

MARKETING

cesta k trhu

prof. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.



Obálka knihy a příprava elektronických formátů:



IVO KONÍČEK

www.ivokonicek.cz

Prof. Ing. Světlík, Jaroslav, Ph.D.
Marketing – cesta k trhu
4. upravené vydání
Vydal: VŠPP, a.s. 2018. 269 s.
ISBN: 978-80-86847-81-8

Obsah

Úvod	4
1. Podstata marketingu a jeho role ve společnosti	6
1.1. Vývoj marketingu	7
1.2. Význam marketingu	11
1.3. Obsah marketingu	13
2. Prostředí marketingu	17
2.1. Vlivy vnitřní	17
2.2. Vlivy vnější	19
2.2.1. Mezoprostředí firmy	19
2.2.2. Makroprostředí firmy	22
3. Marketingový informační systém	30
3.1. Pojem a struktura MIS	30
3.2. Marketingový výzkum	32
4. Chování kupujících	41
4.1. Proces rozhodování	42
4.2. Typy nákupního chování	48
4.3. Vlivy působící na chování kupujících	49
4.4. Chování domácností	58
4.5. Chování organizací	59
5. Trh a cílený marketing	65
5.1. Pojem trhu a jeho členění	65
5.2. Segmentace trhu	69
5.3. Tržní zacílení	75
5.4. Tržní umístění	76
6. Produkt a jeho životní cyklus	79
6.1. Produkt a jeho charakteristika	79
6.2. Spotřební zboží	81
6.3. Kapitálové statky	82
6.4. Výrobní sortiment	83
6.5. Značka výrobku	85
6.6. Země původu produktu	90
6.7. Obal	92
6.8. Služby	93
6.9. Vývoj produktu	94
6.10. Životní cyklus výrobku	97
7. Cena	102
7.1. Cíle firmy při stanovení ceny	103
7.2. Metody stanovení ceny	104
7.3. Strategie stanovení ceny	110
7.4. Změna ceny	113
7.5. Vztah ceny, kvality a země původu	115
8. Distribuce	119
8.1. Prodejní cesty	120

8.2. Velkoobchod	126
8.3. Maloobchod	129
8.4. Obchodní jednotky	130
8.5. Národní rozdíly v distribuci	135
9. Marketingové komunikace	138
9.1. Základní model komunikačního procesu	140
9.1.1 Tvorba komunikačního mixu	146
9.2. Reklama	150
9.2.1 Komunikační agentury	155
9.2.2 Reklamní plán a strategie	163
9.2.3 Tvořivost a reklama	189
9.3. Média v komunikačním mixu	186
9.3.1 Plánování a volba médií	189
9.3.2 Televize	199
9.3.3 Rozhlas	202
9.3.4 Tištěná média	206
9.3.5 Internet	210
9.3.6 Venkovní reklama	213
9.3.7 Reklama v místě prodeje	218
9.4. Ostatní části komunikačního mixu	221
9.4.1 Podpora prodeje	221
9.4.2 Public relations	227
9.4.3 Přímý marketing	237
9.4.4 Osobní prodej	244
10. Marketingové strategické plánování	249
10.1. Situační analýza	250
10.2. Cíle podniku	253
10.3. Předmět podnikání	255
10.4. Volba strategie	263
10.5. Alokace zdrojů	266
Použitá literatura	268

Motto:

Podnikání má dvě, a pouze dvě, základní funkce: marketing a inovace. Marketing a inovace plodí výsledky, vše ostatní jsou náklady.

(Peter Drucker)

Úvod

Tento studijní text je určeno pro studenty jak prezenční, tak i kombinované formy studia základů marketingu na vysokých školách. Jeho cílem je seznámit studenty se základními pojmy z oblasti marketingové teorie a praxe. Jak již bylo řečeno, jedná se o základní studijní materiál a studium je proto nutné doplnit ještě z dalších pramenů, které jsou doporučeny pedagogem nebo jsou obsahem doporučené literatury. Publikace vychází z úspěšné knihy stejného názvu, která byla vydána poprvé již před 27 lety v celkovém nákladu 60 tisíc výtisků. Byla zásadním způsobem inovována a doplněna a tento text představuje již její 4. vydání. Velká pozornost je věnována kapitole marketingových komunikací, zejména reklamě. Tedy problematice, které téměř každý rozumí, zasvěceně o ní diskutuje, obvykle však ve skutečnosti velmi málo ví.

Slovo marketing je jedním z nejčastěji citovaných pojmů. A to buď ve smyslu spasitele, nebo naopak příčiny všeho zlého, co naši společnost trápí. Opomineme-li skutečnost, že většina z těch, kteří slovo marketing, ať již v jednom, či druhém slova smyslu tak rádi používají a víceméně neznají jeho skutečný obsah, je mylný výklad a chápáním tohoto pojmu více než běžné. Marketing současnosti, a především budoucnosti, není jen jednou z funkcí podnikatelských aktivit, je integrální součástí způsobu uskutečňování těchto aktivit, je určitou filozofií přístupu k nim. Není ani novou reklamní kampaní, ani novou akcí podpory prodeje pro příští měsíc, není vytvořením webové stránky, přihlášením na Facebook či Instagram. Marketing by měl být součástí myšlení každého pracovníka organizace, pronikající do všech jeho pracovních aktivit, ať již se jedná o generálního ředitele firmy, grafika či pracovníci telefonní ústředny.

Praxe ukazuje, že lidé většinou ani neznají uplatnění nástrojů marketingu v praxi. Tyto znalosti se však dají naučit. Daleko horší je však skutečnost, že konzervatismus, setrvačnost a nechuť měnit zaběhnuté stereotypy brání zahrnout marketingovou filozofii do každodenní práce každého z nás. A tak se marketing spíše „zvrhává“ v metodu ohlupování zákazníků, voličů nebo ve falzifikaci image firmy. Pokud se podnikatelům nebo majitelům firmy jedná o rychlé zbohatnutí a strávení zbytku života na Bahamách či jiných příjemných zákoutích naší planety, může tato strategie někdy být i úspěšná. Pokud jim však jde o dlouhodobou prosperitu a rozvoj firmy, je to cesta sebezničující. A to platí jak v komerční oblasti, tak i v politickém marketingu. Management úspěšných firem si obvykle uvědomuje, že s úspěšně uplatňovaným marketingem je to podobné jako s uznávanou kvalitou. Aby byl zákazník dlouhodobě uznán a akceptován, musí tito mít nejen s produkty, ale i s ostatními aktivitami i se zaměstnanci firmy vlastní trvale dobré zkušenosti.

Marketing je možno učit dvojím způsobem. Buď formou kurzů v rámci celoživotního vzdělávání, nebo řádného studia některého z typů škol, na nichž jsou s větším či menším

úspěchem předávány studentům znalosti z oblasti marketingové teorie i praxe. Problémem je skutečnost, že při zahájení vlastního podnikání nebo po příchodu do organizace, ve které je marketing chápán spíše jako nástroj k obelstění zákazníka, do organizace, jejíž vnitřní klima je hluboce ovlivňováno zaběhnutými stereotypy chování, konzervativními hodnotami a postoji popř. neochotou cokoliv měnit, jsou tyto znalosti a dovednosti rychle zapomínány, nebo odhazovány jako nepotřebné. Druhá cesta jak učit marketing je nesrovnatelně obtížnější. Zvyšování profesní úrovně zaměstnanců firem musí být uskutečňováno ruku v ruce s daleko citlivějšími zásahy do existující kultury organizace, jejímž cílem je vybudování konstruktivní kultury zaměřené na zákazníka a přinášející prospěch jak zákazníkům, tak i organizaci, a v neposlední řadě i zaměstnancům samotným.

Marketing jako vyjádření filozofie komerčních i nekomerčních aktivit vyjadřuje i určitý přístup k životu. Přístup, ve kterém lidé spoléhají více na sebe než na to, co od někoho dostanou. Umí se o sebe nebo svou firmu sami postarat a nečekají, že to za ně udělá stát, rodiče, škola, sponzor nebo někdo jiný. Nestojí s nataženou dlaní, vyvíjejí samostatné aktivity vedoucí k uspokojení potřeb nabídkou určitého produktu (je jedno, zdali se jedná o chytré hodinky od firmy Apple, výuku angličtiny nebo fundraising). Proto se marketing dá učit, těžko se dá ale plně naučit. Člověk jej musí mít tak trochu v sobě, musí umět marketingově myslet a chápat. Každý z nás umí číst, ne každý však pochopí obsah každé knihy. Jejím cílem je naučit studenty marketingově číst, pochopit skutečný obsah marketingu se však musí naučit každý sám.

Autor

1. Podstata marketingu a jeho role ve společnosti

Klíčová slova:

konkurenceschopnost, marketing, potřeby, výrobní, výrobová, prodejní a marketingová podnikatelská koncepce, sociální marketing, gerilový marketing, chování kupujících, segmentace a segment, cílový trh, marketingový mix, marketingová strategie

Osvojení poznatků:

- *pochopení pojmu marketing a jeho významu pro jednotlivce, organizaci a společnost*
- *seznámit se v hrubých rysech s vývojem marketingu a se základními podnikatelskými koncepcemi*
- *pochopení filozofie marketingové koncepce a rozdílu proti koncepcím ostatním*
- *seznámit se s obsahem marketingu a jeho základních částí*

Příčinou nižší konkurenceschopnosti řady českých podnikatelských subjektů ve srovnání se zahraničními, je často skutečnost, že se neumí chovat tržně a efektivně, jejich přístup je statický, vyčkávací. Nepřicházejí na trh s ničím novým, jejich snahou je získat od vlády různé výhody, zejména v podobě dotací, které jim umožní co nejdelší přežití či dočasnou prosperitu. Velmi často si vedoucí pracovníci těchto firem stěžují na objektivní potíže, obviňují ze svých problémů vládu, zahraniční konkurenci, Brusel, vlastní zaměstnance, zákazníky aj. Velmi často jsou však jejich problémy způsobeny spíše chybami v managementu. Existuje řada podniků, které se tržně chovají, pozorně analyzují situaci na trhu, zjišťují své možnosti, učí se novým technologiím a postupům a snaží se jich využít ve svůj prospěch. Zvažují, zdali jejich výrobek bude na trhu úspěšný, kdo jej bude ochoten koupit, nebude-li jeho cena příliš vysoká, jak bude výrobek distribuován, jakým způsobem podpoří jeho prodej, jak získají zákazníky, jak si je udrží a jak z nich vytvoří nejen loajální zákazníky ale advokáty jejich značky, jejich firmy. Přístup takových firem je dynamický, protože součástí jejich podnikatelské strategie je **marketingový přístup**.

Co je marketing? Slovo velmi používané a často zneužívané. Je často nesprávně spojováno pouze s pojmy reklama nebo prodejem uplatňovaný tzv. „šmejdy“. A nebo také více či méně úspěšnými marketingovými aktivitami různých politických stran či hnutí před volbami, ve vzácných případech i po nich. Není divu, náš občan je cíleného bombardování televizními, rozhlasovými, venkovními, mobilními online i offline reklamami naší i zahraniční proveniencí. V novinách a časopisech se setkává s rafinovanou snahou prodat mu cokoli, od zájezdu na Maledivy, přes volbu „správné strany“, až po novou odtučňovací kúru. Marketing ovšem není synonymem těchto dvou pojmů. Šlo by pouze o špičku ledovce. A špatnou. O funkce marketingu, které nejsou nejen podstatné, ale často v rozporu s podnikatelskou etikou. Jak bychom tedy mohli marketing definovat? Existuje celá řada definic, jak ze strany autorů odborných knih zabývajících se marketingem, tak i řady renomovaných institucí a společností. Mají vždy společný jeden subjekt, a tím je zákazník a uspokojení jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech, kteří jsou v příslušné transakci zainteresováni.

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

Definice zdůrazňuje prvek řízení v uplatňování marketingu. Úspěšnými budou ty firmy, které stejnou filozofii uplatní na všech úrovních. V moderní firmě jsou všichni zaměstnanci v přímém či nepřímém kontaktu se zákazníky firmy a ovlivňují jejich vztah k firmě, od čističe podlah až po řídicí pracovníky. Celý systém podnikatelských aktivit firmy by měl být orientován na zákazníka. Jeho přání musí být zjištěna, či dokonce predikována a efektivně uspokojena. Marketingový program v podniku začíná zárodkem představy budoucího výrobku a končí až uspokojením potřeb zákazníka, které může nastat určitou dobu po uskutečnění prodeje. Aby se podnik mohl považovat za úspěšný, musí si zajistit výhodný a efektivní prodej v dlouhodobém pohledu. Zákaznickovy potřeby a přání jsou uspokojovány z hlediska dlouhodobých cílů organizace. Zákazník vždy byl a je na prvním místě v aktivitách organizace.

1.1 Vývoj marketingu

Marketingová podnikatelská koncepce v tomto slova smyslu se začíná objevovat v rozvinutých tržních ekonomikách v **padesátých a šedesátých letech** našeho století. Souvisí se změnou sociálních a ekonomických podmínek po druhé světové válce, zejména v USA a Západní Evropě. Tehdy vzniká rozvinutý trh charakterizovaný jako trh spotřebitele. Vzhledem k nasycenosti základních potřeb zákazníků a stále silnější konkurenci bylo stále obtížnější prosadit se na trhu. Firmy byly nuceny hledat nové cesty k uspokojování potřeb svých zákazníků, jejich poznání a respektování. Je však třeba konstatovat, že již ve třicátých letech minulého století existovaly podnikatelské světové osobnosti, které již v tehdejší době využívaly to, co dnes nazýváme marketingovou podnikatelskou koncepcí. Pro příklady nemusíme chodit daleko, v bývalém Československu to byli například bratři Baťové, zakladatel obuvnického impéria Tomáš Baťa a jeho bratr, který velmi úspěšně rozvíjel firmu (a dalo by se i říci, že ji globalizoval) Jan Baťa. Vedle marketingového přístupu však existují i jiné podnikatelské koncepce, jejichž formování je výsledkem historického vývoje.

Před průmyslovou revolucí vyráběli drobní výrobci zboží v menších objemech pro prodej ve víceméně uzavřených komunitách. Se zaváděním nové techniky se začal zvyšovat i objem výroby, aby bylo možno uhradit náklady na její pořízení. Místní poptávka však byla omezená a bylo nutné hledat nové trhy, na kterých bude možné výrobky prodat. Stálý rozvoj výroby vyvolává nutnost rozšiřování trhů. V důsledku rozvoje objemu výroby a trhu začalo docházet ke snižování nákladů na jednotku výroby a tím i ke snižování cen výrobků. Snižování cen a zvyšování příjmů obyvatelstva vytvořilo možnost, aby si větší podíl populace mohl dovolit nakupovat zboží, které dříve bylo vyhrazeno pouze bohatým. V tomto období vzniká tzv. **výrobní podnikatelská koncepce**.

Koncepce vychází z předpokladu, že zákazník bude preferovat výrobky, které budou levné a snadno dosažitelné. Proto je z pohledu této, v tehdejší době nové koncepce, žádoucí

dosahovat vysokých objemů výroby, které při využívání nové techniky a technologie zajistí nižší náklady na jednotku produkce, než má konkurence, a dále zajistí rozsáhlou distribuci výrobků. Cílem podnikatele je dosažení co nejvyššího zisku prostřednictvím hromadné výroby, zejména lepším využíváním techniky, technologie a lepší organizací práce. Heslem je, že úspěch firmy závisí na zvyšování produktivity práce. Kvalitní a levný výrobek si totiž rád koupí každý zákazník. Typickými představiteli připomínané podnikatelské koncepce byla v předválečném Československu firma Baťa (Tomáš Baťa, Jan rozvinul koncepci spíše již na marketingovou), v USA firma Henryho Forda, v Nizozemí firma pana Philipse aj. Charakteristická byla hromadná pásová výroba, centralistický způsob řízení podniku s racionální organizací. Motorem vývoje je technický pokrok a zdokonalování organizace výroby a prodeje. Tuto podnikatelskou filosofii nelze jednoznačně odmítat, jejími typickými představiteli v nedávné minulosti jsou americká firma Texas Instrument (elektronika), nebo některé asijské firmy. V hospodářské praxi převládala v USA zhruba v prvních 25 letech XX. století. V Evropě s výjimkami do druhé světové války. V současnosti je vzpomínáný přístup typický v ekonomikách, kde poptávka převyšuje nabídku. Zákazník se snaží výrobek nějakým způsobem, i vzhledem ke svým omezeným možnostem, spíše získat za co nejnižší cenu a nepřemýšlí o jeho vlastnostech a dalších aspektech.

Výrobová koncepce vychází z předpokladů, že zákazník bude při nákupu dávat přednost výrobkům nejvyšší kvality. Znamená to, že podnikatel zaměří svou aktivitu především na produkci výrobků vysoce kvalitních a neustále se je snaží zdokonalovat. Věří, že zákazníci budou volit při nákupu především kvalitu či výjimečnost. Jako jeden z mnoha příkladů lze uvést švýcarské značky hodinek, ale i v nových technologiích produkty firmy Apple. Velmi často se tento přístup projevuje při zavádění nových výrobků na trh, kdy výrobci prezentují zejména vyšší kvalitu a technické výhody svých výrobků. Koncepce je však nebezpečná, protože výrobce je až příliš „zamilován“ do svého výrobku. Což někdy vede k tzv. „**marketingové krátkozrakosti**“. Výrobce nevnímá, co se na trhu děje, k jakým změnám dochází a jaká jsou přání a chování zákazníka a jak se tyto mění. Stačí si vzpomenout na bývalou jedničku na trhu mobilních telefonů, finskou značku Nokia. Kde je tato značka dnes?

Prodejní podnikatelská koncepce vyplynula z hromadné výroby, která však potřebovala masovou distribuci a prodej. Distribuční síť rostla společně s objemem výroby. Podnikatelé si však začali uvědomovat, že zákazník se nemusí sám o sobě rozhodnout pro koupi právě toho jejich výrobku a že je nutné mu v rozhodnutí „pomoci“ aktivním prodejem. Jednoduše řečeno, **cílem výrobce je prodat to, co se vyrobilo, nikoliv vyrábět to, co by se prodalo**. Proto byla vyvinuta celá řada rafinovaných prodejních technik a triků, které přesvědčí zákazníka, aby si koupil zrovna náš výrobek (například v prodeji automobilů, nabídky mobilních operátorů, distributorů energií aj.). Každý den jsou lidé vystavováni televizním reklamám, propagací v novinách, e-mailům, adresné komunikaci v prohlížečích, v mobilních telefonech aj. Dívají se na reklamní tabule a reklamou pomalované tramvaje. Ve svých poštovních schránkách nacházejí každý den reklamní letáčky. Stahují si zdarma aplikace do svých chytrých telefonů, které jsou plné reklamy (anglické přísloví říká, „že zadarmo není žádný oběd“). Není tedy divu, že marketing spojuje pouze s prodejem a reklamou a tváří se poněkud udiveně, když se jim snaží někdo vysvětlit opak. Aby byl prodej plně efektivní, měly by mu předcházet

ale i jiné marketingové činnosti, například průzkum trhu, vývoj výrobku, stanovení správné ceny a cenové politiky a optimální distribuce, aktivizace zákazníků v jejich hodnocení, využívání prvků CRM (vztahů k zákazníkům) k budování jejich loajality a následně i advokátů značky.

Marketingová podnikatelská koncepce je výsledkem dlouhodobého vývoje a vzniká v USA v polovině padesátých let dvacátého století. Vychází z filozofie, že marketing je něco více než prodej. Předpokládá především zpětnou vazbu mezi trhem a výrobcem. Vyvozuje, že mezi nimi musí existovat dvousměrná komunikace. Navíc výrobce musí prodávat výrobek, který zákazník chce. Koncepce totiž vychází ze zásady pochopení trhu, tj. potřeb a přání zákazníků a následujícímu přizpůsobení výrobku tak, aby jeho výroba byla s nimi v souladu. Jen tak je možné dosáhnout dlouhodobých cílů firmy při efektivním uspokojení potřeb zákazníků i samotné organizace. Pružnost organizace na požadavky a přání zákazníků vytváří předpoklady pro budoucí růst firmy. Její výrobky budou v budoucnu v zásadě kupovat dvě skupiny zákazníků: noví zákazníci a ti, kteří koupí opakují. Všeobecně lze říci, že je podstatně nákladnější získat nové zákazníky, než si udržet stávající. Pro budoucnost firmy je nesmírně důležité si udržet spokojené zákazníky. Klíčem k věrnosti je plné uspokojení zákazníka, protože si:

- přijde opět výrobek koupit
- kupuje i jiné výrobky podniku
- nevěnuje tolik pozornosti výrobkům konkurenčním
- o podniku a jeho produktech hovoří se svým okolím pozitivně

Marketingový přístup ovšem předpokládá, že se podnikatelský subjekt nebude zaměřovat na trh jako celek, ale bude volit spíše individuální přístup. Své úsilí ve snaze získat zákazníka zaměří na tzv. **cílový trh**. Cílovým trhem nazýváme určitou skupinu zákazníků vybraných dle předem stanovených kritérií. Výběr se potom promítne do výběru druhu reklamních nástrojů, médií a strategie, ceny výrobku, prodejní sítě, balení a jiných částí marketingového mixu tak, aby tento cílový trh byl co nejlépe uspokojen.

Sociální marketing je novou marketingovou koncepcí, která se snaží dát do souladu potřeby a zájmy zákazníků s dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Je výsledkem dosti silné kritiky spotřebního, individualistického charakteru marketingové koncepce. Sociální marketing předpokládá „inteligentní“ spotřebu, která nebude mít za následek ekologické škody a vyčerpáním zdrojů i ohrožení lidstva. Sociální marketing tedy předpokládá, že organizace budou ve svých marketingových aktivitách brát v úvahu rovnováhu tří důležitých faktorů; **zisku** firmy, uspokojení **přání zákazníků** a **veřejný zájem**. Původním hlavním kritériem pro rozhodování firem byl jejich zisk, tržní podíl, návratnost investic či jiný většinou ekonomický cíl. Později poznaly důležitost uspokojování přání zákazníků z hlediska jejich budoucího dlouhodobého rozvoje. Dnes musí zahrnovat do svých rozhodnutí i faktor celospolečenských zájmů. Firma, která by dnes v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou vědomě tyto zájmy porušovala (např. neetickým jednáním v podobě zaměstnávání dětí, poškozování životního prostředí aj.), bude mít velké problémy se svou

další existenci. Sociální marketing však v sobě zahrnuje i využití marketingových nástrojů v oblasti neziskového sektoru, ve prospěch činnosti nadací, charity a jiných společensky potřebných aktivit, které v tržní ekonomice nejsou plně zabezpečeny státem.

V poslední době se u malých a středně velkých firem začínají prosazovat nové odlišné přístupy k zákazníkům, konkurenci, ve využití nástrojů marketingového mixu atd. Tento přístup vychází ze skutečnosti, že většina malých a středně velkých firem má oproti konkurenci velkých, často nadnárodních hospodářských subjektů nevýhodu zejména ve svých omezených zdrojích. Jejich výhodou je však dokonalá znalost prostředí. Nová, flexibilní, marketingová taktika vychází především z těchto dvou základních premis. A protože řada marketingových strategií a taktik přebírá terminologii úspěšných válečných strategií, i v tomto případě bylo této terminologie využito a zmíněný nový přístup byl nazván **gerilový marketing**.

Úspěšný **gerilový marketing** se vyznačuje dvěma základními znaky: jednak je to **kreativní přístup**, jednak požadavek toho, aby se **výsledky rychle dostavily** a byly **viditelné**. Neznamená to zbavit se myšlenky strategického řízení a plánování, znamená to hledání a nalézání zkratk vedoucích k dosažení stanovených strategických a taktických cílů. Rozvoj nových, zejména online technologií nabízí především malým a středně velkým podnikům do nebe volající příležitost využívat některých taktik gerilového marketingu. Zejména v oblasti **efektivní marketingové komunikace**.

Finanční krytí tvorby i distribuce propagačních materiálů si obvykle vyžadovalo a vyžaduje nemalý rozpočet. Při uplatnění efektivní marketingové komunikace dnes často nejde o výši rozpočtu, ale o nápad, kreativitu, rychlost a znalost. Základní výzbrojí dnešních marketingových a reklamních odborníků je počítač a mobil. Koncem 70. let šlo v USA a Západní Evropě do reklamy celých 75 procent objemu rozpočtu na marketingové komunikace. O dvacet let později se tento poměr radikálně změnil. Přibližně 50 procent rozpočtu jde na podporu distribuce, 25 procent na podporu prodeje orientovanou na spotřebitele a necelých 25 procent na reklamu. Přitom stále se zvětšující část z uvedených prostředků je určena na aktivity internetového marketingu. Z uvedených údajů je v případě marketingových komunikací viditelný posun do tzv. podlinkových aktivit a současně do online prostředí.

Pokud chce být **firma úspěšná** v silném konkurenčním prostředí a využívat nových nástrojů marketingu, potom by pro ni mělo mimo jiné platit, že:

- **zná své zákazníky,**
- pro její prodej **není rozhodující cena** jejího produktu/služby,
- její produkt/služba je zákazníky **odlišitelná od nabídky konkurence,**
- **nikdy** nepoužívá **unfair** triků ke zvýšení prodeje,
- má **jasný plán marketingových komunikací** se svými zákazníky,
- nemělo by se stát, aby její dlouholetý zákazník **nevěděl**, co vše firma **nabízí**.

Současně s uplatňováním výše uvedených přístupů bychom měli **definovat** také oblasti, ve kterých jsme **silnější** než potenciální konkurence a hledat cesty, jak **ztížit** popřípadě zdražit její vstup na námi obsluhovaný trh a jak popřípadě zaútočit na její slabiny. V každém případě je třeba tvořivým, kreativním způsobem hledat všechny cesty, jak posílit vlastní pozice a především se vyhnout strategii „nicnedělání a čekání.“ Nezapomeňme rovněž na významnou skutečnost, že například ze strany EU existuje řada projektů na podporu malého a středního podnikání. K jejich využití je potřeba především mít relevantní informace o těchto zdrojích a možnostech, které se zde nabízejí, mít dobrý podnikatelský nápad a překonat odpor k byrokratickým postupům při podávání žádostí o získání těchto prostředků. Odměna za naši snahu může být překvapivě vysoká a její využití může zvýšit i naši konkurenceschopnost.

Ve druhém desetiletí nového milénia vznikla jako reakce na podstatné změny v marketingovém prostředí, zejména v důsledku globalizace, technologických, politických, kulturních a ekonomických změn, koncepce tzv. **holistického marketingu**. Ta vychází ze skutečnosti, že marketing je nutné brát jako nedílnou součást širších nejen ekonomických, ale i společenských vazeb. Základem holistického pojetí je tzv. komplexní přístup k zákazníkům a trhům, kdy „vše souvisí se vším“. Holistické pojetí integruje do jedné podnikatelské filozofie vztahový, integrovaný, společenský a interní marketing. Jen tak, spolu s kreativním přístupem k využitím nových technologických možností, vzniká pro firmu možnost získat pro své produkty nové zákazníky, s cílem vybudování dlouhodobě pevných a vzájemně výhodných vztahů cestou neustálé inovace tzv. „hodnotového řetězce“ cestou vysoké kvality všech činností organizace.

Každý jednotlivec se denně, aniž si to uvědomuje, setkává s marketingem ve svých každodenních aktivitách. Kupuje zboží a porovnává jeho kvalitu, hodnotí obal, chování prodavačů, vybavení prodejny. Získává řadu informací o trhu při sledování televize, četbě novin a časopisů, prostřednictvím svého „chytrého“ telefon, notebooku, tabletu či jiných zařízení, diskutuje zvyšování cen, vyměňuje si názory na produkty se svými vrstevníky, přáteli, kolegy, rodinou. Většinou posuzuje své okolí intuitivně. Lze však říci, že lépe a odborněji informovaný zákazník rozumí projevům vznikajícím na trhu lépe a dovede se podle toho také zařídit. O významu marketingu pro podniky jsme se již zmínili a v dalším textu se tímto fenoménem budeme dále zabývat. Jaký je však význam marketingu pro společnost jako celek?

1.2. Význam marketingu

Marketing je uplatňován v každé zemi s rozvinutým tržním hospodářstvím, kde je nadbytek zboží. Výroba, i když to zní paradoxně, sama o sobě nevytváří bohatství země. Bohatství pochází až z **prodeje** zboží, nikoliv z jeho výroby. Stačí se zeptat ředitele továrny, jejíž odbytové sklady jsou přeplněny neprodejnými výrobky. Proto také zvyšování produktivity práce musí být souběžně doprovázeno zvyšováním spotřeby. Je logické, že zvýšená produkce musí být absorbována trhem. Proto není možné zvyšovat bohatství země bez zvyšování

spotřeby a naopak. Zvyšování spotřeby musí být podloženo růstem produkce. Řada faktorů přispívá k růstu spotřeby a produkce, a tím i k bohatství společnosti.

Všichni ekonomové se shodují na principu úspor vyplývajících z rozsahu výroby. Náklady na jednotku výroby klesají při rozšiřování trhů a zhromadňování výroby. Ne vždy je ovšem **snižování nákladů** na jednotku výroby doprovázeno radikálnějším snižováním cen. U některých druhů zboží je pokles cen zcela očividný (spotřební elektronika starší jednoho roku aj.). V případě jiných trvá léta snížení nákladů a tím i cen. Snížení může být zamlžováno inflací nebo snížením kvality v důsledku méně kvalitních, ale levnějších materiálů.

V prvních desetiletích minulého století mělo zboží nabízené na trhu z velké části homogenní charakter a těžko se jeden druh rozeznával od druhého. Postupem času poznali výrobci výhody toho, když své výrobky označili svou vlastní značkou. V konkurenčním boji o zákazníka se výrobci snaží o **zvýšení kvality** a užitných vlastností výrobků své značky. Někdy to znamená změnu obalu, designu výrobku či jeho skutečné zdokonalení. Výsledkem ovšem je podstatně pestřejší nabídka.

Marketing rovněž napomáhá ke zvyšování kvality podnikatelských rozhodnutí a to může vést ke snižování pravděpodobnosti vzniku chyb, ztrát, úpadku podniků, nezaměstnanosti apod. **Snižování podnikatelského rizika** je především přínosem pro podnikatele. Dobře fungující podniky jsou však základem pro dobré fungování celé společnosti. Ve snaze dosáhnout prosperity nebo v boji o přežití musí podniky inovovat nejen v prodejních činnostech, ale i ve výrobě, distribuci, komunikaci. Podněty pro **technický pokrok** spíše přicházejí z prostředí, kde je cítit tlak trhu, než z výzkumných center, vysokých škol či podobných institucí.

Pro většinu masmédií fungujících na komerčním základě, ať již se jedná o televizi, rozhlas, noviny či časopisy, jsou příjmy plynoucí z reklamy nutným předpokladem k tomu, aby přežily. Příjmy, plynoucí z uvedených marketingových činností, mohou následovně být použity na **kulturní, vzdělávací, umělecké** či jiné programy. Náklady na reklamu a propagaci pak nepřímo prostřednictvím přerozdělení mohou být použity na výše uvedené účely. Navíc marketing nachází své uplatnění i v **neziskové, sociální oblasti** například charitativních činnostech, jiným příkladem může být sponzorství sportu aj. Vyšší poptávka vyvolávaná marketingovými činnostmi přináší obyvatelstvu **vyšší zaměstnanost**. Pro hladké fungování trhu je třeba zajistit kvalitní infrastrukturu, telekomunikační síť, cesty a dálnice, železniční síť, pokrýt potřebu pracovníků v obchodě aj. Zajišťuje se tedy zaměstnanost milionů občanů v terciární sféře.

Většina kupujících se obává, že při nákupu udělá chybu, zejména u zboží drahého nebo technického charakteru atd. Dobrá informovanost zákazníka při prodeji, možnost výměny zboží, zajištění kvalitního servisu poskytuje zákazníkům **více vědomostí** o kupovaném zboží a větší jistotu. Konkurence a snaha o uplatnění na trhu nutí podniky, aby rozšiřovaly škálu svých vyráběných a nabízených výrobků. **Nabídka** se tak stává široká a pestrá pro všechny, i ty nejnáročnější zákazníky. Je nepochybné, že v tržních ekonomikách hraje marketing nezastupitelnou úlohu v životě společnosti. Dnes již nikoliv jen jako prostředek ke zvyšování

spotřeby, ale i jako prostředek ke zvyšování kvality života prostřednictvím sociálního marketingu, jeho pronikáním do neziskových oblastí (školství, zdravotnictví, charita aj.). Na straně druhé však také přispívá k určitým negativním jevům, které se ve společnosti vyskytují zejména v podobě konzumu nadřazeného jiným, pro kvalitu života důležitějším hodnotám.

1.3 Obsah marketingu

Jak funguje marketing ve firmě? Základem každého správného marketingového rozhodnutí je zákazník. Cílem podniku potom je pochopit, jaké jsou jeho potřeby a přání. Na základě toho připraví správnou kombinaci marketingového mixu, tj. výrobku, ceny, distribuce a komunikace. Při všech rozhodnutích působí na podnik řada vlivů z jeho prostředí. Mezi důležité **vlivy** nepatří pouze ekonomické, kulturní, politické a jiné faktory z makroprostředí podniku, ale i vlivy uvnitř samotného podniku, jeho organizace, interpersonální vztahy a úroveň jeho managementu.

Ke správnému rozhodnutí potřebuje management podniku dostatek přesných informací. Částí marketingu zabývající se získáváním těchto informací je **marketingový výzkum**. Představuje systematické shromažďování a analýzu informací týkajících se marketingu. Aby byl výzkum efektivní, je nutné přesně definovat, jaký druh informací potřebujeme získat. Musíme přesně určit zdroj těchto informací, postupy jejich získání a analýzy. V řadě firem existuje tzv. **marketingový informační systém**. V něm jsou potřebné informace jak zvenčí, tak i zevnitř firmy systematicky a soustavně shromažďovány a zpracovány. Existuje tak možnost a nutnost jejich průběžného využívání při řízení marketingových činností.

Jednou z částí výzkumu trhu může být i zkoumání **chování zákazníků**. Marketing se zabývá studiem způsobu chování zákazníka, aby se tak daly zjistit jeho příčiny. Řeší problémy, proč zákazník kupuje určitý druh zboží a které vlivy jej přitom ovlivňují. Smyslem je lepší pochopení toho, co je pro zákazníka důležité a jak bude reagovat na určité situace v nabídce, v reklamě apod. Kupujícím může být individuální osoba. Pak pracovníci marketingu studují její nákupní zvyky a určité zákonitosti v procesu rozhodování o koupi určitého zboží, životní styl aj. V jiných případech kupujícím může být domácnost nebo organizace. V těchto případech je chování kupujících odlišné a má svá specifika. Zákazníci jsou podstatou marketingu, a proto jednou ze základních otázek je ta, na který okruh zákazníků se firma zaměří. Jinými slovy, kdo je cílovou skupinou, tj. které zákazníky chce podnik svými výrobky či službami uspokojit. Dále jaké jsou jejich potřeby. Jakým způsobem je v současnosti uspokojují. Zdali osloví masově všechny potenciaální zákazníky, nebo si vybere jen jejich malou část. Zákazníci, kteří si chtějí koupit určitý druh zboží v rámci určitého sortimentu, jsou rozdílní. Ne každý z nich chce zrovna tento druh či značku. Vyžadují různé druhy informací o určitém výrobku, nakupují v různých druzích obchodních jednotek, vyžadují odlišné služby spojené s prodejem a užíváním výrobku aj. Jinými slovy řečeno, není reálné prodávat jeden výrobek všem zákazníkům (pokud se nejedná o benzín či podobné homogenní produkty). Existují skupiny zákazníků s podobnými potřebami a přáními a celkový trh je možno na menší skupiny rozdělit. Tomuto procesu říkáme **segmentace** trhu. Skupina

zákazníků, která podle tohoto členění musí být dostatečně veliká a čitelná, se nazývá **tržní segment** nebo **cílový trh**.

Jakmile podnikový marketing zná potřeby trhu a svůj cílový trh, začíná zvažovat podrobnosti toho, co může úspěšně tomuto trhu nabídnout. Firma se musí pokusit vyvinout a vyrobit výrobek, který uspokojí přání konkrétního cílového trhu. Prodávát výrobek za cenu, za kterou budou zákazníci ochotni výrobek koupit a současně pro firmu generuje dostatečný zisk, vytvořit či napojit se na distribuční systém, který umožní, aby výrobek se k zákazníkovi dostal na místo, kde si jej může bezproblémově zakoupit. Současně musí komunikovat se zákazníkem takovým způsobem, aby se k němu dostaly žádoucí informace, které budou výrobek propagovat a informovat zákazníka o jeho použití a místě, kde si jej může zakoupit a současně vyvolá u něj pozitivní emoce a touhu výrobek mít. Čtyři části, tj. výrobek, cena, komunikace a distribuce vytvářejí takzvaný **marketingový mix**, někdy také nazývaný čtyři P marketingu (*product, price, promotion, placement*). V oblasti marketingu služeb se k těmto čtyřem připojuje ještě páté a šesté P (*people* - lidé resp. procesy).

Všechny části marketingového mixu jsou využívány k vytvoření určité **pozice, umístění výrobku na trhu** (*positioning*). Jedná se o činnost, jejímž cílem je dosažení individualizace výrobku a toho, aby zákazníci vnímali výrobek odlišně od jiných konkurenčních výrobků. Pokud firma chce změnit pozici svého výrobku na trhu, to znamená jeho vnímání zákazníky, musí změnit některé nebo všechny části marketingového mixu. **Výrobek** (v širším slova smyslu můžeme hovořit o produktu, protože se může jednat i o službu či určitý nápad či myšlenku) uspokojuje určité potřeby a přání zákazníka. Jestliže marketingově uvažující firma počítá s vývojem a výrobou nového výrobku, musí mít představu;

- jak se bude výrobek jmenovat,
- jakou image by měl výrobek mít,
- jaké by měl mít vlastnosti,
- v jakých variantách by měl být na trhu nabízen,
- jaké služby se v souvislosti s jeho prodejem budou poskytovat,
- v jakém obalu a velikosti balení by měl být prodáván,
- jaký bude asi jeho životní cyklus
- a kdy tedy bude zapotřebí vyvíjet a vyrábět výrobek nový.

Pokud tuto představu podnik má, hovoříme o chápání **komplexního výrobku**, to je kromě jeho základního určení i rozšíření o jeho značku, kvalitu, image, balení, služby atd.

Cena vyjadřuje hodnotu výrobku pro zákazníka. Stanovení ceny je velmi komplikovaným procesem a to proto, že cena je výrazně ovlivňována jak ekonomickým prostředím, tak i vnitřní činností podniku a především pohledem zákazníka na výrobek resp. značku. Určit optimální cenu je pro podnik velmi složité. Je třeba uvažovat o celé řadě faktorů: poptávce na trhu a její elasticitě, cenách konkurenčních výrobků, fázích životního cyklu výrobku, zdali chce firma dosáhnout zisku ihned či později, slevách atd. Stanovení ceny závisí na celkové

cenové strategii firmy a cíli, který bude preferovat. Dále na maximalizaci zisku, dosažení většího tržního podílu, růst obratu, co nejrychlejší návratnosti vložených prostředků apod. Cenová strategie je i součástí tvorby image výrobku, zákazník vnímá cenu výrobku jako odraz její kvality. Prostřednictvím ceny se podnik obrací na určitý cílový trh, kterému buď jde především o kvalitu, status, nebo naopak hraje hlavní roli při jeho rozhodování nižší cena.

Cílem **komunikace** se zákazníkem je sdílení informací o produktu, který mu nabízíme. Proto se spíše v souvislosti s touto činností hovoří o **marketingových komunikacích**. Podnik se při prodeji výrobku musí rozhodnout, na který okruh zákazníků (**cílovou skupinu**) komunikaci zaměří a jakou formu marketingových komunikací zvolí. Ty zahrnují tyto základní formy: **reklamu, public relations, osobní prodej, podporu prodeje, osobní prodej a direkt marketing**. Odborníci v oblasti marketingu a komunikace již dlouho vědí, že to, co nejvíce ovlivňuje zákazníky při koupi výrobků, nejsou informace, ale především emoce. Proto se prostřednictvím jednotlivých nástrojů komunikačního mixu snaží vytvořit pozitivní vztah zákazníků k produktu resp. ke značce.

Další částí marketingového mixu je **distribuce**. Smyslem distribuce je přemístit výrobek od výrobce do místa, kde si jej zákazník koupí. Subjekty, které tento pohyb zabezpečují, vytvářejí **prodejní (distribuční) cesty**. Nejjednodušší je tak zvaná přímá cesta (přímé dodávky). Zboží je dodáváno výrobcí přímo do maloobchodu nebo prodáváno již spotřebiteli. Taková cesta je často používána drobnými živnostmi (pekaři, mlékaři atd.). Problémem přímých dodávek je, že nutí výrobce plnit řadu nevýrobních marketingových funkcí. Zaměstnávat pracovníky na prodej a distribuci zboží je velmi nákladné, takže většina výrobců raději spoléhá na zprostředkovatele, kteří jejich výrobky prodávají zákazníkům. Pak se jedná o cesty nepřímé a distribuční cesta obsahuje velkoobchodní a maloobchodní článek. Jeho úkolem je zprostředkovávat prodej mezi výrobcem a zákazníky, přičemž jim velmi často poskytuje celou řadu doprovodných služeb.

Všechny části marketingového mixu jsou velmi úzce spojeny s formulováním marketingové strategie v podniku. Obsahem **marketingového strategického plánování** je stanovení cílů pro podnikové marketingové aktivity. Dále určení předmětu činnosti organizace a kroků, jak stanovených cílů dosáhnout. V konkrétnější podobě obsahuje marketingová strategie hledání cest k získání konkurenčních výhod, plánování podnikového růstu, analýzu podnikového portfolia a alokaci zdrojů nutných pro uskutečnění podnikových záměrů.

Otázky a úkoly:

1. *Myslíte si, že všechny firmy musí uplatňovat marketingovou koncepci? Jestliže ne, tak proč?*
2. *Které potřeby a přání zákazníků jsou uspokojovány následujícími produkty (smart hodinky Huawei, tenisky Nike, koncert skupiny Rolling Stones, volba určité strany nebo hnutí, studium některého ze studijních oborů z nabídky vysokých škol)? Vyjmenujte prosím některé jejich substituty a vysvětlete případný rozdíl v uspokojení potřeb.*
3. *Marketing má mnoho podob. Jednou z nich je i marketing vysokých škol. Co si v tomto případně představujete pod pojmy:*
 - a) *Marketing je inovace*
 - b) *Marketing znamená přátelskou atmosféru a úsměv*
 - c) *Marketing je zaměřeni na určitou cílovou skupinu*
 - d) *Marketing jsou marketingové komunikace*
4. *Jenou z tváří marketingu je i tzv. politický marketing. Co si v tomto případně představujete pod pojmy:*
 - e) *Marketing je inovace*
 - f) *Marketing znamená přátelskou atmosféru a úsměv*
 - g) *Marketing je zaměřeni na určitou cílovou skupinu*
 - h) *Marketing jsou marketingové komunikace*

2. Prostředí marketingu

Klíčová slova:

oddělení marketingu, mikroprostředí, mezoprostředí, makroprostředí, konkurence, partneři, zákazníci, veřejnost, public relations, image, ekonomické prostředí, hospodářská politika, přírodní prostředí, technologie, politické vlivy, legislativa, kulturní a sociální prostředí.

Osvojení poznatků:

- *schopnost systematicky popsat a rozdělit faktory ovlivňující chování firmy*
- *specifikovat vlivy působící uvnitř firmy*
- *seznámit se s vlivem a významem firemního mikroprostředí na marketingová rozhodnutí vedení podniku*
- *poznání vlivů a významu makroprostředí firmy*
- *seznámit se s hlavními trendy v technologické, politické a kulturní oblasti včetně jejich dopadů na chování firem.*

Podnik je při své činnosti a rozhodování zásadním způsobem ovlivňován prostředím, ve kterém působí. Vlivy představují síly, které buď částečně jsou, či nejsou ovlivnitelné a působí uvnitř či vně podniku. Každý z faktorů ovlivňuje jiným způsobem a jinou vahou marketingová rozhodnutí. Sílu těchto vlivů není snadné předpovídat a odhadnout. Proto si rozdělíme vlivy tak, aby bylo možné rozpoznat jejich působení na marketing firmy a ovlivnitelnost.

Rozdělujeme je z hlediska místa. Tzn. podle toho, zda působí uvnitř podniku či mimo něj, na **vlivy vnitřní a vnější**. Velmi důležité, i když nesnadné, je vymezení **ovlivnitelnosti**. Některé vlivy, zejména vnitřní, jsou ovlivnitelné managementem podniku, jiné, zejména ty, které přicházejí z makroprostředí, ovlivnitelné prakticky nejsou. Vnější vlivy můžeme ještě rozdělit na vlivy přicházející z tzv. **mezoprostředí** příslušné firmy (zákazníci, dodavatelé, distributoři, konkurence a veřejnost), nebo z **makroprostředí** (vlivy ekonomické, demografické, přírodní, technické a technologické, politické a kulturní), které představuje síly, ovlivňující nejen situaci a rozhodování firmy, ale současně i celé **mikroprostředí** firmy. V případě vnitřních vlivů je jejich ovlivnitelnost podstatně vyšší, než tomu je u vlivů vnějších, tzn., že podnik může podstatně více svou aktivitou ovlivnit vlivy přicházející z vlastního mikroprostředí.

2.1 Vlivy vnitřní

Při zpracování marketingových plánů a provádění dalších marketingových činností hraje hlavní roli v organizační struktuře podniku dobře fungující oddělení marketingu, v marketingově orientované firmě se však na těchto činnostech podílí i další části firmy - vedení, oddělení financování, výroba a příprava výroby, technický rozvoj, ekonomický odbor, odbyt a prodej aj. Předpokladem vzájemné dobré komunikace a spolupráce je vytvoření

vhodné organizační struktury, ve které má nezastupitelnou roli oddělení marketingu. Oddělení, v závislosti na konkrétní organizační struktuře podniku, by mělo plnit tři základní funkce:

- funkci komunikační a informační
- funkci koordinační
- funkci analytickou

Plnění každé z funkcí přispívá ke skutečné orientaci podniku na trh a zákazníka, protože získává informace a sjednocuje aktivity jednotlivých organizačních struktur podniku směrem k trhu.

Svou funkci **komunikační a informační** ve styku se zákazníky plní tak, že je informuje prostřednictvím nástrojů marketingových komunikací (reklama, podpora prodeje, Public relations aj.) o výrobku a jeho vlastnostech, službách s jeho prodejem spojených (servis, zpracování aj.) a jeho fyzické distribuci. Při zpětné vazbě přenáší oddělení marketingu informace od zákazníků v podobě údajů týkajících se prodeje výrobků, budoucí poptávky aj. Zpracovává a vypracovává prognózu o budoucí poptávce po určitém výrobku (výrobcích). Informace slouží jako podklad pro strategické plánování (například oddělení technického rozvoje při vývoji nových výrobků), pro výrobní úsek při stanovení množství vyráběných výrobků nebo pro finanční oddělení jako podklad pro tvorbu a rozdělení finančních prostředků na technický rozvoj, propagaci a jiné marketingové činnosti. Zákazníky rozumíme jednak samotné spotřebitele, odběratelské firmy nebo distributory výrobků. Informace od všech tří subjektů mají větší komplexnost a vypovídací schopnost.

Jak vidíme, slouží oddělení marketingu jako článek a prostředek komunikace mezi firmou a jejími zákazníky. Sleduje trh, analyzuje jej a hledá pro podnik nové šance jak uspět. Ostatní oddělení firmy nemají možnost komunikace s trhem. Většinou vyvíjejí aktivity pouze uvnitř podniku. Podnikový marketing proto jednak vstupuje do vzájemného styku s vnějším mikroprostředím, ale současně komunikuje a spolupracuje i s ostatními organizačními celky podniku na sestavení a plnění jeho marketingových plánů. V ideálním stavu by marketingová koncepce měla být obsahem každé aktivity jednotlivých částí organizace a podnikový marketing by měl hrát vedoucí roli. Ovšem v reálné praxi podniků tomu tak často není. Úsilí o zvýšení významu marketingového přístupu se v denní realitě setkává často se skeptickou a zápornou reakcí. Důvodem může být pocit ztráty určitých výsad a postavení některých útvarů podniku, větší odpovědnost, nepochopení aj. Prosazení marketingové koncepce uvnitř podniku je však jedním z předpokladů úspěšnosti a rozvoje firmy a dobrá spolupráce mezi organizačními složkami její podmínkou.

Jedním z úkolů podnikového marketingu je zjistit potřeby zákazníků a hledat nové typy výrobků, které potřeby mohou uspokojit. Informace předává **oddělení technického rozvoje**, které je porovnává se svými aktivitami při inovacích a vývoji nových výrobků. Dříve než nové výrobky budou vyvinuty (nebo stávající inovovány) a uvedeny na trh, musí být zřejmé, že uspokojí některé potřeby a přání zákazníků, že po nich bude poptávka a že se na trhu

uplatní. Jakmile jsou zjištěny možnosti podniku na trhu a je vyvinut nový výrobek, je třeba zajistit finanční prostředky na jeho výrobu a uvedení na trh. Podnikový marketing musí vyčíslit předpokládanou částku investovaných prostředků. Posoudit efektivnost jejich vynaložení, zjistit časové rozložení poptávky a možnosti firmy ji výrobou pokrýt atd. Na základě doložených informací **finanční oddělení** zjistí možnosti získání finančních prostředků, zpracuje rozpočty a prostředky dle potřeby přerozdělí.

Výrobní úsek, který zajišťuje výrobu, se často dostává do konfliktu s podnikovým marketingem. Podnikový marketing se snaží uspokojit přání a potřeby i nejnáročnějších zákazníků, a proto požaduje po výrobě různé velikosti výrobku, barvy, rozdílné materiály použité při výrobě, rychlé a pružné dodávky, stále nové nebo inovované výrobky atd. Výroba má však tendenci spíše výrobu zjednodušovat, snižovat náklady na jednotku užším výrobním sortimentem a zhromadňováním výroby. Nemění výrobní sortiment, protože vyžaduje novou technologii, zapracování pracovníků aj. Rozdílné zájmy je však třeba neustále koordinovat v zájmu rozvoje podniku. Spolupráce podnikového marketingu je nutná i s ostatními odděleními podnikové organizace, zásobováním, účtárnami, odbytem (pokud není součástí oddělení marketingu) a jinými.

Jak bylo řečeno v úvodu kapitoly, podnik vyvíjí svou činnost v určitém prostředí. Další funkcí podnikového marketingu je shromažďovat a analyzovat faktory působící v okolí podniku a ovlivňující jeho aktivity. Posléze předávat zpracované informace vedení podniku. Na základě provedených analýz se rozhoduje o cílech, předmětu podnikání a strategii podniku v dalším období. Všechny zmíněné organizační složky podniku tvoří jeho **vnitřní prostředí**. Jeho součástí je pochopitelně i vrcholný management firmy, který úrovní své řídicí práce ovlivňuje i další faktory vnitřního prostředí organizace (lidské zdroje, image firmy, finanční situaci atd.). Organizační členění v konkrétních případech bude odvislé od velikosti, rozsahu a předmětu podnikání firmy a na rozhodnutí managementu firmy o koncepci jejího rozvoje. Nutno říci, že žádná z existujících organizačních struktur není dokonalá tak, aby vyhovovala každému podniku a v každé situaci. Organizace musí být proto pečlivě budována, aby poskytla nejvhodnější rámec pro uskutečňování podnikové marketingové strategie.

2.2 Vlivy vnější

Základním cílem firmy je uspokojit potřeby a přání určitého okruhu zákazníků efektivním způsobem. To je takovým způsobem, který mu zajistí zisk. Aby své cíle mohl podnik uskutečnit, musí vstoupit do kontaktu s řadou jiných subjektů. Subjekty tvoří jeho **mezoprostředí**, ve kterém podnik funguje a kterým je ovlivňován. Mezi ně patří především dodavatelé, zprostředkovatelé, finanční instituce, distributoři, zákazníci, ostatní veřejnost, konkurenční firmy aj.

2.2.1 Mezoprostředí firmy

Konkurenční prostředí je částí mezoprostředí podniku, kterou může částečně ovlivňovat. Trh je dynamický celek, který se neustále proměňuje. Firmy mají možnost a také se snaží

ovlivňovat chování konkurence svými aktivitami ke svému prospěchu. Stejně tak je ovšem jejich rozhodování ve větší či menší míře determinováno aktivitami konkurence. Možnost a síla vlivu je dána zdroji a možnostmi firmy (finančními, výrobní kapacitou, technologickou úrovní, úrovní managementu aj.). Podniky se snaží úspěšně prodat své výrobky na trhu. A aby toho dosáhly, musí zákazníkovi nabídnout výrobek, který chce a který je v něčem odlišný od ostatních. Odlišnost může být dána produktem samým, tj. jeho konstrukcí, designem, kvalitou, jeho cenou, místem prodeje nebo také odlišnost vytvořená komunikační kampaní.

Podnikový marketing vytváří takovou kombinaci charakteristik, které vytvoří vyšší konkurenceschopnost schopnost jejich výrobkům. Zároveň svou strategií ovlivňují chování konkurence, např. vhodným snížením cen výrobků ji mohou přimět ke stejnému kroku. Vzájemné ovlivňování konkurenčními firmami je však v praxi daleko složitější a komplexnější. Existují firmy, které jsou charakteristické agresivní reklamou (Procter&Gamble) nebo vysoce kreativním přístupem ke komunikaci a dalším marketingovým aktivitám. Jiné snižováním cen (výprodeje velkých hypermarketů), intenzivním přímým marketingem, osobním prodejem, jiné inovacemi svých produktů a budováním značky. Podnikový marketing musí studovat strategii svých protivníků na trhu a počítat s ní ve svých plánech a rozhodnutích. Tržní konkurence je prostředím, kde neustále někdo vítězí, ale i někdo prohrává. Podniky, které chtějí v takovém prostředí zvítězit, musí rozumět svému konkurenčnímu prostředí a rychle reagovat na jeho podněty. Tyto reakce spočívají především v dobrém marketingu a stálých inovacích.

Podnik spolupracuje při svých činnostech s řadou firem, které netvoří jeho konkurenci, ale na základě kontraktu se na jeho aktivitách podílí. Jedná se o dodavatele, distributory, zprostředkovatele, finanční instituce a firmy poskytující marketingové služby.

Dodavatelé rozumíme firmy, které prodávají své produkty či poskytují služby, které podnik potřebuje pro plnění cílů. Podnikový marketing musí sledovat vlivy působící ze strany dodavatelů. Zejména ceny, kvalitu, spolehlivost dodavatele a ostatní podmínky spojené s dodávkami, např. servis, dopravu, pružnost, náklady atd. Podcenění vlivů může mít dalekosáhlé následky pro podnik. Dojde k závislosti pouze na jednom dodavateli a případně vzniknou potíže na jeho straně (stávka, finanční úpadek, ztráta jména, zvýšení cen, zpoždění dodávek) a to může podnik přivést do nečekaných problémů. Proto je vhodnější uzavírat dlouhodobé kontrakty s více dodavatelskými firmami a tak snižovat možnost výše uvedených rizik. V současnosti se požadavky na dodavatele neustále zvyšují. Pokud chtějí výrobní podniky udržet krok s konkurencí, musí hledat všechny možnosti, jak snižovat své náklady a racionalizovat své činnosti. Jedna z cest je například optimalizace zásob cestou užší spolupráce s dodavateli a uplatňování metody „just in time“, či jiné logistické metody.

Zprostředkovatelé jsou osoby nebo firmy, které vyhledávají zákazníky. Projednávají s nimi možnost prodeje zboží, sami ale zboží nekupují. Své služby poskytují za tak zvanou provizi. Dalšími subjekty, které tvoří mezoprostředí podniku mohou být firmy zabývající se fyzickou distribucí zboží. Jsou to veřejní **dopravci** zboží (silniční, vodní, letecká, železniční doprava) a firmy zabývající se **skladováním** zboží. V tržních ekonomikách jsou důležitými subjekty

firmy poskytující **marketingové služby**. Jedná se především o reklamní agentury, poradenské firmy zabývající se komplexními marketingovými službami, firmy zabývající se průzkumem trhu aj. Pro řadu firem, a to i velkých, je finančně neúnosné mít silné oddělení marketingu, které by pokrylo všechny marketingové činnosti. Proto se obrací na odborníky z uvedených specializovaných firem, které pro ně na zakázku provádějí průzkumy trhu, marketingové analýzy, zabezpečují reklamní kampaně apod. I na tomto trhu existuje silná konkurence a firmy musí opatrně vybírat správného partnera, který se vyznačuje tvořivostí a nápady, kvalitou svých služeb a rozumnými cenami.

Podnikání není možné bez existence **finančních institucí**, zejména bank a pojišťoven. Pracovníci marketingu musí ve svých rozhodnutích brát v úvahu momentální i budoucí situaci na peněžním trhu. Musí hodnotit možnosti úvěru, financování investic či provozních potřeb, podmínky pojištění zboží či rizik vyplývajících z podnikání aj. I z těchto důvodů je v zájmu každé firmy navazovat velmi úzké kontakty a spolupráci se zmíněnými finančními institucemi.

Cílem činnosti podniku je **zákazník**. Záleží na předmětu činnosti podniku, jeho zaměření a strategii, na kterého zákazníka se zaměří, co nebo kdo bude jeho cílovým trhem. Předmětem činnosti může být výroba a prodej spotřebních statků a cílovým trhem domácnosti (**trh spotřebním zbožím B2C**). Jiným cílovým trhem mohou být další podniky, které používají výrobků podniku (kapitálových statků) k další výrobě (**trh průmyslový B2B**). Dnes dochází ke stále většímu rozmachu trhu, na kterém působí na obou stranách zákazníci (**C2C**). Může to být například obchodování prostřednictvím portálu Aukro, eBay aj.

Prostředníkem mezi podnikem a zákazníkem na trhu spotřebního zboží, pokud se ovšem nejedná o přímý prodej, je síť obchodních společností zabývajících se velkoobchodní a maloobchodní činností. Kromě toho na trhu spotřebního zboží, jakož i trhu průmyslovém, operují odbytové a jiné organizace, které nakupují výrobky za účelem dalšího prodeje. Velmi důležitým cílovým trhem je **vláda a státní instituce** (správní orgány, armáda, policie, rozpočtové a příspěvkové organizace jako např. školy, kulturní zařízení aj.). Při stále silnější konkurenci, nárocích na výrobu a prodej a integračních tendencích v civilizovaných tržních ekonomikách vzrůstá význam **mezinárodního trhu**. Zahrnuje jak zahraniční trh spotřebním zbožím, tak i trh průmyslový či trh vládní.

Veřejnost je posledním faktorem podnikového **mezoprostředí**, ovlivňujícím marketingové chování podniku. Rozumíme jí určité skupiny obyvatelstva, které mohou ovlivňovat chování podniku, stanovení cílů a jejich plnění. Veřejností v širším slova smyslu rozumíme:

- **místní komunitu**, která tvoří okolí podniku v oblasti, kde je podnik fyzicky situován. Je tvořena obyvatelstvem bydlícím v oblasti, organizacemi a úřady v ní působícími. Vztahy mezi místní komunitou a podnikem mohou být pozitivní i negativní. V prvním případě například tehdy, když společnost prokazuje dobrou vůli a zájem o své okolí investuje (sponzoruje) některé místní aktivity (školu, nemocnici, dům pro přestárlé aj.). Dále nabízí občanům pracovní příležitosti atd. Často však mohou vzniknout

vztahy i negativní, zejména pokud podnik nějakým způsobem poškozují životní prostředí, vystupuje vůči veřejnosti arogantně aj.,

- **zájmové skupiny** občanů shromažďují občany, kteří mají snahu prosazovat buď celospolečenské zájmy, či zájmy určité skupiny občanů, například hnutí zelených, ochrana spotřebitelů, hnutí na ochranu zvířat aj. Takové skupiny mohou mít na rozhodování firmy velký vliv, protože jejich akce mohou pozitivně nebo negativně ovlivňovat „image“ firmy v očích široké veřejnosti,
- **sdělovací prostředky**, tj. noviny, časopisy, rozhlas a televize mohou rovněž silně ovlivnit pohled široké veřejnosti na činnost podniku. Proto velké firmy ustanovují funkci tiskového mluvčího, který informuje sdělovací prostředky o pozitivních změnách v podniku, zajišťuje pro ně vhodný informační materiál, články, vysvětluje některé problémy, které by mohly snížit dobrou pověst firmy a její reputaci atd.,
- **zaměstnanci podniku**, zejména u větších a velkých firem jsou velmi důležitým prvkem nejen vnitřního, ale i vnějšího prostředí firmy. Jestliže zaměstnanci mají ke své firmě pozitivní vztah, vystupují vůči vnějšímu prostředí pozitivně, vhodně firmu reprezentují, vytváří dobrou „image firmy“. Předpokladem je dobrý vzájemný vztah mezi vedením podniku a jeho zaměstnanci, vzájemná komunikace a informovanost atd.
- **široká veřejnost** nevystupuje vůči podniku organizovaně jako některé z předcházejících skupin, představuje však celkový pohled veřejnosti na postavení podniku ve společnosti, což může významně ovlivňovat jeho aktivity.

Veřejnost může tedy mít velký vliv na rozhodování a činnost podniku, a proto je v zájmu každé firmy, aby si vytvářela co nejlepší vazby s veřejností. Těmito aktivitami se zabývá ve velkých organizacích oddělení pro **styk s veřejností** (*public-relations*). Oddělení shromažďuje informace o firmě, které se objevily ve sdělovacích prostředcích, analyzuje je pro vedení firmy a poskytuje veřejnosti informace, které mají pochopitelně v jejich očích vytvořit o firmě co nejlepší obraz. Znamená to, že pracovníci podniku (a nejen pracovníci oddělení pro styk s veřejností) se musí snažit o co nejlepší kontakt se zástupci hromadných sdělovacích prostředků, ať již jde o tisk, televizi nebo rozhlas. Musí poskytovat neustále a v dostatečném množství pozitivní zprávy o firemních aktivitách. Podobně by měl být podnik v dobrých vztazích s různými občanskými iniciativami, ať již se jedná například o ochranu spotřebitelů nebo o životní prostředí. Konflikty a přehlížení těchto skupin obyvatelstva mohou nenapravitelně poškodit „image“ firmy v očích veřejnosti. Jakou pozici si podnik vybuduje v očích veřejnosti, to se odrazí především v situaci na trhu a v prodeji. Proto mnohé podniky provádí řadu charitativních, sponzorských či veřejnosti prospěšných aktivit. Ví, že tato činnost pomůže vybudovat pozitivní představu o firmě jako o podniku, kterému se nejedná pouze o jeho vlastní prospěch, ale i o prospěch veřejný.

2.2.2 Makroprostředí firmy

Prostředí pro podnikání je předmětem neustálých změn, je nestabilní, turbulentní a dynamicky se měnící. Tato skutečnost platí dvojnásob pro evropské ekonomické, právní a sociální prostředí na počátku třetího milénia. Hlavním rysem těchto změn je rychlá integrace

evropských trhů a ekonomických struktur. Integrace společně s existujícími novými trendy v evropském a světovém hospodářství činí podnikatelské prostředí proměnlivým, nejistým a vyžadujícím pružný a kreativní přístup všech hospodářských subjektů v něm působících. Jedním z předpokladů úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy na současných trzích je dobrá znalost prostředí a nových ekonomických trendů, které ve společnosti působí. Mezi tyto hlavní trendy současnosti patří:

- **globalizace**, kterou rozumíme celosvětovou úroveň organizace a integrace, která zastřešuje národní, regionální a místní systémy. Akceleraci tohoto ekonomického, sociálního a politického fenoménu umožnily jednak politické podmínky a změny po roce 1989, jednak odstraňování obchodních překážek, deregulace finančních trhů, prohlubující se regionální integrace a významné technologické změny zejména v oblasti komunikačních technologií, dopravě atd. V současnosti však začínají převládat, zejména ze strany současné americké vlády opačné tendence směřující k protekcionismu a ochraně národních ekonomických zájmů.
- **regionalizace a lokalizace**, vedoucí ke vzniku jednak velmi silných ekonomických seskupení (EU, NAFTA, ASEAN), ale i menších regionů (Öresund v jižní Skandinávii, Veneto v Itálii, Bremen v Německu, Silicon Valley v USA, Šanghai v Číně aj.). Výroba náročná na pracovní sílu se postupně přesouvá na východ, kde zatím ještě nižší cena práce a vyšší produktivita zajišťuje i nižší náklady na jednotku produkce, současně se v tradičních centrech a většinou i sídlech nadnárodních společností (Londýn, Paříž, New York aj.) koncentruje většina řídicích funkcí, výzkum a vývoj, centrum výrobních služeb v podobě finančních (banky, pojišťovny, investiční společnosti) a dalších služeb (poradenské, právní firmy, reklamní agentury aj.), výroba náročná na vysoce kvalifikovanou pracovní sílu a nejnovější technologie se koncentruje především v zemích EU, Japonsku a Severní Americe. Současný trend však toto tradiční pojetí rovněž mění, technologicky rostoucí Čína, růst kvality čínského či jihokorejského vysokého školství, vysoká produktivita práce atd. mění současnou ekonomickou, ale i politickou mapu světa,
- **rostoucí význam národních kultur**, vyjadřující respekt k existující kulturní rozrůzněnosti světového (evropského) hospodářského prostoru, projevující se v novém přístupu k řízení, marketingu a komunikaci (interkulturní management, marketing a komunikace respektující národní kulturní odlišnosti a rozdíly),
- **rozvoj informačních technologií**, zejména v podobě telekomunikací a světové počítačové sítě, ovlivňující zásadním způsobem obchod se zbožím a kapitálem, řízení firem a zprostředkování informačních, poradenských a finančních služeb,
- **masová kustomizace**, spočívající v novém přístupu k zákazníkovi, kdy jedinec se stává trhem. Jsou respektovány zvýšené nároky zákazníka na kvalitu, spolehlivost a rychlost, zákazník přestává být anonymním, produkt se mu „šije na míru“ a v řadě případů předchází prodej výrobě,
- **reengineering**, znamenající zásadní přehodnocení a radikální přeměnu podnikatelských procesů, zahrnující změny týkající se buď části podniku, celého podniku či se jedná i o iniciování a uskutečnění změn nejen v podniku samém, ale

i v jeho nejbližším okolí. Podstata spočívá ve vyloučení zbytečných procesů a ponechání ve struktuře podniku pouze těch, které mu přinášejí zvýšenou hodnotu. Tento nový trend v řízení podniku vede i k novým přístupům vůči dodavatelům v podobě vybudování sofistikovaných logistických dodavatelských systémů pracujících na principu **outsourcingu**, či využívajících principu integrace dodavatelů (**kolokace**), kdy dodavatelé se stávají přímými účastníky výroby.

I když většina českých podniků vyvíjí svou aktivitu pouze na místní, regionální nebo národní úrovni, jsou tyto podniky součástí i evropského a světového ekonomického prostředí. Znamená to, že i nejmenší firmy, poskytující své služby pouze v místním měřítku, jsou a budou ovlivňovány změnami nejen v národním, ale i v evropském a globálním ekonomickém prostředí. Každá země je úzce propojena s ostatními státy, o České republice to platí dvojnásob. Její hospodářská politika je ovlivňována politikou jiných zemí a ekonomickou situací Evropy a celého světa. To platí zejména v těch případech, kdy je země součástí vyššího integračního seskupení, v našem případě Evropské unie. **Trh národní se stává trhem mezinárodním** a naopak, národní trh se stává součástí „jednotného (vnitřního) trhu“ a národní ekonomické prostředí se mění na ekonomické prostředí evropské. Z pohledu české firmy je vstup naší země do EU především začleněním do jejího jednotného trhu, a tím i do velkého a světově nejsilnějšího ekonomického prostoru bez vnitřních hranic. V současnosti představuje EU přibližně půl miliardy ekonomicky silných zákazníků. A takový potenciál v současnosti nenabízí ani početně mnohem silnější čínský trh, ani trh americký aj.

Ekonomické prostředí firmy se skládá z faktorů, které ovlivňují na jedné straně možnosti podniků nabízet výrobky a služby. Na druhé straně možnosti zákazníků výrobky a služby kupovat. Působení těchto vlivů je rozdílné v jednotlivých oblastech a zesiluje se ve své komplexnosti na národní a mezinárodní úrovni. I když většina podniků vyvíjí svou aktivitu pouze na regionální nebo národní úrovni, jsou všechny součástí celosvětového ekonomického prostředí. Znamená to, že i nejmenší podniky poskytující své služby pouze v lokálním měřítku jsou ovlivňovány změnami jak v národním, tak i mezinárodním ekonomickém prostředí. Každá země je úzce ekonomicky propojena s ostatními státy. Její **hospodářská politika** je ovlivňována politikou jiných zemí a celkovou světovou ekonomickou situací. Mezinárodní situace více ovlivňuje ty firmy, které podnikají v celosvětovém měřítku, kupují zboží ze zahraničí, nebo své výrobky do zahraničí prodávají. Většina firem je ovšem ovlivňována především úrovní národního ekonomického prostředí. Postupující integrací evropské a světové ekonomiky se však i tyto rozdíly stírají a u České republiky, která je silně proexportní zemí je vliv situace jak na jednotném evropském trhu, tak i trhu světovém velmi silný.

To, jak se rozvíjí ekonomické prostředí v každém státě, je ovlivňováno řadou faktorů, např. přírodními a lidskými zdroji, mírou inflace, úrokovou mírou, reálným příjmem domácností, produktivitou práce, rovnováhou platební bilance aj. Faktory mohou být výsledkem historického vývoje, existujícího ekonomického systému, vnitřní či mezinárodní politické situace, hospodářské politiky státu, kulturních odlišností aj. V tržní ekonomice existují

oblasti, kde role trhu není bezvýhradná a stát prostřednictvím své hospodářské politiky hraje nezastupitelnou úlohu. Jedná se především o fungování tzv. obecně užitečných veřejných statků, které nelze ponechat iniciativě soukromých podnikatelů. Jejich fungování ovlivňuje a řídí z větší, či menší části stát (školství, zdravotnictví, státní správa, obrana, policie, komunikace aj.). Dále se stát snaží stabilizovat ekonomiku a minimalizovat některé průvodní negativní jevy tržního hospodářství, jako např. nezaměstnanost, pokles výroby, inflaci aj. Současně je třeba uvažovat s cyklickým vývojem ekonomiky, kdy ekonomický růst je po určité době nahrazen poklesem a ekonomickou depresí. Jak již bylo uvedeno, stát prosazuje své plány a cíle prostřednictvím **hospodářské politiky**. Rozumíme jí souhrn ekonomických cílů, nástrojů a opatření státu. Hospodářská politika je uskutečňována prostřednictvím čtyř nástrojů; nástroji **monetární** (měnové), **fiskální** (rozpočtové), **důchodové** hospodářské politiky a **vnější obchodní a měnovou** politikou.

Všechny vlivy národního ekonomického makroprostředí se z hlediska podnikového marketingu promítají do **kupní síly** a **struktury poptávky** zákazníků. Celková kupní síla závisí na řadě činitelů. Mezi nejdůležitější patří důchody domácností, výše úspor, možnosti úvěru. Pracovníci marketingu si proto musí stále uvědomovat reálnou hospodářskou a politickou situaci ve státě, zásady hospodářské politiky prováděné státem a z toho vyplývající trendy v reálných důchodech domácností, **velikosti a struktuře poptávky**. Obecně platí, že se zvyšováním reálného příjmu domácností klesá procento výdajů za potraviny a zvyšuje se procento výdajů za služby a zboží dlouhodobé spotřeby (oblečení, domy, automobily, rekreace, aktivní trávení volného času, doprava, zdraví, vzdělání aj.) a velikost úspor. Při zvyšování příjmu domácností se rovněž mění struktura poptávky. Například, i když dojde k procentnímu poklesu výdajů za potraviny ve vztahu k celkovému příjmu, zákazníci se zaměří spíše na kvalitnější a tedy i dražší druhy potravin. Podobných příkladů fungování ekonomických zákonitostí je možno uvést mnohem více.

Podniky vyvíjejí svou činnost v řadě regionů a oblastí jednoho státu. Podmínky oblastí mohou být rozdílné. Zatímco například v jedné oblasti může být míra nezaměstnanosti 20%, v jiné může být tento poměr čtyřikrát nižší. V jednom regionu se soukromé podnikání bouřlivě rozvíjí, v jiném je tomu naopak. Jedno město může mít vynikající podmínky pro cestovní ruch, jiné prakticky žádné atd. Proto by bylo nerozumné prosazovat stejnou marketingovou strategii v rámci celého státu. Zatímco například v jedné oblasti se jeví výhodné budovat síť nových hotelových a restauračních zařízení, bohatou síť cyklostezek aj., v jiné by to bylo zbytečné plýtvání peněz. Budování nových hypermarketů se bude jevit rozumné tam, kde lze očekávat zvýšenou poptávku zákazníků, kterou stávající obchodní sítě nemůžeme uspokojit.

Pochopit ekonomické vlivy makroprostředí nemusí být pro pracovníky marketingu obtížné. Musí být seznámeni s ekonomickou teorií, zejména s teorií **nabídky a poptávky**. Tyto vědomosti a znalost chování zákazníka mohou být dobrým základem pro marketingové rozhodování. Platí totiž některé obecné zákonitosti, kterých podnikový marketing může využívat. Snížení úrokové míry bank například zvyšuje poptávku po kapitálových statcích. Neúroda některé plodiny zvýší poptávku po substituční potravíně atd. Možnosti podniků v ovlivňování těchto vlivů jsou omezené. Jednou z cest může být zakládání obchodních

komor či dostatečně silných sdružení podniků a jejich prostřednictvím lze vytvářet „lobby“ s vlivem na rozhodování parlamentu a vlády.

Demografické prostředí je další velmi důležitou veličinou ovlivňující činnosti podniků. Demografie se zabývá zkoumáním populace a populaci tvoří zákazníci, kteří vytvářejí trh. Proto se podnikový marketing zabývá zkoumáním demografických vlivů každé oblasti, ve které firma podniká. Tzn. velikostí populace, věkovým složením, rozdělením podle pohlaví, natalitou a mortalitou, národnostním, náboženským či rasovým složením obyvatelstva.

Pokud má podnik rozhodnout, co a kolik bude vyrábět, musí znát množství a složení zákazníků, kteří budou ochotni jeho výrobek koupit. V opačném případě by jeho pracovníci nevěděli, koho a jak mají na trhu oslovit. V množství a struktuře obyvatelstva dochází k obecným změnám. Mění se složení věkových skupin obyvatelstva a ty pak hluboce ovlivňují marketingové strategie, které se zaměřují na cílové trhy. Obecně lze říci, že obyvatelstvo většiny hospodářsky vyspělých zemí stárne. V důsledku nižší porodnosti, lepší lékařské péče a zvyšování průměrného věku obyvatelstva. V zemích tzv. třetího světa je však trend jiný. Porodnost, špatné ekonomické podmínky, války a konflikty, globální změny v počasí projevující se mimo jiné v nebezpečí sucha v řadě zemí se jeví být jedním z nejpálčivějších problémů lidstva projevující se mimo jiné v ekonomické migraci, radikalizaci (např. náboženské) určitých skupin obyvatelstva atd. Z hlediska marketingového rozhodování dochází v rozvinutých státech k jiným trendům a dalším demografickým změnám. Lidé vstupují do manželského svazku později a počet dětí si plánují na jedno až dvě. Typická je i vyšší zaměstnanost žen, což vede k posunu tradičních rolí a hodnot v rodině. Výsledkem je, že prodejci potravin či potřeb pro domácnost se stále více zaměřují i na manžele, jako na svůj cílový trh.

Rovněž stoupá počet lidí, kteří nežijí v rodině, ale buď jak druh a družka, anebo samostatně (ovdovělí, rozvedení, svobodní lidé bez dětí, s dětmi aj.). Jmenovaná skutečnost ovlivňuje rozhodování o cílovém trhu, protože takoví zákazníci mají odlišné vzory chování při nákupu, vyplývající z jejich odlišných potřeb (menší balení potravin, častější nákupy hotových pokrmů, menší byty a jejich odlišné vybavení atd.). Statistiky ukazují, že se obyvatelstvo stává vzdělanějším (samostatnou otázkou je ovšem kvalita vzdělání). Větší počet vzdělaných lidí vede ke změnám v poptávce, zejména v její struktuře. Vzdělaní lidé budou bezesporu kupovat více knih v tradiční nebo elektronické podobě, určitý druh časopisů, v cestovním ruchu se více zaměří na poznávací zájezdy atd. Vysokoškolsky vzdělaní lidé nejsou obvykle vášnivými diváky televize, a pokud ano, tak preferují určité specifické kanály a programy, což následně může mít vliv na rozhodování o druhu média použitého pro konkrétní reklamní kampaň.

Dalším charakteristickým demografickým jevem ve světě je vysoká mobilita obyvatelstva. Lidé se stěhují uvnitř jednoho státu za práci, příjemnějším a zdravějším bydlením atd. Rovněž dochází k velkým přesunům obyvatelstva z důvodů již zmíněné politické či ekonomické emigrace, tedy závažný problém, kterému čelí mimo jiné i současná Evropa. Pohybu obyvatelstva u nás brání určitý konzervatismus a odpor ke stěhování za práci. Vliv uvedených

demografických faktorů je nesporný a vede k tomu, že se firmy začínají více zaměřovat na rozčleněný cílový trh podle věku, pohlaví, vzdělání, bydliště, rasy atd. Takový trh je lépe dosažitelný a zasazitelný prostředky propagace. Proto sledování demografických trendů by mělo být v podnikovém marketingu součástí rozboru trhu, analýzy vnitřních i vnějších vlivů a krátkodobého i strategického plánování. Nové technologie umožňují více než pouhou segmentaci, nabízí velmi podrobnou kustomizaci, tj. oslovení konkrétního zákazníka podle jeho chování na internetu, jeho zájmů, skutečných potřeb, přání a tužeb.

Přírodní prostředí zahrnuje zásoby přírodních zdrojů a jejich cenu. Problémy devastace životního prostředí v místním i celosvětovém měřítku. Jedním z negativních vlivů je omezené množství surovin. Lidstvo jako celek i jednotlivé státy dle svých podmínek začínají pociťovat nedostatek kvalitní vody. Rozloha lesů se každoročně rychle snižuje a brzy lze očekávat nejen nedostatek dřeva, ale i dopady tohoto trendu na počasí a hrozící sucho. Většina lidstva pociťuje nedostatek základní životní suroviny, tj. potravin a vody. Průmysl v každé zemi ohrožuje a ničí životní prostředí. Dochází ke zvyšování kyselosti půdy, problémům s chemickým či jaderným odpadem, ke zvyšování existence různých nežádoucích chemických prvků ve vodě a půdě v důsledku nadměrného hnojení půdy chemickými hnojivými, k problémům s likvidací některých druhů obalů, ne každý je ochoten odpad poctivě třídít. Jmenované skutečnosti negativně ovlivňují výrobní možnosti podniků (z hlediska podnikového) tím, že zvyšují ceny vstupů. Veřejné mínění i legislativa nutí podniky budovat nákladné zařízení na čištění odpadů a filtraci průmyslových zplodin atd. Na druhé straně však tato skutečnost vytváří možnosti pro řadu firem, které zařízení vyrábějí. Dává možnosti i firmám, které nabízejí na trhu nové výrobky, které jsou k životnímu prostředí málo, nebo vůbec škodlivé.

Jedním z nejsilnějších vnějších vlivů působícím na marketingové rozhodování podniků jsou změny v **technologii** a **technice**. Zahrnují všechny hlavní změny v surovinách, výrobcích a výrobních postupech. Mají vliv na rozvoj jednotlivých průmyslových odvětví a podnikům vytvářejí další možnosti v rozvoji nových výrobků a vytváření zcela nových trhů. Technický a technologický rozvoj je tak rychlý, že každý rok se na světových trzích objevuje řada technicky a technologicky zcela unikátních výrobků. Podniky, které neudrží krok s vývojem, brzy zjistí, že nabízejí na trhu technicky zastaralé výrobky, o které není zájem, a dříve či později se dostanou do problémů. Pro příklady nemusíme chodit daleko. Značka Nokia byla ještě před deseti lety jednou z nejvýše hodnocených světových značek. Jakou hodnotu má dnes? Zlomek té původní. Důvodem je „zaspání“ ve vývoji nových chytrých telefonů, kde iniciativu převzaly firmy Apple, Samsung, čínský Huawei a jiné. Technický pokrok ovlivňuje podnik několika způsoby. Vliv na podnikový marketing má skutečnost, zdali výhody plynoucí z nové technologie či techniky jsou výsledkem technického rozvoje podniku (nebo podnik získal výhradní práva). Zda podnik využívá sám konkurenční výhody, nebo ji využívá jeho konkurence a podnik ji nemá možnost sám užívat. Technický rozvoj může také vést k tomu, že sortiment vyráběný podnikem se může stát morálně zastaralým. I když se jedná o výrobek vysoké kvality a v daném sortimentu na vysoké technické úrovni, může mít podnik s jeho prodejem potíže. V současnosti pracují vědci na řadě nových technologií, které by měly změnit charakter výroby a výsledných produktů. Největší pozornost se věnuje a k největším

změnám dochází v oblasti biotechnologie, elektroniky, tvorby nových materiálů, rozvoje komunikací aj.

Politické prostředí vytváří silné vlivy na rozhodování a plánování podnikového marketingu. Je tvořeno legislativou, vládními orgány a zájmovými nátlakovými skupinami (lobby). Vytvořená **legislativa** určuje „pravidla hry“ v podnikatelské sféře a chrání firmy např. před tzv. nekalou soutěží. V našich podmínkách se jedná o souhrn právních předpisů upravujících zákonnou cestou vztahy mezi podniky. Je obsažen například v obchodním zákoníku, občanském zákoníku a živnostenském zákoně. Dalším politickým vlivem ovlivňujícím podnikový marketing jsou právní předpisy vydané vládou nebo i EU na ochranu spotřebitelů. V řadě vyspělých zemí chrání spotřebitele např. před lživou a zavádějící reklamou, nezdravými či nebezpečnými výrobky, předraženými službami roamingu u mobilních operátorů atd. Jiná legislativní opatření mohou chránit zájmy společnosti před nežádoucími podnikatelskými aktivitami. Může jít o omezení propagace a reklamy zdraví škodlivých výrobků (např. cigarety nebo omezení prodeje alkoholu v některých zemích, či zákaz prodeje a distribuce drog apod.).

Kulturní a sociální prostředí představuje řadu faktorů, které vyplývají z hodnot, zvyků, přístupů a preferencí obyvatelstva určité země nebo oblasti. Dávají pak celkový směr chování a jednání obyvatel v oblasti hospodářské, politické a sociální. Lidé vyrůstají a žijí v určité společnosti, v určitém prostředí, které usměrňuje a vytváří jejich hodnoty a chování mezi sebou. Kulturní a sociální faktory je pro podnikový marketing velmi těžké pochopit, předpovídat je a včas na ně reagovat. Uvnitř každé společnosti existují i určité skupiny lidí mající společné zájmy, hodnotový systém, preference, přání. Nazýváme je subkultury a v každé společnosti existují různé formy subkultur, například od jehovistů až po pracující úspěšné podnikatelky. Tyto skupiny obyvatel se velmi vyznačují mimo jiné i odlišným chováním při nákupu a mohou podniku sloužit jako cílový trh. V hodnotovém žebříčku obyvatel dochází k neustálým pohybům. Vedle konzumního způsobu života, který se, bohužel, stává pro většinu obyvatel cílem a smyslem jejich života, se projevují zejména u mladých lidí posuny v hodnotovém žebříčku. Nemusí však vždy být pozitivní.

Pojmem kultura se tradičně zabývá sociologie, kulturní antropologie, sociální psychologie a psychologie, v poslední době se tímto fenoménem zejména v souvislosti s internacionalizací ekonomiky a její globalizací zabývá i management, marketing a sociální komunikace. **Globalizace** je nevyhnutelným procesem stejně jako **akceptace kulturní rozrůzněnosti**. Na jedné straně se svět a Evropa stává více homogenním prostorem z pohledu hodnot, přání, životního stylu a rozdíly mezi národními trhy se v mnoha případech stírají. Na straně druhé odlišnosti mezi národy, regiony a etnickými skupinami především z pohledu kulturních rozdílů nejen přetrvávají, v mnoha případech jsou více zřetelné než dříve. Základem osobních, společenských, pracovních a obchodních styků s partnery a zákazníky z jiných zemí jsou vedle znalostí jazykových a některých specifických znalostí (například právních předpisů, etiky, technik zahraničně obchodních operací atd.) i **znalosti mentality a kultury** obyvatel těchto zemí. Najít „**společnou řeč**“ s partnery nebo zákazníky jiných zemí může být často velmi obtížné. Vedle rozdílného kulturního zázemí zde mohou hrát roli i jiné faktory,

například odlišné sociální pozice jednotlivých osob, individuální rozdíly v zájmech, jazykové vybavenosti atd.

Pokud chtějí být například naše podnikatelské subjekty úspěšné na jednotném evropském trhu, musí brát v úvahu při tvorbě marketingového mixu jednak kulturní odlišnosti jednotlivých evropských zemí, jednak hledat i kulturní podobnosti, které nabízejí možnost uplatnění standardizovaných marketingových strategií. Marketing přijímající a respektující existenci kulturních odlišností definujeme jako **interkulturní marketing**. Vychází z předpokladu, že kultura ovlivňuje kupní chování jednotlivců či domácností stejně jako způsob užití produktu a následně každý její element také volbu jednotlivých částí marketingového mixu. Podobně je tomu s **marketingovou či osobní komunikací**. V mnoha případech jsou to právě kulturní odlišnosti obyvatel příslušné země, které rozhodují o tom, zdali bude propagace produktu úspěšná. Je přitom jedno, zda bude komunikace spočívat pouze v podobě příbalového letáku nebo finančně náročné televizní reklamě. **Interkulturní marketing** je trvalý proces přizpůsobování marketingových programů cílovým národním či regionálním trhům.

Zejména u střední a mladé generace dochází v masovém měřítku ke snaze o větší a pestřejší fyzické vyžití a snaze být fit. Z hlediska marketingu to pak vyvolává poptávku po celé řadě nových výrobků a služeb. Mnoho lidí mění své navyklé stravovací návyky. Orientují se na nepříliš zdravé rychlé občerstvení, nebo naopak na makrobiotickou stravu. Marketing má za úkol tyto trendy předvídat, často i ovlivňovat a uspokojovat ke spokojenosti zákazníků odpovídajícími výrobky a službami. Mnoho podniků se problematikou makroprostředí příliš nezabývá. Považují je za neovlivnitelný faktor, kterému se maximálně musí přizpůsobovat. Analyzují své prostředí a snaží se vyhnout případným konfliktům, které by jim z prostředí mohly hrozit. Jiné firmy volí aktivnější přístup k prostředí, a pokud to možné je, snaží se jej ve svůj prospěch ovlivnit. V některých případech však ignorance některého z vlivů může způsobit podnikovému marketingu fatální chybu.

Otázky a úkoly:

- 1) Zvolte jednu Vámi známou firmu, která má ekonomické potíže a snažte se na ni konkretizovat vnitřní vlivy ovlivňující její aktivity a cesty, které by dle Vašich úvah mohly vést ke zlepšení situace?*
- 2) Řekněte svůj názor na to, jak a které ze šesti vlivů firemního makroprostředí mohou ovlivnit fungování automobilky Škoda.*
- 3) Mladí lidé ve věku 14-19 jsou velmi významným trhem pro výrobce a prodejce spotřebního zboží. Čím se dle Vašeho názoru odlišuje marketing zaměřený na tuto cílovou skupinu od marketingu zaměřené na jiné skupiny obyvatel?*
- 4) Rozeberte všechny faktory tvořící mikroprostředí, mezo a makroprostředí školy kterou studujete a uveďte, jak tyto mohou ovlivňovat její práci.*

3. Marketingový informační systém

Klíčová slova:

marketingový informační systém, vnitřní zdroje informací, marketingový výzkum, segmentační výzkum, primární údaje, sekundární údaje, pozorování, průzkum, experiment, dotazník, interview, kontakt, výběr vzorku

Osvojení poznatků:

- *pochopení pojmu marketing a struktury marketingového informačního systému*
- *poznání důležitosti kvalitních informací získávaných z vnitřních zdrojů podniku*
- *seznámení se s kroky marketingového výzkumu a jeho důležitosti pro management podniku*
- *pochopení rozdílů mezi primárními a sekundárními údaji a seznámení se s jejich hlavními zdroji.*

V předcházející kapitole jsme se seznámili se všemi hlavními vlivy, které ovlivňují rozhodovací procesy v podniku. Rozhodování je v podstatě procesem vyhodnocování a srovnávání. Abychom mohli porovnávat a vyhodnocovat, musíme mít nezbytně dostatek relevantních informací. Bez nich se proces rozhodování stává náhodným a nepodloženým. Pokud nechce management podniku přenechat iniciativu konkurenci a chce ji udržet, popřípadě posílit své pozice na trhu, musí neustále vlivy marketingového prostředí sledovat a vyhodnocovat. Ať již se jedná o změny v přání zákazníků, nové aktivity konkurence, lepší distribuční možnosti, změny ekonomického prostředí atd. Chce-li všechny potřebné informace získat, musí si podnik vybudovat **marketingový informační systém (MIS)** a způsob získávání potřebných informací.

Každý podnik má svůj vlastní marketingový informační systém. Například v soukromé maloobchodní prodejně s potravinami je to znalost majitele o druzích potravin. Informace o tom, o jaké potraviny byl v poslední době zájem, a dobře se prodávaly. Dále odhad, o který výrobek by mohl být v blízké budoucnosti zájem, objednávky zboží a přehled o prodaném zboží atd. Ve velkých moderních podnicích bude MIS představovat oddělení vybavené sítí počítačů. Zde pracují odborně vyškolení odborníci spolupracující s prodeji. Provádějí průzkum trhu, analýzu údajů zjištěných specializovanými firmami na zakázku atd.

3.1. Pojem a struktura MIS

Vybudování MIS umožňuje podnikovému marketingu využívat získaných informací průběžně. Smyslem marketingového informačního systému je neustále monitorovat **situaci na trhu**. Při vzniku určitého problému existuje pro management dostatek informací umožňujících kvalifikované rozhodnutí. Informace jsou získávány z řady zdrojů, může se jednat o interní informace (přehledy o prodeji, informace od podnikových prodejců aj.) nebo informace externí (například informace získané ze sdělovacích prostředků, informace o aktivitách konkurence, údaje získané průzkumem trhu uskutečněným výzkumnou

agenturou, aj.). Příkladem typického využívání MIS v podniku může být sledování podílu na trhu určitého výrobku či značky. V MIS se shromažďují veškeré relevantní informace týkající se této otázky: ceny, podílu na trhu, aktivit konkurence. Každá nová informace týkající se tohoto problému se stává další částí marketingového informačního systému podniku.

Pro řadu podniků u nás je pořád ještě typická situace, kdy vedení věnuje hlavní pozornost získání finančních prostředků, materiálu, vybavení a personálu, přičemž věnuje velmi malou pozornost dalšímu, neméně důležitému „výrobnímu faktoru“, to je **informacím**. Zmíněný majitel soukromého obchodu s potravinami se může spoléhat na svůj velmi jednoduchý informační systém a instinkt. Má velmi úzký kontakt se svými zákazníky a dodavateli. Zná je často osobně, zná jejich zvyky, přání, chování, hovoří s nimi. To, co však stačí pro obchod na rohu ulice, nestačí pro firmu podnikající v národním či dokonce mezinárodním měřítku. Současné vývojové trendy v marketingu, které se vyznačují přechodem od místního na národní a mezinárodní trh, zvyšováním nároků a požadavků zákazníků a zesilováním konkurence, vyvolávají u podniků potřebu po informacích ve vyšší kvalitě a množství. Velké a úspěšné firmy se potřebám přizpůsobují. Vytvářejí systém zajišťující managementu podniků potřebné informace nezbytné pro kvalifikovaná rozhodnutí. MIS tedy představuje snahu podniků o systemizaci toků informací nezbytných pro řízení marketingu za účelem jejich včasné a efektivní využitelnosti.

Marketingový informační systém můžeme definovat jako systém všech procedur vytvořených za účelem shromažďování, analýzy a vyhodnocování informací nezbytných pro kvalitnější plánování, organizování, řízení a kontrolu marketingových aktivit.

Základní informace získává management podniku z **vnitřních zdrojů firmy**, tj. například z vlastní účetní a statistické evidence. Informace je možno získat z účetních uzávěrek, rozborů ekonomické činnosti podniku, hlášení prodejců, obchodních zástupců či vedoucích maloobchodních prodejen (pokud je podnik má). Především je sledován prodej, jeho výše a struktura, velikost zásob, cyklus objednávek a velikost dodávek, výnosy firmy aj. Uvedené informace nám mohou poskytnout cenné poznatky o minulém vývoji, popřípadě o určitých trendech. Aby bylo možno získat úplnější obraz, je vhodné údaje konfrontovat s názorem podnikových prodejců, kteří z osobního styku znají názory, postoje a přání zákazníků, hodnocení podnikových výrobků a služeb a případně i situaci konkurence.

Informace získané z podnikové evidence a statistiky poskytují cenné marketingové informace, které však mají jeden nedostatek, týkají se totiž **minulosti**. Pracovníci podnikového marketingu však potřebují mít včasné a přesné údaje o skutečnosti, která právě probíhá. Proto je v podniku nutný efektivně fungující systém toku informací mezi pracovníky, odděleními a vnějším prostředím. Vedení marketingu by mělo získávat rychlé a přesné informace od ostatních oddělení firmy a naopak. Má mít přístup k odbornému tisku, publikacím, hovořit s partnerskými firmami a zákazníky. Dobře fungující firma, která vychází z marketingové podnikatelské koncepce, si uvědomuje nutnost proškolení svých pracovníků pracujících v prodeji. Ví, že kvalifikovaní pracovníci investované prostředky firmě brzy vrátí, nejen

v podobě zvýšeného prodeje. Získávají však i informace a údaje od zákazníků týkající se podnikových výrobků a značky.

Firmy také stále více využívají databázových souborů zahrnujících údaje o zákaznících. Tvorba těchto souborů souvisí s posilováním významu tzv. **přímého marketingu**, tj. přímého kontaktu se zákazníkem prostřednictvím internetu, telefonu, pošty či zásilkové služby. Se zákazníky se pracuje adresně s důrazem na obousměrnou interakci a se snahou o vybudování dlouhodobých, pozitivních a stálých vztahů mezi firmou a zákazníkem. Proto také dobře vybudovaný databázový soubor zákazníků, který je součástí MIS, je základním předpokladem úspěšného přímého marketingu. Dnešní technologie umožňují tyto databáze vytvořit v potřebném rozsahu a nadstandardním obsahu. Firmy si soubory vytvářejí buď samy, ale protože se jedná o personálně a finančně velmi náročnou činnost, často přenechávají činnost na specializovaných firmách. Všechny hospodářské subjekty však při zjišťování a uchování údajů o potenciálních zákaznících jsou povinni dodržovat platné právní předpisy týkající se ochrany osobních dat, zejména poslední směrnice GDPR, která chrání spotřebitele před zneužíváním jejich osobních údajů.

3.2. Marketingový výzkum

Důležitou funkcí marketingového výzkumu je pomoci podnikovému marketingu předpovědět chování a jednání zákazníků a snížit podnikatelské riziko. Poskytuje specifické, ověřitelné informace týkající se trhu, konkurence, prostředí a zejména zákazníků, včetně jejich reakce na jednotlivé části marketingového mixu. Marketingový výzkum je často mylně zaměňován s pojmem průzkum trhu, což není správné. **Marketingový výzkum je souhrn aktivit, které zkoumají všechny části marketingové praxe** včetně trhů, výrobků, distribučních cest, cen, chování zákazníka, komunikace s ním. (**Průzkum trhu** je jednou z částí marketingového výzkumu, pravděpodobně nejznámější a zřejmě nejčastěji používanou).

Henry Ford například zjistil prostřednictvím marketingového výzkumu správnou cenu, za kterou mohl své automobily prodávat po milionech. Následovně zavedl hromadnou výrobu levných automobilů, čímž vyrovnal nabídku zvýšené poptávce. Při velkých a rychlých změnách, ke kterým dnes dochází v oblasti inovací výrobků, cen, potřeb trhu atd., může mít nesprávné rozhodnutí pro budoucnost firmy velmi vážné důsledky. Proto je výzkum všech faktorů, které na podnik působí, podstatný. Správné rozhodnutí a tím i minimalizace podnikatelského rizika předpokládá mít správné znalosti o budoucím prostředí, chování zákazníka a situaci na trhu. Rozhodnutí o tom, zda bude firma provádět marketingový výzkum, závisí přinejmenším na třech kritériích:

- firma si není jista některým svým marketingovým rozhodnutím a potřebuje další specifické informace,
- firma je připravena na základě informací získaných z provedeného marketingového výzkumu změnit své rozhodnutí, marketingovou strategii či taktiku,

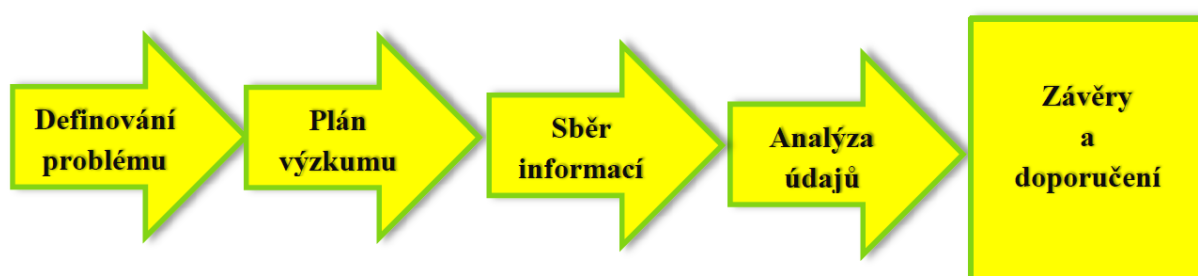
- firma si musí být vědoma, že náklady na marketingový výzkum musí být přiměřené a nemohou přesáhnout potenciální výnos plynoucí z opatření provedených na základě výzkumu.

