bude přitom stále více využívat všech vymožeností **informačních technologií.**

Další vývoj marketingového řízení bude směřovat k růstu společenské odpovědnosti marketingu za udržení životního prostředí a růstu kvality života. Mimo podnikatelské sféry se marketingový systém řízení z metodického hlediska uplatňuje i v neziskové sféře, například jako tzv. **sociální marketing.**

ZOPAKUJTE SI

1. Kdo reprezentuje stranu nabídky a poptávky na trhu, jaké jsou cíle těchto stran a jak je možno je uvést do souladu?
2. Specifikujte nejtypičtější koncepce řízení firem a jejich výhody/nevýhody.
3. Co je podstatou marketingové koncepce? Z čeho vychází a kam směřuje?
4. Charakterizujte smysl tzv. marketingového trojúhelníku.
5. Které významné společenské trendy v současné době ovlivňují a v budoucnosti ovlivní operační pole marketingového řízení? Jaké šance a úskalí tím vznikají pro české firmy?
6. Jaké požadavky klade vstup ČR do EU na české tržní subjekty?
7. V čem spočívá CSR – sociální marketingová koncepce – a co je sociální marketing?

Motto:
Žádná cesta není správná, když nemáme cíl.
Neumíme-li plánovat, plánujeme svůj neúspěch.

2 MARKETINGOVÝ SYSTÉM ŘÍZENÍ

Co se dočtete v této kapitole?

- O vztahu firemního a marketingového plánování
- O tom, jaké nástroje má marketing k dispozici
- Jaká jsou východiska tvorby plánů
- O tvorbě marketingových plánů a marketingových strategií
- Co je marketingová situační analýza
- O organizačních otázkách marketingového systému řízení
- Jaké jsou moderní trendy marketingu

Klíčová slova: strategický marketing / marketingové cíle a strategie / strategický a operativní marketingový plán / marketingový mix / trh spotřební / trhy organizací / trh průmyslový / trh státní / STEEP faktory / konkurence / marketingová situační analýza / kapacita trhu / tržní potenciál / tržní podíl / SWOT analýza / portfoliová analýza / organizace marketingového útvaru / marketingový kontroling a audit / CRM – Costumer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky

2.1 FIREMNÍ PLÁNOVÁNÍ A MARKETING

Marketingovou koncepci řízení uvede firma v život pouze tehdy, převede-li své koncepční záměry do konkrétního a těmto záměrům odpovídajícího strategického a operativního (taktického) systému řízení firmy jako celku. Přitom se setkáváme s řadou pojmů, jejichž obsah a vzájemné vztahy nejsou vždy zcela jasné. Jde například o pojmy strategický podnikový plán, strategický marketing, marketingový plán.

Jaký je vztah mezi celkovým strategickým firemním řízením a marketingem?

Firemní strategický plán má ve firmách s jednoduchou organizační strukturou obvykle tyto části:

I. Poslání (mise) nebo vize firmy
- Kým chce firma vlastně být, jaké je její poslání a cílový image?
- V čem spočívají její hlavní hodnoty?

II. Shrnutí výsledků analýzy východisek firmy

III. Celkové hlavní firemní cíle a strategie

- Jakých ekonomických výsledků chce firma jako celek dosáhnout?
- Jakých ekonomických výsledků chce firma dosáhnout v jednotlivých oborech a na kterých trzích?
- Jaké je její cílové postavení na těchto trzích a jaké hlavní strategické kroky proto zvolí?

  Na této úrovni se většinou rozhoduje o strategii růstu, stabilizace nebo ústupu či o ofenzivním nebo defenzivním přístupu.

IV. Cíle a strategie v jednotlivých funkčních úsecích firmy

- Jaké konkrétní cíle si klade a které kroky bude nutno podniknout v podnikatelské základně k dosažení výše stanovených cílů?
- Jaké v personální politice?
- Jaké ve finanční politice?
- Jaké v nákupní politice a logistice?

V. Úkoly pro zpracování konkrétního strategického a operativního marketingového plánu

(rozpracování strategií a taktiky pro dané trhy a produkty – viz část 2.5)

Je-li firma rozčleněna na samostatné podnikatelské jednotky (SPJ), rozhoduje její vedení v této fázi mimoto o alokaci zdrojů podle těchto jednotek (na základě analýz vývoje a strategických záměrů).

Formulace poslání, tzv. mise, umožňuje firmě přijmout celkovou firemní orientaci a základní hodnotový žebříček vztahů k zákazníkům i v interních vztazích. Nadchne-li a zainteresuje-li vedení firmy všechny své pracovní týmy pro to, aby se s tímto posláním ztotožnili, učiní první a možná nejdůležitější krok k uspokojování svých zákazníků.

PŘÍKLAD

Hodnoty pro zákazníky i zaměstnance

Jedna z firem čerpacích stanic v Evropě formulovala v začátcích svého působení firemní poslání a zásady své firemní kultury přibližně takto:

Hodnoty pro zákazníky:

1. *poskytovat svým zákazníkům službu načerpání pohonných hmot na vysoké kvalitativní úrovni, rychle, v čistém prostředí a s co nejpřívětivější obsluhou;*
2. *umožnit zákazníkům časovou úsporu nabídkou vysoce kvalitních komplementárních služeb jako je rychlé občerstvení, uspokojení hygienických potřeb a nabídka zboží denní potřeby.*

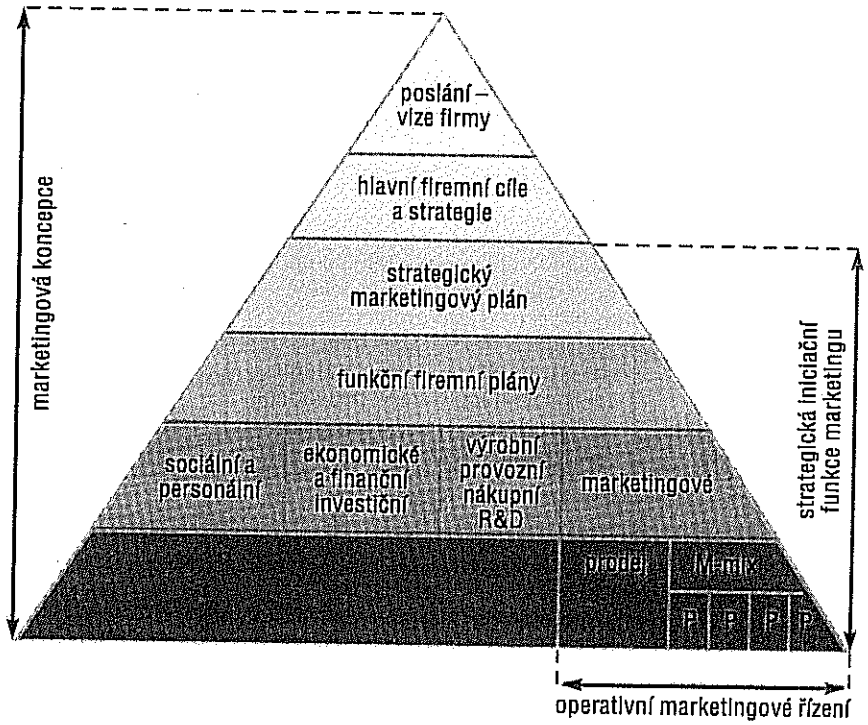
Hodnoty pro zaměstnance:

1. *vytvořit pro své zaměstnance příjemnou a lukrativní pracovní příležitost;*
2. *budovat mezi zaměstnanci pocit sounáležitosti s tržně významnou firmou (corporate identity);*
3. *pečovat o jejich odborný růst a vzdělávání;*
4. *výrazně oceňovat hmotně i nehmotně dobré pracovníky.*

Hlavní firemní cíle je třeba ovšem již kvantifikovat a termínovat. Nejde však o soupis zbožných přání, ale o analýzami podložené vytýčení dosažitelných výsledků. Tyto cíle firmy jsou pak základem pro formulaci celkového dlouhodobého strategického firemního plánu. Bývá koncipován na 5 – 20 let (podle oboru i záměrů podnikatelského subjektu).

V jednotlivých funkčních úsecích firmy se pak odvozeně připravují vlastní strategické a taktické plány (většinou na 3 – 10 let) i operativní nástroje řízení. V každém stupni firemního plánování i jednání hraje přitom marketing významnou roli. Tato role je zřejmá z obr. 2.1.

Firemní řízení a úloha marketingu v něm 2.1

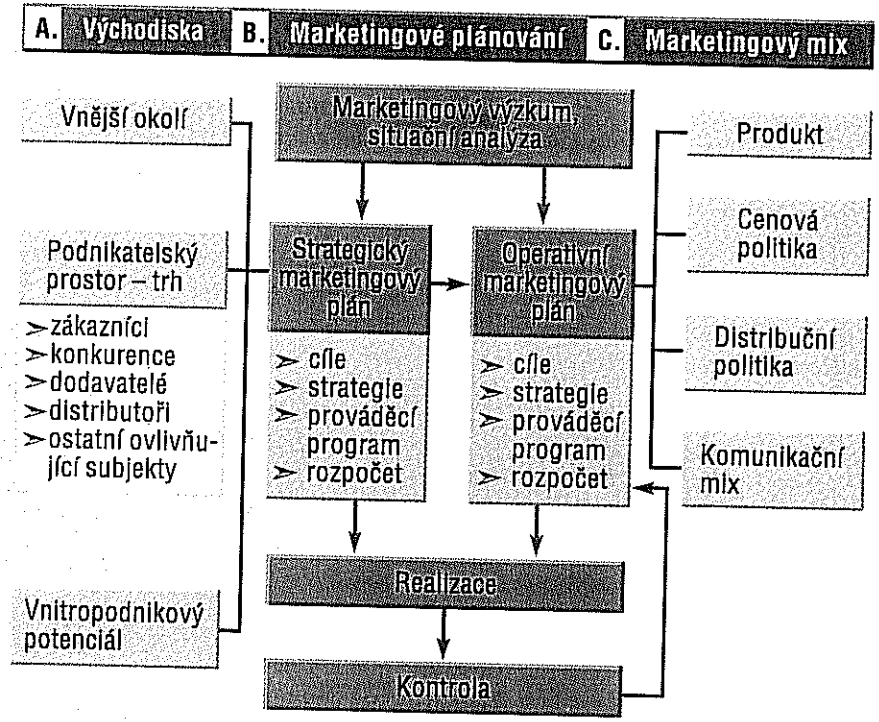


Levá úsečka na obrázku schematicky znázorňuje, že přijetí marketingové koncepce ve firmě ovlivňuje myšlenky, aktivity, politiku a strategie na všech úrovních podnikových rozhodovacích procesů. Pro charakteristiku tohoto firemního strategického přístupu, opírajícího se o marketingové analýzy východisek a strategické návrhy, užívají někteří autoři pojmu **strategický marketing**.

Pravá úsečka na obrázku již v duchu tohoto pojetí naznačuje, že strategický marketingový plán nejen připravuje dlouhodobé marketingové cíle a strategie, ale že zároveň podněcuje i mnohé cíle a opatření v ostatních funkčních oblastech podniku – v produkci, provozu, investičních a vývojových činnostech, nákupu, ve finančním plánování i ve výběru, přípravě a motivaci zaměstnanců. Podrobněji se přípravou marketingových strategických a operativních plánů zabýváme v části 2.5.

Celý systém řízení marketingového procesu jsme se pokusili znázornit na obr. 2.2.

Komponenty řízení marketingového procesu 2.2



2.2 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE

Dříve než se budeme zabývat marketingovým plánováním, věnujme pozornost nástrojům, které má marketing k realizaci svých strategických a hlavně pak taktických záměrů k dispozici. Na obr. 2.1 jsme je označili zkratkami 4 P.

Jde o symboly, zavedené McCarthym, označující:
P = **produkt** a firemní politika spojená s produkty,
P = **price** = cena a firemní cenová politika,
P = **place** = umisťování produktu, respektive distribuce a distribuční politika,
P = **promotion** = propagace = marketingová komunikace.

V praxi se můžeme setkat s uváděním dalších P, například
P = **people** = lidské zdroje (zejména v souvislosti se službami),
P = **partnership** = partnerské vztahy.

Jiný americký autor, Robert Lautenborn, výše uvedenému pojetí marketingových nástrojů vytýká, že vychází ze zorného pole prodávajícího. Z pohledu zákazníka doporučuje proto změnu pojetí marketingových nástrojů jakožto 4 C takto:
C = costumer value = hodnota produktu pro zákazníka,
C = cost to the costumer = náklady pro zákazníka,
C = convenience = pohodlí pro zákazníka (při uspokojování potřeb),
C = communication = marketingová komunikace se zákazníkem.
(Podle Kotlera P., 1991, 2004)

V naší publikaci se přidržíme dnes již klasických 4 P. Jde samozřejmě o nástroje, které zná tržní hospodářství již od nepaměti. Při marketingovém systému řízení jsou však využívány cílevědomě, to znamená v souladu s poznanými východisky, přijatými cíli, zvolenou strategií a v určité vzájemné vazbě a synchronizaci. Proto se též vžil pojem „marketingový mix". Jde o „namixování" co nejúčinnější kombinace pro konkrétní trh a produkt. Podrobně se využitím jednotlivých nástrojů zabýváme v kapitolách 4 – 7.

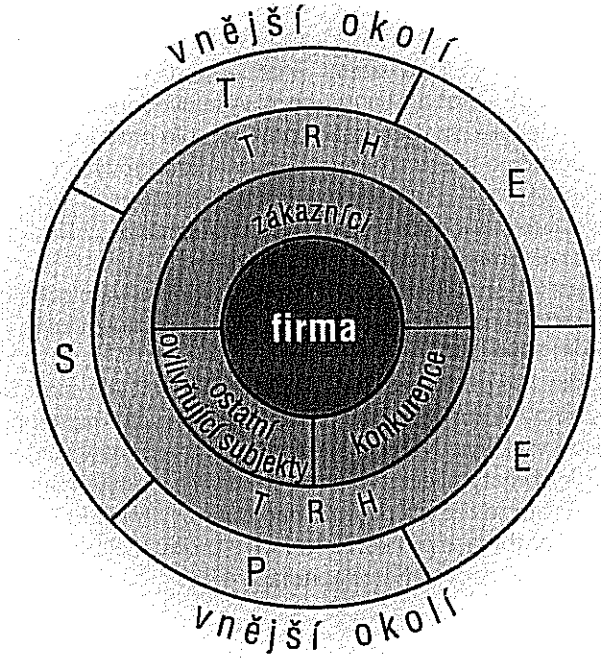
2.3 VÝCHODISKA MARKETINGOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

2.3.1 / OKOLÍ TRHU

Chování každé firmy je ovlivňováno jejím okolím, ať už tím nejbližším, které představují jednotlivé tržní subjekty, nebo tím vzdálenějším, jehož vývoj ani strukturu nemůže firma ovlivnit. Pozici firmy v tomto prostředí znázorňuje obr. 2.3 na následující straně.

Má-li firma na trhu obstát, musí před svými rozhodnutími identifikovat všechny faktory, které budou na její podnikatelský prostor působit, a podle jejich předpokládaného vlivu koncipovat své strategické plány. Při přípravě dlouhodobějších plánů a při vstupu na nové trhy musí především analyzovat vzdálenější okolí trhu, tzv. makroprostředí. Rozsah a rychlost působení faktorů tohoto prostředí byly patrny již z 1. kapitoly. Každá firma by si proto měla klást tyto otázky:

1. Které vnější činitele ovlivňují daný trh?
2. Jak se jejich vliv bude pravděpodobně vyvíjet?
3. Jaké příležitosti či hrozby pro firmu z tohoto poznání vznikají?



Při výčtu těchto faktorů se někdy využívá mnemotechnické zkratky **STEEP faktory**. Zde se při jejich charakteristice přidržíme vývojové, i když někdy sporné posloupnosti. Jde zejména o tyto činitele:

- **T**echnické a technologické faktory
- **E**kologické faktory – přírodní prostředí
- **E**konomické faktory
- **P**olitické a právní prostředí
- **S**ociální a kulturní faktory

Mnohé z činitelů, kterými se zde zabýváme, ovlivňují tržní prostředí obecně, jiné jsou specifické pro určité typy trhů. Charakteristiky jednotlivých trhů jsou blíže objasněny v části 2.3.2.

TECHNICKÉ A TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Nelze pochybovat o tom, že technické vynálezy, resp. věda, výzkum a vývoj jako celek, rozhodující měrou ovlivnily současný způsob života na zeměkouli. Je to natolik významný fenomén, že s jeho pomocí může člověk zásadně ovlivňovat svou vlastní existenci – buď k jejímu maximálnímu rozvoji, nebo i k likvidaci života na Zemi vůbec.

Hlavní technické a technologické skoky probíhají na světovém kolbišti a stále rychleji pronikají k většině významných producentů v daném oboru. Obvykle jde o souboj: buď a nebo – buď se přizpůsobím a investuji do nových technologií, nebo se na trhu neudržím. Stále častějším řešením je vytváření aliancí a multinacionálních společností v zájmu zvládnutí náročného výzkumu a vývoje. Takovýto obrovský technologický skok nastal v posledních desítiletích s nástupem informačních technologií. Například fax, který byl u nás ještě koncem osmdesátých let minulého století vymožeností, byl v podstatě rychle překonán službami internetu.

Kromě výrazných technologických skoků probíhají v každém oboru samozřejmě statisíce drobnějších inovací, které mohou nositele této inovace zvýhodňovat vůči konkurenci. Marketingová strategická orientace firmy musí proto vycházet ze soustavného sledování technického a technologického pokroku v oboru, a nejen to. Musí si současně klást další otázky. Například:

1. Nemůže pokrok v jiných oborech vytvořit substituční (náhradní) nabídku, tak jako vývoj CD zatlačil gramofonový průmysl apod.?
2. Jak ovlivní vývoj informačních technologií naši firmu?

Technický a technologický vývoj spolu s rostoucími konkurenčními tlaky zvedá zároveň laťku v požadavcích na komplexní řízení jakosti produktů a odráží se tak i ve standardech jakosti (ISO normy).

EKOLOGICKÉ FAKTORY, PŘÍRODNÍ PROSTŘEDÍ

Rubem prudkého technologického vývoje posledního století a jím ovlivněného růstu veškeré produkce, je rostoucí energetická spotřeba, zhoršující se dostupnost a devastace přírodních zdrojů s nepříznivými dopady na životní prostředí. Tyto skutečnosti vedou k ekologickým aktivitám a tedy i k mezinárodním, evropským i státním ekologickým opatřením (například Kjótský protokol). Možný vliv rostoucích ekologických požadavků musí být proto zhodnocen při každé přípravě marketingové strategie, a to jak na straně vstupů, tak i na straně výstupů z produkce a odbytu.

Při výrobních vstupech bude třeba například počítat s nezbytnou náhradou dosavadní suroviny nebo materiálu za jiný, s úsporou nebo růstem nákladů na energii, s opuštěním nebo modernizací výrobních postupů, které zamořují okolí, s čištěním odpadů či s vytvořením systému likvidace opotřebovaných produktů apod. Tyto změny mohou ovlivňovat výši a strukturu nákladů, ale

i samotné produkty. Netradiční řešení může však objevit i „novou marketingovou kvalitu". Mimoto, při každém vstupu na nový, zejména vzdálenější trh, musí marketingový pracovník brát v úvahu klimatické podmínky na tomto cílovém trhu i rizika spojená s možnými výkyvy.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Ekonomické činitele rozdělujeme do tří skupin, a to na obecně působící faktory, faktory ovlivňující zejména podnikatelské subjekty a na faktory, dotýkající se spotřebního trhu.

Při současné celosvětové provázanosti trhů je dnes v podstatě každý trh ovlivňován vývojem prosperity nejvyspělejších zemí světa. Český trh bude mimoto úzce souviset s ekonomickým vývojem EU a samozřejmě s ekonomickým vývojem vlastního státu. Ve stabilizovaných ekonomikách odpovídá ekonomické prostředí též určité fázi a sledu hospodářských cyklů (od konjunktury přes recesi, event. i depresi, až po opětné oživení) a tyto fáze ovlivňují v konkrétním časovém úseku chování tržních subjektů. K měřítkům ekonomické prosperity patří zejména hrubý domácí produkt (HDP), vývoj inflace a úrokové míry, obchodní bilance, vývoj měnových změn a kurzů, průměrných mezd a minimální mzdy, vývoj výkonů konkrétních odvětví aj.

Investory a ostatní podnikatelské subjekty mimoto zajímá vývoj tuzemských i zahraničních investic a podmínek pro ně, celní politika a vývoj odvětvových podnikatelských struktur (uvědomme si například, jak prudce se na našem trhu změnila struktura maloobchodních organizací i struktura průmyslu).

Vývoj obecných národohospodářských ukazatelů ovlivňuje samozřejmě s určitým zpožděním i ukazatele životní úrovně – kupní sílu obyvatelstva, resp. mzdy a příjmovou strukturu, a poté i kupní chování spotřebitelů, tj. ochotu vydávat peníze, ukládat, nakupovat na úvěr apod. Působí tak na rozsah prodeje na spotřebním trhu a zároveň i na diferenciaci poptávky podle příjmových skupin. Při hodnocení šancí na spotřebním trhu se musí proto firma zajímat o disponibilní příjmy a úspory cílových skupin obyvatelstva, o jejich výdaje podle jednotlivých položek atd.

Posouzení současného a budoucího ekonomického prostředí na daném trhu patří k rozhodujícím informačním vstupům při strategickém plánování firmy.

POLITICKÉ A PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ

Politické a právní faktory jsou často v obousměrném kauzálním vztahu svázány s ekonomickým vývojem a z dlouhodobého hlediska i s vývojem některých sociálních charakteristik. K základním faktorům tohoto prostředí patří **stupeň demokracie a liberalizace v dané zemi a politická etika jejího chování ve světových strukturách.** Politický vliv na vývoj světových trhů

uplatňují i některá mezinárodní seskupení jako například MMF a nejvyspělejší země světa.

Z hlediska evropských trhů dochází v současné době k nejvýznamnějším politickým a správním proměnám v souvislosti s rozšiřováním Evropské unie. Tyto proměny se samozřejmě promítají i do právních norem a dalších předpisů. Z marketingového hlediska je nezbytné sledovat zejména předpisy a normy týkající se hospodářské soutěže, ochrany životního prostředí a spotřebitele.

V rámci státu vstupují pak v platnost i další specifické legislativní úpravy, které ovlivňují konkretní podnikatelské aktivity (například povinnost všech prodejců používat registrační pokladny, předpisy týkající se kouření a reklamy kuřiva, dopravní předpisy). Politická vyspělost v zemi připustí větší či menší ovlivňování této legislativy nátlakovými či lobbyistickými skupinami. V některých oborech může být obchodní i celková marketingová politika firmy bezprostředně ovlivňována též různými celními předpisy, dovozními a vývozními kvótami, státní podporou některých oborů a jinými opatřeními státní politiky.

Do skupiny politických faktorů musíme po zkušenostech zařadit též hrozby válečných konfliktů a hrozby mezinárodního terorismu. Patří však k faktorům, které v podstatě nelze předvídat. S rizikem jejich možného vzniku a následného vlivu je třeba – jakožto s krizovou variantou ohrožení podnikatelského úsilí (zejména v určitých částech kontinentu) – počítat.

SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY

Do této skupiny faktorů patří především **demografické trendy a struktury,** které ovlivňují bezprostředně vývoj spotřeby na spotřebním trhu. Například pokles porodnosti v českých zemích snižoval jednak základnu prodeje kojeneckého zboží, ale zároveň i základnu prodeje zboží pro budoucí školáky. Naproti tomu rostoucí počet starších lidí v populaci by měl vést k zamyšlení nad šancemi specifické nabídky pro tyto věkové kategorie. K demografickým údajům, které je třeba při koncipování šancí na spotřebním trhu analyzovat, patří především počet obyvatelstva a jeho struktura podle pohlaví, věku, zaměstnání, příjmu, vzdělanosti a společenského postavení; dále hustota osídlení, počet domácností a jejich velikost, struktura podle životního cyklu a počtu dětí, způsob bydlení a velikost bydliště atd.

Struktura a vývoj demografických trendů nepodává však úplnou výpověď o celkové úrovni a vývoji **sociálního a kulturního prostředí** dané země. To je formováno jednak historickým vývojem konkrétní společnosti a jednak pronikáním vlivu ostatních výše uvedených faktorů do vzorců chování společenských skupin. Marketingové manažery v této souvislosti zajímá především životní styl a hierarchie hodnot v dané struktuře společnosti, jakož i její otevřenost k možným změnám.

Historicky formované kulturní vzorce, děděné z generace na generaci a tedy i obtížně měnitelné, marketingově prozíravá firma spíše respektuje nebo dokonce využívá k lepšímu poskytování hodnot svým zákazníkům. Ze společenských vlivů proniká do způsobu života nejvýrazněji technika, provázená současně touhou kompenzovat její vliv, a diferenciace společnosti, spojená s ekonomickým vývojem a s nerovnoměrným rozdělováním společenského bohatství.

Proměny, které proběhly u nás v posledních desetiletích, ovlivňují sociální a kulturní vzorce chování lidí (ve vztahu k marketingu) zejména v těchto směrech:

- k základním hodnotám patří zdraví, rodina, pracovní úspěch a seberealizace a stále více i materiální úroveň,
- začíná se rozvíjet orientace na zdravý způsob života,
- společnost je otevřena technickému pokroku a rychle se informatizuje,
- dochází k výrazné diferenciaci společnosti na sociální vrstvy, které budou mít specifické konzumní vzorce (u nejvyšší bude hrát významnou roli společenská prestiž),
- v souvislosti s uvedenými změnami se mění nároky na způsob bydlení, dopravy a trávení volného času.

Blíže se faktorům, ovlivňujícím spotřební a nákupní chování, věnujeme v části 3.5.

2.3.2 / TRHY A ZÁKAZNÍCI

Nejvýznamnějšími účastníky podnikatelského prostoru jsou samozřejmě **zákazníci**. Jejich potřeby, modely a procesy spotřebního a nákupního chování jsou středobodem zájmu každého marketingového pracovníka. Jsou zároveň základem pro rozdělení trhů do jejich cílových částí – segmentů, na které firma zaměřuje svou strategii. Těmto otázkám věnujeme pozornost v částech 3.4 a 3.5.

Základní odlišnosti existují především **mezi trhem spotřebním**, kde je hlavním aktérem jednotlivec nebo domácnost, **a trhem organizací**, který je rozdělován ještě na trh průmyslový, obchodní a státní.

Jinou dělicí čarou jsou trhy rozděleny na trhy výrobků a služeb. Avšak i na těchto trzích záleží především na tom, kdo je zákazníkem. Zda je to podnik – organizace nebo jednotlivec.

TRH SPOTŘEBNÍ

Na tomto trhu je cílem marketingové koncepce podniku jednotlivec – spotřebitel, po případě domácnost, kterou zastupuje.

Podniků, které operují na spotřebním trhu je podstatně méně než podniků na průmyslovém trhu, přesto to jsou právě potřeby tzv. konečných zákazníků,

které významně ovlivňují trh jako celek. Ačkoli se například rozvinul velmi rozsáhlý a výnosný průmysl syntetických vláken, byl to právě konzument, který rozvoji tohoto průmyslu postavil hráz a dosáhl určitého návratu k přírodním materiálům.

Chování spotřebitelů je velmi složitým procesem. Jeho výzkum se proto opírá o celou škálu metod a technik, kterým se – zároveň s výkladem procesu kupního rozhodování – věnujeme ve 3. kapitole.

TRHY ORGANIZACÍ

Do této skupiny patří zejména **průmyslové trhy**. Vysoká dělba práce, existující v současné společnosti, rozvětvila počet podniků, které nakupují výrobky nebo služby od subdodavatelů za účelem další produkce. Přesněji řečeno, tito představitelé průmyslového trhu nakupují především za účelem dalšího podnikání a tedy i tvorby zisku.

Marketingově orientovaný dodavatel těchto podniků musí proto myslet na jejich specifické potřeby, které se promítají například do nároků na parametry investičního zařízení i materiálových vstupů, do požadavků na určité platební podmínky atd.

Specifickými rysy je charakterizován celý komplex vztahů mezi dodavateli a odběrateli na těchto trzích. Zatímco mezi individuálními spotřebiteli a producenty existují zatím převážně vztahy nepřímé, zprostředkované tradičními obchodními cestami, na trhu organizací jde z větší části o přímé, osobní vztahy. Nejvýznamnějším marketingovým nástrojem, zejména na průmyslovém trhu, je proto vyhledávání a udržování těchto vztahů. Proč je tomu tak?

Trvalejší **vztahy mezi dodavateli a odběrateli** na těchto trzích umožní

1. systematickou spolupráci při vývoji materiálů a komponent v souladu s cíli finalisty,
2. vytvoření oboustranně výhodných dodacích podmínek,
3. větší vzájemnou důvěru a tím i jednodušší řešení běžných problémů,
4. větší stabilitu a plánovitost na obou stranách,
5. poskytování a užití služeb dodavatele v průběhu celého výrobního procesu,
6. poskytování zpětné vazby ze strany odběratele dodavateli a tedy možnost soustavného zkvalitňování jakosti a pohotovosti dodávek.

Je ovšem samozřejmé, že i na průmyslovém trhu jsou značné odlišnosti mezi zákazníky, a to zejména podle oboru a významu produktu pro odběratele. Jiná je situace dodavatele základních komponent nebo materiálů a jiná v případě dodávek zboží pro tzv. výrobní spotřebu nebo u některých služeb.

Je-li podnik například dodavatelem plechů na karoserie osobních automobilů pro automobilku Škoda-Volkswagen, opírá se samozřejmě o přímé vztahy. Je-li dodavatelem pracovních rukavic nebo montérek nebo dodavatelem

finančních služeb, musí se opírat o marketingovou politiku, která se více blíží politice typické pro spotřební trhy.

K nejvýznamnějším odlišnostem trhu organizací patří skutečnost, že **kupní rozhodování jsou racionálnější a že do nich často zasahuje více lidí.** Při koncipování marketingových nástrojů pro tyto trhy musíme tedy počítat s jeho specifickými rysy.

Trhy obchodních organizací mají spoustu rysů, které lze přirovnat průmyslovým trhům. I zde jde o vytváření oboustranně výhodných podmínek vztahů, vzájemné důvěry, a tím i o větší plánovitost a stabilitu. Výrobci, kteří využívají distribuce prostřednictvím velkoobchodní či maloobchodní sítě, volí často v rámci své strategie vhodný marketingový mix jak vůči konečným zákazníkům, tak vůči obchodním zprostředkovatelům.

Přebujelá koncentrace obchodních organizací do obchodních řetězců může ovšem na konkrétním trhu deformovat přirozené tržní prostředí na straně dodavatelů. Zde jsou pak na místě státní antimonopolní aktivity.

Mnohé z výše uvedených specifik trhu organizací platí **i pro státní trh,** reprezentovaný orgány veřejné správy a jejich zařízeními, armádou, policií apod. U všech významnějších obchodních vztahů jde o kolektivní rozhodování, posílené konkurzním řízením, jehož pravidla jsou upravena zákonem.

2.3.3 / KONKURENCE A DALŠÍ OVLIVŇUJÍCÍ SUBJEKTY

Poznání konkurence je pro marketingově koncipovanou firmu téměř stejně důležité, jako poznání potřeb, problémů a hodnot klientů. Umožňuje reálně odhadnout tržní šance a hrozby firmy a přijmout odpovídající postup. Z hlediska produktu jsou výchozími tyto otázky:

1. Do jaké konkurence vstupuje příslušný produkt?
2. Kdo je konkurentem, jaká je jeho síla, strategie a jakých marketingových nástrojů na trhu používá? V čem jsou jeho slabiny?

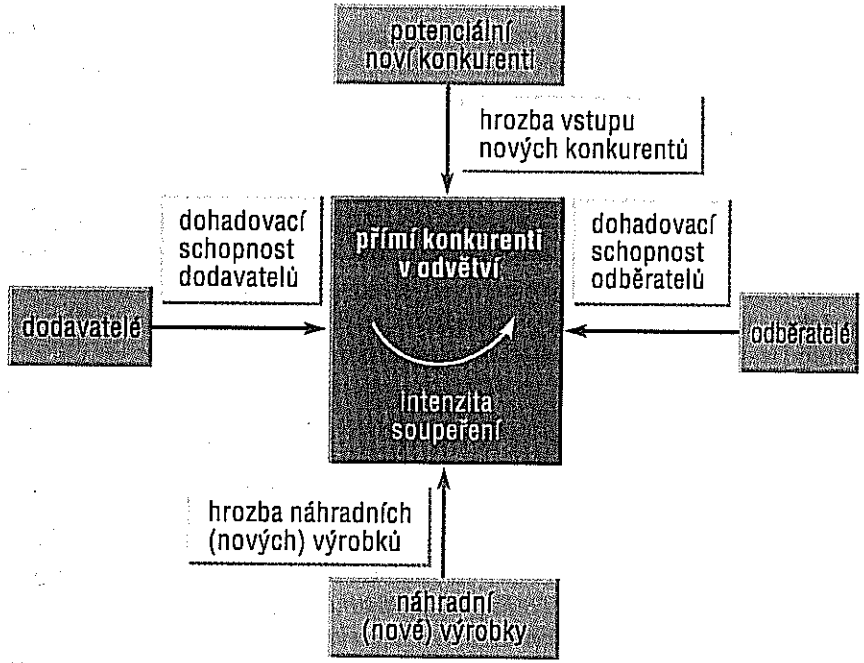
Firma může v zásadě volit mezi těmito základními vztahy vůči konkurenčním produktům:

- **Může usilovat o vyvolání potřeby na úkor produktů ze zcela jiných oborů.**
  Takováto záměna je zpravidla možná u předmětů zbytné povahy.
  Žena si například „udělá radost" tím, že si koupí buď nové šaty, boty, kosmetiku, knihu, bižuterii, nebo hezký doplněk do bytu.
- **Může usilovat o lepší uspokojení konkrétní potřeby v rámci určitého oboru.**
  V boji o nabídku zboží v sortimentu pochutin vstupují do konkurence například cukrovinky a čokoládové výrobky, dorty, lahůdky, káva, různé nápoje.

- **Může usilovat o větší uspokojení zákazníků v konkurenci s jinými značkami nebo výrobci srovnatelného produktu** (Coca Cola versus Pepsi Cola).

Je zřejmé, že do konkurenčního vztahu vstupuje i substituční produkt. Konkurenční prostředí v každém odvětví mimoto specificky ovlivňují další síly, jak nejnázorněji ukazuje schéma M. E. Portera (Porter M. E., 1996).

Porterův model konkurenčních sil 2.4



Podle Portera rozhoduje **o výnosnosti každého odvětví pět dynamických konkurenčních faktorů.** Především jsou to **přímí konkurenti** v daném odvětví. Vždy je ovšem nutno zvažovat i **nebezpečí vstupu nových konkurentů** a jak jsme již naznačili, **i vstupu náhradních (nových) výrobků,** které mohou určitou potřebu uspokojovat jiným způsobem. K dalším, jen zdánlivě indiferentním silám, patří **vliv dohadovací schopnosti dodavatelů a odběratelů.** Tyto tlaky pociťují zejména subdodavatelé komponent pro tržně významné výrobní firmy (například v automobilovém průmyslu) nebo firmy závislé na velkých distributorech. I když konstelace sil v každém odvětví je do značné míry daná, neznamená to, že firma nemůže přijmout natolik ambiciózní strategii, aby takovýmto tlakům aktivně čelila nebo se z nich vymanila (blíže

viz část 2.5). K dosažení co nejpříznivější pozice v daném prostředí využívá pak firma celého arzenálu svých marketingových nástrojů. Prvotním, základním konkurenčním nástrojem je ovšem informační připravenost firmy.

Jaké informace potřebuje podnik znát o svých přímých konkurentech v daném odvětví?

