

**UNIVERZITA KARLOVA**

**Právnická fakulta**

**Katedra národního hospodářství**



**Marketing a jeho postavení v současné ekonomice**



Vedoucí diplomové práce: JUDr. Ivan Tomažič, Ph.D.

Autor diplomové práce: Alexander Kult

Čestné prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem vyznačil  
prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem ve vědecké práci obvyklým.

V Praze dne 30. 10. 2007



Alexander Kult

## OBSAH

<b>1. ÚVOD A POPIS PROBLEMATIKY</b> .....	6
<b>2. MARKETINGOVÉ ÚKOLY</b> .....	10
2.1. Marketingový mix .....	11
2.1.1. <i>Výrobek (product)</i> .....	11
2.1.2. <i>Cena (price)</i> .....	13
2.1.3. <i>Distribuce (place)</i> .....	21
2.1.4. <i>Propagace (promotion)</i> .....	25
<b>3. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ</b> .....	32
3.1. Segmentace trhu.....	32
3.2. Targeting.....	35
3.3. Positioning.....	36
<b>4. MARKETINGOVÉ KONCEPCE</b> .....	38
4.1. Výrobní koncepce.....	38
4.2. Výrobová koncepce .....	39
4.3. Prodejní koncepce.....	39
4.4. Marketingová koncepce.....	40
4.5. Sociální koncepce marketingu.....	41
4.6. Koncepce mezinárodního marketingu .....	41
<b>5. MARKETINGOVÝ PROCES A PLÁNOVÁNÍ</b> .....	44
5.1. Proces poskytování hodnot.....	44
5.2. Kroky plánovacího procesu .....	45
5.3. Plánování .....	47
<b>6. KUPNÍ CHOVÁNÍ, KUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES A JEHO ÚČASTNÍCI</b> ..	49
6.1. Model kupního chování .....	49
6.2. Typy kupního chování .....	51
6.3. Kupní role .....	52
6.4. Kupní rozhodovací proces .....	52
6.5. Hlavní faktory ovlivňující kupní rozhodovací proces .....	54

<b>7. PŘITAHOVÁNÍ A UDRŽOVÁNÍ SI ZÁKAZNÍKA .....</b>	<b>62</b>
7.1. Vztahový marketing.....	64
7.2. Rentabilita zákazníka.....	65
<b>8. BOJ S KONKURENCÍ .....</b>	<b>66</b>
8.1. Faktory ovlivňující přitažlivost trhu nebo tržního segmentu.....	66
8.2. Konkurence podle stupně nahraditelnosti.....	68
8.3. Charakteristika konkurence podle odvětví .....	68
8.4. Analýza konkurence .....	72
8.5. Konkurenční strategie.....	74
<b>9. PROCES VÝVOJE NOVÉHO PRODUKTU .....</b>	<b>80</b>
9.1. Tvorba a zavádění nových výrobků.....	80
9.2. Proces vývoje nových výrobků.....	81
9.3. Testování trhu .....	82
9.4. Proces přijetí produktu.....	82
<b>10. STRATEGIE ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU.....</b>	<b>83</b>
10.1. Fáze zavádění.....	83
10.2. Fáze rozvoje.....	84
10.3. Fáze dospělosti.....	85
10.4. Fáze úpadku .....	85
10.5. Portfolio analýza.....	86
<b>11. ŘÍDÍCÍ A DISTRIBUČNÍ MARKETINGOVÉ PROGRAMY, IMPLEMENTACE, HODNOCENÍ A ORGANIZACE MARKETINGU.....</b>	<b>88</b>
11.1. Marketingové distribuční cesty.....	88
11.1.1. <i>Důvody používání marketingových zprostředkovatelů .....</i>	<i>89</i>
11.1.2. <i>Počet úrovní marketingové distribuční cesty.....</i>	<i>90</i>
11.2. Marketingová komunikace .....	93
11.2.1. <i>Proces komunikace a výběr příjemce sdělení .....</i>	<i>94</i>
11.2.2. <i>Cíle komunikace.....</i>	<i>95</i>
11.2.3. <i>Sestavení sdělení .....</i>	<i>95</i>
11.2.4. <i>Zdroj sdělení a komunikační cesta .....</i>	<i>96</i>
11.3. Řízení prodejních sil .....	97
11.3.1. <i>Jednání se zákazníky.....</i>	<i>97</i>

<i>11.3.2. Výběr prodejce, motivace, hodnocení</i> .....	98
<i>11.3.3. Řízení přímého a on-line marketingu</i> .....	99
11.4. Organizace marketingu .....	104
11.5. Implementace, kontrola a hodnocení marketingu.....	105
<i>11.5.1. Implementace marketingu</i> .....	105
<i>11.5.2. Kontrola a hodnocení marketingových činností</i> .....	106
<b>12. VÝVOJ OBCHODOVÁNÍ A MARKETINGU</b> .....	109
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY, INTERNETOVÉ ZDROJE</b> .....	112

## 1. ÚVOD A POPIS PROBLEMATIKY

Cílem této práce je shrnout nejdůležitější fakta o marketingu a jeho působení ve společnosti a zároveň podat srozumitelné a aktuální informace o něm v souvislostech, ve kterých se dnes objevuje.

Úloha a význam marketingu jsou přímo navázány na existenci konkurenčního prostředí, od něhož se ta která marketingová strategie odvíjí, a na jehož vývoj musí reagovat, aby byla úspěšná. Marketing je na úspěch na trhu zacílen. Je uplatňován v každé zemi s rozvinutým tržním hospodářstvím, kde je nadbytek zboží. Výroba nevytváří bohatství. Bohatství pochází až z prodeje. Není možné zvyšovat bohatství bez zvyšování spotřeby.

Konkurenční prostředí vždy existuje, respektive se vyvíjí, v konkrétních podmínkách ekonomických, sociálních, legislativních, politických, kulturních, demografických a geografických, které musí být respektovány při internacionalizaci firemních strategií, jež v současnosti souvisí s globalizací. Globalizace je jakýmsi přirozeným historickým vývojem a souhrnem sociálních, politických a ekonomických změn. Stále je však nutné brát v úvahu sociálně-kulturní odlišnosti a jejich vliv na chování a rozhodování spotřebitelů na jednotlivých regionálních trzích, obchodně-politické podmínky, legislativu upravující podnikání zahraničních subjektů, problémy při výzkumu zahraničních trhů, možné upřednostňování tuzemských výrobců a značek, různý stupeň organizovanosti trhů, odlišný životní styl, jazykové bariéry a podobně.

Jednotlivé podmínky, z nichž je třeba při vytváření strategie vycházet, jsou vzájemně provázané, je však důležité hodnotit je jednotlivě i v souhrnu. Základem je ekonomická situace v daném regionu, protože potřeby zákazníků například v bohatých zemích západní Evropy jsou ve své většině diametrálně odlišné od potřeb obyvatelstva tzv. rozvojových zemí. V chudých zemích se některé výrobky a služby uplatní jen u úzké vrstvy obyvatelstva, zatímco v zemích bohatých u jeho velké většiny. Bohatství či chudobu země hodnotíme zpravidla v závislosti na hrubém domácím produktu, popřípadě hrubém národním produktu. Dalším podstatným faktorem je situace sociálně-politická, v některých zemích úzce související i s náboženstvím, které může některé produkty přímo vyloučit z trhu. Různá legislativní omezení mohou blokovat účinnou propagaci a vstup na trh konkrétního regionu.

Existuje mnoho definic marketingu, které se mohou i výrazně lišit, a není snadné vybrat pouze jednu, která by byla nejužitečnější. Prakticky každá publikace, zabývající se tímto tématem, přináší jinou. Marketing tak může být definován na jedné straně jako vytváření a naplňování koncepce propagace a distribuce výrobků a služeb, směřující k výměně, která uspokojuje potřeby jedinců a organizací nebo jako podnikatelská metoda, která umožňuje podniku hledat odbytový trh pro své výkony, trh utvářet a systematicky o něj pečovat, na druhé straně dokonce jako samotný sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními. Na jedné straně tedy jako stimulace tržní směny, na druhé straně již jako samotná směna. První dvě možnosti vycházejí z koncepce manažerské, třetí možnost z koncepce sociální.

Marketing má pomoci k tomu, aby bylo zboží nabídnuto správným skupinám zákazníků ve vhodný čas, na správném místě a za optimální cenu. Filozofie tuzemského a mezinárodního marketingu vychází ze stejného základu. Jejím cílem je co nejlépe uspokojovat potřeby a přání zákazníků a posilovat jejich věrnost, aby realizovali opakované nákupy. Marketing mezinárodní má své zvláštnosti a musí dát vedení firmy konkrétní podklady pro rozhodování o vhodné strategii pro uplatnění podniku v mezinárodním prostředí. Úkolem mezinárodní marketingové strategie je pak zajištění optimalizace firemních zdrojů a vyhledávání takových příležitostí na světovém trhu, které podnikům umožňují využívat konkurenčních výhod.

V České republice došlo díky změně politického režimu a s ním souvisejícím společenským a ekonomickým vývojem, k tvorbě otevřeného konkurenčního prostředí. Klíčový zde byl postupný přechod od centrálně plánovaného k tržnímu hospodářství, který lze dnes pravděpodobně považovat za dovršený, a to i přes určité relikty předlistopadové éry. Nejedná se o čisté, nekontrolované tržní hospodářství v duchu *laissez faire*, ale o jeho dá se říci běžnou formu, která funguje ve všech vyspělých zemích, neboť jistá kontrola a zásahy do fungování trhu jsou nutné i v demokratické společnosti. Naše země se tak postupně zařadila mezi státy, které vytvářejí tržní prostor plný nekompromisního boje jednotlivých podnikatelských subjektů o ovládnutí cílových segmentů trhu.

V dnešní době dochází k jisté unifikaci kvality výrobků i služeb u jednotlivých výrobců či poskytovatelů, pokud tedy bereme v potaz „významné hráče“, kteří chtějí získat výraznější tržní podíl v určitém segmentu, a nikoliv subjekty, které pouze paběrkují na

okraji trhu díky nízkým cenám a jejichž marketingová strategie je tedy pouze jednosměrná. Jednotlivé výstupy se tedy příliš neliší svými parametry a zákazník určité funkční vlastnosti považuje za standart. Vybírá si tím pádem i podle jiných hledisek.

Ačkoliv cena je pro mnoho zákazníků klíčová, její snižování přes určitou mez může vést k ztrátě důvěryhodnosti i přes neklesající kvalitu produktu. Některé renomované podniky naopak lákají jistý typ zákazníků dokonce na cenu nepřiměřeně vysokou, která je v hrubém nepoměru k užitným vlastnostem. Avšak značná část takových subjektů byla již pohlcena firmami nabízející masové zboží za průměrné ceny, neboť zaměření na průměrného zákazníka se ukázalo jako nejvíce efektivní. Proto i výrobci tzv. luxusního nebo spíše nadstandardního zboží, pokud chtějí být významnými účastníky trhu, se uchylují ke snižování cen a tím pádem k přístupnosti produktů širším vrstvám. Podmínkou úspěchu tedy nejsou pouze užitné vlastnosti nabízeného produktu, ale i další prvky, které mají spotřebiteli usnadnit výběr. Můžou to být skutečné výhody, jako například hustá servisní síť, prodloužená záruční doba, bonusové produkty, slevové kupony, nebo výhody nadsazené či pouze domnělé, o kterých zákazníka přesvědčuje propagace. V takových případech je časté balancování na hranici zákona a nezřídka dochází i k jejímu překročení.

Nezanedbatelnou součástí tzv. marketingového mixu jsou i způsoby distribuce, potažmo její hustota. Nevhodný způsob distribuce může nejen zkomplikovat cestu k produktu, ale zároveň ho předražit tak, že se stane pro zákazníka neakceptovatelným. Jednotlivé prvky marketingového mixu, tedy výrobek, cena, distribuce a propagace, jsou vzájemně propojené a je nutné je sladit do efektivního celku, který odpovídá zvolené strategii. Význam marketingu vzrůstá hlavně v souvislosti s propagací a distribucí. Pro poptávajícího bylo vždy nejdůležitější získat nejlepší výrobek či službu za nejlepší cenu jakou je ochoten zaplatit, neboli optimální poměr ceny a výkonu. Distribuce a zejména propagace jsou nástrojem prodávajícího určeným k přesvědčení potenciálního zákazníka nejen k pořízení kvality za výhodnou cenu, ale i k pořízení nevalné kvality za nevýhodnou cenu. Zvláště propagace může být účinnou psychologickou hrou a způsobem využití neinformovanosti a manipulovatelnosti poptávajícího k „umístění“ výrobku nebo služby, jež by si jinak nezvolil. Kdo chce být v současnosti úspěšný na trhu, musí umět nejen vytvořit nabízený výstup a stanovit optimální cenu, ale i vhodně podpořit jeho cestu k cílové skupině zákazníků. Stát má tento proces udržet v mezích zákona. Tyto meze jsou nastaveny tak, aby nejen ochránily účastníky trhu před nekalými praktikami ostatních, ale

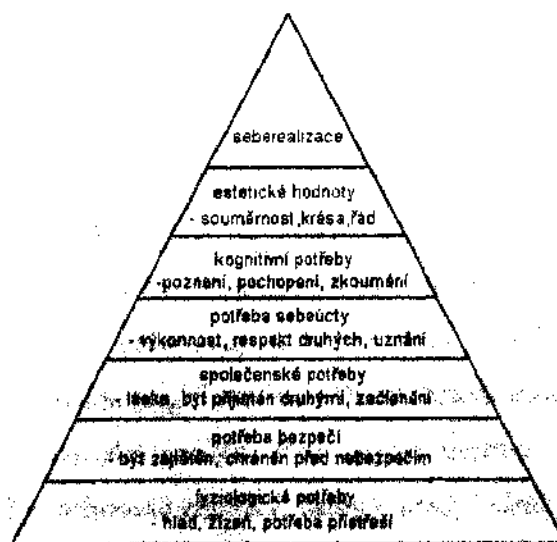


zároveň zajistily státu jeho finanční podíl na hospodářských aktivitách a zajistily tak jeho existenci a činnost.

## 2. MARKETINGOVÉ ÚKOLY

Základním aspektem marketingových úkolů je zjištění, kde najít potenciální zákazníky pro umístění určitého výrobku nebo služby, jaký je jejich přibližný počet a jestli tento potenciální trh v danou dobu roste nebo slábne. Nejprve je nutné zhodnotit možnosti distribuce, učinit analýzu konkurence a zjistit potřeby zákazníků. Poté zpravidla dochází ke stanovení ceny.

Zatímco funkce odbytu je převážně spojena se současností, tedy s prodejem toho, co je aktuálně k dispozici, funkcí marketingu je pohled do budoucnosti, tedy předvídání změn na trhu. Aby mohly firmy těmto změnám úspěšně čelit, vytvářejí podmínky pro výzkum, vývoj a výrobu nových výrobků a služeb. Jestliže marketing plní svojí úlohu odpovídajícím způsobem, pak budou všechny stránky obchodní činnosti využity a zaměřeny k dosažení základního cíle, kterým je spokojenost zákazníka na jedné straně a maximalizace zisku na straně druhé. Funkcí marketingu je tedy identifikovat spotřebitele, zjistit jeho potřeby a skrze koordinaci plánu práce dosáhnout zisku. Potřeba je základním předpokladem poptávky, jejíž velikost, načasování a strukturu marketingový management ovlivňuje. Potřebu lze definovat jako pocit nedostatku nebo i přebytku některého základního uspokojení. Potřeby mohou být primární, sekundární, absolutní, relativní, ekonomické, mimoekonomické, nezbytné a zbytné. Další dělení potřeb nabízí psycholog Abraham Maslow, který je umístil do pyramidy podle jejich obvyklé důležitosti, přičemž spodní patro je nezbytné pro každého:



Při marketingovém rozhodování musejí být zohledněny lidské potřeby, potažmo potřeby potenciálních zákazníků, ať již jsou označovány či členěny jakýmkoliv způsobem. Potenciální zákazník může dokonce jistě potřeby opominout a nahradit je touhou po něčem, co nepotřebuje vůbec. To může být způsobeno mimo jiné i dobře realizovanou reklamní kampaní. Je sporné, zda se taková touha dá zahrnout do množiny potřeb. Úkolem marketingu je tedy maximalizovat spokojenost uživatelů, ať už je podmíněna čímkoliv.

## **2.1. Marketingový mix**

Kvalitní marketing se vyznačuje kontinuálností, plánovitostí, úzkým propojením se strategií firmy a využíváním všech částí takzvaného marketingového mixu, zatímco cílem může být nejen maximalizace zisků či zvýšení tržeb, ale i zvýšení fyzického objemu prodeje, zvýšení tržního podílu nebo i pouhá snaha o přežití. Marketingový mix je nástroj řízení tvořený skupinami rozhodnutí utvořených okolo čtyř základních okruhů zaměřených na zákazníka, známými též pod zkratkou „4P“, neboli product, price, place, promotion – tj. výrobek, cena, distribuce a propagace.

### **2.1.1. Výrobek (product)**

Produkt je hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny potenciálních zákazníků. Působí na trh prostřednictvím své užitné hodnoty, jakosti, technické úrovně, značky, vzhledu a dále záruční lhůtou, poskytovaným servisem, dobou použitelnosti a cenou.

Jak již bylo řečeno v úvodu, dnešní výrobky, zvláště v některých oblastech, dosahují velmi podobných kvalit a vlastností, a proto volba již není tak snadná. Samozřejmě se zde jedná i o služby. Neznamena to však, že tímto je význam „prvního P“ vyčerpán a kritéria výběru se přesouvají k dalším třem P. Jako výrobek srovnatelných vlastností si totiž nepředstavíme například jen několik balení mouky standardní kvality od různých výrobců, ale třeba elektroniku. Pod pojem výrobek je třeba podřadit i šří sortimentu, image značky, ochranné známky, design, obaly, záruky a služby.

Zvláště renomované značky sázejí často na image a připomínací reklamu, jako například Coca-Cola. Naopak výrobce mobilních telefonů a elektroniky Nokia vsadila na široký sortiment, ze kterého si může vybrat kdokoliv a nemusí zvolit jinou značku, protože nenašel produkt, jaký požadoval. S designem experimentují výrobci známí i méně známí. Někteří dávají přednost konzervativnímu vzhledu, někteří se snaží upoutat něčím novým. Extravagantní design může zákazníka přitáhnout nebo ho spolehlivě odradit. Konzervativní vzhled je sázkou na jistotu, ale jen do určité míry, kterou je hranice fádnosti či dokonce zastaralosti. Navržení designu by také mělo odpovídat zacílení na určitou skupinu zákazníků – co se líbí indickým teenagerům, nemusí zaujmout švýcarské důchodce, jejichž kupní síla je mnohonásobně vyšší. Dalším nezanedbatelným pojmem spojeným s designem je móda, která zasahuje do všech výrobních odvětví od oblečení až například po výběr materiálů při výrobě jízdních kol či fotoaparátů. Je třeba zabývat se také opodstatněností vyšší ceny v závislosti na zajímavém designu, jenž je úzce spojen s kvalitou provedení. Zatímco z dálky vypadají dva obdobné, avšak cenově rozdílné výrobky stejně, při bližším zkoumání vychází obvykle opodstatněnost dražšího nákupu najevo.

V dnešní době, která by se dala nazývat dobou umělých hmot, je zajímavé i složení syntetického materiálu, který například může obsahovat dnes již dobře známé ftaláty nebo jiné toxické látky škodící lidskému zdraví. Některé potenciální kupující, zvláště ve vyspělých zemích, dokáže přítomnost byt' i stopového a tím pádem bezvýznamného množství toxických látek odradit od nákupu. Zákazníci převážně ze zemí tzv. třetího světa takový problém nepostřehnou vůbec, převážně z nedostatku informací a pravděpodobně i peněz na nákup kvalitnějšího produktu.

Důležitou roli v prodejnosti zboží hraje i obal, protože dokáže upoutat pozornost a jeho původní úkol – chránit výrobek před poškozením – nezřídka ustupuje do pozadí před vzhledovou atraktivitou.

Služby a záruky jsou jakýmsi doplňkem nabízeného produktu a mohou být využity například i na podporu prodeje něčeho, co už pouze díky svým vlastnostem nemůže nabídnout více. Můžou zároveň uvést do silné tržní pozice výrobce nového či v daném regionu neznámého nebo pomoci doprodat výběhový model. S tématem různých záruk (odlišných od základní zákonem vyžadované záruční doby) se setkáváme často u výrobců automobilů. Může to být záruka prodloužená o časové období nebo vázaná na ujetí

určitého počtu kilometrů, popřípadě týkající se pouze určité vlastnosti, jako záruka na neprorezavění karoserie, záruka mobility ap.

### 2.1.2. Cena (price)

Cena je hodnota výrobku nebo služby vyjádřená v penězích, sjednaná při nákupu a prodeji zboží, výrobků nebo služeb. Tato hodnota je dána faktickou a psychologickou užitečností, eventuálně společenským významem daného produktu a je hodnocena penězi.

Většina spotřebitelů reaguje nejlépe na cenu optimální, tedy nejlépe odrážející skutečnou hodnotu zboží. Dobře prodejné je obvykle zboží nízké hodnoty, často i nízké kvality za nízkou cenu, stejně jako zboží vysoké hodnoty za cenu vysokou. Prvním případem může být levný rohlík, nebo i levné a nepříliš kvalitní oblečení, druhým případem třeba medicínské vybavení na vysoké technologické úrovni. Zda je cena optimální posuzuje každý zákazník jinak, není to absolutní kritérium. I drahé zboží s relativně nízkou skutečnou hodnotou může být zhodnoceno díky jménu výrobce, díky značce. Jedná se především o produkty světoznámých značek módního oblečení. Ačkoliv je reálná hodnota takového zboží vůči ceně nízká, kvalita zde bývá obvykle na solidní úrovni.

Výše ceny souvisí se stimulací odbytu, neboť nízké ceny motivují ke koupi ekonomicky uvažující spotřebitele, vysoké ceny luxusního zboží jsou naopak symbolem výjimečnosti a podněcují ke koupi ty zákazníky, kteří vlastnictvím daného produktu vyjadřují své sociální postavení, životní styl a podobně. Příliš levnému výrobku lidé nevěří, hodnotí ho jako nekvalitní a naopak nepřiměřeně vysoká cena může způsobit potíže s odbytem. Optimálně stanovená cena vytváří rovnováhu mezi poptávkou trhu a cenami konkurence na jedné straně a náklady na výrobu, propagaci a vhodně stanoveným ziskem na straně druhé.

V právních řádech většiny států figuruje cena mezi podstatnými náležitostmi kupní smlouvy. Může být stanovena jako pevná nebo pohyblivá tak, aby bylo možné zohlednit různé faktory, které ovlivňují její výši. V takových případech bývá stanovena metodika určení ceny v budoucnosti. Cena bývá v kupních smlouvách obvykle vztažena ke konkrétní

jednotce množství předmětu prodeje (za kus, kilogram, hektolitr apod.) Součástí ceny je označení měny, ve které je vyjádřena.

Výše ceny je závislá na celé řadě faktorů, vychází z cenové strategie prodávajícího a úzce souvisí s použitou obchodní metodou, náležitostmi konkrétní kupní smlouvy a situací na konkrétním trhu nebo i v konkrétním regionu – jiným způsobem se stanovuje na trzích vyspělých než v rozvojových zemích. Může být ovlivněna i úrovní reklamy, kvalitou servisních služeb, délkou poskytované záruky atd. Všechny tyto prvky se budou v závislosti na cílovém regionu lišit, neboť reklama je všude omezena jiným a jinak závažným způsobem, poskytování servisních služeb není všude možné ve stejné míře a kvalitě a kupříkladu záruční doba je v zákonech jednotlivých zemí upravena rozdílně.

Cena či cenová politika sestává z ceny samotné, systému slev, úpravy doby splatnosti a platebních a úvěrových podmínek.

V okamžiku, kdy má firma představu o průběhu poptávky, o nákladech i o cenách konkurence, může přistoupit ke stanovení ceny, k čemuž je nutné vybrat optimální strategii. Firma musí nově stanovit cenu tehdy, uvádí-li na trh nový produkt, uvádí-li zavedený produkt do nové distribuční cesty nebo na nové území a dostane-li nabídku od nového odběratele. Je nutno rozhodnout, do jakého segmentu trhu bude vhodné umístit konkrétní produkt z hlediska jeho jakosti a ceny.

## **Cenové strategie**

**1) Strategie nízkých cen** sleduje cíl rychlého proniknutí na trh, dosažení velkého tržního podílu, rychlého obratu a s tím spojeného zvýšení objemu výroby a snížení nákladů. Její účinnost závisí na cenové elasticitě poptávky, která musí být dostatečně vysoká. Firma také musí mít výrobní a distribuční kapacity pro zvládnutí očekávané vysoké poptávky. Problémem je možná odvetná akce konkurence, která byla z trhu vytlačena, a ohrožení image výrobku z důvodu nižší ceny. Strategie nízkých cen se dělí na následující základní podskupiny:

- a) strategie celkově či trvale nízké cenové hladiny,
- b) strategie selektivně nízkých cen – vyhledávání a prezentace nízkých cen klíčových produktů, podle nichž kupující posuzuje celý sortiment (příkladem mohou být

- supermarkety Tesco, které nabízejí levně určité základní potraviny, přitom jiné výrobky jsou za ceny vyšší než u konkurence),
- c) strategie výprodejových nebo jiných příležitostných akcí, která klade důraz na mimořádnou příležitost k výhodné koupi za nízké ceny (například Lidl a Penny market v případě spotřebního zboží),
  - d) strategie cenových garancí, kdy je kupujícímu zaručováno, že pořizuje dané zboží za nejnižší cenu na trhu. Pokud kupující prokáže, že lze totéž zboží koupit u konkurence levněji, garantuje firma navrácení rozdílu, jeho násobku nebo dokonce celé částky (Baumax),
  - e) strategie sortimentu vyžadující minimum obchodních nákladů, což je například zboží s rychlou obrátkou, připravené k prodeji (levný nábytek, koberce).

**2) Strategie vysokých cen.** V tomto případě má firma zájem na dlouhodobém dosahování vysoké ceny, kterou chce zachovat po dobu celého životního cyklu výrobku. Cílem je, aby výrobek získal prestiž a hodnocení vysoké kvality a měl jedinečnou pozici na trhu. Je používána u luxusních výrobků (luxusní značky parfémů, oblečení atd.), kdy se vysoká cena stává impulsem pro nákup a spotřebitel cítí uspokojení z renomé, vyplývajícího z vlastnictví a užívání drahých výrobků. Prodejny takového druhu zboží se obvykle vyznačují individuální péčí o zákazníka, vysokou úroveň prostředí a umístěním v centrech velkých měst.

Snížení cen těchto výrobků by mohlo vyvolat pokles jejich prodeje, protože zákazníkovi odradí ztráta symbolu prestiže (např. Louis Vuitton nikdy nezlevňuje, nedělá výprodeje). Ceny obvykle nebývají prezentovány v popředí. Zboží bez uvedené ceny je signálem, že jde o výrobek vyšší cenové kategorie.

**3) Diskontní strategie.** Její význam v maloobchodě má vzrůstající tendenci. Je prezentována v zaváděcím období a vyskytuje se ve dvou v podstatě opačných variantách:

- a) *penetrační strategie* – při otevření prodejny jsou stanoveny mimořádně nízké ceny, které mají za cíl přilákat zákazníky a seznámit je s obchodními prostorami. Má pomoci překonat komplikace spojené s návštěvou nových prodejen, jako je neznalost služeb, dopravy, problémy s parkováním, orientace na prodejní ploše. Po určité době se ceny zvýší na obvyklou úroveň.

**b) *skimming*** – tato metoda spočívá ve stanovení vysokých cen pro produkty nově uváděné na trh a v postupném snižování cen v průběhu životního cyklu. Cílem této cenové politiky je rychle pokrýt vysoké náklady výzkumu, vývoje a uvedení na trh. Výhodou této cenové strategie je možnost soustředit se plně na ty zákazníky, jimž nový produkt přináší největší užitek, a jsou tedy ochotni za něj zaplatit. Pokud dochází k napodobování výrobku konkurencí, cena se snižuje (obvyklé u výrobců mobilních telefonů, počítačových technologií). Tato strategie může také sloužit k dlouhodobému formování vlastního trhu, založeném na budování specifické image (případ Sony Ericsson).

## **Metody tvorby cen**

**1) Stanovení ceny přírážkou.** Tato metoda spočívá v připočtení ziskové přírážky k nákladům na jednotku výroby. Přírážka může být u jednotlivých výrobků různá, obvykle je vyšší u zboží sezónního, speciálního, s nepružnou poptávkou a u zboží, které má vysoké náklady na skladování a manipulaci. K této ceně si maloobchodníci přidávají svou marži, čímž se cena dále zvýší. Tato metoda vede k určení optimální ceny jen výjimečně, neboť ignoruje poptávku a konkurenci. Přesto je často využívána, poněvadž odhad nákladů je méně složitý než odhad poptávky.

**2) Stanovení ceny pomocí vnímané spotřebitelské hodnoty.** U této metody je rozhodující, jak trh vnímá nabízenou hodnotu. Při přecenění je výrobek předražen, při podcenění je cena zbytečně nízká. Firmy na základě marketingových výzkumů vymýšlejí taktiku, jak by mohly způsobit vnímání hodnoty kupujícími ovlivnit (například prostřednictvím balení, značky, servisu, propagace apod.). Tuto metodu začínají výrobci využívat stále více.

**3) Stanovení ceny pomocí cílové rentability.** Firma stanoví cenu výrobku takovým způsobem, aby měla zajištěnou požadovanou návratnost investic. Úspěch této metody závisí na reálnosti odhadu očekávaného obrátu. Nejsou zde zohledněny ceny konkurence, ani cenová pružnost poptávky.

**4) Hodnotové určování ceny.** Tato metoda spočívá ve stanovení nízké ceny za kvalitní nabídku. Jejím základem je tvrzení, že cena by měla pro zákazníka znamenat



nabídku vysoké hodnoty. Firma svou činnost transformuje tak, aby snížila náklady při zachování stejné jakosti a aby nižší ceny přilákaly co nejvíce zákazníků, kteří jsou o nakupované hodnotě přesvědčeni.

**5) Následování ceny konkurence.** Firmy tuto metodu uplatňují především v odvětvích oligopolního charakteru. Své ceny přizpůsobují cenám konkurence, aniž by přímo zohlednily své vlastní náklady a poptávku. Jejich ceny mohou být stejné, vyšší nebo nižší než jsou ceny konkurenčních výrobků, rozdíly jsou však omezeny.

**6) Určení ceny pomocí cenových nabídek.** Společnost stanoví cenu tak, aby získala zakázku. Bere ohled na nabídky konkurence, své náklady a poptávku zohledňuje méně. Chce-li firma získat kontrakt, musí nabídnout nižší cenu než konkurence, ne však takovou, aby byla nižší než její náklady. Tato metoda je používána firmami, které mají velké množství zakázek a užívá se především v odvětvích, kde vládne silná konkurence.