Marketingový výzkum se obecně skládá z pěti základních kroků: **definování problému, plán výzkumu, sběr informací, analýza údajů, závěry a doporučení** (viz obr. 3.1).

Definování problému

Definování problému je prvním a důležitým krokem při marketingovém výzkumu. Tento krok obsahuje specifikaci problému, který má být prostřednictvím výzkumu řešen a určení příslušných informací, kterých bude zapotřebí. Osobám, které budou výzkum provádět a budou za něj odpovědny, umožňuje, aby stanovily takové postupy výzkumu, které žádané informace zabezpečí. Bez jasného definování problému a příčin jeho vzniku se stává výzkum většinou bezcenným. Příčiny vzniku problému, ať již se jedná o vlastnosti výrobku, konkurenci, či distribuční problémy aj., jsou součástí specifikace problému a jejich odhalení umožní lépe stanovit další postup výzkumu.

Obr. 3.1 Fáze marketingového výzkumu



Plán výzkumu

Dalším krokem je užší specifikace potřebných informací a sestavení projektu získání potřebných informací a dalšího postupu. Projekt určuje, kde a jak informace získáme, vyjadřuje přístupy a metody výzkumu. Výzkum může být projektován různým způsobem. Nejdříve je obvykle potřeba zjistit a shromáždit základní a obecné informace o podstatě problému. Tento výzkum nazýváme **předběžným výzkumem** nebo **výzkumnou sondou**. Při tomto výzkumu jsou využívány především sekundární informace, nebo informace získané za zcela jiným účelem k plnému pochopení problému, zejména tehdy, když tento problém je pro výzkumníky zcela novým. Předběžný výzkum rovněž umožní vytvořit jasnější hypotézu a konkrétnější plán směru dalšího výzkumu. Způsoby předběžného výzkumu mohou být různé. Příslušné informace lze zjistit studiem odborné literatury, časopisů či jiných publikovaných zdrojů, ve kterých jsou zjišťovány údaje relevantní k předmětu výzkumu. Dalším zdrojem informací může být konzultace s osobou do problému zasvěcenou a mající zkušenosti v dané oblasti (expertní názor). Jinou metodou využívanou v předvýzkumu může být i dotazníkové šetření, většinou však nikoliv v požadovaném rozsahu a tudíž i bez potřebné statistické verifikace výsledků. V marketingovém výzkumu se využívá rovněž analýzy případových studií, tj. obdobných situací, které se staly v minulosti a jejichž řešení může

poskytnout určitý návod, jak k danému problému přistupovat a jaký by mohl být postup řešení.

Chování zákazníků na trhu se značně odlišuje a je ovlivňováno rozdílnými spotřebními zvyklostmi, vlivem okolí a řady různých faktorů. Velmi častou marketingovou výzkumnou metodou je proto **segmentační výzkum**. Jeho cílem je zjistit podrobnější charakteristiky určitých skupin obyvatelstva, které jsou ve svém chování a projevech relativně homogenní. Posléze se pak mohou stát cílovou skupinou, která se stává předmětem marketingového výzkumu. Součástí bývá i studie profilu zákazníka, vyjadřující například demografické charakteristiky, včetně věku, pohlaví, příjmu, sociální skupiny, vzdělání, způsobu bydlení a velikosti aglomerace atd.

Po shromáždění informací o určitém problému a popisu faktorů, které jej ovlivňují, nemusí znát pracovníci zabývající se marketingovým výzkumem příčiny určitého chování zákazníků. K vyjádření příčin a vztahu různých jevů můžeme použít různých metod, např. **neřízeného nebo řízeného experimentu, modelování a jiných statistických metod** používaných v marketingovém výzkumu. Poté, co byl zpracován projekt výzkumu, určeny informace, které bude potřeba získat, postupy jejich zjištění a ověření, je možné přistoupit ke třetímu kroku a tím je sběr, tj. zjišťování údajů.

Sběr informací

Pracovníci provádějící marketingový výzkum mají k dispozici řadu zdrojů informací. Jednou z kategorií těchto informací jsou tzv. sekundární údaje. **Sekundární údaje** zahrnují informace, které již byly zjištěny a zpracovány pro jiný účel. Marketingový výzkum je ovšem důležitým informačním zdrojem tzv. **primárních údajů**, tj. údajů, které jsou náročně získávány výzkumem přímo v terénu dle specifických potřeb podniku. Jsou soustředěny, analyzovány a využívány na základě potřeb a požadavků podnikového marketingu. Jak již bylo uvedeno v předcházejícím textu, pracovníci zabývající se marketingovým výzkumem obvykle začínají svou práci sběrem a zpracováním sekundárních údajů.

Důležitou **výhodou** využívání sekundárních údajů je úspora času, nižší náklady a snadnější dostupnost informací. V některých případech může již analýza sekundárních údajů vyřešit problém. Využívání sekundárních údajů má však i své **nevýhody** a úskalí. Získané údaje nemusí vždy odpovídat potřebám studie a nemusí být vždy přesné. Dalším problémem, zejména v dnešní situaci u nás, může být dostupnost přesných, objektivních a relevantních informací. Objektivita údajů je velmi důležitá. Získávat informace z některých propagačních brožurek či politických zdrojů je obvykle riskantní, nepřesné a nerelevantní. Mohou být uváděny údaje neúplné, vybírané pouze z určitého pohledu.

Zdroje sekundárních údajů můžeme rozdělit na **interní** a **externí**. **Interní zdroje** sekundárních údajů, jak již jsme se zmínili v předcházejícím textu, se nacházejí přímo v podniku. Přehledy o tržbách, údaje z účetní evidence, rozborů hospodářské činnosti podniku či jiné podnikové statistické údaje podchycují podnikové aktivity a stávají se interními zdroji.

Z hlediska ceny a dostupnosti se jedná o nejlevnější a nejdostupnější informace. Jejich využití je široké. Je možné zjišťovat rentabilitu výroby a prodeje určitého výrobku, efektivitu určitého způsobu prodeje, finanční zhodnocení propagační kampaně atd. Údaje mohou posloužit jako výchozí bod marketingového výzkumu. Poskytují podnikovému marketingu cenné, specifické informace, které jsou levné, snadno dostupné a ověřitelné.

V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou existuje velké množství zdrojů **externích** sekundárních údajů. Mezi ně patří především spolehlivé statistické ročenky a přehledy vydávané vládou, EU prostřednictvím Eurostatu vydává pravidelné a podrobné statistické přehledy týkající se fungování ekonomických, demografických společenských, kulturních a politických aspektů členských zemí Evropské unie. Některé konkrétnější statistické údaje týkající se regionů a měst vydávají regionální či městské úřady. Užitečným zdrojem informací jsou i odborné marketingové časopisy a publikace, popřípadě noviny obsahující finanční zprávy či jiné ekonomické či obchodní informace. Velmi cenné informace poskytují specializované firmy, tzv. **výzkumné agentury**. Tyto agentury prodávají na základě kontraktu buď speciální (na zakázku) či obecnější údaje, například o struktuře nákupů domácností.

Ve většině případů však zdroje sekundárních údajů neposkytují dostatečné množství potřebných informací a firma musí získávat **primární údaje**. Získává je firma na základě marketingového výzkumu, který se od předcházejícího způsobu liší svou časovou a finanční náročností. Zdrojem (nositelem) těchto informací jsou nejčastěji zákazníci, partnerské firmy, (zejména velkoobchodní a maloobchodní firmy), konkurence aj. Stejně jako u sekundárních informací, i u sběru primárních údajů, je třeba mít na zřeteli, aby údaje byly **objektivní, relevantní, nezkreslené a přesné**. Proto je velmi důležité před samotným sběrem primárních údajů sestavit dobrý plán výzkumu. Měl by obsahovat zvolené metody výzkumu, způsob kontaktu s nositeli informací a volbu vzorku nositelů informací, který budeme zkoumat.

Metody výzkumu lze rozdělit na metody kvantitativní a kvalitativní. V případě **kvantitativních metod** výzkumu se požaduje, aby byly validní a spolehlivé. Je tedy třeba měřit to, co se opravdu měřit má a současně je stanovena podmínka, že při opakovaném měření se dosáhne za nezměněných podmínek (*ceteris paribus*) stejného výsledku. Mezi základní metody kvantitativního výzkumu patří **pozorování, písemné dotazování, experiment, ústní dotazování**. Kvantitativní výzkum bývá spojován se stanovením hypotéz a jejich následné verifikace. Stanovené hypotézy by měly vyjadřovat vztah mezi dvěma proměnnými X a Y. Následným měřením zjistíme potřebné údaje a testováním hypotézy provedeme závěry, zda stanovená hypotéza je platná či nikoliv, zdali tedy existuje předpokládaný vztah mezi dvěma proměnnými či tento vztah neexistuje. Hlavními výhodami kvantitativního výzkumu je skutečnost, že výsledky lze zobecnit na populaci, poskytneme výzkumníkům přesná numerická data a to relativně rychlým sběrem těchto dat. Při využití počítačů a dnes dostupných statistických programů SPSS, STATISTICA, SAS a jiných i rychlé zpracování zjištěných dat a tak i verifikaci hypotéz.

Pomocí metod a technik **kvalitativního výzkumu** je možné převést subjektivní hodnocení zkoumaného jevu, které je běžnými metodami kvantitativního šetření obtížně měřitelné, do té podoby, aby bylo možné zjištěné údaje srovnávat, seřadit, vyhodnotit. Pomocí metod a technik kvalitativního výzkumu je možné převádět individuální subjektivní hodnocení zkoumaného jevu (což je běžnými metodami kvantitativního šetření těžko měřitelné) do kvantitativní podoby nebo aspoň do takové podoby, aby bylo možné výsledná data seřadit nebo mezi sebou srovnávat. Mezi základní metody kvalitativního výzkumu patří **individuální hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory (focus groups), projektivní techniky formou asociací slovních, vizuálních atd., pozorování, obsahová analýza textů a dokumentů, video a audio záznamů** aj. Pod pojmem triangulace rozumíme kombinaci různých metod, výzkumníků, různých zkoumaných skupin nebo osob, místních a časových podmínek, které uplatňujeme při zkoumání určitého jevu. V triangulaci se používají alespoň dvě metody, většinou se jedná o kombinaci metod kvalitativních a kvantitativních. V rámci těchto metod se užívá kombinace několika technik sběru dat a to především proto, aby se dosáhlo vyšší validity a spolehlivosti výsledků.

Jak již bylo v předcházejícím textu konstatováno, mezi základní metody marketingového výzkumu patří **pozorování, průzkum a experiment**. Při **pozorování** výzkumník zaznamenává skutečné chování a jednání, a to buď osobně, nebo pomocí techniky. Například v supermarketu je možno pozorovat zájem zákazníků o naši a konkurenční značku výrobku. Dále jakou pozornost vzbudil nový billboard nebo četnost průjezdu automobilů na komunikaci, kde je uvažováno o výstavbě motorestu. Příkladem je i peoplemetrové zjišťování zájmu diváků o jednotlivé televizní programy prostřednictvím jednoduchých elektronických měřičů namontovaných do televizních přijímačů. Tato metoda výzkumu se využívá při získávání informací, které nám normálním způsobem nositel informací (např. zákazník) nemůže nebo nechce poskytnout. Nevýhodou je skutečnost, že nám neposkytne informace o názoru zákazníků a motivech jeho chování. Je nemožné rovněž získat informace o málo četných jevech. Z těchto důvodů se pozorování jeví jako vhodná metoda ve spojení s ostatními metodami výzkumu.

K nejrozšířenějším metodám, které podchytí informace o motivech, názorech a preferencích zákazníků, patří průzkum uskutečňovaný prostřednictvím dotazníků a vhodně zvoleného kontaktu s nositeli informací (pohovor, písemný či elektronický dotazník). Při sestavování **dotazníku** je třeba dávat pozor na jeho **správné formulování**. Špatně sestavený dotazník může zpochybnit získané informace, které nemusí odpovídat cílům a potřebám průzkumu. Proto je prvním krokem stanovení jasných cílů, které chceme dotazníkovým průzkumem dosáhnout. Dále musíme dodržovat následující základní pravidla:

- Především nám musí být jasná **hlavní myšlenka dotazníku**, to znamená jasné vymezení toho, na koho se s dotazníkem budeme obracet. Pokud chceme získat informace o určitém výrobku, musíme se obrátit na jeho uživatele a dotazník musí být přizpůsoben uživatelům nebo spotřebitelům, pokud zjišťují dopad reklamního působení, oslovují cílovou skupinu reklamního sdělení. Odpovědi osob, které mají o výrobku pouze zprostředkované informace nebo příslušné médium, které bylo

nosičem zkoumaného reklamního sdělení, vůbec nesledují, zpochybní přesnost a správnost výsledků průzkumu.

- **Nesmíme rozptylovat paměť** dotazovaných dotazy na skutečnosti, které nejsou prožívané, a proto si je také dotazovaní neuvědomují. Dotazovaný jednak neposkytne odpověď, nebo aby si nepřipadal příliš trapně, podá zkrácenou či vymyšlenou odpověď.
- Otázky musí být **jasně formulovány** a musí být **jednoznačně vykládány**. Abychom se vyhnuli dvojsmyslnosti otázek, je vhodné je předem testovat. Velmi důležité je rovněž použití správného slovníku, který musí být dotazovanému srozumitelný a jasný. Musíme se vyhýbat **zavádějícím otázkám**, jejichž složením popř. intonací předem navozujeme žádoucí odpověď. Kladené otázky by měly mít svůj logický sled.
- Musí se zvažovat i **psychologické faktory**. Ty fungují zejména v případě citlivých otázek, kde se víceméně očekává společensky žádoucí odpověď. Respondenti se také často, víceméně podvědomě vyhýbají kladnému či záporného hodnocení jevu a preferují neutrální odpovědi „ani – ani“, „nevím“, „nemohu posoudit“ apod. Dotazovaní mají často tendenci odpovídat způsobem, který oni považují za správný, i když to nemusí být pravda. Například na dotaz výzkumníka, kolikrát si denně čistí zuby, řada lidí odpoví, že dvakrát, protože ví, že je to správné a nechce si před výzkumníkem připadat trapně, i když si ve skutečnosti zuby čistí maximálně jednou týdně.
- Otázky **nemají omezovat dotazovaného**. To znamená, že by měl mít možnost dostatečného počtu odpovědí, protože příliš omezený počet alternativ činí výběr správné odpovědi obtížným. Otázek by nemělo být příliš mnoho a měly by být pokud možno jednoduché. Pokoušet se získávat příliš mnoho informací z jednoho dotazníku může ohrozit reprezentativnost šetření.
- Do každého dotazníku by měly být zahrnuty i **kontrolní otázky**, jejichž cílem je prověřovat spolehlivost získaných údajů. I když se pravidla snažíme dodržovat, musíme neustále prověřovat správnost sestavení dotazníku. Můžeme to uskutečnit prostřednictvím například zkušebního průzkumu, kdy kvalitu dotazníku prověřujeme zhruba na 10% předpokládaného vzorku respondentů.

Jednou z nejčastějších metod vyplňování dotazníku je **pohovor (interview)**. Proškolený výzkumník hovoří přímo se zákazníkem, například o tom, co si myslí o určitém výrobku, značce, službách atd. Pohovor se může uskutečňovat přímo formou dialogu doma, v práci, na ulici či v obchodě. Jinou formou je pohovor prostřednictvím **telefonu**. V prvním případě je větší pravděpodobnost ochoty zákazníka spolupracovat s výzkumníkem. V případě nejasné odpovědi je větší možnost upřesnění. U telefonního pohovoru je **výhodou** jeho rychlost a cena, někteří odborníci se domnívají, že pokud je respondent skryt v určité anonymitě, poskytuje i upřímnější a otevřenější odpovědi. U písemné formy průzkumu jsou otázky zasílány respondentům poštou samostatně nebo jako součást určitého výrobku. Umožňuje průzkumníkům ptát se řadu otázek, které mohou být doprovázeny obrázky či fotografiemi.

Problémem je velmi **malá návratnost dotazníků** a to zejména v případě jejich elektronické podoby.

Experiment je nejčastěji využíván ke studiu kauzálních vztahů mezi proměnnými. Může se uskutečňovat buď v laboratorních podmínkách, nebo v terénu. V prvním případě je výzkumníky vybráno několik skupin osob, u každé z těchto skupin se uplatňuje odlišný postup, přičemž je sledována reakce osob ve skupině na experiment. Snahou je zjistit příčiny chování osob při působení určitých vlivů. Při experimentu uskutečňovaném v terénu mají výzkumníci větší jistotu, že se zákazníci budou chovat přirozeně. Tyto experimenty se mohou uskutečňovat například v supermarketech, kdy za pomoci skrytých kamer sledujeme chování zákazníků při změně podmínek, tj. například ceny, umístění zboží, reakci na zvolené propagační nástroje atd. Hlavní výhodou experimentu je skutečnost, že výzkumníci mají neustálou kontrolu nad průzkumem a mohou sledovat chování osob daleko lépe, než u jiných forem marketingového výzkumu.

Způsob kontaktu s nositeli informací byl již popsán v předcházejícím textu. Zjišťování informací se může uskutečňovat **osobně, prostřednictvím internetu, poštou nebo telefonicky**. Každý z uvedených způsobů má své výhody i nevýhody. Osobní kontakt se může uskutečňovat dvojí formou, buď **individuálním pohovorem**, nebo **pohovorem skupinovým**. Při skupinovém pohovoru tvoří skupinu šest až deset osob. Diskutují o zvoleném marketingovém tématu. Vedoucí skupiny je zároveň moderátorem, který usměrňuje diskusi žádoucím směrem. Údaje získané touto formou pohovoru jsou většinou základní informace týkající se určitého problému. Mohou být základem určité hypotézy nebo podkladem pro sestavení dotazníku apod. Osobní kontakt má velkou výhodu v pružnosti a rychlosti získávání potřebných informací a v jejich množství. Nevýhodou jsou **vysoké náklady**.

Výhodou písemného průzkumu prostřednictvím internetu nebo tradičního poštovního styku je možnost získání velkého množství informací. Odpovědi jsou většinou upřímnější, respondenta neovlivňuje přítomnost výzkumníka, nemá obavu o ztrátu prestiže apod. Další výhodou jsou poměrně nízké náklady. **Nevýhodou** je prakticky nulová pružnost a zmíněná nízká návratnost dotazníků.

Telefonický pohovor má velké výhody v rychlosti, ceně a pružnosti. Celkem přesně si můžeme určit, na který vzorek respondentů se obrátíme a rovněž množství informací, které tímto způsobem můžeme získat. Nevýhodou této formy průzkumu je skutečnost, že lidé často pocítují telefonické dotazování a nabídky různých produktů negativně a toto kontaktování prostřednictvím telefonu je obtěžuje. Která z kontaktních metod je nejlepší závisí na tom, jaké informace potřebujeme získat, na jaký typ respondentů se chceme obrátit, jak rychle má být průzkum proveden a kolik na něj máme vyčleněno finančních prostředků.

Volba vzorku nositelů informací odpovídá na otázku, kde budeme informace získávat. U většiny výzkumných studií není možné a žádoucí, abychom sledovali v určité oblasti každou osobu zvlášť. Je to prakticky i technicky nerealizovatelné. Proto pracovníci

marketingového výzkumu dávají přednost studiu vzorku osob, které zastupují určitou populaci. Na základě chování a odpovědí těchto osob činí výzkumníci určité závěry pro celou populaci, jež reprezentují. Největším problémem při sestavení vzorku je výběr skupiny, která bude co nejlépe vystihovat všechny charakteristiky sledované populace. Dalším problémem je zvolení správné velikosti vzorku, aby poskytoval dostatečnou záruku spolehlivosti získaných informací. Z různých druhů **výběru vzorku** můžeme uvést následující:

- **náhodný výběr**, který provádíme, když nemáme žádné znalosti o základním (celkovém) souboru, nebo známe-li jen jeho rozsah. Spočívá v tom, že každá jednotka celkového souboru (například zákazníků určitého obchodního domu) má stejnou možnost, aby se dostala do výběru. **Náhodný výběr s opakováním** je takový, při němž každou jednotku znovu vracíme do základního souboru. Bez opakování je takový náhodný výběr, při němž vybranou jednotku nevracíme do souboru,
- **záměrný výběr** provádíme tehdy, pokud máme o základním souboru dostatečné informace, a spočívá v tom, že vybíráme záměrně jednotky, o nichž předpokládáme, že budou pro daný soubor typickými (například mladé lidi ve věku do 20 let),
- **typický výběr** je založen na skloubení principu náhodnosti s využitím určitých informací o základním souboru. Spočívá v tom, že rozdělíme základní soubor na stejnorodé části a v každé z nich provedeme náhodný výběr.

Výběr vzorku pro marketingový průzkum provádíme tehdy, pokud se jedná o zjišťování ve velmi rozsáhlém základním souboru (například návštěvníci supermarketů). Jestliže se jedná o průzkum u malého základního souboru (například u výrobců stavebních strojů), bude výzkumník provádět šetření u všech členů tohoto souboru.

Analýza údajů a závěry

Jakmile byly marketingovým průzkumem zjištěny a shromážděny potřebné údaje, je dalším krokem jejich **zpracování a analýza**. Pracovníci, kteří provádějí výzkum a zpracování dat, zjišťují potřebné statistické veličiny vyjadřující četnosti výskytu, střední hodnoty, míry závislosti mezi proměnnými aj., jako podklad pro rozhodnutí managementu o řešení problému, který byl předmětem šetření.

Výběr metod analýzy zjištěných dat závisí na cíli studie a způsobu získávání údajů. Tato analýza by měla managementu podniku dát odpověď na řadu praktických otázek. Například, které faktory a v jaké míře ovlivňují prodej firemních výrobků, úspěšnost jeho značky, efektivnost působení propagačního mixu aj. Celková úspěšnost výzkumu však záleží i na tom, jak jsou výsledky managementu podniku **interpretovány**. Předložení nepodstatných, nepřesných a zmatených informací, stejně jako údajů, které vedení očekává, nebo těch, které nemají přímý vztah k šetření, může vést k nesprávným rozhodnutím s dalekosáhlými důsledky.

Otázky a úkoly:

- 1) *Myslíte si, že malý butik v krajském městě potřebuje mít vlastní marketingový informační systém?*
- 2) *Které mohou být úkoly a cíle marketingového výzkumu v těchto oblastech: reklama, osobní prodej, stanovení ceny, distribuce výrobků?*
- 3) *Použití počítačů a internetu pro analýzu údajů získaných marketingovým výzkumem je samozřejmé. Myslíte si, že existují i jiné možnosti využití technickým prostředků například při sběru dat? Jestliže ano, o které možnosti se jedná?*
- 4) *Co si myslíte o následujících otázkách v dotazníku pro spotřebitele:*
 - a) *Kterému motorovému oleji dává Váš manžel přednost?*
 - b) *Který televizní program jste sledoval minulé úterý večer?*
 - c) *Kolikrát jste v loňském roce připravila pokrm z drůbeže?*
 - d) *Jaký je Váš skutečný roční příjem?*
 - e) *Můžete uvést seznam potravin, které jste koupila minulý měsíc?*
- 5) *Jakmile jsou stanoveny cíle výzkumu, může výzkumník zahájit dotazníkové šetření. Komentujte*

4. Chování kupujících

Klíčová slova:

Chování kupujícího, proces rozhodování, iniciátor, ovlivňovatel, rozhodovatel, uživatel, nositelé názorů, automatické chování, řešení omezeného problému, motivace, motivy racionální a emotivní, incentive, vnímání, učení, referenční skupiny, sociální třídy, životní cyklus rodiny, přímá koupě, modifikovaná koupě, nový problém

Osvojení poznatků:

- *poznání hlavních faktorů ovlivňujících chování kupujícího*
- *pochopení procesu rozhodování o koupi*
- *porozumění jednotlivým typům nákupního chování*
- *poznání chování domácnosti jako specifického zákazníka*
- *seznámení se s chováním organizace jako kupujícího*

Chování kupujících na trhu je složitým procesem. Motivory a chování lidí při procesu koupě jsou často **komplikované, nepředvídatelné a iracionální**. Společná u všech kupujících je skutečnost, že jejich jednání je **cílově zaměřeno**. Tj. lidé chtějí prostřednictvím procesu koupě získat určitý výrobek nebo službu, která uspokojí jejich potřeby a přání. Úkolem pracovníka marketingu je zjistit tyto potřeby a přání a pokusit se je vhodným způsobem uspokojit. Zatímco individuální kupující se při nákupu rozhoduje sám, při nákupu domácnosti nebo podniku je rozhodnutí o koupi většinou výsledkem **kolektivního rozhodnutí**. Při rozhodování o marketingové strategii je třeba vzít v úvahu to, pro koho budou naše výrobky či služby určeny a kdo bude rozhodovat o jejich nákupu. V motivech a rozhodování o nákupu budou velké rozdíly a proto rozdělujeme kupující do tří základních kategorií: **individuální kupující, domácnosti a organizace**.

Individuální kupující se rozhoduje o nákupu sám a snaží se uspokojit svou individuální potřebu, např. má-li žízeň koupí si v rychlém občerstvení limonádu nebo pivo. Často je ale zboží zakoupeno pro užívání skupiny spotřebitelů, kteří vytvářejí **domácnost**. Nákup potravin na víkend není záležitostí individuálního kupujícího, ale celé domácnosti. Motivory a rozhodnutí o nákupu budou ovlivněny skutečností, že nedělní oběd bude konzumovat celá rodina, ze které každý jednotlivec může mít odlišné preference, nákup může také uskutečňovat jedna či více osob, jeden z členů domácnosti bude mít speciální, oprávněné přání (narození) atd.

Třetí kategorií kupujících je **organizace**, která může být představována podniky, vládními organizacemi, rozpočtovými či příspěvkovými organizacemi atd. V každé z uvedených institucí existuje určitá organizace a každý z jejích členů má určitou roli. Rozhodnutí o nákupu je obvykle nějakým způsobem institucionalizováno a proces koupě má své

předepsané specifické procedury. V případě velkého nákupu například u orgánů místní správy a samosprávy i legislativně ošetřené.

Uvedené rozdělení kupujících je založeno na **způsobu chování kupujícího**, nikoliv podle nakupovaného výrobku. Způsob rozhodování pro nákup automobilu bude odlišný v případě domácnosti, vládního úřadu nebo firmy. V případě domácností ale i organizací existují v dané skupině určité vztahy a z nich vyplývající role jednotlivých osob nebo skupin, které v procesu rozhodování plní. První rolí je role **iniciátora**, který vyvolává potřebu nákupu (dítě prosí maminku o koupi zmrzliny). Další rolí je role **kupujícího**, tj. osoby, která uskutečňuje činnost nákupu (např. maminka). Ta může, ale také nemusí být osobou **rozhodující** o koupi. V domácnosti touto osobou může být tatínek. Daleko komplikovanější vztahy jsou mezi iniciátorem, kupujícím a osobou činící rozhodnutí v organizaci. Další rolí, která může hrát v procesu rozhodování o koupi významnou úlohu, je role **ovlivňovatele** (může to být jak člen domácnosti, tak i mocná lobby ve vládě). Konečně role toho, kdo bude výrobek užívat a či potřeby bude uspokojovat tj. role **uživatele**.

4.1 Proces rozhodování

Lepší pochopení jednání a rozhodování kupujícího je jedním ze základních předpokladů vytvoření úspěšné marketingové strategie. Proto ti, kteří o strategii rozhodují, by měli rozumět procesu rozhodování kupujícího, ať již se jedná o individuálního kupujícího, domácnost či organizaci. Proces je možno rozdělit do pěti relativně samostatných fází, poznání problému, hledání informací, zhodnocení alternativ, rozhodnutí o nákupu a vyhodnocení nákupu (viz. obr. 4-1). Tento model procesu rozhodování představuje poněkud zjednodušený lineární přístup. V realitě však tento rozhodovací proces zdaleka nemusí mít tuto lineární podobu, mozek člověka nefunguje jako počítač. V rozhodování spotřebitele hrají více než významnou roli emoce, pokud si chci koupit žvýkačku, colu či jiný známý produkt, nebudu muset shánět o tomto produktu informace. V realitě je tento proces mnohem složitější.

Obr. 4-1 Fáze procesu rozhodování



Při procesu rozhodování kupující může často postupovat dle uvedených fází. Nemusí to být však zdaleka pravidlem. Někdy se může vrátit k některé z předcházejících fází nebo jednu nebo více dle konkrétní nákupní situace vynechat. Chování kupujícího je vždy zaměřeno k určitému cíli, i když si to kupující nemusí uvědomovat. Jeho nejčastějším cílem je přispět nějakým způsobem ke zlepšení či udržení způsobu a kvality života. Následovně tedy existuje

nějaký zásadní podnět, který vyvolává proces rozhodování o nákupu věci či služby. Podnětem jsou zákaznickovy potřeby a přání. **Potřeba** člověka je pocíťovaný nedostatek něčeho (věci, služby, citu, atd.). Lidské potřeby jsou velmi rozmanité a mají velmi širokou škálu. Od základních **fyziologických potřeb** (jídla, pití, oděvu, bydlení), přes sociální potřeby (lásky, rodiny) až po společenské potřeby (obranu, státní správy, ochrany občana aj.). Lidské potřeby mají určitou hierarchii. Uspokojením jednoho druhu potřeb (například fyziologických) vzniká u člověka pocit nutnosti uspokojovat další, tzv. **vyšší potřeby**. I když v tomto procesu existují rozdíly, které závisí na individualitě člověka, jeho zkušenostech, vzdělání, povahových a jiných vlastnostech, můžeme říci, že lidé se snaží nejdříve uspokojit pro ně nejdůležitější potřeby. Po jejich uspokojení se snaží uspokojit potřeby „vyšší“. V dnešní době u valné většiny spotřebitelů jsou základní potřeby uspokojovány, proto také motivací ke koupi jsou většinou potřeby vyššího řádu, sociální uznání (nákup luxusního automobilu), seberealizace (nákup sportovní výstroje pro člověka, který vyznává aktivní životní styl) nebo sociální potřeby (potřeba pomáhat nemocným dětem) aj. (obr. 4-2).

Obr. 4-2 Maslowova hierarchie potřeb



Lidská **přání** jsou výrazem lidských potřeb a naznačují způsob, jakým lidé chtějí potřebu uspokojit. Přání jsou odlišná podle prostředí, do kterého je člověk začleněn, a jeho individuality. Potřebu uspokojit žízeň uspokojí obyvatel Sahary douškem vody, Rus dá přednost kvasu, Američan si neodpustí láhev vychlazené Coca Coly a Čech si v takové situaci představí orosenou sklenici pilsnerského piva. V chování spotřebitelů se tedy promítají i kulturní rozdíly jednotlivých národů nebo etnik. Příklad je poněkud zjednodušený, protože uvnitř každé společnosti existují odlišnosti v individuálních přáních, a to podle zkušeností a preferencí každého jednotlivce. Každý člověk má řadu přání. Některá splnitelná, jiná nikoliv. Zdáli přání může být splněno, závisí na řadě faktorů. V první řadě na tom, jestli přání vůbec splnitelné je, či zda se jedná spíše o nereálné snění (často je však obtížné stanovit správnou hranici, co pro jednoho splnitelné je, pro jiného zůstane po celý život sněním). Jestliže přání člověka splnitelné je, dalšími faktory omezující splnění jeho přání jsou jeho vůle, energie, příjmy, úspory a dosažitelnost příslušné věci či služby. Jestliže omezení

neexistují a člověk má peníze a věc dosažitelná je, může svá přání vyplnit a vzniká tzv. **poptávka**. Je to množství zboží či služeb, které chtějí kupující při určité ceně koupit.

Cílem podnikového marketingu je pochopit problém kupujícího, který jej vede k přání a k rozhodnutí nějakou věc získat a koupit. Jinými slovy, zákazníkům problém je na druhé straně příležitostí podniku věc vyrobit a zákazníkovi ji nabídnout a prodat. Častou chybou některých firem je, že zaměňují potřeby a přání. Zaměřují se pouze na přání kupujících a nevidí skutečné potřeby lidí, které jsou v pozadí. Tuto chybu nazýváme **marketingovou krátkozrakostí**. Uspokojení potřeb a změna jejich struktury mění přání lidí a následovně i poptávku. Podniku, který si to neuvědomí, se může stát, že jednoho dne zjistí, že poptávka po jeho výrobcích se přesunula k jiným produktům, které bohužel nabízí konkurence. Zjištění, co vyvolává u kupujícího proces rozhodování je předmětem marketingového výzkumu.

Jestliže poznání problému je stimul, který vede kupujícího k procesu rozhodování, dalším pravděpodobným krokem bude **zjišťování potřebných informací**. Pokud vycházíme z předpokladu, že zákazník udělá správné rozhodnutí a bude mít dostatek správných informací, musí podnikový marketing vhodným způsobem se zákazníkem komunikovat. Musí mu informace vhodnou formou předložit. Předložené informace budou ve správném množství a zaměření. Příliš **mnoho informací** kupujícího může zmást a odradit. **Málo informací**, zejména u cenově vyšších a poprvé kupovaných výrobků, vyvolává u zákazníka pocit vysokého rizika spojeného s koupí. Rovněž jej může odradit. Informace by měly být zároveň určitým způsobem zaměřeny. Způsob, jakým člověk vnímá určité informace, závisí na jeho zkušenostech, vzdělání, zaměstnání, věku, zájmech atd. Kupující může získat informace z těchto základních zdrojů:

- ze sdělovacích prostředků,
- osobního zdroje (přátelé, rodina, známí),
- marketingových komunikací a jiných zdrojů (osobní vyzkoušení výrobku, jeho testování atd.).

První ze zdrojů, tj. sdělovací prostředky, obecně poskytují větší množství informací. Osobní zdroj (tj. jiný kupující, člen rodiny, kamarád atd.) obecně poskytuje informace o vyšší kvalitě, resp. vyšší důvěryhodnosti. **Sdělovací prostředky** jsou všude kolem nás a neustále nás zahrnují informacemi a reklamou o nových výrobcích či službách.

Kupující přijímají s daleko větší důvěryhodností informace z **osobních zdrojů**. Osoby, které dosahují vysoké důvěry svého okolí a jejichž názor je vysoce ceněn a přejímán, nazýváme **nositeli názoru** (*opinion leaders*). Jsou to obvykle jednotlivci, kteří rozumí určitému výrobku a kteří obvykle rádi přijímají nové věci. Své znalosti získávají z hromadných sdělovacích prostředků a z vlastních zkušeností s používáním příslušných výrobků. Lidé, kteří uvažují o koupi nějakého výrobku, se na ně rádi obracují s žádostí o radu. Jsou totiž přesvědčeni, že získají objektivnější informace od člověka, který je na stejné úrovni jako oni. Má znalosti o vlastnostech výrobku a nemá zájem výrobek hodnotit neobjektivně. To se může stát v případě prodáváče, který má zájem výrobek prodat. Zákazník má řadu možností, jak se

dostat k potřebným informacím o výrobku. V případě uvedeného osobního zdroje či sdělovacích prostředků se jedná o tzv. **externí zdroj**. Jestliže si však vybavuje z vlastní paměti určité zkušenosti, hovoříme o **interním zdroji** informací.

Pokud má kupující nedostatek informací nebo cítí, že ty, jenž má k dispozici, mohou být zkreslené pro uskutečnění správného rozhodnutí, volí **aktivní přístup** k získání informace. To znamená, že je sám vyhledává. Rozsah, v jakém je zákazník ochoten informace hledat, je dán na jedné straně jeho časovými možnostmi a vynaloženými náklady. Na druhé straně: hodnotou získané informace z hlediska snížení rizika nesprávného nákupu. Když zákazník neprojevuje snahu získat informace a pouze je pasivně přijímá (například v podobě televizní reklamy), potom se jedná o **pasivní přístup** k získávání informací. U řady odborníků, často ekonomického či technického vzdělání, převládá názor, že lidé se chovají racionálně a pragmaticky, jako „*homo economicus*“. Výzkumy v oblasti neurovědy a psychologie, zejména v posledních dvaceti letech, původní představu o tom, že člověk je bytost rozhodující se na základě racionálních úvah, doslova rozmetaly. A s tím i koncepce, které z těchto předpokladů vycházely. Základem našeho rozhodování jsou emoce, a to i přesto, že většina lidí si to vůbec nepřipouští. Význam emocí v kupním chování a reklamě je stále více odhalován, uznáván a konec konců i využíván. A to přesto, že tato oblast byla donedávna v této oblasti společenské reality dosti velkou neznámou. Obecně platí, že lidé myslí a lidé cítí. Myšlení nelze oddělit od emocí a naopak. Pro pracovníky pracující v reklamě je velmi důležitá odpověď na otázku, jaká je pravděpodobnost, že informace předávaná pasivnímu příjemci bude vnímána a zapamatována. Obecně lze říci, že skutečnost závisí na kvalitě, poutavosti, kdy a jak často je informace prezentována. A zde hrají emoce nezastupitelnou roli.

Jakmile je kupující přesvědčen, že získal potřebné informace, začíná **vyhodnocovat**, který výrobek či službu koupí. Výběr může probíhat ve dvou rovinách: jaký druh výrobku koupí a jakou značku výrobku následovně zvolí. Zákazník, který uvažuje o zakoupení mobilního telefonu, zvažuje také, zdali dá přednost drahé, ale progresivní a „statusové“ značce iPhone, nebo Samsung, nebo zdali se spokojí s čínskou značkou Huawei. Otázkou také je, zdali telefon potřebuje víceméně pouze na telefonování a nezáleží ani tak na značce, jako spíše na ceně produktu.

Při rozhodovacím procesu, který výrobek si zákazník chce koupit, musíme vycházet ze skutečnosti, jaké potřeby bude výrobek uspokojovat. Každý výrobek z určitého sortimentu má své specifické vlastnosti, jimi se podstatně liší od ostatních. U zmíněného chytrého telefonu jsou to **technické parametry**, **estetické řešení** (design) ale také **značka**. Rozhodnutí, který výrobek si zákazník koupí, závisí na jeho vlastní preferenci určitých vlastností a parametrů. A dále, zda se jeho preference ztotožňují s uvedenými charakteristikami výrobku. Jinými slovy, kterým vlastnostem výrobku dává osobní prioritu.

Řada zákazníků dá u telefonu přednost líbivému designu a jeho barvě před technickými vlastnostmi. Jiní se rozhodují opačně a preferují technickou kvalitu výrobku. Samostatnou kapitolou může být rozhodnutí o zakoupené značce výrobku. Každá značka má svoji vlastní image. Pro většinu zákazníků vyslovení značky Apple je v oblasti spotřební elektroniky ihned

spojována s ověřenou kvalitou a progresivním řešením. Jsou pak ochotni za tuto kvalitu zaplatit nejen vyšší cenu, ale strávit noc před obchodem, který ráno začne prodávat nový model. Jiní dávají přednost méně známým ale levnějším značkám.

Podle toho, jakým způsobem kupující **vyhodnocují alternativy**, závisí i na individualitě a situaci. Někteří zákazníci chladně zvažují všechny možné alternativy a kalkulují možné klady a zápory. Většina spotřebitelů ale nakupuje **emotivně** a jejich vyhodnocení výrobků je často vysoce impulsivní a teprve po nákupu dochází u nich k procesu tzv. „*postracionalizace*“ jejich chování. Často se stává, že jeden zákazník v některých nákupních situacích jedná velmi racionálně, v jiné naopak silně impulsivně a emocionálně. Rovněž je podstatný rozdíl v **nákupní situaci**. Jinak bude zákazník zvažovat možné alternativy při nákupu kuřete na nedělní oběd, jinak při nákupu zmíněného chytrého telefonu nebo například kvalitního horského kola, v prodejní ceně pohybující se ve výši tříměsíčního průměrného platu. Rozdílné chování kupujících při procesu koupě je předmětem marketingového výzkumu. Zjištěné výsledky by měly být podkladem pro správnou marketingovou strategii. Například, které charakteristiky výrobku a jeho benefity jsou z hlediska zákazníků významné a jak je nejlépe zdůraznit a prezentovat. Jaký je image značky v porovnání s konkurencí a jak toho využít atd.

Rozhodnutí o nákupu obvykle nepředstavuje pouhé ano či ne pro zakoupení určitému výrobku. Dokonce, i když se zákazník již rozhodl o zakoupení, musí provést ještě řadu dílčích rozhodnutí. Někdy se objevuje **problém času**. Výrobek zakoupí ihned nebo později (třeba po výplatě). Zákazník může také zvažovat, kde výrobek koupí (v obchodním domě s větší zárukou kvality, na tržišti, kde bude levnější ale kvalita pochybnější, v zásilkovém obchodním domě, kde jej dostane i na splátky, nebo v e-shopu, kde jej dostane za nižší cenu). Kladné rozhodnutí, zakoupit určitý výrobek, může být ještě **změněno** druhou osobou, která má na kupujícího velký vliv. Rodiče mohou zakázat dítěti, aby si koupilo plakát s oblíbeným filmovým hercem, protože to považují za zbytečné vyhazování peněz. Manžel si nepřeje, aby si manželka koupila kožich, protože šetří na nové auto. Na síle druhé osoby závisí, zdali dojde ke konečné změně původního rozhodnutí o nákupu. Rozhodnutí o koupi může změnit také neočekávaná situace, např. zvýšení ceny výrobku nebo příchod nového, dokonalejšího výrobku na trh. V obou případech kupující začíná přehodnocovat veškeré atributy koupě znovu.

Zakoupením výrobku by neměl končit zájem prodejců či výrobců o něj. Měli by zjistit, jak je kupující s výrobkem či službou spokojen. Spokojenost zvyšuje jednak pravděpodobnost, že se nákup bude v budoucnu opakovat. Zároveň bude o výrobku a firmě **pozitivně informovat** své okolí. Vlastnosti výrobku jsou velmi důležitým faktorem uspokojení zákazníka. Nejsou však jediným faktorem. Velmi důležité je to, co kupující od výrobku **očekával**. Pokud očekávání, které předpokládal, odpovídá vlastnostem, reakce zákazníka je pozitivní. V případě, že vlastnosti výrobku jsou nevalné a kupující s možností počítal, řekne si, že to mohl předvídat. V případě, že měl o výrobku vysoké mínění a výrobek jej zklamal, jeho reakce je často neúměrně negativní. Firma nejen že ztratí zákazníka, ale jeho negativní hodnocení výrobku může ovlivnit další potenciální kupující.

Zkušenosti marketingového výzkumu ukazují, že spokojený zákazník informuje v průměru přibližně tři osoby o své spokojenosti s výrobkem. Nespokojený a rozladěný zákazník hovoří o příčině své nespokojenosti v průměru s jedenácti osobami. Uvedená silná nespokojenost může být vysvětlena tzv. **poznávací disonancí**. Podle ní dochází ke stavu silného psychologického neklidu v okamžiku, jestliže dvě poznání či přání se dostávají do vzájemného konfliktu. V uvedeném případě dostává do konfliktu vysoké očekávání ze strany zákazníka a nedostatečné vlastnosti zakoupeného výrobku. Závěr pro podnikový marketing: vytvářet lepší představy o vlastnostech výrobku, než jaké ve skutečnosti jsou, je velmi nebezpečné. Zní to trochu nepravděpodobně, ale správnější by bylo vytvářet takovou image výrobku, která je trochu nižší než jeho vlastnosti skutečné. V případě, že zákazníkovo očekávání je splněno, či dokonce překročeno, je reakce vůči výrobku pozitivní.

Proč je pro firmu důležité sledovat, zdali je zákazník spokojen? Proč si v současnosti některé velké firmy vedou databázi svých zákazníků? Proč se na ně pravidelně obrací nejen s nabídkami svých nových výrobků, ale i služeb, informacemi? Proč se snaží neztratit s nimi kontakt? Udržet si své stávající zákazníky je levnější a méně náročné, než získat zákazníky nové (např. prostřednictvím vysoce nákladné reklamní kampaně). Spokojení zákazníci informují o svých pozitivních zkušenostech své okolí. Interpersonální komunikace je většinou mnohem silnější, než nejlepší reklama (tzv. Word of mouth). Výsledkem je, že stávající i potenciální zákazníci věnují větší pozornost našemu výrobku, jiným výrobkům naší značky a nevěnují takovou pozornost konkurenci. A zákazníci, kteří takto fungují jako advokáti značky, jsou pro firmy k nezaplacení. Jejich vliv je mnohonásobně vyšší, než většinou drahé reklamní působení.

Rozhodujícím faktorem úspěchu každé firmy je proto vybudování efektivního, pozitivního **vztahu ke svým zákazníkům**. Klíčem k němu je pochopení současných i budoucích potřeb a přání zákazníka, nabídka výrobku/služby, které je uspokojí a jejich optimální dodání. Produkt, jeho vlastnosti, proces dodání a cena musí předčít očekávání zákazníka. Proto dalšími nutnými faktory úspěchu je správná a trvalá komunikace se zákazníkem a vybudování **pevného vztahu** vedoucího k jeho **větší věrnosti**. Stále platí stará zkušenost, že prodat výrobek stávajícímu zákazníkovi je pětikrát levnější, než jej prodat zákazníkovi novému. A pokud je loajální zákazník trvale spokojen s naší značkou, stává se často zmíněným advokátem této značky. Pokud se jedná o významnou osobnost, hovoříme již o ambasadoru značky.

Budování vztahu k zákazníkům musí být politikou celé firmy, **každého zaměstnance**. Ti musí tuto filozofii promítnout do svých každodenních činností bez ohledu na to, zdali přichází či nepřichází do přímého styku se zákazníky. Důležité je, aby zákazník věděl, že o něj stojíme, že při nákupu u nás snižuje riziko neúspěchu spojené s nesprávným nákupem výrobku nebo služby a že si jeho věrnosti ceníme. Musíme mu nabídnout něco, **co mu nenabízí konkurence** a pokud ano, tak nesrovnatelně dráž. Budujme proto tento vztah, který můžeme posílit i určitou formou odměny za věrnost, efektivním řešením případné stížnosti (pokud se vyskytnou) a efektivní komunikací.

Nezapomeňme, že formou komunikace je i naše **chování a vystupování**, stejně jako první dojem, který zákazník získá při příchodu do našeho zařízení (nikdy nedostanete druhou příležitost udělat první dojem). Nezapomeňme na takové zdánlivé detaily, že pokud stížnost zákazníka je oprávněná, potom je vina na naší straně a my jsme povinni nést veškeré náklady. A nákladem zákazníka je i ztráta času spojená s reklamací. Existence dobrých **vztahů se zákazníky (CRM)** je důležitým a mocným nástrojem konkurenční výhody, v řadě případů i tehdy, když konkurence nabízí svůj produkt za nižší cenu. Věrný zákazník dává přednost tomu, že za své peníze získá větší hodnotu a ta nemusí být vždy vyjádřena penězi. Nezapomeňme také na skutečnost, že zákazníci se stávají náročnějšími, jsou méně ochotní odpouštět chyby, ocení srdečný přístup a věnují větší pozornost detailům.

4.2 Typy nákupního chování

Uvedené kroky v procesu rozhodování o nákupu nám poskytnou určitou představu o postupu každého procesu koupě. Chování kupujících se však při konkrétních nákupech bude od sebe poněkud lišit. Rozhodnutí může být obtížné a komplikované. Například při rozhodování o nákupu vhodného typu reaktoru pro jadernou elektrárnu půjde o něco jiného, než při rozhodování o novém služebním automobilu pro obchodního zástupce firmy. A podobně nákup potravin pro nedělní oběd je poněkud nesrovnatelný s nákupem bytu, který bude placen z hypotéky.

Řada rozhodnutí může být také rutinní. Potom můžeme hovořit o procesu impulzivního rozhodování. Například při nákupu balíčku žvýkačky Airwaves v nejbližší samoobsluze. Mezi dvěma extrémy se nachází široké spektrum rozhodnutí, která vyžadují větší či menší pozornost a zapojení kupujícího. Chování kupujícího můžeme podle Howard-Shethova modelu rozdělit do tří základních typů: **automatické chování, řešení omezeného problému, a řešení extenzivního problému.**

Automatické chování nastává obvykle tehdy, jestliže si kupující pravidelně kupuje za nízkou cenu nějaké zboží. Například zákazník stojí v řadě u pokladny a rozhodne se, že si zakoupí balíček již zmíněné žvýkačky Airwaves. Hledání informací se omezí pouze na osobní zkušenost vybavenou v paměti. Zákazník obvykle tuto značku kupuje, dobře ji zná a je s ní spokojen. Proto neprovádí zhodnocení alternativ. Rozhodnutí o nákupu se může omezit pouze na rozhodnutí, kde a kdy balíček koupí. Zákazník stojící v řadě u pokladny samoobsluhy automaticky balíček dá do nákupního košíku. Vyhodnocení nákupu prakticky neexistuje. Zákazník totiž výrobek dobře zná a jeho chuť a kvalita se nemění. V určitých specifických případech může dojít k poznávací disonanci. Například, jestliže zakoupená žvýkačka má prošlou lhůtu a kvalita je snížena. Podobně může dojít ke zklamání a roztrpčení zákazníka, jestliže si na základě působivé televizní reklamy zakoupí žvýkačku s novou příchutí a jeho očekávání není zdaleka naplněno. **Automatické chování** při nákupu můžeme sledovat při nákupu benzínu, práškového mléka aj. Charakteristickými rysy tohoto typu chování jsou nižší cena, častý nákup, pro kupujícího známý výrobek a známá značka, nízká angažovanost v nákupu, nízká úroveň vyhodnocení a hledání informací, málo času věnovaného nákupu. Jestliže firma vyrábí výrobek, jehož nákup je spíše automatický, jejím cílem by mělo být

udržet si stávající zákazníky hodnotou a trvalou kvalitou svých výrobků. Firma se také může snažit získat zákazníky rutinně kupující konkurenční výrobky, například strategií rozvoje vlastního výrobku. Strategie spočívá ve snaze odlišit něčím vlastní výrobky od konkurenčních. Dále může hledat nové formy komunikace se zákazníky, například nabídkou výrobků v supermarketech na lukrativnějších místech, slevami, kupóny a jinými nástroji podpory prodeje.

K tzv. **řešení omezeného problému** dochází tehdy, jestliže zákazník je vcelku dobře obeznámen se sortimentem výrobků. Nezná však každou značku, podmínky koupě atd. Potřebuje ale nové informace nutné k uskutečnění svého rozhodnutí. Například zákazník, jehož "hobby" je práce se dřevem a výroba jednoduchého nábytku objeví v obchodě s potřebami pro kutily nový druh laku na dřevo, kterou dosud nezná. Pro rozhodnutí, zdali nový druh laku koupí, potřebuje další informace, které mu více řeknou o vlastnostech tohoto laku. Informace se může dovědět z obalu, letáčku, od prodáváče apod. Kupující řeší **tzv. omezený problém**. Má velmi dobré znalosti o sortimentu laků na dřevo a jejich kvalitě, ale nezná vlastnosti toho nového. Protože se nejedná o výrobek vysoké ceny a jedná se o věc, kterou kupuje celkem pravidelně, seznámení s vlastnostmi nového produktu problémem procesu rozhodování vyřeší. Ve vzpomínaném případě nákupní situace jde o to, aby firemní marketing vytvořil efektivní program komunikace se zákazníky. Zajistil tak jejich dobrou informovanost a uvědomění si existence výrobku na trhu resp. jeho benefitu, který nabízí vyšší užitnou hodnotu, než produkty konkurenční.

Řešení **extenzivního problému** zahrnuje situaci nákupu zboží, kdy zákazník kupuje neznámý druh výrobku. Neví, jak jej používat. Jedná se o výrobek drahý. Zákazník potřebuje čas na důkladné hledání informací, zhodnocení alternativ a rozhodnutí o nákupu. Například to může být případ malého podnikatele, který podnikání zahajuje a na základě doporučení svých přátel se rozhodne zakoupit nový výkonný počítač. On, popř. manželka by mohli na něm vést účetnictví firmy a další agendu, děti je využívat ke hrám a komunikaci. Zákazník prakticky neví nic o výrobcích, značkách, potřebném softwaru. Při nákupu počítače je ve stavu **řešení extenzivního problému**. Zřejmě nevynechá žádnou fázi procesu rozhodování o nákupu. Dá se předpokládat, že navštíví několik obchodů, aby získal dostatek informací o počítačích, softwaru, jejich použitelnosti, kvalitě a cenách. Možné alternativy bude velmi pečlivě vyhodnocovat. Firma prodávající počítače by se měla na podobné situace připravit. Poskytnout zákazníkovi nejen dostatek informací o těchto výrobcích, ale i názorně předvést využití počítače v situacích, ve kterých je náš podnikatel bude využívat. Zdůraznit kladné vlastnosti příslušného výrobku nebo značky ve vztahu k potřebám kupujícího atd.

4.3 Vlivy působící na chování kupujícího

Faktory, které ovlivňují chování kupujícího, je možné rozdělit do dvou základních skupin, na **interní a externí**. Interní faktory zahrnují psychologické faktory jako potřeby, motivaci, osobnost, vnímání, učení a postoje. Externí faktory jsou především sociálně-kulturní a demografické faktory, jako například společenské hodnoty, ekonomické faktory, media, referenční skupiny.

Do demografických faktorů zahrnujeme především věk kupujícího, jeho pohlaví, úroveň vzdělání, zaměstnání, sociální třídu, etnickou skupinu a místo bydliště. Kromě těchto vlivů působí na chování a rozhodování kupujícího i podněty marketingového mixu, (výrobek, jeho cena, distribuce a komunikace). Navozené problémy jsou řešeny v následujících částech publikace.

Psychologické vlivy

Jádrem chování každého kupujícího je jeho psychické založení. Existuje celá řada psychologických koncepcí vysvětlujících příčiny určitého chování zákazníka. Vlivy hlavních psychologických procesů a stavů (např. motivace, osobnost, vnímání, učení a postoje) v chování zákazníka se pokusíme v dalším textu osvětlit.

Zkoumání motivace kupujícího je hledáním odpovědí na otázky: proč jedná určitým způsobem? Co je příčinou jeho chování? K tomu, abychom mohli pochopit příčiny chování určitého jedince, je třeba znát zdroje motivace jeho chování. Co to je motiv? **Motivem** rozumíme pohnutku, příčinu určitého chování vedoucího k uspokojení nějaké potřeby. Motivace chování může vycházet jak z vnitřních pohnutek (potřeb člověka), tak i z vnějšího popudu (tzv. incentivy).

Potřeby jsou obvykle považovány za dispoziční motivační činitele. Ať potřeby vrozené, tak i získané během života jedince. Projevují se pocitem vnitřního nedostatku nebo přebytku a snahou po jeho odstranění. Potřeby člověka neexistují izolovaně. Jsou součástí celé osobnostní sféry, která existuje většinou ve složitých vztazích. Sféra potřeb je uspořádána hierarchicky. Přičemž hierarchie potřeb každého jedince se utváří a vyvíjí ve vzájemném vztahu obecných zákonitostí vývoje a individuálních zvláštností jedince (viz. Maslowova teorie motivace). Potřeby člověka se mění věkem. Ve vývoji je ovlivňuje celá řada vlivů. Individuální hierarchie potřeb dává vzniknout motivačnímu zaměření osobnosti člověka. Projevuje se fixací na určitý typ incentiv odpovídajících nejlépe jeho struktuře potřeb.

Incentivy jsou vnější podněty či jevy, které mají schopnost vzbudit a někdy i uspokojit potřeby člověka. Můžeme je rozdělit na incentivy **pozitivní** (to jsou takové, které vyvolávají chování směřující k nim, např. nabídka lákavého jídla). **Negativní** vyvolávají chování od sebe, např. hrozba. Pozitivní incentivy můžeme z hlediska ovlivnění chování zákazníka vyvolat vhodným nástrojem marketingových komunikací. Je-li potřeba vzbuzena (např. pozitivní incentivou v podobě reklamy), vzniká **motiv**. Určitý důvod, pro který začíná kupující jednat určitým způsobem. Motivy se tedy vytvářejí ve vzájemné interakci potřeb a incentiv a jsou v těsném vztahu k chování člověka.

Při hodnocení motivů chování zákazníka rozlišujeme tzv. **motivy racionální** a **motivy emocionální**. U motivů racionálních předpokládáme, že kupující pečlivě vybírá a zvažuje cíl své koupě na základě přísně objektivních kritérií. Např. spotřeba na 100 km jízdy, cena, váha, velikost atd. Emocionální motivy zahrnují především cíle založené na osobních, subjektivních

kritériích (touha po odlišení, hrdost, status, radost aj.). Ať již je zákazník veden ke koupi motivy racionálními či emocionálními, nemá to vliv na stupeň jeho uspokojení. Vždy se chová tak, aby z jeho pohledu došlo k maximálnímu uspokojení. Určení míry uspokojení z koupě je silně individuální záležitost a závisí na vnitřní struktuře potřeb zákazníka a jeho dosavadních zkušenostech. To, co se může zdát naprosto iracionální pro okolí, může být pro kupce vysoce racionálním rozhodnutím. Například, jestliže si žena koupí drahý parfém proto, aby vědomě zvýšila svou image, jedná se o čistě racionální rozhodnutí. Posuzování toho, co je racionální a co emocionální v jednání zákazníka, je značně problematické.

Ke zjištění skryté motivace zákazníka ke koupi určitého výrobku či služby slouží **motivační výzkum**. Vychází z předpokladu, že kupující si často nejsou vědomi důvodů své aktivity, a proto se výzkum snaží odhalit pocity, emoce, postoje týkající se určitého výrobku, služby nebo značky. Motivační výzkum využívá tři metod pro odhalení a vyjádření motivů zákazníka: **pozorování**, **subjektivní popis** a **projektivní techniku**. Žádná z těchto metod není sama o sobě objektivní a spolehlivá. Většinou se využívá kombinace dvou či všech tří technik. I když má motivační výzkum některé své nedostatky, ukazuje se být velkým přínosem pro osoby zabývající se marketingem. Mohou se zaměřit zejména na rozvoj nových myšlenek v oblasti vývoje nových výrobků, nových postupů v propagaci, obalové technice aj.

Osobnost můžeme definovat jako souhrn psychologických charakteristik, které určují, jak člověk reaguje na vůči svému okolí. Vlastnosti osobnosti jsou podstatné a celkem trvalé znaky duševního života člověka. Patří mezi ně potřeby, zájmy, schopnosti, temperament, nadání, sklony a charakter. Duševní vlastnosti jsou navzájem spojeny určitými vztahy a změny v některých vlastnostech mají za následek změny i v dalších. Vztahy mezi uvedenými vlastnostmi tvoří strukturu osobnosti. Protože struktura osobnosti je jedinečnou kombinací duševních vlastností a jejich vztahů, nenajdeme dva jedince, kteří by byli skutečně stejní. Ovšem řada jednotlivých osob má tendenci být si v něčem podobná. Existuje například skupina lidí, o kterých je možné říci, že jsou společenšší. U jiných můžeme tvrdit pravý opak.

Existuje několik teorií zabývajících se vztahem mezi osobností a chováním kupujícího. Některé poukazují na dosti silný vztah mezi osobností a chováním zákazníka. Jiné naopak prokazují slabší korelaci mezi nimi. V teoriích se podařilo prokázat vliv toho, jakou člověk má a jakou by chtěl mít o sobě představu při rozhodování o koupi některých druhů zboží. Existuje celá řada výrobků či služeb, obvykle veřejně užívaných, které slouží jako symbol určitého společenského postavení. Zakoupením a užíváním těchto výrobků chce kupující ukázat svému okolí určitý svůj image, představu o sobě. Proto kupující často kupuje výrobky, které udržují nebo zvyšují určitou představu o něm v očích okolí. Výrobek, který tyto představy splňuje, je při procesu rozhodování preferován.

Vnímáním rozumíme způsob, jakým osoba přijímá, organizuje a interpretuje podněty, které na ni působí. Jinými slovy řečeno, **vnímání** je to, jaký osoba dává smysl tomu, co slyší, vidí, cítí, chutná atd. Vnímání tedy není výsledkem pouhého působení určitého podnětu, ale také motivací člověka, jeho náladou, osobností apod. Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují vnímání. Vedou osoby zabývající se marketingem k řešení problému, jestli a jak rozdílně

vnímají jednotliví zákazníci podněty, kterým jsou cílevědomě vystavováni ať reklamou, balením výrobků, umístěním výrobků v prodejně či jinými vlivy.

Lidé mohou vnímat stejný podnět zcela odlišně, a to v důsledku tří procesů, **selektivní přepracování, selektivní percepce a selektivní pozornosti**. Jsou vystavováni řadě podnětů ze svého okolí a prakticky je nemožné, aby na všechny podněty reagovali a zapamatovali si je. Proto je potřeba vybrat především podněty, které si lidé spíše zapamatují (**proces selektivní pozornosti**). Znamená to, že lidé působící zejména v reklamě musí uvážlivě vybírat náměty, apely a volit takové provedení reklamy, které cílovou skupinu zaujme. Lidé spíše vnímají podněty, které se týkají jejich osobních potřeb a věcí, o které mají zájem. Hovoříme o tzv. **angažovanosti** (involvement) spotřebitele (většina mužů zaujme reklama na pěkný automobil a nechá je lhostejnými reklama na parfém). Dále jsou také předmětem větší pozornosti podněty výrazně se odlišující od jiných stimulů (pyramida naskládaných pomerančů zaujme více, než jejich běžné vystavení v přepravce).

Vznik **teorie angažovanosti** (*Involvement Theory*) lze datovat do 80. let minulého století. Vznikla jako jedna z důležitých koncepcí vysvětlujících některé aspekty spotřebního chování. Současně se stává jedním z důležitých faktorů pro vysvětlení principů fungování reklamy (resp. marketingové komunikace) a jejich efektů. Pokud bychom chtěli angažovanost definovat jednou větou, lze říci, že se jedná o určitý stav zájmu, motivace a emocí, které jsou vyvolány určitým podnětem (produkt, reklama, doporučení známého) nebo situací, které následně ovlivňují způsob získávání informací, jejich zpracování a ve finále i rozhodování spotřebitele. Angažovanost je ovlivňována řadou faktorů, např. rizikem spojeným s případnou koupí produktu, důležitostí, kterou produkt/značka pro recipienta představuje, situací ve které se spotřebitel nachází aj. Základem je subjektivní důležitost a zájem o tento produkt, stejně jako jeho znalost, zkušenosti s jeho používáním a spotřebou. V neposlední řadě zde hraje významnou roli i fáze nákupního chování. Velmi důležitou roli v této teorii hraje značka, nejen její známost ale především osobní postoj k ní. Angažovanost nepředstavuje konstantní veličinu, mění se v čase spolu s měnícím se vkusem spotřebitele, jeho zkušenostmi, vlivem sociálního a kulturního prostředí, fází životního cyklu produktu a podobně.

Selektivní přepracování znamená určitou tendenci lidí přizpůsobovat získané informace svým představám. Každý člověk má totiž nějakým způsobem organizované myšlení. Nově přijímané podněty se tomuto pak přizpůsobují (lidé například neslyší to, co slyšet nechtějí). **Selektivní percepce** znamená, že lidé mají tendenci zapomínat nepříjemné věci a vzpomínat pouze na příjemné, nebo ty, ke kterým mají kladný postoj.

Z hlediska chování kupujícího se jeví jako velmi důležité jeho vnímání ceny a rizika spojeného s koupí. Mezi vnímáním ceny příslušného zboží a jeho kvalitou existuje ze strany kupujícího silný vztah. Obecně platí, že čím vyšší je cena výrobku, tím zákazník vnímá i vyšší kvalitu. Znamená to, že pro kupujícího, který nemá dostatek informací a je pro něj obtížné posuzovat kvalitu výrobku, je image značky určující i ve výši ceny. Je to i dostatečné vodítko pro vnímání kvality zboží. Každá nákupní situace přináší kupujícímu určité riziko. Kupující může nesprávně vyhodnotit alternativy koupě. Může se stát, že koupený výrobek nefunguje

tak, jak kupující předpokládal. Pro kupujícího nesprávná koupě může znamenat velké riziko finanční ztráty. Může vypadat hloupě před svým okolím atd. Kupující se může bránit vysokému riziku tím, že:

- hledá další informace, které mohou snížit riziko a nejistotu spojenou s koupí,
- může vyčkat s koupí nového výrobku či značky, které nezná,
- kupuje pouze výrobky značky, kterou zná a ke které má důvěru,
- vybere si mezi neznámými výrobky podle ceny.

V marketingové strategii by se mělo pamatovat na opatření minimalizující stupeň nejistoty kupujícího. Jedná se o opatření, která vytvářejí image kvality a spolehlivosti výrobku. Běžnou praxí v řadě západoevropských obchodů je, že pokud kupující není s výrobkem spokojen, může jej do určité doby vrátit, přestože tento výrobek je naprosto kvalitní a bez vady.

Učení je činnost člověka, jíž si osvojuje určité vědomosti, dovednosti, návyky, osobní vlastnosti a formy chování. V procesu člověk nabývá nových poznatků a nových způsobů reagování na podněty z okolí. Pokud zákazník nemá žádné či velmi malé zkušenosti při rozhodování o koupi některého druhu zboží, stává se pro něj koupě výrobku řešením extenzivního problému. Čím více se o výrobku či značce zákazník dovídá, čím více má zkušeností, tím dříve se stává nákupní situace řešením omezeného problému. Popř. se chování plně automatizuje. Proces učení se v chování kupujícího projevuje zejména v případě uspokojivého nákupu. Zde dochází k tzv. pozitivnímu zesílení chování zákazníka. Existuje větší pravděpodobnost, že si zákazník výrobek koupí. Stejně dochází k pozitivnímu zesílení v případě kladného hodnocení zboží ze strany člena rodiny, souseda, kamaráda či jiné vlivné osoby. Jinou formou pozitivního zesílení je vhodné využití reklamy připomínající kupujícímu kvality výrobku, který si již dříve zakoupil. Pokud nedochází k upevňování pozitivního uvědomování si výrobku, dochází v paměti zákazníka k vyhasínání a zapomínání. Cestou předcházení je pravidelné připomínání formou reklamy. Je však žádoucí najít přiměřenou míru opakování, tak, aby jejím prostřednictvím zůstala zkušenost v paměti živá.

Cílem podniku je vybudovat zákaznickou věrnost značce nebo určitému výrobku. Dosažení určeného cíle je možné především pozitivním zesílením, kdy podnikový výrobek nebo značka poskytují při každé koupi zákazníkovi plné uspokojení. **Postoje** člověka jsou získané dispozice reagovat pozitivně či negativně vůči určitému objektu. Člověk je získává výchovou v rodině, působením jiných sociálních skupin, učením a vlastním chováním. Postoje jsou ovlivňovány osobností jednotlivce a liší se svou intenzitou u každého člověka. Jsou vytvářeny třemi složkami; složkou poznávací, emotivní a konativní (dělat něco s úsilím). To, jaké postoje zaujímají lidé vůči určitým výrobkům a značkám, je důležitá informace pro firmy vyrábějící výrobky. Postoje totiž dokreslují jejich image a lidé obvykle na základě svých postojů i jednají.

Důležitým psychologickým faktorem je také intenzita zájmu o určité výrobky či značku. Není záležitostí výrobku, ale kupujícího. Zákazníci reagují na tržní stimuly velmi diferencovaně, a to často na základě intenzity jejich zájmu. Čím vyšší je intenzita zájmu, tím více času,

pozornosti a aktivity věnuje zákazník každému kroku v procesu rozhodování o nákupu. Lidé, kteří se hluboce zajímají o automobilismus, budou pečlivě posuzovat jakou značku motorového oleje koupí pro svou škodovku, lidé, kterým tento zájem chybí, ani mnohdy neví, kudy, jak a jak často se olej vyměňuje. Intenzita zájmu souvisí s výše uvedenou teorií angažovanosti.

Externí vlivy

Společnost a prostředí, ve kterém kupující žije, má mimo jiné i velký vliv na jeho jednání. Hodnoty a názory, které člověk uznává, jsou výsledkem vlivu jeho sociálního a ekonomického prostředí. Jsou poměrně stálé a k jejich změně dochází velmi pomalu. Hodnotami rozumíme určitý žádoucí konečný stav, který jednotlivci uznávají nebo chtějí dosáhnout. Hodnoty se stávají cíli členů společnosti nebo skupin obyvatelstva existujících uvnitř společnosti. **Hodnoty** můžeme rozdělit do několika úrovní. Nejhlubšími a nejtrvalejšími hodnotami, které většina členů společnosti uznává, jsou její kulturní hodnoty. Mezi ně patří například demokracie, osobní svoboda, bezpečí, sociální uznání, dosažení úspěchu, vztah k autoritě, k nejistotě atd. Na jiné úrovni jsou hodnoty, které se již konkrétně týkají chování zákazníka. Marketing využívá také posunu v hodnotách společnosti promítajících se do životního stylu. Například posun ve stravovacích zvyklostech směrem k racionálnější stravě se promítá ve vývoji, nabídce a propagaci nových produktů. Větší zájem společnosti o zdevastované životní prostředí má odezvu v nabídce výrobků „přátelských“ prostředí.

Poptávka po zboží a službách je ovlivňována především možností a ochotou si určitý výrobek koupit. Možnost koupě je v rozvinutých tržních ekonomikách dána především výší důchodu jednotlivce. Důchod je určen jednak individuálními ekonomickými aktivitami jednotlivce, jednak celkovou ekonomickou situací ve společnosti. Celková ekonomická situace hraje důležitou roli v rozhodování jednotlivce o jeho nákupech nebo úsporách. Rozhodování o tom, jaký bude sklon ke spotřebě a úsporám u jednotlivců, závisí zejména na:

- **důchodu jednotlivce**, tj. jeho celkovém příjmu (mzda, renta, úroky, výhry aj.). Jestliže jednatel očekává zvýšení svého důchodu, má sklon k větší spotřebě a k nákupům, v opačném případě, tj. při očekávaném snížení svého reálného příjmu, je ve svých výdajích opatrnější a spíše šetří na horší časy.
- **Ceně zboží**, to znamená, že jestliže se očekává zvýšení cen, obyvatelstvo začíná ve zvýšené míře nakupovat zboží. V opačném případě odkládá koupi na pozdější dobu. Situaci například známe z historie našeho státu, např. při avizovaném zdražování benzínu nebo při nákupní horečce před očekávaným zvýšením cen. Podobná situace nastává v případě ekonomické nejistoty, například při roztočení inflační spirály, nebezpečí válečného konfliktu či jiných destabilizujících ekonomických faktorech.

- **Úroku** (jako cena za úvěr) hraje ve stabilizovaných tržních ekonomikách, kde je rozšířen prodej na splátky, důležitou roli v rozhodování o nákupu. Při poklesu úrokové míry a „zlevnění peněz“ at' již v podobě hypotéky nebo výše leasingových splátek, dochází ke zvýšenému nákupu předmětů dlouhodobé spotřeby, například domů, automobilů aj.

Ekonomické faktory mají tedy důležitý vliv při rozhodování o nákupu zejména výrobků dlouhodobé spotřeby U zboží denní spotřeby je vliv poněkud nižší a hraje roli spíše ve struktuře poptávky po něm.

Člověk má celý život co činit s různými skupinami. Je již od svého zrození členem nějaké skupiny a nemůže uniknout jejím vlivům. Nežije ve společnosti osamoceně, ale v závislosti na jiných lidech. **Skupina** je sociální útvar skládající se z určitého počtu osob a mající vlastní systém hodnot a norem, které řídí chování jednotlivých členů skupiny. **Referenční skupina** je ta skupina, která vyvolává touhu jedince být jejím příslušníkem a její silný psychologický vliv se projevuje vzhledem k vztažnosti jednotlivce k ní. Největší vliv na chování jedince mají **skupiny primární**, v níž je plně angažován celou svou osobností. Existují zde silné citové vazby mezi jejími členy a vzájemná závislost. Typickou primární skupinou je rodina. Z hlediska chování kupujících rozlišujeme tři základní typy skupin:

- **členská skupina**, jejímž je jedinec faktickým členem. Zahrnuje rodinu, partu, přátele, pracovní kolektiv aj. Typický je úzký a častý interpersonální kontakt a tyto skupiny mají velmi silný vliv na postoje a hodnoty jednotlivce. Rodina hraje nejdůležitější roli v procesu dospívání dítěte. Později mají na chování mladého člověka podstatně větší vliv party či jiné skupiny.
- **referenční (aspirační) skupiny** jsou ty, ke kterým chce jedinec patřit. Čím víc se jedinec snaží být členem takové skupiny, tím větší vliv na jeho chování skupina má, a proto často plně přejímá její hodnoty a postoje. U atraktivních referenčních skupin její člen kupuje a užívá či spotřebovává některé výrobky prokazující jeho příslušnost k takové skupině viditelně. Poskytuje mu to pocit vyšší prestiže a společenské pozice.
- **negativní referenční skupiny** jsou takové, ke kterým by člověk patřit nechtěl, a proto se vyhýbá přejímání čehokoliv z nich.

Sdělovací prostředky mají jeden z největších vlivů na chování kupujícího. Prostřednictvím reklamy informují široký okruh zákazníků s cílem ovlivnit jejich kupní chování. Někteří autoři rozdělují tradiční sdělovací prostředky na tzv. „horká“ a „chladná“ média (McLuhan). Mezi „horká“ média řadí zejména televizi a film. Současné totiž působí na dva receptory, to je zrak a sluch a tak sílu svého působení umocňují. Dalším charakteristickým rysem sdělovacích prostředků je možnost pasivního příjmu. Nechávací malý prostor pro představivost případných zákazníků, a proto reklamní sdělení přijímají tak, jak je jejím tvůrcem prezentováno.

„Chladná“ média jsou představována především novinami, časopisy, rozhlasem, reklamními tabulemi atd. Přenášejí k příjemci méně informací. Jejich prostřednictvím je působeno pouze na jeden receptor. U novin, časopisů, reklamních tabulí a letáčků na zrak. U rozhlasu

a telefonu na sluch. Potřebují daleko větší aktivitu příjemce. Obvykle si při čtení nebo vyslechnutí reklamního sdělení musí sám představit příslušný druh zboží a jeho použití. Velmi silným médiem se stal internet. S podrobnějším pojednáním o internetu a jeho využití v marketingu se setkáme v dalších kapitolách této publikace, zejména v kapitole týkající se marketingové komunikace. Předpokládá se, že při vizualizaci výrobku si člověk vybaví potřebné informace z vlastní paměti. Použití jednotlivých sdělovacích prostředků je určováno tím, jaké množství informací a v jaké formě chtějí firmy poskytnout cílovým skupinám příjemců reklamního sdělení. Výrobci potravinářských výrobků dávají přednost televizi a časopisům, protože v barvě vypadají pokrmy daleko přitažlivěji a chutněji. Noviny využívají nákupní střediska nebo hypermarkety, protože zde mohou nabídnout zákazníkům více informací týkajících se cen zboží, druhů výrobků, mimořádné otevírací doby apod. Samostatnou kapitolou je internet, ten spojuje výhody jak „chladných“, tak i „horkých“ médií. Na Youtube mohou vidět miliony filmů z oblasti reklamy, PR apod. Vedle toho marketing ve vyhledávacích, tradiční bannerová reklama má spíše podobu tzv. chladných médií.

Chování zákazníků je ovlivňováno i **demografickými faktory**. Věkem a pohlavím, vzděláním, povoláním, sociálním postavením, příslušností k etnické skupině atd. Každá **věková skupina** populace vystupuje z hlediska nákupního chování specificky. Nejen tím, že tato skupina zákazníků nakupuje jiné výrobky či služby, ale i svým chováním při nákupu. Mladí lidé, již výdělečně činní, nakupují podstatně více, než kterékoliv jiné věkové skupiny módní oblečení. Rádi cestují do zahraničí. Kupují předměty dlouhodobé spotřeby, zejména spotřební elektroniku atd. Na druhé straně rodiny s dorůstajícími dětmi nebo staří lidé, jejichž děti se již osamostatnily a založily vlastní rodiny, kupují jiné zboží. Působí na ně jiné formy reklamy, chovají se jinak. Podobně i rozdíl v **pohlaví** zapříčiňuje, že muži a ženy kupují jiné druhy zboží vyplývající z fyziologických diferencí mezi nimi. Příčina je i v rozdílnosti chování a myšlení (ženy určitě utratí více za vlasovou kosmetiku, muži za autokosmetiku).

Úroveň **vzdělání** zákazníka má přímý dopad na jeho chování při procesu koupě. Některé výrobky či služby jsou obecně kupovány ve větší míře osobami s vyšším vzděláním. Například lístky na koncert vážné hudby, osobní počítače, drahé knihy atd. Naopak pivo je například více kupováno osobami s nižším vzděláním. Obecně lze říci, že úroveň vzdělání ovlivňuje vkus, postoje, životní styl a schopnost a ochotu vyhledat, zpracovat a vyhodnotit potřebné informace. K úrovni vzdělání je **povolání** v úzkém vztahu. Povolání má rovněž velmi úzký přímý nebo nepřímý vztah na chování spotřebitele. Dělnické profese budou kupovat jiné pracovní oblečení, než ministerští úředníci nebo osoby činné v terciální sféře. Firmy se mohou specializovat při výrobě některých druhů zboží na určitá povolání, příkladem mohou být softwarové firmy, konfekční podniky apod. Téměř v každé společnosti existují určité skupiny lidí mající jinou kulturu, jiný hodnotový systém, své vlastní specifické postoje, názory, preference a tabu. Odlišnosti se promítají v preferenci jiných výrobků, akceptování jiných informací, v odlišných nákupních zvyklostech. Hovoříme o tzv. **subkulturách**. Mohou jimi být národnostní menšiny, náboženské skupiny, mladí skejťáci atd. Určité rozdíly mohou existovat i v rámci jednoho národa, a to v závislosti na místě bydliště. Jiné spotřební a nákupní zvyklosti existují v Praze a jiné ve Valašských Kloboukách na východu Moravy (i když na malém území rozdíly nejsou tak viditelné, jako na území většího státu).

Důchod, úroveň vzdělání a povolání vytvářejí základní měřítko pro zařazení do určité sociální třídy. Prakticky každá společnost je rozdělena do skupin. Komunističtí teoretici tvrdili, že v socialismu třídní rozdíly byly odstraněny. Praxe však ukázala, že tomu bylo právě naopak. Ve společnosti neexistovaly pouze sociální skupiny, ale i kasty privilegovaných osob. **Sociální třídy** jsou relativně stejnorodé skupiny členů společnosti hierarchicky rozdělené. Jejich členové mají podobné zájmy, chování, hodnoty a postoje. Preferují určité výrobky a značky, což se zejména projevuje v nákupu automobilů, oděvů, nábytku, trávení volného času. Existují rovněž odlišnosti v tom, ve kterých maloobchodních jednotkách nakupují, které časopisy a noviny čtou, které televizní programy sledují (pokud je sledují) atd. Proto při volbě segmentu, který pracovníci marketingu budou oslovovat, musí zvolit správnou strategii propagačního mixu a distribučního kanálu podle sociální třídy, do které tento segment spadá. Automobil Porsche je zbytečné propagovat v přestávce vysílání argentinského zamilovaného seriálu pro pubertální dívky. Luxusní zboží pro tzv. „horních deset tisíc“ budou lidé hledat spíše například v Marks&Spencer než v Lidlu.

Philip Kotler ve svých knihách rozeznává **šest sociálních tříd**: vyšší horní třída (*Upper Uppers*), sociální elita, velmi vysoké dědičné bohatství, tvoří asi 1% americké populace; nižší horní třída (*Lower Uppers*), velmi vysoké bohatství získané vlastní aktivitou, tvoří asi 2% populace; horní střední třída (*Upper Middles*), bohaté vrstvy, řídicí pracovníci velkých podniků, majitelé středně velkých podniků, 12%; nižší střední třída (*Lower Middles*), bílé límečky, majitelé malých podniků, dělnická aristokracie, 30%; vyšší dolní třída (*Upper Lowers*), kvalifikovaní a zapracovaní dělníci, 35%; nižší dolní třída (*Lower Lowers*), nejnižší třída, příležitostní dělníci, nezaměstnaní, často neasimilující se imigranti, 20%.

Ve Velké Británii rozeznává IPA (Britský institut marketingu) rovněž šest základních sociálních skupin (A,B,C1,C2,D a E). V rozdělení však používá jiných kritérií pro zařazení do tříd. Kritéria závisí na pohledu sociologů provádějících klasifikaci tříd a na skutečném složení společnosti. Při porovnání s americkým členěním vidíme například v nizozemském podstatnější rozdíly v sociálním rozvrstvení společnosti:

Rozdělení sociálních skupin v Nizozemí

A	politici, špičkoví manažeři, dědičné bohatství	14%
B1	vyšší střední vrstva, vysoce vzdělané osoby	19%
B2	bílé límečky, majitelé a ředitelé malých podniků	22%
C	nižší úředníci, dělníci	34%
D	osoby odkázané na nízký důchod, nezaměstnaní	11%

Existují i jiné koncepce rozdělení společnosti na různé skupiny, které spojuje společný životní styl, hodnoty a postoje. Jako příklad může posloužit koncepce ACORN. Je založena na předpokladu, že lidé žijící v těsné blízkosti (sídliště, vilová čtvrť, stará zástavba) projevují podobné způsoby chování při nákupu. Každé členění má za cíl rozlišit obyvatelstvo podle

určitých kritérií. Dále vyjádřit co je spojuje, aby bylo možno na ně co nejúčinněji působit souborem marketingových nástrojů.

4.4 Chování domácnosti

Složení domácnosti, fáze životního cyklu rodiny, změny ve způsobu života rodiny a jiné faktory ovlivňují chování domácnosti jako specifického zákazníka. Pojem domácnost není možné spojovat pouze s pojmem rodina. Do této kategorie spadají rovněž osoby žijící mimo rodinu. Svobodní, rozvedení, rozvedení s dítětem, osoby žijící jako druh a družka atd. „Nerodinné domácnosti“ jsou často méně stabilní než úplné rodiny a proto méně investují do vybavení domácnosti. Rovněž vynakládají podstatně méně prostředků na aktivity spojené s rodinným životem. Například stravovací zvyklosti jsou odlišné. Stravování se uskutečňuje ve větší míře mimo domov. Obecně je možno ale říci, že prodej některých druhů spotřebního zboží je téměř přímo úměrný s počtem domácností. Domácnosti kupují ledničky a mrazničky, nábytek, televizory, sporáky a jiné druhy předmětů dlouhodobé spotřeby. Ve spotřebě domácností ovšem existují podstatné rozdíly, a to podle výše zmíněných kritérií (rodina, neúplná rodina, svobodní), podle místa bydliště, fáze životního cyklu rodiny atd. Jako příklad si můžeme uvést rozdíly v chování domácností tvořenými svobodnými osobami, úplnými rodinami, rozvedenými a staršími osobami.

Domácnosti zahrnující **svobodné osoby** můžeme z hlediska jejich tržního chování rozdělit do **dvou základních skupin**. Mladí, kteří ukončili školu a nemají zatím v úmyslu rychle vstoupit do manželského svazku (zhruba do věku 30 let) a osoby starší tohoto věku (do této skupiny můžeme zahrnout i rozvedené, bezdětné osoby). Pro obě skupiny je typický individualismus v procesu rozhodování, zde však společné znaky končí. První skupina preferuje nákup módního oblečení (nositelé názoru na módu). Osoby patřící do této skupiny rády cestují doma i v zahraničí. Nakupují pouze základní vybavení domácnosti. Často věnují nemalé prostředky do nákupu HI-FI včetně CD. Dále investují do aktivního trávení volného času (sportovní vybavení a výstroj, drahá kola). Reklamní působení je nejvhodnější prostřednictvím rozhlasu nebo časopisů. Osoby, patřící do druhé skupiny, bývají často slušně finančně zajištěny. Kupují byty, nábytek, kvalitní předměty dlouhodobé spotřeby. Rádi občas navštíví kvalitnější nebo „trendy“ kavárnu nebo restauraci. Z hlediska komunikace se jeví jako vhodná přímá, osobní komunikace nebo přímé oslovení prostřednictvím internetu, zejména sociálních médií.

Rodiny můžeme rozdělit do skupin bezdětných, s malými dětmi, velkými, ale na rodičích závislými dětmi. U rodin bezdětných je rozdíl, jestli se jedná o novomanžele, kteří rodinu zakládají a finančně obvykle nejsou v nejlepší situaci. Dále na domácnosti, kde oba partneři jsou ve středním věku a zaměstnaní. V prvním případě se domácnost soustřeďuje na získání bytu, jeho vybavení předměty dlouhodobé spotřeby, obvykle ale ne luxusními. Obecně preferují cestování v době dovolené, nákup ošacení zejména do práce (začátek kariéry) atd. Při reklamě je vhodné se obracet na oba partnery. Nejčastěji rozhodují o nákupu společně. Vhodné jsou prakticky všechny sdělovací prostředky. V případě **bezdětných rodin** ve středním věku se jedná o domácnosti často finančně dobře zajištěné. Kupují lepší byty nebo

domy, automobily vyšší kategorie. Oblíbené u této kategorie jsou lukrativnější zájezdy do zahraničí. Důraz u této kategorie je kladen na kvalitu zboží a služeb a na značku.

Rodiny s malými dětmi obvykle pocítují nedostatek finančních prostředků, jsou častými kupujícími na půjčku či spotřebitelský úvěr. Přednostně kupují vybavení domácnosti předměty dlouhodobé spotřeby. Nemalé částky vynakládají na zboží určené pro děti, od drahých kočárků až po dětskou stravu, oblečení atd. Častěji kupují zboží v ekonomickém, rodinném balení. Reklamní sdělení orientováno na rodinu, výrobky propagovat buď prostřednictvím televize, nebo ženských časopisů. U rodin s velkými dětmi je finanční situace lepší. Většina žen v této fázi životního cyklu rodiny pracuje a některé z dětí již může mít menší příjem v rámci přípravy na své povolání či prázdninových brigád. Charakteristický je nákup nového nábytku, automobilu, nových spotřebičů pro domácnost. Oblíbené je cestování automobilem buď o dovolené nebo při víkendovém volnu na chalupu či chatu. Rozhodování o nákupu je většinou ovlivňováno všemi členy domácnosti. Vhodným propagačním prostředkem jsou masmédiá, sociální média nebo přímý marketing. Samostatnou kapitolu tvoří domácnosti, kde partneři žijí jako druh a družka nebo tzv. „na psí knížku“. Jejich rozhodování o nákupu je spíše nezávislé. Kupují levnější vybavení domácnosti bez zájmu o dlouhodobější investování. Reklamní sdělení orientovat na okamžitou koupi. Vhodným reklamním prostředkem televize. A pokud hledáme univerzální médium, tak to nalezneme dne v internetu. V souvislosti s jeho využíváním se dosti podstatně mění i kupní chování jednotlivců i domácností.

Domácnosti složené ze starších a starých osob tvoří samostatnou skupinu kupujících seniorů. Pokud tyto osoby provádějí mimo svůj důchod ještě výdělečnou činnost, jejich situace je finančně dobrá. Často finančně podporují rodiny svých dětí, rádi kupují dárky. V průměru mají vyšší sklon k úsporám, nákupu kvalitnějších potravin, cestování. Reklamní sdělení zaměřit na myšlenku „dlužíte to sami sobě“. Vhodným reklamním prostředkem jsou televize a noviny. U starých lidí, odkázaných pouze na vlastní důchod, se většinou jedná o dosti drastický pokles finančních prostředků, a tím i životní úrovně. Typický je nákup předmětů denní spotřeby. Při rozhodování o nákupu je rozhodující cena. Preferují malé balení, mají zájem o získání zdravotních medikamentů. Vzhledem ke své finanční situaci, popřípadě věku, je tato skupina méně ovlivnitelná reklamou.

4.5 Chování organizací

Organizace obecně prochází stejnými nebo podobnými kroky procesu rozhodování jako individuální zákazníci. Nejdříve jde o **poznání problému, hledání informací, vyhodnocení alternativ, učinění rozhodnutí a vyhodnocení nákupu**. Nezáleží přitom na skutečnosti, zda se jedná o výrobní nebo obchodní podnik, vládní, rozpočtovou či příspěvkovou organizaci. Přesto existuje celá řada odlišných prvků, které činí chování organizace jako kupujícího složitějším. Příčiny těchto rozdílů jsou například:

- do procesu koupě je v organizaci zapojeno obvykle více osob, každá z nich má jiné, specifické postavení v organizaci,

- každá organizace má v oblasti procesu rozhodování odlišnosti v tom, že marketingová strategie organizací musí být často specificky přizpůsobována určitým dodavatelům,
- rozhodnutí o nákupu v organizace obvykle trvá podstatně delší dobu než u individuálního kupujícího či u domácnosti, a to díky počtu osob podílejících se na rozhodnutí, větší složitosti nakupovaného výrobku a vyššímu riziku nákupu,
- osoby podílející se na procesu rozhodování o nákupu v organizaci jsou ovlivňovány racionálními ekonomickými a technickými motivy na jedné straně. Na druhé straně rovněž emotivními motivy. Emotivní motivy však mohou mít svůj základ v postavení osoby v příslušné organizaci a její potřeby bezpečnosti nebo pocitu uznání,
- nakupované výrobky jsou často ve své podstatě technicky náročné, což vyžaduje speciální technické a obchodní znalosti a dovednosti u osob do procesu koupě zainteresovaných.

Typy nákupního chování organizací

Obdobně jako u individuálního kupujícího, i u organizací dochází k různým situacím v nákupním chování. Typ nákupního chování závisí především na předcházejících zkušenostech, které organizace s nákupem daného výrobku má. Do značné míry připomíná Howard-Shethův model typů nákupního chování individuálního kupujícího. U organizací rozeznáváme tři typy nákupního chování: **nový problém**, **modifikovaná koupě** a **přímá koupě**.

V případě **nového problému** (*prvního nákupu*) jde obvykle o situaci, kdy organizace kupuje výrobek poprvé. Při řešení nového problému se snaží získat co nejvíce informací. Velmi pečlivě je zvažuje z důvodů snížení možného rizika spojeného s nákupem. Čím vyšší je cena nového výrobku, obvykle tím vyšší je i riziko spojené s koupí. Čím více osob je do procesu rozhodnutí o nákupu zapojeno, tím podrobněji jsou zvažovány všechny podmínky koupě (cena, kvalita, značka, servis, dodací termín, platební podmínky aj.). Jako příklad popisovaného typu nákupního chování můžeme uvést případ, kdy organizace nově vybavuje své pracoviště počítačovou sítí. Nebo může také v souvislosti s inovací svého výrobku nakupovat polotovary z nových materiálů, vyrobených novou technologií atd.

Pozitivní zkušenosti s předcházející specifické nákupní situace mohou později vést k tzv. **modifikované koupě** (*opakovanému nákupu*). Organizace vyhledává již menší množství informací a alternativ koupě. Stále se však jedná o rizikovou koupě v důsledku vyšší ceny. Vzhledem k tomu, že existují ještě další možnosti výběru dodavatelů, podílí se v podniku na rozhodnutí řada osob. Například organizace bude nakupovat pro své oddělení dopravy dva nové nákladní automobily.

Pokud má organizace dostatek kladných zkušeností s určitým dodavatelem a riziko spojené s nákupem se na základě dobrých zkušeností minimalizuje, vzniká u organizace typ kupního chování, který nazýváme **přímá koupě** (*přímý, opakovaný nákup*). Přímá koupě je záležitostí víceméně rutinní. Zboží je dodáváno na základě objednávek. Jsou vystavovány dle potřeby odběratelem bez uvažování o jiných alternativách. Nákupní problém pro odběratele není nový

a ani nevyžaduje nové informace týkající se příslušného výrobku. Jako příklad je možné uvést nákup běžných kancelářských potřeb pro podnik.

Vlivy působící na chování organizace můžeme rozdělit do těchto hlavních skupin, **vnější prostředí, vnitřní organizace, struktura a síla zásobovacího odboru a lidský faktor**.

Vnější prostředí organizace působí na její rozhodování v řadě faktorů (ekonomických, technologických a technických, politických a kulturních, legislativních pravidel, konkurence aj.). Z nich jsou dnes zejména důležité tyto skutečnosti a trendy. Celková **ekonomická situace** je poznamenána rostoucí globalizací a integrací ekonomických systémů, výkyvy v hospodářském cyklu, odstraňováním obchodních bariér atd.

Velký vliv na rozhodovací procesy organizací mají i změny v **technice a technologii**. Zatímco před několika lety se hovořilo o tom, že nové technologie působí pouze v některých odvětvích, dnes rychlost technologických změn názor změnila. Pevná i pružná automatizace, nové materiály, elektronizace, genové inženýrství aj. zasáhly prakticky všechny oblasti národní ekonomiky. Přináší to s sebou změny v nákupu materiálu, polotovarů, technickém vybavení organizací a jiných komodit. Ty vyžadují od pracovníků organizace nové znalosti a dovednosti. Příznačný je rovněž trend kladoucí zvláštní důraz na kvalitu a spolehlivost. Požadavky kupujících na **kvalitu a spolehlivost** se stále zvyšují. Rozdíly proti dohodnuté kvalitě či stanovenému standartu se přestávají tolerovat. Kvalita subdodávek určuje i kvalitu výsledného produktu, za který odpovídá zákazníkovi finální výrobce.

Vnitřní faktory organizace jsou především určeny vnitřní organizací, cíli, charakteristickými postupy a dosavadními zkušenostmi pracovníků v oblasti nákupu. Lze říci, že vnitřní organizace ovlivňuje proces nákupu v několika oblastech. Každá organizace má svou formální a neformální vnitřní strukturu. Formální vnitřní organizace je dána organizačním řádem podniku. Neformální organizace se často liší od formální a je dána skutečným tokem informací mezi členy organizace a jejich skutečným postavením v ní. Často je v organizaci vypracována dokonalá formální organizace. Má však nevýhodu, nebývá pružná. Příliš mnoho osob se účastní na rozhodovacím procesu, často jen formálně. Vše se děje často písemnou formou a většinou pomalu. Poznání a vypracování efektivních komunikativních toků v organizaci může celý proces nákupu zpružnit a napomoci zavedení efektivních logistických systémů.

Tvrdé podmínky tržní ekonomiky ukazují na nutnost zlepšit činnost, organizaci a postavení oblastí podnikové struktury. Jednou z nejdůležitějších je oblast zásobování organizace materiálovými vstupy. Správně stanovený dodávkový cyklus, objem, kvalita a struktura dodávek zabezpečí hladký průběh výroby (či prodeje u obchodních organizací). Snižuje také riziko nadnormativních zásob a tím i zvýšených nákladů na skladovací činnost, ztrát, úroků z úvěrů atd. Ukazuje se, že nákupní činnost je vhodné centralizovat do jednoho úseku. Do něj i delegovat pravomoc v rozhodovacím procesu. Centralizací jsou vytvářeny podmínky pro vytvoření lepšího informačního systému o dodavatelích, lepší komunikaci a výměnu

informací v kolektivu odborníků, centrální řízení zásob v podniku atd. Na jejich základě má význam i pro tvorbu strategického plánování zásobovací činnosti.

Lidský faktor působí jako jeden z nejvýznamnějších vlivů ovlivňujících proces nákupu. Je tvořen odbornou způsobilostí pracovníka a jeho individuálními vlastnostmi. **Odborná způsobilost** pracovníka zajišťujícího nákup pro organizaci spočívá ve vzdělání a v profesionálních kontaktech. Vzdělání často určuje, co bude v rozhodovacím procesu o nákupu převažovat. Pracovník s technickým vzděláním se zaměří spíše na technické parametry nakupovaného výrobku. Ekonomicky vzdělaný pracovník na ekonomickou stránku (cenu, náklady na dopravu, skladování aj). Velmi důležité jsou i profesionální kontakty pracovníka. Prostřednictvím nich může zjistit řadu cenných informací o důvěryhodnosti dodavatele, o kvalitě dodávaného výrobku. Může získat kontakty na seriózní dodavatele, které právě potřebuje apod.

Psychologické vlivy, které působí na individuálního kupujícího a jsou uvedeny v předcházející části textu, se vztahují také k jednotlivci jako kupujícímu pro organizaci. **Motivy** organizace ke koupi určitého výrobku mohou mít různý základ. Jedná se o racionální motivy, které se vztahují k podmínkám nabízeným dodavatelem, ať již ceně, kvalitě, dodacím podmínkám nebo servisu. Důležitost podmínek vzhledem k zájmům organizace je samozřejmá a stává se vesměs hlavním motivem koupě. Ale každý pracovník je jen člověk a chce velmi často uspokojit své vlastní potřeby a osobní cíle v organizaci. Může jít o povýšení, uznání či v horším případě o vlastní bezpečnost. Například ředitel se rozhodne z čistě osobních důvodů, že si musí koupit nové ředitelské BMW a nejlépe šestkové řady, protože ředitel od konkurenční firmy jej již má. Nebo může žádat koupi nového iPhoneu, protože se blíží období jeho dovolené a nový chytrý telefon má zabudován vynikající fotoaparát. Zde motivy ke koupi nebudou racionální a určitě nebudou plně v zájmu organizace. Bude se jednat o motivy osobní. Rovněž tak představa, že i v případě B2B nehrají roli v kupním chování emoce je mylná. I zde jsou procesy prodeje a koupě ve značné míře otázkou osobních vztahů a vazeb.

Proces **vnímání** má v organizaci rovněž své odlišnosti. Jedná se o vnímání vlastního podílu pracovníka na rozhodovacím procesu nákupu v organizaci, nebo o vnímání prodejce, resp. jeho zástupců. Problémem vnímání sebe sama je, že mnoho jednotlivců věří, že právě on hraje významnou, ne-li rozhodující roli v procesu nákupu. Vnímání dodavatele zahrnuje image, který je vytvářen zástupci dodavatelské firmy. Je pravidlem, že dobrá image dodavatelské firmy prezentovaná jejím zástupcem vede k rozhodnutí nakoupit výrobek právě u ní. Jde o bezpečnější řešení pro ty, kteří odpovídají za proces rozhodnutí o koupi. V případě, že dají přednost dodavateli, který dobrou reputaci nemá nebo není znám, a koupě výrobku se ukáže jako omyl, odpovědnost plně padá na jejich hlavu. Na uvedených dvou příkladech vidíme, že na chování organizace působí stejné psychologické vlivy jako na rozhodování jednotlivce. Často však poněkud jiným směrem a jiným způsobem. Všechny uvedené vlivy, ať již se jedná o vlivy působící z prostředí mimo organizaci či z jejího vnitřního prostředí, jsou složité a působí komplexně. Pro jejich lepší pochopení je nutné celý komplex rozložit a analyzovat.