Potřebuje především

1. znát orientaci konkurentů na konkrétní trhy a jejich segmenty,
2. znát nabídku konkurentů, její přednosti a slabiny a postoje zákazníků k ní,
3. znát (odhadnout) sílu konkurence co do finančního zázemí, vybavenosti, výzkumu a vývoje, tržních vztahů, přístupu ke vstupům a informacím, image a především pak co do výkonů na trhu,
4. posoudit silné a slabé stránky marketingového mixu,
5. odhadnout možné záměry konkurence, její strategii i taktiku na trhu, například inovační a cenovou politiku.

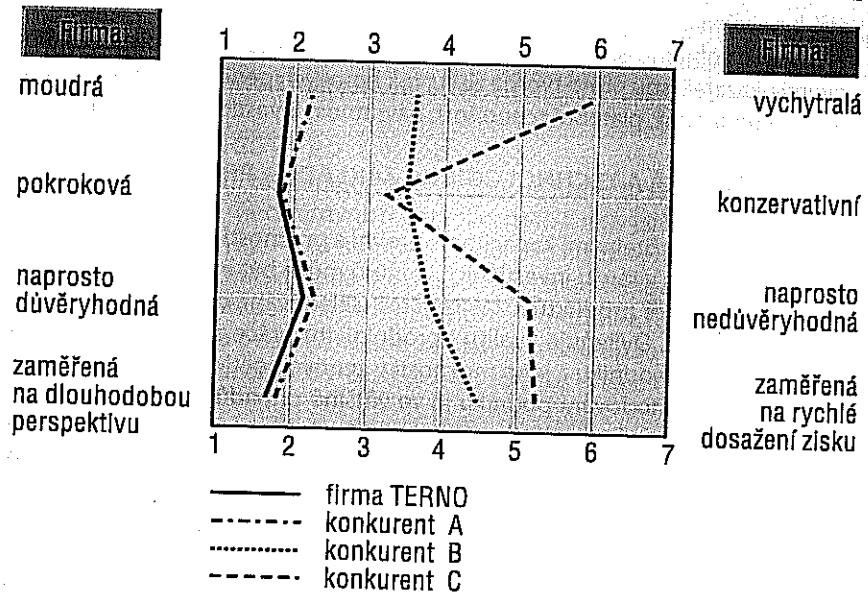
Získané údaje firma analyzuje v porovnání k údajům o svých vlastních výkonech, o svém potenciálu a možnostech. Není ovšem jednoduché všechny výše uvedené údaje získat. Většinou je nutno se opírat o pozorování aktivit konkurentů (užití komunikačního mixu, sledování informací z tisku, veletrhů, databází, katalogů, způsobu prodeje apod.) a o výsledky marketingového výzkumu u spotřebitelů, odběratelů i distributorů.

PŘÍKLAD

Srovnání image firmy TERNO s jejími konkurenty *(k pojmu image část 4.4)*
Emitent (vydavatel) cenných papírů TERNO (smyšlený název) si kladl otázku: Jak působíme na své zákazníky? V čem je síla a slabiny firmy a jejích konkurentů? Výsledky testu u současných a potenciálních zákazníků ukázaly na rozdíly ve vnímání jednotlivých firem. TERNO působí na trhu jako moudrá, pokroková a naprosto důvěryhodná firma. Konkurent A se svou image téměř blíží image daného emitenta a může jeho postavení na trhu ohrozit. Naproti tomu pozice konkurentů B a C není záviděníhodná (viz obr. 2.5).

Kromě uvedených aktérů mohou na trhu působit na rozhodování firmy **další vnější činitele.** Patří k nim zmíněné nadnárodní a mezinárodní instituce, různé neziskové organizace jako svazy spotřebitelů, ekologické společnosti, hygienické a zdravotní instituce a jejich členové (například lékaři), organizace podporující handicapované členy společnosti, vzdělávací a odborné organizace (například profesionální svazy), umělecké a kulturní společnosti, zájmové společnosti a kluby (například zahrádkáři), politické strany, místní občanské a další zájmové skupiny. Nelze pominout ani neformální vlivy aktérů ve sdělovacích prostředcích například z politického spektra, show businessu.

Image firmy TERNO v porovnání s konkurencí 2.5



Poznámka: Graf zachycuje průměrné výsledky kvalitativního výzkumu, při kterém dotazovaní hodnotili firmu TERNO a její hlavní konkurenty podle čtyř vybraných charakteristik na sedmistupňové škále (od nejpříznivějšího po nejméně příznivé hodnocení).

2.3.4 / VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ FIRMY (VNITROPODNIKOVÝ POTENCIÁL)

Předpokladem přijetí reálných marketingových cílů a prostředků je objektivní rozbor vnitřních sil firmy. Tento rozbor vychází nejprve ze zmapování všech činitelů, které ovlivňují úroveň vnitřního chodu firmy. V dalším kroku se hodnotí jejich síla nebo naopak slabiny (v rámci tzv. analýzy silných a slabých stránek firmy) a hledají se specifické přednosti podniku.

K nejvýznamnějším složkám vnitropodnikového potenciálu patří

- finanční situace a schopnosti,
- technická a technologická základna produkce a odbytu,
- zdroje vědecko-výzkumné a vývojové,
- surovinové a materiálové zdroje,
- zdroje lidské,
- úroveň řízení a organizace práce, schopnost vytvářet pozitivní vztahy uvnitř i navenek,
- marketingový potenciál.

FINANČNÍ SITUACE A SCHOPNOSTI

Finanční situace firmy a její schopnost zabezpečit potřebné finanční zdroje patří k nejvýznamnějším složkám vnitropodnikového potenciálu. Záleží přitom nejen na objemu prostředků, ale i na čase, ve kterém budou k dispozici. Důležitými ukazateli jsou proto tvorba zisku, tok hotových peněz (cash flow), dosavadní úvěrová zátěž, platební schopnost, návratnost investic, likvidita firmy.

TECHNICKÁ A TECHNOLOGICKÁ ZÁKLADNA PRODUKCE A ODBYTU

Je dána reálně využitelnými kapacitami, úrovní a pružností technologií a techniky, která je nebo v rámci investičních záměrů může být k dispozici jak v produkci, tak i na cestě produktů k zákazníkovi (skladování, doprava, distribuce, přenos informací). Ovlivňuje kvalitu i produktivitu práce a tedy i náklady na produkci a odbyt podniku a jeho možnosti v cenové politice.

Strategické rozhodování podniku je ve většině případů spojeno s nezbytností inovovat tyto zdroje. Nové tisíciletí tyto kroky nejen urychlí, ale kvalitativně změní směrem k větší automatizaci a zapojení nových komunikačních systémů a logistiky.

SUROVINOVÉ A MATERIÁLOVÉ ZDROJE

Tyto zdroje a jejich dostupnost za příznivé ceny představuje v některých oborech značnou konkurenční výhodu. Jako příklad lze uvést vazby kaolin-výroba porcelánu, vápenec-výroba cementu. Příznivost či nepříznivost tohoto faktoru však není jednou provždy dána. V návaznosti na volbě strategií, jimž se věnujeme v části 2.5, stále více stoupá význam marketingově řízené nákupní politiky, tzv. marketingu „proti proudu", resp. remarketingu. Spočívá v angažovaném hledání a prověřování dodavatelů, v řízení těchto pochodů a ve vytváření dlouhodobějších efektivních partnerských vztahů.

VĚDECKO-VÝZKUMNÝ A VÝVOJOVÝ POTENCIÁL

Spočívá ve vybavení podniku patenty (vlastními nebo získanými), zakoupenými licencemi, know-how a v úrovni vlastní výzkumné nebo vývojové základny. Vytváření a posilování silné stránky v tomto vnitropodnikovém činiteli umožňuje firmě rozhodovat se o eventuální inovační produktové strategii (viz 2.5).

LIDSKÉ ZDROJE A ÚROVEŇ ŘÍZENÍ FIRMY

Tyto složky uvádějí do pohybu všechny ostatní části vnitropodnikového potenciálu. Proto se získávání kvalitních lidských zdrojů a jejich permanentní výchově a motivaci věnuje stále více pozornosti. Významným faktorem úspěchu firmy je tzv. identita zaměstnanců, jejich ztotožnění s firmou, jejím posláním, hodnotovým žebříčkem a s jejími záměry.

Klíčový význam má pro firmu úroveň a systematický rozvoj schopností managementu podniku. V tomto rámci jde tedy i o zvyšování jeho marketingové koncepčnosti a o růst nároků na podnikové marketingové a obchodní kádry. Úroveň vedení podniku rozhoduje pak o dalším vnitřním činiteli úspěchu, a to o celkovém systému a kvalitě řízení firmy.

MARKETINGOVÝ POTENCIÁL

Není pochyb o tom, že marketingový potenciál firmy, tj. schopnost se marketingově chovat na všech úrovních podniku, patří k nejvýznamnějším vnitřním činitelům každé firmy. Proto mnohé poradenské firmy nebo kontrolní firemní útvary prověřují tuto schopnost s pomocí tzv. marketingového auditu. Blíže viz část 2.7. Konfrontace vnějších příležitostí, omezení a hrozeb s možnostmi vnitropodnikového potenciálu jsou základem marketingové situační analýzy, které věnujeme pozornost v části 2.6, a poté základem všech strategických rozhodnutí firmy.

2.4 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA

2.4.1 / OBSAH A CÍLE

Prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu je marketingová situační analýza. Spočívá v systematické a objektivní analýze

1. vývoje vnějšího okolí firmy,
2. jeho současného a cílového podnikatelského prostoru, tj. zákazníků, konkurence a dalších ovlivňujících subjektů,
3. vnitřního potenciálu firmy včetně výsledků jeho dosavadních obchodních a marketingových aktivit.

V rámci této analýzy firma posoudí svou pozici v konkurenčním poli, šance na trhu, i možná rizika, a ty porovná se svými možnostmi. Analýza mu pomůže stanovit reálné cíle a optimální prostředky k jejich dosažení. Situační analýza se opírá o výstupy z marketingového výzkumu a o vnitřní i vnější databáze (viz kapitola 3). Některým dílčím analýzám věnujeme pozornost v příslušných kapitolách (například analýzám produktu v kapitole 4), zde se zaměříme na nejužívanější komplexní analýzy. Při nich se často používají některé tržní charakteristiky, které shrnujeme v následující části.

2.4.2 / VELIČINY TRHU

Při kvantitativní analýze trhu se často používají pojmy tržní potenciál, kapacita – objem trhu, tržní podíl firmy. Co tyto pojmy vyjadřují?

TRŽNÍ POTENCIÁL představuje **nejvyšší možnou schopnost trhu přijmout určitý produkt za určité období pro uspokojení určité potřeby** (bez ohledu na konkrétní dodavatele a značky produktů). Odpovídá na otázku, kolik jednotek produktu (množství výrobků nebo objemu určitých výkonů) je nebo by bylo možno umístit na trhu – při daném nebo definovaném marketingovém úsilí a za daných podmínek. Lze jej vyjadřovat ve fyzických nebo peněžních jednotkách. Tržní potenciál je pak dán

- počtem potenciálních zákazníků,
- množstvím (objemem, hodnotou) produktů, které může kupující teoreticky zakoupit,
- ev. průměrnou cenou za produkt.

KAPACITA – OBJEM TRHU jsou veličiny, které kvantifikují **současný rozsah prodeje určitého produktu na daném trhu.** U významných položek se tato veličina celostátně sleduje statisticky, u některých komponent nebo u výrobků doplňujících hlavní výrobky (jako jsou například různé doplňky pro automobily), je možné ji od nich odvodit. K odhadu současné kapacity trhu lze dospět (zejména u zboží časté spotřeby) s pomocí níže uvedené rovnice.

Kapacita trhu = *VV* + *VK* + dovoz – vývoz

VV = rozsah vlastní výroby

VK = odhad rozsahu výroby konkurentů

Celostátní údaje o dovozu a vývozu významných položek zboží obsahují celní statistiky.

Existují ovšem obory, u nichž nelze odhad kapacity trhu, natož pak tržního potenciálu, provést bez kvantitativního průzkumu trhu. Odhad tržního potenciálu je mimoto mnohem složitější u produktů s dlouhou fyzickou a morální životností. Opírá se obvykle o zjištění

- počtu domácností nebo firem vybavených příslušným produktem (investičním zařízením),
- průměrného stáří a úrovně produktů, jimiž jsou domácnosti či firmy vybaveny,
- podílu nákupů pro první vybavení a pro obnovu v daném roce,
- stupně nasycenosti trhu a její horní hranice.

Při stanovení horní hranice nasycenosti je třeba vyloučit skupinu ne-spotřebitelů, například u sekaček na trávu domácnosti, nevlastnící zahradu. Známe-li trendy vývoje počtu domácností nebo potenciálních podnikatelských subjektů, je pak možno prognózovat celkový vývoj tržního potenciálu (ovšem s přihlédnutím k dalším faktorům).

TRŽNÍ PODÍL FIRMY je další významnou veličinou, o kterou se opírá marketingová situační analýza. Vyjadřuje se podílem prodeje příslušného firemního produktu na daném trhu v procentech, a to v porovnání k podílům hlavních

konkurentů. Po odhadu celkového tržního potenciálu nebo po zjištění celkové kapacity trhu určujeme tedy podíl vlastní firmy vzhledem ke konkurenci. Tržní podíl podniku je významným ukazatelem jeho pozice na trhu.

PŘÍKLAD

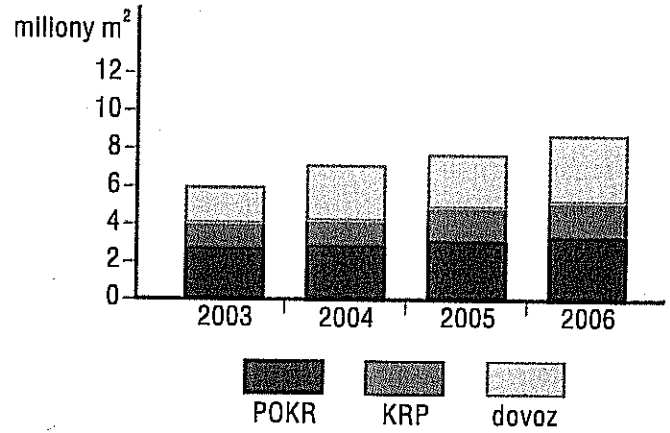
Jaký podíl má na českém trhu tapet firma POKR?

Na českém trhu tapet (smyšlený příklad) vstupují do konkurence především firmy POKR a KRP a pak dovozci těchto materiálů. Při analýze trhu byla nejprve vypočtena celková kapacita trhu pomocí údajů o dovozu a vývozu tapet a údajů o tuzemské produkci v letech 2003 až 2006. Výpočet podílu hlavních aktérů na trhu v uvedených letech byl pak již snadný. Údaje jsou v mil. m² a v %.

	2003	2004	2005	2006
POKR	2,69	2,88	3,27	3,51
KRP	1,36	1,34	1,50	1,70
Dovoz	1,83	2,98	3,01	3,42
Celkem kapacita trhu	5,88	7,19	7,78	8,63
Vývoj kapacity trhu v %	100,00	122,20	108,20	110,90
Vývoj podílu POKR na trhu v %	45,74	40,00	42,00	40,10

Graficky vyjádřeno:

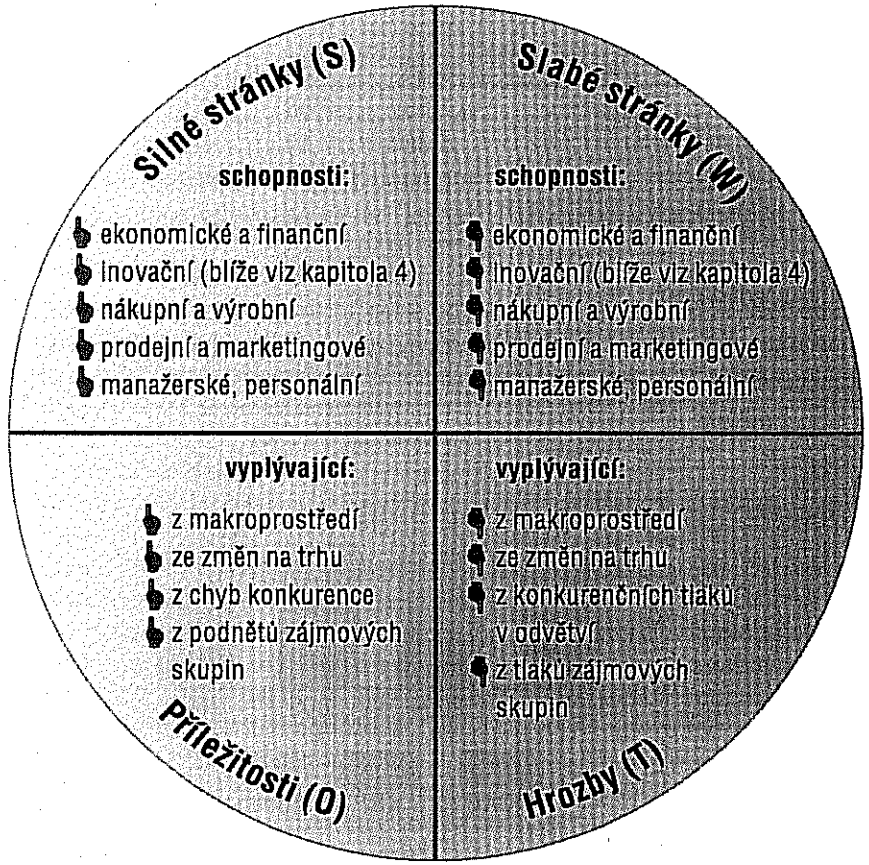
Tržní podíly na trhu tapet 2/6



2.4.3 / KOMPLEXNÍ ANALÝZY

Komplexní analýzy vycházejí samozřejmě z rozboru informací o všech významných komponentech, ovlivňujících chování firmy. Jejich zdrojem je marketingový informační systém firmy, opírající se o vstupy marketingového výzkumu (kapitola 3). V dalším textu seznámíme čtenáře s některými nejčastěji užívanými komplexními situačními analýzami, zejména s tzv. SWOT analýzou a analýzou podnikatelského portfolia. Zájemce o poznání jejich širší palety odkazujeme na citovanou literaturu. Dílčími analýzami, týkajícími se trhu, zákazníků a jednotlivých marketingových nástrojů (například analýzou životního cyklu produktu), se zabýváme v dalších kapitolách.

Příklad obsahu SWOT analýzy 2.7



SWOT ANALÝZA

V současné praxi se k celkovému zhodnocení východisek podniku často používá metody analýzy silných a slabých stránek podniku a jeho tržních příležitostí-šancí a hrozeb-rizik. Metoda je zkráceně nazývána **SWOT analýzou** z anglického Strengths-Weaknesses and Opportunities-Threats Analysis. Tržní příležitosti a rizika se většinou hodnotí pomocí různých metod marketingového výzkumu, zaměřeného na konečné zákazníky i distributory, event. se odhalují s pomocí heuristických metod (prognostických kreativních postupů). Hodnocení silných a slabých stránek firmy se opírá o různé vnitropodnikové analýzy, například o analýzy hodnotových řetězců (viz 4.3.2).

Silné a slabé stránky firmy je možno hodnotit i s pomocí kriteriálních tabulek, kdy je každému kritériu přidělena určitá váha a pak následuje bodové ohodnocení podle zvolené stupnice. Každá z položek má svou vypovídací schopnost, můžeme však provést i celkové zhodnocení firmy a porovnávat jeho výsledky v čase a s konkurencí.

Úspěch firmy závisí na tom, nakolik tato firma dokáže využít vznikající příležitosti a své silné stránky a na tom, jak zvládne eliminaci svých slabin a předejít případným hrozbám. Klade si proto otázky **na hlavní faktory úspěchu:**

- Kterých příležitostí využít?
- Které silné stránky využít, dále posílit nebo udržet?
- Které slabiny odstranit a jak (nelze-li, jak je kompenzovat)?
- Kterým hrozbám předejít a jak (nelze-li, jak jim čelit)?

Podle kombinace faktorů síly či slabosti firmy a očekávaných příležitostí či hrozeb může firma zvolit – podle svých výchozích vnějších a vnitřních podmínek – adekvátní strategii a další kroky, například s pomocí schématu MINI-MAXI. (Podle Tomka J., 1998)

Silné stránky/výhodné příležitosti = strategie MAXI-MAXI
➢ Ofenzivní, útočná strategie
➢ Aktivizace všech složek interního potenciálu
➢ Posilování postavení na trhu (růst nebo stabilizace) a image firmy
➢ Aktivní operativní plán

Silné stránky/hrozby = MAXI-MINI
➢ Využití silných stránek k čelení hrozbám
➢ Ochrana dosažených výsledků a udržování věrnosti zákazníků
➢ Vytváření rezerv
➢ Příprava ofenzivy na období odlivu hrozeb

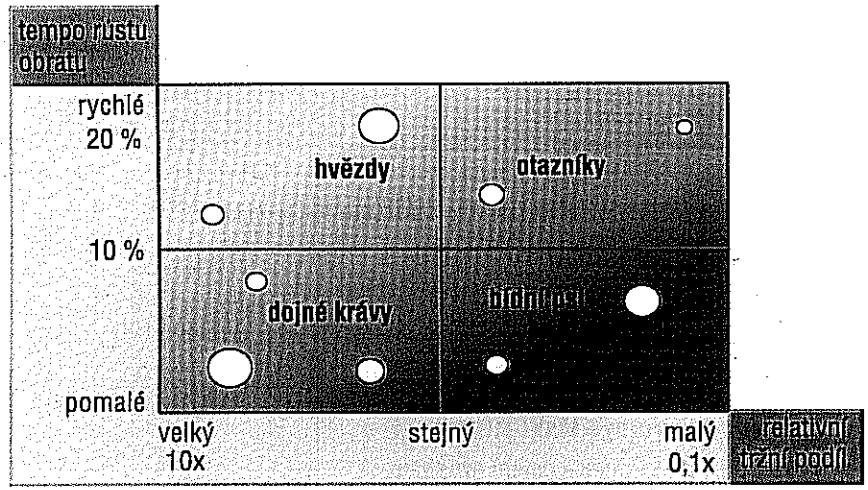
Slabé stránky/příležitosti = MINI-MAXI
➢ Kroky k odstranění (zmenšení) slabin
➢ Vyhledání vhodné kooperace či partnerství

Slabé stránky/hrozby = MINI-MINI
➢ Vyhledání vhodné kooperace či partnerství
➢ Hledání příležitostí na jiných trzích nebo v tržních mezerách
➢ Defenzivní strategie, ústup

PORTFOLIOVÁ ANALÝZA

Portfoliová analýza je pomůckou k posouzení podnikatelského prostoru pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky (viz 2.7.1) nebo pro jednotlivé výrobkové řady či produkty. Nejznámější portfolio BCG pochází z dílny Boston-Consulting Group. Šance jednotlivých produktů, výrobkových řad nebo strategických podnikatelských jednotek (SPJ), které se jejich produkcí a prodejem zabývají, se v tomto portfoliu posuzují podle dvou významných faktorů úspěšnosti: podle míry růstu obratu na trhu a podle tržního podílu (resp. podle vztahu tohoto tržního podílu k podílu hlavního konkurenta).

Portfoliová analýza 2.8



Vodorovná osa představuje relativní tržní podíl (v logaritmickém měřítku) a osa svislá tempo růstu obratu. Autoři rozdělili portfolio do 4 kvadrantů, kterým byly pro zjednodušení přisouzeny určité názvy a charakteristiky.

OTAZNÍKY

Do tohoto kvadrantu náležejí produkty nebo strategické podnikatelské jednotky (SPJ), jejichž pozice v konkurenčním poli není zatím nejpříznivější, vyznačují se však prudkým tempem růstu obratu. Většinou jde o výrobky ve stadiu zavádění na trh nebo o divize, které za jejich prodej odpovídají. Aktivity zařazené mezi otazníky vyžadují značné finanční vstupy, ale představují šance do budoucnosti. Soustavný výzkum trhu musí pomoci k rozhodnutí, zda do těchto aktivit dále investovat nebo je včas stáhnout.

HVĚZDY

Hvězdami jsou nazývány produkty či SPJ s nejlepšími obchodními výsledky jak co do tempa růstu, tak co do podílu na trhu. Dosažení i udržování těchto výsledků je rovněž finančně náročné, současně však přinášejí tyto hvězdy vysoké zisky, s nimiž bude možno počítat i v dalším stadiu, kdy přejdou do kvadrantu dojných krav.

DOJNÉ KRÁVY

Produkty a činnosti, které se vyznačují vysokým tržním podílem, i když tempa přírůstků dosaženého obratu začínají klesat, jsou zařazovány do kvadrantu dojných krav. Bývají hlavní oporou firmy, neboť přinášejí vysoké efekty, aniž by vyžadovaly další větší finanční vklady. Umožňují tak podporovat rozvoj nových aktivit, případně i ztráty z útlumu neziskových produktů či jednotek.

Pro firmu je však nebezpečím, zahledí-li se do těchto produktů natolik, že podcení včasný vývoj aktivit nových.

BÍDNÍ PSI

Tento kvadrant náleží produktům a jednotkám, které postupně končí svou komerční dráhu. Tempo růstu jejich obratu se zpomaluje a podíl na trhu dokonce klesl pod úroveň konkurence. Záleží na výsledcích průzkumu trhu a na celkové finanční rozvaze, jak dlouho se vyplatí příslušné produkty či aktivity udržovat na trhu a podporovat je zesílenou marketingovou politikou.

Jak je z výkladu zřejmé, jednotlivé produkty a podnikatelské aktivity mění postupně svou pozici v portfoliu, většinou od otazníků až po fázi „bídných psů". Analýzy dosavadního a pravděpodobného budoucího vývoje těchto pozic jsou velmi dobrým základem pro stanovení marketingových cílů a strategií, jakož i pro alokaci zdrojů.

Portfoliové analýze BCG bývá vytýkáno, že bere v úvahu pouze vztah dvou tržních charakteristik. Setkáme se proto též s užitím komplexnějšího portfolia firmy GE, vypracované poradenskou firmou McKinsey. Konkretní strategii pak může firma hledat podle svého umístění na devíti polích portfolia, dané konkurenční pozicí firmy a „atraktivitou" daného trhu. Přitom atraktivita trhu i kon-

kurenční pozice firmy vycházejí ze zhodnocení celého souboru kritérií. (Blíže k portfoliovým analýzám Kotler P.,1991, Meffert H., 1996 aj.).

Snaha marketingových odborníků se ovšem zaměřuje nejen na rozšiřování informačních vstupů do tržních analýz, ale i na zvýšení jejich dynamičnosti. Důležitým podkladem firemního rozhodování jsou proto též **prognostické metody a různé rozhodovací modely**. Lze je rozdělit do dvou základních skupin.

Intuitivní metody se opírají o subjektivní vyjádření a odhady například expertů v určitém oboru, managementu firmy, obchodních zástupců. K těmto metodám patří tzv. brainstorming a jeho písemná podoba brainwriting, usilující o kreativní či vizionářské vyjádření vybrané skupiny odborníků. Dále je to například Delfská metoda, při které se vize odborníků navzájem konfrontují v několika kolech, metoda psaní scénářů budoucího vývoje aj.

Do druhé skupiny tzv. **systematických metod** můžeme zařadit metody, opírající se o matematické a matematicko-statistické postupy, o metody teorie her, shlukové analýzy, časoprostorové projekce a další. Zájemce o prognostické metody odkazujeme na specializovanou literaturu.

Zkušenosti z praxe ukazují, že každá z uvedených metod má své slabiny a že je proto nutná jejich kombinace a kombinace s výsledky dalších metod marketingového výzkumu.

Intuitivní metody mohou přinášet řadu postřehů, námětů a předpokladů (například v rámci zmíněného inovativního marketingu), jejich reálnost je však třeba zvažovat či ověřovat. **Systematické metody** jsou zase závislé na úrovni vstupních údajů. Analýzy, vycházející z časových řad, jsou zatíženy minulostí, takže bez určité korekce se v současné převratné době neobejdeme. V případě různých modelů lze chybovat naopak subjektivním nastavením vlivu konkrétních činitelů.

Nové možnosti předvídání a klasifikace chování zákazníků s využitím výše uvedených i dalších metod přinášejí nové trendy marketingu, které naznačujeme v části 2.8.

K jednotlivým prognostickým metodám blíže viz například Šulc O., 1976, Bárta V.,1990, Tomek J., 1998.

2.5 STRATEGICKÝ A OPERATIVNÍ MARKETINGOVÝ PLÁN

2.5.1 / OBSAH A FUNKCE MARKETINGOVÝCH PLÁNŮ

Radikální technologické a sociální proměny posledního čtvrtstoletí naléhavě vyžadují i zásadní změny v chování podnikatelských subjektů. Rostou nároky

na pružnost v přizpůsobování se probíhajícím změnám a na dlouhodobou připravenost na tyto změny. Zvýšila se proto i váha strategického plánování.

Vztahy mezi firemním strategickým plánováním a strategickým marketingovým plánem jsme naznačili již v části 2.1. Ve firmách s úzkým oborovým zaměřením tyto plány většinou splývají. Složitější situace nastává, musí-li vedení firmy s širším záběrem rozhodovat o tom, které obory více či méně rozvíjet a na které trhy je zaměřovat. Musí pak na základě situační analýzy východisek rozhodnout o alokaci prostředků pro konkrétní obory, eventuálně i o výběru trhů.

Podívejme se nyní blíže na funkci jednotlivých plánů. Vycházíme přitom především z H. Mefferta (Meffert H., 1996).

Co je úkolem strategického marketingového plánu?

1. **Zhodnotit východiska firmy** (strategické podnikatelské jednotky-SPJ).
2. **Určit trhy** (části trhu – tržní segmenty), na které se firma či SPJ zaměří (není-li stanoveno ve firemním plánu).
3. **Určit cíle** na daném trhu (v jeho částech), tj. co, v jakém oboru (produktu) a časovém horizontu chce firma dosáhnout.
4. **Určit vhodnou strategii**, tj. jak na to firma půjde. (Viz 2.5)
5. **Konkretizovat tuto strategii** vůči jednotlivým subjektům trhu. (Viz 2.5)
6. **Zpracovat rozpočet** na realizaci a kontrolu plánu.
7. **Zpracovat harmonogram realizace a kontroly, stanovit zodpovědnost.**

Nemá-li strategický marketingový plán zůstat pouhou vizí, musí být následně rozpracován do operativního marketingového plánu a současně na všechny řídicí úrovně firmy či SPJ (viz jeho iniciační funkce na obr. 2.1).

Co je úkolem operativního marketingového plánu?

1. **Zhodnotit dosavadní výsledky marketingového mixu** a porovnat je s konkurencí.
2. **Formulovat cíle pro jednotlivé nástroje marketingového mixu** (odvozené z cílů a strategií strategického marketingového plánu).
3. **Určit konkrétní způsob užití** (užívá se též pojmu strategie) **těchto nástrojů.**
4. **Zpracovat rozpočet.**
5. **Zpracovat prováděcí program** (harmonogram, zodpovědnost, kontrola).
6. **Zpracovat plán alternativních opatření** (podle výsledků plnění výchozího plánu).

2.5.2 / ZABEZPEČENÍ A KONTROLA MARKETINGOVÝCH PLÁNŮ

Při každém plánování probíhá boj mezi množstvím informací a analýz na straně jedné a časovým tlakem na straně druhé. Pro marketingového pracovníka může být určitou útěchou, že jde o nepřetržitý proces, při kterém má příleži-

tost tržní situaci stále lépe poznávat a marketingová rozhodnutí zdokonalovat. Chybná strategická rozhodnutí mohou být ovšem pro každého podnikatele kritická.

Strategické plánování musí vždy vyústit v závěr, jak zvolené strategie zajistit lidskými zdroji, potřebnými technologiemi, kapacitami nebo technikou, ev. zakoupením know-how, partnerstvím atd.

Veškerá potřeba zdrojů souvisí ovšem s celkovým finančním řízením podnikatelského projektu. Vždy je přitom třeba posoudit

- objem vložených prostředků,
- jejich návratnost,
- rozsah rizika.

Stejně tak důležitou součástí operativního marketingového plánu, tedy především plánu marketingového mixu, je rozpočet nákladů. Mnohé podniky se snaží sledovat vývoj marketingových nákladů ve vztahu k dosaženým efektům. Naráží se přitom na problém, že mezi těmito veličinami často neexistuje přímá úměra. Osvědčuje se sledování těchto nákladů v určitých limitech.

Základem účinné kontroly je ovšem splnění těchto pěti kroků:

1. stanovit kvantitativní kontrolní veličiny – co má být dosaženo (obrat podle produktů, segmentů a důležitosti zákazníků, zisk podle produktů a trhů, podíl na trhu/trzích, podíl informovaných nebo spokojených zákazníků, náklady na jednotlivé nástroje, kritéria účinnosti reklamy atd.),
2. sledovat dosahované hodnoty,
3. srovnávat cílové hodnoty s dosaženými,
4. analyzovat příčiny odchylek,
5. učinit opatření podle zjištěných odchylek.

Následuje, jak je zřejmé z obr. 2.2, realizace strategického i operativního marketingového plánu a jeho kontrola. Těmito kroky ovšem celý postup nekončí. Permanentní změny na trhu vyžadují soustavné ověřování vývoje situace, zpřesňování nebo přijímání nových plánů atd. Podmínkou úspěchu všech kroků marketingového řízení jsou tedy zpětné vazby mezi firmou a tržními subjekty.

2.6 MARKETINGOVÉ CÍLE A STRATEGIE

2.6.1 / STANOVENÍ STRATEGICKÝCH MARKETINGOVÝCH CÍLŮ

Stanoví-li si kterýkoli student či manažer za cíl, že dobře zvládne tuto učebnici marketingu, má mnohem větší předpoklady, že se mu to podaří, než když to ponechá náhodě. Stejně tak prvním předpokladem úspěchu marketingového řízení je stanovení cílů, kterých má být obchodní a marketingovou činností podniku dosaženo.

Jak ovšem přijmout správné marketingové cíle? Racionálním podkladem je v prvé řadě marketingová situační analýza a cíle firmy jako celku. Nelze ovšem zanedbat ani význam intuitivního myšlení, rozvíjeného například při cílevědomě vedených diskusích ve vedení nebo kreativním týmu firmy na téma firemní strategické záměry a možnosti.

Inspirativní přístup napomáhá novým pohledům při tvorbě cílů.

Cíle ovšem musí být v další fázi verifikovány a formulovány tak, aby byly

- věcné a časově vymezené,
- realistické, prosté omylů a vzájemně si neodporující,
- snadno kontrolovatelné.

Základem kvantitativních obchodních a marketingových cílů jsou podnikové ekonomické a finanční cíle jako na příklad návratnost investice, zisk, rentabilita, cash flow atd. Základem kvalitativních marketingových cílů bývá formulace hlavního poslání podniku, odrážející se v cílovém image podniku (kým chce podnik v očích zákazníků být).

Vlastní tvorba marketingových cílů se opírá zejména o tento blok otázek:

A. Které trhy (části trhu, tržní segmenty, cílové skupiny) budou předmětem zájmu firmy (SPJ)? › **Cílové trhy a účastníci trhů**
B. Co má být u nich dosaženo? › **Obsah cílů**
C. Kolik můžeme u cílových účastníků trhu získat? › **Cílový efekt**
D. Kdy bude tohoto výsledku dosaženo? › **Cílové období**

Příklady kvantitativních obchodních a marketingových cílů pro cílový trh a daný časový úsek:

- cílový vývoj prodeje a zisku,
- cílový tržní podíl a pozice v konkurenci,
- cílový vývoj prodeje a zisku na výrobek.

Příklady kvalitativních marketingových cílů:

- zvýšení, vytvoření, posílení nebo změna image firmy,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení informovanosti a preferencí u zákazníků apod.