## Slevy

Firmy upravují svoje základní ceny proto, aby zákazníka v určitých situacích odměnily, například za včasné platby, hromadné nákupy, mimosezónní nákupy a podobně. Je nutno postupovat velmi opatrně, jinak může dojít ke zjištění, že zisky jsou mnohem nižší, než bylo v plánu.

**1) Množstevní slevy.** Jsou nabízeny zákazníkovi, aby koupil větší množství výrobků. Díky těmto slevám jsou možné úspory zahrnující snížené náklady na prodej, skladování a přepravu. Slevy mají přimět zákazníka, aby si naráz objednal více zboží od jednoho dodavatele a nenakupoval menší množství od více dodavatelů. Obvykle jsou tyto slevy poskytovány ve formě snížení cen, ale někdy mohou být ve formě tzv. prémiového zboží nebo zboží zdarma. Existují dva druhy:

- a) *kumulativní* – vztahují se na nákupy za dané období a obvykle rostou společně s objemem nákupu. Tento typ slevy je zaměřen na podporu opakovaného nákupu jednoho zákazníka tím, že se snižují jeho výdaje při každém dalším nákupu.

**b) nekumulativní** – týkající se pouze jednotlivých objednávek. Tyto slevy mají za úkol podporovat větší objednávky, ale nedochází tu k uskutečnění závazku kupujícího k dalšímu obchodu.

**2) Sezónní slevy.** Jsou poskytovány kupujícím, kteří nakupují zboží nebo služby mimo sezónu. Umožňují výrobcům udržovat plynulejší chod výroby v průběhu celého roku, popřípadě uvolnit skladovací prostory novému zboží.

**3) Slevy výprodejové.** Výprodej je způsobem rychlé reakce na měnící se podmínky trhu bez změny marketingové strategie. Úkolem těchto dočasných slev je podpořit okamžitý nákup. Zákazníci tak nakupují ve chvíli, kdy se to hodí prodávajícímu. Vzdávají se tak nákupního komfortu výměnou za nižší cenu

**4) Funkční slevy (obchodní slevy).** Jsou slevy z ceníku, které dostávají členové distribučního řetězce za činnost, kterou vykonávají. Takovými funkcemi může být prodej, skladování nebo vedení záznamů. Maloobchodníkům například může být výrobcem poskytnuta určitá procentuální sleva na pokrytí jejich nákladů, souvisejících s jejich funkcí v rámci distribuční cesty.

**5) Protiúčtové srážky.** Jsou to slevy na nové zboží výměnou za použitý starý výrobek.

**6) Kupóny na slevu.** Výrobci a obchodníci poskytují slevy nebo výrobky zdarma oproti předložení kupónů distribuovaných v tiskovinách, obchodech ap.

**7) Hotovostní slevy.** Jsou snížením ceny pro kupující, kteří ihned platí svoje účty. Zákazníkovi je například odečtena určitá sleva, když v rámci doby splatnosti zaplatí dříve.

**8) Rabat a skonto.** Dalším typem slev, užívaných v dodavatelsko-odběratelských vztazích i v mezinárodním obchodě jsou rabat a skonto. Rabat je sleva mající vztah k předmětu prodeje, zatímco skonto je vázáno na platební podmínky. U rabatů se používají slevy jednak *ceníkové*, diferencované podle odběratelů, dále *množstevní*, v závislosti na

množství kontrahovaného předmětu, **velkoobchodní** – motivující distributory podílející se na odbytu, **sezónní** – pro usnadnění odbytu zboží mimo nákupní sezónu a **věrnostní** pro ocenění dlouhodobé spolupráce. Zejména sezónní a věrnostní slevy bývají využívány i u koncových zákazníků.

Skonta zohledňují rozdíly ve výhodnosti jednotlivých platebních podmínek. Poskytují se kupujícímu tehdy, jestliže uhradí kupní cenu způsobem pro prodávajícího výhodnějším než je při obchodování určitou komoditou zvykem, nebo výhodnějším než bylo původní očekávání prodávajícího – například v návaznosti na kratší dobu splatnosti. Pro slevu je možné použít i termínu bonifikace, prémie, bonus a další.

### **Diskriminační určování cen**

Diskriminační určování cen znamená, že firmy prodávají své výrobky nebo služby za dvě nebo více rozdílných cen, které nejsou úměrné vzniklým nákladům. Tím se přizpůsobují rozdílům mezi produkty, lokalitami, zákazníky atd. Cenové rozlišení má několik forem:

- 1) **Určování cen pro různé varianty produktu.** Různé varianty stejného produktu mají odlišné ceny, ty se však neliší ve vztahu k nákladům. Rozdíl spočívá například ve velikosti balení.
- 2) **Určování cen podle místa.** Stejně produkty mají v různých lokalitách rozdílnou cenu, i když náklady jsou pro každé místo stejné. Příkladem jsou ceny automobilů v jednotlivých zemích.
- 3) **Určování cen pro různé segmenty.** Firmy stanoví různým skupinám zákazníků odlišné ceny za stejný produkt. Například jsou stanoveny nižší ceny pro studenty, děti, důchodce a postižené než pro ostatní zákazníky. V některých zemích jsou takto znevýhodněni cizinci proti domácím občanům.
- 4) **Určování cen v závislosti na image.** Některé firmy účtují rozdílné ceny za stejný produkt podle odlišného vzhledu nebo image finálního produktu. Může se například jednat o stejný typ fotoaparátu vyráběný v jedné továrně, avšak prodáváný za nižší cenu pod méně známou značkou a za vyšší cenu pod jménem renomovaného výrobce.

- 5) **Určování cen podle období.** Ceny se mění v závislosti na ročním období nebo denní době. Například se jedná o sazby za elektřinu nebo ceny telefonování. Zvláštní formou časových slev jsou slevy pro naplnění dopravního prostředku nebo hotelu.

### **Doba splatnosti a platební a úvěrové podmínky**

Platební podmínky stanoví místo, dobu a způsob úhrady kupní ceny kupujícím. Podstatně ovlivňují kupní cenu a tím i celkovou efektivitu obchodní operace. Ve většině případů je volba platebních podmínek rozhodujícím předpokladem uzavření kupní smlouvy. Jejich volba je ovlivněna celou řadou faktorů, z nichž nejdůležitější jsou:

- 1) Druh zboží a jeho význam pro ekonomiku, finanční náročnost koupě a zvyklosti vytvořené při obchodování.
- 2) Teritorium, se kterým je obchodní operace realizována, přičemž rozhodujícím činitelem je vždy ekonomická úroveň země, svoji úlohu však hrají i individuální obchodní zvyklosti, právní předpisy, devizová a platební omezení atd.
- 3) Konjunkturální situace nejen na komoditním trhu, ale i na trhu finančním
- 4) Ekonomická síla obchodního partnera a jeho postavení na trhu
- 5) Charakter konkrétní obchodní operace a použité obchodní metody (veřejné soutěže, burzovní obchody).
- 6) Stupeň kapitálové či smluvní provázanosti prodávajícího a kupujícího, platební podmínka může být nástrojem optimalizace daňové nebo cash-flow.

**Místo úhrady** stanoví, ve kterém místě je kupní cena splatná. Tímto místem může být místo sídla věřitele, dlužníka nebo třetí osoby.

**Doba splatnosti** bývá rovněž sjednána přímo v kupní smlouvě. Úhrada může dodávku zboží časově předcházet, může být realizována současně s dodávkou nebo může být uskutečněna s časovým odstupem po dodávce zboží.

Hojně využívanou platební podmínkou bývá úvěr. Úvěr zvyšuje míru podnikatelských rizik a zatěžuje prodávajícího z důvodu prodloužené návratnosti finančních prostředků a zpomalení jejich obratu.

Na pomezí splátkového prodeje a prodloužené doby splatnosti se stále častěji vyskytují nabídky, kdy kupující zaplatí část kupní ceny předem a část až po uplynutí určitého časového období, třeba po půl roce. Pokud nedojde ve stanovené době k doplacení kupní ceny, dochází k jakési automatické přeměně odložené splatnosti ve splátkový prodej – klient dále splácí kupní cenu po částech, avšak již s určitou úrokovou sazbou.

I způsob platby může hrát roli v závislosti na konečné ceně. Někteří obchodníci nabízejí nižší ceny v případě platby v hotovosti než při platbě platebními kartami. Obchodník totiž nese náklady za platbu kartou, které má kupující obvykle zdarma. Tato praxe je častá zejména v případě některých internetových obchodů. V některých obchodech nelze z důvodu těchto nákladů platit platebními kartami vůbec – jako například v řetězcích tzv. diskontních obchodů s potravinami, jejichž strategií je stlačení cen na co nejnižší únosnou mez.

### **2.1.3. Distribuce (place)**

Distribuci můžeme charakterizovat jako soubor postupů a činností, pomocí kterých je zboží dáno k dispozici spotřebiteli nebo uživateli v místě určení. Funkcí distribuční politiky je přiblížit nabídku poptávce a zajistit plynulý pohyb zboží od výrobce ke konečnému spotřebiteli na trhu.

Distribuční politika je považována za nejméně pružný nástroj marketingového mixu a budování mezinárodních distribučních cest je velmi nákladnou a dlouhodobou záležitostí. Je nutné zvažovat jak distribuční cesty mezi zeměmi, tak i způsoby distribuce uvnitř cílové země, tedy existenci, charakter a postavení velkoobchodu i maloobchodníků. Jednotlivé podnikatelské subjekty mohou dosáhnout odlišení a konkurenční výhody pomocí své distribuční cesty, a to zejména rozsahem jejího pokrytí, její odbornou úrovní a výkonností.

V řadě rozvojových zemí mohou být některé distribuční cesty poznamenány dominujícím postavením etnických skupin, a proto je nutné rozpoznat zdejší subkultury a vzít v úvahu jejich způsoby organizace distribučních cest. V chudých rozvojových zemích také nelze očekávat rychlý rozvoj prodeje prostřednictvím supermarketů. O obtížnosti schopnosti dostat výrobek ke spotřebiteli se většina výrobců přesvědčila právě v době expanze obchodních řetězců, které dodavatelům diktují tvrdé podmínky. Rozšiřování a

význam supermarketů a podobných obchodních řetězců roste především se zvyšující se vyspělostí země, ale i tak zůstává alespoň částečně pod vlivem sociálně-kulturních specifik. Distribuce se snaží vyhovět přáním a zvyklostem spotřebitelů tak, aby nacházeli určité výrobky a služby v určitou dobu na určitém místě.

V distribučním systému existují rozdíly zejména mezi vyspělými a rozvojovými zeměmi, ale i mezi vyspělými zeměmi najdeme řadu odlišností. Vliv kultury a tím pádem i náboženství se projevuje v různém počtu prodejních dnů a otevírací době, která je v jižních státech ovlivněna také obvykle horkým počasím v odpoledních hodinách. Odlišné jsou i postoje k různým prodejním postupům a technikám, například k osobnímu prodeji.

Rozhodování o distribučních cestách ovlivňuje další prvky marketingové politiky, zejména tvorbu cen. S distribučními cestami je spojeno plnění řady funkcí, jako je uskladnění zboží, doprava z místa výroby na místo spotřeby, rozdělení vyrobeného množství na menší balení, která odpovídají potřebám zákazníka, velkoobchodu a maloobchodu, kompletace sortimentu, uskladnění zboží, jednání a objednávání, financování, poskytování služeb a převody vlastnických práv. Aby výrobce dostal výrobek včas na konec distribuční cesty, musí buď zajistit distribuci vlastními zdroji, nebo získat mezičlánky. Existuje tedy buď možnost přímé nebo nepřímé distribuční cesty.

**Přímá distribuční cesta.** Výhodou této metody je přímý kontakt se zákazníkem, možnost přímé komunikace se zákazníkem, zpětná vazba umožňující rychle reagovat na jeho požadavky, nižší náklady vzhledem k absenci mezičlánků a lepší kontrola nad cenovou politikou. Nevýhodou je složitost v případě dodávek pro geograficky rozptýlené zákazníky, nutnost zajistit plynulý tok zboží, s čímž souvisí potřeba spolupráce s řadou subjektů a problémy související s propagací výrobků.

**Nepřímá distribuční cesta.** Výhodou je existence mezičlánků, které mohou firmy pověřit vykonáním řady činností, dále využití jejich znalostí, zkušeností a kontaktů, čímž si usnadní práci a zajistí účinnější způsob prodeje. Výhodou je také nižší potřeba investic z důvodu vybudování skladů. Nevýhody této metody souvisí se ztrátou kontroly nad zbožím, jeho cenou a způsobem prodeje, s nutností motivace mezičlánků, aby prodeji věnovaly maximální úsilí a s nedostatečným přísunem informací o zákaznících.

Základními typy distribučních mezičlánků jsou prostředníci, zprostředkovatelé, obchodní zástupci a podpůrné mezičlánky.

**Prostředníci** – zboží nakupují a dále prodávají.

**Zprostředkovatelé a obchodní zástupci** – vykonávají činnost pro prodávajícího i kupujícího, jejich úkolem je vyhledávání kontaktů a napomáhání procesu směny zboží.

**Podpůrné mezičlánky** – jejich činností je poskytování služeb, usnadňují směnu zboží (banky, dopravní firmy).

Mezi nejvyužívanější distribuční mezičlánky patří velkoobchodní a maloobchodní organizace.

**Velkoobchod** zahrnuje činnosti související s nákupem zboží a služeb a jeho prodejem dalším subjektům, které zajišťují jeho opětovný prodej. Jeho úkolem je skladování zboží, třídění, doprava zboží, propagace, nákup zboží ve velkém a prodej v malém množství, zodpovědnost za krádeže a poškození zboží, poskytování informací o trhu, poradenské služby.

Můžeme rozlišit velkoobchod zásilkový nebo typu „Cash and Carry“ – zaměřuje se na rychlý obrat a vlastní dopravu zákazníkem.

**Maloobchod** zahrnuje činnosti spojené s prodejem zboží a služeb konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní použití. Hlavními typy maloobchodních organizací jsou:

- a) *obchodní domy* – prodej několika výrobních řad v samostatných odděleních,
- b) *supermarkety* – samoobslužný prodej zboží denní potřeby, například potravin,
- c) *hypermarkety* – velká prodejní i parkovací plocha, velký počet prodejních položek,
- d) *obchodní centra* – velké množství různých obchodů, restaurací, kulturních zařízení, umístění mimo střed města,
- e) *místní prodejny* – malá prodejní plocha, vyšší ceny, omezený sortiment,
- f) *specializované obchody* – nabízejí úzký sortiment s širokým výběrem v rámci sortimentu,
- g) *velkoprodejny* – široká nabídka zboží, větší prodejní plocha,
- h) *obchody s levným zbožím* – nízké ceny a marže, prodej velkého objemu zboží,
- i) *katalogové předváděcí prodejny* – široký výběr značkového zboží, rychlý obrat.

## **Distribuční strategie**

O vhodném způsobu distribuce rozhoduje povaha produktu, způsob jeho nákupu, snaha o eliminaci konkurenčního zboží, požadavky na úroveň poskytovaných služeb a možnost kontroly podmínek prodeje. Na konkrétní požadavky můžeme uplatnit některou z následujících distribučních strategií:

**1) Intenzivní distribuce.** Jedná se o prodej prostřednictvím co největšího počtu prodejních míst. Tato metoda je vhodná při prodeji zboží časté spotřeby (základní potraviny, běžné drogistické výrobky) a zboží nouzového charakteru (léky, baterie). Jejím účelem je učinit produkt běžně dostupným. Zboží bývá relativně levné, nakupované rutinním způsobem. Tato strategie umožňuje rychle získat vyšší podíl na trhu, je však spojena s vyššími náklady, které jsou způsobeny vyšším počtem mezičlánků a hrozí zde riziko zevšednění výrobku mezi zákazníky, které je zapříčiněno oslabením image značky.

**2) Výběrová (selektivní) distribuce.** Výrobce si vybírá jen taková prodejní místa, u nichž je zaručeno, že poskytnou jeho produktům optimální prostředí, prodejci mají maximální snahu prodat zboží, zajistí určitý prodejní obrat, mají dostatečnou odbornou připravenost a profesionalitu, jsou dostatečně spolehliví, mají dobrou pověst u zákazníků, jsou dostatečně stabilní a plní včas své závazky. Tato forma distribuce se uplatňuje u zboží občasné spotřeby (nábytek, obuv, domácí spotřebiče). Uplatňují ji spíše dobře zavedené firmy, neboť jim zajistí přiměřené pokrytí daného trhu s nižšími náklady a výrobci zachovává do určité míry možnost ovlivnit způsob prodeje, výši cen a metody propagace.

**3) Výhradní (exkluzivní) distribuce.** V tomto případě je prodej zboží svěřen jednomu prodejnímu místu nebo omezenému počtu těchto míst. Výrobce považuje za hlavní výhody této metody možnost lépe kontrolovat kvalitu prodeje, cenu, propagaci, obchodní aktivitu prodejce, prestiž svých výrobků, úroveň poskytovaných služeb zákazníkům a platební a jiné podmínky. Nevýhodou je nízký stupeň pokrytí trhu, protože dostupnost výrobků je značně omezena. Tato forma distribuce je určena k prodeji drahého, luxusního zboží (výrobky světoznámých módních značek, hodinky, šperky, automobily renomovaných značek), podporuje image výrobku a umožňuje dosažení vyšších cen.



Různé možnosti odběru mohou ovlivnit výši ceny, což je dnes zvýrazněno například i s masivním nástupem internetových obchodů. Cena bývá přímo závislá na způsobu dopravy. Úlohu tu může hrát i cena balného, které si někteří obchodníci neúčtují vůbec, někteří pouze do určité hodnoty zboží a někteří ve všech případech. Jeho výše pak bývá různá, někdy zahrnuje pouze skutečné náklady na balení, někdy je způsobem jak v podstatě zvýšit cenu zvláště levnějšího zboží. Některé internetové obchody umožňují osobní odběr zboží, jiné nikoliv. Někdy jsou využívány služby logistických společností, což zvláště zboží nižší hodnoty většinou prodraží a zároveň komplikuje jeho převzetí, protože tyto společnosti doručují převážně v pracovní době. Doručení prostřednictvím pošty bývá sice levnější a vyzvednutí je možné po celou otvírací dobu pošty, ale často bývá pomalejší.

#### **2.1.4. Propagace (promotion)**

Propagace je způsob, jak upozornit na výrobky a služby reklamou, podporou prodeje, public relations a přímým marketingem. Klade si za cíl vytvořit u spotřebitelů takový postoj k výrobku nebo ke službě, který může později vyústit v samotnou koupi. Propagace je výhodná pro obě zainteresované strany, neboť výrobci získávají přístup k trhu a spotřebitelé získávají důležité informace jak o výrobci, tak o produktu samotném, které jim do značné míry usnadní orientaci na trhu.

Hlavní funkcí je poskytnutí informací a vytvoření pozitivních postojů u potenciálních zákazníků. Mezi nepřímé funkce propagace patří snaha získat nové tržní segmenty, překonávání sezónních prodejních výkyvů, působení na distribučních cestách a místech prodeje, oznamování slev produktů a zavádění nových způsobů užití propagace.

**1. Podpora prodeje.** Hlavní funkcí podpory prodeje je stimulovat spotřebitele k rychlejší nebo objemnější koupi určitého výrobku nebo služby. Mezi nástroje podpory prodeje patří slevy, bezplatné vzorky, kupóny, rabaty, bonusy, úvěry s nízkou úrokovou sazbou, zvýhodněná balení, zkušební užívání výrobku, předvádění produktu, veletrhy a výstavy, různé soutěže o ceny, loterie a firemní propagace v podobě reklamních předmětů.

Platnost těchto nástrojů bývá obvykle časově omezena, proto se často kombinují s určitými formami reklamy. Z různých průzkumů a studií vyplývá, že finanční prostředky vynaložené na kombinaci reklamy a podpory prodeje vedly k vyššímu prodeji a zisku, než prostředky vynaložené ve stejné výši na tyto nástroje stimulace zvlášť.

Podpora prodeje má oproti ostatním nástrojům propagace určité výhody. Na straně zákazníků vyvolává podstatně rychlejší a intenzivnější odezvu a je také velmi výhodným nástrojem pro firmy s malým tržním podílem, které si nemohou dovolit soupeřit ve výdajích na reklamu s firmami, které mají na trhu vedoucí postavení.

Podporu prodeje můžeme rozlišit podle toho, kdo ji iniciuje a jaké jsou cílové skupiny. Iniciátorem může být výrobce i obchodník, cílovou skupinou mohou být distributoři, prodejci a zákazníci. Obchodníci zpravidla zaměřují své podpůrné akce na konečné zákazníky, zatímco výrobce může podporovat všechny tři cílové skupiny.

**2. Public relations** je rozdílná od reklamy a podpory prodeje takovou formou propagace, jejímž přímým cílem není zvýšení prodeje výrobků nebo služeb. Je to komunikační nástroj používaný pro podporu dobrého jména firmy jako celku. Jedná se o činnost, která překonává rozdíl mezi tím, jak je firma skutečně vnímána veřejností a tím, jak by vnímána být chtěla. Veřejnost lze definovat jako skupiny lidí, kterým firma přímo neprodává své produkty, ale o nichž se předpokládá, že ovlivňují názory na ni. V tomto ohledu je veřejnost součástí vnějšího prostředí firmy. Velmi důležitá je zde oboustranná komunikace – firma se od veřejnosti učí a současně jí předává informace.

Public relations mají za úkol tvořit a udržovat image firmy, zlepšovat pozici firmy ve společnosti prostřednictvím sponzorování kultury a sportu, udržovat dobré vztahy s médii, a to v období šíření dobrých i špatných zpráv, organizovat kontakty s dodavateli a obchodními mezičlánky, účastnit se veletrhů a výstav a pečovat o interní komunikaci.

Publicita má některé rysy shodné s reklamou nebo podporou prodeje. Například její program je uskutečňován prostřednictvím médií a postup plánování založen na marketingovém výzkumu. Rozdíl spočívá v tom, že zatímco při reklamě si firma pronajímá čas a prostor, cílem publicity je rozšiřování kladných informací a zajištění pozitivního přístupu k firmě. Je zde jen malá možnost řídit a kontrolovat skutečný obsah sdělení veřejnosti, přesto se jedná o formu komunikace, která má například vůči reklamě určité

výhody. Jednou z nich je zajisté důvěryhodnost, neboť informace o firmě poskytované nezávislými zdroji mimo reklamní blok jsou přijímány s daleko vyšší důvěrou.

**3. Přímý marketing** představuje adresnou komunikaci se zákazníky zaměřenou na prodej zboží, která je založena na reklamě. Uskutečňuje se prostřednictvím pošty, telefonu, televizního vysílání, rozhlasu, internetu, novin nebo časopisů. Bez ohledu na konkrétní formu existují čtyři charakteristiky přímého marketingu: přímý marketing je *neveřejný* (sdělení konkrétním osobám), *aktuální* (sdělení je možné realizovat rychle), *přizpůsobený* (přizpůsobuje se určitým cílovým skupinám) a *interaktivní* (možnost změny sdělení podle reakce osloveného).

Předpokladem úspěšného použití je volba správného výrobku, správné cílové skupiny a zvolení správné formy dialogu. Sdělení by měla být jednoduchá, krátká, srozumitelná, aby příjemce rozpoznal výhody nabídky a reagoval na ni. Charakteristickým rysem přímého marketingu je, že se zaměřuje na vybraný segment zákazníků. Přestože je tento způsob relativně nákladný, hlavně v důsledku neustálého rozesílání reklam a obvolávání zákazníků, jeho úspěšnost spočívá zejména v tom, že údaje týkající se zákazníků jsou uloženy v databázi, což umožňuje efektivnější zacílení.

**4. Reklama.** Reklamu je možno charakterizovat jako formu placené, neosobní komunikace, jejíž pomocí firma prostřednictvím různých médií komunikuje se zákazníky. Reklama je pro řadu firem nejdůležitějším nástrojem komunikace, má různé formy a způsoby použití. Napomáhá vytváření dlouhodobé image výrobku, může být i rychle působícím podnětem k nákupu a slouží jako prostředek k ovlivňování a získávání zákazníků, neboť může určité spotřebitele motivovat k dlouhodobému pozitivnímu vztahu k určitému výrobku a tím také následně působit na růst tržeb.

Některé její formy jsou nákladné (televizní reklama), jiné méně nákladné (inzeráty v tisku). Z hlediska objektu reklamy rozeznáváme reklamu výrobkovou a institucionální. *Výrobová reklama* by měla zvýraznit přednosti a výhody výrobku, vytvořit jeho určitou pozici v očích spotřebitelů, odlišit jej od konkurence. *Institucionální (korporativní) reklama* by měla podpořit myšlenku, koncepci, filozofii nebo dobrou pověst odvětví, společnosti, osoby, místa nebo orgánu státní správy. Jedná se o pojetí širší, než představuje reklama firemní, která je z hlediska své funkce podobná firemním Public Relations.

Podle prvotního cíle sdělení a úlohy reklamy v životním cyklu výrobku rozlišujeme reklamu informativní (zaváděcí), přesvědčovací a připomínací. **Informativní reklama** se používá při oznámení výstupu výrobku (nebo služby, organizace, osoby, myšlenky apod.) na trh a poskytnutí základních informací o jeho charakteristikách. **Přesvědčovací reklama** má rozšířit poptávku, posílit postavení výrobku a firmy na trhu, přesvědčit spotřebitele o výhodách jeho nákupu. **Připomínací reklama** navazuje na předchozí reklamní aktivitu firmy, připomíná existenci výrobku na trhu, udržuje jej v povědomí spotřebitelů a posiluje jejich přesvědčení o správnosti rozhodnutí o nákupu. **Srovnávací reklama** porovnává výrobek zadavatele (většinou firmy, která nemá vedoucí pozici na trhu) s konkurenčním výrobkem (obvykle výrobkem vedoucí firmy) a ukazuje jeho hlavní silné stránky a přednosti.

Reklamní výdaje jsou v různých odvětvích a u různých podnikatelských subjektů odlišné. Největší podíl reklamních výdajů na obratu mají kosmetické firmy, výrobci alkoholických i nealkoholických nápojů a automobilů.

Vzrůstající význam marketingu způsobil i růst důležitosti reklamy. Reklama poskytuje efektivní a rychlou metodu oslovení zákazníka, má za úkol vyvolat u něho pozitivní postoj k výrobku. Účinná reklama dokáže posílit vnímání kvality zboží či služby zákazníkem. Výsledkem pak může být spotřebitelská věrnost a opakované nákupy.

Reklama je však většinou lidí vnímána negativně, jako věc vtíravá, obtěžující a narušující jejich soukromí. Může za to neustálé opakování reklam v nejrůznějších médiích. Reklama většinou přináší něco, co veřejnost nezajímá. V dnešní době jsou lidé přesyceni informacemi a reklama jim předkládá další, které nebývají ochotni ani schopni zpracovávat. Problematické jsou také názvy výrobků, které jsou v médiích prezentovány. Složitě převážně anglické názvy i tak jednoduchých věcí, jako je aviváž, nebudí dobrý dojem zejména u starších lidí. Například reklamní spoty v televizi jsou často nedomyšlené a působí někdy i trapně a směšně. Taková nevhodná reklama dovede v některých případech odradit i někoho, kdo by věc v jiném případě koupil.

Pro reklamní využití existují čtyři základní druhy médií: televize, rozhlas, tisk a tzv. exteriérová média (např. billboardy). Poslední dobou je hojně využíván internet.

**Legislativní úprava reklamy.** Konkurenční boj se stále více ztěžuje vinou vzrůstajícího počtu subjektů a rozšiřujícího se trhu. V důsledku toho se stupňuje agresivita používaných

prostředků, a to především reklam. Člověka, který je v dnešní době zvyklý téměř na cokoliv, je už těžké něčím upoutat a zaujmout. Aby reklama správně zapůsobila, je nutné vymýšlet stále nové postupy. To je ovšem značně rizikové, neboť se objevuje mnoho případů, kdy se soutěžitelé pouštějí do projektů, které balancují na hraně zákona. Nejsou rozhodně vyloženě nekalosoutěžní, ovšem nejsou ani zcela nezpochybnitelné.

Pak je otázka, jak k takovým případům přistupovat. Mohlo by se velmi vymstít nechat situaci zcela bez kontroly. Soutěžní mravy se odvíjejí od toho, co je pro dané odvětví či společenskou situaci obvyklé. Při benevolentním přístupu by pak mohlo dojít k degradaci soutěžních mravů a posunutí hranic přípustnosti na obecně neúnosnou mez. K příliš agresivním a sporným projektům je proto vhodné přistupovat spíše opatrně. V oboru jako je právo nekalé soutěže však platí, že zastávat lze prakticky jakékoliv stanovisko, neboť úprava pomocí dobrých mravů je natolik široká, že není možné objektivně rozhodnout, co je správné. Důležitým obecným znakem nekalé soutěže je také objektivnost. Nezáleží na tom, jestli měl soutěžitel v úmyslu dopustit se nekalosoutěžního jednání. Zákon zde totiž stanoví objektivní odpovědnost.

Zákonem o regulaci reklamy je reklama definována jako oznámení či prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb a propagaci ochranné známky.

Je zde také obsažena definice některých dalších pojmů jako je zadavatel, zpracovatel nebo šířitel reklamy. Zakazuje se reklama produktů, jejichž uvádění do oběhu je zakázáno právními předpisy, obtěžující nevyžádaná reklama, reklama mající vliv na podvědomí, klamavá a skrytá reklama, která se může tvářit například jako článek v denním tisku. Reklama šířená společně s jiným sdělením musí být zřetelně rozlišitelná a vhodným způsobem oddělena od ostatního sdělení. Srovnávací reklama je pak povolena pouze za podmínek stanovených obchodním zákoníkem. Může srovnávat pouze podstatné a objektivní znaky produktů, nesmí vést k vyvolání možnosti záměny, zlehčovat jiné soutěžitele, jejich produkty, ochranné známky apod. Je také zakázáno nepoctivě těžit z dobré pověsti konkurenta a nabízet napodobeniny.

Reklama uvádějící zvláštní nabídku musí jasně a jednoznačně uvádět datum, ke kterému nabídka končí, případně musí uvést údaj o tom, že zvláštní nabídka platí až do vyčerpání zásob nabízeného zboží. Jestliže zvláštní nabídka nezačala ještě působit, musí

být v reklamě také uvedeno datum začátku období, během kterého zvláštní cena nebo jiné zvláštní podmínky budou platit.

U osob mladších osmnácti let nesmí reklama zejména využívat jejich nezkušenosti a důvěřivosti a nabádat je k přemlouvání rodičů ke koupi výrobků a služeb.