Uvidíme, že ve své složitosti působí pouze opět na lidi, na jejich přání, potřeby, preference a cíle. Proces rozhodování v organizaci se tím polidšťuje a stává se více srozumitelným.

Proces rozhodování v organizaci

Jednotlivé kroky procesu rozhodování v organizaci mají na první pohled mnoho společného s procesem rozhodování u individuálního zákazníka. Proces v organizaci je však více formální a má určitá specifika. Seznámíme se s nimi podrobněji. Jednotlivé fáze procesu rozhodování v organizaci jsou: **poznání potřeb, specifikace výrobku, poznání dodavatelů a podmínek jejich nabídky, vyhodnocení alternativ a výběr dodavatele a vyhodnocení nákupu.**

V praxi jde o proces daleko složitější. Každá organizace se rozhoduje a provádí nákup svým vlastním způsobem a každá konkrétní situace se v řadě postupů a kroků od sebe liší. Poznání potřeb může přijít prakticky od kteréhokoliv pracovníka organizace. Pro výkon své funkce či chod svého oddělení potřebuje zajistit nákup určitých výrobků. Příčinou potřeby může být výstavba nové výrobní haly, vývoj a výroba nového výrobku, stejně tak i nákup čistících potřeb. U výrobku, jehož nákup je pro organizaci novým problémem či modifikovanou koupí, je poznání potřeby spíše záležitostí středního a vyššího managementu firmy (viz vybavení firmy novým ekonomickým software). V případě rutinního nákupu je poznání potřeby záležitostí operačního managementu nebo výkonných pracovníků. Ovšem často je rozumné obracet se i v této otázce na výkonné pracovníky. Například při otázce zvýšení kvality výrobků a z toho vyplývající potřeby nových materiálů, součástí atp. Pokud se jedná v případě potřeby určitého nákupu o rutinní záležitost, jsou organizaci všechny podmínky dodávky obvykle známy. Obyčejně se bez předchozí dohody s dodavatelem nemění. V ostatních kupních situacích stanoví organizace určité cíle, jichž chce koupí dosáhnout. Cíl je určen bližší specifikací výrobku, tj. určením požadované kvality, spolehlivosti, ceny, nakupovaného množství a ostatních podmínek, kterých bychom chtěli při koupi dosáhnout.

Při popisu procesu rozhodování v organizaci se zdá, že každý krok je uskutečňován samostatně a že je dána i posloupnost kroků. Ve skutečnosti je situace spíše taková, že organizace ke specifikaci svých požadavků na výrobek potřebuje vědět, jaké výrobky a služby, za jakých podmínek a kým jsou na trhu právě nabízeny. Někdy se může stát, že výrobek, který naplňuje představy podniku, na trhu prostě neexistuje, a je proto nutné najít firmu, která by jej podle představ organizace navrhla a vyrobila. V každém případě organizace musí vědět, jaké výrobky je možno na trhu získat, kteří dodavatelé a za jakých podmínek jsou schopni je dodat.

Zdroje informací jsou rozmanitější než u individuálních zákazníků a také jejich obsah je poněkud odlišný. Mezi hlavní zdroje patří nabídka obchodních zástupců dodavatelských firem, veletrhy a výstavy, přímá nabídka prostřednictvím internetu, pošty, noviny, odborné časopisy a publikace, konference, významná je rovněž neformální komunikace mezi zástupci jednotlivých firem. Pokud se jedná o obsah informací a reklamy zaměřené na mezipodnikový trh, jejich účelem většinou není ihned výrobky prodat. Může také poskytovat informace

o technických a ekonomických vlastnostech výrobku nebo představu o existenci firmy a případně zlepšit její image.

Po zjištění dostatečného množství informací provede organizace **vyhodnocení alternativ** a výběr dodavatele. Při vyhodnocení jsou hlavními kritérii ekonomické podmínky, technické vlastnosti výrobku a další podmínky spojené s prodejem. Konkrétně jsou to: kvalita výrobku, cena, dodací podmínky, servis nabízený dodavatelskou firmou, pověst (image). Dosavadní zkušenosti ze vzájemné spolupráce, umístění dodavatele, jeho pružnost na měnící se požadavky organizace atd. Organizace ještě před závěrečným vyhodnocením se může pokusit dohodnout o zlepšení podmínek. Například dohodnout slevu vzhledem k věrnosti dodavatelské značce nebo za odebírané množství. U obchodních organizací může žádat slevu za lepší umístění zboží dodavatele v obchodě či za jeho přednostní nabídku zákazníkům atd. Některé organizace nechtějí být příliš závislé pouze na jednom dodavateli, a proto dávají přednost při vyhodnocování několika dodavatelům. Po vyhodnocení a výběru dodavatele uzavřou organizace smlouvu o dodávce výrobku. V ní jsou obsaženy všechny požadované specifikace, týkající se výrobku. V případě, že se bude jednat o opakované dodávky v delším časovém horizontu, je rozumné uzavřít dlouhodobou smlouvu a jednotlivé dodávky upřesňovat na základě odvolávek. Každá organizace s dobrým managementem pravidelně vyhodnocuje své dodavatele. Základem vyhodnocení je vyjádření uživatele, který vyjadřuje svou spokojenost či stupeň nespokojenosti s koupí výrobku. Marketingově se chovající dodavatelská firma nečeká na vyjádření odběratele. Snaží se sama zjistit spokojenost uživatelů svých výrobků a neustále se snažit o maximální uspokojení jejich přání.

Otázky a úkoly:

- 1. Aplikujte 5 různých rolí v procesu rozhodování (iniciátor, ovlivňovatel, rozhodovatel, kupující, uživatel) na vaši volbu jít studovat fakultu vysoké školy, kterou studujete.*
- 2. Vyhodnoťte Váš poslední nákup některé části svého oblečení. Jak byl Váš nákup ovlivněn motivy, vnímáním, učením, životním stylem, referenční skupinou?*
- 3. Která potřeba z Maslowovy hierarchie může být motivem nákupu?
a) životní pojistky, b) kosmetiky, c) bramboráku, d) Mercedes-Benz S třída*
- 4. Se kterou fází životního cyklu rodiny byste s největší pravděpodobností spojovali nákup těchto výrobků nebo služeb: a) zařízení ložnice, b) životní pojistka pro rodinu, c) dovolená na karibském ostrově, d) Barbie a Ken.*
- 5. Který typ chování kupujících je s největší pravděpodobností spojen s nákupem následujících druhů zboží: a) žiletky, b) počítač, c) dar příteli (přítelkyni) ke „kulatým“ narozeninám, d) nákup druhého horského kola do rodiny.*
- 6. Naznačte, jak mohou firmy lépe uplatňovat efektivní marketing na průmyslovém trhu?*
- 7. Existuje řada forem trhu neziskových organizací. Co si myslíte o trhu školských zařízení jako odběrateli výrobků a služeb?*

5. Trh a cílený marketing

Klíčová slova:

trh, monopol, oligopol, oligopson, čistá konkurence, tržně nediferencovaný marketing, cílený marketing, koncentrovaný marketing, diferencovaný marketing, segmentace, konkurenční výhoda, kriteria segmentace, hlediska segmentace, STP - tržní zacílení (targeting), tržní umístění (positioning).

Osvojení poznatků:

- *znát pojem trh a jeho členění*
- *chápaní rozdílu mezi nediferencovaným a cíleným marketingem*
- *porozumět pojmu segmentace, znát kriteria segmentace a její výhody*
- *seznámit se s hledisky segmentace a pojmem tržní zacílení (targeting)*
- *pochopit způsob tržního umístění výrobků*

Tržní hospodářství je složitý mechanismus mimovolné koordinace lidí, činností a podniků. Bez centrálního rozhodování řeší problémy zahrnující miliony neznámých vztahů. V tržním hospodářství má všechno svou cenu, každý druh zboží, každá služba, dokonce i různé druhy lidské práce mají svou cenu projevující se ve výši mzdy. Mechanismem, který je schopen koordinovat a řídit složité ekonomické vztahy a procesy probíhající ve společnosti, je trh.

5.1 Pojem trhu a jeho členění

Trh je oblastí ekonomické reality, ve které dochází k výměně činností mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny zboží.

Směnu zprostředkovávají peníze. Základními subjekty trhu jsou:

- **domácnosti**, které vystupují na trhu zboží a služeb jako kupující. Na druhé straně i jako prodávající. Domácnosti jako vlastníci výrobních faktorů (práce, půdy a kapitálu) je prodávají podnikům a za získané důchody (mzda, renta, úrok) nakupují výrobky a služby potřebné pro uspokojení svých potřeb.
- **Podniky** jsou subjekty, které vyrábí zboží za účelem prodeje. Na trhu vystupují jako prodávající i kupující. Cílem účasti podniků na trhu je především dosažení zisku.
- **Stát** vstupuje na trh jako specifický subjekt. Cílem jeho přítomnosti na trhu je jeho ovlivňování. Může jej uskutečňovat jako prodávající (státní podniky) i jako kupující (státní zakázky). Dále působí na trh prostřednictvím svých institucí a zákonodárných orgánů a prostřednictvím tzv. hospodářské politiky státu. Snaží se o stanovení legislativních pravidel fungování trhu, odstranění některých negativních dopadů činnosti trhu, jeho stimulací apod.

Podle množství druhů zboží, které na trhu sledujeme, rozlišujeme trh dílčí a agregátní. **Dílčí** trh se týká pouze jediného druhu zboží (trh automobilů). **Agregátní trh** je trhem veškerého zboží. Z hlediska územního i věcného rozlišujeme trh **místní** (regionální). Je charakterizován nabídkou místních, krajových tradičních produktů. Postupným prohlubováním dělby práce vzniká trh **národní**. Vývoj dělby práce měl za následek specializaci nejen v rámci jednotlivých národních republik, ale i v mezinárodním měřítku. V tomto případě hovoříme o trhu **mezinárodním** nebo **světovém**.

Podle toho, co je předmětem koupě a prodeje, členíme trh na:

- trh **výrobků a služeb** (trh produktů)
- trh **práce, půdy a kapitálu** (trh výrobních faktorů)
- trh **peněz** (související s trhem kapitálu)

V marketingovém chápání je trh souhrnem všech skutečných a potenciálních kupujících. Velikost trhu potom závisí na počtu kupujících, kteří mohou reagovat na určitou tržní nabídku a splňují **tři podmínky**. Mají zájem o určité zboží, mají peníze a mají možnost si výrobek koupit. Rozhodování podnikového marketingu o výrobě a prodeji zboží je podmíněno informacemi o velikosti a druhu trhu, na který svůj výrobek chtějí zaměřit. Pokud bychom chtěli posuzovat velikost trhu tzv. **potenciálním trhem**, tedy všemi osobami, které by měly o výrobek zájem, dopustili bychom se velké nepřesnosti.

Jako příklad použijeme trh s automobily BMW. Zájem o jmenované automobily by měly statisíce našich spoluobčanů. Co však nemají, jsou peníze, aby si je mohli dovolit koupit. Proto bude pro marketing této bavorské firmy vyrábějící automobily BMW rozumnější brát v úvahu ty zákazníky, kteří mají o jejich výrobky zájem a jsou schopni požadovanou cenu zaplatit. Tvoří pak **použitelný trh**. U řady výrobků mohou existovat i jiná omezení. Například zbraně je možné prodávat jen osobám vlastnícím zvláštní povolení. U automobilů (nebo alkoholických nápojů) to může být minimální věk 18 let atd.

Bereme-li v úvahu i tato omezení, použitelný trh se zúží na tzv. **kvalifikovaný použitelný trh**. Firma (dealer), prodávající automobily BMW, má možnost se zaměřit na celkový kvalifikovaný použitelný trh nebo jen na určitý segment, to je jeho část (například Praha a Středočeský kraj). Takovou část trhu nazýváme **cílovým trhem**. Zvláštní postavení pro podnikový marketing mají zákazníci, kteří si již automobil BMW zakoupili. Souhrn vlastníků (automobilu BMW) nazýváme **podchycený trh**. Další tržní pojem, který pracovníky marketingu zajímá, je **tržní podíl**, to je procento podílu na celkovém trhu. V našem příkladu rozumíme tržním podílem automobilů BMW procento na celkovém prodeji osobních automobilů v naší republice.

Aby trh mohl zcela plnit svou funkci, je nutné, aby byl splněn předpoklad, že na trhu existuje větší počet prodávajících a kupujících. Jednotlivé subjekty mají potom malou sílu prosazovat své partikulární zájmy na trhu. Například manipulovat s cenami výrobků na úkor zákazníků. Při fungující protimonopolní legislativě je potlačována i možnost vzájemných dohod

prodávajících (či kupujících) ovládnout určitý trh. V praxi však takové ideální podmínky málo kdy existují. Trh funguje za poněkud jiných podmínek, a to podle skutečného počtu subjektů existujících na straně nabídky (resp. poptávky).

Čistý monopol existuje na trhu tehdy, jestliže existuje v ekonomice země pouze jedna firma, vyrábějící určitý výrobek či poskytující nějakou službu (u nás například pošta, železnice aj.). Neregulované monopolní postavení vede ve snaze o maximalizaci zisku ke zvyšování cen. Dále také k omezování služeb spojených s prodejem výrobku, snižování nákladů na stimulování prodeje apod. Pružnost na přání zákazníků je nízká či žádná. Monopol na straně poptávky nazýváme **monopson**.

Čistý oligopol existuje tam, kde více firem vyrábí v podstatě stejný výrobek. Jako příklad můžeme uvést výrobu a prodej benzínu. Jeho prodejem se zabývá řada společností (Shell, BP, Aral, ESSO, Benzina, Slovnaft aj.). Společnosti mění cenu minimálně (cenová válka by poškodila všechny společnosti) a svůj prodej se snaží zvýšit lepšími službami či některými z prostředků stimulace prodeje. U nás se tento trh v minulosti změnil v důsledku příchodu nových firem z čistého monopolu Benziny k čistému oligopolu.

Heterogenní oligopol je tvořen omezeným počtem výrobců. Vyrábějí výrobky, které jsou z hlediska použití velmi podobné a liší se pouze ve své kvalitě, stylu, poskytovaných službách, či jiných rozdílech (tzv. diferencované výrobky). Typickým příkladem je výroba a prodej osobních automobilů. Výrobci soutěží spolu v kvalitě, designu, image značky, záruce, poskytovaných službách apod. Oligopol na straně poptávky nazýváme **oligopson**.

Při vyhodnocování svých možností a budoucího vývoje se pracovníci marketingu opírají o vyhodnocení poptávky. **Poptávka** je množství zboží či služeb, které jsou kupující ochotni za určitou cenu koupit. Souhrn všech zamýšlených koupí v určitém ekonomickém prostoru nazýváme **agregátní (celkovou) poptávkou**. Poptávku jediného kupujícího nazýváme **individuální poptávkou**. Poptávka po určitém druhu výrobku se nazývá **dílčí poptávka**. Poptávka závisí na řadě faktorů. Rozhodujícím je cena výrobku či služby. Poptávka po zboží se dle zákona klesající poptávky mění v opačném směru než cena. Podle tohoto zákona platí, že jestliže cena vzroste, poptávka klesne a naopak. Poptávku však kromě ceny ovlivňují i jiné faktory:

- **změny cen substitutů a komplementů**. Komplement je zboží spojené s nákupem sledovaného zboží. Například: jestliže se sníží cena benzínu (komplement), zvýší se poptávka po automobilech, i když jejich cena se nemění. Substitut je zboží, které má schopnost příslušný výrobek nahradit. Klesne-li cena hovězího, poptávka po vepřovém poklesne.
- **Změna výše důchodů obyvatelstva**. S růstem reálných příjmů se zvyšuje poptávka, zejména po předmětech dlouhodobé spotřeby.
- **Změny v populaci** se odráží i v poptávce. Zvýšení počtu obyvatel vede k růstu poptávky po zboží.

- **Vkus, zvyky a preference** lidí jsou vlivy působící rozdílně podle jednotlivých oblastí či sociálních skupin obyvatelstva.

Při stanovení budoucí poptávky musí pracovníci podnikového marketingu zvážit, jaká je velikost jejich cílového trhu. Znamená to, kolik je v něm zákazníků, jak často nakupují (příslušný výrobek či službu) a kolik nakupují. Velmi důležité je znát i poslední vývojové trendy, které na trhu probíhají. Na trhu může dojít ke změnám v důsledku demografického vývoje. Například slabé ročníky dětí přicházející do školy budou mít vliv na nákup školních potřeb. Podniky je vyrábějící a prodávající by měly s demografickými změnami počítat. Stejně tak je nutné sledovat technické a technologické změny a s tím spojenou konkurenční výhodu ostatních firem na daném trhu působících. Změny mohou velmi podstatně měnit velikost a chování cílového trhu. Jejich znalost umožní podniku na probíhající změny důkladně se připravit. Zvláště obtížným úkolem je předpovědět poptávku po **nových výrobcích**. Hlavně tehdy, pokud se jedná o zcela nový výrobek, a to nikoliv pouze z hlediska výrobce, ale i trhu. Především je nutné zjistit, zda novému výrobku zákazníci přiřítají vysokou hodnotu z hlediska stupně uspokojování svých potřeb. Pokud ano, kdo jsou tito zákazníci, jaký je jejich počet a jejich charakteristika. Potom se porovnává úspěšnost nového výrobku s výrobky existujícími na trhu a pravděpodobnost jejich uchycení na trhu. Potřebné informace, týkající se názorů a reakcí zákazníků na nový výrobek, může podnik získat prostřednictvím primárního či sekundárního marketingového výzkumu.

Podniky při prodeji svých výrobků na trhu mohou zvolit **dva základní přístupy**. Buď se mohou snažit oslovit všechny zákazníky, prostřednictvím jednoho marketingového mixu působí na celý trh a nedělají rozdíly mezi zákazníky. Nebo se zaměří na určitý okruh zákazníků, které se snaží svým, dle těchto skupin zákazníků speciálně vypracovaným marketingovým mixem co nejlépe zasáhnout. V prvním případě se jedná o tak zvaný **tržně nediferencovaný marketing**. Základním principem tržně nediferencovaného marketingu je to, že firma nedělá mezi zákazníky rozdíl. Nediferencovaný marketing můžeme dále rozdělit na:

- **hromadný (masový) marketing**, kdy firma hromadně vyrábí jeden výrobek. Dodává jej pro celý trh a stimulačními nástroji oslovuje všechny zákazníky. Z historie známe případ zahájení hromadné výroby a prodeje automobilů Ford typ T. Známy z této doby je i výrok Henryho Forda, že „každý si může koupit jeho auto v kterékoliv barvě, pokud to bude černá“. Důvod, proč si Ford vybral černou barvu, nebyl estetický, ale technologický, Černá barva nejrychleji zasychala a výrobní pás mohl jít rychleji;
- **výrobně diferencovaný marketing** lze charakterizovat tak, že firma vyrábí dva či více výrobků, které se mohou lišit svou kvalitou, velikostí či jinými rysy. Výrobky jsou ale nabízeny jedním způsobem (např. jedním propagačním mixem) a zákazníkům poskytují možnost pestřejšího výběru a určité změny.

Zcela jiným přístupem je, když firma uzná, že zákazníci jsou velmi odlišní ve svých potřebách, přijmech, zájmech a nákupním chování. Nesnaží se oslovit všechny zákazníky na

trhu, ale pouze jejich určitou část. Firma hledá na trhu významné skupiny zákazníků a rozhoduje se, kterou skupinu (**segment**) tržně osloví. Na segment orientuje pak také svůj marketingový mix. Popsaný přístup nazýváme **cíleným marketingem** a můžeme jej dále členit na:

- **koncentrovaný marketing**, při kterém se firma specializuje na jeden či několik málo segmentů a vytváří jeden speciální marketingový mix.
- **diferencovaný marketing**, kdy firma vybere všechny významné segmenty a pro každý z těchto segmentů vytváří speciální marketingový mix.

V současném trendu se firmy zabývají čím dál tím více **cíleným marketingem**. Snaží se vyrobit výrobky, které vyhovují určitému tržnímu segmentu. Pak je možné segment adresněji oslovit stimulačními nástroji a lépe se mu přiblížit prostřednictvím určité distribuční sítě. Rozdělování trhu do speciálních segmentů členěných dle demografických, geografických, psychologických a jiných kritérií a přizpůsobení výrobků, reklamy a distribuce těmto segmentům vede ke vzniku takzvané **kustomizace**. Kustomizace zvyšuje efektivitu marketingového působení na trh. Její rozmach přinesl především internet a jeho schopnost identifikovat jeho uživatele včetně jeho chování. O ostatní se již postará kvalitní software. Kustomizace s sebou přináší i některé problémy. Snaha o podchycení a působení na desítky či dokonce i větší počet specifických trhů je mnohem složitější a náročnější. Dále s sebou přináší nový marketingový přístup i zvýšení výrobních a odbytových nákladů. Může pak vést ke zvýšení ceny výrobků nebo ke snížení celkového zisku podniku (v případě, že tento přístup nevede k podstatnějšímu zvýšení prodeje výrobků).

Cílený marketing je často nesprávně zaměňován se segmentací trhu. Ve skutečnosti cílený marketing obsahuje tři základní etapy, které lze vyjádřit známou zkratkou STP (*segmentation, targeting, positioning*):

- **segmentaci trhu**, jejímž smyslem je zjistit, jak vypadají „terče”,
- **tržní zacílení**, kdy hledáme odpověď na otázku, na který terč se zaměříme,
- **tržní umístění**, kdy hledáme a volíme prostředky pro získání zákazníků pro náš výrobek.

5.2 Segmentace trhu

Z pohledu marketingu je trh tvořen zákazníky. Zákazníci jsou odlišní ve svých potřebách, zájmech, příjmech, bydlišti a jiných atributech. Neoptimálnějším marketingovým přístupem by bylo vytvoření specifického marketingového mixu pro každého zákazníka. V praxi však situace naprosto nereálná. Proto dochází k takzvané segmentaci trhu. **Segmentace** je nalezení skupin zákazníků dle stanovených kritérií. Jsou **vnitřně homogenní** a mezi sebou co nejvíce **heterogenní**. Požadavek vnitřní homogeneity znamená, že zákazníci by si měli být co nejvíce podobní svým tržním projevem (preferencemi, chováním, atd.). Požadavek heterogeneity vyžaduje, aby se jednotlivé segmenty navzájem od sebe co nejvíce lišily.

Segment je skupina zákazníků, kteří mají své specifické požadavky na určitou skupinu výrobků.

Segmentace, jak již jsme se zmínili, má své výhody a nevýhody. Jak ukazuje marketingová praxe, výhody jednoznačně převažují. Výhodnost segmentace se zejména projevuje ve čtyřech oblastech:

- **uspokojení potřeb zákazníka.** Je jednou z hlavních výhod segmentace. Tím, že je vyvinut a vyroben výrobek podle potřeb a přání určitého zákazníka, jsou vytvořeny větší předpoklady, že bude s výrobkem více spokojen.
- **Efektivnější stimulace a distribuce** výrobku. Pokud je na trh uváděn určitý výrobek, který je přizpůsoben přání určitého okruhu zákazníků, jen tento okruh zákazníků dostává o výrobku informace. Zároveň bude firma distribuovat výrobek pouze pro určitou skupinu zákazníků. V praxi to znamená, že firma nemusí používat stimulačních nástrojů (např. reklamy) pro ostatní části trhu. Své výrobky bude propagovat prostředky působícími především na příslušný segment. Stejně tak výrobek nemusí být dosažitelný všem zákazníkům. Může se prodávat pouze v síti specializovaných obchodů. Jako příklad si můžeme uvést výrobu a prodej speciálních háčeků na lov ryb. Jsou jednoznačně určeny pouze pro vybraný segment zákazníků a bude efektivnější je propagovat v odborných časopisech pro rybáře amatéry. Jejich distribuce a prodej budou zabezpečovány prostřednictvím sítě specializovaných obchodů.
- **Přizpůsobení výrobku zákazníkovi.** Nevede pouze k většímu uspokojení potřeb zákazníka. Vyšší uspokojení umožňuje firmě počítat za výrobek vyšší cenu, protože zákazník je v daném případě ochoten zaplatit za výrobek s požadovanými vlastnostmi více. Vyšší stanovená cena vytváří předpoklady pro získání vyšší míry zisku. Například konstrukce a výroba prvních horských kol (v USA) byla zaměřena na určitý segment sportovních cykloturistů. Vyžadovaná vysoká kvalita komponentů, ale i specifické vlastnosti kol pro tento segment zákazníků, umožnily stanovit vyšší cenu. (Dnes se již tento druh kola stal tak populární, že je možné si je zakoupit prakticky ve všech cenových relacích).
- **Získání konkurenční výhody (převahy)** může být další výhodou segmentace. Tím, že je vyroben a nabídnut na trhu výrobek odlišný od ostatních, vzniká nový trh, na kterém nemusí být tak silná konkurence. Svou další aktivitou, zaměřenou na další rozvoj výrobku a rozšiřování segmentu, může podnik svou konkurenční převahu posilovat. Vytváří tak předpoklady, aby se na tomto trhu stal lídrem.

Aby bylo možné rozdělit existující trh na určité segmenty, musí být splněna určitá **kritéria**. Musí existovat rozdíly mezi potřebami a přáními zákazníků, zároveň určitá skupina zákazníků musí mít některé potřeby společné. V ní musí být dostatečný počet členů a musí být uskutečnitelné vytvoření speciálního marketingového mixu.

Segment můžeme vytvořit za podmínky, že zákazníci vyžadují **rozdílné vlastnosti** od výrobku. Pokud existuje trh s určitým výrobkem, kde zákazníci mají v podstatě shodné, homogenní preference (nehledají u výrobku jiné vlastnosti, než ty, které má výrobek na trhu nabízený), nebude splněno kritérium segmentace. I když musí existovat rozdílnosti v potřebách a přáních zákazníků, musí existovat i něco, co je spojuje, co je jim společné. Zákazníci patřící do určitého tržního segmentu musí mít nějaké **společné potřeby**. Je možné je uspokojit stejným marketingovým mixem. V opačném případě by se jednalo o trh charakteristický rozptýlenými preferencemi zákazníků. V takovém případě nemá firma možnost vyrábět a prodávat výrobek, který by byl schopen uspokojit určitou větší skupinu zákazníků.

Segment musí být dostatečně **veliký, dostupný a stabilní**, aby se náklady vynaložené na tvorbu specifického marketingového mixu pro něj vyplatily. Pokud firma z jakýchkoliv důvodů (technologických, ekonomických, organizačních) není schopna pro příslušný segment vytvořit odpovídající marketingový mix, potom je segmentace zbytečným plýtváním peněz. Při výběru segmentu a tvorbě odpovídající strategie musí firma velmi pečlivě zvažovat a vyhodnocovat **ekonomické rozměry** segmentu. Velikost, kupní sílu, očekávaný růst segmentu a jeho kupní síly, očekávaný zisk aj., včetně rizik se segmentací a cíleným marketingem spojených (riziko silné konkurence, silného substitutu, monopolního dodavatele, ekologické aj.).

Hlediska segmentace

Při rozhodování o rozdělení trhu do určitých skupin zákazníků je nutné stanovit, jaká budou hlediska pro toto rozdělení. Neexistuje jeden způsob a ani jedno hledisko segmentace. Existuje řada způsobů. Využívá řady hledisek pro rozdělení zákazníků. Hlediska mohou být jediným kritériem rozdělení. Často se používá více hledisek ve vzájemné kombinaci. Mezi hlavní hlediska u individuálních zákazníků a domácností patří geografické, demografické, psychologické hledisko, chování, nákupní zvyky a prospěch.

Při geografickém hledisku dochází k segmentaci trhu podle **územního hlediska**. Podle toho, jak se mění potřeby a nákupní zvyklosti s bydlištěm zákazníků. Segmentace může být uskutečňována podle států, oblastí, okresů apod. Strategické rozhodování firmy se zaměří pouze na určitou část země (například některá luxusní značka automobilů bude prodávána pouze v Praze). Může se ale i zaměřit na celou zemi, a větší pozornost bude věnovat určitým oblastem (například městským aglomeracím). Výhodou hlediska pro segmentaci je možnost lepšího řízení nákladů na distribuci. Výrobek bude totiž dodáván a prodáván pouze v určité lokalitě. Zároveň je možné omezit komunikaci se zákazníky pouze na určité území, což také zefektivňuje vynaložení prostředků na reklamu apod. Nelze ovšem zaměřovat s geografickou segmentací strategii působení firmy v určité oblasti z důvodů různých ekonomických výhod, například daňových úlev.

Jinou strategií pro segmentaci trhu spotřebního zboží je rozdělení zákazníků do skupin podle **demografických hledisek**. (Například věk, pohlaví, velikost rodiny a její životní cyklus,

vzdělání, náboženství, příjem, národnost, povolání aj.). Takový přístup k segmentaci poskytuje pracovníkům marketingu některé výhody. Členění podle demografických hledisek umožňuje zákaznicky vcelku snadno identifikovat a kvantifikovat, protože existují vládní nebo jiné statistické přehledy, které mohou posloužit jako zdroj sekundárního marketingového výzkumu. Tradiční sdělovací prostředky mívají své vyhraněné zaměření na určitou skupinu obyvatelstva (rozhlasové vysílání pro mladé, časopisy pro ekonomy, nábožensky zaměřené noviny), což umožňuje velmi účinně působit na vybraný segment. Internet svou povahou má v sobě tuto diverzifikaci zakódovanou.

Důležitým segmentačním hlediskem je **věk zákazníka**. Markantně se to například projevuje u výrobce hraček. Barevné plastické kroužky se budou hodit pro šestiměsíční dítě, kterému rostou první zoubky. Tříletý chlapec dá přednost modelu auta od firmy „Matchbox“. Třináctiletého chlapce spíše uspokojí některá z digitálních her na jeho hrací konzole „Playstation“. U malého dítěte se bude reklama obracet na rodiče. V případě třináctiletého chlapce více na něj. Obdobně je tomu i ve vyšších věkových kategoriích. Jiný osobní automobil si bude přát koupit 30letý mladý a úspěšný muž (pravděpodobně sportovního charakteru) a jiný automobil muž, odcházející po úspěšné kariéře do důchodu (spíše konzervativní, pohodlný a spolehlivý vůz). Každá generace je hluboce ovlivněna dobou, ve které vyrůstala – hudbou, filmy, politikou, vzdělávacím systémem atd. Demografové nazývají tyto skupiny věkové kohorty. V USA začaly rozdělovat tyto kohorty na GI generaci (nar. 1901 – 1924), Silent generation (nar. 1925 – 1945), Baby boomers (nar. 1946 – 1964), generace X (nar. 1965 – 1977), generace Y (nar. 1978 – 1994) a tzv. mileniáni neboli generace Z (nar. 1995 -). I u nás se s tímto členěním, zejména v případě tří posledních kohort v odborné literatuře často setkáme. Je třeba si ale uvědomit, že Američané vyrůstali ve zcela jiném prostředí než Češi a obsah těchto kohort, i když mají řadu věcí společných, se ve většině charakteristik liší.

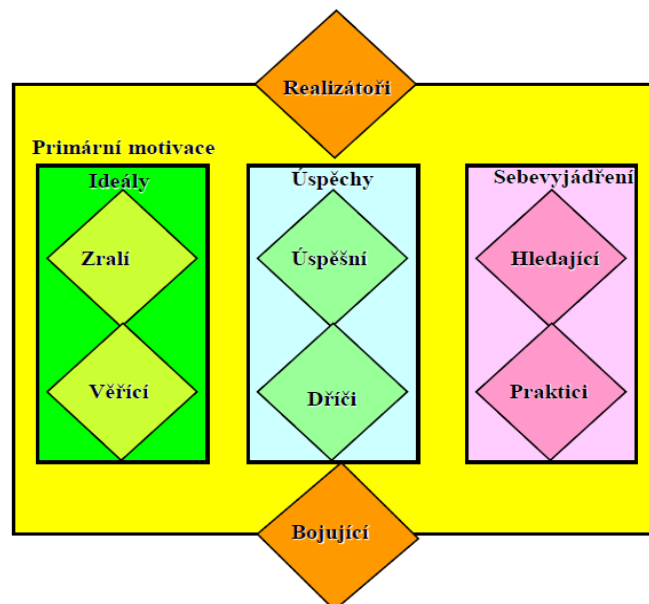
Rozdílnost potřeb a zájmů zákazníků dle jejich věku, životního stylu, vzdělání, profese atd. je nezpochybnitelná. Tomu je třeba přizpůsobit rovněž rozdílnou strategii komunikačního či jiných částí marketingového mixu. Podobná situace bude například i u **pohlaví** zákazníků. Jiné hračky se kupují dívkám, jiné chlapcům. Jiné automobily obvykle kupují ženy, jiné muži. Ženy kouří obvykle lehčí, parfémované cigarety, muži naopak. Uváděné skutečnosti vedou firmy k tomu, že často provádí segmentaci trhu podle pohlaví. V praxi se používá více hledisek. Pojišťovny při životním pojištění, nebo banky při hypotéčních půjčkách berou při rozdělení zákazníků do segmentů jako základní hlediska: klientův věk a příjem.

Při **psychografické segmentaci** jsou lidé rozdělení do jednotlivých skupin podle profese, vzdělání a tím i příslušnosti k určité **sociální třídě** a uznávaného **životního stylu**. Uváděné psychografické aspekty, někdy doplněné demografickými hledisky, poskytují mnohem kvalifikovanější pohled na příčiny určitých typů nákupního chování. Nelze ovšem dávat do přímé souvislosti demografická a psychologická hlediska. Lidé uvnitř určité demografické skupiny jsou z psychologického hlediska odlišní a jejich chování jako zákazníků se bude podstatně lišit. Například osobnost člověka je faktorem, který ovlivňuje chování člověka jako kupujícího. Vzhledem k tomu, že dle některých teorií byla prokázána silná závislost mezi

osobností člověka a preferencí určitého výrobku či značky, můžeme ji použít jako hlediska pro segmentaci. Každý výrobek či značka má určitou image. Zákazník s ní může chtít ztotožnit svou vlastní představu o sobě nebo představu, kterou chce ve svém okolí vyvolat. Podobně určitý životní styl, který představuje určitý způsob života a projevuje se v činnostech, názorech a zájmech jedince, může být důležitým hlediskem pro segmentaci. Silným hlediskem je příslušnost k určité sociální třídě. Nejvýrazněji se tento vliv projevuje v osobních preferencích určitých značek automobilů, oblečení, vybavení domácností, trávení volného času atd. Řada výrobních či obchodních firem buduje svou strategii na kupujících patřících k určité sociální třídě (Mercedes Benz, Baťa, Kaufland). Nelze ovšem opomenout ani **kulturní vlivy**. Ty se mohou projevovat jak v preferenci kávy či jiných potravin, tak i v nákupu automobilů, nábytku, oděvní konfekce atd.

Akademici z americké univerzity Stanford přišli se vlastní psychografickou typologií, kterou nazvali VALS. Tuto typologii převzali některé významné světové marketingové agentury, mimo jiné i např. STEN/MARK (viz obr. 5.1). Tato typologie je založena na životním stylu, který vnímá jako funkci dvou dimenzí: psychografické orientace osobnosti a materiálních a nemateriálních zdrojů jedince. Dimenze zdrojů je určována příjmem, vzděláním, životní energií, zdravím, sebedůvěrou či otevřeností ke změnám.

Obr. 5-1 Typologie STEN/MARK dle VALS



Typy zákazníků, tzv. „**zralí**“ jsou orientovány na principy a mají dostatek zdrojů. Jsou vnitřně vyvážení, spokojení, cení si pořádku, znalosti a odpovědnosti. Většina z nich má dobré vzdělání a vykonává odborné povolání. Jako spotřebitelé jsou konzervativní, praktičtí, zajímají se o funkčnost, hodnotu a trvanlivost produktů, které nakupují.

„**Věřící**“ jsou orientováni na principy a mají omezené zdroje. Potřebují něčemu věřit, ať je to náboženství nebo politická ideologie. Jako spotřebitelé jsou konvenční a předvídatelní. Preferují domácí výrobky před dováženými.

„**Úspěšní**“ jsou orientováni na postavení a mají dostatek zdrojů. Cení si jistého postavení v sociálním prostředí, které je považováno za společensky atraktivní. Jako spotřebitelé dávají

přednost známým a uznávaným výrobkům a službám, aby ukázali ostatním svou úspěšnost. Je pro ně důležitá image produktu.

„Dřiči“ jsou orientováni na postavení s omezenými zdroji. Hledají motivaci a potvrzení sebe sama ve svém okolí. Úspěch je pro ně spojen s penězi, které umějí vydělat svou „dřinou“ a uspořit si také na horší časy. Občas se také litují a myslí si, že mají těžký a tvrdý život.

Chování zákazníka je dalším hodnotným hlediskem pro segmentaci trhu a patří mezi behaviorální faktory. Mezi časté charakteristiky z hlediska chování může patřit **frekvence používání** příslušného výrobku. Uživatelé výrobku jsou tedy rozděleni na silné, průměrné a slabé uživatele a ty, kteří si výrobek nekupují a neužívají. Pravděpodobně každá ze skupin bude mít jiný pohled na výrobek a bude u něj hledat jinou kvalitu. Jiným hlediskem může být **věrnost značce**. Někteří zákazníci zůstávají věrni své značce a kupují jen ji. Další preferují změnu a často mění svůj názor na nákup příslušné značky výrobku. Pro podnikový marketing je velmi důležité zjistit, které kvality výrobku jsou rozhodující pro věrnost určitého okruhu zákazníků. Dále jaké jsou základní psychologické a demografické charakteristiky zákazníků. Podobně i výzkum zákazníků, kteří od značky odcházejí a mění ji, může podniku odhalit určité nedostatky v marketingu firmy. Někteří zákazníci mají ve zvyku nakupovat konfekci pouze v hypermarketu, jiní v boutique. Jiní dají přednost nákupu na tržišti. Jeden typ kupujících raději nakupuje opatrně a s nákupem nespíchá. Raději počká, až si zboží koupí soused nebo kamarád. Někteří zákazníci se naopak vyžívají v tom, že dělají „inventuru“ v regálech obchodů, aby jim neunikla jediná novinka, která by se na trhu mohla objevit. Připomínané **nákupní zvyky** mohou být rovněž užitečným hlediskem pro segmentaci trhu. Zvláště pokud se prokáže, že například zákazník hledá na trhu něco odlišného a v jiné kvalitě.

Z hledisek, která jsou v předchozím textu uvedeny jako možný základ segmentace, je zvažována závislost mezi výrobkem a uspokojením některé potřeby zákazníka. Alternativní metodou je nepohlížet na problém pouze z tohoto hlediska, ale spíše brát jako základ pro segmentaci užitek, který u výrobku kupující hledají. Při koupi nového počítače budou někteří zákazníci vidět užitek v možnosti zahrát si počítačovou hru nebo k „surfování“ po internetu. Jiný kupující bude vidět užitek koupě počítače v tom, že na něm bude moci vést účetnictví soukromé firmy. Designer si jej koupí, protože mu usnadní práci návrháře a řadu návrhů bude rychleji a kvalitněji dělat na tomto novém počítači. Jedním z hledisek segmentace tedy může být očekávaný **užitek** pro kupujícího.

Pro účinnější reklamní působení na příslušný segment je však třeba znát i další informace demografického a psychologického charakteru. Dávaly by totiž možnost příslušný segment podrobněji popsat. Hledisko pro segmentaci je například často používáno u reklamy na zubní pasty i v naší televizi (Colgate, Blend-a-med, Sensodyne). Někteří zákazníci budou vidět užitečnost v účinné ochraně proti zubnímu kazu. Jiní v příjemné chuti a osvěžujícím dechu. Kuřáci v čistící schopnosti zubní pasy a jiní ve výsledném krásném a svůdném úsměvu. Z uvedených skutečností je zřejmé, že existuje řada způsobů, jak segmentovat trh. Ne všechny jsou však v praxi **realizovatelné**. Rovněž změny ve společnosti, posuny v jejich hodnotách, změny v sociálním rozvrstvení, jiné postavení žen, dětí atd., činí konzervativní přístup

neefektivní. Výsledky nemusí totiž odpovídat realitě života. Nové možnosti, mnohem sofistikovanější segmentace nabízí internet a monitorování chování uživatele v síti.

Pouhé rozdělení trhu do nějakých blíže neidentifikovatelných podskupin není segmentace. Mezi rozdělením trhu a segmentací existují rozdíly. Rozdělení trhu může zahrnovat pouze regionální členění (obchodní zastoupení některé firmy v Praze, jižních Čechách, na Moravě, ve Slezsku atd.). Členění není provedeno na základě zákaznických potřeb či užitečnosti, který pro něj výrobek má, a není proto segmentací. Je vcelku jedno, jakého hlediska je použito pro segmentaci, musí však být splněna tři základní kritéria:

- **prvním kritériem** je skutečnost, že lidé zahrnutí do segmentu musí mít některé společné vlastnosti a musí podobným způsobem reagovat na marketingový mix (a přitom rozdílně od lidí v jiném segmentu).
- **Druhým kritériem** je skutečnost, že každý segment musí být identifikovatelný a měřitelný. Osoby zabývající se segmentací musí rozpoznat, kteří zákazníci patří do příslušného segmentu.
- **Třetím kritériem** je přístupnost segmentu. Musí být oslovitelný komunikačním mixem.

5.3 Tržní zacílení

Poté, co podnik rozdělil trh svých výrobků na jednotlivé segmenty, se musí v souladu se svou marketingovou strategií rozhodnout, na který segment se zaměří. Druhou fází cíleného marketingu nazýváme **tržní zacílení** (*targeting*). V praxi existují **dvě možnosti**. Buď se zaměří pouze na jeden segment, nebo na více. Ve druhém případě se dá předpokládat, že podnik bude muset vytvořit pro jednotlivé segmenty rozdílný marketingový mix i v případě, že bude každému segmentu nabízet stejný výrobek. Při volbě vhodného segmentu musí podnikový marketing znát odpovědi na některé důležité otázky. Především je nutno vědět, zdali počet zákazníků v příslušném segmentu a jejich kupní síla pokryje náklady a ještě zajistí podniku zisk v souvislosti s tržním zacílením na tento trh.

Pracovníky marketingu by měla primárně zajímat i odpověď na otázku, jaká je v případě příslušného segmentu konkurence. To znamená, o kolik firem se jedná, jak silných, tzn. jaké je jejich postavení na trhu a jak a zda je segment přístupný nové konkurenci. Zajímavé bude vědět, jaké jsou trendy ve vývoji segmentu, zdali poroste či bude stagnovat. Odpovědi na obdobné otázky pomáhají další podrobnější charakteristice segmentu. Na jejich základě je možné o volbě segmentu rozhodnout a zvolit nejsprávnější marketingový mix.

Mezi základní charakteristiky segmentu, které jsou pro tržní zacílení rozhodující, patří **velikost** a **síla** segmentu. Jinými slovy řečeno, kolik segment obsahuje zákazníků a jaká je jejich kupní síla. Optimální řešení pro podnik je najít velký segment s vysokou kupní silou. Může se také zaměřit na mezeru na trhu (*strategie niky*), kde nevládne konkurence. Tuto

mezeru vyplní vlastním výrobkem nebo službou. Může se jednat i o docela malý segment, charakterizovaný svým rychlým **růstem** a může být pro firmu v budoucnosti velkým příslibem. Tyto charakteristiky vytvářejí **hodnotu** segmentu. Vyjadřují ekonomické zhodnocení návratnosti vložených prostředků při zacílení na příslušný segment.

Další důležitou charakteristikou je **image** firemního výrobku pro zákazníky v příslušném segmentu, na který se podnik chce zaměřit. Pokud má mezi těmito zákazníky firma se svými výrobky dobrou reputaci, je podstatně větší pravděpodobnost úspěchu na tomto trhu. Dalším pohledem pro vyhodnocení atraktivnosti segmentu je posouzení **konkurence** působící na trhu a zaměřující se na tento segment. Pokud v příslušné části trhu působí zavedená konkurence, může se stát, že se zde nenalezne pro podnik místo. Podnik ovšem musí rovněž zvažovat, jak je konkurenci segment přístupný. V optimálním případě (z hlediska naší firmy) by bylo pro konkurenční podniky a výrobky obtížné se v příslušném segmentu uchytit. V praxi však bývá situace opačná. Podnik musí zvažovat situaci, že konkurence se brzy začne zaměřovat i na příslušný segment.

Po vyhodnocení charakteristik příslušného segmentu se podnik rozhoduje o strategii pro uplatnění svých výrobků na trhu. Zda zvolí **tržně nediferencovaný marketing** nebo **cílený marketing**. Při rozhodování o strategii musí podnik také vyhodnotit vlastní situaci. Své zdroje a charakter prodáváného výrobku. Jestliže podnikové zdroje jsou omezené a podnik není schopen pokrýt svým marketingovým mixem celý trh, je rozumnější zaměřit své aktivity pouze na určitý segment. Homogenní (stejnorodé) výrobky, jako sůl či benzin, odpovídají strategii **hromadného (masového) marketingu** (i když dnes i v prodeji benzínu či jiných pohonných hmot, dochází k diferenciaci).

Některé potřeby pro domácnost či zahradu odpovídají strategii **výrobně diferencovaného marketingu**. **Cílený koncentrovaný marketing** se bude využívat například u speciální sportovní výstroje (horolezectví, triatlon, cyklistika aj.). **Cílený diferencovaný marketing** mohou využívat automobilky vyrábějící širokou škálu osobních automobilů. Při rozhodování o strategii přihlíží podnikový marketing rovněž ke strategii konkurence. Pokud se uplatňuje tržně nediferencovaný marketing, může podnik získat určitou konkurenční výhodu, pokud se zaměří na jeden specifický segment (nebo více segmentů).

5.4 Tržní umístění

Jakmile se na základě analýz firma rozhodne pro určitý segment, na který zaměří svou pozornost, musí učinit rovněž rozhodnutí, jaké prostředky použije pro získání zákazníků pro svůj výrobek a jak svůj výrobek umístí. **Umístění výrobku (*positioning*)** na trhu chápeme jako umístění značky, produktu či firmy v mysli zákazníků a vztahuje se k tomu, jak je jimi vnímán/a ve vztahu ke konkurenčním značkám resp. produktům. Například automobil Škoda Octavia je u nás vnímán jako nejběžnější rodinný (nebo služební) vůz, Mercedes-Benz spíše jako luxusní značka. Jinými slovy, umístění je místo, kam si zákazník ve své představě příslušný výrobek „zařadí“. Umístění výrobků je vytvářeno řadou faktorů. Mezi nejdůležitější patří vlastnosti výrobku, cena, distribuční síť, marketingové komunikace aj., a je na firmě, aby

v rámci své strategie umístění/positioningu vytvořila specifický marketingový mix s cílem ovlivnit celkové vnímání značky v očích stávajících a potenciálních zákazníků.

Existuje několik základních způsobů, jak je možno vytvářet image nebo umístění pro výrobek nebo službu. Jedním z hlavních rysů vytvářejících image výrobků jsou jeho **vlastnosti**. Z nich vyplývá **užitek**, který zákazník koupí výrobku získá. Dalším rysem vytvářejícím určitou image výrobku je jeho **cena a kvalita**. Atributy výrobku často spolu úzce souvisejí. Kvalita výrobku může být dána materiálem, ze kterého je zboží vyrobeno (rozdíl mezi vázankou z pravého hedvábí či umělého nebo z polyesteru). Jeho zpracováním (český křišťál). Vyšší kvalita se projevuje ve vyšší ceně a cena je i určitým indikátorem pro kupujícího o vyšší nebo nižší kvalitě výrobku. Výrobci se snaží umístit svůj výrobek v určitém segmentu. V souvislosti s tím se snaží vytvářet správnou image výrobku. Jako příklad si můžeme uvést dvě značky oblíbených toaletních vod. Toaletní vody „Davidoff“ nebo „Adidas“ jsou určeny spíše pro mladé dívky s aktivním životním stylem. Image parfému dotváří symbol tohoto způsobu života. Toaletní voda „Poison“ od firmy Dior má image parfému určeného pro skutečné dámy ve středním či vyšším věku.

Někteří výrobci volí jinou taktiku a snaží se své výrobky přirovnávat k výrobkům vyšší třídy. Například reklama na „pomazánkové máslo“ srovnávající jeho kvality s máslem skutečným. Aby nedocházelo ke klamavé reklamě, zakázala komise EU (a to již v devadesátých letech minulého století - k nám toto nařízení přišlo před několika lety) používání slova „máslo“ u propagace nemléčných výrobků. Tedy i margarínů vyráběných na bázi rostlinných tuků. Důvodem legislativního opatření, které země EU převzaly postupně do svých zákonů na ochranu zákazníků, byla možnost nesprávného informování kupujících a tedy i určitá pravděpodobnost jejich uvedení v omyl. Na zákaz reagovala v minulosti firma Van den Berghs s příchodem nového margarínu na trh. Uvedení nového výrobku bylo spojeno s plánovanou velkou propagační kampaní v televizi s rozpočtem milionů liber. V důsledku výše zmíněných právních překážek však byla zrušena. Marketingová agentura McCann-Ericson pracující pro Van den Berghs rychle změnila strategii a reklamní kampaň provedla prostřednictvím celostránkových inzerátů v celonárodních novinách a časopisech. Nový výrobek dostal poněkud dlouhý a netradiční název. Vysvětloval zmíněné problémy: „Nemohu uvěřit tomu, že to není máslo“ (*I Can't Believe It's Not Butter!*). Mluvčí firmy uvedl, že značka výrobku neponechává nikoho na pochybách o skutečném původu výrobku a že tedy nejde o porušení zákona. Soudní spor týkající se stejného problému firma Van den Berghs vyhrála. Přehledy o prodeji ukázaly, že nový výrobek měl u zákazníků úspěch. Jednak zřejmě pro dobrý nápad výrobce a publicitu, kterou nový výrobek vyvolal. Jednak i proto, že někteří zákazníci obvykle nelibě nesou, pokud úředníci z Bruselu nebo odjinud něco prostřednictvím domácí legislativy zakazují (i když například jako v tomto případě ve prospěch spotřebitele) a ti, kteří se tomu postaví, získávají jejich sympatie. Navíc se ukázalo, že dobrý nápad a marketing je mnohem efektivnější, než nadávání a brblání.

Poté, co se pracovníci marketingu rozhodnou o způsobu umístění výrobku na trhu, plánují na základě charakteru příslušného segmentu odpovídající **marketingový mix**. Jím podporují strategii umístění výrobku na trhu. Vytvoření nebo změna umístění výrobku na trhu je velmi

náročný proces. Vyžaduje vysokou kvalifikovanost lidí, nemalé finanční prostředky a čas. Dobře vybudovaná pozice výrobku na trhu je základem jeho budoucí úspěšnosti. Na druhé straně, dobrou pozici na trhu, která byla budována léta, je možné ztratit velmi snadno a rychle.

Podklady pro cílený marketing a segmentaci trhu nemusí být získávány finančně náročným primárním výzkumem. I sekundární údaje získané například statistickým šetřením domácností mohou poskytnout pracovníkům marketingu velmi cenné informace. Jestliže firmy, zabývající se tzv. rychlým občerstvením, chtějí zjistit své nejlepší možnosti, mohou na základě informací, které jim poskytl národní census, hledat městské čtvrtě, kde vysoké procento domácností se dělí o společnou koupelnu. Tato kategorie, na základě výsledků statistického sčítání provedeného ve Velké Británii, je prvotřídním hlediskem pro segmentaci. Žijí zde převážně mladí, svobodní lidé, často v podnájmech. Nechtějí, anebo nemají možnost si sami vařit. Při využívání statistických údajů domácností by tyto měly být konzultovány s odborníky. Údaje se nemusí plně vztahovat k určitému segmentu a potřebují správnou interpretaci. Například vlastnictví automobilu je považováno za určitý příznak blahobytu. V centrálních oblastech velkých evropských měst je však vlastnictví automobilů nižší, než by se dalo očekávat například na základě příjmu domácností. Příčinou často může být méněčlenná domácnost, podstatně lepší možnosti veřejné dopravy a obtížné parkování.

Aby firemní marketing mohl získat maximální užitek ze statistického šetření domácností, je vhodné konzultovat údaje i se statistickými odborníky. Oni nejlépe znají vypovídací schopnost údajů.

Otázky a úkoly:

1. *Navrhněte hlediska segmentace u těchto výrobků: a) fotoaparát, b) káva pro domácnost, c) nealkoholické nápoje, d) sekačka trávy.*
2. *Navrhněte segmentaci trhu v oblasti vybraných služeb.*
3. *Známý dánský pivovar Carlsberg má v úmyslu začít dovážet své pivo do České republiky. Byl/a/ jste požádán/a/, abyste provedl/a/ vyhodnocení trhu s pivem a rozhodl/a/ o umístění (positioning) tohoto piva.*
4. *Výrobce hodin chce segmentovat trh pro své výrobky, aby mohl zvolit správnou taktiku tržního zacílení. Uveďte příklady segmentace tohoto trhu.*
5. *Diferencovaný marketing je nejlepším a nejefektivnějším marketingovým přístupem. Komentujte toto tvrzení.*

6. Produkt a jeho životní cyklus

Klíčová slova:

produkt, jádro produktu, rozšiřující efekty, komplexní produkt, B2B, B2C, C2C, spotřební zboží, kapitálové statky, výrobní sortiment, výrobní řada, značka, ochranná známka, generický produkt, maloobchodní značka, kmenová značka, obal, služby, vývoj produktu, životní cyklus produktu, odchylky životního cyklu.

Osvojení poznatků:

- znát pojem produkt a jeho členění,
- seznámit se s problematikou výrobního sortimentu,
- porozumět pojmu značka produktu a ochranná známka a seznámit se výhodami užití značky,
- pochopit význam obalu a služeb spojených s prodejem a užitím produktu,
- seznámit se s procesem vývoje nového produktu,
- znát pojem životní cyklus výrobku a odchylky v životním cyklu.

Jakmile se podnik rozhodne o strategii umístění výrobku, začíná vyvíjet řadu aktivit pro plné uspokojení a ovlivnění potřeb a přání zákazníků prostřednictvím nástrojů marketingového mixu. V zahraniční literatuře se můžeme setkat s pojmem **4 P marketingu** (*product, price, promotion, placement*). Do jednotlivých skupin marketingového mixu jsou tedy zařazeny následující nástroje:

- **produkt** (*product*) - **výrobek**, jeho charakteristika, značka, jakost, technická úroveň, servis, design, životní cyklus atd.
- **prodejní cena** (*price*) - stanovení ceny, slevy, platební podmínky aj.
- **prostorová distribuce** (*placement*) - odbytové cesty, velikost a umístění skladů, stanovení zásob atd.
- **marketingové komunikace** (*promotion*), které představují komunikaci se zákazníkem podporující prodej; zahrnují reklamu, osobní prodej, přímý marketing, podporu prodeje a Public relations.

6.1 Produkt a jeho charakteristika

Marketingové pojetí výrobku se poněkud liší od běžného chápání pojmu. Produkt je prostředkem ke splnění potřeb a přání. Potřeba je velmi složitá kategorie, a pokud produkt má být vytvořen pro její uspokojení, musí mít vlastnosti odpovídající charakteru potřeby. Vlastnosti není možné redukovat pouze na užité, ale svými dalšími charakteristikami musí odpovídat určitému životnímu stylu a osobnosti uživatele.

Co je tedy produkt? V marketingovém pojetí není produkt chápán pouze jako nějaký hmotný statek. Do pojmu jsou zahrnuty i služby a myšlenky. Za produkt budeme považovat zubní

pastu Crest stejně jako koncert skupiny Rolling Stones nebo návrh na efektivnější financování českého školství. **Produkt** je jakýkoliv hmotný statek, služba nebo myšlenka, která se stává předmětem směny na trhu a je určena k uspokojení lidské potřeby či přání. V marketingovém chápání není vnímán pouze jako předmět ke svému základnímu určení (tzv. **jádro** produktu). Je vytvářen řadou komponentů, které přispívají k jeho možnostem uspokojovat potřeby zákazníka. Komponenty (nazýváme je **rozšiřující efekty**) může být balení, značka, kvalita, styl, záruka, servis, dodací podmínky, možnost obchodního úvěru, instalace atd.

Produkt nepředstavuje **hodnotu pro zákazníka** pouze v jeho čisté funkční podobě. Přínos, který zákazník získá jeho koupí je často mnohem větší, jeho hodnota pro zákazníka se umocňuje zejména z řady pohledů. Velký význam může mít produkt pro zákazníka z pohledu sociálního. Jeho nový iPhone nepřestává pouhý nástroj na telefonování či využívání dalších výhod chytrého telefonu, současně jej zařazuje i do určité sociální skupiny lidí a tím hodnota tohoto produktu v jeho očích roste. Umocňuje se i tím, že koupě a užívání produktu vyvolává pozitivní afektivní stavy, vyvolává emoce. **Vysoká hodnota produktu** může být dána i jeho emistematickou hodnotou, kdy je vnímán užitek produktu umocňován překvapením, zvědavostí, novostí, fantazií apod. V případě hodnoty, kterou produkt pro zákazníka představuje mohou hrát i situační faktory, dané vnímaným užitekem za určitých fyzických nebo i sociálních okolností. Není potom divu, že někteří zákazníci jsou ochotni zaplatit vysokou cenu za produkt, zatímco jiní zůstávají v němém úžasu, že někdo je ochoten za takovou „hloupost“ utratit takové nesmyslné částky.

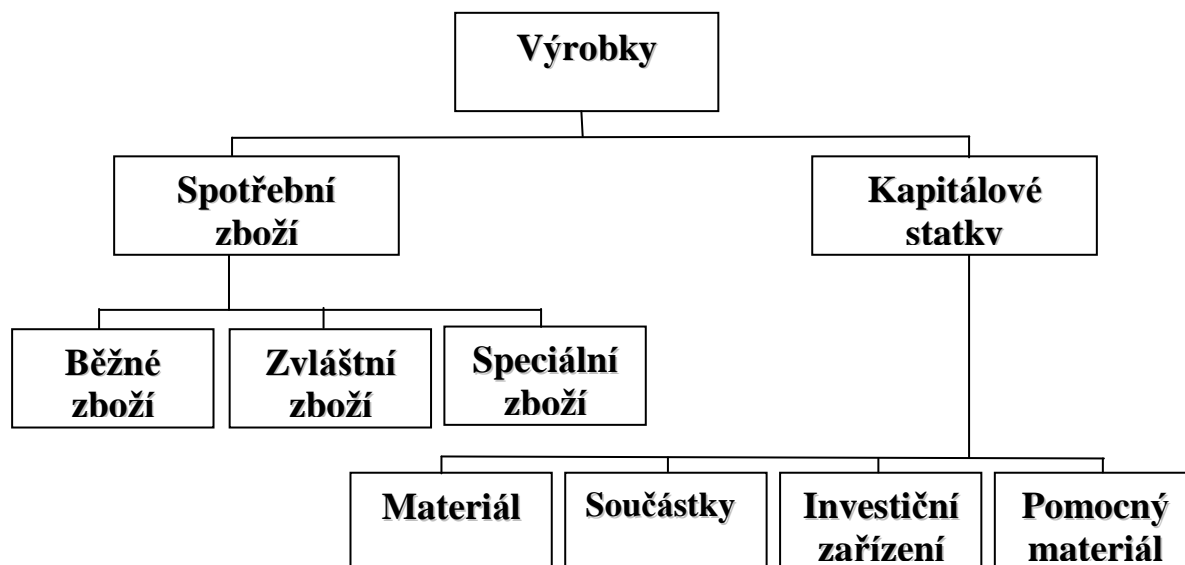
Komplexní produkt, který lépe reprezentuje jeho hodnotu pro zákazníka, než jen jeho jádro s rozšiřujícími vlastnostmi, je souhrn všech fyzických a psychologických vlastností, jejichž prostřednictvím dochází k uspokojení potřeb zákazníků. Jeho úspěšnost je určena stupněm uspokojení zákaznických potřeb a přání. To, co tvoří chytrý telefon komplexním produktem, je jednak hardware se všemi technickými parametry (ve smyslu, co je důležité pro zákazníka – například jaký je v mobilu fotoaparát, jakou má baterii aj.), samozřejmě jeho značka, vlastnosti software (zdali se jedná o operační systém iOS, Android nebo Windows Phone), délka záruky, případný servis a možnost reklamace atd.

Produkty můžeme rozdělit do dvou hlavních kategorií. Rozdělení závisí na tom, který zákazník jej kupuje. Může to být spotřebitel, který produkt kupuje pro vlastní spotřebu. Dalším je zákazník, který produkt kupuje pro zpracování, prodej nebo proto, aby zajišťoval jeho podnikatelské nebo jiné aktivity.

V prvním případě se jedná o zákazníka - spotřebitele. Ve druhém případě o zákazníka - organizaci. Marketingem v oblasti prodeje spotřebního zboží se zabývá tzv. B2C marketing (*Business to Consumer*), ve druhém případě se hovoří o tzv. B2B marketingu (*Business to Business*). Organizací může být výrobní, obchodní, rozpočtová, příspěvková či jiná. Výrobky určené pro konečnou spotřebu zákazníka nazýváme **spotřební zboží**. Výrobky určené pro další použití v některé organizaci nazýváme **kapitálové statky**. Výrobky z hlediska délky jejich použití můžeme rozdělit na zboží **dlouhodobé spotřeby** (lednička, automobil), zboží

krátkodobé nebo **jednorázové spotřeby** (pivo, rohlík, šampón) a **služby** (činnosti uspokojující zákaznickovy potřeby a přání)

Obr. 6-1 Rozdělení výrobků



6.2 Spotřební zboží

Spotřební zboží je zákazníky kupováno prakticky každý den. Podle chování kupujícího při nákupu rozdělujeme spotřební zboží do tří základních kategorií: **běžné zboží** (patří sem zboží každodenní spotřeby, impulzivní zboží a mimořádné zboží), **zvláštní zboží** a **speciální zboží**. Rozdělení je individuální a závisí na zákazníkovi, jeho potřebách, kupním chování aj., (zdali je pro něj výrobek zbožím běžným nebo zvláštním). Záleží na tom, jak často zákazník výrobek kupuje. Kolik úsilí je ochoten věnovat zakoupení výrobku, hodnocení alternativ výběru atd. Může se stát, že jeden výrobek bude pro jednoho zákazníka běžným zbožím (ubytování v hotelu pro obchodního cestujícího), pro jiného zvláštním zbožím (ubytování v hotelu na zahraniční dovolené) nebo speciálním zbožím (organizování významné konference v pětihvězdičkovém hotelu).

Běžné zboží je běžně k dostání a při jeho nákupu dochází k minimálnímu srovnávání a vyhodnocování alternativ. Jedním druhem běžného zboží je tzv. **zboží každodenní potřeby**. Zákazníci jej kupují pravidelně a velmi často (rohlíky, máslo). Pokud se jedná o značkové zboží, výběr je velmi rychlý a je preferována oblíbená značka (cigarety, káva). Jiným druhem běžného zboží je **impulzivní zboží**. Typickým chováním pro nákup zboží je, že jej zákazníci kupují bez předchozího plánování. Proto tento druh zboží musí být umístěn na mnoha místech s častou frekvencí zákazníků. Zákazník totiž obvykle nevyvíjí žádnou snahu po jeho koupi. V maloobchodě je často umístěno na regále u pokladny (žvýkačky, časopisy, čokoládové tyčinky). **Mimořádné zboží** je třetím typem běžného zboží. Představuje zboží, které je kupováno v okamžiku, kdy se vyskytne jeho okamžitá potřeba. Například s příchodem zimy

a prvních mrazů automobilisté zoufale shánějí nemrznoucí kapalinu do chladicího systému svého automobilu. Příliš zde nerozhoduje o nákupu cena, ale jeho okamžitá dosažitelnost. Dostí typické při nákupu běžného zboží je, že kupující tento druh zboží většinou nekupují ve více obchodech, ale tam, kde nákup mohou uskutečnit koncentrovaně a s minimálním úsilím. Je prodáváno v husté síti obchodů, v malých večerkách nebo venkovských obchodech, supermarketech, benzinových pumpách nebo nákupních střediscích.

Zvláštní zboží lze charakterizovat plánováním koupě a časovou náročností přednákupní fáze. Zákazníci velmi pečlivě srovnávají kvalitu, značku, cenu a styl zboží a často navštíví několik obchodů a zhodnocují možné alternativy než se o nákupu rozhodnou. Jako typické příklady zvláštního zboží můžeme uvést nábytek, oděvy, automobily, spotřební elektroniku aj. Z příkladů je vidět, že zvláštní zboží je obvykle dražší než běžné. Rovněž u uvedených druhů zboží (heterogenní zboží) jsou zákazníci motivováni ke koupi rozšiřujícími efekty výrobku (např. u oděvů materiál, kvalita, barva, styl, služby atd.). U prodejce vyvolává zvláštní zboží potřebu nabídky širokého sortimentu a logisticky dobře zvládnutého zásobování prodejen.

Třetím druhem spotřebního zboží je **zboží speciální**. Jedná se o zboží se zvláštním postavením na trhu a se značkou, pro kterou jsou preferovány určitým tržním segmentem s takovou měrou, že je ochoten vyvinout zvláštní úsilí, aby je získal. Cena a dosažitelnost zboží nehraje při rozhodování o nákupu významnou roli. Kupující luxusního automobilu Rolls-Royce nebo sportovního vozu Lamborgini platí neuvěřitelně vysoké ceny za jejich získání a musí na dodávku vozu čekat dle pořadníku. Nemusí se ale jednat pouze o extrémně drahé druhy zboží. Mohou to být například i módní oděvy nebo kabelky apod. Prodejci speciálního zboží nemusí mít své prodejní jednotky umístěny na nejlukrativnějších místech a v husté síti. Zákazníci si je sami vyhledají, pokud jsou informováni, kde je mohou hledat.

Mimo uvedené druhy spotřebního zboží bychom mohli ještě uvést zboží **nevyhledávané**, tj. zboží, o jehož existenci zákazníci nevědí nebo nemají o jeho koupi zájem.

6.3 Kapitálové statky

Kapitálové statky jsou zbožím, které je charakterizováno svým dalším použitím v hospodářské praxi (tzn. je prodáváno pro podnikatelské či jiné aktivity organizací). Použití je buď přímo ve výrobním procesu, nebo mají nepřímé použití v jiných oblastech hospodářských činností. Při členění kapitálových statků nebudou kritériem nákupní zvyky a chování zákazníka, ale jejich role ve výrobním procesu a jejich cena. Můžeme je většinou rozdělit do čtyř základních skupin: materiál, součástky, investiční zařízení a pomocný materiál.

Materiál je takovým druhem kapitálových statků, který přechází ve výrobním procesu zcela do hodnoty nového výrobku. Členíme jej na suroviny a polotovary. **Suroviny** mohou být **přírodního** (ropa, uhlí, dřevo, ruda) nebo **zemědělského** původu (obilí, ovoce, bavlna). Suroviny přírodního původu mají obvykle nízkou cenu za jednotku a prodávají se ve velkých množstvích. Na trhu existuje několik velmi silných prodejců, kteří prodávají suroviny často

přímou cestou odběratelům. Při nákupu surovin je rozhodující cena a kvalita suroviny. U surovin zemědělského původu je situace odlišná. Na trhu vystupuje velký počet obvykle menších producentů. Dodávky se často uskutečňují prostřednictvím zprostředkovatelských článků. **Polotovary** jsou vyrobeny ze surovin a dále používány ve výrobním procesu, jsou výsledkem výrobního procesu. Nejsou ale ještě schopny uspokojovat potřeby člověka. Polotovarem je například zrající řezivo, ze kterého po určité době bude teprve vyroben nábytek. **Součástky** jsou již finální výrobky, které podniky nakupují, aby se bez dalšího zpracování staly součástí jejich výrobku. Při výrobě automobilů to například mohou být autorádia, pneumatiky. Při výrobě praček elektromotory, v oděvním průmyslu knoflíky atd.

Investiční zařízení je druhem kapitálových statků, které v hospodářském procesu přechází postupně do hodnoty finálního produktu. Investiční zařízení můžeme dále členit na zařízení **stavební a nestavební**. Stavební zařízení zahrnuje budovy a stavby určené pro výrobu, správu či prodej a skladování výrobků. Nestavební zařízení zahrnují jednak technologická zařízení, která jsou základem výrobního procesu (stroje, výtahy, generátory atd.) a ostatní zařízení, která se nezúčastňují přímo výrobního procesu (počítače PC, vybavení kanceláří nábytkem atd.). Z hlediska prodeje investičního zařízení je důležitější než reklama osobní prodej. Je uskutečňován především na základě osobních kontaktů a vlastností, kvality a ceny nabízeného zařízení. Prodej se velmi často uskutečňuje přímo. V případě ostatního zařízení prostřednictvím zprostředkujícího článku. **Pomocný materiál** zahrnuje položky, které se nestávají přímo součástí výrobku. Jejich funkcí je zabezpečovat některé hospodářské procesy. Například opravy a údržbu strojního zařízení (olej, nářadí a nástroje, čisticí prostředky), kancelářské potřeby (papír do tiskárny počítače, propisovací tužky, kancelářské sponky aj.). U nákupu jmenovaného materiálu nehraje roli značka. Jedná se o položky většinou v nízké jednotkové ceně a nakupované v nevelkých objemech. Nákup se uskutečňuje prostřednictvím maloobchodu či jiného mezičlánku a má charakter přímé koupě.

6.4 Výrobní sortiment

Podniky nabízejí na trhu jeden, daleko častěji však více výrobků. Šíře nabídky podniku jeho cílovému trhu je tvořena jeho **výrobním sortimentem** (*produktovým mixem*). Je vytvářen **výrobními řadami**. Výrobní řada se skládá z jednotlivých **položek** výrobků. Položky zahrnují jednak samotný výrobek, dále jeho značku, obal a služby. Šíře výrobního sortimentu se měří počtem skupin výrobků. Hloubkou sortimentu rozumíme počet výrobků ve výrobní řadě. Pro většinu podniků není výrobní sortiment neměnný. Podnik v rámci své marketingové strategie může sortiment rozšiřovat nebo zužovat. Důvody ke změně sortimentu mohou být různé. Například konkurence přijde na trh s novým výrobkem, který má silný vliv na určitý segment, a získává tím dosti velkou konkurenční převahu. Podnik, pokud chce udržet s konkurencí krok a neztratit své postavení na trhu, musí konkurenci následovat a přijít na trh s novým nebo podobným výrobkem jako konkurence. Známý je případ soutěže dvou gigantů v oblasti nealkoholických nápojů Coca Coly a Pepsi v uvádění nových kolových nápojů bez kofeinu, cukru apod. Rovněž náskok firmy Apple v dokonalém a uživatelsky „přátelském“ software se snaží dohnat další výrobci spotřební elektroniky a firma Microsoft rozšiřováním stále novějších verzí podobně „přátelského“ software Windows s různými aplikacemi.

Jiným důvodem pro **rozšiřování výrobního sortimentu** je přilákat a uchytit se v určitém tržním segmentu. Zde je možné uvést příklad nealkoholického piva Kaliber, které začala firma Guinness vyrábět v minulosti především pro britské řidiče. Zahájení výroby bylo doprovázeno velkou reklamní kampaní a nemalým sponzorstvím mistrovství Velké Británie cestovních automobilů. Dalším důvodem může být rozšíření přitažlivosti existujícího sortimentu. Běžným způsobem u potravinářských firem je přidat novou chuť produktu nebo uvést výrobek v nové formě. Producenti kávy přicházejí na trh s novými typy kávy bez kofeinu, instantní kávou, speciálními kapslemi pro kávovary apod.

Někdy přichází firma na trh s novým výrobkem, který se svou povahou naprosto liší od sortimentu dosud vyráběného. Rozšíření sortimentu umožňuje firmě v souladu s její **strategií diversifikace** vstoupit na zcela nové trhy. Zajímavou strategií rozšiřování výrobního sortimentu je snaha o získání místa na „prodejním regále“. Podstatou strategie je rozšířit sortiment jedné firmy do takové míry (například s nealkoholickými nápoji), že na prodejním regále již nezbude místo pro konkurenci a zákazník má možnost si vybrat od jedné značky širokou škálu nápojů dle své chuti. Velmi důležitým motivem rozvoje nových výrobků a rozšiřování sortimentu je skutečnost, že i když firma vyrábí úspěšný výrobek, nezůstane úspěšným navždy. Ve fázi svého životního cyklu se dostává do fáze úpadku. Je jen otázkou, jak je příslušná firma na tuto skutečnost připravena. Příklad bývalého lídra na trhu mobilních telefonů značky Nokia, její úpadek a její současná tržní pozice je velmi výstižná a nepotřebuje dalšího komentáře. Proto je nutné včas reagovat a přijít na trh s novým výrobkem. Velké automobilky přicházejí s novým nebo inovovaným modelem automobilu velmi často. I v době, kdy se ještě úspěšně prodává starší typ. Při rozšiřování výrobního sortimentu se každá firma snaží (a často marně) zabránit tzv. **kanibalizaci výrobku**. K ní dochází v případech, kdy nový výrobek zvyšuje svůj prodej na úkor výrobku existujícího. Proto musí být všechny nové výrobky rozšiřující výrobní sortiment podniku zhodnoceny ve vztahu k jejich efektům na existující sortiment.

Výrobní sortiment většiny firem zahrnuje určitou oblast z celkového sortimentu daného odvětví. Například automobily Škoda byly v minulosti na západní straně našich hranic zařazovány do nižší třídy. Automobily Mercedes-Benz do třídy vyšší. V současnosti, kdy Škoda vyrábí velmi kvalitní a žádané Octavie a Superby (**protažení výrobního sortimentu směrem vzhůru**) a v souvislosti se zásadním zvýšením kvality těchto vozů se škodovka odpoutala od své minulé negativní image. Firma Mercedes-Benz se rozhodla vyrábět vozy nižší třídy, v jejím případě kategorie A. V tomto případě se jedná o protažení výrobního sortimentu směrem dolů. V praxi se běžně stává, že firma, která byla zavedena ve střední třídě, rozšířila v souladu se svou marketingovou strategií svůj výrobní sortiment oběma směry. V dnešní době může málokterý velký výrobce automobilů nechat některý segment potenciálních zákazníků nepokryt nabídkou své značky.

6.5 Značka výrobku

Využívání značky výrobku je velmi důležitým nástrojem marketingové strategie. Úspěšné používání značek se stalo jedním z rozhodujících faktorů v rozvoji obchodu. Jejich využití je životně důležité pro řadu nadnárodních společností v jejich aktivitách na mezinárodních trzích. Značka odlišuje jejich výrobek od konkurence. Pomáhá jeho identifikaci, a tak poskytuje jistotu, že jej potenciální kupující najde a rozpozná a příslušná značka je i zárukou kvality. V dnešní době je většina výrobků prodávána pod určitou značkou. V minulosti tomu ovšem tak nebylo. Výrobky byly prodávány jako bezejmenné komodity rozlišované pouze z hlediska jejich použití. Zboží jednoho obchodníka, ať již se jednalo o mouku, sukno, nábytek či jiné produkty, bylo odlišováno od zboží jiného pouze cenou. Zboží bylo na cenu velmi citlivé a její změna u jednoho obchodníka vedla k tomu, že ostatní se museli přizpůsobit. Cena byla primárně určována situací na trhu. V případě, že poptávka převýšila nabídku, cena stoupla. V dnešní době marketingového chápání výrobku jako výrobku komplexního, který představuje pro zákazníka různou hodnotu, může být produkt odlišen a identifikován podle jiných kritérií, především podle kvality a řady jiných rozšiřujících efektů.

Značkou rozumíme identifikaci zboží určitého výrobce pomocí jména, symbolu, čísla, tvaru nebo jejich vzájemnou kombinací. **Ochranná známka** (*obchodní značka registrovaná*) je součástí značky výrobku a je právně chráněna. Nejčastěji se jedná o slovo (slova) často graficky zpracované (Coca Cola). Může jít také o určitý emblém (u škodovky charakteristický okřídlený šíp) nebo tvar (chráněný tradiční tvar láhve Coca Coly již od roku 1915). Výběr značky, jejího jména a popřípadě její logo (grafické zpracování) má pro úspěšnost výrobku velký význam. Značka by měla mít schopnost odlišit produkt od jiných. To znamená, že by měla mít určitou originalitu odlišující ji od jiných značek. Tvarem nebo barvou, nedovolující záměnu. Pak umožňuje i její registraci a právní ochranu.

Jméno značky by mělo být krátké, snadno vyslovitelné a zapamatovatelné (Vizír, Crest, Coke). Je však třeba říci, že některé firmy volí úmyslně strategii dlouhého a nezvyklého jména. Jméno značky by mělo být vyslovitelné a zapamatovatelné i v cizích jazycích nemělo by mít vedlejší význam. Známý je příklad japonských vozů Datsun, což v angličtině zní foneticky dosti podobně jako "Death soon". V překladu z angličtiny to ale znamená „brzkou smrt“. V dřívějších letech to celkem výstižně vystihovalo kvality těchto japonských vozů. Automobilka v minulosti nejen že změnila značku, ale podstatně zvýšila i kvalitu vozů, a tak se zařadila mezi významné nejen japonské, ale i světové producenty vozů špičkové kvality. Automobilka používá dnes novou značku Nissan, která má na automobilovém trhu velmi dobrou pověst a významný tržní podíl. Obchodní značka má význam pro výrobce, obchodníka i spotřebitele, protože jejím prostřednictvím dochází k okamžité identifikaci výrobce i výrobku. Zejména u výrobků, které jsou si velmi podobné. Značka je používána jak u průmyslového zboží dlouhodobé spotřeby, tak i textilních výrobků, u potravin (káva, čaj) nebo i ovoce (velmi známá a úspěšná značka banánů Fyffes vznikla již v roce 1929).

Počátkem 80. let nastal opačný trend. Na trhu začaly ve zvýšené míře získávat významné postavení neznačkové výrobky, tzv. **generické**, druhové produkty. Zboží je obvykle jednoduše a nenápaditě zabaleno. Někdy bez možnosti identifikace výrobce. Je levnější a je využíváno nejčastěji u běžného zboží (toaletní papír, potrava pro psy, rýže, konzervy atd.). Nižší cena u generických výrobků je umožněna vyššími objemy výroby, nižšími náklady na reklamu, balení a někdy i nižší kvalitou výrobku. Zdá se, že popularita jmenovaných výrobků již pominula. Přesto našly na trzích své místo a své zákazníky, kteří preferují jejich koupi před značkovými výrobky.

Při volbě značky existují dvě možnosti. Buď je na trhu prosazována **značka výrobce**, nebo obchodní firmy zavádějí svou **vlastní, maloobchodní značku**. Tato praxe je běžná zejména u velkých obchodních řetězců s hustou sítí prodejních jednotek v určitém státě nebo ve více zemích. I když vytvoření vlastní značky je nákladná záležitost, velké obchodní firmě se vyplatí. Často využívá volné kapacity výrobce a vzhledem k velkým odebíraným objemům produkce kupuje ji za nízkou cenu. V husté síti svých obchodů stimuluje prodej své značky lepším umístěním v prodejně, skladování a distribuci své vlastní značky věnuje také větší pozornost. Výrobky vlastních značek jsou levnější a přitom zákazníci vědí, že jeho kvalita je často srovnatelná s některými značkovými výrobky. V podstatě se může jednat o jeden výrobek prodávaný pouze pod jinou značkou. Vlastní značku používají obchodní firmy u takových komodit, jako jsou například alkoholické nápoje, káva, čokoláda a cukrovinky, některé drogistické zboží atd.).

Značka tedy umožňuje zákazníkovi odlišit výrobek na regálech obchodů či v reklamě od výrobků konkurenčních. Kromě rychlé identifikace výrobce a výrobku sděluje značka zákazníkovi, jaká je jeho **image** a co od výrobku může očekávat (v tomto slova smyslu můžeme značku srovnávat s úředním puncem na výrobcích ze zlata a jiných drahých kovů). Její výhodou je, že může snížit množství informací, které zákazník potřebuje ke zhodnocení alternativ a rozhodnutí o nákupu výrobku. Při rozhodování, když má kupující možnost výběru z většího počtu výrobků, může být rozhodujícím činitelem pro jeho preferenci určité značky její image a očekávání kupujícího, vyplývající z ní. Využívání značky rovněž vede k určité **konzistenci** v nákupním chování. Zákazník, mající dobré zkušenosti s nákupem výrobku určité značky, očekává stejnou zkušenost při nákupu nového výrobku známé značky. Může jít i o nevýhodu. Při špatné zkušenosti bude jeho rozhodnutí negativní. Stává se, že uvedení nového výrobku na trh pod velmi úspěšnou značkou může jeho případný neúspěch na trhu jméno značky silně poškodit. Proto se výrobci někdy snaží chránit dobrý kredit stávající značky tím, že nový výrobek umísťují na trhu pod jinou značkou. Využívání značky má svůj význam i pro výrobce. Vystupuje z anonymity, upozorňuje na svou značku a garantuje její kvalitu či jiné rozšiřující efekty. Značka může být i **základem komunikace** se zákazníkem nejen z hlediska identifikace, ale i z hlediska hlavního motivu reklamní kampaně. Zda jde o uvedení nového výrobku na trh nebo o stimulaci prodeje stávajícího výrobního sortimentu. Efektivní stimulaci poptávky po určité značce pomáhají výrobci velkoobchodu a maloobchodu. Usnadňují zavádění nového výrobku na trh a ulehčují jim v některých prodejních aktivitách. Zákazníci jsou informováni a přitahováni ke koupi značky předem.

Jejich kladný postoj ke značce a předem učiněné rozhodnutí o koupi zvyšuje její prodej a usnadňuje **řízení a kontrolu** pohybu zboží u distributorů a prodejců.

Při využívání značky se mohou firmy rozhodnout pro dvě základní strategie: **kmenovou** nebo **individuální** značku. V prvním případě, tzv. kmenové značky, se jedná o pokrytí mnoha výrobků jednou značkou. Hlavní výhodou strategie je, že reklama a stimulace značky se rozšiřuje na všechny výrobky určitého rodu. Mnohdy však snižuje náklady na stimulaci prodeje jednotlivých výrobků a při uvádění nových výrobků na trh. Některé firmy se zaměřují na propagaci pouze své značky, nikoliv jednotlivých výrobků. Jako příklady kmenové značky je možné uvést jména Philips, Black&Decker nebo Heinz. Jaké jsou výhody individuálních značek? Hlavní výhodou je, že firma příliš nespojuje svou reputaci s případným neúspěchem některého výrobku na trhu. Rovněž je jmenovaná strategie vhodnější u podniků, které vyrábí a prodávají široký sortiment zcela odlišných výrobků. Jiná příležitost pro stanovení zcela nové značky nastává tehdy, jestliže se firma chce s novým výrobkem zaměřit na zcela nový segment zákazníků. Klade důraz na nové rysy a vlastnosti výrobku, které chce promítnout i do nové značky (strategii individuálních značek využívá například firma Procter&Gamble).

Značka je, jak již bylo řečeno, důležitým **nástrojem komunikace se zákazníkem**. Ve většině případů si na trhu nekonkurují produkty, ale značky. Standardizace jak produktu, tak i značky nemusí být nezbytně nutná. Stejný produkt může být prodáván i pod místními značkami, popřípadě **místní značky**, vycházející ze základního produktu, mohou mít své specifické místní charakteristiky a vlastnosti. Firma Unilever prodává v jednotlivých zemích EU čisticí prostředek pod různými značkami. Ve Švýcarsku pod značkou Vif, v Německu to je Viss, Jif v Británii a Řecku a Cif ve Francii (v ČR jsou nejznámější jejich značky Cif, Domestos, Dove, Signal, Axe, Rexona, Timotei, Radox). Kromě těchto prostředků pro domácnost, hygienu a kosmetické značky je však tento gigant u nás znám i díky některým značkám místním značkám potravin (např. Flora, Hera, Rama, Perla) nebo zmrzlin (Míša). Pod těmito tradičními místními značkami je tento produkt velmi dobře na místních trzích zaveden a zákazníci, protože tyto značky znají mnohdy již od svého dětství, je preferují proti některým globálním značkám této firmy (viz výše uvedené značky pro domácnost a hygienu nebo i z produktové kategorie potravin značky Knorr, Hellmann`s, zmrzliny Algida aj.).

Uplatnění místních značek může narážet na některé překážky. U řady značek může díky necitlivému **překladu**, či obscénnímu či jinému významu, jména v jiném jazyce firma utrpět ostudu a velkou ztrátu dobré pověsti. Podobně je třeba zjistit, zda uvažovaný název značky již v příslušné zemi není registrován pro jiný výrobek. Použití značky mohou omezovat i místní předpisy. Firma Coca Cola prodává Diet Coke ve Francii pod názvem Coke Lite, protože slovo „diet“ je ve Francii povoleno užívat pouze u léčivých produktů. Věrnost značce se rovněž liší podle jednotlivých kultur. Průzkumy ukazují, že Češi nejsou u řady produktových kategorií (roli zde hraje příslušnost k určitému segmentu) tolik loajální vůči značkám, že významnou roli hraje ve vzorci jejich nákupního chování **cena produktu**. Že se však naše nákupní chování mění, ukazuje návrat Čechů k oblibě domácí automobilové značky Škoda. Dříve jsme kupovali škodovky pro jejich láci ve srovnání se zahraničními vozy. Dnes, kdy se ceny škodovek s jejich konkurencí vyrovnaly (v některých případech je i vyšší, než je cena

vozů dovážených) a kdy se kvalita našich vozů podstatně zvýšila, se ukazuje, že i u nás, u mnoha zákazníků již nehraje roli při rozhodování o nákupu cena, ale tradiční značka.

Řada českých výrobků patří mezi již dobře zavedené značky na jednotném evropském trhu. Mnoho marketérů však bude v souvislosti se strategií expanze svých firem na tento trh řešit **problém slovní značky** nebo jejího **grafického znázornění**. Je dobré znát některé zásady jejich tvorby a vyhnout se tak chybám a omylům. Jejich pozdější náprava se může ukázat jako velmi drahá a choulostivá záležitost. Slovní značka produktu je velmi často totožná se jménem výrobce a je tak úzce spjata i s historií firmy. Značky jako Škoda, Baťa, Ford, Procter & Gamble a jiné nemusí nikdo představovat, každý zákazník je zná a spojuje je se jménem zakladatele či pozdějšího majitele a bylo by hloupostí je měnit. Tato strategie se však nemusí hodit pro každý případ. Některá česká jména jsou cizinci velmi **těžko vyslovitelná, zapamatovatelná** nebo mohou mít ve výslovnosti v cizím jazyce jiný, dokonce **negativní význam**. To může být případ posledně jmenované firmy. Slovní spojení Procter & Gamble nemusí být ve všech zemích dobře vyslovitelné a zapamatovatelné. Proto tato firma volí podobně jako dříve zmíněná firma Unilever strategii individuálních značek (Pampers, Vizír, Tix). Marketéři firmy dobře vědí, že musí volit název **krátký, snadno zapamatovatelný a vyslovitelný** i v jiných jazycích, který je doplněn barevným či grafickým vyjádřením zajišťujícím odlišení od názvů jiných značek (například Coca Cola). Název může být pro lepší odlišení a identifikaci doplněn **logotypem** nebo jiným grafickým vyjádřením (kočičí hlava na konzervách Whiskas).

Pro **tvorbu slovních značek** použitelných i v zahraničí platí některá doporučení a rady. Samozřejmě, že volba slovní značky by měla být v souladu se symbolickým významem, který má být komunikován vybrané cílové skupině pro příslušný produkt. Při zvažování slovní značky bychom měli mít na paměti, jak po vyslovení bude znít uším zákazníka, jak ji budou vnímat oči zákazníka a jaký může mít pro něj skrytý význam. Pro tvorbu úspěšné slovní značky můžeme použít například osvědčených fonetických prostředků. Patří mezi ně například **aliterace**, tj. opakování stejných hlásek na počátku po sobě jdoucích slov (Coca Cola), **asonance**, tj. souzvuk samohlásek (Omo, Vizír), **konsonantní opakování** se změnou vložených samohlásek (Tic Tac).

Jiným osvědčeným prostředkem je **rýmování** (Max Pax, American Airlines, Black & Decker), využití tzv. **onomatopoeie** neboli **zvukomalby** (Cif, Wizzard), spojením více slov, přičemž některé jejich části vynecháme (Duracell) nebo tzv. **ražená souhláska**. Obvykle bývají b, d, g, k nebo t, kdy při jejich výslovnosti zastavíme tok vzduchu, abychom následovně slyšitelně uvolnili takto nahromaděný vzduch (Bic, Dash, Pim's). Kromě těchto fonetických prostředků existují praktickými zkušenostmi ověřená i jiná doporučení pro pojmenování značky. Můžeme se setkat se **zkratkami** (7 - Up místo Seven Up), **akronymy**, tj. slovy složenými z počátečních slabik více slov (Amro, Amoco, ČD, BSN), **připojením předpon či přípon** (Tipp-Ex), využitím **metonymů**, tj. využitím jména známého objektu nebo kvality pro pojmenování příslušného produktu (Ajax, Bounty). Rovněž se můžeme setkat s **personifikací značky**, která využívá pozitivních lidských emocí využitím metafor, tj. přenesení významu určitého pojmu do názvu značky, čím se více objasňují a zdůrazňují

vlastnosti, které mohou být důležité z pohledu zákazníka (Defend-Lock, Aqua-Fresh, Head and Shoulders). Dalším aspektem, kterému je nutné věnovat zvýšenou pozornost, je možnost jiného, mnohdy **pejorativního významu** nepřeloženého názvu nebo nevhodně přeloženého názvu. Těchto marketingových omylů se uvádí v odborné literatuře celá řada. Z mnoha je možné vybrat příklad německého spreje na vlasy Cab-Net nebo japonské pušky Miroku, které pro některé možná překvapivě vůbec neuspěly pod svými názvy na francouzském trhu. Cabinet znamená ve francouzštině záchod, jeden z mnoha významů slova miroku (foneticky) může znamenat ve stejném jazyce „koukni na svou zadnici“. Slovo **nova** může znamenat v češtině něco nového, ve španělštině (Jižní Amerika) však označuje něco, co příliš nefunguje. I z těchto důvodů se ve španělsky mluvících zemích Jižní Ameriky docela špatně prodávaly modely automobilů Chevrolet Nova.

Jedním z cílů pro vytváření značky je zajistit u zákazníků věrnost. **Loajalita ke značce je tendence v chování zákazníků záměrně a opakovaně kupovat výrobek určité značky.** Jak zákazníci, tak i firmy mají k tomu důvod. U firem je budování věrnosti jejich značce zcela pochopitelné. Snižují rizika spojená s nebezpečím konkurence. Zákazníci věrní firemní značce odolávají nabídkám konkurenčních výrobků a díky věrnosti je budována bariéra proti konkurenci. Jestliže zákazníci určitou značku preferují a mají zájem si ji opakovaně koupit, jsou někdy ochotni zaplatit za výrobek o něco vyšší cenu. Zákazníci preferují nákup určité značky, protože vědí, co mohou od výrobku očekávat. Týká se jak kvality, tak i dalších vlastností výrobku. Proto nemusí zjišťovat informace o výrobcích určitého druhu. Vybudování věrnosti značce je velmi obtížný proces. Je ovlivňován řadou faktorů včetně řady iracionálních prvků v chování zákazníků.

Zkušenosti ukazují na řadu zajímavých skutečností. Například situace na trhu má na chování zákazníků mnohem větší vliv než vlastnosti určitého výrobku. Jestliže určitý výrobek na trhu dominuje, a to bez ohledu na své vlastnosti, existuje větší pravděpodobnost, že zákazníci budou věrní značce právě vzpomínaného výrobku. Bez ohledu na možnost koupě jiných, atraktivních alternativních výrobků. Jestliže je nákup určitého druhu zboží spojen s vysokým rizikem, dávají kupující přednost koupě značkového zboží. V jeho případě přece jenom vědí, co koupí získávají. Důležitým zjištěním je skutečnost, že věrnost značce nelze v chování zákazníka generalizovat. Jestliže je zákazník věrný určité značce automobilu nebo šamponu, neznamená to, že preferuje i jiné druhy zboží. Obecně platí, že zákazník ve svém nákupním chování dává přednost pouze určitým značkám výrobků. Při podrobnějším pozorování chování kupujících zjišťujeme, že případný sklon kupovat určitou značku není záležitostí jejich vlastností a osobnosti. Ti zákazníci, kteří preferují nákup zboží v určitém obchodě, prokazují rovněž vyšší věrnost značkám zboží. Jiní při nákupu navštěvují více obchodů a srovnávají jejich podmínky. Opakem věrnosti značce výrobků je jejich střídání. Někteří zákazníci dávají přednost změně a hledají v nákupu nových značek jinou zkušenost. Pro firmu má význam zjištění situace na trhu z hlediska věrnosti. Střídání značky je nutné v případě, když plánuje vstup na nový trh s novým výrobkem. Jestliže na trhu je věrnost značce nižší, je vstup na něj spojen s nižším rizikem.

6.6 Země původu produktu

Řada z nás se již setkala s výbornými zmrzlinami Häagen-Dazs. Název značky napovídá, že zemí původu by mohlo být Dánsko (se svými vynikajícími mlékárenskými produkty) nebo Švédsko (se svými tuhými zimami a tradičně kvalitními výrobky). Skutečností je, že zmrzliny této značky vyrábí ryze americká firma Pillsbury se sídlem v Minneapolis. Firma využila pro slovní označení své značky **asociace** spojené se **zeměmi původu**, které vyvolávají u zákazníka pocit záruky kvality. Země původu může mít u jednotlivých produktů pro potenciální zákazníky na jednotném evropském trhu velký význam. A to se týká i produktů vyráběných v České republice. Je zřejmě těžko vyvratitelné tvrzení, že pokud se na láhvi piva objeví Czech Made, může toto označení jen podpořit prodej příslušného nápoje v zahraničí. Nemusí to však zdaleka platit u jiných výrobků, ať již se například jedná o strojírenské výrobky, obuv, oděvy, potraviny atd. A to bez ohledu na skutečnost, že jsou kvalitní, moderní a levné.

Image produktu z pohledu země původu je nezpochybnitelná. Jinak by například nebyli zákazníci ochotni připlatit si nemalou částku při nákupu německého nebo švédského automobilu, francouzského parfému nebo vína, švýcarských hodinek, anglické obuvi nebo obleku atd. Rovněž tak kvalitní nábytek je spojován se skandinávskými zeměmi, whisky se Skotskem nebo Irskem, čokoláda se Švýcarskem a USA s cigaretami. Redukovat pojem země původu pouze na nápis „Made in“ je nesprávné a zjednodušující. Do tohoto pojmu zahrnujeme mimo jiné i:

- **image dovážených** nebo mezinárodních produktů oproti produktům místním,
- **národní image** určitých druhů produktů - džínsy jsou spojovány s USA, parfémy s Francií, hodinky se Švýcarskem atd.,
- **národní image výrobce produktu**. Image země je přenášena i na příslušný produkt a je dána především její politickou a ekonomickou situací a úrovní její technologie. Produkty ze zemí s diktátorskými režimy, ekonomicky slabých a technologicky zaostalých budou vnímány spíše negativně v očích evropských zákazníků. Výjimku mohou tvořit produkty svou kvalitou a tradicí své výroby na světovém trhu ojedinělé. Jako příklad může sloužit Kuba a její vyhlášené doutníky,
- **image** vyvolaná **slovní značkou produktu**. Shalimar je značka parfému, jehož jméno vyvolává dojem, že pochází odněkud z Orientu. Jeho výrobcem je ve skutečnosti firma Guerlain, francouzský výrobce parfémů,
- **image** označení **Made in** a to v případech, kdy výroba je přesunuta z původní země do země s nižšími výrobními náklady. Zákazníci mohou rozdílně vnímat džínsy Lewi's vyrobené v USA nebo ušité ve Vietnamu, značkovou sportovní obuv Nike zhotovenou v Indonésii resp. v Pakistánu, Volkswagen vyrobený ve Wolfsburgu nebo v Mexiku.

Postoj spotřebitelů k zemi původu zboží je velmi složitý atribut spotřebního chování a do tohoto postoje se promítá řada demografických proměnných. Například některé studie ukázaly, že **ženy** jsou méně citlivé na zahraniční zboží (samozřejmě to záleží na kategorii produktu) než muži. Podobně je tomu i v případě **věku** spotřebitelů. Dogmatismus, větší etnocentrismus a nacionalismus a neměnná spotřeba je příznačná spíše pro starší spotřebitele. Další faktor, který zde hraje významnou roli, je vzdělání a příjem. Obecně lze říci, že mnohem pozitivnější přístup k produktům zahraničního původu mají **vzdělanější lidé s vyššími příjmy**, lidé, kteří často **cestují** do zahraničí a jsou proto také více seznámeni s užitím zahraničních výrobků.