Přestože jde v tomto případě o skutečnosti kvalitativního rázu, cíle se pokud možno kvantifikují. Například v současné době zná značku kosmetiky Alice 15 % žen. Marketingový cíl: zvýšit informovanost o této značce do konce příštího roku o 10 %.

2.6.2 / ZÁKLADNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

Zatímco tedy při formulaci cílů hledá firma odpovědi na otázky Kdo? Co? Kolik? a Kdy?, výběr marketingové strategie usiluje, jak jsme již uvedli, o nalezení co nejúčinnější cesty k jejich dosažení, a tedy o získání odpovědi na otázku: Jak vytčených cílů dosáhnout?

Marketingová strategie je proto konkrétní koncepcí firmy, promyšleně řešící způsob uspokojení zákazníků v rámci predikovaného vnějšího prostředí a podnikatelského prostoru, a to zejména ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Tato firemní marketingová strategie vychází ovšem z reálných podnikových zdrojů a možností jejich mobilizace.

Dynamické konkurenční prostředí spojené mimo jiné s globalizací podnikatelských aktivit přispělo k formulování velkého množství možných marketingových strategických přístupů. Věnuje jim pozornost řada autorů. O určitou systemizaci se opírá H. Meffert (Meffert H., 1996.)

V této publikaci uvádíme jednoduchý přehled.

Ke strategickým marketingovým rozhodnutím patří především

1. **volba oborů a trhů nebo jejich částí** (ať už jde o rozhodování na úrovni vedení firmy nebo SPJ),
2. **volba cílové pozice na trhu,**
3. **rozhodnutí o vztahu produkt/trh,**
4. **rozhodnutí o vztahu k tržním subjektům.**

Volba obor/trh	
podle zaměření firmy	podle cílového trhu a jeho pokrytí
➢ technologie (například výroba/prodej ložnic)	➢ země, region
➢ poslání (například péče o dobré spaní)	➢ celý trh, vybrané segmenty, tržní výklenek (1 segment)

Volba cílové pozice na trhu
➢ vstup na trh, růst prodeje, udržení se na trhu, ústup

ROZHODNUTÍ O VZTAHU PRODUKT/TRH

Produkt je nejvýznamnější součástí marketingového mixu a proto tržní politika s ním spojená patří ke strategickým rozhodnutím firmy. Možnosti strategické volby nejlépe vyjadřuje Ansoffova matice na následující straně.

V případě, že má firma v úmyslu zvyšovat obrat na stávajícím trhu se současnou nabídkou (tzv. penetrace), musí ovšem zvolit takový mix ostatních marketingových nástrojů, aby bylo dosažení tohoto záměru reálné. Další alternativou je, zejména jsou-li možnosti na stávajícím trhu vyčerpány, proniknout se současnou nabídkou na nové trhy, anebo se rozhodnout pro inovaci produktu(ů). Novým cílovým trhem zde může být, jak jsme již výše naznačili, nejen nový trh z hlediska geografického, ale i segmentačního. Penetrace na současném trhu představuje nejmenší riziko, druhé dvě alternativy riziko

střední. S největším rizikem je spojena tzv. diverzifikace. Jde o strategické rozhodnutí začít podnikat se zcela novým produktem na novém trhu.

TRHY	PRODUKTY	
	současné	nové
současné	hlubší pronikání = penetrace	vývoj nového produktu = inovace
nové	rozšíření trhu	diverzifikace

Zdroj: Ansoff H. I., 1966

ROZHODNUTÍ O VZTAHU K TRŽNÍM SUBJEKTŮM

S hlavními tržními subjekty jsme se seznámili v části 2.3.3. Jde především o zákazníky a konkurenty, ale i zprostředkovatele odbytu, dodavatele a různé zájmové skupiny. Obecně řečeno, podle dynamiky prosazování vybrané strategie vůči nim lze rozlišovat strategie ofenzivní, stabilizační nebo defenzivní. Strategie zaměřené na odběratele/zákazníky bývají označovány **za strategie stimulace trhu.** Pokud jde o strategie vůči konkurentům, přidržíme se pojmu **konkurenční strategie.**

Trh a zákazník jsou z marketingového pohledu rozhodujícím předmětem a cílem podnikatelských snah. Proto jsou též strategie stimulace trhu obvykle základem celkové strategické orientace podniku. Zpravidla se volí mezi následujícími dvěma orientacemi:

1. orientace na zvyšování preferencí,
2. orientace na příznivou cenu produktu (cena/množství).

Rozhodne-li se firma pro strategii růstu preferencí zákazníků, musí své aktivity zaměřit na to, aby soustavně zvyšovala spokojenost zákazníků, tj. poskytovala jim stále větší hodnoty. Zabývá se proto systematicky růstem jakosti produktů, zvyšováním úrovně doprovodných služeb, ale i zkvalitňováním všech vztahů s klienty i veřejností. V podstatě jde o hledání konkurenční výhody zejména v těchto atributech:

- jakost produktu v širokém smyslu tohoto slova (kvalita, technická úroveň, inovační stupeň, nový/lepší způsob uspokojení potřeby, servis, záruky, respektování ekologických požadavků apod.),
- značka, image firmy a produktu,
- šíře nabídky,
- dostupnost a pohodlí při nákupu,
- doprovodné služby.

Při orientaci na cenovou výhodnost se marketingový mix podniku opírá zejména o cenovou politiku. Základem je dlouhodobá, soustavná a systematická redukce nákladů v celém řetězci tvorby hodnot, tj. při nákupu surovin, výrobě, řízení i distribuci. Dalším opěrným bodem této strategie je masová výroba, založená na nízkém zisku z prodané jednotky, avšak velké mase zisku.

Rozporné postoje jsou k tzv. smíšeným strategiím, při kterých se podnikatel snaží obstát v konkurenčním boji jak kvalitou, tak i cenou. Řadě japonských firem se tato strategie vyplatila. Není-li však tato strategie dobře komunikačně zvládnuta, může narazit na určité bariéry u zákazníků („Může být tak levný produkt opravdu kvalitní?").

KONKURENČNÍ STRATEGIE

Při volbě konkurenční strategie firma řeší, do jaké pozice chce vůči konkurenci v daném odvětví a na příslušném trhu vstupovat. Vychází přitom ze situace na trhu, z ocenění svých sil a z poznání či odhadu sil i záměrů konkurence. Ve většině konkurenčních strategií jde o hledání příznivé pozice v rámci tržní soutěže. Stále častěji je však možno se setkat i se strategiemi kooperačními (například spojování při nákladově náročném výzkumu a vývoji, joint vetures, licence), které pro trh představují progresi, nejsou-li v rozporu s antimonopolními předpisy.

Nejpřehlednější členění soutěžních konkurenčních strategií podle našeho soudu nabízí Porter M. E. (1996). V zásadě jde o čtyři možné volby, které představují kombinaci mezi pokrytím trhu a nabízenou konkurenční výhodou (orientace na zvyšování preferencí nebo na příznivou cenu produktu). Volba této konkurenční výhody vlastně předjímá zaměření výrobkové a cenové politiky.

Konkurenční strategie podle Portera (s doplňky podle Mefferta H., 1996)

POKRYTÍ TRHU	KONKURENČNÍ VÝHODA	
	nižší náklady	odlišnost nabídky
široké pokrytí (celý trh, více segmentů)	I. vůdčí postavení v nízkých nákladech – agresivní cenová strategie	jedinečnost nabídky, diferenciace – vůdcovství v kvalitě či originalitě nabídky II.
úzké pokrytí (ohnisko, výklenek, nika, tržní mezera)	nízké náklady – strategie nízké ceny díky specializaci III.	jedinečnost nabídky – specializace produktu pro dílčí trh IV.

První z kvadrantů je strategií silných firem, které si již získaly příznivou, možná vůdčí pozici na trhu. Opírají se **o výhodné zdroje,** například o patentované technologie, mimořádný přístup k surovinám, velkovýrobu, levné pracovní síly. Získávání a udržování řady výhodných zdrojů (mezi něž patří i možnost amortizace vysokých nákladů na výzkum a vývoj) je umožněno širokým tržním záběrem. „Putování" firem za levnými pracovními silami se v souvislosti s globalizačními procesy stalo mocnou zbraní této strategie.

Ke snižování nákladů a cen produktů se stále častěji využívá hodnotové analýzy, mnohdy s pomocí Porterových hodnotových řetězců (blíže viz 4.3.1).

Většina tržních aktérů, působících v širším tržním prostoru, se ovšem opírá **o strategii odlišení se** od hlavních konkurentů určitou věcnou konkurenční výhodou a poskytováním celkově vyšší hodnoty pro zákazníky. Nabídka určité konkurenční výhody a vytvoření vlastního charakteristického profilu produktu je na dnešním rozvinutém a reklamou soustavně zpracovávaném trhu již téměř nezbytností. Čím větší odlišení, tím je strategie nákladnější, má však větší šance na úspěch – přináší ovšem i větší rizika, která je třeba eliminovat kvalifikovaným marketingovým výzkumem a zaměřením marketingového mixu. Do skupiny strategií tohoto druhého kvadrantu lze zařadit i strategické přístupy tzv. inovativního či guerillového marketingu. Klasický marketing, jak jsme uvedli, vychází z vymezení trhu a oboru podnikání a hledá v daném rámci konkurenční výhodu v souladu s vývojem potřeb zákazníků.

Inovativní marketing se opírá především o tvůrčí přístup. Objevuje nové potřeby, nové možnosti užití, nové skupiny spotřebitelů apod. Tak vznikly například internetové kavárny, dámské holicí strojky, služba rychlého občerstvení pro motoristy Drive through aj. (blíže viz Kotler P., 2005). Kreativní přístup se ovšem netýká pouze produktu, ale i všech ostatních marketingových nástrojů. Obdobně se o vysokou kreativitu opírá i tzv. **guerillový marketing,** jehož autor J. C. Levinson doporučuje mimoto proměnit slabinu konkurenta ve svou výhodu a trpělivě a cílevědomě zkoušet řadu odlišných způsobů až do nalezení toho nejúčinnějšího (Veselá, J.: Tajemství guerillového marketingu. Marketing Magazine, 6/2005).

Strategie zaměřené na úzkou část trhu (ohnisková strategie, strategie tržní mezery, tržního výklenku) nejsou ani degradující ani nevýhodnou strategií. Vycházejí pouze ze skutečnosti, že pro firmy, obsluhující široký trh, nebývá výhodné řešit specifické problémy určité části trhu. I když výklenkové strategie využívají často v současném, nadnárodními řetězci ovládaném trhu spíše menší nebo střední firmy, mnohé z nich se prostřednictvím této strategie dopracovaly k vysokým efektům i tržním pozicím. Jako příklad lze uvést firmu Johnson and Johnson, původně se zaměřující pouze na dětskou kosmetiku. Nyní je již firmou pokrývající široký trh kosmetikou s příznivým PH.

I u výklenkové strategie lze rozlišit opět dvě varianty. Strategie, opírající se o jedinečnost nabídky, využívá možnosti koncentrovat se co nejhlouběji na řešení problémů vybraného segmentu a tím poskytovat svým zákazníkům

vyšší hodnotu. Strategii nižší ceny může přitom firma zvolit díky specializaci na jednotlivý segment, která sama o sobě mnohdy vede ke snižování nákladů. Firma může též spořit náklady na straně odběratele specializovaným systémem dodávek, servisu ap. Při výběru cílového výklenku je třeba analyzovat pravděpodobný směr vývoje trhu (jeho diferenciaci), posoudit možný rozsah výklenku a šance na jeho úspěšné obsazení a využití a poté zvolit adekvátní strategii a marketingový mix. Autoři Tomek G. a Vávrová V. (2001) považují strategii tržního výklenku v současné globalizované nabídce za strategii nového tisíciletí.

Dalším známým členěním konkurenčních strategií je členění P. Kotlera podle pozice a intenzity působení firmy na trhu, a to na

- vůdce trhu,
- vyzyvatele,
- následovatele,
- výklenkáře.

Při tomto členění P. Kotler přesněji monitoruje pozici firmy v konkurenčním prostředí a na rozdíl od M. E. Portera neřeší nástroje, kterými chce firma této pozice dosáhnout, tj. například zda silnou pozicí v nákladech (cenou) či lepší nabídkou, která musí být často spojena s významnějšími inovacemi produktů.

K napodobování úspěšných konkurentů dochází často, protože cesty k novým produktům jsou náročné. Následovatelé ušetří náklady na výzkum, vývoj a počáteční zpracování trhu a chtějí se „přiživit" na efektech inovátora. Mohou proto vstupovat na trh s nižšími cenami. Vysoká prestiž vůdčí firmy je však obvykle nutí i k některým dostupným zlepšením. Strategie výklenkáře se, jak vidno, shoduje s Porterovými ohniskovými strategiemi.

STRATEGIE VŮČI OSTATNÍM SUBJEKTŮM TRHU

Při formulování marketingových strategických záměrů firmy (SPJ) nelze opomenout ani ostatní tržní subjekty, tj. především zprostředkovatele odbytu, dodavatele a ostatní zájmové-ovlivňující skupiny. Volba strategie vůči nim vychází z ocenění jejich možného přínosu pro splnění strategických cílů a z ocenění jejich síly. Pak pro jednotlivé subjekty přicházejí v úvahu tyto strategie:

- kooperace, partnerství,
- přizpůsobení se,
- obejití/ignorování,
- předcházení (řešení) konfliktů.

2.7 ORGANIZAČNÍ OTÁZKY MARKETINGOVÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ

2.7.1 / STRATEGICKÉ PODNIKATELSKÉ JEDNOTKY (SPJ)

Jak bylo již naznačeno, v podnicích se složitější strukturou podnikatelských aktivit se stále častěji vytvářejí podnikatelsky samostatné útvary, tzv. strategické podnikatelské jednotky (SPJ) nebo divize. K dělbě práce dochází z různých hledisek.

Z marketingového hlediska je podstatné členění podle cílových skupin zákazníků nebo podle druhu uspokojovaných potřeb. Někdy však dávají firmy přednost členění podle produktů (například v souvislosti s použitými technologiemi, nezbytnou kvalifikační specializací prodejců). Můžeme se tak setkat například s firmami či divizemi, které dodávají drobným živnostníkům (řezníkům, pekařům, restauracím apod.) stroje, zařízení a nástroje, jiné divize (firmy) jim pak dodávají přísady do potravinářských produktů, další pak hygienické potřeby, oděvy apod. Zákaznicky zaměřené subjekty se však věnují komplexnímu servisu pro určité skupiny živnostníků. Rozhodující charakteristikou SPJ je její podnikatelská samostatnost a odpovědnost.

Marketingový plán je třeba vždy zpracovat zvlášť pro každou definovanou jednotku (SPJ). Strategické marketingové plány zpracovává většinou vedení SPJ, a to pokud možno ve spolupráci s vnitřními nebo externími marketingovými odborníky.

2.7.2 / ORGANIZACE MARKETINGOVÝCH ČINNOSTÍ VE FIRMĚ

Zázemí pro přípravu a realizaci marketingového plánu vytváří tzv. **podniková marketingová infrastruktura,** která má plnit následující úkoly:

- zabezpečit vytváření a fungování podnikového marketingového informačního systému,
- zpracovávat strategické a operativní marketingové plány (nebo na nich spolupracovat),
- realizovat marketingový mix podle marketingového plánu,
- kontrolovat plnění marketingového plánu a jeho efektivnost.

Záleží na rozsahu podniku a složitosti tržní situace, zda podniková marketingová infrastruktura plní tyto úkoly sama nebo ve spolupráci s externími organizacemi, zejména s agenturami pro marketingový výzkum, marketingovými poradci, reklamními agenturami atd.

Často se klade otázka, jak má být organizován útvar, který tyto úkoly v podniku plní a jak má být do podnikové organizační struktury začleněn. Na tuto jednoduchou otázku není jednoduchá odpověď. Existuje řada možností,

odpovídajících produkčnímu zaměření podniku, jeho způsobu práce s trhem a jeho celkové organizaci. V praxi je možno se setkat s různými formami organizačního uspořádání marketingových činností, které se v průběhu času vyvíjely.

Jednou z vývojových fází organizačního začlenění konkrétních marketingových funkcí ve firmě je vytváření marketingových útvarů paralelně vedle útvaru prodejního-obchodního. Při tomto organizačním uspořádání dochází většinou postupně ke konfliktům mezi marketingovým a prodejním útvarem. Důvodem je rozdílný přístup k otázkám operativních a dlouhodobých zájmů firmy, podceňování marketingového výzkumu ze strany prodejních útvarů a vzdalování se realitě ze strany marketingových útvarů.

Dalším vývojovým krokem proto bývá vytváření silných marketingových útvarů, v nichž jsou marketingovému řediteli podřízeny i prodejní funkce a plánování nových produktů. Tato značná centralizace funkcí snižuje u větších firem operabilitu útvaru, a proto tyto firmy přistupují opět k decentralizaci, avšak tak, aby byla nalezena co nejvhodnější kombinace těchto čtyř dimenzí: teritoria, marketingové funkce, produkty, trhy – odběratelé. Můžeme se pak setkat například s divizemi pro oblastní trhy, pro jednotlivé zahraniční trhy, pro jednotlivé produkty, pro klíčové zákazníky apod. a ty pak řeší všechny marketingové funkce, vývoj i prodej produktů.

V souhrnu je třeba však říci, že neexistují modely ideálních systémů – přílišná centralizace i přílišné drobení mají své nevýhody. Každé organizační uspořádání má odpovídat konkrétním podmínkám podniku. Sebelepší organizace marketingového útvaru však nezachrání marketingovou flegmatičnost firmy.

2.7.3 / MARKETINGOVÝ KONTROLING A AUDIT

Již v části 2.4 byl kladen důraz na význam kontroly všech výsledků firemních a marketingových činností. Nyní se zastavme u této problematiky systematičtěji a pokusme se rozlišit některé používané pojmy.

Pojem kontrola je nám důvěrně znám již od dětství. Učitelka kontroluje domácí úkoly, zkouší u tabule a zadává testy, aby si ověřila, nakolik žáci prostudovali a pochopili zadané učivo. Ano, to je kontrola. A co by v daném případě mohl být kontroling? Byl by to celý systém těchto ověřovacích postupů a způsob klasifikace. Pokud se pokusíme do tohoto zvoleného příkladu implantovat i termín audit, pak by mělo jít o prověrku, nakolik zvolená učební látka skutečně žáky naučí to, co budou v životě a při dalším studiu potřebovat, tj. bude-li odpovídat konkrétním výchovným cílům.

Vraťme se nyní od tohoto lapidárního příkladu k marketingovým kontrolním funkcím ve firmě. Tomek G. a Vávrová V. (1999) se přidržují pojmu **kontroling „jako koncepce podnikového řízení orientovaného na výsledek, vycházející z principů účetnictví, informatiky, plánování, koordinace a kontroly."** Záleží především na velikosti firmy, rozložení jejího zaměření na trhy a produkty a na její organizační struktuře, bude-li považovat za významné vytvořit celkový firemní systém kontrol a organizačně tuto funkci vyčlenit do samostatného útvaru, podřízeného přímo vedení firmy, nebo zda tento systém kontrol svěří dílčím organizačním celkům. Na poli marketingu se tento systém zaměřuje na kontrolu úkolů strategického a operativního marketingového plánu.

Oproti již zmíněným kontrolním funkcím v marketingu si **marketingový audit** klade vyšší cíle, zejména prověřit

- implementaci marketingové koncepce řízení do firmy jako celku,
- vypovídací schopnost marketingového informačního a kontrolního systému,
- systém tvorby plánů, jejich realizace a kontroly,
- odpovídají-li zvolené strategie i konkrétní marketingové plány a aktivity firmy vývoji podnikatelského prostředí,
- efektivnost použitých postupů,
- provázanost marketingového mixu atd.

Vzhledem k „výši položené kontrolní latky" bývá marketingový audit svěřován objektivnímu odbornému týmu, buď složenému z marketingově vzdělaných zaměstnanců firmy „s nadhledem", nebo – s nesrovnatelně větší mírou objektivity – týmu z kvalifikované poradenské firmy. Otázkami marketingového auditu a kontroly se specificky zabývá publikace J. Lykové (2000).

2.8 MODERNÍ TRENDY V MARKETINGU

Skutečnost, že je marketing oborem, který do sebe vstřebává všechny významné společenské a vědeckovýzkumné změny, byla jistě patrná již z první kapitoly. Je proto naprosto logické, že marketingová metodika rezonuje s nesmírnou rychlostí i všechny vymoženosti moderních informačních a komunikačních technologií.

Nejrychlejší průnik zaznamenal internet, jakožto nové marketingové médium. V rámci komunikačního mixu se setkáváme hlavně s formou tzv. bannerové reklamy (reklamních proužků), případně s e-mailovovou reklamou (bohužel i nevyžádanou) či s placeným upřednostňováním pořadí ve vyhledávacích portálech (Search Engine Marketing). Blíže k moderním nástrojům marketingové komunikace v kapitole 7.

V těsném závěsu vzniká i nová distribuční cesta e-commerce. Internetové kanály nabízely původně pouze výběr zboží z katalogů a jeho objednání,

avšak s rozvojem elektronických plateb se rozvíjí komplexní distribuční kanál včetně fyzické dodávky zboží. V dohledu můžeme ovšem očekávat další progresi při masovém propojení mobilních sítí a internetu. Blíže k vývoji distribučních kanálů v kapitole 6.

Aplikací informačních technologií v marketingových nástrojích nejsou ovšem moderní trendy v marketingu vyčerpány. Díky jim vzniká navíc možnost zásadního zkvalitnění celkového systému marketingového řízení. Dosud nikdy v novodobé marketingové historii neměla totiž podnikatelská sféra k dispozici takové nástroje, aby se mohla zcela bezprostředně přiblížit k svým zákazníkům, pružně na jejich potřeby reagovat a vytvářet tak oboustranně výhodné dlouhodobé vztahy, jako nyní.

Zásluhu na tom má vznik **globální informační infrastruktury** (GII), opírající se o dostupnější a výkonnější informační systémy a informační a komunikační technologie. Díky těmto elektronickým technologiím se rozvinula celá skupina aplikací v rámci tzv. e-podnikání. Tyto aplikace umožňují nejen pružně sledovat a řídit vztahy se zákazníky (rozhodovací, nákupní a finanční operace), ale zároveň získané informace distribuovat v rámci celé firmy, promítat je do její analytické a plánovací činnosti i do řízení dodavatelských vztahů. Tím se nebývalým způsobem umožňuje zrychlovat reakce firmy na změny v chování zákazníků.

J. Dohnal (2002) uvádí tento přehled aplikací v e-podnikání:

- řízení zdrojů podniku ERP (Enterprise Resource Plannig),
- analytické a plánovací činnosti podniku BI (Business Inteligence),
- komunikaci pracovníků uvnitř podniku,
- finanční operace (e-platby),
- řízení dodavatelských sítí SCM (Supply Chain Management),
- řízení vztahů se zákazníky CRM (Costumer Relationship Management).

Marketingové řízení v režimu CRM je podle Kotlera P. a Armstronga G. (2004) **definováno jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly činností firmy v souladu s marketingovou filozofií.** Nabídka softwarových balíčků CRM je přitom v současné době již velmi pestrá a intenzivní. Pokud však firma jako celek nepřijala za svou marketingovou filozofii a kulturu řízení, jsou tyto softwarové balíčky krokem do prázdna.

Abstrahujeme-li od technické a personální stránky zavádění systému CRM, lze jej rozdělit do tří bloků:

A. operativní CRM
B. analytický CRM
C. reaktivní CRM

Úkolem operativního CRM je získat co nejvíce adresných informací o chování zákazníků do centralizované datové báze. Využívá přitom zejména těchto zdrojů:

1. záznamy o každém kontaktu se zákazníkem, tj. prostřednictvím telefonu, faxu, mailu, vstupu na webové stránky, e-commerce a zpráv prodejců o obchodních jednáních,
2. firemní účetní, obchodní (objednávky, dodací listy apod.) a statistické zdroje podle skupin zákazníků a produktů, další informace z firemního portálu (reklamační, servisní služby apod.), data z maloobchodních pokladen atd.,
3. výstupy marketingového výzkumu.

Při kontaktech se zákazníky systém obvykle sleduje strukturu, rozsah a frekvenci nákupů, u bankovních služeb například průměrné zůstatky na účtu, četnost a výši výběrů v hotovosti, využití vkladových nebo úvěrových produktů apod. Výhodou těchto dat je, že postihují skutečné, nikoli hypotetické chování zákazníků. Mnohé firmy se mimo to snaží například s pomocí členských karet získávat demografické a další údaje.

PŘÍKLAD

Čím více o zákazníkovi víme, tím lépe ho můžeme uspokojit

Systém CRM obchodní firmy, zabývající se prodejem produktů pro dům a zahradu, zavedl pro své zákazníky věrnostní karty, jejichž držitelům poskytoval slevy, zvyšující se s růstem celkové hodnoty nákupů. S jejich pomocí zjistil, že zákazníci, kteří v minulosti zakoupili travní sekačku, ze 40 % následně zakoupili drtič zahradního odpadu a z 24 % kompostovač. Firma proto věnuje pozornost všem kupujícím travních sekaček s adresnou nabídkou dalších produktů, které nejčastěji vybavenost této skupiny zákazníků doplňují.

Co je úkolem analytického CRM? Shromažďování výše uvedených dat o chování zákazníků vytváří dosud nebývalou možnost uchovávat data v časových řadách, třídit je do určitých skupin podle způsobu chování, rozsahu, četnosti nákupů aj. operací, hledat mezi nimi souvislosti, sledovat určitý stupeň vzájemného vztahu zákazníků a určitého chování a predikovat jeho trendy.

Získání a analýza informací v rámci CRM ovšem nestačí. Soustavná péče o zákazníky vychází z poznatku, že firmy vynakládají mnohem méně nákladů na udržení současných zákazníků než na získávání nových. Propracovaný **reaktivní systém CRM** proto umožňuje získané informace a analýzy pružně využívat při všech obchodních jednáních, nabídkách a dalších kontaktech s klienty, jakož i při tvorbě strategií a koncipování marketingového mixu. Cílem je, aby tyto podklady měl k dispozici každý kontaktní útvar i prodejce. Vztahy k zákazníkům pak mohou být řízeny diferencovaně podle „hodnoty" zákazníků, tj. podle jejich současných a predikovaných přínosů pro firmu – tzv. systém CVM (Customer Value Management). (Čábela M., 2002)

Nové systémy, jak je vidno, významně doplňují marketingový arzenál tak,

že s jejich pomocí může být marketingová koncepce firem naplňována ještě s mnohem větší důsledností i s většími efekty.

Někteří odborníci dokonce soudí, že nové možnosti informačních technologií v marketingu předznamenávají odklon od masového zpracování trhu k větší individualizaci tvorby hodnot, tedy s určitou nadsázkou „k šití produktů zákazníkům na míru." Ve skutečnosti je to ovšem složitější. Koncentrací maloobchodu do super a hypermarketů a do elektronických sítí se od konkrétního spotřebitele spíše vzdalujeme a tak se s pomocí moderní techniky k němu opět snažíme přiblížit, a to na vyšší úrovni zpracovatelnosti údajů.

Na závěr této kapitoly přece jen několik varování. Při zavádění těchto moderních přístupů je důležité

- uvědomit si, že na prvním místě stojí úroveň zavedení celého marketingového systému řízení v dané firmě,
- posoudit na základě situační analýzy, které moderní přístupy či softwarové balíčky jsou pro danou firmu přínosem,
- respektovat etické normy ve vztahu k zákazníkům (ochrana osobních dat, nevtíravost nabídky aj.),
- nepovažovat moderní informační systémy a postupy za všelék; každá nová vymoženost bývá přijímána buď se skepsí (ze strany praktiků), nebo s euforií (ze strany průkopníků) a čas ukáže, které přístupy byly skutečným přínosem a nakolik byly z běžného lidského hlediska akceptovatelné.

SHRNUTÍ

Základem marketingového systému řízení je zpracování **strategického a operativního marketingového plánu,** které navazuje na firemní strategický plán.

Strategický marketingový plán formuluje dlouhodobé marketingové cíle a strategie a zároveň tím iniciuje i některé nezbytné kroky v ostatních funkčních útvarech firmy.

K dosažení svých cílů a strategií využívá **marketingový systém řízení** specifické **marketingové nástroje – tzv. marketingový mix.** Tvoří jej produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

Při přípravě strategických marketingových plánů je třeba v rámci tzv. **situační analýzy** analyzovat **východiska firmy.** Patří mezi ně

- vnější okolí firmy: faktory technické a technologické, ekonomické a ekologické, politické a sociálně-kulturní,
- tržní prostředí: zákazníci, konkurence a další ovlivňující subjekty.

Šance a bariéry ze strany vzdálenějšího i blízkého okolí firmy je třeba porovnat se silnými a slabými stránkami firemního potenciálu. Pro tato srovnání se nejčastěji využívá tzv. **SWOT analýzy.**

Před formulací strategického a operativního firemního plánu se užívají i další analytické postupy, opírající se o informační vstupy z firemního marketingového informačního systému.

Rozhodující součástí marketingových plánů je **určení cílů, strategií, rozpočtu, prováděcího programu a kontrolních kritérií.** Ty umožňují zpětnou vazbu. V současném systému marketingového řízení se uplatňují **moderní trendy,** opírající se o vyspělé informační a komunikační technologie, umožňující pružné řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky.

ZOPAKUJTE SI

1. Pokuste se vymezit koncepční, iniciační a operační funkci marketingu ve firmě.
2. Co je to marketingový mix? Z jakých nástrojů se skládá?
3. Uveďte, které komponenty vzdáleného vnějšího prostředí mohou z dlouhodobého hlediska operační pole firmy ovlivňovat.
4. Charakterizujte rozdíly mezi spotřebním trhem a trhy organizací.
5. Do jakých konkurenčních vztahů může firma vstupovat a které další subjekty na ni mohou působit? Co potřebuje firma vědět o svých konkurentech?
6. Ze kterých složek se skládá vnitropodnikový potenciál?
7. Co je marketingová situační analýza a o jaké kroky se opírá?
8. Co je to tržní potenciál, kapacita trhu a tržní podíl firmy?
9. Pokuste se na nějakém příkladu nebo sami na sobě provést SWOT analýzu.
10. Proč je nutné při marketingovém plánování definovat cíle? Co je při jejich formulaci důležité?
11. Jaké jsou základní marketingové strategie?
12. Pokuste se charakterizovat hlavní moderní trendy v marketingu, jejich přednosti a případná nebezpečí.

Motto:
Nic není tak obtížné, aby to nebylo možno zjistit vhodným kladením otázek.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A INFORMACE

Co se dočtete v této kapitole?

- O systému získávání a využívání marketingových informací
- Co je to marketingový výzkum a jakými etickými pravidly se řídí
- Jak postupujeme při marketingovém výzkumu
- O rozdílech mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem a využití jejich výsledků
- Jak členíme základní metody primárního výzkumu a jaké jsou jejich výhody a nevýhody
- Co vše ovlivňuje spotřební a nákupní chování člověka
- Jak působí globalizační vlivy na nákupní a spotřební chování člověka
- Které osobní a psychologické faktory jsou pro poznání spotřebního chování důležité
- Co je tržní segmentace, jaká segmentační kritéria obvykle využíváme
- Jaké jsou rozdíly mezi segmentací spotřebitelských trhů a trhů výrobní sféry
- Jak pokrýt trh a vybudovat si tržní pozici

Klíčová slova: marketingové informace / marketingová informační soustava / marketingový výzkum / kvantitativní a kvalitativní výzkum / internetový výzkum / metody výzkumu / pozorování / dotazování / dotazník / experiment / spotřební a nákupní chování / motivace / emoce / vnímání / učení / postoje / globalizace / segmentace trhu / životní styl / pokrytí trhu / tržní pozice

3.1 MARKETINGOVÁ INFORMAČNÍ SOUSTAVA

3.1.1 / DEFINOVÁNÍ INFORMAČNÍCH POTŘEB

Předpokladem úspěšného marketingového řízení je soustava informací o firmě (organizaci) i širším marketingovém prostředí, zpracovaných do efektivních informačních systémů.

Marketingový informační systém (MIS) můžeme stručně charakterizovat jako **systém postupů zaměřených na sběr, analýzu i vyhodnocování informací potřebných pro marketingové rozhodování.** Důležitá je vyváženost informací, které jsou skutečně nezbytné, s těmi, o kterých si mnohdy manažeři pouze myslí, že je potřebují. Je nutné zvolit optimální přístup, protože nadbytek informací může být stejně škodlivý jako jejich nedostatek.

PŘÍKLAD

Manažeři by například měli znát záměry konkurence o uvádění nových produktů na trh. Vzhledem k tomu, že vůbec netuší, že konkurence něco podobného plánuje, nemohou a neumějí se na to ani zeptat a tak potřebnou informaci nemohou získat. Marketingový informační systém musí monitorovat celé tržní prostředí, aby dokázal poskytnout odpovídající podklady pro rozhodování.

(Podle Kotler P. – Armstrong G., 2004)

3.1.2 / SHROMAŽĎOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH INFORMACÍ

Základním cílem MIS je shromažďování potřebných informací, které je možné průběžně využívat. Informace pomáhají při objevování nových obchodních příležitostí, snižují podnikatelská rizika, pomáhají při racionalizaci rozhodování a řízení. S informacemi je ale také nutné umět pracovat, umět vybrat ty podstatné, které jsou v dané chvíli skutečně potřebné. V praxi by to mělo vypadat tak, že při řešení určitého problému má management „po ruce" potřebné podklady pro kvalifikované rozhodování. Může jít například o sledování podílu určité značky na trhu. V rámci MIS shromažďujeme informace o cenách, podílech na trhu, reklamních kampaních atd., o našich i konkurenčních značkách, které se pak stávají součástí informačního systému. Jde tedy o systemizaci informačních toků, které jsou nezbytné pro řízení.

Pro rozhodování je podstatná taková informace, na základě které je možné racionálně rozhodnout s co nejmenším rizikem, v co nejkratším čase. Lepší rozhodování umožňují tzv. systémy na podporu rozhodování (SPR). Jsou to počítačové programy, které usnadňují získání a využívání informací ze systému MIS (viz obr. 3.1).

Marketingový informační systém 3.1

PŘÍKLAD

Základní údaj jako například prodej určitého produktu ze včerejšího dne sám o sobě nemusí být rozhodující informací. Pomocí SPR můžeme například vytvořit grafy porovnávající tento údaj s objemy prodeje za určité časové období (minulý týden, minulý měsíc atd.).

3.1.3 / VYUŽÍVÁNÍ INTERNÍCH DAT

Vnitřní zdroje informací (interní data) zahrnují například vlastní účetní a statistickou evidenci, ekonomické rozbory organizace, hlášení prodejů. Řada firem si z vnitřních zdrojů buduje elektronické soubory informací, interní databáze.

Z vnějšího marketingového prostředí využíváme údajů o cílových trzích, konkurenci i celkovém makroprostředí. V poslední době vzrůstá shromažďování údajů o konkurenci a to prostřednictvím dodavatelů, prodejců, klíčových zákazníků nebo sledováním konkurence. Je možné monitorovat prodeje, analyzovat produkty, studovat výroční zprávy, obchodní publikace, informace v tisku, reklamní kampaně atd. Rozsáhlým zdrojem konkurenčních informací je také internet.

Důležitý je efektivně fungující systém **toku informací** mezi pracovníky, jednotlivými útvary a vnějším prostředím. MIS může zajistit různé informace, ale marketingový pracovník musí vědět, jaký problém potřebuje vyřešit. Ptát se správně na správné informace je práce odborníka, ne počítače. Informace získané pomocí MIS je nutno doplňovat údaji z marketingového výzkumu.