Zvláště je omezena reklama na tabákové a alkoholické výrobky, což se rovněž týká zejména zaměření reklamy na nezletilce. Reklama na tabákové výrobky musí obsahovat varování Ministerstva zdravotnictví zdůrazňující negativní dopady kouření na zdraví, nesmí být zobrazena na plakátech či billboardech v blízkosti škol a jiných zařízení pro mládež, nesmí být uváděna v tiskovinách pro mládež ani prezentována na různých společenských akcích, kde se pohybují zejména nezletilci. Taková reklama dokonce nesmí zobrazovat nejen nezletilce, ale ani jiné osoby jak kouří nebo manipulují s cigaretami nebo krabičkami. Reklama na alkohol taktéž nesmí zobrazovat ani apelovat na nezletilce či využívat prvky, prostředky nebo akce, které osoby mladší 18 let oslovují. Taková reklama dále nesmí spojovat spotřebu alkoholu se zvýšenými výkony, uvádět ji v souvislosti s řízením vozidla, vytvářet dojem, že spotřeba alkoholu přispívá ke společenskému nebo sexuálnímu úspěchu, prezentovat léčebné vlastnosti alkoholu nebo jeho povzbuzující či uklidňující účinek nebo kladný vliv na řešení osobních problémů. Obsah alkoholu nesmí být zdůrazňován jako kladná vlastnost nápoje.

Specificky je upravena také reklama na léčiva. Předmětem reklamy může být pouze léčivý přípravek registrovaný podle zvláštních předpisů. Reklama nesmí vyvolávat dojem, že při použití výrobku není nutná běžná léčba, slibovat zaručené zlepšení zdraví ani doporučovat léčiva prostřednictvím zdravotnických odborníků. Je také příkázáno dodržovat určitá etická pravidla. Předmětem reklamy určené široké veřejnosti mohou být přípravky, které mohou být použity bez stanovení diagnózy, předpisu nebo léčení praktickým lékařem, popřípadě na radu lékárníka. Zvláště je pak upravena reklama zaměřená na odbornou veřejnost, která může být šířena pouze prostřednictvím komunikačních prostředků určených převážně pro tyto odborníky, jako jsou například odborný tisk a publikace. Srovnávací reklama je pak připuštěna pouze v reklamě určené těmto odborníkům.

Reklama na potraviny nesmí uvádět spotřebitele v omyl pokud jde o vlastnosti, složení, původ potravin atd., nesmí přisuzovat zboží vlastnosti, které nemá a vyvolávat dojem zvláštních charakteristických vlastností, které však mají všechny obdobné

potraviny. Také je zakázáno přisuzovat potravině preventivní nebo léčebné vlastnosti a odvolávat se na nekonkrétní klinické studie. Do konfliktu se zákonem by se tak mohly dostat například reklamy na výrobek Actimel nebo jogurt Activia, které slibují zlepšení zažívání a ochranu imunity, pokud budou konzumovány denně.

Zákon se pak zabývá ještě reklamou na kojeneckou výživu, veterinární přípravky, přípravky na ochranu rostlin a střelné zbraně a střelivo.

V dalších ustanoveních jsou vymezeny jednotlivé orgány dozoru, které mohou nařídit odstranění či ukončení reklamy a uložit i opakovaně pořádkovou pokutu. V závěru zákona jsou pak vymezeny správní delikty.

**Použitá literatura v této kapitole:**

Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu, EKKA, Zlín 1994

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kolektiv: Mezinárodní obchod a marketing, Grada, Praha 2002

<http://www.pravnik.cz>

Zákon o regulaci reklamy

Obchodní zákoník

### 3. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ

V tržním prostředí působí vedle konkurence ještě řada dalších sil. Marketingové prostředí zahrnuje tzv. operační prostředí a makroprostředí.

**Operační prostředí** zahrnuje účastníky, kteří se bezprostředně podílejí na produkování, distribuování a propagování nabídky. Mezi hlavní účastníky patří firmy, dodavatelé, distributoři, dealeři a cíloví zákazníci. Mezi dodavatele zahrnujeme dodavatele materiálů a služeb. Do skupiny distributorů a dealerů rovněž patří obchodní zástupci, brokeři a další skupiny aktérů, kteří se podílejí na prodeji a na vyhledávání zákazníků.

**Makroprostředí** zahrnuje následující komponenty: geografické prostředí, demografické prostředí, ekonomické prostředí, politické prostředí, legislativní prostředí, sociální prostředí a kulturní prostředí. Tyto složky makroprostředí výrazným způsobem ovlivňují aktéry v operačním prostředí. Tržní aktéři musejí věnovat těsnou pozornost vývojovým trendům v makroprostředí a na tyto změny včas reagovat.

#### 3.1. Segmentace trhu

Segmentace trhu je proces, pomocí kterého se zákazníci rozdělují do skupin se shodnými potřebami, přáními a srovnatelnými reakcemi na marketingové a komunikační aktivity. Na tyto skupiny pak lze působit vybranými marketingovými nástroji.

Proces segmentace trhů probíhá obvykle v několika etapách – výběrem vhodných kritérií pro segmentaci trhu, volbou segmentační strategie a výběrem cílového trhu (neboli targeting).

Tržní segmentace umožňuje podniku určit strukturu a dynamiku mezinárodního trhu, stanovuje vhodný marketingový mix a positioning, který slouží k vytvoření koncepce a image značky, jejíž cílem je zaujmout určitou pozici na trhu.



## Segmentační kritéria

**Geografické prostředí.** Trhy mohou být rozděleny podle světadílů, států, regionů, měst nebo také podnebí či národů. Firma se může rozhodnout, zda bude působit v jedné či v několika geografických oblastech, ale s tím, že musí věnovat pozornost místním potřebám a preferencím. Různé regiony mohou vyžadovat například jiná balení či rozdílnou komunikaci. Marketingový mix je nutné přizpůsobit kulturním rozdílům, které ovlivňují nákupní styly a chování zákazníků.

Evropa se dá z geografického hlediska segmentovat podle národních hranic, což jako segmentační kritérium používá mnoho výrobců. Tento přístup je velmi zjednodušený, ale i přesto má určitá pozitiva – rozlišuje spotřebitelské zvyklosti dané národními tradicemi. Dalším způsobem je segmentace trhu podle jazyka. Výhodou této metody je možnost tvorby reklamy v určitém jazyce a její následné rozšíření do celé jazykově shodné oblasti.

**Demografické prostředí.** Trh je rozdělován podle demografických ukazatelů, kterými jsou například věk, pohlaví, vzdělání, příjmy, povolání, životní cyklus, velikost rodiny, rasa, náboženství, národnost, generace nebo společenské postavení. Tyto charakteristiky jsou oblíbeným prostředkem pro rozlišování skupin zákazníků jednak proto, že potřeby, přání a preference zákazníků s nimi velmi úzce souvisí a také proto, že jsou snadněji měřitelné než většina jiných ukazatelů.

**Segmentace trhu podle pohlaví** se používá zejména v kosmetice, oblékání a u časopisů. Také na jiných trzích se příležitostně využívá tento typ segmentace, například v automobilovém průmyslu. V minulosti byly automobily navrhovány tak, aby zaujaly především muže. S přibývajícím počtem řidiček však někteří výrobci navrhuji a propagují automobily, které jsou přitažlivější pro ženy.

**Segmentace skupinová.** Skupiny jsou tvořeny lidmi se stejnými zkušenostmi, kteří jsou poznamenáni určitými životními zážitky, jež ovlivňují jejich chování, postoje a preference. Toho firmy využívají při hledání vhodných symbolů, aby členy skupin oslovily. Mnoho firem rovněž začíná využívat tzv. generační segmentaci, která je založena na myšlence, že každá generace je do určité míry ovlivněna prostředním, v němž vyrůstala.

**Společenská vrstva.** Společenské postavení silně ovlivňuje nákupní chování jednotlivců zejména v oblasti oblékání, vybavení domácností, automobilů, využití volného času, čtenářských zvyků, hudby apod. Řada výrobců své produkty specializuje pouze pro určité společenské vrstvy, musí však brát ohled na to, že postupem času se potřeby a přání lidí z různých společenských vrstev do určité míry mění. Jako příklad lze uvést chování lidí z horní společenské vrstvy v osmdesátých letech, které se vyznačovalo určitou chamtivostí, avšak počátkem devadesátých let se zájem těchto lidí začal soustřeďovat na dosažení vyšší spotřebitelské hodnoty a sebeuspokojení.

**Ekonomické a sociální prostředí** určuje kupní sílu a strukturu výdajů. Patří sem například úroveň dosaženého vzdělání, výše příjmů, disponibilní příjmy domácností, struktura výdajů domácností apod.

**Segmentace trhu podle příjmů** je zvláště významná u takových výrobků a služeb, jako jsou automobily, oblečení, kosmetika a cestování. Neznamená to však, že je vždy nejvhodnějším ukazatelem nejlepších zákazníků pro daný produkt. Například nejchudší automobily si nekupují skutečně chudí, ale ti, kdo se za chudé sami považují vzhledem k nárokům na svou životní úroveň, úroveň oblékání, vybavení domácnosti apod.

**Psychografická segmentace.** Jedná se o rozdělení trhu na základě životního stylu nebo osobnostních kritérií. Tato metoda se objevila tehdy, když tradiční demografická segmentace ukázala své hranice a omezení při předvídání chování zákazníků. Sledování životního stylu vychází ze zájmů, názorů a činností zákazníků. Je založeno na zjištění, jak lidé vynakládají své peníze a organizují svůj čas (práce, odpočinek, nákupy, využití produktů apod.).

**Behaviorální segmentace (segmentace podle chování).** U tohoto typu segmentace se zákazníci rozlišují podle znalostí produktů, preferencí značky či zájmu o určité kategorie produktů. Segmentaci lze provádět i na základě loajality zákazníků – zákazník může být loajální k jedné značce, k souboru několika značek nebo k různým značkám. Zákazníci loajální k různým značkám budou ovlivňováni zejména materiálními výhodami, zatímco u zákazníků loajálních k jedné značce půjde firmám hlavně o udržení pozice jejich značky na prvním místě.

Segmentaci trhu lze rovněž provádět na základě **statutu uživatele**. Zákazník může být neživatel, potenciální uživatel, prvouživatel, pravidelný uživatel nebo bývalý uživatel. Neživatelé jsou zákazníci, kteří nikdy daný produkt nepoužili, a proto stačí oslovovat je co nejméně. Potenciální uživatele je třeba přesvědčit, aby produkt alespoň jednou vyzkoušeli. Zde může být nápomocná reklama a budování podvědomí o výrobku. Zákazník, který produkt již jednou vyzkoušel (neboli prvouživatel), by měl být přetvořen ve stálého uživatele. Této přeměně může prospět reklama, budování preferencí pro značku a příznivý přístup firem. Pravidelní uživatelé by měli být utvrzováni v jejich nákupním chování rovněž reklamou a podporou loajality. Bývalí uživatelé již nejsou vhodní pro marketingovou kampaň, protože získat zpět zákazníka, který se již jednou rozhodl produkt nepoužívat, je velmi těžké. Tento typ uživatelů je vhodnější pro provádění průzkumu spokojenosti zákazníků.

**Segmentace na základě přínosu** sleduje všechny možné přínosy pro zákazníka, jež lze získat z konkrétního produktu. U této metody je nutné definovat specifické přínosy výrobků a služeb, silné stránky značky a cílovou skupinu, která bude tyto aspekty upřednostňovat.

Zákazníky lze rozdělit do dalších stejnorodějších podskupin podle jejich **nákupní připravenosti**. U zákazníků, kteří nemají o značce vůbec žádné povědomí, by se reklama měla zaměřit na jeho vytvoření. Pro ty, kteří již nějaké povědomí o značce mají, je vhodná kampaň sloužící k podpoře postoje zákazníků. Lidé, kteří již daný produkt mají v oblíbenosti, by měli být přesvědčováni a utvrzováni ve svém zájmu pomocí komunikace v obchodech a podpory prodeje.

### 3.2. Targeting

Po provedení segmentace trhu si firmy pro každou skupinu zákazníků definují příležitosti a stanoví cíle. Poté se rozhodnou, který segment je pro ně nejzajímavější a kolika segmentům budou věnovat svou pozornost.

Existuje pět typů strategií:

- 1) **Zaměření na jeden segment.** Firma zvolí jeden výrobek pro jeden trh a vytvoří pro něj marketingový mix. Nevýhodou je, že firma bude závislá pouze na jednom

segmentu, který může kdykoliv zastavit svůj růst. Tím se stane velice zranitelná v rámci své konkurence.

- 2) **Selektivní specializace.** Firma působí v různých odvětvích, vybere si několik skupin zákazníků, které jí připadají atraktivní. Segmenty spolu nijak nesouvisí, ale od každého z nich si firma slibuje ziskovost. V případě pomalého růstu v určitých segmentech může firma kompenzovat tento vývoj pohybem v jiném segmentu.
- 3) **Výrobová specializace.** Firma je zaměřena na prodej jednoho produktu v různých tržních segmentech – dodává tentýž produkt různým typům spotřebitelů.
- 4) **Tržní specializace.** Firma prodává různé produkty jednomu tržnímu segmentu.
- 5) **Plné pokrytí trhu.** Firma je zaměřena na prodej všech produktů všem skupinám zákazníků.

Pro firmu je důležité správně vybrat cílové skupiny svých zákazníků. Jednotlivé segmenty hodnotí podle jejich růstu, stability, struktury a rozpočtů firmy. Jako poslední bere v úvahu současnou konkurenci, substituční produkty, vstupy na trh nových konkurenčních firem a vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů.

### 3.3. Positioning

Positioning má za úkol stanovit koncepci značky a její image, vyjadřuje pozici značky na trhu mezi ostatními. Cílem je zaujmout určitou pozici mezi zákazníky a na trhu vůči konkurenci. Jeho základními úkoly jsou *identifikace* (tj. usnadnění orientace zákazníka v široké nabídce trhu) a *diferenciace* (tj. zdůraznění odlišností od nabídek konkurence).

Při stanovení positioningu je třeba přihlížet ke třem základním faktorům, kterými jsou:

- 1) **Objektivní charakteristiky výrobku** – např. užité vlastnosti, trvanlivost, technické parametry.
- 2) **Očekávání spotřebitelů** – tento faktor je velmi důležitý zejména v mezinárodním marketingu, kdy je spojen s vnímáním země původu zboží a se vztahem spotřebitelů k zahraničním značkám.

- 3) Postavení konkurence na trhu – sleduje se podíl tuzemských a zahraničních firem na trhu a jejich strategie.**

Při tvorbě positioningu je třeba dodržet určité zásady – jednoduchost a snadnou pochopitelnost pro spotřebitele, soulad s očekáváním spotřebitelů, zdůraznění hlavních výhod produktu, originalitu a důvěryhodnost.

V praxi můžeme rozlišit různé druhy positioningu:

- 1) Výrobní positioning – zaměřuje se na specifické vlastnosti výrobku.**
- 2) Uživatelský positioning – stanoví se podle způsobu užití výrobku a jeho účelu.**
- 3) Zaměřený na vybraný segment uživatelů – například na muže, ženy, děti**
- 4) Zaměřený na životní styl.**

U každého druhu positioningu je potřeba ověřit jeho reálnost v praxi, určit výhody oproti konkurenci a podle dané volby upravit marketingový mix. Nesmíme zapomenout, že v mezinárodním obchodě je potřeba počítat se sociálními a kulturními odlišnostmi spotřebitelů a také s odlišným vnímáním image značky.

V mezinárodním marketingu firmy využívají buď jednotný globální positioning anebo jej přizpůsobují podle zvláštností jednotlivých trhů. Velké nadnárodní podniky využívají hlavně první metodu, jejíž výhodou jsou úspory z rozsahu a možnost využívání jednotné komunikační politiky na různých trzích. Jiné firmy využívají na mezinárodní úrovni jak mezinárodní positioning, tak positioning tuzemské firmy. Positioning tuzemské firmy bývá používán zejména u veřejných zakázek v průmyslovém marketingu, poněvadž v mnoha zemích jsou při výběrových řízeních upřednostňováni tuzemští dodavatelé. Positioning by měl být stanoven na základě výzkumu trhu, a to zejména na vnímání značky spotřebiteli a výzkumu konkurence.

**Použitá literatura v této kapitole:**

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J.: Marketingová komunikace, Grada, Praha 2003

Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kolektiv: Mezinárodní obchod a marketing, Grada, Praha 2002

## 4. MARKETINGOVÉ KONCEPCE

Ve vývoji marketingu se můžeme setkat s pěti základními koncepcemi založenými na zcela odlišných principech. Tyto koncepce ovlivňují charakter marketingových aktivit.

### 4.1. Výrobní koncepce

Za duchovního otce této koncepce je označován podnikatel Henry Ford, který prosazoval zavedení a zároveň i neustálé zdokonalování hromadné výroby. Hlavním cílem výrobců bylo nalezení optimálních způsobů výroby, které by vedly ke zvýšení objemu produkce a umožnily vyrábět a následně nabízet spotřebitelům výrobky co nejlevněji. Právě Fordovi se podařilo docílit toho, že jím vyráběné osobní automobily se staly cenově dostupné pro širokou skupinu obyvatelstva.

Výrobní koncepce vychází z teorie, že v případě nedostatku určitých výrobků mají spotřebitelé zájem o jejich získání a akceptují veškeré vyrobené zboží. Záměrem tu je dosahování vysoké produktivity výroby a širokého rozsahu distribuce. Tak je tomu například v mnoha rozvojových zemích. Tam jsou spotřebitelé zainteresovaní spíše na získání produktů než na jejich dobrých vlastnostech. Podnikatelé jsou přesvědčeni, že spotřebitelé budou dávat přednost běžně dostupným a levným výrobkům. Proto se soustřeďují na levnější a produktivnější (a tím pádem efektivnější) výrobu, většinou zavedením hromadné výroby.

Hromadná výroba přispěla k tomu, že v podnicích začalo v důsledku snižování nákladů na jednotku produkce docházet k růstu zisků. Marketingovým heslem této koncepce se tedy stalo snižování ceny výrobků, respektive zdokonalování technologie. Nejvíce byla využívána zhruba v letech 1900 – 1920. Tato koncepce bývá implementována také v tom případě, chce-li společnost zvětšit stávající trh. Některé organizace, které poskytují služby, rovněž uplatňují výrobní koncepci.

## 4.2. Výrobní koncepce

Předpokládá, že zákazníci budou preferovat ty produkty, které mají nejvyšší jakost, výkonnost nebo zcela nové vlastnosti. Koupě co nejkvalitnějšího výrobku je považována za hlavní cíl spotřebitele, který se smíří s obvykle vyššími cenami. Firmy se v tomto případě zaměřují na trvalé zvyšování jakosti produktů. Předpokládá se, že zákazníci mají v oblibě dobře vyrobené produkty a oceňují jakost a výkonnost. Výrobně orientované firmy se zaměřují na produkt vynikající nejen vysokou kvalitou, ale i technickou úrovní a výkonností.

Nevýhodou této koncepce bývá to, že podnikatelé jsou mnohdy natolik zahleděni do kvality a vývoje stále lepších výrobků a služeb, že zapomínají na to nejdůležitější – že také musí své výrobky na trhu prodat. Podnikatelé tedy přestávají vnímat reálné potřeby trhu a jsou přesvědčeni, že jejich inženýři dobře vědí, jaké produkty vyvíjet a jak je zdokonalovat. Většinou ani nezkoumají konkurenční výrobky na trhu. Tato přílišná orientace na výrobek, někdy označována jako marketingová krátkozrakost, může mít pro výrobce v budoucnu značně negativní dopady.

## 4.3. Prodejní koncepce

Výrobci si v důsledku neustálého růstu produkce, zároveň však i stále sílící konkurence na trhu, začínají uvědomovat, že je nutné spotřebitele oslovit a zároveň přesvědčit, aby si zakoupili právě jejich výrobek. Je zde předpoklad, že spotřebitelé jeví k nakupování netečnost či odpor a musejí být přemlouváni k tomu, aby nakupovali více.

Prodejní koncepce je nejagresivněji provozována u nevyhledávaného zboží, na které zákazník ani nepomyslí (například pojištění). Je tu využíváno různých prodejních technik pro vytipování vhodných zákazníků a pro jejich přesvědčování o výhodnosti svých produktů. Výhodiskem této koncepce je tedy myšlenka, že zákazník si sám od sebe výrobek nekoupí, že je nutné zákazníka přesvědčit o nutnosti koupě tohoto zboží.

Velká koncentrace je u této koncepce věnována zejména cílevědomé a efektivní prodejní politice podniků. Podniky uskutečňují své zájmy například prostřednictvím reklamy, do které vkládají nemalé prostředky. Prodejní koncepce bývá často

charakterizována jako koncepce agresivní právě proto, že jejím hlavním cílem je co nejintenzivnější působení na spotřebitele. Bývá uplatňována především u spotřebního zboží či v automobilovém průmyslu, je však praktikována i v neziskové oblasti charitativními spolky a politickými stranami.

Většina firem praktikuje prodejní koncepci, pokud má nadbytečné kapacity. Jejich cílem je spíše prodat to, co vyrábějí, než vyrábět to, co prodají. V moderních průmyslových ekonomikách byla výrobní kapacita vybudována v takové míře, že se většina trhů stala trhy kupujících a prodávající se musejí tvrdě rvát o zákazníky. Potenciální zákazníci jsou bombardováni televizními reklamami, novinovou inzercí, poštovní reklamou a telemarketingem.

U nás je tato koncepce v současnosti využívána například telekomunikační společností O2. Na každém kroku se někdo snaží něco prodat. Výsledkem je, že veřejnost ztotožňuje marketing s prodejním nápořem a reklamou. Marketing, který se vyznačuje tvrdým prodejem, v sobě skrývá velké riziko. Zákazník, který je přemluven k pořízení určitého produktu slibem maximální spokojenosti, nebude obvykle šetřit pomluvami nebo stížnostmi, pokud spokojen nebude. Navíc je téměř jisté, že si nekoupí další výrobek od firmy, která ho podvedla.

#### **4.4. Marketingová koncepce**

Je již moderní filosofií podnikání a objevuje se poprvé po druhé světové válce. Tato koncepce vychází z přesvědčení, že svých cílů může podnik dosáhnout pouze tehdy, pozná-li potřeby a přání zákazníků a ty pak dokáže uspokojit efektivněji a lépe než konkurence.

Poznání a identifikace potřeb a přání spotřebitelů představuje výchozí bod marketingové koncepce, od kterého se odvíjí stanovení výrobního programu podniku, způsobu prodeje či propagace výrobků. Mezi základní znaky marketingové koncepce patří trvalá orientace na zákazníka, soustředění se na průzkum cílového trhu, koordinace všech podnikových činností, dlouhodobé plánování, rentabilita.



#### 4.5. Sociální koncepce marketingu

Získává význam v době znečištěného životního prostředí, nedostatku přírodních zdrojů, populačního růstu převážně v chudých zemích, hladu, chudoby a opomíjení sociálních služeb. Otázkou je, zda výkonné firmy uspokojující potřeby a přání zákazníků také nezbytně jednají v dlouhodobém zájmu spotřebitelů a společnosti. Marketingová koncepce se vyhýbá potenciálním konfliktům mezi spotřebitelskými požadavky, spotřebitelskými zájmy a dlouhodobým blahobytem společnosti. Sociální koncepce je významná tím, že se snaží o to, aby podniky plnily své cíle uspokojováním přání a potřeb spotřebitelů efektivněji než konkurence, ale při zachování blahobytu spotřebitele a celé společnosti. Výrobci tedy uspokojují jen ty potřeby, které nejsou v rozporu se zájmy společenskými. Dochází zde k uplatňování sociálních a etických hledisek.

Tato marketingová koncepce se vyznačuje vyšší společenskou zodpovědností (ekologická koncepce, humánní koncepce) a je při ní věnována pozornost třem konfliktním zájmům, kterými jsou zisk výrobce, co nejlepší uspokojování potřeb spotřebitele a uspokojování celospolečenských zájmů. Podniky, které přijímají sociální koncepci marketingu, by neměly vyrábět a prodávat produkty, které ohrožují zdraví spotřebitelů či životní prostředí (jedy, drogy, zdraví škodlivé výrobky). Existuje řada společností, které dosahují pozoruhodných úspěchů v oblasti zisku a prodeje tím, že uplatňují koncepci sociálního marketingu.

#### 4.6. Koncepce mezinárodního marketingu

1) **Vývozní marketing.** Vývozní marketing uskutečňují podniky, které začínají vstupovat na zahraniční trhy. Jeho podstatou je snaha podniku přizpůsobit svou obchodní politiku podmínkám jednotlivých trhů. Ve většině případů se jedná o firmy, které vyvážejí běžné výrobky, které budou mít na zahraničním trhu velkou konkurenci. Podnik, který není na zahraničním trhu známý, se často ocitá v obtížné situaci, jelikož má slabou pozici vůči obchodním mezičlánkům, které váhají, zda má význam s jeho výrobky obchodovat. Proto se podniky snaží vstupovat na malé, ještě ne příliš obsazené segmenty.

Při realizaci vývozního marketingu firmy používají následující postup – podnik si vybere několik zahraničních trhů a provede jejich výzkum, poté si vybere zemi, do které bude vyvážet, zvolí si obchodní metodu, definuje marketingový mix a vypracuje konkrétní nabídku pro zvolený trh.

**2) Globální marketing.** Tato koncepce je založena na používání stejného marketingového přístupu na všech trzích, kdy firmy nabízejí stejný typ výrobku stejnému okruhu zákazníků. Vychází ze tří předpokladů – na světovém trhu dochází ke sjednocování chování a potřeb spotřebitelů, spotřebitelé dávají přednost průměrně kvalitním výrobkům za přijatelné ceny, velkosériová výroba a prodej výrobků na světovém trhu snižují náklady, čímž podnik realizuje tzv. úspory z rozsahu.

Globální koncepci marketingu využívají především velké nadnárodní podniky a je uplatňována zejména v oblasti spotřební elektroniky, kosmetických výrobků nebo u nealkoholických nápojů. Pro její realizaci je důležitá existence velkých, stejnorodých segmentů.

Je třeba brát v úvahu, že tato koncepce má i své slabé stránky. Nebere ohled na kulturní a sociální odlišnosti spotřebitelů, je nemožné rychle reagovat na různé akce a cenové zvýhodnění konkurence a může být rovněž demotivující pro manažery v zahraničních dceřiných společnostech, kteří mají omezené rozhodovací pravomoci.

**3) Interkulturální marketing.** Tato koncepce je považována za nejmodernější. Využívá mezinárodní přístup, kdy firma již ve fázi vývoje výrobků počítá s tím, že budou uplatňovány na mezinárodních trzích. Toto je hlavní rozdíl oproti globálnímu marketingu, který na světovém trhu uplatňuje výrobky, které byly původně určeny pro trh tuzemský.

Firmy se při vývoji nových výrobků snaží zohledňovat sociální a kulturní odlišnosti spotřebitelů a provádějí nenákladnou adaptaci výrobků podle jednotlivých oblastí, například v zemích s nižší kupní silou nabízejí základní modely bez doplňků, menší balení za nižší ceny, upravují barvu a chuť podle místních zvyklostí, sponzorují oblíbené sporty. Adaptace na každou zemi zvlášť by byla příliš nákladná, proto firmy často využívají koncepci sociálně-kulturních zón. Země se do jednotlivých zón seskupují podle jednoduchých kritérií, jako jsou například náboženství, rodinné tradice, jazyková příbuznost, pracovní režim, spotřební zvyklosti, citlivost spotřebitelů na ceny atd.

Podniky často využívají i koncepci příbuzných sociálních vrstev. Ta je založena na předpokladu, že příslušníci určitých sociálních vrstev mají stejné myšlení, stejný vkus, postoje a stejné nákupní chování. V tomto případě se tedy nevyužívá segmentace podle geografického hlediska.

**Použitá literatura v této kapitole:**

Kunz, V., Kozler, J.: Maturujeme z marketingu a managementu, Mirago, Ostrava 2002

Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kolektiv: Mezinárodní obchod a marketing, Grada, Praha 2002

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

## 5. MARKETINGOVÝ PROCES A PLÁNOVÁNÍ

Úkolem podnikání je vytvářet určité hodnoty a poskytovat je na trhu zákazníkům. Můžeme rozlišit dvě základní pojetí procesu poskytování hodnot. Tradiční pojetí vychází z faktu, že firma něco vyrábí a prodává. Firmy vědí, o jaké zboží mají zákazníci zájem, čeho je nedostatek, a tím si zajistí dostatečný zisk. Tyto podniky mají největší šanci uspět v ekonomikách, ve kterých převládá nedostatek zboží a zákazníci jsou ochotni kupovat vše, co je vyrobeno, bez ohledu na jakost a vlastnosti výrobků. Toto pojetí však nemá šanci na úspěch v průmyslově vyspělých zemích, kde vládne silná konkurence a lidé mají na výběr z nepřehledného množství zboží. Trh je zde rozdělen do jednotlivých mikrotrhů, které jsou typické svými přáními, preferencemi, vnímáním a kupními kritérii. Podniky se snaží vytvářet takové produkty, které budou co nejvíce vyhovovat požadavkům trhu.

### 5.1. Proces poskytování hodnot

Firmy jsou si vědomy, že uspokojování potřeb a přání zákazníků je podstatou úspěšného podnikání. Proto vytvářejí a předávají hodnoty namísto toho, aby kladly důraz na výrobu a prodej. Proces poskytování hodnot se skládá ze tří částí:

- 1) **Volba hodnoty.** Předchází vlastní tvorbě produktu. Firmy nejprve provádějí segmentaci trhu, vybírají vhodný cílový trh a nakonec vyvíjejí strategii, jak umístit nově vytvořenou hodnotu na trh. Tyto pojmy – segmentace, cílové zaměření a umístění na trhu – představují podstatu strategického marketingu.
- 2) **Předávání hodnot.** Jakmile firmy zvolí hodnotu vhodnou pro určitý trh, začínají ji pro trh obstarávat. Konkrétní výrobek musí být specifikován, musí se stanovit jeho cena a nakonec musí být vyroben a na trh distribuován. Tento proces je důležitou součástí taktického marketingu.
- 3) **Sdělování hodnot.** Do této fáze zahrnujeme podporu prodeje, reklamu a další činnosti, které trh o daném produktu informují. Tyto aktivity firmy uskutečňují ještě dříve, než se produkt na trhu objeví a pokračují v nich i po jeho uvedení.

## 5.2. Kroky plánovacího procesu

Marketingový proces zahrnuje tyto činnosti – analýzu marketingových příležitostí, vývoj marketingových strategií, plánování marketingových programů a řízení marketingového úsilí. Na marketingovém procesu se podílejí manažeři ze všech organizačních úrovní. Plány pro jednotlivé výrobky, výrobní řady nebo značky vypracovávají manažeři výrobků podle plánů nadřazených pracovišť v podniku.

**1) Analýza marketingových příležitostí.** Jako první firmy provádějí analýzu marketingových příležitostí na trhu. Snaží se zjistit, zda by jim zdokonalení stávajících produktů nebo zařazení nových produktů do výrobního programu zvýšilo jejich zisky. Za tímto účelem podniky provádějí marketingové výzkumy, které jim pomáhají získat informace o určitém tržním prostředí, hlavně jeho tržní potenciál a předpověď budoucí poptávky. Je nutné prozkoumat jak mikroprostředí, které tvoří dodavatelé, zprostředkovatelé a konkurence, tak zároveň i makroprostředí, které zahrnuje geografické, demografické, ekonomické a další vlivy, které jsou v práci uvedené výše. Na základě analýzy marketingových příležitostí dochází k výběru cílových trhů, které by se měly dále rozčlenit na určité tržní segmenty. Jednotlivé tržní segmenty by firmy měly nejprve vyhodnotit, a poté určit, kterým z nich budou schopny nejlépe vyhovět a uspokojit jejich potřeby.