Vzhledem k důležitosti vnímání země původu ze strany evropských zákazníků je možné českým marketérům **doporučit** následující:

1. Každá česká firma, která expanduje na evropské trhy, by se měla snažit získat pro svůj produkt **image**, která koresponduje s příslušnou kategorií v cílové zemi. Pokud místní spotřebitelé preferují v této kategorii místní produkty, je jednou z cest **převzetí jména** produktu z cílové země (případ firmy Procter & Gamble, která využila u nás oblíbené značky pracího prášku Tix nebo Douve Egberts a káva Standard).
2. Pokud je kvalita produktu spojována s určitou zemí původu, **zvolíme jméno značky korespondující jazykově** s touto zemí. Výrobce technických produktů může zvolit za slovní značku německé jméno (pokud není právně chráněno), protože podobně jako v případě americké zmrzliny může vyvolat u cílové skupiny pozitivní vnímání příslušné značky z pohledu země původu. Jako další příklad lze uvést anglický název Acer pro počítače vyráběné na Taiwanu. Tuto strategii je možné využít i v případě komunikace se zákazníkem. Německý Volkswagen úspěšně uváděl v propagačních materiálech pro americký trh německý stručný slogan „Fahrvergnügen“, což v překladu znamená potěšení z jízdy. Cílem, který byl splněn, bylo vyvolat asociaci země původu. Německé vozu mají v USA velmi dobrou pověst (kterou nedávny skandál s emisemi u vozu VW značně poškodil) a tento na první pohled jednoduchý způsob marketingové komunikace plně splnil svůj účel.
3. Může se stát, že v některé evropské zemi (zemích) může být vnímání českých produktů v příslušné kategorii spíše negativní. Potom se raději pragmaticky vyhneme označení produktu Made in Czech republik (**Made in Europe**), nebo tento nápis minimalizujeme tak, aby si jej všiml jen velmi pozorný zákazník. Tento postup samozřejmě můžeme využít pouze v případech, pokud nám to umožňují předpisy vztahující se k označování zboží. Jiným doporučením je zvolit slovní značku tak, aby nevyvolávala asociaci spojenou se zemí původu. Naopak, u kategorií produktů, u kterých země původu Česká republika vyvolává **pozitivní reakci** ze strany zákazníků, zdůrazníme zemi původu a produkt nazveme tak, aby splňoval kritéria zapamatovatelnosti a výslovnosti a současně vyvolával myšlenkové spojení s naší zemí.
4. Konstrukce **logotypu** by rovněž měla odrážet kulturní odlišnosti potenciálních zákazníků v cílových zemích. Jako praktické se však jeví doporučení vyhnout se příliš velké svázanosti s místními symboly či motivy, a tak i nebezpečí, že logo bude symbolizovat

v jiné evropské zemi něco, co by mohlo image produktu uškodit. Estetické řešení loga je potom **kulturně neutrální**. Jako příklad lze uvést loga sportovní obuvi Puma nebo Adidas (proužky), Royal Dutch/Shell (škeble), Mercedes-Benz (hvězda), AT&T (globus) aj.

Význam země původu při uplatnění na evropských trzích nelze **podceňovat ani přeceňovat**. Výzkumy uskutečněné u 15 tisíc respondentů prokázaly, že při posuzování kvality a spolehlivosti byl vliv země původu oceněn hodnotou 0,30, zatímco při nákupním chování vzhledem k dalším faktorům hodnotou 0,19. Dalšími atributy hrajícími důležitou roli ve spotřebním chování u zahraničních produktů, byly také **cena, riziko** spojené s koupí, **jméno výrobce a značka, barva, balení, velikost** atd. Rovněž je třeba zdůraznit, že vnímání země původu u jednotlivých výrobních kategorií se mění v průběhu času. Vynikající pověst, kterou měly anglické automobily a motocykly, v minulosti značně utrpěla v průběhu 70. - 80. let. Podobně tomu bylo u francouzských automobilů. Naopak image německých a zejména japonských a korejských automobilů se v posledních dvaceti letech neuvěřitelně zvýšila. Nemusíme ale pro příklad chodit do zahraničí, v podobných souvislostech je možné uvést naši značku automobilů Škoda. Rovněž je vhodné zmínit i skutečnost, že některé historické a kulturní souvislosti mohou ovlivňovat oblibu produktů podle země původu. Německé výrobky jsou daleko více ceněny v USA než například ve Francii, některé francouzské výrobky budou více ceněny v Itálii, Belgii nebo ve Španělsku, než například ve Velké Británii.

6.7 Obal

Obalem výrobku z pohledu marketingu rozumíme samotný fyzický obal a jeho etiketu. Obal plní několik **základních funkcí**. Především chrání výrobek při dopravě, skladování a prodeji před poškozením a znehodnocením. Další velmi důležitou funkcí výrobku je jeho komunikativnost. Komunikativní funkce spočívá ve stimulaci prodeje výrobku. Obal, který vzbudí pozornost zákazníka a působí atraktivně, může vést i k neplánované koupi. Nový obal může vést ke stimulaci prodeje výrobku, který již byl v závěrečné fázi svého životního cyklu. Do funkce komunikativní patří i poskytování informací zákazníkovi o výrobku, jeho složení a vlastnostech. Informace se u potravinářských výrobků mohou například týkat nutričního složení, množství minerálních látek, vitaminů, joulů, obsahu tuků atd. Změna obalu může rozšířit využití výrobku a může oslovit nový segment. Příkladem nám mohou být proměny obalové techniky v sortimentu nápojů, láhve, plastické sáčky, plastické láhve, plechovky, kartonové krabice apod. Obal včetně svého obsahu je jedním z důležitých faktorů vytvářejících image výrobce.

Význam obalu především pro úspěšný prodej výrobku je obrovský. Také proto je obal někdy nazýván **pátým P marketingového mixu** (*package*). Zejména při uvádění nového výrobku na trh nebo při snaze o zvýšení prodeje existujícího výrobku je nutné stanovit správnou koncepci obalu. Jaké budou jeho základní funkce, jaký bude jeho design (tvar, grafické řešení, barva, použitý text) a jaký materiál bude pro výrobu použit. Při rozhodování firmy o použitém materiálu pro výrobu obalu je nutné brát v úvahu i životní prostředí. Problém odpadu je jeden ze zásadních problémů, které společnost musí v současnosti řešit. Některé materiály díky

svému složení se v časovém průběhu nerozkládají (plasty). Spalovat je lze pouze speciálním, technologicky a finančně náročným způsobem. Rovněž omezené zdroje surovin vybízejí k odpovědi na otázku, zdali současné požadavky na obalovou techniku nejsou zbytečným plýtváním zdrojů. Brát jmenované skutečnosti na lehkou váhu může mimo jiné poškodit i jméno firmy. Proto supermarkety a obchodní domy v USA, ale stále častěji i v Evropě nabízí svým zákazníkům na jejich nákupy pouze sáčky a tašky papírové. Tato skutečnost již je posílena i legislativními kroky. Výrobci nápojů se vrací ke klasickým, skleněným vratným obalům. Nově používané materiály pro výrobu obalů nejen neškodí zdraví, ale po jejich použití dochází i k jejich samovolnému rozkladu.

6.8 Služby

V úvodu kapitoly jsme se zmínili, že komplexní výrobek zahrnuje některé rozšiřující efekty. Mezi nejdůležitější patří i poskytování služeb, které jsou s výrobkem spojeny. Při úvahách, které služby s prodejem výrobku spojit a nabídnout, vychází podniky z předpokladu, jak tyto služby rozšíří schopnost výrobku uspokojit potřeby a přání zákazníků. Firmy poznaly výhody nabídky silných a kvalitních služeb spojených s prodejem výrobků svým zákazníkům. Služby pomáhají nejen zákazníkům. Zvyšují prodej a vytvářejí dobrou image podniku. Jejich poskytování umožňuje pracovníkům podniku být v lepším styku s kupujícími a získávat řadu velmi cenných informací o nich. Učí se znát jejich názory a postoje k firemním výrobkům a k jejich případnému dalšímu vývoji.

Druhy poskytovaných služeb mohou být různorodé. Například prodejci automobilů nabízejí opravy a výměnu vadných dílů po dobu tzv. **záruky**, v průměru od jednoho do tří let. Poskytovaná záruka nad dobu stanovenou zákonem je ovšem běžnou službou u většiny průmyslového zboží. Poskytování služeb je nutné u výrobků, s jejichž koupí je spojeno určité riziko. Jakmile je výrobek pro kupujícího nový a neznámý, dává přednost zakoupení výrobku, se kterým jsou dodávány služby. Pak se riziko spojené s koupí snižuje. Jako příklad je možné uvést prodej počítačů. Preferovány jsou firmy poskytující velkou šíři služeb. Od dodávky software, zapracování obsluhy, záruk, servisu, pravidelných informací o novinkách atd. Stále více je i běžná záruka **vrácení peněz** (zejména u dražších výrobků), pokud zákazník není s výrobkem plně spokojen. Služba rovněž snižuje riziko a více motivuje zákazníka k jeho koupi. Další rozšířenou službou je **dodávka zboží** až do domu a jeho **montáž**. Pochopitelně, čím větší je výrobek, tím spíše bude zákazník očekávat jeho dodávku. Podobně čím je výrobek technicky složitější a čím větší je pravděpodobnost, že zákazník nebude umět výrobek správně instalovat nebo se při ní dopustí chyby, tím je pravděpodobnější nutnost odborné instalace a seřízení (například při zakoupení satelitní antény).

Řada velkých obchodních firem, zejména obchodních domů, má ve své organizaci zřízen **úsek služeb zákazníkům**. Úkolem oddělení je řešit stížnosti a přání zákazníků, poskytování obchodního úvěru, případný leasing, odpočet daně z přidané hodnoty v případě exportu zakoupeného zboží a poskytování informací. Kromě uvedených služeb však oddělení organizuje i služby spojené s dodávkou zboží, jeho instalací, zaškolením zákazníků při

užívání výrobku, záručními opravami atd. Zřízení tohoto oddělení a poskytování uvedených služeb je nástrojem lepšího uspokojení přání zákazníků a vede ke zvýšení věrnosti firmě.

6.9 Vývoj produktu

Se změnami v lidských potřebách, v technologii a technickém rozvoji, v počtu a síle konkurence, prochází trh stálými změnami. Aby v dnešní tvrdé konkurenci podniky přežily, musí na změny pružně reagovat a vyvíjet nové produkty. Těmi rozumíme nové modifikace a inovace existujících produktů a zcela nové značky. Proces vývoje nového produktu se skládá z pěti kroků: **výběru námětů, analýzy, rozvoje produktu, testování na trhu a komercializace.**



Prvním krokem ve vývoji nového výrobku je výběr námětů. Námět na úspěšný výrobek může vzniknout v řadě míst a podnik, který chce vyrábět úspěšné výrobky, musí věnovat systematickou pozornost všem nápadům a námětům. Mohou přijít jednak z prostředí uvnitř podniku, ale také z prostředí vnějšího. Velké firmy mají vlastní **úsek technického rozvoje**, který se touto problematikou zabývá. Námět na nový výrobek však může přijít i od **ostatních pracovníků podniku**. Ať již od provozních, správního aparátu nebo od pracovníků prodeje. V marketingově orientovaných firmách věnují velkou pozornost názorům a zájmům svých **zákazníků**. Často totiž skýtají řadu úspěšných námětů. Nemálo úspěšných námětů přichází i ze strany **konkurence** a analýzy jejich úspěšných výrobků. Náměty často poskytují výrobním podnikům i obchodní firmy, které jsou blíže zákazníkům a mají řadu informací týkajících se jejich potřeb a přání.

Obecně je možno říci, že náměty pro výrobu nových výrobků přichází ze dvou hlavních zdrojů. Jedním je technický a technologický pokrok. Druhým je analýza a poznání poptávky na trhu. **Cílem výběru** námětů je omezení námětů na ty, které nejlépe odpovídají podnikové strategii rozvoje nových výrobků. Ve strategii podnik určuje své cíle v oblasti rozšíření a inovace výrobního sortimentu, trhy, na které se hodlá zaměřit, co od nových výrobků očekává (zvýšení tržního podílu, zisk aj.). Další velmi důležitou skutečností je, zdali existující kapacita a možnosti firmy umožní vývoj a výrobu nového výrobku. Při výběru námětu vývoje a výroby nového výrobku pracovníci podniku musí znát odpovědi na otázky, zdali nový výrobek odpovídá cílům a strategii podniku, jestli je reálný jeho vývoj a výroba, jaký bude případný přínos pro podnik v případě výroby, zdali má podnik možnosti a zdroje se do vývoje a výroby pouštět, jak velké je riziko spojené s vývojem a výrobou? Výběr provedený na základě odpovědí na otázky by měl roztrždit náměty na ty, které by mohly být úspěšné

z pohledu podniku a na ty, kterými se podnik již nebude dále zabývat. Nejsou totiž v souladu s jeho cíli.

Již v první fázi musí podnik zvažovat další vývoj nového výrobku. Náklady s vývojem spojené jsou extrémně vysoké a v případě neúspěchu je může podnik započítat do svých ztrát. Proto je nezbytné již ve druhé fázi **testovat** případný zájem o nový výrobek (např. panelová diskuse vybraného vzorku zákazníků). Smyslem testování je zjistit, do jaké míry je pravděpodobné, že výrobek bude přijat cílovým trhem. Podnik musí snížit stupeň rizika spojeného s jeho vývojem, výrobou a uvedením na trh. Zvýšit pravděpodobnost úspěchu. Čím je vyhodnocování a testování důkladnější, tím více se snižuje riziko. Na druhé straně zde však faktor času hraje negativní roli. Čím delší je období testování, tím je větší pravděpodobnost, že konkurence nás se svými výrobky předstihne. Podnik by ztratil možnost konkurenční výhody plynoucí z uvedení nového úspěšného výrobku na trh.

Dalším krokem v procesu vývoje nového výrobku je podnikatelská analýza. V podrobném ekonomickém rozboru analyzuje podnik navrhovaný projekt ve vztahu ke svým cílům. Analýza je zpracovávána na základě **marketingové strategie** výrobku. V ní se marketingoví odborníci zabývají cílovým trhem výrobku, jeho plánovanou pozicí na trhu, tržním podílem, životním cyklem, možným prodejem v každé fázi životního cyklu a případně dosahovaným ziskem. Je zapotřebí předběžně stanovit uvažovanou cenu, distribuci a ostatní nástroje marketingového mixu.

V **analýze** se firma podrobněji zabývá i náklady na vývoj a výrobu výrobku, předpokládaným prodejem a ziskem. Ke stanovení předpokládaného prodeje mohou být použity údaje z prodeje podobného výrobku v minulosti. Důležité je stanovit minimální prodej, který by zajistil alespoň návratnost vložených prostředků. Odhadovaná maximální výše prodeje může podniku pomoci v odhadu předpokládaného objemu výroby, využití kapacity podniku atd. Po odhadu prodeje výrobku může podnik určit náklady jeho výroby včetně nákladů na vývoj, předpokládaný zisk a tím i atraktivnost jeho výroby. Pokud jsou zjištěné údaje v souladu s podnikovými záměry, je možné přejít do fáze vývoje výrobku.

Třetí fází procesu vývoje nového výrobku je rozvoj výrobku. Jedná se o časově i kapitálově nejnáročnější fázi. Jakmile výrobek prošel úspěšně předchozími fázemi testování a analýzy, začíná podnik pracovat na jeho výrobě. Až dosud výrobek existoval pouze jako představa či náskres. V nynější fázi se jedná o jeho fyzickou výrobu. Výrobu jedné či více verzí prototypu, které již zviditelňují představu o něm a umožňují provést řadu testů funkčních vlastností nového výrobku. Zde stanovuje podnik konkrétní podmínky nutné pro jeho výrobu. Kolik času bude potřebovat. Kolik pracovníků a finančních prostředků na jeho výrobu vyčlení. Podnik by měl rovněž stanovit mezní hranici, při které jeho výrobu zastaví. Jestliže je firma ochotna věnovat na vývoj a výrobu výrobku určité množství času a peněz, v kterém bodě, pokud se bude jevit jako neúspěšný, tento projekt ukončí.

Jakmile výrobek projde funkčními testy a může se zahájit jeho výroba, většina firem obvykle zkouší jeho úspěšnost na trhu v určitých oblastech. Výrobek je vyroben v relativně malém

množství, nabídnut na trhu v určité oblasti a tak je zjišťován jeho prodej, opakovaná koupě a efektivita marketingové strategie. Tyto, popř. i jiné údaje slouží k prognóze úspěšného prodeje nového výrobku ve větším, celonárodním či mezinárodním měřítku. Oblast, ve které se tržní testování uskutečňuje, by měla demografickou strukturou zákazníků (průměrný věk, příjem, zaměstnání atd.) a podmínkami prodeje, co nejlépe simulovat trh, na kterém bude výrobek prodáván. I když je vybrána oblast, která nejlépe vyhovuje podmínkám, je třeba výsledky testování brát s určitou rezervou. Zkušenosti ukazují, že jestliže při tržním testování výrobek propadne, je velká pravděpodobnost, že nebude úspěšný ani v celonárodním nebo mezinárodním měřítku. Jestliže jeho tržní test dopadne dobře, existuje pouze asi 50 % pravděpodobnost pozdějšího úspěchu nového výrobku na trhu.

Podnik může pro tržní testování a vyhodnocení výsledků použít několik metod. Nejpoužívanější je standardní, řízené a simulované tržní testování. Při **standardním testování** je zahájena v předem vybrané oblasti reklamní kampaň na prodej nového výrobku. Je nabízen za stejných podmínek, s jakými se počítá v celonárodním prodeji. U **řízeného testování** jsou předem vybrány určité prodejny, ve kterých se prodej uskutečňuje. Reklama v prodejně, umístění, vyčleněný objem místa na regálech, ceny atd. jsou předem dohodnuty a kontrolovány. Výsledky prodeje jsou velmi pečlivě sledovány a podrobovány rozboru v závislosti na výše uvedených faktorech.

Simulované testování se provádí u vybraného vzorku zákazníků. Jsou seznámeni s některými výrobky, vystaveni reklamě jak nového, tak i konkurenčních výrobků a v simulovaných podmínkách provádějí nákup. Je sledována jejich preference nového výrobku, resp. konkurenčních značek. Zákazníci jsou po nákupu dotazováni na motivaci svého rozhodnutí a po několika dnech na to, jak jsou s výrobkem spokojeni. Při všech formách testování je nutné neustále zvažovat náklady testování a čas. Testy a analýza výsledků, které by trvaly příliš dlouho, dávají konkurenci časový prostor pro výrobu podobného výrobku a likvidaci konkurenční výhody. Na druhé straně příliš rychle a povrchně uskutečněné testy včetně vyhodnocení mohou poskytnout nepřesné informace.

Testování má za úkol poskytnout podniku dostatek informací pro rozhodnutí, zda výrobu zahájit ve velkém, celonárodním měřítku a jaké nástroje marketingového mixu využít při jeho uvedení na trh. Na základě testů je možné ještě provést řadu změn, například v obalu výrobku, volbě účinné reklamy atd. Závěrečnou fází je komercializace, tzn. organizování výroby. Příprava a realizace marketingového programu, to vše zaměřené na úspěšné uvedení výrobku na trh. Fáze testování by měla vedení firmy poskytnout dostatek informací, aby se rozhodla kdy, kde a jak uvede výrobek na trh, a na který segment se zaměří. Firmy mohou uvést svůj výrobek na trh celostátně v jeden den. Vyžaduje to však velkou kapacitu a vysoké finanční nároky. Mnohem častější je používaný způsob postupného uvádění nového výrobku na trh v jednotlivých oblastech (*market rollout*). Podnik může volit nejvhodnější dobu a nástroje stimulace prodeje při uvádění výrobku v jednotlivých oblastech podle konkrétních podmínek příslušného trhu.

6.10 Životní cyklus výrobku

Když podnik uvádí nový výrobek na trh, přáním jeho pracovníků je, aby byl na trhu úspěšný a aby se prodával co nejdéle. Je to pochopitelné. Podnik stál nemalé úsilí a finanční prostředky jeho vývoj. Snahou managementu tedy je, aby se prostředky vrátily a aby výrobek přinášel podniku zisk. Nic však netrvá věčně. Zájem o výrobek po určité době klesá až na úroveň, kdy jeho výroba končí. Každý výrobek má svůj **životní cyklus** (*product life cycle*), který se skládá ze čtyř fází: **uvedení, růst, zralost a úpadek**. Každá fáze je charakterizovaná určitou výší a formou výdajů, výší ceny, prodeje, zisku, distribucí, reklamními a stimulačními strategiemi atd. Zatímco se dá celkem přesně předpokládat, že výrobek projde uvedenými fázemi svého životního cyklu, těžko se dá určit čas trvání jednotlivých fází. Je ovlivňován celou řadou těžce předvídatelných faktorů. Životnost jednotlivých produktů je různorodá a je těžké ji předpovídat.

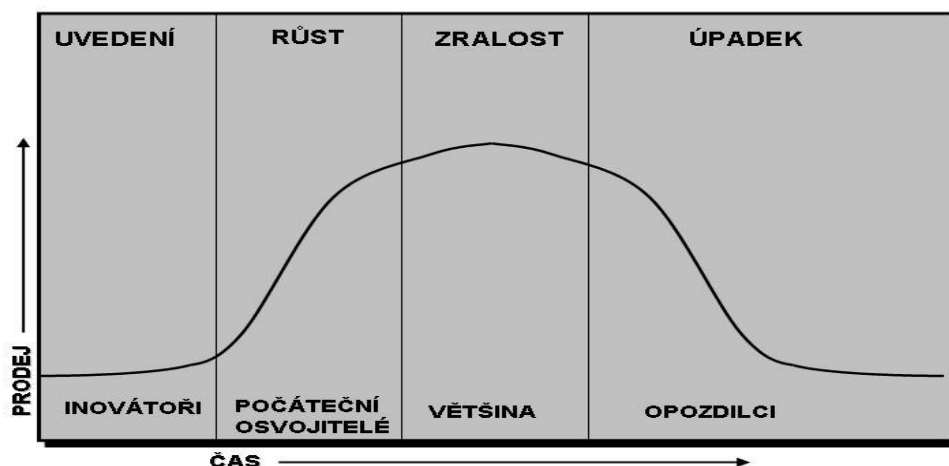
Fáze uvedení výrobku na trh začíná v okamžiku, kdy se výrobek na trhu objeví a začíná být prodáván. Většina kupujících, jakož i maloobchodních prodejců, o novém výrobku neví a jeho existenci si neuvědomují. Poptávka je velmi nízká. Jsou uskutečňovány v této fázi velmi rozsáhlé reklamní a stimulační aktivity, které mají za úkol zvýšit u zákazníků uvědomění si výrobku. Přesvědčit je, aby výrobek koupili a zkusili. V důsledku zmíněného nízkého objemu prodeje a vysokých nákladů na reklamu a distribuci vykazuje podnik velmi nízkou míru zisku nebo dokonce ztrátu.

Kupujících majících zájem o nový výrobek je jen malý zlomek (asi 2.5%). Nazýváme je **inovátoři**. Hledají změnu a určité riziko v procesu koupě. Podnik může při uvádění výrobku na trh zvolit řadu strategií. Může se o proniknutí na trh snažit stanovením nižší počáteční ceny výrobku a velkou reklamní kampaní. Pokouší se tak získat hned od počátku vysoký počet zákazníků a vysoký objem prodeje v budoucnosti. Snaží se získat větší tržní podíl a konkurenční převahu, která je základem vyšší ziskovosti. Jinou strategií může být stanovení vyšší počáteční ceny a při nižších nákladech na reklamu zaměřením se na určitý, specifický segment zákazníků (*nika*). Oni o existenci výrobku vědí a jsou ochotni vyšší cenu zaplatit. Cílem strategie je maximalizace zisku, rychlá návratnost prostředků vložených do vývoje a uvádění výrobku na trh. V každém případě strategie zvolená pro uvedení výrobku na trh musí být pečlivě zvažována. Pokud je první krok v životním cyklu výrobku špatně naplánován a proveden, může nenapravitelně poškodit další úspěch výrobku na trhu.

Ve fázi růstu se informovanost zákazníků o výrobku podstatně zvýšila. Výrobek je distribuován do většiny oblastí. Prodej začíná podstatně stoupat. Výrobek si kromě tzv. inovátorů začínají (zejména na základě reklamy a pozitivních zpráv od úst k ústům) kupovat tzv. **počáteční osvojitelé**. Skupina osvojitelů si celkem brzy kupuje všechno nové. Ovšem opatrněji a bez zbytečného rizika. Často se jedná o vedoucí nositele mínění v určité skupině obyvatelstva. Protože **prodej roste** a výrobní náklady na jednotku produkce po rozběhnutí výroby poklesly, začíná podnik dosahovat zisku. Tím láká konkurenci, aby na trh přišla s obdobnými výrobky, často v některých směrech vylepšenými. Proto podnik na základě zkušeností s uvedením výrobku na trh se snaží o další zvýšení kvality a nabízení širě produktů

modifikacemi výrobku a jeho drobnými zlepšeními. Rovněž se začíná zajímat o nové tržní segmenty. Nové možnosti distribuce a prodeje. Protože na trhu je již výrobek znám, začíná se reklama více orientovat na prodej. Zvýšení prodeje může podpořit i cenová politika firmy. Jestliže podnik zvolí za svůj cíl maximální zvýšení tržního podílu, může toho dosáhnout vhodným snížením ceny, dalším zdokonalováním výrobku a rozšiřováním jeho modifikací, silnou stimulací prodeje a hledáním dalších možností distribuce a prodeje výrobku.

Obr. 6-3 Životní cyklus výrobku



Fáze zralosti výrobku trvá **déle** než předcházející. V tomto období životního cyklu většina zákazníků o výrobku ví a ti, kteří o výrobek mají zájem, si jej již koupili nebo kupují. Proto je poptávka po výrobku nejvyšší. Po dosažení vrcholu však prodej začíná klesat. Náklady firmy jsou nyní na nejnižší úrovni. Největší úroveň dosahuje také zisk. Postupně ale v souvislosti s poklesem prodeje klesá. Konkurence na trhu je velmi intenzivní. Reklama často zdůrazňuje výjimečné vlastnosti výrobku oproti konkurenčním. Výrobek kupuje většina zákazníků. Můžeme se u této většiny setkat s rozdělením na **počáteční většinu** (*early majority*) a tzv. **pozdní většinu** (*late majority*). V prvním případě to jsou kupující, kteří se při nákupu chovají obezřetně. Přijímají však nové výrobky dříve než průměrný spotřebitel. Druhá skupina zákazníků je představována kupujícími, kteří jsou velmi opatrní při procesu koupě. Skepticky přistupují ke všemu novému a výrobek koupí až v okamžiku, kdy jej kupuje většina zákazníků. Průběh této fáze se snaží firemní marketing prodloužit. Vzhledem ke snížení nákladů na jednotku výroby může snížit cenu výrobku. Také hledá nové tržní segmenty. Snaží se výrobek modifikovat. Zvyšuje jeho kvalitu. Mění jeho vlastnosti a styl tak, aby byl pro zákazníky atraktivnější v porovnání s výrobky konkurenčními.

Fáze **úpadku** je závěrečnou fází životního cyklu výrobku. Snižuje se spotřebitelská poptávka v důsledku změn, ke kterým na trhu dochází (technický pokrok, změny ve vkusu spotřebitelů, konkurence). Prodej klesá, řada maloobchodních jednotek již výrobek neobjednává. Podnik se snaží ještě získat z výrobku zisk. Vzhledem k nižším výrobním nákladům cenu výrobku snižuje, aby získal nové kupující. Zákazníky, kteří v této fázi výrobek začínají kupovat,

nazýváme **opozdilci**. Jsou to kupující silně svázaní s tradicí. Ke všemu novému silně podezřívají a nový výrobek kupují až tehdy, když má svůj zenit za sebou. Výrobek dále kupuje skupina věrných zákazníků. Pro podnikový management je důležité učinit včas správné rozhodnutí. Zda prodej je natolik vysoký, že podniku ještě přináší zisk, nebo zdali výrobu a prodej výrobku ukončit a nahradit jej novým. Při posuzování nejde pouze o ekonomický pohled. Výroba zastaralého výrobku, o který již není mezi zákazníky zájem, může jméno firmy snížit v očích zákazníků a poškodit její image.

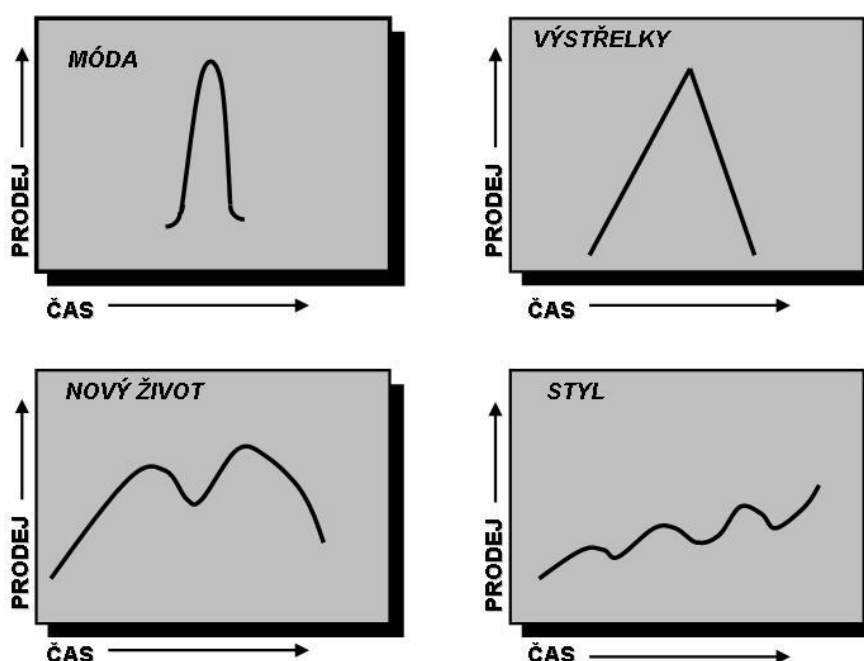
Černé pivo Guinness má svůj původ v Irsku. V současnosti se jedná o jeden z nejúspěšnějších exportních artiklů Velké Británie. Točený (Draught) Guinness je těžké pivo výrazné, charakteristické hladké chuti. Pěna je velmi hustá, krémová. Lahvový (resp. balený do plechovek o obsahu 440 ml) Guinness zraje tři týdny v lahvích. Charakteristická chuť stejně jako typická pěna se však ztrácí. Nedostatek se pokoušela firma odstranit novým řešením. Při prvním pokusu byla ke každé plechovce či lahvi přibalena injekční stříkačka a zákazník po otevření lahve či plechovky, natáhl do stříkačky část obsahu a vytlačil jej zpět. Tím vznikla typická, bohatá pěna. Inovace výrobku, testovaná v Irsku se však ukázala jako omyl. Málokdo byl ochoten před konzumací piva provádět uvedené úkony. Na konci milénia vyvinula firma zcela nové řešení. Do plechovky piva byla umístěna kapsle obsahující dusičný plyn, který několik sekund po otevření začal automaticky reagovat. Výsledkem je pivo z plechovky, které je naprosto srovnatelné s pivem točeným. S hustou pěnou a požadovanou chutí. Výrobek byl uveden na trh pod názvem Draught Guinness a jeho úspěch na trhu byl a stále je pozoruhodný. Trh lahvového (či v plechovkách) piva ve Velké Británii je velmi rozmanitý a zahrnuje více než 100 značek piva s nevelkými rozdíly. Spočívají především v image značky. Ovšem „točený“ Guinness v plechovce mohl nabídnout zákazníkům něco jiného než ostatní značky. Pivo chutnající stejně doma, jako v hostinci.

Odchytky v životním cyklu

Popsaný životní cyklus je typický pro většinu výrobků, které se na trhu objeví. V praxi však v životním cyklu některých výrobků mohou existovat odchytky. Ať již se jedná o **módní výrobky**, **výstřelky** nebo pokud výrobek prožívá tzv. **nový život**, či jeho životní cyklus ovlivňuje **styl**. Jestliže je výrobek ve fázi úpadku, může firma rozhodnout o pokusu opětného zvýšení prodeje. Jednou z cest je silná reklamní kampaň, resp. využití jiných nástrojů stimulace. Jinou možností je prodloužení životního cyklu (dát výrobku nový život - najdeme pro výrobek nové umístění na trhu, tj. nové zákazníky a nové trhy). Další možností je modifikace výrobku nebo jeho inovace a změna vlastností, které přilákají nové zákazníky.

Jako příklad nového života můžeme uvést i u nás známe americké firmy Johnson&Johnson (kosmetika, drogistické zboží). Při poklesu prodeje svého dětského šampónu změnila jeho umístění na trhu. Představila jej jako výrobek pro dospělé spotřebitele s poškozenými vlasy, resp. pro sportovce, jejichž vlasy trpí každodenním umýváním. Strategie se ukázala velmi úspěšnou a zvedla prodej dětského šamponu na vyšší úroveň než v původním životním cyklu.

Obr. 6-4 Odchylyky životního cyklu výrobku



Dalším faktorem, který mění tvář křivky, je **styl**. Stylem rozumíme určitý způsob a formu vyjádření a prezentace. Styl se může týkat oblečení (nošení klobouků, retrostyl 30. let aj.), automobilů (se sklápěcí či odstranitelnou střechou), umění (realistický, abstraktní) atd. V dané době obvykle převládá určitý styl. V průběhu doby se postupně vytratí, aby se po několika letech opět úspěšně vrátil. Automobily s odstranitelnou střechou byly velmi oblíbené v 50. I 60. letech a na konci 80. let opět začalo jejich znovuzrození.

Móda je ve společnosti krátkodobě působící, v určitou dobu nejoblíbenější či nejobvyklejší styl v oboru odívání, bydlení, účesu, umění, způsobu života apod. Móda prochází několika fázemi. Nejdříve obvykle několik jedinců, kteří se chtějí odlišovat od ostatních, akceptuje něco nového. Pokud s novou myšlenkou přijdou nositelé veřejného mínění, začínají se o ni zajímat i ostatní spotřebitelé a začínají je napodobovat. V tomto okamžiku se z módy stává masová záležitost.

Výstřelky jsou daleko intenzivnější a mají podstatně kratší život, než móda. Křivka životního cyklu je charakteristická svým prudkým růstem, minimálně krátkou dobou zralosti a rychlým úpadkem. Vyjadřuje počáteční obrovský zájem zákazníků o výstřelek a stejně tak i rychlou ztrátu zájmu. Jako příklad z minulosti je možno uvést Rubikovu kostku, některé počítačové hry atd.

Koncepce životního cyklu výrobku se ukazuje velmi užitečnou pomůckou pro marketingové odborníky pro odhad vývoje života výrobku na trhu. Přes své výhody má i některé stinné stránky. Je velmi těžké dopředu odhadnout, ve které fázi se právě výrobek nachází (pokud se již prokazatelně nejedná o fázi úpadku). Na základě toho v daném okamžiku zvolit nejlepší

marketingovou strategií. Rovněž nemusí být fáze úpadku výrobku a zastavení jeho výroby a prodeje nevyhnutelná. Některé výrobky přežily své tvůrce. Jiné přežily díky chytré marketingové strategii. Jakmile dosáhne výrobek svého vrcholu prodeje a není prokazatelně technicky zastaralý, je to vhodný okamžik pro novou, účinnou stimulaci prodeje.

Hledání možností nového umístění na trhu, jeho nabídkou uskutečňovanou ve více modifikacích při zvýšené kvalitě či nových vlastnostech. Ačkoliv vývoj nových výrobků je životně nutný pro přežití a budoucí úspěch každé firmy, neméně důležitá je úspěšná výroba a prodej existujících výrobků. Vývoj a uvedení na trhu u každého nového výrobku je nesmírně finančně náročné a vyžaduje kromě toho také vysoké úsilí lidí, množství času a hodně štěstí. Z hlediska dlouhodobé strategie rozvoje podniku je nutné na jedné straně věnovat pozornost existujícím výrobkům, jejich úspěšnému prodeji, dalšímu vývoji, stimulaci atd. a současně vyvíjet nové výrobky, které v budoucnosti existující na trhu nahradí.

Otázky a úkoly:

- 1. Mezi které druhy spotřebního zboží byste zařadili: a) tyčinku Bounty, b) obuv pro horskou turistiku „Bauer“, cigarety Marlboro, jeansy Diesel?*
- 2. V textu publikace jste se seznámili s životním cyklem výrobku a využitím různých marketingových nástrojů v jeho jednotlivých fázích, s výjimkou strategie volby obalu produktu. Jakou strategii obalu byste volil/a v jednotlivých fázích životního cyklu?*
- 3. Měla by firma automaticky upustit od výroby produktu, který se nachází ve fázi úpadku? Zdůvodněte.*
- 4. V jakém případě může firma vědomě zařadit do své výroby produkt, u kterého nepočítá s tím, že jeho výroba jí přinese zisk?*

7. Cena

Klíčová slova:

cena, cíl stanovení ceny, fixní, variabilní, proporcionální, progresivní, degresivní, indiferentní náklady, mez rentability, cenová elasticita poptávky, konkurzní cena, strategie pronikání, „skimming“, psychologické stanovení ceny, diskriminační stanovení ceny, prémie, rabat.

Osvojení poznatků:

- *znát pojem ceny a její složky*
- *pochopit, které cíle podnik při stanovení ceny sleduje a seznámit se podrobněji s metodami stanovení ceny*
- *poznat, které strategie stanovení ceny může podnik v praxi uplatňovat*
- *pochopit, kdy je pro podnik nutné změnit cenu a jak může cenově zvýhodňovat své zákazníky*

Další částí marketingového mixu je cena. **Cena je výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za prodávaný výrobek či poskytovanou službu.** Cena představuje mimo jiné pro podniky důležitou informaci o trhu. Stanoví určitá kritéria pro podnik a podněcuje jeho aktivity určitým směrem. Z pohledu podniku je cena nejpružnější proměnnou ze všech čtyř částí marketingového mixu. Zatímco výrobek, prostorovou distribuci i stimulaci odbytu lze jen obtížně v krátkém časovém úseku měnit, ke změně ceny může docházet a dochází často. Příkladem mohou být každodenní změny cen jak na burze, tak i na městském tržišti. Cena určuje, co podnik ze své činnosti na trhu získá. Jedná se totiž o jedinou část marketingového mixu, která přináší podniku tržby z prodeje. Ostatní části mixu tvoří pouze náklady. Na druhé straně určuje cena hodnotu výrobku či služby zákazníkovi. Tedy kolik je zákazník za ně ochoten zaplatit. Udává skutečnost, jak velkou hodnotu jim přičítá on. Obvykle lze pozorovat, že množství zboží, které zákazníci kupují, závisí na ceně zboží. Vyšší cena kupujícího odradí, nižší cen způsobuje zvýšení zájmu o zboží. V každém momentě existuje velmi úzký vztah mezi cenou výrobku a poptávkou po něm.

Cena má však různý význam pro různé lidi. Pokud se budeme držet pouze zjednodušeného výkladu teorie poptávky a nabídky, stanovení vysoké ceny za určitý výrobek nás povede k přesvědčení, že cena může být přemrštěná a výrobek nebude nikdo kupovat. Na druhé straně stanovení nízké ceny se může zdát jako jednoznačně výhodné a povede k nárůstu prodeje. Tržní realita však může někdy být odlišná. I vysoká cena může přilákat určitý okruh zákazníků a prodávající má dobrý důvod pro její stanovení. Stanovení nízké ceny může naopak některé zákazníky odradit. Chování kupujícího neovlivňují pouze ekonomické faktory. Důležitou roli mohou hrát i vlivy psychologické, příslušnost k určité sociální třídě nebo vliv referenčních skupin. Cena je nejdůležitějším činitelem ovlivňujícím poptávku po

zboží. Není však jediným. Při správně stanovené tržní ceně dochází ke shodě mezi hodnotou, kterou má výrobek pro zákazníka, a ekonomickým zájmem podniku, jenž výrobek vyrábí.

7.1. Cíle firmy při stanovení ceny

Firmy vychází při určování výše ceny z cílů, kterých chtějí dosáhnout. Existuje několik základních cílů, které ovlivňují rozhodování managementu firmy o stanovení ceny svých výrobků. Často se jedná o volbu mezi krátkodobým zájmem podniku na rychlé dosažení zisku a dlouhodobými zájmy. Při stanovení cíle jde podniku o dosažení určitého tržního podílu nebo výše prodeje. Velmi důležitým faktorem pro stanovení ceny výrobku je, zdali se jedná o nový výrobek nebo výrobek, který se nachází v určité části svého životního cyklu (fázi uvedení na trh, růstu, zralosti, a/nebo úpadku). Při strategii stanovení ceny podniky často vycházejí nikoliv z jednoho, ale z více stanovených cílů. Vše musí být v souladu se strategickým plánováním. Hlavními cíli podniku mohou být:

Zisk - pro většinu podniků je rozhodujícím faktorem při stanovení ceny výrobku tvorba zisku. Znamená určení takové výše ceny, při které budou pokryty úplné náklady spojené s výrobou, a bude zaručeno dosažení určité míry zisku. Cíl je obvykle stanoven ve fázi zralosti životního cyklu výrobku. Došlo již k zaplacení nákladů spojených s vývojem výrobku a firma očekává z jeho prodeje další finanční přínos.

Maximalizace zisku může být dalším cílem při stanovení ceny výrobku. Je rovněž používán ve fázi zralosti životního cyklu výrobku. Podnik stanovuje cenu na takové výši, aby zabezpečila maximální celkové tržby z prodeje ve vztahu k vynaloženým nákladům. Chce dosáhnout v určité době maximálního zisku. Často existuje představa, že podnik, aby maximalizoval svůj zisk, zvýší ceny. V praxi je však možné, že zvýšení ceny sníží dosahovaný zisk v důsledku značného poklesu poptávky po výrobku. Rozsah snížení nebo zvýšení poptávky po výrobku v závislosti na změně jeho ceny nazýváme **cenovou citlivostí** poptávky.

Tržní podíl je cílem pro podniky, které věří, že dlouhodobou ziskovost výroby mohou zabezpečit dosažením svého dominantního postavení na trhu. S takovým přístupem se často setkáváme v počátečních fázích životního cyklu výrobku. Firmy se snaží přilákat zákazníky. Počáteční nízká cena může skutečně řadu kupujících přilákat. V případě spokojenosti s nákupem může u nich vzniknout věrnost značce. Pokud je snahou podniku dosáhnout velkého tržního podílu, jeho záměrem je odradit konkurenci stanovením počátečních nízkých cen. Jedná tak proto, aby v budoucnosti mohl dlouhodobě dosahovat maximálně možného zisku. V prvních několika letech může podnik na výrobě i prodělávat (aby si to mohl dovolit, musí to být podnik s dostatečně silným finančním zázemím). Tyto ztráty se mu však v době, kdy si vybuduje významné postavení na trhu, vrátí. Snížení cen předpokládá existenci alespoň tří podmínek:

- a) vysokou citlivost poptávky na změnu cen,
- b) stanovení nízké ceny odradí existující či potenciální konkurenci od výroby,

c) náklady na jednotku výroby a distribuce s růstem výroby a prodeje klesají.

Růst objemu prodeje je dalším motivem ke stanovení ceny. Tento přístup neklade ani velký důraz na dosažení zisku, ani nepřihlíží ke konkurenci. Jedná se většinou o krátkodobý zájem podniku. Je spojený například s výprodejem nadbytečných zásob, využitím přechodně nevyužité kapacity aj. V obchodě známe povánoční nebo posezonní výprodeje. Jejich cílem je uvolnění prostor pro nové modely zboží.

Návratnost investic je dlouhodobou strategií. Používají ji zejména finančně orientované firmy. Zvažují alternativu vynaložení investic na vývoj a výrobu příslušného výrobku s možností jejich vynaložení do jiné podnikatelské aktivity. Pro rozhodnutí o stanovení ceny výrobku a jeho prodeje není rozhodující objem dosaženého prodeje nebo maximalizace zisku. Porovnává se návratnosti investice s alternativní možností jejího umístění. Návratnost investic je velmi častým obsahem podnikatelské analýzy, která je součástí vývoje nového výrobku.

Špičková kvalita výrobku vyjadřuje cíl podniku dosahovat vedoucího postavení na trhu v kvalitě výrobku. Stanovení výše ceny je úměrné výši kvality. Jestliže se podnik rozhodne vyrábět výrobky špičkové kvality, musí k tomu použít drahé kvalitní materiály, odpovídající technologii, kontrolu kvality atd. To se pochopitelně odráží ve vyšších nákladech na výrobu. Jiným aspektem špičkové kvality výrobku jako výchozího bodu pro stanovení ceny je image výrobku. Je často spojována s výší ceny. V řadě případů, jestliže má zákazník sám určit svou představu o kvalitě výrobku, stává se výše ceny pro něj jediným indikátorem úrovně kvality.

Jiné cíle může firma zvolit jako základ pro stanovení výše ceny výrobku. Příkladem může být udržení „status quo“ na trhu. Cena bude odrážet reálnou situaci na trhu a chování konkurence tak, aby firma udržela dosahovanou míru zisku, objem produkce a jiné veličiny v míře odpovídající minulosti. Jiným cílem podniku může být snaha zabránit nové konkurenci ve vstupu na trh. Výrobní podnik při stanovení ceny může rovněž zvažovat možnost větší podpory a loajality ze strany obchodu. Nabídne jim výhodnou výši ceny. Může také přechodně snížit ceny, aby přilákal nový okruh zákazníků. Sníží cenu jednoho výrobku, aby podpořil prodej i ostatních výrobků firmy s cenou nezměněnou atd.

7.2. Metody stanovení ceny

Po vysvětlení cílů, ovlivňujících podnikový management při rozhodování o výši ceny, se zaměříme na metody jejího stanovení. Volba metody bude záviset na záměrech podniku, na jeho krátkodobých a dlouhodobých cílech a na podmínkách, v nichž se podnik nachází. Dále také na fázích životního cyklu, ve kterých se nachází výrobek.

Jednou z možností jak stanovit cenu je zjištění nákladů spojených s výrobou produktu a zakalkulování požadované míry zisku. Jedná se o tzv. **nákladově orientovanou** metodu tvorby cen. Náklady na výrobu můžeme vzhledem k jejich závislosti na objemu výroby (v obchodě na obratu) rozlišit na **náklady fixní a proměnné** (variabilní). Fixní náklady se při změně objemu výroby nemění. Může to například být nájemné, splátky úroků, platy

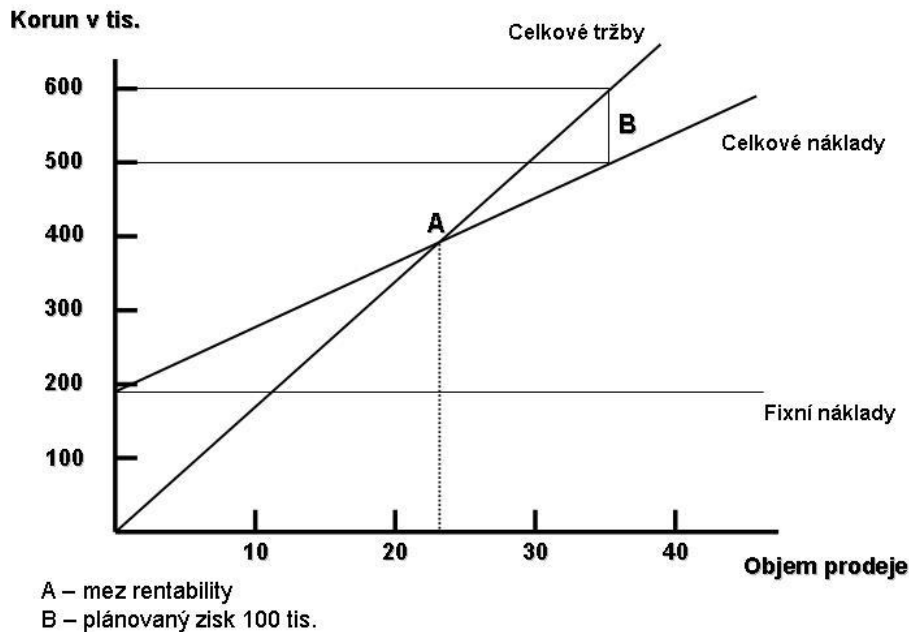
administrativních pracovníků. Proměnné náklady se mění se změnou objemu výroby. **Proporcionální** proměnné náklady rostou stejným tempem jako objem výroby (úkolová mzda dělníků, přímý materiál). **Progresivní** náklady rostou rychlejším tempem než objem výroby (náklady na reklamu). **Degresivní** náklady rostou pomalejším tempem než objem výroby (spotřeba energie). Pro úplnost se zmíníme o tzv. **indiferentních** nákladech. Nejsou k objemu výroby v žádném vztahu (neočekávané škody, manka aj.). Celkové náklady jsou tvořeny součtem položek všech uvedených nákladů. K nim připočítává podnik předem stanovenou míru zisku v procentech. Jestliže například u firmy IKEA činí vlastní náklady na výrobu určitého typu nábytku 200 euro a rozpětí zisku je stanoveno ve výši 25% z vlastních nákladů, bude její prodejní cena, za kterou ji firma bude prodávat obchodní firmě, 250 euro (nepočítáme s daní z přidané hodnoty).

Nákladově orientovaná tvorba cen má své výhody i nevýhody. Jednou z **výhod** je, že nabízí relativně jasná pravidla pro stanovení výše ceny. Navíc, pokud je tato metoda striktně dodržována, zaručuje firmě, že bude dosahovat určité míry zisku u každého vyráběného produktu. Největší výhodou je, že umožňuje podniku získat výhody ze struktury svých nákladů a budovat svou sílu. Podnik, zavádějící např. pružnou automatizaci, snižuje dosti podstatně náklady na jednotku produkce a dosahuje tak úspor z objemu. Je to umožněno zejména existencí fixních nákladů, které jsou stále při růstu výroby a vedou ke snižování celkových nákladů na jednotku produkce. Při snížení vlastních nákladů výroby a zachování původního rozpětí zisku může firma snížit své prodejní ceny a získává tak tzv. **konkurenční výhodu**. Využití moderního software ve firemním účetnictví umožňuje firmě velmi rychle získávat informace týkající se přesné výše a struktury nákladů. To usnadňuje jejich neustálou kontrolu při řízení výrobních i odbytových činností.

Nákladově orientované metody stanovení ceny mají i své **nevýhody**. Jednou z největších nevýhod je, že neodrážejí reálnou situaci existující na trhu (např. průběh životního cyklu výrobku, sezónnost aj.). Tedy skutečnost, jakou částku jsou zákazníci skutečně ochotni za výrobek na trhu v daném okamžiku zaplatit. Pokud jsou zákazníci ochotni zaplatit i vyšší cenu, přichází firma zbytečně o vyšší tržby z prodeje. V opačném případě, kdy zákazníci nejsou ochotni platit cenu vypočítanou firmou, ztrácí firma značný okruh zákazníků. Později je bude obtížně získávat zpět a zároveň její celkové tržby z realizace přes vyšší cenu mohou poklesnout. Jinou nevýhodou je skutečnost, že pro management podniku bude obtížné odhadnout množství výrobků, které by mělo být vyrobeno a **prodáno**. Zvýšení míry pravděpodobnosti správného odhadu obvykle vyžaduje uskutečnit marketingový výzkum. Je časově a finančně náročný.

Co nejpřesnější stanovení objemu vyrobených a prodaných výrobků je však nezbytně nutné pro určení nákladů na jednotku produkce. Z ní vyplývá i mez rentability výroby, resp. procentní rozpětí zisku. Při špatném odhadu dochází k nesprávnému stanovení ceny. Vliv vyrobené a prodané produkce na mez rentability a velikost zisku znázorňuje obr. 7-1. Zde vidíme, jak velký objem prodeje výrobku je nutný pro dosažení plánovaného objemu zisku.

Obr. 7-1 Vliv objemu prodeje na tvorbu zisku



Metoda, která se orientuje na ceny počítané **konkurencí**, je zřejmě nejjednodušší metodou stanovení ceny výrobku. Vychází z předpokladu, že podnik stanovuje ceny vyšší, nižší, většinou však stejné jako konkurence. Používá se v případech, kdy jde firmě o zachování status quo na trhu a o udržení svého tržního podílu. Obvykle je vyvíjen tlak na tvorbu ceny, která odpovídá konkurenční ceně v době, kdy klesl tržní podíl firmy, nebo nedosáhl žádoucího stavu. Firma se domnívá, že její ceny nejsou v souladu s konkurenčními. Pokud chce podnik uplatnit metodu stanovení ceny orientovanou na konkurenci, musí vyhodnotit, do jaké míry je její výrobek podobný konkurenčnímu, resp. jaké jsou jeho odlišnosti. Jedná-li se o naprosto odlišný, unikátní výrobek, může bez ohledu na konkurenční ceny stanovit jeho cenu například dle vnímané hodnoty zákazníkem. Pokud je však výrobek funkčně podobný nebo stejný, potom se jeví rozumné přijmout ceny počítané konkurencí.

Výhodou takového způsobu stanovení ceny je jeho jednoduchost. Dále pak skutečnost, že poskytuje do určité míry pohled zákazníka na výrobek ve vztahu k obdobným výrobkům konkurenčním. Na trhu, kde existuje dosti silná konkurence, jsou zákazníci většinou u výrobků, které jsou si podobny, velmi citliví na cenové rozdíly. Nevýhodou takto stanovené ceny je, že nepřihlíží ke skutečným nákladům na výrobu. Může ale dojít k situaci, že stanovení ceny dle cen konkurenčních nezajistí podniku při prodeji výrobku žádoucí množství zisku. Politika následování konkurenčních cen někdy vede (při snižování cen uskutečňovaných konkurencí) až k cenové válce. Jde o jev ekonomicky poškozující všechny zúčastněné podniky. Jiným nedostatkem může být předpoklad, že konkurence stanovuje svou cenu dle reálné situace na trhu. To nemusí být vždy pravdou a následování nesprávně stanovené ceny a ignorování skutečné tržní hodnoty výrobku může podnik při jeho prodeji

poškodit. Rovněž jsou brány v úvahu rozdíly v rozšiřujících efektech výrobku, značka, kvalita, styl, servis, záruka, balení a jiné.

Metoda stanovení cen **hodnoty výrobku vnímané zákazníkem** je relativně novějším způsobem určení ceny výrobku. Vychází z marketingové koncepce podniku. Zahrnuje ocenění výrobku nebo služby z pohledu zákazníka. Při stanovení ceny se nevychází z výrobních nákladů, ale pouze z toho, jakou hodnotu výrobek nebo služba má pro kupujícího. Hodnota se tedy stává základem stanovení ceny. K vybudování určitého postavení výrobku v představě zákazníka používá podnikový marketing ostatních prostředků marketingového mixu. Například již výše zmíněných **rozšiřujících efektů výrobku, reklamy**, formy a místa jeho **prodeje** atd. Strategie stanovení ceny určením toho, jakou výrobek má maximální hodnotu pro zákazníka, je většinou zaměřena na maximalizaci zisku podniku. Porozumět vnímání hodnoty zákazníkem, vyžaduje pochopit a vžít se do jeho chápání. Vidět komplexně, které jeho potřeby a přání výrobek či služba uspokojují. Jaký užitek z jeho koupě zákazník má. Při nákupu nového osobního automobilu bude zákazník uvažovat o tom, co vše v ceně zaplatí. Jedná se především o funkční užitek. Může se jednat o reprezentativní a pohodlný rodinný vůz, malý vůz na cesty do zaměstnání či na nákupy, pick-up, jehož využití bude vhodné pro drobné podnikání apod. Nemalou roli mohou hrát i provozní vlastnosti, spotřeba paliva, životnost a spolehlivost vozu, cena a dostupnost náhradních dílů aj.

Rozšiřující efekty hrají rovněž v hodnocení ceny nemalou roli. Jde o značku, rychlost dodávky, servis automobilu, délku záruky, možnost a podmínky leasingu při nákupu atd. U automobilu hraje důležitou roli i prestiž. Je spojena s nákupem určitého druhu automobilu. Majitel úspěšně prosperujícího podniku dá z tohoto důvodu přednost nákupu automobilu zahraniční provenience, např. značky BMW před automobilem značky Dacia. Nákup tedy nemusí být pro kupujícího jen otázkou racionálního kalkulování. Zvažuje, jaký užitek mu výrobek přinese, ale je to i záležitost silně emotivní (koupě automobilu, módního oblečení, hudebních nosiče atd.). Výhodou takto stanovené ceny je její reálnost. Odpovídá způsobu rozhodování kupujícího o nákupu. Nejlépe vyjadřuje jeho potřeby a přání. Protože však potřeby a přání jsou u jednotlivých zákazníků různé, je nutné, aby se marketingoví odborníci zaměřili na určité, konzistentní tržní segmenty. Pro úspěšné uplatnění metody v praxi je nutné počítat s působením všech částí marketingového mixu. S působením reklamy, stimulace prodeje, obalu i s image značky i prodejce (kde a kým je výrobek prodáván, jaká je jeho klientela apod.).

Metoda stanovení ceny **orientovaná na poptávku** vychází z cenové elasticity poptávky a jejím cílem je opět maximalizace zisku. Vychází z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Poptávka po zboží se dle zákona klesající poptávky mění v opačném směru než cena. Podle zákona platí, že jestliže cena vzroste, poptávka klesne. Klesá-li cena a zboží se stává levnějším, stává se rovněž přitažlivějším pro kupující. Jednak pro osoby, které by si za původní, vyšší cenu výrobek nekoupily. A posléze ti, kteří by si jej koupili, mohou jich za stejnou cenu koupit více. Křivka poptávky je vlastně grafickým znázorněním množiny poptávaných množství při různých cenách (obr. 7-2). Poptávka po některých výrobcích se

však mění více v závislosti na změně jejich ceny než u výrobků jiných. Míru závislosti změny poptávaného množství na změně ceny nazýváme **cenovou elasticitou poptávky**. Cenová elasticita poptávky závisí na řadě faktorů. Mezi hlavní patří:

- skutečnost, zdali se jedná o zboží **nezbytné či luxusní**. Nezbytným zbožím jsou například potraviny, bydlení, oděv apod. V případě zvýšení cen zboží nezbytného, kupující zdráhavě omezují nákup. Je méně problematické vzdát se koupě nového typu barevného televizoru nebo koupit odložit, než zaplatit požadovanou částku za byt, chléb či mouku. Posouzení, co je zbožím nezbytným a luxusním, je ovšem záležitostí značně individuální a v průběhu času se mění. Zatímco ústřední topení se před padesáti lety považovalo spíše za luxusní, dnes je běžnou součástí života a je považováno za zboží nezbytné. Podstatné zvýšení cen benzínu v minulosti ukázalo, že pro většinu lidí je jízda automobilem nezbytností. I když omezení spotřeby benzínu existovalo, nebylo zdaleka tak velké, jak by se mohlo na první pohled předpokládat. Cena benzínu tedy v určitém cenovém rozpětí není příliš elastická;
- praxe ale ukazuje na silnou cenovou elasticitu benzínu v konkurenčním prostředí. Zákazníci podstatně více kupují benzin u čerpací stanice, kde je cena jen o pár haléřů levnější, než u stanice umístěné ve vedlejší ulici a účtující vyšší cenu;
- **struktura výdajů domácností** rovněž do značné míry ovlivňuje elasticitu poptávky po určitých druzích zboží. U zboží, jehož nákup je z hlediska rozpočtu domácnosti vcelku zanedbatelný (sůl, krém na boty, hořčice), je typická nízká cenová elasticita a zvýšení cen poptávku příliš neovlivní. U zboží, které má velký podíl na výdajích domácností, je citlivost na změnu ceny podstatně vyšší;
- cenová elasticita závisí na použití výrobku a **cenách substitutů a komplementů**. Například zemní plyn mohou využívat jak na vaření, tak i na topení v domácnosti nebo k pohonu automobilu. Jestliže se zvýší jeho cena, může domácnost v případě existence levného substitutu (např. pevná paliva) podstatně omezit jeho koupi a to samozřejmě bez ohledu na dopad na životní prostředí. Používá jej pouze k vaření, zatímco k topení může používat levnější pevná paliva, například dřevo. Komplementem produktu může být v případě nákupu automobilu pojistné povinného ručení. Vysoká cena povinného ručení u automobilů s vysokým obsahem motoru může být jedním z faktorů, který ovlivní volbu zákazníka ve prospěch koupě automobilu s nižším obsahem motoru;
- **zboží dlouhodobé spotřeby** má obecně vyšší elasticitu než zboží s krátkodobou spotřebou. Při zvýšení cen automobilů může zákazník využívat svého starého automobilu a nemusí kupovat nový. Jiná situace bude u vajec, chleba, mouky aj.;
- rovněž v případě zboží **špičkové kvality** nebo produktu s **unikátními vlastnostmi** jsou zákazníci méně citliví na jeho cenu

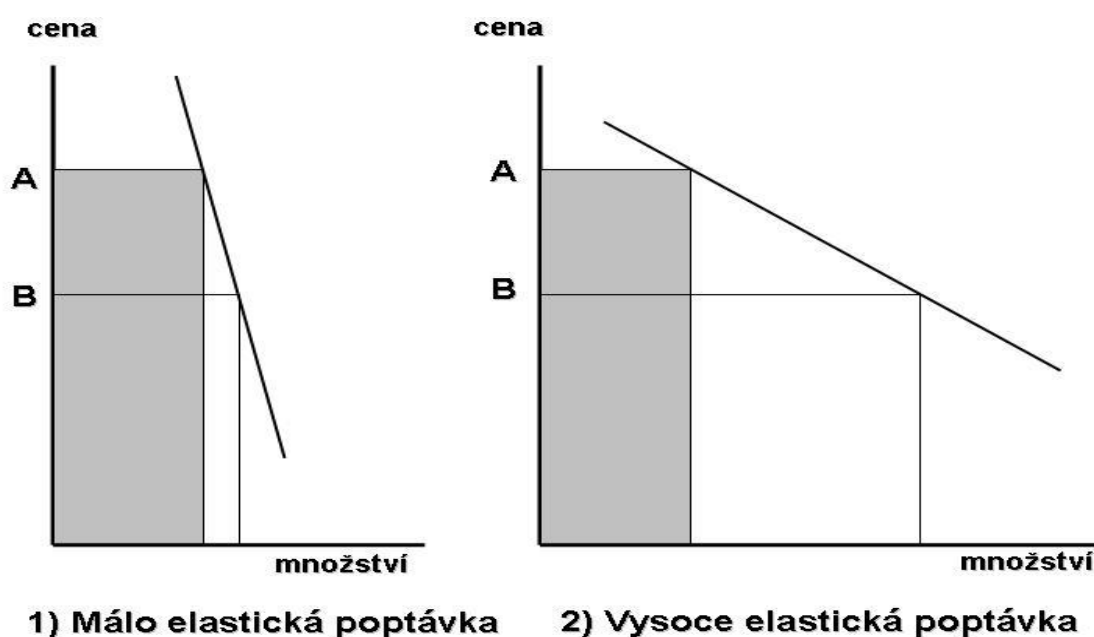
Cenová elasticita se měří zlomkem, v jehož čitateli je procento zvýšení (snížení) poptávaného množství a ve jmenovateli procento změny ceny.

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\% \text{ změny poptávané množství}}{\% \text{ změny ceny zboží}}$$

Příklad: Televizorů v ceně 10.000 korun se prodá 10.000 ks. Při snížení ceny na 8000 korun se prodá 15.000 ks. Jaká je cenová elasticita těchto televizorů? U zboží, kde výsledek výpočtu je **nižší než -1** se jedná o cenově elastickou poptávku, u zboží kde hodnota je vyšší než -1 hovoříme o nízké cenové elasticitě poptávky. Vypočítaná hodnota změny poptávky (50%) po snížení ceny o 20% svědčí o vysoké cenové elasticitě poptávky po uvedených televizorech.

Reakce zákazníků na změnu ceny jsou důležitou informací při jejím stanovení. Firma má větší prostor pro stanovení vyšší ceny na trhu, kde zákazníci jsou méně citliví na změnu ceny. Na trhu s vysokou elasticitou poptávky může zvýšení ceny vést k poklesu celkových tržeb podniku (obr. 7-2). Firma uvažuje o stanovení vyšší ceny A nebo ceny nižší B. Na levém obrázku křivka poptávky ukazuje svým tvarem na poptávku, která je málo elastická. Celkové tržby, které vypočítáme vynásobením prodaného množství a ceny jsou v případě neelastické poptávky prokazatelně větší u vyšší ceny A (vystínovaná plocha). Naopak, jestliže jsou zákazníci na změnu ceny citliví (vysoká elasticita poptávky), potom, jak je vidět na pravém obrázku, mohou být celkové tržby větší, jestliže podnik stanoví cenu nižší (cena B).

Obr. 7-2 Srovnání tržeb při různé elasticitě poptávky



S přihlédnutím k nákladům a vlivu pružnosti poptávky na celkové tržby z vyrobených a prodaných výrobků umožňuje metoda hledat takovou cenu, při které budou celkové výnosy i náklady na úrovni zajišťující dosažení vysokého zisku. Výhodou je skutečnost, že teoreticky umožňuje podniku v dané době maximalizovat zisk. V praxi je však velmi obtížné takto cenu stanovovat. Podnik těžko získá v daném okamžiku odpovídající křivku, která by vyjadřovala elasticitu poptávky pro určitý druh zboží.

Cena je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících poptávku. Není však jediným. Ovlivňuje ji celá řada vlivů, které jsou z hlediska podniku neovlivnitelné. Poptávka je jednak ovlivňována osobností, chováním a přístupem každého zákazníka k určitému druhu a značce zboží. Jedná se tedy převážně o psychologické a psychografické faktory a ty jsou v praxi velmi těžce předvídatelné. Spotřebitelskou poptávku ovlivňují i další faktory. Například důchody domácností. S jejich změnou se objem a struktura poptávky jak po zboží každodenní potřeby, tak i po zboží zvláštním, výrazně mění. Na poptávku mají velký vliv i změny cen substitučního či komplementárního zboží, změny v populaci, místní podmínky a zvyky atd.

Posledním způsobem stanovení ceny je cena stanovená na základě **výběrového řízení** a **smluvní cena**. V prvním případě může kupující (například městský úřad) vyhlásit výběrové řízení na stavbu bazénu. Z nabídky stavebních firem si potom ve výběrovém řízení vybírá tu, která je z hlediska stanovených kritérií nejlepší. Ve druhém případě se jedná rovněž o stanovení ceny, na které se kupující s prodávajícím dohodnou. Může se například jednat o prodej uměleckého díla v aukci, prodej nemovitosti apod. Metoda poskytuje velmi pružný způsob stanovení ceny a je zaměřena na maximalizaci zisku. V případě výběrového řízení musí firma vstupující na straně nabídky vyhodnotit své cíle a analyzovat, do jaké míry bude případný kontrakt v souladu s cíli organizace (v některých případech může podnik sledovat své dlouhodobé zájmy a cena, se kterou do výběrového řízení vstupuje, mu nemusí zajišťovat okamžitý zisk). Dále je vhodné zjistit informace o podmínkách konkurence a záměry kupujícího (pokud je to možné) a na jejich základě a v souladu s firemními cíli stanovit cenu. Popisovaná metoda stanovení ceny, je obvykle prospěšná pro kupujícího. Může totiž vybírat z několika nabídek a vyhodnocovat jejich ceny a případné rozšiřující efekty nabídky. Prodejci své nabídky mohou individualizovat vzhledem k potřebám a charakteru jednotlivých zákazníků.

7.3. Strategie stanovení ceny

Strategie stanovení ceny se mění v závislosti na fázi životního cyklu výrobku. U nových výrobků, které jsou uváděny na trhu, mohou výrobci volit mezi dvěma strategiemi. Strategií **pronikání na trh** a tzv. strategií **sbírání smetany** (skimming). Jeden z významů anglického slova „to skim“ je „slíznout smetanu z mléka nebo vybrat hrozinky s koláče“. Název zjednodušeně vystihuje to, o co při uplatňování této strategie podniku jde. Tato strategie je většinou využívána u nových výrobků přicházejících na trh. Jsou svým funkčním použitím odlišné od ostatních nebo jsou jinak unikátní. U nich se stanovuje vysoká počáteční cena. Jejím cílem je vytvoření image kvality a ojedinělosti výrobku. Dále snaha o udržení poptávky v rovnovážné ceně s nabídkou (vzhledem k počátečním kapacitním možnostem výrobce a případné rychlé pokrytí vysokých nákladů spojených s vývojem výrobku a jeho uvedením na trh). Po vstupu konkurence na trh s výrobky obdobnými nebo po určitém nasycení trhu, podnik snižuje cenu. Cenově zpřístupňuje výrobek širokému okruhu zákazníků. Použití popisované strategie předpokládá, že pro konkurenci není snadné se dostat na trh a snížením ceny konkurovat výrobku. Kvalita výrobku a jeho image musí být na takové úrovni, aby

opravňovala stanovení vyšší ceny. Nejdůležitější podmínkou pak je, aby zákazník byl málo citlivý na vyšší cenu a byl ochoten za ni výrobek koupit.

U nových výrobků, které přicházejí na trh a jsou podobné nebo identické s výrobky na trhu již existujícími, používá řada firem tzv. **strategii pronikání**. Jak již napovídá její název, cílem strategie je rychlé proniknutí na trh s novým výrobkem. Počáteční cena je stanovena na nízké úrovni, která často sotva pokryje vlastní náklady jejich výroby a distribuce. Nízko stanovená cena umožní podniku se s novým výrobkem na trhu rychle uchytit. Získá co největší tržní podíl, někdy i odstraní část konkurence a postupně, v souvislosti s rostoucím odbytem a nárůstem výroby snižuje náklady na jednotku produkce. Pro úspěšné uplatnění popisované cenové politiky je důležitá vysoká cenová elasticita poptávky po příslušném výrobku a z ní vyplývající rychlý růst prodeje.

Jednou ze sporných otázek, kterou firma zvolením své cenové strategie řeší, je to, zda při stanovení ceny chce okamžitě maximalizovat svůj zisk a zajistit si co nejrychlejší návratnost vložených prostředků. Zvažuje také, jestli bude postupně posilovat svůj tržní podíl a snažit se tak o získání vyššího zisku v dlouhodobém měřítku. Při uplatňování strategie „skimming“ si podnik vytváří zisk z každého výrobku od okamžiku jeho uvedení na trh. Strategie pronikání vede k prosperitě v budoucnosti.

Většina firem vyrábí a nabízí na trhu více než jeden výrobek. Například firma Opel má ve svém výrobním sortimentu několik skupin osobních automobilů, které nabízí na trhu. Opel Corsa, Astra, Vectra, Omega. Při strategii stanovení cen ve výrobních skupinách se jedná o určení cen jednotlivých automobilů a cenových rozdílů mezi nimi. Vyjadřují rozdíly v nákladech na výrobu, cenách odpovídajících konkurenčních výrobků a hodnocení automobilů ze strany zákazníků. Změna ceny výrobků jedné skupiny může vyvolat změny v poptávce u zbývajících výrobků. Jestliže do výrobního sortimentu zahrneme výrobek nebo skupinu výrobků vysoce prestižních a drahých, může změna zvýšit image i ostatním skupinám výrobků. Zkušenosti ale rovněž prokazují, že nejlevnější výrobek z celého sortimentu nabízeného na trhu určitou firmou, ovlivňuje celkový prodej více než kterákoliv jiná skupina výrobků. Skutečný prodej nejlevnějšího výrobku může být jen zlomkem z celkových tržeb. Snížení jeho ceny však často ovlivňuje celkové tržby z prodeje všech výrobků. Zdá se, že právě cena nejlevnějšího výrobku či skupiny je nejlépe zákazníky zapamatovatelná a silně ovlivňuje podnikovou image. Také je nejčastěji srovnávána s cenami konkurenčních výrobků.

Cena často slouží zákazníkovi jako ukazatel kvality výrobku. Představa může, ale nemusí být správná. Pokud však zákazník v procesu rozhodování o nákupu výrobku nemá dostatek jiných informací pro srovnání ceny, vnímá vyšší cenu jako záruku vyšší kvality. Často se to například ukazuje u prodeje vína. Někteří zákazníci preferují drahá archivní či dovozová vína. Při anonymní degustaci však nerozeznají bílé víno od červeného. Jmenovaná skutečnost se často stává základem **psychologického** přístupu ke stanovení ceny. Prodávající bere do úvahy především psychologické, nikoliv ekonomické aspekty. Tento způsob se někdy také nazývá **prestižním** stanovením ceny. Jiným psychologickým přístupem při rozhodování o ceně

výrobku je vystavení a prodej výrobků vedle výrobků luxusních a drahých. Zákazník si často všechny výrobky zařadí do vyšší a dražší třídy.

Třetím známým způsobem využívání psychologických aspektů je stanovení ceny těsně **pod celou číslicí** (u nás již z předválečného období známé baťovské ceny). Je rozdíl, jestliže se prodávají boty za 1.000 nebo 999 korun. I když se jedná z hlediska tržby o nepatrný rozdíl pouze jedné koruny, psychologický aspekt vnímání ceny zákazníkem činí tento rozdíl podstatně větším. Boty si podvědomě zařazujeme do kategorie obuvi levnější než tisíc korun. Pokud však chce prodejce vytvořit u prodáváného výrobku představu výjimečného, prestižního a tím i drahého zboží bude volit postup opačný. Stanoví cenu zaokrouhlenou, to například znamená 1.000 nebo rovnou 5.000 korun.

Dalším způsobem psychologického přístupu je využívání skutečnosti, že většina kupujících reaguje na velké snížení cen výrobků. Některé obchody toho také využívají. Začnou prodávat určité položky za velmi nízkou, výprodejní cenu. Cena může někdy být i pod úrovní jejich nákladů. Zlevněné výrobky vhodně vystavené a silně propagované, přilákají zákazníky do obchodu. Zákazníci potom nekupují jen zlevněné výrobky, ale i ostatní druhy zboží s původně stanovenou nebo dokonce vyšší cenou. Někteří obchodníci využívají i jiného způsobu (ve většině zemí nelegálního, v každém případě neetického), a to tzv. umělé slevy. Na zboží je uvedena uměle stanovená vysoká cena a prodejce je s velkou reklamou nabízí, například s 50% slevou, ve skutečnosti za běžnou cenu.

Firmy někdy přizpůsobují výši cen svých výrobků různým segmentům. A to přesto, náklady na jejich výrobu jsou shodné. Takový způsob cenové politiky nazýváme **diskriminační stanovení ceny**. Je běžný například v dopravě, kde studenti nebo důchodci platí nižší jízdné. Vstupné na sportovní či kulturní události, poplatky za telefon účtované v průběhu dne nebo v nočních hodinách. Dalším příkladem cenové diskriminace (a současně neetického jednání) jsou odlišné ceny na jídelním lístku určeného pro cizince.

České firmy exportující své produkty do zahraničí, musí řešit v oblasti mezinárodního marketingu minimálně dvě základní otázky. Jak stanovit cenu na domácím trhu a jakou cenu stanovit při vývozu v zemích určení. V každé zemi určení existují jiné ekonomické, geografické a zejména kulturní podmínky, které musí být marketéry při volbě cenové strategie brány v úvahu.

Praxe ukazuje, že například kanadské nebo skandinávské firmy preferují stanovení ceny vycházející z konkurenčních cen, americké, anglické a francouzské používají převážně nákladově orientovanou metodu stanovení ceny, italské, německé a nizozemské firmy používají většinou kombinovaného způsobu. Zvolená strategie může mít i politické základy, zejména u firem státních nebo těch, ve kterých stát vlastní významný podíl. Zájmem státu je udržení zaměstnanosti, a to i za cenu nižší míry dosaženého zisku firmy. To byl případ francouzské automobilky Renault v době, kdy ještě byla v minulosti státním podnikem. Vláda držela ceny automobilů Renault na nižší úrovni než konkurence, jen aby udržela vyšší zaměstnanost. To vedlo k tomu, že i ostatní francouzské automobilky (Peugeot, Citroën)

musely také snížit ceny svých automobilů a staly se tak neziskovými. V konečném důsledku to vedlo ke značnému snížení konkurenceschopnosti francouzských vozů na zahraničních trzích především z důvodu nutných úspor na nákladech, včetně úspor investic do vědeckotechnického rozvoje. Management těchto automobilek musel věnovat dvojnásobné úsilí tomu, aby se tyto vozy dostaly na úroveň, ve které se nyní nacházejí. Pošramocenou pověst se jim však stále zcela vrátit nepodařilo.

Nadnárodní společnosti velmi často využívají **konceptu standardizace**. Poskytuje stejný produkt, stejné služby ve stejném prostředí za stejnou cenu po celém světě. Ačkoliv teoreticky tato koncepce nezní špatně, v praxi nefunguje. Praxe ukázala, že téměř vše lze standardizovat s výjimkou ceny. Cena Big Mac účtovaná v USA, Velké Británii či Nizozemí je pro obyvatele Prahy či Bratislavy nepřijatelně vysoká. Naopak cena Škody Fabia, za kterou se prodává v České republice nebo na Slovensku, by byla zbytečně příliš nízká pro trhy západní Evropy. Proto je použití „standardizované“ ceny i na jednotném evropském trhu velmi vzácné. Cenová elasticita je na jednotlivých národních trzích různá, a proto je nutné využívat pro rozdílné trhy rozdílných cen. Tato strategie může často vést k reexportu či obviňování z tzv. **cenového dumpingu**.

7.4. Změna ceny

Pro prodejce existuje celá řada důvodů, aby cenu zboží dle potřeby měnili. Mezi hlavní příčiny zvýšení nebo snížení ceny patří:

- **chování konkurence.** Je to metoda orientovaná na konkurenci. Některé firmy stanovují ceny svých výrobků tak, aby byly v souladu s cenami konkurenčními. V okamžiku, kdy konkurence sníží (nebo zvýší) ceny svých výrobků, reaguje firma podobným způsobem,
- snížení ceny tehdy, když podnik nevyužívá plně svou **výrobní kapacitu**. Zvýšení výroby a odbytu povede v důsledku existence fixních nákladů ke snížení ceny za jednotku produkce a míra zisku i při nižší ceně se nemusí snížit,
- snížení ceny výrobku v důsledku snížení **tržního podílu** firmy. Strategie bývá účinná, pokud je poptávka dostatečně cenově elastická. Protože pro některé zákazníky reprezentuje cena určitou kvalitu výrobku, její pokles nemusí vždy vést k žádoucí reakci zákazníků,
- nesoulad mezi poptávkou a nabídkou. V souladu se zákonem nabídky a poptávky je vhodné ceny výrobku zvýšit tehdy, když poptávka převyšuje nabídku. Podnik dosáhne tak většího zisku. Je také lepší prodávat výrobek za vyšší cenu zákazníkům, kteří jsou jí ochotni zaplatit, než zákazníkům odmítnout s tím, že zboží není na skladě,
- **zvýšení nákladů**, které je dalším důvodem ke zvýšení ceny. Dochází k němu zejména tehdy, pokud podnik uplatňuje nákladově orientovanou metodu stanovení ceny. Zvyšování nákladů může mít různé příčiny. Zvýšení ceny surovin na burze, požadavky odborů na zvýšení mezd, inflace aj.

Při stanovení prodejní ceny mohou prodejci využívat nástroje, kterými zvýhodňují kupující při určitém žádoucím chování při nákupu. Poskytují jim různé formy slev. Slevy mohou být poskytovány jak jednotlivým distribučním článkům, tak i konečnému spotřebiteli. Srážky poskytované zmíněným distribučním článkům mají většinou za úkol jejich zvýhodnění při přejímání některých marketingových funkcí při prodeji zboží. Srážky zaměřené na konečné spotřebitele mají za úkol podpořit prodej. Může se jednat o následující slevy:

- **Srážka při platbě** - je používána při dřívějším zaplacení faktury. Její splatnost je například jeden měsíc. Jestliže zákazník zaplatí požadovanou částku dříve (například do jednoho týdne), je mu snížena cena o srážku při platbě, která může činit např. dvě procenta.
- **Kvantitativní srážka** - je předem známé snížení ceny při nákupu většího objemu zboží. Forma srážky je nejčastěji poskytována výrobcem nebo velkoobchodním článkem maloobchodu. Kupujícímu, maloobchodnímu prodejci, je účtována nižší cena při větším odběru určitého zboží. Má pro prodejce výhodu v tom, snižuje jeho náklady na dopravu, udržování zásob, distribuci a zvyšuje objem jeho prodeje a výroby.
- **Sezonní srážka** - je snížení ceny, když zboží nebo služby nakupujeme v období mimo sezonu. Umožňuje prodejci vytižít svou kapacitu v průběhu celého roku. Jako příklad je možné uvést snížené ceny rekreací mimo hlavní sezónu účtované cestovními kanceláři nebo ceny letenek, hotelů atd.
- **Funkční srážka** - je poskytována distribučním článkům, které přebírají při jejím poskytnutí na sebe některé marketingové funkce. Může ji například výrobce poskytovat obchodníkovi, který za něj zajišťuje kromě prodeje i jiné marketingové služby v zemi, kde výrobce nemá žádný kontakt se zákazníkem. Jinou formou funkční srážky je případ, kdy maloobchodní prodejce umístí příslušné zboží na nejlepších místech prodejny, u pokladny, na regálech ve výši očí, na krajích uliček mezi regály atd.
- **Prémie (bonus)** - se poskytuje pravidelným zákazníkům, kteří v průběhu roku zakoupí zboží v předem stanovené výši (například milion korun). Na konci roku, pokud prodej zákazníkovi překročí tuto hranici, je mu poskytnuta prémie, např. ve výši 2 procent. Poskytnutí prémie není ovšem vázáno na poskytování kvantitativní srážky, takže zákazník může získat v průběhu roku oba druhy slevy.
- **Prodej na protiúčet** - je používán i u nás, zejména při prodeji automobilů nebo některých jiných druhů zboží dlouhodobé spotřeby. Zákazník je určitým způsobem zvýhodněn, pokud při nákupu nového výrobku nabídne prodejci výrobek starý (například ojetý automobil, starý televizor atd).

7.5. Vztah ceny, kvality a země původu

Reálný **příjem, kulturní zvyky a preference zákazníků** jsou v jednotlivých zemích rozdílné. Všechny tyto tři faktory ovlivňují výši a elasticitu poptávky po příslušném produktu. Jedním z důležitých aspektů při volbě cenové strategie v mezinárodním marketingu je stanovení toho, jak je v jiných zemích vnímána hodnota příslušného produktu. **Vnímání hodnoty** je velmi často spojeno s kulturními hodnotami a normami. Proto také stanovení ceny pro trh určité země musí korespondovat s vnímanou hodnotou spojenou s produktem, pokud se chceme vyhnout riziku, že cena bude stanovena příliš vysoko a učiní produkt neprodejným. Nebo naopak ji stanovíme zbytečně příliš nízko a snížíme tak jeho ziskovost. Pro příklad nemusíme chodit daleko. I u nás ještě řada lidí vnímá dovozové zboží ze západní Evropy či USA jako lepší a kvalitnější, i když tomu tak ve skutečnosti zdaleka nemusí být. Naopak, řada spotřebitelů ze zemí EU může vnímat některé výrobky Made in Czech republik jako produkty nižší kvality, méně „trendy“ atp. Toto **vnímání produktů z pohledu země původu** klade našim marketérům, kteří pomáhají většímu proniknutí našich výrobků na zahraniční trhy, mnohdy velké překážky, na druhé straně je třeba tuto skutečnost vnímat i jako výzvu. S podobným problémem úspěšně v sedmdesátých letech minulého století bojovali Japonci, dnes Čína nebo Rusko.

Je známou věcí, že zákazníci často používají cenu jako zprostředkovaný **indikátor kvality** produktu, zejména tehdy, pokud chybí další kritéria, informace a zkušenosti s užitím produktu nutné pro toto hodnocení. Hodnocení je vždy velmi subjektivní záležitostí. Jednak je velmi obtížné stanovit objektivní kritéria pro posuzování kvality produktu, zejména v tom smyslu, jak kvalitu vnímá zákazník. Každý z nich může preferovat jiné vnitřní vlastnosti produktu (chuť, vzhled aj.) nebo vnější vlastnosti, dané značkou, cenou, reklamním působením atd. Všechny tyto aspekty vytvářejí hodnotu produktu, kterou tento má pro každého jednotlivého zákazníka, a víceméně určuje cenu, kterou je ochoten zaplatit. Cena je ovšem pouze jednou, i když důležitou, součástí této **subjektivně vnímané hodnoty**.

Je skutečností, že spotřební chování zákazníků se dle jednotlivých evropských zemí odlišuje. V zemích s vysokými hodnotami dimenze vztahu k nejistotě jsou spotřebitelé silně ovlivněni výsledky objektivních testů a často svůj nákup plánují v souladu s výsledky těchto testů a přitom jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu. Proč však jsou ochotni francouzští zákazníci zaplatit za německý automobil VW nebo Audi o dost vyšší cenu, než za automobil Seat vyrobený ve Španělsku. Má dvojnásobný výkon, má podstatně vyšší životnost, nižší provozní náklady? Určitě ne. Navíc je vyroben do značné míry ze shodných komponent. Přesto je zákazníci kupují. Jejich spotřební chování má co dělat s **vnímanou kvalitou produktu, zemí původu, značkou** atd. Na základě dvacetiletého výzkumu bylo zjištěno, že vztah mezi kvalitou produktu a cenou je složitější a nelze jej a priori zobecňovat. Byly například zjištěny rozdíly v jednotlivých kategoriích výrobků. U potravin, kde si zákazník velmi rychle může ověřit kvalitu, tento vztah příliš neplatí. Jiná situace je u spotřební elektroniky, kde cena je ve vysoké míře indikátorem kvality produktu. Lze říci, že chování spotřebitelů v případě známé ceny a neznámé kvality má tři základní podoby:

1. Zákazník, který **racionálně zvažuje** vztah ceny a kvality produktu a chce získat co nejvyšší hodnotu ve vztahu k ceně. Proto vybírá známou značku při relativně nejnižší ceně. Snaží se tak pro sebe maximalizovat celkovou užitečnost.
2. Zákazník **nezná produkt**, nemá s ním žádné zkušenosti, a proto je ochoten zaplatit vyšší cenu, protože je přesvědčen, že ta garantuje vyšší kvalitu produktu (spotřební elektronika).
3. Třetím příkladem je zákazník, který preferuje jednoznačně výši ceny a snaží se minimalizovat náklady spojené s koupí tím, že dává **přednost nejnižší ceně**.

Spotřebitelé většinou uvažují racionálně a snaží se svou koupi vyhodnocovat objektivně. Objektivita tohoto posuzování je však relativní, a proto je vhodné zvažovat i jiné aspekty spojené s fenoménem kvality a ceny. Patří zde mimo jiné i aspekt **minimální úrovně kvality** (to, co považuje za kvalitu Ital nebo Čech, nemusí být dostatečně kvalitní pro Němce) a maximální výše ceny (daná kupní silou, kulturními dimenzemi, osobními vlastnostmi jednotlivce aj.).

Příkladem kulturních vlivů ve vztahu **kvalita versus cena** je odlišné spotřební chování obyvatel severní a jižní Evropy. Spotřební chování obyvatel severní Evropy, především Skandinávie, Dánska, severního Německa a Nizozemí, je silně ovlivněno historickým vlivem luteránství v této části Evropy, ale i vysokou kupní silou. A to i přesto, že vliv náboženství na dnešní populaci je nesrovnatelně nižší, než tomu bylo v dávné či nedávné historii. Turista přijíždějící do Norska nebo Švédska bývá často překvapen vysokou úrovní cen v obchodech, současně ale také kvalitou a důkladností vystaveného zboží.

Luteránské náboženství vždy zdůrazňovalo určitou přístnost, střídmost, šetrnost a strohost (ve smyslu materiálního blahobytu) v prožívání života a současnou akumulaci bohatství. Zboží je drahé i proto, aby omezilo zbytečné utrácení a spotřebu. Na druhé straně lidé preferují kvalitu života a ta je spojena i s kvalitním zbožím. Například při nákupu nábytku preferují seveřané kvalitní, robustní, dřevěný nábytek, jehož životnost je nesrovnatelně vyšší než u nábytku univerzálního, vyráběného z dřevotřísky. Spotřební chování je proto orientováno na co **nejlepší vztah kvalita-cena**, kdy úroveň minimální kvality produktu je velmi vysoká. Mimo jiné to znamená, že Skandinávec či Holanďan dá přednost kvalitě před nákupem zboží za velmi nízkou cenu, kdy však nemá garantovanou dostatečnou kvalitu.

Kupní síla spotřebitelů v jižní Evropě je nižší než v severní. Životní styl jižních evropských národů se rovněž odlišuje. Lidé dávají přednost životu na ulici, v kavárničkách, restauracích, společně s přáteli či rodinou. Noční život zde kypí mnohem déle i z důvodu velmi příznivých klimatických podmínek. Sociální život je spojen s pobytem venku, lidé tak nekladou důraz na střídmost a přístnost. Lidé více dbají na módu, svůj zevnějšek, rádi se ukazují a prezentují svou osobu. Katolická církev má k penězům a bohatství poněkud jiný přístup než protestantismus. Pro katolíky utrácení není něco, za co by se měli stydět. Společensky je spíše nepřijatelné hromadění peněz. Katolická církev trestala kacíře, ale byla shovívavá ke kajícím se hříšníkům oproti reformní církvi, která stanovila pro život lidí velmi přísná pravidla a omezení. Tyto skutečnosti mají dopad i na spotřební chování. Přesto, že kupní síla obyvatel

jižní Evropy je nižší, lidé raději utrácejí. Za dobré jídlo, pití, oblečení, módu, automobily, zkrátka vše, co zpříjemňuje život.

Zde může hrát významnou roli i **cena**, lidé nekupují boty na několik let, ale několik měsíců, protože vyjdou z módy. Stejně tak u automobilů není tak velký důraz kladen na jejich životnost, ale na jejich **design**. Společnost v zemích podél Středozevního moře je však více diverzifikovaná než společnost skandinávská. Jsou v ní větší sociální rozdíly a tato skutečnost hraje významnou roli i ve spotřebním chování a stanovení výše ceny. Proces koupě hraje totiž významnou roli v posilování **společenské image** jednotlivce. Vedle bohatých zákazníků, u kterých se ve velké míře projevuje současně Veblenův efekt (s růstem reálného příjmu rostou výdaje za kvalitnější a dražší potraviny či jiné kvalitní a drahé zboží) a popřípadě snobismus, existuje na tomto trhu i významný segment zákazníků, u kterých hraje výše ceny dominantní roli v procesu rozhodování o zakoupení výrobku. Samozřejmě i zde existují zákazníci, kteří zvažují vztah cena-kvalita a rozhodují se při koupi z pohledu tohoto atributu racionálněji, než předcházející dvě skupiny spotřebitelů.

Cena je významným nástrojem marketingových strategií v **ochraně** postavení firmy na domácím trhu **vůči konkurenci**, stejně jako k **pronikání na zahraniční trhy**. Proto je správná strategie stanovení ceny tak důležitá ve vztahu k domácímu i mezinárodnímu trhu. Zostřená konkurence silných firem a značek povede zřejmě v případě řady českých firem k taktice nabízet výrobky za **nižší cenu** při využívání dočasné výhody nižších nákladů na vstupu. Tato taktika však ve své podstatě znamená zatlučení dalšího hřebíku do rakve s vnímanou kvalitou firemních produktů. Zdůrazňování **nižší ceny** současně velmi často prohlubuje i **nižší image kvality** ve vztahu k zemi původu výrobku. Přesto, že nižší cena bude dlouhou dobu významnou konkurenční výhodou u řady českých výrobků, není vhodné tuto skutečnost zdůrazňovat. Lepší je klást důraz na **hodnotu produktu**, tzn. vysokou nebo velmi dobrou kvalitu výrobku za nižší cenu. Pro mnoho českých firem je však uplatňování této taktiky při pronikání na jednotných evropský trh nad jejich síly. V těchto případech je vhodné hledat strategické spojení se silnějšími zahraničními subjekty, které mohou nabízet kromě marketingového zázemí a silného postavení na evropských či jiných zahraničních trzích i silnou a kvalitní značku, za kterou spotřebitel ochotně zaplatí i vyšší cenu.

Otázky a úkoly:

- 1. Při stanovení ceny sledují firmy řadu cílů. Který z cílů (není uveden v publikaci) je životně důležitý pro všechny firmy pohybující se v konkurenčním prostředí a jaký je vztah tohoto cíle k základním cílům marketingu, tj. uspokojení potřeb a přání zákazníka a dosažení zisku?*
- 2. Firma Beta a.s. uvádí na trh svůj nejnovější výrobek za velmi nízkou cenu. Jaké cíle firma s největší pravděpodobností sleduje při tomto stanovení ceny? Byl by tento přístup rozumný i v případě, že firma má na tento výrobek monopol v důsledku jeho patentování?*

3. *Je v případě vysoké cenové elasticity poptávky situace pro prodejce příznivá? Může prodejce tuto skutečnost nějak ovlivnit?*
4. *Křivka poptávky má typický tvar směřující směrem doprava dolů. U kterého typu výrobku tato křivka neplatí, tzn., že při vyšší ceně je poptávka vyšší?*
5. *Popište strategii sbírání smetany (skimming) a pronikání na trh a řekněte, jaké jsou jejich výhody a podmínky jejich uplatnění?*

8. Distribuce

Klíčová slova:

distribuční systém, prodejní cesty, zprostředkovatelské články, intenzita prodeje, logistika, vertikální a horizontální marketingové systémy, dobrovolné řetězce, frančiza, nákupní družstva, distribuční centra, cash-and-carry, komisionář, agent, nákupní agent, obchodní zástupce, maloobchodní mix, hypermarket, katalogové prodejny, diskontní prodejny.

Osvojení poznatků:

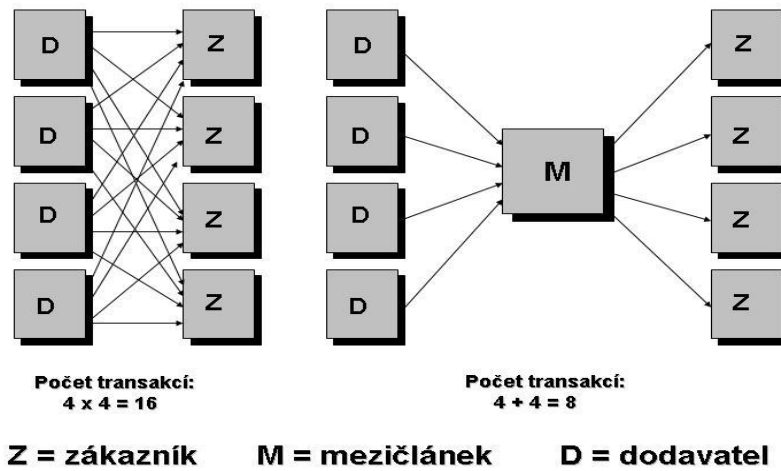
- *chápat význam a funkci prodejních cest jako důležité součásti marketingového mixu*
- *umět vysvětlit faktory ovlivňující volbu odbytové cesty*
- *znát organizaci distribučního systému*
- *pochopit význam, funkce a formy velkoobchodních podniků*
- *znát význam a funkci maloobchodu, umět prakticky vysvětlit pojem maloobchodní mix*
- *seznámit se podrobněji se základními formami maloobchodního prodeje a obchodními jednotkami.*

Jedno z nejdůležitějších rozhodnutí firemního managementu se týká řešení problému, komu a kde se budou výrobky prodávat. Dále jakým způsobem lze zajistit, aby výrobek byl nabízen na správném místě a ve správném okamžiku. Jednou z možností je prodej přímo zákazníkovi ve firemních prodejnách nebo prostřednictvím přímého marketingu. Přes vzrůstající význam přímého marketingu je však nereálné předpokládat, že by přímé cesty mohly zabezpečit distribuci většiny zboží na trhu. Zboží se dostává ke kupujícímu prostřednictvím tzv. **prodejních cest** (*distribučních kanálů*).

Prodejní cesta je určována počtem **prostředníků a zprostředkovatelských článků**, jejichž prostřednictvím přechází zboží od výrobce ke kupujícímu. Prodejní cesta funguje jako systém. Umožňuje plynulý fyzický tok zboží, jeho vlastnických práv, informací, stimulování prodeje a plateb za zboží. Kromě distribuce výrobků plní tyto články další významnou roli. Přetvářejí výrobní sortiment na sortiment obchodní. Řečeno jinými slovy, výrobci vyrábí ve velkém měřítku výrobky úzkého výrobního sortimentu. Na trhu však zákazníci vyžadují širokou paletu zboží v menším množství.

V praxi existuje řada forem prostředníků (stávají se vlastníky zboží) a zprostředkovatelů (zprostředkovávají prodej za provizi), velkoobchodník, maloobchodník, komisionář, agent a další. Mohlo by se zdát, že zařazování prostředníků a zprostředkovatelů do prodejní cesty zvyšuje náklady, a tím i prodejní cenu výrobku. Výhodnost spojení výrobce s kupujícím prostřednictvím uvedených článků však vyplývá ze společenské dělby práce a jeho efektivnost ukazuje obr. 8-1.

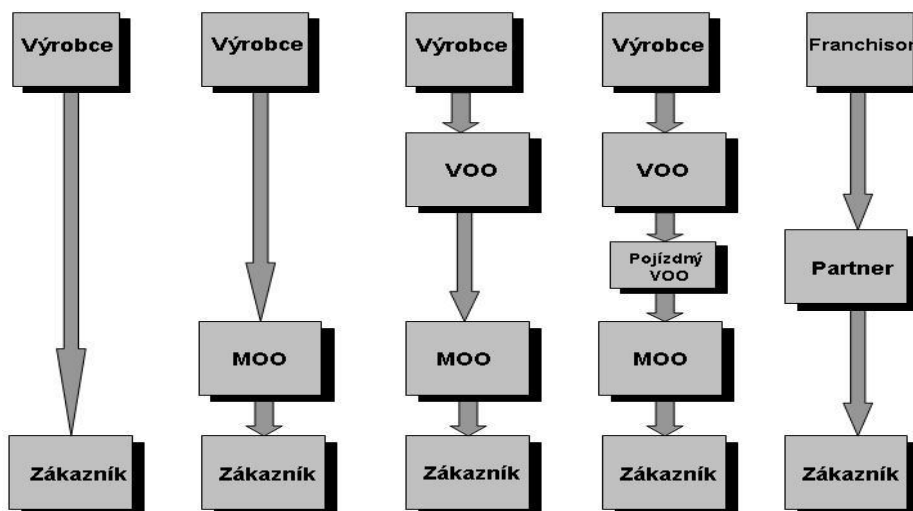
Obr. 8-1 Počet transakcí při využití obchodního mezičlánku



8.1 Prodejní cesty

Prodejní cesty, kterými se dostává zboží od výrobce ke kupujícímu, mohou být přímé nebo nepřímé. To znamená, že zahrnují jeden nebo několik mezičlánků (obr. 8-2). Rozhodnutí, která cesta by měla být zvolena, aby byl cílový trh dosažen nejefektivněji, je důležitou součástí plánování podnikového managementu. Rozhodování by mělo být dynamické a odrážet změny, ke kterým na trhu dochází. Zvolená prodejní cesta významně ovlivňuje další části podnikového marketingového mixu. Skutečnost, kde se bude výrobek prodávat, významně ovlivňuje cenovou strategii, volbu stimulačního mixu, řešení obalu výrobku, služeb aj. Při využívání prodejních cest se výrobci vzdávají možnosti řízení a přímé kontroly prodeje svých výrobků. Důvody nelehkého rozhodnutí jsou pochopitelné při hlubším pohledu na jednotlivé funkce prodejních cest.