PŘÍKLAD

Marketingoví manažeři výrobní potravinářské firmy stáli před problémem, jakou výši nákladů na marketingovou komunikaci mají určit v rámci marketingového mixu. Určení „správné" výše může být odlišné jak u jednotlivých produktů, tak v závislosti na různých trzích ve vazbě na konkurenční výrobky.

Firma zavedla počítačový informační systém, v němž speciální program pomáhá vybrat dva podobné trhy pro konkrétní produkt na základě podílu na trhu, objemu prodeje, analýzy konkurence, výdajů na marketingovou komunikaci a dalších faktorů. Marketingoví manažeři pak mohou obměňovat úroveň propagace na jednom z těchto trhů a shromažďovat o nich potřebné údaje. Za určité období (1 – 2 měsíce) vypracuje systém analýzy a grafy, které srovnávají prodej a podíly na trhu před a po testování. Tento efektivní a snadno aplikovatelný systém pomáhá k rychlejšímu a lepšímu rozhodování všem marketingovým pracovníkům firmy.

Řadu informací je možné v současné době zjistit na internetu. Dostupné zdroje statistických informací najdeme například na stránkách www.czso.cz nebo www.tamtam.cz a další marketingové informace nám mohou poskytnout webové stránky jednotlivých marketingových agentur či jejich sdružení (SIMAR, ESOMAR). Užitečným zdrojem jsou rovněž stránky České marketingové společnosti, která je platformou výměny informací pro všechny, kteří se profesionálně marketingem zabývají či se na tuto dráhu připravují www.cms-cma.cz.

Není-li k dispozici dostatek informací z jiných zdrojů, je na místě marketingový výzkum, který je nejčastěji zaměřen na zjištění těchto marketingových údajů:

1. **informací o postavení firmy na trhu**
   - ekonomická situace firmy,
   - ekonomické výsledky jednotlivých produktů a značek,
   - tržní podíly,
   - velikost trhu a jeho vývoj,
   - tempa růstu trhu,
   - image firmy;
2. **informací o konkurenci**
   - podíl na trhu jednotlivých konkurenčních produktů,
   - charakteristika konkurence,
   - ceny konkurenčních produktů,
   - ceny akcií konkurenčních firem,
   - image konkurenčních firem a produktů;
3. **informací o zákaznících**
   - kdo je náš zákazník,
   - spotřební a kupní zvyklosti současných i potenciálních zákazníků,
   - potřeby a přání zákazníků a možnosti jejich uspokojení,
   - povědomí a znalost zákazníků o našich a konkurenčních produktech a značkách.

Marketingovým výzkumem se zabýváme v dalším textu.

3.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

3.2.1 / DEFINICE MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Marketingový výzkum vychází z různých typů informací. Základním požadavkem je, aby všechny **informace** ve výzkumu použité byly relevantní, validní, spolehlivé, dostatečně rychlé a nákladově přijatelné. Vychází jak z interních, tak i externích zdrojů. Mezi interní zdroje řadíme například firemní smlouvy a dohody, základní údaje o dodavatelích a zákaznících, cenách a reklamacích

atd. Mezi informace externí můžeme zařadit znalosti o současném i budoucím vývoji v konkrétním odvětví trhu, o exportu a importu v oblasti činnosti firmy, o ochranných opatřeních státu, nových technologiích atd.

Z daných typů informací můžeme vyjít i **při hledání zdrojů** těchto informací. Pokud výzkumník chce mít k dispozici některé interní informace, využije interních zdrojů z firmy, například kompetentní pracovníky, podnikový výzkum (tzv. sekundární informace), prodejní statistiky, objednávky. Naopak pro zisk některého z typu externích informací se musí obrátit na experty a konzultanty v daném oboru, konkurenty, spotřebitele, dodavatele, odborný i denní tisk, výroční zprávy atd.

Ze základních funkcí a „filozofie" marketingu, s kterými jsme se seznámili v předchozí kapitole, vyplývá i podstata marketingového výzkumu, bez kterého je moderní marketing nemyslitelný.

Marketingový výzkum můžeme definovat jako souhrn všech aktivit, které zkoumají jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně. Hlavně jde o výzkum trhu, produktů, distribučních cest, cen, chování zákazníka a marketingových komunikací. Moderní marketingový výzkum je zaměřen na pochopení zákazníka, porozumění jeho potřebám a chování na trhu.

V marketingově orientované koncepci výzkumu je ve středu zájmu zákazník či spotřebitel a uspokojování jeho potřeb. Ještě před historicky krátkou dobou měli u nás výrobci i prodejci snadný život. Co vyrobili a nabídli, zákazník koupil, protože většinou neměl jinou možnost. Se vznikem trhu kupujícího, tedy převažující nabídky nad poptávkou, jsou výrobci i prodejci nuceni zjišťovat, co zákazník chce, co potřebuje, za jakou cenu je ochoten to koupit, jaké informace a argumenty ho mohou o koupi přesvědčit atd. Marketingový manažer musí řešit různě složité problémy, od stanovení tržního podílu firmy až po komplexní marketingovou strategii nově zaváděného produktu. Někdy mu pro řešení stačí informace ze stávajícího systému, jindy je nutné provést specializovaný výzkum.

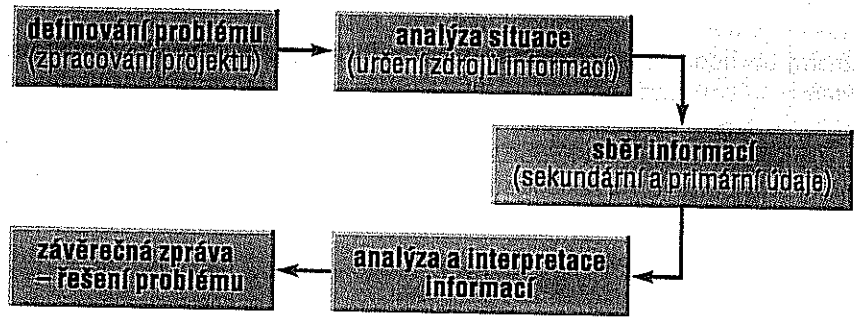
Nezávisle na konkrétním problému je nutno stanovit určitý sled kroků, který stanovuje celkový postup marketingového výzkumu.

3.2.2 / ZÁKLADNÍ POSTUP MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Proces marketingového výzkumu je schematicky znázorněn na obr. 3.2 a zahrnuje pět základních kroků.

1. krok – definování problému a cílů výzkumu – zpracování projektu výzkumu

Definování problému a určení cíle výzkumu je mnohdy nejdůležitějším krokem v celém marketingovém výzkumu. Lze skutečně říci, že **„dobře definovaný problém je napůl vyřešený problém".**



Po vyjasnění toho, co je předmětem výzkumu, jaké informace má přinést, je obvykle zpracováván plán či projekt výzkumu. Ten obsahuje všechna podstatná fakta vztahující se k výzkumnému úkolu. Je zde určen cíl výzkumu, metody, techniky výzkumu, velikosti zkoumaného vzorku, způsob zpracování informací a další skutečnosti potřebné pro řešení. Součástí projektu je rovněž cena a termíny, v jakých budou jednotlivé kroky uskutečněny.

Cíle výzkumu jsou transformovány do vyjádření informačních potřeb vyplývajících z daného problému.

PŘÍKLAD

Marketingový výzkumný projekt může mít několik základních cílů. ***U explorativního výzkumu*** *jde o shromáždění předběžných informací, které pomáhají k osvětlení problému a stanovení hypotéz,* ***deskriptivní výzkum*** *popisuje marketingové problémy jako například popis tržního potenciálu určitého produktu. Cílem* ***kauzálního výzkumu*** *je ověřování hypotéz o příčinných a následných vztazích. Například: povede určitá reklamní kampaň s navrhovanými argumenty ke zvýšení známosti naší značky apod.*

2. krok – analýza situace – určení zdrojů informací

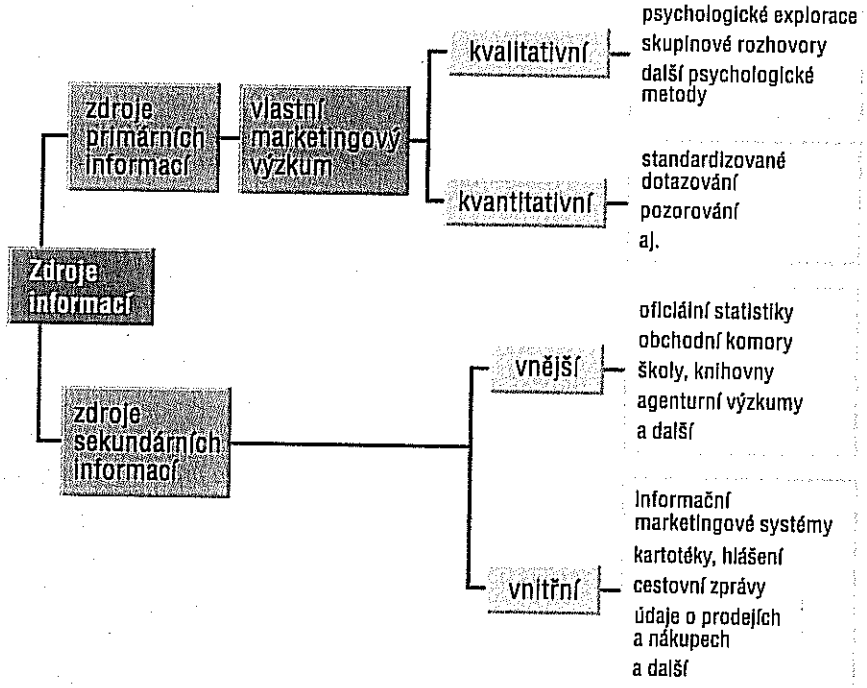
Po definování základního problému, který chceme výzkumem řešit, je užitečné provést analýzu situace v informační oblasti; tj. které informace jsou pro řešení potřeba, které z nich jsou dostupné a které je zapotřebí zjišťovat. Rozhodnutí o tom, které zdroje informací využijeme, je tedy další fází výzkumu. V podstatě pracujeme s primárními a sekundárními zdroji informací.

Přehled o zdrojích primárních a sekundárních informací je uveden na obr. 3.3 na následující straně.

Analýza situace by měla přinést potřebné sekundární informace ať již z MIS organizace, nebo z vnějších zdrojů. Řada výzkumných organizací provádí

vlastní agenturní šetření, jejichž výsledky „prodává" za menší částky, než stojí zadání vlastního výzkumu. Lze využít informací, které shromažďují reklamní agentury, některá vydavatelství, odborné časopisy, adresáře obsahující seznamy obchodních a profesních asociací atd. V závěru analýzy situace vidíme, které otázky zůstávají nezodpovězené a jakým způsobem potřebné informace získáme. Teprve na základě podrobné analýzy informací, které máme k dispozici, můžeme formulovat hypotézy výzkumu, tedy vyjádřit určitý předpoklad o zkoumaném jevu. Na základě stanoveného cíle vybíráme metody a techniky, které ke zjištění informací potřebujeme.

Zdroje informací 3.3



3. krok – sběr informací – získávání primárních a sekundárních informací

3.2.3 / METODICKÉ PŘÍSTUPY KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Rozhodnutí o tom, jakým způsobem primární informace získáme, jaký typ výzkumu použijeme, závisí nejen na charakteru problému, který řešíme, ale i na

časových a finančních možnostech. Jedno z možných členění výzkumu, které se v praxi používá, je členění na kvantitativní a kvalitativní.

Za základní rozdíl těchto dvou typů výzkumu můžeme považovat to, **že kvantitativní výzkum zjišťuje především faktické, kvantitativně zjistitelné údaje, u nichž v další fázi zkoumá závislosti a vztahy mezi příčinami a následky. Podstatou kvalitativního psychologického výzkumu je analýza vztahů, závislostí a příčin přímo u zkoumané jednotky a jejich zobecnění.**

Rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem 3.4

Kritérium	Kvantitativní výzkum	Kvalitativní výzkum
Používané metody	Standardizované postupy umožňující kvantifikaci (standardizovaný rozhovor, písemný dotazník apod.); využití sekundárního materiálu.	Psychologické postupy umožňující hloubkový rozbor zkoumaných jevů (psychologická explorace–rozhovor a další psychologické postupy).
Způsob dotazování	Pevně stanovená formulace dotazů a jejich pořadí. Při ústním dotazování jsou tím reakce a celkové chování tazatele omezeny, nemá možnost klást dodatečné dotazy.	Volně formulované otázky, přispívající k analýze ústředního problému. Počet otázek není stanoven. Významné je postižení motivačních faktorů. Možnost klást dodatečné otázky.
Tazatel a způsob činnosti	Tazatelem může být i laik (vybraný a zaškolený), který klade předem formulované otázky v dané formě a určeném pořadí tak, aby měl minimální vliv na průběh rozhovoru.	Tazatelem je kvalifikovaný psycholog, který zná cíl výzkumu, přizpůsobuje se výzkumné situaci a klade dotazy v závislosti na ní.
Kontakt	Při dotazování v kvantitativním výzkumu postačí, je-li dotazovaný ochoten odpovídat na kladené otázky.	Je nutné navázat osobní kontakt s dotázaným, tazatel musí citlivě reagovat na odpovědi dotázaného.
Zkoumaný vzorek	Reprezentativní vzorek pro zkoumanou oblast (území) vybraný na základě určených znaků (pro území ČR cca 1000 osob).	Stačí malý vzorek dotázaných vybíraný většinou náhodně dle cílové skupiny.

V publikaci Vysekalová J. – Herzmann J. – Cír J. (2004) se uvádí, že kvantitativní výzkum odpovídá především na otázky „kolik" a „v jak silné souvislosti", zatímco kvalitativní výzkum se soustřeďuje na otázky „proč" a „jakým způsobem" i když se samozřejmě v některých bodech oba výzkumy překrývají. Rozdíl spočívá především v důrazu a také v nástrojích a metodách, které využívají.

Rozdíly charakterizující tyto dva typy výzkumu ukazuje obr. 3.4 na předcházející straně.

Pomocí terénního **kvantitativního výzkumu** lze zjišťovat poměrně široký okruh problémů, při kterých jde o možnosti výsledné údaje kvantifikovat.

Jde například

- o výzkum spotřebních zvyklostí (například při užívání koření, určitých kosmetických výrobků, praní prádla),
- o výzkum postojů ve vztahu k určitým výrobkům či službám (například postoje k nabídce životního pojištění, podílovým fondům, mraženým potravinám, mobilním telefonům, umělým hmotám),
- o měření účinnosti marketingové komunikace (například měření účinku komunikační kampaně v televizi či tisku porovnáním stavu před zahájením a po ukončení kampaně – viz kapitola 7).

Kvantitativní výzkum trhu může rovněž přinést poznatky o životním stylu, cenách, nákupních úmyslech obyvatel aj. Tyto výzkumy lze provádět jednorázově, ale také jako opakovaná šetření, jejichž výsledky lze v určitých časových obdobích srovnávat.

Použití reprezentativních vzorků u kvantitativního výzkumu dovoluje vyslovit statistické závěry. Například lze vypočítat, kolik procent dotázaných používá určitý produkt, i průměrnou spokojenost s ním.

Kvalitativní výzkum trhu je možno použít v těch případech, kdy nejde o stanovení kvantitativních prognóz, ale o hloubkový rozbor některých dílčích jevů a jejich psychologických kvalit. Tento typ výzkumu vyžaduje použití náročných psychologických postupů z hlediska výběru metod i zpracování výsledků. Zároveň ale umožňuje výzkum na menším vzorku než je běžné při reprezentativních kvantitativních výzkumech. Především při výzkumu chování spotřebitele je nutné volit adekvátní metody i způsob dotazování tak, aby respondent byl schopen, ale i ochoten na ně odpovědět.

Kvalitativní výzkum často hledá podrobné odpovědi na otázku „proč". Tazatel se snaží, aby lidé vyjádřili své myšlenky, pocity, názor, aniž by je omezoval ve způsobu vyjádření.

Každý člověk je jiný a my musíme zvažovat, jak se zeptat, abychom vyloučili či alespoň minimalizovali odmítnutí odpovědi či odpovědi vyhýbavé nebo zkreslené. Na některé skutečnosti se můžeme zeptat přímo, ale je nutné použít obsahově a formálně nepřímé otázky včetně aplikace různých psychologických metod.

Kvalitativní výzkum může být například zaměřen na

- analýzu a objasnění postojů a způsobů chování, jejich příčin a pozadí,
- zjištění motivačních struktur pro určitá očekávání ve vztahu k produktu, značce,
- zjištění, jak spotřebitelé reagují na nové produkty nebo nové formy oslovování (komunikační kampaně).

4. krok – analýza a interpretace informací

Po shromáždění údajů prostřednictvím kteréhokoli typu výzkumu následuje jejich analýza a interpretace. Při kvantitativním výzkumu tento krok představuje statistické veličiny vyjadřující například četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými.

Existují počítačové programy „statistical package", které tento krok zjednodušují. Je také hodnocena reprezentativnost získaných údajů i jejich validita, tj. do jaké míry získané údaje opravdu hodnotí to, co hodnotit mají. U kvalitativního výzkumu je analyzován každý jednotlivý „případ", jsou vyhodnocovány použité nepřímé psychologické postupy, jde o nalezení příčin, motivů. Výběr metod pro analýzu zjištěných dat je závislý na cíli výzkumu a typu výzkumu, který jsme adekvátně tomuto cíli zvolili. U kombinovaných metod výzkumů, tedy tam, kde jsme použili metody a techniky obou typů výzkumů, je nutné kombinovat i vyhodnocovací postupy.

5. krok – závěrečná zpráva – řešení problému a prezentace výsledků

Závěrečný krok představuje zpracování a prezentaci závěrečné zprávy. Ta musí obsahovat

- stanovení předmětu a cíle výzkumu (podle zadání),
- přehled metodických postupů,
- popis zkoumaného souboru,
- shrnutí základních poznatků výzkumu,
- doporučení pro řešení zkoumaného problému.

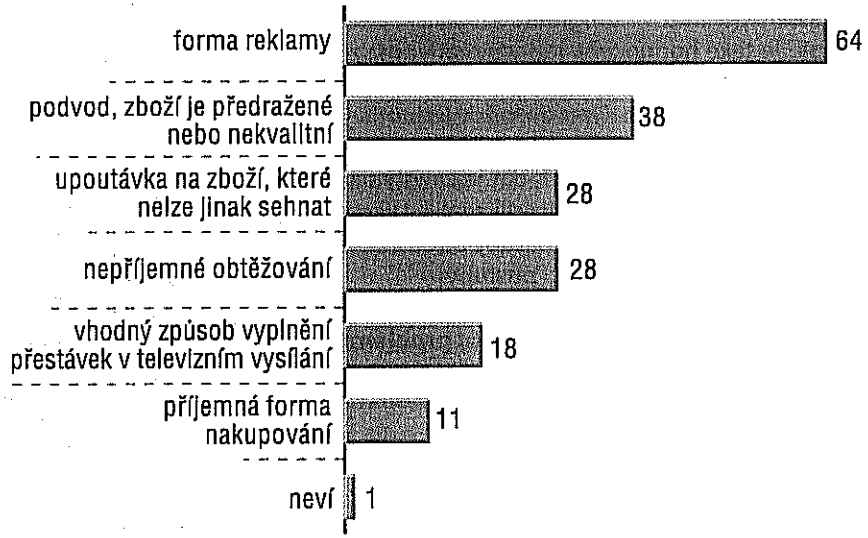
Výsledky výzkumu jsou podkladem pro marketingová rozhodnutí pro řešení problému, který byl předmětem šetření. Závěry výzkumu by měly managementu dát informace, které je možné aplikovat na plánování marketingové strategie, či dát odpověď na řadu konkrétních otázek, jako je například vliv jednotlivých faktorů na prodej výrobků, image značky či efektivnost působení komunikačního mixu.

PŘÍKLAD

Postoje české veřejnosti k telemarketingu

Agentura pro výzkum trhu uskutečnila v roce 2004 šetření, zjišťující mimo jiné také postoje české veřejnosti k telemarketingu, k tomu jak je tento pojem vnímán. Otázka zněla: Co si vybavíte pod pojmem telemarketing? s tím, že byly dány čtyři možnosti odpovědí a ponechána možnost uvést, že neví. Výzkum byl realizován metodou osobních rozhovorů na základě strukturovaného dotazníku formulovaného odbornými pracovníky agentury. Získané údaje byly následně tříděny dle vybraných kritérií. Výzkum byl uskutečněn v prosince 2004 na reprezentativním vzorku populace České republiky, získaném kvótním výběrem. Velikost vzorku byla 1023 osob. Údaje v následujícím obr. 3.5 jsou v procentech.

Co si vybavíte pod pojmem telemarketing? (v %, N = 1023) 3.5

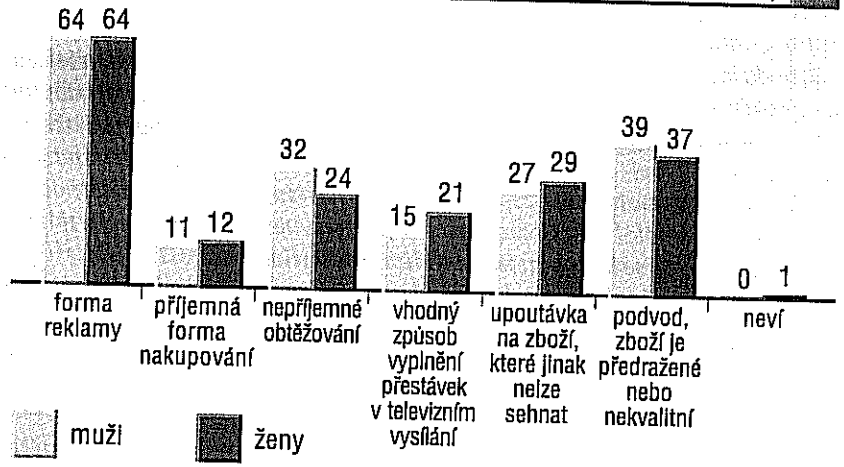


Zdroj: Češi a reklama 2004, Závěrečná zpráva Factum Invenio, 2005

Výsledky ukazují, že většina Čechů (64 %) vnímá telemarketing jako formu reklamy. Necelé dvě pětiny občanů pokládá telemarketing za podvod, neboť je zboží předražené nebo nekvalitní. Jako upoutávku na zboží, které jinak nelze sehnat, vnímá telemarketing 28 % lidí – stejný podíl občanů však uvádí, že se jedná o nepříjemné obtěžování. Téměř pětina populace uvádí, že je telemarketing vhodným způsobem k vyplnění přestávek v TV vysílání. Příjemnou formu nakupování v telemarketingu spatřuje pouze 11 % lidí.

Rozdíly, i když ne příliš významné, se projevily při členění zkoumaného souboru na muže a ženy, jak ukazuje obr. 3. 6. Velikost vzorku je 1023 osob, údaje jsou v %.

Vnímání pojmu telemarketing, rozdíly muži – ženy (v %, N = 1023) 3.6



Zdroj: Češi a reklama 2004, Závěrečná zpráva Factum Invenio, 2005

Zatímco se na telemarketing jako na nepříjemné obtěžování dívá přibližně třetina mužů, shodný názor zastává jen necelá čtvrtina žen. Ženy zároveň častěji než muži vítají telemarketing jako vhodný způsob vyplnění přestávek v televizním vysílání.

PŘÍKLAD

Postoje české populace k investičním fondům

V rámci analýzy investičního chování české populace byly zjišťovány motivační činitele investování do fondů i bariéry, bránící tomuto způsobu investice. Kvalitativní výzkum, který byl zároveň východiskem pro formulaci dotazníku pro kvantitativní šetření, se zaměřil na příčiny pozitivních i negativních postojů k investicím do fondů. Bylo zjištěno, že do značné míry je tento způsob investic považován za nejisté zúročení volných finančních prostředků.

Příčinou neutrálního až negativního postoje je nízká informovanost respondentů o činnosti fondů, způsobech jejich hospodaření, příslušnosti k finančním skupinám a to, co můžeme nazvat „průhlednost" fondů (příklady konkrétních vyjádření: pro mě je to španělská vesnice; média nahrávají spíš tu negativní roli; z půlky tomu nerozumím; snad je to nedostatek odvahy; přímo si nemůžete zkontrolovat, co s penězi dělají). K negativnímu vnímání rizikovosti fondů přispívá rovněž osobní zkušenost, zkušenost známých i informace zprostředkované médii (konkrétní příklady vyjádření: je to obrovský podvod; hospodaření vedlo k jiným

výsledkům; lidi, co tam vložili peníze, o ně přišli). Pocit nejistoty a nedůvěry vyvolává rovněž představa respondentů, že investiční společnosti stojí zcela mimo kontrolu státu.

Výhodu investování do fondů respondenti spatřují zejména ve slušném (ale nikoli vysokém) zúročení vložených investic. Většina respondentů ale není ochotna příliš riskovat, což se odráží i ve specifikaci částky, kterou by eventuelně vložili do fondu. Ta se pohybuje řádově v desítkách tisíc korun a je charakterizována jako „částka, o kterou mohu přijít", spíše než úvaha o tom, kolik musím dát, abych z toho měl maximální zisk. Určitou záruku představuje pro respondenty „jméno společnosti" (rovná se image známé a silné bankovní instituce).

U střední a starší generace byly pojmy investiční společnosti a fond spojovány s kuponovou privatizací jako „jedním velkým podvodem".

Z analýzy výsledků výzkumu vyplynulo, že se respondenti cítí být málo informováni a že tedy je důležitá forma i obsah komunikace. Na závěr byly stanoveny požadavky na obsahovou stránku a úroveň komunikovaných sdělení.

Zdroj: Výzkumné zprávy firmy Marktest v letech 1994 – 2002

3.2.4 / MARKETINGOVÝ VÝZKUM NA INTERNETU

S rozšiřováním a nabýváním významu informačních technologií se zvyšuje také význam marketingového výzkumu prostřednictvím internetu. Musíme rozlišovat

- **výzkum prostřednictvím internetu,** kdy internet využíváme jako prostředek pro zjišťování dat;
- **výzkum na internetu,** kdy zkoumáme internet jako komunikační médium, tj., zjišťujeme například návštěvnost jednotlivých stránek, počet uživatelů.

Tyto dvě oblasti se v mnohém doplňují. Budeme se zabývat především výzkumem prostřednictvím internetu jako jednou z nejmladších oblastí marketingového výzkumu. Jde o „výzkum realizovaný prostřednictvím internetu, kde je kladen větší důraz a na jevy, které jsou spojeny s využitím internetu uživateli, než na technologické aspekty" (Kunz K., 2001). Můžeme říci, že internetový výzkum v tomto směru znamená zjišťování různých marketingových témat nebo informací v prostředí internetu s využitím technik, které jsou vhodné pro on-line výzkum (dle Blažkové M., 2005). Stejná autorka také podává přehled výhod a nevýhod marketingového výzkumu na internetu.

Výhody marketingového výzkumu na internetu:

- **Rychlost, flexibilita:** Vysoká rychlost zjištění dat, vysoká flexibilita, operativnost.
- **Příznivá cena:** Jsou zde nulové náklady na tištění, rozesílání dotazníků, nejsou zapotřebí tazatelé, a to vše snižuje cenu výzkumu, který je tak vhodný i pro malé a střední firmy.

- **Úprava dotazníku:** Lze použít filtrované dotazníky s automatickými přechody – jsou zajištěny bezchybné přechody a je eliminována lidská chyba tazatele, využití multimédií – dotazník může obsahovat obrazové i zvukové prvky.
- **Možnost zpracování výsledků v reálném čase:** Možnost on-line analýz a průběžných výstupů včetně přímé distribuce prostřednictvím webu.
- **Odpadají zeměpisné bariéry:** Možnost provádět výzkum v globálním měřítku.
- **Možnost zasáhnutí velkého počtu respondentů,** mnohdy těžko dosažitelných.
- **Pohodlí, snížení aktivity respondenta:** Respondent si může vše v klidu doma promyslet a dotazník vyplnit, když je na něj „naladěn", snížení aktivity respondenta na minium.

Nevýhody marketingového výzkumu na internetu:

- **Omezení při použití:** Internetový výzkum není vhodný pro zjištění některých typů informací, například důvěrných, osobních, pro otázky se spontánními odpověďmi – nevíme, zda respondent odpověděl později, zda souběžně s tím něco nedělá atd.
- **Omezení reprezentativnosti vzorku:** Zasáhnutí jen respondentů, kteří mají přístup na internet, nelze tedy provádět reprezentativní šetření populace nebo neinternetových cílových skupin, odpovědi jen od některých skupin uživatelů – ne všichni, kteří se na stránky s naším dotazníkem dostanou, také odpoví.
- **Nedůvěra veřejnosti i zadavatelů** výzkumu k on-line výzkumu či k jeho výsledkům.
- **Situační ztráta anonymity:** V případě e-mailového výzkumu známe, kdo dotazník vyplnil.
- **Nemožnost osobního setkání:** U skupinových diskusí organizovaných po internetu nelze vysledovat přímo a plně neverbální komunikaci, není možná přímá interakce s respondentem.

Prostřednictvím výzkumu na internetu můžeme získat jak primární, tak sekundární informace. Jde například o zjištění, kdo jsou uživatelé internetu, jak hodnotí webové stránky, co nakupují. V rámci sociálních výzkumů na internetu se dotazujeme uživatelů internetu na široký okruh problémů z různých oblastí. Internet slouží také ke zjišťování sekundárních informací. Můžeme zde zjistit informace o firmách, státních orgánech, burzovní, statistické, demografické informace, také informace z jednotlivých médií. I v rámci marketingového výzkumu na internetu rozlišujeme dle typu získaných dat výzkum kvantitativní a kvalitativní, který má ovšem oproti klasickému výzkumu svoje specifika.

V rámci kvantitativního výzkumu jsou realizována dotazníková a panelová šetření, můžeme se dotazovat prostřednictvím webových stránek nebo prostřednictvím e-mailu.

Kvalitativní výzkum, který je zatím méně využíván, nabízí širokou škálu metod od individuálního a skupinového rozhovoru až po on-line brainstorming a psychologické on-line testy.

PŘÍKLAD

Trendy z internetu

Podle výzkumu, který provedla agentura Factum Invenio pro Asociaci pro elektronickou komerci, nakupuje 54 % klientů internetového bankovnictví v on-linech obchodech. Zatímco mezi obyvateli ČR staršími 15 let již někdy nakupovalo v internetovém obchodě pouze 16 % respondentů, z klientů přímého bankovnictví (telefonického, GSM nebo internetového) využila tuto službu více než třetina respondentů (38 %). V případě telefonního bankovnictví nakupuje na internetu 37 % jeho uživatelů, u GSM bankovnictví 46 % a u internetového bankovnictví již více než polovina (54 %). Dalším trendem je růst zájmu o B2B obchodování. Internetové business to business tržiště provozované společností ABC Českého hospodářství například dosáhlo rekordní návštěvnosti a počtu aktuálních poptávek a nabídek z Čech i ze zahraničí. Tento fakt dokazuje, že segmentu B2B se na českém internetu daří dobře a předjímá tak trend obchodování i do budoucna. Hlavním ukazatelem úspěšnosti serveru je návštěvnost, která od roku 2002 vzrostla téměř desetinásobně, na současných 50 tisíc návštěvníků měsíčně(hutnictví). Dále se objevují finanční služby, reality, obchod s nábytkem a doprava. První místa se dlouhodobě nemění, ale lze vypozorovat trend, kdy se vedle průmyslových oblastí začínají objevovat i firmy se spotřebitelským zbožím a službami.

Zdroj: Trend marketing, květen 2005

3.2.5 / KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY K ŘEŠENÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Komplexním přístupem při řešení marketingových zadání se v poslední době zabývá řada autorů. Kvantitativní i kvalitativní metodika má svoje přednosti i omezení. Podstatné není jaké metody využijeme, ale volba takového přístupu, který je adekvátní řešení daného problému. Jak vyplývá z předchozího textu, je zřejmé, že **omezení kvalitativního výzkumu** jsou dána především velikostí zkoumaného vzorku, možností subjektivní interpretace zjištěných údajů, absencí kvantifikace výsledků atd. Na druhé straně kvantitativní přístupy jen zřídkakdy umí odpovědět na otázku, proč, z jakých důvodů se spotřebitelé chovali tím či oním způsobem.

Optimální je zvolit kvalitativní či kvantitativní postupy nebo jejich „kombinaci" tak, aby se metodiky vzájemně doplňovaly. Předpokladem je **komplexní přístup,** dostatečné teoretické zázemí i schopnost interpretovat jak kvalitativní, tak kvantitativní data. To potvrzuje i řada autorů, kteří uvádějí, že průběh

výzkumu, povaha dat i jejich zpracování ukazuje spíše na prolínání obou směrů než jejich ostrou distinkci. Doporučuje se kombinace obou přístupů tak, aby byly využity jejich přednosti a potlačeny nedostatky.

Existuje řada způsobů, jak kvantitativní a kvalitativní přístupy kombinovat. Uveďme si některé z nich (dle Vysekalová, J. – Herzmann J. – Cír J., 2004):

- **při sběru dat** – průběžné a integrované využití obou přístupů v první fázi realizace výzkumu,
- **ve vlnách** – po prvním sběru a analýze se provede revize a na základě toho pak jsou v druhé vlně využity optimální metody obou přístupů,
- **střídání sběru kvantitativních a kvalitativních dat** – sběr dat ke kvantitativnímu šetření – tvorbě dotazníku, pak data získaná dotazníkem prohloubená kvalitativním výzkumem,
- **analýza vzájemných vztahů a jevů** – pro formulaci hypotéz i design následujícího výzkumu.

V mnoha případech je vzájemné prolínání a doplňování kvantitativních a kvalitativních metod nevyhnutelné. V praxi samozřejmě narážíme na omezení daná časovými i finančními možnostmi.

3.2.6 / ETICKÉ ZÁSADY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Nezbytným předpokladem pro provádění marketingového výzkumu je znalost a respektování **etických zásad.** Vzhledem k tomu, že v marketingovém výzkumu pracujeme s osobními údaji i důvěrnými informacemi od respondentů, bylo zapotřebí stanovit pravidla, jak s těmito informacemi nakládat.

Pravidla pro marketingový výzkum upravuje kodex Evropské společnosti pro marketingový výzkum a výzkum veřejného mínění ESOMAR, který byl poprvé publikován již v roce 1948, byl postupně upravován a v současné době se řídí jeho etickými zásadami více než 4000 členů z více než 100 zemí. V rámci tohoto kodexu je zakotveno například právo respondenta na anonymitu, právo být informován o všech aspektech výzkumu, právo na soukromí. Je rovněž vyjádřena dobrovolnost účasti na marketingovém výzkumu a specifický přístup k dotazování dětí a mladistvých. Jsou zde vymezeny profesní povinnosti a odpovědnost výzkumníků a jejich vzájemná práva s klienty. Bližší informace najdete na www.esomar.org. Přijetí mezinárodního kodexu pro marketingový výzkum je podmínkou členství v národních i mezinárodních organizacích, které tento kodex oficiálně přijaly.

Žádný kodex nemůže obsahovat komplexní souhrn pravidel použitelných ve všech zemích a ve všech situacích. V řadě zemí existují další pravidla či požadavky na marketingový výzkum upravená legislativou nebo jednotlivými národními profesními asociacemi. V České republice je to **SIMAR** jako výběrové neziskové sdružení předních agentur výzkumu trhu a veřejného mínění,

které věnuje pozornost zvyšování kvality služeb poskytovaných členskými agenturami. Dbá také na důsledné dodržování vlastních etických a metodických standardů výzkumu trhu a veřejného mínění, které vycházejí z pravidel ESOMAR. SIMAR je rovněž členem EFAMRO - Evropské federace asociací agentur pro výzkum trhu. Bližší informace na www.simar.cz.

