizaci takového uvažovaného produktu, anebo jeho odmítnutí, pokud kalkulované náklady neumožní srovnatelnost s cenami konkurenčními anebo by výroba byla zcela neefektivní.

Výpočty nákladově orientované ceny patří k základním metodám stanovení ceny, je to standardní metoda, která se musí udělat vždy, bez ohledu na to, zda výrobek vůbec bude realizován. Při výpočtech se používají oborově jednotné vzorce, jejichž skladba je typická pro danou činnost produkce či službu, a jejichž struktura v podstatě zahrnuje:

- *náklady fixní,*
  jejich výše není odvislá od počtu produktů, jsou to náklady, které jsou vynaloženy často ještě předtím, než vůbec k výrobě dojde, jsou to náklady režijní. Tyto náklady je třeba často komplikovanými výpočty rozpočítávat na kalkulační jednici, aby bylo možné je stanovit do reálné výše připadající na daný výrobek.

Příklad:

Typickými představiteli fixních nákladů jsou režijní položky typu nákladů na topení (ve výrobní hale musí být v zimě určitá teplota ještě předtím, než dělníci vůbec začnou pracovat), nákladů na elektřinu (musí se svítit nezávisle na tom, zda se vyrobí 5 nebo 50 kusů) atd.
Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .
. . . . . .

Další složkou cenové kalkulace nákladově stanovené ceny jsou

- *náklady variabilní (proměnné),*
  které se odvíjejí v závislosti (úměře) na počtu produktů. Tyto variabilní náklady se mohou v souvislosti se zvyšováním produkce pohybovat přímo úměrně, ale v řadě nákladových složek rovněž nepřímo úměrně, a to degresivně nebo progresivně. Část variabilních nákladů se zvyšuje také skokem, kdy do určité hranice jsou náklady neměnné, od určité hranice se pak zvýší.

Úkol k textu č. 7.5 :

Nákladově orientovaná cena je cena, která je výsledkem kalkulační činnosti, tj. výpočtu tzv. cenové kalkulace. Kompetence k těmto výpočtům má ekonomický úsek, za správnost cenové kalkulace odpovídá ekonomický manažer. Podívejte se zpět na problematiku kalkulací a pokuste se uvést obecný vzorec cenové kalkulace. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a opište si záznam z Klíče do Vašich poznámek.
Zjištěním a vyčíslením všech druhů nákladů výroby a prodeje a přiřazením kalkulovaného zisku získáme jakousi dolní ekonomickou hranici, pod kterou bychom neměli při realizaci jít, pokud chceme dosáhnout kalkulovaného zisku. Proto takto stanovenou cenu předává útvar kalkulací marketingovým pracovníkům, kteří by se měli snažit získat realizační cenu pokud možno vyšší než je kalkulovaná. K tomu slouží další typy cen.

b) **Cena orientovaná na konkurenci**

Vychází ze znalosti ceny podobných, respektive stejných výrobků či služeb konkurenčních firem. Cena je stanovena podle ceny konkurenčních výrobků, kdy naše ceny musí být nižší, maximálně stejné jako ceny konkurenční. Je to jednoduchá metoda stanovení ceny, neboť řídícím prvkem je přizpůsobení se cenám konkurence bez ohledu na výši nákladů naší produkce. Tato metoda nevyžaduje často provádění cenové kalkulace a může znamenat pro naši firmu buď výhodnou cenu přinášející velký zisk, na druhé straně však může být pro nás nevýhodná, pokud by relace konkurenční ceny byla příliš nízká, nedosahovali bychom nejen zisku, ale popřípadě bychom mohli končit i ve ztrátě, aniž bychom předem znali skutečné náklady. Přitom neustálé přizpůsobování se, respektive předhánění se s nízkými cenami může vyvolat cenovou válku s konkurencí s dopadem na všechny konkurenty. Nicméně při stanovení realizační ceny je třeba znát konkurenční ceny a je nutné brát vždy na jejich výši ohled.

c) **Cena dle hodnoty vnímané zákazníkem**

Cena je stanovena podle toho, jakou hodnotu zákazník daného segmentu věci přiřazuje. Pokud tato věc má pro něho značnou hodnotu, je ochoten za její získání zaplatit vysokou cenu. Často má pro něho majetnictví daného výrobku i symbolickou hodnotu, může například zvyšovat jeho prestiž ve společnosti, mezi partnery, referenční skupinou atd., cena v takovém případě je vyjádřením tohoto symbolu a nemusí odpovídat nákladům na zhotovení věci, nýbrž reprezentační hodnotě věci pro jejího majitele. Stanovení výše takového ceny předpokládá buď schopnost empatie, vcítění se do

myšlení zákazníků nebo provádění marketingového průzkumu. Této metody se často užívá právě u výrobků, které tvoří určitou charakteristiku dané sociální vrstvy, profesí, konkrétní entity apod.

Příklad:

Pro profesionálního hudebníka má například kvalitní hudební nástroj nebo značkový nástroj obrovskou cenu, zatímco pro běžného posluchače základní hudební školy je dostačující standardní nástroj. Často také rodiče kupují na začátku spíše lacinější nástroj, neboť si nejsou ani jisti, zda potomek u této záliby zůstane. Při pozdějším umění již nadanému dítěti raději koupí kvalitnější nástroj, jehož cena může být v daleko vyšší cenové hladině. Mistrovské nástroje pak mají cenu značnou.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

d) **Cena orientovaná na poptávku**

Tato metody stanovení ceny vychází z obecné teorie poptávky a nabídky a jejich pohybu v důsledku změny ceny. Pro tento typ ceny se používá výpočtu tzv. **cenové elasticity (pružnosti).** Měří se zlomkem, v jehož čitateli je procento zvýšení (snížení) poptávaného množství a ve jmenovateli procento změny ceny. *CEP*

$$\text{CEP} = \frac{\%\ \text{změny poptávaného množství}}{\%\ \text{změny ceny zboží nebo služby}}$$

Příklad:

Televizorů v ceně 15 000 Kč se prodá 10 000 kusů. Při snížení ceny na 12 000 Kč se prodá 15 000 kusů. Vypočítejte CEP.

$$\text{Řešení} = \frac{+50}{-20} = -2,5$$

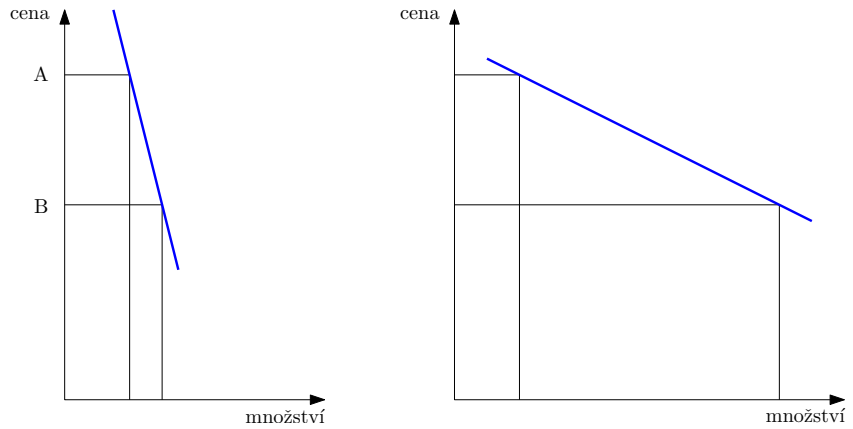
U zboží, kde výsledek výpočtu je **nižší než** -1 **se jedná o cenově elastickou poptávku,** u zboží, kde hodnota je vyšší než -1 hovoříme o nízké cenové elasticitě poptávky. Vypočítaná hodnota svědčí o vysoké cenové elasticitě poptávky po uvedených televizorech. Důsledkem vysoké elasticity poptávky může zvýšení ceny vést k poklesu celkových tržeb podniku. Reakce zákazníků na změny ceny jsou proto důležitou informací při jejím zavedení.

e) **Smluvní cena**

Tento druh ceny je založen pouze na vzájemné dohodě, uznání obou stran o vyhovující výši ceny pro obě strany. Smluvní cena často vzniká smlouváním, kdy obě strany ustupují od extremních a protichůdných pozic. V některých případech se smluvní cena přímo vyžaduje, samotný proces smlouvání je nezbytným požadavkem kupujícího nebo prodávajícího. Tento způsob tvorby ceny známe spíše při nákupech suvenýrů nebo drobných dárků na tržištích či drobných krámcích na mnoha místech a v mnoha krajinách světa, jedná se však o princip, který je aplikován v řadě případů i u velkých obchodů, mezi světovými obchodníky, firmami. Často se jedná o druhy zboží, kde je obtížné stanovit cenu jiným způsobem.

Příklad:

Kromě uvedeného principu smlouvání na některých tržištích a u některých drobných prodejců, je tento princip smlouvání realizován často u dražeb s uměleckými předměty, obrazy, starožitnostmi atd. Princip tzv. **anglické dražby** (kdo dá víc od vyhlášeného



Obrázek 7.21: Srovnání tržeb při různé elasticitě poptávky

Dražby

minima) byl například uplatněn v ČR při privatizaci státního majetku počátkem devadesátých let. K doplnění dodáváme, že existuje i tzv. **holandský způsob** provádění dražeb a tedy stanovení smluvní ceny, kdy je naopak vyhlášena horní hranice ceny, která je postupně snižována a prvnímu, který ji akceptuje je věc prodána.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

f) **Konkurzní cena**

Tato cena má svůj vznik při vyhlašování výběrových řízení na určité zakázky, kdy zájemci jsou povinni předložit projekt s cenou, za kterou jsou ochotni a schopni zakázku realizovat. Výběrové řízení se především týká státních institucí, ministerstev, státních úřadů, které mají ze zákona povinnost vypsat výběrové řízení na každou zakázku, která přesáhne určitou cenovou hladinu. Výběrové řízení je však často vypisováno i na úrovních nižších, zvláště, pokud je předpoklad zvýšeného zájmu uchazečů a investující instituce má zájem na přijatelné ceně. Je ovšem skutečností, že při vlastním konkurzním řízení, není často cena tím rozhodujícím parametrem přijetí konkrétního projektu.

7.5.2 Strategie stanovení ceny

Druhy cenových strategií

Při tvorbě cenové politiky musí marketingový útvar vycházet z účelu ceny. Výše ceny silně ovlivňuje zákazníky, proto k jejich získání firma přistupuje s určitou cenovou strategií, záměrem. Cenových strategií je více, mezi nejdůležitější patří zejména:

- **Penetrační cenová strategie,**

  Nízká zaváděcí cena

  Kdy se firma snaží o postupné získávání zákazníků přijatelnou cenou. Strategie postupného pronikání je tedy založena na nízké zaváděcí ceně s cílem obsáhnout a získat co největší tržní prostor pro nový výrobek nebo službu. Teprve po získání uvažovaného segmentu či po jeho rozšíření, firma postupně zvyšuje cenu na pro ni přijatelnou úroveň zabezpečující větší zisk. Počáteční cena není tedy postavena na příliš velkém zisku, ba naopak, firma dožene i možnou ztrátu postupným zvyšováním ceny na úroveň konkurenčních cen po získání své klientely. Při této strategii může

ovšem naše firma narazit na reakci konkurence, neboť nižší cenou než je obvyklé, narážíme na zájmy všech konkurenčních firem v daném tržním prostoru.

- **Strategie „skimming“,**
  je založena na opačném principu, vysoké zaváděcí ceně a jejím postupném snižování při pozdějším klesajícím prodeji. Tato strategie je založena na psychologickém působení efektu novosti, kdy ostatně vesměs není možné nový výrobek porovnávat s jiným, a tudíž kupující nemá možnost hodnotit kolik zisku vlastně prodávající realizuje. Motivace mít takovouto věc je obvykle silnější než aspekt ceny. Jedná se tedy o novinky, módní věci, technicky vylepšené modely, zboží, jemuž se přikládá sociální symbol atd. Samotné slovo skimming bývá přirovnáváno k činnosti známé jako slíznutí smetany z moučníku, vyloupnutí rozinky z dortu, prostě rychlé odebrání výhody, chuťovky, bonbónku z daného produktu atd.

Vysoká zaváděcí cena

- **Strategie stanovení cen ve výrobních řadách,**
  je možná u určité skupiny výrobků, které jsou vyráběny v jakýchsi odlišných rovinách pro určité vrstvy zákazníků. Typickým představitelem těchto výrobků jsou osobní auta, které se vyrábějí prakticky u všech výrobců ve čtyřech odlišných kategoriích, jako například:
  - *malé osobní automobily* (Škoda Fabia, Fiat Punto, Ford Fiesta, Volkswagen Polo, Peugeot 206, Citroen C1 atd.), které jsou určeny běžným zákazníkům, kteří preferují menší vozy, neboť auto je pro ně především dopravním prostředkem a nepotřebují vůz většího rozsahu. Účel majetnictví tohoto vozu nehraje sociální roli, ani potřebu většího vozu pro celou rozsáhlejší rodinu. Cena těchto vozů se v současné době pohybuje kolem báze cca 300 tisíc Kč, tudíž všechny značky oscilují kolem této hranice,
  - *vozy nižší střední kategorie* (Fabia Sedan nebo Combi, Fiat Brava nebo Bravo atd.), jejichž ceny oscilují kolem báze 400 tisíc,
  - *vozy střední kategorie* (Škoda Octavia, Opel Astra, Renault Megane, Peugeot 307 atd.), kde cena osciluje kolem hranice 500 tisíc,
  - *vozy nadstandardní,* luxusní, reprezentační (například Škoda Superb, VW Passat atd.), kde cena je vyšší než 700 tisíc a více.
    Tato klasifikace výrobkových řad pro cenovou strategii znamená odlišné roviny cen, které je možné nasadit pro konkrétní výrobek dané výrobkové řady. Není možné, aby cena určité výrobkové řady se příliš odchylovala od báze, nebo dokonce přešla do jiné výrobkové řady.

- **Strategie psychologické ceny**
  Cena nemá často pouze informační funkci, působí i psychologickým efektem na chování kupujícího. Ne všechny naše nákupy vycházejí z racionálních požadavků, ne každá koupě je čistě funkční. Existují i psychologické faktory, které dokáží určité lidi natolik ovlivnit, že cena není tím rozhodujícím faktorem výběru, anebo naopak, psychologicky správně nastavená cena je právě oním impulsem, který rozhodne o koupi, i když předtím daný zákazník vůbec žádnou potřebu koupit právě tento výrobek neměl. Část našich nákupů je zcela iracionální povahy, při koupi se projevují emoce, nadšení, radost z věci, touha po vlastnictví apod. Součástí takového nákupního chování může být například tzv. *darovací syndrom,* který znamená, že zákazník je ochoten zaplatit za určitý dárek i nepřiměřeně vysokou cenu jako důkaz svého vztahu k obdarovávané osobě.

Darovací syndrom

Příklad:

Zamilovaní lidé jsou často ochotni obětovat své poslední peníze a koupit své milované (nebo milovanému) věc jako výraz své velké lásky. Stejně psychologicky může působit i *faktor ješitnosti* (především muže), který může prodávající velmi výhodně podtrhnout především, pokud je nákupu přítomna druhá osoba. Jedná se například o doporučení koupit věc, která má pro obdarovávanou osobu významnou hodnotu, slovy „ale to si

Vy zřejmě nemůžete dovolit“, popřípadě „to by pro Vás bylo asi příliš drahé“. Na to ješitný muž obvykle reaguje postojem „a právě to si koupím, já si to můžu dovolit, já na to mám, já vám ukážu, že si to můžu dovolit, já nejsem nějaký nikdo, abych si to nemohl dovolit atd.“ Tento vyprovokovaný postoj kohouta je nejefektivnější, pokud je milovaná žena nablízku. V takovém případě je cena naprosto nepodstatná.
Dalším očekávaným faktorem psychologicky stanovené ceny je skutečnost, že cena působí i na vjem kvality, že čím je věc dražší, tím je kvalitnější. Mezi psychologické faktory se řadí i způsob vnímání značkového zboží, kde se očekává vysoká cena, faktor módy, kdy jsme za módní výrobky ochotni zaplatit vyšší cenu, jakož i faktor osobního „image“, faktor vlastní osobnosti, kdy se určitými výrobky stylizujeme. To se týká především způsobem ošacení, značkou vozu, majetkem, knihovnou a dalšími znaky.
Uveďte vlastní příklad z těchto psychologických vlivů:

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

9,90

Všeobecně známým psychologickým faktorem je *numerologický efekt* registrace ceny, projevující se například známým „Baťovým principem“, čísel končících devítkami. Takto graficky prezentované ceny vzbuzují dojem nízkých cen, naproti tomu zaokrouhlené ceny obsahující nuly vytvářejí pak v konfrontaci s předcházejícím pocit vysoké ceny a kvality. Firma Baťa je po celém světě známa tímto svým osobitým přístupem k výši ceny, neboť výrobky této firmy ve všech měnách po celém světě končí právě devítkou.
Důležitou psychologickou roli hraje i tzv. *referenční cena,* kdy zákazník právě takovouto cenu předpokládá, očekává ji a pokud tomu tak je, je to pro něho příjemným faktem, cena je pak pro něho akceptabilní. Naopak pokud by se tato cena výrazně lišila od jeho očekávání, může se to projevit jeho rozladěním, a to i v případě, že cena bude výrazně nižší. Takto stanovená cena by měla negativní psychologický efekt ve vzniku podezření o nekvalitním produktu. Naopak příliš vysoká cena může být rovněž nepřijatelná.

- **Strategie diskriminační ceny**

Pozitivní a negativní diskriminace

Diskriminační ceny jsou buďto pozitivní nebo negativní. Oba dva typy cen jsou v závislosti na některých faktorech, jako například:

  - určitém segmentu trhu (slevy pro důchodce, studenty, poslance),
  - členové versus nečlenové určité organizace (členské výhody),
  - příjmové kategorie (1. nebo 2. třída vlaků, letenek),
  - známý fakt rozdílných cen pražských taxikářů pro zahraniční pasažéry a tuzemské pasažéry, stejně tak jako ceny ubytování, jídel a služeb pro zahraniční klientelu apod.,
  - lokalitě prodeje (ceny na periferii jsou nižší než v centru),
  - čase (například ceny živých ryb jsou na tržišti nejvyšší ráno, s postupujícími hodinami klesají, večer jsou ryby několikanásobně lacinější),
  - způsobu prodeje (prodej přes Internet může mít jiné ceny týchž výrobků než jsou uvedeny v katalogu, který se zasílá zákazníkům, stejně tak jako mohou být rozdílné ceny dle prodejních míst jednotlivých obchodů),
  - ceny v hlavním městě mohou být vyšší než ceny týchž výrobků na venkově atd.

Cvičení č. 7.5:

Vytvořte si podnikatelský záměr na produkci vybraného druhu zboží, definujte svou cenovou politiku volbou určité cenové strategie, stanovením výše ceny pro vybraný segment, respektive vybrané segmenty trhu a komentujte důvody Vašeho rozhodnutí. Určete, který typ ceny jste zvolili při zavádění Vašeho produktu na trh, a určete důvody pro vybranou cenovou strategii. Po získání daného segmentu uveďte navazující cenovou strategii v delším časovém horizontu.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.5:

Uveďte jaké znáte typy cen a cenové strategie. Uveďte, kdy byste použili vybraný typ ceny a konkrétní cenovou strategii. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.
Část pro zájemce:

Stanovením ceny a jejího působení na zákazníka se podrobněji zabývá odborná disciplina označovaná jako psychologie prodeje. V případě Vašeho hlubšího zájmu Vás odkazujeme na odborné publikace z této oblasti.

7.5.3 Formy cen, vlivy na velikost ceny

Formy cen

Prodávající při stanovení ceny musí rovněž respektovat určité ekonomické vazby, které vyplývají ze systému prodeje. Tyto ekonomické vazby znamenají existenci několika **forem cen.** Protože mezi výrobcem a konečným uživatelem může být ještě celá řada distributorů, je konečná cena pro finálního spotřebitele ovlivněna způsobem distribuce a počtem subjektů, které do daného distribučního systému konkrétního druhu zboží patří.

- *Výrobní cena,*
  je výchozí formou ceny, tato cena obsahuje náklady producenta i jeho zisk Od výše této ceny se odvíjejí další dvě formy ceny, a to
- *velkoobchodní cena,*
  kterou stanovují velkoobchodníkovi prostředníci mezi výrobou a maloobchodem. Prostředníci nakupují od výrobce za výrobní cenu, přidávají k ní své náklady (přidanou hodnotu) a započítávají k ní svůj zisk,
- *maloobchodní cena,*
  vychází z velkoobchodní ceny, ke které si obchodníci přidávají své náklady (přidanou hodnotu) a připočítávají svůj zisk.

V tomto systému distribuce je však konečná cena nákupu ovlivňována určitými podmínkami, které mají vliv na plynulý tok zboží od výrobce až po konečného spotřebitele. Všechny zúčastněné strany mají prioritní zájem na tom, aby právě vyrobené zboží, bylo co nejdříve u konečného spotřebitele a v zájmu rychlosti pohybu zboží (a tím i protitoku peněz), maximálního objemu a frekvence pohybu, platí mezi účastníky určité zvyky a pravidla. Ta se projevují jako **slevy, srážky, popřípadě přirážky k cenám.** Tyto slevy se mohou projevovat ve vztazích:

- maloobchodník – spotřebitel,
- velkoobchodník – maloobchodník,
- výrobce – velkoobchodník.

Slevy

Skutečně realizovanou výši ceny ovlivňují následující slevy:

- množstevní slevy, a to za:
  - objem (při vyšším odběru se poskytuje sleva),
  - čas (větší četnost odběru je odměněna),
  - pravidelnost, cykličnost,
- platební slevy, to při:
  - složení zálohy,
  - platbě v hotovosti,
  - platbě okamžitě po obdržení,

- *kumulativní množstevní slevy,* se poskytují v případě rozšíření odebíraného sortimentu buď o nové druhy nebo zvýšení objemu stávajících sortimentů, respektive při zvýšení frekvence odběru většího množství,
- *slevy za dopravu,* se poskytují velkoobchodníkům, maloobchodníkům, popřípadě přímo konzumentům, pokud si zboží sami odvezou ve vlastním dopravním prostředku (prodávající ušetří za dopravu a nenese riziko přesunu zboží),
- *diferencované distribuční slevy,* které znamenají rozlišování odběratelů dle různých hledisek, jedním z nich může být hledisko věrnosti zákazníka, označení zákazníka vizitkou „prima rate“ klienta, lidové označení štamgasta atd.,
- *konkurenční tržní slevy,* jsou propagační slevy vesměs uplatněné v prvních dnech prodeje určitého druhu zboží, může se jednat o obrovské slevy, jejichž účelem je přilákat co největší počet zákazníků a zviditelnit firmu. Tato sleva může být pouze krátkodobá, určitě vyvolá odezvu u konkurence,
- *srážky a slevy pro dealery,* slouží k odměně konkrétním lidem, kteří nesou za naši firmu odpovědnost za výkon některých funkcí spojených s prodejem, propagací, distribucí v určité oblasti, regionu, státu apod.,
- *sezónní srážky nebo přirážky,* zohledňují období nákupu, při nákupu věcí před sezónou, v době sezóny a po sezóně se ceny od sebe liší,
- *prodeje na protiúčet* se používají u některých druhů nákupů, kdy klient odevzdá dosavadní použitý předmět téže značky a téhož výrobce a současně nakoupí nový výrobek téže firmy. Tento „výměnný“ obchod se nejvíce praktikuje u nákupu nových osobních vozů, holících strojků, respektive obecně u elektrotechnického zboží dané firmy,
- *prémie, bonusy* se poskytují zákazníkům, kteří po vymezené období věci v předem stanovené hranici zakoupí, nebo se tím motivuje bezeškodní průběh pojištění, nebo se jedná jen o náhodný výběr určitého počtu zákazníků (například tisící zákazník) apod. Tyto prémie a bonusy přispívají k oblibě firmy. (Opakem jsou malusy). Mezi tento nástroj patří rovněž dárky, „rodinná balení“, třetí kus zdarma atd., které ve svém souhrnu znamenají určité kladné ovlivnění zákazníka k příští návštěvě a koupi zboží dané firmy.

Cenová regulace

Závěrem k této pasáži týkající se cen je třeba říci, že i v tržním hospodářství, může být určitá sada **pevných nebo státem regulovaných cen.** Jedná se vesměs o věci nebo hodnoty, které mají značný sociální aspekt, a které by především v počáteční fázi úplného uvolnění mohly znamenat značné sociální dopady na velké skupiny obyvatelstva. Značná část cen je také státem dotována, pokud má státní orgán (ministerstvo) zájem na určité produkci a náklady výrobce nedosahují srovnatelné úrovně například se zahraniční konkurencí. Stát rovněž může poskytovat například vývozní subvence, pokud by bylo třeba vyvést přebytkové zboží a náklady individuálního producenta by byly příliš vysoké. Regulace cen patří do hospodářské politiky vlády, v programovém prohlášení jsou hospodářské a dotační priority vlády stanoveny.

Σ

Shrnutí:

- Stanovení ceny by mělo být jednoznačně záležitostí marketingového útvaru.
- Existují dva zásadní důvody, pro které může být cena stanovena odlišně od obecného algoritmu tržního mechanizmu.
- Jedním z těchto důvodů je skutečnost, že nízká cena vzbuzuje obavy o kvalitě výrobku.
- Druhým je skutečnost, že referenční (sociální) skupiny ovlivňují nákupní chování.
- Při stanovení výše ceny se většinou nemůže firma orientovat pouze na ekonomická hlediska.
- Rozlišujeme několik způsobů stanovení cen.
- Základní metodu stanovení výše ceny daného výrobku nebo služby představuje nákladová cena.

- Mezi další metody patří cena orientovaná na konkurenci, cena dle hodnoty vnímané zákazníkem, cena orientovaná na poptávku, smluvní cena a konkurzní cena.
- Poptávková cena je založena na principu cenové elasticity poptávky.
- Smluvní cena může být založena na principu anglické dražby nebo holandské dražby.
- Při tvorbě cenové politiky musí marketingový útvar vycházet z účelu ceny.
- Rozeznáváme několik strategií stanovení cen.
- Mezi nejdůležitější patří zejména penetrační cenová strategie, strategie „skimming“, strategie stanovení cen ve výrobních řadách, strategie psychologické ceny a strategie diskriminační ceny.
- Formy cen vyplývají z distribučního systému. Tvoří je výrobní ceny, velkoobchodní ceny a maloobchodní ceny.
- K cenám se poskytují slevy, srážky, přirážky, prémie či bonusy.
- V tržním hospodářství může být určitá část pevných nebo státem regulovaných cen.

Kontrolní otázky:

1. Proč by měl cenu určovat marketingový útvar?
2. Z jakého důvodu může být nízká cena nepřitažlivá?
3. Z čeho musí vycházet marketingový útvar při stanovení ceny?
4. Jaký je princip stanovení nákladové ceny?
5. Co jsou to náklady fixní?
6. Jaké znáte varianty proměnných (variabilních) nákladů?
7. Z jakého principu vychází cena orientovaná na konkurenci?
8. Co zohledňuje cena dle vnímání zákazníkem?
9. Jak se projevuje cena zaměřená na poptávku?
10. Co je to cenová pružnost?
11. Jak vzniká smluvní cena?
12. Jaký je princip anglické a holandské dražby?
13. Kdy se používá konkurzní cena?
14. Jaké znáte druhy cenových strategií?
15. Co je to penetrační strategie?
16. Co je to metoda „skimming“?
17. Z čeho vychází strategie cen výrobkových řad?
18. Jaké znáte druhy psychologických cen?
19. Jaký princip cen realizoval Baťa?
20. Co je to darovací syndrom?
21. Jaké znáte formy cen v oblasti distribuce?
22. Jaké znáte slevy, přirážky a srážky k cenám?
23. Kdy se používají v tržním hospodářství pevné nebo státem regulované ceny?

Průvodce studiem:

Stanovení správné výše ceny a použití vhodné cenové strategie patří k základním faktorům úspěchu firmy na trhu, její výší se nezabývají pouze zákazníci, ceny sledují i konkurenti, obchodní partneři atd. Jak jsme již řekli, z celého marketingového mixu je cena jediný prvek, který přináší výnosy, ostatní nás jenom něco stojí, jsou to náklady. Nastavení správné výšky ceny hned od začátku uvedení nového výrobku na trh je nesmírně důležitým krokem k nastolení vhodné atmosféry, která bude vytvářena u konkurence, zákaznících, partnerech.

Chyba se brzy vymstí. Ještě důležitějším krokem v řízení cenové politiky je rychlá reakce na situaci na trhu, konkurenčních produktech, vývoji celkové hospodářské situace atd., tedy odezva a rychlá manipulace pomocí cenových srážek či přirážek, různých obchodních akcí, slev, poskytování výhod atd. Podnik, který se dobře stará o ceny svých produktů je viditelný a často jsou právě manipulace s cenou možná nejlepším způsobem reklamy.

Autotest:

1. Mezi dva zásadní důvody, pro které je cena stanovena odlišně od obecného algoritmu tržního mechanizmu, nepatří:
   (a) psychologické působení ceny
   (b) vliv referenčních (sociálních) skupin
   (c) výše režijních nákladů
2. Holandský způsob provádění dražeb znamená, že je:
   (a) vyhlášena dolní hranice ceny, která je postupně zvyšována a tomu, který akceptuje nejvyšší cenu je věc prodána
   (b) vyhlášena horní hranice ceny, která je postupně snižována a prvnímu, který ji akceptuje je věc prodána
   (c) vyhlášena horní hranice, která je postupně snižována a prvnímu, který nabídne cenu vyšší je věc prodána
3. Kumulativní množstevní slevy se poskytují:
   (a) různým odběratelům dle různých hledisek
   (b) při okamžité platbě bezprostředně po obdržení
   (c) v případě rozšíření odebíraného sortimentu

7.6 Promotion (podpora prodeje)

Popis části lekce 7.6
Tato část lekce 7 se zabývá skladbou obsahující prvky, které patří do oblasti promotion, tj. reklamou, podporu prodeje, public relations a osobním prodejem. Jsou uvedeny zákazy reklamy a naopak doporučení, metody podpory prodeje, zásady PR a požadavky na prodávajícího při osobním prodeji.