Obr. 8-2 Přímé a nepřímé prodejní cesty



Články, tvořící prodejní cestu, velmi často plní funkce lépe a efektivněji, než výrobce. Které hlavní funkce tedy systém prodejních cest plní?

Obchodní funkce zahrnuje aktivity přímo ovlivňující transakce mezi výrobcí, mezičlánky a zákazníky. Obchodníci kupují zboží, prodávají jej a přejímají riziko. Kupují zboží od různých výrobců, což znamená, že musí vyhledávat a kontaktovat potenciální dodavatele. Vyhodnocují vlastnosti, kvalitu a cenu výrobku, projednávají nákup a podmínky s ním spojené. Prodej zboží zahrnuje kromě fyzické distribuce i řadu jiných činností, například stimulaci prodeje reklamou, osobním prodejem a podporou prodeje. V průběhu času, který uběhne mezi nákupem zboží a jeho prodejem, přejímají rizika plynoucí z jeho vlastnictví. Hospodářská logistika je disciplína zabývající se řízením toku materiálu v čase a prostoru v komplexu se souvisejícími toky informací. Jejím cílem je minimalizovat náklady spojené s činností, a přitom zcela uspokojit požadavky trhu. Marketingová logistika se zabývá toky hotových výrobků. Začínají skladováním hotových výrobků a přes různé prodejní cesty zajišťují tok k odběrateli.

Logistická funkce tedy zahrnuje činnosti potřebné k zajištění fyzické distribuce výrobku od výrobce ke spotřebiteli. Představuje především dopravu výrobku od výrobce. Zahrnuje i na místo, kde jej zákazník kupuje, jeho skladování na cestě a roztřídění dle množství, typů, stupňů či jiných kritérií dle požadavků zákazníků. Kromě roztřídění zboží a přetváření výrobního balení na spotřebitelské, dochází zde i k přizpůsobování zboží přání zákazníků v kompletaci zboží, dohotovování a montáži výrobků a speciálního balení.

Podpůrné funkce pomáhají zjednodušit a usnadnit pohyb zboží od výrobce ke spotřebiteli. Mezičlánek se často podílí na finanční pomoci jak výrobcí, tak i zákazníkům v podobě obchodního úvěru. Dále třídí zboží dle kvality, klasifikuje je a zařazuje do příslušných jakostních tříd. S funkcí je spojen i marketingový výzkum a získávání informací pro potřeby lepšího poznání vlivů působících na trhu. Mezičlánek získává důležité informace od zákazníků na trhu a předává je výrobcí. Jedná se o nové módní trendy nebo očekávaný objem prodeje určitého výrobku.

Všechny funkce vyplňují prostor mezi výrobcem a zákazníkem a jsou pro distribuci zboží a jeho prodej zákazníkům nezbytné. Není možné je vyloučit. Lze je rozdělit mezi výrobce a jednotlivé články obchodních cest, a to podle kvality a efektivnosti výkonu funkce. Každý článek prodejní cesty plní svou nezastupitelnou roli. Úspěšnost jeho činností závisí na fungování celého systému. Předpokladem jsou dobré vztahy mezi výrobcí a jednotlivými články prodejních cest. Optimální výrobce z pohledu prostředníků je přinejmenším ten, kdo:

- dodává včas a v požadovaném množství žádaný sortiment výrobků v odpovídající ceně, balení, kvalitě a designu,
- stimuluje poptávku po těchto výrobcích vhodnými formami reklamy,
- využívá nástrojů podpory prodeje ve vztahu k prostředníkům,

- respektuje záruční lhůty a poskytuje opravy, instalaci výrobků a ostatní služby související s prodejem a použitím jeho výrobků atd.,

Z pohledu výrobce by optimální prostředník měl splňovat tato kritéria:

- má mít přístup k tržnímu segmentu, na který výrobce míří,
- udržuje optimální zásoby produktů výrobce v odpovídající struktuře,
- uskutečňuje vlastní efektivní stimulační program v souladu se stimulačním mixem výrobce,
- zákazníkům poskytuje služby na odpovídající úrovni a rozsahu - úvěr, dodání zboží, instalace, výměnu zboží nebo jeho opravu, respektuje záruční lhůty,
- za dodané výrobky platí řádně a včas, má management na odpovídající úrovni.

Jaký způsob distribuce výrobce pro svůj výrobek zvolí (tj. jaké články a kolik bude prodejní cesta mít), závisí na řadě faktorů. Na jedné straně to jsou přání a potřeby zákazníků (koncentrace poptávky a nákupní zvyklosti). Na straně druhé charakter, vlastnosti a image výrobku. Zejména tato kritéria určují tzv. **intenzitu prodeje**, což v praxi znamená počet jednotlivých samostatných článků na prodejní cestě.

Intenzivní prodej zahrnuje snahu prodávat výrobek v největším možném počtu prodejních jednotek a zapojení co největšího počtu článků do prodeje. Používá se u většiny druhů zboží každodenní potřeby a zboží impulzivního. U zboží, které se kupuje denně a víceméně návykově (cigarety, žvýkačky, noviny, potraviny) a jejichž distribuce je intenzivní. Kupující není ochoten vynakládat na jeho koupi zvláštní námahu a vyhledávat určitou značku ve více obchodech. Pokud v určitém obchodě není k dostání, kupující kupuje podobnou značku, která v prodeji je. Při intenzivním prodeji maximální počet prodejců nesnižuje image výrobku (prodej cigaret zn. Dunhill v automatu na nádraží). Rovněž je typické, že obvykle nedochází ke zvláštní stimulaci prodeje v prodejně. Nepředpokládá se, že zde budou zákazníkovi předávány zvláštní informace týkající se výrobku.

Při **selektivním prodeji** dochází k distribuci výrobku prostřednictvím maloobchodních jednotek. Splňují podmínky týkající se buď image výrobku, umístění prodejny nebo jejího zaměření na určitý segment zákazníků. Výrobce předpokládá s prodejcem dobrou spolupráci a větší zainteresování při prodeji. Zboží prodávané selektivně je již náročnější na prodej. Vyžaduje zaškolené prodavače, určité prostředí. Nepředpokládá se, že bude k dostání v každém obchodě. Kupující je ochoten prodejnu vyhledat. Jako příklad je možné uvést například oděvy, spotřební elektroniku, knihy apod.

Exklusivním prodejem rozumíme existenci distribučních mezičlánků s výhradním právem prodeje výrobku na určitém území. Obvykle se jedná o výrobky s mimořádným postavením na trhu, o výrobky značkové, drahé apod. Zákazník je ochoten za zbožím cestovat i na delší vzdálenost (například některé luxusní automobily). Prodejci jsou chráněni před konkurencí prodeje výrobků stejné značky. Mají zajištěny rychlé dodávky dle potřeby. Na druhé straně

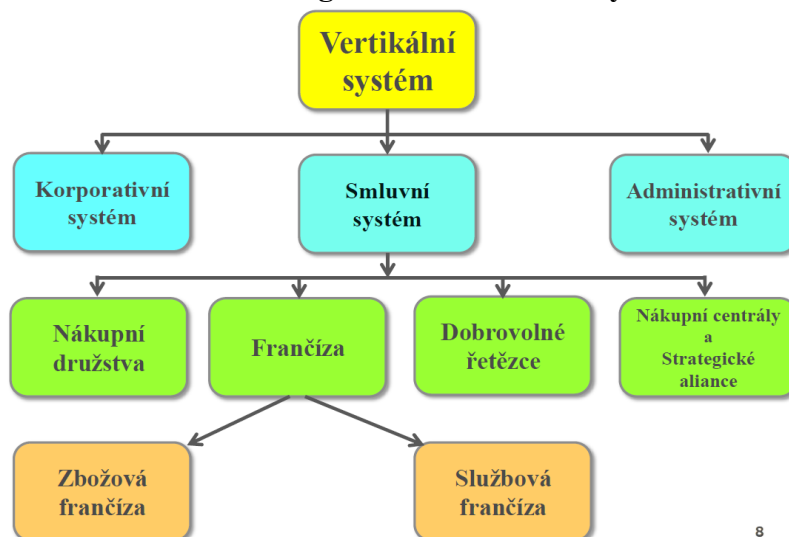
ovšem výrobce od nich očekává větší prodejní úsilí. Kupující očekává od prodejce úplné informace týkající se výrobku, případně poskytování služeb spojených s jeho prodejem a užíváním.

Organizace prodejních cest

Prodejní cesty jsou více než pouhým výčtem článků, které je tvoří. Články jsou na sobě značně závislé. Maloobchod závisí na výrobci a velkoobchodu, zdali mu dodají lukrativní, cenově přijatelné výrobky, jejichž prodej bude vhodně z jejich strany stimulován. Na druhé straně výrobce závisí na obchodnících. Zda jeho výrobky prodají, jak je budou nabízet, za jakou cenu apod. Úspěch každého článku je závislý na úspěšném fungování celé prodejní cesty (od výrobce až ke spotřebiteli). Proto by měly jednotlivé subjekty tvořící cestu spolupracovat. Jejich činnost by měla být koordinována. V praxi však většinou každý článek sleduje své vlastní zájmy. Může to ke konfliktům a efektivitu prodejní cesty jako celku snižovat. Konflikty mohou vznikat buď na horizontální úrovni (například mezi maloobchodníky) nebo vertikální (konflikty s dodavateli). Řešení a předcházení konfliktům pomáhá tvorba nových distribučních systémů.

Tradiční distribuční systém se skládá ze samostatných nezávislých subjektů (velkoobchod, maloobchod, agent aj.). Je běžné, že žádný ze subjektů se nepovažuje být svázán jinými články celého systému. Snaží se posílit své postavení a význam a získat pro sebe určité výhody. Z těchto důvodů získávají v západních státech převahu tzv. vertikální marketingové systémy. **Vertikální marketingové systémy** se skládají z výrobců, velkoobchodu a maloobchodu. Tyto jednotlivé články fungují jako jednotný systém a jsou centrálně řízeny. Znamená to, že jednotliví členové systému ztrácejí svou plnou nezávislost. Jejich činnost je řízena a koordinována s činností ostatních článků jedním z členů (výrobce, maloobchod, velkoobchod), který má v systému dominantní postavení. Vertikální marketingové systémy existují ve třech hlavních typech, **korporativním, administrativním a smluvním** marketingovém systému (obr. 8-3).

Obr. 8-3 Členění marketingového vertikálního systému distribuce



Korporativní marketingový systém je organizace prodejní cesty, ve které jsou všechny články součástí jedné společnosti. Organizaci nazýváme **vertikální integrací**. Řízení a koordinace jsou zde velmi účinné. Na druhé straně je vysoce finančně náročné a vyžaduje velké investice ze strany firmy. V současném evropském obchodě se projevují tendence ke vzniku vertikálních korporativních systémů sledujících logistický tok zboží. Velké obchodní firmy (Tesco, Billa, Kaufland aj.) si mohou zřizovat i vlastní výroby (potravin) a organizují komplexně pohyb zboží od výrobce až ke spotřebiteli. Vysoce koncentrované obchodní společnosti mají společný management, jednotný strategický marketingový plán, jednotnou cenovou tvorbu, vlastní značky atd.

Administrativní marketingový systém je velmi podobný tradičním distribučním systémům. Jeho členové jsou nezávislými subjekty. Svůj dřívější, spíše konkurenční vztah však nahrazují vztahem partnerské spolupráce. Nikoliv však na základě smlouvy, nebo vlastnických práv jednoho z článků, ale velikosti, síly a autority nejsilnějšího článku, například výrobce. Jeho výsadní postavení je ostatními členy uznáváno a respektováno.

Smluvní marketingový systém je tvořen nezávislými subjekty. Jejich spolupráce a koordinace se uskutečňuje na základě platné hospodářské smlouvy. Přesně vymezena jsou práva, odpovědnost a povinnosti jednotlivých členů příslušného distribučního systému. V praxi existují tři hlavní typy smluvních marketingových systémů; **dobrovolné řetězce, nákupní družstva a frančíza**.

Dobrovolnými řetězci nazýváme smluvní systémy mezi velkoobchodem a maloobchodem. Iniciátorem je velkoobchod. Opírá se o kooperační smlouvu, v ní se maloobchodník zavazuje odebírat určitý sortiment od velkoobchodu, pokud to je pro něj výhodné. Velkoobchod poskytuje odbornou pomoc v oblasti reklamy, cenové politiky, umístění a dispozičního řešení maloobchodní prodejny, řízení zásob atd. Iniciování řetězce umožňuje velkoobchodu dosahovat velkých objemů prodeje. Maloobchod kromě záruky pravidelných výhodných dodávek a odborné pomoci má užitek i z dobré image vytvářené iniciátorem řetězce.

Nákupní družstva jsou historicky nejstarší formou vertikálních smluvních systémů. Vznikaly z důvodů podpory malých obchodníků. Iniciátory vzniku nákupních družstev jsou maloobchodníci. Sdružují se ve větší ekonomické celky za účelem provozování i velkoobchodní, popřípadě výrobní činnosti. Členové nákupních družstev kupují zboží prostřednictvím družstva. Družstvo pro své členy zajišťuje průzkum trhu, reklamu, účetnictví, odborné školení členů, podporu investic atd.

Nákupní centrály a strategické aliance představují nejvyšší stupeň integrace (vertikální kooperace) obchodních firem. Vznikají na konci minulého století v důsledku prohlubující se integrace v rámci EU. Principem je spojování velkých evropských firem za účelem získání výhodných zdrojů nákupu, získání informací pro vstup na nové trhy, lepších platebních podmínek aj. Cílem není nic jiného než získání konkurenční výhody na stále tvrdších konkurenčních trzích.

Frančiza představuje nejmladší formu vertikálních marketingových systému. Je silně rozšířen v USA a ve státech západní Evropy. Pojem „franchise“ pochází ze starofrancouzštiny a znamená udělení přednostního práva. Frančizová umožňuje vytvoření jednotné sítě poskytující kvalitní služby (firemní standardy) v návaznosti na firemní know-how. Základním pojmem této formy je tzv. **frančiza**, což není nic jiného než soubor práv, který frančizor jako poskytovatel frančizové licence poskytuje partnerovi jako nabyvateli frančizové licence k vlastnímu podnikání pod jménem zavedeným na trhu a s jeho pomocí. Nabyvatel frančizy spolupracuje s frančizovou společností na smluvním základě (Frančizová dohoda). Touto cestou nájemce získává přístup k provozování vlastní podnikatelské činnosti na základě ověřeného podnikatelského konceptu frančizora, jeho know-how a pod jeho jménem. Frančizová dohoda stanovuje jednotný **frančizový poplatek**, který je vlastně cenou za přístup k know-how frančizora za účelem jejich využívání při podnikání partnera. Tento systém přináší frančizorovi mimo jiné následující výhody:

- zkvalitnění jeho distribuce,
- efektivnější řízení a kontrolu prodeje jeho produktů,
- výhodnější podmínky při nákupu surovin od primárních dodavatelů a dosahování konkurenční výhody snížením nákladů,
- posilování image firmy,
- jednotnou komunikaci uvnitř i vně systému,
- vysoká motivace partnerů.

Frančizová koncepce přináší i řadu výhod partnerovi. Jedná se zejména o:

- posílení postavení firmy na trhu a získání lepšího povědomí a image firmy díky obchodnímu jménu, logu apod.,
- snížení podnikatelského rizika. Zatímco ve vyspělých ekonomikách zaniká do 5 let 50% nových firem, u systému frančizy je to pouze 5%,
- získání aktuálního know-how,
- převzetí kvalitní marketingové strategie,
- optimalizace nákladů
- poradenská a konzultační podpora ze strany frančizora,
- spolupráce v oblasti marketingové komunikace,
- přístup k výhodnějším cenám surovin a tím i získání konkurenční výhody,
- kvalitní nabídka vyšší jakosti.

Nevýhodou tohoto systému je částečná ztráta podnikatelské nezávislosti. Snížení podnikatelského rizika je vyváжено možností získat větší podíl na trhu, než je smlouvou vymezeno. V systému frančizy existují dvě základní formy: zbožová a službová frančiza. V prvním případě můžeme jako příklad uvést prodej automobilů prostřednictvím tzv. dealerů jednotlivých automobilových firem nebo prodej benzínu, výrobu a prodej Coca-Coly aj. Ve druhém případě jsou zřejmě nejznámější různá gastronomická a hotelová zařízení (McDonalds), půjčovny automobilů atd.

Jiným způsobem rozvoje prodejních cest je tzv. **horizontální marketingový systém**. Ten v podstatě představuje spolupráci obchodních firem na především na jedné úrovni logistického pohybu zboží v určitém místě a to především s cílem zvýšit atraktivitu této lokality, následně i zvýšit prodej a současně snížit náklady.

Základem je spojení dvou nebo více podniků na stejné logistické úrovni (velkoobchod, maloobchod). Horizontální kooperace nejčastěji probíhá ve dvou rovinách. Maloobchodní firmy budují tzv. **nákupní centra**. Jsou to organizovaná centra většinou postavená na „zelené louce“ na okraji velkých měst nebo naopak ve formě tzv. galérií v jejich centru. Pro zákazníka se stávají tato centra přitažlivými možnostmi nákupu širokého sortimentu pod jednou střechou. Velké parkovací plochy u center umožňují velký víkendový nákup pomocí automobilu. Jednotlivé firmy, kooperující v této formě marketingového systému, se podílejí na nákladech na reklamu, parkování, úklid prostor atd.

Jinou formou horizontální kooperace na úrovni velkoobchodní je vytváření velkých skladových areálů, tzv. **distribučních center**. Výhodou velkých skladových areálů, které jsou tvořeny zařízením několika partnerů, je větší příležitost pro nákupy ze strany maloobchodu. Využíváním společného technického a provozního zařízení a podílů na úhradě nákladů každého z partnerů zvyšuje na jedné straně obrát každého skladu a na straně druhé snižuje provozní náklady. Cílem je vždy úspora investičních a provozních nákladů soustředěním velkoobchodních jednotek na společné území do velkých skladových areálů. Jsou zde vybudovány společné inženýrské sítě, vlečka, skladiště kontejnerů, ostraha, vrátnice, technický servis, komunikace atd.

8.2 Velkoobchod

Velkoobchod plní svou nezastupitelnou roli v systému prodejních cest. Firmy, zabývající se velkoobchodní činností kupují výrobky za účelem jejich dalšího prodeje maloobchodním nebo jiným organizacím. Přitom plní řadu funkcí, jejichž výkon a rozsah závisí na jejich postavení v systému distribuce mezi výrobou a konečným spotřebitelem. Jedná se především o následující funkce:

- přetváří úzký sortiment výrobní na široký sortiment obchodní,
- překlenuje časový nesoulad mezi výrobou a spotřebou,
- vytváří zásoby v rozsahu nutném k pružnému zásobování odběratelů, zejména maloobchodu,
- poskytuje odběratelům obchodní úvěr a vytváří tak podmínky pro větší prodej zboží. Dodavatelům může často garantovat dřívější platbu než maloobchod (ten až prodá zboží),
- přebírá riziko spojené s nákupem, dopravou a skladováním zboží,
- podílí se na stimulaci prodeje zboží jednotlivými nástroji stimulačního mixu (reklama, podpora prodeje, přímý marketing atd.).

- podílí se na dohotovení zboží (dozrávání ovoce, pražení kávy) a jeho balení a úprav dle potřeb odběratelů,
- zajišťuje dopravu do maloobchodní sítě, což je vzhledem k hustotě sítě z hlediska výrobců prakticky nemožné,
- poskytuje tržní informace týkající se poptávky, cen, konkurence atd., výrobcům. Maloobchod informuje o technických novinkách a nových výrobcích, o situaci na trhu v jiných oblastech.

Ne všechny velkoobchodní firmy nabízejí v důsledku své specializace plnou škálu služeb svým odběratelům a nemusí tedy plnit všechny uvedené funkce. Rovněž se může stát, že výrobce popřípadě maloobchod převezmou některou z funkcí velkoobchodu na sebe.

Typy velkoobchodních podniků

Široká paleta funkcí, které velkoobchod plní, dala vzniknout různým typům velkoobchodních firem. Podle počtu funkcí, které v distribuci plní a vlastnických práv ke zboží je můžeme rozdělit na **tradiční velkoobchodní podnik** plnící všechny velkoobchodní funkce, na **velkoobchodní podnik s omezenými funkcemi, agenty a komisionáře**.

Tradiční velkoobchodní podnik poskytuje všechny nebo většinu uvedených funkcí. Nakupuje zboží od dodavatelů a prodává je většinou maloobchodníkům. Stává se vlastníkem zboží. Uskutečňuje hlavní velkoobchodní činnosti. Nakupuje zboží, skladuje jej, stimuluje jeho prodej, dodává je podle potřeby zákazníkům, kterým může poskytovat obchodní úvěr. Přebírá riziko spojené s nákupem, skladováním a prodejem zboží. Poskytuje výrobcí tržní informace atd. Některé velkoobchodní podniky obchodují se sortimentem zboží ve velké šířce i hloubce (potravin, drogistické zboží, oděvy). Jiné se více specializují a šíře jejich sortimentu je úzká (například jižní ovoce). Do této kategorie velkoobchodních podniků jsou zařazováni i průmysloví distributoři. Plní velkoobchodní funkce ve vztahu k výrobě a nikoliv k maloobchodu. Hlavně v sortimentu náhradních dílů, např. kuličková ložiska, části motorů aj.

Velkoobchodní podniky s **omezenými funkcemi** poskytují své služby v užším rozsahu. Specializují se pouze na skladování, prodej nebo dopravu. Mezi formy velkoobchodních podniků například patří:

- **Cash-and-Carry** (zaplat' a odvez) je velkoobchodním podnikem, který se zaměřuje zejména na drobné podnikatele. Tato forma velkoobchodního podniku umožňuje pouze nákup v hotovosti. Odvoz zboží si zajišťuje maloobchodník sám svými prostředky. U nás se jedná například o firmu Makro.
- **Drop shipper** nakupuje a prodává zboží, které však neskladuje. Většinou se jedná o uhlí, dřevo, stavební materiál, chemikálie, popř. jiné objemné materiály s nízkou

cenou za jednotku. Stává se vlastníkem zboží a přebírá riziko od okamžiku potvrzení objednávky dodavatelem až do okamžiku splnění dodávky.

- **Policový velkoobchodník** nabízí své zboží konečným spotřebitelům v pronajatých místech (regálech) maloobchodních jednotek. Velmi často v supermarketech nebo jiných jednotkách sortimentně zaměřených zejména na prodej potravinářského, popřípadě drogistického zboží. Mezi nejčastěji takto prodávané zboží patří noviny a knihy, potřeby pro domácnost, kosmetika, hračky aj.
- **Pojízdný velkoobchodník** nabízí a prodává zboží maloobchodníkům dle jejich potřeby přímo ze svého dodávkového automobilu. Může se jednat například o sortiment koření, textilní nebo kožená galanterie (kabelky, knoflíky, nitě, sponky) apod. Maloobchodník si nevede přesnou evidenci o všech druzích a vybere si dle své momentální potřeby.
- **Agenti a komisionáři** jsou velkoobchodníky, kteří nepřebírají zboží do svého vlastnictví. Vykonnávají omezené množství velkoobchodních funkcí. Nesou minimální riziko a jejich hlavní funkcí je zprostředkování nákupu a prodeje určitého zboží. Za službu si účtují dohodnutý procentní podíl z tržeb, tzv. provizi.
- **Komisionář (broker)** kontaktuje kupujícího a prodávajícího a pomáhá při jejich obchodním jednání. Za své služby získává provizi od strany, která jej najímá. Broker je obvykle najímán pouze na jednu obchodní transakci. Jeho služeb se používá například při zprostředkování prodeje čaje a kávy, obilí nebo při prodeji nemovitostí apod.
- **Obchodní zástupci** jsou nezávislími zástupci výrobních podniků v určité oblasti. S výrobcí mají uzavřenu smlouvu týkající se místa působnosti, cen, prodejních služeb a výše provize z prodeje. Většinou bývají jejich služby využívány malými výrobci, kteří nezaměstnávají vlastní prodejce. Také výrobci, kteří začínají prodávat v nových oblastech. Obchodní zástupci se nestávají vlastníky zboží, pouze obchod mezi výrobcem a kupujícím zprostředkovávají.
- **Aukční společnosti** patří historicky mezi nejstarší formu velkoobchodu. Umožňují vzájemný kontakt kupujících a prodávajících, vystavení a prohlédnutí nabízeného zboží. Cena je stanovena momentálním poměrem poptávky a nabídky. Předmětem prodeje mohou být zemědělské produkty, ojeté automobily, koně, skot, umělecké předměty aj. Aukční společnost získává z každého úspěšného prodeje provizi.
- **Nákupní agent** obvykle pracuje pro určitou firmu na základě dlouhodobé smlouvy. Pro firmu nakupují zboží, kontrolují jeho kvalitu a organizují přepravu ke kupujícímu.

Velkoobchodních firem dnes u nás působí stovky. Vedle přirozeného vývoje směřujícího k větší koncentraci do silných velkoobchodních řetězců existuje řada menších, ale úzce specializovaných firem. V budoucnosti lze ovšem očekávat opět vytváření nových větších podniků, které se základě přirozených tržních principů budou organizovat ve velmi silné velkoobchodní řetězce.

8.3 Maloobchod

Maloobchodem rozumíme činnosti spojené s prodejem zboží a poskytováním služeb konečnému spotřebiteli pro jeho osobní potřebu. Maloobchodním prodejem se zabývají kromě maloobchodu i výrobci (podnikové prodejny). V některých případech i velkoobchodní organizace. Do maloobchodního prodeje zahrnujeme i svým významem stále rostoucí **přímý marketing**, při kterém se prodej uskutečňuje mimo prodejní prostory maloobchodu. Obrovský rozmach zaznamenává zejména prodej prostřednictvím Internetu, tzv. e-business a to jak prostřednictvím relativně nových e-prodejen, ale i díky využívání této formy prodeje ze strany tradičních, kamenných prodejen (Lidl, Euronics a další).

S maloobchodním prodejem úzce souvisí i poskytování **služeb**. Největší rozsah služeb obvykle nabízí tradiční obchodní domy a specializované obchody. Jedná se o služby spojené s odborným poradenstvím a pomocí při nákupu poskytované plně kvalifikovaným proškoleným personálem. Mezi služby může patřit dovoz do domu, prodej na úvěr, instalace zakoupeného zboží, jeho výměna či možnost navrácení peněz atd.

Maloobchod můžeme charakterizovat jako oblast neustálých změn. Stále se přizpůsobuje měnícím se potřebám a přání zákazníků. Zároveň se jedná o silně konkurenční prostředí. Změny, ke kterým na trhu dochází a téměř dominantní postavení sítě nadnárodních společností činí vstup nové konkurence do maloobchodního prodeje stále obtížnější. Tyto podmínky přináší i časté případy neúspěchu u jednotek, které se těmto změnám rychle nepřizpůsobí. Proto je v maloobchodě samozřejmá **pružnost** na všechny změny, ke kterým na trhu dochází. Zároveň musí maloobchodní firmy velmi pečlivě zvažovat všechny části takzvaného **maloobchodního mixu** při tvorbě své prodejní strategie.

Maloobchodní mix

Maloobchodní mix je tvořen umístěním prodejny, jejím dispozičním řešením a vybavením, personálem prodejny, cenovou hladinou, prodávaným sortimentem a rozsahem služeb. Rozhodnutí o **umístění prodejny** je vzhledem ke skutečnosti, že maloobchodní prodej je většinou místní záležitostí, jedním ze základních rozhodnutí maloobchodního mixu. Ve většině maloobchodních prodejen nakupují zákazníci z blízkého okolí. Zejména sortiment zboží každodenní spotřeby. Čím vzdálenější je bydliště zákazníka od prodejny, tím je menší pravděpodobnost, že zde bude nakupovat. Výjimku tvoří zboží zvláštní a speciální, které zákazníci pravidelně nekupují a jsou ochotni jej nakupovat i ve vzdálenější lokalitě. Rozhodnutí zákazníků cestovat za nákupem do větších vzdáleností, je rovněž ovlivněno velikostí prodejního místa, šíří nabídky, dostupností, možností parkování, stravovací či jiné služby. Například velké komplexy nákupních center snadno dosažitelné osobními automobily nebo městskou dopravou, lákají mnoho zákazníků zejména na víkendové nákupy svou velikostí a širokou nabídkou zboží a služeb.

Velikost, dispoziční řešení a celkový **vzhled** prodejny jsou faktory ovlivňující její image a rozhodnutí zákazníků v ní nakupovat. Atributy určují to, jak zákazníci prodejnu vnímají a co

při nákupu mohou očekávat, ať již se týká cen zboží, sortimentu, služeb, úrovně prodavačů. K dispozičnímu řešení prodejny patří i místo a způsob umístění zboží. Jiné umístění bude mít zboží každodenní potřeby. Jiné zboží impulzivní. Pozornost zákazníka k určitému druhu zboží můžeme například ovlivňovat i jeho umístěním v regálech. Je rozdíl, jestli je zboží umístěno v úrovni očí zákazníka nebo v nejnižší polici.

Protože **personál** maloobchodních jednotek je v neustálém kontaktu se zákazníky, jsou jeho chování, vystupování a profesionalita velmi důležitými faktory. Tvoří image prodejny a ovlivňuje její návštěvnost. Každá prodejní jednotka má být reprezentována pracovníky. Jejich vystupováním, vzhledem, znalostmi a komunikativními dovednostmi. Například prodavačky v obchodě s kosmetikou by měly být hezky upravené, mít pěkný make-up a měly by umět odborně poradit. Prodavač v obchodě s automobily by měl znát výhody a nevýhody jednotlivých typů automobilů ve spotřebě paliva, výkonnosti, jízdních vlastnostech apod.

Skutečnost, jak cílový trh vnímá příslušnou maloobchodní prodejnu, je ovlivňována i uplatňováním **komunikačního mixu**. Maloobchodník komunikuje určitým způsobem se zákazníkem o sortimentu, který prodává. Důležité jsou i umístění prodejny, nabídka nových výrobků, ceny, možnosti spotřebitelského úvěru atd. Zvolený komunikační mix a využití určitých médií rovněž ovlivňuje vnímání prodejny zákazníky a její návštěvnost. **Cenová hladina** zvolená pro prodejnu signalizuje její zařazení v síti. Pokud jsou ceny vyšší než je průměrná hladina cen na trhu v příslušném sortimentu, potom jejich úroveň naznačuje, že se jedná o exklusivní prodejnu. Aby image byla zákazníky potvrzena, musí jí odpovídat i umístění prodejny, nabízený sortiment, její dispoziční řešení a vybavení, úroveň personálu i služeb. Jestliže je úroveň cen v prodejně nižší než je průměrná hladina, potom zákazníci předpokládají užší rozsah poskytovaných služeb, nižší úroveň prodeje i kvalitu prodáváného zboží.

Maloobchodník se musí rozhodnout o **sortimentu**, který bude nabízet cílovému trhu. Zvolit jeho šíři a hloubku. Rozhodnutí závisí na typu maloobchodní prodejny. Specializované prodejny nabízí užší sortiment, ovšem ve značné hloubce. Diskontní obchody či prodejny s nepřetržitým provozem nabízí široký, ale ne hluboký sortiment zboží. Prodáváný sortiment rovněž silně ovlivňuje image prodejny (automobily, oděvy, obuv aj.). Mezi **služby** poskytované v maloobchodě patří především možnost poskytnutí spotřebitelského úvěru (prodej na půjčku), dodávka do domu, dárkové balení, stříhová služba, úprava oděvů, hlídání dětí, předvádění výrobku, ochutnávky, parkování, pozáruční servis, výměna zboží, odpočet daně z přidané hodnoty při vývozu zboží ze země prodeje a jiné.

8.4 Obchodní jednotky

Maloobchodní prodej se uskutečňuje v řadě druhů prodejních jednotek. Prodejní jednotky můžeme členit podle řady kritérií. Podle šíře a hloubky sortimentu, rozsahu poskytovaných služeb, cen, formy řízení apod. Mezi nejznámější druhy maloobchodních jednotek patří:

Specializované prodejny jsou rozšířeny zejména u nepotravinářského sortimentu. Zákazníkům nabízejí úzký sortiment zboží, prodávaný však ve velké hloubce. Postavení obchodů na trhu je dáno výrobkovou specializací, širším uplatňováním segmentace zákazníků a tržním zacílením. Protože, se obchody specializují na určitou skupinu výrobků, personál se většinou vyznačuje vysokou profesionalitou. Nabízený sortiment je převážně značkový a jde do značné hloubky. Dispoziční řešení a vybavení prodejny je jeho prodeji plně přizpůsobeno. Prodejny mají často lepší image než jejich hlavní konkurenti, kterými jsou obchodní domy. Zaměřují se například na prodej oděvů, spotřební elektroniky, nábytek, květiny, sportovní potřeby, knihy či jiné sortimentní skupiny zboží. V poslední době se stávají „hitem“ tzv. **odborné velkoprodejny**. Jedná se například o velkoprodejny sortimentně zaměřené na prodej potřeb pro domácnost a materiálu pro domácí práce tzv. „udělej si sám“ (OBI, Uni hoby aj.); velkoprodejny s nábytkem (například IKEA), drogistická centra, zahradnická centra a jiné.

Prodejny se zbožím denní potřeby reprezentují prodejny se základním potravinářským sortimentem, popř. dalším doplňkovým sortimentem (omezený výběr drogistického zboží, noviny a časopisy, cigarety apod.). Vycházejí vstříc zákazníkům v místě a čase. Jsou umístěny obvykle mimo centra velkých měst, v lokalitě s vysokou hustotou obyvatelstva a bývají otevřeny 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. Obchody obvykle mají vyšší ceny než supermarkety nebo hypermarkety. V současnosti jsou často součástí každého většího benzinového čerpadla.

Supermarkety jsou velké samoobslužné prodejny převážně se sortimentem potravinářským a potřebami pro domácnost. Mají rozlehlou prodejní plochu do 1.800 m². Velmi často bývá v supermarketech zřízen obslužný úsek pečiva a lahůdek. Konkurence přinutila v poslední době supermarkety prodloužit otevírací dobu a přijmout některé změny v sortimentu. Nabízejí zákazníkům řadu položek nepotravinářského zboží. Supermarkety prodávají národní i vlastní značkové výrobky, popř. generické, neznačkové zboží. Prodejní strategie je založena na nízkém obchodním rozpětí a vysokém obratu. Ve snaze přilákat více zákazníků se zejména velké filiálkové společnosti řídící síť supermarketů (např. Tesco) snaží přizpůsobit síť supermarketů místním podmínkám, a to ve velikosti obchodních jednotek, sortimentu, cenové politice a stimulaci prodeje.

Hypermarkety jsou obrovské samoobslužné prodejny s prodejní plochou 5.000 - 20.000 m². Jsou budovány především na okrajích měst. Protože se předpokládají nákupy pomocí automobilu, jsou v jejich blízkosti i velké parkovací plochy. Hypermarkety prodávají za nižší ceny než průměrné. Nižší obchodní rozpětí je kompenzováno velmi vysokým obratem prodeje zboží. Nabízený sortiment zboží je značně široký, od potravin, přes květiny, potřeby pro domácnost, elektro, obuv, nábytek, oděvy až po počítače a řadu služeb poskytovaných v prostorách hypermarketů. Výhoda hypermarketů, tj. jejich velikost, může být považována i za jejich nevýhodu. Někteří zákazníci, zejména starší osoby, preferují nákup v menších

obchodech. Jednak pro osobní kontakt s prodavači, jednak proto, že pohyb v obrovských prostorách může být pro ně fyzicky velmi namáhavý.

Obchodní domy jsou prodejní jednotky, které nabízejí velmi široký sortiment zboží v průměrné hloubce pod jednou střechou. Byla to zejména průmyslová revoluce a masová výroba spotřebního zboží, která přispěla v druhé polovině minulého století ke zrodu obchodních domů. Obchody v přízemí domů již nepostačovaly k nabídce masově vyráběného zboží. Prodejní prostory v centru velkoměst se počaly rozšiřovat do vyšších podlaží. Před druhou světovou válkou měly obchodní domy dominující úlohu v maloobchodní prodeji v USA a v některých velkých metropolích západní Evropy. Vycházely totiž vstříc svým uspořádáním, službami, sortimentem a cenami zejména ženám střední a horní vrstvy společnosti, které představovaly rozhodující kupní sílu. V té době se z USA rozšířil do Evropy i jednodušší typ tzv. jednotkových obchodních domů. Mají omezený sortiment zboží nižších cenových poloh. Tvoří řetězce se společným nákupem za výhodných cenových podmínek. Obrovské množství nejrůznějších výrobků z celého světa již stěží obsáhly i ty největší obchodní domy. Začaly se stále více prosazovat domy s omezenou šíří sortimentu nebo specializované pouze na určitou spotřební skupinu: odívání, potřeby pro domácnost, bytové zařízení, sportovní potřeby apod. Již na konci šedesátých let se počínají v Evropě projevovat příznaky konce éry obchodních domů. Největší újmu obchodním domům v centrech měst přinesl masový automobilismus. Domácnosti s osobním vozem si zvykly užívat jej při nákupech, což změnilo nároky na obchodní síť. Snížil se význam nákupních vzdáleností a nezbytným se stalo pohodlné parkování v blízkosti prodejny. Rovněž vysoké ceny pozemků v centru měst zvyšovaly náklady, a tím i ceny obchodních domů.

Nástup levnějších diskontních obchodů, hypermarketů, nákupních center a odborných velkoobchodů na okrajích měst znamená pro obchodní domy velmi silnou konkurenci. Protože konkurence se stále více prohlubuje, obchodní domy byly přinuceny hledat nové cesty, jak přilákat a udržet si zákazníky. Zaměřují se více na módní a luxusní zboží. Nákladnými investicemi zvyšují přitažlivost interiérů, samozřejmě je kvalitní klimatizace. V řadě menších měst jsou obchodní domy stále ještě nositelem módy. Obchodní domy začínají provozovat i nové služby, jako například činnost cestovních kanceláří, půjčování aut, poradenství bytových architektů, nebo pronajímají prodejní prostory jiným firmám (tzv. shop in shop). Konkurence nákupních center a galérií je však velmi silná a dá se říci, že obchodní domy se nacházejí v poslední fázi svého životního cyklu.

Diskontní prodejny obvykle bývají členy řetězce obchodů nabízejících široký sortiment, který však není příliš hluboký. Obvykle je prodáváno zboží s velkou obrátkou a v nejběžnějších velikostech (někdy i z levných výprodejů nebo zásob zbankrotovaných firem). Počet poskytovaných služeb je omezen. Nákup zboží se v řetězci obchodů uskutečňuje ve velkém objemu a v důsledku vysokého obrátu si diskontní obchody počítají nižší obchodní přírůžku.

Nákupní centra jsou tvořena rozsáhlými obchodními komplexy většinou na okrajích měst. Seskupují řadu nezávislých specializovaných obchodních firem a obchodních domů a nabízejí široký sortiment zboží. Místní obchodní střediska (pro určitou část města nebo čtvrt) jsou tvořena 10 až 15 obchody. Velké regionální 40 až 100 obchody. Jsou nápaditě architektonicky řešena a nabízejí návštěvníkům nejen velké možnosti nákupu, ale i odpočinku a občerstvení. Součástí středisek je i velká škála poskytovaných služeb. Od chemického čištění, kadeřnictví, opravení obuvi, cestovních kanceláří až po bankovní, poštovní, stravovací, zábavní a jiné služby.

Katalogové prodejny jsou formou prodeje, při které si zákazníci vyberou ve výstavní místnosti podle katalogů popř. vystaveného zboží ve vitrínách určité zboží. Vyplní objednávku a při zaplacení u pokladny je jim zboží ze skladu přímo vydáno. Vybavení obchodu je jednoduché, bez velkých nároků na profesionalitu personálu. Služby jsou poskytovány ve velmi omezeném rozsahu. Ceny jsou nižší než průměrné. Nabízený sortiment se soustřeďuje především na průmyslové zboží. Existence katalogových prodejen bývá často označována za nepříjemnou konkurenci specializovaným obchodům. Zákazníci se totiž často nechávají od odborníků ve specializovaných prodejnách podrobně informovat o kvalitě, vlastnostech a ceně určitého výrobku, a potom si jej koupí levněji v katalogové prodejně. Tyto prodejny u nás nejsou rozšířeny a ve světě se rovněž nacházejí, podobně jako obchodní domy ve fázi poklesu a ztráty zájmu ze strany zákazníků.

Online marketing. Obchodování online je spojeno s využíváním Internetu. Prostřednictvím Internetu je možné si objednat zboží, provést bankovní a finanční operace, rezervovat si letenku či ubytování v hotelu a je jedno, zdali ze svého PC nebo mobilního telefonu. Zřejmě největší firmou a průkopníkem v této formě obchodování je americká společnost Amazon, budující své sklady v ČR. E-shopy fungují v prostředí internetu jak v obchodování B2B, tak i B2C a jsou základem obchodování C2C. Elektronické obchodování je založeno na nabídce a vyhledávání zboží resp. služeb s možností si je okamžitě objednat a zakoupit. Fungování obchodů je mimo jiné založeno na optimalizaci pro vyhledávače, tak, aby dokázaly upoutat pozornost potenciálních zákazníků, kteří uvažují o koupi zboží a vyhledávají tuto možnost na internetu. Obchody rovněž využívají výměny odkazů s jinými, tematicky podobně zaměřenými stránkami, čímž oboustranně zvyšují efektivitu své marketingové komunikace tím, že získávají zákazníky, kteří by za normálních okolností zřejmě jejich stránky nikdy nenavštívili.

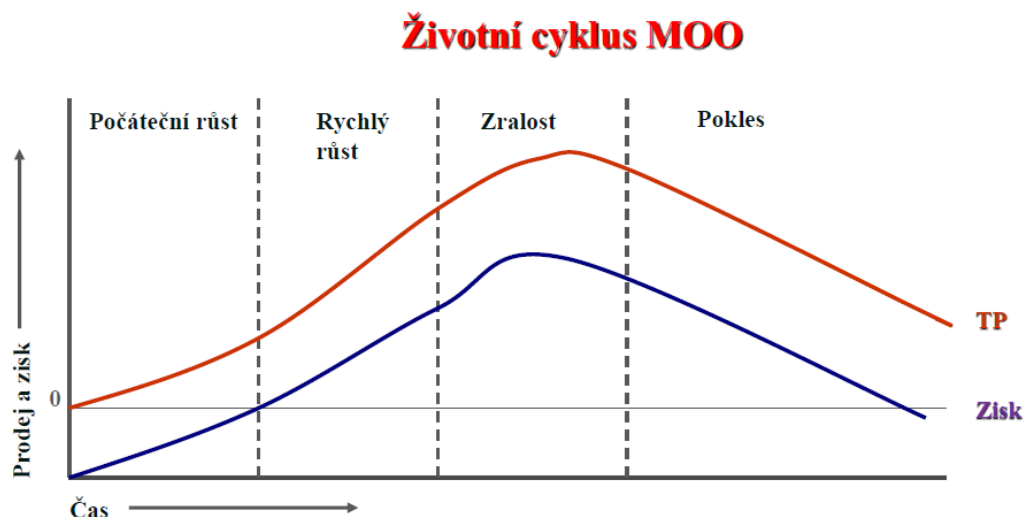
Není velkým překvapením, že v současnosti využívá k nákupům přes **internet** stále více zákazníků. Existuje spousta webů nabízejících srovnání cen jednotlivých nabídek (např. Heureka.cz) e-obchodů. Množství obchodů a silná konkurence současně s možností rychlého srovnání cen tlačí ceny nabídky těchto obchodů pod ceny, za které jsou prodávány příslušné produkty v kamenných obchodech. Výhodou a silnou stránkou této formy obchodování je i skutečnost, že zákazník může nakupovat zboží z pohodlí svého domova, má více času na rozmyšlení transakce, může transakci do určité doby i zrušit (nebo zboží neodebrat, pokud si nákup rozmyslí). Nevýhodou je

nemožnost si zboží vyzkoušet a určité komplikace mohou být s výměnou nebo vrácením zboží (zboží zabalit, jít na poštu a poslat atd.).

Různorodost typů maloobchodních prodejen by měla umožnit vyhovět každému zákazníkovi při respektování jeho finanční situace, preferencí, nároků na obsluhu, prodejní prostředí, prodejní dobu apod. Maloobchod se přitom musí přizpůsobovat neustálým změnám ekonomického prostředí.

V souvislosti s jednotlivými formami maloobchodního prodeje hovoříme o životním cyklu jednotlivých forem prodeje. Každá z těchto forem prochází nebo prošla svým specifickým vývojem. Pro ten byl charakteristický počáteční a následný rychlý růst, fáze zralosti a následující pokles, kdy stávající formy prodeje byly postupně nahrazovány novými, progresivnějšími. Zatímco v první polovině minulého století zažila Evropa boom obchodních domů, od 80. let podobný vývoj zaznamenaly v západní části Evropy nákupní centra, Zatímco u nás byla obchodní síť velmi rozdrobená, v devadesátých letech začaly u nás vznikat jak houby po dešti supermarkety a hypermarkety a následně i moderní nákupní centra. V posledních deseti letech zaznamenalo významný růst online obchodování. Zmíněný životní cyklus charakterizující vývoj jednotlivých forem maloobchodních jednotek znázorňuje obrázek 8-4.

Obr. 8-4 Životní cyklus maloobchodu



Druh maloobchodu (USA)	Prudký růst	Doba počátek - zralost	Etapa živ. cyklu
Smišené prodejny	1800-1840	100 let	Pokles
Obchodní domy	1860-1940	50 let	Pokles
Zásilkový obchod	1915-1950	50 let	Pokles
Supermarkety	1915-1950	35 let	Zralost
Nákupní centra	1950-1965	40 let	Zralost
Internetový obchod	1995-2015	10 let	Růst/zralost

8.5 Národní rozdíly v distribuci

Při volbě distributora a strategie pronikání na zahraniční trhy je nutné rovněž uvažovat s odlišnostmi v distribuci jednotlivých zemí. V ekonomicky rozvinutých zemích dochází spíše ke sjednocování organizace, koncentraci distribuce a k její celkové **globalizaci**. Hlavní roli zde hrají významné nadnárodní firmy. Za výjimku mezi těmito zeměmi je považováno Japonsko, do jehož organizace distribuce se promítají specifické rysy japonské kultury, zejména projevy vysokého kolektivismu a situace je v této rozvinuté zemi tak specifická a unikátní, že ji uvádíme jako příklad neefektivní organizace prodejních cest. Distribuce v této zemi je tradičně vícevrstvá, málo koncentrovaná, nevykonná a unikátní. Často se hovoří o „černé díře“ v japonské ekonomice. Zatímco v Evropě je potřeba více než dvou pracovníků na výrobu automobilu a jednoho na jeho prodej, v Japonsku je tomu naopak. Při tradičně vysoké produktivitě práce je potřeba jednoho pracovníka na výrobu automobilu a dvou na jeho prodej. To má samozřejmě i dopad na cenovou hladinu. Zatímco například v Evropě je prodejní cena automobilu zhruba dvojnásobkem jeho výrobní ceny, v Japonsku to je trojnásobek.

Příklad Japonska prokazuje, že distribuce je část marketingového mixu, která může mít v jednotlivých zemích odlišné charakteristiky. Tyto rozdíly se promítají do spotřebního chování, organizace distribuce, velikosti a počtu prodejních jednotek atd. To má za následek existenci **rozdílů v jednotlivých zemích**. V některých zemích patří k životnímu stylu uskutečňovat velké nákupy jednou týdně, v jiných preferují kupující častější nákup menšího množství. Německo a Velká Británie mají v průměru 160 obyvatel na jednoho maloobchodníka, v Řecku to je 64 a v Itálii 67 obyvatel. Počet maloobchodních jednotek v zemích severní a západní Evropy klesá v důsledku **koncentrace maloobchodní sítě**. Ale ani v těchto zemích není situace stejná. Pro Finsko je například typický velmi malý počet velkých a koncentrovaných prodejních jednotek, v oblasti velkoobchodu zde operují prakticky pouze čtyři velcí distributoři. Belgie má největší počet hypermarketů a supermarketů na počet obyvatel mezi státy západní Evropy, v případě sousedního Nizozemí v důsledku legislativního omezení výstavby hypermarketů není koncentrace tak hluboká a celkový počet maloobchodních jednotek je podstatně vyšší. Velmi silná je však koncentrace velkoobchodní sítě a logistika je v této zemi dovedena k mistrovství. Italská distribuce je charakteristická tím, že maloobchodní i velkoobchodní síť je roztržena. V některých evropských státech má tradičně silné postavení družstevní obchod, nejvýznamnější je ve Švýcarsku, kde více než 25 procent obchodu s potravinami je zabezpečeno spotřebními družstvy.

Řada zemí právními předpisy ochraňuje své maloobchodníky tím, že reguluje umístění, velikost a typ nově vznikajících maloobchodních jednotek. Například ve Švédsku je rozhodnutí o otevření kteréhokoliv obchodu podmíněno souhlasem městského architekta. V Německu trvá až pět let vyřízení souhlasu s otevřením nového supermarketu. Pokud místní komunita s otevřením obchodu nesouhlasí, není prakticky šance tento souhlas získat. Konkurence v maloobchodní síti je tímto způsobem částečně regulována. Rozdíly v otevírací době obchodů jsou dalším projevem kultury v distribuci. Nedělní prodej a dlouhá otevírací

doba ve skandinávských zemích jsou obtížně akceptovatelné především z důvodu feminní orientace obyvatel těchto zemí, která zdůrazňuje kvalitu života a ochranu zájmu pracovníků. Podobně je v **Německu** regulována **otevírací doba** obchodů. Ve všední dny mohou být obchody otevřeny do 20 hodin a do 16 hodin v sobotu. Pekárny mohou prodávat čerstvé pečivo i v nedělní ráno, ostatní obchody musí být zavřeny. Příznačný je i **zákaz prodeje** ve významné církevní svátky. Ve **Velké Británii** bylo dříve nemyslitelné, aby obchody byly otevřeny v neděli (tradiční anglická nudná neděle). Výjimku tvořil prodej novin (nesměly být ale prodávány současně knihy) a čerstvé zeleniny a ovoce. Tyto předpisy začali postupně porušovat místní malí prodejci potravin zejména asijského původu, kteří zákaz ignorovali a prodávali i některé jiné druhy potravin. Postupem času byl tento předpis porušován a byly činěny výjimky u velkých obchodů nabízejících potřeby pro kutily a zahrádkáře. Nakonec byla tato omezení zrušena, určité restriktce trvají a týkají se délky otevírací doby. V současnosti u Britů převládá nákup v hypermarketech, tradiční vazby na malé místní obchodníky spojené se silnými sociálními vztahy uvnitř lokality postupně mizí. Určitou výjimkou jsou čtvrti velkých měst, ve kterých žijí subkultury obyvatel zejména asijského nebo afrického původu. V **Itálii** stále dominují obchodu s potravinami **malé rodinné podniky**. Příčinou je tradiční italský silný cit, zdůrazňující pospolitost a silné sousedské vztahy, spolu s legislativou silně ochraňující malé obchodníky a omezující expanzi hyper a supermarketů. Italské obchody jsou tradičně v době oběda na dvě hodiny zavřeny. Pravidla pro otevírací dobu a prodávaný sortiment se liší město od města, oblast od oblasti. Ve srovnání s Německem (85 procent malých obchodníků je organizováno v družstvech) je v Itálii využívána tato výhoda celkem v malé míře (10 procent obchodníků). Síť německých obchodů je tvořena především samoobslužným prodejem, v Itálii většina obchodů prodává formou obsluhy. Není tedy divu, že ceny potravin jsou zde ze všech zemí Evropské unie nejvyšší.

Zajímavé je i **srovnání krádeží** jak v případě zákazníků, tak i zaměstnanců v maloobchodních prodejnách. Samozřejmě, že i v této oblasti mohou hrát svou roli **ekonomické faktory**. Statistiky však prokázaly, že například ve **Francii a Itálii** je počet případů krádeží v prodejnách mnohem vyšší než v ekonomicky méně vyspělém **Řecku**. (Raději se nezmiňujeme o statistikách krádeží v zemích EU v ČR). Příčinu lze hledat v tom, do jaké míry společnost toleruje tyto většinou malé krádeže. V některých zemích je jakákoliv krádež obecně považována za velmi závažné zlo, které je společensky neakceptovatelné, a v těchto zemích je procento krádeží nižší. Roli zde může hrát i to, zda etické chování se nevztahuje pouze na členy určité sociální skupiny či národa. Například v zemích, kde drobní maloobchodníci jsou ve velké části přistěhovalci, nemusí být krádež v těchto obchodech považována za stejné zlo, jako je tomu v případě domácího obchodníka nebo velkého supermarketu. Existující rozdíly se promítají i do oblíbenosti **přímého marketingu**. Proč je v Německu, Francii a Británii více oblíben prodej prostřednictvím katalogů, zatímco tento prodej je například v Portugalsku bezvýznamný? Důvodů může být více. V Německu, Rakousku a Británii byla z historického hlediska otevírací doba vždy omezována. Proto se již v minulosti stala tato forma prodeje oblíbená a v současnosti má **Německo** vzhledem ke své velikosti nejsilnější **prodej prostřednictvím katalogů** na světě, i když i tam tato forma

pomalou „mizí ze scény“. Důvodem nižší obliby prodeje prostřednictvím katalogů byla historicky nízká úroveň poštovních služeb.

Nejnovější formou přímého marketingu je **prodej v online shopech**. Tento prodej má však i svá úskalí z pohledu širšího využití, což stále ještě u řady našich spoluobčanů hraje negativní roli ve využívání této formy prodeje. Prvním z nich je například nedůvěr z důvodu zabezpečení proti zneužití bankovních karet, kterými se při této formě prodeje platí. V historii se často stalo, že místo zaplaceného zboží došel kvalitně zabalený kámen či podobná věc nemající hodnotu. Rovněž v této formě prodeje může hrát problém dodání zboží (ne každý je ochoten se zdržovat doma půl dne a čekat na zásilku), stejně jako jeho cena. Další nevýhodou této formy přímého prodeje je skutečnost, že tímto způsobem lze prodávat omezené množství výrobků, i když i zde padají tradiční bariéry a stále více se například rozšiřuje prodej potravin online. Rovněž částí uživatelé internetu jsou specifickou skupinou potenciálních zákazníků. Většinou se jedná o osoby s vyšším vzděláním, již nikoliv pouze inovátory nebo o příslušníky mladé generace. Z toho vyplývá i obliba nejčastěji prodávaných komodit prostřednictvím internetu. Jedná se především o produkty mající vztah k informačním technologiím a výpočetní technice (software, inkoustové náplně do tiskáren atd.), odborná literatura, hudba a hudební nosiče, letenky, některé služby cestovního ruchu (ubytování atd.).

Otázky a úkoly:

- 1. Společnost Alfa, s.r.o. uvažuje o snížení nákladů na distribuci. Jednou z variant, o které se hovoří, je vyloučení zprostředkovatelského článku. Jaké mohou být důvody a dopady tohoto rozhodnutí?*
- 2. Navrhněte vhodné prodejní cesty pro: a) malou specializovanou firmu vyrábějící zemědělské stroje; b) campingovou chladicí tašku; c) čerstvé broskve; d) cement.*
- 3. Místní maloobchodní firma prodávající především potraviny a smíšené zboží Merkur, s.r.o. řeší problém, jak přežít tvrdou konkurenci zahraničních nadnárodních maloobchodních řetězců. Co byste v této situaci firmě poradili?*
- 4. Mezi výrobcem a sítí nadnárodních maloobchodních řetězců vznikají často určité konflikty. Co může být jejich příčinou a jaké jsou požadavky jedné strany na druhou?*
- 5. Velkoobchodní firmy tradičně neinvestují velké částky do komunikačního mixu. Proč?*

9. Marketingové komunikace

Klíčová slova:

marketingové komunikace, propagace, komunikační mix, model komunikačního procesu, zdroj, sdělení, příjemce sdělení, šumy, zpětná vazba, zakódování a dekodování, formát sdělení, cíle komunikace, AIDA, DAGMAR, model hierarchie účinků, strategie tahu a tlaku, podlinkové a nadlinkové aktivity, integrované marketingové komunikace, 4 C a 4 E

Osvojení poznatků:

- *pochopení pojmu marketingové komunikace, propagace, integrované marketingové komunikace a jejich postavení a význam v marketingovém mixu*
- *seznámit se v hrubých rysech s modelem komunikačního procesu a jeho jednotlivými částmi se schopností jejich aplikace v oblasti reklamy*
- *seznámit se s pojmy strategie tahu a tlaku, pochopit pojem podlinkových a nadlinkových aktivit*
- *seznámit se s filozofií a přínosem integrovaných marketingových komunikací.*

Jakmile se podnik rozhodne o strategii umístění výrobku, začíná vyvíjet řadu aktivit pro uspokojení a ovlivnění potřeb a přání zákazníků. Při těchto aktivitách, které se promítají do **marketingových strategií** firem, je využívána řada nástrojů. Nazýváme je marketingovým mixem. V zahraniční literatuře se můžeme setkat s pojmem **4 P marketingu** (*product, price, promotion, placement*). Do jednotlivých skupin marketingového mixu bývají zařazovány následující nástroje:

- **marketingové komunikace** (*promotion*), tj. propagace neboli komunikace se zákazníkem podporující prodej popř. dobré jméno firmy zahrnuje reklamu, osobní prodej, přímý marketing, podporu prodeje a public relations.
- **Produkt**, jeho charakteristika, značka, jakost, technická úroveň, servis, design, životní cyklus atd.
- **Cenu** (*price*) - stanovení ceny, slevy, platební podmínky aj.
- **prostorovou distribuci** (*placement*) - odbytové cesty, velikost a umístění skladů, stanovení zásob atd.

Někteří marketingoví odborníci přidávají k existujícím 4 P ještě páté či šesté. Zejména v oblasti služeb jsou rozhodujícím nástrojem pro úspěch marketingových strategií i **lidé** (*people*) a **procesy**, tj. způsob jejího poskytování.

Marketingové komunikace vychází z obecného modelu komunikačního procesu. Ve své základní podstatě představuje výměnu informace o produktu, službě či organizaci mezi zdrojem a příjemcem sdělení. Pojem **marketingové komunikace** představuje širší pojetí než pojem propagace. Zahrnuje i ústní komunikaci a nesystematickou komunikaci. Podle M. Foreta pojem marketingové komunikace „zahrnuje v širokém smyslu slova vlastně veškeré

marketingové činnosti: vytvoření produktu i jeho použití, jeho distribuci, cenu i propagaci. „Marketingová komunikace je potom v tomto pojetí systematickým využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci (zákazníky)”. Podobně P. Kotler ve svém nejznámějším díle chápe marketingovou komunikaci v řádově širším slova smyslu než jako pouhou propagaci produktu. „Stylizace výrobku, jeho cena, tvar a barva balení, způsoby chování a oděv prodejce - to všechno kupujícímu něco sděluje. Celý marketingový mix, nejenom komunikační mix, musí být sladěn za účelem maximálního komunikačního účinku”.

Komunikace v marketingovém pojetí je uvědomělá činnost, která informuje, přesvědčuje a ovlivňuje nákupní chování zákazníka. Odpovídá jednomu z pěti P marketingového mixu - *promotion*. V praxi dochází k časté záměně těchto pojmů a někteří marketingoví odborníci v souvislosti s anglickým „promotion” dávají tedy stále více přednost pojmu marketingová komunikace. Marketingoví **neodborníci** nahrazují marketingové komunikace slovem reklama nebo propagace. To je však chybné, například reklama je pouze jednou z částí komunikačního mixu. V marketingu existuje pět základních forem komunikace, které nazýváme **komunikační mix: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, public relations a osobní prodej.**

V poslední době se stále více setkáváme s pojmem **integrované marketingové komunikace**. Princip jejich fungování spočívá v propojení všech prvků komunikačního mixu do jednoho procesu, který zahrnuje jednotné strategické řízení těchto prvků z pohledu plánování a organizace s hlavním cílem dodat cílovým skupinám jasné, konsistentní a působivé sdělení jak o organizaci samotné, tak i o jejich produktech. Integrace jednotlivých prvků komunikačního mixu a jejich jednotné řízení zvyšuje efektivitu marketingové komunikace na principu synergie. Fenomén synergie lze jednoduše vyjádřit matematicky jako $2 + 2 = 5$. Příčinou tohoto efektu je skutečnost, že bez jednotného řízení každý z prvků komunikačního mixu nemůže být tak účinný, jako při jejich integraci, kdy se jednotlivé části doplňují, podporují a zvyšují tak účinnost svého působení na cílovou skupinu. Této integrace není snadné dosáhnout, pokud se zdaří, potom můžeme hovořit o jejím synergickém přínosu v podobě 4E a 4C.

Mezi **čtyři E** přínosy integrovaných marketingových komunikací patří:

- ekonomický (*economical*) přínos - tj. zejména snížení nákladů,
- výkonnost (*efficient*) - tj. dělat věci správně a kompetentně,
- efektivita (*effective*) - dosažení komunikačních cílů při nejefektivnějším využití zdrojů,
- zvýšení intenzity působení (*enhancing*) -tj. zlepšit a zvýšit intenzitu působení.

Mezi **čtyři C** přínosy integrovaných marketingových komunikací patří:

- ucelenost (*coherence*) - tj. logické propojení jednotlivých částí komunikačního mixu,
- konzistentnost (*consistency*) - tj. vyváženost, jednota a vyloučení kontradikce v komunikaci,
- kontinuita (*continuity*) - tj. propojení a kontinuita působení v čase,
- doplňující se komunikace (*complementary communications*) - tj. vytváření vyvážené a v jednotlivých částech se vzájemně se podporující komunikace.

9.1 Model komunikačního procesu

Pochopení podstaty marketingové komunikace (či propagace) vyžaduje podrobnější pohled na jednotlivé prvky základního modelu komunikačního procesu. Ten má osm prvků: zdroj, zakódování, zprávu, přenos, dekodování, příjemce, zpětnou vazbu a komunikační šumy.

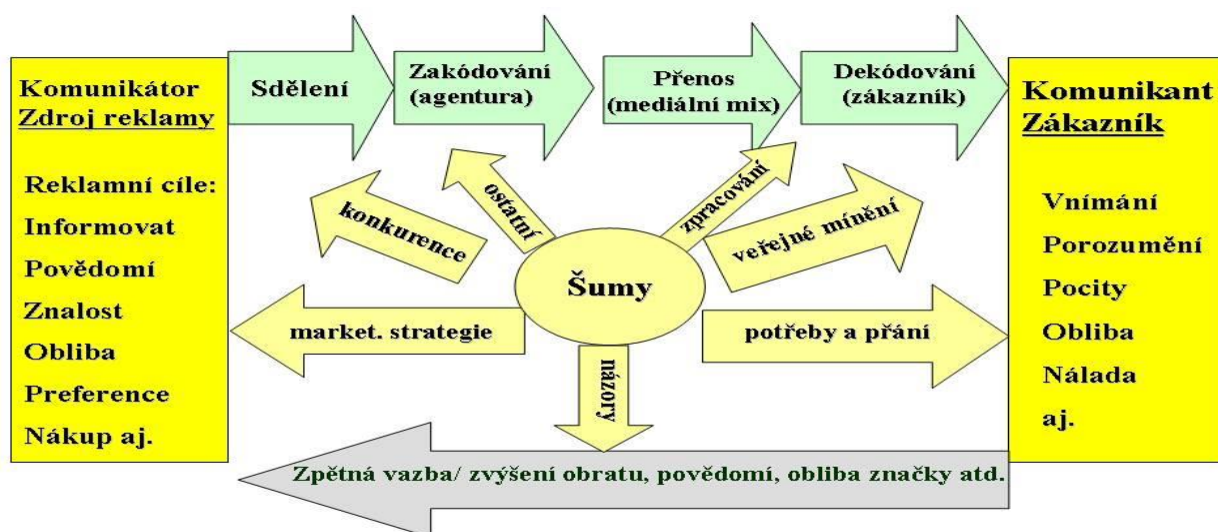
Zdroj

Zdrojem jakékoliv komunikace je osoba nebo organizace, která vytváří zprávu a rozhoduje o jejím obsahu. V případě reklamy to je například firma, která chce spotřebitelům sdělit informaci o novém produktu, v případě osobního prodeje může být zdrojem sdělení zástupce pojišťovny nabízející životní pojistku, u public relations ředitel firmy poskytující interview novináři atd. Aby komunikace byla účinná, musí být zdroj zprávy **přijatelný** a **atraktivní**.

Přijatelnost zdroje rozumíme jednak jeho *důvěryhodnost*, jednak *odbornou způsobilost*. Důvěryhodnost zdroje je dána jeho poctivostí a objektivností v očích příjemce zprávy. Tyto vlastnosti silně ovlivňují jeho úsudek o pravdivosti příslušné informace (velmi důležitá vlastnost u public relations nebo například u reklamy založené na autentických výpovědích spokojených zákazníků - tzv. testimonialech). Odborná způsobilost je představována specifickými znalostmi, kterými zdroj podporuje pravdivost informace (např. reklama založená na odborném posudku osoby pracující v oboru). Odborná způsobilost je rovněž velmi důležitým faktorem a to zejména u osobního prodeje.

Větší **atraktivita zdroje** je předpokladem vyšší pozornosti příjemce zprávy. Velmi atraktivním zdrojem ovlivňujícím pozornost cílové skupiny vůči sdělení mohou být známé osobnosti, krásné ženy, děti, oblíbená zvířata atd. Rizikem příliš velké atraktivity zdroje může být skutečnost, že tato může „pohřbít“ informaci, která je obsahem zprávy. Uplatnění atraktivního zdroje nemusí být vždy z pohledu komunikace vhodné, pokud mezi ním a obsahem zprávy neexistuje žádná souvislost (krásná žena propagující nový tiskařský stroj pro velkokapacitní tisk). Naopak účinnost zprávy je tím vyšší, čím bližší je vztah zdroje k jejímu obsahu. Zde se často využívá skutečnosti, že potenciální zákazníci se chtějí přiblížit nebo podobat svému vzoru a koupí si výrobek, který tento vzor propaguje (sportovní obuv, automobil atd.).

Obr. 9-1 Model komunikačního procesu v marketingových komunikacích



Příjemce sdělení

Příjemcem sdělení je osoba, která ji vnímá a které je sdělení určeno. Příjemcem mohou být všichni potenciální zákazníci nového produktu nebo členové distribučních článků (maloobchod, velkoobchod), kteří budou produkt prodávat. Příjemci sdělení mohou být i osoby, které nákup mohou ovlivnit, či o něm rozhodovat. Konečně příjemcem mohou být i osoby, které se na případném nákupu produktu nebudou nijak podílet, například akcionáři firmy, finanční analytici, novináři, odborníci atd. Nikdo z potenciálních zákazníků nesleduje a nevnímá všechny informace, které jsou mu určeny. Příjemci si vybírají mezi obrovským množstvím informací pouze ty, které jsou relevantní vzhledem k jejich zájmům. To, co ovlivňuje motivy a zájem příjemce vnímat určitá sdělení, závisí na řadě faktorů. Jsou to faktory sociálně-kulturní, demografické, psychologické, psychografické aj. Kromě těchto vlivů působí na zájem příjemce v případě marketingové komunikace i podněty jednotlivých částí marketingového mixu (produkt, cena, distribuce).

Zakódování a dekodování

Zakódování je proces převodu informace, která je obsahem zprávy, do takových symbolů, kterým bude příjemce sdělení rozumět. Slova, fotografie, kresba či jiné prostředky použité v komunikaci musí něco znamenat nebo vyjadřovat představu srozumitelnou příjemci, která odpovídá tomu, co se snaží zdroj sdělit. Aby bylo zaručeno vytvoření efektivního a srozumitelného sdělení, vyžaduje proces zakódování a dekodování informace především pochopení potřeb a způsobu chování těch, kterým je zpráva určena. Proto musí být proces kódování ze strany zdroje informace v souladu s procesem dekodování na straně příjemce této informace.

Zpětná vazba a šumy

Zpětná vazba je sdělení, které příjemce vysílá zpět zdroji informace, je určitou formou reakce příjemce na získanou informaci. V případě osobní komunikace to může být gesto či verbální projev příjemce, v případě masové, neosobní komunikace se může jednat o žádoucí činnost (například nákup produktu) či naopak úplná nečinnost. Při sledování zpětné vazby získá zdroj představu o tom, zda a jak byla zpráva přijata. Šumem se rozumí rušení komunikačního procesu a může vzniknout v kterékoliv jeho fázi. Vede k příjmu zkreslené zprávy. Buď může být výsledkem vnějších vlivů (rušení televizního signálu), nebo vlivů vnitřních (příjemce například nevěnuje vysílání reklamy pozornost).

Sdělení

Sdělení je určitá suma informací, které se zdroj snaží vyslat příjemci. Obsahem zprávy mohou být vyslovená slova, text inzerátu či reklamy, fotografie, kresba atd. Pro efektivní příjem sdělení je velmi důležitý proces jejího vnímání. Je ovlivňován ochotou příjemce zprávu vnímat, vlastnostmi a kvalitou zprávy a chováním příjemce. Jak by měla vypadat účinné sdělení? Obecně lze říci, že by měla vyjadřovat cíle komunikace a že informace, které jsou obsahem zprávy, by měly mít na příjemce očekávaný efekt. Při sestavování **obsahu sdělení** musí být jasně formulováno, co a komu chceme příslušnou informací sdělit. Při sestavování obsahu sdělení je nutné pečlivě vážit, čím chceme na příjemce působit, aby reagovali žádoucím způsobem. Musíme jim předložit něco, co vyvolá jejich touhu výrobek mít. V podstatě můžeme působit na pohnutky racionální, emocionální či morální. Z toho se také odvíjí obsah sdělení. To může mít obsah převážně **racionální**, tzn., že příjemci předáváme informaci tak, aby on vlastním rozumem a úvahou dospěl k potřebě koupě produktu a jeho užívání. Toho můžeme dosáhnout předváděním produktu, výčtem jeho vlastností, zdůrazněním jeho kvality, hospodárnosti, nízké ceny, atd. U výrobků technického charakteru a dražších hrají u kupujících racionální důvody velmi důležitou roli v procesu rozhodování o koupi. **Emocionálně** laděný obsah sdělení působí především na citové podněty a cílem je dosáhnout takového citového rozpoložení, které vyvolá pozornost příjemce. Emocionální obsah sdělení může mít buď charakter pozitivního či negativního apelu. V prvním případě je využíváno lásky, radosti, humoru. Některé zprávy využívají výhradně pozitivně orientovaných emocionálně laděných sdělení - reklama na parfémy, módní oděvy, žvýkačky atd. Velmi diskutovaným problémem je využívání humoru v reklamě. Zprávy využívající humor získávají větší pozornost, mnohdy tak velkou, že příjemcům sdělení uniká samotný jeho obsah. V případě negativního charakteru apelu je využíván lidský strach (reklama na nové bezpečnostní zařízení) či nepříjemné pocity (pastilky Rennie proti překyselení žaludku). Mezi emocionálně laděný obsah zahrnujeme i takové zprávy, které apelují na získání prestiže spojené se zakoupením určitého produktu. **Morální obsah** zprávy je založen na zdůrazňování společenské potřeby určitých aktivit a na schopnosti příjemce poznat, co je společensky prospěšné a co nikoliv. Obsahem takové zprávy může být charitativní pomoc uprchlíkům z válčících zemí, apel na dárcovství krve nebo nepožívání alkoholických nápojů u řidičů motorových vozidel.

Struktura a formát sdělení

To, jak sdělení zapůsobí na cílového příjemce, nezávisí jen na jejím obsahu, ale i na její struktuře. Tvůrce zprávy musí tedy zvažovat takové okolnosti, zda předložení závěru zpráva formuluje ve formě doporučení pro příjemce, či nechá na příjemci, ať si on vytvoří vlastní závěry. Rovněž rozhodnutí jaký bude sled argumentů může být pro účinnost zprávy důležité. Praxe ukazuje, že silné argumenty je vhodné umístit na počátek, ale zejména na konec zprávy. Rovněž je vhodnější umístit emocionální apel na počátek zprávy, zatímco racionální na její konec. „Komunikátor musí pro sdělení vyvinout účinný formát.“ [10] U tištěné reklamy se její tvůrce musí rozhodnout, jaký slogan, obrázek, námět, velikost a barvu k inzerci použije. U televizní reklamy musí rozhodnout, jaký zdroj bude zprávu prezentovat, to znamená jaká bude jeho mimika, řeč těla, co a jak řekne, jaký bude mít účes, jak bude oblečen, jaký bude zvukový doprovod reklamního šotu, zda zvolí formát testimonialu, běžného života, srovnání s jiným výrobkem či demonstraci jeho použití.

Cíle komunikace

Jaké by měly být cíle marketingové komunikace? Na tuto otázku odpovídá řada teorií, které se snaží o identifikaci cílů komunikace. Patrně nejznámější je *model AIDA*

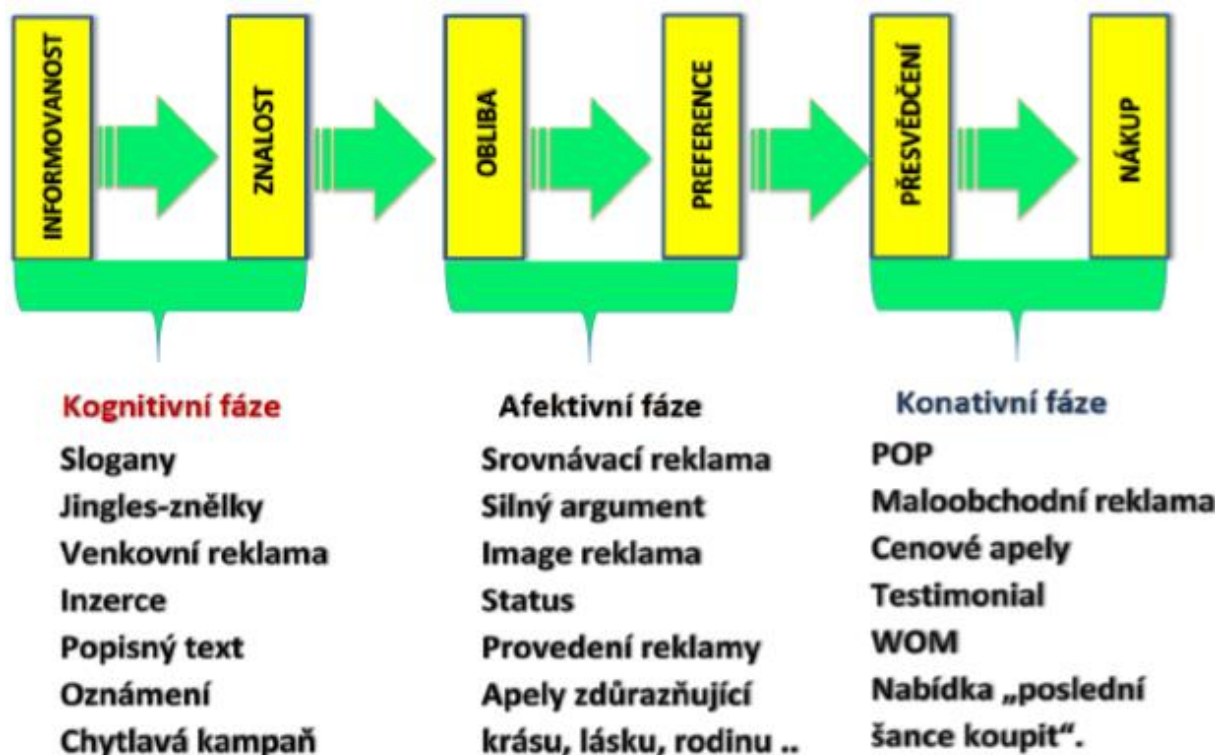
Obr. 9-2 Model AIDA



Model AIDA vychází z předpokladu, že kupující před rozhodnutím o koupi prochází několika fázemi svého vztahu k výrobku či službě. Nejdříve si začíná uvědomovat, že produkt existuje. Produkt upoutává jeho zájem. Potom se tento zájem dále rozvíjí a zákazník se snaží získat o produktu více informací. Po získání určitého množství informací je u něj vyvolávána tužba produkt mít a přání jeho koupě. Dosažení akce, to znamená zakoupení produktu, je konečnou fází tohoto modelu. Jeho důležitost spočívá v tom, že zdroj může posoudit, ve kterém stupni se nachází zákazníkův vztah k produktu a určit tak i nejvhodnější obsah a formu zprávy. Takto vytvořená zpráva může efektivněji oslovit zákazníka. Vědí zákazníci o existenci nového výrobku? Jestliže nikoliv, potom mohou marketéři vytvořit takové sdělení, které produkt představí a vysvětlí jeho přínosy. Je nutné poskytnout potenciálním zákazníkům další informace o vlastnostech nového výrobku? Potom je nutné vytvořit takový druh zprávy, která bude zákazníkovi prezentovat vlastnosti produktu, nová fakta a potřebné argumenty, které u něj vzbudí zájem. Měla by být vytvořena touha po zakoupení nového výrobku? Potom tvorba zprávy musí obsahovat informaci, která zákazníka ke koupi motivuje (například je využít některý z nástrojů podpory prodeje).

Jiným pohledem na identifikaci cílů komunikace je model „*hierarchie účinků*“. U tohoto modelu předpokládáme, že zákazník o produktu ví a velmi se o něj zajímá. Model obsahuje šest základních prvků.

Obr. 9-3 Model „hierarchie účinků“

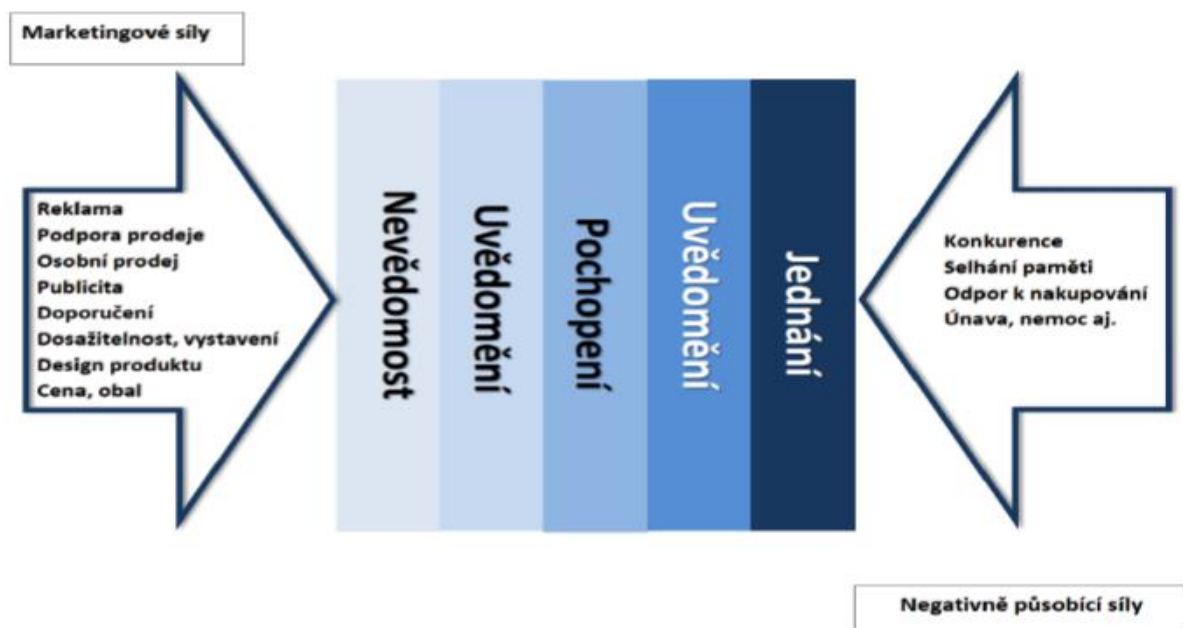


Prvním krokem v této hierarchii je vytváření **informovanosti**, zákazníci vědí o existenci produktu, zatímco ve druhé fázi je u zákazníka již vyvíjena bližší **znalost** produktu a jeho výhod. V těchto poznávacích fázích je cílem komunikace poskytnout informace a fakta. Můžeme využívat zpráv v médiích, inzerce, nových sloganů spojených s novým produktem atd. Ve třetí fázi je vytvářen kladný vztah k produktu a jeho *oblíba* a ta je ve fázi čtvrté přetvářena do **preferencí** tohoto produktu oproti ostatním, jemu podobným, které na trhu existují. V těchto emocionálních fázích působí komunikace na pocity a vztah k produktu. Můžeme využívat například srovnávací reklamy, argumentů, posilovat či vytvářet image produktu či status spojený s jeho užíváním. V páté fázi je u zákazníka vytvářeno přesvědčení o nákupu produktu. Ten však může být odložen na pozdější dobu. Proto je potřeba jej přesvědčit ke konečnému kroku a tím je nákup. Zde jde o fáze konativní, kdy komunikace stimuluje či usměrňuje přání. Je možno využívat vhodných reklamních materiálů v místě prodeje (P.O.S), reklamy v maloobchodní prodejně, nabídek „na poslední chvíli“, vhodné cenové politiky atd.

Podobný model je i model DAGMAR (**D**efining Advertising **G**oals for **M**easured Advertising **R**esults), který vytvořil reklamní odborník Russel H. Colley. Tento model má pět základních

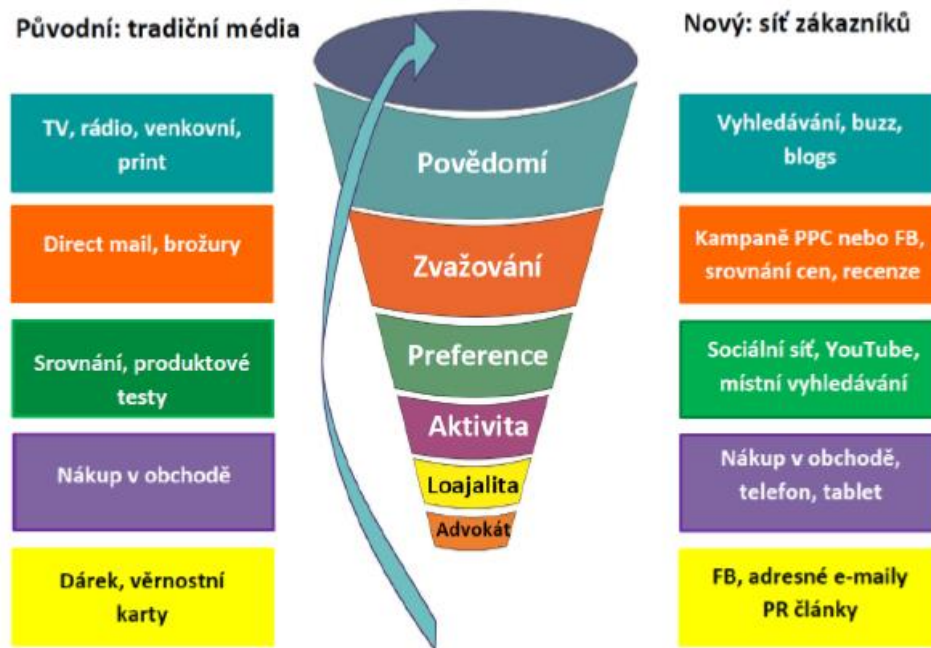
kroků. Základním východiskem této teorie je předpoklad, že mnoho prostředků vložených do reklamy je vynaloženo neefektivně v důsledku nedostatku či neexistence správně definovaných cílů. Cílů, které by jasně definovaly komu, a co má být sděleno. Stanovení určitých, přesných a měřitelných cílů umožňuje marketérům vytvořit takovou zprávu, která povede zákazníka od fáze neuvědomění si produktu až do fáze jeho zakoupení. Model Dagmar obsahuje kromě zmíněných pěti fází i marketingové síly a formy komunikace, které mohou být použity k dosažení určitých, specifických cílů, jako například vytvoření uvědomění, či přesvědčení ke koupi. Model také obsahuje i negativně působící síly, se kterými musí komunikátor počítat při tvorbě sdělení. Pokud například konkurence přichází na trh s velmi atraktivní nabídkou nákupu svého produktu, potom zpráva, která chce přesvědčit k nákupu našeho produktu, se může míjet účinkem.

Obr. 9-4 Model DAGMAR



S příchodem tzv. nových médií se naprosto změnilo dřívější pojetí reklamy. A to včetně chápání fungování reklamy. Výše uvedené modely je velmi obtížné aplikovat do současných podmínek. I proto, že tyto modely, které mají charakter lineární, byly již dříve předmětem silné kritiky právě pro toto pojetí. Jedním z argumentů je to, že člověk není počítač a jeho rozhodování, které je plné emocí, nemůže korespondovat s tímto pojetím. V dnešní době mohou zákazníci získat mnohem více informací o značce či produktu z internetu nebo z ústního podání známých, odborníků, rodiny, kamarádů atd. A ti mají mnohem větší sílu, než reklama, která je stále více lidmi odmítána. Navíc, cílem reklamy nemusí být snaha cílového zákazníka přesvědčit, aby šel a produkt si koupil. Cílem může být posílení značky v jejím vnímání a rozpoznání ze strany zákazníků (salience), může jí být zvýšení a posílení image atd. A tak velké řady modelů, které chápou fungování reklamy a marketingových komunikací v širším slova smyslu, je velká řada pojetí, které online komunikaci vysvětlují za pomoci tradičních sekvenčních modelů prezentovaných ale v nových, digitálních podmínkách.

Jako příklad tohoto pojetí je možné uvést využití tradičního, tzv. **marketingového trychtýře**, v novém online prostředí. Na obrázku 9-5 je tento model, který popisuje cestu spotřebitele od momentu prvního kontaktu s produktem/značkou až po jeho zakoupení. A nejen to, ukazuje, jak je třeba dále pracovat se zákazníky a budovat z nich nejen loajální zákazníky ale advokáty příslušné značky. Ti se stávají její nejsilnější a nevlivnější propagací. Z obrázku je viditelné, ve kterých fázích které nástroje marketingové komunikace je žádoucí využít.



Obr. 9-5 Marketingový trychtýř a cesty oslovení zákazníka v průběhu kupního procesu

9.1.1 Tvorba komunikačního mixu

Marketingoví odborníci plánují své aktivity tak, aby co nejlépe dosáhli stanovených komunikačních cílů. K dosažení těchto cílů používají jednoho, častěji však více forem marketingové komunikace: reklamy, podpory prodeje, PR, přímého marketingu a osobního prodeje (komunikační mix). Každá z těchto forem má své specifické vlastnosti, které ji zvýhodňují při sdělování určitého druhu zprávy určitému okruhu zákazníků

Reklama jako placená forma neosobní, masové komunikace je uskutečňována prostřednictvím tiskových médií (noviny, časopisy, katalogy), rozhlasu a televize, Internetu, venkovních médií, výloh, firemních štítů atd. Jejím cílem je informování širokého okruhu zákazníků se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. Hlavním rysem reklamy je to, že oslovuje široké vrstvy obyvatelstva. Je vhodná pro komunikaci omezeného množství informací velkému počtu osob. Z pohledu „hierarchie účinků“ je reklama nejvhodnější při vytváření uvědomění si existence produktu. Slouží tedy k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu

Podpora prodeje zahrnuje aktivity stimulující prostřednictvím dodatečných podnětů prodej výrobků a služeb. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečné zákazníky. Pro ně se stává nákup určitých produktů přitažlivější prostřednictvím kupónů, prémie, vzorků zboží, prémiového balení atd. Podpora prodeje je vlastně určitou kombinací reklamy a cenových opatření. Pokouší se sdělit určité informace o výrobku a současně nabízí stimul, obvykle finančně zvýhodněný nákup. Proto je podpora prodeje nejčastěji využívána k tomu, aby přiměla kupujícího přejít od jeho zájmu ke konkrétní akci, to je koupí. Je zaměřena na široký okruh zákazníků. Význam této formy komunikace stále roste.

Public relations je neosobní forma komunikace, jejímž cílem je splnění cílů organizace vyvoláním kladných postojů veřejnosti. Kladný postoj veřejnosti k organizaci se přenáší i na její výrobky či nabízené služby a vyvolává žádoucí pozornost či zájem o ně ze strany potenciálních zákazníků.

Přímý (direct) marketing je přímá, adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím. Je zaměřena především na prodej zboží či služeb a je založena na reklamě uskutečňované především prostřednictvím pošty, E-mailu, telefonu, televizního a rozhlasového vysílání, novin a časopisů. Se zákazníkem se pracuje adresně. V přímém (direct) marketingu existuje přímá vazba mezi prodávajícím a kupujícím.

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo několika potenciálními zákazníky. Jeho cílem je dosažení prodeje produktu nebo služby. Osobní prodej se podstatně liší od ostatních forem právě proto, že se jedná o přímou, osobní komunikaci. Obsah, struktura a formát zprávy mohou být přizpůsobeny konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Jedná se sice o nákladnou, ale vysoce efektivní formu komunikace. Jeho efektivnost je zvyšována další odlišností od ostatních forem, komunikace totiž probíhá oběma směry a zpětná vazba je okamžitá.

Faktory ovlivňující tvorbu komunikačního mixu

Organizace většinou nespolehají pouze na jednu formu komunikace. Spíše si mezi nimi vybírají a vytváří mix forem, který je založen na stanovených komunikačních cílech. Skutečnost, které z forem organizace použije, v jaké kombinaci a kdy závisí především na **druhu výrobku**, na tom, ve které fázi **životního cyklu** se výrobek nachází a na fázi procesu koupě u zákazníka. K nákupu rychloobrátkového spotřebního zboží či jednoduchých výrobků jako je obuv, konfekce atd. není zapotřebí mnoho informací a vysvětlování. Zákazníci by si měli především uvědomit, že produkt na trhu existuje a kde si jej mohou zakoupit. Zde jsou nejvhodnějšími formami reklama a podpora prodeje. Čím více je však výrobek složitější, tím více informací zákazníci ke svému rozhodnutí o nákupu potřebují. Je tedy žádoucí oboustranná komunikace prodávajícího s kupujícím. Je možné tak odpovědět na některé konkrétní dotazy, zboží předvést. To je možné u osobního prodeje. Touto formou je nejvíce prodáváno investiční zařízení, zboží dlouhodobé spotřeby, ale i životní pojištění či některé jiné služby. Obecně lze říci, že osobní prodej je používán u drahých či složitých produktů.

U jednotlivých **fází životního cyklu** výrobku je vhodné používat různých forem komunikace. Ve fázi uvedení výrobku na trh je hlavním cílem komunikace upoutání pozornosti k novému produktu. Nejvhodnější a nejefektivnější formou je reklama jako hlavní prostředek masové komunikace či některý z nástrojů podpory prodeje (vzorky, ochutnávky aj.). Dalším cílem komunikace může být motivace obchodu, aby si výrobek více objednával. Toho může podnik dosáhnout rovněž nástroji podpory prodeje zaměřenými na obchodní články. Ve fázi růstu podnik chce, aby co nejvíce zákazníků bylo o existenci výrobku na trhu informováno, a proto pokračuje v jeho reklamě. U některých výrobců mohou zákazníci vyžadovat více informací. Zde se může využít osobního prodeje. Ve fázi zralosti je konkurence na trhu velmi intenzivní, a proto může podnik využívat ke stimulaci prodeje nástrojů podpory prodeje. Připomínání existence výrobku ovšem probíhá stále prostřednictvím reklamy. Ve fázi úpadku se podnik může snažit o nové tržní umístění produktu. Prostřednictvím reklamy se obrací na nový segment zákazníků. Pro prodloužení prodeje může podnik používat opět nástrojů podpory prodeje. Volba jednotlivých prvků komunikačního mixu závisí na tom, zdali firma zvolí strategii tahu či tlaku.

Nástroje komunikačního mixu se rovněž mění v závislosti na fázích **procesu rozhodování** zákazníka o koupi výrobku. Reklama a PR hrají důležitou roli pro upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu. Ve fázi rozhodování o nákupu nebo získávání informací je velmi účinná forma osobního prodeje. Při rozhodování o nákupu může důležitou roli hrát podpora prodeje.

Strategie tahu a tlaku

Strategie tahu (*pull strategy*) je založena na snaze prodávajícího stimulovat poptávku konečného spotřebitele, který sám v touze po zakoupení zboží vyvíjí tlak na distribuční cestu. V situaci, kdy je spotřebitelům na trhu nabízen široký sortiment substitučních výrobků, je využívání této strategie stimulem pro obchodníky, aby produkt objednávali a nabízeli. V praxi se strategie tlaku uskutečňuje tak, že například výrobce informuje maloobchod prostřednictvím inzerce, že zahájil kampaň nového produktu zaměřenou na finálního zákazníka. Dá se předpokládat, že výsledkem reklamní kampaně bude zvýšená poptávka po tomto novém produktu a že obchodník by měl být na tuto skutečnost připraven. Osobní kontakty výrobce se zaměří pouze na jeden článek, a tím je velkoobchod. Současně výrobce využije některých nástrojů podpory prodeje - například finanční příspěvek na místo v regále, u potravinářského sortimentu jsou dále oblíbeny ochutnávky či vzorky. Nejčastěji používanými částmi marketingové komunikace jsou reklama a podpora prodeje zaměřená na konečného spotřebitele.

Cílem **strategie tlaku** (*push strategy*) je podporovat výrobek na jeho cestě ke spotřebiteli. Základem je komunikace s jednotlivými prvky distribuční cesty. Toho lze například dosáhnout společnou reklamou, obchodními slevami, programy na podporu prodejců atd. Významným prvkem této strategie je osobní prodej. Cílem je větší motivace distributorů k tomu, aby se více snažili nabízet a prodat příslušný výrobek/výrobky spotřebitelům. Úspěšné firmy mohou využívat různých kombinací obou strategií.

Nadlinkové a podlinkové aktivity

Při tvorbě komunikačního mixu se můžeme setkat i s pojmy **nadlinkové a podlinkové aktivity**.

Nadlinkové aktivity můžeme charakterizovat jako neosobní část marketingové komunikace. Tyto aktivity jsou tvořeny zejména klasickými médii, mezi ty zahrnujeme televizi, rozhlas, tisk, venkovní reklama a rovněž internetovou komunikaci.

Podlinková marketingové komunikace jsou představovány aktivitami, které nevyužívají mediální formy reklamního sdělení, ve kterých se ale v převážné míře uplatňují osobní formy komunikace či formy přímo a osobně působící na konečného zákazníka. Mediální sdělení je víceméně pouhým doplňkem k podlinkovým aktivitám. Mezi podlinkové aktivity patří zejména podpora prodeje včetně podpory distribuce, osobní prodej, přímý marketing atd.

V současné době většina prostředků vložených do komunikačního mixu směřuje u nás do nadlinkových aktivit. V poměru mezi oběma formami je možné vidět podstatný rozdíl mezi zeměmi západoevropskými a Českou republikou. Na západ od našich hranic činí poměr mezi nadlinkovými a podlinkovými aktivitami zhruba 2:1 ve prospěch podlinky. U nás je situace opačná, hlavní část prostředků vložených do propagačního mixu byla dosud vynakládána především do nadlinkových aktivit. Přitom podlinkové aktivity jsou považovány za agresivnější a účinnější a její prodejní výsledky jsou vysoké. V poslední době je ale i u nás viditelný posun ve prospěch podlinkových komunikačních aktivit.

Otázky a úkoly:

- 1) *Vysvětlete vlastními slovy rozdíl mezi reklamou, marketingovými komunikacemi, propagací, propagandou a integrovanými marketingovými komunikacemi.*
- 2) *Aplikujte využití jednotlivých částí komunikačního mixu v komunikaci: a) školy, kterou studujete, b) hokejového týmu Kometa Brno, c) Auto Škoda, d) Nadace „Pomozte dětem“.*
- 3) *Uveďte, zdali následující osoby jsou důvěryhodným a atraktivním zdrojem pro marketingovou komunikaci. Zdůvodněte: a) pan Kájinek, b) Tereza Maxová - modelka, c) Petr Čech - fotbalista, d) Andrej Babiš - politik, e) Michal Suchánek - herec a bavič.*
- 4) *Produktová kategorie nemá vliv na volbu komunikačního mixu. Je tvrzení správné? Zdůvodněte!*
- 5) *Uveďte na konkrétním příkladu, které faktory a jak působí na tvorbu komunikačního mixu.*
- 6) *Vysvětlete na konkrétním produktu využití strategie tlaku a tahu.*
- 7) *Vysvětlete vlastními slovy a na konkrétním příkladu pojem a výhody integrovaných marketingových komunikací.*

9.2 Reklama

Klíčová slova:

reklamní strategie, kreativita reklamy, druhy reklamy, její funkce, etika v reklamě, brief, zadavatelé, reklamní agentury, full service agentury, tvůrčí dílny, mediální zastoupení, mediální agentury, account management, kreativní tvorba a produkce, art director, provizní platby, marketingový a reklamní plán, plán reklamní kampaně, situační analýza, kreativní plán, apel, asociace, prodejní propozice, tvrzení, užitečnost, příslib, USP, kreativita a reklama, tvorba reklamního sdělení, formát sdělení.