3.3 METODY A TECHNIKY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Marketingový výzkum využívá pro řešení široké škály problémů výzkumné metody a techniky řady vědních oborů jako například sociologie, psychologie a statistiky, které přizpůsobuje potřebám řešeného problému. Základní metody určené ke shromažďování primárních dat jsou **pozorování, dotazování a experiment.** Často se využití těchto metod kombinuje.

3.3.1 / POZOROVÁNÍ

Jde o metodu, kde podstatným znakem je, že poznáváme skutečnost na základě smyslového vnímání. Varianty pozorování používané v marketingovém výzkumu jsou uvedeny v základním přehledu metod.

Podle prostředí, v němž se pozorování uskutečňuje, rozlišujeme pozorování v přirozených podmínkách a pozorování laboratorní, jehož zvláštním druhem je pak experimentální pozorování. Laboratorní pozorování se užívá například při zavádění nových produktů, kdy se srovnává jeho užití s produktem starým. Jsou zde k dispozici rovněž náročnější techniky záznamu (audio a videozáznamy) a různé přístroje.

Podle toho, zda jsou či nejsou předem vypracovány pozorovací kategorie, rozlišuje se pozorování nestrukturované, jehož hlavní funkcí je získávání informací o nových jevech, objevovaných teprve v průběhu pozorování, a pozorování strukturované, které má předem vypracované pozorovací kategorie, jimiž je dáno jeho zcela určité zaměření. Při tomto způsobu pozorování je úkolem pozorovatele pouze zaznamenání výskytu, či naopak absence vytyčeného pozorovaného jevu.

Podle místní a časové návaznosti rozlišujeme pozorování přímé, tj. takové, které probíhá souběžně se zkoumaným dějem (sleduje se tak například frekvence zákazníků v prodejně či pozorování návštěvníků výstavy) a pozorování nepřímé. Nepřímé pozorování vychází z dříve realizovaného děje; analyzuje následky lidské činnosti. Například analýza odpadků, které po sobě zanechají návštěvníci filmového představení (obaly od cukrovinek, slaného pečiva apod.).

Přehled základních metod sběru dat 3.7

Metoda	Základní členění	Podrobnější členění
Pozorování	dle prostředí	➢ v přirozených podmínkách ➢ v uměle vyvolaných podmínkách
	dle pozorovacích kategorií	➢ strukturované ➢ nestrukturované
	dle místní a časové návaznosti	➢ přímé ➢ nepřímé
	dle pozice pozorovatele	➢ zjevné ➢ skryté
	dle role pozorovatele	➢ vnější (nezúčastněné) ➢ zúčastněné
Dotazování	osobní rozhovor	➢ strukturovaný (standardizovaný) ➢ polostrukturovaný ➢ nestrukturovaný (psychologická explorace–rozhovor)
	písemné	➢ poštovní anketa ➢ anketa prostřednictvím masmédií ➢ „rozdávaná" anketa ➢ vkládání dotazníku do obalu výrobku
	telefonické	
	elektronické	
Experiment	dle místa realizace	➢ laboratorní ➢ v přirozených podmínkách
	dle časového sledu	➢ pretest (předchozí testování) ➢ posttest (následné testování)
	dle převahy metod	➢ pozorovací ➢ dotazovací

Podle role pozorovatele rozlišujeme pozorování vnější, kde pozorovatel stojí mimo pozorovaný proces a pozorování zúčastněné. Vnější pozorování je využíváno například ve výzkumu marketingové komunikace, kde cílem je poznání reakcí spotřebitele na různé formy komunikace, nebo při zavádění nových výrobků. Při pozorování zúčastněném je pozorovatel součástí sledovaného jevu či procesu, například může být členem skupiny osob pozorovaných při manipulaci s novými produkty v průzkumové prodejně.

Podle určení pozice pozorovatele se rozlišuje pozorování přímé, kde účast pozorovatele a jeho úloha jsou zveřejněny a pozorování skryté, užívané například při výcviku prodejního personálu, kdy pozorovatel přejímá roli zákazníka a tak získá podklady pro hodnocení školeného prodavače. K výhodám tohoto typu pozorování patří spontánnost a autentičnost sledovaného děje – díky vyloučení vlivu pozorovatele. Nevýhodou je však nižší přesnost hodnoty informací vzhledem k faktu, že získané údaje nelze zaznamenávat průběžně.

Výhodou pozorování je, že s jeho pomocí můžeme získat objektivní a přesné údaje. Tato metoda však neumožňuje zkoumat příčiny jevů a hodí se jen k průzkumu vybraných problémů. V praxi často spojujeme pozorování s osobním dotazováním, což umožňuje využívat výhody obou metod.

3.3.2 / DOTAZOVÁNÍ

Podstatou dotazovacích technik je pokládání otázek respondentům s cílem získat potřebné údaje k řešení výzkumného úkolu. **Podle způsobu kontaktu s dotazovaným** rozlišujeme dotazování osobní, písemné, telefonické a elektronické.

OSOBNÍ DOTAZOVÁNÍ

Toto dotazování je založeno na přímém, osobním kontaktu s dotázaným. Jeho základní formou je rozhovor, který členíme podle stupně strukturovanosti otázek, jak jsou uvedeny v celkovém přehledu.

Při rozhovoru je důležité
- navázání kontaktu,
- vytvoření vhodné atmosféry rozhovoru,
- vedení rozhovoru tak, aby respondent byl motivován k odpovědím.

Z hlediska počtu dotazovaných rozlišujeme
- individuální rozhovory,
- skupinové rozhovory (diskuse), které mají přesně daná pravidla, jež je nutné dodržovat.

Výhodou osobního dotazování je možnost výběru reprezentativního vzorku, vysoká návratnost dotazníků a možnost zjišťovat různými způsoby dotazování i náročné problémy. Nevýhodou je však větší časová i finanční náročnost a možnost ovlivňování výsledků tazatelem.

PÍSEMNÉ DOTAZOVÁNÍ

Všechny formy písemného dotazování uvedené v předchozím přehledu mají společné to, že respondent dostává dotazník předem a sám se rozhoduje o tom, zda a kdy jej vyplní.

Ve všech případech je důležité
- jednoznačně a srozumitelně formulovat otázky,
- motivovat dotázaného k odpovědi ať již předchozí publicitou či vypsáním různých odměn (slosování, soutěže),
- zaručení anonymity,
- vypracovat krátký rozsah dotazníku.

K výhodám písemného dotazování patří nízké náklady, celková menší náročnost na organizaci šetření a vyloučení vlivu tazatele. Hlavním problémem je nereprezentativnost získaných odpovědí a s ní související nízká návratnost i nemožnost zaměřit se na složitější problémy a jejich hlubší zkoumání. Tento způsob dotazování je možno použít pro jednoduchá orientační šetření bez aspirace na vysokou přesnost výsledků.

TELEFONICKÉ DOTAZOVÁNÍ

Je založeno jako dotazování osobní na komunikaci tazatele s respondentem. Používání této metody je do značné míry vázáno na hustotu **telefonní sítě a její spolehlivé fungování.** V poslední době se tento způsob dotazování využívá i u nás, a to jak pro dotazování jednotlivých spotřebitelů, tak firem. Pro získání adekvátních výsledků jsou důležité následující aspekty:
- volba odpovídajícího zkoumaného vzorku,
- zpracování dotazníku podle zásad pro šetření tohoto typu,
- časový rozvrh dotazování,
- výběr a instruktáž tazatelů, na jejichž dovednostech závisí kvalita získaných výsledků.

Výhodou telefonického dotazování je především rychlost a nižší náklady ve srovnání s osobním dotazováním. Problémem či nevýhodou je u nás nedostatečná telefonní síť, a tím nemožnost získání reprezentativního vzorku a omezení ve vztahu ke složitosti zkoumaných skutečností. Telefonické šetření je vhodné pro krátké rychlé orientační rozhovory.

V poslední době se setkáváme se spojením telefonického dotazování s počítači, tzv. **CATI** (Computer Assisted Telephone Interviewing).

CATI (Computer Assisted Telephone Inteviewing) umožňuje výrazné zrychlení zpracování odpovědí z telefonického dotazování spojením telefonického dotazování s počítači. Výhodou oproti osobnímu dotazování jsou nižší náklady a jednodušší je průběžná kontrola tazatelů. Nevýhodou jsou nároky na pozornost (soustředění) respondentů a nemožnost pracovat s vizuálními pomůckami.

CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) je dotazování za pomoci multimediálních přenosných počítačů s využitím elektronického dotazníku. Výhodou je možnost zaznamenání odpovědí přímo do počítače zároveň s osobním kontaktem. Problémem či nevýhodou jsou vysoké finanční náklady na vybavení tazatelů kvalitní výpočetní technikou.

DOTAZNÍK

Nástrojem dotazování je **dotazník,** který do značné míry určuje kvalitu získaných informací. Při tvorbě dotazníku **musíme vědět**

- **koho se budeme ptát**
  (toto je důležité pro formulaci otázek, protože jinak budeme formulovat otázky například pro ženy v domácnosti se základním vzděláním a jinak pro vysokoškolské učitele),
- **na co se budeme ptát**
  (musíme vycházet z cíle výzkumu; nedávat zbytečné otázky, ale také nezapomenout na ty potřebné; dodatečně pak tyto informace nezískáme),
- **způsob, jakým se budeme ptát**
  (stanovit druhy otázek, potřebných k dosažení výzkumného cíle).

Dotazník může obsahovat otázky

1. **uzavřené,** které umožňují jen výběr z předepsaných variant odpovědí (jsou užívány hlavně v kvantitativním výzkumu);
2. **otevřené,** které umožňují rozsáhlejší odpovědi; zaznamenává se vše, co dotázaný řekne (jsou užívány hlavně v kvalitativním výzkumu).

PŘÍKLADY UZAVŘENÝCH A OTEVŘENÝCH OTÁZEK

Otázka uzavřená, alternativní *(je možné vybrat jen jednu možnost odpovědi)*
Máte doma televizor?
- *ano*
- *ne*

Otázka uzavřená s více možnostmi odpovědí
Odkud jste se o výstavě, kterou jste navštívil/a, dozvěděl/a?
- *z televize*
- *z rozhlasu*
- *z novin*
- *z časopisů*
- *z plakátů*
- *od známých*

Otázka uzavřená s otevřeným koncem
Které z následujících vlastností jsou pro vás důležité při koupi osobního automobilu?
- *cena vozu*
- *výkon motoru*
- *značka vozu*
- *spolehlivost*
- *pohodlnost, prostornost*
- *snadnost údržby*
- *spotřeba pohonných hmot*
- *další (uveďte)* .....

Otázka uzavřená s použitím škály
Jak jste spokojen/a s výběrem zboží v této prodejně?
1 – velmi spokojen/a
2 – spíše spokojen/a
3 – spíše nespokojen/a
4 – velmi nespokojen/a

Otevřené otázky (bez předepsaných možností odpovědí)
Co považujete za hlavní problém vašeho regionu, místa, ve kterém žijete? Jaké vidíte hlavní problémy například ve zdravotnictví, školství, ochraně životního prostředí?

3.3.3 / EXPERIMENT

Experiment je speciální metoda, založená na vytvoření situace s určitými měřitelnými parametry, které jsou důležité pro projekt výzkumu. V oblasti výzkumu trhu si můžeme uvést jako příklad experimentální prodej pod vlivem nějaké komunikační kampaně, kde jsou zkoumány rozdíly v účinku různých použitých forem a prostředků marketingové komunikace například v různých obdobích nebo regionech. V oblasti výzkumu trhu se experiment často kryje **s laboratorním testem.** Předmětem zkoumání je například testování vzorků hotových produktů, testování názvů a ochranných značek, testování obalů zboží, dojmové a zkušenostní testy. Vypovídací schopnost experimentu můžeme popsat těmito znaky (dle Vysekalová J. – Herzmann J. – Cír J., 2004):

- **Interní validita** spočívá v tom, že výstupem experimentu je jednoznačný výsledek, který vylučuje možnost jiných výkladů příčin zkoumaného jevu.
- **Reliabilita experimentu** znamená, že získané výsledky jsou spolehlivé v tom smyslu, že při opakování experimentu (při dodržení všech základních podmínek) budou získány opět stejné výsledky.

- **Citlivost experimentu** označuje, jak experiment dokáže odhalit i velmi malé rozdíly v reakcích zkoumaných osob.
- **Externí validita** vyjadřuje shodu s poznatky o jiných případech a procesech, které nebyly předmětem experimentu. Přítomnost tohoto znaku podmiňuje zobecnitelnost výsledků experimentu i pro jiné situace, než ty, které v něm byly konkrétně zachyceny.

Nejčastější **členění experimentu** je podle místa jeho realizace **na laboratorní a na přirozený** (terénní). Experiment laboratorní zjišťuje například preference mezi srovnávanými druhy testovaných předmětů. Přirozený experiment se používá při testování v domácnostech či experimentálním prodeji.

Z časového hlediska hovoříme o **experimentu předcházejícím** (pretest), jako je například zjišťování účinnosti prostředků marketingové komunikace před jejich nasazením a **experimentu následném** (posttest), kde jde vlastně o experimentální rekonstrukci zkoumaného jevu. Podle toho, která metoda zjišťování informací převažuje, dělíme pak **experiment na dotazovací či pozorovací.**

Experiment má svoje výhody a nevýhody. K hlavním výhodám patří fakt, že umožňuje průběh v přesně stanovených podmínkách (čas a místo), což umožňuje důkladnou přípravu i kontrolu. Dobře realizovaný experiment přináší empirický materiál, který má hodnotu především z hlediska objektivnosti a věrohodnosti. K hlavním nevýhodám patří náročnost na přípravu i provedení, omezenost v rozsahu zkoumaných jevů a někdy také obtíže při aplikaci výsledků do praxe, zejména u laboratorních experimentů. Náročnost experimentu sebou nese také vyšší časovou i finanční náročnost.

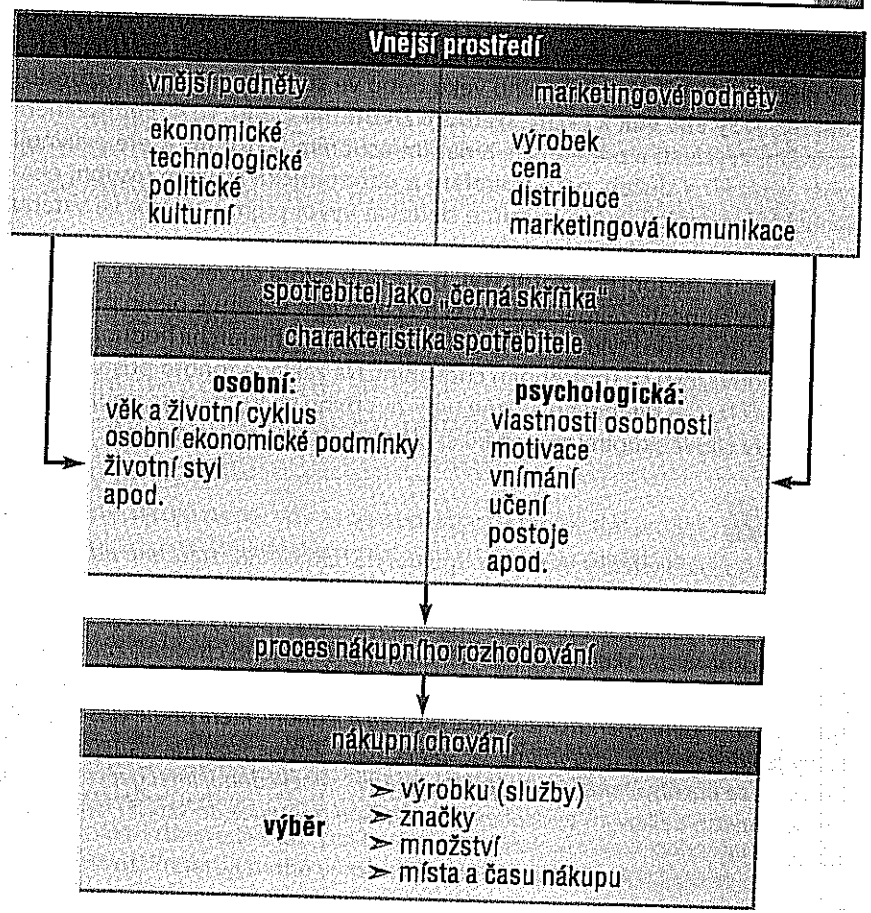
3.4 VÝZKUM SPOTŘEBITELE

3.4.1 / MODEL SPOTŘEBNÍHO CHOVÁNÍ

Každý člověk se denně rozhoduje o nákupu celé řady produktů, rozhoduje se mezi řadou značek. Všichni lidé, jednotlivci i domácnosti, kteří nakupují produkty pro svoji osobní spotřebu, vytvářejí spotřebitelský trh. Tento trh v České republice tvoří cca 10 milionů lidí, kteří spotřebovávají nabízené výrobky a služby. Marketingoví pracovníci výrobních a obchodních firem se musí zajímat o nákupní rozhodování spotřebitelů, analyzovat jejich spotřební chování, protože výrobky či služby, které si spotřebitelé nevyberou, se stávají na trhu zbytečnými a vedou k velkým ztrátám. Je nutné znát odpověď na otázky, co, kde, kolik a proč spotřebitelé kupují. To, jaké produkty, v jakém množství a kde byly nakoupeny, zjišťujeme prostřednictvím metod kvantitativního výzkumu. Složitější je odpověď na otázku „proč". **Z jakých důvodů lidé nepřijali právě naši nabídku,** která vypadala tak slibně, proč se rozhodli pro určitou značku, i když její cena je vyšší. Pochopení toho, jak lidé reagují na různé druhy výrobků, jejich cenu i reklamu, je základní předpoklad pro správné marketingové rozhodnutí. Proto **je nutné zkoumat vztah mezi marketingovými podněty a reakcí spotřebitele.**

Na každého člověka působí při jeho rozhodování řada faktorů vnějšího prostředí. Základní marketingové a další podněty, které působí na spotřebitele, který je v této chvíli „černou skříňkou", jsou přehledně znázorněny na obr. 3.8.

Model spotřebního chování 3.8



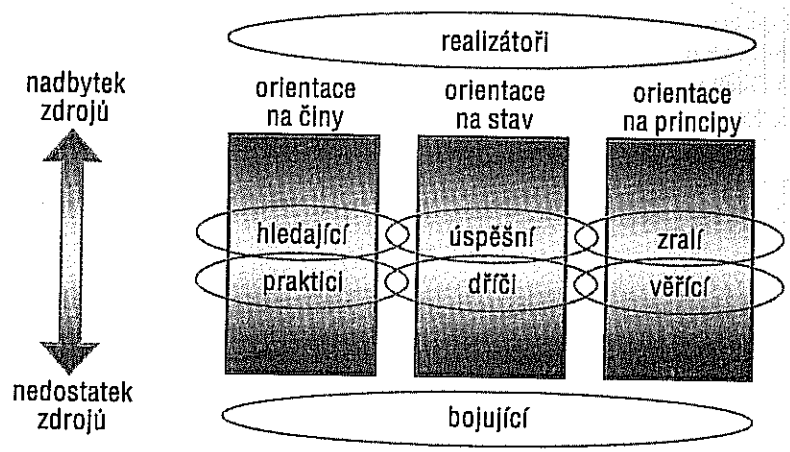
3.4.2 / OSOBNÍ A PSYCHOLOGICKÉ CHARAKTERISTIKY OVLIVŇUJÍCÍ SPOTŘEBNÍ CHOVÁNÍ

Důležité je poznat právě to, co se odehrává „v černé skříňce", jak se vnější podněty mění na konečné reakce, představující spotřební či nákupní chování. Jedině na základě této znalosti je možné dělat předpovědi budoucího chování. Je nutné vědět, že spotřebitel není jen „člověk ekonomický", který má všechny informace o trhu, logicky porovnává svoji volbu z hlediska nákladů a hodnoty produktu. Tento přístup už přinesl mnohá zklamání. Člověk jako spotřebitel má mnoho dimenzí, které jeho spotřební chování ovlivňují. Jsou to především **charakteristiky kulturní, sociální, osobní, psychologické,** jak jsou uvedeny v modelu spotřebního chování. Zaměříme se **na význam osobních a psychologických faktorů.** V průběhu života prochází člověk i jeho spotřební chování různými fázemi. Jiné je například v období dětství, dospívání, zakládání domácnosti, výchovy dětí, středního věku nebo ve stáří. **Na nákupní rozhodování má tedy vliv věk a určité stadium životního cyklu,** ve kterém se mění spotřební zvyklosti a preference. K dalším osobním faktorům, které ovlivňují výběr výrobků a služeb, patří **povolání a ekonomická situace** (osobní ekonomické podmínky). Proto je nutné sledovat vývoj příjmů i úspor ve vztahu k výdajům za různé skupiny produktů.

Důležitou kategorií je **životní styl,** tj. způsob života člověka, který se projevuje v jeho činnosti, zájmech, názorech i celkovém vztahu k okolnímu světu. Koncepce životního stylu pomáhá pochopit změny v hierarchii hodnot spotřebitele v souvislosti se spotřebním chováním. Na základě tohoto přístupu byly v zahraničí i u nás definovány různé typy životního stylu, které se používají při definování cílové skupiny zákazníků či plánování reklamní kampaně.

PŘÍKLAD

Obr. 3.9 ukazuje výsledky výzkumu agentury STEM/MARK, založené na tom, že spotřební chování člověka je formováno především psychologickými a sociokulturními vlivy. Výzkum se proto zaměřuje na hodnoty, názory a postoje spotřebitelů, vliv osobnosti i skupin, ve kterých člověk žije, na jeho chování. Zařazení do jednotlivých kategorií určují dvě souhrnné veličiny: osobní orientace a zdroje respondenta. Osobní orientace je vzorec postojů a jednání, které podle vlastní představy jedince posilují jeho image ve společnosti. Zdroje jsou jak materiální, tak i nehmotné povahy. Patří sem například zdraví, sebevědomí, inteligence, příjem, koupěchtivost. Celkovým výsledkem je rozdělení populace do skupin uvedených na obr. 3.9.



Jednotlivé typy uvedených životních stylů můžeme charakterizovat takto:

Typ A
Vyzrálí, spokojení lidé, kteří mají smysl pro řád a odpovědnost; je na ně spolehnutí. Jsou to vzdělaní a přemýšliví lidé, s dobrým zaměstnáním a vyššími příjmy. Většinou jde o starší spotřebitele, kteří se snaží přizpůsobit své chování vlastní představě o světě nebo představě o tom, jaký by svět měl být. Touží po funkčních, hodnotných a trvanlivých výrobcích.

Typ B
Mají méně zdrojů na to, aby se ve společnosti mohli stát „vůdci"; jsou to konzervativní, konvenční lidé, kteří něčemu nebo v něco věří. Je pro ně typický smysl pro spravedlnost a tradiční hodnoty. Jsou přátelští a spolehliví, orientují se na rodinný život a společenství lidí. Vědí, že peníze nejsou všechno. Rádi kupují domácí kvalitní výrobky a vyzkoušené značky.

Typ C
Lidé, kteří mají k dispozici hojnost zdrojů a zároveň smysl pro povinnost. Jsou bezprostředně orientováni na kariéru; charakteristická je pro ně schopnost konstruktivního jednání. Vědí, jaká je jejich cena, váží si prestiže, ocenění a materiálních odměn. Svému postavení v zaměstnání jsou ochotni obětovat rodinný život. Preferují drahé výrobky demonstrující úspěch a postavení.

Typ D
K dispozici mají menší množství zdrojů, přesto dokážou vydělat dostatek peněz na zabezpečení rodiny; v případě potřeby věnují práci mnoho energie. Potřebují k ní však motivaci a souhlas z „vyšších míst". Úspěch definují v čistě finančních termínech. Myslí na zadní kolečka. Opatřují si levnější imitace drahého luxusního zboží.

Typ E
Společensky i fyzicky aktivní lidé, milující proměnlivost; vyhledávají změny. Jsou většinou mladí (alespoň duchem), plni elánu a nadšení, impulzivní. Nebojí se vyslovit svůj vlastní názor, vědí, že občas je třeba zdravě zariskovat. Ve svém životě hledají optimální formulaci svých životních hodnot a vzorců chování. Jedná se o lačné spotřebitele krátkodobých a zábavních produktů.

Typ F
Energičtí lidé orientující se na praktické záležitosti, rodinu, práci a fyzickou rekreaci. Dokážou si se vším poradit, jsou soběstačtí i bez horentních příjmů. Volný čas zaměřují na výchovu svých dětí, práci na zahradě, sport. Nelpí na materiálních statcích, obdivují kvalitní pracovní náčiní.

Typ G
Jsou to úspěšní, vynalézaví, aktivní a neúnavní lidé s přebytkem všech druhů zdrojů. Image je pro ně důležitá nikoli jako důkaz síly nebo postavení, ale jako projev vkusu, nezávislosti a charakteru.

Typ H
Jedná se o nejstarší věkové kategorie obyvatelstva, většinou o lidi chudé a nevzdělané. Žijí ze dne na den a jejich život je tak trochu každodenní boj o zítřejší den. Jejich spotřební potenciál (možnosti spotřeby) je nejnižší.

Osobnost člověka, která vyjadřuje jeho jedinečné psychologické vlastnosti vedoucí k relativně stálému způsobu reakcí, je dalším důležitým faktorem, na který nesmíme zapomenout. Charakteristiku osobnosti prostřednictvím povahových vlastností, například stupně sebedůvěry, emocionální stability nebo lability, stálosti, pasivity či aktivity výkonnosti, můžeme využít pro analýzu spotřebního chování při výběru některých produktů nebo značek.

Spotřební chování ovlivňují tyto **základní psychologické faktory:**
- motivace,
- vnímání,
- učení,
- přesvědčení a postoje.

MOTIVACE

V prostředí přesyceném podněty, které člověka stále k něčemu vybízejí, je největším problémem podnícení motivace natolik, aby vedla ke skutečnému nákupu. Je čím dál tím obtížnější najít dostatečně silný podnět, který překlene vzdálenost mezi působením reklamy či jiných komunikačních nástrojů a situací, kdy se člověk aktuálně rozhoduje o koupi a vybírá si z nabídky právě to konkrétní zboží, za které je ochoten zaplatit.

Pod pojmem **motivační struktura** (dle Vysekalová J. – Komárková R., 2002) rozumíme relativně **stálé dispozice člověka jednat v určitých životních situacích svým osobitým způsobem.** Celkově lze říci, že motivace člověka se utváří a vyvíjí celý život, tak jak se utváří a vyvíjí osobnost člověka. Na to, zda podnět z reklamy nás ovlivní, mají vliv všechny osobnostní charakteristiky člověka, především to, jaká je jeho motivační struktura. Lidská motivace se skládá z jednotlivých dílčích motivů. Každý jednotlivý motiv je charakterizován **intenzitou**, jakou působí **směrem** – cílem, ke kterému se vztahuje a **trváním**, délkou času, po kterou ovlivňuje chování.

Výsledná motivace je, obrazně řečeno, součtem všech dílčích motivů, které jsou v dané chvíli aktuální. Působí různým směrem – například udržení si štíhlé linie a na druhé straně motiv užít si dobrot, které se nabízejí na trhu a zároveň si jimi kompenzovat nepříjemnosti života. K tomu se pak ještě mohou přidat další motivy: ochrana zdraví, hospodárnost atd.

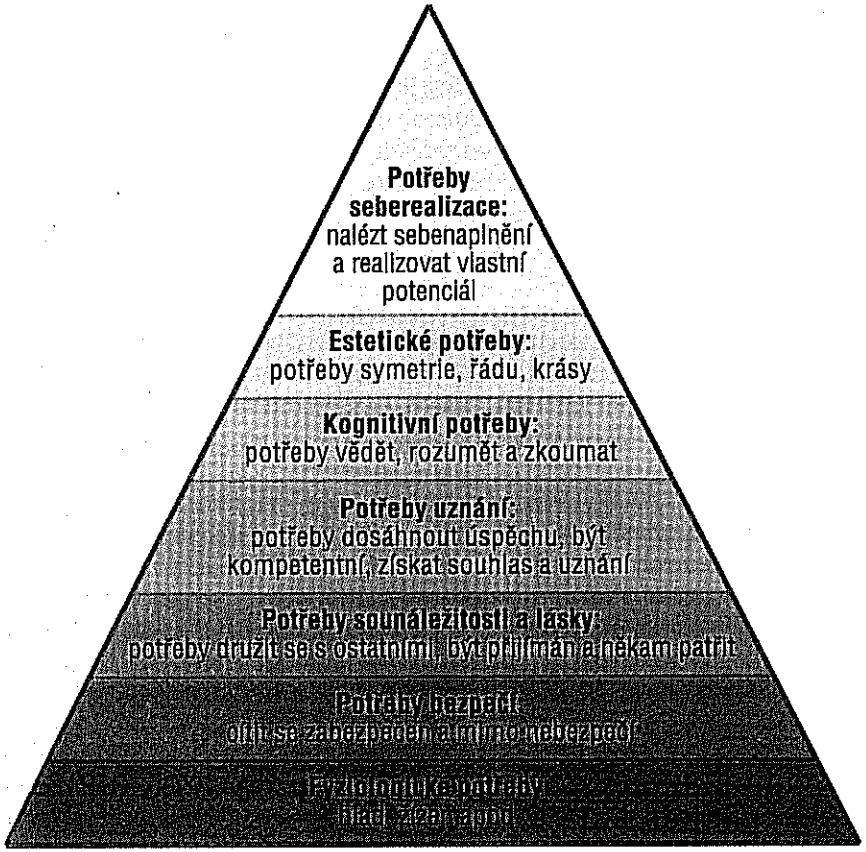
Základním zdrojem motivace jsou **potřeby** člověka. Proč se člověk zajímá o nákup určitého produktu či značky? Co hledá, jaké potřeby chce uspokojit? Potřeby si můžeme rozčlenit na **biologické,** jako je například hlad nebo žízeň a **psychologické,** které zahrnují potřebu poznání, úcty, pocity sounáležitosti i lásky. Užitečným nástrojem pro porozumění lidským potřebám je teorie Abrahama Maslowa, který je vysvětluje podle hierarchického uspořádání, jak je zřejmé z obr. 3.10 na následující straně.

Vedle potřeb jsou pro motivaci významné **emoce.** Uspokojení, případně neuspokojení potřeb je provázeno emocemi příjemnými, resp. nepříjemnými. Ale emoce mají význam jako zdroje motivace i samy o sobě. Člověk vyhledává silné prožitky nejenom v zájmu uspokojování svých potřeb, ale pro ně samotné.

Dalším fenoménem, který je třeba poznat na cestě za porozuměním motivaci člověka, jsou **návyky.** Návyky jsou hybnou silou motivace. Jsou to svým způsobem mechanizmy, které spoří energii potřebnou na myšlení, rozhodování, volní úsilí.

Zdroji motivace jsou rovněž **hodnoty, ideály a zájmové orientace** člověka. Systém hodnot, který je převážně sociálně podmíněný, se vytváří v procesu socializace člověka, jeho výchovy, vzdělávání, získávání zkušeností a kultivace jeho osobnosti. Systém hodnot ovlivňuje chování člověka všeobecně včetně spotřebního chování.

Maslowova hierarchie potřeb 3.10



PŘÍKLAD

Využití motivace v reklamě na cigarety West

Série reklamních osvětlených obrazů (city light vision) využívá zvukové podoby anglického slova WEST a českého slova VÉST. Z hlediska motivace jde o svádění, odevzdání se do rukou něčeho, někoho, komu lze odevzdat část své svobody, nechat se jím vést, podřídit se mu. Ten, kdo je veden, se nemusí dále namáhat s rozhodováním, stačí následovat vůdce. Tato reklama pracuje s atraktivitou svůdce. V tomto případě je to džezový hudebník, který je metaforou cesty, kam i značka cigaret West může člověku pomoci se dostat. Do světa lákavého vzrušení, silných emočních prožitků a daleko od všedních starostí.

Zdroj: Vysekalová J. – Komárková R., 2002

VNÍMÁNÍ

Jakým způsobem si člověk vytváří obraz světa, ve kterém žije? Jak působí to, jak svět určitou situaci vnímá, na jeho jednání? Vnímání je proces, v jehož průběhu si člověk **vybírá, upravuje a interpretuje informace,** na základě kterých i vytváří obraz světa. Každý člověk však podněty a informace přijímá a vysvětluje jiným způsobem. Pro spotřební chování je důležité, zda a jaké informace člověk přijme, pochopí a zařadí do svého poznatkového systému, vytvoří si svůj vnitřní obraz o sdělení, která jsou mu prostřednictvím různých nástrojů marketingové komunikace předávána. Sdělení musí projít nejprve procesem **smyslového vnímání,** tj. že je zaznamenáno našimi smysly (zrakem, sluchem, čichem, hmatem, chutí) a v další etapě dochází ke zpracování přijatých informací, jejich třídění, zařazení atd. Jde **o kognitivní vnímání,** kdy naše psychika za pomoci pozornosti, paměti, fantazie, myšlení a rozhodování umožňuje hlubší poznání jevů a jejich souvislostí. Proč je to důležité pro poznání spotřebního chování?

PŘÍKLAD

Vnímání venkovní reklamy

*Ukažme si to na příkladu **zrakového vnímání,** které je **pro venkovní reklamu** podstatné.*

*Z celkového obrazu, který máme ve zrakovém poli, vystupují do popředí některé objekty, které vnímáme ostřeji a přesněji, na které se soustředíme. Ty se stávají tzv. **figurou** a vše ostatní zůstává v pozadí, které je méně rozlišené a subjektivně nevýznamné. V tomto smyslu se může stát jedna a táž venkovní reklama figurou, na kterou se člověk zaměří, vnímá ji, nebo může v jiném případě být **pozadím** a pro člověka, který se soustředí například na architekturu města a jeho historické památky se všechny billboardy, megaboardy, poutače, reklamní sloupy atd. stávají nevýznamným pozadím. Co se stane figurou nebo pozadím záleží jak na objektu (například umístění bilboardu), tak na subjektu, tj. na člověku, který se zaměřuje na určité skutečnosti. Do značné míry ale závisí na tvůrcích venkovní reklamy, aby ji dokázali zvýraznit natolik, aby se stala „figurou" a dostala se do popředí našeho vnímání.*

UČENÍ

Jakou roli hraje zkušenost v jednání člověka? Jak probíhá proces učení se? Proč se o učení zajímáme v souvislosti se spotřebním chováním? **Člověk se učí během činností, které vykonává.** Jde o proces získávání zkušeností a utváření jedince během jeho života. Celkově můžeme vymezit tyto základní funkce učení (dle Vysekalová J. – Komárková R., 2002):

1. **Senzomotorické učení** je učení se pohybovým dovednostem, rozvíjení

analytických schopností v rámci smyslového vnímání, práce s nástroji a jemné rozlišování podnětů z vnějšího i vnitřního prostředí.

2. **Učení poznatkům** je osvojování si vědomostí z různých oborů lidských aktivit (vědy, techniky, přírody, společnosti...).
3. **Učení metodám řešení problémů,** ať patří do teoretické nebo praktické roviny, je druh učení, které rozvíjí myšlenkové procesy a intelektuální dovednosti a schopnosti. Problémy se mohou týkat stejně dobře matematiky, programování, ekologie, společenských problémů, jako problémů se spotřebou, hledáním cesty jak efektivně uspokojovat vlastní potřeby, potřeby své rodiny, či populace jako celku.
4. **Sociální učení** se týká rozvíjení dovedností komunikace s druhými lidmi, sociální percepce a interakce. Prostřednictvím sociálního učení zvládáme kooperaci s druhými lidmi, interpersonální konflikty, utváříme jak sami sebe, tak ovlivňujeme druhé.