Délka části lekce 7.6: 90 minut

Klíčová slova:

Promotion, stimulace prodeje, public relations, komunikace, osobní prodej, reklama a její funkce, typy reklamy, interiorová a exteriorová média, pulsing, znaky a styl reklamy, Freund, klamavá reklama, zákazy reklamy, triky a přehánění, barnumská reklama, AIDA, Reklama výrobková (primární, druhová), reklama selektivní (značky), reklama institucionální (goodwill), empatie.

Motivace k části lekce 7.6

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- stručně charakterizovat jednotlivé druhy cen,
- uvést zásady, znaky a požadavky na reklamu,

- uvést zákazy reklamy,
- stručně charakterizovat metody podpory prodeje,
- vysvětlit pojem a skladbu pojmu PR (public relation),
- uvést základní požadavky na správný výkon prodávajícího při osobním prodeji.

Výklad Slovo promotion bychom mohli v češtině uvádět výrazem „podpora prodeje“, popřípadě „stimulace prodeje“, řada autorů uvádí tuto složku marketingového mixu rovněž pod označením „komunikace se zákazníkem“. V podstatě tento pojem v souhrnu vyjadřují všechny výrazy, které jsou uvedeny.

Firma musí nějakým způsobem komunikovat se svými potenciálními i reálnými zákazníky, musí oslovovat i dosud nepodchycenou část segmentu, musí se snažit získat nové klienty i rozšiřovat svůj dosavadní tržní podíl. Firma, o které zákazníci neví, firma „neviditelná“, „panenka v koutě“ představuje velkou neznámou, a to nejen pro zákazníky, ale i obchodní partnery, peněžní ústavy, zprostředkovatele i celou veřejnost. Úspěch má ten, kdo je známý, jehož kvality jsou prověřeny, dobře ohodnoceny, ten, který má ve společnosti již určité jméno, image, dobrou pověst.
Firma tedy musí komunikovat především se svými zákazníky o:

- výrobku, jeho vlastnostech a užitku pro majitele,
- důvodech pro koupi, účelu koupě,
- kde jej lze získat, koupit, objednat,
- za jakou cenu,
- jaké firma poskytuje záruky, jaké jsou výhody jeho koupě právě u této firmy atd.

Formy „promotion“

Stimulace prodeje (komunikace) má několik možných forem:

a) Reklamu,
b) Metody podpory prodeje,
c) Public relations,
d) Osobní prodej.

a) **Reklama**

Reklama je považována za placenou formu neosobní, masové komunikace. Jejím účelem může být například:

- získání nových zákazníků,
- zvýšení poptávky,
- posílení finanční pozice firmy,
- vytváření pozitivní „image“ firmy,
- tvorba silné značky,
- motivace vlastních pracovníků (hrdost příslušnosti k firmě),
- zvýšení možností a cest distribuce atd.

Z účelu reklamy vyplývají i její **funkce,** které lze stručně označit jako:

Funkce reklamy

- informativní,
- přesvědčovací,
- připomínací (reklama určitého výrobku se po určité době opakuje).

Znaky

Mezi základní charakteristiky reklamy patří:

- její *znaky,* tj.
  - účelnost,
  - důvěryhodnost,
  - slogan (kam bys šel, nemít shell),
  - humor,
  - formát (u tištěné reklamy),
  - písmo (velikost, typ),
  - obraz (prostředí), v němž se reklama odehrává nebo obrázek předmětu, který propaguje.

Příklad:

Firma Mattoni se prezentuje mimo jiné velkými billboardy umístěnými po určitých desítkách kilometrů u dálnic, a to pouze obrazem svého loga. Kromě toho v určitých intervalech využívá reklamních šotů v televizi a jiných médiích. Všechny tyto šoty mají zvláštní, nicméně jednotný styl.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Styl

- *Styl reklamy,* charakterizovaný pojmy:
  - nálada,
  - fantazie (například reklamy firmy FA),
  - běžný život,
  - hudební styl (reklama podložená vybranou hudbou),
  - doporučující posudek,
  - odborný posudek (čtyři z pěti zubních lékařů...),
  - vědecký posudek (doporučení z prostředí laboratoře)
  - osobnost doporučuje daný výrobek (Schiffer, Jágr,...).

Příklad:

Reklamy firmy Dadák jsou založeny na stylu prezentace rodinné pohody a tradice. Reklamy firem na prací prostředky zvýrazňují slogan (dočista do čista, aby bílá bílá byla).

Uveďte vlastní příklad určitého stylu konkrétní reklamy:

. . . . . .
. . . . . .

Dělení médií

Pro reklamu se využívá celé řady médií. Různé typy médií můžeme rozdělit do dvou velkých skupin, jako **média**

- **interiorová** (televize, rozhlas, časopisy, noviny, tedy reklama přicházející ke spotřebiteli do jeho soukromí, bytu, pracoviště) a
- **exteriorová** (například firemní štíty).

Úkol k textu č. 7.6:

Uveďte další příklady exteriorových médií. V případě potřeby se podívejte do Klíče a poznamenejte si údaje z Klíče do svých poznámek.

Volba vhodného média pro reklamu firmy je stejně důležitá jako styl reklamy, typické znaky reklamy, její načasování či opakování. Při této volbě musí marketingový útvar brát do úvahy:

- selektivitu (schopnost zasáhnout určitou oblast, území, skupinu zákazníků),
- pronikavost reklamy (kolik procent lidí z daného území, oboru, segmentu ji zaregistruje),
- pružnost média (za jak dlouho uveřejní náš inzert),
- velikost pokrytí trhu (celostátní deník versus regionální tisk),
- náklady na médium (televizní šoty jsou velmi drahé, ale účinnost reklamy je vysoká),
- úroveň média (je dána i jeho pověstí, je rozdíl mezi reklamou v Blesku nebo v The Times),
- frekvence (jak často může být naše reklama opakována),
- účinek média (bulvární tisk čte mnohem více lidí než odborné časopisy),
- pulsing (stanovení intervalů pro opakování reklamy).

Pro dobrou a účinnou reklamu platí pravidla, která označují postup, který by reklama měla mít, tato pravidla jsou stručně označena zkratkou AIDA. Principy vycházejí ze skutečnosti, že na trhu existují možná desítky podobných, ne-li stejných výrobků od mnoha firem, a právě výrobek naší firmy musí být zákazníkem zaregistrován a zákazník musí být přesvědčen o výhodnosti svého nákupu. AIDA jsou počáteční písmena slov: *AIDA*

- Attention (pozornost), nejprve je třeba upoutat zákazníkovu pozornost (někdy to může být i negativní znak, který upoutá naši pozornost, ostatně pojem „negativní reklama“ může mít daleko vyšší pozitivní efekt, než bezzubá reklama pozitivní, která nepůsobí důvěryhodně),
- Interest (zájem), po zaregistrování produktu musí přesvědčovací text nebo obrázek reklamy vzbudit hlubší zájem zákazníka o tento produkt,
- Desire (přání), v této fázi je třeba vyvolat v zákazníkovi přání tu věc mít, je to impuls k nákupu, konečná fáze přesvědčovací funkce reklamy o potřebnosti této věci nebo služby pro zákazníka. Po této fázi již následuje poslední, a to
- Action (někdy také v literatuře označovaná jako Attack čili akce nebo útok), kdy reklama přímo vede zákazníka k tomu, kde a jakým způsobem může produkt získat.

Cvičení č. 7.6.1:

Pokuste se sestavit dobrý reklamní text pro interiorové médium založený na určitém vybraném znaku (nebo více znacích), založené na vybraném stylu reklamy a dodržující pravidla AIDA. Komentujte důvody, které Vás vedly k volbě tohoto textu, označte médium, ve kterém byste daný reklamní text publikovali, jak často byste požadovali pulsing a jaké náklady byste byli ochotni danému médiu uhradit.

Reklama, zvláště reklama v televizi, je schopna zasáhnout a ovlivnit velký počet lidí. Může tak působit pozitivně, ale stejně tak i negativně. Možné negativní působení je nutné eliminovat, a to jak preventivně, tak i následně. Z tohoto důvodu platí **zákony regulující reklamu,** existují i instituce zkoumající obsahy různých reklam a mající pravomoc zákazu reklamy, jakož i finančního postihu za konkrétní nevhodnou a zákon porušující reklamu. V České republice existuje několik zákonů a vyhlášek regulujících či zakazujících reklamu. V některých činnostech je reklama přímo zakázána či podstatně omezena (například lékaři mají omezení stanoveno Etickým kodexem obou lékařských komor). Mezi základní zákony regulující reklamu patří především zákon č. 40/1995 Sb., zákon o regulaci reklamy, na nějž navazuje například zákon č. 483/93 Sb., zákon o České televizi (omezující rozsah reklamy v poměru k dennímu vysílacímu času), adekvátně k tomu i zákon č. 484/1991 Sb., zákon o Českém rozhlasu atd., samozřejmě vždy v aktuálním znění. Obecným zákonem regulujícím reklamu je však již obchodní zákoník (zákon č. 513/1991 Sb.,), který přímo zakazuje reklamu určité činnosti nebo věci. Z podstatných zákazů uvádíme následující *Legislativa*

Zákazy

Zákazy reklamy

a) Zboží, služeb nebo jiných výkonů či hodnot, jejichž prodej nebo poskytování nebo šíření není dovoleno,

b) reklama nesmí:

- obsahovat nepravdivé údaje,
- prvky, které jsou v rozporu s dobrými mravy,
- urážející národnostní nebo náboženské cítění,
- ohrožující obecně nepřijatelným způsobem mravnost nebo propagující násilí,
- prvky snižující lidskou důstojnost,
- využívající motiv strachu,

c) zákaz reklamy určeným osobám do 15 let, nebo v nichž vystupují osoby mladší 15 let, pokud podporují chování ohrožující jejich zdraví, psychický nebo morální vývoj,

d) zakazuje se:

- reklama založená na podprahovém vnímání člověka,
- reklama skrytá.

Definice

e) obchodní zákoník dále uvádí definici **klamavé reklamy,** a to takto:

1) Klamavou reklamou je šíření údajů o vlastním nebo cizím podniku, jeho výrobcích či výkonech, které je způsobilé vyvolat klamnou představu a zjednat tím vlastnímu nebo cizímu podniku v hospodářské soutěži prospěch na úkor jiných soutěžitelů či spotřebitelů.
2) Za šíření údajů se považuje sdělení mluveným nebo psaným slovem, tiskem, vyobrazenou fotografií, rozhlasem, televizí či jiným sdělovacím prostředkem.
3) Klamavý je i údaj sám o sobě pravdivý, jestliže vzhledem k okolnostem, za nichž byl učiněn může uvést v omyl.

Triky a přehánění

Od klamavé reklamy je třeba odlišit přípustné **triky a přehánění,** které dovoleny jsou. Je ovšem skutečností, že někdy je těžké posoudit přesnou hranici co je ještě přehánění a co je již klamání. Dá se říci, že čím humornější bude text, tím spíše bude chápán jako přehánění nebo „čistý“ trik. Někdy jsou reklamy založeny na superlativech, několikanásobných přívlastcích zdobných atd. Pokud je zřejmé, že textař přehání, rádi vtipný text odpustíme.

Příklad:

Barnumská reklama

V historii má reklama, která očividně přehání své pojmenování jako „barnumská reklama“. Toto označení má svůj původ v reklamách amerického cirkusu Barnum, působícího na počátku dvacátého století, který své turné po Evropě provázel právě přijatelně přehánějící reklamou hýřící superlativy, překvapením, úžasnými zážitky atd.

Uveďte vlastní příklad barnumské reklamy:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.6:

Uveďte jaké funkce má reklama, co znamená označení AIDA, jaké znáte formy reklamy a reklamní média. Dále uveďte, co je v reklamě zakázáno. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Úspěšní marketingoví odborníci působící v oblasti reklamy doporučují několik možných způsobů **pozitivní reklamy,** které z psychologického hlediska přinášejí velký efekt. Z těchto doporučení vyjímáme následující prvky působící především na naše *skryté potřeby.*

- Prodávání citové jistoty.
  (Vedle hladiny rozumové, kdy lidé dovedou přesně říci co chtějí, existuje také hladina podvědomí, v níž člověk nejasně ví, co se v jeho citové a rozumové soustavě děje, nechce však říci proč. Je to oblast předsudků, dohadů, obav a citových popudů. A existuje ještě třetí hladina, v níž si neuvědomujeme své skutečné názory a pocity. Výzkum této druhé a třetí hladiny přinesl pro reklamu důležité informace).
  Příklad:

  Známý bonmot říká, že v životě jsou jisté pouze dvě věci: smrt a daně. Prodávání jakési „jistoty“ má tudíž příznivý efekt na každého člověka. A protože člověk není pouze racionální tvor, ale podléhá citům a emocím, má využití psychologického prvku citové jistoty úspěch téměř jistý.
  Uveďte vlastní příklady:

  .....
  .....
  .....
- Prodávání osobní ceny.
- Prodávání osobního uznání.
- Prodávání tvorčích možností.
- Prodávání pocitu síly.
- Prodávání rodinné tradice (viz zmíněná reklama firmy Dadák, dále Bernard).
- Prodávání „nesmrtelnosti“ (myslete na děti).
- Sexuální ladění.
- Využívání Freudova učení o principech zmírnění napětí, zmírnění zklamání, netrpělivosti a navození principů slasti, uspokojení, příjemných pocitů atd.

Cvičení č. 7.6.2:

Pokuste se na základě těchto uvedených principů, doporučovaných odborníky jako základní prvky úspěšnosti reklamy, sestavit vlastní reklamu (text nebo billboard) na určitý výrobek nebo službu a komentujte, který (respektive které) principy vycházející se skrytých potřeb lidí jste použili.

Typy reklamy

Reklamu lze rozdělit na několik typů. **Každý typ** reklamy má určité výhody a nevýhody, především v rozsahu působení, dopadech na zákazníka, nebezpečí při zklamání zákazníka atd. Proto je třeba velmi opatrně kombinovat všechny typy tak, aby efekt reklamy byl co nejvyšší a možná rizika co nejnižší. Rozeznáváme:

- primární reklamu (druhovou) na výrobky či služby,
- selektivní reklamu (značka),
- institucionální (goodwill).

V současné době stále více slyšíme nebo čteme pojem **guerillový marketing.** Všichni máme pojem „guerilla“ spjatý s pojmy jako je terorismus, brutalita, násilí, zkrátka nic dobrého. Co se skrývá pod tímto pojmem v marketingu, je to nová koncepce nebo nové nástroje ovlivňování zákazníka? Skutečně dráždivým, iritujícím Pojem guerillový marketing odvozuje svůj původ i své zaměření skutečně od výše uvedeného obecného pojmenování guerillového boje s jeho brutalitou, i když naštěstí jeho využití v marketingu není příliš brutální, i když musíme připustit, že v řadě případů může

být na hraně, anebo již za hranou legálnosti. Jde o nekonvenční metody, nové způsoby ovlivňování lidí buď skutečně dráždivým, iritujícím způsobem, tj. metodou, anebo využitím netradičních (a často i nezákonných či alespoň pobuřujících prostředků.

Příklad:

Příkladem nám budiž inspirace marketingových tvůrců například ze „street's art“ či „grafitti“ anebo jen prosté vyvěšování dráždivých či iritujících plakátů na veřejná místa, nepovolené plochy či veřejné budovy atd. Jedním ze znaků guerillového marketingu je brutální upozornění na propagovanou věc či fenomén, založeném na zásadách jako jsou: budeme dráždit, budeme bavit (budeme si utahovat), nebudeme nudní (konvenční), hlavně se budeme lišit od všech ostatních reklam a propagací. Marketingová akce by v tomto provedení měla být nečekaná, případně i drastická, ale též i humorná či alespoň nečekaná.

Guerillový marketing není ve světě novinkou. Tento typ marketingu začal být populární ve Spojených státech již ke konci 70. let minulého století. Nicméně v ČR se příliš neprosadil a neprosazuje až do dneška, protože některé způsoby „partyzánské války“ v celosvětově rozjitřené společnosti, s nárůstem bezohlednosti, neúcty, ztráty soukromí a dalšími jevy, nejsou v české společnosti nejen oblíbené, ale často ani přijatelné a společensky únosné. Je však nepochybné, že šanci zaujmout v ČR mají především reklamy založené na vtipu, což se počítá i do této kategorie specifického typu guerillového marketingu (nové, netradiční, překvapivé, nečekané, vtipné, humorné, veselé, vzbuzující euforii apod.).

Posledně jmenovaný typ reklamy je základním prostředkem „public relations“ firmy.

b) **Public relations**

Součástí propagace firmy jsou **vztahy k širší veřejnosti.** Lokální veřejnost obvykle firmu vnímá, vytváří si o ní svůj obrázek, vesměs ji vnímá kladně, protože poskytuje práci a výdělek blízkým lidem a pokud se nechová výrazně nespolečensky, pojímá ji jako součást své kultury a spíše ji propaguje automaticky. Širší veřejnost je třeba získat, u ní je třeba firmu zviditelnit, vytvořit příznivý obraz o její existenci, činnosti, produktech a službách. K tomu má marketingový útvar celou řadu možností.

Metody PR jsou založeny na využití stejných prostředků jako je tomu u reklamy. Jsou vždy zaměřeny na vytváření pozitivního mínění o celé firmě, nejenom o jednom výrobku či sortimentu, ale spíše o službách a prospěšnosti, kterou celá firma znamená pro veřejnost. Proto do těchto metod je často zapojován nejen celý marketingový útvar, ale především veškerý management firmy, jakožto i řadoví pracovníci a v neposlední řadě i například důchodci. Mezi známé metody PR patří zejména:

Metody PR

- reklamy v televizi, rozhlase,
- inzerce v časopisech, denním i odborném tisku,
- interview s manažery firmy, besedy, rozhovory, diskuse,
- účasti na veletrzích, výstavách, konferencích,
- události (tím se rozumí rauty, prezentační večírky, firemní plesy),
- semináře, odborné přednášky, popularizační akce,
- přednášky pro vlastní zaměstnance,
- akce pro důchodce firmy, děti zaměstnanců (kulturní, sportovní, rekreace),
- konzultační, poradenská střediska,
- publicita (tiskové materiály firmy, výroční zprávy zasílané nejen akcionářům, ale i obchodním partnerům, úřadům),
- firemní navštívenky pracovníků,
- vizitky jako součást firemního oděvu,
- pracovní oděvy (v barvách firmy),
- logo (umísťované při všech příležitostech na viditelném místě),
- označené firemní vozy,

- zprávy o dění ve firmě ve firemním zpravodaji,
- informace o firmě zasílané různým občanským sdružením a nevládním institucím,
- sponzoring a další.

Důvodem a očekávaným výsledkem působení PR je tvorba sympatií k firmě, její pozitivní image ve veřejnosti, obrázek jejího odpovědného a fundovaného přístupu k problémům veřejnosti, vlastních zaměstnanců i obchodních partnerů.

c) **Metody podpory prodeje**

Při trvalém sledování životního cyklu výrobku, při zobrazování pohybu výrobku pomocí bostonské matice, respektive i při běžném sledování čísel o prodeji konkrétního výrobku firma zjistí, že prodej byl již saturován a objem prodeje začíná klesat. Tuto fázi začínajícího poklesu prodeje je třeba mírnit dodatečnými stimuly. Firma musí nasadit několik možných metod, nástrojů a opatření k tomu, aby pokles zastavila, zmírnila, nejlépe zvrátila a získala zpět předcházející objem. K tomu slouží několik dodatečných stimulů, jako například: *Nástroje*

- kupony,
- šeky podniku (firma prodá jiné firmě poukázky v určité hodnotě s tím, že tento šek je možné proměnit ve firmě za jakékoliv zboží. Pracovníci firmy pak obdrží šeky ve formě odměn),
- prémie (výhry),
- neprodejné vzorky zboží (ukázka, kterou si může zákazník ponechat),
- prémiové balení (další kus zdarma) při nákupu určité finanční hodnoty,
- věrnostní prémie (stálým zákazníkům při x-tém nákupu),
- drobné dárky (k nákupu většího finanční hodnoty anebo jen jako pozornost odběratelům, obchodním partnerům),
- možnosti vyzkoušet si výrobek (zkušební jízda),
- ochutnávky (degustace nápojů, jídel) atd.

Každá taková akce je spojena s náležitou reklamou v tisku, na prodejnách, v sídle firmy atd., jedná se o kombinaci reklamy s prodejem. Tyto akce sice něco stojí, avšak efekt může být značný, obvykle přiláká i další nové zákazníky a vytváří příznivé klima pro jméno firmy. Skutečností je, že v období prudkého poklesu prodeje, tedy ve fázi úpadku životního cyklu výrobku, jsou metody dodatečné stimulace prodeje mnohdy zcela neúčinné a je třeba zvážit, zda není vhodnější žádné akce nepodnikat. Na druhé straně jsou velmi úspěšné ještě závěrečné akce životního cyklu výrobku, kdy se poskytují značné slevy při vyhlášeném doprodeji nebo výprodeji skladů či prodejen u sezónního zboží na konci dané sezóny.

Část pro zájemce:

Výše uvedené části obsahu pojmu „promotion“ jsou jednou z nepropracovanějších oblastí celého marketingu a mnohdy se při vyslovení slova marketing okamžitě vybaví například pojem „reklama“. Někdy je dokonce celý široký obsah marketingu nesprávně zužován jen na pojmy průzkumy trhu a reklama. Existuje spousta odborné literatury zabývající se jak reklamou, tak i realizací PR (public relation), existují samostatné obory studia. Odkazujeme proto zájemce o hlubší poznání této oblasti na tuto odbornou literaturu nebo učební pomůcky oborů majících souvislost s marketingem anebo přímo s jeho výukou jako samostatným oborem. Je třeba poukázat i na skripta a další učební pomůcky vysokých škol, které se zabývají výukou médií a jejich forem, problematikou komunikace atd. (Na Moravě například UTB ve Zlíně nebo VŠB –TUO v Ostravě).

d) **Osobní prodej**

Řada produktů a služeb firmy vyžaduje přímý prodej. Některé sofistikované výrobky vyžadují vysvětlení, zaškolení, rady, sdělení podstatných informací atd. Některé formy prodeje rovněž vyžadují opakovanou návštěvu zákazníka.

Příklad:

Prodej osobního auta často vyžaduje, aby se zákazník dostavil několikrát, neboť obvykle při první návštěvě zákazník vyžaduje nejprve důležité informace (obvykle obdrží firemní materiály týkající se technických, ekonomických, kvalitativních parametrů vozu). Vzhledem k cenové relaci pak materiály doma prostuduje, radí se s ostatními příslušníky rodiny, se známými, s lidmi, kteří mají stejný typ vozu atd. V tomto procesu může také několikrát navštívit prodejce a ptát se na některé detaily, které vyčetl z firemních materiálů. Po rozhodnutí při další návštěvě upřesňuje dodatky k základní výbavě (v této části je výrobek variabilní, částečně se jedná o výbavu na zakázku), dohodne se na způsobu platby a datu předání. Vůz je pak prodejcem předán při další návštěvě a jsou mu poskytnuty nezbytné dokumenty. Prodejna pak vesměs zajišťuje i servis.

Uveďte vlastní příklad nákupu složitějšího produktu vyžadujícího osobní prodej:

. . . . . .

. . . . . .

. . . . . .

Činnost prodejců v procesu přímého prodeje má několik zásad a požadavků. K nim patří zejména:

- empatie (schopnost vcítění se do způsobu uvažování zákazníka, poznání jeho problému a jeho přání. Řada zákazníků přichází pouze s problémem, který potřebuje řešit, nemá však žádnou představu nebo informace, jakým způsobem a pomocí čeho by se tento problém dal vyřešit),
  Příklad:

  Zákazník potřebuje natřít plot, byl by nejraději, kdyby nový nátěr vydržel nejméně 20 roků, spotřeboval co nejméně barvy a barva by se dobře roztírala. To je jeho problém, který potřebuje řešit, jeho přání jsou takto stanovena a chtěl by tedy barvu, za přijatelnou cenu, přičemž o barvách prakticky nic neví, právě proto, že podobné akce dělá v životě v časově dlouhém horizontu, popřípadě poprvé. Očekává tedy, že obdrží dokonalé informace a že mu prodejce vybere optimální produkt pro jeho potřebu. Prodejce se musí vžít do problému zákazníka, pochopit jeho potřebu a pomoci mu.
  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .

  . . . . . .

  . . . . . .

  I kdyby si nakonec zákazník žádný produkt nevybral, registruje vstřícné chování prodávajícího, ví, že se mu prodávající snažil pomoci, vytvoří si pozitivní image dané prodejny a firmy, bude o této prodejně pozitivně hovořit, popřípadě příště se na tuto prodejnu opět obrátí. Osobní prodej má tedy i další znaky a požadavky na prodávajícího, a to:
- požadavek dobré znalosti funkce výrobku,
- pružnost při prodeji
  (schopnost nabídnout podobný výrobek, pokud ten, co si zákazník výslovně přeje již není nebo se nevyrábí, schopnost nabídnout doplňky rozšiřující využití výrobku apod.),
- projev nadšení a důvěryhodnosti výrobku, značky, firmy,
  (správný obchodník musí vytvořit v zákazníkovi dojem, že on sám je naprosto přesvědčen a nadšen tímto výrobkem, že on sám má naprostou důvěru v jeho

funkce, že ho sám vlastní, jeho příbuzní ho mají atd.)
- předpokládá se dobrá znalost technická znalost výrobku i firmy (prodávající musí být schopen výrobek rozebrat, ukázat jeho součástky, pohovořit o jejich významu, vysvětlit zákazníkovi jejich účel, výrobek složit atd., v této ukázce musí zákazník vidět profesionalitu, odbornost a znalosti),
- předpokládá se schopnost vytvoření přátelské atmosféry, blízkého kontaktu, okamžité reakce na možné připomínky či obavy zákazníka,
- předpokládá se schopnost ovlivnit nerozhodného zákazníka,
- prodávající hraje také úlohu zpětné vazby vůči své firmě, svým nadřízeným, neboť jeho úkolem je také informovat firmu o potřebách a přáních zákazníků, o jejich názorech a podnětech ke zlepšení.

Vychovat dobrého prodejce je často otázkou delšího času, mnohdy se dobří prodejci přetahují z jiných firem nebo se vybírají dobří odborníci firmy působící na jiných odborných úsecích. Podle schopností konečného prodejce při osobním prodeji si zákazník vytváří dojem o celé firmě. Proto na těchto postech by měli být lidé velmi psychicky odolní, odborně fundovaní, schopní vzájemné komunikace a reprezentativní.

Shrnutí:

- Firma musí komunikovat se svými zákazníky, obchodními partnery i s veřejností.
- Stimulace prodeje má několik možných forem, a to reklamu, podporu prodeje, public relations a osobní prodej.
- Reklama je placenou formu neosobní, masové komunikace.
- Reklama plní funkci informativní, přesvědčovací a připomínací.
- Mezi podstatné znaky reklamy patří účelnost, důvěryhodnost, slogan, humor, formát, písmo a obraz.
- Styl reklamy charakterizují pojmy nálada, fantazie, běžný život, hudební styl, doporučující posudek, odborný posudek, vědecký posudek, osobnost.
- Média můžeme rozdělit do dvou velkých skupin, jako média interiorová a exteriorová.
- Pravidla, která označují postup reklamy označujeme zkratkou AIDA.
- AIDA znamená pozornost, zájem, přání, akce.
- Obecným zákonem regulujícím reklamu je obchodní zákoník zakazující reklamu některých činností nebo věcí.
- Mezi základní zákony regulující reklamu patří především zákon č. 40/1995 Sb., zákon o regulaci reklamy.
- Obchodní zákoník zakazuje i klamavou reklamu.
- Od klamavé reklamy je třeba odlišit přípustné triky a přehánění, které jsou dovoleny.
- Reklamu lze rozdělit na několik typů, primární reklama je na produkt, selektivní na značku, institucionální propaguje firmu.
- Úkolem „public relations“ je vytvářet pozitivní image firmy u širší veřejnosti.
- Podpora prodeje je dána souhrnem metod, jejichž úkolem je stimulace prodeje především v období saturace nebo poklesu prodeje v závěrečné fázi životního cyklu produktu.
- Řada produktů a služeb firmy vyžaduje přímý prodej.
- Některé sofistikované výrobky vyžadují vysvětlení, zaškolení, rady, sdělení podstatných informací.
- Některé formy prodeje rovněž vyžadují opakovanou návštěvu zákazníka.
- Prodávající hraje rovněž úlohu zpětné vazby vůči své firmě, informuje firmu o potřebách a přáních zákazníků.

Kontrolní otázky:

1. Co se rozumí pod pojmem stimulace prodeje (promotion)?
2. Jaké složky obsahuje stimulace prodeje?
3. Jak byste definovali reklamu?
4. Jaké funkce plní reklama?
5. Jaké znáte znaky reklamy?
6. Jaký znáte styly reklamy?
7. Jaké znáte typy reklamy?
8. Jak dělíme média?
9. Jaké aspekty hodnotíme při výběru média?
10. Co je v reklamě zakázáno?
11. Které právní normy upravují reklamu?
12. Jak byste definovali klamavou reklamu?
13. Je v reklamě povoleno přehánění?
14. Co je to „barnumská reklama“?
15. Jsou v reklamě povoleny triky?
16. Jak byste definovali pojem „skrytá“ reklama?
17. Je zakázána „reklama založená na podprahovém vnímání“?
18. Jaké principy z Freudova učení jsou doporučovány v reklamě?
19. Jak byste definovali pojem „slogan“?
20. Co je úkolem „public relations“?
21. Jaké znáte prostředky „public relations“?
22. Proč některé výrobky vyžadují „osobní prodej“?
23. Co je to empatie?
24. Jaké má prodávající při osobním prodeji plnit funkce?