Osvojení poznatků:

- *osvojení základních pojmů z oblasti reklamních aktivit*
- *pochopení tří základních prvků úspěšné a efektivní reklamy*
- *seznámení se s regulací a autoregulací reklamy z pohledu etických zásad*
- *znalost forem a organizace reklamních agentur, způsobu jejich financování*
- *seznámení se s marketingovým a reklamním plánem, jejich významem pro úspěch integrované marketingové komunikace a jejich obsahem*
- *znalost obsahu plánu reklamní kampaně a pochopení významu kreativní pracovního plánu*
- *seznámení se s procesem kreativní tvorby v reklamě*

Úspěch každého podnikání závisí na schopnosti přilákat a získat tržní nabídkou dostatek zákazníků, kteří splňují tři základní podmínky. Mají zájem o produkt, mají peníze na jeho zakoupení a mají možnost si jej koupit. Aby podniky tyto zákazníky získaly, musí je nalézt, pochopit jejich potřeby a přání a komunikovat s nimi. Reklamní odborníci (*admeni*) nežijí ve vakuu a musí chápat své problémy a práci v kontextu marketingového pojetí. Měli by vědět co, jak a proč zákazníci dělají a kupují ještě dříve než práce na reklamě, kterou chtějí zákazníci oslovit, zahájí. Podmínkou úspěchu reklamy je vyváženost všech částí marketingového mixu.

Náš trh se stává více a více konkurenčním, setkáváme se na něm s novými a novými výrobky jak domácího, tak i zahraničního původu. V tomto prostředí nezastupitelnou úlohu hraje reklama. Ačkoliv reklama je pouze jedna z částí komunikačního (propagačního) mixu, je to část, která je nejvíce vidět. Mezi **hlavní cíle reklamy** patří kromě zvýšení poptávky a vyvolání nové či opakované koupě, tvorba silné značky, identifikace a odlišení produktu (značky) od podobných produktů nabízených na trhu, vytváření pozitivní image firmy nebo výrobku a budování tak preferencí a věrnosti, posílení finanční pozice podniku, zvýšení možnosti distribuce a snížení nákladů spojených s prodejem, ale i motivace vlastních pracovníků. Reklamních cílů je však ve skutečnosti ještě mnohem více.

Aby těchto cílů mohlo být dosaženo, musí reklamní zpráva zákazníka informovat, přesvědčit nebo mu připomenout přínos, který pro něj koupě výrobku představuje. Přínos, který vyplývá

z funkčnosti a vlastností výrobku a oslovuje rozumovou složku myšlení zákazníka. Nebo přínos vyvolaný designem reklamy oslovující spíše jeho pocitovou sféru a stimulující jeho emotivní reakce.

Otázkou je, proč u některé reklamy je cíle dosaženo, u jiné nikoliv, proč si některé reklamy zákazníci ani nevšimnou a jiné jsou účinné řadu let. **Úspěch reklamy** je tvořen třemi hlavními faktory. Jsou to **strategie reklamy, tvořivost a profesionalita zpracování**.

Žádná dobrá a úspěšná reklama se neobejde bez dobré **reklamní strategie**. Ta obsahuje zásadní rozhodnutí o cílech, kterých má být dosaženo, cílové skupině, na kterou se reklama zaměří, rozhodnutí o výběru média, obsahu, stylu a charakteru zprávy, jakou pozici výrobku má reklama na trhu komunikovat atd. Tvorba dobré reklamní strategie vyžaduje nezbytně tvořivý marketingový přístup. Žádná rozhodnutí týkající se reklamní strategie však nemohou vytvořit dobrou reklamu. Strategie ukazuje reklamě směr, říká, kam jít, neříká ale nic o tom, jak se tam dostaneme.

Po vytvoření strategie je dalším krokem přijít s **tvořivou (kreativní) koncepcí**, která dá reklamě život. Jinými slovy, pro výtvarníky možná někdy nudné, ale pro úspěch reklamy nezbytně nutné marketingové zásady musí být transformovány do tvořivé formy, která přiláká pozornost zákazníků, která je zapamatovatelná a která odlišuje tuto reklamy od jiných. Obecně lze říci, že reklama má tvůrčí zpracování, pokud je nová a odlišná od jiných, je svěží, neočekávaná a nezvyklá. Podstatou originální myšlenky je, že ještě nikdo předtím takto nemyslel. Nezvyklé, originální výtvarné řešení spojené s nezvyklým a zapamatovatelným sloganem může být jednou z podmínek úspěšné reklamy. Myšlenka obsažená ve zprávě však musí být nejen originální, musí také obsahovat něco, co je důležité pro příjemce sdělení. Tvůrčí zpracování tedy předpokládá i určitou empatii, to je vcítění se do myšlení cílového příjemce a pochopení toho, jak myslí, cítí, jaké jsou jeho hodnoty a co nejvíce vzbudí jeho pozornost. Současně musí tvůrci reklamy respektovat skutečnost, že cílem reklamy není prezentovat své vlastní mimořádné a výjimečné umělecké vzepjetí, ale především určitý produkt nebo právní subjekt, který reklamu platí.

Třetím faktorem úspěšné reklamy je vysoká **řemeslná a profesionální zručnost** její realizace. Při tvůrčím zpracování reklamy je nutné mít stále na paměti základní cíle reklamy, to je informovat, přesvědčit či připomenout. To vše cestou tvůrčí komunikace se zákazníkem, nikoliv však cestou samoúčelné přehlídky kreativní fantazie výtvarníka, ale cestou, která ze stanovených marketingových cílů, strategie a taktiky vychází. To vše by mělo být ve srozumitelné formě obsahem **zadání (brief)**, které marketingový odborník výtvarníkovi nebo režisérovi před jeho prací na reklamě poskytne. Na reklamu jako na nejznámější část komunikačního mixu můžeme pohlížet z více hledisek. Jako na určitý způsob podnikání, jako na kreativní proces, sociální fenomén či jednoduše jako na jeden ze základních částí tržní ekonomiky. Můžeme ji definovat jako proces mezilidské komunikace, jako ekonomický a sociální proces, jako proces přesvědčování a informování atd.

Základní pojmy

Tradiční (Kotler) definice říká, že **reklamou rozumíme placenou formu neosobní, masové komunikace uskutečňující se prostřednictvím médií, jejímž cílem je informování spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich kupní chování**. Definovat ale přesně, co je vlastně reklama je dnes velmi obtížné, možná i nemožné. Prezident IAB (Internet Advertising Bureau) prohlásil, že „definice reklamy ještě nikdy nebyla tak nejasná, jako nyní“. A nepochybně měl pravdu.

Pojem reklama je velmi komplexní a můžeme ho členit podle řady hledisek. Reklamu můžeme rozdělit na **primární a selektivní (značkovou)**. **Primární (druhov)** reklama se pokouší zvýšit celkovou poptávku po určitém zboží bez ohledu na to, o jakou značku se jedná (reklama na mléko a mléčné výrobky, reklama na preferování koupě českých produktů aj). **Selektivní, značková reklama** má za cíl přimět kupujícího, aby dal přednost určité značce produktu (Baťa, oplatky Opavia, Coca-Cola). Jinou formou reklamy je **reklama institucionální**. Ta je zaměřena na vytvoření žádoucí, to je pozitivní představy o určité instituci v očích veřejnosti. Jde o to, aby veřejnost byla přesvědčena, že se jedná o seriózní a poctivou instituci sloužící veřejnému blahu. **Mezipodniková reklama (B2B reklama)** je zaměřena na podniky a propaguje především zboží průmyslového charakteru. Nejvíce reklamy, zejména v masových médiích, je však zaměřeno na konečné spotřebitele, to je domácnosti a jednotlivce.

Maloobchodní reklama má místní charakter a je zaměřena na propagaci určitých značek zboží v konkrétním obchodě, nebo na zvýšení image charakteristikou pro příslušnou prodejnu. Tato reklama zdůrazňuje cenu, umístění a dosažitelnost prodejny, otevírací dobu aj. Z geografického hlediska můžeme reklamu rozdělit na **reklamu místní** (rozhlásová reklama na nově otevřenou pizzerii v krajském městě vysílaná v lokální rozhlasové stanici), **regionální** (reklama Univerzity Tomáše Bati zahajující nové obory kombinované formy studia pro zájemce z celé ČR, převážně ale z Moravy), **národní** (reklama je zaměřena na zákazníky České republiky) a **mezinárodní**. Podle nositele zprávy, to je podle příslušného média, můžeme reklamu rozdělit na **televizní, rozhlasovou, tištěnou, reklamu na Internetu, venkovní, reklamu prostřednictvím direct mail**. Stále vyšší význam má i **reklama nekomerční**, v tomto případě mohou být zadavateli politické strany, neziskové, charitativní nebo jiné organizace, občanská sdružení atd.

V poslední době se v souvislosti s tímto druhem reklamy často setkáváme s **reklamou sociální**. Ta se postupně stává jedním z prostředků, jak probouzet a posilovat ve veřejnosti pocit spoluzodpovědnosti za znevýhodněné skupiny obyvatelstva, motivovat ke spoluúčasti na řešení jejich problémů a na poskytování pomoci. V tomto případě jsou reklamní nástroje využity pro propagaci společensky žádoucích myšlenek. Patří zde zdravotní osvěta varující před kouřením, nebezpečím drog či nemoci AIDS, reklamní ekologické kampaně nebo billboardy propagující bezpečný způsob řízení motorových vozidel.

Na reklamním trhu působí **tři hlavní subjekty**. Jsou jimi *zadavatelé reklamy, reklamní agentury a média*.

Zadavatelé reklamy

U zadavatelů začíná celý proces reklamy. Zadavateli jsou jednotlivci či organizace, které tento proces obvykle iniciují. Zadavatelem reklamy mohou být výrobci či poskytovatelé různých služeb, obchodníci, kteří prodávají zboží, různé subjekty poskytující služby veřejnosti, neziskové organizace atd. U velkých firem bývá někdy vytvořeno reklamní oddělení, které je organizačně začleněno do oddělení marketingu. Vedoucí oddělení organizuje práce pracovníků oddělení a kromě jiného odpovídá za výběr spolupracujících reklamních agentur, koordinuje práci s ostatními odděleními firmy a institucemi mimo vlastní organizaci. Řídí a kontroluje vlastní reklamní aktivity tohoto oddělení, sleduje dodržování rozpočtu na reklamu, vyhodnocuje efektivitu reklamního působení z pohledu stanovených reklamních cílů. Rozsah a funkce tohoto oddělení závisí na velikosti a charakteru organizace. Malý živnostník si aktivity spojené s reklamou jeho pekařství či restaurace vykonává sám a tvorbu inzerce přenechává místním novinám, tisk propagačního letáčku místní tiskárně. Velké, nadnárodní řetězce hypermarketů mají obvykle velké reklamní oddělení s vysokými kompetencemi, výrobní organizace dávají přednost spíše externí spolupráci s reklamními agenturami.

Komunikační agentury

Dalším důležitým hráčem ve světě reklamy jsou komunikační (reklamní) agentury. Zadavatelé reklamy najímají nezávislé agentury, aby naplánovaly a uskutečnily část nebo všechny jejich reklamní aktivity. Tento vztah zadavatel-agentura je rozhodujícím organizačním uspořádáním v reklamním průmyslu. Zadavatelé, kteří využívají služeb reklamních agentur, vycházejí ze skutečnosti, že tato agentura je efektivnější a schopnější při zpracování, načasování a realizaci reklamního plánu či reklamní kampaně. Silnou stránkou reklamních agentur je jejich znalost plánování reklamy a volba správné strategie, kreativní schopnosti jejich pracovníků, důkladná znalost médií atd.

Média

Třetím subjektem reklamního průmyslu jsou média. Media představují komunikační kanály, které přenáší zprávu (sdělení) od zadavatele reklamy k příjemci zprávy. Výběr médií pro reklamní kampaň bývá jedním z rozhodujících faktorů jejího úspěchu. Proto znalost příslušného média, jeho výhod a nevýhod a cílové skupiny, kterou médium oslovuje, je důležitou součástí plánování reklamy. Mezi nejčastěji využívaná média patří televize, rozhlas, tištěná média (noviny, časopisy), venkovní média, Internet, P.O.S. materiály atd.

Z pohledu toho, jakou roli hraje reklama v podnikání a ve společnosti, můžeme definovat čtyři základní **funkce reklamy**: *funkci marketingovou, komunikační, ekonomickou a sociální*.

Funkce marketingová

Funkce marketingová spočívá ve skutečnosti, že reklama je jedním z nejdůležitějších prostředků (společně s public relations, podporou prodeje, přímým marketingem a osobním prodejem) komunikace organizace s jejími zákazníky. Sděluje jim informace o nabízeném produktu a snaží se je přesvědčit k jeho zakoupení. Šance produktu být na trhu úspěšnějším je tím vyšší, čím více o něm či firmě, která jej vyrábí (či prodává) zákazník ví a čím pozitivnější obraz má o nich vytvořen.

Funkce komunikační

Reklama je formou masové komunikace. Přenáší rozličné druhy tržních informací za účelem propojení prodejce a kupujícího. Reklama jak informuje, tak i přenáší představu o produktu tím, že vytváří určitou image tohoto produktu, která přesahuje skutečnosti a fakta, která se jej týkají. Reklama tak ovlivňuje preference zákazníka, mění atributy příslušného produktu a odlišuje produkt od nabídky produktů konkurence.

Funkce ekonomická

Reklama zvyšuje poptávku po propagovaném zboží či službách. Zvýšení poptávky umožňuje podnikům zvyšovat výrobu a dosahovat **úspor z rozsahu**. Úspory z rozsahu, které znamenají nižší náklady na jednotku produkce, jsou dosahovány vyšším objemem výroby a nižším podílem fixních nákladů, které byly vynaloženy při výrobě jednoho výrobku.

Reklama svým působením může zvýšit vnímání hodnoty produktu v mysli zákazníka. Jednou z výhod působení tržního mechanismu je skutečnost, že zákazník se řídí při nákupu produktu hodnotami, které jsou pro něj důležité. Pokud to je nižší **cena**, potom zákazník dá přednost nákupu zboží, které sice nemá vysokou image, ale má nižší cenu. Pokud je pro zákazníka důležitou hodnotou image, potom bude dávat přednost produktu, který tuto image získal. Zákazník je potom ochoten zaplatit také vyšší cenu za tento produkt. Vliv reklamy na cenu produktu je velmi často diskutován. Někteří odpůrci reklamy tvrdí, že vysoké náklady reklamy se promítají i do ceny produktů a zvyšují jejich cenu. Ve skutečnosti tyto prostředky jsou podstatně nižší než úspory dosahované z vyššího objemu výroby. Některé studie ukázaly, že například reklama v maloobchodě, jejíž podstatnou součástí je i cena, obecně snižuje ceny produktů, v případě národní reklamy zvyšující image a vnímanou hodnotu příslušného produktu dochází většinou k opačnému efektu, to je ke zvyšování cen.

Často je rovněž diskutován vliv reklamy na hrubý národní produkt a **hospodářský cyklus**. Výzkumy ukázaly, že zvýšená poptávka jako výsledek reklamního úsilí pomáhá udržovat vyšší zaměstnanost a zprostředkovat i hrubý národní produkt. Ukázalo se rovněž, že pokud se hospodářský cyklus dostává do fáze recese, dochází ke snižování výdajů na reklamu ve snaze udržet krátkodobě ziskovost produkce. Studie také prokázaly, že podniky, které investují do reklamy i v tomto období, mají lepší hospodářské výsledky ve fázi růstu. To vede

k závěru, že ve fázi růstu může reklama tento růst podpořit, v případě recese může fungovat jako stabilizující faktor ekonomiky. Obecně lze říci, že reklama stimuluje zdravou ekonomiku a rovněž stimuluje k nákupům zákazníky, kteří jsou lépe informováni o existující nabídce trhu.

Funkce sociální

Reklama má řadu sociálních funkcí. Informuje zákazníky o nových či inovovaných výrobcích a učí nás tomu, jak těchto inovací využít. Napomáhá srovnání produktů a jejich vlastností. Odráží trendy v módě a designu a může tak přispívat k estetickému cítění. Otázkou je, zda reklama pouze následuje nebo spíše spoluvytváří některé sociální hodnoty a zdali tyto hodnoty jsou v souladu s celospolečenskými zájmy. Kritici reklamy často tvrdí, že reklama překračuje žádoucí meze, manipuluje lidmi a pomáhá vytvářet nežádoucí společenské hodnoty, jako například konzumní způsob života atd. Průzkumy rovněž ukazují, že příliš mnoho reklamy začíná mnoho lidí obtěžovat a vyvolává u nich negativní postoj k reklamě. Příkladem je odmítání stále rostoucího počtu reklamních tiskovin dodávaných do našich poštovních schránek, přepínání mezi televizními kanály v okamžiku zahájení vysílání reklamního pásma, znechucení čtenářů nad zvyšujícím se podílem reklamy v novinách nebo časopisech. Reklama má význam nejen marketingový a ekonomický, je také projevem svobodného toku informací a svobodného trhu. V každém případě však činnost reklamního průmyslu musí být řízena a usměrňována nejen etickou samoregulací tvůrců a zadavatelů reklamy prostřednictvím etických kodexů (např. Zásady etické reklamní praxe v České republice - tzv. Etický kodex - vytvořený Radou pro reklamu), ale i legislativními úpravami, které omezují některé negativní jevy působení reklamy (Zákon o regulaci reklamy, Zákon na ochranu spotřebitele atd.).

9.2.1 Komunikační agentury

Komunikační (reklamní) agentura je nezávislá organizace, která se zabývá tvorbou a přípravou reklamních plánů, návrhů reklamy a zajištění jejich výroby, jakož i využitím ostatních částí propagačního mixu. Agentury rovněž organizují či zabezpečují pronájem reklamního prostoru a času v médiích, to vše v zájmu zadavatele reklamy (klienta). Reklamní agentury mohou mít různou velikost, může se jednat jak pouze o jednoho výtvarníka, tak i o instituci s celosvětovou působností zaměstnávající tisíce pracovníků. Malé reklamní agentury mají výhody v tom, že jsou velmi flexibilní a levnější než agentury velké. Nevýhodou je, že podíl marketingové a strategické práce u těchto malých agentur bývá nízký a že neposkytují svým zákazníkům plný servis. Tyto malé agentury obvykle také pracují pro menší zákazníky, nebo plní některé drobnější zakázky pro velké firmy či reklamní agentury. Středně velké či malé firmě, pokud chce účinně reklamou zasáhnout své potenciální zákazníky, nezůstává víceméně nic jiného, než se obrátit na některou z reklamních agentur. Tyto firmy nemají ani kvalifikované pracovníky, ani dostatek zkušeností, aby si mohly zabezpečit reklamu vlastními silami. Poněkud jiná situace je u velkých firem. Ty často zvažují, zda je pro ně výhodnější využívat služeb reklamní agentury nebo zda zabezpečí plánování, tvorbu reklamy a nákup médií vlastními silami. Obě varianty mají své výhody

i nevýhody. Výhodou existence vlastního reklamního oddělení, které plní většinu funkcí reklamní agentury, je plná kontrola nad procesem plánování a výroby reklamy, větší rychlost a často i nižší náklady. Nevýhodou je, že vzhledem k obvykle nižším zkušenostem a dovednostem pracovníků a skutečnosti, že zadaný úkol převyšuje jejich profesionální schopnosti, dochází častěji k základním chybám v plánování a přípravě reklamy. Což činí relativní úspory na nákladech velmi diskutabilní.

Výhodou využívání služeb reklamních agentur je skutečnost, že renomované agentury často poskytují komplexní služby a zabezpečí celý proces od A do Z. Jejich práce je objektivnější, protože na klienta, popřípadě jeho produkt mají „pohled zvenčí“. Při déletrvající spolupráci mezi agenturou a klientem se stávají výsledky práce efektivnější. Nevýhodou může být skutečnost, že příslušná agentura nemusí mít podrobnou znalost ani firmy zadavatele ani odvětví, ve kterém působí. Klienty může někdy odradit i vyšší cena. U některých agentur se stává, že při získání velkých a lukrativních klientů jejich zájem o ty „slabší“ klesá. Výhody spolupráce s agenturou však v oblasti reklamního průmyslu převažují. Služby nabízené velkými, tzv. full-service agenturami jsou velmi široké. Tyto agentury, které pracují především na dlouhodobější bázi pro velké či středně velké firmy a kromě zajišťování jednotlivých reklamních kampaní slouží svým klientům jako marketingoví a komunikační konzultanti. Organizace velké reklamní agentury vyplývá z činností, které pro své klienty zabezpečuje. Mezi tyto činnosti patří marketingové znalosti a dovednosti zejména v oblasti analýzy trhu, předvídání tendencí a směru jeho vývoje, analýzy produktu klienta, jeho slabých a silných stránek, jeho pozice na trhu, analýza konkurence, její nabídka a komunikační strategie, výdaje na reklamu atd. Kromě toho musí reklamní agentura analyzovat cesty, kterými se produkt klienta dostává k cílové skupině zákazníků. Samozřejmá je znalost médií a dovednosti jejich plánování a nákupu. Tyto velké, full-service agentury přesahují svými aktivitami rámec běžných reklamních agentur a začínají více využívat název komunikační agentury. Od reklamní agentury se rovněž předpokládá, že na základě **zadání** (*brief*) klienta zpracuje reklamní plán a odpovídající komunikační strategii. Další těžiště práce reklamní agentury je v naplánování, přípravě a realizaci reklamní kampaně atd. K tomu, aby všechny tyto služby mohla poskytovat v žádoucí kvalitě, musí agentura zaměstnávat vedle marketingových odborníků i pracovníky tvůrčí (kreativní), zejména v oblasti výtvarné a textové, pracovníky s velmi dobrou znalostí problematiky médií, produkce reklamy a pracovníky zabývající se službami klientům. Při spolupráci mezi klientem a reklamní agenturou je nutné přesně vymezit požadavky na reklamu či reklamní kampaň, kterou agentura připraví a realizuje. Platí zásada, že reklama musí ve svém důsledku prosazovat a posilovat marketingovou strategii klienta vycházející z jeho marketingového plánu. Proto se musí klient s agenturou sjednotit na požadovaných cílech a strategii připravované reklamní kampaně, aby se tak předešlo neefektivnímu vynaložení finančních prostředků klienta.

Zadání (*brief*)

Základním komunikačním stupněm mezi agenturou a klientem je tzv. zadání (*brief*). Jedná se o celkové shrnutí úkolů reklamy, o pracovní linii pro všechny, kteří se na tvorbě reklamy budou podílet. Pro svou důležitost a obsažnost je podáváno sdělení v písemné formě. Jeho

rozsah se liší dle velikosti podniku a především podle rozsahu úkolu. Zásada pro sestavení zadání je však ta, aby bylo výstižné a stručné. Zadání by mělo v zásadě obsahovat:

- marketingové cíle
- komunikační cíle
- cílovou skupinu
- celková data o trhu
- údaje o nákladech
- informace o podniku

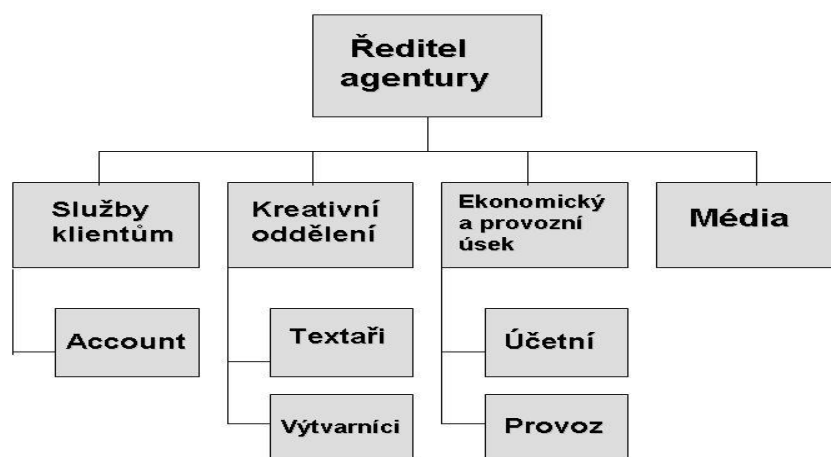
Zejména u menších firem se často stává, že jejich pracovníci při kontaktu s reklamní agenturou nemají představu, co zadání je, co by mělo být jeho obsahem a jak by se mělo zpracovat. V tom případě je na reklamní agentuře, konkrétně na oddělení služeb veřejnosti (account), aby klientovi se zpracováním zadání pomohli.

Organizace reklamní agentury

I když každá reklamní agentura má svou vnitřní organizační strukturu, je její organizace pružná a často se spíše přizpůsobuje každé jednotlivé zakázce klienta. Hlavním produktem agentury je myšlenka, proto také organizace agentury musí především sloužit podpoře vzniku nových myšlenek. Proto je otevřenost a flexibilita v práci reklamní agentury mnohem důležitější než vlastní formální organizační struktura. Agentury mohou měnit svou vnitřní organizační strukturu podle potřeb svých zákazníků. V každé agentuře však existují standardní funkce, na jejichž základě jsou jak malé, tak i velké agentury organizovány (viz. obr. 9-6) Jedná se o tyto základní funkce: account manager, kreativní služby, média a marketingové služby.

Obr. 9-6 Organizace reklamních agentur

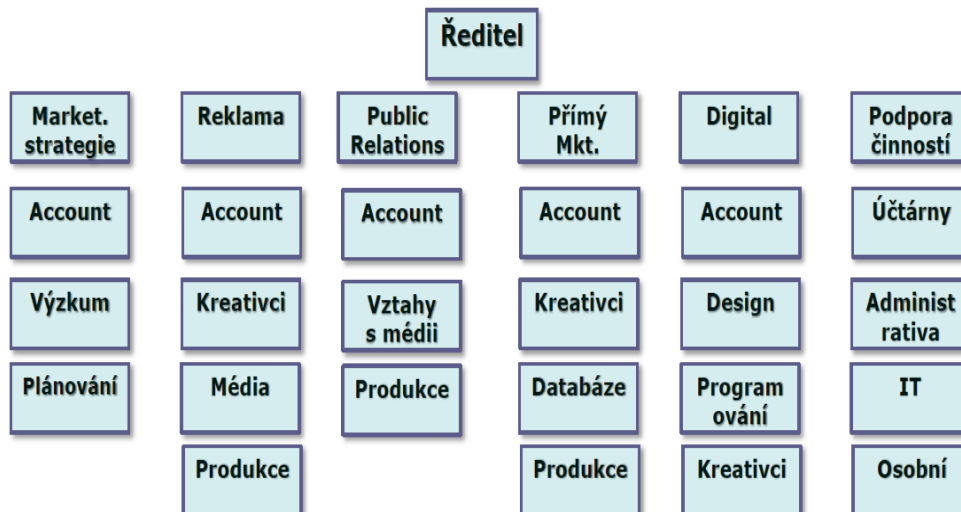
a) Malá agentura



V malých agenturách je spojení mezi ředitelem agentury a všemi ostatními pracovníky přímé. Ten má tak možnost přímého řízení aktivit, které se v agentuře uskutečňují.

b) Organizace velké reklamní agentury

Podle jednotlivých nástrojů komunikačního mixu



Account management

Account management spadá v reklamních agenturách do oddělení služeb klientům. Plní především funkci obchodní a jejím obsahem je kontakt s klientem. Account je ta osoba, která prezentuje práci kreativního oddělení klientům, udržuje s nimi stálý kontakt a jeho cílem je dosažení příznivého obchodního výsledku pro agenturu. Jakmile klient stanoví v zadání hlavní úkoly pro reklamu, je to oddělení account managementu, které zpracovává komunikační strategii a reklamní plán a dohlíží a kontroluje každodenní práce na zadaném reklamním úkolu. Předpokladem pro výkon této profese je většinou vysokoškolské či vyšší odborné vzdělání ekonomického směru (nejlépe v oblasti marketingu), vynikající komunikativní schopnosti, smysl pro obchod a u velkých agentur, jejichž klienty jsou často zahraniční firmy, i velmi dobrá znalost angličtiny.

Ve velkých agenturách je oddělení accountu organizováno ve čtyřech či pěti rovinách. Nejvyšší rovinu představuje *client service director*. Ten předkládá zprávy a hodnocení nejvyššímu vedení reklamní agentury, je vedoucí osobou v oblasti strategických rozhodnutí, vyhledává nové klienty, odpovídá za rozvoj svého pracovního týmu a celého oddělení. *Account supervisor* je obvykle klíčovou osobou ve vztahu ke klientovi a je hlavní kontaktní osobou v propojení mezi agenturou a klientem. Tato osoba zpracovává strategické plány, určuje priority, vyhodnocuje a schvaluje všechna základní rozhodnutí dříve, než jsou s klientem projednávána, dohlíží na prezentaci reklamních plánů či jiných doporučení vůči klientovi. *Account executive* je odpovědný za každodenní aktivity, které představují dodržování časového rozpisu práce agentury a včasné dodání všech služeb klientovi dle tohoto rozpisu.

Dohlíží na to, aby úkoly jednotlivých oddělení byly splněny nejen včas, ale i v rámci stanoveného rozpočtu, dohlíží na vypracování reklamních materiálů a na to, zdali reklama není v rozporu s platnými právními či etickými normami. Koordinuje tým zástupců jednotlivých oddělení agentury na přípravě a zpracování konkrétní zakázky klienta. Prezentuje návrhy reklamních plánů klientům agentury. *Assistant account executive* je normálně nejnižší zařazení v oddělení account managementu a na této pozici obvykle mladí lidé zahajují svou kariéru v oblasti reklamy. Jeho úkolem je kromě učení i pomoc account executive se zpracováním zpráv a rozpisů.

Kreativní tvorba a produkce

Jedním z rozhodujících funkcí reklamních agentur je poskytovat klientům tvůrčí služby. V čele kreativního oddělení je kreativní ředitel (creative director) Kreativní oddělení má za úkol co nejlépe rozvíjet myšlenky klienta podle jeho vlastních potřeb. Je to na první pohled úkol jasný a jednoduchý. Přesně pochopit zadání, mít geniální nápad, zpracovat ho do prezentovatelné podoby a prostřednictvím kreativního ředitele jej předložit zákazníkovi. Art director koordinuje uměleckou stránku produkce a dohlíží na ni. Je schopen připravit layouty a realizovat přímé dodávky. Úzce spolupracuje s produkcí. Řídí práci designérů a copywriterů, spolupracujících produkčních společností, fotografů, ilustrátorů a grafických studií. Dohlíží na casting, vybírá a řídí nabídky dodavatelů. Art director je podřízen kreativnímu řediteli, jehož hlavním úkolem je dávat kreativnímu oddělení vizi. Koordinuje své týmy, dohlíží na úroveň kreativity a jasnost sdělení. Funkce kreativního ředitele bývá druhá nejdůležitější v reklamní agentuře, je vysoce zodpovědná a náročná.

Práce kreativního oddělení může být organizována dvojitým způsobem. Buď je práce oddělení postavena na kreativních pracovnících, myslících zcela netradičně, někdy až excentricky, kteří většinou stojí u zrodu originálních myšlenek a nápadů, na kterých dobrá reklama staví. Ostatní pracovníci jsou organizováni tak, aby práci těchto kreativců dále rozváděli a rozpracovávali do konkrétní podoby tištěné či vysílané reklamy. Nebo práce oddělení může být založena na vytvoření kreativního týmu a výsledné nápady jsou výsledkem jejich kolektivního myšlení a práce. Tento tým je tvořen osobami, které píšou texty (textari-copywriters), výtvarníky, kteří zpracovávají grafické návrhy pro tištěnou či televizní reklamu a lidmi (produkce), kteří tyto nápady a myšlenky převádějí do konkrétní podoby tištěné, televizní či rozhlasové reklamy. Produkce je ta část reklamní agentury, která zajišťuje to, aby se reklama, která byla vytvořena v kreativním oddělení a byla již schválena klientem dostala na odpovídající fyzický nosič, který zajistí její šíření prostřednictvím médií tištěných, venkovními médii, Internetem, televizí a rozhlasem. Splnění těchto úkolů přepokládá kontakty na nahrávací a filmová studia, grafická pracoviště, reprografická studia, tiskárny atd.

Plánování a nákup médií

Oddělení plánování a nákupu médií vykonává jednu z nejkompexnějších funkcí v reklamní agentuře. Oddělení musí doporučit nejefektivnější způsob přenosu sdělení (zprávy) cílové skupině a zprostředkovat umístění reklamy do zvolených komunikačních médií. Plánování

médií zahrnuje volba média, čas a náklady. Tvorba mediálního plánu je kreativní dovednost a tento plán je součástí celkového reklamního plánu a zvolené komunikační strategie. Nákup médií následuje proces jejich plánování. Toto oddělení často zahrnuje i výzkum médií. Pracovníci, kteří se tímto úkolem zabývají, shromažďují údaje o jednotlivých médiích a vyhodnocují je. Tyto údaje, které jsou základem odhadu budoucích cen médií, ratingu televizních programů, složení diváků, posluchačů či čtenářů, jsou důležitým podkladem pro relevantní plánování médií v budoucnosti.

Další služby

Jednotlivé reklamní agentury mohou nabízet svým klientům dodatečné služby, pro jejichž zabezpečení zaměstnávají odborníky v příslušném oboru a vytváří vhodné organizační podmínky. Některé agentury mají ve své organizaci oddělení Public Relations, jiné se zaměřují více například na podporu prodeje, tvorbu P.O.S materiálů, přímý marketing atd.

Vnitřní služby

Je samozřejmé, že jakákoliv podnikatelská instituce, tak i reklamní agentura musí zabezpečit řadu ekonomických, administrativních či personálních funkcí. Proto si zejména velké agentury zřizují ekonomické (finanční oddělení), popřípadě oddělení zabezpečující provoz. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců, většinou vysoce odborně fundovaných a dosti vysoké fluktuaci pracovníků zřizují velké reklamní agentury i oddělení lidských zdrojů.

Druhy reklamních agentur

Reklamní agentury nejčastěji členíme podle rozsahu nabízených služeb nebo podle toho, na jaký trh se tyto agentury především zaměřují (spotřebitelský, průmyslový).

Full-service agentury

Moderní full-service agentury nabízejí svým klientům služby ve všech oblastech marketingové komunikace a propagace. Tyto služby můžeme v zásadě rozdělit na reklamní a ostatní služby. Reklamní služby zahrnují plánování, tvorbu a produkci reklamy, plánování, výzkum a nákup médií. Ostatní služby představují širokou škálu aktivit od průzkumu trhu po aktivity public relations, od návrhu nového obalu, grafické úpravy výroční zprávy, účasti na veletrzích atd. Podle toho, na jaký trh především zaměřují své aktivity, můžeme agentury rozdělit na ty, které se specializují na trh se **spotřebním zbožím** a na **průmyslové agentury**.

Agentury specializující své aktivity především na trh se spotřebním zbožím (*General agencies*) se zabývají reklamou rychloobrátkového zboží (potravin, drogistického zboží atd.), automobilů atd. Většina reklamy je umístována v masmédiích, tzn. v televizi, rozhlase, novinách a časopisech a platby ve prospěch agentury jsou uskutečňovány většinou na principu provize. Mezi největší a nejznámější světové reklamní agentury nabízející full-service

(působící i v České republice) patří mimo jiné například MARK/BBDO, McCann, Young&Rubicam, Grey, Ogilvy&Mather, Leo Burnett, Saatchi&Saatchi, atd.

Průmyslové agentury pracují pro klienty, kteří působí na průmyslovém trhu. Ten je představován podniky, jejichž produkce je prodávána dalším podnikům. Reklama v této oblasti podnikání vyžaduje vysoké technické a technologické znalosti včetně schopnosti převést tyto znalosti do přesné a přesvědčující komunikace. Většina průmyslové reklamy (B2B reklama) je umísťována do odborných časopisů a publikací. I když i v tomto případě fungují platby ve prospěch agentury na principu provize, vzhledem k obvykle nízkému nákladu odborného tisku a nižším cenám inzerce probíhají platby formou přímých plateb za poskytnuté služby. Na tomto trhu působí řada menších, specializovaných agentur, které nabízejí vysoce odborné služby například v oblasti lékařských přístrojů, elektroniky atd. Služby průmyslových reklamních agentur nejsou omezeny pouze na zpracování tištěné inzerce, některé agentury se specializují na výstavnictví atd.

Specializované agentury

V poslední době trend vedoucí k větší specializaci vedl ke vzniku řady specializovaných agentur. Mezi tyto malé, specializované agentury zahrnujeme **tvůrčí dílny** a **mediální agentury**.

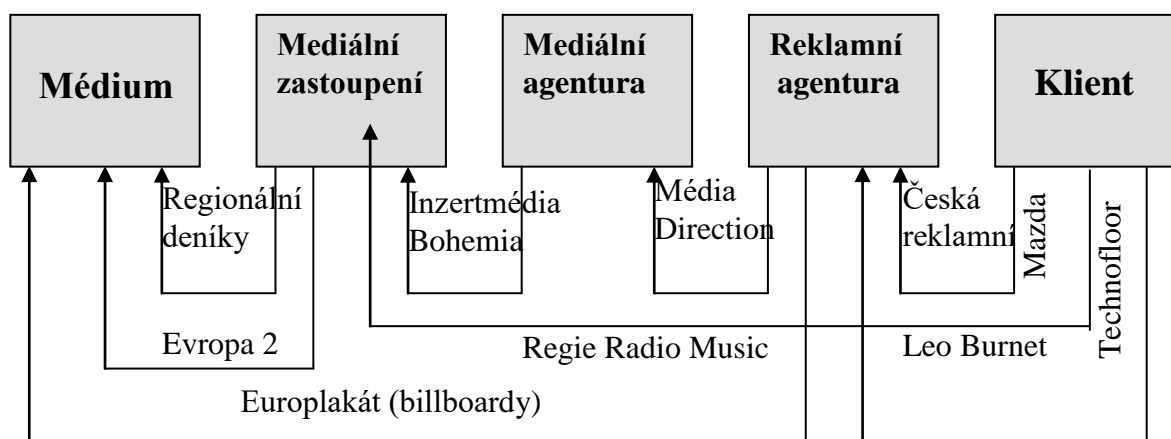
Tvůrčí dílny (*kreativní shopy*) vznikají většinou tak, že z velkých agentur odcházejí talentovaní specialisté a zakládají malou agenturu založenou především na nabídce kreativních služeb, specializují se např. na grafické práce, v oblasti digitálního marketingu atd. Tyto agentury pracují buď přímo pro zadavatele reklamy, nebo spolupracují s reklamními agenturami, kterým prodávají své tvůrčí nápady. Vývoj trhu u nás způsobuje, že se malé a střední firmy začínají více obracet přímo na kreativní dílny. Přestože prodej reklamních nápadů a jejich ztvárnění je na první pohled výhradně výtvarnou záležitostí, profesionální znalosti pracovníků tvůrčí dílny musí být širší. Proto obsazení tvůrčích dílen by mělo být minimálně zajištěno kvalitním marketérem, výtvarníkem a textařem.

Mediální agentury jsou specializované agentury zabývající se nákupem médií. Mediální agentura působí jako specializovaný článek mezi reklamní agenturou a médiem. Mediální strategie, na jejímž podkladě se nákup médií uskutečňuje, se vytváří v souladu s celkovou marketingovou a reklamní strategií. Obsahem této strategie je na základě rozpočtu posouzení a doporučení dosahu a frekvence, stanovení média mixu, ve kterém se určuje nosné médium a podpůrná média. Výběr médií je prováděn na základě výsledku a analýz sledovanosti televizních stanic, čtenosti tisku, poslechovosti rozhlasových stanic a údajů CPT. Průběh reklamní kampaně je mediální agenturou sledován a kontrolován a po jejím ukončení je její výsledek analyzován. Úspěšnost kampaně může být hodnocena srovnáváním s kampaněmi konkurenčními či dříve realizovanou kampaní. Protože podkladem pro tato hodnocení musí být co největší množství přesných informací, speciální průzkumy médií jsou nezbytným zdrojem těchto informací. U nás se uskutečňuje základní mediální výzkum pod názvem

Media projekt. V oblasti televizního vysílání se pracuje zejména s výsledky peoplemetrového měření sledovanosti.

Reklamní agentury působící v České republice se sdružují v Asociaci komunikačních agentur (AKA) sdružující především velké a mezinárodní agentury. Ty menší, národní a regionální agentury jsou organizovány v AČRA (Asociaci českých reklamních agentur). Schéma možných subjektů na reklamním trhu v České republice ukazuje obrázek.

Obr. 9- 7 Schéma možných subjektů na reklamním trhu



Financování reklamních agentur

Vysvětlení a pochopení způsobu financování práce reklamních agentur vyžaduje malé ohlédnutí do minulosti. Výnosy a zisk agentur plynou ze dvou zdrojů: provizi (*commission*) a poplatků (*fee*). Agentura funguje jako zprostředkovatel (agent) mezi zadavatelem reklamy a médiem. Dříve role reklamního agenta byla opačná, nepracoval pro klienta, ale jako zástupce příslušného média. V devatenáctém století byl reklamní agent zástupcem novin, časopisů nebo tiskařů reklamních letáků a tiskovin. Pokud reklamní agent přinesl vydavateli zakázku na reklamu, dostal vyplacenu provizi (*commission*).

Během času se tato provize ustálila na 15% z celkové částky účtované médiu. Výše této provize byla ospravedlněna prací, kterou agent pro úspěch zakázky uskutečnil. Nejen, že vydavateli zakázku zajistil, ale připravil ji i pro tisk. To znamená, že sestavil text, layout, zabezpečil kresbu či později fotografii, které byly součástí reklamy. To samozřejmě ušetřilo vydavateli práci a peníze, o které se rozdělil s reklamním agentem. Tak jak rostl význam reklamy, začali zadavatelé reklamy spolupracovat s menším počtem reklamních agentů, popřípadě pouze s jedním agentem, který měl výlučné zastoupení již nikoliv média, ale zadavatele reklamy. Tato praxe postupně změnila reklamní průmysl. Namísto toho, aby reklamní agent zastupoval jedno médium pro mnoho zadavatelů, začal pracovat pouze pro jednoho, či několik klientů a zadával reklamu do více médií. Systém provizí se však uchoval jako pozůstatek pionýrských dob reklamy.

V systému **provizních plateb** činí standardní provize stále 15 procent z ceny stanovené médií za zveřejnění reklamy. Jestliže například zveřejnění inzerátu v časopise stojí Kč 100 tis, zaplatí reklamní agentura časopisu pouze Kč 85 tis. a klientovi účtuje plnou částku Kč 100 tis. Rozdíl ve výši Kč 15 tis. je provize reklamní agentury. Patnáct procent nemusí být dogmatickou sazbou. Tam, kde obrat médií není tak velký, aby i provize byla dostatečná, je možno hovořit i o vyšší sazbě. Naopak při velkých reklamních kampaních je možno dojednat i nižší provizi. Podobně výše provize může záviset i na tom, v jakém rozsahu a kterých služeb reklamní agentury klient využívá, zdali nákup médií nezabezpečuje vlastními silami atd. V tomto případě by samozřejmě odvedená práce reklamní agentury byla ohodnocena nedostatečně.

Systém **poplatků** (*fee*) je druhým způsobem úhrady za aktivity reklamní agentury. Je to podobný systém, jaký uplatňují například právníci, či externí účetní. Základem úhrady je kalkulace, do které je zahrnuta sazba za hodinu práce plus přímé náklady plus plánovaný výnos. V tomto systému je kritickým prvkem vzájemná důvěra. Klient musí důvěřovat agentuře, že její kalkulace práce odpovídají skutečné realitě. V reklamní branži však přetrvává spíše provizní systém, protože je jednoduchý a snadno pochopitelný.

Třetím způsobem, který poprvé uplatnil v minulosti největší zadavatel reklamy americká firma Procter&Gamble, je stanovení určitého fixního poplatku a pohyblivá výše odměny pro reklamní agenturu se určuje na základě vyhodnocení konečné efektivity reklamy.

9.2.2 Reklamní plán a strategie

Lidé zabývající se reklamou často diskutují otázku, zdali reklamu můžeme považovat za umění, řemeslo či vědu. Odpověď může být jednoduchá, reklama je uměním, vědou i řemeslem. Uměním je kreativní text, design a vůbec tvorba kreativního, přitažlivého sdělení. Její zpracování do účinné reklamy předpokládá prvotřídní řemeslné znalosti a dovednosti. Aby reklama byla dlouhodobě účinná, musí vycházet z vědeckého poznání, a to především z objektivních informací zpracovaných do podoby plánu a strategie. Pojem strategie je vojenského původu a znamená plán aktivit zaměřených na řízení vojenských operací. V řadě případů připomíná marketing válku, kdy bitevním polem je trh a účastníky bitvy konkurenční firmy, které do marketingu investují miliony. Marketingová a reklamní strategie znamená výběr z řady možných alternativ. Moudré rozhodnutí znamená především pečlivé zvažování posuzování možných řešení a výběr toho nejlepšího. Často neexistuje jediná správná cesta, existuje však v daných podmínkách cesta nejlepší.

Základem reklamní strategie je marketingový a reklamní plán. Cílem *reklamního plánu* je najít pro správnou cílovou skupinu potenciálních zákazníků správné sdělení a to komunikovat prostřednictvím správného média. **Reklamní strategie** znamená tvorbu plánu přesvědčivé komunikace mezi zadavatelem a cílovou skupinou reklamy. Při sestavování reklamní strategie můžeme vybrat tu správnou z více cílových skupin. Existuje řada způsobů, jak vyjádřit sdělení a k jeho přenosu můžeme využít řadu médií. Strategické plánování v reklamě se uskutečňuje ve třech úrovních. Jedná se o **reklamní plán** celé firmy. Zpracovává se na období

jednoho roku a bývá součástí **marketingového plánu**. Dále je to **plán reklamní kampaně**, což je písemné rozpracování plánu konkrétní kampaně, které sumarizuje vlastní strategii pro tuto akci. Třetí úroveň je rozpracovaný kreativní pracovní plán konkrétní reklamy.

A) Marketingový plán

Marketingový plán je písemný dokument, který analyzuje situaci, identifikuje problémy a příležitosti, stanovuje marketingové cíle a předkládá vhodné strategie k dosažení těchto cílů. Marketingový plán je zpracováván ročně, i když některé jeho části obsahují dlouhodobé cíle vycházející ze strategického víceletého plánu organizace. Marketingový plán má přinejmenším dvě důležité funkce. Jednak shromažďuje v jednom dokumentu všechny relevantní informace týkající se příslušné organizace, cílových trhů, produktů, služeb, zákazníků, konkurence atd. Za druhé stanovuje cíle organizace na příslušné období, strategie a taktiku, které budou použity k jejich dosažení.

Marketingový plán má hluboký vliv na sestavení a uskutečňování plánu reklamního. Umožňuje analýzu, zhodnocení a zlepšení všech základních činností podniku, a to včetně minulých i současných marketingových a reklamních aktivit. Současně stanovuje budoucí roli propagace a reklamy v marketingovém mixu. Určuje, které marketingové aktivity budou potřebovat podporu reklamy, a naopak, které reklamní programy budou potřebovat podporu ostatních marketingových aktivit. Rovněž umožňuje lepší stanovení směru a zaměření reklamní kreativity. Stručně řečeno, úspěšná organizace nikdy neodděluje reklamní plán od plánu marketingového, reklamní (komunikační) plán se stává jeho součástí. Marketingový plán může mít různě velký rozsah, ve středně velkém či menším podniku se může jednat vcelku o stručný, ale výstižný materiál zahrnující čtyři základní oblasti: **situační analýzu, marketingové cíle, marketingovou strategii a program konkrétních marketingových aktivit**. U velkých podniků je plán vypracován v daleko podrobnější podobě a je do něj zahrnuta i část zabývající se kontrolou, měřením výsledků, alokací zdrojů a hodnocením.

Marketingový plán má tyto základní části:

1. Situační analýza

Trh a zákazníci

Produkt

Distribuce

Cena

Propagace

2. Problémy a příležitosti

Problémy

Příležitosti

Analýza

Strategie

Programy

3. Marketingové cíle

Tržní podíl

Zisk

Uvedení nové značky

Zlepšení image firmy

4. Strategie

Cílové trhy

Branding

Geografické pokrytí

Distribuční kanály

Propagace

5. Realizace a hodnocení

Realizace

Časový rozvrh

Rozpočet

Vyhodnocení

Situační analýza

Situační analýza je standardní částí každého marketingového plánu. Zde se sumarizují relevantní informace týkající se produktu, trhu, konkurence, poptávky, chování zákazníka, distribučních cest atd. Situační analýza se snaží najít odpovědi na řadu otázek, které jsou důležité pro další práce na marketingovém plánu. Jedná se zejména o následující otázky:

Trh a zákazníci

- Jaký je celkový objem příslušného trhu, jaký je náš tržní podíl, podíl konkurence
- Jaké jsou perspektivy trhu, očekávaná poptávka
- Kdo je typickým zákazníkem značky (produktu), jaké jsou jeho demografické, ekonomické, psychografické charakteristiky
- Jak u něj probíhá nákupní chování, co je pro něj důležité a co jej může motivovat ke koupi
- Názory zákazníků na výrobek, jak jej vnímají, je nový a moderní či naopak, jsou s ním spokojeni, jaké s ním mají problémy (pokud je mají)

Produkt

- Jaká je historie výrobku
- Srovnání výrobku s konkurenčními (vlastnosti, materiály, použití, vnímání zákazníky, poměr cena - užitná hodnota, čím se liší od konkurenčních výrobků)
- Jak je výrobek distribuován, je všude dostupný, co si o něm myslí maloobchodníci
- Jaké je jeho balení a design, jaké je jeho postavení na trhu (positioning).

Distribuce

- Jak se produkt dostane do příslušného prodejního místa
- Kde zákazníci produkt kupují - počet a typ obchodů, jejich umístění
- Vztah a postavení podniku vůči distribučním článkům
- Minulá politika v oblasti společné reklamy, podpory obchodu, P.O.S materiálů atd.

Cena

- Jaká je současná cena produktu, její historie, trendy
- Cíle stanovení ceny v minulosti, názor zákazníků, názor distribuce
- Vztah zákazníka k ceně, ceny konkurenční

Komunikace

- Jaká byla dosavadní komunikační strategie podniku. Úspěšnost strategií a kampaní

- Jak své produkty propaguje konkurence
- Jaké jsou výdaje na propagaci v současnosti.
- Hodnocení prodejní síly podniku

Problémy a příležitosti

Analýza je podstatou strategického plánování. Je to proces zjišťování a vyjádření smyslu informací, které jsme získali. Po prostudování všech informací a nalezení odpovědí na otázky, které jsme si položili v situační analýze, můžeme definovat problémy a příležitosti, které podnik má. Definovat klíčové problémy podniku není jednoduché. Vyžaduje to zkušenosti, marketingové znalosti a analytické myšlení. Řada problémů, které vyplynuly ze situační analýzy, může být vyřešena a překonána, jiným můžeme zabránit. Příležitosti mohou například vyplývat z výhodných vlastností našeho produktu vůči konkurenčním atd.

Marketingové cíle

Hlavními cíli podniku většinou bývá tržní podíl, uvedení nové značky na trh, zvýšení tržeb z prodeje, zlepšení image firmy atd. Tyto cíle je však potřeba definovat podrobněji a přesněji. Mezi typické marketingové cíle můžeme zařadit např. tyto:

- zvýšit podíl na trhu na úkor konkurence
- zvýšit podíl na trhu zacílením na novou cílovou skupinu zákazníků
- zvýšit počet zákazníků nabízením dokonalejšího produktu a rozšířením služeb
- zvýšit nákup produktu zkrácením nákupního cyklu
- uvést nový produkt na trh
- získat co nejvíce zákazníků, kteří nový produkt vyzkouší
- zajistit opakovanou koupi výrobku atd.

Marketingová strategie

Čtvrtou částí marketingového plánu je konstatování toho, jak chceme stanovených cílů dosáhnout. Marketingové cíle nám říkají, čeho chceme dosáhnout, marketingová strategie odpovídá na otázku, jak toho dosáhneme. Zvolené marketingové strategie mají zásadní význam pro reklamní aktivity firmy. Marketingová strategie ovlivňuje reklamní úsilí, tvorbu reklamy i nákup médií. Ve stručnosti, marketingová strategie určuje reklamní cíle a je klíčovým vodítkem pro stanovení reklamní strategie. Firma si například stanovila jako jeden z hlavních marketingových cílů zvýšení prodeje. Aby došlo ke zvýšení prodeje, rozhodl marketingový ředitel využít reklamní kampaně k přesvědčení existujících zákazníků, aby produkt kupovali častěji.

Častější koupě produktu u existujících zákazníků by se měla objevit v zadání klienta a je jasným cílem pro reklamní agenturu. Agentura potom rozhodne, že nejlepší strategií jak

dosáhnout tohoto cíle je učinit produkt přitažlivějším pro jeho uživatele tím, že mu budeme prezentovat více příležitostí jeho použití. Základní strategická rozhodnutí, která jsou obsahem marketingového plánu, zahrnují identifikaci cílového trhu, rozhodnutí týkající se značky (branding), rozhodnutí týkající se cenové politiky, distribučních kanálů a propagace. Většina těchto rozhodnutí má úzký vztah k reklamě.

Realizace

Jakmile jsou stanoveny marketingové cíle a strategie podnik dále stanoví, které specifické aktivity by se měly uskutečnit, kdo a kdy by měl tyto aktivity týkající se jednotlivých částí marketingového mixu. Některé z aktivit mohou být zaměřeny mimo podnik (marketingová komunikace, distribuce), jiné dovnitř podniku (efektivnější využívání technologie, práce s lidskými zdroji atd.). Tyto konkrétní aktivity, které ukazují detaily toho, jak budou plněny jednotlivé strategie, nazýváme *taktikou*. Současně musíme jednotlivé části plánu analyzovat i z pohledu času a peněz. To představuje zásadní rozhodnutí týkající se skutečnosti, kdy budeme jednotlivé aktivity uskutečňovat a kolik to bude stát peněz.

B) Komunikační (reklamní) plán

Reklamní plán využívá většiny pojmů a kategorií jako plán marketingový. Probíhá zde stejný proces získávání informací, jejich analýza, stanovení cílů a určení strategie. Na základě stanovené strategie se vytváří konkrétní rozpis aktivit (taktika). Rozdíl zde ovšem existuje. Zatímco marketingový plán klade důraz na prodej, reklamní plán se zaměřuje na komunikaci. Nedílnou součástí reklamního plánu je i stanovení rozpočtu na reklamu.

Shrnutí marketingového plánu

Při zpracovávání reklamního plánu je prvním úkolem pro každého marketingového nebo reklamního odborníka stručné shrnutí marketingového plánu. Je důležité vědět, kam podnik směřuje, jak chce své cíle plnit a jakou roli bude hrát komunikace v marketingovém mixu. Proto první částí reklamního plánu je shrnutí údajů plánu marketingového, jednak jeho první části, to je situační analýzy (např. existující situace podniku, definování existujících trhů a hodnocení zákazníků, historie a hodnocení produktu aj.), jednak dlouhodobých a krátkodobých cílů a rozhodnutí, která se týkají marketingového mixu. Na základě těchto informací je možné identifikovat *problémy a příležitosti* spojené s komunikací. Reklama může v zásadě řešit problémy ovlivnitelné komunikací. Například image, postoj, vnímání, znalost atd. Nemůže řešit problémy vysoké ceny produktu či jeho nízké dosažitelnosti. Může však řešit problémy toho, jak tuto výši ceny a nízkou dosažitelnost mohou vnímat zákazníci (výjimečnost produktu, jeho exkluzivita apod.).

Reklamní cíle

Na základě definovaných problémů a příležitostí jakož i marketingových cílů podniku je možno stanovit i reklamní cíle. Jde o to, aby marketingové cíle stanovené v marketingovém

plánu byly převedeny do cílů komunikačních, které lépe odpovídají působení reklamy. Při stanovení reklamních cílů vycházíme ze zásad, které byly již popsány v předcházejícím textu. Cíle komunikace. Největším nebezpečím, se kterým se například často setkávají pracovníci reklamních agentur, je příliš vágní, formální a obecné stanovení cílů (např. udržet dobré jméno podniku na špici zájmu zákazníků). Cíle by měly být jasně, konkrétně a měřitelně definovány. Pro demonstrování stanovení konkrétních cílů a využití Modelu hierarchie účinků v jejich sestavení do logické posloupnosti může posloužit následující příklad propagace nového výrobku X.

- dosáhnout v prvním pololetí roku 70 procentní *informovanosti* a uvědomění si výrobku u cílové skupiny,
- utvořit *znalost* výjimečné konstrukce výrobku oproti konkurenci u 60 procent cílové skupiny,
- vytvořit kladný vztah - *oblibu* - u 50 procent spotřebitelů cílové skupiny,
- dosáhnout u cílové skupiny *preferencí* výrobku ve výši 40 procent,
- *přesvědčit* 30 procent cílové skupiny, že produkt X je nejlepším ve své kategorii,
- získat 15 procentní odezvy na akci podpory prodeje (kupony)

K volbě správných reklamních cílů je zapotřebí mít bohaté zkušenosti jak z oblasti marketingu, tak i reklamní tvorby. Stanovené marketingové cíle je potřeba citlivě a odborně transformovat do odpovídajících cílů reklamních, pro každou specifickou situaci je také potřeba zvolit specifické cíle komunikace se zákazníkem. Jestliže úkolem komunikace je vytvoření dlouhodobého vztahu a věrnosti zákazníků k podniku a jeho produktům, potom mezi reklamní cíle například zahrneme budování důvěry ve jméno podniku či značky, vytvoření takového postavení a akceptaci značky, která umožní podniku otevřít nové trhy (geograficky, dle věku, pohlaví aj.), vytvoření vhodných podmínek a reputace pro zavedení nové značky či výrobkové řady, zvyšování poptávky zákazníků po produktech firmy, což vytváří silnější pozici výrobce vůči distributorům atd.

Budování důvěry v produkty firmy je nutné z pohledu reklamy a public relations dále specifikovat. Zda-li například chceme budovat image založenou na kvalitě produktu, dodatečných službách, progresivitě a růstu firmy, vůdčím postavení v technologickém vývoji či uvědoměném a přátelském vztahu ke společnosti a prostředí, ve kterém firma působí. Jestliže mezi hlavní úkoly patří podpora okamžitého prodeje výrobků či služeb a zvýšení obrátu, potom se budeme snažit přesvědčit zákazníky, aby kupovali větší balení, aby kupovali produkt častěji, informovat o nových možnostech užití výrobku, snažit se získat ty zákazníky, kteří náš produkt nekupují, poskytnout zákazníkům zvláštní důvody, aby produkt hned koupili (cena, prémie atd.) nebo se snažit stimulovat impulzivní nákup.

Reklamní strategie

Reklamní cíle hovoří o tom, čeho chceme reklamou dosáhnout v uvědomění si, postoji a preferencích zákazníka ve vztahu k našemu produktu, službě či firmě. Reklamní strategie

řeší, jak těchto cílů dosáhneme. Jinými slovy řečeno, *marketingová strategie* hovoří o tom, jak je „namíchán“ marketingový mix, *komunikační strategie* o tom, jak využijeme pro splnění cílů komunikačního mixu. *Reklamní strategie* je založena na využití tzv. *kreativního mixu*. Kreativní mix zahrnuje:

1. cílovou skupinu
2. charakteristiku produktu
3. média
4. reklamní sdělení

Cílová skupina

Cílovou skupinou rozumíme určitý okruh lidí, které chceme reklamou oslovit. Paretovo pravidlo 80 : 20 nám může napomoci vysvětlit, jak a proč se marketéři snaží zacílit trh co nejpřesněji. Bylo zjištěno, že u velmi mnoha produktů je 80 procent jejich prodeje uskutečňováno 20 procenty zákazníků. Smyslem zacílení je zaměřeni se právě na tuto skupinu. Pro co nejefektivnější zacílení je potřeba nalézt ty charakteristiky a vlastnosti, které nejlépe definují cílové skupiny. Na základě těchto charakteristik můžeme segmentovat tyto potenciální zákazníky. *Segmentací* rozumíme nalezení cílové skupiny dle stanovených kritérií. Jedná se o skupinu vnitřně homogenní a navenek heterogenní. Znamená to, že zákazníci, kteří patří do této skupiny, jsou si velmi podobní svým tržním projevem (preferencemi, chováním, atd.), navenek se však dostatečně ve svém kupním chování odlišují od ostatních skupin.

Marketingoví odborníci vidí v cílové skupině skupinu podobně se chovajících a podobně žijících lidí. Lidé, kteří reklamu především tvoří, kreativci, však potřebují před sebou vidět konkrétního člověka. Pro tento účel se obvykle transformuje cílová skupina do jejího (abstraktního) typického zástupce, který co nejlépe charakterizuje vlastnosti a charakteristiky celé skupiny. Vytváří se *profil* typického zástupce skupiny, který jako skutečně existující člověk dostává své jméno, demografický profil (pohlaví, věk, vzdělání, příjem, sociální třída, bydliště atd.), osobní vlastnosti, vyznávaný životní styl, způsob jeho chování atd. Při určování cílové skupiny a jejího typického zástupce je velmi důležité mít na paměti nejen to, kdo nakupuje nebo produkt užívá, ale to, kdo činí rozhodnutí o nákupu a kdo toto rozhodnutí ovlivňuje. Například děti mají velký vliv na nákup některých potravin do domácnosti. Této skutečnosti využívá firma McDonald's. Ta zahrnuje děti do své cílové skupiny a většinu své reklamy či akcí na podporu prodeje zaměřuje právě na ně.

Charakteristika produktu

Při zpracování reklamního plánu je nutné alespoň ve stručnosti charakterizovat produkt, který bude předmětem reklamy. Na základě této charakteristiky je možné vytvořit správné sdělení pro cílového zákazníka. Tato charakteristika by měla obsahovat především to, jak jej

zákazníci vnímají, jak vnímají jeho balení, jaká je pozice značky a jakou má pozici na trhu ve vztahu k produktům konkurenčním, čím se od nich odlišuje, ve které fázi svého životního cyklu se nachází atd. Na základě této charakteristiky definujeme konkurenční výhodu našeho produktu. Kvalitní analýza produktu a jeho konkurenční výhody nám pomůže určit, jaké sdělení má šanci cílový trh vyburcovat a jakou účinnou taktiku přispívající ke zdůraznění a nezaměnitelnosti produktu (značky) zvolit. Pomůže také tvůrci reklamy vytvořit určitý reklamní způsob, tón a styl reklamy, které podpoří osobitost produktu či značky.

Média

V kreativní strategii se pojem médií vztahuje k různým metodám či prostředkům, jejichž prostřednictvím se uskutečňuje přenos zprávy k příjemci. Může se jednat o tradiční média jako televize, rozhlas, noviny, časopisy, billboardy, či netradiční média jakými jsou Internet, některé nástroje podpory prodeje, direct mail aj. I když problematika médií je podrobněji zpracována v dalších kapitolách, je důležité v souvislosti s kreativní strategií vědět, že volba média závisí na volbě cílové skupiny, charakteristice samotného média a efektivitě jejího využití a rovněž jeho relevanci k ostatním částem kreativního mixu.

Reklamní sdělení

To, co firma plánuje říci ve své reklamě, a to, jak to chce říci (verbálně či neverbálně) je obsahem reklamního sdělení. Strategie tvorby sdělení obsahuje tři specifické části:

- tvorbu textu (*copy*) - co chceme říci a jak to chceme říci,
- umělecké zpracování - co chceme ukázat a jak to chceme ukázat,
- produkce - jak chceme reklamu vyrobit a technicky zpracovat.

Aby na reklamním sdělení mohli textaři a výtvarníci začít pracovat, musí znát a analyzovat základní informace, které jsou obsahem marketingového a reklamního plánu.

Rozpočet

Objem reklamních aktivit firmy je určován i objemem prostředků, které je její vedení ochotno do reklamy investovat. Jeho velikost je různá v jednotlivých odvětvích, ale i v jednotlivých firmách. Určitá část prostředků, které podnik investuje do marketingu, je vydělena a investována do celkového propagačního (komunikačního) mixu a z něj je opět část prostředků investována do reklamy. Obecně lze říci, že vedení podniku je ochotno investovat více do reklamy, pokud je přesvědčeno, že reklama přinese firmě větší zisk či obrát. V průběhu let byla vyvinuta řada metod, které mají napomoci vedení podniků rozhodnout, kolik na reklamu vynaložit. Nejběžnějšími a nejčastěji využívanými jsou tyto:

- **metoda podílu z tržeb** je jedna z často používaných metod. Může být založena na objemu tržeb v loňském roce, na plánovaném objemu tržeb či na základě kombinace obou ukazatelů. Metoda je oblíbená zejména proto, že je jednoduchá a finančně

bezpečná. Problémem může být stanovení výše procenta, jehož výše se u jednotlivých podniků a zejména jednotlivých odvětví velmi liší.

- **metoda tržního podílu** je využívána u podniků, které působí na trhu velmi podobných, homogenních produktu. Na tomto trhu obvykle existuje vysoká korelace mezi tržním podílem firmy a podílem vynakládaným na reklamu. Proto některé podniky vycházejí ze stanovených marketingových cílů (např. zvýšení či udržení tržního podílu) a na jejich základě stanovují i výši svého rozpočtu. Zásadou této metody stanovení rozpočtu je to, že pokud chceme získat větší tržní podíl na trhu, musíme vynaložit vyšší procento do reklamy. Příkladem může být firma Procter&Gamble, která je leadrem na trhu drogistického zboží, ale současně vynakládá nejvíce prostředků na reklamu z celého odvětví. Tato metoda však má i své stinné stránky. Dosažené výsledky nemusí být přímo úměrné vynaloženým prostředkům na reklamu. Podniky si konkurují všemi částmi marketingového mixu a využívají i jiné části propagačního mixu (např. podpory prodeje), a tak velikost jejich tržního podílu může záviset i na jiných attributech, než je pouze reklama.
- **metoda cílová** je v poslední době velmi oblíbenou metodou. Metoda má tři základní kroky: určení cílů, volba strategie a stanovení nákladů. Poté co jsou stanoveny jasné, kvantifikovatelné cíle je potřeba určit způsob dosažení těchto cílů, tj. která média budou využita, jaké reklamy budou použity a kolikrát. Jestliže například chceme dosáhnout cíle 50 procentní znalosti nového produktu u cílového trhu, musíme stanovit, kolik lidí chceme zasáhnout a kolikrát. Proto je potřeba zvolit média, kterými cílový trh oslovíme, délku reklamní kampaně, frekvenci reklamy atd. Předpokládané náklady, které jsou následně vypočítány jsou základem pro stanovení reklamního rozpočtu. Samozřejmě, že je nutné přihlížet k celkové finanční situaci podniku. Pokud jsou náklady neúnosně velké, potom je nutné stanovit nižší a méně náročné cíle. Tato metoda vede podniky k tomu, aby více uvažovaly o svých cílech a vyhodnocovaly stupeň jejich dosažení vzhledem k nákladům, které na jejich dosažení byly vynaloženy. Možnost této zpětné vazby, jakož i skutečnost, že při změně tržních podmínek je možno rychle přizpůsobit jak cíle, tak i vkládané prostředky, činí tuto metodu stále oblíbenější.
- **metoda parity s konkurencí** vychází při stanovení výše rozpočtu na reklamu ze skutečnosti, kterou vynakládá na stejný účel konkurence.

V praxi řada podniků využívá kombinace výše popsaných metod. Cílem je stanovení co nejrealističtějšího rozpočtu.

Plán komunikační (reklamní) kampaně

Reklamní plán, který tvoří základnu pro naplánování konkrétní reklamní kampaně, má řadu podobných částí jako plán marketingový. Některé části, jako například rozpočet, situační analýza aj., si mohou být velmi podobny. Základní rozdíly jsou v části, která se zaměřuje na *strategii sdělení a volbu médií*. Protože obě části mají pro plánování a realizaci reklamy

zásadní důležitost, seznámíme se s nimi podstatně podrobněji v samostatných podkapitolách dalšího textu. Plán reklamní kampaně má tyto základní části:

1. Situační analýza

- problémy
- příležitosti

2. Volba reklamní strategie

- cíle reklamní kampaně
- cílová skupina
- charakteristika produktu a jeho tržní pozice
- konkurenční výhody produktu

3. Kreativní plán

4. Plán médií

5. Ostatní části propagačního mixu

- podpora prodeje
- public relations

6. Rozpočet

7. Vyhodnocení kampaně

Kreativní pracovní plán

Vedle reklamního plánu podniku a plánu reklamní kampaně může být rovněž zpracováván plán konkrétní reklamy. Tento tzv. kreativní pracovní plán je v angličtině nazýván **creative** nebo **copy platform**, **creative work plan** nebo **creative blueprint**. Ne všechny reklamní agentury tento plán zpracovávají. Ovšem ty, které tak činí, jej používají jako základ pro tvorbu sdělení a považují jej za velmi důležitou část reklamní tvorby. Za zpracování tohoto plánu jsou odpovědní *account supervisor* a kreativní ředitel (*creative director*). Kreativní pracovní plán **se odlišuje**, agentura od agentury. V některých případech se jedná o podrobnější analýzu, většinou je však jeho zpracování jednoduché. Plán je tvořen dvěma základními částmi; reklamní strategií a strategií sdělení. Ne všechny agentury jej však zpracovávají v tak podrobném členění, jak je uvedeno následovně:

Kreativní pracovní plán

1) Reklamní strategie

- problémy a příležitosti
- cíle
- cílová skupina

2) Strategie sdělení

- apel
- informační obsah
- formát (asociace, prodejní propozice)

- konkurenční výhoda produktu
- způsob provedení
- charakteristika produktu, jeho pozice

Apel

Apel (*appeal*) je obsah sdělení, který apeluje určitou vlastností produktu, která může být pro příjemce sdělení přitažlivá nebo zajímavá (sex-appeal). Přitažlivost apeluje buď na emoce či na racionální myšlení zákazníka. Nejběžnějšími apely mohou být sex, strach, bezpečí, prestiž, humor, osobní pohodlí, romantika, čistota, zábava, zvědavost, vlastnictví něčeho, výhodná koupě, trvanlivost, jednoduchost užití, sportovní aktivita atd. Jejich cílem je připoutání pozornosti cílové skupiny k produktu či sdělení. Reklamní odborníci také často využívají tento pojem k vyjádření kreativní, tvůrčí strategie. Například pokud je v reklamě zdůrazňována výhodná cena, apelem je úspora, kterou zákazník získá. Pokud produkt šetří čas či námahu, apelem může být pohodlí, pokud se reklama zaměřuje na obrázek matky, která dělá něco ve prospěch svého dítěte, apelem je rodinná láska a mateřská starostlivost. Apel na status příjemce sdělení je využíván tehdy, jestliže chceme, aby produkt byl vnímán jako velmi kvalitní (a drahý). Apel na chuťové požitky je využíván v reklamě potravin atd.

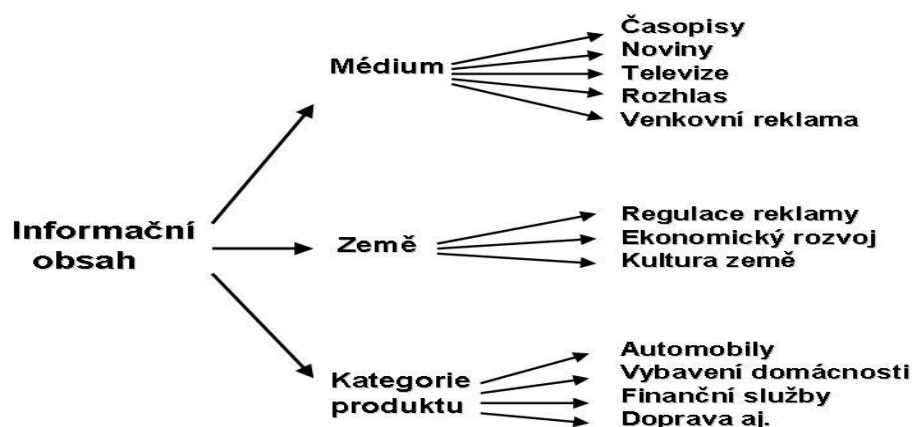
Kotler rozděluje apely do tří základních skupin: **racionální**, **emocionální** a **morální**. Racionální apely se odvolávají například na kvalitu, výkon, cenu atd. Emocionální se snaží vyvolat pozitivní či negativní emoce, jakými může být radost, strach, vina aj. Morální apely se snaží vyvolat morální odezvu například ve vztahu k ekologii, pomoci potřebným lidem aj. Pollay definoval zřejmě nejvýstižnější seznam 42 reklamních apelů včetně jejich specifikace. V současné odborné literatuře se nejčastěji setkáme s odkazy právě na tyto reklamní apely (např. výkon, trvanlivost, láce, popularita, modernost, moudrost, relaxace, mládí, morálka, dobrodružství, svoboda, nezávislost, rodina, zdraví, čistota aj.).

Pollay konstatuje, že reklama odráží poněkud jiný obraz hodnot než těch, které reálně ve společnosti existují. Hovoří o „*pokřiveném zrcadle*“, které ve snaze přiřadit produktu pozitivní apely mění objektivní odraz společenských hodnot. Reklamní apely, jako takové, nejsou pouhým vyjádřením obecných kulturních hodnot, „*jsou vyjádřením vybraného vzorku pozitivních a žádoucích hodnot příslušné kultury. Ve skutečnosti představují „pokřivené zrcadlo, zrcadlo, které ukazuje spíše ideální než reálné hodnoty*“.

Informační obsah

Další základní částí kreativní strategie je rozhodnutí o obsahu reklamního sdělení z pohledu množství informací. Množství informací obsažené v reklamě je ovlivňováno celou řadou faktorů (viz. obr. 9 - 8)

Obr. 9 - 8 Hlavní faktory informačního obsahu reklamního sdělení



V současnosti zřejmě nejrozšířenější metodou zjišťování informačního obsahu v reklamním sdělení je metoda, kterou vypracovali Resnik a Stern. [20] Tato metoda se zakládá na analýze obsahu zjišťující typ a množství tzv. informačních kategorií (*information clue*), kterými rozumíme jednotku informace o propagovaném produktu nebo službě. Vychází přitom z klasifikačního systému obsahu reklamního sdělení (obr. 9-9).

Obr. 9-9 Klasifikační systém informačního obsahu sdělení

Informační kategorie	Popis
Cena	Kolik produkt stojí? Jaká je při této ceně vazba potřeba/uspokojení? Jaká je vazba hodnota/cena?
Kvalita	Jaké jsou charakteristiky produktu, které je j odlišují od produktů konkurenčních?
Výkon	Co produkt dokáže, jak dobře to dokáže ve srovnání s alternativními produkty.
Komponenty nebo obsah	Z čeho je produkt vyroben? Jaké obsahuje přísady? Jaké doplňky jsou nabízeny s produktem?
Dosažitelnost	Kde je možno si produkt zakoupit? Kdybude k dostání?
Speciální nabídky	Které časově omezené nabídky zdarma jsou koupí produktu spojeny?
Chuť	Existuje důkaz, že chuť určitého produktu je špičková
Nutriční obsah	Existují specifické údaje týkající se nutriční hodnoty určitého produktu nebo existuje přímé srovnání s produktem jiným
Obal či tvar	V jakém obalu je produkt nabízen, čím obal produkt atraktivnější? V jakých speciálních tvarech je nabízen?
Záruky	Jako postposejní záruky jsou s produktem spojeny?
Bezpečnost	Jaká je bezpečnost spojená s užíváním produktu ve srovnání s produkty jinými?
Nezávislý výzkum	Jsou výsledky výzkumu nezávislé?
Podnikový výzkum	Jsou k dispozici údaje srovnávající produkt s konkurencí získané vlastním výzkumem.
Nové náměty	Je reklamou prezentována zcela nová koncepce produktu? Jsou prezentovány její výhody oproti konkurenci?

Zdroj: Resnik- Stern, 1977; Dahl 2000

Výzkumy prokázaly, že nejvíce informací je obsaženo na **internetu** a v **novinové reklamě**, kde jsou v souladu s výše uvedeným klasifikačním systémem nejvíce poskytované následující kategorie informací: dosažitelnost, cena, komponenty, speciální nabídky a výkon. Na dalším místě jsou **časopisy** (výkon, dosažitelnost, komponenty, cena, kvalita a speciální nabídky), následované **televizí** (výkon, komponenty, dosažitelnost, kvalita, cena), **rozhlasem** (dosažitelnost, komponenty, kvalita, výkon) a nejméně informací je poskytováno ve **venkovní reklamě**. Nejvíce informací je obsaženo v reklamním sdělení propagujícím **automobily**, následuje **vybavení domácností a nábytek, elektronika, finanční služby, cestování, péče o dům a zahradničení**. Protože informační obsah je silně ovlivněn charakterem produktu, je velká část výzkumů zaměřena na tuto oblast.

Formát reklamy

Formát představuje základ pro formu reklamního sdělení, které je komunikováno cílové skupině. V odborné literatuře je uvedena řada doporučených reklamních formátů, velmi často se jedná o víceméně jeden obsah nazíraný z jiných pohledů. Do základních formátů můžeme například zahrnout: **asociaci, prodejní propozice, sdělení, vystavení, přednášku, příběh, zábavu, humor, fantazii, posudek, srovnání** aj. Jednotlivé základní formáty nemají při tvorbě reklamního sdělení výjimečné postavení, je běžné, že se často vzájemně doplňují. Obvykle to znamená, že jedna z forem má v realizaci reklamy dominantní postavení, zatímco jiné formáty či podskupiny hrají v příslušné reklamě spíše doplňující roli.

Asociace

Formát reklamy využívající asociaci je používána především tehdy, jestliže chceme budovat image. Reklama využívající asociace se pokouší spojit nákup a užívání produktu s určitým životním stylem, osobností člověka, situací apod. Toto spojení je obvykle vizuálně ztvárněno tak, že ukazuje užívání produktu lidmi, kteří představují cílovou skupinu, nebo jeho užívání v určité situaci. Tato strategie je často využívána k reklamě kosmetických produktů, módních výrobků, cigaret a nápojů.

Prodejní propozice

Prodejní propozice (*selling promise*) sdělení vyjadřuje **obsahovou nabídku produktu** na rozdíl od apelu, který vyjadřuje spíše psychologickou atraktivnost produktu pro zákazníka. Obsahem prodejní propozice může být **tvrzení** (*claim*). Jedná se o takovou vlastnost produktu, která vyjadřuje, co může udělat nebo co dokáže. Tvrzení je založeno na výkonových vlastnostech: trvanlivosti, jaká je průměrná spotřeba, jak pere atd. V reklamě je tvrzení podporováno předváděním výrobku či různými testy, které prokazují příslušné vlastnosti. Tvrzení je prodejní propozice, která je zaměřena na produkt. S vývojem marketingu se vyvíjí i teorie reklamy a reklamní tvůrci se začali více než o produkt zajímat o to, jak tento může uspokojit potřeby cílové skupiny zákazníků. Proto další prodejní propozice se zaměřují spíše na zákazníky a jejich potřeby.

Mezi ně patří **užitek** (*benefit*). Ve strategii sdělení, která užitku využívá, vychází propagace výrobku z faktu, jak může být zákazníkovi užitečný. Tvůrce reklamy se vžívá do pozice potenciálního zákazníka a táže se sám sebe „Co pro mne tento výrobek může znamenat, jaký užitek mi přinese?“ Jedná se o výhodnou koupi, která mi ušetří peníze, nebo mi výrobek pomůže vyřešit mé zdravotní problémy, učiní mne šťastnějším, usnadní mi život, nebo mne udělá krásnějším? Podmínkou úspěšnosti této strategie je převedení určité vlastnosti výrobku do užitku vnímaného zákazníkem. Užitek nespočívá ve vlastnosti výrobku, ale v myslí zákazníka vycházející z jeho subjektivního hodnocení. A to se může u jednotlivých zákazníků odlišovat.

Příslib vyjadřuje to, co zákazník v budoucnosti získá, když si výrobek koupí. Tvrdí, že se stane to a to, pokud budeme výrobek užívat. Například, když budeme používat zubní pastu Colgate, potom budeme mít vonný dech, bělejší zuby a ochrana proti zubnímu kazu bude velmi silná. Můžeme také zákazníkovi přislíbit nějaký užitek, takže mezi příslibem a užitekem existuje těsná vazba. **Důvod** vyjadřuje zdůvodnění toho, proč by si zákazník měl něco koupit. Odlišuje se od příslibu v tom, že jasně definuje, proč bychom měli výrobek zakoupit a těšit se jeho užitku. Například tyto boty jsou velmi pohodlné a ochrání zatěžované klouby kotníků zejména silnějších osob tím, že mají nově vyvinutý druh pružné podešve a speciálně upravený svršek, fixující kotníky. Vlastnosti obuvi jsou převedeny do užitku s tím, že zdůvodnění její užitečnosti popisuje, proč je užitek vyplývající z jejich užívání tak důležitý.

Poslední strategií využívanou při tvorbě reklamního sdělení je **výjimečná vlastnost** výrobku ve zkratce **USP** (*unique selling proposition*). Využití této strategie sdělení je poněkud komplikovanější, protože může využívat všech předcházejících propozic (tvrzení, příslibu a užitku). Východiskem pro využití USP je příslib specifického, výjimečného užitku vyplývajícího ze zakoupení a užívání tohoto produktu. Tento užitek musí být víceméně unikátní. Pokud propagovaný výrobek má odlišný, specifický design nebo vlastnost, je vyráběn podle specifických receptur či ojedinělých technologií, výrobek je chráněn ochrannou známkou, byl patentován nebo má copyright. Samozřejmě, že toto tvrzení musí být relevantní a přitažlivé pro cílovou skupinu. USP je tedy příslibem užitku, který je jak unikátní a výjimečný, tak i přitažlivý pro budoucí zákazníky.

V reklamě jsou využívány všechny výše uvedené strategie tvorby sdělení. Většina propozic vyžaduje dostatek faktů, důkazů či vysvětlení, která podporují tvrzení, užitek, důvod nebo příslib. Těmto faktům, důkazům či vysvětlení říkáme **podpora**. Podpora tedy shrnuje to, proč by zákazník měl věřit prodejním propozicím produktu. Důvod je jednou z forem podpory, ve sdělení je obsaženo zdůvodnění toho, proč by si měl zákazník produkt koupit. Podpora může být v řadě případů, zejména z důvodů vyšší důvěryhodnosti reklamy a pro větší sílu jejího působení na cílovou skupinu důležitější, než ostatní části strategie sdělení. Pokud má být sdělení důvěryhodné a mít silný vliv na potenciální zákazníky, potom potřebuje podporu.

Přednáška je forma přímého oslovení, kdy určitá osoba přímo oslovuje cílovou skupinu, ať již v televizní či tištěné reklamě. V této formě reklamy mluvčí předkládá důkazy a používá

argumentů k přesvědčení cílové skupiny. To s sebou přináší i určitá rizika, stejně jako při přednášce školní. Příjemce sdělení jej zlehčuje, dělá si z přednášky legraci, nebo se nudí a věnuje se jiným činnostem. To může vést ke znehodnocení sdělení a reklama se začne míjet účinkem (teleshopping a Horst Fuchs). **Příběh** je forma nepřímého oslovení, podobně jako film či divadelní hra. V této formě reklamy hovoří její aktéři navzájem, neoslovují publikum. Podobně jako pohádka, povídka či román i reklamní příběh představuje **příběh ze života**. Pozorovatel přihlíží a na základě vlastního prožitku a dedukce odvozuje vlastní závěry. Příběh může být představován dramatickou příhodou, ale i komediální zápletkou, kresleným příběhem dvou myší či rozhovorem dvou hospodyněk nad kvalitou avivážního prostředku. Tato forma reklamy může být velmi účinná, protože předpokládá větší angažovanost a zájem příjemce sdělení. To vše ovšem za předpokladu, že příběh je realistický a pravdivý. V opačném případě příjemce sdělení nejen že odmítne příběh, ale i obsah reklamního sdělení. Dalším předpokladem úspěchu je to, že obsah příběhu musí být vnitřně propojen s propagovaným produktem, být k němu relevantní. Příběh se nevypráví nebo nehraje proto, že chceme být humorní či zajímaví, ale proto, že chceme prodat nějaký produkt či myšlenku. Proto pro zápletku příběhu nesmíme zapomenout na kvalitní prodejní propozice. V reklamní praxi se můžeme setkat i s kombinací obou forem. Reklama začíná jako příběh, který je přerušen krátkým vysvětlením, a závěr reklamy představuje dokončení příběhu. Podobně může být reklama pojata jako příběh s tím, že v jeho závěru je krátké poučení diváka nebo posluchače. Výhodou příběhu je skutečnost, že divák či posluchač je veden k vlastním závěrům. Vlastní závěry obvykle mají větší sílu než tomu je v případě přímého „poučování“. Výhodou přednášky jsou nižší náklady na tvorbu reklamy, jakož i větší množství informací, kterým je příjemce vystaven. Při zvyšující se ceně jednotlivých spotů a jejich zkracování na 15 sekund není vytvořen dostatečný prostor pro využití příběhu a forma přednášky se jeví jako efektivnější formát.

Při **srovnání** dochází k porovnání vlastností dvou či více produktů, přičemž z něj vychází samozřejmě jako jednička produkt zadavatele reklamy. Srovnání může být přímé (uvádíme jméno konkurenta), či nepřímé (běžný prací prášek atd.). Zejména přímé srovnávání může být velmi choulostivou a citlivou záležitostí. Oblíbeným, z pohledu efektivity reklamy často diskutovaným, je formát **humor**. Předpokládá se, že pozitivní pocit vyplývající z humoru se přenesou a podpoří sdělení. Využití humoru je však velmi riskantní. Jednak velmi humorně pojatá reklama může pohřbit reklamní sdělení. Lidé si zapamatují pointu vtipu či humorný příběh, zapomenou však jména propagované značky. Dalším rizikem humorné reklamy je skutečnost, že ne každý humor vyhovuje každému člověku, někteří lidé smysl pro humor zcela ztrácejí. V tomto případě se humorný příběh může také obrátit proti sdělení. Humor by se nikdy neměl použít tak, aby zesměšnil propagovaný produkt nebo jeho uživatele.

V reklamě na parfémů či jinou kosmetiku se často setkáme s nádechem **fantazie** a romantiky. **Posudek** využívá určité osoby, která hodnotí produkt a mluví v jeho prospěch. Cílem je vybudovat větší důvěryhodnost reklamního sdělení a podpořit důvěru ve kvalitu produktu. Určité riziko ve stylu posudku může být ten, že osoba může být tak atraktivní či slavná, že samotné sdělení je pohřbeno a přehlédnuto. Platí zásada, že osoba by měla mít nějaký vztah k produktu. Posudek může mít charakter **vědecký**, kdy vysoká autorita z příslušného oboru

(lékař) vědecky zdůvodňuje kladné vlastnosti produktu, obdobně charakter **odborného** posudku využívá důvěryhodné osoby pracující v oboru (opravář praček).

Jinou formou posudku je vyjádření **slavné celebrity** doporučující některý výrobek nebo službu. Jednou z forem posudku je i reklama založená na autentických výpovědích spokojených zákazníků, tzv. **testimonial**. Jedná se o reklamu zřejmě nejméně kreativní, ale také kupodivu účinnou. V minulosti to dokázala z pohledu etického tolik diskutovaná reklamní kampaň Harvardských fondů. Reklamu na Ramu, Tix či Vizir si bez testimonialu také nedovedeme představit. U testimonialu je potřeba se vyvarovat neautentičnosti výpovědi či klišé (vždy se skončí u pocitu bezpečí a sucha). Divák obvykle rychle pochopí, že osoby hovořící o produktu pouze papouškují něco, za co byly zaplacený a čemu samy nevěří. Ze stejných důvodů je velmi ošemetné využívání celebrit a známých osobností v testimonialu. Co se možná osvědčilo v pionýrských dobách reklamy, zdaleka již nemusí platit dnes.

Způsob provedení reklamy

Posledním základním prvkem kreativní strategie je rozhodnutí o způsobu realizace, provedení příslušné reklamy. Jedná se mimo jiné například o výběr a počet osob, které budou v reklamě vystupovat, jejich oblečení, využití barev, jazyka, vizuální řešení tištěné reklamy atd.

Role osob vystupujících v reklamě je důležitá. Osoba, která dává doporučení nebo demonstruje produkt, musí být důvěryhodná. Je jedno, zda se jedná o formát testimonialu nebo přednášky. Výzkumy prokázaly, že v této oblasti existují velké národní rozdíly v tom, co jsou ochotny cílové skupiny vnímat více a co méně pozitivně. Například v zemích jižní Evropy existuje doporučení, aby osoby prezentující produkt byly starší, protože starší člověk je v těchto kulturách považován za moudřejšího a důvěryhodnějšího. Současně je lepší, když produkt je prezentován více než jednou osobou nebo je z reklamy zřejmé, že osoba propagující produkt je členem nějaké skupiny (nejlépe rodiny). Ve Velké Británii nebo Německu by se mělo jednat o výraznou osobnost, ve Skandinávii jsou preferovány osoby vystupující skromně a mající příjemný, klidný a jemný projev. Obvykle se jedná „o jednoho z nás“. V Německu, Francii, Rakousku je lepší, aby osoba měla vztah k produktu, v těchto zemích jsou respektováni uznávaní odborníci, vědci, akademici. Naopak ve Velké Británii, lidé příliš velké authority neuznávají a proto se také často v reklamě setkáme s parodií na různé osobnosti a odborníky. Totéž platí i pro země jako Nizozemí, Švédsko, Norsko ale i Česká republika. Rovněž postavení ženy může být v jednotlivých zemích rozdílné. Prokázalo se například, že ve švédských časopisech jsou ženy velmi často znázorňovány v pracovních rolích, velmi často při odpočinku a velmi málo plní dekorativní charakter, jak tomu je v případě časopisů amerických. Rovněž se ukázalo, že švédské ženy nejsou v časopisech znázorňovány při domácích pracích, zatímco americké ženy byly při této činnosti znázorněny dvakrát více než muži.

Jak může být volba špatné osoby pro reklamu důležitá, to ukazuje i případ známé reklamní kampaně firmy Benneton znázorňující chůvu černé pleti držící bílé dítě. V Evropě tato

reklama získala cenu, protože vyjadřovala rovnost, soulad a harmonii. Ve Spojených státech vyvolala řadu negativních reakcí zejména ze strany obyvatelstva afrického původu, protože podle nich znázorňovala podřízené, „otrocké“ postavení černé ženy. Podobně platí, že ne každá tvář je vnímána v jedné kultuře stejně jako v jiné. De Mooij uvádí příklad výzkumu uskutečněného agenturou BBDO, dle kterého *„výrazy obličejů přicházející z USA nejsou aplikovatelné do evropské reklamy. Evropští respondenti nemohou rozeznat, kterou náladu vyjadřuje příslušný výraz obličeje amerického herce. To samé je platné uvnitř Evropy: není možno vytvořit jeden fotoarchiv pro celou Evropu“* (de Mooij 2004, s. 158). Jako příklad je možné uvést panevropskou reklamní kampaň firmy Procter&Gamble na známý vlasový šampon Wash&Go. Ačkoliv reklamní kampaň byla maximálně standardizovaná, firma adaptovala kampaň pro jednotlivé skupiny evropských zemí tak, že tento produkt prezentovaly různé osoby z pohledu vnímání krásy jednotlivých zemí, resp. skupin zemí. Rozdíly se projevují i v oblasti oblečení osob vystupujících v reklamě. V zemích ve kterých je statut jednotlivce demonstrován i oblečením a doplňky, setkáme se s tím, že lidé vystupující v reklamě jsou velmi úhledně oblečení (Švýcarsko, Německo, Itálie aj.). To zcela neplatí o Velké Británii, Nizozemí atd.

Rušivě může působit i **volba barev**, které se v reklamě objeví. Výzkumy například ukázaly, že v USA hrají barvy důležitou symbolickou roli. Např. modrá barva je symbolem bohatství, důvěry a bezpečí; šedá je spojována se silou, exkluzivitou a úspěchem, oranžová naopak symbolizuje lacinost. Černá, červená a hnědá barva symbolizují smutek. Nizozemci preferují červenou barvu, zatímco většina jiných kultur preferuje modrou, zelenou a bílou. Na straně druhé barva červená je v Asii velmi oblíbenou barvou (s výjimkou osobních jmen), protože je společně se zlatou považována za barvu šťastnou. Červená barva je také často spojována s komunistickým režimem, a proto v zemích, ve kterých tento režim padl, může vyvolávat poněkud negativní asociace. V asijských zemích je rovněž oblíbená barva černá, protože ta vyjadřuje sílu a důvěryhodnost.

U nás, stejně jako v řadě dalších zemí, je modrá barva spojována s chlapci (mužská barva) a barva růžová či červená s děvčaty (ženská barva). Ve Velké Británii a Francii je červená považována za barvu spíše mužskou (britští vojáci v řadě případů nosí slavnostní uniformy v červené barvě a na dřívějších mapách bylo britské impérium značeno červenou barvou). V řadě zemí je považována za ženskou barvu spíše žlutá než růžová. V některých státech ovšem žlutá barva nevyvolává pozitivní asociace. Ve Spojených státech je spojována se zbabělostí. V některých zemích je žlutá spojována s nemocí, v jiných s falešností. Naopak v řadě asijských států je žlutá (zřejmě pro svou blízkost k barvě zlaté) vyhrazena pro vysoce postavené osoby. V Číně to bývala barva císařů, v Malajsii je žlutá dodnes vyhrazena pro krále. V Japonsku a Číně je šedá barva spojována s levnými produkty, naopak ve Spojených státech a zemích západní Evropy je často používána u vysoce kvalitních a drahých produktů. Zelená barva je často spojována s přírodním prostředím. Výrobky označené zelenou značkou symbolizují produkty k němu přátelské. Zelená je také barvou islámu, může být proto velmi citlivé používat ji v reklamě nebo tištěných materiálech určených pro islámské země.

Rozdíly ve vnímání **vizuálního řešení** v tištěné reklamě vedou ke značným rozdílům v grafickém řešení. Bylo například prokázáno, že vizuální složka tištěné reklamy prokazuje znatelné rozdíly v proporci vizuálního řešení vůči textu, četnosti použití fotografií a zobrazení produktu, velikosti produktu, využití metafor, počtu osob, počet žen a dětí atd. Kromě kulturních vlivů přitom hraje významnou roli i kategorie propagovaného produktu. Velmi častými omyly jsou chyby vyplývající z nedodržení **jazykové ekvivalence** při překladech sloganů a textů sdělení. Zadavatelé nebo reklamní agentury velmi často trvají na víceméně doslovném překladu, který v jiné zemi může mít zcela jiný smysl nebo naopak smysl nedává. Využití reklamních sloganů v jazyce anglickém je rovněž diskutabilní, ne každý umí natolik anglicky, aby plně pochopil reklamnímu sdělení v tomto jazyce. Problémem při překladech může být rozdílná struktura jazyků. Výzkum ukázal, že pokud angličtinu překládáme do románských jazyků, vzroste objem textu o 25 %, při překladu do němčiny dokonce o 30 %.

V mezinárodní reklamě může být problematické i znázorňování zvířat. Nejde ani tak o to, jaké postavení příslušné zvíře v kultuře zaujímá (postavení psa je zásadně odlišné ve francouzské a korejské kultuře), ale jaký symbol příslušné zvíře představuje. Znázornění lva může znamenat v některé kultuře svobodu, v jiné sílu. Nerespektování těchto symbolů může znamenat nesprávnou interpretaci reklamního sdělení. Jako příklad je možné uvést velmi úspěšnou reklamu na VW Golf vyrobenou a prezentovanou v Itálii. Cílem reklamního sdělení bylo komunikovat skutečnost, že řidič tohoto vozu je samostatná a sebevědomá osobnost. Koncepce reklamy byla založena na komunikaci tohoto sdělení formou znázornění černé ovce uvnitř stáda ovcí bílých. V Itálii je totiž černá ovce vnímána jak symbol nezávislosti a těch, kteří jdou vlastní cestou. Není třeba obšírně vysvětlovat, proč tato reklamní kampaň nebyla využita i v jiných evropských zemích, kde pojem černá ovce má víceméně stejný význam jako u nás.

Jiným příkladem nerespektování kulturních odlišností v provedení reklamy byla reklama amerických aerolinek AA pro indický trh. Reklamní agentura, která reklamní spot produkovala, nejen že nevhodně v tomto spotu využila afrického a nikoliv indického slona, ale hlavní protagonista měl místo indického pakistánský turban. Reklama musela být okamžitě stažena z vysílání.

9.2.3 Tvořivost a reklama

Sebelepší strategie a plán nedokáže vytvořit dobrou a úspěšnou reklamu, stejně jako to nedokáže sebelepší kreativní nápad bez správné strategie reklamy. Strategie dává reklamě hlavní směr, nikoliv její podobu a obsah. Dát správnou podobu a obsah sdělení je svým způsobem umění. Proto poté, co je schválena strategie reklamní kampaně, je dalším důležitým krokem její kreativní, tvořivé řešení, které vdechne reklamnímu sdělení život. Jde o to, aby pro někoho možná někdy nudné marketingové zásady byly transformovány do přitažlivé a zapamatovatelné podoby.

Pojem tvořivosti

Existuje řada definic tvořivosti, všechny se však shodují v jednom - ve výsledku tvořivého myšlení. Výsledkem je vždy nová myšlenka, idea, která je výsledkem tvůrčích schopností a myšlení. Reklamní sdělení je považováno za tvůrčí a kreativní jestliže je nové, čerstvé, neočekávané a neobvykle. Jedním slovem, jestliže je **originální**. Originálními se myšlenka či nápad stávají tehdy, jestliže takto dosud nikdo neuvažoval. V praxi se však velmi často setkáváme s neoriginální reklamou, se stále se opakujícími nápady a myšlenkami (vzpomeňme si například na televizní reklamu na prací prášky). I v těchto případech byla myšlenka reklamy kdysi nová, její neustálé opakování z ní však vytvořilo otřelý stereotyp, tzv. **klišé**. Vytvořit originální myšlenku není otázkou vzdělání či koncentrace apod. Je to často otázka štěstí a především talentu.