Uvedené formy učení se v našem životě samozřejmě prolínají. Ale jaký to vše má význam pro poznání spotřebního chování? Na základě zkušeností lidé mění svoje chování. Například s velkou pravděpodobností nekoupí znovu produkt, který je zklamal, se kterým mají špatnou zkušenost. Na proces učení působí motivy, poznatky či podněty, které vedou k určitému jednání a upevnění reakcí na základě zkušeností. Znalost této teorie má pro marketingové pracovníky praktický význam v tom, že mohou ovlivňovat poptávku po produktech tím, že vytvoří vazbu mezi silnými pohnutkami, motivy jednání a jejich pozitivním upevňováním.

PŘÍKLAD

Ve spotřebě potravin, které se doma už kuchyňsky neupravují, ale konzumují se tak, jak byly vyrobeny (například chléb, pečivo, cukrářské výrobky, uzeniny, mléčné výrobky a sýry), se člověk řídí především svojí chutí a chutěmi členů rodiny. Na případné opakování nákupu působí také další průběh pocitů při trávení, zda potravina nezpůsobila nějaké žaludeční nebo střevní potíže. Pokud chuť i následné pocity byly příznivé, pak je utvořen základ pro další, opakovaný nákup potravin stejného výrobce či stejné značky.

Zdroj: Vysekalová J. – Komárková R., 2002

PŘESVĚDČENÍ A POSTOJE

Co je to přesvědčení? Jaký vliv mají postoje na nákupní chování? Dají se postoje měnit?

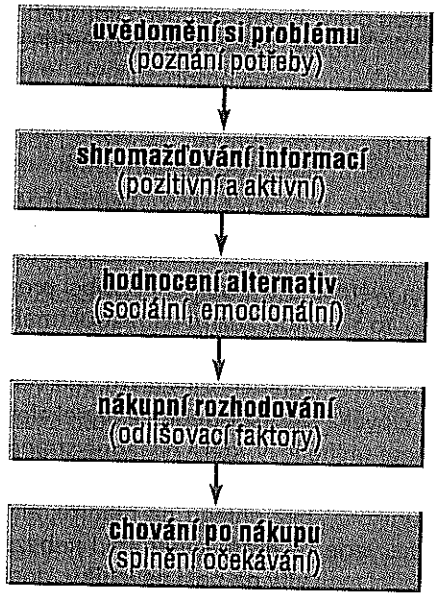
V průběhu poznávání okolního světa a na základě získaných zkušeností si člověk vytváří přesvědčení a postoje, které ho ovlivňují. **Přesvědčení vyjadřuje názor člověka** a je založeno jak na reálných znalostech, tak na představě a

důvěře, kterou k určité věci chová. Postoje, které člověk má k různým věcem (politice, hudbě, jídlu i konkrétním produktům), znamenají poměrně stálé hodnocení a vztah k danému objektu nebo myšlence. Postoj vyjadřuje stav obliby nebo neobliby určité věci, který člověka k ní přitahuje nebo naopak odpuzuje. Marketingoví pracovníci musí počítat s tím, že postoje se obtížně mění a proto musí přizpůsobovat svoji nabídku a její komunikaci těmto postojům, než naopak se snažit o změnu postojů.

3.4.3 / PROCES NÁKUPNÍHO ROZHODOVÁNÍ

Na základě všech uvedených faktorů ovlivňujících spotřební chování můžeme analyzovat vlastní průběh rozhodování o nákupu. Schematicky jednotlivé fáze znázorňuje obr. 3.11.

Proces nákupního rozhodování 3.11



Spotřebitel samozřejmě neprochází při každém nákupu všemi uvedenými etapami, ve většině běžných nákupů je rozhodovací proces jednodušší. Například člověk, který si jde koupit mýdlo značky, kterou běžně používá, vynechá etapy shromažďování informací a přejde rovnou k nákupnímu rozhodnutí. Uvedené schéma představuje všechny kroky, které připadají v úvahu při nové a složité nákupní situaci.

Potřeba nebo problém, který stojí na začátku nákupního procesu, vychází z vnitřního nebo vnějšího podnětu. Některá potřeba (hlad, žízeň atd.) dosáhne takového stupně, že se stane motivem k jednání, na druhé straně vyvolá potřebu nějaký vnější podnět, jako je například lákavý zahraniční produkt ve výkladní skříni, televizní reklama. Člověk, který pocítí takovou potřebu, ji buď může okamžitě uspokojit (produkt je dostupný), nebo začne hledat **informace,** které se jeho problému týkají. Informace získává od svého okolí (rodiny, přátel, známých) nebo prostřednictvím marketingových komunikací, tj. reklamy v různých médiích (televizní nebo rozhlasové spoty, inzerce atd.), přímo na místě prodeje či informacemi, které dostává do poštovní schránky. Dalšími zdroji informací jsou například spotřebitelské časopisy, spotřebitelské testy v denním tisku, i vlastní zkušenosti s výrobky. Důležitost a vliv jednotlivých zdrojů informací jsou závislé na tom, o jaký jde produkt, i na osobnosti člověka, který informaci přijímá. Stejně tak přístup k hodnocení nákupních alternativ je ovlivněn nákupní situací i spotřebitelem samotným.

Nákupní záměr mohou ovlivnit postoje jiných lidí, kteří mají na spotřebitele vliv, nebo neočekávaná situace, která změní původní rozhodnutí. Může se změnit příjem rodiny, očekávaná cena produktu apod. **Zájem o spotřebitele by neměl skončit prodejem produktu,** ale je důležité vědět, zda byl spotřebitel s nákupem spokojen, protože to ovlivní jeho další spotřební chování.

3.4.4 / VLIV GLOBALIZACE NA NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ

Globalizace je z hlediska ekonomických subjektů obousměrný proces. Lokální podniky se orientují na světové trhy a světoví výrobci pronikají na trhy lokální. Pro lokální podniky to většinou znamená restrukturalizaci a adaptaci na globální světové parametry za využití metod a nástrojů mezinárodního marketingu, jak o tom hovoříme v předchozím textu. Ale věnujme se tomu, jak globalizace ovlivňuje člověka jako spotřebitele. Vysekalová (2004) uvádí, že globalizace s sebou nese určité jevy, které na jedné straně otevírají obrovské možnosti, ale přináší i problémy, se kterými se musíme vypořádat. Na jedné straně můžeme komunikovat bez ohledu na hranice, ale možnost kontroly prakticky jakýchkoli dat vede ke ztrátě soukromí i nebezpečí jejich zneužití. Jevy spojené s globalizací mají **vliv na naši psychiku,** dochází ke změnám ve vnímání, myšlení i způsobů komunikace a interakce s okolním světem. Dochází **k rozporu mezi lokálním a globálním,** protože naše vnímání je lokální, ale naše myšlení by mělo odpovídat procesům globálním. I v oblasti spotřeby se ztrácejí tradiční symboly, které mnohdy nahrazují loga nadnárodních firem, která v konkrétním kontextu mohou působit anonymně. Pro rozvoj globalizačního procesu jsou důležitá globální média a pomáhá také nárůst používání a porozumění angličtiny na celém světě – zejména mezi mladší generací. Do

„globálního domova" jsou přenášena především západní přesvědčení, hodnoty, naděje a aspirace. Jisté hodnotové posuny jsou už zjevné. Je otázkou, do jaké míry jsou tyto jevy pozitivní. Z výsledků řady výzkumu vyplývá, že **národy si vždy zachovají svoji individualitu, i když technika a nové technologie nevyhnutelně vytvářejí globální kulturu.** Protože nám internet umožňuje větší přístup k informacím a naše komunikační spoje jsou stále rychlejší a výkonnější, máme větší porozumění pro hodnoty a přesvědčení jiných a jsme těmito hodnotami a přesvědčeními více ovlivněni. To by mělo mít vliv i na marketingové myšlení ve smyslu porozumění podobnostem ve spotřebě i akceptování rozdílů mezi jednotlivými kulturami.

PŘÍKLAD

Výzkum globálních spotřebitelských hodnot společností Roper-ASW

Pro porozumění spotřebitelům globálního trhu je nezbytné zkoumat rozdíly a podobnosti kultur, v nichž spotřebitelé žijí a hodnoty, které vyznávají. Zatímco se trhy mění pod vlivem ekonomické globalizace, spotřebitelské hodnoty měly tendenci zůstat relativně stabilní. K pochopení toho, jak hodnoty mohou pomoci k vytváření optimální strategie, je potřebná analýza globálních a lokálních hodnot. Úspěšný globální marketing vyžaduje konzistentnost poselství, ne jejich identitu. ***Výzkum globálních hodnot*** *umožňuje mnohostranný pohled na miliony spotřebitelů, které chceme oslovit, pomáhá pracovníkům v marketingu k lepšímu porozumění vzorům tržního chování v různých kulturách a demografických podmínkách, ve významných komunitách a zákaznických celcích. Na základě této analýzy můžeme získat rozsáhlé profily životního stylu, nákupního chování a postojů ke značkám. Jsou také východiskem pro pozici značky.*

Výzkum byl realizován na základě seznamu 60 osobních hodnot s jejich definicemi (aby se zajistila komparabilita (srovnatelnost), mezi kulturami), který byl rozeslán 30 000 respondentům ve věku mezi 13 až 65 lety po celém světě, s nimiž pak proběhly rozhovory. Všichni respondenti ohodnotili každou hodnotu z hlediska významu v jeho osobním životě. ***„Ochrana rodiny"*** *získala první místo mezi hodnotami na celém světě, následovaná „poctivostí" a „zdravím a tělesnou kondicí" Zbytek nejdůležitějších deseti hodnot jsou sebeocenění, spoléhání na sebe, spravedlnost, svoboda, přátelství, znalosti a vzdělání.*

Zdroj: Vysekalová J., 2004

Na interkulturních rozdílech je založen také **Hofstedeho model** (2001) vycházející z definování čtyř základních kulturních dimenzí, a existuje řada dalších přístupů. Rozdílné návyky a postoje spotřebitelů se projevují jak obecně ve spotřebním chování, tak **v konkrétních nákupních zvyklostech.**

3.5 CÍLOVÉ TRHY A JEJICH SEGMENTACE

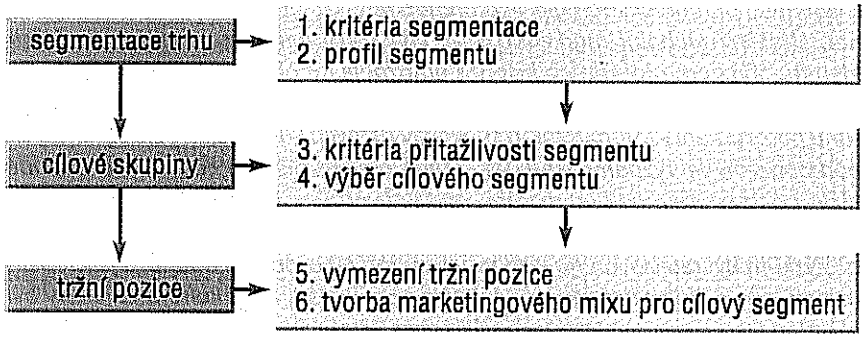
3.5.1 / PROCES SEGMENTACE TRHU

Segmentace trhu **znamená rozčlenění trhu na různé skupiny spotřebitelů, které vyžadují rozdílné produkty či rozdílný marketingový přístup.** Jde o cílený marketing, kdy si výrobce vybere určité tržní segmenty, pro které vyvine odpovídající produkt i další součásti marketingového mixu.

Lze říci, že každý spotřebitel má zvláštní potřeby a přání, reprezentující potenciální trh. V praxi není možné vypracovat samostatný marketingový program pro každého člověka a přizpůsobit mu svoje produkty. Je nutné najít **skupiny spotřebitelů,** které mají stejné či podobné potřeby a spotřební chování.

Celkový proces segmentace, definování cílových skupin a určení tržní pozice nalezneme na obr. 3.12.

Proces segmentace trhu 3.12



Uvedený obrázek naznačuje základní zásady tržní segmentace. Nejprve je nutné stanovit kritéria, na základě kterých můžeme profil daného segmentu trhu charakterizovat. Efektivní segmentace napomáhá k vymezení tržní pozice a v konečné fázi je na základě všech poznatků vytvářen odpovídající marketingový mix.

3.5.2 / ZÁKLADNÍ KRITÉRIA SEGMENTACE TRHU

Hlavní parametry, které používáme při segmentaci spotřebitelských trhů korespondují do značné míry s faktory ovlivňujícími spotřební chování, které jsme popsali již dříve. Jde především **o geografické, demografické, psychografické a psychologické faktory,** které charakterizují chování člověka.

Geografická segmentace	Členění trhu na různé geografické jednotky, jako například státy, regiony, města, vesnice. Jsou vytvářeny například regionální marketingové programy, uspokojující specifické potřeby dané oblasti z hlediska produktu, reklamy, podpory prodeje.
Demografická segmentace	Členění trhu na základě věkových skupin, pohlaví, velikosti rodiny, příjmu, povolání, vzdělání či náboženství. Demografická kritéria jsou nejčastěji užívána pro jejich snadnou kvantifikovatelnost i jejich vazbu na potřeby a spotřební chování.
Psychografická segmentace	Členění trhu na základě zařazení spotřebitelů do sociálních vrstev (nižší, střední, vyšší) a životního stylu, který je úzce spojen se zájmem o určité výrobky i nákupním chováním.
Psychologická segmentace	Členění trhu na základě znaků osobnosti s cílem nabídnout takové výrobky, které odpovídají osobnosti spotřebitele. Patří sem také segmentace na základě chování spotřebitele ve vztahu k výrobku, například očekávání užitku, uspokojení potřeb, které daný produkt poskytne, stupeň věrnosti určitému výrobku či značce i celkový postoj k výrobku. Některé trhy můžeme rozdělit z hlediska uživatelského postavení na uživatele a neuživatele, bývalé uživatele, prvé uživatele, stálé uživatele atd. Je zřejmé, že jednotlivé skupiny vyžadují odlišný marketingový přístup.

Řadu z uvedených kritérií pro segmentaci spotřebitelských trhů lze využít i pro trhy výrobní sféry. Existují zde však i další faktory, které jsou specifické právě pro tyto trhy, jako například odvětví, o které se jedná, velikost firmy, nákupní metody a personální charakteristiky.

Většinou se pro segmentaci trhů ve výrobní sféře užívá kombinace více hledisek, jako například kdo je konečný uživatel, jaká forma výrobku je optimální, jaká velikost firmy zákazníka je nejvhodnější, či případně jaké služby preferuje cílový trh.

PŘÍKLAD

I na poli fitness lze účinně uplatnit principy segmentace klientely. Například segmentaci spojenou s mírou užívání nabízené služby.

Cybex je sportovní a relaxační zařízení klubového typu otevřené v pražském hotelu Hilton, což dopředu definuje úroveň poskytovaných služeb. Kvalita, prostředí, soukromí a individuální péče jsou čtyři základní pilíře, na kterých je klub postaven.

První krok segmentace vychází z lokality klubu – Cybex je otevřen pouze v Praze. Cenová úroveň služeb je dalším hlediskem, které selektuje zákazníky. Ve druhé fázi si zúžený trh rozdělíme ***do šesti segmentů.***

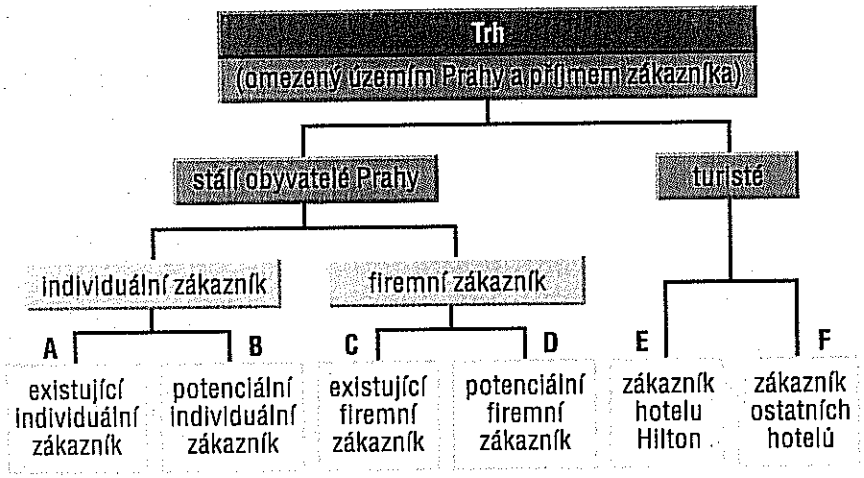
Profilaci segmentů určují tři kritéria. Je to jednak délka pobytu na území Prahy, která rozdělí trh na stálé obyvatele Prahy a turisty, a turisty následně ještě podle místa ubytování na zákazníky hotelu Hilton a zákazníky ostatních hotelů. Rozhodovací pravomoci zákazníka pak rozdělí stálé obyvatele Prahy na individuální zákazníky a zaměstnance firem, za které rozhoduje management firmy. Konečně třetím kritériem je znalost služeb, tedy obvyklé rozdělení na již existující členy a potenciální členy Cybexu. Bylo tak definováno šest výsledných segmentů, jež jsou natolik homogenní, že se s nimi dá cíleně komunikovat, a zároveň jsou tak velké, že komunikace s nimi je efektivní. Jednotlivé segmenty pak pracují s odlišnou nabídkou.

Pro segment individuální klientely byl vytvořen produkt osobního členství v několika modifikacích. Pro potřeby firemní klientely byl vytvořen produkt přenositelného členství a pro turisty, kteří tráví v Praze jen pár dní, byla v relaxační části Cybexu připravena celá řada speciálních masáží. Ukažme si charakteristiku jednoho segmentu individuální klientely.

Individuální zákazník

Šestice definovaných segmentů ovlivnila i tvorbu komunikačního plánu. ***V segmentu A*** *(individuální existující zákazník) je věnována pozornost „péči o zákazníka". Pro každý produkt i službu je nejlepší reklamou spokojenost a kladná reference uživatele. Je důležitá jak pro věrnost, tak k přenesení informací do okolí, které je dle zkušeností právě naší cílovou skupinou. Proto je cílem „péče o zákazníky" udržet maximální spokojenost klienta s čerpanými službami v celém průběhu trvání členství, připravit věrnostní systém, dbát na jeho nové potřeby a požadavky.*

Segmentace 3.13



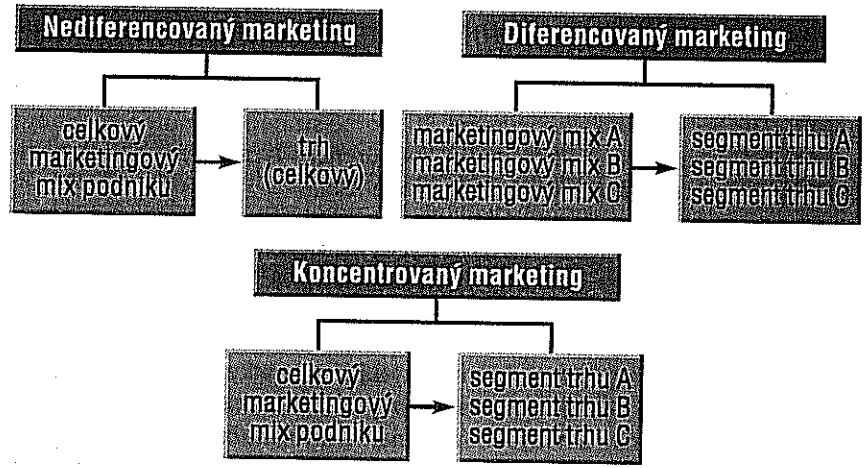
Pramen: Trend marketing, květen 2005

3.5.3 / ZÁKLADNÍ STRATEGIE POKRYTÍ TRHU

Pro efektivní segmentaci trhu je důležité, aby daný segment bylo možno **kvantifikovat** a určit jeho kupní sílu. Dále je důležitá **dosažitelnost a početnost** segmentu, ze kterých vyplývá i jeho **využitelnost,** tj. možnost zpracování efektivního marketingového programu.

Existují **tři základní strategie pokrytí trhu,** které jsou znázorněny na obr. 3.14.

Strategie pokrytí trhu 3.14



Při využití strategie **nediferencovaného marketingu** hledáme to, co je pro potřeby zákazníků společné. Produkt i celý marketingový program se pokouší oslovit většinu spotřebitelů. Tento přístup znamená nižší náklady na výrobu (hromadná výroba), reklamu (marketingovou komunikaci) i výzkum trhu.

Obtížné je najít takový produkt, který uspokojí potřeby všech zákazníků a problém konkurence v případě, že tuto strategii zvolí více firem.

Pro diferencovaný marketing je charakteristický výběr více tržních segmentů, kterým nabízí modifikované výrobky („produkt pro každou kapsu, každou příležitost, každou osobnost"). Tato strategie přináší obvykle vyšší objem prodeje, ale je podmíněna také vyššími náklady na výzkum, vývoj i výrobu produktu. Náročnější je i tvorba samostatného marketingového mixu pro každý segment.

Cílem **koncentrovaného marketingu** je získat velký podíl na jednom trhu (nebo několika segmentech jednoho trhu). Výhodou je získání pevného postavení na tomto trhu, nízké provozní náklady vyplývající ze specializace výroby, distribuce i marketingové komunikace. Při správném výběru segmentu

lze dosáhnout rychlou návratnost investic. Zároveň je zde ale i vyšší riziko při nesprávném výběru nebo oslabení daného segmentu.

Výběr vhodné strategie je závislý **na zdrojích,** které firma má, **na variabilitě** produktu a důležité je i **stadium životního cyklu** produktu, variabilnost trhu a marketingová strategie konkurence. Po rozhodnutí o nejvhodnějším segmentu by firma měla stanovit, jaké **postavení** chce v rámci těchto segmentů zaujmout. Tržní pozice produktu je dána způsobem, jakým jej spotřebitel vnímá v rámci konkurence. Například některý typ osobního automobilu má pozici pohodlného, rodinného, ale přitom úsporného vozu, jiný si svoje místo buduje na základě luxusního nadstandardního vybavení či vysoké výkonnosti. Tvorbu pozice je třeba pečlivě plánovat a budovat tak, aby dávala optimální příležitost v cílových segmentech. Pozici lze vždy vytvářet na základě zvláštností produktu na základě uspokojování určitých potřeb ve vztahu k jeho použití či určení vztahu ke konkurenci. Při tvorbě strategie je nutné zhodnotit slabé i silné stránky firmy, porovnat je s konkurencí a vybudovat takovou pozici, která obstojí či zvítězí ve vztahu s konkurencí.

SHRNUTÍ

Pro úspěšné marketingové řízení a rozhodování je nezbytná soustava informací o firmě (organizaci) i širším marketingovém okolí. Důležitým zdrojem informací je **marketingový výzkum** poskytující poznatky o trhu, produktech, distribučních cestách, cenách, marketingových komunikacích a chování spotřebitele. S rozšiřováním a nabýváním významu **informačních technologií** se zvyšuje také význam marketingového výzkumu prostřednictvím internetu, kde rozlišujeme výzkum prostřednictvím internetu, kdy internet využíváme jako prostředek pro zjišťování dat a výzkum na internetu, kdy zkoumáme internet jako komunikační médium.

Proces marketingového výzkumu zahrnuje definování problému, analýzu situace, sběr informací a jejich zpracování včetně návrhů pro řešení problémů. Na základě definování problému je stanoven typ výzkumu (kvantitativní, kvalitativní) a metody sběru dat.

Základními metodami sběru dat je **pozorování, dotazování a experiment.** Každá z těchto metod má různé formy a je vhodná pro řešení určitého problému. Volba správné metody je nezbytná pro získání odpovídajících výsledků.

V centru zájmu marketingového výzkumu stojí spotřebitel a jeho chování na trhu. Je důležité poznat, které osobní charakteristiky a psychologické faktory ovlivňují jeho chování, jaký je celkový proces nákupního rozhodování. V současné době je nutné se věnovat také tomu, jak globalizace ovlivňuje člověka jako spotřebitele, jaké jevy s sebou z marketingového přístupu obecně a marketingové komunikace zvlášť přináší. Cílený marketing vyžaduje segmentaci trhu, kdy jednotlivým segmentům odpovídá produkt i další součásti marketingového mixu. K základním kritériím segmentace trhu patří **geografické, demografické, psychografické a psychologické faktory,** na jejichž základě lze trh členit a definovat. Tato kritéria jsou vhodná především pro spotřebitelské trhy. Pro trhy výrobní sféry jsou doplňovány další charakteristiky jako například odvětví, velikost firmy. Výběr vhodné strategie je závislý na zdrojích, které firma má, na variabilitě produktu a důležité je i stadium životního cyklu produktu, variabilnost trhu a marketingová strategie konkurence.

ZOPAKUJTE SI

1. Stručně charakterizujte marketingový informační systém.
2. Jakou roli hraje v rámci MIS marketingový výzkum a kde můžeme najít etická pravidla, kterými se musíme řídit při jeho realizaci?
3. Uveďte základní kroky marketingového výzkumu.
4. Co obsahuje projekt marketingového výzkumu?
5. Určete základní zdroje informací pro marketingový výzkum.
6. Jaké jsou základní rozdíly mezi kvalitativním a kvantitativním výzkumem?
7. Popište příklad využití kvantitativního a kvalitativního výzkumu.
8. Jaké výhody má komplexní přístup k řešení výzkumu?
9. Jaké základní metody sběru dat se využívají v primárním výzkumu?
10. Jaký způsob pozorování byste využili při zjišťování nákupního chování spotřebitelů v prodejně?
11. Jmenujte základní druhy dotazování a jejich výhody a nevýhody.
12. Zpracujte stručný dotazník pro výzkum názorů mladých lidí na znalost a oblibu mobilních operátorů s využitím uzavřených i otevřených otázek.
13. Uveďte základní faktory ovlivňující spotřební chování.
14. Jak ovlivňuje globalizace nákupní a potřební chování člověka?
15. Popište průběh nákupního rozhodování při koupi osobního počítače a při koupi zubní pasty.
16. Charakterizujte tržní segmentaci a základní segmentační kritéria.
17. Zařaďte sami sebe do některé z uvedených kategorií životního stylu. Z jakých důvodů jste se zařadili právě sem?
18. Uveďte základní strategie pokrytí trhu a budování tržní pozice.

Motto:
Produkt je základem směny,
ale nejen samotný produkt prodává.

4 PRODUKT – HLAVNÍ SOUČÁST MARKETINGOVÉHO MIXU

Co se dočtete v této kapitole?

- Co je to produkt z marketingového hlediska a jaká je jeho marketingová struktura
- Jak probíhá životní cyklus produktů
- O hlavních směrech řízení produktu
- Jak úspěšně zavádět nové produkty
- O metodách inspirace a testování produktů

4.1 MARKETINGOVÉ POJETÍ PRODUKTU

4.1.1 / DEFINICE A KLASIFIKACE PRODUKTŮ

Produkt je jádrem obchodní činnosti firmy a ovlivňuje z velké části i ostatní složky marketingového mixu. Z hlediska marketingu se za něj považuje vše, co může být na trhu nabízeno a směňováno jakožto objekt zájmu o uspokojení určité potřeby, o řešení určitého problému, o poskytnutí určité hodnoty. Může jím být nejen hmotný statek-výrobek, ale i služba nebo dokonce i myšlenka.

PŘÍKLAD

Spotřební výrobky: potraviny, drogistické zboží, předměty pro domácnost a volný čas, obuv, textil, osobní dopravní prostředky

Výrobní prostředky a zařízení pro výrobu a služby: stroje, dopravní prostředky, počítače a řídicí systémy aj.

Spotřební materiál a ostatní předměty pro organizace: suroviny a materiály, ochranné pomůcky, kancelářský nábytek apod.

Služby:
- *osobní (určené pro jednotlivce) například kadeřnické, rehabilitační*
- *obchodní (maloobchod, velkoobchod), stravovací, ubytovací*
- *peněžní, finanční, pojišťovnické, ekonomické a auditorské*
- *servisní (oprava a údržba předmětů, strojů a zařízení)*
- *řemeslnické (truhlářské, lakýrnické apod.)*

- *ostatní technické služby jako projektové a stavební, benzinová čerpadla, ekologický servis, technické expertizy apod.*
- *dopravní*
- *marketingové, vzdělávací, informační a informačně-technologické, zprostředkovatelské (například realitní kanceláře) apod.*
- *kulturní a sportovní (divadla, hudební skupiny apod.)*
- *zdravotnické, veřejné a další*

Myšlenky: know how, licence

U spotřebního zboží je z marketingového hlediska důležité si uvědomit rozdíly mezi nákupem zboží časté spotřeby, občasné spotřeby a nákupem luxusního či speciálního zboží.

Při nákupech výrobků časté spotřeby, jako jsou například chléb, mléko a další základní potraviny, cigarety, noviny, hygienické potřeby apod., vynakládá kupující minimální úsilí k porovnávání různých variant nabídky. Většinou je veden dostupností nabídky, ovlivněnou i orientací na preferovanou distribuční síť, značkou a určitou představou o optimální ceně a jakosti produktu. Občas uskuteční zkušební nákup srovnatelného produktu, například při speciálních akcích, a podle stupně uspokojení se buď vrací k původní preferenci, nebo „přesedlá" k nově poznané nabídce.

Do skupiny zboží občasné spotřeby jsou zahrnovány zejména oděvy a obuv, zboží pro vybavení domácnosti, běžné zboží pro trávení volného času (zábavní elektronika, sportovní potřeby, kamery a fotopřístroje, zboží pro hobby, zahradu a dům aj.), ale i některé potravinářské speciality. Jde tedy o skupinu dražšího zboží již s určitým společenským významem. Při výběru těchto produktů již probíhá složitější rozhodovací proces, při kterém na něj působí jednak zkušenosti (buď vlastní s určitou značkou, nebo zprostředkované od okolí zákazníka) a jednak celý komplex marketingového mixu.

Luxusní zboží lze rozčlenit do několika specifických podskupin. Jednak jde o luxusní odívání, například ze značkových módních salonů, dále pak o luxusní produkty spojené s bydlením (domy, byty) a o vysoce speciální zboží pro hobby (motorové čluny, drahé typy motocyklů, umělecké předměty apod.). Lze sem většinou zařadit i osobní automobily.

Rozhodovací procesy jsou do určité míry podobné jako u předcházející skupiny, mnohem více se však na rozhodnutí podílí společenský význam produktu pro kupujícího (prestižní nákup) nebo vyhraněná představa o produktu, spojená se speciálním zaměřením nebo odborností zákazníka. Zde je skutečně na místě tzv. marketing one-to-one, „šitý na míru" zákazníka. Uspokojení zákazníci jsou své značce, svému dodavateli většinou velice věrní a výše ceny není pro ně obvykle bariérou. Frekvence nákupů jednotlivých produktů je svázána s konkrétní podskupinou tohoto zboží – jiná je samozřejmě u módního odívání,

jiná u předmětů dlouhodobého užití (domy, motorové čluny aj.). Pro všechny uvedené předměty marketingového zájmu užívá tato učebnice termínů produkt nebo výrobek jakožto synonyma. Při marketingovém řízení produktu se využívá řady zobecněných poznatků a postupů, jimiž se dále zabýváme. Konkrétní výrobková politika, a stejně tak i konkrétní užití dalších marketingových nástrojů má ovšem u jednotlivých druhů produktů svá specifika.

4.1.2 / MARKETINGOVÁ STRUKTURA PRODUKTU

Pro řízení produktu v rámci firemní strategie i celého komplexu marketingového mixu je důležité pochopit všechny dimenze jeho hodnoty. Jak jsme již naznačili, objektem zájmu na trhu není totiž mnohdy produkt jako takový, ale uspokojení zákazníka v určitém směru, řešení jeho problémů. Téměř poeticky to vyjádřil jeden z předáků kosmetického průmyslu, Charles Revson: „V továrně vyrábíme kosmetiku, v obchodě prodáváme naději." Dokonce u takových produktů, jako je například počítač, má pro běžného zákazníka větší cenu jeho uvedení do provozu a řešení konkrétních podnikových informačních problémů s pomocí „balíku" potřebného software (eventuálně i se zaučením personálu), než samotný produkt.

K pochopení všech dimenzí produktu, důležitých pro zákazníka, napomáhá rozlišovat několik úrovní či vrstev produktu. Původní Leeflangovu třístupňovou analýzu produktu rozvinul P. Kotler do 5 stupňů. (Podle Boučková J. a kol., 2003)[1]. Zvolíme zde praktickou kombinaci jejich přístupu. K nejdůležitějším úrovním produktu patří:

A Základní úroveň produktu – uspokojení základní potřeby zákazníka
B Druhá úroveň produktu – formální výrobek
C Třetí úroveň produktu – rozšířený výrobek
D Čtvrtá úroveň výrobku – psychologické vnímání úplného produktu

Základní úroveň produktu je totožná s jeho hlavní funkcí. Odpovídá na otázku zákazníka: Co kupuji? Jakou rozhodující službu mi produkt poskytne? U hodinek je to měření času, u důchodového připojištění získání větší jistoty pro období stáří, u výrobního prostředku například zvýšení produktivity práce atd.

Druhá úroveň produktu určuje způsob uspokojení potřeby, který má určitý objektivní základ, jinými slovy – promítá se do konkrétních vlastností produktu. Například osobní automobil jakékoli značky uspokojuje základní potřebu individuální přepravy osob. Je ovšem rozdíl, stanu-li se vlastníkem

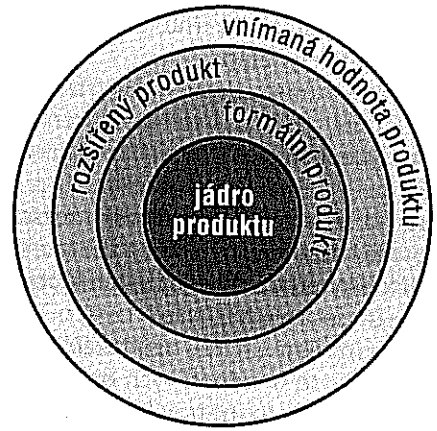
[1] J. Leeflang: 1. fyzický produkt, 2. rozšířený produkt, 3. totální produkt-psychické a racionální vnímání
P. Kotler: 1. základní užitek, 2. fyzický produkt, 3. očekávaný priodukt, 4. rozšířený produkt, 5. potenciální produkt

vysoce výkonného vozu značky BMW, nebo osobního automobilu běžných parametrů. Z hlediska této úrovně produktu jsou definovány možnosti využití vozidla, například parametry týkající se jeho výkonů, bezpečnosti, pohodlí, bezporuchovosti, ekonomiky provozu.

Třetí úroveň – tzv. rozšířený produkt – je v případě osobního automobilu utvářena například možností dokompletovat nákup různými doplňky a zlepšeními jako vybavením spotřební elektronikou, přídavnými airbagy atd. Tento tzv. rozšířený produkt je kompletován dále například leasingem a jeho podmínkami, délkou záruční lhůty apod.

Čtvrtá úroveň produktu je vytvářena jeho subjektivním psychologickým vnímáním. Zahrnuje tedy symboly ostatních úrovní produktu a jejich prožívání zákazníky. Jsou syntetizovány do určitého jména či značky produktu a jejího image[1] nebo do vnímání image producenta. S pomocí příznivého image dodavatele lze překlenout i některá krátkodobá období celkového poklesu poptávky na trhu.

Marketingová struktura produktu – od jádra po vrchní slupku 4.1



Teprve spojením všech čtyř úrovní vzniká úplný marketingový produkt, který je v dnešních podmínkách schopen obstát v konkurenci. Současný konkurenční boj probíhá zejména „na kolbišti" rozšířeného produktu a image značek a firem.