Průvodce studiem:

Tato část lekce 7 přináší stručný pohled na problematiku pojmu „promotion“, kterou v tomto firemním pojetí pokládáme za akce podporující, stimulující prodejní činnost. Z tohoto úhlu pohledu jsme tuto část firemních aktivit rozčlenili na 4 základní složky, a to rozsáhlou oblast reklamy, public relations, akcí na podporu prodeje a zásady osobního prodeje. Samotná problematika těchto jednotlivých složek je natolik rozsáhlá, že se dala těžko vměstnat na omezený rozsah této lekce. Vysoké školy vychovávají specialisty, odborníky i na jednotlivé části, složky, o nichž jsme se v této části lekce 7 pouze zmínili. Tato oblast marketingu však patří k nejzajímavějším už jen proto, že kumuluje poznatky několika společenských věd a výsledný efekt rozhodnutí a jeho realizace je patrný a často velmi rychlý.

Autotest:

1. Mezi funkce reklamy nepatří funkce:
   (a) informativní
   (b) poučovací
   (c) připomínací
2. Média neoznačujeme jako:
   (a) studená
   (b) vlažná

   (c) horká

3. Reklama smí obsahovat:
   (a) prvky erotiky
   (b) prvky propagující násilí
   (c) prvky využívající motiv strachu

7.7 Placement (distribuce) a people (lidský faktor)

Popis části lekce 7.7
Tato část lekce 7 se zabývá formami distribuce a prodeje, popisem funkcí a činností lidí starajících se, aby se zboží dostalo co nejrychleji a nejefektivněji k zákazníkovi. Druhá polovina této části je pak věnována prvku marketingového mixu označovaného jako people (lidský faktor), a to v členění na vztahy firmy k vlastním lidem, jakožto i k lidem vytvářejícím její podstatné ekonomické okolí. Tato část lekce má následující strukturu:

7.7.1 Placement (distribuce)
7.7.2 People (lidský faktor)

Délka části lekce 7.7: 90 minut

Klíčová slova:

Distribuce, logistika, přímý prodej, velkoobchod, maloobchod, distributor, broker, dealer, distribuční cesta, masová distribuce, výběrová distribuce, výhradní distribuce, převaha výrobce, převaha prodejců. Řízení lidských zdrojů, sociální program firmy, kariérový řád, prestiž firmy, psychologická pravidla prodeje.

Motivace k části lekce 7.7

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- stručně popsat formy distribuce,
- funkce a činnosti lidí, kteří působí na distribučních cestách,
- stručně popsat péči firmy nebo instituce o vlastní zaměstnance,
- popsat vztahy firmy nebo instituce k lidem vytvářejícím její podstatné ekonomické okolí.

7.7.1 Placement (distribuce)

Tato složka marketingového mixu, která doslova znamená místo, umístění čili cestu, jak se zákazník dostane ke zboží, navazuje na logistiku prodeje, částečně i na logistiku výroby, neboť ideálem by byl přímý odběr bez skladovacích míst a co nejrychlejší přesun zboží směrem k zákazníkovi (viz metoda JIT, just in time). Současně distribuce souvisí i s cenami, neboť odbytové cesty vytvářejí svou strukturou adekvátní typy cen. Rozeznáváme tedy:

Členění obchodu

- přímý prodej,
- velkoobchod,
- maloobchod (přes velkoobchod nebo přímo od výrobce).

Těmto distribučním cestám odpovídají ceny, které respektují náklady a zisk každého distribučního článku.

V následujícím textu jenom stručně vyjmenováváme formy obchodu, neboť tyto formy jsou i v ČR dostatečně dobře známé a setkáváme se s nimi v běžném životě poměrně často. Rozeznáváme tedy následující **formy prodeje:**

Formy prodeje

- *Obchodní domy,*
- *řetězové obchody,*

Příklad:

Jedná se o řady prodejen prodávajících stejný rozsah sortimentu, když tyto prodejny jsou zásobovány z vlastního velkoskladu prodejce. Tím prodejce nahrazuje cizí velkoobchody. Jedná se většinou o zboží širokého sortimentu, s rychlým a velkým obratem. Typickým představitelem těchto řetězových obchodů jsou firmy Kaufland, Tesco atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

- *supermarkety,*
- *hypermarkety,*
- *nákupní střediska,*
- *zasilatelské domy,*

Příklad:

Tyto formy distribuce zboží jsou založeny na objednávkovém systému pomocí nabídkových

katalogů, v místě firmy je možný i přímý prodej, který však v poměru s celkovým obratem nehraje významnou roli. Cena takového zboží je ovlivněna i náklady na poštovné a balné. Jedná se o poměrně dlouhodobou záležitost, některé zasilatelské firmy jsou známé desítky let, například Neckermann nebo u nás Magnet Pardubice.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

- *diskontní obchody (poskytují slevy),*
- *prodejní družstva,*
- *ambulantní obchody,*

Příklad:

Ambulantní obchody jsou vesměs autobusy zajíždějící v určitých intervalech s vybraným sortimentem do určitých lokalit. Plní důležitou distribuční funkci především v rekreačních oblastech, horském prostředí, ale i na venkovských lokalitách. Zajišťují často běžné potravinářské zboží, ale někdy i specializované služby například pojízdnou ambulanci lékařů, výměnu propanbutanových bomb, oděvní sortiment atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

- *cash and carry (přijeď, zaplať a nalož si zboží a odjeď vlastním vozem),*
- *obchodní prostředníci,*

Příklad:

Obchodní prostředníci jsou obchodními partnery prodávajícího, nejsou jeho zaměstnanci ani majitelé zboží.

- obchodní cestující,

Příklad:

Obchodní cestující nabízejí zboží prodejce, jsou jeho zaměstnanci, jsou placeni částečně fixním platem avšak rovněž formou provize za realizovaný objem prodeje nebo služby, jako například pojišťovací agenti. Vesměs pracují v určitém územním rozsahu (region, kraj).

- *brokeři,*

Příklad:

Brokeři jsou samostatní obchodníci, kteří pracují obvykle pro několik prodejců, pracují výhradně za provizi od každého prodejce.

- *průmyslový distributoři,*

Příklad:

Jsou to velkoobchodníci, specialisté na vybraný sortiment, prodávají průmyslové zboží prostřednictvím vlastních prodejců, firma má rozsáhlý obrat.

- *importní velkoobchody,*

Příklad:

Importní velkoobchody se specializují na zboží z dovozu, jejich charakteristickým rysem je podnikání na vlastní účet, nakupují tedy zboží ze zahraničí a zajišťují jeho distribuci v tuzemsku prodejem jiným obchodníkům.

- *autorizovaní dealeři* (mají výhradní zastoupení zahraniční firmy na daném území, zajišťují služby této firmy v plném rozsahu),
- *nákupčí dovozu.*

Příklad:

Velké distributorské firmy zaměstnávají specializované nákupčí pro určitý sortiment zboží. Firma, která má značný objem dovozu má pak vlastní dovozní oddělení a specialisté jsou obvykle rozděleni jazykově například specialisty na Rusko, anglicky mluvící země, německy mluvící země apod.

- *importní brokeři,* (charakteristika je stejná jako u brokerů tuzemského zboží).

Problémem distribuce je otázka nejlepší a nejrychlejší cesty zboží směrem k zákazníkovi. Rychlost je důležitá ze dvou důvodů:

- skladováním a rozvozem vznikají výrobci nebo prodejci další náklady odbytu,
- zboží může podléhat zkáze z hlediska své kvality, rizika poškození nebo krádeže.

3 způsoby distribuce

Rozeznáváme 3 základní způsoby distribuce:

- masovou,
- výběrovou,
- výhradní.

Masová distribuce (velké objemy zboží) má 3 formy:

- univerzální (různý sortiment),
- omezená (jen vybraný sortiment),
- lokální (zavedené výrobky).

Úkol k textu č. 7.7:

Jmenujte některé lokální výrobky, jsou typické pro dané město, region, zemi. Pokuste se vyjmenovat nejméně 5 takovýchto produktů. V případě potřeby se podívejte do Klíče a poznamenejte si do svých poznámek záznam z Klíče.

Výběrová distribuce se týká zboží, které nevyhledáváme každý den, jedná se o zboží spíše výjimečné, bývá drahé, zákazník potřebuje pomoc prodávajícího (přímý prodej), často vyžaduje ukázku provozu, manipulaci s výrobkem, degustaci, předvádění atd.

Výhradní distribuce se týká zboží, které nakupujeme pouze několikrát za život (auto, nábytek, nemovitosti). Jedná se o prodej věcí nebo hodnot spíše vysokých cen, zákazník tedy vyžaduje kvalitu, mimořádnou péči o svůj problém, předpokládá dokonalý servis, zařízení všech administrativních záležitostí spjatých s prodejem, zájem o svou osobu i o nakupovanou věc.

Hlavním úkolem tohoto „P“ je **určení distribučního místa** tak, aby zákazník obdržel výrobek nebo službu tehdy, když si je hodlá koupit. Zákazník by měl být uspokojen optimálním způsobem, hovoříme o užitečnosti místa a užitečnosti času, což znamená v co nejkratší lhůtě a na konkrétním místě. Výběr nejlepší distribuční cesty je rozhodnutí strategického významu, startuje dlouho do budoucnosti konkurenční výhody a určuje distribuční náklady.

Distribuční cesta může být budována dvojím způsobem. Rozeznáváme buď převahu výrobce nebo převahu na straně prodejce

Distribuční cesty

a) *Převaha na straně výrobce*

znamená vytvoření takové distribuční cesty, ve které má větší moc výrobce, výrobce tedy rozhoduje o tom, co ostatní články distribučního systému (distributoři, dealeři, velkoobchodníci atd.) budou nebo nebudou dělat, jakým způsobem budou zainteresováni, jaké metody budou používat, jak budou prosazovat zájmy výrobce atd.

Příklad:

Tato převaha se v ČR projevuje především u monopolních výrobců typu ČEZ, Česká rafinérská, České dráhy atd.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

b) *Převaha na straně prodejců*

znamená, že prodejci určují výrobcům, svým dodavatelům, co mají vyrábět, kolik toho mají dodávat, v jaké kvalitě atd.

Příklad:

V této situaci jsou v ČR prakticky všichni zemědělci, neboť zde se výrazně projevuje převaha obchodníků, kteří nakupují lacinější produkty z blízkého zahraničí za nižší ceny. Diktují tak výrobcům podmínky, které jsou pro mnoho tuzemských zemědělců na hraně výnosnosti.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

Na otázku převahy na straně jedné distribuční složky navazuje i **způsob motivace** v tomto

2 principy motivace

distribučním systému. Opět můžeme rozeznávat dva principy motivace:

a) *stimulace objemu zboží od výrobce tlakem k dalším distribučním článkům*

   Výrobce se snaží dostat do distribučních cest maximum zboží a zainteresovává distributory k určitému objemu prodeje, vytváří motivační systém pomocí provizí na co největší množství prodaného zboží a neustálém zvyšování prodeje,

b) *stimulace tahem zaměřená na zákazníka*

   kdy se naopak prodejce snaží zvyšovat poptávku především pomocí dalších „P“ marketingového mixu, jako například reklamy, osobním prodejem, novými formami „public relations“ atd., prodejce tak jakoby tlačí zezadu směrem k výrobcům, aby se od výrobce do systému vtáhlo více zboží.

   Pro všechny účastníky distribučního systému je výhodná kombinace obou principů, souběžné uplatnění jak stimulace tlakem, tak i tahem.

   Na problematiku této části marketingového mixu úzce navazuje logistika distribuce, která řeší problémy například:

   - způsobu dopravy zboží (vlastními prostředky versus dopravci),
   - rozmístění skladů (matematické modely na optimální polohu skladu),
   - řešení velikosti zásob (vyšší zásoby znamenají vyšší náklady, je opět otázkou matematických propočtů, zda stavět sklady nebo raději investovat do dopravy),
   - řešení problémů unifikace obalů, systémů přepravek, kontejnerizace atd.,
   - řešení systémů komunikace v distribučních cestách,
   - řešení vazby logistiky výroby a distribuce atd.

Cvičení č. 7.7.1:

Určete si podnikatelský záměr prodeje vybraného druhu zboží a řešte otázku jeho distribuce. Určete jakou formu prodeje byste si vybrali, jak byste řešili otázku skladování zboží a způsob dopravy.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.7.1:

Uveďte jaké znáte formy stimulace prodeje a formy prodeje. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Část pro zájemce:

Problematika forem prodeje a distribučních cest úzce navazuje na problematiku logistiky, a to logistiky výrobní a logistiky dopravy. Pokud Vás tato problematika blíže zajímá doporučujeme tedy odborné publikace nebo učební texty z těchto 2 navazujících oblastí.

7.7.2 People (lidský faktor)

Tento pojem má v marketingovém mixu dvojí význam. Jedná se o faktor péče o lidi, a to jak zákazníky, tak i vlastní zaměstnance. Význam chování firmy vůči zákazníkům je nepochybný, zákazník, který se setká s neochotou, s nepříjemným vystupováním prodávajícího či dalšími projevy neúcty prostě příště firmu nenavštíví, navíc přispívá k jejímu negativnímu image ve společnosti, neboť své zážitky sděluje určitému okruhu svých příbuzných a přátel. Na druhé straně začaly firmy věnovat i mimořádnou pozornost svým vlastním zaměstnancům (a jejich prostřednictvím i jejich rodinám), neboť spokojený a odborně zdatný pracovník je rovněž základem příznivého obrazu firmy na veřejnosti.

a) **Přístup firmy k vlastním zaměstnancům** *Zaměstnanci*

je průřezovým tématem ekonomiky firmy, neboť přístup k lidem se prolíná mnoha činnostmi firmy, i když jeho základ je především otázkou řízení lidských zdrojů. Firma musí věnovat zvýšenou pozornost kvalitě a chování vlastních zaměstnanců, zvláště těm, kteří reprezentují firmu ve vztahu k:

- veřejnosti (pracovníci útvaru „public relations“),
- zprostředkovatelům,
- peněžním institucím,
- dodavatelům a odběratelům,
- kupujícím (prodavači).

Z hlediska této složky marketingového mixu je celá firma posuzována především na základě:

- svého sociálního programu (co všechno dělá pro vlastní zaměstnance),
- programu odborného růstu zaměstnanců (každý mladý člověk nastoupí raději tam, kde má zajištěn odborný růst a kariéru),
- jakou má firma „image“ (jakou společenskou prestiž má zaměstnání právě u této firmy).

Oblast lidského faktoru vyžaduje úzkou součinnost s útvarem „řízení lidských zdrojů“, a to především v těchto činnostech:

- výběru pracovníků na jednotlivé pracovní a řídící funkce,
- vstupní a následné hodnocení pracovníků, jejich schopností a dovedností, vypracovávání kariérových řádů pro jednotlivé pracovníky,
- výchově pracovníků,
- zajištění vzdělávacích a odborných akcí,
- realizaci sociálních výhod,
- kontrole účinnosti personálního programu firmy.

Spokojený zaměstnanec je bohatstvím firmy. Takový zaměstnanec může přenášet svou spokojenost na všechny ostatní spolupracovníky, obchodní partnery i zákazníky. Zaměstnanec dokonale informovaný, obeznámený s obchodní filozofií firmy, ztotožňující se s firemními cíli a prosazující firemní strategii. To je úkolem marketingového mixu v této oblasti.

b) **Přístup firmy k zákazníkům** *Zákazníci*

Je základním předpokladem k úspěchu firmy na konkurenčních trzích. Dobré a správné chování firmy, každého jejího zaměstnance (i vrátný reprezentuje) je nezbytnou podmínkou k udržení stávajících zákazníků i k získání nových. Chování „keep smiling“ (vždy s úsměvem) patří k základní výbavě lidí, kteří bezprostředně komunikují se zákazníky (ale i s obchodními partnery, finančními institucemi, úřady atd.). Jednání s lidmi je založeno na několika základních předpokladech jako například: *Zásady jednání s lidmi*

- lidé rádi napodobují toho, koho obdivují, kdo si získal jejich důvěru a kdo pro ně představuje určitý ideál. Tento psychologicko-sociální poznatek se může projevovat v napodobování oblečení, sportu, způsobu mluvy, chování, následování zálib atd.
  Příklad:

  Mnozí lidé se snaží vyjádřit svou důležitost napodobováním vzorů například hraním tenisu, squashe, golfu a jiných módních sportů, neboť to patří k společenské špičce. Obdobně tedy můžeme očekávat, že tito lidé budou chodit nakupovat k firmě, která dle jejich názoru patří mezi špičkové, výjimečné a kvalitní firmy s odpovídajícím image.

Uveďte vlastní příklad:

. . . . . .

. . . . . .

- Spousta lidí je v podstatě bezradná, potřebuje pomoc, ukázat směr, pochválit, lidé jsou nerozhodní, neradi se rozhodují, často chtějí, aby to někdo udělal za ně. Tady se skrývá obrovský prostor pro přímé ovlivňování zákazníků. Kdo dokáže poradit, vysvětlit, pomoci, ten si získá věrné zákazníky.
- Lidé jsou často zahleděni sami na sebe, nevnímají problémy jiných lidí, veřejnosti, musí denně řešit řadu osobních problémů, podléhají emocím, někdy frustracím, často se jim nedaří, nákup někdy pokládají i za pouhou nutnost nebo povinnost. Proto platí zásada získat zákazníka řešením jeho problému, vysvětlit mu co on z toho bude mít, jak to vyřeší jeho problém, jaké zlepšení to přinese právě jemu.
- Lidé rádi věci odkládají na poslední chvilku, neřeší včas problémy, neurčité a netermínované věci pro ně nejsou žádným impulsem k činnosti. Proto se doporučuje jakoukoliv činnost přesně termínovat, například objednávky mají mít poznámku, že je třeba odpovědět do určitého data, jinak nebude na objednávku brán zřetel, uvádí se, že nejlépe lidé jednají v časové tísni.
- Lidé mají v podstatě stejné problémy, stejná přání a stejné potřeby, řeší stejné situace. Chtějí být úspěšní v lásce, v práci, ve sportu, chtějí získat uznání atd. Prodávající, který bude poukazovat na to, že právě produkty jeho firmy pomáhají dosáhnout právě toho, co lidé potřebují, uznávají a chtějí, získává stabilní a věrnou klientelu.
- Lidé nemají rádi složité vysvětlování, sáhodlouhé a tlusté návody, milují jednoduchost, rychlost, jsou často líní něco číst, jsou raději, když se orientují v jednoduchém obrázku. Stejně tak jako mluva, tak i texty k produktům musí být stručné a jasné.

  Příklad:

  Řada výrobců používá jako návodů k zacházení s výrobkem jednoduchého nákresu, souboru několika málo obrázků, které vedou uživatele často i beze slov (výhoda pro zahraniční prodej). Jako příklad uvádíme návod na užívání kávovaru, fotoaparátu, pračky.

  Uveďte vlastní příklad:

  . . . . . .

  . . . . . .

- Většina lidí je denně v podřízeném postavení, jsou si vědomi nedokonalostí, svých omylů, vad a chyb, proto milují pocit moci a ukázku, že nic není dokonalé. Pokud prodávající poukáže na přijatelnou vadu výrobku, není to na závadu, naopak kupující získá pocit, že ho prodávající neklame, získá k němu důvěru, stejně tak jako k výrobku. Lidé nemají příliš rádi dokonalost. Potřebují však získat pocit, že i složitý výrobek dokáží ovládat. To musí prodávající taktním způsobem zákazníkovi dokázat. V takovém případě opět získá věrného zákazníka firmy.

Zřejmě bychom našli více psychologických zásad správného nabízení a prodeje výrobků a služeb, výchova přímých prodávajících je nejen záležitostí dobrých technických a technologických znalostí o zboží, ale také psychologických faktorů, které ovlivňují chování a rozhodování zákazníků. Výchova prodávajících v tomto směru patří tedy rovněž do oblasti označované jako „people“ tedy lidský faktor realizace.

Cvičení č. 7.7.2:

Pokuste se vžít do pozice prodávajícího například pánské obleky – dámské kostýmy, za

situace, kdy vidíte zcela nerozhodnou manželskou dvojici zřejmě uvažující o tomto výrobku. Pokuste se jim výrobek prodat. Označte, které aspekty lidského chování byste zdůraznili, jaké motivační prvky byste použili, na které stránky obou partnerů byste útočili. Jaké výhody koupě byste podtrhovali, jakým způsobem byste přesvědčili oba partnery k nákupu.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 7.7.2:

Uveďte, co znamená pojem „people“ v marketingovém mixu. Charakterizujte možné přístupy firmy k zákazníkům. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- „Placement“ (distribuce) znamená cestu, jak se zákazník dostane ke zboží.
- Rozeznáváme přímý prodej, velkoobchod, maloobchod.
- Existuje několik možných forem organizace obchodu.
- Distribuce může být masová, výběrová, výhradní.
- V distribučním systému můžeme nalézt převahu výrobce nebo prodejců.
- Na tuto složku marketingového mixu navazuje úzce logistika dopravy, výroby, jakož i matematické modelování.
- Faktor marketingového mixu označovaný jako „people“ (lidský faktor) má v marketingovém mixu dvojí význam.
- Zahrnuje faktor chování firmy jak ke svému okolí, tak i k vlastním zaměstnancům.
- Ve vztahu k zaměstnancům vyžaduje tento faktor úzkou součinnost útvaru marketingu s útvarem „řízení lidských zdrojů“.
- Spokojený zaměstnanec může přenášet svou spokojenost na všechny ostatní lidi, obchodní partnery i zákazníky.
- Jednání s lidmi je založeno na několika základních psychologických pravidlech.
- Výchova prodávajících patří tedy rovněž do oblasti označované jako „people“, lidský faktor.
- Prodávající musí prokazovat nejen technické znalosti, ale i znalosti psychologické.

Kontrolní otázky:

1. Čím se zabývá problematika této části marketingového mixu?
2. Jaké znáte formy prodeje?
3. Čím jsou charakteristické jednotlivé formy prodeje?
4. Čím je typická masová distribuce?
5. Čím je typická výhradní distribuce?
6. Čím je typická výběrová distribuce?
7. Co znamená převaha výrobce v distribučním systému?
8. Co znamená převaha prodejců v distribučním systému?
9. Jak navazuje na distribuci logistika?
10. Co se rozumí pod pojmem „people“ (lidský faktor) marketingu?
11. Jak souvisí tento faktor s „řízením lidských zdrojů“?
12. Jaká psychologická pravidla chování lidí se projevují při prodeji?
13. Proč je tento faktor pro firmu významný?

Průvodce studiem:

Tato část lekce 7 se zabývá dvěma prvky marketingového mixu označovanými jako promotion a people. O problematice rozsáhlosti předmětu zájmu, který je obsažen pod pojmem promotion jsme se již zmínili v poznámce pro zájemce. Doplňujeme tedy tuto část lekce ještě poznámkou o prvku označovaném jako „people“, který v našem pojetí představuje jednak část vědy označované jako Řízení lidských zdrojů (která je však mnohem širší, a především se zabývá vnitřními zdroji, vlastními pracovníky). Náš záběr této problematiky je na druhou stranu i upozorněním, že marketingoví odborníci se musí zabývat i reakcemi, přáními a chováním lidí v celém širokém okruhu veřejnosti, musí znát a reagovat na potřeby lidí nejen svých zákazníků či potenciálních zákazníků, ale i svých obchodních partnerů a v globálním pojetí i všeobecně všech lidí i z hlediska ekologie, práva, všeobecné lidské solidarity, ohleduplnosti a pomoci. Takto se k lidem chovající firma má předpoklady být úspěšná i na mezinárodních vyspělých trzích.

Autotest:

1. Obchodní prostředníci jsou:
   (a) obchodními partnery prodávajícího
   (b) jeho zaměstnanci
   (c) majitelé zboží
2. Brokeři jsou:
   (a) zaměstnanci firmy
   (b) samostatní obchodníci
   (c) majitelé zboží
3. Výběrová distribuce je typická:
   (a) omezením na určitou lokalitu
   (b) týká se zboží, které nevyhledáváme každý den, jedná se o zboží spíše výjimečné
   (c) týká se zboží, které nakupujeme pouze několikrát za život, často jen jednou

Kapitola 8

Plánování

Popis lekce:

Lekce se zabývá procesem marketingového plánování a jeho specifickými metodami. Lekce má následující strukturu:

8.1 Proces marketingového plánování
8.2 Nástroje marketingového plánování

Jednotlivé metody plánování se pokuste v domácí přípravě aplikovat na vlastním příkladu vybrané anebo fiktivní firmy.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova

Audit marketingu, scénáře o snech příštích dnů, analýza mezer (gap analýza), Ansoffova matice, mapování a vytyčování, analýza rozhodujících faktorů úspěchu, cenová mapa, podnikatelské portfolio.

Motivace k lekci:

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- definovat pojem marketingového plánování,
- stručně popsat proces marketingového plánování a charakterizovat jeho etapy,
- popsat používané metody plánování marketingu.

Výklad

Plánování bychom mohli definovat jako činnost, jejímž obsahem je stanovení:

- žádoucích cílů,
- určení *podmínek* k jejich dosažení,
- určení *cest* k jejich dosažení a
- stanovení nutných *předpokladů.*

Definice plánování

Plánování je zaměřeno do budoucnosti, je to pomůcka, nástroj pro modelování, popřípadě simulaci žádoucí budoucnosti. Není to tedy žádný zákon, neměnná norma, je to prostředek k vyjádření i upřesnění žádoucích výsledků činnosti. Už sám proces plánování tedy plní řadu velmi pozitivních funkcí:

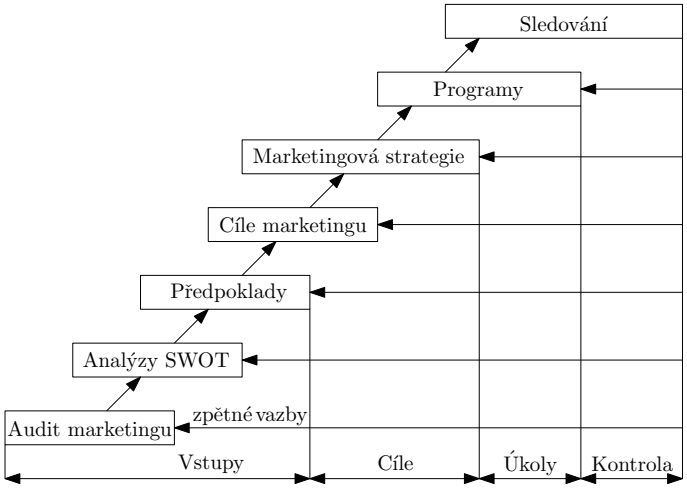
- umožňuje uvědomit si a formulovat možnosti, které máme, čeho chceme dosáhnou ta jak toho chceme dosáhnout,
- umožňuje tím pádem optimalizaci komunikace zvláště v tak složité organizaci jako je například firma, umožňuje se vyhnout rizikům či konfliktům pramenícím z nedostatku a chyb v komunikaci, umožňuje předcházet konfliktům mezi určitými stupni řízení či profesemi, mezi spolupracovníky, nadřízenými a podřízenými,
- usnadňuje přemýšlení o budoucnosti systematickým, stabilním a vzájemně akceptovatelným způsobem,
- umožňuje lepší využití zdrojů zjištěným možnostem a požadavkům trhu,
- umožňuje dobrou připravenost adaptovat se na probíhající změny,
- umožňuje průběžné sledování činnosti, jakož i porovnání s původními záměry a konečnými výsledky.

Úkol k textu č. 8:

Pokuste se stručně stanovit Váš plán na sobotu tak, aby bylo možné jej prohlásit za skutečný plán, tzn. definujte všechny jeho atributy. Svůj příklad si ověřte s Klíčem.

8.1 Proces marketingového plánování

Marketingový plán je souhrn všech činností, které mají zabezpečit dosažení marketingových cílů. Plánování marketingu je permanentní proces, který se skládá z několika kroků. Tento proces si můžeme zobrazit pomocí grafu 8.1.



Obrázek 8.1: Proces marketingového plánování

- **Audit marketingu**
  představuje stádium shromažďování vstupů, ve kterém se snažíme shromáždit a utřídit informace týkající se problematiky ovlivňující vnitřní a vnější prostředí firmy.
- **Analýzy SWOT**
  se provádějí ve všech třech základních destinacích, tj.:
  - analýza firmy samotné,
  - analýza konkurence,
  - analýza zákazníků.