**2) Vývoj marketingových strategií.** Firmy se rozhodují, zda budou nabízet drahé luxusní zboží s kvalitním servisem pro movité zákazníky nebo jestli budou vyrábět levné a jednoduché zboží pro šetrnější spotřebitele. Jakmile se rozhodnou, jaký produkt na trh umístí, zahájí jeho vývoj, výrobu, testování a poté ho na trh uvedou. Marketingová strategie se rovněž odvíjí od faktu, v jaké životní etapě se produkt nachází (zavedení, zralost, růst nebo pokles), jakou pozici firma na trhu zaujímá a kam směřují neustále se vyvíjející celosvětové marketingové výzvy a příležitosti.

**3) Plánování marketingových programů.** Firmy musí učinit potřebná rozhodnutí, která se týkají marketingových výdajů, marketingového mixu a alokace marketingového rozpočtu. Jako první musí určit velikost výdajů, které budou potřeba pro dosažení

stanovených cílů. Velikost rozpočtu se obvykle stanovuje procentem s cílového prodeje. Dále se musí firmy rozhodnout, jakým způsobem rozdělí celkové výdaje mezi jednotlivé nástroje marketingového mixu. V posledním kroku rozhodují o rozdělení marketingového rozpočtu mezi různé produkty, distribuční cesty, propagační média a prodejní oblasti. Podniky zde využívají tzv. prodejní odezvu, která vyjadřuje závislost mezi prodejem a velikostí finančních prostředků, které byly do jednotlivých oblastí vloženy.

**4) Řízení marketingového úsilí.** Podniky musí vybudovat takovou organizační strukturu, která umožní co nejlépe realizovat marketingový plán. Pokud se jedná o malou firmu, vystačí si s veškerými marketingovými úkoly jen jedna osoba. Velké společnosti mívají marketingových pracovníků obvykle více. Patří mezi ně manažeři prodeje, obchodní zástupci, výrobkoví a značkoví manažeři, marketingoví výzkumníci a zaměstnanci poskytující služby zákazníkům. Marketingová oddělení obvykle řídí viceprezident pro marketing, který plní tři úkoly – koordinuje všechny zaměstnance v oblasti marketingu, spolupracuje s ostatními viceprezidenty a provádí výběr, školení, motivování a hodnocení marketingových pracovníků. Při realizaci marketingových plánů je zapotřebí využít zpětnou vazbu a provést kontrolu. Můžeme rozlišit tři typy marketingové kontroly:

- a) kontrola ročního plánu* – poskytuje informace, zda firma dosáhla svých stanovených ročních cílů, objemu prodeje, zisku atd. Tato metoda ukládá manažerům několik povinností – musejí stanovit měsíční nebo čtvrtletní cíle, sledovat výsledky, jakých je na trhu dosahováno, určují možné příčiny nedostatků v dosažených výsledcích a volí opatření pro odstranění rozdílů mezi skutečnými výsledky a plánovanými cíli,
- b) kontrola rentability* – vyhodnocuje skutečně dosaženou výnosnost určitých produktů a jednotlivých skupin zákazníků a rovněž zjišťuje rentabilitu různých marketingových činností. Kontrola rentability je náročnou činností, poněvadž účetní systémy nebývají přizpůsobeny k tomu, aby o ní poskytovaly potřebné informace. Proto firmy provádí analýzy a studie marketingové rentability, s jejichž pomocí zkoumají, jak by mohly různé marketingové činnosti vykonávat lépe a efektivněji,

- c) **strategická kontrola** – firmy pravidelně vyhodnocují efektivitu marketingové strategie, aby zjistili, zda vlivem změn podmínek a marketingového prostředí neztrácí na významu.

### 5.3. Plánování

Úkolem každé výrobní řady či značky je, aby dosáhla svých předem stanovených cílů. K tomu slouží pečlivě vypracovaný marketingový plán.

Marketingový plán je tvořen následujícími složkami:

- 1) **Shrnutí a stručný obsah.** Začátek každého marketingového plánu by měl obsahovat přehledný souhrn plánovaných cílů, který poskytuje informace o klíčových záležitostech, jež se v marketingovém plánu nacházejí. Následuje obsah, který poskytuje přehled jednotlivých částí marketingového plánu.
- 2) **Současná marketingová situace.** Tato složka poskytuje základní informace o prodeji, zisku, nákladech, trhu, konkurenci, distribuci a o mikroprostředí, které tvoří samotný podnik, zákazníci, dodavatelé a konkurence. Data jsou získávána z informačních databází produktových manažerů.
- 3) **Analýza SWOT.** Slouží k identifikaci hlavních příležitostí a hrozeb na trhu a slabých a silných stránek podniku.
- 4) **Cíle.** Produktivní manažeři stanovují marketingové a finanční cíle na základě výsledků předchozí analýzy.
- 5) **Marketingová strategie.** Výrobní manažer navrhuje strategii pro dosažení plánovaných cílů. Své postupy musí konzultovat s dalšími pracovníky podniku – se zásobovači možnosti nákupu materiálů a surovin, s pracovníky výroby kapacitní možnosti, s manažerem prodeje možnosti a způsoby distribuce a s finančním manažerem způsob a financování propagace.
- 6) **Akční programy.** Pro všechny součásti marketingové strategie se musí stanovit, co a kdy je vhodné dělat, kdo to bude dělat a kolik to bude stát.
- 7) **Prohlášení o předpokládaném zisku.** Výrobní manažer se musí pokusit stanovit objem budoucího prodeje a průměrné ceny a musí určit náklady výroby,

distribuce a marketingu. Poté může pomocí této předpovědi stanovit velikost nákladů, výnosů a předpokládaný zisk. Tento rozpočet se stává základem pro vypracování plánu potřebného množství materiálů, plánu výroby, přípravy zaměstnanců a marketingových operací.

- 8) Kontrola.** Tato složka marketingového plánu se zabývá tím, jak bude sledováno a vyhodnocováno plnění stanovených cílů. Obvykle jsou cíle a rozpočty rozděleny do kratších časových úseků (tj. měsíců nebo čtvrtletí), což umožňuje výrobním manažerům průběžně sledovat, do jaké míry skutečně souhlasí s plánem. Podniky do této kontrolní složky zahrnují i reakce na nečekané události, jako jsou například stávky nebo cenové války.

**Použitá literatura v této kapitole:**

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001



## 6. KUPNÍ CHOVÁNÍ, KUPNÍ ROZHODOVACÍ PROCES A JEHO ÚČASTNÍCI

Podstatou marketingu je uspokojování potřeb a přání cílových zákazníků. Mnoho firem usiluje o to, aby byl zákazník co nejvíce spokojený, poněvadž takový zákazník zůstává své značce a výrobkům věrný a nemá zájem je zaměňovat za produkty jiných firem. Spokojenost zákazníka se odvíjí od toho, do jaké míry skutečná užitná hodnota výrobku splnila jeho očekávání. Očekávání zákazníků bývají ovlivněna celou řadou činitelů, jako jsou například rady a doporučení přátel, dosavadní zkušenosti, informace z propagačních materiálů a sliby firem. Firmy si musí dávat pozor, aby svými sliby nezbudily u spotřebitelů příliš velká očekávání a ti pak následně nebyli výrobkem zklamáni, což by mohlo způsobit jejich trvalý nezájem o výrobek.

Porozumět chování spotřebitelů není vždy jednoduché, jejich názory se v důsledku nových podnětů velmi rychle mění. Za tímto účelem firmy provádějí studie, které se zabývají chováním spotřebitelů – zkoumají, jak zákazníci vybírají, kupují a užívají produkty, aby co nejvíce uspokojili své potřeby a přání.

### 6.1. Model kupního chování

U modelu kupního chování musíme rozlišit dvě skupiny podnětů, a to marketingové podněty, do kterých zahrnujeme jednotlivé nástroje marketingového mixu (tj. výrobek, cena, distribuce a propagace), a ostatní, kde řadíme podněty ekonomické, politické, technologické a kulturní. Další část modelu se zabývá charakteristikou spotřebitele a jeho rozhodovacím procesem – tzv. černá skříňka spotřebitele. Kupujícího můžeme charakterizovat následujícími znaky:

- a) *kulturní* – zahrnuje kulturní prostředí, kterým je ovlivňován,
- b) *sociální* – poukazuje na vazby a vztahy k různým sociálním skupinám, na životní styl,
- c) *osobní* – zachycuje fyzické, ekonomické a demografické rysy kupujícího,
- d) *psychologické* – osobnost spotřebitele, jeho postoje, motivace.

Rozhodovací proces spotřebitele je tvořen rozpoznáním problému, sběrem informací a jejich vyhodnocením, rozhodnutím a chováním po koupi. Tato část modelu kupního chování zahrnuje výběr produktu a značky, volbu prodejce, načasování koupě a volbu množství kupovaného výrobku.

V tomto případě se jedná o tzv. model stimul-reakce, jehož prostřednictvím vidíme, jak tržní stimuly a stimuly prostředí vstupují do černé schránky kupujícího, jak jí procházejí a jak ovlivňují a vytvářejí jeho kupní rozhodování. Černá skříňka spotřebitele vyjadřuje předpoklad jeho kupního chování. Firmy se snaží zjistit, co se v černé skříňce odehrává mezi vnějšími vlivy a konečným rozhodnutím.



Nákupní chování spotřebitele závisí na jeho osobních rysech a vlastnostech, jako jsou věk, zaměstnání, životní styl, ekonomické podmínky a jeho osobnost. S postupem času lidé mění svůj vkus a mění se i jejich finanční podmínky, což způsobuje, že v různých životních obdobích nakupují rozdílné výrobky a služby.

Struktura nakupovaného zboží záleží i na životním stylu jedince. Životní styl se odráží v zájmech, názorech a aktivitách každého člověka. Marketingový výzkum se snaží zjistit souvislost mezi určitým životním stylem a strukturou spotřeby, čehož podniky využívají při sestavování účinné propagační kampaně.

Každý člověk je zároveň jedinečná osobnost, která je popsána určitými charakterovými rysy. Všichni máme sami o sobě jistou představu, jsme si vědomi našich kvalit a jejich odraz hledáme i v nákupu zboží a služeb. Z tohoto důvodu se firmy snaží vymýšlet takový image výrobků, který by se ztotožnil s naší představou o sobě. Problémem však je, že to, jak sami sebe vidíme, se liší od skutečnosti, jak bychom se vidět chtěli a také od toho, jak nás vidí ostatní.

## 6.2. Typy kupního chování

Rozhodování spotřebitele o koupi se liší podle výrobku, o který má zájem. Nákup produktu, který je finančně nákladný, vyžaduje více přemýšlení a více účastníků. Můžeme rozlišit čtyři typy kupního jednání, které se liší podle stupně zainteresovanosti spotřebitele a stupně odlišnosti značek:

- 1) **komplexní** – toto kupní chování spotřebitel uplatňuje v případě, že se jedná o nákup velmi drahého výrobku, na kterém spotřebiteli záleží a jeho nákup se uskutečňuje jen velmi zřídka. Zároveň zde spatřuje významné rozdíly mezi značkami. Vhodnou strategií je v tomto případě dobrá informovanost zákazníka o konkrétním produktu a odborná rada při koupi,
- 2) **disonančně redukční** – spotřebitel je na koupi výrobku vysoce zainteresován, ale nevidí rozdíly mezi dostupnými značkami. Teprve po koupi produktu zjišťuje jeho výhody a nevýhody oproti konkurenčním značkám. V případě nespokojenosti s výrobkem se snaží hledat určité informace, které ospravedlní jeho nákup, a poté zaujímá určité postoje,
- 3) **hledající rozmanitost** – při tomto způsobu kupního jednání existují vysoké rozdíly mezi jednotlivými značkami, a zároveň se kupující vyznačuje malou zainteresovaností. Zákazník může být s koupí určitého výrobku plně spokojen, ale přesto si při další koupi zvolí jinou značku, jen proto, aby měl změnu. Toto jednání není způsobeno nespokojeností zákazníka s danou značkou, ale s pestrostí výběru mezi značkami,
- 4) **zvykové** – kupující nespátřuje velké rozdíly mezi značkami, ani není na koupi příliš zainteresován. Jedná se zejména o nákup levných produktů, které spotřebitelé nakupují častěji (například cukr, sůl). Zájem zákazníka o určitou značku se může zvýšit například prostřednictvím reklamy na určitý výrobek, která se mu vryje do paměti.

	Velká zainteresovanost	Malá zainteresovanost
Významné rozdíly mezi značkami	Komplexní kupní chování	Kupní chování hledající rozmanitost
Malé rozdíly mezi značkami	Disonančně redukční kupní chování	Zvykové kupní chování

Tabulka – Čtyři typy kupního chování

### 6.3. Kupní role

U většiny výrobků není problém rozpoznat skutečného kupujícího, zatímco u výrobků, o jejichž nákupu rozhoduje určitá rozhodovací jednotka, která se skládá z více osob, to je o něco obtížnější. Jako příklad můžu uvést rodinu, ve které má každý člen své postavení a rozdílné rozhodovací právo. Úloha rodiny se může lišit také podle konkrétního regionu. Při rozhodování o koupi můžeme rozlišit pět kupních rolí podle toho, jak daná osoba v kupním procesu působí. Toto rozdělení je důležité například při tvorbě reklamy, navrhování výrobku a vytváření nabídky.

Druhy kupních rolí:

- 1) **iniciátor** – je první, kdo navrhuje něco koupit,
- 2) **ovlivňovatel** – svými názory kupní rozhodnutí ovlivňuje,
- 3) **rozhodovatel** – učiní konečné rozhodnutí o koupi,
- 4) **kupující** – provádí vlastní nákup,
- 5) **uživatel** – zakoupený produkt používá.

### 6.4. Kupní rozhodovací proces

Proces rozhodování o koupi se skládá z pěti částí:

- 1) rozpoznání problému,
- 2) hledání informací,
- 3) hodnocení alternativ,
- 4) rozhodnutí o koupi,
- 5) hodnocení po nákupu.

**Rozpoznání problému.** Spotřebitel si uvědomuje, že má určitá přání, potřebu nebo problém. Někdy se ovšem stává, že si toho není vědom, a proto obchodníci využívají různých marketingových prostředků (například reklamu, osobní prodej), aby pomohli kupujícímu jeho potřebu nebo problém rozpoznat. Poté podniky od spotřebitelů získávají

informace, které jim pomáhají určit nejčastější stimuly, jež u zákazníků vzbuzují zájem po jejich produktech. Podle toho pak firmy volí svou marketingovou strategii.

**Hledání informací.** Můžeme rozlišit hledání informací vnitřní, kdy spotřebitel využívá své vlastní znalosti a zkušenosti, nebo vnější, které uskutečňuje prostřednictvím návštěvy prodejny, osobních kontaktů, veřejných a komerčních zdrojů atd. Získáním potřebných informací bude mít kupující přehled o konkurenčních značkách, o jejich vlastnostech a o možných alternativách k výrobku, o který má zájem. Délka hledání informací je závislá na zkušenostech spotřebitele s daným produktem, na obtížnosti získávání informací a na jeho počáteční informovanosti.

**Hodnocení alternativ.** Spotřebitel si vytváří vlastní seznam požadovaných vlastností, na jehož základě postupně dochází ke zužování výběru, co si má koupit a kde. Zároveň hledá určité výhody, které mu výrobek přinese a vytváří si postoje k jednotlivým značkám. Předchozí znalost značky hraje u výběru důležitou roli. Výsledkem hodnocení alternativ může být situace, kdy se kupující rozhodne nekoupit žádnou ze značek uvedených na svém seznamu. V tomto případě dochází k hledání nových informací. Pokud se spotřebitel rozhodne pro koupi některé z uvedených značek, následuje další fáze nákupního procesu.

**Rozhodnutí o koupi.** Kupující si na základě vyhodnocení alternativ vybral produkt, který si chce zakoupit. Sám si stanoví, kdy a kde výrobek zakoupí, v jakém množství a jaký bude způsob placení. Dražší výrobky (například automobily, elektronika) mohou u spotřebitele vyvolat obavy z výsledku jeho rozhodnutí, proto se obchodníci snaží zjistit příčiny, které tento pocit vyvolávají a dělají vše pro to, aby jejich vliv snížili. U výrobků denní potřeby, jako jsou například potraviny a drogistické zboží, je kupní rozhodnutí snazší. Rozhodnutí o koupi může být rovněž ovlivněno nečekanými činiteli, jako je například špatný dojem z prodávajícího či špatná zkušenost s výrobkem našeho přítele.

**Hodnocení po nákupu.** Skutečnost, zda je spotřebitel s produktem spokojený nebo nespokojený je důležitá pro jeho budoucí nákupní rozhodování a zároveň je i cennou informací pro podniky. Spokojenost zákazníka závisí na tom, jak výrobek splnil jeho očekávání. Hodnocení produktu po nákupu je pro firmy velmi důležité, poněvadž negativní reference o výrobku a o značce mívají většinou mnohem horší dopad, než ty kladné. Firmy se snaží případnou nespokojenost zákazníka snížit na nejnižší možnou míru například zasláním dopisu s poděkováním za nákup, seznamováním s novými službami, které se

k výrobku vztahují, posíláním osobních blahopřání, specializovaných časopisů apod. Firmy pomalu začínají chápat stížnosti zákazníků jako možnost, jak dosáhnout zlepšení své činnosti, a proto zřizují pro tyto účely specializovaná oddělení.

Není nutné, aby spotřebitel vždy prošel všemi uvedenými nákupními fázemi. Může se rozhodnout, že například z nedostatku peněz nákup výrobku odloží na pozdější dobu, anebo ho neuskuteční vůbec. U zboží, které spotřebitel nakupuje opakovaně, a tudíž ho již dobře zná, se snižuje význam druhé a třetí fáze nákupního rozhodovacího procesu.

## **6.5. Hlavní faktory ovlivňující kupní rozhodovací proces**

Firmy zkoumají nákupní chování spotřebitelů, na jehož základě se snaží co nej přesněji odhadnout, jaká bude struktura a objem budoucí poptávky a prodeje jejich výrobků. Než dospěje zákazník ke konečnému rozhodnutí, který produkt si zakoupí, je ovlivňován čtyřmi základními faktory, a to kulturními, sociálními, osobními a psychologickými.

### **1) Kulturní faktory**

Nákupní chování spotřebitelů je do jisté míry ovlivněno kulturou, subkulturou a sociální vrstvou. Kulturní prostředí značně ovlivňuje chování a jednání zákazníků, a proto má velký vliv na marketingovou strategii firem. Před vstupem podniku na mezinárodní trh je nutné zjistit, jak změnit marketingovou koncepci a nástroje marketingového mixu, aby se přizpůsobily podmínkám na těchto trzích.

Kulturou se zabývá celá řada vědních disciplín. Všechny ve svých definicích kladou důraz na význam způsobu myšlení a chování jednotlivců a skupin v rámci určitého kulturního prostoru. Lidé věří tomu, co jim jejich kultura říká a nejsou schopni přijímat to, co je v rozporu s jejich vírou. To způsobuje i určitou nedůvěřivost a předpojatost vůči jakýmkoli změnám. Kultura lidem vytváří vzor jejich hodnot, norem chování, poskytuje řešení problémů, a tím jim usnadňuje život.

Změny v kultuře jsou podmíněny tím, jak se v průběhu času mění sama společnost. Kultura podléhá vnitřním i vnějším vlivům, které však nemusí zasáhnout celou společnost a ke změnám dochází spíše postupně. Kultuře se učíme od rodičů, přátel, vzdělávacích institucí, církve, zaměstnání, vlivem médií, sociálního postavení a příslušností k různým národnostním a etnickým skupinám. Kultura rovněž přechází z generace na generaci, což často způsobuje návrat ke starým produktům, zvyklostem, značkám či módě.

Nákupní chování spotřebitelů v různých kulturách má určité univerzální prvky, zároveň však existuje skupina jevů, která je kulturou ovlivněna. Patří do ní hierarchie potřeb, pravidla společenského chování, životní zvyklosti a osobní stránky chování spotřebitele, jako je angažovanost, věrnost, zaujetí, způsob poznávání nového nebo vnímání rizika.

Součástí každé kultury jsou menší subkultury, které sdílejí určitý hodnotový systém zakládající se na společných životních zkušenostech a situacích. Poskytují svým členům více možností pro sebeurčení a začlenění. Subkultury se mohou v leckterých prvcích od celé kultury podstatně lišit, ale zároveň mají mnoho hlavních prvků společných. Můžeme rozlišit subkultury národnostní, náboženské, rasové a geografické. Tyto skupiny jsou charakteristické svými kulturními zvyklostmi, postoji, přístupy, preferencemi a životním stylem a často vytvářejí důležité tržní segmenty. Podniky se snaží vyvíjet marketingové programy a výrobky přizpůsobené potřebám těchto jednotlivých skupin. V poslední době můžeme zaznamenat i subkultury věkové (například děti, adolescenti, důchodci) a profesionální (právníci, lékaři apod.)

Existuje významná skupina prvků, jež velmi výrazně ovlivňuje chování spotřebitele. Jedná se hlavně o verbální a neverbální komunikaci, náboženství, hodnoty a zvyky, symboly, rituály, mýty a estetiku.

Nejvýraznějším prvkem rozdílu mezi kulturami je jazyk, který funguje jako nástroj verbální komunikace. Jeho prostřednictvím se lidé dorozumívají, zároveň odráží charakter a hodnoty dané kultury a určuje způsob vnímání a myšlení. Znalost cizího jazyka je k pochopení určité kultury velmi důležitá.

Při překladu marketingových sdělení, názvů výrobků a firem do cizího jazyka musíme brát v úvahu, zda daná kultura přikládá menší či větší význam kontextu. Podniky musí být opatrné v tom, co sdělují, jak to sdělují a za jakých okolností. Rovněž musí

respektovat různé formy způsobu vyjadřování (spisovný jazyk, dialekt, slang), poněvadž stejné slovo může mít v rozdílných kulturách jiný smysl.

Důležitou roli hraje také náboženství. V některých kulturách je jeho vliv spíše okrajový, v jiných ovlivňuje základní kulturní hodnoty a vytváří zákony a sankce za jejich případné porušení. Jako příklad můžu uvést islám a jeho zákon šaría, který věřícímu stanovuje, co má dělat, co dělat nesmí a čeho se má vyvarovat. Korán se stává průvodcem člověka po celý život.

Náboženství ovlivňuje kromě chování, postojů a hodnot přímo i ekonomiku. V některých kulturách zasahuje do stravování a oblékání, ženy mohou být omezovány v roli pracovníka, spotřebitele, spolurozhodovatele nebo respondenta marketingového výzkumu. Země se rovněž liší počtem náboženských svátků a dní volna, což ovlivňuje pracovní rozvrh a marketingový program. Některé náboženské instituce mohou bránit vstupu na trh novým výrobkům či technologiím, spatřují-li v nich nějakou hrozbu, nebo je naopak podporují, vidí-li v nich určitý prospěch. Rovněž by firmy měly brát v úvahu, že různé náboženské subkultury mohou vůči sobě zaujímat nepřátelské postoje, proto by měly být vnímavé k hlavním rozdílům a pokusit se přizpůsobit jednotlivým tržním segmentům.

Každá kultura je charakteristická vlastním systémem hodnot. Hodnoty ovlivňují chování člověka, jsou obecně platné a není snadné je změnit. Proto firmy do svých marketingových výzkumů zahrnují zkoumání hodnotové orientace, kulturních norem a jejich vnímání v různých zemích a kulturních skupinách, poněvadž jejich nerespektování a přehlížení může vést k neúspěšnému podnikání na trhu. Součástí marketingového výzkumu jsou také spotřební zvyky. Zvyky chápeme jako kulturou prověřené a přijímané vzorce chování pro určité situace, což se projevuje i v nákupním chování spotřebitelů. Velké rozdíly můžeme nalézt například ve stravovacích a hygienických zvyklostech a ve stylu oblékání.

V různých kulturách mají rozdílný význam i stejné symboly. Symboly pomáhají při utváření image výrobků, slouží k jejich odlišení od konkurence a umožňují vytváření postojů spotřebitelů k výrobkům. Symbolem může rovněž být i samotný výrobek. Může se ovšem stát, že si zákazník vyloží určitý symbol nesprávně, proto firmy zjišťují jeho význam v dané kultuře a přizpůsobují mu své marketingové přístupy. Například můžeme rozlišit různou symboliku barev, zvířat, čísel a vůní.



Kultura má i své rituály. Některé dodržují všichni příslušníci dané kultury společně (svátky, náboženské rituály), jiné jen velké či menší sociální skupiny (například rodiny). Pro firmy jsou zajímavé i rituály obdarování, kde ve výběru dárku existují velké mezikulturní rozdíly.

V každé kultuře můžeme nalézt i její mýty. Mýty jsou často spojovány s historií a tradicemi, existují však i moderní mýty, jako je například mýtus úspěchu, které jsou v dnešní době rozšiřovány pomocí prostředků masové komunikace.

Estetika je spojena s představami o kráse a dobrém vkusu dle toho, jak jsou vnímány v dané kultuře. Její hodnoty se projevují například v designu, stylech, symbolech, emocích a fyzickém vzhledu, které daná kultura upřednostňuje. Estetika ovlivňuje i výběr značek a názvů výrobků. Firmy musí toto odlišné pojetí ideálu krásy zohlednit ve svých marketingových přístupech a snažit se mu co nejvíce přiblížit, aby dosáhly spokojenosti svých zákazníků.

## 2) Sociální faktory

Spotřebitelé jsou ovlivňováni řadou faktorů, které jsou spjaty s životem ve společnosti. Patří sem i různé sociální skupiny, které život člověka ovlivňují přímo i nepřímo. Sociální skupiny můžeme rozdělit na primární a sekundární. Primární skupina je tvořena členy rodiny, přáteli a sousedy, sekundární různými politickými, náboženskými a odborovými organizacemi a sociálními třídami. Míra vlivu těchto skupin se může lišit podle druhu výrobku nebo podle fáze jeho životního cyklu. Tyto poznatky firmy využívají k zefektivnění propagace svých produktů.

Dále můžeme skupiny rozlišit na formální a neformální. Formální skupiny jsou vymezeny určitou strukturou, mají členskou základnu, členové si určují role a stanovují si požadavky na vstup. Řadíme zde různá zájmová sdružení a spolky. Pro firmy mají z marketingového hlediska větší význam formální skupiny než skupiny neformální.

**Rodina** – blízké osobní kontakty členů rodiny mají velký vliv na nákupní chování spotřebitelů. Z hlediska marketingu hraje významnou roli rozdělení úloh jednotlivým členům rodiny při rozhodování a konečném nákupu různých produktů. O některých záležitostech rozhoduje muž, o jiných zase žena nebo oba společně, někdy zasahují i děti.

V této souvislosti můžeme najít významné rozdíly mezi jednotlivými kulturami. Mimo způsobu rozhodování v rodině se marketing zabývá i tzv. životním cyklem rodiny, kdy každá rodina prochází různými etapami svého vývoje. Mění se věk i počet dětí, dochází ke změnám v ekonomické aktivitě, což způsobuje rozdílné nákupní chování a jiné spotřební výdaje.

Preference a spotřební chování ovlivňují i role, které člověk během svého života zastává. Žena může být matkou, manželkou, ale také manažerkou velkého podniku, muž může zastávat roli otce, manžela, ale také člena politické strany či různých zájmových klubů. Mezi další role, které rovněž ovlivňují spotřební chování patří role toho, kdo informuje, kdo ovlivňuje, kdo rozhoduje, kdo nakupuje a kdo daný produkt užívá. Může zde docházet ke konfliktům, poněvadž každý člověk má různé zájmy a upřednostňuje jiné věci.

Kupní rozhodnutí mohou ovlivňovat také přátelé, kteří mají určité zkušenosti, mohou nám poradit a vytvářejí pocit zázemí. Podobně na rozhodnutí spotřebitelů mohou působit i neformální pracovní skupiny. Firmy této skutečnosti využívají při pořádání prezentací svých produktů na různých společenských akcích nebo je nabízejí přímo na pracovišti.

**Sociální třídy** – chápeme je jako relativně stálé skupiny, jejichž členové sdílejí podobné chování, hodnoty a zájmy. Příslušnost k určité sociální třídě člověku předurčuje jisté spotřební chování a také to, jak se chová k příslušníkům stejné třídy i ostatních tříd. V každé kultuře existuje jiný počet a složení sociálních tříd. Sociální třídy vyjadřují i společenský status. Status souvisí s povoláním, které člověk vykonává, poněvadž různá povolání znamenají ve společnosti různou prestiž. Příslušnost k určité sociální třídě se odráží v nákupech produktů, kterými je status symbolicky vyjádřen. Třída má vliv na výběr výrobků a služeb, preferenci značek, nakupované množství výrobků, vnímání ceny a kvality, estetické cítění a na celkový životní styl.

**Referenční skupiny** – řadíme sem skupiny jak primární, tak sekundární. Mají přímý vliv na chování spotřebitelů, a to zejména svých členů. Lidé však mohou být ovlivňováni i jinými skupinami - skupinami, ke kterým nepatří, ale patřit by chtěli (aspirační skupiny) a skupinami, jejichž názory odmítají (nežádoucí skupiny). Významnou úlohu mají tzv. názoroví vůdci. Tuto roli mohou zastávat i známé osobnosti, které jsou často využívány pro reklamní a propagační účely.

### 3) Osobní faktory

Nákupní rozhodnutí zákazníka ovlivňují také jeho osobní faktory, mezi něž řadíme věk, zaměstnání, období životního cyklu, životní styl, ekonomické podmínky, osobnost a sebepojetí.

**Věk a období životního cyklu.** Během života lidé mění svůj vkus a potřeby, a tudíž se mění i sortiment nakupovaných výrobků a služeb. Na věku závisí hlavně způsob stravování, styl oblékání, výběr nábytku i rekreace. Firmy pro určitý cílový trh vybírají skupiny obyvatel podle jejich období životního cyklu. Kupní chování spotřebitelů ovlivňují i takové události, jako jsou sňatky, rozvody a ovdovění.

**Zaměstnání a ekonomické podmínky.** Nákupní chování spotřebitelů je ovlivněno i jejich zaměstnáním a ekonomickými podmínkami, které se skládají z čistých příjmů, úspor, jmění, dluhů, možnosti vypůjčit si a vztahu k utrácení a spoření. Jestliže se firma specializuje na prodej výrobků, které jsou citlivé na velikost příjmů, je důležité, aby sledovala trend jejich růstu. Jakmile dojde k recesi, musí firma výrobky přecenit a změnit marketingovou koncepci, aby neztratila své cílové zákazníky. Při identifikaci cílových skupin zákazníků je potřeba zjistit, které tržní segmenty mají o produkty nadprůměrný zájem. Firma je schopna své výrobky upravit tak, aby co nejvíce vyhovovaly potřebám určitého typu zákazníků.