Charakteristickým znakem tvořivého nápadu je originalita. V reklamní tvorbě však existuje ještě jeden, neméně důležitý znak, a tím je **relevance**. Relevancí rozumíme skutečnost, že sdělení je nějak pro příjemce důležité, že se vztahuje k jeho osobě, potřebám či zájmu. Reklama je cílově orientovaná činnost, jejíž podstatou je sdělení správné správy správné cílové skupině ve správný okamžik. Cílem je přesvědčit a je jedno, zdali ke koupi či ke změně názoru. Aby k tomu došlo, musí být myšlenka reklamy nejen originální, ale musí obsahovat něco, co je pro jejího příjemce důležité. Relevance reklamy předpokládá dostatek **empatie**, vcítění. Tím rozumíme schopnosti vcítit či vžít se do myšlení, pocitů či duševních stavů příjemce sdělení. Pokud myšlenka sdělení, ať již sebelepší a originální, nevychází ze způsobu myšlení a pocitů cílové skupiny, je reklama předem předurčena k neúspěchu. Abychom mohli myšlenku sdělení označit za tvořivou, musí být také **působivá**. Musí dokázat upoutat pozornost cílové skupiny ke sdělení, často tím, že lidé vidí sebe, nebo svět, který je obklopuje v novém světle. Tvořivost je osobní vlastností člověka. Důležitou otázkou je, zdali se jedná o vlastnost vrozenou, nebo zdali je možno se této vlastnosti naučit. Výzkumy ukázaly, že téměř všichni lidé se narodí se schopností tvořivosti. Tytéž výzkumy prokázaly, že lidé ztrácejí z 90 procent tuto schopnost mezi pátým a sedmým rokem věku. Ve čtyřiceti letech života zůstávají v člověku pouze dvě procenta z jeho tvořivosti ve věku pěti let. Jedním z důvodů, proč tak pozoruhodně ztrácíme tvořivé schopnosti, je **způsob výchovy**. Od dětství jsou lidé vedeni k tomu, aby se přizpůsobili existujícím hodnotám a vzorcům chování a snaha o odlišení se často trestá. Jak rodiče, tak i učitelé se více zaměřují na „slušné chování“ dětí, než na rozvoj jejich tvořivých vlastností. Jací jsou tvořiví lidé a čím se odlišují od nás, běžných lidí?

Bylo prokázáno, že tvořiví, kreativně disponovaní lidé mají větší schopnost „nasávat“ a uchovávat informace a zkušenosti. Tito lidé jsou více samostatní a nezávislí, soběstační, je jim vlastní sebekázeň, vytrvalost, často tvrdošijnost. Rádi riskují a mají silné ego. Nestarají se příliš o to, co si myslí většina, jaké jsou názory jiných, jsou méně konvenční než ostatní lidé a obvykle mají nižší zájem o mezilidské vztahy. Často mají vrozený skepticismus, jsou zvědaví. Jsou inteligentní a všímaví. Ve svých závěrech se opírají spíše o intuici než o logické myšlení. Inspiraci nalézají v denním snění a fantazii, často mají silný smysl pro humor. Obecně lze říci, že tvořiví lidé jsou schopni řešit obtížné úkoly zdánlivě lehce. Neuznávají

příliš autority, bývají paličatí, na druhou stranu jsou ale tolerantní. Nestarají se příliš o to, co dělají jiní lidé.

Proces kreativní tvorby

Velmi důležitou vlastností ať již textařů či výtvarníků, kteří se na tvorbě reklamy podílejí, je **představivost**. Cílem je co nejvíce se přiblížit textem či výtvarným řešením realitě, jinými slovy vyjádřit, jak věc vypadá, voní, chutná aj. Představivost není záležitost pouze tištěné reklamy. Textaři, výtvarníci a producenti spolupracují i na tvořivé rozhlasové a televizní reklamě. Otázkou je, jak tvořivá reklama vzniká. Převládá názor, že pouze někteří lidé jsou tvořiví, kreativní. To skutečně v některých reklamních agenturách platí. Kolem jednoho člověka splňujícího podmínky vysoce kreativní osoby je tým, který realizuje jeho myšlenky. Ve valné většině případů je vznik tvořivé, kreativní reklamy záležitostí **týmové práce**. Tvořivost je specifickou formou řešení problému. Výzkumy ukázaly, že většina lidí má v sobě více či méně prvky tvořivosti, nebo je schopna tyto prvky učením posílit a využívat. Dobře organizovaná práce týmu tvořeného textaři, výtvarníky a lidmi, kteří umí definovat komunikační strategii, může přinést velmi originální a kreativní řešení reklamy, která navíc bude i úspěšná. Častá představa laiků je ta, že tvůrci reklamy hledíce do zdi dlouze a v klidu přemýšlí a čekají, až je osvítlí velká myšlenka. Tato velká myšlenka učiní sdělení odlišným, poutavým a zapamatovatelným. Je pravda, že tato myšlenka může být výsledkem nápadu jednotlivce, dnes je ale většinou výsledkem **týmového brainstormingu** (popř. se využívají jiné metody tvořivého myšlení, např. tzv. volné asociace atd.). Proces kreativní tvorby se může v jednotlivých reklamních agenturách vzájemně lišit, všechny kreativní strategie však mají několik shodných kroků.

Zkušenosti prokázaly, že nápady a tvořivé myšlenky přicházejí po důkladné přípravě, která spočívá v získávání potřebných informací četbou, výzkumem či z předchozích zkušeností. Na základě těchto informací a jejich analýze je možné definovat **problém**. Vlastní chápání problému je ovlivněno jak prací uvnitř agentury, tak i například vlastními představami či zkušenostmi tvůrce reklamy. Řešení problému spočívá především v tom, že se na problém díváme ze všech stran, přemýšlíme nad ním, snažíme se přijít s nápadem. Někdo tak činí za psacím strojem, jiný při procházce, v posteli před spaním, či u dobrého jídla. Je to vysoce individuální záležitost a podmínkou nalezení řešení je dostat se do určité pohody a vhodné nálady. Tyto myšlenky často musí uzrát. Teprve potom může přijít okamžik, kdy tvůrce reklamy napadne myšlenka, dostane **nápad**, který může znamenat originální, tvořivé a působivé řešení reklamy. Nápad je však potřeba převést do určité **koncepce** reklamy, to je do konkrétního obrazu, jak by měla reklama vypadat. Velmi důležitá fáze je **hodnocení** koncepce jak ze strany vedení či kolegů uvnitř reklamní agentury, tak i ze strany klienta. Teprve po odsouhlasení této koncepce se může přikročit k vlastnímu zpracování reklamního sdělení a realizaci reklamy či reklamní kampaně. Výborný nápad i vynikající profesionální zpracování ještě nemusí znamenat, že reklama bude úspěšná. Proto je nutné sledovat průběh reklamní kampaně a vyhodnocovat následně její účinek a efektivitu.

Vizuální projev a text

Co je v reklamě důležitější - text nebo obrázek? V případě rozhlasové a tištěné reklamy je jedno z nejdůležitějších rozhodnutí na co se v reklamě zaměřit, zda na text a jeho obsah, nebo na vizuální představu. V počátcích reklamy jednoznačně dominoval text s podporou obrázku. V současné reklamě se ukazuje vizuální forma mnohem přesvědčivější a sdělnější, než jakýkoliv text a slovní argumenty v něm obsažené.

Dříve než se tvůrci reklamy rozhodnou, zda důraz bude kladen na slova či obraz, musí vzít v úvahu navrženou **strategii reklamy**. Jestliže kupující dlouze zvažuje alternativy nákupu, jestliže se jedná o výrobek technicky náročný (v mezipodnikové reklamě), potom bude důraz kladen na poskytnutí dostatečného množství informací a kvalitní text. Jestliže cílem reklamy je vytvoření či posílení pozitivní image, potom před slovy dáme přednost vizuální výmluvnosti. Ve skutečnosti jak vizuální projev, tak i text jsou velmi důležité a v úspěšné reklamě jeden druhého podporují. I když obě tyto obě stránky reklamy mají na ni různý dopad. Vizuální projev je vhodnější k získání okamžité pozornosti, rovněž jeho rychlost komunikace je vyšší, než tomu je u slov. Obrázek uvidíme okamžitě, text si však musíme přečíst slovo od slova, řádek od řádku. Obraz si lépe zapamatujeme, i když některé slovní slogany či obraty mají rovněž velmi silnou zapamatovatelnost a životnost.

Vizuální projev

Osoba, která je v reklamní agentuře odpovědná za vizuální, grafické řešení reklamy, je **art director**. Ten navrhuje vizuální projev jak pro tištěnou, tak i televizní reklamu, jakož i grafické řešení inzerce. Umělci bývají pozváni k tomu, aby dodali originální fotografii, namalovali kresbu či vytvořili umělecké ztvárnění. Kdo je však odpovědný za celkové vizuální řešení, je art director. Jedno ze zásadních rozhodnutí, které musí řešit, je volba mezi užitím **fotografie** nebo **kresby**. Fotografie dostává v praxi přednost, ukazuje subjekt realisticky, a dodává mu důvěryhodnost. Pravděpodobně tři čtvrtiny všech vizuálních projevů v reklamě představuje fotografie. Ilustrace jsou využívány jak v tisku, tak i v televizních reklamách (animované filmy) především v oblasti módy, k posílení fantazie či k vytvoření výjimečných a neočekávaných efektů.

Pokud chceme využít v příslušné reklamě fotografii, je důležité rozhodnout, jaký styl by měla mít. Reportážní styl užívá černobílého provedení, které imituje fotožurnalistiku a dokresluje dramatický obraz události. Řada výrobků je fotografována v co nejrealističtější, plnobarevné podobě. To je možné často uskutečnit pouze ve studiu za pomoci řady triků. Barevná fotografie sklenice přitažlivého oroseného, jiskřícího pivního moku s krásnou bílou pěnou může být ve skutečnosti fotografie odstátého piva, jehož čepice je vyrobena z přece jen trvanlivější šlehačky nebo pěny na holení, stékající kapky rosy jsou nahrazeny kapkami glycerinu a jiskru dodá při správném osvětlení za sklenici šikovně umístěný alobal. Fotografové se specializují na určité druhy fotografií. Někteří na módu, jiní na fotografování krajiny, potravin, jiní dětí nebo zvířat. Každá oblast fotografování totiž vyžaduje vysoce specifické, odborné znalosti.

Pokud výtvarné řešení preferuje užití kresby závisí, na art directorovi, kterého výtvarníka nebo umělce pro tuto kresbu zvolí. Každý výtvarník má svůj vlastní styl a tento styl musí odrážet charakter sdělení. Někteří výtvarníci jsou vynikající v realistickém projevu své kresby, jiní v abstrakci či ve speciálních efektech (využívaných například v módní reklamě). V současné době používají profesionálové k vytvoření kresby počítače. Současné softwarové vybavení je na takové úrovni, že se do některých grafických kompozic mohou pustit i lidé bez výtvarného vzdělání. Jejich velkou nevýhodou je, že jejich výtvarné dovednosti končí při výpadku elektrického proudu.

Text

Reklamní texty jsou zvláštní formou umění. Mají svůj odlišný styl a zásady své tvorby oproti jakýmkoliv jiným textům. Struktura textu i použitá slova bývají často dost specifická. Osoba, která vytváří reklamní text (*copy*), se nazývá **textař** (*copywriter*). Správný textař rozumí jazyku, poslouchá, jak mluví jednotlivé skupiny lidí, čte, co se mu dostane pod ruku, od odborné literatury až po mládežnické časopisy. Měli by znát úskalí komunikace technických odborníků, jakož i jazyku ulice. Charakteristickou vlastností dobrého textaře by měla být všestrannost., musí se umět rychle v textu přeorientovat podle propagovaného produktu nebo cílové skupiny. Reklamní textaři žijí v anonymitě, pod svůj reklamní text se nikdy nepodepisují a proto ti, kteří chtějí sklízet slávu či uznání, bývají jako textaři poněkud zklamáni. Reklamní texty bývají, jak většina věcí na světě, dobré a špatné. Dobré texty se vyznačují některými vlastnostmi. Především by měl reklamní text znít **přírozně**, neměl by obsahovat příliš mnoho zobecnování, superlativů nebo vychloubání. Text by měl být sestaven tak, jak spolu obyčejní lidé mluví. Texty reklamy mají svůj tón, některé zní přátelsky, teple, jiné nás agresivně přesvědčují k něčemu, jiné zní vzrušeně. Aby **tón textové reklamy** zněl co nejosobněji, nesnaží se textař oslovit celou cílovou skupinu, ale najde si jejího typického představitele, určitou osobu a hovoří k ní.

Jako nevhodné se může jevit používání textů v **tónu „my“**, a to z pohledu firmy. Takový text bývá často silně formální, někdy pompézní, vychloubavý. Příjemci potom sdělení psané v takovém tónu odmítají. Text by měl být psán **jednoduše**. To je tak, aby se snadno četl. Používáme spíš jednoduché a jasné věty a slova, vyhýbáme se složitým, těžce srozumitelným souvětím či neznámým slovům. Dlouhé odstavce rovněž odrazují lidi od čtení textu. V televizi má podobný „úspěch“ dlouhý proslov hlasatele. Pokud je text příliš dlouhý, je vhodné jej přerušit záběrem produktu apod. Text má být **přesný a konkrétní**. Přesné a konkrétní sdělení připoutá větší pozornost cílové skupiny a je snadněji zapamatovatelné. Každé slovo navíc stojí v reklamě peníze. Místo v novinách či časopisech, jakož i prostor v televizi či rozhlase jsou velmi drahé. Proto je třeba vyloučit z textu všechna zbytečná slova. Text musí být **stručný a výstižný**. V reklamě existují formáty a styly, které využívají apelu strachu. Tato sdělení mívají často negativní tón. Jednou z podmínek úspěšného textu je jeho pozitivní ladění. **Pozitivní tón** textu posiluje i pozitivní vztah potenciálního kupujícího k nabízenému produktu. Pozitivní asociace jsou rovněž velmi důležité při budování pozitivní image značky. V každém reklamním textu je třeba se vyvarovat často vyskytovaným klišé, zobecnění, frází a stupiditě. Text by měl znít pravdivě, tak jak mluvíme se známým

člověkem. Tomu bychom asi těžko sdělili větu například tohoto typu: „Nyní Vám nabízíme kvalitu, na kterou celý život čekáte.“ Přitom v reklamní tvorbě se s větami podobného typu setkáme více než často.

Otázky a úkoly:

- 1) *Kritikové reklamy hovoří o tom, že reklama manipuluje s lidmi, její obhájci tvrdí, že se je snaží spíše přesvědčit v jejich svobodném výběru. Který názor je správnější a zdůvodněte také na základě argumentů proč?*
- 2) *Co obsahuje Kodex reklamy a je postačujícím etickým regulátorem reklamy?*
- 3) *Vysvětlete základní členění reklamní agentury. Jakou máte představu o prvním pracovním místě v reklamní agentuře pro absolventa FMK?*
- 4) *Uveďte na příkladu propagace FMK, co by měl obsahovat brief pro vydání tištěné propagační brožury ?*
- 5) *Vysvětlete na praktickém příkladu, co rozumíte pod pojmem reklamní resp. kreativní strategie?*
- 6) *Vysvětlete jednotlivé možné části kreativní strategie (formát, informační obsah, provedení, apel) na konkrétních reklamách se kterými jste se v minulosti setkali.*
- 7) *Známý výrobce dětských hraček Barbuša a.s. rozšiřuje svou nabídku a uvádí na trh dětské oděvy. Navrhněte jednoduchý reklamní plán jak tyto výrobky uvést na trh.*
- 8) *Stal/a/ jste se šéfem marketingového oddělení. Na první poradě vedení generální ředitel Ing. Dvořák prohlásil, že „reklama, to je zbytečné vyhazování peněz! Platili jsme si reklamu v časopisech a televizi v posledních 6 měsících a prodej se nějak významně nezvýšil. Řekněte mi, proč s reklamou pokračovat?“ Co Dvořákovi řeknete?*

9.3 Média v komunikačním mixu

Klíčová slova:

plánování a volba médií, cílová skupina, timing reklamy, délka kampaně, geografické pokrytí, charakter sdělení, vlastnosti médií a jejich hodnocení, sociální dominance televize, informační zmatek, zipping, zapping, veřejnoprávní televize a rozhlas, tištěná média, akcidenční inzerát, supplement, lay-out, hypermédia, hypertext, banner, impressions, clic-through, CPT, boardy, alternativní média, prisma vision, LED stěny, CLV, podlahová grafika, pneumatické poutače, P.O.S a P.O.P materiály, merchandising

Osvojení poznatků:

- *pochopení principu a důležitosti plánování a volby médií jako významné součásti strategie integrovaných marketingových komunikací*
- *seznámit se se způsobem hodnocení médií*
- *pochopení důležitosti způsobu načasování reklamní kampaně a jejího geografického pokrytí*
- *seznámit se s televizí, rozhlasem a tiskem jako významným reklamním médiem včetně jejich výhod a nevýhod jako nosičů reklamního sdělení a pochopení zásad pro tvorbu úspěšné reklamy v těchto médiích*
- *seznámení se s venkovní reklamou jako významným reklamním médiem včetně výhod a nevýhod a pochopení zásad pro tvorbu úspěšné venkovní reklamy*
- *porozumění pojmu alternativní nosiče*

Jedním z hlavních cílů **plánování médií** je najít nejvhodnější médium/média tak, aby reklamní sdělení bylo přeneseno správné cílové skupině ve správný čas a na správném místě. Jen tak může sdělení připoutat pozornost a motivovat cílovou skupinu k žádoucí aktivitě. Přitom je samozřejmě nutné přihlížet k omezeným finančním prostředkům stanoveným reklamním rozpočtem. Při vyhodnocování jednotlivých médií musí být brán zřetel na řadu faktorů: cíle a strategii reklamní kampaně, velikost a charakteristika diváků, čtenářů nebo posluchačů příslušného média, jakou pozornost příslušné médium vyvolává, jakou vážnost cílová skupina sdělení v příslušném médiu věnuje, jak silně je sdělení v tomto médiu může motivovat. Samozřejmě dalším důležitým faktorem je efektivita vynaložených nákladů do reklamy z hlediska využití příslušného média.

Při výběru média je prvním krokem **charakteristika výrobku** nebo služby, zamýšlené **reklamní cíle** a **zvolená strategie**, jakož i **cílová skupina** pro reklamní sdělení. Charakteristika výrobku či služby již do značené míry předurčuje druh zvoleného média. Jestliže je například propagovaným produktem drahý parfém, potom je vhodné umístit reklamu do média, které posílí jeho image. Proto budou zvažovány vhodné časopisy pro ženy ze střední či vyšší třídy, či celostátní televizní vysílání z pohledu toho, zda program, kde by se reklama měla objevit je více zaměřen na ženy či na muže, zdali se jedná o seriál z vyšší společnosti či bláznivou komedii pro mladé diváky, program intelektuálně více nebo málo náročný atd. Jestliže cílem reklamní kampaně je získat větší možnosti distribuce produktu na

určitých, specifických trzích, potom cílem výběru určitého média je ovlivnit nejen konečného zákazníka, ale i potenciálního prodejce tohoto výrobku. Spíše než v celostátních, reklama proběhne v místních a regionálních médiích, kdy je větší pravděpodobnost proniknutí na příslušné trhy. Jestliže bude cílem posílení image produktu či prestiže podniku, potom bude zřejmě nutné obětovat posílení prodeje prostřednictvím místních médií a investovat do kvalitního vysílání v celostátní televizi.

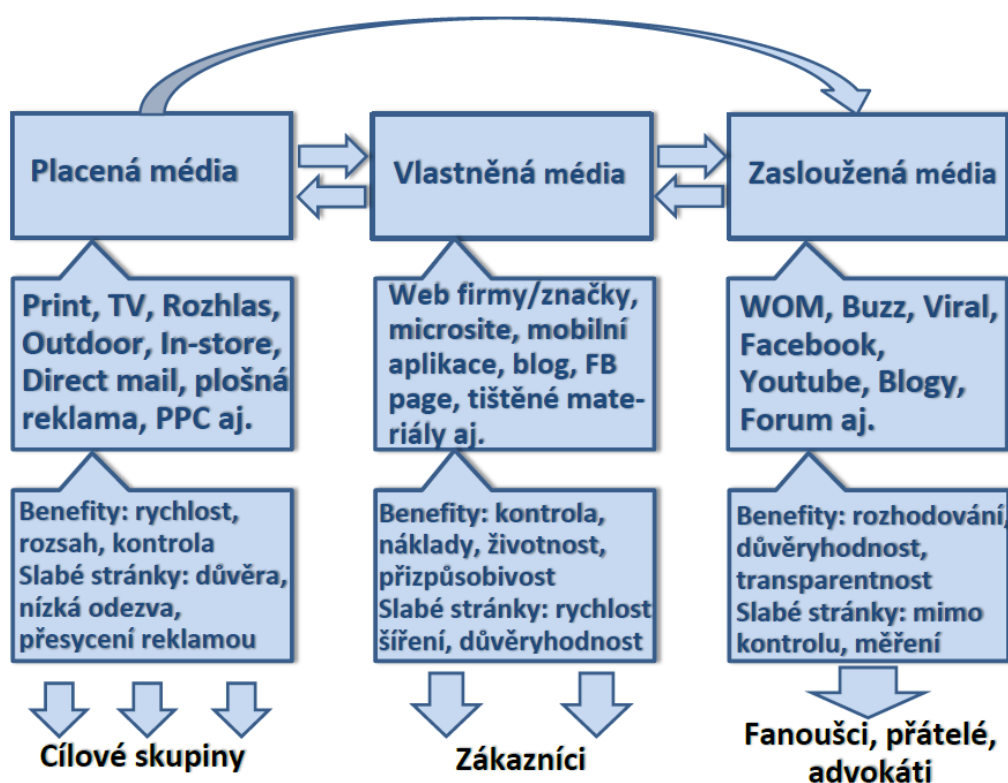
Volbu média může ovlivňovat i **cenová strategie**. Stanovení ceny úzce souvisí se stanovením pozice produktu na trhu. Například produkt vysoké kvality a vysoké ceny bude vyžadovat propagaci v celostátní televizi či celostránkovou, barevnou reklamu v prestižním časopise. Rovněž velmi dobrá znalost cílové skupiny usnadňuje volbu správného média. Údaje týkající se cílové skupiny by měly zahrnovat především informace o její velikosti, její demografický profil (věk, pohlaví, vzdělání, zaměstnání, příjem atd.), psychologické charakteristiky (např. životní styl) a informace související s nákupním chováním a užíváním produktu. Úkolem plánovače médií je vybrat z těchto údajů ty, které jsou nejvíce relevantní k příslušnému produktu vzhledem k jeho nákupu a užívání a srovnat tyto údaje s informacemi charakterizujícími diváky, posluchače či čtenáře příslušného média. Důležitou informací je, kolik potenciálních zákazníků z cílové skupiny je vystaveno sdělení prostřednictvím příslušného média. Tyto údaje jsou k dispozici mediálními a reklamními agenturám z řady marketingových a mediálních průzkumů. Tyto mediální výzkumy využívají řady pojmů a ukazatelů, které se používají k vyhodnocování jednotlivých médií.

Při výběru média musí být zvažovány i alternativy, zdali reklamu umístit do jednoho či více médií. Kombinace více médií využitých v reklamní kampani nazýváme **mediální mix**. Využívání mediálního mixu je dáno řadou výhod, které nemůže nabídnout pouze jeden nosič sdělení. Jedním médiem nemusíme zasáhnout všechny osoby z cílové skupiny. Existuje například řada lidí, kteří nemají čas či nejsou ochotni sledovat televizi. Aby však byli informováni, najdou si čas k přečtení denního tisku. Mnohdy nabízí tzv. druhé médium dodatečně vystavení cílového publika reklamnímu sdělení, to vše při nižších nákladech. Využívání více médií v reklamní kampani s sebou přináší i tzv. **synergický efekt**, který znamená v podstatě skutečnost, že společné působení více médií je silnější ve svém efektu, než by byl prostý součet jejich individuálních působení. To je dáno mimo jiné i tím, že může být využito výhod různých médií, „chytlavý“ hudební doprovod v rozhlasu přiláká pozornost ke sdělení, tištěná média délkou sdělení nabízí možnost důkladnější informovanosti potenciálního zákazníka.

Před padesáti lety přišel guru teorie médií a zakladatel tzv. Torontské školy Herbert Marshall McLuhan s členěním na horká a chladná média. Z pohledu využití v reklamě šlo především o členění podle intenzity účasti a míry zapojení. S příchodem internetu a následně sociálních médií se začalo hovořit o tradičních a nových médiích popř. o tzv. offline a online médiích. Zhruba před pěti lety začali marketéři z Nokie inovovat přístup k internetu z pohledu reklamního působení (škoda pro tuto finskou firmu, že opomenula také inovovat své, do té doby skvělé produkty. Určitě by nebyla tato firma tam, kde je dnes). Definovali model, ve kterém celý reklamní prostor z pohledu médií rozdělili do prostoru placeného, vlastněného a

zaslouženého (*paid, own, earned*). Je nutno říci, že s pojmem zasloužená (*earned media*), ovšem v souvislosti ještě s tradičními médii a publicitou, pracovali již v roce 1988 Jonathan Alter and Howard Fineman. V rámci výše uvedeného modelu je zmíněný prostor internetu následně naplněn médii, která v komunikačním působení hrají různé role, přinášejí rozdílné benefity a nabízejí odlišné příležitosti. Tento nový přístup v chápání role médií v reklamním působení byl vytvořen pro potřeby reklamy na internetu. V současnosti se rozšířil z původního členění, které se zaměřilo pouze na online média i o tzv. tradiční, off line média. Tento novější přístup souvisí s novějším, holistickým přístupem daným do rámce integrovaných marketingových komunikací a má svou logiku.

Obr. 9.10 Placená, vlastněná a zasloužená média



Toto nové pojetí médií a zadavateli požadovaná potřeba vyšší účinnosti komunikace si vyžadují v menší či větší míře integraci, která se projevuje mimo jiné hledáním společným proměnných mezi jednotlivými platformami. Mezi jednotlivými typy médií dochází k dynamické integraci, placená média usměřují pohyb do vlastních médií a současně obsah vlastních médií může být vytvářen obsahy médií zasloužených. Řada výzkumů prokázala, že například tzv. slovo z úst (Word of Mouth), jak online, tak i offline, je ovlivňován tradiční reklamou. Přičemž platí, že reklama, která vyvolává silnou emocionální odezvu, vytváří také silnější online „buzz“ reakci a tak i velmi rychlé šíření sdělení na internetu. Příjemci reklamy například s velkým zájmem sledují události v televizi (například Olympiáda, Liga mistrů, Mistrovství světa v ledním hokeji, Stardance aj.) a diskutují nejen o příslušné události, ale i o reklamě, která byli při sledování příslušné sportovní události vystaveni. Tento vztah však platí i naopak. Silná diskuze na Facebooku může vyvolat i vyšší zájem o příslušnou reklamu.

Výzkumy prokázaly mimo jiné kladný vliv pozitivní konverzace a to jak na všechny atributy zapojení zákazníků, tak i na vyšší ochotu a pravděpodobnost značku dále doporučovat.

9.3.1 Plánování a volba médií

Plánování médií je proces stanovení reklamního prostoru a časového průběhu reklamních aktivit vedoucích ke splnění reklamních cílů. Jednoduše řečeno, plánování médií je proces řídicí přenos sdělení správným adresátům ve správný čas. **Plánování médií** je pro úspěch reklamy stejně důležité jako její kreativní a profesionální zpracování. Pokud sebelepší sdělení není doručeno správnému příjemci ve správný čas, byla dosavadní práce na reklamě pouhým plýtváním času, talentu a peněz. Plánování obsahuje řadu zásadních rozhodnutí, jako například zdali reklamní kampaň proběhne celostátně, či pouze v některých regionech, okresech či městech. Dalšími důležitými rozhodnutími jsou volba médií, načasování reklamní kampaně v průběhu roku, jak často se reklama objeví v médiu, jaká bude její četnost.

U každého cílového zákazníka pro určitý produkt existuje **ideální doba a místo**, kdy je možno jej efektivně zasáhnout reklamním sdělením. Tento ideální okamžik může nastat tehdy, když je příjemce sdělení ve správné „nákupní náladě“, tj. zajímá se o produkt určitého druhu, uvažuje o nákupu, získává více informací atd. Cílem těch, kteří plánují média, je zasáhnout příjemce sdělení právě v tomto okamžiku. Efektivní reklama musí oslovit příjemce v okamžiku, kdy je jeho zájem a pozornost na vyšší úrovni. Cílem plánování médií je nalezení tohoto okamžiku (*tzv. aperture*). Učinit rozhodnutí, které médium a kdy nejlépe zabezpečí přenos sdělení cílovému příjemci. Jsou to obtížná rozhodnutí a jejich úspěch závisí jak na znalostech marketingu, médií a využití informací získaných výzkumem, tak i na zkušenostech a intuici. Nalezení zmíněného ideálního okamžiku oslovení zákazníka a volba správného média/médií vyžaduje některá zásadní rozhodnutí. Mezi ně patří rozhodnutí týkající se **cílové skupiny, načasování a geografického pokrytí, charakteru sdělení, vlastností médií** a to vše při **hodnocení vlastností jednotlivých médií** z hlediska dosažení reklamních cílů.

Cílová skupina

Jedním z předpokladů toho, aby prostředky investované do reklamy nebyly zcela či z velké částky prostředky vyhozené oknem, je identifikace a definování zákazníků, kteří představují optimální potenciální zákazníky příslušného produktu. Marketingový výzkum je schopen popsat hlavní ekonomické, sociální a psychologické charakteristiky zákazníků. Tyto charakteristiky je potřeba dát do souladu s charakteristikami diváků, posluchačů, čtenářů atd. konkrétních médií. Nejběžněji můžeme tyto skupiny charakterizovat z hlediska demografického, psychografického a z hlediska užívání produktu. V případě **demografických** hledisek definujeme cílovou skupinu na základě věku, průměrného příjmu (osoby nebo domácnosti), vzdělání, zaměstnání, stavu, velikosti domácnosti atd.

Definovat cílovou skupinu můžeme i podle kritérií **psychografických**. Ty nám mohou poskytnout lepší a citlivější rozdělení z pohledu motivace a chování, protože se pokouší

klasifikovat lidi podle toho jak se chovají a jednají. Například životní styl, jedno z psychografických kritérií, dělí lidi podle toho, jaký je jejich způsob života, jaký je jejich vztah k okolí. Na základě tohoto rozdělení je možno určit jak to o jaké výrobky, služby nebo zábavu mají zastánci určitého životního stylu zájem, tak i to, zdali a kdy sledují televizi, které čtou noviny či časopisy, zdali využívají Internet atd. Cílová skupina může rovněž být klasifikována podle jejího spotřebního chování a **užití produktu**.

Načasování reklamy

Načasování (*timing*) je jedním z rozhodujících faktorů úspěšné reklamy. Jak již bylo konstatováno, reklamní sdělení má maximální působivost na jeho příjemce tehdy, jestliže zasáhne cílovou skupinu v okamžiku, kdy tato skupina je vůči sdělení maximálně vnímavá a ochotna je přijmout. Rozhodnutí o správném načasování není vůbec jednoduché. Pokud se odborníka na reklamu zeptáme, kdy je pro ni nejlepší čas, s největší pravděpodobností nám odpoví, že „záleží na ...“. Řada faktorů ovlivňuje strategii načasování: zákaznickovy potřeby a přání, životní cyklus produktu, stupeň a frekvence jeho užití, aktivity konkurence atd. Poptávka po mnoha druzích zboží je například přímo spjata s tím, jaké je počasí. Typickým příkladem mohou být zimní pneumatiky či zimní náplň do ostříkovače předního skla, vybavení pro aktivní trávení volného času, nákup vybavení pro turistiku aj. Zájem o příslušné komodity nemusí přesně korespondovat s ročním obdobím, poptávková křivka však zaznamenává prokazatelně svůj vzestup v případě „odpovídajícího počasí“.

Strategické rozhodnutí pro naplánování médií spočívá v načasování reklamy na dobu, kdy většina zákazníků z cílové skupiny je připravena učinit rozhodnutí o nákupu. Pokud je reklamní kampaň načasována příliš brzy, optimální okamžik ještě nenastal, protože zákazníci ještě nejsou na nákup připraveni. Čekat příliš dlouho je ještě horší, díky prodlevě nepodchytíme ty kupující, kteří byli připraveni a ochotni nákup uskutečnit a přenecháme je konkurenci. Při načasování reklamy bychom měli rovněž přihlížet k době dovolených, významným svátkům či výročím. I v těchto případech musí mediální plánovači brát v úvahu zájem a ochotu zákazníků kupovat a využít toho k větší efektivitě reklamní kampaně. U málokterého sortimentu je to tak zřejmé jako u dětských hraček a dárek. Ty jsou kupovány vždy v určitém předstihu před okamžikem, kdy jsou darovány dítěti. Je velmi obtížné načasovat optimální okamžik pro kampaň, protože zájem dítěte o určité hračky nemusí být a většinou není v souladu s rozhodnutím rodičů dárek koupit. Naplánování médií z pohledu zájmu dítěte může být chybné, protože přijde příliš brzy. Kampaň naplánována na okamžik rozhodování o koupi ze strany rodičů již může přijít velmi pozdě. Nalezení optimálního načasování znamená velmi citlivé zvážení obou faktorů. Pokud je kampaň dobře načasována, ještě nemusí být vyhráno. Protože úspěch sebelepší kampaně může poškodit úspěšná kampaně konkurence.

V reklamě se pojem kontinuita vztahuje k **délce reklamní kampaně**. I když pod tímto pojmem rozumíme spíše nepřerušovanou aktivitu, reklamní odborníci kontinuitou reklamy rozumí různé časové vzory šíření reklamního sdělení. Existují čtyři základní formy načasování reklamy:

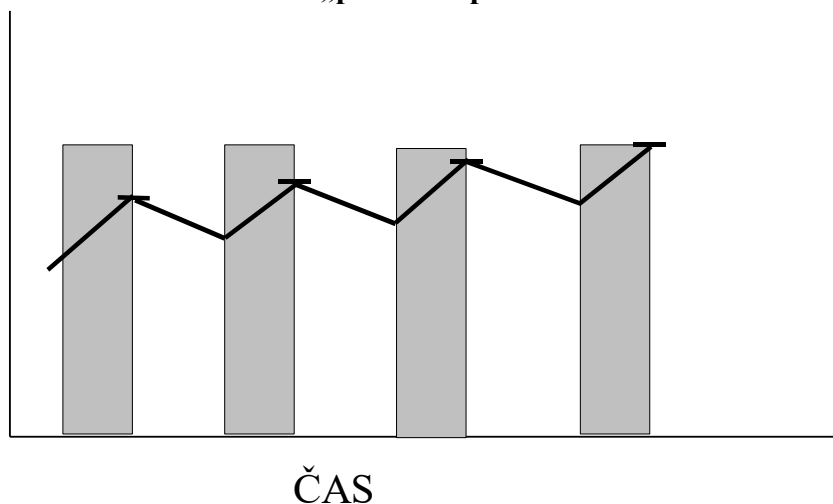
- 1) průběžná reklama,
- 2) reklama „v náletech”,

- 3) blikání,
- 4) pulzování.

V případě tzv. **průběžné reklamy** zůstávají reklamní výdaje relativně konstantní a reklama probíhá v průběhu celého reklamního období. Toto období nemusí trvat celý rok, ale pouze jeho určitou část. Změny v prodeji a vysoké náklady této reklamy obvykle průběžný tlak vylučují. Silnější reklamní kampaň by mohla způsobit vážné finanční problémy podniku, její slabá podoba by mohla vést k tomu, že by kampaň přestala být cílovou skupinou vnímána a finanční prostředky do ní investované by byly zbytečně a neefektivně vynaloženy. Jiným faktorem je nákupní cyklus příslušného produktu. Některé výrobky jsou rychle spotřebovávány a jsou předmětem téměř každodenního nákupu (nealkoholické nápoje, žvýkačky, zubní pasta aj.). Protože zákazníci činí nákupní rozhodnutí velmi často, časový harmonogram reklamy může být průběžný, aby byl reklamou časově pokryt celý rok. Podobně tomu je v případě expandující tržní situace, nebo úzce definované kategorie kupujících.

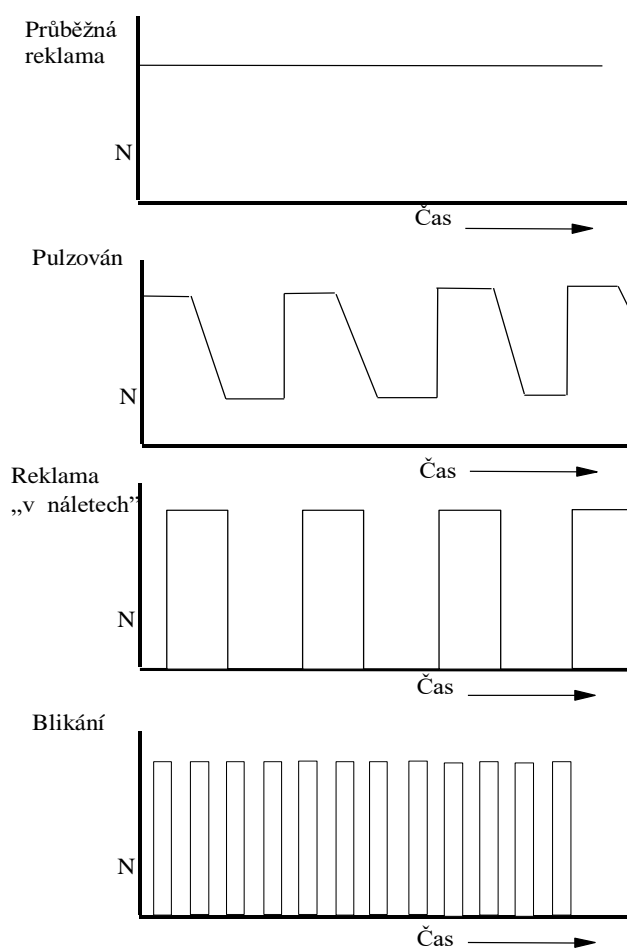
Načasování reklamy „v **náletech**” je založeno na periodických vlnách reklamy (*nálet*) střídaných s obdobími nečinnosti. (*přestávka*). Protože v období mezi nálety je reklama na nulové úrovni, intenzita reklamy v náletech je vyšší než tomu je například u strategie pulzování. Určité riziko tohoto způsobu načasování tkví v možnosti zapomínání v okamžiku přestávek a nečinnosti. Obr. 9-10 ukazuje, jak načasování v náletech může ovlivňovat proces zapomínání a uvědomění si propagovaného výrobku. Obrázek ukazuje pokles uvědomění si produktu v období přestávek a nečinnosti, které však úplně nezmizí a povědomí produktu nebo značky se přenáší do dalšího období. Při dalším náletu je tak stupeň uvědomění si výrobku vyšší než v předcházející fázi. Tento efekt je nazýván přenosem („*carry-over effect*“). Jeho působení a tvar vlny vyjadřující zapomínání a uvědomění závisí na délce přestávky a trvání a intenzitě reklamního působení v průběhu „náletu”.

Obr. 9 - 10 Efekt „přenosu“ při reklamě v náletech



Pulzování je oblíbenou a levnější alternativou k průběžné reklamě. Její načasování vychází z průběžné reklamy na nízké úrovni, která je ve strategických okamžicích (například vrchol sezóny) střídána obdobím intenzivní reklamní aktivity. Reklama tak probíhá prakticky v průběhu celého roku a v rozhodujících okamžicích pro nákup je v žádoucí intenzitě. Strategie **blikání** je založena na tom, že se v relativně rychlé frekvenci střídají období plného či naopak nulového nasazení reklamy. Z pohledu příjemce sdělení se zdá, že značka je propagována nepřetržitě. Průběh načasování reklamy ve všech čtyřech případech je znázorněn na obrázku 9-11.

Obr. 9-11 Strategie načasování reklamy



Geografické pokrytí

Dalším strategickým rozhodnutím mediální strategie je šíře geografického pokrytí. Za normálních okolností by reklamní kampaň měla proběhnout v oblastech, kde je produkt distribuován a je možno si jej zakoupit. **Místní pokrytí** přichází v úvahu, jestliže se jedná o výrobek, který je vyráběn a prodáván v určitém místě (městě) - například pečivo. Jiným případem místního pokrytí může být případ, kdy v určitém místě je testován zájem o nový výrobek, který přichází na trh.

Regionální pokrytí představuje oblast současných regionů či několika okresů. Mediálních cílů můžeme dosáhnout využitím místního či regionálního tisku, či regionálních příloh tisku celostátního. Jiným médii vhodným k využití jsou místní rozhlasové stanice, regionální vysílání televize apod. Regionální plán využití médií může být zpracován z důvodů rozdílů ve vkusu či preferencích v jednotlivých regionech, které ovlivňují nákupní chování a prodej výrobku.

Celostátní pokrytí je využíváno u výrobků, jejichž spotřeba probíhá na celém území státu a není nutné hledat rozdíly dle jednotlivých oblastí. V národním měřítku jsou využívána celostátní média, tj. televize, časopisy, celostátní vysílání rozhlasu atd. V rozhodování o geografickém pokrytí existuje ovšem více možností, vyplývajících z kombinace a rozložení reklamy na celostátní a místní či regionální média.

Při rozhodování o geografickém zaměření reklamy mohou být zvažovány i jiné faktory, jako například prodejní potenciál určité oblasti. Tyto faktory jsou velmi důležité zejména při rozhodování o alokaci reklamního rozpočtu do aktivit v jednotlivých oblastech. Existuje několik způsobů určení prodejního potenciálu oblasti. Nejznámější a nejčastěji používané způsoby jsou **Index prodeje značky** (*BDI - Brand development index*) a **Index prodeje kategorie** (*CDI - Category development index*).

Index prodeje značky (BDI) ukazuje prodejní potenciál určité značky v určité geografické oblasti trhu. V podstatě srovnává procento prodeje značky v této oblasti k procentu obyvatel této oblasti z celkového počtu obyvatel země. Čím je vyšší prodej příslušné značky ve vztahu k počtu obyvatel příslušné oblasti, tím vyšší je i BDI a tím je také vyšší prodejní potenciál příslušné značky. Na hypotetickém příkladu prodeje vozů značky Mercedes-Benz třídy C ve zlínském regionu si výpočet BDI můžeme demonstrovat:

BDI = {(% prodeje značky Mercedes-Benz v regionu Zlín) : (% obyvatel regionu z počtu obyvatel ČR)} x 100 =

$$\{(2,4) : (4)\} \times 100 = \underline{60}$$

Index prodeje kategorie (CDI) je založen na stejném výpočtu, jakým je BDI. Rozdíl je pouze v tom, že v čitateli zlomku není procento prodeje příslušné značky, ale procento prodeje příslušné kategorie. V našem hypotetickém příkladu by se jednalo o automobily tzv. vyšší střední třídy. Výpočet by byl následující:

CDI = {(% prodeje vozů vyšší třídy) : (% obyvatel regionu z počtu obyvatel ČR)} x 100 =

$$\{(8,4) : (4)\} \times 100 = \underline{210}$$

Pokud porovnáваме oba indexy navzájem a srovnáme je i s indexy jiných regionů, získáme přehled o tržní situaci a potenciálu v příslušném regionu. Tyto informace mohou pomoci reklamním odborníkům při určování reklamní strategie a plánování médií v příslušném regionu. V našem příkladě nízký index BDI a vysoký CDI naznačuje vysoký tržní potenciál prodeje vozů vyšší střední třídy při nízkém prodeji značky Mercedes-Benz. To může být pro zástupce firmy jak problém, tak i příležitost. Pokud se jedná o zavedenou značku, pro

zástupce firmy tyto údaje mohou signalizovat některé nedostatky v marketingu, pokud se jedná o značku novou, dosud nezavedenou, potom nízká hodnota indexu BDI ještě nemusí být alarmující. Naopak vysoká hodnota CDI může signalizovat větší možnosti a příležitosti pro zástupce firmy Mercedes-Benz.

Charakter sdělení

Volba mediální strategie je ovlivňována kromě jiných faktorů i charakterem sdělení (zprávy). Reklamní sdělení se mohou odlišovat v řadě atributů. Některá jsou stručná až dogmatická (Coca-Cola, to je ono). Jiná jsou založena spíše na emocionálním základě, apelují například na potřebu jistoty a bezpečí (pojišťovny), sociálního uznání, potřebu se líbit atd. Některá sdělení jsou velmi složitá a vyžadují více místa a času pro podchycení zájmu a vysvětlení svého obsahu. Jiná propagují nový produkt, který přichází na trh a je dosud neznámý pro cílovou skupinu. Proto sdělení, které je nové a složité vyžaduje obvykle větší frekvenci, aby bylo pochopeno a zapamatováno. Již zmíněné velmi stručné sdělení vyžaduje v počátku kampaně velmi silnou intenzitu a frekvenci k pochopení a komunikaci myšlenky, později spíše důraz na větší dosah při nižší frekvenci. Sdělení založené na propozici uvedení důvodu by mělo být komunikováno průběžně, aby cílový trh pochopil zdůvodnění. V pozdějším období je možno vystavit cílovou skupinu pulzující reklamě, která pouze připomene již vysvětlené sdělení. Emotivně orientované sdělení působí na cílového zákazníka mnohem efektivněji, pokud je komunikováno v pravidelných intervalech. Vytváří se tak ze strany cílového zákazníka trvalejší emotivní vztah k příslušnému produktu.

Obsah a charakter sdělení v případě některých produktů předpokládá jejich komunikaci prostřednictvím televize. Komunikace dlouhých sdělení či těch, které obsahují řadu technických údajů, je vhodná prostřednictvím tištěných médií. Naprosto nevhodné je pro tato sdělení využívat televizi či billboardy. Problematika technického zpracování sdělení je důležitým faktorem ovlivňujícím volbu média. Například větší pozornost je věnována barevnému než černobílému obrázku či textu. Podobně celostránková inzerce přiláká větší pozornost čtenářů, než čtvrtina či osmina stránky. Někdy i samotný charakter produktu vyžaduje prestižní reklamu v barvě a na celé straně. Naopak, v jiných případech potřeba vyšší frekvence a omezený reklamní rozpočet vyžadují menší rozměr inzerce, která je častěji opakována. Důležitým faktorem ovlivňujícím mediální strategii je i skutečnost, kde bude sdělení vzhledem ke svému obsahu a zpracování v příslušném médiu umístěno. Například v reklamě v časopisech je optimální umístění reklamy na přední či zadní straně, formát celostránkový, barevné provedení. U televizní reklamy to je v době tzv. primetime. Při volbě médií tedy nemůžeme ignorovat obsah a technické zpracování sdělení

Hodnocení tradičních médií - metriky

Při plánování a volbě médií se reklamní odborníci musí často opřít o přesné, empirické údaje hodnocení jejich vlastností. Další údaje potřebují k tomu, aby mohli hodnotit i úspěšnost reklamních kampaní. Největší zájem je obvykle o informace vyjadřující počet osob, které byly vystaveny reklamnímu sdělení, jak často byly tomuto sdělení vystaveny a jaká byla

efektivita vložených prostředků do reklamní kampaně. Proto je využívána řada ukazatelů, které jsou předmětem mediálních výzkumů a které plánovači médií využívají k hodnocení vlivu a síly působení médií na příslušné cílové skupiny.

Rating

Rating (*míra poslechu, sledovanosti*) vyjadřuje šíři působení příslušného média, to je podíl populace zasažené médiiem ve zkoumaném období. Vyjadřuje se v procentech. Výpočet ratingu je vztažen vždy k určité časové jednotce (čtvrt hodině) nebo programu. Např. 70% žen ve věku 20-60 let sleduje TV program Esmeralda v hlavním vysílacím čase (pátek od 20.00 hod.)

GRP (Gross Rating Points)

GRP (*kumulativní pokrytí*) vyjadřuje průměrný počet kontaktů s reklamním sdělením na 100 příslušníků cílové skupiny. Protože se započítává každý i opakovaný kontakt, může být hodnota GRP vyšší než 100. GRP je měřítkem pro celkovou intenzitu (tlak) reklamní kampaně. Samozřejmě, že je nutné i specifikovat časové období, ke kterému se GRP vztahuje.

Reach

Reach (zásah) určuje počet osob zasažených médiiem (reklamní kampaní). V případě médií se hovoří o *denním zásahu* (počet/podíl osob zasažených médiiem za jeden den) nebo *týdenním zásahu* (počet osob zasažených médiiem za jeden týden). Týdenní zásah se používá většinou u médií s nižší sledovaností. V případě reklamní kampaně se hovoří o čistém zásahu/pokrytí či o kumulativním pokrytí (GRP) Týdenní zásah se používá většinou u médií s nižší sledovaností. **Net reach** (*čistý zásah, pokrytí*) představuje počet osob nebo domácností vystavených v příslušném médiu alespoň 1x během určitého časového úseku reklamnímu sdělení. V mediálních výzkumech se můžeme setkat i s pojmem **efektivní zásah** (*efektive reach*), což je v podstatě hodnota, která vyjadřuje kvalitu vystaveného sdělení. Je to počet nebo procento těch diváků, kteří byly vystaveni reklamnímu sdělení dostatečně dlouho k tomu, aby ho vzali na vědomí. Snaží se dát odpověď na věčnou otázku zadavatelů reklamy, kolik reklamy stačí, aby si ji cílová skupina uvědomila.

Frekvence

Frekvence představuje hodnotu, která určuje, kolikrát je osoba vystavena reklamnímu sdělení. K výpočtu průměrné frekvence potřebujeme dva již známé ukazatele: GRP a zásah. Průměrná frekvence se potom vypočítá jako podíl těchto dvou ukazatelů:

$$F = \text{GRP/Net reach (\%)}$$

Pro stanovení optimální frekvence reklamy byla vypracována řada studií. Ty mimo jiné ukázaly, že optimální frekvence závisí na řadě faktorů. Patří mezi ně zejména životní cyklus

výrobku, jeho konkurenční postavení, povědomí značky, komunikační schopnosti mediálního nosiče atd. Řada závěrů těchto studií se také shoduje v následujících bodech:

- Jedno vystavení nemá význam.
- Tři vystavení během jednoho měsíce začínají vytvářet podmínky pro dostatečnou komunikaci (je častým argumentem admenů ale současně i předmětem diskuze odborníků).
- Od určité frekvence se význam dalšího vystavení snižuje.
- Při určité frekvenci se reklamní kampaň stává neúčinnou. Začíná docházet k negativním reakcím ze strany cílové skupiny.

Při rozhodování o důležitosti jednotlivých ukazatelů je nutné vycházet z reklamních cílů, to je čeho chceme reklamou dosáhnout. Například důraz na **zásah** (reach) bude kladen při zavádění nových výrobků nebo v případech, kdy firma usiluje o blíže neurčený trh. **Frekvence** je naopak důležitá tam, kde je silná konkurence, kde existuje dosti silný odpor spotřebitelů vůči produktu nebo v případě zboží často nakupovaného.

Share

Share (*podíl na trhu*) určuje v procentech podíl médií na celkové sledovanosti. Podíl na trhu médií vypočteme pro samostatné médium tak, že počet odsledovaných časových jednotek v médiu dělíme počtem všech odsledovaných časových jednotek ve všech zkoumaných médiích x 100 nebo jako podíl času odsledovaného v příslušném médiu k celkovému odsledovanému času ve všech zkoumaných médiích. Podíl na trhu je možné počítat vzhledem k různým časovým obdobím a vzhledem k různé skupině médií. Je možné počítat podíl na trhu všech elektronických médií a potom se jako čas ve jmenovateli vzorce pro výpočet podílu bere počet minut odsledovaných ve všech médiích.

Je možné také počítat podíl k menšímu počtu stanic, než je celkem zahrnuto do výzkumu. Součet podílu na trhu všech zkoumaných stanic je celkem 100 procent. Náklady na prostor v tištěných médiích či čas v televizi nebo rozhlasu neurčují pouze počet sdělení, která mohou být do příslušného média umístěna, ale i volbu samotného média. Samozřejmou zásadou při výběru médií je kritérium, podle kterého by médium mělo umožnit co největší zasažení cílové skupiny při co nejnižších nákladech. Pro potřebu výpočtu efektivity vynaložených prostředků do příslušných médií se používají ukazatele CPT a CPRP.

CPT

Cost per thousand (cena za tisíc oslovení) umožňuje vzájemné srovnávání efektivity vložených prostředků do různých nosičů či programů v rámci jednoho média (reklama ve dvou časopisech nebo dvou různých programech dvou televizí atd.), popřípadě srovnávat nosiče v rámci různých médií (náklady na reklamu v novinách a v rozhlasu). Toto srovnání však nemusí být příliš objektivní, protože se zde nebere v úvahu síla působení jednotlivých médií, ale pouze jedno hledisko, kterým jsou náklady.

Pro výpočet CPT potřebujeme dva hlavní ukazatele, kterými jsou **cena spotů** (inzerce) kampaně a **pokrytí** (v tisících). Tyto dva ukazatele navzájem vydělíme a násobíme 1000. V případě výpočtu CPRP (Cost per rating point - cena za oslovení populace) se postupuje obdobně, pouze ve jmenovateli zlomku se objeví GRP v procentech. Samotné výsledky nemají valnou vypovídací hodnotu, pokud je neporovnáme s výsledky jiných nosičů či jiných médií.

Afinita

Afinitou rozumíme míru vhodnosti reklamní kampaně pro příslušnou cílovou skupinu. Můžeme ji vypočítat jako podíl GRP (kumulativních pokrytí) reklamní kampaně počítaných pro dvě různé cílové skupiny. Ukazatel **TAI** (Target Affinity Index) udává nadproporcionální (větší než 1) nebo podproporcionální (menší než 1) zastoupení čtenářů, diváků, posluchačů z cílové skupiny mezi všemi čtenáři, posluchači nebo diváky daného média. **TAP** (Target Affinity Percent) vyjadřuje stejný podíl v procentech.

Digitální metriky

Když se před 25 lety narodila online reklama, tak si reklamní odborníci zpočátku ani neuvědomovali obrovský potenciál, který toto, tehdy nové médium, reklamě nabízí. Dnes již to opravdu ví nejen oni, ale o této skutečnosti nepochybují ani laici. Internet umožňuje zasáhnout správným reklamním sdělením správnou cílovou skupinu ve správné chvíli a to 24 hodin denně a 7 dní v týdnu. A to, zdali se to daří, je možné měřit mnohem přesněji, než je tomu u výše uvedených metrik využívaných pro měření v případě tradičních médií. Situace dnes na poli online reklamy a digitálních médií je mnohem složitější a komplexnější, než se před 25 lety dalo předpokládat. V nebývalém tempu přichází nové platformy, nástroje, zdroje dat a to vše vytvořilo situaci, ze které se mnohdy i zkušeným admenům točí hlava. Příchod sociálních médií a zcela nové formy zapojení zákazníků sebou přinesly spoustu nových údajů a metrik, ve velké míře překračující dřívější prokliky, impresy atd. Dosud v nebývalé míře můžeme o našich cílových zákaznících získat řadu údajů v objemu a kvalitě dříve naprosto nemyslitelné. I přes existenci určitých společných znaků, digitální metriky se proti těm tradičním odlišují. Tyto metriky jsou však jen malou a nepatrnou částí velké množiny v současnosti využívaných. Například Rappaport identifikoval ve své studii 350 různých digitálních metrik a rozčlenil je do kategorií reklamy, publika a internetového provozu, navigace na webu a místo výkonu, angažovanost a interakce, posílení a potvrzení, konverze, e-commerce a reklamní efektivita. Všechny metriky, které byly Rappaportem v jeho studii definovány, jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 9.1 Digitální metriky podle kategorií (zpracovala Bačíková)

E – Commerce	Cena za objednávku, cena za prodej, čas k nákupu, návštěva sekce místo prodeje, návštěvy sekce webu určené k nákupu, průměrná hodnota objednávek, příjem z doručeného emailu, první objednávky, zákazníci
Konverze	Cíl konverzí, kanál konverzí, klíčový obsah ke stažení (kupóny, recepty, aplikace apod.), konverze, míra konverzí, míra opuštění nákupního vozíku, míra opuštění

	stránky, míra zachycených e – mailů, odeslané formuláře, poměr nákupů z vyhledávačů, stažené brožury, stažené kupóny, stažené mobilní aplikace, stažené písničky, stažené recepty
Mediální spotřeba	Množství sledovaných minut, nejsledovanější stránky, počet shlédnutí videa, podíl toku, průměrná doba přehrávání, průměrný čas strávený na stránce, průměrná doba přehrávání, průměrný čas strávený na stránce, průměrný čas strávený sledováním, tok unikátního uživatele, celkový čas strávený sledováním, shlédnuté stránky, shlédnuté stránky na návštěvu, shlédnuté stránky přihlášených uživatelů, zobrazení na displeji návštěvníka, zobrazení na displeji
Navigace stránky	Čas načtení stránky, míra odchodu, míra stránky odchodů, stránka odchodů, tok kliknutí, vstupní stránka
Posilnění a potvrzení	Hodnocení produktů, lidé hovořící o příspěvku, lidé hovořící o stránce, míra stížností na e – mail, množství stížností na e – mail, opakovaný e – mail, ovlivňovatel, označení „to se mi nelíbí“ u stránky, označení „to se mi líbí/nelíbí“, označení místa, označení „to se mi líbí“, piny, repiny, retweety, sentiment, sociální procenta, viralita příspěvku, virální impresie příspěvků, virální impresie stránky, advokáti značky, sdílení, zmínka
Publikum a internetový provoz	Cookie, dosah, fanoušci, internetový provoz vyhledávání, IP adresy, kanál, míra aktivních uživatelů, míra odhlášených e – mailů, množství vracejících se návštěvníků, návštěva, neopakovatelný video dosah, nepřiznivci a ukončení odběru, nová označení „to se mi líbí“, noví návštěvníci, noví návštěvníci v procentech, odchod, opakované návštěvy, operační systém mobilu, organický dosah příspěvku, organický dosah stránky, počet pinnerů, placený dosah příspěvku, placený dosah stránky, podíl aktivních dní, přeměřovaný internetový provoz, přímí návštěvníci, přátelé fanoušků, příznivci a odběratelé, počet repinerů, zpětné odkazy, spotřebitelé příspěvků, spotřebitelé stránek, celkové shlédnutí tab, celkový dosah příspěvků, celkový dosah stránky, typ telefonu, typ vstupu, unikátní návštěvy (unikátní vyhledávače), unikátní diváci, unikátní diváci či posluchači programů, unikátní uživatelé aplikací, uživatelé nových aplikací, verze mobilního vyhledávače, virální dosah příspěvků, virální dosah stránky, vyhledávač, zásah, zdroj internetového provozu, značka telefonu.
Reklama	Cena za akci, cena za kliknutí, cena za kontakt, cena za tisíc cílených impresí, cena za tisíc impresí, cena za transakci, cena za unikátního návštěvníka, cílené impresie, cílené publikum, doručené e – maily, doručené e – maily do inboxů, frekvence, interaktivní impresie rich médií, kumulovaná sledovanost v populaci (GRP), míra doručených e – mailů, míra doručených e – mailů do inboxu, míra odchodu, míra otevřených e – mailů, množství otevřených e – mailů, odchody, organické impresie příspěvků, placené impresie stránky, příspěvek, reklamní impresie, sociální impresie, sponzorované příběhy, stránka, celkové impresie příspěvků, celkové impresie stránek, viditelné impresie, získané impresie, zobrazení
Reklamní efektivita	Klíčové metriky výkonnosti, povědomí o reklamě, povědomí o značce, posílení značky
Zapojení a interakce	Akce, doposlouchané playlisty, dosledované epizody, interakce v reklamě, in – unit kliknutí, kliknutí, komentáře, konverzace, konverzace na relevantních stránkách, míra akce, míra kompletně shlédnutých programů, míra prokliků (CTR), míra prokliků po video nastavení, míra sociálních kliknutí, množství celkově shlédnutých programů, množství kliknutí z otevřených e – mailů, návštěvy – zákaznický servis, sekce podpory, negativní zpětná vazba od uživatele, negativní zpětná vazba příspěvku, opakované sledování programu, opakované zahájení sledování programu, označení „to se mi líbí“ stránky, přechod myši, proklik, příběh, průměrný čas strávený na stránce, sledování události, spotřeby příspěvků, událost, ukončené programy, unikátní kliknutí, video – retenční publikum, zahájení sledování epizody, zahájené programy, zahájení poslechu playlistu, zapojení uživatele, zapojení, zapojení – tweet, zapojení video, zapojení lidí příspěvku

Na metriky digitálního marketingu je možné se dívat z různých úhlů. Z pohledu digitálních platform (měření v rámci počítačů nebo mobilních zařízení), digitálních kanálů (měření webů, sociálních sítí, blogů apod.), vstupů a výstupů (měření na úrovni vstupu a výstupu marketingových aktivit) a konečně z pohledu analytických nástrojů (měření na jednotlivých úrovních a vrstvách webové analytiky). Aktivity v digitálním prostředí a měření vlivu těchto aktivit na uživatele internetu ve smyslu měření, sběru a analýzy zjištěných údajů slouží pro účely lepšího využití online médií a efektivity jejich reklamního působení. Tyto aktivity mají dvě hlediska, jednak hledisko teoretické, vědecké, většinou související s akademickým chápáním problematiky, jiným, neméně důležitým hlediskem je používání metrik v praxi. Vzhledem k množství metrik existují snahy jak ze strany akademiků, tak i odborníků z praxe o sjednocení a zjednodušení analytiky. Tyto přístupy vedou ke slučování metrik a k vytváření jejich kategorií. IAB zveřejnila několik průvodců měřením. Jsou to měření reklamních kampaní, reklamních impresí a verifikace, dosahu publika, kliků, videa, metrik v reklamních hrách, mobilních aplikacích, mobilních webech a „**rich médiích**“.

9.3.2 Televize

Reklamní média představují komunikační kanály, jejichž prostřednictvím je přenášeno reklamní sdělení cílové skupině. Výběr správného média je kritickým úkolem reklamní (mediální) agentury. Předpokládá hlubokou znalost výhod (či nevýhod) jednotlivých médií pro propagaci příslušného produktu. Znalost toho, kterému médiu dává cílová skupina přednost, jaké jsou vlastnosti jednotlivých médií.

Televize je z hlediska historického vývoje reklamy jedním z novějších médií. Televizní reklama je nejsledovanějším, a pokud je velmi dobře připravena i vysoce účinným komunikačním prostředkem. Důvodů, proč se televize stala celospolečenským fenoménem a nejsilnějším médiem, je celá řada. Televize jako společenský fenomén překračuje hranice reklamy, stala se mocným médiem ovlivňujícím životy a formujícím životní styl milionů lidí. Podle výzkumů sledovanosti jednotlivých médií sleduje libovolnou televizní stanici denně průměrně více než 8 400 tis. osob, což představuje 85% naší populace. V přepočtu na obyvatele činí doba sledování televize 186 minut a v přepočtu na diváka 219 minut denně (což nás řadí zhruba na osmé místo v Evropě). Není divu, že se o televizi zajímají nejen psychologové, sociologové a pedagogové, ale i právníci, ekonomové a politici.

V oblasti šíření televizního signálu došlo v posledním desetiletí k progresivním změnám. Dříve jediný způsob šíření prostřednictvím pozemních vysílačů se stal pouze jednou z možností příjmu televizního vysílání. Stále více se rozšiřuje spolehlivější, kvalitnější přenos prostřednictvím **kabelové televize**. Nabídka firem zabezpečující přenos televizního vysílání prostřednictvím kabelů je velmi široká. Od programů domácích a zahraničních stanic až po možnost využití napojení na internet a vysílání stream televize (Seznam, Mall). Dalším způsobem, dnes již běžně rozšířeným, pro šíření televizního signálu je **satelitní televize**.

Podle vlastnictví můžeme televizi rozdělit na **veřejnoprávní** (ČT 1 a ČT 2, ČT24, ČT 4, ČT art) a **soukromé** stanice. Činnost veřejnoprávní televize je financována především z

koncesionářských poplatků, činnost soukromých stanic je plně financována z tržeb za reklamu. Soukromé stanice s celostátním pokrytím v současnosti reprezentují mimo jiné stanice Nova a Prima. Další soukromé televizní stanice šíří svůj signál také prostřednictvím kabelových rozvodů nebo satelitního vysílání. Jedná se o stovky stanic, mimo jiné o stanice SuperMax, HBO, Spectrum a mnoho jiných. V některých menších městech či obcích existuje i místní televize.

Výhody a nevýhody televizní reklamy

Televizní reklama zaznamenává (vedle Internetu) největší nárůst mezi všemi médii. V čem tkví tento úspěch? Především v tom, že televize nabízí zadavatelům reklamy výhody, které žádné jiné médium není schopno dosáhnout. Jednou z hlavních výhod televize je její **masové pokrytí** a **nízké náklady** na dosažení jednoho příjemce sdělení. Televize je jediným médiem, které oslovuje celou rodinu. V dnešním způsobu života se rodina obvykle schází až večer a u televize. Vybavenost domácností televizními přijímači je velmi vysoká, dnes prakticky neexistuje domácnost bez barevného televizoru. Rovněž vybavenost škol, nemocnic, restaurací a jiných zařízení je velmi vysoká. Technické podmínky pro sledování televizních programů jsou výborné. Těchto podmínek denně využívají miliony diváků. Televize tak zasáhne i ty diváky, kteří nečtou či neposlouchají rozhlas. Masové pokrytí tak zabezpečuje vysokou efektivitu prostředků investovaných do televizní reklamy. V případě reklamy na produkt masové spotřeby tak bude zadavatele reklamy stát 30 sekundový spot v prime-time několik haléřů na jednu reklamou zasaženou osobu.

Další velkou výhodou televizní reklamy je **selektivita**. Rozumíme jí schopnost příslušného média co nejvíce zasáhnout cílovou skupinu. Té můžeme dosáhnout vysíláním reklamního spotu v určité denní době, či jako součást určitého programu. Reklama vysílaná v průběhu vysílání seriálu Esmeralda zasáhne úplně jinou cílovou skupinu, než reklama, která bude vysílána o poločase fotbalové extraligy. Jinou velkou výhodou televize je **silný účinek**, který televize na posluchače má. Ten je dán spojením obrazu a zvuku, přičemž obraz je velmi působivý, protože je realistický, barevný, v pohybu. Televize má schopnost přinést do domácnosti každý detail vysílání, ať již to je v oblíbeném seriálu, válce v přímém přenosu nebo finálovém utkání olympijských her. Má možnost zpomalit obraz nebo jej opakovat. Umožňuje divákovi „být přímo u toho“. Další vlastností televize je to, že nabízí divákovi dramatické příběhy, které osobně silně prožívá a se kterými se často citově velmi ztotožňuje. Tyto vlastnosti umožňují diváka více angažovat i do děje vysílaných reklam a upoutat jeho pozornost. Z této vysoké angažovanosti diváka v televizním dění vyplývá i další vlastnost televize, a tou je její schopnost **ovlivňování** názorů a postojů. Pro mnoho lidí je dnes televize jediným zdrojem informací a zpráv, jediným zdrojem zábavy a poučení. Její **sociální dominance** je velmi silná a divák se často ztotožňuje s názory a postoji, které v televizi vidí a slyší. Vlastnosti televize, především využití zvuku, obrazu, barvy a pohybu umožňují maximálně využívat **kreativitu** tvůrců reklamy a vytvářet tak originální obraz apelující na představitelství diváka. Televizní reklama, zejména vysílání na stanicích s celostátním pokrytím obrazu v době vysílání zajímavých a přitažlivých programů (kultura, olympijské hry aj.) dodá

produktu i prestiž a vyšší **image**. Divák totiž často podvědomě spojuje propagovaný produkt s kvalitou programu.

I když televize má z pohledu reklamního působení řadu velmi silných výhod, nelze přehlížet, že toto kvalitní médium má i některé **nevýhody a negativa**. Velmi vážným limitujícím faktorem televizní reklamy jsou velmi vysoké absolutní náklady na její tvorbu a vysílání, a to i přes velmi nízké náklady na jednoho zasaženého diváka. Říká se, že televizní reklama je velmi levná, ale pouze pro ty, kteří si to mohou vůbec dovolit. Samotná tvorba reklamního šotu je velmi nákladná a dosahuje i milionů korun, **cena** jeho odvysílání závisí na oblíbenosti televizní stanice (daná její sledovaností zjištěnou peoplemetrovým šetřením), denní době vysílání a kvalitě pořadu, kterého je součástí. Další nevýhodou televizní reklamy je v některých případech **nízká selektivita**. To tehdy, pokud chceme reklamou zasáhnout určitou malou, specifickou cílovou skupinu. Dalším problémem je **krátkost** televizního spotu. Ten trvá ve většině případů 30 sekund. Cílem reklamy je obvykle upoutat pozornost diváka a vytvořit u něj příznivý postoj vůči propagovanému produktu (nebo alespoň jeho zapamatování). Dokázat to ovšem v krátkém, 30 sekundovém spotu je více než problematické. Výzkumy ukázaly, že většina diváků si nezapamatuje ani značku, ani firmu, která byla v televizním spotu propagována. A to ani po pěti minutách zhlédnutí příslušné reklamy.

Dalším problémem televize je tzv. **reklamní zmatek**. Diváci jsou obklopeni reklamou v novinách, na billboardech, rozhlase a na jednotlivých televizních stanicích. Televizní reklamy se vysílají v blocích. Všechna tato reklamní sdělení si v myslí diváka konkurují a způsobují v jeho hlavě pěkný zmatek. Ten má za příčinu to, že divák přestává reklamu vnímat, nebo ji špatně interpretuje. Velkým nedostatkem televizní reklamy je **přeskakování reklamy** (*zipping*) a **přepínání stanic** (*zapping*). V prvním případě se jedná o přeskakování reklam při přehrávání filmů či oblíbených pořadů na domácím videu, přepínání stanic je velmi rozšířený způsob, jak se diváci vyhybají reklamám. Dálkovým ovládním televizního přístroje přepínají na jiný program. Jak ukázaly výzkumy, mnoho diváků si v okamžiku zahájení vysílání bloku reklam odskočí uvařit kávu, zkontrolovat obsah ledničky či se věnují jiným činnostem.

Některé zásady tvorby úspěšné TV reklamy

Jako každé médium i televize má určité zásady pro tvorbu televizní reklamy. Mezi tyto zásady například patří to, že obraz by měl ukázat určitý **příběh**. Televize je vizuální médium a z toho musíme vycházet. Vizuální forma je mnohem přesvědčivější a sdělnější než slovní argument, byť je sebelépe a sebedůvtipněji sestaven. Stačí, když si u televizoru vypneme zvuk a podíváme se na televizní reklamní spot, který ještě neznáme. Má spot nějaké sdělení? Je srozumitelný i beze zvuku? Každé **slovo** použité v reklamě pečlivě vážíme. Vybíráme slova jednoduchá, zapamatovatelná. Pamatujme, že na reklamu máme jen 30 sekund. Během nich můžeme říci maximálně kolem 60 slov. Snažme se je využít co nejlépe, vyhýbejme se klišé, vychloubání, superlativům. Těm lidé nevěří a dovedou je jen znechutit.

Důležité pro úspěch televizní reklamy je upoutat **pozornost** diváka. Prvních pět sekund je pro upoutání pozornosti rozhodujících. V této době obvykle divák buď o reklamu ztratí zájem, nebo naopak jej získá. Proto mu nabídneme něco pro něj důležitého. Novou informaci, problém nebo konflikt, pro který známe řešení. Dobrý spot je nekomplikovaný, jednoduchý, přímý. Zkušenosti ukazují, že 30 sekundový spot by měl být tvořen podle zásady: „**jméno-tvrzení-ukázka**” - prezentovat jméno produktu, vysvětlit, jaký užitek může zákazníkovi přinést, a důvod, proč by měl zákazník tvrzení věřit. Delší reklamy, 60 sekundové, jsou postaveny na stejném základě s tím rozdílem, že mohou jít do větších detailů či využít opakování. Jejich výhoda je i v tom, že dokáží vytvořit určitou náladu, což kratší spot nedokáže. Kratší spot může pouze připomenout produkt, značku či příběh, který již potenciální zákazníci znají. Častým problémem televizní reklamy je to, že diváci si zapamatují reklamu, ale nikoliv propagovaný produkt nebo značku. To se často stává zejména u nových, neznámých výrobků přicházejících teprve na trh. Ukázat na obrazovku obal a říci jméno většinou nestačí. Je třeba hledat originálnější způsoby, jak umístit jméno produktu v myslí diváka. Tón reklamy by rovněž měl vycházet z charakteru a pozice propagovaného produktu. Naopak jaký tón zvolíme u reklamního spotu na nový produkt, tak tam také produkt zařadíme v myslí diváka. Jeho názor na produkt se již bude obtížně měnit.

Sledovanost televizních programů lze sledovat velmi přesným způsobem pomocí tzv. peoplemetrového šetření. Peoplemetr je elektronické zařízení, které automaticky zaznamenává sledování televize domácností. Zaznamenává sledované kanály, čas sledování v minutách i to, který člen domácnosti program sleduje. Sledování posledně jmenovaného údaje předpokládá, že každý člen domácnosti, který začne televizi sledovat, se pomocí přístroje „přihlásí” a po ukončení se opět „odhlásí” ze sledování programu. Tento přístroj založený na mikrovlnném základě může zjišťovat sledovanost televize až u osmičlenné domácnosti. Zjištěné údaje se přenáší do centrálního počítače, který je celostátně zpracuje. V České republice se uskutečňuje peoplemetrové šetření na vzorku 600 domácností (1540 jednotlivců) od roku 1997. Struktura vzorku je neustále kontrolována, to proto, aby se dodržela jeho reprezentativnost stejně tak jako jeho informační hodnota. Původní přístroj byl vyvinut ve Velké Británii v roce 1984 a v průběhu svého patnáctiletého využívání pomohl odstranit řadu nepřesností a dohadů týkajících se zjišťování sledovanosti TV programů. Tyto údaje jsou důležitým podkladem nejen pro zjištění zájmu a oblíbenosti jednotlivých programů, ale i pro určení cílové skupiny a pro stanovení reálné ceny za vysílání jednoho reklamního spotu.

9.3.3 Rozhlas

Na rozdíl od televize, která je sledována většinou v rodinném prostředí, je rozhlas osobním médiem. Jeho poslech je většinou individuální. Jeho další odlišností je jeho mobilita. Rozhlas baví člověka, který řídí auto, je na procházce, pracuje na zahrádce nebo vaří nedělní oběd. Rádio je velmi silné médium zejména při řízení automobilu. Rádio je slyšet stále a je opakovaně vyhledáváno jeho posluchači. Další rozdíl proti televizi je skutečnost, že rozhlas má možnost oslovit přes den více lidí, je aktuálnější a má větší možnost se vyjadřovat ve zkratce. Je dosažitelný všude. Posluchač volí své rádio ze široké nabídky možností podle svých pocitů a zůstává u toho, co mu vyhovuje. Zřejmě dosud nikdo nepopsal intimní proces

vnímání rádia jeho posluchači, průzkumy však prokázaly vysokou věrnost posluchačů jejich oblíbeným stanicím.

Kritériem pro rozdělení rozhlasových stanic je plocha pokrytí jejich vysílání a vlastnictví. Stanice rozdělujeme na **celoplošné veřejnoprávní** (ČR), **celoplošné soukromé** (Frekvence 1, Impuls, Evropa 2) a na **lokální a regionální stanice** (soukromé). Podobně jak je tomu u televize, způsob šíření rozhlasového vysílání může být tradičně vzduchem, kabelem nebo streamové vysílání rozhlasových stanic prostřednictvím internetu.

Co nejvíce zajímá posluchače rádia? Tento **zájem** je závislý především na době poslechu, jakož i na cílové skupině. Pokud rozdělíme den do pět časových intervalů (5-9hod., 9-13, 13-18, 18-20 a po 20 hod.), potom průzkumy ukázaly, že v prvním časovém ranním intervalu naladí rádio z důvodu hudby posluchač ve věku 12-24 let (70%) i 25-44 let (47%), posluchači nad 45 let preferují informace. Zábava je v ranní dobu nepodstatná (vyžaduje ji jen zhruba 6% všech věkových kategorií). Celkově je tedy rádio zdrojem spíše informačním (50%) než hudebním (44%). Mezi devátou a třináctou hodinou dochází k prudkému zlomu - 54% posluchačů zapne rádio kvůli hudbě, neboť potřebuje zvukovou kulisu při práci, jen 25% posluchačů chce slyšet informace. Informace přitom preferují v tomto čase jen posluchači nad 60 let. Mezi 13. a 18. hodinou oblíbenost hudby ještě vzroste (57% hudba, 20% informace), výrazně si však polepší zábava, kvůli které zapne přijímač 23% posluchačů.

Mezi 18. a 20. hodinou nastupuje čas konkurenčního média - televize a rádio ustupuje do pozadí. Ten, kdo dá přednost rozhlasu, nechce slyšet informace, protože je v tuto dobu vysílají všechny televizní stanice. U mladších posluchačů (12-44 let) stále převládá touha slyšet hudbu, starší (45-59 let) mají požadavek hudby a informací vyrovnán. Lidé nad 60 let chtějí více informací (52%). Po 20. hodině je situace obdobná, největší skok však zaznamenává zapnutí rádia za účelem zábavy, která převyší i požadavek hudby u všech věkových skupin. Těmto výsledkům odpovídá i share jednotlivých stanic během dne - ráno má nejvyšší poslechovost veřejnoprávní rozhlas z důvodů kvalitního zpravodajství, přes den naopak jeho poslechovost poklesne a přichází hudební komerční rádia. Je to logické, veřejnoprávní stanice by měly více informovat a orientovat se na intelektuálnějiho posluchače, komerční stanice jsou zaměřeny spíše na hudební a zábavnou produkci.

Pro zadavatele reklamy jsou zajímavé informace, které uvádějí **preferance posluchačů** jednotlivých rádií, pokud se týká komunikace jednotlivých produktových kategorií. Tyto preference vyjadřují, o co je pro posluchače příslušné stanice více přitažlivá určitá kategorie produktu oproti celkové populaci. Výzkum provedené v minulosti např. ukázaly, že u ČRo 1 - Rádiožurnálu vedou potřeby pro kutily a zahrádkáře (1,19krát více než populace) následované bankovními a pojišťovacími službami (1,10krát více), ostatní komodity se pohybují na obdobné úrovni preferencí jako u celkové populace nebo pod ní. Posluchači Frekvence 1 sledují také reklamu na potřeby pro kutily a zahrádkáře (1,18krát více) i bankovní a pojišťovací služby (1,2krát více), dominantní produktovou skupinou je však nábytek a bytové doplňky (1,3krát více než populace). Obec Evropy 2 se soustřeďuje na počítače a software (1,8krát více), alkohol mimo pivo (1,8krát více) a sportovní potřeby (1,6 krát více),

což svědčí o daleko mladší cílové skupině. Posluchači lokálních a regionálních stanic se v souhrnu vyznačují poměrně vyhraněnými zájmy, které se projevují ve výraznějších výkyvech preferencí - až do dvojnásobku hodnot za populaci. Posluchači lokálních a regionálních stanic nepřejí především cigaretám, stavebninám a realitám i přesto, že právě cigarety figurují na žebříčku silného zájmu některých rádií.

Výhody a nevýhody rozhlasové reklamy

Pravděpodobně jednou z největších výhod rozhlasové reklamy je její možnost přesného **zamíření na cílovou skupinu**. Reklama může být vysílána prostřednictvím určité stanice, která má obvykle svůj okruh posluchačů s vlastními postoji, názory, životním stylem. Geografické pokrytí je velmi pružné, reklamu lze vysílat celostátně, ale i místně či regionálně. V řadě případů, kdy se jedná o propagaci produktu či služeb místního charakteru (služby pizérie, mimořádné slevy místního obchodu, služby CK s regionální působností) by vysílání celostátní bylo zbytečným vyhazováním peněz. Rovněž vysílání reklamy může být spojeno s vysíláním konkrétního programu, nebo s vysíláním v určitý okamžik dne.

Velkou výhodou rozhlasu je i možnost kombinace **zásahu a frekvence**. Miliony lidí naslouchají rozhlasu ráno před odchodem do práce či školy, na cestě či jako kulisu v zaměstnání. Délka poslechu rovněž umožňuje opakovat reklamu a tak zvýšit její účinek na příjemce. Tato vlastnost, kdy můžeme velkou část cílové skupiny zasáhnout v dostatečné frekvenci, abychom je motivovali ke koupi, činí lokální rozhlas přitažlivým zejména pro místní maloobchodníky. Výhodou rozhlasu je i **rychlost a flexibilita**. Prakticky ze všech médií má rozhlas nejkratší uzávěrku. Jakmile je rozhlasový spot hotov, může jít ihned do vysílání. To umožňuje rychle reagovat na změnu podmínek na trhu, na různé nečekané události, popřípadě na změnu počasí. Rozhlasová reklama podporuje lidskou **představitost**. Slova, zvukové efekty, hudba či tón hlasu umožňuje posluchači vytvořit si svůj vlastní obraz, který může být někdy velmi silný při ovlivňování chování posluchače. Rozhlasová reklama je také patrně **nejlevnější** v porovnání s ostatními masovými médii. Protože náklady na vysílání jednoho spotu jsou nízké, je možné spot často opakovat. Rovněž výroba spotu je nenáročná. **Cena**, flexibilita, rychlost, možnost časté frekvence a velký zásah, jakož i vysoká selektivita činí z rádia vynikající podpůrné médium při větších reklamních kampaních.

Kromě nesporných výhod má rozhlasová reklama i některé **nevýhody**. Mezi ně patří omezené **možnosti zvuku**. Rozhlasové vysílání sice slyšíme, ale nemůžeme jej vidět. To omezuje propagaci produktů, které by měly být viděny, zejména jejich design, barva, pohyb atd. Výhoda vysoké **selektivity** rozhlasové reklamy (schopnost rádia zamířit na specifickou cílovou skupinu) může být i nevýhodou. Vysoký počet rozhlasových stanic bojujících často o stejné cílové skupiny posluchačů může komplikovat nákup vysílacího času a snižovat efektivní zásah. Nevýhodou je rovněž **nízká životnost** rozhlasové reklamy a její poslech pouze „na půl ucha“. Rádio je kulisové médium a řada posluchačů nevěnuje pozornost mluvenému slovu, zejména v případě reklam. Rovněž **informační zmatek** v důsledku jednak spousty reklam v jiných médiích, jednak vysíláním rozhlasových reklam v blocích způsobuje zapomínání reklamy.

Některé zásady tvorby úspěšné rozhlasové reklamy

Reklamní odborníci často tvrdí, že rádio je vzhledem ke svým reklamním možnostem dosti opomíjené médium. Kromě toho rovněž připouštějí, že kvalita rozhlasové reklamy u nás ještě nedosáhla kýžené úrovně, i když možností pro kreativitu skýtá nepřeberně. Valná část rozhlasové reklamy podléhá stereotypu, což je škoda, protože během třiceti vteřin rozhlasového spotu je vytvořen prostor pro vtip a vytvoření reklamního příběhu. Z reklamy často číší snaha křečovitě uplatnit jakýkoliv vtip za každou cenu, nebo do ní dostat co nejvíce informací beze snahy dát reklamě život. Důvodem často je snadná dostupnost rádia, využívání rozhlasové reklamy lokálně a regionálně, kdy jsou spoty zpracovány pracovníky rádií, nebo místními ochotníky, kteří ne vždy jsou skutečnými odborníky na rozhlasovou reklamu.

V návodech na úspěšnou rozhlasovou reklamu nikdy nechybí zásada, že rozhlasová reklama by měla vytvářet u posluchače jeho vlastní **představy**. Prostřednictvím slova, hudby a zvukových efektů a posluchačovy představivosti je možné vytvořit určitý osobní vztah k propagovanému produktu. Posluchačův zájem o reklamu připoutá známá, zapamatovatelná **melodie, hlas, rým** či zvuk. Je třeba být **stručný, výstižný** a přímý, komunikovat pouze jednu myšlenku. Pozornost posluchače musíme připoutat hned v počátku spotu, než stačí přepnout na jinou stanici. Z tohoto důvodu také uvedme propagovanou značku a příslib hned na začátku, to zvyšuje pozornost posluchače. Pokud to jde, **opakujme** je ve spotu alespoň ještě jednou, to zvyšuje zapamatovatelnost. Využijme flexibility rádia a spojme reklamní spot s událostí, kterou cílová skupina žije nebo která ji zajímá (počasí, móda, vítězství v extralize aj.). Dobré je myslet a mluvit ve zkratkách, vyvolává to zvědavost a zvyšuje dynamiku vysílání. Zásadně **neoslovujeme všechny**, například slovy „Vážení posluchači“. Moderátor buď hovoří k jednomu člověku, pokud jsou moderátoři dva, tak se baví mezi sebou před jedním posluchačem. Rozhlas je výborné médium k zasažení **teenagers**, mladí lidé nad 15 let většinou nejsou příliš závislí na sledování televize, dávají přednost „svému“ rádiu. Zejména v reklamě pro tyto mladé je využití jim blízké hudby nezbytnou nutností. Vyzvěte posluchače k určité aktivitě, aby zatelefonovali na příslušné číslo, napsali dopis či poslali peníze.

Zatímco nejlukrativnější čas pro reklamu (tzv. **prime-time**) u televizního vysílání je mezi 20-22 hodinou, u rádia je tomu naopak. Zde je z pohledu zadavatelů reklamy atraktivní **ranní vysílání**. Nejen pro ně, ale i pro ředitele či majitele rozhlasových stanic. Ranní vysílání dokáže z dobré stanice udělat stanici velkou. Ráno je typicky rozhlasovým časem, vrcholu poslechovosti dosahují rozhlasové stanice ráno a dopoledne. Tomu také musí odpovídat režie vysílání. To musí být jednoduché kvůli přehlednosti, přijatelnosti a uvěřitelnosti. Být dynamické, rychlé a mít vlastní styl. Ten mohou vytvořit pouze věrohodné lidské osobnosti, které myslí a hovoří stejným jazykem jako cílová skupina. Dále jde o jednotnou atmosféru (úsměv a smích). Bezprostřednost, pozitivní pojmy, zvuky, efekty a hudba, vše musí být na svém místě, každé ráno stejně. Nepozorný posluchač (holí se, vaří kávu atd.) nevěnuje velkou pozornost slovům, ale povědomě vnímá atmosféru a pořádek. Ani zde se neobejdeme bez zvukových efektů a upoutávek, i když většinu času se snažíme odmluvit nebo zaplnit přitažlivou hudbou. Témata pro mluvené vstupy mají být ze života, zabývat se tím, co právě posluchači hýbe, co je zajímavé. Dalším specifickým rádním vysílání je to, že lidé po ránu

očekávají, že se dozví, co se v noci či brzy ráno přihodilo a co zameškali. Očekávají informace o denním tisku, o počasí, o naplnění volného času, kam jít o víkendu, čekají na zpravodajství ze světa i domova.

9.3.4 Tištěná média

Tisk je v první řadě statickým a vizuálním médiem. Je to tištěný obraz skládající se ze slov, fotografií, kreseb, barev a bílé plochy. Primární funkcí tisku je informovat a bavit čtenáře. Má velmi blízko k literatuře a umění. Tištěná reklama má svou tradici a vysokou míru důvěryhodnosti v očích čtenářů, přesto v důsledku stále většího vlivu online médií, jejich počet a náklad stále klesají.

Noviny

Novinová reklama patří historicky mezi nejstarší formy. I když musely čelit velmi silné konkurenci časopisů již od 19. století, rozhlasu od 20. let a televize od 50. let století dvacátého, přesto v minulosti i v současnosti si noviny udržují velmi významné postavení reklamního média. Nejsou nazývány velmocí zbytečně. Nejen z pohledu vlivu na názory společnosti, ale i z pohledu reklamního.

Noviny můžeme členit z řady hledisek. Jedním z nich je **frekvence** jejich vydávání. Z tohoto pohledu se jedná buď o deníky, které vycházejí každý den, či týdeníky, které vychází jednou týdně (většinou odborně zaměřené noviny). Určitým mezistupněm jsou tituly novin, které vychází například dvakrát týdně (odborné či lokální noviny). Deníky vychází buď ráno, nebo v odpoledních hodinách (večerníky). Z pohledu **distribuce** rozlišujeme noviny celostátní nebo místní a regionální. Některé přední celostátní noviny nabízejí i regionální přílohy. Reklama v novinách se uskutečňuje formou **inzerce**. Historicky nejstarší formou inzerce jsou inzeráty v „malém oznamovateli, které jsou uváděny pod příslušným záhlavím (Prodej automobilů, Seznámení, Nemovitosti atd.). Tyto inzeráty obsahují buď pouze text, nebo je využito i fotografií, rámečku, bílého místa a větších typů písmen.

Nepochybně dominantní formou inzerce v novinách je tzv. **akcidenční inzerát**. Tato inzerce může být celostránková, nebo využívá i menších formátů a můžeme ji obvykle najít všude s výjimkou editoria. Inzerát může být černobílý či doplněn jednou barvou, fotografií či kresbou, sloganem atd. Noviny nabízejí i možnost vložit reklamní a propagační letáky. V těchto případech nedostatek vyplývající z nízké reprodukce novinové inzerce není aktuální.

Nedílnou součástí většiny českých deníků se staly barevné, vícestránkové vkládané přílohy, pro něž se i u nás po vzoru zahraničí ujal název převzatý z angličtiny **supplement**, který se stává mezistupněm mezi novinami a časopisy. Obvykle všechny tyto přílohy spojuje týdenní program televize. Jinak se tyto přílohy snaží být svébytným a samostatným časopisem, který co nejvíce vystihuje zájmy čtenářské obce toho kterého deníku. Velké možnosti i barevné reklamy, velká čtivost supplementu a jejich tezaurace z nich tvoří kvalitní inzertní médium.

Orientace deníku, ze kterého vychází i orientace přílohy je důležitá informace nejen pro čtenáře, ale zejména pro zadavatele reklamy.

Výhody a nevýhody reklamy v novinách

Z pohledu inzerce mají noviny několik podstatných vlastností, které z nich činí silný reklamní nosič. Především se jedná o **masové médium**, které přes existenci nových médií stále proniká téměř do všech skupin společnosti. Téměř každý, koho lze označit za potenciálního zákazníka, čte více či méně často noviny. Další jejich velkou výhodou je, že se většinou jedná o tzv. **místní médium**, které pokrývá určitou oblast, která obsahuje jak určitý trh, tak i společnost lidí sdílejících podobné zájmy a problémy. Jestliže chce zadavatel reklamy zasáhnout místně či regionálně definovaný trh, potom mu noviny nabízejí příležitost učinit tak velmi efektivně. Vzhledem k velké **selektivitě** čtenářů jednotlivých titulů novin je možné zasáhnout dosti přesně vymezenou cílovou skupinu.

Velkou výhodou novinové inzerce je **pozitivní vztah** ze strany čtenářů a rovněž její **důvěryhodnost**. Řada zákazníků využívá novinové inzerce ke srovnávání různých nabídek, i proto, že tato inzerce na rozdíl od jiných forem reklamy obsahuje často řadu informací potřebných k tomuto srovnávání. Řada výzkumů provedených v USA [3] prokázala, že novinová inzerce má ze všech ostatních forem reklamy nejvyšší důvěryhodnost (více než 40% oproti televizní reklamě pouze asi 20%). Další velkou výhodou novinové inzerce je **flexibilita**. Novinová inzerce může být čtena cílovou skupinou druhý den po jejím doručení do redakce.

Z pohledu vyhodnocení reklamního působení umožňují noviny velmi silné **vystavení** cílové skupiny reklamnímu sdělení v jeden den. Noviny mají velmi vysoký **zásah**. Kromě zásahu nabízejí i zmíněnou vysokou **selektivitu**, zejména pokud se týče geografického zacílení. Rovněž umožňují uplatnit **kreativitu** při tvorbě inzerce. Možnost různých velikostí inzerátů, práce s textem, bílým okrajem, kresbou, barvou u suplementů atd nabízí za rozumnou cenu velké možnosti pro tvořivou reklamu. I když noviny představují spíše pasivní médium (nemohou si samy říci o zájem čtenáře, musí pasivně čekat), jejich výhoda je v tom, že čtenáři si mohou do nich dělat poznámky, vystříhnout si zajímavý inzerát atd. To rovněž zvyšuje přitažlivost tohoto média pro reklamní využití. Stejně jako i jiná média, i noviny mají některé své nedostatky. Jedním z nich je krátká **životnost** novin. Pokud si čtenář pro něj zajímavý inzerát nevystříhne, obvykle noviny hned po přečtení vyhodí a s nimi i reklamní sdělení.

Z důvodů snahy o co nejnižší cenu novin jsou tyto tištěny na nejlevnějším, tzv. novinovém papíře. Rovněž využití barev je velmi omezené. To má za příčinu nízké **reprodukční možnosti** novinové inzerce, zejména kvalita fotografií snižuje účinek této formy reklamy. Z tohoto důvodu jsou možnosti novinové inzerce omezeny například u produktů vyžadujících z pohledu účinné propagace jejich předvedení. Dost velkým problémem novinové inzerce je i **informační zmatek**, noviny vymezují pro inzerci některé stránky, které se stávají nepřehlednými a čtenář se v nich hůře orientuje. Další nevýhodou může být i omezená

možnost pokrytí určitých cílových skupin. Například noviny jsou nevhodným médiem pro zasažení věkové skupiny pod 20 let.

Časopisy

Časopisy můžeme rozdělit z pohledu **frekvence** jejich vydávání nebo jejich **zaměření**. Z pohledu frekvence vydávání existují na trhu týdenní časopisy (Echo24, Reflex, Květy), časopisy vycházející jednou za dva týdny, měsíčně čtvrtletně nebo jako ročenka. Podle jejich zaměření můžeme rozdělit časopisy na společenské (Květy, Reflex), odborné (Bankovníctví), hobby časopisy (Bydlení, Chatař a chalupář), spotřebitelské (testy a hodnocení zboží a služeb) nebo podle demografického zaměření na časopisy pro ženy (Elle, Chvilka pro tebe), muže (Motocykl), pro mladé čtenáře (Top Dívky) či časopisy pro děti. Z pohledu geografického pokrytí rozlišujeme časopisy nadnárodní (Life), celonárodní (Reflex) nebo místní (Zpravodaj Zlín)

Výhody a nevýhody reklamy v časopisech

I když patří časopisy stejně jako noviny mezi tištěná média, mají z pohledu reklamy odlišné vlastnosti. Výhodou časopisů jsou velké možnosti zejména v geografickém pokrytí, ale i v možnosti zasažení relativně malých cílových skupin. Tato pružnost se projevuje i v širokých možnostech využití kreativity, využití stručných tištěných reklam až po formu comics, celostránkových barevných fotografií, černobílého provedení atd. Přesto, že **kvalita** papíru, na kterém jsou časopisy tištěny, je různá, možnosti využití barev a kvalita reprodukce je nesrovnatelně lepší. To činí reklamu v časopisech pro čtenáře přitažlivější. Další velkou výhodou je skutečnost, že časopisy jsou čteny daleko **podrobněji a pomaleji** než noviny. To zvyšuje pravděpodobnost toho, že čtenáři budou věnovat pozornost i čtení delšího reklamního textu. Časopisy také zůstávají v rodině delší dobu a nevyhazují se (někdo si je nechává i vázat dle ročníků), proto v nich reklama žije déle a přináší výsledky delší dobu.

Rovněž (vzhledem k vyšší ceně časopisů) je běžné, že si lidé časopisy navzájem **půjčují**, což zvyšuje reklamní zásah. Podobně jako noviny, vyznačuje se i většina časopisů větší **důvěryhodností** a vážností, což samozřejmě podporuje i reklamní sdělení v nich obsažené (zejména kvalitní, prestižní časopisy tištěné na kvalitním papíře mohou silně podpořit vyšší image inzerovaným produktům). Vysoká je i **loajalita** mezi čtenáři a hlavně čtenářkami časopisů. V některých případech (například u odborných časopisů) můžeme prostřednictvím tohoto média zasáhnout osoby, které jsou jinými médii těžce dosažitelné. Mezi další výhody časopisů patří i skutečnost, že se jedná o velmi kvalitní prostředek pro **distribuci** některých nástrojů podpory prodeje (kupóny, vzorky atd.). Zmíněné vlastnosti časopisů z nich tvoří **efektivní** nástroj komunikace s potenciálním zákazníkem i z hlediska nákladů, zejména u časopisů úzce specializovaných na některé cílové skupiny, které chceme zasáhnout (ceny inzerce nejsou zdaleka tak vysoké jak u prestižních nebo celostátních časopisů s vysokou čteností).

I když časopisy nabízejí reklamním odborníkům vynikající možnosti pro tvorbu účinné reklamy, tak i ony mají některé nevýhody. Mezi hlavní patří **nižší pružnost** tohoto média. Důvodem je delší uzávěrka časopisu z důvodu jeho delší doby zpracování i výroby. Rovněž získání nejvýhodnějšího reklamního místa (to je na vnitřní straně obálky či její zadní strana) mohou být „vyprodány“ na měsíce dopředu. Problémy může přinést reklama v časopise, pokud reklamním cílem je **frekvence**. Dalším problémem je velmi silná konkurence a boj o reklamu. Reklama řadu časopisů „drží nad vodou“, počet časopisů je příliš velký a trh je silně konkurenční. Boj o zakázky je velmi tvrdý.

Některé zásady tvorby úspěšné tištěné reklamy

Existuje řada rad a návodů, jak sestavit účinný inzerát. Řadu z nich definoval jeden z guru světové reklamy David Ogilvy. Ty jsou již dnes tak známy, že se z nich staly všeobecné poučky v učebnicích reklamy. Jsou to poučné zásady, kdyby je však tvůrci reklamy chtěli aplikovat všechny či většinu najednou, vznikla by zřejmě velmi nepřitažlivá a nesmyslná tištěná reklama. Mezi dobré zásady patří i ty, které se týkají použití a formátu **titulků** inzerátu. Říká se, že pokud produkt neprodáte už v titulku, vyhodíte 90% ceny inzerátu oknem. Průzkumy ukázaly, že titulky čte v průměru pětkrát více lidí, než zbývající text. Nejlépe fungují ty titulky, které slibují zákazníkovi nějakou výhodu nebo pro něj užitečnou informaci. Vyhýbáme se negativnímu charakteru titulků, volíme raději pozitivní témata. Volíme spíše emocionálně laděná slova, které spíše přilákají pozornost a motivují (nový, rada, jistota, láska, hodnota, správný, nyní získáte, výhoda atd.). Slovo my nahrazujeme slovy vás, vám, vy. Rovněž titulky obsahující některou novinku si zapamatuje více lidí. Nové informace nepohrůbíme v textu, který stejně devět z deseti lidí nečte. To, co chceme říci, řekněme jasně a výstižně. Některé titulky jsou slepé. Nesdělují nám o jaký produkt jde nebo jaký přínos nám produkt může poskytnout. Mají nižší zapamatovatelnost. Titulek v uvozovkách zvyšuje pozornost. Chybou je zakončit titulek tečkou, tečka ukončí větu a často i pozornost čtenáře.