- **Předpoklady**
  stanovení a hodnocení předpokladů týkajících se firmy a jejího podstatného okolí, tj. například:
  - politické stability na trzích, na které firma exportuje a které může jen těžko ovlivnit,
  - hospodářská situace (recese, legislativa, inflace),
  - finanční situace firmy atd.
- **Cíle marketingu**
  představují soubor úkolů, které jasně stanovují, jaké produkty jsou určeny pro určité trhy a jaké segmenty trhu.
- **Marketingová strategie**
  je specifikace strategie pro dané trhy a jejich segmenty. Musí být jasně stanoveno, jakou roli sehraje každý prvek marketingového mixu při plnění marketingového plánu u každého úkolu.
- **Programy**
  V této fázi plánování jsou rozpracovány podrobné programy pro každou marketingovou činnost. Tyto programy by měly jasně stanovit:
  - odpovědnost konkrétních osob,
  - náklady všech činností.
- **Kontrola**
  představuje zpětnou vazbu, aby bylo možné přijímat korigující opatření. Kontrola se musí zaměřit na všechny kroky plánování a na všechny výsledky marketingových činností, tedy i na oblast marketingových cílů. Rovněž tato oblast může být změněna, pokud je evidentní, že již samotné marketingové cíle jsou špatné, nebo že vznikly okolnosti za kterých jsou nesplnitelné. Nemělo by však docházet k častým změnám cílů. Může se však stát, že marketingové cíle nemají správné pořadí či velikost. Pak musíme marketingové cíle kriticky přehodnotit, vrátit se k auditu, k analýzám SWOT a dále znovu pokračovat v dalších krocích.
  POZOR! Marketingová kontrola není totožná s činností běžného kontrolního útvaru firmy nebo s kontrolingem.
  Při sestavování marketingového plánu by se měli marketingoví plánovači řídit některými **obecnými principy plánování.** Mezi nejdůležitější patří: *Principy*
  - Plánovací proces musí být chápán jako součást rozšířené zodpovědnosti vrcholového managementu. Každý, kdo je odpovědný za konkrétní sestavování údajů a přípravu marketingového plánu, musí být považován za přímého delegáta vrcholového managementu a musí mít jeho podporu,
  - liniový manažeři a ti, kteří jsou v denním kontaktu s trhem a zákazníky, jsou nositeli nejlevnějších marketingových informací. Je proto důležité právě tyto pracovníky přímo zapojit do procesu marketingového plánování,
  - pracovník nebo pracovníci útvaru zodpovědní za plánovací proces musí být vybaveni určitou formální autoritou (budou-li mít i neformální, tím líp),
  - při marketingovém plánování je nezbytné používat analytické prostředky, prognózy, statistické metody a analýzy mezer na trhu (viz dále).

Část pro zájemce:

V textu této výukové pomůcky máte v několika lekcí v případových studiích ukázky převzaté z praxe. Podívejte se zpět na ukázku marketingového algoritmu uvedené oděvní firmy a pokuste se zařadit jednotlivé konkrétní úkoly do uvedených etap marketingového plánování.

8.2 Nástroje marketingového plánování

Pro marketingové plánování se používá celé řady pomůcek, grafů, tabulek, matic a dalších specifických, tedy i verbálních nástrojů. Uvádíme stručný přehled těch nejpoužívanějších.

1. **Sepisování scénářů**

   je nástroj, který již svým názvem naznačuje obsah této pomůcky. Je to verbální popis vizí do vzdálenější budoucnosti firmy. Jedná se o zpracování dokumentů, které logickým způsobem popisují představy a možné postupy, které mají svůj počátek v přítomnosti a končí v budoucnosti. Scénáře možného vývoje napomáhají marketingovým pracovníkům předvídat události, které pro ně mohou být příležitostí nebo hrozbou, upozorňují tak na případné využití budoucích možností a naopak upozorňují na potenciální nebezpečí a rizika příštího vývoje. Tím je připravena půda pro rozhodování v budoucnosti. Připravenému výrobci je dána možnost, aby nad nepřipravenými výrobci získal konkurenční výhodu.

2. **Scénáře o snech příštích dnů**

   tento poetický název označuje podobnou techniku jako v předcházejícím případě, avšak s tím rozdílem, že se jedná o kratší období budoucnosti. Jedná se spíše o zápisy z porad většího týmu odborníků firmy ze všech úseků její činnosti (ekonomové, technici, prodejci, logistici, management atd.) a mají spíše charakter brainstormingu. Tyto porady jsou zaměřeny na představy daného týmu o světě ve stanoveném čase v budoucnosti. Každému členu týmu by mělo být pro reflexi zadáno takové téma, které je v souladu s jeho odbornými znalostmi, nicméně je pozoruhodné, že právě nejvýznamnějších úspěchů vyplývajících z této metodiky bylo dosaženo právě z popudů a představ lidí, kteří byli v dané oblasti spíše laiky. Snad tento jev souvisí s tím, co psychologie nazývá „podnikovou slepotou“, tedy skutečností, že často nejsme schopni překonat úzké, navyklé vidění světa a věcí tak, jak jsme se to kdysi naučili a v praxi pak prováděli, snad to souvisí i s určitým konzervatizmem a neochotou změny, která je dána všem starším lidem, každopádně vidět věci jinak, je dosti složitý proces, který často nemá logické návaznosti. Každá představa, každý sen o blízké budoucnosti, každý návrh musí být velice diskutován, oponován, kritizován, odborně napadán, pokud se však ukáže jeho opodstatnění musí být rozepsán do určité hloubky a přijat jako možný způsob vývoje.

Brainstorming

3. **Analýza výpadků**

   je postup, kterým se zjišťuje, zda existující praxe nebo marketingový program je dostačující pro splnění předpokladů firmy v budoucnosti.

GAP analýza

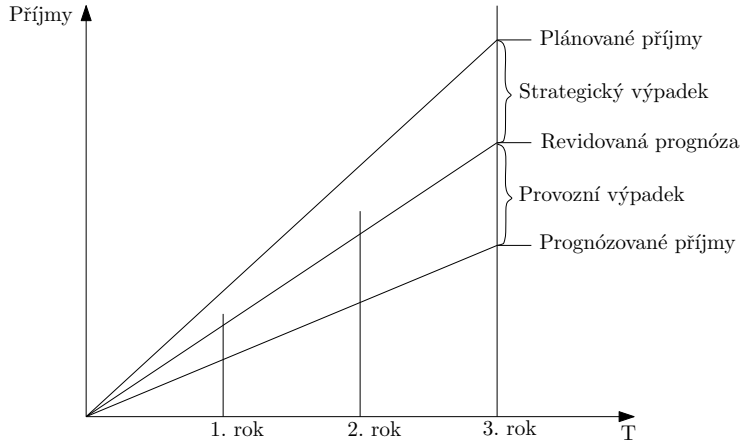
Příklad:

Firma má zpracovaný krátkodobý plán, avšak v jeho průběhu se ukazuje, že celkový příjem stanovený tímto plánem je značně nadhodnocený. Prognózovaný příjem firmy bude, jak vyplývá z analýzy a kontroly současné marketingové strategie, mnohem nižší. Vzniká tedy již dnes výpadek (gap) příjmů. Naskýtá se otázka jakým způsobem tento výklenek překlenout a zajistit splnění marketingových cílů. Je zřejmé, že pokud se to nepodaří, budou muset být marketingové cíle korigovány. Primárně se však musí management snažit výklenek eliminovat. Úkolem marketingového managementu je tedy navrhnout opatření, tzn. najít cesty, které mohou výpadek snížit nebo překlenout. Management si musí pokládat otázky:

- *Je možné zlepšení produktivity práce?* Pokud ano, jak. Je třeba analyzovat účinnost a efektivnost všech prvků marketingového mixu:
  - je možné zvýšení ceny?
  - je možné snížení nákladů?

  - je možné zvýšení prodeje? atd.
- Jsou možná dodatečná opatření při *proniknutí na trh?* Pokud ano, jak? Jsou možná opatření, která umožní zvýšení našeho podílu na trhu? Co může způsobit vyšší používání našich výrobků zákazníky? atd.
- Jsou možná opatření k *rozšíření trhu?* Existuje možný nový trh, nový segment? Je možné nové geografické rozšíření?
- Existují předpoklady pro urychlení *vývoje nových produktů?* Jde o základní způsob, jak je možné překlenout výklenek.
- Existují předpoklady tzv. *diverzifikace,* tj. kombinace dodávání zcela nových výrobků na nové trhy?

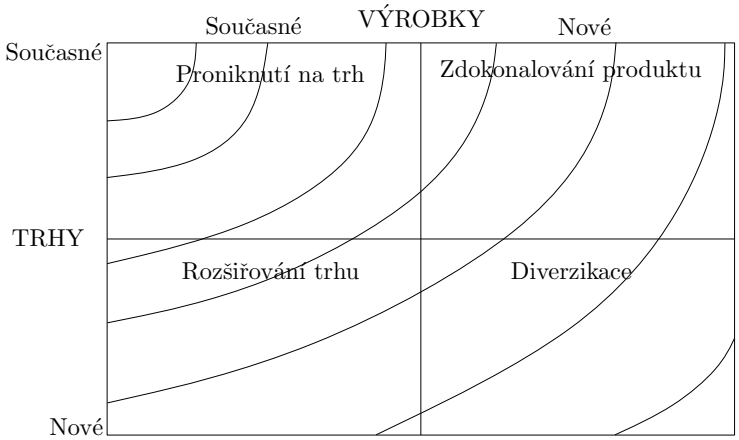
Analýzu výpadků (mezer) si můžeme znázornit grafem 8.2



Obrázek 8.2: GAP analýza

4. **Ansoffova matice**

   Ansoffova matice je opět grafické znázornění výskytu výrobků v určitém kvadrantu matice a jejich pohybu do jiných kvadrantů. Každý kvadrant je hodnocen z pozice rizika, a to v závislosti na dvou faktorech. Prvním faktorem jsou „trhy“, kde se rozlišují trhy stávající a nové. Druhým faktorem jsou výrobky, které rovněž posuzujeme z hlediska novosti, tedy výrobky stávající a nové. Dostaneme tak matici o čtyřech kvadrantech, která je zobrazena na následujícím obrázku 8.3



Obrázek 8.3: Ansoffova matice

Nynější produkty firmy nabízené na současných trzích jsou zakresleny do levého horního kvadrantu. Jedná se o nejbezpečnější oblast působení. Jakoby v levém horním bodě byl zdroj impulzů, které se od tohoto budu rozbíhají do prostoru celé matice. Stejným způsobem se budou vzdalovat výrobky. Čím větší bude jejich vzdálenost od levého horního bodu, tím větší riziko pro firmu budou představovat.

Pracovníci marketingu se budou v prvé řadě snažit o to, aby co nejvíce činností firmy, co nejvíce produktů se věnovalo marketingovým cílům, které zahrnují prodej stávajících produktů na stávajících trzích. Teprve po zabezpečení tohoto kvadrantu odpovídající množinou produktů, se musí snažit zaměřovat se na ostatní kvadranty Ansoffovy matice. K tomu se využívá analýzy SWOT. Pohyb doprava, horizontálně je charakterizován zdokonalováním produktů, pohyb dolů, vertikálně znamená rozšiřování trhu včetně nových segmentů, pohyb šikmo je typický pro diverzifikaci produktů.

Z čistě optického pohledu na vyplněnou matici, by měla být riziková situace firmy zřejmá. Soustředění masy výrobků například do kvadrantu diverzifikace bez většího výskytu výrobků v levém horním kvadrantu, je ukázkou velmi riskantní pozice firmy na trhu, může být známkou riskující útočné prodejní strategie apod. Firma by měla mít zaplněny všechny kvadranty, nicméně hlavní obsah by měl být soustředěn do oblasti pronikání na trh, neboť existence většího výskytu výrobků právě v tomto kvadrantu je známkou stability firmy. Řekli jsme si ovšem, že firma musí usilovat o vývoj nových výrobků. Jedině tímto způsobem může získávat nové trhy, nové segmenty atd. Nicméně řekli jsme si také, že ne každý nový výrobek na trhu uspěje, riziko neúspěchu je značné. Proto stabilizovaná firma musí mít početnou množinu svých výrobků právě v jistém kvadrantu, i když do rizikových oblastí musí pronikat. Nemůže však pouze na těchto rizikových nových výrobcích postavit žádný stabilní program.

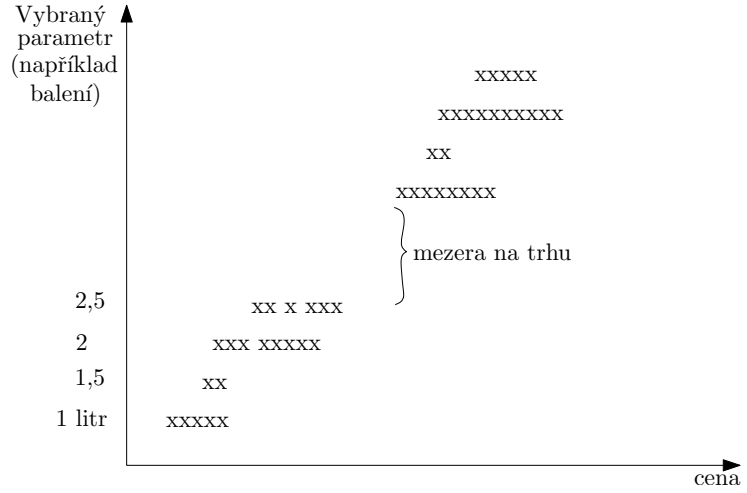
5. **Mapování a vytyčování**

   patří mezi časté nástroje grafického znázorňování pozic jednotlivých výrobků na trhu, a to nejen vlastních, ale souhrnně všech stejných, zástupných nebo podobných výrobků na zobrazovaném trhu. Tyto pomůcky opět využívají dvourozměrného prostoru k zakreslování stávajících pozic výrobků, ukazují mezery, respektive volné plochy, kam je možné zasadit výrobky naší firmy. Opět tak opticky jednoduše se těmito metodami graficky znázorňují možnosti průniku s výrobky, které chceme umístit na konkrétních trzích. Obě metody jsou použitelné vždy na předem daný trh, který musí být deskribován, musí být zjištěny výskyty všech produktů stejného nebo podobného účelu, které má i naše firma a chce je na daný konkrétní trh umístit. Je tak možno postupovat systematicky, deskripcí jednotlivých úrovní. Můžeme tak například v první

řadě popsat lokální trh, později regionální, národní atd.

- **Mapování**
  je marketingový nástroj, kdy pomocí dvou rozměrů (například výrobek-cena nebo výrobek-velikost apod.) zachycujeme výskyt všech výrobků v daném konkurenčním prostředí zaměřeného trhu. Po zákresu všech výrobků graf ukazuje rozložení dosavadních výrobků v příslušné rovině sledovaných atributů a přináší prostor, kam je možné zasadit výrobky naší firmy. Tuto situaci ukazuje obrázek 8.4. nazvaný cenová mapa výrobků A na místní trhu.

Cenová mapa



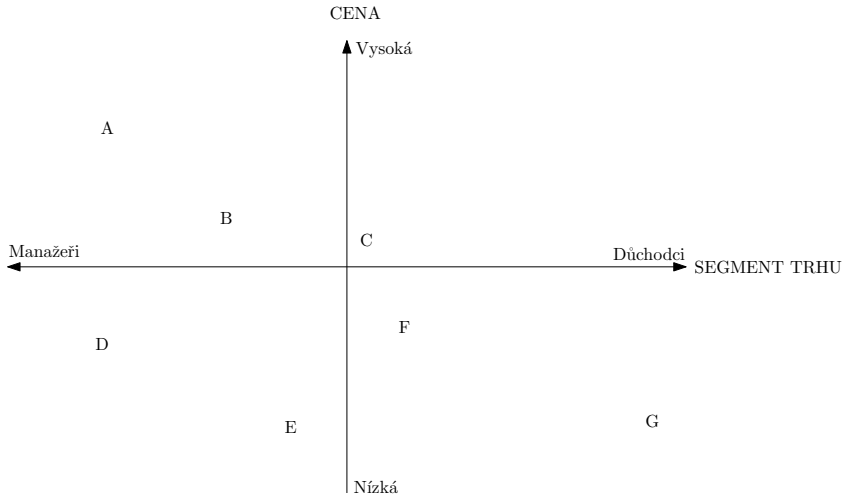
Obrázek 8.4: Cenová mapa výrobků A na místním trhu

Mapa je dobrou pomůckou pro marketingové pracovníky, neboť velmi přehledně a rychle nám umožňuje vidět dvě rozhodující oblasti týkající se zájmů firmy:

- cenovou oblast, které je třeba se vyhnout (náš výrobek by byl za takovéto ceny neprůrazný a pravděpodobně by neuspěl, pokud by nebyl výrazně diferencován jinak),
- mezeru (popřípadě mezery) na trhu, na které je třeba se přednostně soustředit a zaplnit je našimi výrobky v daném případě v odpovídající cenové realci, která vyplývá u takto stanovené cenové mapy.

Tyto mezery, výpadky, „díry“, tj. volné prostory pro zaplnění daného zobrazovaného trhu budou zřejmé až po provedení podrobného průzkumu na daném trhu, kdy musíme zjišťovat výskyt všech výrobků a podrobně je zakreslovat do mapy. Tato metoda tedy vyžaduje určitý čas a námahu, vyplatí se však, neboť právě při grafickém znázornění je takováto mapka velmi průkazná, jednoduchá a jasná. Stačí pak mapku ukázat kompetentním manažerům, kteří mohou velmi operativně rozhodovat. Do oblasti volných mezer je pak nasměrováno úsilí firmy o prodej, popřípadě vývoj nových produktů s cílem zaplnit právě zjištěnou mezeru.

- **Vytyčování**
  je podobná grafická technika, kdy se opět používá dvourozměrného prostoru pro zakreslení sledovaných atributů týkajících se konkrétního výrobku. Opět může být použito atributů výrobek-cena nebo výrobek-vlastnosti, výrobek-funkce atd., podle toho co firma považuje za podstatné pro naplnění potřeb a přání zákazníků. Tento nástroj používá znázornění stavu výrobků na trhu pomocí matice, kdy v jednotlivých kvadrantech je zakreslen výskyt stejných nebo podobných výrobků z hlediska jejich četnosti. Ukázku vytyčování přináší obrázek 8.5.



Obrázek 8.5: Výrobky A–G různých značek a cenových relací na místním trhu

Horizontální osa ukazuje rozdělení spotřebitelů, tj. segmentaci trhu. Pomocí plochy i obrazců lze vyjádřit i orientační kvantifikaci prodeje jednotlivým segmentům. Vertikální osa vyjadřuje kvalitativní očekávání spotřebitelů (daného segmentu), které se projevuje nákupem určité značky výrobku v určité cenové relaci. Jiné tričko je například prodejné na trhu určeném pro důchodce a jiné tričko je určeno pro horních deset tisíc. Mezi tím je ovšem velmi široké rozmezí jak segmentů, tak i konkrétních značek v jiných cenových relacích (s jinými druhy barevného provedení, vyobrazení, použitého materiálu, střihu atd.).
Tato marketingová pomůcka nám opět jednoduše a rychle umožňuje orientaci o pozicích daného výrobku různého provedení, různých značek a cenových relací na daném trhu. Chce-li pak firma například provést přesun konkrétního výrobku z jedné pozice do druhé, tzn. do jiného kvadrantu, musí do této činnosti **zapojit všechny nástroje marketingového mixu.** Má-li být výrobek nabízen pro jiný segment, je nutné mu dát nový tvar, jinou reklamu, zvolit jinou formu distribuce, jiný způsob komunikace se zákazníkem, výrobek musí mít jiný obal atd. Této formální inovace se dá i zneužít například tím, že firma provede čistě vnějškovou změnu, nasadí jinou cenu a snaží se uplatnit výrobek pro jiný segment (přesune zboží do oddělení luxusu bez podstatných inovací samozřejmě s vyšší cenou). Takováto praxe však může být nebezpečná, neboť pokud zákazníci na takovýto postup příjdou, může se to firmě nevyplatit, nehledě na možnost posuzování těchto praktik jako klamání spotřebitele. Nicméně řádné firmy v tvrdém konkurenčním prostředí takto postupovat nemohou, zákazník a jeho spokojenost musí být vždy na prvním místě. Proto snaha firmy o přesun do jiné cenové kategorie musí být vždy podložena značným inovačním úsilím a spoluprací všech odborníků firmy při tvorbě daného marketingového mixu pro určený segment trhu. To platí nejen při úsilí dostat výrobek do vyšší cenové hladiny, ale i opačně. Segment důchodců představuje sice nutnost nižší cenové hladiny, avšak je to trh velmi široký, stabilizovaný a v našich podmínkách stále rostoucí. Kvantifikace segmentu může být dostatečným impulsem pro pronikání firmy i na takovéto trhy.

6. **Analýza rozhodujících faktorů úspěchu**

   Tuto pomůcku představuje jednoduchá tabulka, kde do jednotlivých řádků píšeme rozhodující faktory úspěchu konkrétního výrobku, do jednotlivých sloupečků tabulky pak srovnatelné výrobky naší firmy, popřípadě konkurenčních firem. Faktory úspěchu je třeba definovat, může jich být několik, počet řádků bude tedy různý. Jednotlivým

faktorům úspěšnosti je třeba přiřadit určité číslo podle předem zvolené stupnice. Firmy používají různého složení těchto tabulek, liší se počtem faktorů úspěchu, použitými stupnicemi, počtem sloupců srovnávaných výrobků atd., nicméně princip je zcela obecný, tabulka slouží k rychlému přehledu o silných a slabých stránkách konkrétních výrobků, respektive o silných i slabých stránkách konkurence. Následující obrázek přináší ukázku možného použití takovéto tabulky při srovnání stejných nebo podobných výrobků naší a dvou konkurenčních firem. Mezi rozhodujícími faktory úspěchu se téměř vždy vyskytuje cena výrobku.

Tabulka 8.1: Tabulka rozhodujících faktorů úspěchu

Rozhodující faktory	Výrobek 1	Výrobek 2	Výrobek 3
Cena	10	10	7
Tvar	10	10	9
Obal	7	8	10
Servis	8	10	9
Záruky	9	9	8
Celkem	44	47	43

V tabulce bylo v této ukázce použito prosté desítkové stupnice, vypovídací hodnotu můžeme zvýšit například i tím, že jednotlivým faktorům přiřadíme určitou váhu podle vnímání zákazníků na základě provedeného průzkumu. Tabulka může být rozsáhlejší, počty srovnávaných výrobků mohou být vyšší, avšak musí zůstat přehledná tak, aby bylo možné velmi rychle získat informaci o rozhodujících faktorech úspěchu toho kterého výrobku na trhu z hlediska preferencí zákazníků. Firma se pak musí zaměřit na zlepšení právě těch faktorů, kterým zákazníci přikládají velkou váhu.

7. **Zobrazení podnikatelského portfolia**

   Pro zobrazování podnikatelského portfolia se používá rovněž maticového způsobu zachycení důležitých hodnot. Na obě osy matice můžeme vynášet různé údaje, lze použít i případně trojrozměrného zobrazení, každý plánovač si může zobrazovat faktory, které považuje z hlediska své odbornosti za ty nejdůležitější. Následující dvě matice ukazují možné zobrazení podnikatelského portfolia z různých úhlů pohledu. První matice zachycuje rozložení portfolia v závislosti na slučitelnosti uvažovaného výrobku s našimi zdroji oproti přitažlivosti předem určeného segmentu pro který se výrobek plánuje. Druhý obrázek zachycuje grafické znázornění vhodnosti podmínek pro výběr nejlepšího státu s více možných, kam naše firma chce a může zaměřit své úsilí o proniknutí na nové trhy v závislosti s naší firemní strategií.

Portfólio

SLUČITELNOST segmentu s firemními zdroji ↑ / PŘITAŽLIVOST SEGMENTU →	Nízká	Střední	Vysoká
Výsoká		Druhý segment v pořadí	Nejlepší segment
Střední		Třetí	Druhý segment v pořadí
Nízká			

Obrázek 8.6: Podnikové portfolio výrobků

SLUČITELNOST s firemní strategií ↑ / PŘITAŽLIVOST ZEMĚ →	Nízká	Střední	Vysoká
Výsoká	Terciální cíle	Sekundární cíle	Primární cíle
Střední		Terciální	Sekundární
Nízká			Terciální

Obrázek 8.7: Matice pro rozhodování nejpřitažlivějších mezinárodních trhů pro naše firemní výrobky

Pro rozhodnutí o nejlepší orientaci naší firmy na vybrané zahraniční trhy je nutné předtím definovat faktory, které naše rozhodnutí budou determinovat. V obou zobrazovaných faktorech musí být nejprve vyjádřena kritéria pro váhu daného hlediska zapsání konkrétního výrobku do příslušné pozice v matici.

Příklad:

- *Kriteria přitažlivosti* země mohou být vyjádřena například takto:
  - země je rozsáhlá a má miliony obyvatel,
  - je politicky i ekonomicky stabilní,
  - má vysoký příjem na obyvatele,
  - patří mezi bezproblémové platiče závazků,
  - má kvalitní distribuční systém atd.

  Všem těmto atributům je možné přiřadit určitou váhu a při sestavení pozice pak v pořadí zemí uvažovat s komplexním hodnocením všech faktorů v jejich váhovém

vyjádření. Stejným způsobem je možné pokračovat i na druhé ose matice.
- *Kriteria slučitelnosti* lze formulovat například takto:
  - jedná se o zemi, o které něco víme z předcházejících kontraktů,
  - je to země nám přátelsky nakloněná,
  - naše značka je tam známá z jiných produktů naší firmy,
  - v dané zemi není zavedeno pro dané výrobky příliš velké clo atd.

Podobných tabulek, matic, spojnicových grafů a jiných prostředků grafického zobrazování informací lze používat pro potřeby marketingových plánovačů více a vesměs v praxi je to tak, že každý plánovač má svůj pomocný aparát těchto zobrazovacích metod. I když příprava těchto pomůcek trvá někdy určitou dobu, rychlost orientace v nich a schopnost pregnantního zachycení podstatných údajů je tak evidentní, že někdy je porada managementu založena čistě na předkládání jednotlivých grafů, ze kterých jsou po určité vzájemné diskusi s předkladateli učiněna okamžitá rozhodnutí.

Jestliže útvar marketingu učinil všechny kroky plánovacího postupu za použití možných, doporučených a vybraných nástrojů, pak vypracuje marketingovou strategii pro všechny stanovené cíle.

Marketingový útvar sestavuje marketingový mix pro každý vybraný segment trhu.

Stručně uvádíme o jaké možnosti v jednotlivých oblastech marketingového mixu se jedná:

- Produkt:
  - rozšíření nabídky,
  - změna kvality, vzhledu, užitečnosti, funkcí,
  - rekonstrukce a modernizace výrobku,
  - přestavba sortimentu, vyřazení některých výrobků atd.
- Cena:
  - stanovení zaváděcí ceny,
  - změna struktury slev,
  - změna termínů, splatnosti, podmínek platby,
  - poskytování cenového zvýhodňování,
  - změny cenové strategie atd.
- Stimulace prodeje (promotion):
  - změna komunikace se zákazníky,
  - změna reklamy a propagace,
  - změna strategie prodeje,
  - výměna prodejců atd.
- Distribuce:
  - změna distribučních cest,
  - změna úrovně služeb,
  - změna balení,
  - změna logistiky atd.
- Obal:
  - změna tvaru obalu,
  - změna materiálu,
  - jiné barevné provedení,
  - jiné texty návodu a obrazové provedení atd.

- People (lidský faktor):
  - změna principů odměňování pracovníků marketingu, prodejců,
  - manažerů,
  - změna zainteresovanosti zprostředkovatelů,
  - změna reklamní agentury atd.

Podle rozsahu marketingového mixu se provádí při plánování výrobků kombinace všech možností s širokým prostorem pro využití všech tvůrčích sil a schopností jednotlivých pracovníků plánování marketingu. Faktor kreativity by měl být v marketingovém útvaru samozřejmostí a každá firma by měla především své kreativní pracovníky podporovat.

Jakmile jsou v rámci marketingové strategie určeny konkrétní marketingové úkoly nastává etapa přípravy realizačního plánu, který v souladu s přijatými rozhodnutími začíná naplňovat přechod od plánování směrem k realizaci. Nastává jednání s prodejci, dopravci, zprostředkovateli a dalšími lidmi konkrétního provozu firmy při realizaci marketingových opatření.

Cvičení č. 8:

Pokuste se některou z uvedených zobrazovacích metod plánování výrobků sestavit plán vaší potenciální firmy na blízkou budoucnost a připravit tak podklad pro rozhodnutí o další marketingové strategii.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 8:

Uveďte z jakých fází se skládá proces marketingového plánování, charakterizujte jednotlivé etapy. Uveďte nejméně 3 pomůcky sloužící pro plánování a charakterizujte jejich použití. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Plánování znamená stanovení cílů, cest jk jejich dosažení, nutných podmínek a předpokladů.
- Plánování je nástroj, pomůcka pro modelování budoucnosti.
- Proces marketingového plánování vyžaduje realizaci několika za sebou jdoucích kroků.
- Tyto kroky představuje audit marketingu, analýzy SWOT, stanovení předpokladů, cílů a marketingové strategie, definování programů a zabezpečení kontroly.
- Plánování marketingu se řídí obecnými principy plánování.
- Při plánování marketingu se používá řady specifických metod, vesměs ve formě tabulek, grafů a matic.
- Mezi nejdůležitější metody a pomůcky patří:
  - sepisování scénářů,
  - scénáře o snech příštích dnů,
  - analýza gap (mezer),
  - Ansoffova matice,
  - mapování a vytyčování,
  - analýza rozhodujících faktorů úspěchu,
  - zobrazení podnikatelského portfolia.
- Plánování marketingu musí být zaměřeno v plné šíři marketingového mixu vždy na vybraný segment trhu.

Kontrolní otázky:

1. Jaká je definice plánování?
2. Jaké funkce plní plánování?
3. Z jakých kroků se skládá proces marketingového plánování?
4. Jaké nástroje marketingového plánování znáte?
5. Jaké jsou výhody grafických nástrojů marketingového plánování?

Průvodce studiem:

Tato lekce se zabývá marketingovým plánováním. Tento pojem není totožný z všeobecným pojmem „podnikový plán“, který se skládá z mnoha části, a kde rozhodující roli hraje plán finanční od něhož se odvíjí ostatní složky. Marketingové plánování je specifickým nástrojem marketingového útvaru, který v něm používá i specifických pomůcek, grafů, map, tabulek. Seznámili jste se v této lekci s postupem plánování a vybranými nástroji. Dobře sestavený plán, jeho přehlednost, přijatelnost pro všechny zainteresované pracovníky, dodržování termínů a správná koordinace, je známkou dobře fungující marketingově orientované firmy.