**Životní styl.** Lidé, kteří pocházejí ze stejné společenské vrstvy a mají i stejné zaměstnání, mohou mít naprosto rozdílný styl života. Pod pojmem životní styl rozumíme způsob života, který se odráží v lidské činnosti, názorech a zájmech.

**Osobnost a sebeuvědomění.** Každý člověk je individuální osobností, což se projevuje v jeho kupním chování. Osobnost můžeme charakterizovat jako soubor vlastností, které utváří vztah k okolnímu prostředí. Pro firmy může být osobnost důležitým prvkem při zkoumání spotřebitelského chování, musí však být schopny určit typ osobnosti a také to, zda existuje souvislost mezi typem osobnosti a volbou určitého produktu či značky. Pod pojmem sebeuvědomění rozumíme představu člověka o sobě samém. Firmy musí u výrobků dosáhnout takové image, která odpovídá sebeuvědomění kupujícího.

#### 4) Psychologické faktory

Rozlišujeme čtyři základní psychologické faktory, které ovlivňují nákupní chování spotřebitelů, a to vnímání, motivaci, učení a postoje.

**Vnímání** je proces, který znamená výběr, uspořádání a interpretaci informací, které získáváme prostřednictvím smyslů. Způsob vnímání podnětů závisí na jejich charakteru, na podmínkách okolního prostředí a na osobnosti pozorovatele. Každý člověk se liší tím, jak velkou pozornost informaci věnuje, do jaké míry si ji zkreslí a jakou má schopnost si ji vybavit a zapamatovat. Některé podněty jedinec vnímá silněji, jiné nemusí ani zaregistrovat. Pro podniky je tedy důležité, aby vybrali vhodnou reklamu, obal a název výrobku, které by spotřebitele zaujaly. Podněty musí dosáhnout takové úrovně, aby byly schopné dosáhnout pozorovatelnou reakci u spotřebitele, tzv. prahovou hodnotu. Některé signály mohou smysly zachytit podvědomě, potom hovoříme o tzv. podprahové komunikaci. Tento styl reklamy je v řadě zemí, včetně ČR, zakázán. Lidé se snaží informace přizpůsobovat svým představám, čímž jim dávají vlastní význam. Většinou vnímají příjemné podněty a ty nepříjemné potlačují. K výběru informací dochází i při zapamatování, kdy si spotřebitel ukládá do paměti takové informace, které jsou pro něj užitečné a jsou v souladu s jeho postoji a hodnotami.

**Motivace.** Chování spotřebitelů je ovlivňováno celou řadou potřeb. Potřebou rozumíme rozpor mezi stavem skutečným a žádoucím. Můžeme rozlišit dva druhy potřeb – biogenní a psychogenní. Biogenní potřeby mají fyziologický původ, patří mezi ně například hlad, žízeň a nepohodlí. Psychogenní potřeby vycházejí z psychiky člověka, řadíme sem touhu po uznání, sounáležitosti atd. Převážná většina psychogenních potřeb není natolik silná, aby je lidé ihned uspokojovali. Potřeba se časem vyvine v motiv. Motiv je tedy potřeba, která je dostatečně intenzivní, aby přinutila jedince konat. Jakmile člověk svou potřebu uspokojí, uvolňuje se z něj pocit napětí.

**Učení.** Pod pojmem učení rozumíme proces, ve kterém dochází ke změnám chování člověka, které vycházejí z různých informací a zkušeností. Na budoucí chování mají vliv zkušenosti dobré i špatné. Dobrá zkušenost může vést k opakovanému nákupu stejného produktu, špatná například ke změně značky. Zkušenost můžeme také zobecnit – například spokojenost zákazníka s určitým výrobkem může vést k nákupu dalších výrobků téže značky, nebo se spotřebitel naučí rozpoznávat výhody a nevýhody jednotlivých

produktů, porovnávat je a podle toho se rozhodovat. Těchto poznatků firmy využívají při označování svých výrobků, při rozšiřování výrobních řad, i v reklamě. Člověk se může učit několika způsoby – pozorováním svého okolí, prostřednictvím vnitřních a vnějších informací, podvědomým spojováním určitého podnětu s určitou reakcí a také cílevědomě. Informace se do lidské paměti ukládají podle určitých vztahů, hovoříme o tzv. asociačních sítích. Pro firmy je jejich znalost velmi důležitá, poněvadž pomocí nich zjišťují, jakým způsobem jsou výrobky nebo značka umístěny v mysli spotřebitele.

**Postoje a názory.** Prostřednictvím získaných zkušeností si lidé vytvářejí názory a zaujmají postoje, které ovlivňují jejich nákupní chování. Postoje člověka mají stálý charakter, což způsobuje, že je pro firmy jednodušší vyrábět zboží, které těmto postojům vyhovuje, než se tyto postoje snažit změnit. Zaujmají-li již spotřebitelé k určitému výrobku, značce nebo firmě negativní postoj, může se to dobře vedenou kampaní napravit a postoj změnit v pozitivní. Příznivé nebo nepříznivé postoje zákazníků k produktům, značkám, firmám i jejich aktivitám jsou pro výrobce velmi důležité, poněvadž vytvářejí jejich image.

Uvedené psychologické faktory a jejich vliv na nákupní chování probíhají u každého jedince odlišně v závislosti na jeho osobnosti. Rysy osobnosti se zjišťují prostřednictvím testů, z jejichž výsledků se pak vytváří určitá typologie. Důležitým faktorem v tomto směru je sociální prostředí a kultura, v nichž spotřebitel žije.

**Použitá literatura v této kapitole:**

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kolektiv: Mezinárodní obchod a marketing, Grada, Praha 2002

<http://nb.vse.cz/>

## 7. PŘITAHOVÁNÍ A UDRŽOVÁNÍ ZÁKAZNÍKA

Pro firmy je vytváření silných svazků se svými zákazníky velmi důležité. V minulosti, kdy na trhu neexistovala taková konkurence jako nyní, považovaly firmy své koncové zákazníky za samozřejmost. Doba však pokročila kupředu, současní zákazníci jsou náročnější, cenově citlivější, chytřejší a není snadné je potěšit. Už nestačí vytvářet pouze zákazníky spokojené, ale zákazníky věrné, kteří firmám zajistí určitý zisk. Chtějí-li podniky zvýšit svůj obrat a dosáhnout vyššího zisku, musí se soustředit na vyhledávání nových zákazníků. Tato činnost vyžaduje mnoho úsilí, peněz a dovedností, jak získat pozornost zákazníka, ovlivnit jeho potřeby a kupní rozhodnutí.

Firmy se snaží vyvolávat pozornost spotřebitelů prostřednictvím reklamy. Všechny, kteří projeví o produkt určitý zájem, označujeme jako potenciální zákazníky. V dalším kroku si podnik vybere skupinu těchto potenciálních zákazníků, která se jí zdá být nejperspektivnější. Na ty soustřeďuje svou pozornost a propagaci, poskytuje jim informace o výrobcích a snaží se je přesvědčit o vhodnosti a nutnosti koupě určitého produktu. Pro firmu je důležité, aby si nově získané zákazníky udržela. Mnoho firem totiž nové zákazníky získává snadno a trvale, ale velká část z nich ji zase opouští.

Snížení počtu odcházejících zákazníků lze dosáhnout následujícími činnostmi:

- 1) Definovat a vyhodnocovat míru udržení zákazníků.
- 2) Rozdělit zákazníky podle příčin jejich ztráty a ty, u kterých je to možné, se snažit získat zpět. U zákazníků, kteří z daného regionu odešli nebo se začali zabývat jinou činností a naše výrobky již nepotřebují, se nedá nic dělat. Oproti tomu existují zákazníci, kteří firmu opustili z důvodu vysokých cen, nevyhovujících služeb, vadných výrobků atd. V tomto případě se dá k pokusu o nápravu učinit mnoho.
- 3) Určit velikost ztráty, která vznikla odchodem zákazníků. V případě individuálního zákazníka se celková ztráta rovná zisku získaného za dobu, po kterou by byl zákazník firmě věrný a nedošlo by k jeho předčasné ztrátě.
- 4) Stanovit náklady na udržení zákazníků. V případě, že jsou náklady na snížení počtu odcházejících zákazníků nižší než ztráty z jejich případného odchodu, je třeba tyto finanční prostředky obětovat.

Marketingová činnost se obvykle soustřeďuje na to, jak získat nové zákazníky a tomu, jak si udržet ty stávající, nevěnuje dostatečnou pozornost. Firmy soustředí svůj zájem na dosahování co nejvyššího prodeje a zisku místo toho, aby kladly důraz na budování vztahů se svými zákazníky. Výhodou věrných zákazníků jsou skutečnosti, že nakupují více nových produktů, věnují menší pozornost konkurenčním výrobkům, rozšiřují kladné informace, jsou méně citliví na ceny, poskytují firmě podněty na zdokonalení jejich výrobků a služeb a nevyžadují takové množství informací jako nový zákazník, čímž podniku šetří čas a náklady. Některé firmy využívají stížnosti zákazníků k pochopení jejich potřeb. Spokojenost zákazníků pravidelně vyhodnocují, například prostřednictvím telefonu, a na případné stížnosti rychle reagují a snaží se je konstruktivně řešit.

Podniky mají k dispozici dvě možnosti, jak si udržet stávajícího zákazníka. První metoda spočívá ve vybudování překážek, které zabrání jeho odchodu. Zde můžeme jako příklad uvést ztrátu věrnostních slev, investici počátečních nákladů nebo ztrátu času při zkoumání jiných produktů. Druhou a lepší možností je poskytnutí zákazníkovi vyššího uspokojení. Přilákání spokojeného zákazníka je totiž pro konkurenci velmi obtížným úkolem, zvláště pokud k tomu používá jen propagaci a nižší ceny svých výrobků.

Příkladem, jak přimět zákazníka k využívání služeb a udržet si jeho věrnost, může být Bonus program České spořitelny. Zákazník je k nákupům placeným kartou motivován načítáním bodů, za které pak může čerpat určité odměny. Věrnostní program je obvykle zaměřen na vybudování věrnosti k určité značce nebo k obchodnímu řetězci a na posílení prodeje. Naproti tomu Bonus program nenutí klienty kupovat jednu vybranou značku zboží nebo v jedné vybrané síti obchodů. Bance jde o to, aby klient při nákupu, které dělá běžně, zvolil jiný způsob platby, který je pro něj výhodnější a pro který nemusí udělat nic jiného než sáhnout do jiné přihrádky své peněženky. Ve skutečnosti je však platba kartami výhodná pro banku, která má z každé uskutečněné transakce určité procento. Pro obchodníky, kteří za platbu kartou platí bankám a společností provozujícím systémy platebních karet, je tedy výhodnější platba v hotovosti. Body jsou přidělovány v závislosti na hodnotě uskutečněné transakce. Tento program působí na zákazníka jako velmi výhodný, a to díky náležitě propagaci a možnosti získat za pouhé placení kartou dárek. Pokud by však používání platební karty bylo oceněno například určitou slevou z ceny služeb, která by díky své zanedbatelné výši působila směšně, mohl by celý program mít kontraproduktivní účinky. Výhodnost programu ilustruje fakt, že za každých utracených 20

korun dostane klient 1 bod, přičemž například nabíječka tužkových baterií, kterou lze běžně pořídit za 130 korun, odpovídá hodnotě nákupu za 142 500 Kč.

### 7.1. Vztahový marketing

Vytvářením silných vztahů k firmě se zabývá tzv. vztahový marketing. Ten zkoumá všechny činnosti, které musí společnost podnikat, aby své zákazníky co nejlépe poznala a byla schopna uspokojovat jejich potřeby. Podstatou vztahového marketingu je budování silných vztahů zákazníků k dané firmě. Na začátku tohoto procesu stojí potenciální zákazníci, kteří by za určitých podmínek mohli produkt koupit. Z těchto zákazníků se mohou stát zákazníci poprvé nakupující, z nichž ti, kteří jsou s nákupem spokojeni, se mohou vyvinout v zákazníky opětovné. Může se ovšem stát, že zákazníci poprvé nakupující i zákazníci opětovně nakoupí výrobky u konkurence. Z tohoto důvodu podniky usilují o to, aby se z opětovných zákazníků stali klienti, kteří nakupují produkty stále u stejných společností. Dále firmy považují za důležité, aby se z klientů stali stoupenci, kteří dané firmě vytvářejí dobrou pověst a přesvědčují ostatní o nákupu jejich výrobků. Konečný cíl pro podniky spočívá v tom, aby se ze zastánců stali partneři, kteří se podílejí na jejich obchodních aktivitách.

Je třeba počítat s možností, že někteří dosavadní zákazníci od firmy odejdou nebo se stanou pasivními. Může to být způsobeno například nespokojeností s výrobky, vysokými cenami, přestěhováním do jiného regionu atp. Úkolem firem je snaha přimět odcházející zákazníky k návratu. Obvykle bývá mnohem jednodušší získat starého zákazníka než zákazníka nového.

S rostoucím počtem věrných zákazníků rostou i příjmy společnosti, otázkou však je, kolik finančních prostředků mohou podniky do vytváření vztahů se svými zákazníky investovat, aby náklady na tuto činnost nebyly větší než jejich výnosy. Rozlišujeme pět úrovní investování do rozvoje zákazníků:

- 1) **základní marketing** – jedná se o jednoduchý prodej,
- 2) **reaktivní marketing** – prodejci prodávají výrobky svým zákazníkům a zároveň je povzbuzují, aby poskytovali různá doporučení či stížnosti,



- 3) **zodpovědný marketing** – krátce po koupi volá prodejce zákazníkovi a zjišťuje, zda produkt splnil jeho očekávání, zda je s něčím nespokojen a jestli nemá nějaké náměty na zlepšení výrobku,
- 4) **preventivní marketing** – prodejce se čas od času táže svých zákazníků, zda nemají návrhy na zdokonalení stávajících výrobků nebo na zavedení produktů zcela nových,
- 5) **partnerský marketing** – firma trvale spolupracuje se svými zákazníky, aby ji poskytovali podněty, jak zvýšit úspory nebo výkonnost.

## 7.2. Rentabilita zákazníka

Firmy, které mají velký počet zákazníků, jejichž jednotlivý zisk je malý, používají zpravidla základní marketing – jedná se například o prodejce potravin. Naopak, pokud má podnik jen několik zákazníků, kteří jsou pro něho důležití, uplatňuje marketing partnerský. Úroveň vztahového marketingu, která je pro firmu nejvhodnější, závisí na možnosti využití informačních technologií. V dnešní době společnosti kontaktují zákazníky hlavně prostřednictvím call-center, internetu, e-mailu a databázových systémů.

Rentabilního zákazníka můžeme charakterizovat jako osobu, domácnost nebo firmu, která v určitém časovém období vytváří příjmy, které jsou větší než náklady vynaložené na jeho získání, prodej tomuto zákazníkovi a jeho obsluhu. Myšlenka, že největší zákazníci vytvářejí firmám největší zisk, není vždy správná. Podniky jim totiž poskytují rozsáhlejší služby a slevy, které snižují jejich rentabilitu. Oproti tomu menší zákazníci platí obvykle plné ceny a vyžadují minimum služeb, čímž je jejich rentabilita vzhledem k jejich velikosti dostatečná. Za nejlepší jsou považováni střední zákazníci, kteří platí téměř plné ceny a zároveň je jim poskytován dostatek služeb. Tím se vysvětluje, proč se celá řada podniků začala soustředit na střední zákazníky. Ztráta zákazníků, kteří firmám přinášejí zisk, může značně ohrozit rentabilitu podnikání.

### Použitá literatura v této kapitole:

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001  
<http://mam.ihned.cz/>

## 8. BOJ S KONKURENCÍ

Konkurence představuje všechny výrobky a služby vyprodukované jinými firmami, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat.

Vstup nových společností na mezinárodní trh je v dnešní době velmi obtížný. Trhy vyspělých zemí jsou již prakticky obsazené, tímto směrem se ubírají i trhy střední a východní Evropy a některých rozvojových zemích, kde je v dnešní době konkurence tuzemských i zahraničních firem také velmi silná. Tento vývoj způsobují mnohé americké, evropské a japonské firmy, které své produkty vyrábějí v zemích, kde mají mnohem menší náklady na výrobu. To jim umožňuje nabízet velké množství levných výrobků, kterými obsazují trh.

Firmám již nepostačuje zkoumat chování jen svých zákazníků, a proto jsou vzhledem k ohromné tržní konkurenci nuceny sledovat své konkurenty a shromažďovat o nich co nejvíce informací. Přestože je trendem liberalizace mezinárodního obchodu, narážejí firmy na řadu překážek. Existuje několik možností, jak mohou podniky překonat konkurenční prostředí – například volbou nových distribučních cest, jako je přímý prodej, sítě vlastních prodejen nebo franchising, což je systém smluvních vztahů mezi firmami, který zahrnuje postoupení práv k prodeji zboží a služeb.

### 8.1. Faktory ovlivňující přitažlivost trhu nebo tržního segmentu

V rámci konkurenčního prostředí můžeme rozlišit pět faktorů, které mají vliv na přitažlivost trhu nebo tržního segmentu.

- 1) **Hrozba intenzivního odvětvového soupeření.** Působí-li v tržním segmentu více silných nebo agresivních konkurentů, stává se tento segment nepřitažlivým. Pokles přitažlivosti je způsoben stagnací či poklesem tempa růstu prodeje, poněvadž z toho důvodu pak nelze využít všech výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, výstupní bariéry příliš velké a konkurence na trhu zaujímá silné postavení. Tyto skutečnosti způsobují propagační souboje, cenové války, rychlé zavádění nových

výrobků, což vede k vysokým nákladům na získání dobrého postavení v rámci konkurence.

- 2) **Hrozba substitučních produktů.** Nepřitažlivost tržního segmentu způsobuje i výskyt většího množství substitučních produktů. Limitují totiž ceny, a tím i zisky firem. Z tohoto důvodu je pro podniky důležité, aby sledovaly vývoj cen substitučních výrobků, poněvadž pokud konkurence dosáhne určité technologické výhody, ceny a zisky firem začnou zpravidla prudce klesat.
- 3) **Hrozba nových uchazečů.** Míra přitažlivosti trhu se odvíjí také od velikosti vstupních a výstupních bariér. Nejpřitažlivější jsou segmenty, které mají vstupní bariéry vysoké a výstupní nízké. Za těchto podmínek je vstup do odvětví umožněn jen několika málo firmám, na druhé straně, když se firmě v určitém odvětví nedaří, může z něho snadno odejít. Při vysokých vstupních i výstupních bariérách jsou firmy ohroženy rizikem, že jakmile se jim nebude dařit, budou muset překonávat ekonomicky náročné výstupní bariéry. Ovšem potenciální zisk je v tomto případě vysoký. Jakmile jsou vstupní i výstupní bariéry nízké, je vstup i výstup firem z odvětví snadný, nevýhodou však je nízká rentabilita. Nejhorší možností je ta, že jsou vstupní bariéry nízké a výstupní vysoké. Pro toto odvětví je typické, že v dobrých časech do něj vstupuje hodně firem, které musí počítat s tím, že ve špatných časech bude těžké jej opustit.
- 4) **Hrozba rostoucí vyjednávací schopnosti a náročnosti zákazníků.** Odvětví, ve kterém mají zákazníci vysokou nebo zvyšující se kupní pravomoc, je nepřitažlivé. Vyžadují kvalitnější produkty, snaží se stlačovat ceny na co nejnižší úroveň, vybízejí konkurenční firmy ke vzájemným střetům, čímž snižují efektivitu podnikání. Kompetence zákazníků roste, jestliže představuje cena produktů značnou část jejich výdajů, mohou snadno nakupovat substituční výrobky, jsou citliví na ceny, mohou ovlivnit podnikání dodavatelů a jestliže jsou koncentrovaní a organizovaní. Jako ochrana může působit výběr takových zákazníků, kteří nemají dostatek vůle, aby přešli ke konkurenci nebo kteří mají malé vyjednávací schopnosti. Nejlepší obranou proti vysoké kompetenci zákazníků je vyvinutí špičkové nabídky, kterou ani ti nejsilnější nebudou chtít odmítnout.
- 5) **Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů.** Jestliže mají dodavatelé možnost zvyšovat ceny nebo omezovat objem dodávek, stává se tento segment nepřitažlivý.

Kompetence dodavatelů se zvyšují, jsou-li organizovaní a koncentrovaní, jestliže jsou dodávky pro odběratele důležité, existuje malé množství substitučních výrobků, změna dodavatelů je finančně náročná a jestliže je pro dodavatele snadné získat nové odběratele. Jako nejlepší ochrana funguje využívání většího počtu dodavatelů a budování vzájemných vztahů s nimi.

## 8.2. Konkurence podle stupně nahraditelnosti

Podle stupně nahraditelnosti můžeme rozlišit tyto čtyři stupně konkurence:

- 1) **Konkurence značek.** Firma za své konkurenty považuje společnosti, které na trhu nabízejí podobné produkty za podobné ceny - za konkurenty jsou tedy považovány značky obdobného zboží v obdobných cenových a kvalitativních kategoriích. Příkladem je konkurence mezi výrobci levných automobilů navzájem.
- 2) **Konkurence formy.** Firma zde považuje za konkurenty výrobce, kteří nabízejí stejnou službu. Například železnici jsou v tomto případě konkurencí aerolinie, autobusy i lodní doprava.
- 3) **Odvětvová konkurence.** Objevuje se v případech, kdy firma považuje za konkurenci výrobce, kteří produkují stejnou třídu výrobků. To znamená, že například konkrétní výrobce automobilů bude považovat za konkurenci všechny ostatní výrobce automobilů, bez rozdílu jejich třídy a ceny.
- 4) **Konkurence rodu.** Vzniká v případě, kdy firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které s ní soupeří o zákaznickovy peníze. Výrobce automobilů tak bude považovat za své konkurenty i výrobce elektroniky nebo stavební firmy.

## 8.3. Charakteristika konkurence podle odvětví

Konkurenci je nutné rozlišovat podle odvětví. Odvětvím rozumíme skupinu firem, které nabízejí produkty, jež jsou schopny se navzájem nahrazovat. Dále můžeme odvětví charakterizovat počtem prodejců, bariérami, nákladovou strukturou, stupněm diferenciacce a stupněm globalizace. Základním kritériem je ovšem skutečnost, jaký je počet

prodávajících – zda jen jeden nebo jich je více a zda je nabídka homogenní nebo diferenciovaná. Tyto charakteristiky jsou vysoce důležité a umožňují nám rozlišit čtyři typy odvětví podle jejich struktury:

- 1) **Monopol.** Monopol je taková tržní struktura, v níž v daném odvětví existuje jen jediný prodávající daného produktu, který nemá blízké substituty. To znamená, že daný podnik nemá žádnou konkurenci a jeho výrobky nelze zaměnit za produkty jiných firem. Vznik monopolu může být výsledkem regulačních opatření státu, licencí, patentů nebo jiných příčin. Pokud není monopol regulován, může rozhodovat o vyšší ceně, může si dovolit slabou nebo žádnou reklamu a minimální rozsah služeb, protože zákazníci nemají ve svém výběru jinou volbu. V případě, že se vyskytne nebezpečí konkurence, může rozšířit své služby a investovat do technologií, čímž vytvoří vstupní bariéry. Regulovaný monopol může být ve veřejném zájmu přinucen k nízkým cenám nebo k nabídce vyššího počtu svých služeb.

Příkladem z české praxe může být Česká pošta, která nezdědala nedodrží udávané termíny doručení, což přímo odporuje jejímu nevhodně zvolenému obchodnímu mottu „Dnes podáte, zítra dodáme“. Některé zásilky totiž tak rychle doručit ani nelze. Toto heslo na veřejnost již působí jako parodie a je častým terčem vtipů. Také je již naplánováno neopodstatněné zvýšení cen za posílání dopisů, které je předmětem skutečně monopolní činnosti České pošty. Tisková zpráva z května 2007 říká, že loni kvůli jednorázovým účetním operacím klesl poště zisk před zdaněním téměř o dvě třetiny na 331 milionů korun. Kdyby však nedošlo k započtení operací souvisejících s přechodem na akciovou společnost, činil by zisk téměř miliardu korun.

- 2) **Oligopol.** Představuje takovou strukturu trhu, ve které vystupuje pouze několik firem, které si navzájem konkurují. Můžeme rozlišit dva typy oligopolie – ryzí a diferencovanou. Ryzí oligopolie je tvořena několika firmami, které nabízejí stejný druh zboží. Jelikož jsou produkty těchto firem většinou na stejné úrovni, jedinou možností, jak získat konkurenční výhodu, je snížení cen nebo poskytování lepších služeb. Jestliže jsou i služby konkurentů na stejné úrovni, zbývá ještě možnost dosáhnout nižších nákladů lepší výrobní strategií. Diferencovaná oligopolie se skládá z několika firem, které nabízejí produkty, jež se částečně odlišují. Rozdíly

mohou spočívat ve vlastnostech výrobků, jejich jakosti nebo v poskytovaných službách. Každý z konkurentů usiluje o získání vedoucího postavení alespoň v jednom z těchto znaků, čímž chtějí zaujmout zákazníky a na tomto základě inkasovat vyšší ceny.

U nás může být příkladem oligopolu koexistence tří mobilních operátorů – tedy T-mobile, Vodafone a O2, jejichž nabídky ani ceny se od sebe v podstatě neliší, ačkoliv jsou prezentovány opačně a podporovány masivní reklamní kampaní.

- 3) **Monopolistická konkurence.** Skládá se z velkého počtu firem, které prodávají podobný, ale ne zcela identický produkt. Podniky se často specializují jen na určitou skupinu zákazníků, přizpůsobují se jejich potřebám a přáním a díky tomu mohou inkasovat vyšší ceny. Jedná se například o výrobce počítačového hardwaru.
- 4) **Dokonalá konkurence.** Dokonale konkurenční odvětví tvoří velký počet firem, které nabízejí stejný výrobek nebo služby za stejnou cenu. Podniky obvykle nepoužívají reklamu, jediné v případě, že by měla sloužit jako nástroj psychologické diferenciacce. Příkladem mohou být základní druhy pečiva z různých pekáren.

## **Bariéry vstupu a výstupu**

Pro každé tržní odvětví existují určité vstupní bariéry. Patří mezi ně patenty a licence, vysoká kapitálová náročnost, omezené zdroje, suroviny a distributoři. Vstupní bariéry se liší také svou náročností – například je snadné otevřít si prodejnu s potravinami a naproti tomu obtížné začít s výrobou průmyslových výrobků. Také po vstupu do odvětví je firma nucena překonávat řadu bariér, které jí brání k postupu na přitažlivější tržní segmenty.

Kromě vstupních bariér existují také bariéry výstupní, které vznikají například z důvodů existence morálních i oficiálních závazků vůči zaměstnancům, zákazníkům a věřitelům, z vládních opatření, nízké hodnoty majetku z důvodu zastarání nebo úzké specializace, nedostatku alternativních příležitostí či emocionálních důvodů. Z těchto příčin zůstává mnoho firem v odvětví tak dlouho, dokud jsou schopny pokrýt svými

výnosy variabilní náklady a část nákladů fixních. Společnosti, které odvětví opustit nechtějí, mohou uvažovat o zmenšení rozsahu jejich působení na trhu nebo se také mohou pokusit o vyloučení některých bariér, čímž by mohly získat alespoň malou tržní výhodu.

### **Stupeň globalizace**

Z hlediska globalizace můžeme rozlišit odvětví, která mají buď lokální nebo globální význam. Chtějí-li společnosti působící v globálních odvětvích dosahovat vysoké efektivnosti a využívat výhody nejnovějších technologií, musejí konkurovat na celosvětové úrovni.

Proces globalizace se stává výrazným jevem ve druhé polovině dvacátého století a pokračuje stále rychleji i v současnosti. Pojem globalizace v sobě zahrnuje rostoucí internacionalizaci obchodu, finančního systému, podniků a odvětví, technologií a konkurence. Hlavním důvodem vedoucím firmy k organizaci do nadnárodních společností je zvýšení jejich konkurenceschopnosti na světových trzích a úspora nákladů. Mezi nosné síly procesu globalizace se řadí liberalizace pohybu kapitálu, zboží a služeb a další otevírání trhů pro obchod a investice, které podněcují růst mezinárodní soutěže.

Díky pokroku v informačních a komunikačních technologiích se mohou firmy snáze organizovat do nadnárodních společností, čímž se mění a zvyšuje mezinárodní konkurence a dochází k pohybu kapitálu a nových technologií, přesunům pracovišť do jiných zemí atd. Celkově dochází k zásadním změnám v chování firem obchodujících na globalizovaném světovém trhu. Globalizace a s ní spojená internacionalizace obchodu vytváří nové příležitosti pro firmy, ale zároveň dochází k zostřování mezinárodní konkurence, která ve svém důsledku nutí firmy k slučování.

### **Nákladová struktura**

V každém odvětví se vyskytuje specifická struktura nákladů. Pro podniky je důležité, aby věnovaly pozornost nákladům, které jsou největší a hledaly cesty k jejich snížení. Většina manažerů souhlasí, že vhodné změny v nákladové struktuře mohou

firmám zajistit dlouhodobou konkurenceschopnost. Přesto si podle studie společnosti KPMG více než polovina z nich stěžuje na neprůhlednost nákladů, která je hlavní překážkou ve snahách o jejich optimalizaci. Aktivní přístup k řízení nákladů bývá nejčastěji až reakcí na ohrožení firemních výnosů, a to zpravidla v důsledku změny tržních podmínek. Výzkum však dokazuje, že je nutné korigovat náklady i v případě, kdy výnosy rostou. Jinak hrozí obsazení části trhu konkurentem s pružnější nákladovou strukturou.

Příkladem může být současný masivní nástup nízkonákladových leteckých společností, které připravily tradiční letecké společnosti o značnou část objemu přepravy na krátkých vzdálenostech, kde dávají klienti přednost nízké ceně před komfortem.

#### **8.4. Analýza konkurence**

Po identifikaci nejbližších konkurentů musí následovat zjištění jejich důležitých charakteristik, jako jsou jejich strategie, cíle nebo silné a slabé stránky. Ukazuje se, že nejlepší tržní příležitostí je chyba konkurence.