VNÍMÁNÍ VÝROBKU OBCHODNÍMI ČLÁNKY

Marketingová politika výrobců směřuje samozřejmě hlavně k uspokojení potřeb konečných spotřebitelů nebo uživatelů. Nelze však zapomínat ani na

[1] Blíže k problematice image část 4.4

postoje a potřeby obchodních článků. I obchodní články vnímají samozřejmě image výrobce, produktů a jejich značek a jejich vliv na poptávku. Současně však bude pro ně výrobek zajímavý tehdy, bude-li vhodně doplňovat jejich obchodní sortiment, ovlivní-li příznivě jejich efekty díky výhodnému rabatu, připoutá-li svou atraktivností nové zákazníky, nekomplikuje-li techniku prodeje, nevyvolává-li četné reklamace atd. Proto je nezbytné zpracovávat strategii a návrh dílčího marketingového mixu nejen pro segmenty konečných kupujících, ale i pro obchodní články.

4.2 TRŽNÍ ŽIVOTNOST PRODUKTU

4.2.1 / KŘIVKA TRŽNÍ ŽIVOTNOSTI

Při marketingovém řízení firmy musí být brán v úvahu nejen strukturální, ale i dynamický pohled na produkt.

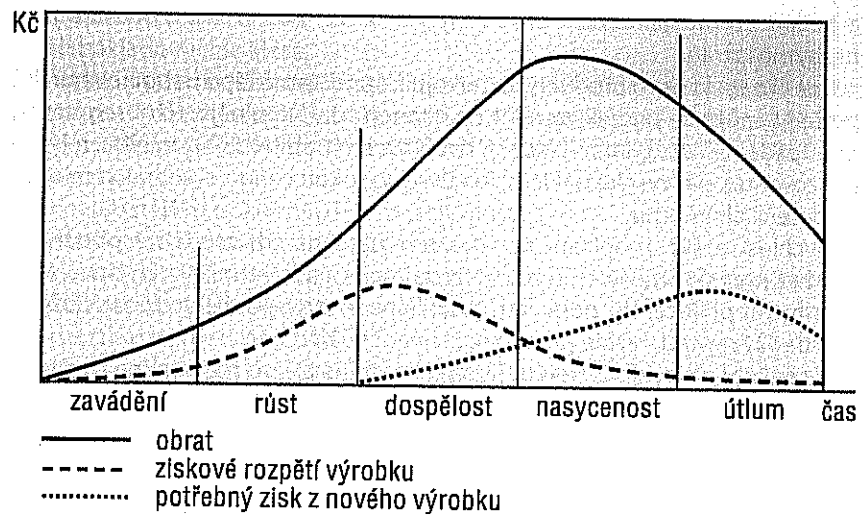
V běžném tržním prostředí prochází produkt určitými stadii tržní životnosti: od zavedení na trh až do jeho stažení z trhu. Celý průběh života produktu je obvykle rozdělován do těchto čtyř etap:

- zavádění,
- růst,
- zralost (dospělost, nasycenost),
- útlum.

Jednotlivé etapy se od sebe odlišují především rozsahem a tempy růstu poptávky. Tomu odpovídá i dosahovaný obrat a zisk i nezbytná marketingová opatření. Vývoj životní křivky produktu a její vztah k obratu a ziskovosti znázorňuje obr. 4.2 (osa x = čas; osa y = Kč).

Uvedená křivka je samozřejmě určitou abstrakcí. Délka, časové rozložení, ale i průběh životního cyklu se u jednotlivých oborů i produktů významně liší. Některé produkty setrvávají na trhu velmi dlouho, například acylpyrin (aspirin), ALPA, hašlerky. Jiné mohou mít jepičí život – zejména extravagantní módní novinky. Délka i průběh životního cyklu bývá ovlivněn jak oborem, tak i stupněm vystižení potřeb/hodnot u potenciálních zákazníků, posíleným systematickým zpracováváním trhu. Všechny tyto komponenty jsou ovšem navíc modelovány vlivy z vnějšího prostředí. Již v 1. kapitole bylo zdůrazněno, že na současných dynamických trzích lze pozorovat neustálé zkracování životních cyklů produktů díky zrychlujícím se inovacím. Dochází tak k rychlému morálnímu zastarávání zejména u sofistikovanějších produktů (mobily, digitální fotoaparáty, počítače atp.), které poskytuje stále nové šance progresivním firmám.

Průběh tržní životnosti produktu 4.2



Křivka tržní životnosti (vyjádřená obratem), uvedená na grafu, znázorňuje situaci, kdy na trh přichází zcela nový produkt. Jedná-li se o nápodobu produktu, který je již na trhu, zkracuje se v této křivce obvykle stadium zavádění a růstu. Výrobce sice spoří náklady na výzkum a vývoj, musí však více „investovat" do získání pozice na trhu a operovat s nižší cenou. Volí-li podnik strategii nápodoby, musí „vstoupit do hry" ještě ve stadiu růstu konkurenčního produktu. Ve stadiu zralosti (nemluvě již o stadiu útlumu) již nemůže počítat s efektivností záměru. Do svých kalkulací musí zahrnout i předpoklad dalších kroků vůdčích konkurenčních firem – například další inovace nebo snížení cen dosavadních produktů.

Z grafu je mimo jiné patrno, že prosperita podniku závisí na tom, přijde-li firma včas s inovací stávajících produktů, aby předešla propadu zisku, ke kterému zpravidla dochází ve stadiu zralosti.

4.2.2 / STADIA CYKLŮ TRŽNÍ ŽIVOTNOSTI PRODUKTU

ZAVÁDĚCÍ ETAPA

Vstup produktu na trh je obdobím, při kterém se distributor, spotřebitel nebo uživatel s produktem seznamují, poznávají jeho přednosti (eventuálně i nedostatky), překonávají svůj konzervatismus, svou nedůvěru. Do určité míry podobná situace vzniká u produktů, které sice již byly na určitém trhu zavedeny, ale firma s nimi proniká na zcela nový trh.

Toto stadium je spojeno s nezbytností pokrýt vysoké náklady na předcházející výzkum, vývoj, přípravu produkce a na uváděcí náklady na propagaci a podporu prodeje. Rozsah prodeje a tedy i zisk jsou nízké, z počátku jsou nezbytné i ztráty.

Jde-li o zcela nové produkty, uspokojující podstatně lépe nebo nově určité potřeby, může se podnik zaměřit na ekonomicky nejsilnější tržní segmenty, popřípadě na tzv. opinion leaders, tj. vůdce spotřebitelského mínění, a kompenzovat tak své vysoké náklady relativně vysokou cenou a „sebrat smetanu" na potenciálním trhu.

Rychlost a šíře pronikání nového produktu na trh záleží **na použitém marketingovém mixu** – kromě ceny zejména na komunikačním mixu a na distribuční politice. Při pomalém pronikání se zvyšuje riziko, že se vložené prostředky nevrátí, rychlé pronikání je finančně náročné.

V souladu s hlavním směrem firemní strategie lze při nástupu na trh zvolit například tyto kombinace cenové a komunikační politiky:
- intenzivní pronikání na trh (vysoká cena/intenzivní komunikační mix),
- výběrové/ohniskové pronikání (vysoká cena/omezená komunikace),
- široké pronikání (nízká cena/intenzivní komunikační mix),
- pronikání nízkou cenou (nízká cena/omezená komunikace).

ETAPA RŮSTU

V této fázi **se poptávka rozšiřuje na další skupiny zákazníků,** proto stoupá prodané množství i zisk (ten roste i díky vzestupu produktivity práce při hromadné výrobě). Úspěšnost této fáze závisí mimo jiné na spokojenosti „předvoje" zákazníků, kteří se pak stávají šiřiteli propagace „ústním podáním". V této fázi je možné většinou udržovat cenovou výši až do doby, kdy se začne objevovat konkurence.

Aby výrobce udržel a podpořil rostoucí tendenci poptávky a aby byl též schopen čelit eventuální konkurenci, musí zintenzivnit komunikaci se zákazníky, zvyšovat jakost a rozšiřovat škálu nabízených variant, nabízet doprovodné služby. Získaná pozice umožňuje pronikat do dalších tržních segmentů a využívat i dalších distribučních kanálů. Vývoj poptávky se pozorně sleduje a podle potřeby se orientuje i cenová (rabatová) politika.

ETAPA ZRALOSTI

V tomto období **se růst obratu zpomaluje, dosahuje však největšího rozsahu.** Na trhu ovšem sílí konkurenční boj. Nevznikne-li intenzivní tlak konkurence, firmy usilují o co nejdelší setrvání produktů v této fázi. I když rostou marketingové náklady, vzniká možnost snižování výrobních nákladů díky vysoké sériovosti a výrobním zkušenostem.

Etapu zralosti bývá často účelné rozdělit ještě **na etapu dospělosti,** kdy obrat stále ještě roste, zisk však již stagnuje nebo začíná klesat, a **na etapu nasycenosti.** V této fázi dosahuje křivka obratu svého vrcholu a začíná obracet svůj směr. Zisk v důsledku poklesu ceny a růstu rabatů i dalších marketingových nákladů rychle klesá.

V zásadě lze říci, že podíl zisku na jednotku produktu bývá nejvyšší ve fázi růstu, masa zisku pak v období zralosti. O délce etapy zralosti a o ekonomickém vytěžení zralého výrobku rozhodne nápaditost a účinnost marketingového mixu.

K nejčastějším opatřením v tomto stadiu patří:
- rozšíření trhu o další tržní segmenty,
- zvýšení spotřeby u stávajících zákazníků (častější nebo větší spotřeba),
- inovace nebo nové profilování výrobku,
- substituce jiných produktů,
- získání zákazníků konkurenčních firem,
- vyšší uspokojení potřeb (rozšířený výrobek),
- výhodnější podmínky pro distributory,
- snížení ceny,
- intenzivnější podpora prodeje, osobní prodej, reklama.

Strategicky orientované firmy samozřejmě nečekají na tento nepříznivý vývoj a včas zahajují přípravu nového produktu, jehož vstup na trh načasují tak, aby nedocházelo k celkovému poklesu firemního zisku, resp. aby zajistily jeho plynulý růst.

ETAPA ÚTLUMU

Tato etapa je charakterizována **výrazným a trvalým poklesem obratu a dosažitelné ceny.** Vedení podniku stojí před rozhodnutím, zda
- se vyplatí na trhu vyčkat, až jej vyklidí konkurenti, a pak vytěžit zbytkový potenciál trhu,
- skončit s výrobou produktu (případně jeho technologii či značku odprodat slabším firmám),
- stávající produkt „omladit" a dosáhnout nového oživení obratu (recyklus).

Zanechat výrobu stávajícího produktu je samozřejmě vždy kontroverzní záležitostí. Je přirozeným lidským konzervatismem snažit se co nejdéle setrvat ve „vyjetých kolejích". Příliš zdlouhavý odchod produktu z trhu však firmu finančně oslabuje a nepřijme-li účinná opatření nebo nemá-li připraveny inovované produkty, může vést i k zániku firmy. Pokud se firma rozhodne zcela stáhnout produkt z trhu, je nezbytné zpracovat plán postupného odchodu vzhledem k již přijatým závazkům (například řešení poprodejních služeb včetně náhradních dílů).

Pro oživení životního cyklu produktu, nacházejícího se ve stadiu útlumu, doporučuje P. Kotler (1991) **čtyři cesty:**

1. Nalézt novou oblast užití.

PŘÍKLAD

Užití černobílých obrazovek pro průmyslovou televizi.

2. Nalézt nový trh (tržní segment).

PŘÍKLAD

Ne právě příjemným příkladem je přesun nabídky řady produktů, které již nejsou prodejné na vyspělých západních trzích, na trhy postkomunistických zemí (demodované oděvy, ojeté automobily bez katalyzátorů).

3. Změnit vnímání produktu – nově produkt profilovat.

PŘÍKLAD

Změna dětského mýdla Ivory soap firmy Procter a Gamble na mýdlo pro jemnou a citlivou pleť. Nabídka staršího typu dlažby serie GEMINI (výrobce Chlumčanské keramické závody) jako rustikální a průmyslové dlažby s protiskluzným povrchem.

4. Změnit kvalitu produktu. Míra změny určuje, zda jde ještě o stávající nebo již o nový produkt.

PŘÍKLAD

K lazurovacímu laku značky Luxol byla řada připomínek z hlediska zdravotní závadnosti výparů. Změna složení zachránila tento lak před odchodem z trhu. Produkt nebyl utlumen, ale patří ke stále poptávaným výrobkům, a to i v rámci vzniklé konkurence.

V některých případech se může stát výroba zastaralého výrobku i krátkodobě výhodná. Opustí-li jej většina firem a zbývá-li určitý tržní potenciál, vzniká určitá tržní mezera pro nevyspělého výrobce. Příkladem byla již uvedená nabídka černobílých obrazovek pro průmyslovou televizi v době, kdy všichni významní výrobci přešli k výrobě barevných obrazovek.

Dalším významným podkladem pro tato rozhodnutí je **analýza produktového portfolia,** kterou jsme se zabývali ve 2. kapitole. (Porovnejte si, že etapa růstu koresponduje s kvadrantem „otazníků", etapa zralosti s kvadrantem „hvězd", etapa nasycenosti s kvadrantem „dojných krav" a nakonec – etapa útlumu s kvadrantem „bídných psů".)

4.3 ŘÍZENÍ PRODUKTU

4.3.1 / PRODUKT V SYSTÉMU MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Produkt, jakožto základní předmět tvorby hodnot pro zákazníky, vyžaduje na současných trzích soustředěnou a komplexní péči firemního managementu. Většina středních a větších podniků věnuje proto managementu produktů velkou pozornost v rámci svých strategických i taktico-operativních rozhodnutí. Nezřídka pro řízení jednotlivých produktů vyčleňuje i specifické manažerské funkce.

Řízení produktu je spojeno s většinou firemních cílů. Zaměřuje se na žádoucí užitky produktu ve všech jeho vrstvách i na náklady, vytvářející předpoklady pro optimální cenu. Tím směřuje i k naplnění firemních cílů, týkajících se tržeb, zisku, růstu podílu na trhu a u jednotlivých zákazníků, k dosažení žádoucí pozice vůči konkurenci, popřípadě i k rozložení podnikatelských rizik.

Nejzávažnější rozhodnutí související s produktem přijímá vedení podniku již ve fázi svých firemních strategických rozhodnutí, tj. podle nastavení své strategie vůči odběratelům i konkurenci. Těm nejdůležitějším krokům jsme věnovali pozornost již v části 2.6.2. Týkaly se zejména nasměrování základní koncepce produktu v souladu s formulováním konkurenční výhody. Jde o strategické kombinace podle Porterovy a Ansoffovy matice.

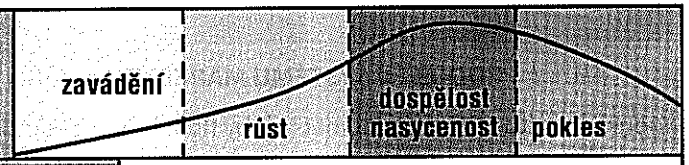
Pro strategická rozhodnutí, týkající se dynamiky produktu, využívají marketingově řízené firmy již zmíněné analýzy portfolia produktů (část 2.6.2) a jejich životního cyklu (část 4.2).

Celkové shrnutí charakteristických rysů jednotlivých etap životního cyklu produktu a marketingových cílů a strategií, které by jim měly odpovídat, přehledně uvádí P. Kotler (1991) v obr. 4.3 na následující straně.

4.3.2 / TVORBA KONKURENČNÍ VÝHODY PRODUKTU

Jak jsme již naznačili, určení konkurenční výhody závisí na síle vnitřního potenciálu firmy, na tržní pozici konkurence a samozřejmě na poznání významných hodnot pro zákazníka. Jako synonymum k termínu „konkurenční výhoda" se používá též termín **jedinečnost nabídky** (the unique selling proposition – USP). Tento termín nás vyzývá k odpovědi na otázky:

V čem je nebo může být náš produkt jedinečný?
Proč by mu měl dát zákazník přednost před konkurenčním? Pro jeho vyšší užitky na některé z marketingově definovaných vrstev produktu nebo pro jeho nižší cenu?



	zavádění	růst	dospělost nasycenost	pokles
Charakteristické rysy				
prodej	nízký prodej	rostoucí prodej	vrchol prodeje	klesání prodeje
náklady	vysoké náklady na zákazníka	průměrné náklady na zákazníka	nízké náklady na zákazníka	nízké náklady na zákazníka
zisky	negativní	růst zisku	vysoký zisk	klesající zisk
zákazníci	inovátoři	včasní adaptéři	střední většina	opozdilci
konkurenti	málo	rostoucí počet	stálý počet a posléze začínající pokles	klesající počet
Marketingové cíle				
	tvorba uvědomování si výrobku a touhy výrobek vyzkoušet	získávání maximálního tržního podílu	maximalizace zisku a udržení tržního podílu	snižování výdajů a sklízení značky
Marketingová strategie a marketingový mix				
výrobek	nabídnout základní výrobek	nabídnout rozšíření výrobku, služby a záruky	obměna značek a modelů	vyřadit slabé výrobky
cena	použít nákladový typ ceny	cenou proniknout na trh	cenou proti konkurenci	snížit cenu
distribuce	výběrově vybudovat distribuci	budovat intenzivní distribuci	budovat intenzivnější distribuci	výběrově vyřadit nezisková odbytiště
reklama	proniknutí výrobku do vědomí včasných adaptérů a včasných prodejců	proniknutí do vědomí zákazníků na masovém trhu a vyvolání zájmu	důraz na rozdíl značek a užitku	snížit tak, aby zůstali věrní zákazníci
podpora prodeje	použití silné podpory prodeje pro vyvolání zájmu o vyzkoušení	částečné snížení tak, aby zůstala výhoda poptávky silných uživatelů	zvýšit na podporu změny značky	snížit na minimální úroveň

K vytvoření konkurenční výhody, korespondující s přijatou firemní strategií, musíme především poznat, **které hodnoty jsou pro potenciální zákazníky významné** a jak probíhá jejich rozhodovací, kupní a uživatelský proces. Hodnotu pro zákazníka netvoří přitom jen samotný produkt, ale vše co s jeho nákupem, užitím a někdy dokonce i s likvidací souvisí (dostupnost, způsob dodání, uvedení do provozu a další doprovodné služby). K poznání těchto hodnot, oceňovaných zákazníky, se užívá řady technik marketingového výzkumu (kapitola 3) včetně tzv. výrobkových testů (4.5). Dalším zdrojem jsou poznatky obchodních zprostředkovatelů a informace získané již zmíněným operativním a analytickým CRM (elektronickým dolováním dat – část 2.8).

Rozhodování zákazníků na trhu organizací je, jak jsme se již zmínili, v porovnání ke konečným zákazníkům racionálnější a vychází se proto především z přímých vztahů s těmito zákazníky a z expertních průzkumů.

Poznání užitků pro potenciální zákazníky by mělo firmu uchránit před jednostranným technickým pohledem na produkt. Jejich tvůrci bývají totiž často zahleděni do postupného zvyšování technických parametrů nebo do nabídky stále nových a nových vlastností, aniž by se vcítili do skutečných potřeb spotřebitelů a uživatelů a předem posoudili prodejnost výrobku.

Hodnota produktu je v očích zákazníků, jak jsme již naznačili, syntézou ocenění užitků na straně jedné a nákladů na nákup a užití na straně druhé. Významně proto stoupla i **snaha firem hledat rezervy,** vedoucí k snižování nákladů na produkt, a to nejen v souvislosti s volbou strategie nízké či průnikové ceny, jakožto konkurenční výhody. Stále častěji se k tomuto účelu využívá **tzv. hodnotové analýzy,** a to mnohdy s pomocí tzv. Porterových hodnotových řetězců. V jejich rámci je každá firemní funkce (nikoli organizační útvar) podrobována analýze tak, aby bylo možno nalézt všechny i dosud skryté rezervy a možnosti úspory nákladů (Porter M. E.,1996).

Dalším faktorem, který nás v souvislosti s formulací konkurenční výhody zajímá, je samozřejmě **konkurence** – její síla a chování na trhu a pokud možno i její pravděpodobné směrování. Z hlediska tržního potenciálu pak **preference zákazníků v reálném konkurenčním poli.**

K posouzení síly konkurence, k inspiraci zlepšení činnosti firmy a k nalezení vlastní konkurenční výhody se často používá metody tzv. benchmarkingu. Její realizace bývá svěřena vyčleněnému nebo externímu odbornému týmu. Porovnávají se obvykle tyto charakteristiky firmy (podle Tomka G., Vávrové V., 2001):

- komplexní nabídka, jednotlivé produkty a jejich vrstvy,
- cílové segmenty, typologie zákazníků, jejich postoje a preference,
- podíly na trhu,
- strategie a marketingový mix,
- image,

- dostupné ekonomické informace (obrat, kurz akcií aj.),
- systém řízení a organizace.

Srovnávání užitků produktu firmy s konkurenčními produkty bývá samozřejmě součástí i spotřebitelských testů produktů.

Formulovat konkurenční výhodu, která dá novou šanci firemní strategii, ovšem nestačí. Stejně důležité je ji v pravý čas a účinnou formou prezentovat nástroji komunikačního mixu (viz kapitola 7).

4.3.3 / JAKOST A MARKETING

Marketingové orientaci na poskytování hodnot, odpovídajících potřebám zákazníků a předčících konkurenci, odpovídá i současný systém řízení jakosti podle současných **ISO norem řady 9000.** Dokonce systém totálního řízení jakosti – TQM vznáší požadavek na tzv. překvapující jakost. Systémy řízení jakosti opustily již dávno pohled na jakost jako na kontrolu shody s normativními předpisy. Pod vlivem kdysi novátorského pohledu J. M. Jurana, který byl aplikován nejprve v Japonsku, se pak v celém světě rozvinulo komplexní řízení jakosti, které již nesvěřuje toto řízení pouze specializovaným kontrolním útvarům, ale zakotvuje jej i do strategických pohledů firmy a orientuje se na spokojenost zákazníků.

Podle ISO norem řady 9000 je jakost definována jako soubor vlastností výrobků a služeb, které mají vliv na jeho schopnost uspokojit stanovené a předpokládané potřeby zákazníka.

U hmotných produktů jsou to především vlastnosti samotného výrobku jako

- nutriční hodnota a zdravotní nezávadnost,
- technické a funkční vlastnosti,
- bezpečnost,
- spolehlivost,
- vlastnosti estetické,
- ekologické,
- ergonomické,
- ekonomika provozu,
- trvanlivost a životnost atd.

Kromě vlastností produktu zařazují nové jakostní normy mezi parametry jakosti i služby firem spojené s prodejem: schopnost dodat včas, ve správném množství a na správné místo a poskytnout servis v důležitých fázích rozhodovacího, kupního a uživatelského procesu zákazníků. Je zřejmé, že současné systémy řízení jakosti kladou vysoké nároky na všechny řídicí i prováděcí složky firmy v souladu s marketingovou koncepcí, a to od nákupu vstupů, přes vývoj a výrobu produktu až po jeho prodej a užití.

V celém řetězci tvorby jakosti se v systému komplexního řízení jakosti sledují tzv. **náklady na jakost** tak, aby výstupem byla zákazníkem očekávaná kvalita za „rozumnou" cenu. Jde jednak o náklady, spojené s prevencí „nekvality", o náklady na odstraňovaní vad a reklamace, kontrolu a audity, respektive na získání certifikačních osvědčení. Získání certifikace podle příslušného stupně z rodiny ISO norem lze zejména na trhu organizací považovat za konkurenční výhodu. Dokonce, nemá-li podnikatelský subjekt na trhu organizací toto certifikační osvědčení, považuje se dnes spíše již za konkurenční nevýhodu.

S prohlubováním přístupu k řízení jakosti se věnuje stále větší pozornost i nákladům na jakost u uživatele, tj. nákladům na zahájení, udržování a hospodárnost provozu. Růst významu společenské odpovědnosti a společenské tlaky mimoto zařadily mezi komponenty jakosti a její náklady i rostoucí ekologické nároky na výrobu a produkty včetně jejich dopadů na okolí.

4.3.4 / TAKTICKO-OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ PRODUKTU

K takticko-operativním marketingovým rozhodnutím při řízení produktu patří:

- rozhodnutí o struktuře výrobního (obchodního) sortimentu,
- spolupráce při rozhodování o komplexním řízení jakosti produktů,
- opatření v jednotlivých stadiích životnosti produktu,
- rozhodnutí o stabilizaci určité části nabídky,
- rozhodnutí o eliminaci vybraných produktů nebo i výrobních řad,
- rozhodnutí o doprovodných službách,
- rozhodnutí o zavedení nových produktů.

STRUKTURA VÝROBNÍHO (OBCHODNÍHO) SORTIMENTU

K tvorbě výrobního programu a výrobního sortimentu nepřistupuje většina firem tak, že by stály „na zelené louce". V převážné míře jsou výchozí podmínky dány určitou výrobní tradicí, strojním parkem, výrobními zkušenostmi atd. Tyto výchozí podmínky je třeba maximálně využít, i když je možno paralelně vyvíjet program nový nebo někdy – vzhledem ke změně podnikatelských podmínek – výrobní zaměření diverzifikovat.

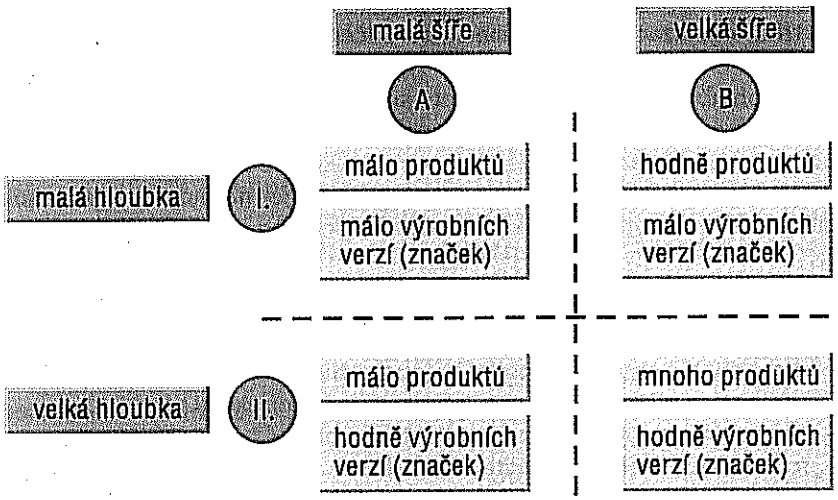
Celková struktura vyráběných a výrobcem nabízených produktů se obvykle nazývá **výrobním programem, výrobním sortimentem nebo nabídkou výrobce. U obchodních firem a u provozovatelů služeb bývá zvykem hovořit o obchodním sortimentu a obchodní nabídce.**

Převaha výrobních podniků produkuje a nabízí větší počet různých výrobků. Skupina výrobků s obdobnou funkcí se nazývá **výrobní řadou.** V rámci jedné výrobní řady výrobce obvykle nabízí několik různých typů výrobků. Počet výrobních řad určuje **šíři výrobního sortimentu** a počet typů jednotli-

vých produktů v rámci výrobní řady pak **hloubku sortimentu.** Celá tato struktura se též nazývá **výrobkový mix.**

Podnik může v zásadě volit mezi následujícími alternativami hloubky a šíře sortimentu:

Volba hloubky a šířky sortimentu 4.4



PŘÍKLAD

Jakou šíři a hloubku sortimentu volí následující firmy?
Sortiment firem Škoda-Volkswagen, Čokoládovny Orion, Vitana (koření) a Triola (dámské spodní prádlo) lze zařadit do těchto kvadrantů podle předcházející tabulky:

Škoda-Volkswagen	*A I*
Čokoládovny ORION	*B II*
Vitana (koření)	*B I*
Triola	*A II*

Žádná firma si nemůže dovolit, snad vyjma primárních zdrojů, ponechat beze změny jednou zvolený výrobní (obchodní) sortiment. Podle výsledků výzkumu trhu a již uvedených analýz se rozhoduje o tom, které produkty postupně vyřadit, které naproti tomu zavést, ze kterých vytěžit maximum a podobně.

Pro celkovou analýzu vyváženosti sortimentu se například užívá jednoduchého roztřídění produktů podle stadií životnosti a zjištění jejich podílu na prodeji.

PŘÍKLAD

Struktura výrobního sortimentu obuvi firmy OBUNA z hlediska etap životního cyklu

Etapa	Podíl výrobků v %	Podíl na obratu v %
Zavádění	10	6
Růst	20	19
Dospělost	30	38
Nasycenost	20	31
Útlum	20	6
Celkem	100	100

Rozložení produktů podle jednotlivých stadií životního cyklu může být pro firmu varovným signálem z hlediska sledování vývoje zisku a cash flow. Pro jednotlivé produkty (i výrobní řady) je pak proto třeba stanovit **cíle dalšího vývoje a cíle marketingového mixu.**

K nejdůležitějším rozhodnutím, týkajícím se struktury nabídky produktů, patří ovšem rozhodnutí o zavedení nových produktů. Je zároveň nejsložitějším procesem, je mu proto věnována samostatná část 4.4.

Významným protipólem inovací je eliminace některých částí výrobkového mixu. Eliminace vybraných výrobkových řad se volí v případě, že se podnik rozhodne k větší specializaci.

PŘÍKLAD

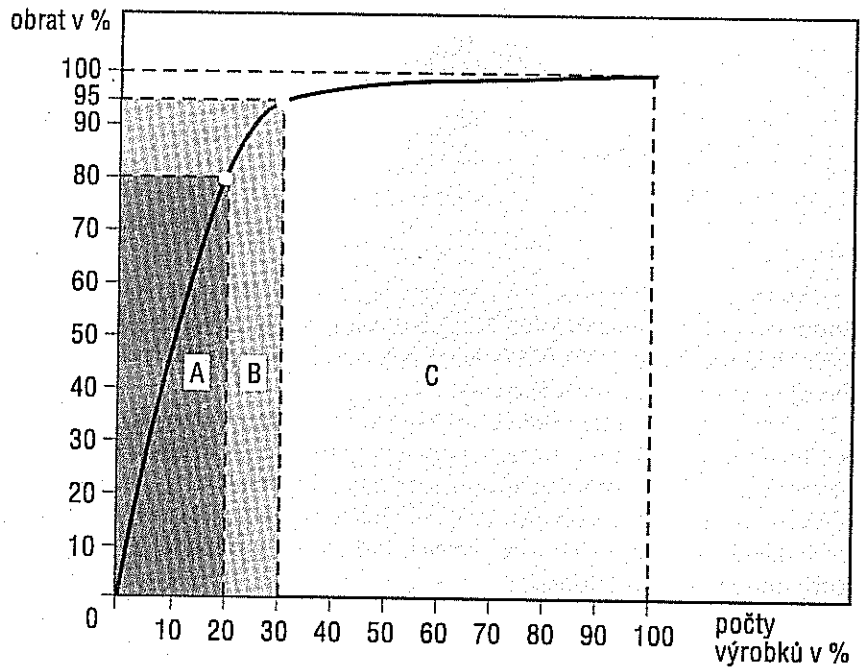
Německá firma Wilo, produkující čerpadla, se po marketingovém zhodnocení tržní (a to především konkurenční) a své situace v minulých letech rozhodla přejít od širokého sortimentu čerpadel různých výkonů na špičkovou produkci malých čerpadel. Zvolila tedy ohniskovou strategii, uplatňovanou však na mezinárodních trzích. Rozhodnutí se s pomocí celkového intenzivního zpracování trhu promítlo do růstu podnikových efektů a v udržení špičkové tržní pozice této firmy.

Eliminaci počtu výrobních verzí (značek produktů) volí firma například v souvislosti se strategií snižování výrobních nákladů. O vypuštění jednotlivých produktů z programu se rozhoduje většinou v případě skončení jejich tržní životnosti. Tato rozhodnutí se ovšem přijímají po důkladných analýzách.

Při úvahách o vypuštění produktů z výrobního sortimentu se používá různých analytických metod. Kromě zmíněné portfoliové analýzy se nejčastěji aplikuje **tzv. analýza ABC,** s jejíž pomocí podnik prověří, jaký podíl zaujímají

jednotlivé produkty na celkovém obratu firmy nebo jak přispívají k úhradě fixních nákladů. Křivka zachycuje kumulativní součty obratu produktů A, B, C.

Analýza A, B, C – křivka koncentrace obratu (kumulativní součty obratu výrobků A, B, C) 4.5



Výrobky řady **A** (**20 %** výrobků z celkového počtu, **80 %** z obratu)
Výrobky řady **B** (**10 %** výrobků z celkového počtu, **15 %** z obratu)
Výrobky řady **C** (**70 %** výrobků z celkového počtu, **5 %** z obratu)

Z grafu je patrno, že 20 % výrobků výrobkové řady A zabezpečuje 80 % obratu a naproti tomu 70 % produktů výrobkové řady C pouhých 5 %. Rozhodování ovšem nemusí směřovat přímočaře k eliminaci řady C, ale rozbor by měl podnítit analýzu příčin a poté eventuální inovaci a očištění této řady, popřípadě další využití řady A v podnikových strategiích. Při rozhodováních je ovšem též nutno přihlížet k tomu, neexistují-li nějaké komplementární vztahy mezi řadou A, B a C. Pokud by například řada A představovala základní výrobek a řada C náhradní díly k němu, rozbor nedává dobrý podklad k eliminačním rozhodnutím.

Stejné metody je možno využít i při posouzení významnosti tržních segmentů nebo skupin odběratelů, které jsou podnikovými klienty. Největší péče a přizpůsobení nabídky je pak samozřejmě věnováno klíčovým zákazníkům, tzv. key accounts.

DOPROVODNÉ SLUŽBY

Významnou složkou operativního řízení produktů je **organizace a řízení obchodně-technických služeb,** které v současné době provázejí řadu výrobků od nabídky až po jejich užití. Patří k těm částem výrobkového mixu, které rozhodujícím způsobem ovlivňují hodnotu produktu v očích zákazníka.

Obchodně-technické služby mohou být poskytovány před vlastní koupí, v průběhu koupě i po ní. Rozdělují se obvykle do tří skupin:

- poradenství,
- aplikační servis,
- technický uživatelský servis.

Poradenství je potřebné zejména u nových produktů, s jejichž užitím nemá trh zatím zkušenosti nebo začíná-li se produkt nabízet v novém tržním segmentu. Slouží k základní orientaci zákazníků, nakolik je produkt vhodný pro uspokojení jeho potřeb. Nabídka bezplatného poradenství je zcela běžná na průmyslovém trhu, v peněžnictví a pojišťovnictví, odlišuje však některé firmy i u spotřebního zboží – například služby architektů při prodeji nábytku, služby očních lékařů při nabídce optiky.

Aplikační servis je službou, provázející zavádění složitějších produktů zejména na průmyslovém trhu, například nových materiálů nebo komponent. Jeho cílem je jednak předejít nesprávným aplikacím, které by vytvořily bariéru dalšího odbytu, a jednak rozptýlit bariéry u dosud nepoučených podnikových technologů.

Aplikační servis je často nezbytný zejména u nabídky nových produktů v chemickém průmyslu, hutnictví, strojírenství, při aplikaci elektronických systémů, nových technologií apod. Aplikační servis dokonce mnohdy předbíhá uvedení nového produktu na trh, neboť jeho snahou je odhalit možné aplikační závady předem a tak jim včas předcházet. Servisní tým je pak k dispozici všem potenciálním uživatelům při hledání „na míru šité" správné aplikace daného produktu. Součástí aplikačního servisu bývá i zaškolení personálu, který bude s novým produktem pracovat.

PŘÍKLAD

Jak rychle proniknou na trh asanační omítkové směsi?
Dovozce omítkových směsí, vhodných k aplikaci na vlhké zdivo, jen pomalu pronikal na český trh. Kladl si otázku: Co pomůže k rychlejšímu proniknutí na tento trh?

Průzkumy ukázaly na nezbytnost zavést poradenskou službu, jejímž úkolem bylo jednak zamezit nesprávnému užití omítkových směsí a jednak překonat bariéry, spočívající v nedůvěře stavebních organizací a stavebníků, v jejich konzervatismu a neznalosti aplikační technologie. Současně zavedl i aplikační servis: laboratoř odebrala a analyzovala vzorky vlhkého zdiva a určila správnou aplikaci.