Autotest:

1. Plánování bychom mohli definovat jako činnost, jejímž obsahem není stanovení:
   (a) žádoucích cílů
   (b) podmínek k dosažení cílů
   (c) prognóz dalšího vývoje
2. Analýzy SWOT se neprovádějí v této destinaci:
   (a) u firmy samotné
   (b) u zákazníků
   (c) u bank a pojišťoven
3. GAP analýza se provádí, abychom:
   (a) objevili mezeru (popřípadě mezery) na trhu, na které je třeba se přednostně soustředit a zaplnit je našimi výrobky
   (b) objevili cenovou oblast, které je třeba se vyhnout
   (c) zjistili výskyt výrobků v určitém kvadrantu matice

Kapitola 9

Zavádění a organizace marketingového řízení ve firmě

Popis lekce:

Lekce popisuje způsob zavádění marketingového řízení ve firmě a několik typů marketingové organizace podniku. Jednotlivé typy marketingové organizace určité mají charakteristiky v závislosti na vybraných parametrech. Lekce v této části navazuje na teorii managementu. Lekce má následující strukturu:

9.1 Zavádění marketingového řízení ve firmě
9.2 Typy marketingové organizace

Výběr správného typu marketingové organizace je základním předpokladem pro úspěšnost firmy v tržním prostředí.

Délka lekce: 90 minut

Klíčová slova

Zavádění marketingového řízení, stanovení marketingových činností, harmonogram úkolů, algoritmus marketingových činností, typy marketingové organizace, centralizovaná organizace funkcionální, decentralizovaná organizace divizionální, maticový typ organizace, divize dle výrobků, výrobkových skupin, divize dle trhů, segmentů trhu, divize dle zemí, oblastí, kontinentů, divize dle distribučních cest.

Motivace k lekci:

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- popsat základní kroky při zavádění marketingového řízení ve firmě,
- popsat základní typy marketingové organizace,
- stručně charakterizovat možné varianty marketingové organizace a jejich aplikaci v praxi.

Výklad

Zavádění a organizace marketingového řízení ve firmě úzce souvisí s teorií managementu, tedy výstavbou efektivní organizační struktury a dalšími procesy, které jsou náplní manažerských činností. Organizace se ovšem vyvíjí, mění se, přizpůsobuje se interním a externím faktorům. Je okřídlenou větou možná každého z nás „dneska bych to dělal jinak“, popřípadě „pokud bych měl začít znovu, šel bych na to jinak, či jinak bych si to zorganizoval atd.“ Problémem je ovšem skutečnost, že málokterá organizace začíná na zelené louce, vesměs se instituce či firmy reorganizují, zeštíhlují nebo naopak rozšiřují, mění své právní formy a tudíž i struktury apod. Vybudování zcela ideální organizace je také věc prakticky nemožná, je to pouze nedosažitelná limita, neboť to, co je ideální dnes, může být již zítra zastaralé, nefunkční, nemoderní a neefektivní. Dobrou známkou fungující organizace je právě skutečnost, že se i ona rozvíjí, že neustále reaguje na podněty z vnitřního a vnějšího prostředí, že dynamicky reaguje na potřeby zákazníků, dodavatelů, okolních fenoménů, že je adaptabilní a asertivní. Každá organizace musí být schopna, chce-li se udržet v tvrdém konkurenčním prostředí, ve velice krátkém čase reagovat na změny a měnit svou organizační strukturu velice operativně. To, co platí obecně o kterémkoliv typu organizace, platí zvlášť o uspořádání marketingové organizace. Firma, která dokáže velmi rychle a účinně změnit svou organizační strukturu a přizpůsobit ji aktuálním potřebám trhu, získává značnou konkurenční výhodu.

Na druhé straně je ale jasné, že totální změna existující řídící struktury marketingové organizace může způsobit narušení, těžkosti a problémy toků ať už materiálních, finančních či informačních jak ve firmě samotné, tak i ve vztahu k jejímu okolí. Neexistuje proto žádný vzor zcela ideální a obecně aplikovatelné marketingové organizace, existuje jen několik možných vzorů, několik zásad, několik postupů. Budování a změna organizační struktury je však vždy otázkou vlastních zkušeností, do určité míry i umění manažerů, je to otázka lidských zdrojů a jejich schopností. Lidé si časem vždy zvyknou pracovat v odlišných organizačních strukturách, otázkou je pouze efektivita, rychlost, účinnost a produktivita práce, kteréžto faktory lidského výkonu daná organizace podporuje, stimuluje nebo naopak znesnadňuje, omezuje či svazuje.

Následující ukázky jsou převzaty z konkrétního projektu zavádění marketingu v jedné firmě oděvního zaměření. Tyto ukázky postupu, algoritmu, termínového rozložení atd. není možné, jak již bylo řečeno, považovat za zcela obecně platné, neboť odpovídají především účelům, postavení, velikosti a dalším parametrům dané firmy. Nicméně jednotlivé body postupu, i obsahové náplně jednotlivých kroků i vyměření odpovědnosti vcelku obecně odpovídají nutným postupům kdekoliv v rámci výrobních firem a tato ukázka je tedy dobrým příkladem pro aplikaci i v jiných firmách působících v českém prostředí. Podstatné je, že se jedná o konkrétní aplikaci marketingu v určité firmě, aplikaci, která byla skutečně tak, jak stanovuje předložený materiál, zavedena, tento projekt byl účelný a úspěšný, pomohl pracovníkům firmy v devadesátých letech vyrovnat se s tvrdým konkurenčním prostředím, pomohl změnit přístup pracovníků v dané firmě k marketingu jako k řídící metodě a umožnil této reorganizované, tj. nově marketingově organizované firmě na českém trhu přežít a úspěšně se rozvíjet.

Je důležité se zmínit i o tom, že ani tento projekt sám o sobě nemůže být statickým a neměnným materiálem, změny v systému řízení a přístupu k řízení nelze vždy vymezit přesně k určitému datu, jedná se o proces postupný, nicméně trvalý.

Každý takovýto projekt zavádění marketingového řízení ve firmě může urychlit tento proces zavedením systematického přístupu. Ten omezuje nebezpečí zbytečných ztrát časových, ekonomických, technických atd. a přináší realizaci skutečně efektivního marketingového řízení.

9.1 Zavádění marketingového řízení ve firmě

Zavádění marketingového řízení demonstrujeme uvedením konkrétního materiálu, který se stal vodítkem při realizaci marketingového řízení později vcelku velmi dobře prosperující firmy na českém i zahraničním trhu. Z obsáhlejšího projektu uvádíme pouze vybrané, avšak podstatné tři části.

Případová studie: ukázka přípravy marketingového řízení ve firmě

Případová studie

I. Stanovení marketingových činností

1. *Stanovení filozofie firmy.*
2. *Sběr informací o minulém vývoji, současných podmínkách a stavu a o předpokládaném vývoji exogenních podmínek.*
3. *Analýza informací a návrh postupu dle dílčích oblastí.*
4. *Souhrnné zhodnocení a specifikace vlivu na rozvoj a podmínky rozvoje firmy.*
5. *Zpracování návrhu komplexní strategie a úkolů k realizaci.*
6. *Předložení návrhu k projednání a připomínkám ve vedení firmy.*
7. *Projednání návrhu strategie ve vedení, připomínky, doplnění a zpřesnění.*
8. *Úprava a korekce cílů a úkolů dle závěrů z vedení a předání strategie úkolů k realizaci jednotlivým útvarům.*
9. *Realizace úkolů k dosažení strategických cílů.*
10. *Kontrola plnění úkolů, korekce postupu.*
11. *Zpětná vazba.*

II. Stanovení harmonogramu úkolů

Legenda:
T = okamžik zahájení + x = počet dní od zahájení
MAR – marketingový ředitel
TŘ – technický ředitel
EŘ – ekonomický ředitel
PŘ – personální ředitel
OŘ – obchodní ředitel
GŘ – generální ředitel
VŘ – výrobní ředitel

1. Fáze – Analýza minulého vývoje a současného stavu

Úkol	termín	odpovídá
1. Soustředění dříve zpracovaných a dosud platných materiálů	T + 7	garanti
2. Vyhodnocení materiálů	T + 14	MAR
3. Historie firmy	T + 14	PŘ
4. Ekonomický vývoj, současný stav, hlavní ekonomické vlivy a podmínky	T + 21	EŘ
5. Technická úroveň výroby, hlavní investice	T + 21	TŘ
6. Výrobní kapacity, technický stav, rezervy	T + 21	VŘ
7. Modelová tvorba, podmínky ke kvalitní činnosti	T + 21	TŘ
8. Pracovní síla, kvalita, kvantita, zdroje	T + 21	PŘ
9. Organizace a řízení	T + 21	EŘ
10. Dodavatelé, kvalita produkce, serióznost, spolehlivost, pružnost	T + 21	OŘ
11. Distribuční síť (velko a maloobchodníci, vlastní prodejny)	T + 21	OŘ
12. Konkurence (tuzemsko, zahraničí)	T + 21	OŘ
13. Spotřebitelská poptávka (objemy prodeje, chování spotřebitelů)	T + 21	OŘ
14. Hospodářská legislativa	T + 21	EŘ
14. Obchodní legislativa (celní bariéry, vývozní a dovozní podmínky)	T + 21	OŘ
16. Pracovně právní oblast	T + 21	PŘ
17. Politický vývoj a vliv na firmu	T + 21	MAR
18. Zpracování SWOT analýz	T + 21	MAR
19. Soustředění podkladů dle bodů 1–18 v útvaru marketingu	T + 21	garanti
20. Vyhodnocení podkladů	T + 31	MAR
21. Předání souhrnné zprávy poradě vedení	T + 35	MAR
22. Projednání výsledné zprávy a případné požadavky na doplnění	T + 51	GŘ
23. Definování filozofie firmy	T + 61	vedení

2. Fáze – Prognóza vývoje exogenních podmínek a předpokládané vlivy na rozvoj firmy

24. Postavení odívání v hierarchii potřeb	T + 91	MAR
25. Vývoj v oblasti dodavatelů a jejich podmínek	T + 91	OŘ
26. Ostatní zdroje (elektřina, plyn, voda)	T + 91	VŘ
27. Ekologické vlivy	T + 91	TŘ
28. Distribuční síť	T + 91	OŘ
29. Spotřebitelská poptávka a předpoklady vývoje	T + 91	MAR
30. Konkurenční firmy (výrobní, importní)	T + 91	OŘ
31. Cenový vývoj	T + 91	OŘ
32. Hospodářská legislativa	T + 91	EŘ
33. Obchodní legislativa	T + 91	OŘ
34. Pracovně právní oblast, vliv na pracovní síly	T + 91	PŘ
35. Pracovní síly, zdroje, kvalita	T + 91	PŘ
36. Politický vývoj v tuzemsku a v zahraničí a jeho vlivy na firmu	T + 91	MAR
37. Předání podkladů útvaru marketingu	T + 91	garanti
38. Souhrnné vyhodnocení podkladů	T + 105	MAR

3. Fáze – Realizace

39. Projednání návrhu strategie firmy ve vedení	T + 126	GŘ
40. Formulace strategických cílů na období 3 let	T + 133	GŘ + MAR
41. Zahájení realizace	T + 133	odb. útvary
42. Konkretizace úkolů v rámci útvarů	T + 135	MAR
43. Sběr a vyhodnocování marketingových informací	průběžně	odb. útvary
44. Vyhodnocení vývoje, odchylky od předpokladů, návrhy korekcí	průběžně	MAR

III. Algoritmus marketingové činnosti

konkretizuje postup, úkoly a odpovědnost při plánování a realizaci marketingové činnosti. Obsahuje následující hlavní úkoly:

1. *Zhodnocení postavení odívání, směry rozvoje stylu odívání, módní směry*
   Odpovídá: TŘ – modelárna
   Spolupráce: MAR
2. *Technická, ekonomická a obchodní analýza sortimentu*
   Odpovídá: MAR
   Spolupráce: TŘ, OŘ, EŘ
3. *Vývoj prodeje dle sortimentu a teritorií*
   Odpovídá: OŘ
   Spolupráce: MAR
4. *Zhodnocení jednotlivých odběratelů*
   Odpovídá: OŘ
   Spolupráce: MAR
5. *Zhodnocení dodavatelů materiálů a příprav*
   Odpovídá: MAR
   Spolupráce: TŘ
6. *Zhodnocení konkurence*
   Odpovídá: OŘ
   Spolupráce: MAR
7. *Analýza cenové oblasti*
   Odpovídá: OŘ
   Spolupráce: EŘ
8. *Účinnost propagace*
   Odpovídá: MAR
9. *SWOT analýzy*
   Odpovídá: MAR
   Spolupráce: EŘ, TŘ, OŘ, VŘ
10. *Souhrnné zhodnocení pozice firmy*
    Odpovídá: MAR
11. *Návrh na zpřesnění strategie firmy*
    Odpovídá: MAR
12. *Projednání, zpřesnění a schválení definitivního znění strategie firmy, včetně úkolů k realizaci*
    Odpovídá: GR
13. *Zahájení realizace*
14. *Zpracování marketingového plánu*
    Odpovídá: MAR

Část pro zájemce:

Uvedená ukázka zobrazuje poměrně detailní plánování marketingových činností a všech činností, které mají i drobnou návaznost na marketing firmy. Povšimněte si, že do celého procesu jsou zapojeni vrcholoví manažeři prakticky všech úseků činnosti firmy počínaje technickým ředitelem a konče ředitelem technickým, celé vedení firmy v čele s generálním ředitelem. To ukazuje na závažnost a primární zájem celého vrcholového vedení nad správně stanoveným marketingovým plánem a jeho realizací.

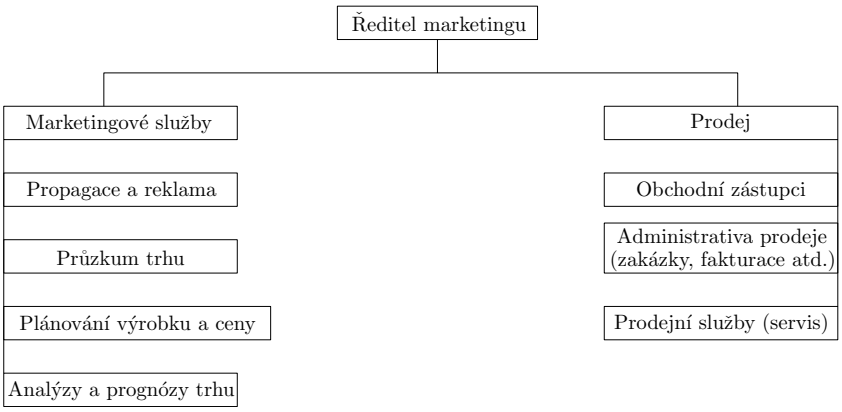
9.2 Typy marketingové organizace

Vnitřní organizace marketingového řízení je podložena obecnými teoriemi organizačních struktur. Proto i pojmenování jednotlivých druhů organizačního uspořádání obsahuje pojmy, které vycházejí z obecných teorií managementu. Ve stručnosti přinášíme výčet a krátkou charakteristiku možné organizační struktury.

Funkcionální

- **Marketingová organizace dle funkcí**
  odpovídá typu centralizované organizace, kdy jednotlivé funkce jsou řízeny shora dolů. Jedná se o klasickou funkcionální strukturu, která může mít grafické znázornění tak, jak je uvedeno na obrázku 9.1.
  Příklad:

  Tento typ řízení marketingu je efektivní a výkonný tehdy, pokud se jedná o firmu, která nemá příliš velký sortiment výrobků, nemá příliš rozdílné segmenty trhu a nemá diferentní geografické rozložení těchto trhů.
  Tento typ funkcionální struktury jsme uvedli při popisu vnitřní skladby marketingového útvaru, přesto jej pro srovnání s ostatními typy marketingové organizace uvádíme znovu, a to jako výchozí srovnávací základnu. Tento typ funkcionální struktury marketingové organizace je velmi častý v podmínkách českých firem, u zahraničních firem převažují spíše divizionální struktury marketingové organizace.

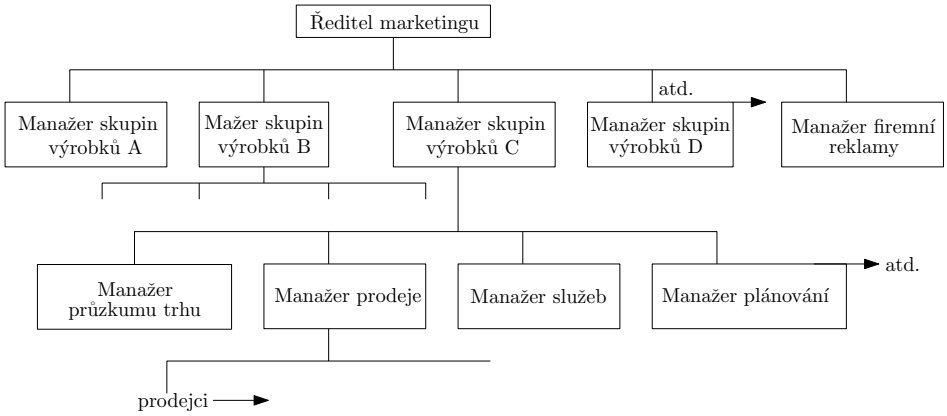


Obrázek 9.1: Typ funkcionální marketingové organizace

Výrobková

- **Marketingová organizace dle výrobků**
  tedy výrobkově uspořádaná marketingová organizace. Znamená organizaci divizionálního typu, kdy jednotlivé výrobní sortimenty jsou zahrnuty do určitých výrobkových skupin a za marketing jednotlivých skupin odpovídá určitý manažer.
  Příklad:

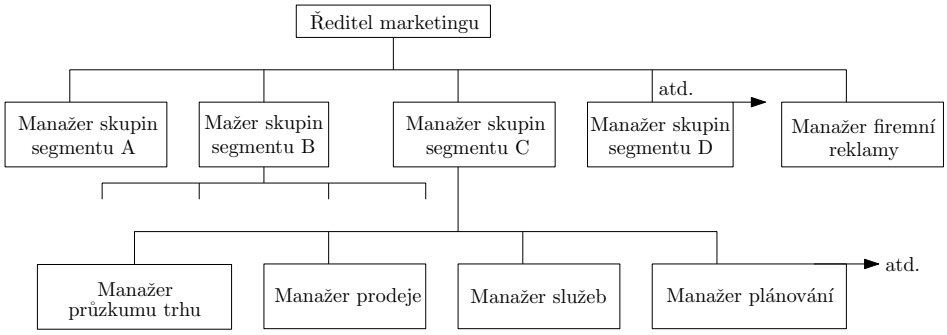
  To je typ organizace, který je aplikován například v supermarketech, kdy určitou skupinu výrobků (například „průmyslové zboží“, „nábytek“ atd.), mají na starosti jednotliví manažeři, kteří se starají o tyto velmi rozdílné produkty v celé šíři marketingových činností, tedy od plánování, reklamy, jednání s dodavateli, prodeje atd.
  Tuto organizační strukturu si můžeme znázornit obrázkem 9.2.



Obrázek 9.2: Typ divizionální výrobkově orientované marketingové organizace

- **Marketingová organizace dle trhů (případně dle segmentů trhu)** *Dle trhů*
  je obdoba předcházejícího typu divizionálního uspořádání marketingové organizace s tím rozdílem, že jednotlivé činnosti marketingu jsou uspořádány dle jednotlivých trhů, případně jen podle určitých segmentů trhu (jednotlivých skupin zákazníků).
  Příklad:

  Tento typ organizace je spíše typický pro výrobní firmy, kde jednotliví manažeři mají na starosti konkrétní trhy. Tomu odpovídá i vnitřní organizační struktura, neboť v některých případech musí být detailnější až na jednotlivé produkty, pracovníci jsou specialisté na jednotlivé výrobky, které jsou odlišné pro dané trhy či segmenty. To samozřejmě vyžaduje mít dosti početný kolektiv specialistů obeznámených dokonale s jednotlivými produkty. Tito pracovníci jsou pak těžko zastupitelní, ostatně jako každý specialista.
  Jako příklad takového uspořádání uvádíme vzor organizační struktury na obrázku 9.3.

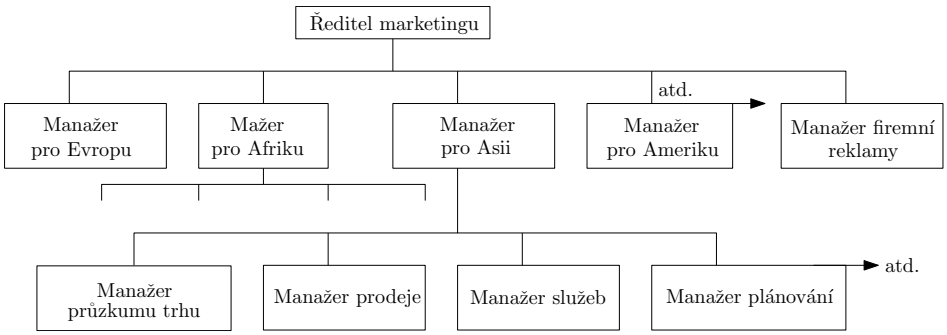


Obrázek 9.3: Typ divizionální marketingové organizace dle trhů či segmentů trhu

- **Marketingová organizace dle geografického rozložení trhů** *Územní*
  je variantou předcházejícího typu, jedná se tedy o divizionální typ organizace uspořádaný dle jednotlivých oblastí, zemí či světadílů. I tento typ organizace je vhodný jak pro výrobní, tak i obchodní a přepravní firmy.
  Příklad:

  Pokud firma vyváží své produkty do mnoha států světa bývá účelné takto uspořádat marketingovou organizaci, neboť pro jednotlivé oblasti či země pak pracují specialisté, kteří mají příslušné jazykové vybavení, znalosti legislativy i praxe v jednotlivých

zemích, četné zahraniční konexe apod. Bývá tedy účelné mít manažera (či alespoň prodejce) specializovaného pro anglosaský svět, německy mluvící země, Latinskou Ameriku apod., popřípadě přímo specialisty pro Německo, Švýcarsko, Rakousko atd. V řadě případů jsou pracovníci firmy lokalizováni přímo v daném státě nebo alespoň často podnikají dlouhodobější služební cesty do míst destinace produktů firmy. Ukázku takového uspořádání přináší obrázek 9.4.

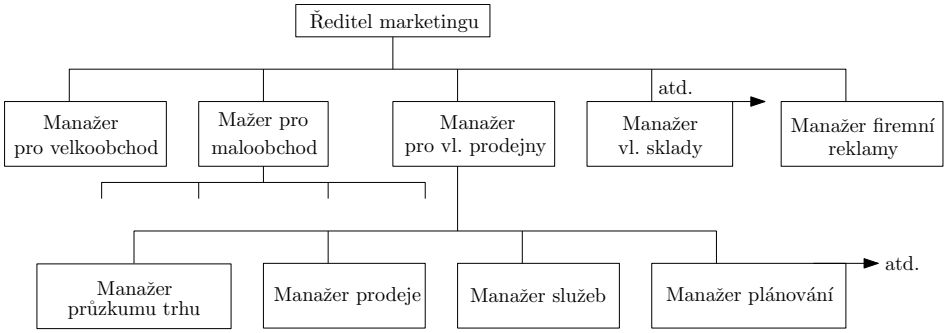


Obrázek 9.4: Typ divizionální marketingové organizace dle zahraničních trhů

Dle distribuce

- **Marketingová organizace dle distribučních cest**
  je účelná tam, kde distribuce výrobků je rozmanitá, odběratelé jsou velmi diferentní, distribuční cesty jsou rozvětvené.
  Příklad:

  Tato organizace je vhodná nejen pro určité výrobní či obchodní firmy, ale i přímo pro dopravce. Je zřejmé, že pokud má firma několik velkoodběratelů s velkosklady, řadu maloobchodníků, vlastní prodejny s vlastními sklady atd., že organizace bude v každém takovém případě rozdílná, a tudíž i vnitřní uspořádání marketingového řízení bude orientováno spíše na tento aspekt.
  Ukázku modifikace divizionálního uspořádání marketingové organizace dle distribučních cest ukazuje obrázek 9.5.



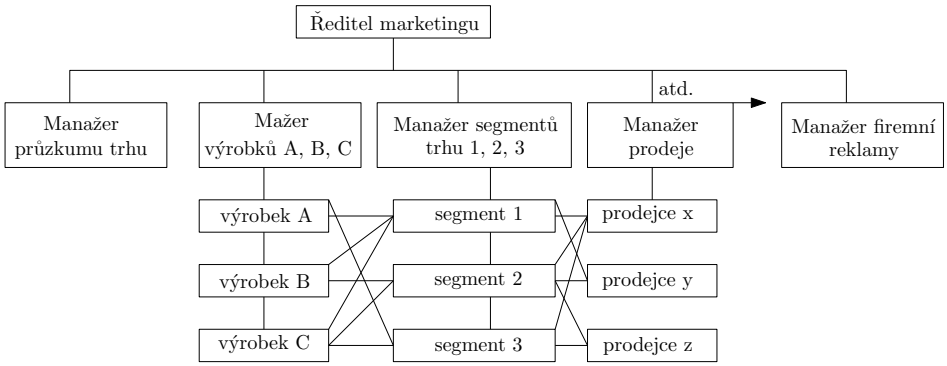
Obrázek 9.5: Typ divizionální marketingové organizace dle distribučních cest

Maticová

- **Maticová struktura marketingového řízení**
  je spíše výjimkou v běžné organizaci marketingu, nicméně v teoretické rovině se jedná o typ, který je dostatečně dobře analyzován a v teorii popsán, avšak v praxi je použit především u organizací spíše výzkumného charakteru než u standardních firem. Vnitřní uspořádání má pak grafickou podobu matice, kdy do horizontální roviny se zasazují útvary nebo činnosti určitou formou specializované, do vertikální linie pak například produkty, země, trhy atd. tak, jako u výše uvedených typů. Typickým znakem této

struktury je tedy dvourovinné řízení.
Příklad:

Podobný typ řízení byl například v praxi použit při stavbě tunelu mezi Francií a Velkou Britanií (tytéž funkce na jedné straně po horizontální linii zajišťovali Francouzi, na druhé straně Angličané a vertikálně byli všichni řízeni z centrálního vedení), je to typ řízení zaměřený spíše na jednotlivé úkoly víceméně krátkodobějšího charakteru a přísné účelovosti.
Po skončení úkolu se obvykle toto uspořádání zcela ruší a pokud organizace existuje dále přechází na zcela jiný typ nového uspořádání organizační struktury.
Ukázku možného maticového uspořádání přináší graf 9.6.



Obrázek 9.6: Maticová struktura marketingu

Úkol k textu č. 9:

Pokuste se nyní aplikovat Vaše poznatky o maticovém uspořádání organizace a určete nejméně 3 oblasti, kde byste uplatnili maticové uspořádání. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si do Vašich poznámek k textům údaje obsažené v Klíči.

Základním problémem mnoha firem v České republice je fakt, že přestože mají marketingové útvary a prezentují se jako marketingově orientované firmy, ve skutečnosti je marketingový útvar brán pouze jako servisní útvar pro rozhodování jiných manažerů firmy. Postavení marketingového útvaru, a v souvislosti s tím i vnitřní skladba samotného marketingového útvaru, často neodpovídá prioritnímu významu marketingových činností při skutečně marketingovém řízení firmy. Žádný rozsáhlý aparát pracovníků marketingu není směrodatný pro posouzení, zda se skutečně jedná o firmu, která je skutečně marketingově řízena. Pokud tomu tak má být, musí mít marketingový útvar velmi výsadní postavení při určování cílů firmy, celkové strategie, taktiky i realizace. Tomu pak musí odpovídat nejen pozice, ale i autorita a nástroje marketingového útvaru při naplňování základních cílů a úkolů firmy.

Cvičení č. 9:

Zvolte si nějakou fiktivní či reálnou firmu výrobního, obchodního, stavebního, dopravního či jiného zaměření a navrhněte vhodný typ marketingové organizace. Počítejte s tím, že počet pracovníků marketingových oddělení má být přiměřený. Začleňte celý marketingový útvar do celkové struktury organizace.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 9:

Uveďte jaké znáte typy marketingové organizace a jejich stručnou charakteristiku. Nakreslete grafické ztvárnění alespoň 2 základních typů. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Zavádění marketingového řízení firmy vyžaduje rozsáhlou přípravu postupných kroků.
- Pro zavádění je třeba vypracovat harmonogram postupu, definovat marketingové činnosti, vymezit kompetence jednotlivých odborných útvarů a stanovit termíny.
- Pro marketingově orientovanou firmu je podstatné zařazení útvaru marketingu do řídící struktury organizace.
- Marketingově orientovaná firma musí mít výrazně výsadní pozici a pravomoci marketingového ředitele.
- Vnitřní uspořádání marketingového řízení má několik možných variant.
- Nelze jednoznačně stanovit obecný typ ideálního uspořádání marketingového řízení.
- Každá organizace musí reagovat na vnitřní a vnější faktory a musí se jim přizpůsobovat.
- Rozeznáváme několik typů marketingové organizace.
- Mezi nejčetnější typy marketingové organizace patří centralizovaná organizace funkcionální, maticová a varianty divizionálního uspořádání například dle výrobků, trhů, segmentů trhu, dle zemí, dle distribučních cest a další možné typy.
- Marketingová organizace je pouze nástrojem pro efektivní činnost při marketingovém řízení firmy.

Kontrolní otázky:

1. Jaké kroky byste určili při přípravě marketingového řízení firmy?
2. Jaké musí být postavení, pozice marketingového útvaru při řízení firmy?
3. Jaké znáte typy marketingových organizací?
4. Jak byste charakterizovali jednotlivé typy marketingových organizací?
5. Co musí být typickým znakem marketingové organizace při přizpůsobování se firmy dynamicky se rozvíjejícímu trhu?