- 1) **Strategie.** Firmy používající na stejném trhu obdobné strategie tvoří strategickou skupinu. Je nutné sledovat strategie konkurence, protože silní konkurenti jsou schopni své strategie čas od času měnit.
- 2) **Cíle.** Po identifikaci svých hlavních konkurentů a jejich strategií je třeba zjistit, čeho chtějí jednotliví konkurenti dosáhnout a čím se chování konkurentů řídí. Je zřejmé, že každý konkurent usiluje o co nejvyšší zisk, ale i zde mohou být rozdíly. Konkurent se může zaměřovat na ziskové cíle krátkodobé nebo dlouhodobé. Cíle firem jsou ovlivněny mnoha faktory, jako je například její velikost, historie, úroveň managementu a současná finanční situace. Konkurent může sledovat několik cílů současně – například růst tržního podílu, běžnou rentabilitu, prvenství v poskytovaných službách a technologické prvenství. Pokud se podaří zjistit, za jak důležité považuje konkurent jednotlivé cíle, je možné odhadnout, jak se zachová v různých tržních situacích. Důležité jsou také expanzivní plány konkurentů.
- 3) **Silné a slabé stránky.** Pro konkurenci jsou rovněž důležité lidské, finanční a hmotné zdroje. Proto je prvním krokem při určování silných a slabých stránek



konkurence shromáždění veškerých dostupných informací o jejich přednostech a nedostatecích. Firma může mít různě silné konkurenční postavení v závislosti na její výkonnosti. Například může mít postavení dominantní, které je charakteristické tím, že má k dispozici široké možnosti využití různých strategií a také kontroluje chování všech konkurentů. Přesným opakem je postavení neudržitelné, kdy firma již nestačí uspokojovat požadavky trhu a neexistuje žádná možnost, aby se její postavení zlepšilo. Firmy se slabší pozicí mohou být donuceny k odchodu z trhu. Některé společnosti jsou přesvědčeny, že vyrábějí kvalitní zboží, i když to ve skutečnosti není pravda. Reakce konkurenta na změny se mohou odvíjet od jeho přesvědčení a vnitřní kultury. Existují různé možnosti reakce konkurence. Může být jednak laxní, kdy nereaguje na akce a útoky konkurence. Tento typ reakce může být způsoben tím, že nedovede včas rozpoznat útok konkurenčních firem nebo se domnívá, že mu zákazníci zůstanou věni. Vybíravý konkurent reaguje pouze na určitý typ útoku, který se mu zdá nebezpečný – například snížení cen. Stochastický konkurent reaguje podle situace, je nepředvídatelný – chovají se tak spíše malé firmy v závislosti na nákladnosti jednotlivých kroků proti konkurenci. Nejtvrdějším způsobem reaguje tzv. „konkurent-tygr“, který je ve své reakci pohotový a důrazný.

### **Rozhodnutí o postupu proti konkurenci**

Poté, co firma odhalí silné a slabé stránky konkurence, využívá analýzu spotřebitelské hodnoty. Jako první se firmy zákazníků dotazují na to, které vlastnosti produktů jsou pro ně důležité – své priority hodnotí podle určité stupnice. Z těchto výsledků podniky vyvozují důležitost jednotlivých prvků ovlivňujících spotřebitelskou hodnotu. Rozdílnost hodnocení jednotlivých respondentů indikuje pravděpodobnost existence většího počtu zákaznických segmentů, které se liší svými postoji a potřebami.

Dalším krokem v analýze spotřebitelské hodnoty je hodnocení firemních a konkurenčních výrobků zákazníkem podle jejich jednotlivých vlastností. Poté již firmy vyhodnocují míru spokojenosti zákazníka. Jestliže je zákazník s produktem spokojený, může to mít pro něj i negativní důsledky, poněvadž podnik může cenu výrobku zvýšit. Je

důležité, aby firmy hodnocení spotřebitelské hodnoty periodicky opakovaly, jinak by mohlo dojít k zaostávání za konkurencí a oslabování jejich tržního postavení.

## 8.5. Konkurenční strategie

Po vyhodnocení spotřebitelské analýzy může podnik zvolit některou z konkurenčních strategií. Je třeba rozlišit kategorie konkurentů. Některé firmy své akce zaměřují na slabé konkurenty, poněvadž úspěch zde bývá téměř jistý, aniž by bylo potřeba vyvíjet velké úsilí. Tato metoda však nevede ke zlepšení schopností ani k odhalení všech potenciálních možností firmy. K těmto cílům naopak povede, pokud se společnost zaměří na silné konkurenty, kteří mají své slabé stránky, jichž je potřeba využít.

V každém tržním odvětví se pohybují dobří i špatní konkurenti. Dobří by měli být podporováni a špatní atakováni. Dobří konkurenti se chovají eticky, nemají snahu porušovat pravidla, mají přiměřené ceny, reálnou představu o tržním potenciálu a zájem na prosperitě odvětví jako celku. Takoví konkurenti obvykle neusilují o zvětšení tržního podílu a udržují si stálou rentabilitu. Naopak špatní konkurenti se snaží získat větší tržní podíly místo jejich lepšího využití.

Z hlediska role, kterou podniky zaujímají podle jejich postavení na trhu, můžeme rozlišit následující konkurenční strategie:

**1) Strategie tržních vůdců.** Zpravidla v každém odvětví se vyskytuje firma, která na trhu zaujímá největší podíl – tzv. tržní vůdce. Tato firma je ostatními podniky respektována a je orientačním bodem pro konkurenty. Nutí ostatní firmy k zavádění nových výrobků, k provádění cenových změn a novým formám propagace a distribuce. Podniky se s tržním vůdcem snaží soupeřit, snaží se ho napodobovat nebo se mu vyhýbají. Firma, která má na trhu dominantní postavení, musí konkurenci neustále sledovat a nesmí ji podcenit, poněvadž opožděný vývoj nového produktu by jí mohl způsobit značné ztráty. Oproti vyzyvatelským firmám, které se mohou chovat značně liberálně, by si vedoucí firma měla udržovat konzervativní chování.

Pro společnost je důležité, aby uměla uhájít své tržní postavení. Pokud se bude pokoušet o získání většího tržního podílu, může to být na úkor ziskovosti. Dominantní

firma může zvýšit svou ziskovost, jestliže se jí podaří rozšířit celkový trh. V podstatě by se dalo říci, že by měl tržní vůdce vyhledávat nové uživatele a nové a větší užití svých výrobků. Noví uživatelé jsou takoví zákazníci, kteří o určitém výrobku nemají žádné informace nebo o něj nemají zájem z důvodu vysoké ceny nebo nevyhovujících vlastností. Nové užití výrobku se může na trhu rozšiřovat propagací a větší využití spočívá v přesvědčování lidí, aby výrobek více používali.

**2) Strategie tržních vyzyvatelů.** Firmy, které zaujímají v pořadí podílu na trhu druhé a další místa, se nazývají vyzyvatelé nebo pronásledovatelé. Tyto podniky buď útočí na vedoucí firmu a na další konkurenty a snaží se získat další tržní podíl (tržní vyzyvatelé), anebo následující příklad konkurenta a snaží se vyhnout stejným chybám (tržní pronásledovatelé).

Protože cílem většiny tržních vyzyvatelů je zvětšení jejich tržního podílu, musí se rozhodnout, koho napadnou. Cílem jejich útoku může být buď vedoucí firma na trhu, stejně velká firma nebo firma lokální či regionální. Napadení vedoucí firmy má smysl jen tehdy, pokud má určité nedostatky nebo se objeví nějaká její slabá stránka. Jedná se o velice riskantní krok, ale pokud je úspěšný, je tato strategie velice výnosná. Jako další alternativa může být zavedení inovace, která by vytlačila vedoucí firmu z celého odvětví. Napadení stejně velké firmy má smysl jen tehdy, pokud podnik nemá dostatek finančních prostředků a svou činnost nevykonává dobře. Obvykle se jedná o firmy, jejichž produkty jsou zastaralé, mají příliš vysoké ceny a dostatečně neuspokojují potřeby svých zákazníků. Při napadení lokálních či regionálních firem si podnik vybírá takové společnosti, které nedosahují dobrých výsledků. Ve většině případů se jedná o ovládnutí trhu i několika menších firem.

Příkladem úspěšného tržního vyzyvatele byla u nás společnost Český mobil, provozující telefonní síť Oskar. Počáteční nevýhody spočívající zejména v nedostatečném pokrytí signálem a absenci referencí od zákazníků (žádné zákazníky totiž firma v počátku neměla) byly kompenzovány jednoduchou cenovou politikou bez dlouhodobých závazků a nevýhodných cenových triků, což bylo u nás novinkou na trhu. Oskar také přinesl lepší přístup k malým zákazníkům než jeho zavedení konkurenti, tehdy Paegas a Eurotel. Již po šesti měsících od zahájení poskytování svých služeb získal 150.000 zákazníků a tržní podíl 4,7%. Firma i po získání významného tržního podílu pokračovala v opravdu výhodných

nabídkách a nutila tak konkurenci ke snižování cen. Změna přišla v okamžiku, kdy Oskara koupila nadnárodní korporace Vodafone, která sice díky smluvním závazkům a obavě ze ztráty zákazníků musela alespoň částečně pokračovat v tradici nízkých cen a výhodných nabídek, avšak ve skutečnosti se již jedná spíše o promyšlenou marketingovou strategii, přičemž někdejší dobré nabídky, které Oskar nabízel na úkor konkurence, byly minimalizovány a Vodafone se usadil v poklidném prostředí českého mobilního oligopolu, ovládaném nadnárodními společnostmi.

**3) Strategie tržních následovatelů.** Napodobování stávajících produktů může přinášet stejný zisk jako jejich inovace. Inovátor výrobku má obrovské výdaje související s vývojem, propagací a distribucí nového výrobku. Na druhou stranu mu může být za toto riziko odměnou, že obvykle zaujme vedoucí postavení na trhu. Může se stát, že časem nějaká firma nový produkt okopíruje nebo dokonce zdokonalí. Napodobitel obvykle dosáhne velmi vysokého zisku, protože nemusel vynaložit náklady spojené s vývojem nového produktu. Vedoucí postavení na trhu ve většině případů ale nepřejímá.

Většina společností se nesnaží s vedoucí firmou bojovat o prvenství, pouze ji následují. Následovatelé by měli mít vytvořenou strategii, která jim zaručí udržení stávajících zákazníků a zároveň to, jak by mohli získat určitý počet těch nových. Tyto firmy jsou častým cílem útoku vyzývatelů. Je tedy důležité, aby měli nízké výrobní náklady a vysokou jakost svých produktů a jakmile se objeví příležitost, aby vstupovali na nově vznikající trhy.

Strategie tržního následovatele byla a je praktikována téměř veškerými začínajícími asijskými průmyslovými výrobci, u nichž výhodu pro zákazníka původně představovala pouze nízká cena produkce. Tyto podniky zpočátku často vyráběly zastaralé výběhové produkty v licencích poskytnutých renomovanějšími firmami, na kterých postavily počátky vlastního vývoje. Postupně se však i asijské firmy začaly zaměřovat na kvalitu, aby oslovily i náročné zákazníky a ne pouze ty, kteří touží po levném zboží. Některé japonské a později korejské společnosti se vypracovaly na leadry svých trhů a technologické inovátory a dnes si tak mohou dovolit prodávat za vyšší ceny než ti, které kdysi následovali. Jedná se například o společnosti Toyota nebo Samsung. Dnes můžeme podobný vývoj, jaký bylo možné sledovat v Japonsku zhruba od šedesátých a v Jižní Koreji od osmdesátých let, pozorovat v Číně.

**4) Strategie úzké specializace.** Téměř v každém odvětví můžeme nalézt firmy, které se zaměřují na obsluhování různých mezer a zákoutí na trhu. Vyhledávají mezery na trhu a zpravidla se vyhýbají střetu s velkými společnostmi. Péče o tržní výklenky je pouze jednou z celé řady podmínek, aby firma dosáhla úspěchu. Dále je potřeba, aby snižovala náklady prostřednictvím zdokonalování výroby, zlepšovala své produkty a pokusila se ovládnout menší konkurenty.

Firmy, které mají na trhu velmi malý podíl, mohou být ziskové díky chytré strategii. Hlavní příčinou, proč mají firmy obsluhující tržní výklenky vysokou ziskovost, je výborná znalost jejich cílových zákazníků. Jsou schopné plně uspokojit jejich přání, a tím si účtovat podstatně vyšší cenu než činí náklady. Úkolem těchto firem je tedy vytvářet, bránit a rozšiřovat výklenky na trhu.

Příkladem z domácího trhu může být společnost Papirius, která jako první začala dodávat kancelářské potřeby přímo do kanceláří. Papirius neměl zpočátku konkurenci a proto si mohl dovolit prodávat zboží za vyšší ceny. Přesto vytvářel vysoké zisky. Dnes již má několik konkurentů a proto musel jít s cenami dolů.

**5) Strategie širokého pronikání na trh.** Tuto strategii využívají zejména velké globální firmy. Díky tomu, že prodávají výrobky na mezinárodních trzích a uskutečňují velkosériovou výrobu, realizují tzv. úspory z rozsahu. To znamená, že mají nižší náklady a jsou schopné cenově konkurovat ostatním podnikům. Strategie je využívána například i distribučními řetězci jako je Tesco.

**6) Strategie diferenciacce.** Její podstatou je získání konkurenční výhody, která vyplývá z odlišnosti konkurenčních produktů. Tuto strategii používají zejména úspěšné firmy z vyspělých zemí, které své výrobky prodávají za vyšší ceny, ale zároveň k nim nabízí velké množství kvalitních služeb, které zvyšují jejich užitnou hodnotu. I samotný výrobek může mít takové vlastnosti, které konkurenční produkty nemají. Z těchto důvodů se může setkat s dobrou tržní odezvou i výrobek, který je relativně drahý. Tato strategie je typická pro produkty, které jsou technologicky náročné. Jedná se například o výrobce elektroniky Bang & Olufsen, který nabízí vysoce kvalitní a designově výjimečné produkty.

**Legislativní úprava konkurenčního boje.** Pramenem práva v této oblasti je Zákon o ochraně hospodářské soutěže, který se vztahuje na zneužití dominantního postavení, spojování soutěžitelů a vytváření kartelů neboli dohod mezi soutěžiteli. Soutěžiteli jsou fyzické a právnické osoby a jejich sdružení nebo jiné formy seskupování, a to i neformální, pokud se účastní hospodářské soutěže nebo ji mohou svou činností ovlivňovat. Relevantním trhem je trh zboží, které je z hlediska jeho charakteristiky, ceny a zamýšleného použití shodné, porovnatelné nebo vzájemně zastupitelné, a to na území, na němž jsou soutěžní podmínky dostatečně homogenní a zřetelně odlišitelné od sousedících území.

Právo proti omezování hospodářské soutěže je obsaženo také v právu Evropské unie. Podle Smlouvy o založení Evropských společenství jsou se společným trhem neslučitelné a tudíž zakázané veškeré dohody mezi podniky, rozhodnutí sdružení podniků a jednání ve vzájemné shodě, které by mohly ovlivnit obchod mezi členskými státy a jejichž cílem je vyloučení, omezení či narušení hospodářské soutěže na společném trhu. Smlouva o založení Evropských společenství se aplikuje vždy, pokud se jednání dotkne obchodu mezi členskými státy.

*Kartely* mohou být buď horizontální mezi podniky na stejné úrovni nebo vertikální, což je jednání mezi články na různých úrovních trhu (výrobce a prodejce). Z jiného hlediska se rozlišuje cenový kartel, který určuje nákupní či prodejní ceny jak vertikální tak horizontální povahy, výrobní kartel, který omezuje nebo kontroluje výrobu, distribuční kartel rozdělující trhy nebo zdroje zásobování, diskriminační kartel, který se uplatní vůči obchodním partnerům rozdílné podmínky při plnění stejné, kartely podmiňující uzavření smluv tím, že druhá strana přijme další plnění, které ani věcně ani podle obchodních zvyklostí s předmětem smluv nesouvisí a jiné kartely, představující dohody o obchodních podmínkách. Zakázané kartely jsou sankcionovány absolutní neplatností.

Dovolené kartely jsou takové, jež přispívají ke zlepšení výroby nebo distribuce výrobků či k podpoře technického nebo hospodářského pokroku a umožňují spotřebitelům podíl na výhodách, aniž by ukládaly podnikům omezení nebo umožňovaly podnikům vyloučit hospodářskou soutěž ve vztahu k podstatné části dotčených výrobků.

Úřad pro ochranu hospodářské soutěže může rozhodnout o zákazu plnění dohody nebo uložit účastníkům kartelu opatření, která mohou i sami navrhnout. Takové rozhodnutí však ÚOHS nemůže učinit, byla-li již dohoda plněna a představovala-li nebo mohla-li

představovat podstatné narušení hospodářské soutěže. Pokud soutěžitelé jednají v rozporu s uloženým opatřením, je možno v řízení pokračovat.

*Dominantní postavení na trhu* má soutěžitel nebo společně více soutěžitelů, kterým jejich tržní síla umožňuje chovat se ve značné míře nezávisle na jiných soutěžitelích nebo spotřebitelích. Tržní síla se zjišťuje podle podílu na trhu, podle objemu dodávek a nákupů atd. Zákon zakazuje zneužívání dominantního postavení na újmu jiných soutěžitelů nebo spotřebitelů. Zneužití dominantního postavení představuje vynucování nepřiměřených nákupních či prodejních cen nebo jiných nerovných obchodních podmínek, které spočívá v omezování výroby, odbytu nebo technologického vývoje na úkor spotřebitelů, v uplatňování různých obchodních podmínek vůči jednotlivým partnerům při plnění stejné povahy (diskriminace), v případě podmiňování uzavření smlouvy tím, že druhá strana přijme další věcně nesouvisející plnění (junktivy), vynucené dohody o zákazu soutěže, dlouhodobé smlouvy, smlouvy o výlučném odběru, zákazy importu a exportu, vázání slev za věrnost a uplatnění zničujících cen. Úřad pro ochranu hospodářské soutěže postupuje v případě porušení zákona podobně jako v případě kartelů.

*Spojení soutěžitelů* je trvalá změna kontroly tím způsobem, že mezi dvěma nebo více podniky dojde k fúzi nebo jedna či více osob již kontrolujících nejméně jeden podnik nebo více podniků získají přímou či nepřímou kontrolu nad jedním nebo více jinými podniky, ať celými nebo jejich částmi, a to nabytím podílu nebo majetku, smluvně či jiným způsobem, tedy i vytvořením společného podniku plnícího všechny funkce samostatné hospodářské jednotky. Kontrola se má zakládat na právech, smlouvách či jiných prostředcích, které poskytují možnost vykonávat rozhodující vliv na činnost podniku prostřednictvím vlastnických práv či práva užívání celého nebo části majetku podniku nebo právech či smlouvách, které poskytují vliv na složení, hlasování nebo rozhodování orgánů podniku. Spojení soutěžitelů podléhá za určitých podmínek souhlasu Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, který spojení posuzuje. Výsledek rozhodnutí se odvíjí od výše obrátů dosažených na domácích a celosvětových trzích.

#### **Použitá literatura v této kapitole:**

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

<http://ihned.cz>

<http://itbiz.cz>

Obchodní zákoník, Zákon o ochraně hospodářské soutěže

## 9. PROCES VÝVOJE NOVÉHO PRODUKTU

### 9.1. Tvorba a zavádění nových výrobků

Dnešní doba je charakteristická rychlými změnami, zkracuje se životní cyklus výrobků, roste a sílí konkurence, mění se technologické postupy, ale i přání a požadavky spotřebitelů. Z těchto důvodů jsou podniky pod velkým tlakem, jsou nuceny na tyto změny rychle reagovat, nabídnout zákazníkům něco nového a získat určitou výhodu oproti konkurenci. Firma může nový produkt buď vytvořit sama pomocí vlastních prostředků anebo prostřednictvím akvizice, tj. nákupem patentu nebo licence jiného podniku.

Význam inovace produktů se stále zvyšuje, ale zároveň rostou náklady a riziko s tím spojené. Trhy jsou čím dál více nasycené, rostou vyjednávací pozice distributorů a lidé jsou vnímavější, co se týče ekologických důsledků, bezpečnosti a ochrany zdraví ve výrobě i spotřebě.

Před zahájením vývoje nového produktu musí firma provést segmentaci trhu, určit cílové skupiny svých zákazníků, identifikovat jejich potřeby a zvolit své umístění na trhu. Pojem nový výrobek zahrnuje výrobky, které jsou nové v rámci celosvětového měřítka, dále zdokonalené stávající produkty, produkty zavedené na nové trhy, nové nebo rozšířené již existující výrobkové řady a výrobky, které mají zachované stejné vlastnosti, ale při nižších výrobních nákladech. Výrobky, které představují skutečné novinky, zaujmají na trhu pouze 10 % ze všech nových produktů.

Výrobová inovace vychází z modelu tzv. soudobého výrobku, který je charakteristický nízkou spotřebou energie, větším počtem funkcí, vyšší účinností, malou hmotností, vysokým podílem kvalifikovaných pracovníků, vysokou životností a použitím ekologických materiálů. Aby výrobek svými cenovými, nákladovými, kvalitativními a dalšími parametry vyhovoval potřebám trhu, je nutné, aby všechny úseky podniku spolu navzájem komunikovaly. To, zda bude vývoj nového výrobku úspěšný, je ovlivněno způsobem řízení a organizační činností, které se na tomto vývoji podílejí.

V dnešní době je inovační schopnost, neboli vývoj a uvádění na trh takových produktů, které svými vlastnostmi i ponákladním servisem plně uspokojí potřeby všech



zákazníků, velmi důležitým předpokladem k tomu, aby podniky byly schopné se na trhu udržet nebo dokonce zvyšovat svůj tržní podíl.

## 9.2. Proces vývoje nových výrobků

Prvním krokem procesu vývoje nových výrobků je průzkum a posouzení námětů, poté se sestavuje koncepce nového výrobku a ekonomická analýza, jejíž výsledky mají na vývoj nového produktu rozhodující vliv. Nakonec dochází k testování nového výrobku či služby. Pracovníci marketingu tvoří marketingový mix a připravují zavedení výrobku na trh. Úkolem oddělení výzkumu a vývoje je sestavení funkčního prototypu výrobku, který musí splňovat požadavky zákazníků a požadavky bezpečnosti při používání za normálních podmínek. Vývoj a výroba úspěšného prototypu trvá někdy i několik let. Marketingové oddělení vytváří harmonogram zavádění výrobku na trh a rozpočet. V tomto směru je velmi důležité, aby vstup výrobku na trh byl správně načasován a aby volba cílových trhů byla správná.

Velké nadnárodní společnosti svou činnost provádí celosvětově. V dnešní době se díky rychlejší komunikaci, dopravě a peněžním tokům lépe využívá čas a vzdálenosti se zkracují, zároveň se však zvětšuje celosvětová konkurence. Některé domácí firmy se kvůli velké konkurenci rozhodují vstoupit na trhy zahraniční, jiné volí pro své aktivity jenom trh domácí, což je reálné pouze v případě, je-li tento trh dostatečně velký. Jestliže chce firma vstoupit na zahraniční trh, měla by zvážit rizika, která se mohou objevit, jako například riziko nepochopení zahraniční kultury podnikání, riziko neporozumění chování zahraničních spotřebitelů, riziko podcenění ochranné legislativy a jiných zákonů. Zároveň se rozhoduje, na který trh bude nejlepší vstoupit, jaké na něm uplatní výrobky a definuje své marketingové cíle a taktiku.

Firma může na zahraniční trh uvést výrobek buď beze změny, anebo ho přizpůsobí místním poměrům. Z hlediska inovace rozlišujeme buď přizpůsobení produktu místním potřebám, nebo vstřícnou inovaci, tzn., že výrobek dokonale vyhovuje specifickým potřebám daného trhu.

### 9.3. Testování trhu

Pokud je firma se všemi vlastnostmi výrobku spokojena, je mu vybrána značka a vhodný obal a navrhne se test na trhu. Uvedením nového produktu na trh lze zjistit, jak na něj zákazníci i obchodníci reagují při jeho používání a opětovném nákupu.

Náklady na testování trhu tvoří jen malé procento z celkových nákladů na vývoj a výrobu produktu. Oproti modifikovaným výrobkům mají větší právo na testování výrobky představující novou výrobovou kategorii nebo výrobky, jejichž vlastnosti jsou zcela nové, poněvadž tyto produkty jsou vysoce rizikové.

Rozsah testování trhu může ovlivnit časová tíseň z důvodu sezónních výprodejů nebo rozhodnutí konkurence uvést na trh novou značku. Za této situace firma raději podstoupí riziko, že produkt bude neúspěšný, než aby riskovala, že nepronikne na trh s potenciálně úspěšným výrobkem nebo že ztratí odbyt.

### 9.4. Proces přijetí produktu

Po procesu přijetí produktu zákazníkem následuje proces věrnosti spotřebitele, který souvisí s jeho vztahem k výrobcí. Před několika lety firmy používaly při zavádění nových výrobků tzv. hromadný tržní přístup. Tento přístup byl charakteristický tím, že produkt byl distribuován kamkoliv a reklama byla určena komukoliv, protože většina lidí byla považována za potenciální zákazníky. Negativem tohoto přístupu byla skutečnost, že zahrnoval lidi, kteří potenciálními zákazníky nebyli a marketingové náklady na něj byly příliš vysoké.

To vedlo k vytvoření druhého přístupu, kterým byl marketing zaměřený na silné uživatele. Ten má ovšem význam jen v případě, je-li možné silné uživatele rozeznat a jestliže jsou schopni se rychle přizpůsobovat novým produktům. Ve skupině silných uživatelů se však jednotlivci mohou odlišovat podle svého zájmu o nové produkty a značky, mnoho zákazníků bývá věrných pouze jedné konkrétní značce. Z tohoto důvodu se mnoho firem zaměřuje na rychle přizpůsobivé zákazníky.

#### **Použitá literatura v této kapitole:**

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

## 10. STRATEGIE ŽIVOTNÍHO CYKLU VÝROBKU

Koncepce životního cyklu výrobku pomáhá při volbě taktiky a strategie v marketingovém rozhodování. Zakládá se na určitých předpokladech – doba životnosti výrobku je omezena, mění se objem prodeje a výše zisku podle fáze, ve které se výrobek nachází, marketingová strategie se musí jednotlivým fázím přizpůsobovat – především složení a intenzita použití jednotlivých marketingových nástrojů.

Životní cyklus výrobku se skládá ze čtyř fází: fáze zaváděcí, fáze rozvojové, fáze dospělosti (zralosti) výrobku a fáze úpadku.

### 10.1. Fáze zavádění

Tato fáze začíná momentem, kdy se výrobek poprvé objeví na trhu a začíná být prodáván. Produkt vstupuje na trh, spotřebitelé musí být informováni o jeho existenci a musí být přesvědčeni, aby výrobek koupili a vyzkoušeli. V mezinárodním měřítku můžeme rozlišit vstup nového výrobku na trh globální, což provádějí zejména velké firmy, anebo postupný, což je případ menších firem. Podnik si může vybrat podle výše ceny a nákladů na propagaci jednu ze čtyř strategií:

- 1) **Rychlé sbírání.** Tato strategie je charakteristická vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci. Využívá se především pro nové technologické postupy a luxusní, značkové výrobky.
- 2) **Pomalé sbírání.** Pro tuto metodu jsou typické vysoké ceny a nízké náklady na propagaci. Firmy ji používají v případě, že je velikost trhu omezena, neexistují obavy z konkurence, zákazníci o výrobku vědí a jsou ochotni vysokou cenu zaplatit.
- 3) **Rychlé pronikání.** U této strategie je cena nízká a náklady na propagaci vysoké. Trh je velký, existuje konkurence, zákazníci o produktu nevědí, a zároveň jsou velmi citliví na ceny.
- 4) **Pomalé pronikání.** Tato metoda spočívá v nízkých cenách a v nízkých nákladech na propagaci. Používá se v případě, že je trh velký, existuje konkurence, zákazníci mají povědomí o novém výrobku a jsou citliví na ceny.

V zaváděcí fázi je velká část finančních prostředků vynaložena na komunikační politiku a na přípravu vstupu na zahraniční trhy. Z tohoto důvodu je v této etapě produkt zpravidla ztrátový a podnik dosahuje malého zisku. Podstatnou roli hraje načasování vstupu výrobku na trh a rozhodnutí, zda vstoupit na trh jako první. Tímto rozhodnutím může firma získat určité výhody, jako například technologické prvenství, oblibu výrobků u spotřebitelů pro jejich novost a ekonomické úspory z rozsahu výroby. Rovněž však může narazit na určité nevýhody jako nesprávné umístění výrobku na trhu, špatné načasování jeho zavedení, jeho nedostatečná propracovanost, nedostatečná kapacita a technické problémy ve výrobě, vysoké náklady na výzkum a vývoj apod. Z těchto důvodů některé produkty na trhu neuspějí a musí být staženy již v etapě.

## 10.2. Fáze rozvoje

Pro tuto fázi je charakteristický rychlý růst tržeb i zisků. První zákazníci si produkt již zakoupili, dochází k opětovným nákupům a další spotřebitelé tento příklad následují, což způsobuje růst prodeje. Značka výrobku i jeho cena byly na trhu přijaty a dochází k ustálení a rozšiřování distribučních cest. Jestliže se podnik rozhodne pro strategii širokého pronikání na mezinárodní trh, ceny výrobku se sníží. Naopak společnosti, které na trh vstoupily s nízkými cenami, aby odradili nebo zničili domácí konkurenci, mohou ceny produktu zvýšit.

V souvislosti s rostoucí poptávkou a prodejem se snižují jednotkové výrobní náklady, čímž se ceny výrobku pomalu stabilizují a nakonec mohou i mírně klesnout. Produkt na trhu zaujímá značný podíl, ale zároveň na trh vstupují další konkurenti. Firmy stále vynakládají náklady na propagaci, ale zaměřují se spíše na faktory, které přímo ovlivňují nákupní rozhodování spotřebitelů.

Již v této fázi podniky přistupují na různé strategie, které jim umožní udržet se na trhu co nejdéle a prodlouží rychlý růst výrobku. Jedná se například o zvyšování kvality výrobku, jeho zdokonalování, rozšíření sortimentu, posílení prodejních cest, hledání nových tržních segmentů a přesvědčovací reklamu, která slouží k ujištění zákazníka, že byl jeho nákup správný. Může docházet i ke snižování ceny produktu, jehož cílem je získat cenově vnímavé spotřebitele.

### 10.3. Fáze dospělosti

Ve fázi dospělosti je již výrobek na trhu dobře zaveden. Zpočátku se jeho prodej ještě mírně zvyšuje, protože se vyskytli spotřebitelé, kteří se pro nákup rozhodli s určitým zpožděním a provádějí opakované nákupy. S postupem času se však díky rostoucí konkurenci tempo prodeje snižuje, klesá objem prodeje a zákazníci přecházejí na výrobky nové nebo konkurenční. V této situaci by firma neměla zbytečně vyrábět velké množství dále neprodejných výrobků, ale ani výrobu extrémně snižovat, čímž by zapříčinila nedostatek zboží na trhu. Ve většině případů se podniky pokoušejí o určité inovace, jako je snižování ceny, nabídka speciálních podmínek (např. množstevní slevy) nebo posílení akcí na podporu prodeje. Řada firem se však svých slabých produktů zbavuje a soustředí se na výrobky nové a ziskovější.

### 10.4. Fáze úpadku

V této fázi klesá objem prodeje a jestliže se firma snaží na trhu výrobek nadále udržet, obvykle dochází k velkým ztrátám. Pro většinu produktů je tato etapa životního cyklu nevyhnutelná. Je ovšem nutné, aby po ukončení výroby podnik po nějakou dobu zajišťoval servis a náhradní díly pro své bývalé zákazníky.