Technický (uživatelský) servis musí provázet složitější produkty po celou dobu jejich životnosti. Bývají do nich zahrnovány zejména tyto činnosti:
- instalace,
- inspekce správného chodu a odborná údržba,
- opravy včetně náhradních dílů.

Odborná a komunikační úroveň pracovníků, poskytujících potenciálním kupujícím a uživatelům, kterékoli z obchodně-technických služeb, zásadně ovlivňují celkový image firmy a tedy vývoj dlouhodobých vztahů., o které se opírá současný marketing.

Do skupiny doprovodných služeb patří též **služby spojené s garancemi dodavatele.** Základní odpovědnost výrobců za jakost produktů je vymezena garančními lhůtami ze zákona. Stupňující se soutěž na trzích však vede k tomu, že rozšířených a prodloužených garančních lhůt je možno využívat též jako nástroje výrobkové politiky, respektive jako konkurenční výhody. Je pouze otázkou celkové ekonomické rozvahy, vycházející z pravděpodobné nebo cílové životnosti jednotlivých součástek, jaké nejdelší garance bude pro výrobce únosné přijmout. K nejdůležitějším technickým úkolům přitom patří vyvážená životnost komponent a vyloučení součástek s enormně krátkou životností. Při přijímání rozhodnutí o garančních lhůtách a službách je důležité znát postoje a preference kupujících.

Kromě rozsahu garancí a jejich lhůt je třeba smluvně zajistit nejvhodnější systém garančních oprav. Dobrý výrobek je pouze ten, se kterým nebude mít zákazník velké problémy ani tehdy, porouchá-li se.

4.4 VÝVOJ A ZAVÁDĚNÍ NOVÝCH PRODUKTŮ

4.4.1 NOVÝ PRODUKT A MARKETING

Cíl moderního marketingu poskytovat zákazníkům stále vyšší hodnotu je nezbytně spojen s vývojem a zaváděním nových produktů. Bez alespoň částečné inovace se dnes neobejde žádný podnikatelský subjekt, nechce-li riskovat svůj zánik. V případě zmíněného inovativního marketingu je inovace produktu zakotvena přímo v jeho jádru. **Rozhodnutí o přípravě zcela nového produktu vytváří firmě nové šance na trhu,** ale je též spojeno se značnými finančními

nároky a četnými riziky. Jak ukazují průzkumy, převaha nových výrobků skončí tržním neúspěchem.

Například podle průzkumu, zpracovaného skupinou ADL-IRI-Arthur D.Little, je 78 % příčin neúspěchu nového výrobku ovlivněno marketingovým řízením produktu. Jmenovitě byly zjištěny tyto nejčastější příčiny neúspěchu a bariér na americkém trhu:
- nedostatek tržních informací,
- interní nedůvěra k marketingovým prognózám,
- náročnost na vysoké náklady při zavádění nového výrobku,
- podcenění nízké pravděpodobnosti úspěchu a vysokého rizika.

Do první skupiny z uvedených příčin lze zařadit již zmíněnou „slepotu techniků", zahleděných do technických možností zlepšování výrobků bez vazby na skutečné potřeby zákazníků.

Připravit úspěšný nový produkt tedy znamená
- mít dostatečné kapitálové krytí (zejména díky úspěšnému prodeji výrobků, nacházejících se ve stadiu růstu a zralosti),
- minimalizovat rizika důslednou marketingovou přípravou.

Víceúrovňová marketingová teorie produktu ovšem naznačuje, že se marketingové pojetí nového produktu liší od klasického technického vnímání. Zahrnuje totiž nejen konkrétní změny vlastností produktu, ale i změny subjektivně vnímané hodnoty produktu. **Marketingový vývoj a zavádění nových produktů proto zahrnuje tyto kategorie:**

1. vývoj zcela nového produktu – jde o produkty nově řešící problémy zákazníků nebo představující výrazně vyšší hodnotu (například mobily s digitálním fotoaparátem)	klasická inovace vyššího řádu
2. zdokonalení stávajících produktů – zlepšení přinášející zaznamenatelnou vyšší hodnotu	klasická inovace nižších řádů
3. rozšíření řady stávajících produktů o další modifikace – nabídka doplňkových užitků	diferenciace produktu
4. vytvoření nových kontur vnímání produktu nebo změna pozice produktu na trhu	marketingové inovace

Podněty ke vzniku zcela nových produktů hledají firmy tehdy, dostanou-li kladnou odpověď například na tyto otázky:

Je třeba změnit jádro produktu, tj. změnily se nebo se výrazně mění potřeby zákazníků? Lze pozorovat nebo očekávat, že jim vzniknou nové problémy?

Dalším impulsem jsou podněty technického vývoje, které s vývojem potřeb korespondují.

K výraznému zlepšení užitků produktu může přispět samozřejmě i **zlepšení některých vlastností produktu.** Jde o nejčastěji užívanou taktiku při hledání konkurenční výhody v rámci zvolené firemní strategie. Nemusí vždy jít o změny v racionálních funkcích produktu, ale i o změny designu, barevnosti, obalů apod.

Rozšíření řady produktů o další modifikace volí většinou firmy u úspěšných produktů ve fázi dospělosti. Jejich snahou je získat zbytkový potenciál trhu, a to většinou na základě průzkumem poznaných postojů zákazníků k stávající nabídce. Do této kategorie můžeme zahrnout i poskytování doplňkových užitků, odpovídajících na otázku: Co můžeme nabídnout navíc?

Poslední kategorii tvoří **tzv. marketingová inovace.** Usiluje o zlepšení subjektivního vnímání produktu jako celku, a to často ve spojení s některými menšími změnami produktu, anebo o nový vztah mezi užitky produktu a tržní segmentací. Příkladem této marketingové inovace může být široká tržní aplikace dekorační kosmetiky, původně určené pro líčení herců. Na této marketingové inovaci se významně podílejí další nástroje marketingového mixu.

PŘÍKLAD

Ideální lůžko

Příkladem postupné inovace produktu od jeho jádra po jeho celkové zvýšení vnímané hodnoty může být vývoj nabídky lůžek.

Postele, původně vybavované drátěnou žíněnkou a později pevným lůžkovým korpusem, nahradily jejich výrobci zcela novým řešením. Stále častěji si totiž lidé stěžují na bolesti zad, odborníci přitom mimo jiné zjistili, že tyto problémy souvisejí i s typem lůžka. Progresivní výrobci proto nabídli svého času lamelové rošty a různé typy zdravotních matrací.

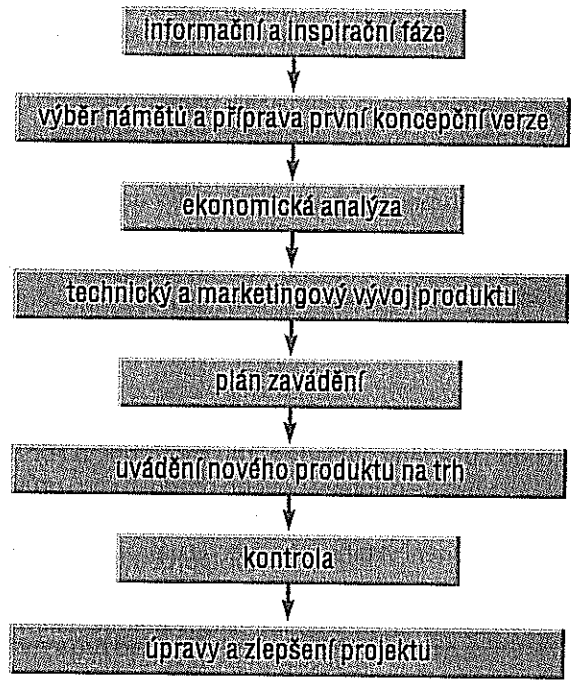
Jako rozšířený produkt jsou nabízena polohovací lůžka, popřípadě i přizpůsobení lůžek rozměrům i hmotnosti zákazníka a poradenská služba. Díky marketingové komunikaci a zkušenostem spotřebitelů postupně stoupla vnímaná hodnota těchto lůžek v očích zákazníků tak, že klasická lůžka se pomalu stávají minulostí.

Úskalím, na které může zvyšování hodnot produktů narazit, je ovšem skutečnost, že výsledná – nákladová cena nemusí korespondovat s kupní silou potenciálních zákazníků. Důležité je proto předem znát, **s jakými prostředky cílové skupiny disponují** a podle toho též stanovit cenový limit budoucího produktu (blíže k cenové politice viz kapitola 6).

4.4.2 / ŘÍZENÍ A PROCES TVORBY NOVÉHO PRODUKTU

Přípravu a vstup nového produktu na trh lze rozdělit do několika fází a rozhodovacích kroků, které jsou patrny z obr. 4.6.

Postup při vývoji nového produktu 4.6



Uvedený postup není dogmatem, v praxi se mohou jednotlivé fáze více či méně prolínat, prodlužovat, eventuálně i zkracovat v závislosti na druhu produktu a stupni inovace.

Řízení zrodu a zavádění nového produktu věnují firmy stále více pozornosti. Větší firmy mnohdy určují pro vybrané projekty manažery produktu, kteří s týmem spolupracovníků z ostatních útvarů nejprve zpracují plán tvorby a zavedení nového produktu a ten pak společně koncipují, řídí jeho vývoj i zavádění na trh. V různých fázích tohoto procesu vstupují do hry konkrétní odborníci podle toho, který problém je právě aktuální, tedy například hledisko marketingové, technického vývoje, ekonomické, nákupu materiálu, jakosti, výroby a technologie či řízení prodeje.

INFORMAČNÍ A INSPIRAČNÍ FÁZE

Vlastnímu vývoji produktu předchází **fáze informační a inspirační,** která je náročná jednak na informační vstupy a jednak na kreativitu. Má-li být výzkum a vývoj efektivní, musí být maximum podnětů a informací shromážděno a vyhodnoceno před jejich zahájením. Významné jsou informace a podněty jak z vlastní firmy, tak z obchodních článků a od současných i potenciálních kupujících a dokonce někdy i pozorováním konkurence. K podnícení tvorby idejí na zvýšení hodnot pro zákazníky se užívá různých kreativních nebo systematických metod, o nichž jsme se zmínili v části 2.4.

I když v této fázi vznikne řada zajímavých námětů, nevyplatí se rozhodovat o zavedení nového produktu **bez důkladné znalosti trhu.** Systematický přístup zahrnuje tyto kroky, opírající se o výzkum trhu:

- poznání potřeby a stupně jejich uspokojování v daném oboru,
- bližší poznání zvyklostí, vybavenosti, nasycenosti, postojů ke stávajícím a konkurenčním produktům, preferencí a koupěschopnosti cílových skupin,
- analýza nových tržních příležitostí,
- analýza konkurence, jejich nabídky, strategie a taktiky na trhu.

Užitečným zdrojem při hledání nových tržních příležitostí je tzv. **poziční mapa.** Ta zachycuje rozložení určitých značek nebo produktů na trhu podle jejich nejvýznamnějších vlastností tak, jak je kupující vnímají. V odborné literatuře jsou většinou uváděny příklady z trhu spotřebního zboží. Tento postup je však užitečný i v případě přípravy nového produktu pro průmyslový trh. Vychází se z expertního nebo parametrického ocenění určitých vlastností nebo velmi často též z porovnání vztahu jakost/cena u produktu firmy a u produktů konkurenčních.

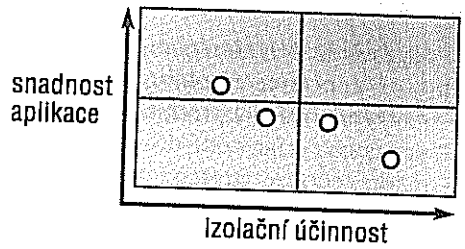
Analýza opírající se o tzv. poziční mapu tvoří základ pro vytváření specifické „osobnosti" (image) nového produktu, tj. pro jeho umisťování v myslích potenciálních klientů tak, aby jej zřetelně odlišovali od konkurenční nabídky. Srovnáním současných a zamýšlených produktů s konkurencí ujasňuje přípravný tým cílovou pozici nového výrobku na trhu. Přitom ovšem nelze přehlížet faktor času, neboť situace na trhu se od momentu zahájení inovačních aktivit do termínu skutečného zavedení nového produktu určitým směrem posune. Přestože konkrétní vývoj není možné přesně odhadnout, lze zpracovávat jeho nejpravděpodobnější varianty a připravovat se na ně.

PŘÍKLAD

Jaké jsou šance pro uplatnění nových druhů tepelných izolací ve stavebnictví? Smyšlený příklad naznačuje, že existují sice materiály s vysokou tepelně-izolační schopností, jsou však poměrně náročné na lidskou práci. Naproti tomu existují

materiály, které lze poměrně snadno instalovat. Jejich nízká účinnost je však závažnou bariérou. Na trhu chybí materiály s vysokou izolační účinností a s nízkou nebo alespoň střední pracností.

Poziční mapa 4.7



VÝBĚR NÁMĚTŮ A PRVNÍ KONCEPČNÍ VERZE

Informační fáze vyúsťuje ve formulaci různých výrobkových idejí, jejichž hodnota může být zákazníky vnímána rozdílně od představ firmy. Již v této fázi mohou být proto provedeny některé orientační testy u spotřebitelů či uživatelů (viz část 4.5). Další kroky vedou k posouzení, která z variant bude nejlépe zapadat do marketingových cílů a strategií a jaká by tedy měla být v zásadě konkretní koncepce nového produktu. K tomu se používají další analýzy.

K nejdůležitějším vstupním informacím a analýzám patří

- typ a velikost potenciálního trhu (tržní potenciál) a jeho možné trendy,
- šance pro získání tržního podílu nebo podílu u klíčových zákazníků,
- vliv na pozici v konkurenci,
- možnosti v naplnění cílů při strategii růstu tržeb (diferenciace nebo diverzifikace produktu),
- vztah produktu k firemnímu potenciálu,
- nároky na vstupy, logistiku, distribuci a komunikační mix.

Při rozhodování o výběru konkrétního námětu na nový produkt se ovšem žádný podnik neubrání subjektivnímu posuzování. Proto se osvědčují různé postupy kriteriálního hodnocení.

Z navržených výrobkových námětů se nakonec vybere jeden, případně několik málo námětů. Posoudit, který má největší tržní šanci je ovšem tím obtížnější, čím je inovace převratnější. Je třeba počítat s náročným i nákladným překonáváním konzervatismu.

PŘÍKLAD

Když ve Velké Británii v Bellových laboratořích vynalezli v roce 1948 první tranzistor, byl tento výrobek sice považován za zajímavou novinku, ale technici, kteří si navykli užívat při vývoji výrobků elektronek, zaujali odmítavý postoj. Vynálezu bylo komerčně využito mnohem později. To se týkalo i britského vynálezu integrovaných obvodů v 50. letech, jehož realizace se chopila americká společnost Texas Instruments, které se podařilo bariéry konstruktérů zlomit útokem na

technickou prestiž a cenovou revolucí, dosahovanou prudkým růstem produktivity práce.

Na závěr fáze výběru námětů formuluje přípravný tým **1. variantu marketingové koncepce výrobku,** která vyjadřuje

- marketingové cíle produktu (které potřeby určitých cílových skupin bude uspokojovat, jak bude doplňovat výrobkový mix atd.),
- marketingovou strategii produktu (způsob stimulace trhu – konkurenční výhodu, základní cenovou strategii, cílovou pozici produktu v konkurenčním poli, tzv. positioning).

EKONOMICKÁ ANALÝZA

U produktů, svázaných s náročnými výrobními technologiemi by tato fáze měla být pokud možno poslední selekcí již zúženého výběru námětů před zahájením technické přípravy výroby.

V ní je třeba posoudit:

1. zda a za jakých podmínek bude možno dosáhnout žádoucího poměru mezi náklady, ziskovými cíli firmy a koncipovanou cenou produktu,
2. jaká bude dosažitelná/pravděpodobná výše tržeb v průběhu odhadovaného životního cyklu produktu,
3. v jaké fázi tohoto cyklu lze očekávat, že dojde k bodu zvratu, tj. k převýšení celkových nákladů tržbami (blíže viz kapitola 6),
4. pokud je vývoj nového produktu spojen s investičními náklady – jaká bude návratnost těchto investic.

Přípravný tým si musí proto klást další detailnější otázky a hledat na ně odpovědi s pomocí marketingového výzkumu, prognostických metod a vnitropodnikového rozpočetnictví. Například:

- Jaká je koupěschopnost cílových segmentů? V jaké cenové poloze bude produkt v těchto segmentech konkurenceschopný (vzhledem k přijaté strategii)? S jakým rozsahem marketingových nákladů je třeba počítat?
- Jaké náklady si vyžádá vývoj, technická příprava výroby, výroba a zavádění nového produktu? Kde budou možné rezervy snížení nákladů? S jakým příspěvkem na úhradu fixních nákladů lze počítat? Jaké náklady si ten který produkt vyžádá z hlediska ekologie, nákladů na jakost, servisu a oprav v garanční lhůtě a dalších doprovodných služeb? Apod.

Ke konečnému zodpovězení uvedených otázek dospěje přípravný tým ovšem až v další fázi.

TECHNICKÝ A MARKETINGOVÝ VÝVOJ PRODUKTU

Obě části této fáze probíhají víceméně paralelně. Je nezbytná permanentní spolupráce a zpětné vazby mezi technickými a marketingovými členy týmu.

Z výrobního hlediska je třeba v této fázi převést marketingové výrobkové cíle do technických vlastností výrobku, přezkoumat výrobní možnosti, zahájit technickou přípravu výroby, vyvinout model výrobku a uskutečnit potřebné technické testy. Při vývoji produktů v oboru služeb jsou technické požadavky značně diferencované podle specifických nároků na jejich technické zázemí. Rozdíly jsou zřejmé, porovnáme-li například nároky související se zvýšením úrovně dopravních nebo hotelových služeb, se zaváděním nových bankovních produktů či s volbou nových destinací v případě cestovní kanceláře.

Marketingový vývoj produktu spočívá

1. v upřesnění nebo volbě jeho zbývajících atributů, tj. jeho konečné podoby, image, značky a obalu,
2. ve zpracování celkového plánu marketingového mixu, tj. ceny, distribuce a marketingové komunikace,
3. ve zpracování prováděcího plánu zavádění produktu na trh.

U hmotných produktů jde například o upřesnění volby materiálu, designu, jakosti, barevnosti, způsobu manipulace, balení, u potravin též například o konkrétní chuťové zabarvení. Materiál a design produktů nejsou záležitostí pouze technických tvůrců produktu. Ovlivňují často první dojem kupujících a tedy i rychlost pronikání nového produktu na trh. Funkční vlastnosti a jakost provedení ovlivňují pak zejména skutečnost, zda se zákazníci k produktu vracejí, tedy jejich loajalitu, a zda jej ve svém okolí doporučují, nebo nikoli. Ovlivňují tedy hlavně zralou fázi produktu.

Při rozhodování o úrovni nového produktu není ovšem vždy účelné usilovat o dosažení co nejvyšší laťky. **Konkrétní volba musí odpovídat přijaté strategii a očekávání cílového segmentu.**

Image produktu ovlivňuje konkurenční schopnost produktu, jak jsme již naznačili. Tento fenomén bývá definován jako souhrn představ, pocitů, postojů, mínění a soudů o daném objektu či subjektu, tj. jak o firmě jako celku, tak o jejím produktu či jejich značce (přitom mezi nimi existuje úzký vztah).(Podle Tomka G., Vávrové V., 2001.) Image firmy je svázán s její firemní kulturou, směrovanou nejen k jejímu okolí (zákazníci, konkurence, dodavatelé, správní orgány, obyvatelstvo regionu, odborná sféra), ale i vůči jeho zaměstnancům. Image produktu úzce souvisí s úrovní jednotlivých vrstev marketingového pojetí produktu a do značné míry tedy splývá s pojmem vnímaná hodnota produktu. Tak jako pohled na krásně zbarvenou, lesklou slupku jablka v nás vzbuzuje chuť na toto jablko, tak je tomu i s image výrobku. Formování image nového produktu se opírá o dosavadní zkušenosti zákazníků s produkty firmy a mimoto je evokován komunikačními sděleními.

Značka vykrystalizovala v rámci marketingového mixu jako svébytný fenomén s vlastní hierarchickou strukturou, kterou je třeba při tvorbě značky kon-

krétního produktu respektovat. Jde o tyto **čtyři hierarchické stupně** (podle Přibové M. a kol., 2000):

1. firemní značka,
2. značka spojená s konkrétními řadami nabídky,
3. značka produktu,
4. označení konkrétního typu produktu dané výrobní značky.

Nejlépe je možno tyto stupně demonstrovat na značkách osobních automobilů, například:

1. Škoda Volkswagen,
2. Škoda,
3. Škoda Octavia,
4. Škoda Octavia Combi Classic.

Jednodušší struktura nabídky vystačí samozřejmě i s jednodušší hierarchií značky nebo s vhodnou volbou jména produktu. U zboží časté spotřeby se stále častěji též setkáváme s označováním zboží obchodní značkou, resp. značkou obchodních řetězců (u tzv. no name produktů).

Hlavním cílem značky produktu je vytvořit přitažlivou základnu pro zakotvení vjemu hodnoty produktu. Umožňuje, aby zákazník vnímal produkt jako jedinečný, jasně odlišitelný od ostatní tržní nabídky. Vystoupením z anonymity se zvyšuje jeho důvěryhodnost a usnadňuje komunikace mezi nabízejícím a kupujícím. Při současné bohatě rozvinuté nabídce se kupující na trhu jednodušeji orientuje.

Vytvoření značky a péče o ni vyžaduje z marketingového hlediska stejné úsilí jako produkt sám. Proto vznikl a rozvíjí se zcela samostatný obor řízení značky (brand management). Toto úsilí směřuje k vytvoření její identity a hodnoty a poté k budování marketingově účinného povědomí o ní (image značky) a o její pozici na trhu (positioning). **Hodnota značky** spočívá v její schopnosti opakovaně získávat tržby. Proto též dochází k tak urputnému boji o využívání značek (například Budweiser). **Identita značky** souvisí s její odlišitelností od ostatních značek. Opírá se nejen o racionální, ale i o emocionálně vnímané charakteristiky. Patří tedy mezi ně fyzické atributy, vnímání „osobnosti" značky, vzbuzování představy o společenském významu produktu a o jeho spotřebiteli atd.

Nevýhodou budování značky je finanční náročnost, spojená jak s tvorbou, tak s uváděním značky do povědomí kupujících, s tištěním specifických obalů apod. Z hlediska dlouhodobé perspektivy se však náklady na dobře zvolenou a komunikovanou značku bohatě vyplatí.

Pozitivní postoj ke značce pomůže často překlenout i nepříznivá období. Například mnohé značky, které byly u nás známy před válkou, nalezly i v současné době spotřebitelský ohlas, přestože se toto zboží – nebo zboží těchto firem – u nás po desítiletí neprodávalo (Baťa, Meinl, vysavače Lux, Nestlé apod.).

Poslední typ automobilu Škoda Volkswagen využil například znovu jmen Felicie a Octavie, které jsou dosud pozitivně zakotvena v myslích zejména českých automobilistů. Proto někdy při tvorbě značky stojí zato položit si otázku: Nelze případně využít (odkoupit) starší dobrou, avšak zahálející značku?

Značka se zpravidla skládá z několika prvků: ze slovní charakteristiky (jména, sloganu), z vizuálního symbolu (znaku, specifické grafiky a barvy, slovní charakteristiky, zobrazení symbolického uživatele), eventuálně i charakteristické melodie či popěvku (tzv. jingles) atp.

To „pravé" značkové jméno se mnohdy vybírá ze stovek námětů. Důležitá jsou přitom tato hlediska: snadná vyslovitelnost a zapamatovatelnost, originalita a snadná odlišitelnost, vyvolávání asociací odpovídajících cílovému image produktu atp. Přitom čím více smyslů je do vnímání značky zapojeno, tím lepší zapamatovatelnost lze předpokládat.

Jistotu správné volby zvyšují výrobkové testy u potenciálních kupujících (část 4.5).

PŘÍKLAD

Jak působily značky firmy APETITO na kupující?
Výrobce koření APETITO, s. r. o. (smyšleno), označoval jednotlivé sáčky s kořením touto firemní značkou, grafickým symbolem a dále ještě značkovým jménem pro výrobkovou řadu koření – KULINARIO. Testy ukázaly, že přemírou značek byl konzument spíše zmaten. V tomto případě „méně znamenalo více". Grafický symbol nevzbuzoval navíc žádoucí asociace.

Obal není pouhým doplňkem výrobku, ale plní řadu významných funkcí, jejichž cílem je zvýšit jeho hodnotu u kupujících i obchodních článků. U produktů, určených pro organizace i u spotřebního zboží jsou významné například tyto funkce:

- ochrana proti vlhkosti a klimatickým vlivům,
- ochrana proti poškození nebo odebrání obsahu,
- usnadnění přepravy a skladování,
- snadnost identifikace zboží,
- usnadnění aplikace produktu a jeho dávkování apod.

U spotřebního zboží plní obal navíc funkci komunikační a mimoto velmi často umožňuje snadné ukládání a předvádění zboží při samoobslužném prodeji. Řešení obalu co do barevnosti, grafiky, zobrazených motivů, kvality materiálu atd. musí korespondovat s cílovým image, pozicí výrobku a jeho značky u potenciálních konzumentů, event. ji i dokreslovat. **V rámci své komunikační funkce plní též obal sám nebo jeho etiketa důležitou funkci informační.** Vyjadřuje jednak důležité informace o konkurenční výhodě, resp. o celkové

hodnotě produktu, o jeho jednotlivých užitcích či vlastnostech a jednak informace předepsané konkrétními právními předpisy (například jméno a adresa výrobce, datum výroby, minimální trvanlivost, složení a kalorická hodnota u potravin). Při tvorbě obalu je nutno též respektovat předpisy patentové ochrany (například jsou chráněny tvary některých lahví).

PŘÍKLAD

Vybrali jsme dobrý obal pro nápoj v prášku?
Významný výrobce zaváděl na českém trhu nešumivé nápoje v prášku. Odborná agentura testovala jednak výrobek (nápoj) a jednak jeho obal. Co průzkum ukázal? Při srovnání s dalšími pěti nápoji tohoto typu získal testovaný nápoj 1. místo. Naproti tomu se při dojmovém testu obalu dostal na místo poslední. Jaká byla příčina?

Modrozelená barevnost sáčku vzbuzovala nepříznivé asociace. Vzdalovala se přírodním barvám, navozovala pocit, že prášek obsahuje zdraví škodlivé chemické příměsi. V tomto případě obal „zabíjel" velmi kvalitní výrobek.

ZAVÁDĚNÍ PRODUKTU NA TRH, JEHO REALIZACE A KONTROLA

Pro tuto fázi platí stejná pravidla jako pro realizaci a kontrolu celkového marketingového plánu (kapitola 2). V některých případech je výhodné před zavedením nového produktu na celém cílovém trhu podstoupit ještě jeden krok, a to tzv. **zkušební prodej na určitém dílčím, pokud možno typickém trhu** a poté ještě upřesnit užití některých nástrojů komunikačního mixu, způsob distribuce, popřípadě i cenovou politiku.

Šance na vystižení těch nejvhodnějších a tedy i účinných marketingových nástrojů se zvyšuje, pokud se jednotlivé návrhy podrobí předběžným testům (část 4.5, kapitoly 3, 5 – 7). Vlastní plánování se pak opírá o různé plánovací diagramy, v nichž je nezbytné zejména sledovat časovou posloupnost a koordinaci mezi jednotlivými kroky, odpovědnost jednotlivých pracovníků, stanovit rozpočet a limitní náklady. Pro kontrolu realizace plánu i účinnosti nástrojů se stanovují konkrétní kontrolní veličiny.

4.5 TESTOVÁNÍ PRODUKTŮ

Hlavní cestu ke snížení rizika neúspěchu nových produktů představují **výrobkové testy.** Kromě celkového dojmu a vlastností produktu bývá jejich obsahem i testování jména, značky, image i obalu. Výrobkové testy se opírají o základní metodický arzenál primárního marketingového výzkumu, kterým

se zabývá 3. kapitola. Konkrétní testovací postupy pak lze metodicky zahrnout do skupiny experimentu, realizovaného buď v laboratorních, nebo přirozených podmínkách (například při použití v domácnosti). Při nich se pak využívají různé specifické techniky, většinou na bázi srovnávání, eliminace apod.

U náročných inovací se vyplatí použít výrobkových testů ve dvou fázích – **při testování 1. koncepční verze a pak ve fázi konkrétního návrhu produktu.** Samozřejmě že lze výrobkové testy aplikovat v případě eliminace některých produktů z výrobního sortimentu.

Při testování 1. koncepční verze zjišťujeme ve vzorku potenciálních zákazníků jejich reakci na koncept produktu, vyjádřený formou nákresu, popisu jeho charakteristik a vlastností. Jde o tzv. deskriptivní test. U některých produktů lze k testování využít i modelů budoucího výrobku. Tyto kvalitativní testy mohou podle konkrétní situace navazovat na předcházející kvantitativní průzkum v terénu nebo naopak mu předcházet. Výsledky uvedených kroků přispějí ke zpřesnění konečného návrhu produktu.

Pokud to technologický vývoj produktu umožňuje, přistupuje se ve fázi technického a marketingového vývoje k testování reálného produktu. V tomto případě se nejčastěji užívají **jednak testy dojmové a jednak testy zkušenostní** (laboratorní dojmový a zkušenostní test uvádí příklad testování nápoje v prášku na předcházející straně. Aplikace těchto testů v přirozených podmínkách je zřejmá z následujícího příkladu.

PŘÍKLAD

Jak bude přijata šlehačka v prášku?
Při zavádění šlehačky v prášku firmy General Foods na český trh byl na vybraném vzorku žen testován nejprve dojem, kterým působil obal tohoto prášku. Po tomto testu obdržely dotazované po krabičce této nové šlehačky s tím, že podle návodu šlehačku vyrobily a poté vyjadřovaly svůj postoj k novému výrobku. Hodnotily chuť, vzhled, vůni, deklarovanou kalorickou a biologickou hodnotu, náročnost/jednoduchost přípravy, a to v porovnání ke klasické šlehačce ze smetany.

Současně se uskutečnil zkušební prodej na malém vzorku prodejen, při kterém se pomocí vložených dotazníčků zjišťovaly další informace a podíl opakovaných nákupů.

Výsledků testu bylo využito nejen ke zpřesnění koncepce výrobku, ale i k řešení obalů, návodů k použití a zaváděcí propagaci.

Jak z příkladu vyplývá, výrobkové testy obvykle zahrnují i testování jeho dalších komponent – jeho názvu, značky, obalu a obsahu, sdělení na něm, návrhů na uváděcí propagaci, cenovou hladinu apod.

4.6 SPECIFIKA SLUŽEB

Vývoj společnosti provází **rostoucí podíl služeb na celkovém souhrnu obchodních procesů,** a proto stoupá, i když s určitým zpožděním, zájem odborníků o aplikaci marketingu v této sféře. Platí pro ni sice všechny obecné zásady marketingového řízení, nicméně zde existují některá specifika.

K těm **nejdůležitějším** patří

1. nehmotný charakter služeb,
2. vázanost na provozovatele, místo a čas,
3. pomíjivost, „neskladovatelnost" služeb,
4. vysoký stupeň interakce zákazníka a poskytovatele, zvýšený význam vytváření silných vztahů,
5. vysoká pružnost zpětných vazeb,
6. jednodušší zavádění nových produktů (u nesofistikovaných služeb).

Při rozhodování o koupi či objednání určité služby se zákazník v porovnání k nákupu hmotného zboží dostává do náročnější pozice, zejména jde-li o první nákup. Nemůže si ověřit, jak dopadne jeho ostříhání v kadeřnickém salonu, bude-li skutečně spokojen se zájezdem cestovní kanceláře, ani jak se osvědčí objednaná služba zavedení CRM v jeho firmě. Ještě více než je tomu u hmotných produktů přicházejí proto ke slovu nehmotné atributy nabídky, jako je image, konkrétní jméno či značka poskytovatele služby, péče o spokojenost zákazníka a celkový systém vytváření dlouhodobých vztahů.

U služeb orientovaných na širší trh (například cestovní kanceláře) rostou zároveň významně nároky na komunikační mix, jehož úkolem je zreálnit, tj. vlastně zhmotnit představu o této nehmotné nabídce (katalogy destinací CK).

Je přirozené, že poptávka na trhu v čase a místě – v závislosti na řadě faktorů – kolísá. Při prodeji hmotných produktů lze tyto přirozené výkyvy snadno zvládat díky jejich skladovatelnosti. Avšak „neprodané služby se vytrácejí jako voda, která se vpíjí do vyprahlé země. Neobsazené pokoje v hotelu jsou jednou provždy ztraceny...." (Morrisson A. M., 1995). Je tomu však i naopak – hotel nelze „nafouknout" při zvýšené poptávce.

Všechny tyto skutečnosti kladou speciální nároky na marketingové plánování a na marketingový mix a zvláště pak na páté P – people. **Výhodou sféry služeb** – v porovnání k hmotné nabídce – je však skutečnost, že vývoj některých nových produktů (například změna nabídky jídel v restauracích) umožňuje pružnější experimentování a inovace a že jsou celkově pružnější zpětné vazby mezi zákazníky a poskytovateli služeb.

SHRNUTÍ

Produkt je hlavní součástí marketingového mixu. Považuje se za něj každý předmět podnikání, tj. nejen hmotný výrobek, ale i služba nebo i myšlenka.

Komplexní produkt se z marketingového hlediska skládá z několika úrovní: z jeho jádra, zajišťujícího uspokojení základní potřeby, z tzv. formální úrovně produktu, z rozšířeného produktu a psychologického vnímání produktu.

Každý produkt prochází několika stadii tržní životnosti od zavedení na trh až po jeho opuštění.

Marketingově řízené firmy věnují vysokou pozornost managementu produktu. **Strategie produktu** je významnou součástí celkového strategického zaměření firmy. Hlavní pozornost je zaměřena na tvorbu konkurenční výhody produktu, oceňovanou potenciálními zákazníky.

Růst nároků na uspokojení potřeb se promítá i **do nových systémů řízení jakosti.**

Součástí managementu produktu je **péče o vyváženou strukturu sortimentu** jak z hlediska nabídky, tak i z ekonomického hlediska firmy. Významnou složku tvoří tzv. **doprovodné služby.**

K nejzávažnějším rozhodnutím každé firmy patří **zavádění nových produktů na trh.** Marketingový pohled na nové produkty se ovšem liší od pohledu technického.

Marketingový vývoj nových produktů je plánovitý proces, skládající se z několika fází. Návrhy produktů a jejich atributů se ověřují testováním.

Management služeb se opírá o všechny základní marketingové teorie a metodiky. Při koncipování marketingových plánů a nástrojů je však nutno respektovat **určitá specifika.**

ZOPAKUJTE SI

1. V čem spočívá marketingové jádro produktu, z jakých úrovní se skládá marketingová struktura produktu?
2. Jakými etapami tržní životnosti prochází většina produktů?
3. Čím jsou tyto fáze charakteristické?
4. Uveďte některé postupy, s jejichž pomocí může firma analyzovat svou pozici vůči konkurenci a hledat svou konkurenční výhodu.
5. Jaký je vztah mezi managementem produktu a systémy řízení jakosti?
6. Jakými postupy může firma kontrolovat vyváženost svého sortimentu?
7. Uveďte fáze vývoje a zavádění nových produktů a jejich obsah.
8. Jak lze získávat náměty na nové produkty a jak je možno ověřovat jejich reálnost?
9. Čím se z marketingového hlediska liší služby od výrobků?