Průvodce studiem:

Zavádění marketingového řízení je úkolem pro značnou část pracovníků podniku, především pro celý management. Ale i dělníkům je třeba vysvětlit způsob orientace podniku v jiných podmínkách, nutnost representace firmy každým jednotlivcem, na kterémkoliv postě a kterémkoliv výkonu práce. I vrátný může pro dobrém jméno firmy udělat mnoho. Tato lekce přináší především ukázku konkrétního postupu zavádění marketingového způsobu řízení v jedné firmě s oděvní výrobou. Není snadné takovýto materiál získat, patří často k chráněným dokladům firmy. Seznamte se s ním důkladně, sestavení takového plánu je podstatnou stránkou činnosti manažerů.

Autotest:

1. Marketingová organizace dle funkcí:
   (a) odpovídá spíše centralizované organizaci
   (b) odpovídá spíše decentralizované organizaci
   (c) odpovídá spíše maticové organizaci
2. V supermarketech se uplatňuje spíše:
   (a) marketingová organizace dle geografického rozložení trhů
   (b) marketingová organizace dle výrobků
   (c) maticová organizace
3. Maticová organizace je typická spíše pro:
   (a) zemědělské organizace
   (b) vývozní organizace
   (c) výzkumné ústavy

Kapitola 10

Hodnocení a kontrola marketingového řízení

Popis lekce:

Závěrečná lekce učebního textu. Lekce se zabývá systémem kontrol marketingového řízení. Přináší ukázky kontroly určitých ukazatelů hospodaření firmy.

Délka lekce: 60 minut

Klíčová slova

Kontrola strategických cílů, kontrola marketingovým managementem, provozní kontrola, Benchmarking, poměrové ukazatele, finanční analýza.

Motivace k lekci:

Po přečtení této lekce byste měli být schopni:

- definovat tři základní oblasti marketingových kontrol,
- stručně charakterizovat obsahovou náplň jednotlivých druhů kontrol.

Výklad

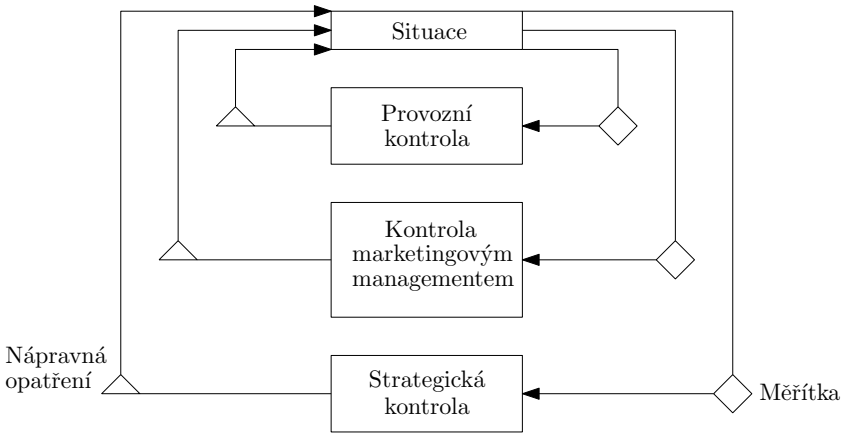
Jakýkoliv systém řízení by nebyl úplný, efektivní a účinný, pokud by jeho závěrečnou, avšak zcela integrální součástí nebyla kontrola. Kontrola není pouze měření výsledků, srovnávání chtěného a dosaženého, je to především proces doprovázející celý systém řízení, který nám neustále připomíná co bylo původním smyslem, cílem a úkolem celého systému řízení. Pokud existuje skutečně účinný systém kontroly, pak je měřena každá činnost, mnohdy opakovaně, a objeví-li se odchylka pak musí být na základě doporučení vyplývajícího z kontroly podniknuta nápravná opatření. Kontrolní proces by měl prolínat v různých úrovních celého systému fungování firmy. Znovu však upozorňujeme, že pojem „kontrola marketingového řízení“ je integrální součástí marketingového způsobu řízení firmy, spadá tudíž do kompetence marketingového útvaru a tento pojem není totožný s běžně používanými pojmy „podniková kontrola“ čili činnost tzv. kontrolního oddělení firmy, ani s pojmem „controlling“ a tedy s činností kontrolerů. Tyto pojmy souvisejí s podnikovou ekonomikou a jejich funkce ve firemní struktuře jsou odlišné.

3 oblasti kontroly

Marketingový kontrolní systém by se měl zaměřit na následující tři oblasti:

- plnění strategických cílů,
- měření a hodnocení účinnosti řízení,
- měření provozních programů.

Graficky se dá znázornit ucelený systém marketingové kontroly obrázkem 10.1.



Obrázek 10.1: Systém marketingové kontroly

Strategie

a) **Kontrola strategických cílů**

Tato kontrola vychází ze známých principů konkurenčních výhod definovaných profesorem Porterem uvedených v této publikaci v kapitole 6. Je zřejmé, že firma může v tvrdém konkurenčním boji obstát pouze tehdy, pokud bude získávat konkurenční výhody, respektive alespoň neztrácet dosavadní. To ji umožňuje přežít, nicméně pouze zisk nových výhod jí umožňuje rozvoj, rozšíření a prosperitu. Dobrá firma se musí umět neustále přizpůsobovat změněným podmínkám trhu, které se mění v důsledku změny kupní síly zákazníků, v důsledku vstupu nových konkurentů na trh a v důsledku substituce produktů, tak, jak to profesor Porter vyjádřil ve svých modelech.

Všechny oblasti Porterova modelu musí být nepřetržitě sledovány jako možné zdroje ohrožení (viz analýza SWOT – hrozby).

Nové firmy vesměs vstupují na nové trhy s novou moderní technologií. Skutečností však je, že podstatu a hloubku ohrožení je možné jen velmi těžko poznat v době

zavedení nové technologie, ta se začne projevovat teprve tehdy, až konkurující firma začne zaplavovat trh svými výrobky.

Dalším negativním faktorem ohrožujícím strategické cíle firmy je i zmíněná skutečnost, že životní cyklus výrobků, služeb i technologií se neustále a radikálně zkracuje. V důsledku toho se zkracuje i životnost celkové strategie firmy. Dříve bylo běžné, že dlouhodobá strategie se vypracovala na desítku roků dopředu a firma fungovala poklidně po celou dobu dlouhodobého plánu. Dnes v důsledku globálního vlivu informačních technologií a nové ekonomiky může být strategie firmy ohrožena z roku na rok, ve velmi krátkém období. I naše ukázka zavádění marketingového řízení v dané konkrétní firmě (viz kapitola 10) stanovuje dlouhodobou strategii na tři roky. Pojem dlouhodobosti prodělává svůj vývoj ve všech oblastech ekonomiky, a to se především týká marketingu, který musí zajistit případné korekce strategie po zjištění prvních negativních ukazatelů.

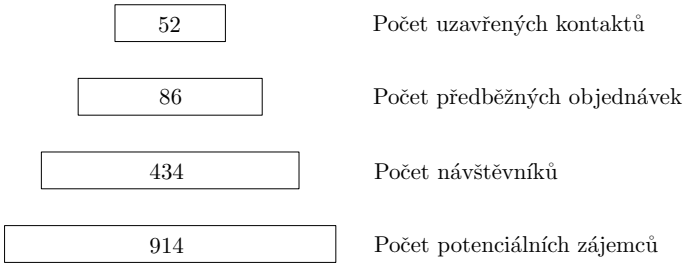
Z krátkodobého hlediska je třeba vypracovat strategie, které firmu odliší od jejích současných konkurentů. Pro tento účel platí následující požadavky: *Požadavky*

- výkonnost je posuzována podle nejúspěšnějších firem v daném oboru, jejich výkonnost se stává kritériem pro posuzování výkonnosti. Tento princip je nazýván **benchmarkingem,**
- jsou stanovena přesná měřítka pro hodnocení, definovány jasné faktory úspěchu pro firmu.
  Při kontrole strategických cílů se pozornost marketingové kontroly zaměřuje především na tyto oblasti:
  - celkové dosažitelnosti marketingové strategie,
  - dosažitelnosti marketingových cílů,
  - změny v chování zákazníků,
  - vhodnosti a účelnosti marketingové organizace,
  - kvality a nezbytné kvantity marketingového zpravodajství.

b) **Kontrola marketingovým managementem**

Tato kontrola je zaměřena na hodnocení výkonnosti nižší úrovně než je strategie firmy a dosahování strategických cílů. Touto úrovní je již realizační fáze marketingu, tudíž kontrola je zaměřena *na sledování účinnosti a efektivnosti jednotlivých nástrojů marketingového mixu.* V každé dobré firmě jsou pravidelně kontrolovány rozhodující nástroje marketingového mixu, a to především v těch oblastech, které mají zásadní vliv na dosahované výsledky firmy. Jako možnost této kontroly uvádíme příklady kontroly tří složek marketingového mixu, které mohou být analyzovány každý měsíc, u některých firem i častěji. *Kontrola MM*

- **Prodej**
  Sledování, měření a hodnocení prodeje, jakožto zásadní oblasti pro dosahování prosperity firmy, může být založeno například na této pyramidě ukazatelů:



Obrázek 10.2: Sledování ukazatelů v oblasti prodeje

Příklad:

Pro vlastní hodnocení se pak používá poměrové analýzy, v daném případě se tedy mohou například sledovat poměry mezi jednotlivými ukazateli takto:

- počet nových zájemců za určitý časový úsek (v ČR se obvykle používá měsíc),
- poměr návštěvníků a potenciálních zájemců, (návštěvník se blíže zajímá o daný produkt a určitá část návštěvníků podá objednávku),
- poměr návštěvníků a předběžných objednávek,
- poměr předběžných objednávek a potvrzených objednávek (kupních smluv).

Všechny tyto ukazatele mají praktický dopad na rozhodnutí marketingového managementu, zvláště, pokud některé ukazatele, popřípadě jejich poměry začnou vykazovat negativní stav. Ve všech sledovaných oblastech je možné uvažovat o zlepšeních, každá oblast může být podporována dodatečnými stimuly.

Příklad:

Snížení počtu potenciálních zájemců může být ovlivněno zavedením nové účinné reklamy, zavedením přímého prodeje či jinými formami komunikace se zákazníky atd.

Část pro zájemce:

Hodnocení a kontrola marketingového řízení patří mezi základní funkce managementu obecně. Proto případné zájemce o hlubší znalosti této problematiky odkazujeme na odbornou literaturu z oblasti podnikového managementu, případně i na naši publikaci, která tvoří součást výuky e-learningovým způsobem na Přírodovědecké fakultě UP v Olomouci, nazvanou Podniková ekonomika, kde 3 lekce jsou věnovány právě problematice managementu.
Kontrola v této oblasti by však neměla být zaměřena na postih těch prodejců, jejichž produkty vykazují klesající prodej, naopak, kontrola v tomto slova smyslu je pomocí, je hledáním efektivnějších nástrojů ke zvýšení prodeje. V České republice jsme často zvyklí na to, že výsledkem kontroly musí být vesměs nějaká sankce, že kontrola musí najít něco negativního a viník musí být potrestán. Kontrola má ale ještě několik jiných rozměrů. Tím hlavním by měl být právě faktor možného zlepšení činnosti, pomoc, předání zkušeností, ukázka jak dosáhnout lepších výsledků atd. Kontrolor v tomto slova smyslu by měl být člověk, který ví a umí, dokáže tyto věci dělat lépe a poradí jak. Kontrola by tedy měla být ukazatelem cest k dalšímu zlepšení výkonnosti firmy, nástrojem ke zdokonalení marketingového řízení firmy, nástrojem k plnému využití všech možností marketingového mixu v realizační fázi marketingu.

- **Reklama**
  Pro hodnocení efektivnosti reklamy, její účinnosti, vhodnosti a kvality se používá řady ukazatelů, z nich jmenujeme ty nejčastěji používané.
  Příklad:

  - náklady na reklamu pro oslovení 1000 zákazníků,
  - srovnávání účinnosti jednotlivých druhů médií,
  - vliv reklamy na zákazníky,
  - procento změny postojů k produktu po působení reklamy,
  - velikost nové poptávky po zavedení reklamy,
  - porovnání nákladů na reklamu a objemu zvýšeného prodeje za určitý časový úsek atd.

  Řadu těchto ukazatelů nezískáme z interních zdrojů. Proto především v oblasti reklamy se provádějí různé dotazníkové akce, aktivní průzkum trhu na místě

samém, telefonické dotazy na naše největší odběratele a další průzkumy trhu.

- **Distribuce**
  je oblast, která rovněž skýtá řadu možných zlepšení a často nutnost změny v důsledku proměn tržního segmentu. Pro sledování realizace v této oblasti by měl marketingový management sledovat především ukazatele uvedené v následujícím příkladu.
  Příklad:

  – stížnosti zákazníků (počet, obsah),
  – náklady na přepravu zboží dle jednotlivých dopravních prostředků (změny cen železniční či automobilové přepravy),
  – možnosti zapojení přepravců nebo naopak vlastní dopravy atd.

c) **Provozní kontroly**

jsou již zaměřeny na sledování profitability a návratnosti vynaložených investic ve vztahu k vybraným stěžejním provozním úkolům. Pro posuzování a hodnocení v této oblasti se používá poměrových ukazatelů finanční analýzy, tedy nástrojů ryze ekonomického zaměření. To vyžaduje zapojení ekonomů do procesu marketingové kontroly. Z hlediska potřeb firmy je nutno měřit každou oblast podnikání z hlediska návratnosti vloženého kapitálu a z hlediska ziskovosti, tedy *kolik je schopen vložený kapitál produkovat zisku a za jak dlouho.* Celkový ukazatel zisku, i kdyby se neustále jen zvyšoval a budil tak opticky zdání, že firma neustále prosperuje, neříká, jak hospodárně a efektivně bylo zisku dosaženo.

Finanční analýza

Příklad:

Pro sledování tvorby zisku a návratnosti kapitálu se používá poměrových ukazatelů, tzn. poměru zisku k jinému ukazateli ve jmenovateli matematického vzorce, když tento poměr lépe vyjadřuje ekonomickou situaci firmy než samotný souhrn účetních výsledků.

Finanční analýza používá celé řady konstrukcí těchto poměrových ukazatelů. Člení je do jednotlivých skupin, jako například ukazatele likvidity, ukazatele řízení zásob, ukazatele řízení dluhů atd. Finanční analýza je samostatnou částí ekonomických věd, není předmětem této publikace. Skutečností ovšem je, že jakoukoliv provozní činnost musíme posuzovat a vyhodnocovat z hlediska jejího ekonomického přínosu, ekonomické efektivnosti a hospodárnosti. Na to jsou zaměřeny všechny typy provozních kontrol.

Úkol k textu č. 10:

Připomeňte si nauku o poměrových ukazatelích, které je obsažena v části učebních textů předmětu Podnikové finance, lekce 13. Pokuste se s pomocí textů tohoto předmětu uvést základní členění ukazatelů, které se využívají k hodnocení stavu podniku v poměrové analýze. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si do svých poznámek údaje z Klíče.

Kontrolní činností končí cyklus marketingového řízení. Protože však marketingové řízení je celkový systém řízení firmy a kontrola je jeho nezbytnou a integrální složkou, jedná se o neustálý proces střídání jednotlivých složek činnosti marketingu, o prolínání se všech činností v jeden celek, který teprve ve své komplexnosti vytváří účinný systém řízení. Systém, který je schopen firmu orientovat v podmínkách konkurenčního boje a prostřednictvím toho základního, tj. uspokojováním potřeb zákazníků, v reakci na neustále se měnící potřeby, vztahy a jevy okolního prostředí, v němž firma existuje, zabezpečovat i firemní cíle, samotnou její existenci a při dobré spolupráci všech pracovníků firmy i možnou prosperitu. K tomu by mělo přispět i poznání marketingové teorie uvedené v této publikaci.

Cvičení č. 10:

Pokuste se jako potenciální manažer(ka) marketingového útvaru vyhodnotit náklady na reklamu například inzertem v některém denním nebo odborném tisku (zasáhne jen určité procento z počtu odběratelů tisku) a například náklady na vytištění jednoho tisíce letáčků s reklamou vaší firmy a jejich rozvozem včetně účinnosti. Porovnejte si náklady s předpokládaným efektem a rozhodněte, který ze způsobů reklamy byste zvolili.

KORESPONDENČNÍ ÚKOL č. 10:

Uveďte jaké znáte typy marketingových kontrol a jejich stručnou charakteristiku. Uveďte desítku různých ukazatelů charakteristických pro vybrané oblasti marketingových kontrol. Vypracovaný úkol zašlete tutorovi.

Shrnutí:

- Závěrečnou fází marketingového řízení je kontrola.
- Marketingová kontrola by se měla zaměřit na tři oblasti.
- První oblastí je kontrola plnění strategických cílů.
- Druhou oblastí je měření a hodnocení účinnosti řízení čili tzv. kontrola marketingovým managementem.
- Třetí oblastí je měření provozních programů.
- Každý typ kontroly používá specifických ukazatelů pro hodnocení účinnosti, výkonnosti a efektivnosti.
- Kontrolou je měřena každá činnost, mnohdy opakovaně, objeví-li se odchylka pak musí být na základě doporučení vyplývajícího z kontroly podniknuta nápravná opatření.
- Kontrola je integrální součástí marketingového řízení firmy.

Kontrolní otázky:

1. Na jaké oblasti je zaměřena systém marketingové kontroly?
2. Co je předmětem kontroly strategických cílů?
3. Co kontroluje marketingový management při kontrole účinnosti řízení?
4. Které „P“ marketingového mixu musí být nejčastěji kontrolovány?
5. Co je předmětem provozních kontrol?
6. Jak často se provádějí kontroly řízení?
7. Co je to benchmarking?
8. Co je hlavní oblastí sledování při kontrolách provozních programů?
9. K čemu slouží marketingová kontrola?

Autotest:

1. Benchmarking znamená:
   (a) srovnávání firmy podle nejúspěšnější firmy v oboru
   (b) srovnávání firmy podle průměrných ukazatelů v oboru
   (c) srovnávání firmy s výsledky minulého roku
2. Kontrola marketingovým managementem je zaměřena na:
   (a) realizační fázi marketingu
   (b) posuzování vhodnosti přijaté strategie
   (c) posuzování volby marketingové filozofie
3. Při posuzování účinnosti reklamy se nepoužívá ukazatele:
   (a) srovnávání účinnosti jednotlivých druhů médií
   (b) počet stížností zákazníků
   (c) velikost nové poptávky po zavedení reklamy

Závěrečný průvodce studiem:

Touto 10. lekcí končí kurs marketingu. Pokud jste vypracovali všechna cvičení, zaslali správné korespondenční úkoly, doplnily si úkoly k textu, prošli si všechny kontrolní otázky a správně zodpovídali autotesty z každé lekce, jste připraveni složit zkoušku z tohoto předmětu. Tato e-learningová studijní opora je poměrně obsáhlá, přesto zahrnuje spíše obecné pojmy marketingu a je orientována do oblasti marketingu podniku (výrobního či obchodního). Všechny aplikace marketingu využívají obecných pojmů uvedených v této studijní pomůcce, avšak v řadě oblastí mají své specifické termíny, jevy a faktory. Případné zájemce o tyto oblasti aplikace pak odkazujeme na příslušnou odbornou literaturu.

Přejeme všem studujícím této discipliny, aby úspěšně složili závěrečnou zkoušku a aby jim poznatky z této učebnice byly užitečné v praktickém životě.

Autoři

Kapitola 11

Závěr

Tato publikace Vás uvádí do problematiky základů podnikového marketingu. Je to publikace poměrně obsáhlá, ale samozřejmě neobsahuje zcela vyčerpávající souhrn vědomostí a poznatků, které by bylo možné do ní zařadit. Je také skutečností, že společenské vědy včetně samotné ekonomie se prolínají a mnohdy je velmi úzká hranice mezi problematikou řešenou v rámci jednoho předmětu a předmětu jiného. Doufáme však, že pokud jste došli až k těmto řádkům, utvořili jste si obrázek o tom, co by měli znát marketingoví pracovníci a co by mělo být náplní jejich práce. Práce v útvarech marketingu je jistě zajímavá, vyžaduje poměrně komplexní znalosti nejen samotné teorie marketingu, ale i zkušenosti a praxi v několika ekonomických disciplinách. Doufejme, že znalosti získané studiem této publikace Vám pomohou se lépe orientovat v této problematice a umožní Vám snazší pochopení celé oblasti managementu a ekonomiky podnikání.

Dnes již existuje celá řada aplikací marketingu i do jiných oblastí, jako je například marketing školství, kultury, tělesné výchovy, marketing měst a obcí a další. Z naší tvorby upozorňujeme případné zájemce o aplikaci marketingu do oblasti zdravotnictví, tj. na publikaci Zlámal, J. Marketing zdravotnictví, vydalo nakladatelství NCONZO, Brno, druhé vydání 2010.

Tato studijní pomůcka uzavírá okruh e-learningových textů určených pro Přírodovědeckou fakultu UP v Olomouci.

Autoři

Příloha

Ukázka analýzy vlastní firmy marketingovými pracovníky.

M A R K E T I N G

Současná situace uplatnění marketingu ve firmě.

(Aplikace poznatků marketingové teorie ve firmě potravinářského charakteru.)

Ukázka analýzy je zjednodušena, jsou vybrány jen stěžejní oblasti.

PODNIKATELSKÁ KONCEPCE

a) PRODEJNÍ:

- Aktivní pomoc při prodeji, stimulace prodeje,
- rozvoj prodejních metod a forem,
- firma nerozlišuje zákazníky,
- cílem je maximalizace prodeje,
- krátkodobé plánování,
- nevychází z potřeb zákazníka

nebo

b) MARKETINGOVÁ:

- Marketing je víc než prodej,
- základem je zákazník a jeho potřeby,
- marketingově orientovaná firma je zaměřena jen na cílový trh,
- existuje marketingová filosofie,
- existuje marketingový algoritmus,
- postavení marketingového útvaru ve firmě, jeho vliv,
- činnosti a kompetence marketingového útvaru.

Naše hodnocení dané firmy z hlediska koncepce:

MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÁ FIRMA

MARKETINGOVÝ ALGORITMUS

Koncepční fáze	Analytická fáze	Realizační fáze

Hodnocení naší firmy: tyto atributy jsou ve firmě zřetelné

METODA: MARKETING

Jako metodu lze marketing rozdělit do 4 fází:

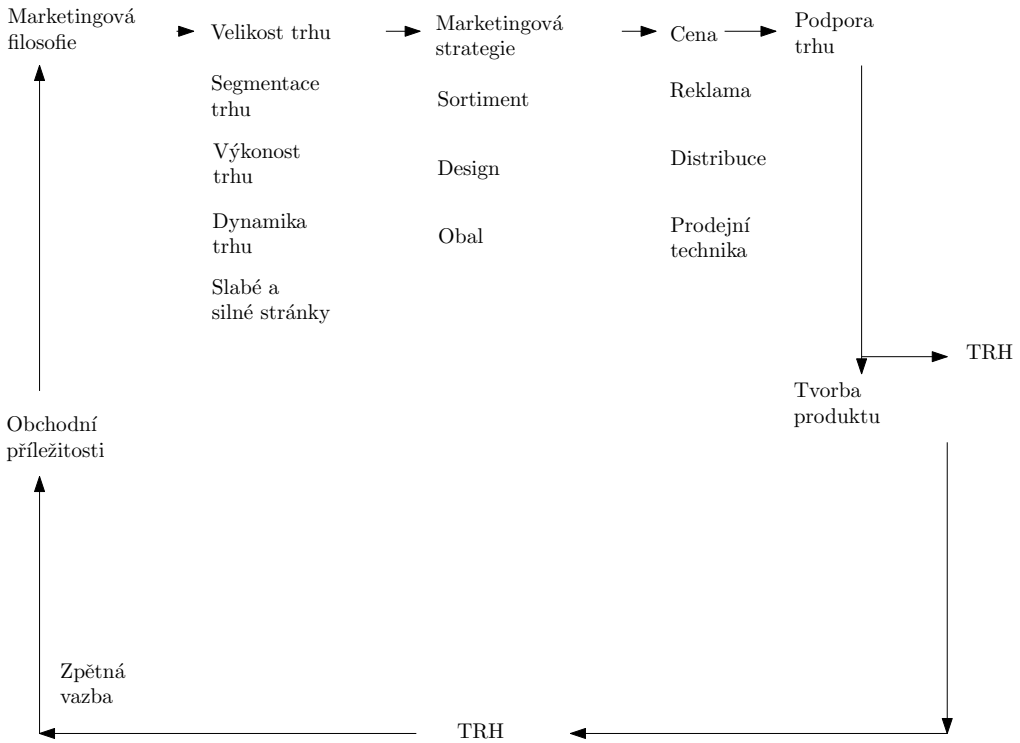
a) KONCEPČNÍ = Marketingová filosofie,
b) ANALYTICKÁ = Rozbor trhu,
rozbor konkurence,
vývoj poptávky,
faktory interní a externí,
slabé a silné stránky firmy (SWOT analýza),
c) REALIZAČNÍ = Nástroje,
d) ZPĚTNÁ VAZBA = Statistiky.

Naše firma: **hodnocení**

Všechny uvedené aspekty jsou ve firmě zjistitelné, firma má stanovenou určitou formu marketingové filozofie, používá řady analytických metod, realizačních nástrojů, jsou sledovány a vyhodnocovány četné statistiky v relevantních oblastech zájmů.

1) **MARKETINGOVÁ FILOZOFIE**

Firma, jako zvláštní struktura formálních i neformálních vazeb, soustřeďující skupinu lidí, jejichž cíle, organizace a vztahy směřují k praktickému provedení cíle podnikat, demonstruje při svém vzniku, během svého trvání i při svém zániku určité specifické



filozofické postoje, které vycházejí z její marketingové filozofie a určují její chování na trhu.

Podstata firmy tkví v rozsahu a využívání možností a v náročnosti jejích cílů, lépe řečeno ve vztahu mezi těmito často protichůdnými faktory. Čím větší je napětí mezi možnostmi a cíli, tím větší je nebezpečí že firma buď přeceňuje nebo nedostatečně využívá svůj potenciál.

Účelem marketingové filozofie je vytvářet a udržovat rovnováhu mezi cíli a možnostmi firmy a tím dát takový rámec pro průběh všech ostatních fází marketingu, které by zaručovaly rovnovážné chování firmy pokud možno za všech okolností a zachovávaly tak její schopnost čelit všem nepříznivým vnitřním i vnějším vlivům.

Proces tvorby marketingové filozofie spočívá v jasném vyjádření postojů firmy k těmto aspektům jejího vstupu a působení na trhu:

a) pořadí mezi konkurenty:

   - nabídka absolutní technické a kvalitativní špičky,
   - konjunkturální charakter,
   - standardní sortiment.

   Hodnocení naší firmy v tomto směru: evidentní snaha o první aspekt.

b) Rozsah sféry podnikatelského zájmu:

   - je rozmezí dané na jedné straně,
   - úzkou specializací na straně,
   - druhé pak širokou diverzifikací,
   - výrobků či služeb.

   Hodnocení naší firmy v tomto směru: firma je typická úzkou specializací, která se prakticky nemění.

c) Teritoriální působnost: spočívá ve vymezení rozsahu možných trhů včetně expanze firmy na trhy zahraniční.

   Hodnocení naší firmy v tomto směru: firma usiluje o zahraniční trhy, je v tomto úsilí poměrně úspěšná, projevuje se postupná expanze i na teritoriálně velmi vzdálené zahraniční trhy (Japonsko apod.).

d) Výše vlastního podílu na tvorbě produktu: je komplexem mnoha otázek směřujících k vlastní identitě firmy, jejího programu, cíle a postupu, otázek typu Co firma vlastně je? K čemu směřuje, jak se chce vyvíjet apod.

   Do této kategorie patří základní tendence dalšího vývoje firmy. Firma může inklinovat např. pouze do kategorií firem typu kompletátora, firmy využívající spíše licencí a know-how nebo naopak firmy s vlastním výzkumem, vývojem, konstrukční kanceláří apod. Je to tedy stěžejní otázka vznikající především až ve fázích etablování se na trhu, ovládnutí určitého teritoria atd., kdy je třeba nová orientace v dalším rozvoji firmy. V této fázi firma musí řešit rozhodující otázky Kdo jsme, co chceme, co máme dělat, jak to máme dělat a kdo jsou naši další zákazníci.

   Hodnocení naší firmy v tomto směru: firma má celkem jasný program do budoucnosti založený na vlastním aktivním výzkumu a pronikání na další vytypované zahraniční trhy.

   ZÁSOBNÍK OBCHODNÍCH PŘÍLEŽITOSTÍ

   je součástí celkové marketingové koncepce, skládá se ze 3 částí:

   - sběru a tříděná obchodních příležitostí,
   - evidence obchodních příležitostí,
   - analýzy obchodních příležitostí (ta je už součástí analýzy SWOT).

   Hodnocení naší firmy: firma má tento zásobník, je vcelku dobře udržovaný.

2) **MARKETINGOVÁ STRATEGIE** CÍL:

   - získat zákazníka,
   - získat výhody nad konkurencí.