Firma může ceny snižovat buď postupně anebo jednorázově ve formě různých slev nebo sezónních výprodejů, zároveň se však pro své výrobky snaží najít nová odbytí, a to na trzích méně vyspělých a rozvojových zemí. V této etapě dochází ke snižování výdajů na reklamu a nástroje propagace se zaměřují na akce týkající se slev, jejichž cílem je doprodej zbývajících zásob zboží.

Pokud existuje velký segment konzervativních zákazníků, rozhodnou se některé podniky na trhu zůstat a vytěžit z něj co nejvíce. Naopak jiné firmy mají snahu prodej co nejdříve ukončit a soustředit se na jinou oblast. Jejich strategie se odvíjí od síly bariér pro přechod do jiného odvětví.

Koncepce životního cyklu výrobku se setkává i s kritikou, poněvadž reálný průběh prodeje se může od toho teoretického velmi často lišit. Příkladem mohou být suvenýry

nebo hračky, které procházejí pouze fází růstu a úpadku, dále tzv. nestárnoucí výrobky, kde chybí fáze úpadku a hlavní fází je zralost, produkty, které ze zaváděcí fáze přecházejí rovnou do fáze úpadku (například neúspěšné inovace) atd.

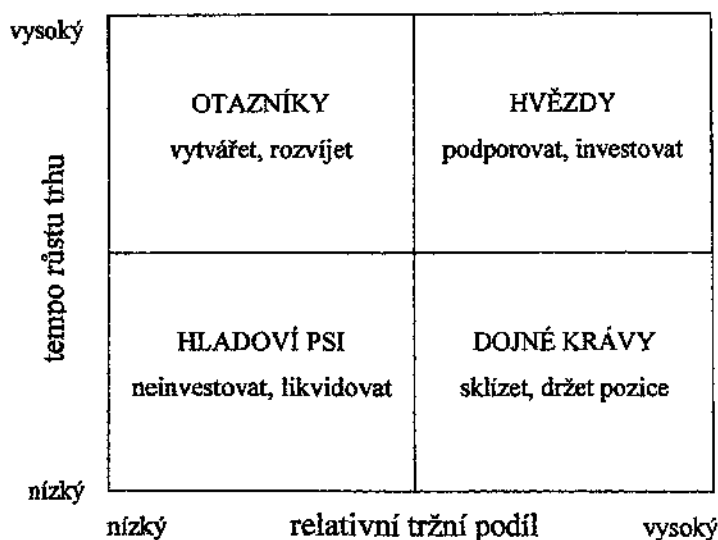
To, jak prodej výrobku probíhá, je ovlivněno celou řadou faktorů. Patří mezi ně například marketingová politika, síla a přitažlivost konkurence, druh výrobku, stupeň jeho novosti a reakce spotřebitelů. Z těchto důvodů je teorie životního cyklu považována za užitečný, ale jen orientační nástroj sloužící k rozhodování marketingových pracovníků.

### 10.5. Portfolio analýza

Úkolem těchto analýz je zhodnotit postavení výrobků nebo výrobních řad v rámci výrobního portfolia určitého podniku. Výsledky analýzy firmě umožní určit, které výrobky jsou pro ni perspektivní a má význam investovat do jejich rozvoje, a které jsou naopak neperspektivní a budou staženy z prodeje.

**Model BCG.** Koncepce tzv. Bostonské konzultační skupiny je založena na vztahu tempa růstu trhu a relativního podílu firmy na trhu. Relativní podíl na trhu vyjadřuje poměr podílu konkrétní analyzované firmy k tržnímu podílu největšího konkurenta, vypovídá tedy o konkurenceschopnosti dané firmy v určitém odvětví.

Tempo růstu trhu je znázorněno na vertikální ose, relativní podíl firmy na trhu představuje osa horizontální:



Portfolio BCG

Model BCG rozlišuje čtyři skupiny výrobků:

- 1) **Otazníky.** Jedná se o výrobky, které jsou firmou zaváděny na trh. Mají rychlé tempo růstu, ale jejich tržní podíl je prozatím malý. Jejich růstový potenciál je velký, jestliže se tedy firmě podaří zvýšit jejich podíl na trhu, mohou se stát hvězdami. Z tohoto důvodu vyžadují značné investice. Podnik může zvolit buď strategii zvýšení investice do jejich rozvoje anebo opuštění trhu, poněvadž pokud by výrobky neuspěly a nestaly se hvězdami, byly by pro podnik zátěží.
- 2) **Hvězdy.** Tyto výrobky jsou na trhu úspěšné, nacházejí se ve fázi růstu a mají vysoký podíl na trhu. Aby si tuto pozici udržely, vyžadují značné finanční prostředky. Ve většině případů firmy investují do rozvoje těchto perspektivních produktů, čímž jim umožní získat vyšší podíl na trhu nebo si udržet podíl stávající.
- 3) **Dojné krávy.** Odpovídá fázi zralosti, výrobky mají silný tržní podíl, který se již dramaticky nezvyšuje. Přinášejí firmě velký zisk, aniž by do nich musela vkládat velké investice. Vložené finanční prostředky jsou tedy vysoce návratné a umožňují podniku financovat jiné aktivity. U produktů, které začínají zastarávat a blíží se do závěrečné fáze svého životního cyklu, se podniky snaží získat ještě určitou výši zisku například prodejem licence konkurenci.
- 4) **Hladoví psi.** Jedná se o výrobky, které buď nevyužily příležitost anebo zastaraly a jejich tržní podíl se snižuje (odpovídá fázi poklesu). Jsou pro podnik zátěží, které je nejlepší se zbavit.

Tyto skupiny výrobků představují různé kvadranty, kterými výrobek během svého životního cyklu prochází. Otazníky přecházejí ve hvězdy, později v dojné krávy a nakonec se mění v hladové psy, kdy jsou již pro podnik břemenem. Je nutné zmínit, že mnoho výrobků celým cyklem neprojde. Hlavní význam modelu BCG spočívá v jeho názornosti a snadné aplikaci v praxi.

**Použitá literatura v této kapitole:**

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kolektiv: Mezinárodní obchod a marketing, Grada, Praha 2002

<http://www.answers.com>

<http://www.brainworker.ch>

## **11. ŘÍDÍCÍ A DISTRIBUČNÍ MARKETINGOVÉ PROGRAMY, IMPLEMENTACE, HODNOCENÍ A ORGANIZACE MARKETINGU**

### **11.1. Marketingové distribuční cesty**

Marketingové distribuční cesty představují soubor organizací, které umožní spotřebiteli užití nebo spotřebu výrobku či služby. V dnešní době mezi výrobcí a zákazníky stojí velké množství marketingových zprostředkovatelů. Existují různé typy zprostředkovatelů. Malo a velkoobchodníci, kteří zboží od výrobců nakupují, stávají se tak jeho vlastníkem a dále ho prodávají, se nazývají obchodní prostředníci. Zprostředkovatelé, kteří se zabývají vyhledáváním a komunikací se zákazníky a nemají zboží ve svém vlastnictví (například prodejní zástupce, zástupce výrobce, překupníci), se nazývají obchodní jednatele. Můžeme zde zařadit i tzv. obstaravatele, což jsou banky, reklamní agentury, přepravní a skladovací firmy, kteří však nezprostředkovávají obchody, ani nemají zboží ve svém vlastnictví, pouze napomáhají distribuci.

Volba distribučních cest představuje jeden z nejdůležitějších úkolů, které musí firma řešit, poněvadž ovlivňuje všechna další marketingová rozhodnutí. Například reklama a způsob propagace výrobku záleží na tom, jaká je úroveň maloobchodníků a jaké informace je potřeba jim poskytnout. Tvorba cen zase závisí na způsobu prodeje výrobků. Jiné budou při distribuci výrobků pomocí hypermarketů a jiné prostřednictvím luxusních obchodů.

Firma zapojuje do svých distribučních cest větší počet zprostředkovatelů. Uzavírá smlouvy s velkoobchody, skladovacími a přepravními firmami, prodejními zástupci. Výběr distribuční cesty má tedy dlouhodobý charakter, jedná se o dlouhodobý závazek vůči více firmám. Z tohoto důvodu musí brát management podniku při výběru distribučních cest ohled nejen na současné, ale i budoucí prodejní prostředí.



### 11.1.1. Důvody používání marketingových zprostředkovatelů

Firmy se využíváním marketingových zprostředkovatelů zbavují určité kontroly nad tím, jakým způsobem a komu jsou prodávány jejich produkty. S nadsázkou můžeme říci, že podnik vkládá svůj osud do rukou zprostředkovatelů. Firmy si ovšem uvědomují, že kdyby své zboží prodávaly přímo konečným spotřebitelům, vznikly by jim vysoké dodatečné náklady. Například jsou-li jejich produkty prodávány mnoha maloobchodníky, bylo by velmi náročné všechny tyto maloobchodníky odkoupit, aby mohly uskutečnit přímý prodej. Dále by přímý marketing vyžadoval, aby se mnozí výrobci sami stali zprostředkovateli a začali nabízet i jiné zboží, poněvadž prodejem jen svého výrobku (například žvýkaček), by byl tento obchod značně nevýhodný a ve většině případech i ztrátový.

Využívání zprostředkovatelů je účelné zejména při distribuci široce dostupného zboží na cílové trhy. Zprostředkovatelé mohou využívat svých zkušeností, kontaktů, specializace a získat tak pro firmu mnohem víc, než by dosáhla sama.

Funkcí marketingové cesty je tedy zabezpečit pohyb zboží od výrobců ke spotřebitelům a vyplnit časové, prostorové a vlastnické propasti, které oddělují produkty od svých zákazníků. Členové marketingových cest mají za úkol provádět mnoho důležitých funkcí a podílejí se na těchto marketingových činnostech:

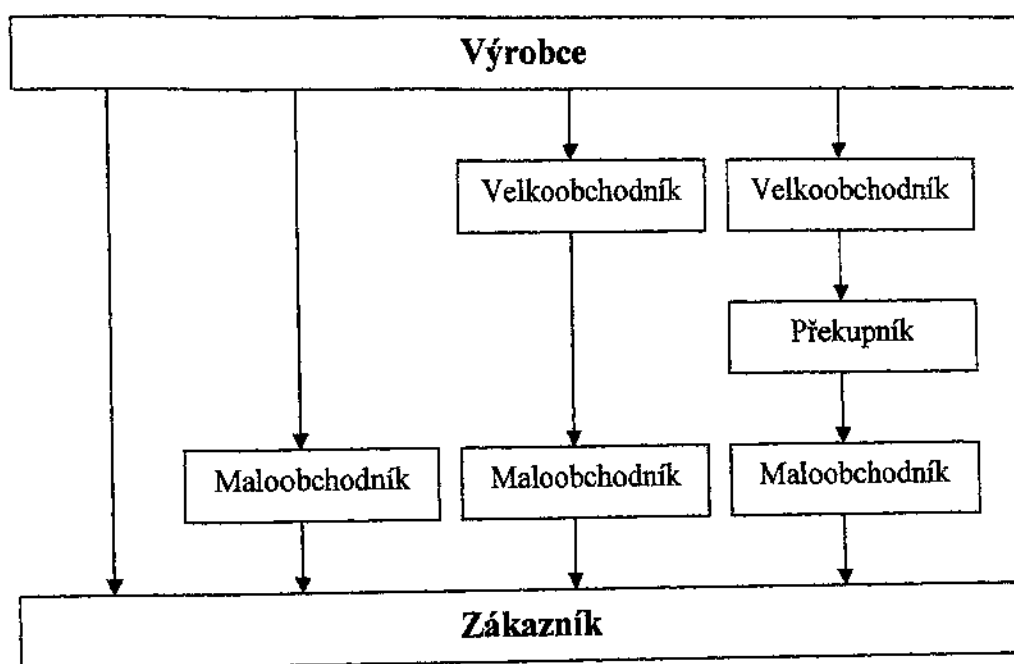
- 1) **Informace.** Jedná se o sběr a rozšiřování informací o potenciálních i běžných zákaznících, konkurentech a dalších faktorech působících v marketingovém prostředí.
- 2) **Propagace.** Vývoj a šíření informací, které mají přilákat zákazníky na konkrétní nabídky.
- 3) **Jednání.** Snaha dohodnout cenu a další podmínky dodávky, aby se mohl uskutečnit převod vlastnictví.
- 4) **Objednávání.** Znamená zpětnou komunikaci o záměrech členů marketingové cesty nakoupit zboží od výrobců.
- 5) **Financování.** Jde o získávání a rozdělování finančních fondů, které jsou potřebné pro financování zásob v různých úrovních marketingové cesty.
- 6) **Přebírání rizika.** Převzetí rizik týkajících se pohybu zboží a služeb v marketingové cestě.

- 7) **Fyzické vlastnictví.** Znamená vhodné skladování a pohyb výrobků od surovin až po finální produkty.
- 8) **Platby.** Kupující své účty platí prodávajícím prostřednictvím bank a jiných peněžních ústavů.
- 9) **Vlastnictví.** Jedná se o skutečný převod vlastnictví z jedné osoby nebo organizace na druhou.

Uvedené činnosti jsou seřazeny podle toho, v jakém pořadí se mezi dvěma účastníky marketingové cesty vyskytují. Čím větší množství těchto funkcí výrobce vykonává, tím vyšší má náklady a tím se zvýší i jeho ceny. Jestliže některou funkcí vykonává zprostředkovatel, náklady a cena výrobce se sníží, ale na druhou stranu si zprostředkovatel zaúčtuje poplatek, který mu zajistí pokrytí jeho nákladů. V případě, že je práce zprostředkovatelů účinnější než práce výrobce, musí být konečná cena výrobku nižší. Někdy se dokonce i spotřebitelé mohou rozhodnout, že některé funkce vykonají sami, pokud se jim podaří dosáhnout ještě nižší ceny.

### **11.1.2. Počet úrovní marketingové distribuční cesty**

Pro marketingové distribuční cesty je charakteristický velký počet úrovní. Úroveň představuje každého zprostředkovatele, který nějakým způsobem přibližuje produkt od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Výrobce a konečný zákazník jsou součástí každé marketingové cesty. Délka marketingové cesty se vyjadřuje počtem zprostředkovatelských úrovní. Na obrázku níže jsou uvedeny čtyři základní marketingové cesty, které se používají pro distribuci spotřebního zboží.



Obrázek – Čtyři úrovně marketingových cest

Jak naznačuje výše uvedené schéma, existují čtyři nejdůležitější úrovně marketingových distribučních cest, a to bezúrovňová (přímá marketingová) cesta, jednoúrovňová cesta, dvouúrovňová cesta a tříúrovňová cesta.

**Bezúrovňová (přímá marketingová) cesta.** Při použití této metody prodává výrobce zboží přímo konečnému spotřebiteli. Můžeme rozlišit čtyři způsoby přímého marketingu – podomní prodej, zásilkový prodej, prodej ve vlastních prodejnách a prodej prostřednictvím internetu. Podomního prodeje využívá například firma Avon, případně také Amway, k prodeji svých převážně kosmetických přípravků. Zásilkový prodej spočívá ve výběru zboží zákazníkem z nabídkového katalogu, jeho objednání a následné doručení poštou. Tohoto způsobu prodeje využívá celá řada firem, například Quelle, Neckermann a další. Pokud chce výrobce prodávat zboží ve vlastních prodejnách, musí zvážit náklady spojené s výstavbou a provozem těchto obchodů. Prodej prostřednictvím internetu zažívá v poslední době velký rozmach. Jeho podstatou je vybudování internetového obchodu, s jehož pomocí si zákazník vybírá požadované zboží a rovnou si jej objednává. Poté je mu doručeno poštou na dobírku anebo kurýrní službou. Tato metoda je velmi podobná

zásilkovému prodeji, má však oproti němu spoustu výhod. Jako první můžeme zmínit minimalizaci nákladů, poněvadž vybudování a udržování v provozu kvalitního internetového obchodu je mnohem méně nákladné, než pravidelné vydávání katalogů zboží a jejich rozesílání mezi zákazníky. Další velkou výhodou je dostupnost obchodu. Klient má možnost jej navštěvovat dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu. Rovněž může získat o vybraném produktu mnohem více informací a porovnávat ho prostřednictvím různých tabulek s ostatními výrobky. Výhodou je i snadná aktualizace nabídky internetového obchodu, která se díky databázovému řešení stává rychlou a nenákladnou záležitostí. Všechny uvedené faktory usnadňují zákazníkovi výběr zboží a následně i jeho nákup. Vzhledem k neustále se zvyšujícímu počtu uživatelů internetu je možné předpokládat, že internetový prodej v blízké době zcela nahradí prodej zásilkový.

**Jednoúrovňová cesta.** Jedná se o distribuční cestu, ve které mimo výrobce a zákazníka stojí i jeden zprostředkovatel, zpravidla se jedná o maloobchodníka. Výrobce tedy dodává zboží maloobchodníkovi, který jej prodává zákazníkům.

**Dvouúrovňová cesta.** V této formě distribuční cesty se objevují dva zprostředkovatelé, a to velkoobchodníci a maloobchodníci. Výrobce prodává zboží velkoobchodu, ten jej dodává do maloobchodu a maloobchod ho nabízí zákazníkům. Tato metoda se vyskytuje především na trzích se spotřebním zbožím.

**Tříúrovňová cesta.** Tato úroveň zahrnuje tři zprostředkovatele – velkoobchod, překupníka a maloobchod. Například ve výrobě kosmetických přípravků velkoobchodníci prodávají zboží překupníkům, kteří ho dále nabízejí maloobchodníkům a ti ho pak prodávají konečným zákazníkům.

**Víceúrovňové marketingové cesty.** Tento způsob distribuční cesty se vyskytuje jen ojediněle. Výrobci nastává problém získávat informace o konečných spotřebitelích jeho výrobků a rovněž je těžší provádět kontrolu zboží, poněvadž je v kontaktu pouze s jedním zprostředkovatelem.

Rozhodnutí, jakou marketingovou distribuční cestu zvolit, je považováno za jeden z nejdůležitějších a zároveň nejsložitějších aktů, které musí firma vykonat. Každá distribuční cesta je spojena s jinou úrovní prodeje a nákladů. Podnik si rovněž musí uvědomit, že jakmile si určitou distribuční cestu vybere, bude v ní nucen setrvávat po

dlouhou dobu. Každá distribuční cesta bude rovněž významně působit na marketingový mix a naopak.

## 11.2. Marketingová komunikace

Komunikace je základním pilířem marketingu. Podstatou moderního marketingu není jen vývoj kvalitních výrobků s výhodnou cenou a jejich uvádění na trh, ale také komunikace s dodavateli, zprostředkovateli, odběrateli, zákazníky i veřejností a rovněž komunikace uvnitř firmy. Aby byla marketingová komunikace úspěšná, je potřeba, aby splnila určité podmínky – musí být oboustranná, vyvážená a etická. Cílem komunikace je poznání zákaznických potřeb, na jejichž základě se pak firmy snaží vyvinout ideální produkt.

Podniky se v marketingové komunikaci dopouštějí závažné chyby, kterou je kampaňový přístup. Kampaně jsou obvykle postavené na reklamě, časově omezené a zaměřují se na novinky, což způsobuje přehlížení komunikace se zákazníkem. Často jsou také zahleděny samy do sebe, a to hlavně v případě, když mají charakter reklamního sdělení. Pokud se zde vůbec vyskytne dotaz zákazníkovi, nevztahuje se na užité vlastnosti produktu, ale na působení reklamní kampaně.

Vyváženost marketingové komunikace znamená rovnováhu mezi tím, co firma sděluje zákazníkovi, a co zákazník sděluje firmě. V běžné praxi na trhu komunikace vyvážená není, převažuje kvantita i kvalita sdělení na straně firem, názor zákazníka není brán jako závažný a podnětný. Většinou se zákazník nikdy nedoví, zda svým hlasem ovlivnil vlastnosti produktu nebo strategii firmy.

Etika marketingové komunikace vychází z respektu firmy vůči zákaznickým potřebám, ale i soukromí. Neznamená to však, že by se podnik musel z tohoto důvodu vzdát prosazování svých cílů. Etické jednání by ve vztahu prodávajícího a kupujícího mělo být samozřejmostí, protože lepších výsledků se dosahuje spoluprací, nikoliv podvodů.

Do marketingové komunikace řadíme i komunikaci vnitropodnikovou. Je tedy potřeba, aby se zásady, které se dodržují při komunikaci se zákazníkem, plnily i při komunikaci ve firmě. Výše uvedeným požadavkům (oboustrannost, vyváženost a etika) nevyhovuje direktivní způsob řízení, kde komunikace probíhá shora dolů, převažuje hlas

nadřazených a etika vztahů je vytlačena právem silnějšího. Kvalitní marketingová komunikace musí být organizována podle cílů, nikoliv podle funkcí.

Marketingová komunikace využívá hlavně těchto pěti nástrojů:

- 1) **Reklama** – jedná se o placenou formu prezentace a propagace produktů.
- 2) **Podpora prodeje** – představuje krátkodobé podněcování zákazníků k vyzkoušení či koupi výrobku (např. slevy, bezplatné vzorky, atd.).
- 3) **Public relations** – zahrnuje činnosti, které slouží k podpoře image firmy nebo produktu.
- 4) **Osobní prodej** – jeho úkolem je prezentace produktů a jednání se zákazníky za účelem získat objednávku.
- 5) **Přímý marketing** – slouží ke komunikaci se zákazníky a k průzkumu jejich názorů.

#### 11.2.1. Proces komunikace a výběr příjemce sdělení

Komunikace představuje dialog mezi firmou a jejími zákazníky, který probíhá již od předprodejní fáze produktu až do jeho spotřeby. Komunikace je vedena hlavně prostřednictvím televize, rádia, tisku a internetu.

Firmy se musí snažit působit na takové povahové vlastnosti zákazníků, které budou schopny je ovlivnit. Obvykle bývá složitější přesvědčit spotřebitele, kteří jsou vzdělání, inteligentní, mající vysoké sebevědomí a vlastní předsvědčení. Způsob přijetí sdělení spotřebitelem je ovlivněn několika faktory, jako například sociální prostředí, názorová skupina, zdroj sdělení a důležitost nabízeného výrobku v očích spotřebitele. Firma by rovněž měla mít o příjemci sdělení určitou představu, může se jednat o potenciálního zákazníka, současného kupujícího nebo o člověka, který o nákupu rozhoduje či jej ovlivňuje. Příjemcem může být buď jednotlivce nebo celá společnost.

### 11.2.2. Cíle komunikace

Jakmile si firma vybere cílový trh, musí se rozhodnout, jakou reakci by sdělení mělo u spotřebitelů vyvolat. Reakce může být buď akční, rozumová nebo citová. Jejím cílem je změnit nebo posílit postoj spotřebitele a přimět jej k určitému chování. Pokud firma předpokládá zájem zákazníka o určitý výrobek, pracuje s tzv. modelem postupných účinků:

- 1) **Informovanost.** Jejím úkolem je vylepšit informovanost o daném produktu mezi spotřebiteli, nebo alespoň zajistit znalost jeho názvu. K těmto účelům slouží jednoduchá sdělení, která jeho název neustále opakují.
- 2) **Znalost.** Spotřebitelé mohou znát název nebo produkt firmy, ale o ničem jiném nemusí mít ponětí. Cílem je zajistit informovanost zákazníků o nabídce.
- 3) **Oblíbenost.** V případě, že spotřebitelé produkt znají, zaměřuje se firma na to, jak tento výrobek hodnotí. V případě negativního ohlasu je nutné zjistit, čím je zapříčiněn a poté zahájit komunikační kampaň, aby se negativní dojmy odstranily. Jestliže však negativní hodnocení způsobují reálné problémy či nedostatky, musí se nejprve odstranit a poté o této skutečnosti informovat spotřebitele.
- 4) **Preference.** Spotřebitelům se produkt může líbit, ale přesto preferují výrobky jiných firem. Podnik se v tomto případě snaží vybudovat preference svých výrobků u zákazníka, k čemuž využívá propagaci jejich užitných vlastností, jakosti, výkonnosti atd. Ke zjištění, zda byla propagace úspěšná, slouží porovnání preferencí před a po kampani.

### 11.2.3. Sestavení sdělení

Firma musí vytvářet taková sdělení, která u zákazníků vzbudí pozornost a prostřednictvím apelace na jejich rozum či emoce vyvolají určitou reakci. Rozumový apel se zaměřuje na zájmy spotřebitelů a snaží se zdůraznit výhody, které jim nákup určitého produktu přinese. Zabývá se výkonností, jakostí, hospodárností a hodnotou výrobku. Emocionální apel se soustřeďuje na vzbuzení kladných i záporných emocí. Kladné emoce mají za úkol vyvolat u zákazníka touhu po výrobku, záporné emoce slouží k tomu, aby si

spotřebitel uvědomil, že někde dělá chybu a že se jí může vhodnou investicí pokusit napravit (například přestat kouřit, nechat se očkovat). K těmto účelům se využívá apel přiměřeného strachu, který u člověka způsobuje dodržování doporučení. Pozitivní apel se může uskutečnit prostřednictvím humoru, který obvykle zákazníky zaujme více než sdělení vyjádřené vážným tónem. Vyskytuje se zde ale jeden problém, jakmile se sdělení nepovede, může tato skutečnost zapříčinit znevážení nabízeného výrobku. Jak jsme si mohli jistě všimnout, nepovedený humor se v reklamách vyskytuje nezřídka. Poslední možností jsou apely morální, které mají snahu vyvolat u lidí touhu udělat něco správného. Objevují se zejména v charitativní oblasti.

#### 11.2.4. Zdroj sdělení a komunikační cesta

Zákazníci věnují větší pozornost sdělení, které vychází z atraktivních nebo obecně známých zdrojů. Firmy často využívají na propagaci svých výrobků slavné osobnosti nebo odborníky (například zubní lékaře v reklamě na zubní pastu). Pokud zdroj sdělení působí přirozeně, upřímně a má smysl pro humor, stává se mezi lidmi oblíbenější.

Můžeme rozlišit celou řadu komunikačních cest. Osobní komunikační cesta představuje rozhovor mezi dvěma a více osobami. Můžeme ji rozdělit na podpůrnou, odbornou a sociální. Podpůrnou cestu představují prodejci, kteří spotřebitele sami kontaktují a informují je o určitých produktech. Odborná cesta je tvořena nezávislými experty, kteří činí prohlášení pro cílové skupiny zákazníků. Sociální cesta je prezentována členy rodiny, přáteli, sousedy, kteří uskutečňují rozhovory s potenciálními zákazníky. Spotřebitelé jsou lidmi, které dobře znají, velmi snadno ovlivnitelní.

Neosobní komunikační cesta je představována médii, prostředím a událostmi. Médii prochází převážná většina sdělení neosobní komunikace, řadíme mezi ně televizi, rozhlas, tisk, elektronická média a exteriérová média (tj. plakáty a billboardy). Na nákupní chování zákazníka působí také prostředí. Vzhled nákupních center, kanceláří apod. se snažíme učinit přitažlivější, což má vyjadřovat určitou úroveň a společenský status těchto míst. Událostmi rozumíme společenské akce, na kterých dochází k předávání sdělení cílovým příjemcům, jedná se například o pořádání tiskových konferencí či sponzorování sportovních akcí.



Firmy by měly při rozhodování ohledně komunikace zvážit výhody jednotlivých propagačních nástrojů a také výši jejich nákladů. Rovněž musí zohlednit typ trhu, na kterém budou své produkty nabízet, svoji pozici na trhu, připravenost a ochotu zákazníka ke koupi a stadium životního cyklu produktu.

### **11.3. Řízení prodejních sil**

Prodejní síly fungují jako prostředník mezi firmou a zákazníkem. Na jedné straně prodejci firmu zákazníkům prezentují, a na straně druhé jí poskytují informace získané od zákazníků. Řízení prodejních sil se zabývá jejich získáváním, školením, kontrolou, motivací a odměňováním a také možnostmi, jak zlepšit jejich prodejní schopnosti.

Prodejci jsou hodnoceni podle toho, do jaké míry dokáží uspokojit požadavky zákazníků a jak se podílejí na vytváření zisku společnosti. Mají přesně určeny úkoly, které musí plnit. Rovněž jim může být vymezen přesný čas, po který se musí věnovat zákazníkům nebo určitému výrobku. Charakter úkolů je rovněž ovlivněn stavem ekonomiky, ve kterém se právě nacházíme. Jestliže je na trhu nedostatek zboží, obvykle nebývá problém s odbytem a firmy se mohou rozhodnout, že sníží počet svých prodejců. Toto rozhodnutí však může být chybné, poněvadž úkoly prodejců spočívají také v přesvědčování nerozhodných zákazníků, rozmisťování zboží a prodeji ostatního zboží, kterého je na trhu dostatek. Naopak v období, kdy na trhu existuje nadbytek zboží, musejí prodejci o své zákazníky bojovat.

#### **11.3.1. Jednání se zákazníky**

Existují různé varianty způsobu jednání prodejců se zákazníky. Jednání mohou probíhat buď osobně, telefonicky nebo ve formě předvádění produktů většímu počtu zákazníků. Rovněž mohou být uskutečňovány prodejní konference, kde jsou pozváni firemní odborníci, kteří zákazníkům poskytují informace týkající se řešení různých problémů a zodpovídají jim nejrůznější otázky. Prodejce rovněž zastává funkci zprostředkovatele mezi dodavateli a odběrateli, spolupracuje i s dalšími zaměstnanci, jako

například s pracovníky zajišťujícími služby zákazníkům, instalaci, údržbu a s techniky provádějícími servis produktu.

Důležitou roli sehrává v prodejním procesu vrcholový management, který se do něj zapojuje zejména v případě velkých objednávek. Prodejní síly musí být schopné provádět analýzu údajů týkajících se prodeje, provádět průzkum trhu, zjišťovat jeho potenciál a v souvislosti s tím vytvářet strategie a plány. U vedoucích představitelů prodejních sil je navíc velmi důležitá znalost marketingu.

Mezi prodejní síly můžeme zahrnout zaměstnance, obchodní zástupce a zprostředkovatele. Zaměstnance dělíme na prodejní síly vnitřní a vnější, vnitřní obchodují prostřednictvím telefonu a přijímají obchodní návštěvy, vnější cestují a navštěvují zákazníky. Pro obchodní zástupce a zprostředkovatele je typické, že pracují za provizi z prodaného zboží. Prodejní síly mohou být rozděleny buď podle oblastí, kdy každému prodejci je přidělen určitý region, ve kterém zastupuje celou výrobovou řadu, anebo podle jednotlivých produktů, kdy každý produkt je přidělen jinému prodejci. Tato rozdělení se mohou různě kombinovat a přizpůsobovat se požadavkům trhu.

### **11.3.2. Výběr prodejce, motivace, hodnocení**

Při výběru prodejce je vhodné vybrat takové, kteří umějí nejlépe řešit problémy, plánovat, pečovat o zákazníky a vhodně riskovat. Měli by mít silnou motivaci k uzavření obchodu, ale zároveň reflektovat zájmy a potřeby zákazníků, kteří u prodejců preferují čestné a ochotné jednání, spolehlivost a dobrou znalost nabízených produktů a dané tržní oblasti. Náležitá příprava je předpokladem větší šance na úspěch, protože jen připravený prodejce je schopen kvalitně zodpovídat dotazy a jeho jednání je vedeno jasně vytčeným cílem, což u zákazníka vyvolá důvěru a ochotu k uskutečnění obchodu. Podniky tak pořádají školení, která mají za úkol seznámit prodejce s produkty, které nabízejí, charakteristikou zákazníků a konkurentů a také informacemi o firmě, ke které by měli být loajální. Musejí také umět nabízet zboží efektivně a chovat se při výkonu své činnosti odpovědně.