   Podmínky:

   a) analýza zákazníka:

      - kdo je zákazník,
      - jeho reakce na:
        - tvar výrobku,
        - obal,
        - změny obsahu,
        - změny objemu, obalu atd.
      - na základě čeho se rozhoduje,
      - kdo a co jej ovlivňuje,
      - jak nakupuje apod.

   b) analýza konkurence:

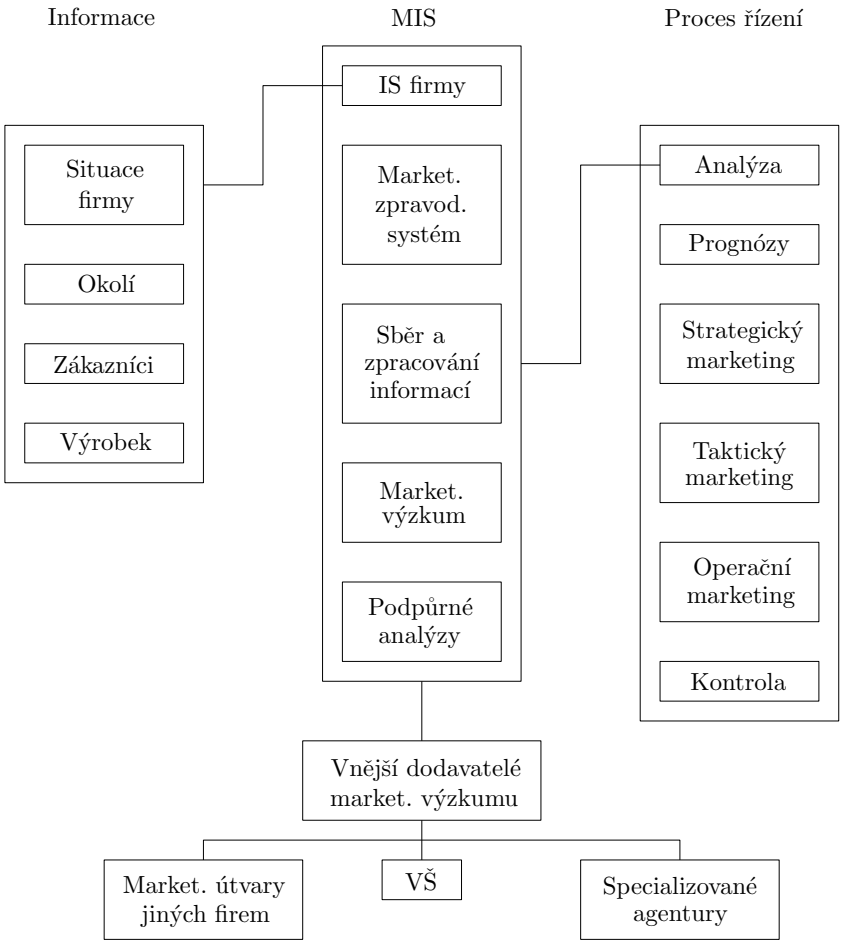
      - hodnocení kladů a nedostatků,
      - analýza kvality konkurentních výrobků,
      - hodnocení konkurenční technologie,
      - cen,
      - distribučních cest,
      - intenzity a efektivnosti propagace atd.

   PAK → STANOVENÍ STRATEGIE Nejčastější:

a) strategie diferenciace výrobku,
b) strategie minimálních nákladů,
c) strategie tržní orientace,
d) strategie rozvojová,
e) strategie přežití,
f) strategie útočná,
g) strategie silného výrobku,
h) strategie výklenku,

Hodnocení naší firmy: strategie diferenciace výrobku, strategie silného výrobku.

MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM



Hodnocením naší firmy: dobře fungující IS.

VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

Hodnocení naší firmy:

- Vnitřní: dosti dobré,
- Vnější mikro: spíše dobré, konkurence nepříliš velká,
- Vnější makro: známé.

ANALÝZA TRHU

VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	
	MIKROPROSTŘEDÍ	MAKROPROSTŘEDÍ
Organizace a řízení	Partneři	Ekonomické
Vybavenost	Zákazníci	Demografické
Finanční situace	Konkurence	Přírodní
Konkurence vnitřní	Veřejnost	Technologické
Lidské zdroje		Politické
Umístění		Kulturní
Image firmy		

1) INFORMACE O TRHU → metody výzkumu trhu: Metody:
   - v terénu (field research),
   - od „zeleného stolu“ (desk research).

   Údaje:
   - primární,
   - sekundární:
     - interní,
     - externí.
2) AKTIVNÍ PRŮZKUM TRHU:
   - Dotazníky,
   - osobní zjišťování poznatků,
   - telefonické rozhovory,
   - segmentační výzkum.
3) TESTOVÁNÍ TRHU:
   - 1. stupeň – kontaktování vybraného vzorku zákazníků,
   - 2. stupeň – prezentace na výstavách,
   - 3. stupeň – ověřovací prodej.
4) EKONOMICKÉ INDIKÁTORY:
   - statistické metody zpracovávání a vyhodnocování dat,
   - používané ekonomické ukazatele,
   - použití prognóz.
5) SEGMENTACE TRHU:
   - hlediska segmentace trhu (územní, sociální, věková, profesní atd.).

Hodnocení naší firmy: dobré informace o stavu a vývoji trhu, používání určitého okruhu statistických metod, dosti aktivní průzkum trhu, standardní indikátory, při segmentaci trhu použito územního hlediska v rozdělení na tuzemsko a zahraničí. Zahraničí sledováno dle podrobnějších oblastí.

SLABÉ A SILNÉ STRÁNKY – SWOT ANALÝZA

S	O
W	T

Strengths – silné stránky
Weaknesses – slabé stránky

Opportunities – příležitosti
Threats – ohrožení (hrozby nebo rizika)

Hodnocení naší firmy:

S – značný rozsah tuzemského trhu
rozšiřující se trh zahraniční
dobrá kvalita výrobků
včasné plnění
dobrá dopravní spojení
technologická zařízení na dobré úrovni
zkušené a kvalitní lidské zdroje
dlouhodobá existence na tuzemském i zahraničním trhu
stálý okruh věrných zákazníků
stabilní okruh dodavatelů
dobré vztahy s finančními institucemi
dobrá činnost útvaru public relations
dobrý informační systém
kvalitní dopravní prostředky
kvalitní laboratoře

W – značné dopravní vzdálenosti k zákazníkům
rozdílná kvalita vstupních surovin
stísněné prostory vlastní firmy v areálu
stísněné prostory k parkování a manipulaci velkých kamionů
nedostatečný počet pracovníků s dobrou znalostí cizích jazyků

O – nové trhy
nové metody propagace
dobré kontakty v zahraničí

T – dodavatelé (neúroda).

3) **REALIZACE MARKETINGU**:

NÁSTROJE: Marketingový mix

7P

- product (výrobek, sortiment, design, funkce),
- price (typy cen, cenová strategie),
- promotion,
- placement,
- package,
- people,
- process.

a) PRODUKT

Hodnocení naší firmy: specifický výrobek bez dalších atributů, řad, substituce a komplementace, vývojový cyklus výrobku nemá smysl stanovit, výrobek je prodáván v závislosti na výši dodaných surovin, jeho vývojová křivka je prakticky neměnná, osciluje kolem určitého průměru v závislosti na úrodě a dodávkách ječmene.

b) CENA

Hodnocení naší firmy:

b1) Druhy cen: použití kalkulačních (nákladových cen) – ekonomický úsek, použití smluvních cen – marketingový úsek.

Cenotvorba zohledňuje přístupy:

- orientované na konkurenci,
  Konkurenční ceny jsou zjišťovány, sledovány nejen v tuzemsku, ale především v zahraničí, výsledná cena pro danou oblast je vytvářena v závislosti na konkurečních cenách v místě či okolí, marketingový útvar má poměrně včasné a aktuální přehledy o cenách konkurence ve všech oblastech zájmu.
- orientované na zákazníka,
- orientované na poptávku.

b2) Cenová strategie (politika):

Hodnocení naší firmy:

Použití metod:

- skimming,
- penetrační ceny.

Velký rozsah změn cen a cenových zvýhodnění, **různé formy slev.**

Používá se:

- kvantitativních srážek,
- funkčních srážek,
- bonusů,
- cash discountu (před termínem faktury).

c) PROMOTION (komunikace a stimulování prodeje):

Formy:

- Reklama,
- Dodatečná podpora prodeje,
- Public relations,
- Přímý marketing,
- Osobní prodej.

c1) Reklama

Cíle:

- tvorba silné značky,
- zvýšení poptávky,
- posílení finanční pozice,
- vytváření pozitivní image,
- motivace vlastních pracovníků,
- zvýšení možností distribuce.

Styl reklamy:

- nálada a image,
- fantazie,
- běžný život,
- hudební styl,
- doporučující posudek,
- odborný posudek,
- vědecký posudek,
- osobnost.

Použití sloganu, loga →

Hodnocení naší firmy z hlediska reklamy:

Reklamní činnost naší firmy je na dosti dobré úrovni. Firma se zaměřila na **tvorbu silné značky** a proto vytvořila poměrně známé **logo,** jež prezentuje na všech možných nosičích. Tímto logem jsou označeny všechny

dopravní prostředky firmy od těžkých kamionů užívaných k transportům zboží do zahraničí, ale i všech vozů firemních, osobních, logo je nakresleno na železničních vagonech, samotné firmě tak, že je viditelné z dálnice, je osvětleno a dobře viditelné. Firma instalovala své reklamy s tímto logem na dálnicích v ČR i na dalších komunikacích. Tímto logem jsou také vybaveny všechny upomínkové předměty sloužící k reprezentaci firmy.

Reklamní slogan: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Hodnocení sloganu: problematické.

Ostatní formy propagace:

- účasti na výstavách a veletrzích,
- publikace,
- účast v televizi,
- rozhlasové šoty,
- reklamy v běžném denním nebo odborném tisku,
- reklamy na štítech, kabelkách, billboardech,
- sponzorská činnost.

c2) Dodatečná podpora prodeje:

- cenové stimuly,
- prémie,
- dárky,
- věrnostní prémie,
- kupony.

Hodnocení naší firmy: prakticky nevyužívá.

c3) Public relations

Vytváření pozitivního obrazu o firmě u veřejnosti místní, celostátní i světové.

Hodnocení naší firmy: firma má vlastní oddělení PR, které se stará výhradně o neustálé informování veřejnosti o všech pozitivních jevech a rysech firmy především formou populárních článků v lokálním tisku, periodicky i v tisku celostátním, občas jsou k dispozici i exkluzivní materiály určené do zahraničí. Oddělení je tvořeno mladými lidmi vybavenými jazykovými znalostmi, jeho činnost je soustavná a úspěšná.

c4) Přímý marketing

Metody přímého marketingu jsou u námi sledované firmy omezeny velkoobchodním charakterem výrobku. Proto nejsou využívány, jejich aplikace by byla neefektivní. Jen zasílání exkluzivních nabídkových katalogů potenciálním zahraničním odběratelům bychom mohli zařadit do této katagorie nástrojů realizační fáze marketingových činností.

c5) Osobní prodej

Stejně jako výše uvedený bod je použití této metody omezeno. Nicméně firma má zahraniční obchodní zástupce k ovlivňování odborné klientely, tito pracovníci jsou firmou vysoce ceněni, pokud se jim podaří získat nové trhy.

d) PLACEMENT (umístění, distribuce):

Obsah:

- Prodejní cesty,
- organizace (řetězce),
- obchodní jednotky,
- formy prodeje.

Hodnocení naší firmy: firma má velmi dobře hodnocený obchodní útvar, má vypracovány distribuční sítě, zaběhanou organizaci, standardní formy prodeje.

e) PACKAGE:

Hodnocení naší firmy: firma používá unifikovaných obalů s označením loga, obalová technika je účelová, praktická a dobře slouží i k reklamním účelům.

f) PEOPLE:

Zahrnuje:

- vlastní postup výběru pracovníků na jednotlivé pracovní a řídící funkce (kariérní řád),
- opakované hodnocení pracovníků,
- oblast výchovy a vzdělávání pracovníků,
- sociální aspekty pracovníků.

Hodnocení naší firmy: poměrně dobrá soustava interního vzdělávání pracovníků, existuje kariérní řád, finanční půjčky zaměstnancům, další sociální výhody.

g) PROCESS:

Přenášení marketingových přístupů, postupů a metod již do fáze přípravy výroby a výroby samé. Jedná se o oblast, která je nejnovější, nejméně propracovaná a v podmínkách naší firmy nespecifikovaná.

4) KONTROLA ÚČINNOSTI REALIZAČNÍ FÁZE MARKETINGU:

Zahrnuje:

- oblast kontroly plnění cílů marketingu a kontrolu účinnosti nasazení nástrojů marketingového mixu,
- oblast korekce navrhovaných řešení na základě skutečné prodejnosti výrobku.

Předpoklady:

- dovednost rozpoznat a diagnostikovat problém,
- dovednost rozpoznat, která úroveň firemního managementu za problém odpovídá,
- dovednost pro realizaci marketingu:
  - správná a včasná alokace zdrojů,
  - organizační dovednosti manažerů,
  - dovednost interaktivní (motivace),
  - dovednost sledování (kontrolní systém).
- dovednost pro hodnocení realizace.

Kontrolní metody:

- kontroly výrobku (laboratorní, dojmový test atd.),
- kontroly cen (koeficient cenové elasticity, efekty atd.),
- kontroly distribuce (analýzy propustnosti, testování prodejních míst atd.),
- kontroly podpory prodeje zejména propagace,
- kontroly lidských zdrojů (dodržování firemního programu atd.).

Hodnocení naší firmy v tomto směru: fungující systém kontroly.

5) ZÁVĚR

Současný marketing slučuje mnoho dříve samostatných funkcí, ovlivňuje výrobu i vývoj, rozdělování finančních zdrojů, je nástrojem řízení prodeje a zasahuje i do personální politiky.

Moderní marketing je významným prvkem řízení s orientací na trh, firma musí reagovat na změnu postojů a chování zákazníků, na vývoj cen materiálů a energií, finanční podmínky, celní bariéry, mezinárodní hospodářskou a politickou situaci. Pouze správná analýza všech faktorů vede ke stanovení správných směrů budoucího vývoje, vytvoří

podmínky a adekvátním reakcím ve vývoji firmy a tím i k jejímu přežití uprostřed konkurence.

Marketing = integrující disciplina, která se zabývá všemi atributy činnosti firmy a výsledky marketingu zpětně ovlivňují úkoly a zásady fungování jednotlivých prvků firemní struktury.

Závěrečné, celkové hodnocení naší firmy: firma orientovaná na marketingové řízení, poměrně dobrá úroveň marketingových činností daná především profesním a věkovým složením fundovaných pracovníků řídícího útvaru marketingu a jeho postavením uvnitř dané organizace. Firma má vypracovaný systém algoritmizace postupů, konkrétních úkolů a odpovědnosti při plánování a realizaci marketingových činností.

Použitá a doporučená literatura

1. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* Management Press, Praha, 2000.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 1. vydání 1995, ISBN 80-85943-01-8.
3. MAJARO, S. *Základy marketingu.* 1. vydání Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1996.
4. MEFFERT, H. *Marketing a management.* Grada Publishing, Praha, 1966.
5. PORTER, M. E. *Konkurenční výhoda.* 1. vydání Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992.
6. PORTER, M. E. *Konkurenční strategie.* 1. vydání Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992.
7. SMITH, P. *Moderní marketing.* Computer Press, Praha, 2000.
8. SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu.* 2. vydání Zlín: EKKA Zlín, 1994.
9. ZLÁMAL, J. *Marketing zdravotnictví.* 2. vydání Brno: NCONZO Brno, 2010.

Klíč

Lekce 1

Úkol k textu č. 1

Pokuste se uvést příklad nějakého opatření české nebo zahraniční firmy, která výrazným ekologickým nebo sociálním opatřením ovlivnila cítění veřejnosti ve prospěch svého „image“, popřípadě naopak uveďte příklad nešťastného marketingového zásahu negativně působícího na veřejnost.

Řešení:

a) Příklady pozitivního ekologického nebo sociálního opatření:
   - Prodej mléka v automatech přímo výrobci (zemědělskými podniky) ve vybraných lokalitách,
   - Odkup starších vozidel při koupi nového a poskytování akčních slev při nákupu nových automobilů (u řady prodejců) včetně tzv. šrotovného.

b) Příklady negativního opatření:
   - Firmě Metrostav Praha při stavbě tunelu Blanka 3× po sobě se propadla půda při ražení, z toho naposledy zasypala jednoho dělníka,
   - Firma Stavby silnic a dálnic nebyla schopna několik roků se dohodnout jednak s majiteli několika soukromých pozemků, jednak s ekologickými sdružením při stavbě dálnice přes České středohoří,
   - Olomoucký kraj nebyl schopen během několika let od první velké povodně v devadesátých letech, která postihla velmi devastujícím způsobem obec Troubky na Přerovsku, realizovat opatření, které by v roce 2009 nezpůsobilo opakování této situace v téže obci, kde dokonce někteří poškození nezískaly přislíbenou finanční náhradu do doby druhého zničujícího zásahu nové povodně,
   - Řada firem působících pouze na Internetu a zabývajících se nekalými obchodními praktikami vyžadující zálohy předem a neuskutečňující následný prodej nabízených věcí nebo služeb.

Lekce 2

Úkol k textu č. 2

Uveďte další příklady příležitostných nákupů, jmenujte nejméně 3 s jejich typickými charakteristikami. Pokuste se o vlastní vypracování úkolu, v případě potřeby si zapište příklady uvedené v Klíči.

Řešení:

1. Svatba v rodině znamená obvykle nákup nového oblečení nebo alespoň doplňků (nové boty, šaty), nákup svatebního daru, kytice, objednávku svatební hostiny, pečení dortů a cukroví, nákup pití apod.

2. Letní dovolená u moře znamená pro většinu lidí nákup nových plavek, opalovacích krémů, letního oblečení, příp. šnorchlů, brýlí, objednávku cestovní kanceláři, příp. vybavení vlastního auta, nákup slunečníků, plovacích vest nebo her apod. Zimní dovolená znamená kromě objednávky cestovní kanceláře i nákup zimního sportovního ošacení, brýle, čepice, bundy, příp. nové lyže, boty, snowboard, krémy na opalování atd.
3. Nákup nového auta může znamenat dokoupení potřebných prostředků jako jsou zimní pneumatiky nebo kola, nákup potahů, lékárničky, sněžných řetězů, přívěsného vozíku, ohrádky, vonících doplňků, chladící kapaliny apod.

Lekce 3

Úkol k textu č. 3

Představte si, že jste v pozici manažera podniku, který uvedl na trh nový produkt. Jaké informace zpětné vazby byste vyžadoval(a) od svých prodejců? Uveďte několik (nejméně 5) zásadních informací k rozhodování o dalším postupu na několika trzích. Pokuste se nejprve sami, v případě potřeby si poznamenejte údaje z Klíče.

Řešení:

- Přehledy, statistiky prodeje ze všech prodejních míst v porovnání plán-skutečnost.
- Osobní názory prodejců v terénu na zdůvodnění odchylek kladných i záporných.
- Vyjádření k možné další tendenci, zda se jedná o sezónní záležitost nebo standardní situaci.
- Jaké názory mají zákazníci na daný produkt, co je zapotřebí zlepšit, co vidí jako pozitiva či negativa výrobku.
- Názory prodejců (přepravců, zprostředkovatelů) na tvar, design, skladovatelnost, případné doplňky, další servis či služby k produktu.
- Návrhy prodejců na redukci nebo zvýšení dodávek daného produktu výhledově i operativně.
- Návrhy prodejců na doplňkové činnosti k prodeji (například zvýšení reklamy, inzerce, informační tabule, tisk apod).

Lekce 4

Úkol k textu č. 4

Rozhodli jste se expandovat do zahraničí. Vaše výrobky budete prodávat v oblasti vzdálené od ČR. Jmenujte alespoň 3 opatření, která byste učinili k ochraně úhrad a zboží. Pokuste se nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si informace z Klíče do svých poznámek. Tento úkol navazuje na oblast ekonomiky podniku.

Řešení:

- uzavření pojištění tzv. inflační doložky (v zahraničí může probíhat vysoká inflace v době splatnosti pohledávky),
- uzavření pojistky kurzové (v době úhrady pohledávky může dojít k nepříznivému vývoji kurzů naší a cizí měny),
- uzavření pojistky dopravní (v případě, že jsme povinni dle kupní smlouvy dopravit zboží na určité místo),
- určení místa neutrálního soudu předem pro případ vzniku obchodního sporu atd.

Lekce 5

Úkol k textu č. 5.1.1

Uveďte jaké procesy intenzifikace znáte. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby si zapište příklady uvedené v Klíči.

Řešení:

Toto úsilí se projevuje druhotným zpracováváním surovin, recyklací, obrovským vzrůstem významu odpadového hospodářství atd., ale i úsilím o optimalizaci vzdělanostní úrovně pracovníků, zvýšení loajality lidí ve vztahu k firmě, regionu, státu apod. Významným jevem jsou pak procesy neustálého učení se, růst významu podnikové kultury atd.

Úkol k textu č. 5.1.2

Mezi zvláštní kategorii majetku podniku můžeme zařadit i jeho hodnotu. To je problematická kategorie, neboť hodnota podniku je v tržním hospodářství exaktně zjistitelná až v okamžiku prodeje podniku, neboť je dána výsledkem střetu nabídky a poptávky. Podnik ale má určitou hodnotu jako celek samozřejmě i v období, kdy se neprodává a tato hodnota často hraje významnou roli při obchodních jednáních i při řešení důležitých státních záležitostí (vládní zakázky, řešení sociálního smíru, pomoc státu při negativních ekonomických ukazatelích apod.).

Pokuste se uvést několik pohledů na hodnotu majetku podniku, tzn. jakou roli hraje majetek podniku například při rozhodování o koupi (fúzi, akvizici atd.) jiného podniku. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a informace z Klíče si poznamenejte.

Řešení:

Hodnota podniku není jen souhrnem majetkových složek, ale je dána i jinými celospolečenskými aspekty. Příkladem budiž sanace bank, pomoc zemědělským subjektům v případě neúrody, záplav atd. Na podnik se lze tedy dívat jako na majetkovou hodnotu, jejíž výše může být určena buď běžným procesem poptávky a nabídky v případě prodeje, nebo výše jeho hodnoty může být stanovena soudním znalcem v případě, že se jedná o proces (například sloučení), který neprochází trhem. Tento pohled na podnik je pohledem, který se dá označit jako Podnik = Majetek. V takovémto nazírání se majitel nebo jeho manažeři obvykle snaží zvyšovat majetkovou podstatu firmy. Jiným pohledem na hodnotu majetku může být i hodnota podniku označovaná jako Podnik = Generátor peněz. Podnik v tomto úhlu pohledu je hodnota, která je schopna vygenerovat peníze. V takovém případě se obvykle majitel nebo jeho manažeři snaží vytěžit s podniku co nejvyšší položku označovanou jako Cash flow (peníze). Dalším úhlem hodnoty podniku může být pohled daňový. V takovém případě se například snaží kupující koupit podnik ztrátový, aby získal nejen jeho majetkovou podstatu, ale i výši ztráty, která kompenzuje jeho vysoké zisky v jiném podniku. Snaží se tak optimalizovat svou daňovou povinnost. Posledním úhlem pohledu pro hodnotu majetku je zmíněný pohled společenský, neboť podnik nemá jen hodnotu věcí, ale jeho součástí (a někdy těžko vyčíslitelnou) jsou i zmíněné hodnoty typu dovednosti dělníků, dobré jméno, známá značka, stabilní odběratelé, přístup na trhy, přístup k penězům u bank atd.

Úkol k textu č. 5.2.1

Pokuste se uvést ke každé kategorii potřeb váš vlastní příklad. Uveďte rovněž některé potřeby historicky zaniklé. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si údaje z Klíče do vlastních poznámek k textu.

Řešení:

Biologické – dýchání, jídlo, pití, spánek, vylučování, udržování tělesné teploty atd.,
Kulturní – láska, četba, kultura stolování, kultura vylučování, hygienické návyky, divadlo atd.,

Nezbytné – všechny biologické potřeby,
Zbytné – všechny kulturní potřeby,
Individuální – jsou rozdílné u každého jedince, např. pivo u pijáků, kuřivo u kuřáků atd.,
Společné – potřeba ochrany státu, potřeba bezpečnosti, potřeba veřejné dopravy atd.,
Aktuální – denní potřeba jídla a pití a dalších biologických potřeb,
Budoucí – samostatný byt, auto, lyžařské vybavení atd., v závislosti na časovém horizontu.,
Příklad potřeb zaniklých: kůly pro uvázání koně u hospod (celý středověk, westerny) apod.

Úkol k textu č. 5.2.5

Uveďte z praxe nebo z literatury příklady ovlivnění chování v závislosti na uvedených referenčních skupinách.

Řešení:

V praxi jsme ovlivňováni vždy při osobním prodeji, neboť prodávající se snaží své zboží prodat a proto doporučuje určité zboží, navrhuje jiné nebo jeho doplňky, chválí zákazníka i zboží, radí, hodnotí atd.
V literatuře – například: Macbeth je ovlivňován Lady Macbeth, Othello je ovlivňován Jagem, Naši furianti, Maryša, Rusalka a víly, Čapkova Matka, Hrabalovi Postřižiny atd.

Úkol k textu č. 5.2.6

Uveďte konkrétní příklady reklamy zdůrazňující aspekty zdraví.

Řešení:

- Čtyři z pěti zubních lékařů doporučují Colgate,
- Reklama na Proenzi, Voltaren,
- Reklama na prostředky proti zácpě, lepidla na chrup, vitamíny, očkování atd.

Úkol k textu č. 5.3

Uveďte příklady formálních způsobů oslovování či pravidel jednání několika (nejméně tří) různých typů organizace.

Řešení:

1. Pane majore, vojín Nováček, přišel jsem na Váš rozkaz.
2. Pane mistr, stále ještě nedošel materiál.
3. Pane kapelníku, pane přednosto, Mistře (oslovení vrcholných umělců), pane řediteli, pane ministře, pane vedoucí, paní zástupkyně, pane předsedo senátu, pane obžalovaný, paní správcová, paní redaktorko atd.

Úkol k textu č. 5.4

Konkurence je problémem pro každý podnik, především ten, který se chce nově na nějakém trhu nejprve usadit. Pokuste se provést určité členění konkurence dle Vámi vybraných hledisek. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si naše možné členění do Vašich poznámek k učebnímu textu.

Řešení:

Můžeme ji dělit například:

1. Dle síly – například silná, slabá.
2. Dle prostředků – například tvrdá, měkká.
3. Dle působnosti – místní, regionální, celostátní, celosvětová.

Lekce 6

Úkol k textu č. 6.1

Uveďte vlastní příklad údajů osobního charakteru, který byste považovali za velmi důvěrný. V případě potřeby si zapište údaje z Klíče.

Řešení:

Dále lze uvést například:

1. záznamy o počtu a jménech, adresách nemanželských dětí a výšce alimentačních povinností,
2. záznamy o soudních výmazech trestů,
3. záznamy o daňových nedoplatcích, srážkách na různé účely apod.

Úkol k textu č. 6.2

Pro pozorování a záznam jevů se často využívá studentů, nejvyšší počet akcí, které jsou založeny na pozorování a zápisu počtu zjištěných faktů, proto probíhá o prázdninách, v době studijního volna apod. Jistě jste se s podobnými nabídkami na různé sčítací akce seznámili. Pokuste se uvést nejméně 3 akce využívající principu pozorování a zápisů zjištěných faktů, které jsou typické právě pro využití studentů. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a poznamenejte si tam uvedené příklady.

Řešení:

- Nejčastější akcí je pozorování a zápis hustoty dopravního provozu na vybraných silnicích.
- Dále lze uvést účast studentů při pravidelném sčítání obyvatelstva, bytů a dalších faktorů.
- Využívání spolupráce se studujícími při akcích agentur provádějících průzkumy trhu, volební účasti, sociologických výzkumů apod.

Lekce 7

Úkol k textu č. 7.1

Uveďte vlastní příklady impulzivního zboží, tj. takové druhy výrobků, které se obvykle nacházejí přímo u pokladny supermarketu. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a použijte záznamy z Klíče.

Řešení:

- žvýkačky,
- bonbony,
- deodoranty a jednorázové prostředky na holení,
- baterie apod.

Úkol k textu č. 7.2

Pokuste se vyjádřit, co rozumíte pod pojmem „ověřovací série (záběh)“, smysl této etapy a využití výrobků z této série. V případě potřeby se podívejte do Klíče a převezměte údaje z Klíče. Ostatní pojmy jednotlivých etap jsou snad dostatečně zřejmé ze samotných názvů.

Řešení:

Pojem ověřovací série neboli tzv. záběh výroby je vyrobení nebo zhotovení prvních několika kusů, příp. desítek kusů nově vytvořených a zaváděných výrobků. Tyto výrobky mohou mít

ještě nějaké technické nebo technologické chyby, nedostatky, závady atd., proto smyslem této úvodní série je zachycení možných nedostatků a závad s tím, že po jejich odstranění (zásahu do technologie nebo technických prostředků, metodiky, postupu práce atd.) budou v následující výrobě vycházet již výrobky bezchybné. První série (záběh) se neprodává normálně na běžné trhy, spíše tyto výrobky získají se slevou vlastní zaměstnanci firmy.

Úkol k textu č. 7.3

Jak vyplývá z výše uvedeného grafu z počátku je dosahováno u každého zaváděného výrobku poměrně vysoké ztráty. Pokud se tedy nepodaří dosáhnout u výrobku fáze růstu, pak naše investice byla ztrátová, nový produkt se nechytil, vynaložili jsme neproduktivně naše prostředky, efekt je záporný. Vysvětlete, proč jsou na počátku náklady vysoké, které hlavní vlivy to způsobují. Podívejte se na teorii bodu zlomu (breakpoint, deathpoint apod.) z podnikové ekonomiky. V případě potřeby si zaznamenejte údaj z Klíče.

Řešení:

Jak vyplývá z Podnikové ekonomiky je zisku dosaženo až při určitém počtu vyrobených kusů, litrů atd. Na počátku jsou pouze výrobní a jiné náklady, teprve dosažení určitého počtu produkce vyrovnává náklady a výnosy, tento bod se označuje nejčastěji jako bod zlomu, mrtvý bod apod. Teprve nad ním, při stoupající produkci firma dosahuje stále vyšší a vyšší zisk. Vypočítat tento bod patří k základní výbavě každého výrobního manažera. Tento bod se obvykle nachází až v druhé polovině fáze růstu. Druhým faktorem vysokých nákladů na počátku výroby jsou obvykle vysoké náklady na výzkum, vývoj, ověřování, reklamu atd.

Úkol k textu č. 7.4

Uveďte některé výrobky, které jsou typické a vždy rozpoznatelné svým obalem. Pokuste se vyjmenovat nejméně 5 takovýchto výrobků. V případě potřeby si opište údaje z Klíče.

Řešení:

Například:

- láhev becherovky,
- láhev šampaňského a další láhve alkoholických nápojů,
- pouzdro na housle, pouzdro na kytaru a další hudební nástroje,
- pouzdro na psací potřeby školáků, obaly na sešity, knihy,
- vakuované obaly na kávu (čtverhrané),
- bonboniéry atd.

Úkol k textu č. 7.5

Nákladově orientovaná cena je cena, která je výsledkem kalkulační činnosti, tj. výpočtu tzv. cenové kalkulace. Kompetence k těmto výpočtům má ekonomický úsek, za správnost cenové kalkulace odpovídá ekonomický manažer. Podívejte se zpět na problematiku kalkulací a pokuste se uvést obecný vzorec cenové kalkulace. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a opište si záznam z Klíče do Vašich poznámek.

Řešení:

Všeobecný kalkulační vzorec

1. Přímý materiál.
2. Přímé mzdy.
3. Ostatní přímé náklady.
4. Výrobní (provozní) režie,
   Vlastní náklady výroby – položky 1 až 4.

5. Správní režie,
   Vlastní náklady výkonu – položky 1 až 5.
6. Odbytové náklady,
   Úplné vlastní náklady výkonu – položky 1 až 6.
7. Zisk (ztráta).
8. Cena výkonu.

Úkol k textu č. 7.6

Uveďte další příklady exteriorových médií. V případě potřeby se podívejte do Klíče a poznamenejte si údaje z Klíče do svých poznámek.

Řešení:

Dále do této skupiny můžeme zařadit například billboardy, nápisy na domech, nápisy na dopravních prostředcích, reklamy na nákupních taškách, drobné dárky s logem firmy a jiné pozornosti darované firmou při návštěvě nebo jednání na ředitelství, prodejnách, pobočkách atd.

Úkol k textu č. 7.7

Jmenujte některé lokální výrobky, jsou typické pro dané město, region, zemi. Pokuste se vyjmenovat nejméně 5 takovýchto produktů. V případě potřeby se podívejte do Klíče a poznamenejte si do svých poznámek záznam z Klíče.

Řešení:

Lze jmenovat například:

- Olomoucké tvarůžky (přestože se vyrábějí v Lošticích, vžil se tento název dle původního místa prodeje),
- Prostějovská starorežná,
- Karlovarské lázeňské oplatky,
- Plzeňské pivo,
- Znojemské okurky,
- Vizovická pálenka (slivovice),
- Ondrášovka atd.

Lekce 8

Úkol k textu č. 8

Pokuste se stručně stanovit Váš plán na sobotu tak, aby bylo možné jej prohlásit za skutečný plán, tzn. definujte všechny jeho atributy. Svůj příklad si ověřte s Klíčem.

Řešení:

Jak říká definice plánování bychom mohli definovat jako činnost, jejímž obsahem je stanovení:

- žádoucích cílů,
- určení podmínek k jejich dosažení,
- určení cest k jejich dosažení a
- stanovení nutných předpokladů,

proto naše aplikace musí obsahovat všechny tyto 4 základní atributy.

V sobotu tedy pojedeme například na výlet, a to :

1. Do Luhačovic (určení cíle)
2. Nesmíme zaspat, musíme si večer nachystat potřebné věci, tj. soupis věcí, nesmí nám do toho přijít žádná mimořádná událost atd. (tj. určení podmínek)
3. Použijeme autobusu linka 39, odjezd z nástupiště 14 v 7.00 hodin. Nazpět pojedeme z Luhačovic stejnou linkou v 17.30 hodin. Lístky se dají koupit na autobusovém nádraží. (Určena cesta).
4. Musíme mít kapesné ve výši nejméně 1000 Kč (jízdenky, strava, koupíme drobný dárek), vezmeme si sebou lázeňskou pitnou keramiku na Vincentku, potřebujeme deštník, brýle. atd. Nesmí se do pátečního večera ozvat nikdo, že nás přijde v sobotu navštívit (stanovení předpokladů).

Lekce 9

Úkol k textu č. 9

Pokuste se nyní aplikovat Vaše poznatky o maticovém uspořádání organizace a určete nejméně 3 oblasti, kde byste uplatnili maticové uspořádání. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si do Vašich poznámek k textům údaje obsažené v Klíči.

Řešení:

- Nejčastější maticové uspořádání lze nalézti v organizacích zabývajících se výzkumem (základním i aplikovaným), dále můžeme tuto strukturu objevit:
  - u reklamních agentur,
  - ve vydavatelstvích,
  - v organizacích zabývajících se pořádáním výstav (Brněnské výstavy a veletrhy), mezinárodních výstav typu Expo (například Šanghaj) apod.

Lekce 10

Úkol k textu č. 10

Připomeňte si nauku o poměrových ukazatelích, které je obsažena v části učebních textů předmětu Podnikové finance, lekce 13. Pokuste se s pomocí textů tohoto předmětu uvést základní členění ukazatelů, které se využívají k hodnocení stavu podniku v poměrové analýze. Pokuste se o to nejprve sami, v případě potřeby se podívejte do Klíče a zapište si do svých poznámek údaje z Klíče.

Řešení:

Hospodářská stabilita je chápána jako vztah mezi majetkem firmy a používaným kapitálem. Analytika musí tedy zajímat:

a) celková výše kapitálu,
b) poměr mezi složkami aktiv (tzn. majetková struktura),
c) poměr mezi složkami pasiv (tzn. kapitálová struktura),
d) poměr mezi složkami majetku a složkami kapitálu,
e) vývoj těchto vztahů v čase.

Tyto poměrové ukazatele se dělí do několika skupin. Nejčastěji se používá následující třídění:

1. Ukazatele likvidity.
2. Ukazatele řízení aktiv.
3. Ukazatele struktury kapitálu.
4. Ukazatele rentability.
5. Ukazatele tržní hodnoty kapitálu.

Pokud jsou k dispozici i údaje Cash flow, bývají někdy samostatně uváděny i ukazatele Cash flow. Ty se pak prolínají ve všech uvedených 5 skupinách. Ukazatele CF jsou jiným vyjádřením uvedených skupin ukazatelů, kdy jednotlivé položky získávané z výsledovky nebo rozvahy jsou přímo čerpány z výkazu Cash flow.

Správné odpovědi k autotestům

Lekce 1

1. Podnikatelskou koncepci, kdy pozornost majitelů a manažerů je zaměřena především dovnitř podniku, na organizaci výroby a novou organizaci práce, nazýváme koncepcí:
   (a) **výrobní**
   (b) výrobkovou
   (c) marketingovou
2. Podnikatelská koncepce, kdy pozornost manažerů není vymezena neurčitě na všechny možné zákazníky, nýbrž jen na určitý a jasně vymezený segment trhu, tj. na cílový trh, se označuje jako koncepce:
   (a) prodejní
   (b) výrobková
   (c) **marketingová**
3. Podnikatelská koncepce, kdy hlavní důraz je kladen na vlivy produkce na přírodní prostředí, sociální dopady a veřejný zájem, se označuje jako koncepce:
   (a) marketingová
   (b) **sociálně marketingová**
   (c) prodejní

Lekce 2

1. Cílený marketing používá přístupu označovaného jako:
   (a) brokovnicový
   (b) **kulovnicový**
   (c) kulometný
2. Každému zákazníkovi z daného segmentu je namixován jeho produkt, za jím akceptovatelnou cenu, prodejní metodě, způsobu distribuce, obalu atd., v přístupu:
   (a) brokovnicovém
   (b) **kulovnicovém**
   (c) kulometném

3. Do psychografického hlediska segmentace patří členění dle:
   (a) příjmových skupin
   (b) zaměstnání
   (c) **životního stylu**

Lekce 3

1. Koncepční fáze algoritmu znamená definování:
   (a) **marketingové filozofie**
   (b) souhrn různých kvantitativních analýz
   (c) určení konkrétních marketingových nástrojů k prodeji
2. Jednotlivé metody sběru, třídění, zpracování a vyhodnocování dat vyžadují nejprve vybudování kvalitního marketingového informačního systému (MIS). Jeho tvorba je součástí:
   (a) koncepční fáze
   (b) **analytické fáze**
   (c) realizační fáze
3. Zpětná vazba je souhrn zpětných informací o:
   (a) **přijetí našich produktů daným segmentem trhu**
   (b) nových cestách budoucího směřování firmy na nové trhy a nové příležitosti
   (c) určení zásad, které určují rovnováhu mezi stanovenými cíli a možnostmi firmy

Lekce 4

1. Do marketingové filozofie označené jako „pořadí mezi konkurenty“ nepatří:
   (a) nabídka absolutní technické a kvalitativní špičky
   (b) konjunkturální charakter nabídky
   (c) **určení výše vlastního kapitálu při tvorbě produktu**
2. Mezi typy marketingové filozofie nepatří:
   (a) stanovení rozsahu sféry podnikatelského zájmu
   (b) stanovení teritoriální působností
   (c) **určení útočné varianty rozvoje**
3. Výše vlastního podílu při tvorbě produkce neznamená například určení, že:
   (a) budeme zajišťovat reklamu vlastními prostředky
   (b) **požádáme banku o investiční úvěr**
   (c) budeme firmou čistě obchodní

Lekce 5

Část 5.1

1. Vnitřní prostředí hodnotíme:
   (a) **z hlediska silných a slabých stránek**
   (b) z hlediska hrozeb a příležitostí
   (c) z hlediska možností a vazeb
2. Pro určení, zda se skutečně jedná o marketingově orientovaný podnik, je zásadním znakem:
   (a) **postavení a funkce marketingového útvaru v organizační struktuře firmy nebo instituce**
   (b) četnost reklamy
   (c) velikost a funkce podniku
3. Mezi partnery marketingově orientované firmy nepatří:
   (a) dodavatelé
   (b) **zaměstnanci**
   (c) obchodní zprostředkovatelé

Část 5.2

1. Tržní kapacita je:
   (a) **Nižší entita než je tržní potenciál**
   (b) Vyšší entita než je tržní potenciál
   (c) Nižší entita než je trřní podíl
2. Při analýze chování individuálního zákazníka znamená řešení extenzivního problému:
   (a) Častý nákup (denní, periodicky se opakující)
   (b) **Nákup nového výrobku, který dosud kupující neměl a s nímž nemá zkušenosti, jedná se tedy řešení problému nákupu neznámého druhu výrobku**
   (c) Nákup, který se čas od času opakuje, avšak v delších časových úsecích
3. SWOT analýza nezná pojem:
   (a) Strengths – silné stránky
   (b) Weaknesses – slabé stránky
   (c) **Possibilities – možnosti**

Část 5.3

1. Nový problém je označením nákupního chování organizace v případě:
   (a) **nákupu výrobku nebo služby, s níž nemá dosud žádné zkušenosti. Jedná se o novou věc, vesměs technickou novinku, v organizaci dosud nezavedenou**
   (b) jedná se o periodicky se opakující nákup
   (c) jedná se o řešení problému, který již v organizaci před časem byl

2. Pro rozhodování organizace je typické:
   (a) **že řada nákupů je spojena se značnými riziky**
   (b) nákupní chování je krátkodobé
   (c) osoby, které činí rozhodnutí, nejsou ovlivňovány emotivními motivy
3. Mezi vnější faktory ovlivňující rozhodování organizace nepatří:
   (a) ekonomické prostředí státu
   (b) hospodářská i obecná legislativa
   (c) **formální a neformální struktura**

Část 5.4

1. Základem pro orientaci v konkurenčním prostředí je Porterův model:
   (a) **pěti sil**
   (b) šesti sil
   (c) sedmi sil
2. Mezi tři základní strategie podle Portera nepatří:
   (a) diferenciace
   (b) specializace
   (c) **automatizace**
3. Mezi funkční dokonalost podniku nepočítáme:
   (a) optimální distribuci
   (b) **vysoké investice**
   (c) nízké provozní náklady

Lekce 6

Část 6.1

1. PES znamená:
   (a) Podnikový informační systém
   (b) **Personální informační systém**
   (c) Prozatímní informační systém
2. Marketingový informační systém:
   (a) **musí předvídat informační potřebu**
   (b) poskytuje informace o všech vnitropodnikových jevech a procesech
   (c) obsahuje pouze údaje o zaměstnancích
3. Povinnost mlčenlivosti se netýká například:
   (a) výše mzdy
   (b) trestního rejstříku zaměstnance
   (c) **zastávané funkce v podniku**

Část 6.2

1. Kvantitativní směr (episkopický) výzkumu trhu nesleduje:
   (a) data o chování zákazníků
   (b) měřitelné (příčinné) souvislosti
   (c) **postoje zákazníků**
2. Kvalitativní směr (demoskopický) výzkumu trhu nesleduje:
   (a) motivaci ke koupi
   (b) vnímání věci zákazníky
   (c) **preference zákazníků**
3. Mezi nástrojové otázky nepatří:
   (a) Otázky filtrační
   (b) Otázky kontrolní
   (c) **Otázky měřítkové**

Lekce 7

Část 7.1

1. Nejstarší členění zahrnuje klasické pojetí marketingového mixu označované jako:
   (a) 3P
   (b) **4P**
   (c) 5P
2. V marketingovém pojetí je produktem chápán:
   (a) výhradně hmotný statek
   (b) výhradně nehmotný statek
   (c) **veškeré poskytované statky určené k potřebě spotřebitele**
3. Zboží impulzivní patří mezi:
   (a) **běžné zboží**
   (b) zvláštní zboží
   (c) speciální zboží

Část 7.2

1. Proces vývoje nového výrobku zahrnuje celkem:
   (a) **5 etap**
   (b) 8 etap
   (c) 12 etap
2. K testování výrobku se používá:
   (a) **standardní metody testování**
   (b) metody JIT
   (c) metody ABC

3. Komercionalizace znamená:
   (a) zahájení prodeje
   (b) **zavedení sériové, hromadné výroby**
   (c) zahájení stahování výrobků z prodeje

Část 7.3

1. Nejvyššího zisku je dosaženo u výrobku:
   (a) ve fázi zavádění
   (b) ve fázi růstu
   (c) **ve fázi zralosti**
2. Většina zákazníků kupuje výrobky:
   (a) **ve fázi zralosti**
   (b) ve fázi zavádění
   (c) ve fázi růstu
3. Pojem kontinuální život se vztahuje:
   (a) k obecné křivce životního cyklu výrobku
   (b) **jde o samostatnou modifikaci**
   (c) jde o jiné označení pojmu nový život

Část 7.4

1. Pro výrobkové třídy je typická:
   (a) **dlouhá křivka životního cyklu**
   (b) krátká křivka životního cyklu
   (c) modifikovaná křivka životního cyklu
2. Bostonská matice používá termínu:
   (a) veselá kráva
   (b) **dojná kráva**
   (c) šílená kráva
3. Budování konkurenční pozice znamená:
   (a) **prodlužování života produktu**
   (b) snižováním sérií výrobkové řady
   (c) zvyšováním cen

Část 7.5

1. Mezi dva zásadní důvody, pro které je cena stanovena odlišně od obecného algoritmu tržního mechanizmu, nepatří:
   (a) psychologické působení ceny
   (b) vliv referenčních (sociálních) skupin
   (c) **výše režijních nákladů**

2. Holandský způsob provádění dražeb znamená, že je:
   (a) vyhlášena dolní hranice ceny, která je postupně zvyšována a tomu, který akceptuje nejvyšší cenu je věc prodána
   (b) **vyhlášena horní hranice ceny, která je postupně snižována a prvnímu, který ji akceptuje je věc prodána**
   (c) vyhlášena horní hranice, která je postupně snižována a prvnímu, který nabídne cenu vyšší je věc prodána
3. Kumulativní množstevní slevy se poskytují:
   (a) různým odběratelům dle různých hledisek
   (b) při okamžité platbě bezprostředně po obdržení
   (c) **v případě rozšíření odebíraného sortimentu**

Část 7.6

1. Mezi funkce reklamy nepatří funkce:
   (a) informativní
   (b) **poučovací**
   (c) připomínací
2. Média neoznačujeme jako:
   (a) studená
   (b) **vlažná**
   (c) horká
3. Reklama smí obsahovat:
   (a) **prvky erotiky**
   (b) prvky propagující násilí
   (c) prvky využívající motiv strachu

Část 7.7

1. Obchodní prostředníci jsou:
   (a) **obchodními partnery prodávajícího**
   (b) jeho zaměstnanci
   (c) majitelé zboží
2. Brokeři jsou:
   (a) zaměstnanci firmy
   (b) **samostatní obchodníci**
   (c) majitelé zboží
3. Výběrová distribuce je typická:
   (a) omezením na určitou lokalitu
   (b) **týká se zboží, které nevyhledáváme každý den, jedná se o zboží spíše výjimečné**
   (c) týká se zboží, které nakupujeme pouze několikrát za život, často jen jednou

Lekce 8

1. Plánování bychom mohli definovat jako činnost, jejímž obsahem není stanovení:
   (a) žádoucích cílů
   (b) podmínek k dosažení cílů
   (c) **prognóz dalšího vývoje**
2. Analýzy SWOT se neprovádějí v této destinaci:
   (a) u firmy samotné
   (b) u zákazníků
   (c) **u bank a pojišťoven**
3. GAP analýza se provádí, abychom:
   (a) **objevili mezeru (popřípadě mezery) na trhu, na které je třeba se přednostně soustředit a zaplnit je našimi výrobky**
   (b) objevili cenovou oblast, které je třeba se vyhnout
   (c) zjistili výskyt výrobků v určitém kvadrantu matice

Lekce 9

1. Marketingová organizace dle funkcí:
   (a) **odpovídá spíše centralizované organizaci**
   (b) odpovídá spíše decentralizované organizaci
   (c) odpovídá spíše maticové organizaci
2. V supermarketech se uplatňuje spíše:
   (a) marketingová organizace dle geografického rozložení trhů
   (b) **marketingová organizace dle výrobků**
   (c) maticová organizace
3. Maticová organizace je typická spíše pro:
   (a) zemědělské organizace
   (b) vývozní organizace
   (c) **výzkumné ústavy**

Lekce 10

1. Benchmarking znamená:
   (a) **srovnávání firmy podle nejúspěšnější firmy v oboru**
   (b) srovnávání firmy podle průměrných ukazatelů v oboru
   (c) srovnávání firmy s výsledky minulého roku
2. Kontrola marketingovým managementem je zaměřena na:
   (a) **realizační fázi marketingu**
   (b) posuzování vhodnosti přijaté strategie
   (c) posuzování volby marketingové filozofie

3. Při posuzování účinnosti reklamy se nepoužívá ukazatele:
   (a) srovnávání účinnosti jednotlivých druhů médií
   (b) **počet stížností zákazníků**
   (c) velikost nové poptávky po zavedení reklamy

Seznam cvičení

CVIČENÍ č. 1: **Kapitola 1**

Pokuste se vypsat si více případů ovlivňujících nákupní chování lidí, vzorů pro určité vrstvy obyvatelstva, uveďte několik časopisů utvářejících obecnou představu o životním stylu. Vaše cvičení si ukládejte do samostatné složky tvořící součást Vaší přípravy ke zkoušce.

CVIČENÍ č. 2: **Kapitola 2**

Zvolte si určitý výrobek nebo služby, kterou byste chtěli realizovat na vybraném trhu a zvolte si segment, respektive několik segmentů svých zákazníků. Uveďte výhody, nevýhody a rizika Vašeho výběru.

CVIČENÍ č. 3: **Kapitola 3**

Zvolte si firmu z jiného oboru než je uvedená případová studie a pokuste se pro ni sestavit vlastní marketingový algoritmus.

CVIČENÍ č. 4: **Kapitola 4**

Zvolte si určitou firmu konkrétního výrobního (obchodního) zaměření a pokuste se pro ni definovat zcela jednoznačnou filozofii v bodech, které jsou v této lekci uvedeny.

CVIČENÍ č. 5.1.1: **Kapitola 5**

Pokuste se některé megatrendy specifikovat na domácí situaci v ČR. Uveďte vlastní příklady působení těchto globálních trendů v podmínkách ČR. Použijte aktuální údaje v době hodnocení.

CVIČENÍ č. 5.1.2: **Kapitola 5**

Pokuste se vyjádřit, jak by dle vašeho názoru měl podnik v praxi realizovat tyto funkce. Jaké konkrétní kroky, akce a metody byste použili?

CVIČENÍ č. 5.2.2: **Kapitola 5**

Sestavte SWOT analýzu fiktivního nebo skutečného zákazníka.

CVIČENÍ č. 5.4.1: **Kapitola 5**

Pokud jste si přečetli uvedenou případovou studii, pokuste se nyní, jako potenciální pracovník marketingového útvaru, uvést nějaké Vaše možné opatření pro zvýšení spokojenosti současných či potenciálních zákazníků vašeho podniku. Uveďte jakým způsobem podchytit stálého zákazníka a udržet si ho. Jak podchytit váhajícího zákazníka a čím odlákat potenciálního zákazníka od konkurence aniž byste užili nekalých praktik.

CVIČENÍ č. 5.4.2: **Kapitola 5**

Pokuste se vyčlenit vašeho soupeře v nějaké oblasti (v lásce, ve vaší zájmové skupině členské nebo aspirační, v pracovním kolektivu, studijním kolektivu, ve sportu apod.,) a sestavte si SWOT analýzu vašeho konkurenta.

CVIČENÍ č. 6: **Kapitola 6**

Pokuste se sestavit dotazník k určitému problému, který chcete řešit. Dotazník předložte určitému vzorku respondentů a vyhodnoťte ho.

CVIČENÍ č. 7.1.1: **Kapitola 7**

Pokuste se nyní uvést další příklady spotřebního zboží, a to zboží zvláštního, speciálního a nevyhledávaného.

CVIČENÍ č. 7.1.2: **Kapitola 7**

Uveďte vlastní příklady značek, a to v členění značka výrobce, obchodníka, výrobku.

CVIČENÍ č. 7.2: **Kapitola 7**

Definujte a stručně popište jednotlivé fáze rozvoje výrobku v aplikaci na konkrétní výrobek, například osobní automobil, oděvní výrobek, nový druh piva, obuvi apod. Popište krátce hlavní obsahovou náplň jednotlivých fází, popřípadě včetně potřebného času, který byste ve funkci vedoucího marketingového útvaru pro tyto činnosti vyčlenili.

CVIČENÍ č. 7.3: **Kapitola 7**

Pokuste se nakreslit životní cyklus nějakého výrobku, služby, popřípadě technologie. Vyberte si produkt, o němž víte, že jeho životnost byla krátká a zařaďte jej do příslušné kategorie obecné nebo modifikované křivky.

CVIČENÍ č. 7.4.1: **Kapitola 7**

Pokuste se uvedené 3 skupiny inovací uvést na konkrétním výrobku.

CVIČENÍ č. 7.4.2: **Kapitola 7**

Uveďte vlastní příklady konkrétních výrobků, kdy jejich specifický obal zabezpečuje právě ochranné funkce výrobku.

CVIČENÍ č. 7.5: **Kapitola 7**

Vytvořte si podnikatelský záměr na produkci vybraného druhu zboží, definujte svou cenovou politiku volbou určité cenové strategie, stanovením výše ceny pro vybraný segment, respektive vybrané segmenty trhu a komentujte důvody Vašeho rozhodnutí. Určete, který typ ceny jste zvolili při zavádění Vašeho produktu na trh, a určete důvody pro vybranou cenovou strategii. Po získání daného segmentu uveďte navazující cenovou strategii v delším časovém horizontu.

CVIČENÍ č. 7.6.1: **Kapitola 7**

Pokuste se sestavit dobrý reklamní text pro interiorové médium založený na určitém vybraném znaku (nebo více znacích), založené na vybraném stylu reklamy a dodržující pravidla AIDA. Komentujte důvody, které Vás vedly k volbě tohoto textu, označte médium, ve kterém byste daný reklamní text publikovali, jak často byste požadovali pulsing a jaké náklady byste byli ochotni danému médiu uhradit.

CVIČENÍ č. 7.6.2: **Kapitola 7**

Pokuste se na základě těchto uvedených principů, doporučovaných odborníky jako základní prvky úspěšnosti reklamy, sestavit vlastní reklamu (text nebo billboard) na určitý výrobek nebo službu a komentujte, který (respektive které) principy vycházející se skrytých potřeb lidí jste použili.

CVIČENÍ č. 7.7.1: **Kapitola 7**

Určete si podnikatelský záměr prodeje vybraného druhu zboží a řešte otázku jeho distribuce. Určete jakou formu prodeje byste si vybrali, jak byste řešili otázku skladování zboží a způsob dopravy.

CVIČENÍ č. 7.7.2: **Kapitola 7**

Pokuste se vžít do pozice prodávajícího například pánské obleky – dámské kostýmy, za situace, kdy vidíte zcela nerozhodnou manželskou dvojici zřejmě uvažující o tomto výrobku. Pokuste se jim výrobek prodat. Označte, které aspekty lidského chování byste zdůraznili, jaké motivační prvky byste použili, na které stránky obou partnerů byste útočili. Jaké výhody koupě byste podtrhovali, jakým způsobem byste přesvědčili oba partnery k nákupu.

CVIČENÍ č. 8: **Kapitola 8**

Pokuste se některou z uvedených zobrazovacích metod plánování výrobků sestavit plán vaší potenciální firmy na blízkou budoucnost a připravit tak podklad pro rozhodnutí o další marketingové strategii.

CVIČENÍ č. 9: **Kapitola 9**

Zvolte si nějakou fiktivní či reálnou firmu výrobního, obchodního, stavebního, dopravního či jiného zaměření a navrhněte vhodný typ marketingové organizace. Počítejte s tím, že počet pracovníků marketingových oddělení má být přiměřený. Začleňte celý marketingový útvar do celkové struktury organizace.

CVIČENÍ č. 10: **Kapitola 10**

Pokuste se jako potenciální manažer(ka) marketingového útvaru vyhodnotit náklady na reklamu například inzertem v některém denním nebo odborném tisku (zasáhne jen určité procento z počtu odběratelů tisku) a například náklady na vytištění jednoho tisíce letáčků s reklamou vaší firmy a jejich rozvozem včetně účinnosti. Porovnejte si náklady s předpokládaným efektem a rozhodněte, který ze způsobů reklamy byste zvolili.

Seznam symbolů

Příklad autora:		Vlastní příklad studujícího:	
Průvodce studiem:		Část pro zájemce:	
Úkoly k textu:	!	Cvičení:	
Shrnutí:	Σ	Pojmy k zapamatování:	
Kontrolní otázky:	?	Řešení a odpovědi:	
Korespondenční úkoly:		Použitá a doporučená literatura:	

Seznam obrázků

5.1 Úloha marketingu v podnikovém prostředí 44
5.2 Strategické řízení podniku 46
5.3 Struktura marketingového útvaru 47
5.4 Grafické znázornění kvantifikátorů trhu 60
5.5 Matice „produkt-trh“ 60
5.6 Maslowova hierarchie potřeb s ukázkou reklamy 62
5.7 SWOT tabulka 65
5.8 Fáze procesu rozhodování v organizaci 88
5.9 Porterův model pěti sil 90
5.10 Porterův konkurenční diamant 91
5.11 Tři základní konkurenční strategie podle Portera 91

6.1 Vztahy a struktura informačního systému podniku (organizace) 99
6.2 Marketingový informační systém – MIS 100
6.3 Fáze marketingového výzkumu 107

7.1 Fáze marketingu 120
7.2 Komplexní výrobek (příklad: osobní vůz) 125
7.3 Členění výrobků a služeb 126
7.4 Proces vývoje nového výrobku 134
7.5 Fáze rozvoje výrobku 135
7.6 Životní cyklus výrobku 141
7.7 Vývoj výnosů a nákladů 142
7.8 Konkurence v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku 144
7.9 Životní cyklus výstřelku 146
7.10 Životní cyklus módního výrobku 147
7.11 Životní cyklus nového života 148
7.12 Kontinuální život 148
7.13 Bostonská matice 153
7.14 Pohyb a přesuny výrobků v delším časovém horizontu v bostonské matici . 155
7.15 Odchylka životního cyklu výrobku od generické řady 157
7.16 Spojení bostonské matice s křivkou životního cyklu 158
7.17 Prodlužování životního cyklu výrobku směrem ke kontinualitě výroby pomocí inovačních zásahů 158
7.18 Vztah inovace a produktivity 159
7.19 Náklady a efekty při inovaci komplexního výrobku (Paretova definice) . . . 160
7.20 Druhy inovací 160
7.21 Srovnání tržeb při různé elasticitě poptávky 170

8.1 Proces marketingového plánování 198
8.2 GAP analýza 201
8.3 Ansoffova matice 202
8.4 Cenová mapa výrobků A na místním trhu 203
8.5 Výrobky A–G různých značek a cenových relací na místním trhu 204
8.6 Podnikové portfolio výrobků 206
8.7 Matice pro rozhodování nejpřitažlivějších mezinárodních trhů pro naše firemní výrobky 206

9.1 Typ funkcionální marketingové organizace 216
9.2 Typ divizionální výrobkově orientované marketingové organizace 217
9.3 Typ divizionální marketingové organizace dle trhů či segmentů trhu 217
9.4 Typ divizionální marketingové organizace dle zahraničních trhů 218
9.5 Typ divizionální marketingové organizace dle distribučních cest 218
9.6 Maticová struktura marketingu 219

10.1 Systém marketingové kontroly 224
10.2 Sledování ukazatelů v oblasti prodeje 225

Seznam tabulek

5.1 Členění potřeb 62

7.1 Charakteristiky fází životního cyklu výrobku 141
7.2 Zkrácení životního cyklu vybraných výrobků 156

8.1 Tabulka rozhodujících faktorů úspěchu 205