U jednotlivých firem existuje různá míra kontroly. Méně intenzivně jsou kontrolováni ti, kteří jsou placeni pouze provizí závislou na objemu uzavřených obchodů,

neboť jejich neúspěšnost nepůsobí firmě takovou újmu jako v případě těch, kteří dostávají zapláceno nezávisle na efektivitě jejich činnosti.

Většina prodejců potřebuje nějakou stimulaci k lepším výkonům, ať již formou finančního ohodnocení nebo formou společenského uznání, která musí však být náležitě zvolena, aby neměla negativní efekt, jako například skandování jména kolegy nebo hromadný potlesk, což nemusí na člověka působit kladně. Takový způsob je využíván některými multilevel-marketingovými společnostmi.

Prodej může být frustrující prací, a to zejména kvůli nepravidelnosti pracovní doby, přílišné samostatnosti prodejce, který musí spoléhat jen sám na sebe a také kvůli způsobu vystupování vůči zákazníkům, protože musí být do značné míry submisivní. Je nutné přesvědčit prodejce, že jejich odměna je přímo úměrná jejich nasazení a schopnostem.

K efektivnímu řízení je nutná také zpětná vazba, v jejímž rámci jsou hodnoceny informace o prodeji od zástupců, výsledky průzkumů a podněty či stížnosti zákazníků. Prodejci mohou vytvářet plány své činnosti, ve kterých podávají informace o svém působení v terénu, čímž vzniká podklad pro porovnání plánu s dosaženými výsledky. Hodnocení se pak může odvíjet od toho, jak si který prodejce dovede naplánovat práci a jak je plán realizován.

Skutečnou činnost se pak projevuje v hlášení, jehož úkolem je informovat vedení o úspěšnosti prodejce, reflektuje situaci zákazníků a poskytuje informace pro další postup. Zároveň je nutné, aby prodejce vykazoval výdaje. Dále může informovat o nových a ztracených obchodech a ekonomických podmínkách v dané oblasti.

### **11.3.3. Řízení přímého a on-line marketingu**

Přímý marketing používá veškeré komunikační techniky za účelem navázání interaktivního vztahu s cílovými osobami a má za úkol vyvolat individuální reakce. Přímý marketing se podle druhu použitého komunikačního média rozděluje na mailing (reklamní dopis), telefonát (telemarketing) nebo inzerát, plakát či billboard s opovědí (možností reagovat prostřednictvím telefonu, internetu nebo pošty). V zahraničí se za přímý marketing považuje ještě teleshopping, u nás je však chápán spíše jako televizní reklama. Používaná média byla v průběhu posledních zhruba patnácti let doplněna internetem a

e-mailem. Zrodila se tak další cesta k přímé nabídce produktů a služeb, tedy bez zprostředkovatelů.

Všechna média jsou stále více využívána k prezentaci nabídek dosavadním i novým zákazníkům. Přímý marketing umožňuje efektivní měření výsledků a lepší zacílení nabídek. Výhodou nakupování z domácího prostředí je časová nenáročnost, absence front, problémů s dopravou a také odpadá často stresující konfrontace se zaměstnanci obchodů. Je umožněno srovnávání výhodnosti jednotlivých nabídek podle katalogů.

Databáze zákazníků obsahuje více informací než pouhý adresář. Může zde být charakteristika zákazníka, věk, příjem rodiny, seznam jím nakupovaného zboží, odhad silných a slabých stránek konkurence ve vztahu k tomuto určitému zákazníkovi. V tomto případě se proto hovoří o databázovém marketingu a právě takovýto přístup se stává základem budování dlouhodobých vztahů k zákazníkům a oboustranné komunikace. Informace mohou být od potenciálních zákazníků získávány i celkem neoblíbenou metodou dotazníků, ať již osobně nebo prostřednictvím dálkové komunikace. Pomocí databáze lze vyhledávat i malé skupiny zákazníků, pro které může být zpracována speciální marketingová nabídka. Může být upravena nabídka, způsob distribuce i placení. Zásilky mohou být doručovány přímo do bydliště nebo na pracoviště.

V poslední době zaznamenává přímý marketing velký rozvoj. Jeho podmínkou je budování kvalitních databází, což umožňuje odesílat zákazníkům právě takové nabídky, které pro ně mohou být zajímavé. Firma vybavená dobrou databází se může lépe zaměřit na zákazníky. Důležitým bodem přímého marketingu je také péče o stálé zákazníky, kteří reagují na přímou reklamu lépe než jiní adresáti. Z kvalifikovaných odhadů nákladů na přímý marketing v zemích západní Evropy vyplývá, že zhruba polovina všech investic do reklamy zde připadá právě na přímý marketing.

**Legislativní úprava databází.** Správu databází vymezuje zákon o ochraně osobních údajů. Zákon se vztahuje na osobní údaje, které zpracovávají státní orgány, orgány územní samosprávy, jiné orgány veřejné moci a fyzické a právnické osoby. Zákon se vztahuje na veškeré zpracování osobních údajů, tzn. na zpracování údajů automatizovaně či jinými prostředky. Zákon se nevztahuje na zpracování osobních údajů, které provádí fyzická osoba výlučně pro osobní potřebu a na nahodilé shromažďování osobních údajů, pokud nejsou dále zpracovávány. Za osobní údaje se považují takové údaje, které se vztahují k určité osobě, na jejichž základě je konkrétní fyzická osoba určena nebo může být určena.

Zpravidla se bude jednat o soubor více údajů. Osobním údajem nemusí být bez dalšího jméno a příjmení a to dokonce ani ve spojení s adresou, protože v tomtéž místě může žít i více osob stejného jména a příjmení. Osobním údajem je vždy spojení jména, příjmení a rodného čísla, protože na jejich základě lze vždy fyzickou osobu identifikovat. Subjektem osobních údajů může být výlučně fyzická osoba, a to i cizinec, nikoliv však osoba právnická.

Zejména je nutné stanovit účel, k němuž mají být osobní údaje zpracovány a také prostředky a způsob zpracování osobních údajů. Je třeba dbát práva na ochranu soukromého a osobního života subjektu údajů. Dle zákona o ochraně osobních údajů lze osobní údaje pro účely nabízení obchodu a služeb zpracovávat zásadně se souhlasem dotčeného subjektu. Bez jeho souhlasu může správce nebo zpracovatel osobních údajů zpracovávat pouze jméno, příjmení a adresu subjektu údajů, jestliže byly tyto údaje získány z veřejného seznamu nebo se jedná o údaje získané v souvislosti s jeho činností jako správce nebo zpracovatele osobních údajů. Údaje mohou být získány pro účely nabízení obchodu a služeb rovněž z veřejného seznamu. Co se rozumí veřejným seznamem, respektive jaké osobní údaje musejí být uveřejněny v příslušném seznamu či rejstříku, vyplývá z právních předpisů, které jejich právní režim upravují. Takovým veřejným seznamem je například obchodní rejstřík, obchodní věstník, katastr nemovitostí, jakož i telefonní seznam.

Pokud subjekt údajů zjistí, že došlo k porušení povinností na ochranu jeho osobních údajů třetí osobou, má právo obrátit se na Úřad pro ochranu osobních údajů se žádostí o zajištění opatření k nápravě. Je možné žádat zdržení se závadného jednání, odstranění vzniklého stavu, omluvu či jiné zadostiučinění, opravení nesprávně uvedených údajů, likvidaci nebo blokaci údajů. V případě, že bylo porušeno právo osoby na lidskou důstojnost, čest, dobrou pověst nebo ochranu jména, je možné žádat peněžitou náhradu.

### **Negativa přímého marketingu**

Veřejnost obvykle považuje bezohledný přímý marketing za obtěžování a zásah do soukromí. Většina lidí se staví negativně jak k agresivní reklamě, tak například k dlouhým a nezajímavým reklamním spotům, které se v televizi často opakují. Přesto však může

taková reklama mít na stejné jedince účinný vliv. Nadsázka často hraničí s klamavou reklamou či jiným nepoctivým jednáním. Může se jednat o fingované snížení cen na určitou, obvykle velmi omezenou dobu. Ve skutečnosti není produkt nikdy prodáván za původně uvedenou vyšší cenu a časové omezení prodejní akce se stále rozšiřuje. V takových nabídkách bývá zdůrazňována jedinečná výhodnost a nezbytnost nákupu. Exemplárním příkladem těchto praktik jsou reklamní akce teleshoppingových společností, jiným příkladem může být firma Mountfield.

Pro zákazníky jsou nepříjemné také různé telefonické nabídky nebo pokusy o vyplňování dotazníků, na což obvykle reagují s velkým odporem a často i neslušně. Zvláště pokud je nevhodně zvolená doba kontaktování nebo pokud je kontaktující osoba příliš neodbytná. Jestliže přímý marketing působí na cílové osoby nepříjemně a obtěžuje je, nejsou zpravidla ochotny poskytnout požadované údaje. V takovém případě bude přímý marketing neefektivní a vynaložené náklady se nevrátí.

Výše uvedeným problémům je třeba věnovat pozornost, protože pokud by nebyly řešeny, mohl by negativní postoj veřejnosti špatně působit na efektivitu těchto aktivit a zároveň vést i k dalším legislativním omezením.

### **Elektronické obchodování**

V posledních zhruba deseti letech je jako přímý nástroj prodeje a interaktivní komunikační prostředek stále více využíván internet. V současnosti je již masivně rozšířeno elektronické obchodování. Pod tento pojem jsou zahrnovány veškeré obchodní operace prováděné pomocí internetové sítě. Řadí se sem nejen obchody uskutečněné přímo na internetu, jako například nákup zboží prezentovaného na webových stránkách, nákup softwarových produktů stažením ze sítě, platby za přístup k informacím nebo finanční převody, ale také obchody, které vzniknou na základě pouhé komunikace přes internet.

Celkový objem obchodů uskutečněných přes internet se neustále zvyšuje, stejně jako počet jeho uživatelů. Internetový marketing představuje nové možnosti, jak nahradit a zefektivnit klasické postupy a principy marketingového řízení. Se vzrůstajícím počtem uživatelů internetových služeb budou tyto a další nové přístupy stále nabývat na významu.

Základním úkolem internetového marketingu je udělat z návštěvníka webových stránek zákazníka. K tomu je nutné zaměřit se na správné uživatele, mít přehlednou internetovou prezentaci a konkurenceschopnou a přesvědčivou nabídku. Důležitým pojmem internetového marketingu je tzv. konverzní poměr – tedy procento návštěvníků webu, kteří uskuteční obchod. Pokud je obchodníková marže z jedné objednávky například 10.000 korun a konverzní poměr je 0,5 %, připadá jedna uskutečněná objednávka na 200 návštěvníků. Tím pádem se vyplatí zaplatit za jednoho návštěvníka internetových stránek maximálně 50 korun. Placením za návštěvníka se rozumí například platba za reklamu na určitém internetovém vyhledávači. Maximalizace konverzního poměru je snaha dospět k tomu, aby co nejvíce návštěvníků udělalo to, co chceme.

Podstatnou roli hraje také důvěryhodnost provozovatele. V praxi totiž někteří zákazníci dávají přednost koupi stejného produktu za více peněz u známého internetového obchodníka, než aby koupili levněji u méně známé konkurence. Menší internetové obchody však drobným zákazníkům obvykle vycházejí mnohem více vstříc. Například jeden z největších českých internetových obchodů Mall.cz nenabízí nejnižší ceny téměř u žádného zboží, komunikace přes placenou zákaznickou linku je téměř nemožná a personál je nedostatečně informovaný. Přesto se tato firma v minulosti stala Obchodníkem roku a díky reklamě a široké nabídce zboží má velmi vysoký obrát i zisky.

Internetový marketing se musí potýkat se řadou problému, protože webových stránek jsou miliony a zdaleka ne každá dovede zaujmout pozornost. Zákazníci se obávají, že se číslo jejich platebních karet dostane do nepravých rukou. V České republice je však nejobvyklejší platbou za objednané zboží dobírka, čímž se nejvíce odlišujeme od západoevropských zemí nebo USA. Na místě je také obava ze ztráty soukromí. Firmy mohou totiž zneužívat jejich údaje a poskytovat je jiným subjektům.

### **Internetoví zákazníci**

Jsou to obvykle mladší lidé, kteří se rekrutují spíše ze střední a vyšší sociální vrstvy a jsou vzdělanější než průměr běžné populace. Jedná se převážně o muže. Mladší lidé využívají internet zejména pro zábavu a společenskou komunikaci. Starší uživatelé používají internet k investování a dalším důležitým účelům.

O tom, kdo s kým bude komunikovat, rozhoduje na internetu zákazník. Internetové vyhledávače činí zákazníky lépe informovanými a náročnějšími. Mohou vyhledat objektivní informace o různých značkách včetně údajů o nákladech, cenách, provozních charakteristikách a jakosti. Nemusí se přitom spoléhat na výrobce nebo prodejce. Výhodou on-line marketingu je pohodlnost přístupu, informovanost a méně nedorozumění. Zákazník si může objednat zboží 24 hodin denně odkudkoliv a nemusí se stresovat v obchodech. Může si zjistit veškeré potřebné informace o firmách, konkurentech a cenách z pohodlí domova. Internet má výhodu i pro prodejce, protože mohou své nabídky pružně přizpůsobovat trhu – například rychle změnit cenu či popis produktu. Mají také nižší náklady na skladování, pronájem prostor a vytvoření digitálních katalogů stojí daleko méně než těch tištěných. Je také možné změřit počet přístupů na dané internetové stránky, což může napomoci k zlepšení nabídky a reklamy.

Elektronické obchodování je vhodné pro produkty a služby, u kterých zákazník očekává pohodlí při objednávání či nízké náklady, nebo u kterých vyžaduje informace o vlastnostech a odlišnostech. Je sice méně vhodné pro výrobky, které si chce zákazník vyzkoušet a osahat, avšak již se vžila praxe, že si danou věc vyzkoušejí v běžném, tzv. kamenném obchodě a potom si ji koupí za nižší cenu přes internet.

#### **11.4. Organizace marketingu**

Organizace marketingu může mít řadu forem. Marketingové oddělení může být organizováno zejména podle zeměpisných oblastí, hlavních činností, produktů nebo značek.

**Organizace podle zeměpisných oblastí.** Prodejní síly bývají často organizovány podle zeměpisných oblastí. Taková struktura může mít i více stupňů, regionální manažeři jsou řízeni celostátními. Někdy se vyskytují ještě oblastní specialisté, jejichž úkolem je podporovat prodejní úsilí. Takový specialista může vypracovat dlouhodobý prodejní plán a poskytovat pomoc při jeho aplikaci. Aby si výrobci udrželi přízeň prodejců, často vytvářejí regionální marketingové plány. Celkový trh je rozdělen na velké množství malých trhů, například pro děti nebo starší lidi. Vzrůstající rozdělování trhů je důsledkem zlepšené informovanosti a zdokonalování marketingových průzkumů.



**Organizace podle hlavních činností.** Jednotlivým marketingovým specialistům je určeno pečovat o určitou činnost, kterou firma vyvíjí a jsou koordinováni ředitelem oddělení, který zvažuje záměry jednotlivých specialistů. Vedle nich mohou fungovat specialisté na služby zákazníkům nebo logistiku. Tato forma je organizačně a administrativně jednoduchá, pracovní vztahy mají jasnou strukturu a spolupráci s ostatními odděleními zajišťuje jedna osoba. Ztrácí však účinnost v případě velkého počtu vyráběných produktů a vyššího počtu trhů.

**Organizace podle produktů nebo značek.** Tato organizační struktura se používá jako další úroveň řízení. V čele stojí produktový manažer, který kontroluje manažery skupin produktů a ti zase na manažery produktů nebo manažery značek. Produktová organizační struktura má své opodstatnění tehdy, jedná-li se o značně odlišné produkty nebo je-li jejich počet rozsáhlý. Manažeři značky nebo výrobku vypracovávají dlouhodobé produktové strategie, připravují roční marketingové plány a prognózu prodeje, spolupracují s reklamními agenturami při tvorbě propagačních materiálů či kampaní, stimulují podporu produktu ze strany pracovníků prodeje a distributorů a shromažďují informace o situaci produktu na trhu, postojích spotřebitelů a dealerů nebo o nových problémech a příležitostech. Dále mají iniciovat zdokonalování produktu v souladu s rozvojem potřeb trhu.

## **11.5. Implementace, kontrola a hodnocení marketingu**

### **11.5.1. Implementace marketingu**

Zatímco strategie určuje čeho a proč se má marketingovými činnostmi dosáhnout, realizace marketingu nám říká kdo, kde, kdy a jak toho má dosáhnout. Aby byl marketingový plán užitečný, musí být důsledně realizován přeměnou v činnosti a rozhodnutí, která povedou k vytyčenému cíli. Předpokladem účinnosti realizace marketingových programů je schopnost rozpoznat problém, jehož příčinou může být neadekvátní strategie nebo chybná implementace a zjistit, ve kterém oddělení firmy se problém vyskytuje. Je důležité, aby firma uměla realizovat své plány. Toho může dosáhnout správným rozdělováním rozpočtových zdrojů, vytvářením produktivní

organizační struktury a motivací ostatních pracovníků. Dále musí realizaci průběžně sledovat a vyhodnocovat výsledky marketingových akcí.

### 11.5.2. Kontrola a hodnocení marketingových činností

Marketingové činnosti je třeba neustále sledovat a kontrolovat. Mnoho podniků však nepoužívá vhodný postup pravidelné kontroly vyhledávání a vyřazování nerentabilních výrobků z výrobního programu. Také se často nedaří cenově se vyrovnávat konkurenci, analyzovat náklady na skladování a distribuci a zjišťovat příčiny vrácení zboží. I samotné hodnocení efektivnosti propagace může činit problém. Zprávy o kontrole jsou často nepřesné a jejich vypracování trvá příliš dlouhou dobu. Existují následující typy kontrolních činností:

**1) Kontrola ročního plánu.** Tato kontrola má za úkol zjistit, jestli podnik dosáhl cílů, které byly ročním plánem stanoveny. Nejprve vrcholný management stanoví cíle nebo úkoly na kratší časové období (například na měsíc). Následuje sledování tržních výsledků a zjišťování příčin odchylek skutečnosti od plánu. Výsledkem kontroly pak je přijetí opatření, která mají korigovat rozdíly mezi plánem a skutečností. Takovou kontrolu lze použít na všech úrovních organizace. Management stanoví cíle odbytu a zisku na celý rok dopředu. Tyto cíle jsou pak konkretizovány pro potřeby nižších stupňů řízení. Vrcholový management výsledky opakovaně kontroluje a interpretuje. Analýza prodeje zjišťuje podíl různých faktorů na odchylce mezi skutečným a plánovaným prodejem, analýza podílu na trhu zjišťuje celkový podíl firmy na trhu či obsluhovaných trzích nebo relativní podíl na trhu, což je porovnání s největším konkurentem.

Provádí se také porovnání výše marketingových výdajů v závislosti na obratu. Kontrola ročního plánu zjišťuje, jestli není na dosažení cílů prodeje vynakládáno více prostředků, než je třeba. V první řadě je nutné sledovat výdaje na marketing vyjádřené jako procento z tržeb. Management také sleduje výdaje na svou činnost, které se pohybují v určitém flukтуаčním pásmu. Jakmile se odchylky ocitnou mimo flukтуаční pásmo, je třeba se jimi vážně zabývat.

**2) Finanční analýza.** Finanční analýza je podkladem k nalezení výhodné odbytové strategie. Management používá finanční analýzy k hledání faktorů, které ovlivňují míru návratnosti čisté hodnoty aktiv, tedy čistých aktiv, od kterých je odečten dlužný kapitál a dlouhodobé úvěry. Ke zvýšení návratnosti čisté hodnoty musí firma zvýšit poměr čistého zisku k aktivům nebo zvýšit poměr svých aktiv k čisté hodnotě. Měla by analyzovat složení svých aktiv, tedy hotovosti, pohledávek, zásob, výrobních zařízení, a hledat cesty, jak zlepšit jejich řízení. Návratnost aktiv je výsledkem poměru ziskové marže a obrátu aktiv. Marži lze zvýšit nárůstem prodeje nebo snížením nákladů, obrát nárůstem prodeje nebo snížením zásob a pohledávek.

**3) Kontrola rentability.** Za účelem provedení této analýzy je třeba rozdělit náklady na prodej produktu, reklamu, balení, dopravu a podobně. Následovně jsou náklady rozděleny na jednotlivá marketingová pracoviště. Je třeba zjistit spojení výdajů s jednotlivými typy prodejních cest a vynaložené úsilí, které se vyjadřuje počtem uzavřených obchodů. Výdaje na reklamu se mohou dělit podle počtu reklam, které jsou určeny jednotlivým obchodním cestám. Náklady na balení a dopravu dělíme podle počtu objednávek v jednotlivých obchodních cestách. Obdobně rozdělujeme i náklady na fakturaci a příjem plateb. Třetí krok představuje příprava výkazu zisků a ztrát pro každou marketingovou jednotku. Výkaz zisků a ztrát se může zpracovávat pro každý typ distribuční cesty. Poté firma zjišťuje, jak zákazníci ovlivňují jednotlivé typy prodejů a značek a zda je v těchto obchodních cestách uplatňována optimální marketingová strategie. Podle výsledků podnik přistupuje k určitému alternativnímu opatření, jako je například snížení počtu prodejních jednotek, snížení počtu obchodních schůzek a množství reklamy, cenová přírážka pro malé objednávky a zvýšení podpory prodeje v určitých typech obchodů.

**4) Kontrola výkonnosti.** Sleduje se počet, délka a úspěšnost obchodních návštěv či cest jednotlivých pracovníků a náklady a výnosy na prodejní síly v procentech z obrátu. Kontrola výkonnosti dává odpověď na otázku, ve kterých oblastech se zlepšit. Například lze hledat cesty k využití promarněné pracovní doby. Efektivitu reklamy je možné zjišťovat pomocí srovnání nákladů na zasažení určitého počtu zákazníků v médiích, počtu objednávek vyvolaných reklamou, názoru zákazníků na kvalitu a účinnost propagačních

materiálů či dotazy na změnu názoru na produkt po shlédnutí či vyslechnutí reklamy. Sleduje se vliv jednotlivých akcí podpory prodeje na obrát, procento realizovaného prodeje z počtu obchodních jednání, velikost nákladů na podporu prodeje a počet objednávek vyvolaných předváděním zboží. Existuje řada možností, jak stimulovat zájem zákazníků a tím ovlivnit postavení produktů na trhu. Je třeba hledat úspěšné způsoby distribuce, zvolit správné způsoby dopravy, vhodně umístit sklady a zlepšit kontrolu zásob. Při zvyšujícím obrátu však může klesat účinnost distribuce.

**5) Kontrola strategická.** Jedná se o kontrolu tvorby a udržování strategické rovnováhy mezi cíli a možnostmi organizace ve vztahu k měnícím se tržním příležitostem. Podstatná je schopnost vyhnout se konkurenčním hrozbám. Strategická kontrola patří k nejdůležitějším formám kontroly z dlouhodobého hlediska a spočívá v přezkoumávání celkové marketingové efektivnosti a cílů. Každá firma by měla pravidelně hodnotit svůj přístup k trhu. Lze provést také marketingový audit, který zahrnuje všechny hlavní marketingové aktivity. Je systematický, neboť předkládá přehled problémů, které se musí přednostně řešit. Měl by být nezávislý, protože výsledky interního auditu mohou být zkreslené. Zároveň je možné zhodnotit, zda je marketingová činnost morálně a společensky žádoucí.

**Použitá literatura v této kapitole:**

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

<http://www.finexpert.cz>

<http://www.businessinfo.cz>

<http://www.h1.cz/>

Zákon o ochraně osobních údajů

## 12. VÝVOJ OBCHODOVÁNÍ A MARKETINGU

Směna zboží se vyskytuje od počátku historie lidstva. Pouze v prvobytně pospolné společnosti byl jedinec soběstačný, přestože si opatřoval pouze základní potřeby. Původně člověk směňoval pouze věci dostupné v oblastech, ve kterých člověk žil. Různé oblasti však neměly stejné podmínky a proto se trh začal rozšiřovat. Na počátku vývoje se předmětem stává produkce, kterou jedinec sám nespotřeboval. Brzy se však ukazuje být výhodnou dělba práce – každý se mohl věnovat činnosti, kterou nejlépe uměl, nebo ke které měl nejlepší podmínky. Obchod jako zvláštní samostatná hospodářská činnost se začíná objevovat na rozhraní rodové a otrokářské společnosti po oddělení řemesel od zemědělství a města od vesnice. Objevují se obchodníci, kteří zprostředkovávají výměnu mezi větším počtem osob. Následovně obchodník zjišťuje, že je pro něho výhodnější, když mu výrobci zboží dovezou, než aby je sám vyhledával a zboží skupoval. Vzniká tak kupec, který zboží shromažďuje a poskytuje tak kupujícím větší nabídku spojenou s menším úsilím při vyhledávání jednotlivých výrobců. Kupec nejen skladoval a prodával zboží, ale obvykle poskytoval i úvěry. S příchodem obchodníků a kupců vlastně vzniká podnikání, neboť zboží je díky nim vyráběno za účelem dalšího prodeje. Podstatným prvkem ve vývoji obchodování je vznik peněz jako všeobecného ekvivalentu, což obchodní styk nejen zjednodušuje, ale činí ho i praktičtější. Později vznikají jako všeobecný ekvivalent peníze, které zjednodušují směnu.

Marketing se objevil v 19. století v USA. Tehdy byla konkurence slabá, zboží si bylo velmi podobné a poptávka převažovala nad nabídkou. Postupně se začala rozvíjet průmyslová výroba a zejména díky silícímu obchodování bylo stále více možné koupit v jedné lokalitě několik téměř totožných výrobků. Kvůli tomu bylo nutné podpořit prodej výrobku, stanovit jeho správnou cenu a zvolit vhodný způsob jeho nabízení. Zejména však byly řešeny problémy s pracovní silou, neboť v důsledku zlepšování výrobních procesů docházelo k propouštění. S růstem konkurence nabídka postupně začala převyšovat poptávku, a proto bylo nutné zboží odlišit, aby zaujalo zákazníka, který byl stále více informovaný. Také se zvyšovala celková vzdělanost populace. Je tedy nutná zvýšená odborná příprava zaměstnanců a posiluje se propagační a distribuční činnost. Podnikatelé si stále více uvědomují, že je třeba zabývat se odbytem dříve, než je zboží vyrobeno.

Ve třicátých letech dvacátého století došlo k hospodářské krizi, způsobené pádem akciových indexů v USA. Tento pád započal v říjnu 1929 a pokračoval v celosvětovém měřítku až do července roku 1932. Průměrná cena akcií tehdy poklesla zhruba na šestinu původní hodnoty z roku 1929. Vlivem těchto událostí bylo stále více nutné zlepšovat produkty a snižovat náklady, aby podnik mohl přežít. Zákazníci kvůli nedostatku financí velmi zvažovali každý nákup. Rozšířil se marketing orientovaný na prodej, který již má některé znaky známé ze současnosti. Nyní se cílem stal prodej, konkurence sílila a začalo se vynakládat více peněz na reklamu. Výrobci se začali dále orientovat na potřeby zákazníka. Předběžným plánováním se snažili zjišťovat trendy, aby tak mohli určit vývoj poptávky.

Po 2. světové válce byl svět rozdělen politicky i ekonomicky. Zatímco v socialistických zemích byl obchod v podstatě zlikvidován a zúžen prakticky na pouhou distribuci, v západní Evropě se odehrával přirozený vývoj obchodu a nákupních podmínek. Rostla životní úroveň, lidé tudíž víc utráceli, což vedlo k růstu rozsahu nákupů a obchodních kapacit. Přesto mají spotřebitelé ve vyspělých státech zájem o levný nákup, což dokazuje prudký rozvoj supermarketů a diskontních prodejen. Zákazníci rádi nakoupí vše pod jednou střechou a zároveň nechtějí zboží přepřacovat. Po rozpadu sovětského bloku můžeme tyto trendy sledovat i v transformujících se středoevropských ekonomikách. V druhé polovině dvacátého století dochází k největšímu rozvoji marketingu díky novým technickým možnostem zejména v oblasti médií, v nichž je prezentována reklama. Tisk a rozhlas je totiž postupně doplněn televizí, které zasáhne maximální počet cílových osob. O zhruba padesát let později je to pak internet a e-mail, který postupně nahrazuje poštu, a to hlavně díky nízkým nákladům na oslovení zákazníků.

Zvláště s rozvojem internetového obchodování dochází k tomu, že lidé snadno vyhledají a koupí konkrétní zboží za nejnižší možnou cenu, což není motivováno pouze omezenými finančními zdroji, ale racionalitou. Internetové nakupování je také příjemnou alternativou pro ty, kteří atmosféru obchodních center špatně snášejí. Prozatím se však toto obchodování příliš neuplatnilo na trhu potravin, protože se jedná o vysokoobrátkové zboží, u něhož je důležitá čerstvost a okamžitá dostupnost. Nevýhodou objednávání zboží na dálku jsou zejména časové prodlevy mezi objednáním a dodáním. Internet v současnosti stojí na konci vývojové cesty marketingu a je jeho nejmodernějším prostředkem. Má také obrovský rozvojový potenciál, neboť do budoucna bude stále více využíván díky rostoucí

počítačové gramotnosti obyvatelstva a pronikání do zatím málo zasažených oblastí obchodu. Také se dá očekávat zlepšení síťového zabezpečení a modernizace nákupních systémů.

**Použitá literatura v této kapitole:**

Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001

<http://cs.wikipedia.org>

## Seznam použité literatury

1. Kotler, P.: Marketing management, Grada, Praha 2001
2. Světlík, J.: Marketing – cesta k trhu, EKKA, Zlín 1994
3. Machková, H., Sato, A., Zamykalová, M. a kolektiv: Mezinárodní obchod a marketing, Grada, Praha 2002
4. De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J.: Marketingová komunikace, Grada, Praha 2003
5. Kunz, V., Kozler, J.: Maturujeme z marketingu a managementu, Mirago, Ostrava 2002
6. Obchodní zákoník
7. Zákon o regulaci reklamy
8. Zákon o ochraně hospodářské soutěže
9. Zákon o ochraně osobních údajů

## Internetové zdroje

<http://www.pravnik.cz>

<http://nb.vse.cz/>

<http://mam.ihned.cz/>

<http://ihned.cz>

<http://itbiz.cz>

<http://www.answers.com>

<http://www.brainworker.ch>

<http://www.finexpert.cz>

<http://www.businessinfo.cz>

<http://www.h1.cz/>

<http://cs.wikipedia.org>