Říká se, že vhodný **obrázek** může vydat za tisíc slov. Rovněž platí, že fotografie je lepší než kresba (záleží samozřejmě na kvalitě reprodukce a kvalitě provedení). Nejdůležitější je námět obrázku. Pokud chybí dobrý nápad, nespasí inzerát ani ten nejlepší fotograf. Nejúčinnější jsou ty obrázky, které vzbudí v čtenáři zvědavost. Velmi často ty, které mají v sobě nějaký příběh. Apel na zajímavý příběh bývá velmi silný a připoutá čtenářovu pozornost. Pokud nemůžeme použít fotografii, použijme kresby. Ilustrace by měla být co nejjednodušší. Historické náměty lidi nudí. To, co je zajímavé, jsou obrázky dětí, zvířat a vše, co připomíná sex. V rozsáhlejších propagačních materiálech je vhodné umístit pod fotografie popisky, ty čte více lidí než text. Barevné inzeráty a obrázky jsou dražší, zapamatuje si je téměř dvakrát více čtenářů, to se obvykle vyplatí. Platí to ale i naopak. Černobílý inzerát mezi barevnými má stejný účinek. V malém inzerátu pomůže oživit zájem čtenářů známé logo nebo symbol. Ze zásadami tvorby reklamního **textu** jsme se již seznámili. Důležité pro tvorbu inzerátu je to, že má být stylizován tak, abychom se jím neobraceli na všechny čtenáře novin, ale přímo na konkrétní osobu. Pokud propagovaný produkt je drahý - například auto, dovolená v zahraničí apod. -

čtenář je ochoten věnovat pozornost i delšímu textu, pokud obsahuje především dostatek doplňujících informací týkajících se nabízeného produktu či služby.

Dalším důležitým faktorem úspěšné tiskové reklamy je její **kompozice** (*layout*). Vzhledem k tomu, že čtenáři se nejdříve dívají na ilustraci, pak na titulek a potom teprve na text jeví se jako vhodné seřadit tyto prvky ve stejném pořadí. Ilustrace nahoře, titulek pod ní a text pod titulkem. Titulky umístěné pod ilustrací čte v průměru o 10% lidí více než titulky umístěné nad ní. Pro inzerát volíme vhodný typ písma, zásadně klasické, patkové písmo, na které jsme zvyklí z knih, časopisů. Toto písmo se lehce čte a zanechává ve čtenáři dobrý dojem. Exotické fonty se velmi obtížně čtou a působí lacině. Text, který přechází do obrázku, je velmi nečitelný, čtenáři jej nečtou. Podobně může být problematická tzv. negativní sazba, to je bílé písmo na černém podkladě. Text začínající velkým počátečním písmenem zvyšuje jeho čtenost. Pokud text je dlouhý, je třeba jej rozdělit do sloupců nebo odstavců. Obecně lze říci, že text vysázený v blocích či odstavcích příliš úzkých nebo příliš širokých je špatně čtivý. Důležitá slova tiskneme **tučně** nebo *kurzívou*. Nikdy tyto možnosti nekombinujeme, je to proti typografickým zásadám a nepůsobí to příliš esteticky (*například tučná kurzíva podtržená*). Pokud chceme v textu vyjmenovat několik vzájemně nesouvisejících faktů, očíslováme je pod sebe. Je rovněž nutné správně zvolit velikost písma. Samozřejmě, že volba závisí na velikosti inzerátu, zdali se jedná o titulek nebo text a na vlastním kreativním řešení inzerátu. Pro delší texty je 14 bodové písmo příliš velké, 8 bodové písmo zase malé, v novinách se nejčastěji užívá 10 bodové písmo.

9.3.5 Internet

Žádné jiné médium nezaznamenalo ve své historii tak obrovský rozvoj jako tomu je u Internetu. Podle průzkumů uskutečněných v USA se počet uživatelů internetu blíží hodnotě 50 milionů. Podobná expanze trvala televizi 13 a rádiu 38 let. Tato mezinárodní počítačová síť se i v České republice stává běžným nástrojem komunikace, cenným zdrojem informací, ale stále více i prostředkem účinné reklamy a inzerce. To, že Internet se stal tak populárním a dynamicky se rozvíjejícím médiem je především výsledkem www. world-wide web dal Internetu zcela jinou tvář než míval v minulosti a stal se jeho rozhodující službou. WWW (celosvětová pavučina) umožňuje vzájemné propojení všech dokumentů Internetu. Dokumentů, které v současnosti představují miliony stránek informací. Podle společnosti Global Internet Project se každý týden rozrůstá počet stran o 300 tisíc nových stránek, tři tisíce hodin nového videa a 90 tisíc hodin nových zvukových nahrávek

Kromě celosvětového rozšíření a velmi rychlého růstu má www řadu vlastností, které jej předurčují k využití pro reklamu. Mezi ty důležité patří skutečnost, že je **hypertextový**. To znamená, že příslušná stránka může obsahovat odkazy na jiné stránky, které se mohou nacházet kdekoli na Internetu. Díky této vlastnosti je Internet jeden velký hyperdokument. Další vlastností je, že je **multimediální**. Dokumenty nejsou omezeny pouze na textové informace, mohou ale obsahovat obrázky, zvuky, animaci. Pro spojení hypertextovosti s multimedialitou se používá názvu **hypermédiá**. To, že je www **uživatelsky přátelský**, znamená, že se v této počítačové síti může rychle naučit pohybovat i malé dítě. Další výhodou

je přístupnost 24 hodin denně a také skutečnost, že jako u jednoho z mála reklamních médií zde existuje kvalitní zpětná vazba. Díky tomu, že lze identifikovat opakovaný přístup každého jednotlivého počítače a tím i uživatele, je možné na základě získaných informací kontakt vysoce personalizovat. Znamená to, že uživateli můžeme nabízet jen ty informace, které jej zajímají, a reklamu, která je pro něj vhodná. Personalizace začala fungovat i na některých serverech v České republice.

Reklama na Internetu má oproti reklamě v ostatních médiích svá specifika. Využívá se jednak tzv. **elektronické pošty** k zasílání různých reklamních nabídek. Míra zasílaných a nevyžádaných nabídek stále více přesahuje všechny meze a tato reklama začíná mít pro její příjemce spíše negativní vliv. Reklama je představována jednak **prezentací** firmy na WWW, která slouží k poskytnutí rozsáhlých informací o firmě a jejích aktivitách, jednak tzv. **proužkovou reklamou** (*banner*).

Proužky jsou obrázky, které jsou přidávány do konkrétních stránek ve WWW na vyhrazená místa pokaždé, když si chce někdo tyto stránky prohlédnout. Proužky obsahují krátké sdělení, co je ale důležitější, umožňují nám okamžitý přechod k podrobnějším informacím o produktu, který propagují, nebo firmě a její prezentaci. Tyto proužky užívané na webovských stránkách mají své standardy, které by měly být závazné pro jejich tvorbu. Většinou se používá proužek o velikosti 648x60 obrazových bodů. Proužková reklama se dělí na **statickou, animovanou a interaktivní**. Princip fungování reklamy pomocí proužku je jeho umístění na často navštěvovanou stránku. Proužek odkazuje návštěvníka na přesnější a podrobnější informace toho, co nabízí. Při kliknutí myši na tento banner se přeneseme na stránku s podrobnější prezentací, kde může být umístěna prezentace firmy, nabídka nových produktů, ceníky, výroční zpráva atd.

Protože reklamní plocha je omezena prostorem obrazovky, je více proužků umístěno na jednom místě obrazovky a pravidelně se střídají. Většinou se jedná o čtyři, maximálně však šest proužků, které se v pravidelných intervalech na obrazovce střídají. Používá se však i reklamy statické. Na rozdíl od jiných tištěných médií může být proužek i pohyblivý (animovaný) a tím také přitažlivější. Všechny údaje lze doložit statistikou, která nám umožňuje vyhodnotit průběh, účinnost a odezvu na reklamu. Určujícími prvky pro vyhodnocení jsou tři základní hodnoty:

- **Zobrazení reklamy** (*Impressions*) - udává počet zobrazení konkrétního proužku na určitém internetovském médiu a v určitém časovém období. Je to součet zobrazení všech návštěvníků příslušné webové stránky
- **Kliknutí** (*Click-through*) - hodnota CT určuje skutečné využití proužku, které je představováno kliknutím uživatele Internetu na proužek. Ukazuje, do jaké míry reklama příjemce zaujala
- **CPT** - číslo udávající částku potřebnou k získání jednoho tisíce zobrazení (*impressions*)

Reklamu je možno uskutečňovat na jednom serveru (vhodné pro oslovení cílové skupiny, která navštěvuje jeden server s určitým zaměřením - sport, zpravodajství atd.) či na více serverech. Druhá možnost využívá pro oslovení co největšího počtu uživatelů Internetu. Umístění se uskutečňuje buď současně, nebo v určitém pořadí. Tento způsob internetové reklamy umožňuje lepší načasování kampaně a oslovení tisíce potenciálních zákazníků najednou.

Nejvíce reklam se soustřeďuje kolem internetových vyhledávacích služeb nebo na zábavně-zpravodajských stránkách. To víceméně potvrzuje hypotézu, že lidé, kteří navštěvují Internet, zde hledají především informace a zábavu. Z reklam je také placena činnost řady serverů, jakož i mnohé internetové noviny a časopisy. Nejznámějším tuzemským vyhledávačem je zřejmě „Seznam“. Ten se začal také jako první zabývat proužkovou reklamou na Internetu a dal banneru české jméno proužek. Ze zahraničních vyhledávačů jmenujme ten nejsilnější, nejrozšířenější a nejvyužívanější Google.

V předchozím textu již zmíněné členění médií na placená, vlastní a zasloužená nabízí pohled na různé využití reklamní nástrojů v těchto médiích. Mezi nástroje **placených médií** na internetu patří například plošná reklama, placené vyhledávání, sponzorované odkazy, advertorial, PPC kampaně a samozřejmě, v širším pojetí zahrnující i tradiční média, zde zahrneme „tradiční“ reklamu tištěnou, televizní, venkovní atd. V online reklamě jsou placená média vynikajícím nástrojem k propagaci obsahu, informací. Slouží jednak jako prostředek k naplnění obsahu vlastních médií, jednak jako určitý katalyzátor pro generování podnětů pro posílení zasloužených médií. Můžeme s větší obrazovostí konstatovat, že placená reklama plní funkci sněhové koule, na kterou se nabaluje další a další vystavení propagované značky, ať již ve vlastních nebo zasloužených médiích.

Příkladem může být placená reklama zobrazující se na Facebooku či Twitteru a podporující vyvolání žádoucí reakce uživatelů těchto sociálních médiích. Z pohledu naplnění komunikačních cílů a měření jejich účinnosti, v případě vyhodnocení vystavení reklamě v placených médiích můžeme využít zobrazení reklamy (*imprese*), proklik, OTS (*opportunity to see*) nebo kumulovanou sledovanost v cílové skupině (TRP). Pokud chceme sledovat zapojení (*engagement*) je možné měřit míru interakce, čas strávený na stránce, cost per click, postoje a jejich změnu, záměr nákupu a konativní oblast návštěvností webových stránek např. účastí na eventech, zakoupení propagovaného produktu/značky atd. Placená média mají řadu slabých a problematických stránek. Především je to přesytenost touto formou reklamy, klesající míra odezvy a to zejména v důsledku poklesu důvěryhodnosti placené reklamy.

Mezi **vlastní média** patří mimo jiné webové stránky, blogy, eBooky, účet na Twitteru aj. Jedná se o komunikační kanál, který má vlastníci subjekt buď plně, nebo alespoň částečně pod kontrolou (fanpage na Facebooku nebo účet na Twitteru). Hlavním posláním vlastních médií je především budovat dlouhodobý pozitivní vztah s existujícími a potenciálními zákazníky a zaslouženými médií. Tato média totiž plní mimo jiné funkci šíření značky i za hranice webů a to přes stránky sociálních médií popř. unikátních, specifických komunit.

Jejich význam v poslední době roste, ve firmách je rozpočet na komunikaci často citelně snižován a stále rostou požadavky na vyšší a prokazatelnou efektivitu komunikačního působení. V tomto případě představují tato média možnost účinné komunikace přímo se zákazníky, což zejména z pohledu budování dlouhodobého vztahu, tvoří toto médium těžce nahraditelným. Samozřejmě, že základní podmínkou je důvěryhodnost této komunikace. Zejména proto, že cílové publikum firemní komunikaci příliš nedůvěřuje.

Vlastní média nabízí řadu pozitivních vlastností. Firma je má zcela pod kontrolou, nenesou sebou vysoké náklady, mají delší životnost, nabízí možnost širokého využití a možnosti efektivního zacílení na niku. Při hodnocení reklamního vystavení se nabízí řada možností využití různých metrik, například unikátní návštěvník, náklady na jeho návštěvu, shlédnutí stránky, proklik aj. V případě zapojení to může například být vracející se návštěvník, míra interakce, u vyjádření vlivu těchto médií můžeme využít změny postoje, zjištění asociací, které značka/produkt vyvolávají, v případě konativní to může být stažení obsahu, aplikace, hry, samozřejmě zjaskoupení produktu, požadavek na další informace.

Mezi **zasloužená média** patří, při poněkud zjednodušeném výkladu, ta média, které umožňují a podporují Word-of-Mouth. Nejsou ničím jiným než výsledkem chování publika ve vztahu ke značce. Tento termín není zcela nový, již dříve se používal v oblasti klasického PR a jeho význam spočíval spíše než v tradiční placené reklamě, v umístění jména značky do správných médií. Postupně se rozvinul do zřejmě nejefektivnější formy komunikace, kterou je Word-of-Mouth prostřednictvím sociálních médií. Tyto komunikační aktivity předpokládají vysoké umění naslouchání zákazníkům a reakcí na pozitivní i negativní odezvu z jejich strany a následnou dovednost stimulovat tato média vhodným způsobem a ve vhodný čas ve prospěch pozitivního Word of Mouth.

9.3.6 Venkovní reklama

Venkovní reklama patří mezi historicky nejstarší formu reklamy. Již na zdech, papyrech či destičkách staré Babylonie a Egypta byla psána sdělení oznamující konání určitých událostí, trhů, vůli panovníků apod. Archeologické vykopávky z Pompejí, římského města zasypaného roku 79 před Kristem popelem nedalekého vulkánu Vesuv, ukazují, že v tomto městě existovaly štíty označující řemesla, obchody atd. Tato sdělení můžeme považovat za předchůdce dnešních firemních štítů, poutačů, billboardů a jiných prostředků venkovní reklamy, které nás dnes obklopují doslova na každém kroku. Pod termínem venkovní reklama si většina lidí představí **billboard**. A to navzdory skutečnosti, že jenom na českém trhu existuje dalších nejméně 15 nosičů venkovní reklamy. Z celkových investic směřujících do venkovní reklamy je na nákup billboardů a bigboardů věnováno přibližně 85% a na ostatní nosiče venkovní reklamy připadá zbývajících 15%. Přestože v celkové sumě do investic venkovní reklamy tvoří ostatní nosiče (nazývané často tzv. **alternativní média**) minoritní podíl, jejich význam však na trhu venkovní reklamy zanedbatelný není a zaznamenává stále růst.

Boardy

Základní formou venkovní reklamy je **billboard**. Billboard je plocha nejčastěji rozměru tzv. euroformátu (5,1 x 2,7 m). Byly vytvořeny jako stacionární médium a jejich předchůdcem byl plakát, jemuž také vděčí slovo billboard za svůj název.. Jeho původ sahá do 19. století. V této době byly v USA reklamní plakáty nazývány „bills”. Podnikatelé začali pronajímat velké dřevěné plochy umožňující vylepení reklamních plakátů v oblastech s velmi rušnou dopravou. Těmto plochám se začalo říkat „billboards”. Bylo zjištěno, že v případě venkovní reklamy má obrovský vliv na účinnost sdělení formát, většinou čím větší, tím větší účinek. Ten je u boardů velký až velmi velký a horizontální. Výtvarné řešení sdělení na boardu musí tyto skutečnosti respektovat. Není divu, že velikost klasického billboardu přestala stačit a plochy se začaly zvětšovat.

Vznikl tak **bigboard** (9,6 x 3,6 m), kterému dala jméno stejnojmenná společnost, která je začala u nás používat. Tento nosič se rozšířil natolik, že se stal u nás nejběžnějším nosičem venkovní reklamy. Jelikož bigboard je rozměrově větší, je větší i jeho cena, za kterou je možno reklamu na ploše umístit. Jsou inzerenty vyhledávány nejen pro svůj rozměr, ale i proto, že jsou často osvětleny a jsou díky svému umístění hůře dostupné pro vandaly. Oblíbenost tohoto nosiče jistě vzrůstá i s jeho rozmístěním do atraktivních lokalit, což dokládají i výsledky šetření prostřednictvím tzv. G-Wertu. Navíc jde o nosič, který je využíván většinou na tzv. imageovou kampaň. I proto tento nosič využívají především automobilky a tabákové koncerny. Někteří inzerenti preferují bigboardy proto, že tradiční billboardy by pro reklamu nestačily, navíc jsou stále více v oblibě takové motivy, kde část reklamy přesahuje rám nosiče a vystupuje ven (Baťa, Marlboro, Mattoni).

S oblíbeností bigboardů velmi úzce souvisí i další oblast venkovní reklamy s poněkud dlouhým oficiálním názvem: **reklamní panel s otočnými lamelami**. Zkráceně se tomuto médiu říká **prisma vision** (dle jednoho z výrobců). Lamely mohou být uspořádány horizontálně i vertikálně a na zákaznickou objednávku lze vyrobit i atypický formát. Otočné lamelové panely jsou dynamickým reklamním nosičem, který násobí pohybem účinek textu a vyobrazení. Pravidelné střídání zatím maximálně tří odlišných reklamních motivů na jediném panelu zvyšuje atraktivnost tím, že je možné přidat různá osvětlení či doprovodné ozvučení. Tyto reklamní panely se vzhledem k vysokým výrobním a provozním nákladům instalují na velmi lukrativních místech. Zajímavé umístění a faktor pohybu, který připoutává pozornost recepientů, umožňují zadavatelům účtovat vyšší cenu. Prisma vision nalezneme také často podél fotbalových hřišť slavných fotbalových klubů, televizní přenosy umocňují lukrativnost umístění reklamního sdělení na tomto nosiči.

Mezi další typické zástupce venkovní reklamy patří tzv. **megaboards**, obrovské osvětlené plochy nejčastěji o rozměrech 10 x 5 metrů. Megaboard však neskrývá jen plochy výše uvedeného rozměru. K tomuto názvu lze přiřadit i plochy daleko větší (20x9m, 24x9m), jejichž konstrukce vyžaduje pevné ukotvení v zemi. Typické pro tyto nosiče je jednak jejich tvar, obří panel je umístěn v určitém úhlu na jedné nosné noze a bývá osvětlen, jednak jejich umístění podél dálnic a hlavních silnic (největší zájem je o dálnici D1 z Prahy do Brna

nebo dálnici D5 z Prahy do Plzně). Už při přejezdu hranic ze SRN do naší republiky je viditelné, že tato reklama u dálnic je u nás hojně využívána (v zahraničí tyto boardy uvidíme u dálnic velmi zřídka - většinou v případech, kdy propagují bezpečnější styl jízdy autem). Klienti si megaboards pronajímají jako širší součást image. Zatímco billboardy jsou obměňovány během několika málo dnů lepičskou firmou, instalaci megaboardů zajišťují horolezecké skupiny, přístup k ploše je tedy velmi obtížný. Oproti billboardu jsou megaboards velmi málo znehodnocovány vandaly.

Posledním ze superlativních přívlastků ke slovu board získalo nové médium, které vzniklo a rozšířilo se v první polovině devadesátých let. Jedná se o prostorově téměř neomezenou textilní plochu potištěnou reklamním sdělením. Téměř neomezenou proto, že její rozměry jsou limitovány rozměry domu (či lešení), na kterou je tzv. **gigaboard** umístován. Reklamní plachta je původem z USA, kde počátkem 90. let jeden z výrobců reklamních materiálů si předsevzal vyprodukovat nové médium nahrazující papírové billboardy. Základem tohoto média se stala potištěná vinylová plachta, kterou je možno v rámci reklamních kampaní využívat dlouhodobě a přesouvat z jednoho místa na druhé. Postupně se tato vinylová plachta začala používat v obrovských rozměrech vhodných především na lešení stavenišť či štíty domů. Kromě gigaboardů se můžeme na fasádách domů setkat i s **malovanou reklamou**.

Zcela novým médiem venkovní reklamy v zemích Evropské unie jsou elektronické panely - **LED stěny**. Jsou to velkoplošné panely s černým pozadím o rozměrech od osmi do sta metrů čtverečných. Reklamní sdělení je zobrazeno prostřednictvím LED displeje v několika základních barvách. Text a obrazy se na zdi v průběhu času pravidelně obměňují. Přesto, že se jedná o nové médium, je možné očekávat v příštích letech jeho výraznější nárůst. Jiným novým trendem se stává **promítání** filmů a diapozitivů na zdi. Vzniká tak velkoformátová reklama sice s omezenými možnostmi působnosti, na druhé straně však velmi atraktivní. Spoty, které jsou patřičně upravené tak, aby je bylo možné zhlédnout maximálně během pěti až deseti vteřin, jsou promítány především v centrech velkých měst.

Opakem obřích reklam jsou četné **miniboards**, které nacházejí uplatnění nejen v exteriérech (například na sloupech veřejného osvětlení), ale i v interiérech nemocnic, některých škol, na poštách atd. U zrodu tohoto média byla pravděpodobně, jako i většiny jiných médií, inspirace v zahraničí. Cílem bylo vytvoření takového média, které by dovolilo na sebe umístit plakát a zároveň by bylo přijatelné i pro interiéry budov. Funkce této formy venkovní reklamy je oproti předcházejícím poněkud odlišná. Kromě upoutání pozornosti má příjemce sdělení více informovat. Miniboards jsou plochy nejčastěji formátu B1 (70x100 cm). Z hlediska ceny a možnosti vysokého zacílení se jedná o jednu z relativně levných forem venkovní reklamy.

Některé zásady tvorby úspěšného boardu

Efektivní venkovní reklama musí být budována na silně kreativní koncepci, která umožní okamžité pochopení reklamního sdělení. Ne nadarmo se boardům říká třívteřinové médium. Proto také myšlenka sdělení musí být **vysoce kreativní**, jen tak upoutá pozornost a umožní rychlé zapamatování. **Text** boardů má mít minimální rozsah, být stručný a hutný. Obvykle se

jedná pouze o jeden slogan umožňující rychlou identifikaci produktu a který je chytlavý a zapamatovatelný. Použitá slova jsou rovněž krátká. Reklamní odborníci hovoří o maximálním počtu šesti až sedmi slov na jednom billboardu. Protože board musí udělat krátký, hluboký a trvalý dojem, je jedním z kritických momentů i jeho design. V **kompozici** (*layout*) boardu musí být v souladu grafické řešení se sloganem (textem) vyvážené, tj. silná grafika musí být podpořena chytlavým, jasným a stručným textem. Grafika musí být přizpůsobena nejdůležitější vlastnosti úspěšného boardu, a tou je nápadnost. **Nápadnost**, která má upoutat pozornost recipienta. Tu upoutáme **velikostí**, zde můžeme využít velikosti největšího reklamního média. Velkou fotografií, zesíleným textem, vše může být mnohonásobně větší než ve skutečnosti. Velké působivosti a nápadnosti můžeme dosáhnout i využitím **jasných barev**, nebo silně kontrastní kombinací barev (tmavé barvy kombinovat s bílou či žlutou, ta je obzvláště silná, působivá barva často ve venkovní reklamě využívaná). Další zásadou zvyšující nápadnost a zapamatovatelnost je to, že **pozadí** by nemělo „přebít“ hlavní sdělení a činit jej nečitelným. Řidič projíždějící kolem billboardu nemá čas si jej podrobně prohlížet. V textu neuvádíme pouze kapitálek (velkých písmen), ty jsou nejméně čtivé, stejně jako různé ornamentální a exotické typy písmen. Velmi důležitá je i vzdálenost umístěného billboardu a úhel, pod kterým je board vnímán. Zásady pro tvorbu úspěšného billboardu je možno shrnout do následujícího desatera:

- ✓ **Originalita** - styl a výraz plakátu musí být okamžitě rozpoznatelný a přiřaditelný ke značce.
- ✓ **Výstižnost** - prvky kompozice musí být zastoupeny v co nejmenším počtu a být dobře rozlišitelné.
- ✓ **Značka** - obal a značka musí být na první pohled dominantní a nezaměnitelné.
- ✓ **Odlišnost** - Prvky vyvolávající asociace s jinou značkou nebo výrobkem jsou problematické.
- ✓ **Umístění značky** - značka by měla být umístěna ve dvou horních třetinách plakátu, spodní třetina je vnímána méně.
- ✓ **Text** - dlouhé a obsáhlé texty matou. Pokud jsou, je třeba je odlišit typem písma.
- ✓ **Rozmístění** - značka a poselství výrobku se nikdy nesmí spojit do jednoho bloku.
- ✓ **Obličej** - tvář na plakátu nemusí být krásná a známá. Vždy však musí být výrazná.
- ✓ **Formát** - u většího formátu musí být značka umístěna na více místech.
- ✓ **Plakát** - během prvního a druhého týdne plakát připoutává pozornost. Konkrétní sdělení přenáší teprve během třetího a čtvrtého týdne.

Alternativní nosiče

Kromě nejrůznějších boardů jsou stále více využívaným médiem venkovní reklamy, tzv. alternativní nosiče. Mezi ně zahrnujeme všechny zbývající nosiče venkovní reklamy, ať již jde o nosiče živé (chodící reklama) či vzducholod'. Velmi známým a atraktivním médiem

venkovní reklamy je **městský mobiliář** a **city light vitriny (CLV)**. Módní trend rozšiřování CLV v zemích Evropské unie ze začátku 90. let se rychle začal prosazovat i u nás. Důvodů bylo několik. Především díky svému vzhledu, rozměrům a umístění mohou být **CLV** umístěny i v historických centrech měst, aniž narušují jejich vzhled (jak tomu je u billboardů). Navíc možnosti osvětlení se CLV stává celodenním médiem. Reklamní osvětlené panely mají nejčastěji rozměr 1,75x1,18m a fungují buď jako statické nosiče, které nesou ze svých obou stran prosvícené reklamní panely, nebo mají již v sobě zakomponovaný pohyb a tak se reklamní motivy mohou proměňovat (maximálně tři motivy). CLV slouží většinou ke krátkodobým, to je měsíčním reklamním kampaním a inzerují často výstavy, koncerty či jiné kulturní akce. Dalším alternativním médiem úzce spjatým s CLV je **městský mobiliář**. Ten se skládá ze zastávek městské hromadné dopravy, z městského navigačního systému, osvětlení, novinových stánků, mluvících informačních tabulí, reklamních sloupů, odpadkových košů nebo laviček.

Jedním z již téměř tradičních nosičů venkovní reklamy v České republice jsou již od 20. let prostředky **městské hromadné dopravy** - tramvaje, autobusy, trolejbusy. Poprvé byla tato reklama použita již v roce 1862 v Německu k propagaci piva. Reklama na těchto nosičích je v podstatě dvojí, jednak exteriérová (celková grafická úprava vzhledu příslušného dopravního prostředku), jednak inzerce v připravených panelech v interiéru. Reklama na prostředcích městské hromadné dopravy je pro města výhodná v získávání dodatečných prostředků potřebných k financování veřejné dopravy, která je ztrátová, nevýhodou je ztráta jednotného vzhledu dopravních prostředků města. Problémem reklamy na MHD je vandalismus především v podobě graffiti, rovněž skutečnost, že vozy MHD jezdí často špinavé a neupravené, což propagovanému produktu na image nepřidá.

Oblíbeným alternativním nosičem se kterým se stále více můžeme setkat na městských ulicích jsou **reklamní hodiny**. Reklamní prostor na hodinách, které jsou umístěovány do center měst či jiných hodně frekventovaných míst, je nabízen v různých rozměrech (1x1m, 0,75x1,15m, 4x0,96m). Cena se pohybuje od 30 tis. Kč za roční pronájem plochy. Ta nabízí kromě přesného času i prosvícení plochy, kromě statické podoby existuje i varianta pohyblivá. Podobnou funkci plní i **digitální teploměry** s reklamní plochou. Ty jsou umístěovány nejčastěji kolem benzínových čerpadel a frekventovaných komunikací, z čehož vyplývá, že tato reklama je zacílena především na motoristy a účastníky silničního provozu.

Přesto, že základní teorie reklamy tvrdí, že mezi venkovní reklamou patří vše, na co prší, je zahrnována do této reklamy i **reklama v obchodech**. Tato reklama pronikla jak do velkých nákupních center, tak i do menších obchodů a umožňuje zacílení na konkrétní cílovou skupinu. Reklama v obchodech má několik variant. První a často využívanou variantou je reklama na nákupních vozících. Rozměry této reklamy jsou dány rozměrem vozíku a tyto plochy jsou nabízeny nejčastěji v rozměrech 28x21cm nebo 20x16cm. Další možností inzerce v místě prodeje jsou reklamní panely o velikosti CLV. Ty bývají umístěny na dvou hlavních místech - na parkovištích u supermarketů a nákupních center a přímo u vstupu do areálu. Tyto plochy jsou většinou prosvětlené. Další z možností reklamy v místě prodeje je tzv. **podlahová**

grafika. Reklamní sdělení se lepí přímo na podlahu v obchodě (využíváno i v pražském metru), přičemž výzkumy prokázaly velkou působivost této reklamy.

Bohatý výběr alternativních nosičů venkovní reklamy je v poslední době rozšířen o nosič, který je podstatou starý, v reklamě však nový. Jedná se o **balónovou reklamu**. Do ní zahrnujeme létající balóny a vzducholodě, upoutané heliové poutače a tzv. pneumatické poutače. Létající **balóny a vzducholodě** se dělí dle nosného média na plynové (helium), horkovzdušné (horký vzduch) a kombinované. Výhodou horkovzdušných balónů, které jsou nejvíce používanou formou létající balónové reklamy, je jejich levný provoz, snadný transport a rychlá příprava k letu. Nevýhodou je nemožnost přesně určit dráhu letu, která závisí na meteorologických podmínkách. **Upoutané heliové poutače** jsou tělesa vyrobená ze speciálních textilií a plněná héliem. Oproti balónům mají menší rozměry, nemají posádku a mohou se dlouhodobě vznášet na obloze. Jsou rovněž levnější. Na jejich povrch se pomocí suchých zipů připevňují reklamní transparenty nebo se na ně reklamní grafika přímo nastříká.

Pneumatické poutače (nafukovadla) jsou tělesa různých tvarů zhotovená z podobných textilií jako heliové poutače. Jsou stále plněna studeným vzduchem pomocí malého elektrického ventilátoru. Tím se uvnitř vytváří stálý přetlak vzduchu, který udržuje poutač naplněný. Nadživotní velikost předmětů z běžného denního života může být velmi působivá a přitahuje pozornost. Mezi tato média můžeme zahrnout i pneumatická hřiště a dětská skákadla, která jsou zvláštním druhem pneumatických poutačů. Balónová reklama má obrovskou výhodu v tom, že ji lze obtížně přehlédnout a že upoutá velkou pozornost. Těchto prostředků je využíváno jak k prezentaci firem a propagaci některých značek, tak i k propagaci různých kulturních akcí. S různými vznášedly se často setkáme u supermarketů a nákupních center.

9.3.7 Reklama v místě prodeje

Součástí reklamních aktivit, zejména u obchodních firem, je **reklama v místě prodeje** (*Point of Sale nebo Point of Purchase*). Tato místa jsou hlavním kontaktním bodem mezi firemní nabídkou a konečným zákazníkem. Zde dochází k závěrečným fázím rozhodovacího procesu zákazníka o nákupu zboží. Proto péče o prodejní místa a využívání tzv. **P.o.S. (P.o.P.) materiálů** patří mezi významné podlinkové aktivity marketingové komunikace a často je spojována s podporou prodeje. Termínem P.o.S materiály jsou označovány materiály, které jsou umístěny v prodejních plochách ve velkoobchodě a maloobchodě. Někdy jsou mezi tyto materiály zahrnovány i předměty umístěné přímo na prodávaných výrobcích.

Význam těchto materiálů je především v tom, že se staly důležitým nástrojem podpory prodeje, který může silně ovlivnit nákupní rozhodování a chování zákazníka (např. sekundárním umístěním produktu lze dosáhnout nárůstu jeho prodeje až o 60%) a výrazně odlišit naše výrobky od konkurenčních. Jedná se také o významný nástroj marketingové komunikace firem jak s prodejce, tak i s koncovým zákazníkem. Například u prodejce mohou sehrát důležitou roli v rozhodnutí o volbě prodávaného sortimentu (v případě, že obchod bude vybaven zdarma takovým materiálem, který zjednoduší prodej a zvýší obrát), koncového

zákazníka materiál může upozornit, že právě zde si může zboží, které již má uložené v podvědomí díky působení jiného reklamního média. P.o.S. materiály můžeme členit do následujících základních skupin:

1. **Tištěné materiály**
2. **3 D materiály**
 - a. nestandardní produkce
 - b. světelná reklama
 - c. dárkové a propagační předměty
3. **Sekundární umístění (stojany)**
4. **Merchandisingové doplňky**

Tištěné materiály jsou představovány především různými typy plakátů, letáky, samolepkami. Jsou vhodným doplňkem prodejní plochy především ve smyslu jejího zvýraznění. Informacemi poskytovanými těmito materiály lze ovlivnit zákazníka při jeho nákupním rozhodování. **Trojrozměrné (3D)** materiály představují velmi širokou paletu předmětů atypické produkce (nafukovací makety lahví, plastické napodobeniny výrobků atd.) či světelné reklamy (například jako součást stojanů). Specifickou skupinou je speciální balení výrobků do dárkových tašek, kovových obalů či speciální balení (láhev whisky se skleničkou). Nejrozsáhlejší a nejvýznamnější skupinou 3D materiálů jsou dárkové a propagační předměty. Ty jsou používány jako součást balení předmětů či součást akcí podpory prodeje (např. při natankování určitého množství benzínu získáte tričko a ledvinku Agip). Těchto propagačních předmětů existuje nepřeberné množství, od přívěsků na klíče až po drahé zápisníky v kůži.

Sekundární umístění výrobků (tzv. přenosné či akční stojany) stojí ve svém zařazení mezi 3D materiály a merchandisingovými doplňky. Patří sem všechny typy kovových, plastových či kartonových stojanů, které slouží k umístění a propagaci výrobků mimo běžné regály. Výsledkem je další umístění výrobku většinou na atraktivním místě. Stojany jsou standardní (žvýkačky, nealkoholické nápoje, zmrzlina Algida atd.) nebo akční, které se využívají zejména při zavádění nových výrobků do prodeje či při zdůraznění slev zboží. **Merchandisingové doplňky** jsou další specifickou skupinou P.o.S. materiálů. Jedná se o různé typy úchytných předmětů, plastových výřezů, plastových lišt, cenovek, informačních tabulí apod. Pomocí těchto materiálů je možné vytvořit vhodné a atraktivní místo prodeje sloužící k lepší orientaci a dostupnosti zákazníka.

Otázky a úkoly:

- 1) *Jak byste načasoval/a/ reklamní kampaň a jaké by bylo její geografické pokrytí na: a) nové žiletky 4 M, b) MISS AEROBIC konanou v září, c) nový katalog letní dovolené CK Čedok, d) nábor studentů na soukromou Vysokou školu podnikání a práva, a.s. Praha.*

- 2) *Které ukazatele používáme k hodnocení médií a co tyto ukazatele vyjadřují?*
- 3) *Porovnejte výhody a nevýhody televizní a rozhlasové reklamy. Ve kterém případě byste preferovali televizní a ve kterém rozhlasovou reklamu?*
- 4) *Vysvětlete rozdíl mezi pojmem plánování médií a nákup médií.*
- 5) *Navrhněte inzerát na Den otevřených dveří školy, kterou studujete. Škola nemá samozřejmě peněz nazbyt. Aby informace pronikla k cílové skupině je třeba jej umístit do správných novin, na správné místo a ve správný čas. Navrhněte řešení.*
- 6) *Uveďte cílové skupiny, které je možné a které nikoliv efektivně zasáhnout prostřednictvím reklamy na internetu.*
- 7) *Které produkty byste nejlépe propagovali prostřednictvím venkovní reklamy?*
- 8) *Popište, které tzv. alternativní nosiče reklamy znáte?*

9.4 Ostatní části komunikačního mixu

Klíčová slova:

podpora prodeje, cenová podpora, klubové ceny, zaváděcí ceny, dlouhodobé plány, výkupní bonifikace, kupóny, křížový kupón, sampling, ochutnávky a demonstrace, samolikvidační prémie, spotřebitelské soutěže, statická a mobilní podpora, programy loajality, rabat, sdružená reklama, cenové zvýhodněné balení, reklamní dárky, prodejní schůzky, pobídkové peníze, publicita, eventmarketing, interní komunikace, krizový management a komunikace, lobování, sponzoring, corporate identity, tištěné materiály, komponované materiály, vystoupení na veřejnosti, direct marketing, direct mail, telemarketing, teleshoping, on-line marketing, kioskové nakupování, vkládání inzerce, osobní prodej

Osvojení poznatků:

- *pochopení postavení podpory prodeje v komunikačním mixu, jejich formy a metod*
- *znát podstatu a principy fungování včetně cílů public relations*
- *seznámení se s jednotlivými aktivitami a nástroji PR*
- *poznat části direct marketingu a principy jejich fungování*
- *seznámení se základními principy fungování osobního prodeje*

9.4.1 Podpora prodeje

Podpora prodeje je formou komunikace, která má za cíl stimulovat prodej výrobků a služeb konečným spotřebitelům či distribučnímu článku prostřednictvím dodatečných podnětů, které nabízenému produktu dodávají přidanou hodnotu v časově omezené době. Jinými slovy, podpora prodeje představuje stimuly platné pro celou distribuční cestu - od výrobce až ke konečnému spotřebiteli - jejichž cílem je zvýšení a podpora pohybu zboží. Podpora prodeje je nástroj akcelerující zvýšený prodej. Této akcelerace je dosaženo využitím vhodných stimulů (jako například peníze, cena, výrobek poskytnutý zdarma navíc, dárky atd.), které vedou zákazníka k nákupu, návštěvě obchodu, pátrání po dalších informacích či k jiným žádoucím aktivitám. Tato část propagačního mixu je také jedna z nejdůležitějších částí tzv. podlinkové marketingové komunikace.

Tato rozhodující část podlinkových aktivit svým významem stále roste a v oblasti marketingových výdajů převyšuje v zemích na západ od našich hranic výdaje na reklamu. Co je důvodem vzrůstající **oblíby** této části propagačního (komunikačního) mixu? Existuje několik příčin. Jednou z nich je skutečnost, že přináší velmi **rychlý efekt**. Reklama vytváří sice větší loajalitu vůči značce, její efekt je však dlouhodobý. Na vedoucí pracovníky marketingu je v podnicích vyvíjen tlak, aby jejich aktivita přinášela firmě rychle užitek v podobě zvýšeného prodeje. Není se tedy čemu divit, že podpoře prodeje je v řadě případů dáвана přednost před ostatními částmi propagačního mixu. Dalším důvodem této oblíby je velká **důvěryhodnost** jednotlivých nástrojů podpory. Je celkem snadné určit do jaké míry

a jak rychle určitá strategie podpory prodeje splní stanovené komunikační cíle. Což u klientů může být důležitým momentem v rozhodování, které části mixu využijí více a které méně.

Jiným důvodem mohou být i **ekonomické faktory**. Zatímco rozpočty určené na marketingovou komunikaci většinou zůstávají u jednotlivých firem stejné (pokud se v důsledku ekonomické recese ještě nesnižují), ceny televizní, rozhlasové, tištěné i venkovní reklamy rostou. Proto klienti začínají preferovat ty oblasti marketingové komunikace, které nabízejí rychlé a jisté výsledky. Dalším ekonomickým faktorem jsou úspory z objemu výroby, ke kterým dochází, pokud je zabezpečeno jak zvýšení prodeje, tak i posílení distribuce příslušného produktu. V poslední době dochází i ke změnám v **nákupním chování** zákazníků. Ti začínají být více vybíraví, informovanější, méně věrní značkám, řada zákazníků je citlivá na cenové impulzy. Kvalita produktů nabízených na trhu se většinou vyrovnala a je vysoká, rovněž tak se stávají výrobky vzájemně stále více podobné. V případě velké podobnosti výrobků je můžeme odlišit, přilákáme-li pozornost cenou či nějakou výhodou. Z pohledu zákazníka snižují výhody spojené s využíváním nástrojů podpory prodeje také riziko spojené s nákupem a nabízí mu možnost ušetřit na nákupu peníze. Tato možnost u něj převažuje při rozhodování, zdali koupí věhlasný, ale dražší značkový produkt, nebo levnější produkt nesoucí maloobchodní značku a který nabízí i možnosti další prodejní podpory.

Významným důvodem zvyšujícím oblibu podpory prodeje je zvyšující se **síla maloobchodu**. Se vznikem sítí super a hypermarketů je to především maloobchod, kdo diktuje podmínky. Dá se předpokládat, že tato koncentrace bude pokračovat a že maloobchodní síti bude brzy dominovat několik silných subjektů. Podpora prodeje orientovaná na distribuci proto získává stále více na důležitosti.

Podpora prodeje je jednou z částí komunikačního mixu využívaného marketingovými odborníky. Díky svým specifickým vlastnostem je schopna plnit velmi efektivně a účinně řadu komunikačních cílů lépe, než další části. Podpora prodeje může například dosáhnout:

- vyzkoušení nového výrobku zákazníky
- opětného nákupu produktu
- zvýšeného objemu spotřeby příslušného produktu
- ovlivnění zvýšení prodeje výrobků podniku
- neutralizace marketingových aktivit konkurence

Při rozhodování, zda je vhodnější využít pro komunikaci se zákazníkem reklamy nebo podpory prodeje, je třeba pečlivě zvažovat všechny výhody a omezení, všechny rozdílné vlastnosti těchto forem marketingové komunikace, jakož i cíle, kterých chceme dosáhnout. Mezi hlavní rozdíly mezi reklamou a podporou prodeje patří:

Reklama

1. Vytváří image výrobku
2. Její působení je dlouhodobé, účinek se dostavuje později
3. Spoléhá více na emoční apel
4. Spíše vytváří nehmátatelnou produktu
5. Stává se ziskovou v dlouhodobém měřítku

Podpora prodeje

1. Je zaměřena na prodej výrobku
2. Výsledek se dostavuje rychle
3. Spoléhá na racionální apel
4. Spoléhá na vytvoření hmatatelné nadhodnoty nabízené s produktem
5. Stává se brzy ziskovou

Jedním z hlavních strategických marketingových rozhodnutí vedení podniku týkajících se forem komunikace se zákazníky je volba strategie tlaku nebo tahu. Strategie tlaku je spíše defensivní strategií, jejím cílem je především ochránit místo v regále před konkurencí. Při volbě strategie tlaku je podpora prodeje zaměřena na distribuci. Strategie tahu je na druhé straně spíše taktikou ofensivní, jejím cílem je přilákat pozornost zákazníků a přimět je k nákupům. Při volbě vhodné strategie ani tak nejde o to zvolit některou z nich, jako spíše zvolit správný poměr mezi nimi, podniky ve svých marketingových aktivitách totiž využívají obě strategie.

Podpora prodeje orientovaná na spotřebitele

Podpora prodeje orientovaná na spotřebitele je zaměřena na finální zákazníky a ty, kteří výrobek spotřebují. Hlavní silnou stránkou této formy je její flexibilita a rozmanitost metod a nástrojů. Využívá široké palety metod, které ve vzájemné kombinaci nebo v propojení s reklamou mohou pomoci dosáhnout téměř všech cílů stanovených marketingovými odborníky. Flexibilita znamená skutečnost, že metod podpory prodeje můžeme použít prakticky ve všech obchodních aktivitách orientovaných na konečného spotřebitele. Využívání metod podpory prodeje ještě nemusí automaticky znamenat tržní úspěch. Pro úspěch v této propagační aktivitě musíme dodržovat některé zásady. Mezi ně patří nutnost stanovení jasných a **konkrétních cílů**. Propagační aktivita, která nemá jasně stanoven konečný a smysluplný cíl, je zbytečné plýtvání času a peněz. Proto musíme nejdříve stanovit, zdali cílem propagační aktivity je zvýšení povědomí značky, podpořit nákup nového produktu, zbavit se sezónních zásob atd.

Mezi hlavní metody podpory prodeje u spotřebitelů patří:

Metody cenové podpory prodeje

Dočasné snížení ceny produktu je jednou z běžných metod, jak podpořit jeho prodej. Snížení ceny je běžně používaným nástrojem, kterým se snažíme ovlivnit kupní chování zákazníků, zejména u rozhodování o koupi nového výrobku přicházejícího na trh (**tzv. zaváděcí cena**). Jinými cíli, kdy se využívá snížení ceny, může být snaha přesvědčit zákazníka, aby koupil větší množství produktu, nebo aby jej koupil v určité době či přesvědčit nové uživatele, aby již na trhu zavedený produkt vyzkoušeli (**tzv. dočasné slevy**). Kromě běžného snížení ceny se

můžeme setkat i s určitými modifikacemi této metody. Jedná se zejména o tzv. **balení zdarma**. Jedná se o balení, které je zvýhodněné buď snížením ceny nezměněného balení, nebo cenovým zvýhodněním většího balení. Jinou formou je tzv. **zboží zdarma**. Při nákupu dvou nebo více kusů poskytuje maloobchodník jeden nebo několik kusů zdarma. Dalším nástrojem metody cenové podpory prodeje je tzv. **odměna pro zákazníka** (balení s premií). Tato forma cenové podpory má podobu drobných předmětů přibalovaných k výrobku (hračky k čokoládě, sklenička k lahvi whisky atd.). Jinou formou cenové podpory jsou tzv. **klubové ceny**, kde některé kluby nebo prodejní zařízení poskytují svým zákazníkům slevy. Např. Klub čtenářů prodává svým členům knihy za nižší cenu, restaurace nabízí slevy svým věrným zákazníkům. Některé kluby, kromě výhod ze své vlastní činnosti, mají kontakt s různými obchodními firmami, které poskytují slevy zákazníkovi, který se prokáže legitimací či kartou příslušného klubu. Zvláštní formou cenové podpory jsou tzv. **dlouhodobé plány**. Na základě těchto plánů věrný uživatel příslušného produktu (benzín firmy Shell, služby letecké společnosti) získává po určité době a získání dostatečného počtu bodů či kupónů nárok na výrobek (jídlní servis, zahradní nábytek, tričko) nebo službu (letenka) zdarma. Pokud firma nabízí prodej zboží na protiúčet, kdy cena nového výrobku se snižuje, jestliže zákazník dá jako protihodnotu starý výrobek, hovoříme, o tzv. **výkupní bonifikaci**.

Kupóny

Kupóny jsou tištěná potvrzení, která vydává výrobce nebo obchodník kupujícím. Opravňují zákazníka požadovat slevu z ceny při koupi konkrétního druhu zboží nebo při koupi jakéhokoliv výrobku v určité konkrétní prodejně. Kupóny mohou mít podobu tzv. **kupónů na slevu**. Ty jsou součástí inzerátů v novinách a časopisech, nebo mohou být zasílány poštou či rozdávány na stanicích veřejné dopravy. Jinou formou je tzv. **křížový kupón** (*trumpf*), který je součástí kupovaného výrobku a umožňuje získání jiného výrobku (často komplementu) zdarma.

Prodejně podpůrné metody

Prodejně podpůrné metody jsou zaměřeny na vyvolání zájmu o příslušný výrobek ze strany zákazníků. Mezi nerozšířenější prodejně podpůrné metody patří **sampling** (*vzorky*). Sampling je možné charakterizovat jako bezplatné rozdávání či prodej vzorků konečným spotřebitelům. Ti se s výrobky mohou setkat například v televizní reklamě či v tištěné inzerci, nemají však možnost si je vyzkoušet bez toho, aby podstoupili určité riziko z neznámého a zakoupili si je. Vzorkovým balením, které bývá menší, mají možnost zdarma či za symbolickou cenu tyto výrobky vyzkoušet. Sampling je nejčastěji využíván při uvádění nového nebo vylepšeného výrobku na trh, nebo v případě, pokud chce výrobce ukázat spotřebiteli správné použití výrobku. Sampling může probíhat různými formami. Mezi nejrozšířenější patří tzv. **door-to-door sampling**, který je založen na osobním kontaktu s konečným spotřebitelem prostřednictvím vyškoleného distributora, který spotřebitele oslovuje v místě jejich bydliště. V případě tzv. **street-sampling** dochází ke kontaktu náhodně na veřejných prostranstvích. U **direct mail sampling** nedochází k přímému kontaktu mezi distributorem a spotřebitelem. Vzorky jsou distribuovány poštou do poštovních schránek.

Jinými podpůrně prodejními metodami, rovněž velmi rozšířenými a známými, se setkává naprostá většina veřejnosti jsou **ochutnávky a demonstrace**. Ty jsou nejčastěji organizovány pro zboží rychloobrátkové, jako například potravinářské, tabákové výrobky, alkoholické i nealkoholické nápoje atd. Možnost ochutnání výrobku, registrace jeho chuti spojená s argumentací a prezentací může být velmi silným stimulem vedoucím konečného spotřebitele k zakoupení příslušného produktu. Demonstrace je modifikací ochutnávky a je využívána například u kosmetiky či kuchyňských potřeb. Zástupce výrobce předvádí v maloobchodní jednotce nebo mimo prodejní prostor svůj výrobek a současně instruuje potenciálního kupujícího o jeho používání a údržbě. V tomto případě odpadá ochutnávka, demonstrace účinnosti výrobku může být však rovněž silným motivem k jeho nákupu. Specifickou roli v rámci podpory prodeje mohou hrát i veletrhy a výstavy. Dalšími metodami se kterými se můžeme běžně setkat, jsou **prémie**. Prémie je hmotná odměna za to, že si zákazník zakoupí příslušný produkt, navštíví místo prodeje nebo uskuteční požadovanou činnost. Může se například jednat o **prémie zasílané poštou**, kdy na základě zaslání potvrzení o koupi výrobku nám výrobce slibuje zaslat malý dárek, nebo v jiných případech, pokud zákazník shromáždí určitý počet částí obalu produktu a pošle je výrobcí, ten mu za odměnu pošle prémii v podobně dárku (např. hrníček Nescafé). Jinou formou jsou tak zvané **samolikvidační prémie**. Jejich principem je, že pokud zákazník předloží potvrzení o zakoupení příslušného produktu, je mu jiný produkt prodán za cenu odpovídající pouze nákladům spojeným s pořízením tohoto produktu a zasláním zákazníkovi.

Spotřebitelské soutěže jsou rovněž jednou z velmi rozšířených forem práce s konečným spotřebitelem. Základním bodem spotřebitelských soutěží je zakoupení určitého množství výrobků, zaslání části obalu či jiného potvrzení o zakoupení na příslušnou adresu a následné losování. Jinou možností jsou loterie s přímou výhrou. Situace se v oblasti spotřebitelských soutěží značně změnila v polovině roku 1998, kdy po rozhodnutí parlamentu vstoupila v platnost novela zákona č. 202/1990 Sb. Tato novela diskriminovala společnosti se zahraniční účastí. Schválená novela zákona však obsahuje určitá další omezení pro organizování spotřebitelských soutěží. Zmíněný zákon v zásadě rozlišuje dva typy spotřebitelských soutěží - **loterijní a neloterijní**. Za loterijní soutěže jsou považovány ty, které stanovují jako podmínku účasti zakoupení výrobku a o výhře rozhoduje náhoda a štěstí při losování. Neloterijní soutěže jsou ty, kdy není splněna jedna z výše uvedených podmínek, tedy koupě, či výhra není dána náhodným výběrem.

Podpora distribuce

V posledních letech se vztah mezi výrobcí a distribučními články mění. Změna postavení distribuce, jakož i ekonomická situace a převis nabídky nad poptávkou vedou k posílení podlinkových aktivit ve vztahu k jednotlivým distribučním článkům, prostřednictvím kterých se výrobky dostávají ke konečným spotřebitelům. Kvalita a loajalita jednotlivých distributorů velmi silně ovlivňuje dostupnost výrobku, jeho pozici v prodejnách a jeho objednávané množství. Pokud hovoříme o podpoře distribuce, ta je zaměřena na dva základní distribuční články - maloobchodní jednotky, a to jak síťové, tak i nesíťové a velkoobchod. Podpora může

být zaměřena i na jiná prodejní místa, jako například čerpací stanice. Základními cíli podpory distribuce bývá zavedení nového výrobku, rozšíření sortimentu, získání nových velkoobchodů či maloobchodů, zvýšení numerické distribuce, zvýšení objemů prodeje, zvýšení tržního podílu a budování loajality distributorů. Aktivity podpory můžeme rozdělit dle toho, kde probíhají na statické a mobilní.

V případě tzv. **statické podpory** jsou akce na podporu prodeje uskutečňovány ve velkoobchodě. Cílovou skupinou jsou maloobchodníci, kteří v tomto velkoobchodě nakupují. Jsou oslovováni a přesvědčováni ke koupi daného výrobku či výrobkové řady. Prodává se zboží velkoobchodníků, které v některých případech bývá zapůjčeno na komisi. Všechny aktivity jsou spojeny s nějakou výhodou či motivačním systémem orientovaným na maloobchodníky. Nejčastěji se může jednat o rabaty, poskytnutí P.o.S. materiálů, možnost uskutečnění ochutnávky v obchodě, dovoz zakoupeného zboží zdarma, předání dárkových předmětů atd. V případě dárkových předmětů je vzhledem k hodnotě celkového nákupu jejich hodnota řádově vyšší než u předmětů používaných v podpoře prodeje u konečných zákazníků.

Hlavním cílem **mobilní** podpory je zvýšení numerické distribuce, to je získání nových maloobchodních jednotek. Tato forma podpory však sleduje i další cíle. Základním mechanismem je návštěva maloobchodní provozovny spojená s prezentací výrobku, nabídkou možných výhod a zisků při jeho zakoupení a eventuálním předáním základních P.o.S. materiálů a vzorků zdarma. Mobilní podpora může být spojena i s prodejem. Jedná se o prodej základního množství přímo z dodávky (za hotové) nebo o prodej prostřednictvím převodní objednávky některého z velkoobchodů.

Součástí programů podpory prodeje distribuce jsou i **programy loajality**. Tyto programy jsou zaměřeny jak na velkoobchod, tak i na maloobchodníky. Cílem programů je zvýšit image a zejména ochotu akceptovat značku či výrobek ze strany distribuce. Vybudovat jejich věrnost těmto výrobkům či značce a položit základy pro jejich aktivní práci s výrobky, prodejní plochou a podpořit aktivní přístup ke spolupráci distributorů s výrobcem. Programy bývají připraveny jako celoroční systém různých aktivit. Například participace na obchodních a marketingových aktivitách výrobce, dlouhodobé soutěže, využívání kupónů, skrytá kontrola atd. Výsledkem akcí je zisk určitého počtu bodů či kupónů a na základě toho i získání výhod týkajících se především cen výrobků (slevy, rabaty, prémie atd.). Tento komplex aktivit bývá doplněn i společenskými událostmi, jako jsou obchodní konference či setkání se zástupci velkoobchodů a maloobchodů v příslušném regionu (spojené s příjemným pohoštěním).

Mezi konkrétní metody podpory distribuce patří vybavení prodejny **P.o.S. materiály**. Mezi velmi rozšířené metody patří i poskytování rabatu. **Rabat** představuje podporu prodeje v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Dodavatel, převážně výrobce, ho poskytuje s cílem dodat odběrateli větší množství zboží (často u nově zaváděných výrobků na trh), nebo také tehdy, jestliže odběratel za něj převezme některou marketingovou funkci, kterou by jinak musel zajišťovat sám. V praxi se můžeme setkat s tzv. **množstevním rabatem**, kdy výrobce nabízí odběrateli určité množství výrobků zdarma, nebo ve formě snížené ceny, anebo jako prémie zboží, zakoupí-li si větší množství zboží, na jehož zvýšeném prodeji má výrobce

prvořadý zájem. **Naturální rabat** je představován určitým množstvím zboží, které odběratel získá navíc k předem objednanému zboží. **Srážky za reklamu** jsou slevy z cen zboží, které získají distribuční články, aby v dané oblasti propagovaly výrobce a jeho produkty. Zpravidla se poskytuje maloobchodním firmám jako odměna za to, že se podílejí na podpoře prodeje určitého výrobku. Jinou taktikou cenové podpory distribuce je **zaváděcí cena**, což je určitá finanční částka, kterou výrobce nabízí maloobchodníkovi při prosazování určitého výrobku na trhu. Jinou technikou mohou být **cenově zvýhodněná balení** či jiné formy slev.

Mezi další metody můžeme zahrnout tzv. **sdrúženou reklamu**, kdy se výrobce podílí určitým procentem z nákladů na reklamní kampani uskutečněné v místním měřítku. Někdy se tato forma podpory nazývá **spozorováním propagační akce**. Podobně jako v případě podpory prodeje spotřebitele i zde se můžeme setkat s organizováním různých soutěží, jejichž cílem je motivovat obchodníky k větším nákupům zboží. Soutěže jsou organizovány tak, že jsou stanoveny nákupní kvóty a ten obchod, který tyto kvóty nejvíce překročí, získává cenu. Řada výrobců prezentuje a prodává své produkty prostřednictvím **veletrhů a výstav**. Umožňují výrobky předvést, poskytnout maximum informací, odpovédět na otázky, porovnat konkurenční značky a zboží objednat. Pro výrobce je zde výhoda, že získává řadu cenných informací o konkurenční nabídce, pro distributory přehled o komplexní nabídce a prodejních podmínkách výrobců. Jak již bylo zmíněno, další metodou je poskytování **reklamních dáreků**. Mohou to být dárky od neosobních (nákupní vozíky) až po dárky velmi osobní. Podobně mohou být distributoři více motivováni k nákupům, spolupráci a loajalitě formou zmíněných **prodejních schůzek** a společenských akcí, obvykle spojených s příjemnou večeří, popř. kulturním programem. Dalšími nástroji podpory obchodu jsou ty, které jsou zaměřeny především na prodejní personál maloobchodu. Jedná se o tzv. **pobídkové peníze** (*push money*), což jsou odměny určené prodavačům za úspěšný prodej nových výrobků nebo za zvýšený prodej konkrétního zboží. Odměna ovšem nemusí být pouze finanční, ale i ve formě odměny věcné (např. zájezd). Tato forma se používá především u vybraného zboží, nikoliv u samoobsluh či zboží levného.

9.4.2 Public relations

Na rozdíl od reklamy a podpory prodeje se v případě public relations jedná o takovou formu komunikace, jejímž přímým cílem není zvýšení prodeje výrobků nebo služeb. Hlavním úkolem je **vytváření příznivých představ** (image), kterou firma bude na veřejnosti mít. PR má některé rysy shodné s reklamou nebo podporou prodeje. Například programy PR jsou rovněž uskutečňovány prostřednictvím médií. Podobný je i způsob plánování, rovněž založený na marketingovém výzkumu. Při stanovení komunikačních cílů a strategie se využívá segmentace trhu, zacílení apod. PR však není reklamou, i když se při svém působení bez ní málokdy obejde. Tuto formu marketingových komunikací můžeme stručně definovat tak, že se **jedná o formu komunikace, která pomáhá organizaci vytvářet její dobrý obraz v očích veřejnosti nebo jej udržet**.

Mezi nejdůležitější cíle podniku by mělo patřit i vytvoření co nejpozitivnějších vztahů vůči jeho okolí. Žádná firma nežije na pustém ostrově, všechny organizace fungují v konkrétních

společensko-ekonomických podmínkách. Reklama a podpora prodeje jsou části komunikačního mixu, které jsou schopny v krátkodobém (maximálně střednědobém) měřítku vyvolat zájem o produkty firmy. Nejsou však schopny vytvořit trvale kladný vztah okolí k podniku v nejširším slova smyslu. Do tohoto okolí zahrnujeme zákazníky, akcionáře, místní komunitu, sdělovací prostředky, zájmové skupiny, širokou veřejnost, ale i zaměstnance, partnerské firmy atd. Případný negativní vztah okolí k aktivitám podniku může vážným způsobem ohrozit plnění jak krátkodobých, tak zejména jeho dlouhodobých cílů. Rizikem PR je skutečnost, že možnost řídit a kontrolovat skutečný obsah sdělení a to, kdy a jak často bude veřejnost tomuto sdělení vystavena, je omezená. Jedná se o formu komunikace, která má však také své výhody. Jsou jimi zejména důvěryhodnost a délka sdělení. Důvěryhodnost vyplývá ze skutečnosti, že pokud je veřejnost vystavena jakékoliv formě reklamy, uvědomuje si, že je vytvořena a zaplacená určitou firmou. Jejím hlavním cílem je většinou přesvědčit zákazníky, aby koupili její produkty. Informace o firmě poskytované nezávislými zdroji mimo reklamní bloky nebo stránky jsou přijímány s mnohem větší důvěrou. Další výhodou mohou být relativně nižší náklady na PR a i návratnost investovaných prostředků bývá často velmi vysoká.

Mezi hlavní cíle PR patří:

- Budování povědomí organizace a jejich produktů.
- Budování její větší důvěryhodnosti a připravenost na případnou krizovou situaci (krizový management).
- Stimulování zájmu veřejnosti o aktivity organizace, zájem partnerských organizací (například dodavatelů, distributorů atd.) na spolupráci.
- Snižování nákladů na efektivní komunikaci organizace s veřejností.
- Posilování vnitřní komunikace a motivace zaměstnanců organizace.

Aktivity PR může organizace uskutečňovat prostřednictvím svého oddělení (spíše u velkých korporací), které bývá součástí marketingového útvaru, nebo může využívat služeb agentur PR nebo jejich kombinací. Pokud se týká českého PR, dá se říci, že jeho scéna se stále ještě profiluje. Agentury PR jsou sdruženy v Asociaci public relations (APRA). Nejdůležitějšími funkcemi agentur PR je analyzovat existující vztah mezi organizací (klientem) a jeho veřejností (okolím), vyhodnocovat vztah a postoje vůči organizaci, hodnotit aktivity organizace ve vztahu k PR a vytvořit plán aktivit PR a popřípadě se podílet na uskutečňování některých z nich.

Aktivity PR

Publicita

Publicitu je potřeba chápat jako součást aktivit PR. Aktivitu spočívající ve vytváření nových zpráv o osobách, produktech či službách určité organizace, které se objeví v médiích. Publicita firmy nemusí být vždy kladná. Jestliže se firma podílí na znečišťování životního

prostředí a tyto informace se objevují v médiích, hovoříme o špatné publicitě firmy. Publicita zdaleka nevzniká pouze díky informacím, které organizace vytváří a u kterých si přeje, aby se v tisku či elektronických médiích objevily. Zdroje těchto informací mohou být různé. Proto je obtížné, dokonce nemožné mít publicitu organizace pod vlastní kontrolou. Přesto musí být cílem organizace snaha o získání co nejlepší publicity. Proto je často snahou organizace vytvářet příležitosti a události, které mohou představitele médií zajímat. Nemusí se jednat pouze o významné osobnosti spojované nějak s firmou, herce, politiky, sportovce. Může se jednat i o charitativní aktivity firmy či inovace výrobku, který nyní neškodí životnímu prostředí atd.

Organizování akcí

Organizování akcí je součástí tzv. **eventmarketingu**, to je komplexního nástroje komunikace firmy orientovaného na zážitek. Úkolem organizování akcí je spojit významné zážitky s určitou firmou nebo institucí. V public relations existují v podstatě dva druhy akcí a událostí, ty jejichž cílem je dosáhnout větší a příznivé publicity a ty, kde jsou zdůrazněny osobní kontakty pracovníků organizace. U organizování řady událostí a akcí se však jedná o kombinaci obou cílů. Mezi nejčastěji organizované události patří **společenské akce**. Mezi ně můžeme zahrnout společenská setkání, vernisáže, večere, rauty, recepce apod. Cílem těchto akcí není jen příjemná zábava s příjemnými lidmi, ale především vyřízení těch záležitostí, které není možné vyřídit v pracovní době v kanceláři. Vytvoření příjemné atmosféry vytváří i podmínky pro důvěrnější vztahy obchodní, sponzorské atd. Zvláštní formou těchto událostí jsou **plesy**, jejichž cílem není pouze spojit lidi v příjemném prostředí, ale v případě neziskových institucí i získat dodatečné zdroje příjmů. Finanční efekt nebývá však jediným cílem, důležitá je i publicita spojená s akcí a v případě úspěšnosti plesu i zvýšení image organizace.

Jinou formou akcí může být **organizování uměleckých a sportovních soutěží či turnajů**. Cílem **dobročinných (benefičních)** akcí je získat finanční prostředky pro financování dobročinné instituce (například nadace) nebo pro určitý, konkrétní a veřejně prospěšný účel. Tyto benefiční akce mohou mít podobu předcházejících společenských či sportovních událostí. Pro publicitu vhodnými akcemi mohou být i různé **soutěže**. Jejich cílem je dělat publicitu veřejně prospěšným projektům. Cena, kterou v soutěži může získat jak fyzická, tak i právnická osoba, může být finanční, umělecká nebo pouze symbolická. Soutěže nemusí být vždy zcela vážně myšleny, mohou mít i recesní nádech (Ropák roku).

Další formou akcí public relations jsou **vzdělávací akce**. Patří mezi ně především organizování **seminářů a konferencí**. Seminářem rozumíme akci, která spojuje výměnu většinou odborných, či společensky závažných informací a prezentaci pořadatele. Konference má silnější společenský dopad. Jedná se o společensky významnější událost, která v případě účasti významných osob přiláká i zájem médií. Dobře organizovaná, sdělovacím prostředkům předem avizovaná konference se tak může stát významným nástrojem dosažení cílů public relations. **Prezentační akce** umožňují instituci prezentovat své aktivity pomocí reklamy a PR. Mezi prezentační akce zahrnujeme organizování nebo účast na výstavách a veletrzích. Do této

kategorie akcí patří i tzv. Dny otevřených dveří, které slouží k prezentaci organizace, zvýšení její znalosti a povědomí v očích veřejnosti.

Interní komunikace

Pojem „komunikace“ znamená obousměrný tok informací. V případě interní komunikace (to je komunikace uvnitř organizace) se na to často zapomíná. Vedení firmy se často spokojí s posíláním sdělení oběžníkem či nařízením, aniž se zajímá o zpětnou vazbu. Přitom dnes již nestačí při tvorbě komunikační strategie uvažovat pouze o cílových skupinách zákazníků, novinářů nebo partnerů. Je třeba si uvědomit nezastupitelnou roli zaměstnanců a jejich podíl na efektivitě fungování organizace, produktivitě a její výkonnosti. Cílem interní komunikace může být posílení identifikace zaměstnanců s firmou, budování jejich loajality a spoluvytváření pozitivního vnitřního klimatu projevujícího se zdravou soutěživostí, motivací, pocitem spoluodpovědnosti za úspěch organizace. Při interní komunikaci jde o to, aby byli zaměstnanci včas informováni o příležitostech organizace, jejím poslání a cílech. Důležitá v této komunikaci je i informovanost, jak aktivity jednotlivých skupin i jednotlivců přispívají k plnění tohoto poslání a cílů. Většina firem si stále neuvědomuje důležitost interní komunikace. Organizace může prostřednictvím motivace zaměstnanců a otevřenou komunikací získat pracovníky, kteří při pocitu spoluodpovědnosti za výsledky budou dosahovat vyšší produktivitu a kvalitu své práce. Hlavními cíli komunikace uvnitř organizace je:

- **informovat** pracovníky firmy o cílech, úkolech, úspěších popř. problémech.
- **Motivovat** pracovníky.
- **Vytvářet** vhodné podmínky pro práci (vytváření atmosféry důvěry a vzájemné podpory, tedy takového prostředí, které umožňuje potřebný rozvoj pracovní iniciativy)

Mezi nejčastější překážky efektivní vnitřní komunikace zejména patří:

1. **Ochota naslouchat pouze tomu, co chceme slyšet.** Chybou některých řídicích pracovníků je to, že akceptují informace nebo sdělení pouze od některých kolegů a podřízených (obvykle těch, které považují za nejschopnější či nejdůvěryhodnější). Často jsou přijímána jen ta sdělení, která jsou kladná, nekonfliktní, vyplývající z větší či menší servility nebo nejsou příliš objektivní, což může vyplývat z osobních zájmů zdroje sdělení.
2. **Neochota řešit konfliktní situace** podle zásady „však ono to časem vyšumí“. Někdy se stává, že řídicí pracovník utíká před řešením problémů (které v každé škole vznikají a existují) a je jedno, zdali tento útěk má podobu oddalování jejich řešení nebo uzavření se do kanceláře ředitele s výmluvou na přemíru jiné práce. Útěkem před odpovědností a alibismem ředitele může být i příkaz zástupci, aby za něj tuto nepřijemnou záležitost nějak vyřešil. Pokud problémy nejsou řídicím pracovníkem dlouhodobě řešeny, pak nejen že ztrácí autoritu, postupně však dochází

i k prohlubování existujících problémů, což v delším časové horizontu může vést až k postupnému rozkladu vnitřních hodnot a změně postojů pracovníků ve vztahu k firmě.

3. **Nezájem o zpětnou vazbu.** Prosazování jednosměrné komunikace příkaz – výkon a následná kontrola splnění příkazu je bezesporu vhodné do armádního prostředí zejména v okamžiku válečného konfliktu. Tento model komunikace však zdaleka nemusí být zcela účinný v podmínkách organizace, jejíž efektivní fungování by mělo být založeno především na týmové spolupráci a z pohledu řízení na motivování a vedení pracovníků. Proto se v žádné organizaci efektivní komunikace neobejde bez zpětné vazby. Ta by měla poskytnout informace, jak jeho sdělení bylo pochopeno popř. splněno, na druhé straně by pracovník neměl získat pocit z osobního útoku, zpětná vazba by měla být pro něj spíše motivem ke zlepšování kvality jeho práce. Rovněž platí, že čím je zpětná vazba rychlejší, tím je také efektivnější.
4. **Přečehování nových technologií** a podceňování komunikace „tváří v tvář“. Dostupnost Internetu prakticky ve všech firmách, možnost komunikace prostřednictvím e-mailu atd., umožňují rychlou, levnou a většinou i efektivní komunikaci uvnitř organizace, o které se nám před několika lety ani nesnilo. Nové technologie však zdaleka nejsou bezproblémové a přináší s sebou i řadu problémů. Vedle hackerství a nebezpečí virů vede přílišné spoléhání na tuto „technickou a málo osobní“ formu komunikace k jejímu odosobnění. Komunikace uvnitř organizace není jen o technice přenosu ale vždy i o určité vztahové vazbě mezi zdrojem a příjemcem sdělení, ve které dochází ke vzájemnému ovlivňování. Tuto vztahovou vazbu nelze nahradit e-mailem či odkazem na příslušnou www. Obecně platí, že pokud má být komunikace dostatečně efektivní, měla by umožňovat i vzájemné ovlivňování. Nejde při ní jen o pouhou výměnu informací, ale především o poskytnutí informací s cílem ovlivnit další jednání a činnost příjemce či zdroje sdělení.
5. **Nedostatky v osobních schopnostech a dovednostech verbální i neverbální komunikace.** Pokud chceme něco sdělit jiným lidem, činíme tak prostřednictvím verbální komunikace (slovy), neverbální komunikace (gesty, pohyby, mimikou obličeje, postojem, odstupem od druhé osoby atd.) a svými činy, tedy tím, co skutečně děláme a jak se chováme. V případě verbální komunikace je velmi důležitý jazyk, který řídicí pracovník používá. Nejde jen o schopnost přesvědčivým způsobem verbálně vyjádřit své myšlenky, ale i o schopnost spisovného vyjadřování a o to, jaké mimoslovní projevy řeč doprovázejí. Například různé opakování slov, vyplňování slov mezi slovy nebo větami tzv. slovní paraziti atd. Při hodnocení neverbální komunikace musíme mít na paměti, že komunikujeme komplexně. Často teprve neverbální komunikace doplňující verbální projev odhaluje skutečně to, co pracovník prožívá, co chce skutečně sdělit, jaké jsou motivy jeho jednání a chování. Nepostradatelným rysem úspěšného řídicího pracovníka je i schopnost empatie (tj. schopnosti vcítit se do pocitů a myšlení druhého člověka). Schopnost empatie je jedním z důležitých a nezbytných předpokladů působení na spolupracovníky. Je do určité míry člověku již vrozena, dá se však ovlivnit a postupným tréninkem a učením rozvinout.

6. **Nedostatky v odborných, lidských a sociálně psychologických znalostech a dovednostech.** Aby komunikace mezi řídicím pracovníkem jako zdrojem komunikace a jeho kolegy a podřízenými byla efektivní a účinná, musí být tento zdroj **přijatelný a atraktivní**. Přijatelností rozumíme jednak důvěryhodnost, jednak odbornou způsobilost. Důvěryhodnost je dána jeho poctivostí, dodržováním etických zásad, spravedlností a objektivností v očích podřízených. Odborná způsobilost je představována specifickými znalostmi a dovednostmi, kterými vedoucí pracovník může podpořit pravdivost předávané informace. Mezi tyto specifické znalosti a dovednosti patří jednak sociálně-psychologické (lidské) znalosti a dovednosti, tj. zejména sociální schopnosti, schopnost empatie, schopnost efektivní komunikace atd., odborné znalosti školské problematiky, znalosti metod řízení a schopnost pracovat s lidmi a vést je. Atraktivitou zdroje můžeme rozumět to, jak řídicí pracovník fyzicky vypadá, jak se obléká a jaký celkový dojem u svých spolupracovníků vyvolává.

Tyto překážky je možné minimalizovat při dodržování určitých zásad platných pro efektivní komunikaci. Jejich platnost má svá omezení daná okolnostmi a situací, při kterých ke komunikaci dochází. I když tyto zásady na první pohled vypadají jednoduše, ve skutečnosti se jedná o dosti komplikovanou a komplexní záležitost. Při efektivní komunikaci platí následující zásady:

1. Snažit se o **slušnou, stručnou, jednoznačnou, krátkou a jednoduchou** komunikaci.
2. Neprosazovat pouze jednosměrnou komunikaci a naučit se lidem více **naslouchat**.
3. Komunikovat s podřízenými a kolegy tak, jak je to z jejich pohledu **akceptovatelné**.
4. Pokud je vyžadováno splnění nějakého požadavku, je vhodné učinit tak **srozumitelnou** formou a zvážit, zda úkol je v dané době **splnitelný**.
5. Sdělovat informace a úkoly takovou **formou**, ze které je kolegům a podřízeným zřejmé, že nám jde i o ně a jejich práce a problémy nám nejsou lhostejné.
6. Zvažovat **priority informací**, které jsou spolupracovníkům a podřízeným sdělovány, informace, které musí, které by měli a které pouze mohli znát. Přitom toto hodnocení důležitosti některých sdělení je třeba chápat v širším kontextu jako informace určené nikoliv pouze pro jednotlivé pracovníky ale členu týmu, které by měly problémy týkající se práce, života a budoucnosti celé firmy zajímat.
7. Komunikace musí být **konsistentní a pravidelná**. Nemá smysl dělat pracovní porady se zaměstnanci nepravidelně a nahodile, bez řádného programu a organizace.

Aktivity krizového managementu

Svobodná média se dnes nezdráhají zveřejnit jakoukoliv informaci, která může upoutat pozornost recipienta. Proto také při sledování televize, poslechu rozhlasu nebo při pohledu do českého tisku můžeme konstatovat, že republikou každodenně proběhne řada problémových událostí, skandálů, konfliktů a afér. Na některé se rychle zapomene, s jinými se v médiích

setkáváme týdny. To je dosti dlouhá doba na to, aby vážně poškodily dobré jméno a důvěryhodnost organizace, se kterými jsou spojovány. V současné České republice si většina organizací, ať již se jedná o firmy, politické strany či vládní organizace s pověstí organizace moc starostí nedělá. Zřejmě si neuvědomují, že v sázce je nejen dobrá pověst organizace, důvěra zákazníků nebo celé veřejnosti, ale i budoucnost organizace a morálka jejích zaměstnanců. Možná i proto, že spoléhají na „snížený práh citlivosti“ veřejnosti na tyto informace a větší tolerance, lhostejnost nebo nezájem vůči nekomunikativnímu chování hospodářských, politických a veřejných institucí. Tato situace však nemůže trvat věčně.

Každá organizace se může, často ne vlastní vinou, dostat do problému či krize. Aby udržela svou důvěryhodnost, musí být na tyto situace připravena. V souvislosti s těmito situacemi hovoříme o **krizové komunikaci**. Východiskem pro komunikaci s veřejností v okamžiku krize je trvalá, každodenní komunikace organizace, jejím cílem je vybudování důvěry v příslušnou instituci. Ta je potom základem pro krizové momenty. Pro případ vzniku konfliktních či krizových situací je třeba mít zpracovaný **krizový scénář**. Tento krizový scénář by měl řadu bodů. [15] Jedním by měl být plán proškolení pracovníků na všech úrovních o chování v okamžiku krize, a to zejména k médiím. Velkou chybou je vyžadovat závazek mlčení od běžných pracovníků, co si může dovolit policie v době vyšetřování kriminálního deliktu, si nemůže dovolit podnik, který ohrozil svou činností životní prostředí obce. Scénář by měl dále obsahovat seznam vedoucích pracovníků na všech úrovních, kteří musí být v okamžiku krize ihned vyrozuměni včetně možnosti spojení s nimi (*dosažitelnost*). Dále by zde měl být seznam osob oprávněných poskytovat informace veřejnosti a vystupovat v médiích. Neměli by to být pouze tzv. mluvčí, ale i někteří další pracovníci instituce, odborníci, kteří mohou poskytnout zasvěcené informace (*určení mluvčích a jejich zastupitelnost*). Je nutné také uvést seznam osob, které tvoří krizový štáb včetně jejich úkolů a komunikace uvnitř štábu i navenek (*zajištění souhry*). Seznam hlavních médií s důrazem kladeným na ty, které mají místní a regionální působnost. Zástupcům těchto médií věnovat pozornost a udržovat s nimi trvalý kontakt. Důležitá je i možnost přizvání právníka či lékaře, pokud to okolnost vyžaduje.

Lobování

Organizace často přicházejí do styku se zástupci veřejné správy, legislativních orgánů a jiných veřejných institucí. V zájmu organizace je vytvořit pozitivní postoj těchto orgánů vůči instituci. V souvislosti s těmito aktivitami, které patří rovněž do public relations, se často hovoří o tzv. **lobování** (*lobbying*). „V public relations se lobováním rozumí přesvědčování pomocí informací a argumentů“. [5] Tento pojem má však stále u nás poněkud pejorativní nádech a je spojován (často oprávněně) s korupcí či střetem zájmů legislativy či vládních úředníků. Aktivita zcela běžná v civilizovaných západních zemích (běžná proto, že se uskutečňuje civilizovaným způsobem) se vztahuje k informování a přesvědčování vládních úředníků či zástupců zákonodárných orgánů, aby podpořili rozhodnutí administrativy nebo legislativy uskutečněné v zájmu organizace či určité jejich skupiny (u nás známé parlamentní lobování malých pivovarů ve prospěch daňových úlev). Lobování se kdysi vyvinulo jako legitimní součást politického systému v USA. V původním smyslu je lobování získávání

určitého subjektu pro určitý záměr pomocí informací a argumentů. Lobování může být užitečné tím, že ukazuje poslancům a zástupcům státní správy přednosti a nedostatky určitého legislativního záměru.

Sponzoring

Chronický nedostatek peněz na rozvoj kultury, vzdělání, sportu, ochrany životního prostředí atd. nutí neziskové organizace žádat firmy o sponzorství, to je finanční příspěvek na podporu uvedených oblastí. Je třeba si však uvědomit, že sponzoring je především obchod, který musí přinést užitek nejen straně přijímající, ale i dávající. Žadatelé o sponzorský příspěvek (a těch je daleko více než dárců) často automaticky předpokládají, že jejich projekt je tak ojedinělý, že si zasluhuje podporu toho či onoho podniku. Nepřemýšlejí o tom, co za darované peníze mohou nabídnout sponzorovi. Většina sponzorů, kteří jsou ochotni darovat peníze, sleduje dosažení určitých komunikačních **cílů**. Mezi ně především patří podpora povědomí existence firmy nebo jejích produktů. Firmě se jedná například o maximální zviditelnění jejího loga nebo jména (sponzoring atraktivních televizních pořadů, společenských, kulturních a sportovních akcí). Jinými cíli mohou být podpora produktu (spojení jména produktu s určitými událostmi), posílení corporate image (KB - Pražské jaro, Staropramen extraliga atd.) Jiným cílem je sponzorování akce umožňující neformální kontakty mezi obchodními partnery či se zástupci politických či státních orgánů (s možností lobování).

Sponzor musí mít možnost se důkladně seznámit s projektem, na který by měl finančně přispívat, a srovnat jej se svou vlastní strategií sponzoringu. Posoudit, zdali sponzoring příslušné akce osloví žádoucí cílovou skupinu, odpovídá firemním komunikačním prioritám a cílům, zdali bude mít návaznost na zbývající firemní komunikační aktivity atd. Má tak možnost vyhodnotit různé žádosti o sponzoring a dát je do souladu se svou komunikační strategií. Aby byl sponzoring pro firmu efektivním nástrojem komunikace, je nutné doplnit strategii sponzoringu o komunikační program v médiích. Média však mají velmi často vůči sponzorům negativní postoj. Považují tuto oblast PR za skrytou reklamu, která jim samotným nepřinese žádný zisk. Uvedený přístup poškozuje sponzorské projekty zejména v oblasti charitativní, ale i v jiných, společensky žádoucích oblastech (boj proti drogám atd.). Někteří autoři v současnosti vyčleňují sponzoring z PR jako samostatnou část komunikačního mixu.

Corporate identity

Aktivity spojené s corporate identity (**jednotný firemní styl**) jsou další důležitou oblastí public relations. Tento pojem je často zjednodušován a je chápán pouze jako jednotný grafický design propagačních materiálů organizace. Přitom jde o celkový souhrn aktivit představujících postavení firmy a její způsob komunikace s veřejností, partnery a zaměstnanci. Corporate identity je důležitým nástrojem pro vytváření a udržení pozice firmy na trhu a ve společnosti. Jednotný firemní styl je výrazem podnikové kultury a přístupu k zákazníkům, pomáhá budovat jejich vztah k firmě a ovlivnit jejich vnímání, postoj a chování vůči podniku. Správně uskutečňovaná strategie jednotného firemního stylu má přímý vliv na image podniku, který se stává odrazem skutečné pozice firmy v jejím vnímání

okolním světem. Corporate identity působí silně na emocionalitu - jejím cílem je navození určité atmosféry. A to nejen v komunikaci s okolím firmy, ale i ve vnitřní komunikaci. Formuje chování pracovníků a jejich postoje vůči podniku. Jednotný firemní styl zahrnuje tři základní složky: **corporate design** (*jednotný vizuální styl*), **corporate communication** (*způsob jednotné podnikové komunikace*) a *corporate culture*. Jednotný firemní styl je tedy způsob komunikace firmy, která má svou vizuální, verbální, písemnou a behaviorální složku.

Nástroje public relations

Komunikační nástroje využívané public relations jsou velmi rozmanité. Může se jednat o vytváření nových zpráv pro média. Jedná se o zásadní informace předané nejlépe v písemné formě zástupcům médií. Vhodnou příležitostí může být tisková konference, ale rovněž den otevřených dveří či některé společenské či prezentační akce. Obsahem **zprávy** může být řada informací, podmínkou je, aby tyto informace byly pro veřejnost dostatečně zajímavé. Zpráva může zahrnovat informace o příchodu nového produktu na trh, výsledcích soutěže nebo významném úspěchu dosaženém pracovníkem podniku. Protože tyto zprávy je vhodné předávat v písemné podobě, měly by obsahovat všechny náležitosti, které se využívají v tištěných propagačních materiálech. Důležitá je spojení zprávy s firmou nebo jejím produktem, být stručný, dbát na správné výtvarné řešení a úpravu materiálu, dle možností doplnit materiál fotografií, nepřipustit v něm věcné nebo pravopisné chyby atd.

Tvorba **tištěných materiálů** firmy je velmi často využívaným nástrojem PR. Může se jednat o brožury, letáky, výroční zprávu, podnikové noviny, ale i o vizitky pracovníků podniku. Může se v podstatě jednat o tištěné materiály určené pro veřejnost mimo firmu nebo pro vlastní zaměstnance firmy. Cílem tištěných materiálů určených pro veřejnost je jednak podpora prodeje firemních produktů, jednak zvýšení image, podpora corporate identity firmy a ovlivňování veřejného mínění. Cílem tištěných materiálů určených pro zaměstnance firmy je především prohloubit a zlepšit vnitřní komunikaci mezi managementem a pracovníky firmy. Tiskoviny mohou mít buď podobu jednoduchých tiskovin, komponovaných materiálů nebo drobných tištěných prostředků. **Jednoduché tiskoviny** zahrnují tvorbu plakátů, různých letáků a hromadných dopisů. Všechny tyto materiály by měly mimo jiné dodržovat „corporate design“, tedy již zmíněnou jednotnou vizuální úpravu. Zpracování tiskovin by mělo být ve stejném stylu, se stejnými grafickými prvky, barvami a logem. Rozdíl mezi plakátem a letákem je spíše technický. **Plakáty** jsou tištěny v menším nákladu, ve větších rozměrech, neobsahují tolik textu jako leták. Jejich cílem je spíše upoutat pozornost na dálku než informovat. Bývají nositelem určitého sdělení nebo apelu a dosti často působí spolu s dalšími nástroji komunikace (sdělovacími prostředky). **Letáky** jsou neperiodickou, neadresnou tiskovinou formátu A5 - A3 informující o určité organizaci a jejím poslání, akci, projektu, nabídce produktů či služeb. **Hromadné dopisy** jsou zasílány více adresátům, aniž by se dle adresy měnil jejich obsah. Jsou základem direct mailu a nejčastěji se s nimi setkáme při nabídce zboží a služeb. Jejich využití je však mnohem širší, zejména v oblasti PR.

Komponované materiály jsou představovány výročními zprávami firem, různými publikacemi vydávanými u příležitostí výročí organizace, brožurami, podnikovými zpravodaji

a časopisy. **Výroční zpráva** je často považována za klíčový nástroj firemní komunikace. Firmy, které si uvědomují důležitost PR, mají výroční zprávy většinou obsáhlé a vysoce profesionálně zpracované jak po stránce obsahové, tak i formální a zejména grafické. Bývá dobrým zvykem posílat výroční zprávu nejen všem akcionářům, ale i obchodním partnerům, bankám, knihovnám atd. Výroční zpráva je v pravém slova smyslu vizitkou firmy a je mezinárodně uznávána jako dokument, jehož prostřednictvím o sobě organizace informují partnery, zákazníky a investory. **Brožury** jsou tiskoviny o více než dvou listech, jejichž obsahem nejčastěji bývá podrobné vysvětlení aktivit firmy, jejich výsledků a budoucích záměrů. V jiných případech může jít o různé rady určené pro zákazníky či klienty firmy. Brožury mohou být také vydávány při příležitosti významných událostí spojených s existencí firmy nebo na kterých firma participuje. Příprava brožur vyžaduje hodně času, kreativity i kvalitní řemeslné zpracování. Text by měl být maximálně srozumitelný a čtivý. Vzhledem ke skutečnosti, že vydávání brožury může být záležitost dosti nákladná, je třeba si před jejím zpracováním a vytištěním odpovědět, jaký je její účel (informovat, přesvědčit, vzbudit pozornost), jaká je cílová skupina, jak by měla být rozsáhlá, jakou by měla mít grafickou úpravu, barevné provedení, jaký použijeme papír, zdali bude obsahovat přílohy a kdo bude odpovědný za její přípravu. **Časopisy a zpravodaje** bývají na rozdíl od brožur pravidelně nebo opakovaně vydávanými tiskovinami. Vyžadují složitou přípravu a koncepci tvorby. *Zpravodaje* slouží především k vnitřní komunikaci se zaměstnanci firmy, jsou jednodušší, méně náročné na provedení a kvalitu materiálu a tisku. Časopisy jsou určeny veřejnosti a jsou vydávány opakovaně. Podle zákona o periodickém tisku podléhá jejich vydávání registraci u okresních úřadů. Podnikové časopisy mohou mít různou formu. Jejich cílem je jednak informovat veřejnost o aktivitách firmy a jejich produktech, jednak je propagovat. S podnikovými časopisy se často setkáme u stavebních spořitelén, významných automobilek atd. **Drobné tištěné prostředky** jsou také důležitou vizitkou organizace a prostředkem komunikace s veřejností a partnery. Může se jednat o dopisní obálky, hlavičkové papíry, faktury, poštovní poukázky atd. Firmy často využívají ke své propagaci tzv. potisků. Jedná se o drobné předměty s potiskem loga, sloganu nebo posílání firmy mající charakter užitečných věcí a současně plnící i funkci suvenýru. Mohou to být propisovací tužky, tašky, trička, záložky do knih. K nejméně jednoročnímu připomínání firmy dobře poslouží nástěnné nebo stolní kalendáře s potiskem.

Mezi významné nástroje public relations mohou vedle tištěných materiálů patřit i **audiovizuální materiály**. Ty mohou existovat také v řadě forem. Nejčastěji se v praxi setkáme s videokazetami, audiopásky, filmy, CD, diapozitivy atd. Již zmíněným, rychle se rozšiřujícím nástrojem komunikace je internet, který kromě informační funkce plní již zmíněnou funkci reklamní a jeho využití v oblasti public relations, zejména prostřednictvím webovských stránek, je stále u řady firem nedoceněn. Videozáznamy charakterizující činnost organizace jsou rovněž dobrým nástrojem PR, nutným předpokladem jejich úspěšného využití je profesionalita a kvalita jejich zpracování. Protože vedoucí pracovníci velmi často reprezentují firmu na veřejnosti při příležitosti různých událostí, interview poskytnutého rozhlasu nebo televizi či jiných příležitostech, je jejich **vystoupení na veřejnosti** velmi důležitým nástrojem PR. Podle vystupování, projevu a gest představitelů posuzuje veřejnost často celou organizaci. Úspěšné vystupování na veřejnosti předpokládá splnění některých

podmínek. Vystupující by měl mít určitou *osobní image*. Jeho součástí není jen upravenost zevnějšku, ale i gesta a chování. Mnohdy záleží na zdánlivých maličkostech nebo nepatřičnostech, které mohou osobní image poškodit. Řadu věcí ovšem lze nacvičit a ošetřit. Co bývá pro celkovou image rozhodující a co nacvičit a pohlídat nelze, tím je celkové charisma řečníka, to je to, co je na něm zajímavé, pozitivní, fascinující, to co z něj vyzařuje do okolí. Důležitým aspektem úspěšnosti vystoupení je jeho *připravenost*. Mít promyšlen jak jeho obsah, jeho délku, tak i jeho strukturu. Dalším důležitým předpokladem úspěšného vystoupení jsou *komunikativní dovednosti* řečníka. Jeho práce s hlasem, použitý jazyk, jeho mimika a gesta. Dalším nástrojem public relations je **podporování služeb pro veřejnost**. Cílem angažovanosti firmy v záležitostech místní komunity je ukázat, že jí záležitosti sociálního a ekonomického rozvoje místa, kde působí, nejsou lhostejné. Podpora se může projevit v pomoci a vedení zájmových skupin mladých lidí, participaci na místní charitě, pomoci při úklidu obce, nabídce přednášek pro místní školy, sponzorování místních kulturních a sportovních aktivit atd. Úkolem public relations je vymyslet takové programy, uskutečnit je a zabezpečit, aby se o těchto aktivitách v místní komunitě vědělo.

9.4.3 Přímý marketing

Direct marketing (*přímý marketing*) se stává součástí každodenního života nás všech a i když si to neuvědomujeme, čím dál tím více ovlivňuje naše spotřební chování. Jedná se totiž o jednu z nejrychleji rostoucích částí marketingové komunikace. Přitom většina lidí ani neví, co pojem direct marketing znamená. Obvykle si pod tímto pojmem představí zásilku v poštovní schránce, která obsahuje nabídku nejrůznějšího zboží doprovázenou dopisem. Podle Direct marketing association (DMA) zní definice direct marketingu následovně: „*Direct marketing je interaktivní systém, který používá jedno nebo více reklamních médií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoliv místě.*”

Direct marketing bychom měli chápat jako určitou filozofii, která je založena na vybudování trvalé a pevné vazby mezi firmou a zákazníky - stávajícími i potenciálními. V řadě aspektů se odlišuje od ostatních forem marketingové komunikace. Jednak využívá dvousměrné komunikace. Ta umožňuje velmi přesné vyhodnocení dosažení stanovených komunikačních cílů. Cílová skupina bývá obvykle menší než u ostatních forem a to proto, že tato forma komunikace je úzce zaměřena na ty recipienty, kteří byli vyhodnoceni pomocí údajů příslušné databáze jako potenciálně perspektivní zákazníci. Přímý marketing je nákladnou formou komunikace, na druhé straně je efektivnější a účinnější.

Direct marketing v současném chápání obsahuje tyto základní části:

- Direct mail
- On-line marketing
- E-mailing
- Neadresná distribuce
- Telemarketing

- Teleshopping
- Kioskové nakupování
- Vkládaná inzerce do novin a časopisů

Direct mail

Direct mail slouží k adresnému oslovení cílové skupiny, která je vybrána na základě údajů databáze podle předem stanovených kritérií. Jeho principem je oslovení konkrétního zákazníka nabídkou produktu prostřednictvím poštovních služeb nebo roznášky. Zákazník si v případě svého zájmu o koupi objednává nabízený produkt prostřednictvím pošty. Direct mail je jedna z forem komunikace, která prakticky demonstruje jak samo sdělení může prodat určitý produkt. Vzhledem ke skutečnosti, že u direct mailu nedochází k osobnímu kontaktu, musí sdělení poskytnout příjemci všechny informace a podněty, které jej motivují k nákupu propagovaného produktu. Přesné zacílení je jednou z jeho silných stránek. Jestliže propagujeme produkt prostřednictvím médií, jsme odkázáni na počet čtenářů, diváků či posluchačů příslušného média, v případě direct mailu je cílová skupina přesně vybrána. Jeho flexibilita umožňuje poslat nabídku kdykoliv a na kteroukoliv adresu, přičemž působení sdělení může být posíleno přiložením vzorku, CD apod.

Posílat poštou můžeme prakticky cokoli a direct mail může dobře sloužit k ovlivňování názorů příjemce sdělení, budování značky produktu, k rozeslání pozvánek na významnou akci, získání předplatitelů, zaslání nabídky, k marketingovému výzkumu atd. Nejčastěji je direct mail používán k přímému prodeji výrobků a služeb, k získávání kontaktů potenciálních klientů firmy, budování loajality a k budování kvalitnější komunikace se zákazníky a k nabídce dalších služeb již získaným zákazníkům (*cross-selling*). K cílenému komunikování se zákazníky je třeba mít k dispozici **kvalitní databázi**. Efektivnost práce s databázemi adres úměrně závisí na jejich kvalitě. Proto je nutné je pravidelně aktualizovat. Jen v případě, že se sdělení dostane ke správnému příjemci, je možné dosáhnout vysoké účinnosti a efektivity této formy komunikace. Žádná firma, která se zabývá tvorbou databází, nemůže garantovat úplnou správnost adres v databázi. Firmy vznikají a zanikají, lidé se stěhují atd. Proto vytvoření a zejména udržení kvalitní databáze vyžaduje její neustálou údržbu a obnovu.

Direct mail může existovat v několika formách. Sdělení může být velmi krátké - jedna nebo dvě věty - nebo naopak velmi obsáhlé a dlouhé (nabídkový katalog obchodního domu). Může mít formu **obchodního dopisu** - nabídky. Ta může být doplněna ceníkem, zpětnou objednávkou, popřípadě obálkou se zpětnou adresou. Jinou formou mohou být propagační **letáčky** buď v levném jedno, nebo dvoubarevném provedení, nebo vytištěné na kvalitním papíře v celobarevné škále. **Fax mailing** je ve své podstatě další formou direct mailu s tím rozdílem, že sdělení není doručováno poštou, ale prostřednictvím faxu. S rostoucí oblibou e-mailu však tato forma direct mailu je postupně vytlačována. Důvodem je i často problematický přenos dat faxem a nízká kvalita a grafická úroveň zaslaného sdělení. Je zajímavé, že určitou renezanci prožívá dnes využití faxu například v Německu. Významnou formou přímého marketingu mohou také být **katalogy**, které jsou zpracovány do podoby

„hard copy“ ve formě brožur nebo knih, které obsahují seznam zboží s jeho fotografiemi a cenou a nebo v elektronické verzi.

Sdělení v direct mailu má několik funkcí. Jednak musí upoutat pozornost, plně poštovní schránky různých nabídek vedou spoustu lidí k tomu, že je buď přímo, nebo po velmi povrchním prohlédnutí házejí do koše. Upoutání pozornosti je velmi důležitou funkcí každé zásilky. Pozornost může připoutat nejen grafické řešení, ale i to, zdali nabízíme příjemci nějakou výhodu. Pokud je tato výhoda dostatečně významná, je to důvod k tomu, aby zásilka v koši neskončila. Další funkcí je vytvoření potřeby či zájmu o zakoupení nabízeného produktu. Toho můžeme dosáhnout tím, že produkt ukážeme na kvalitní fotografii nebo vysvětlíme jeho použití. Současně by měly být v textu zodpovězeny otázky, na které by se příjemce sdělení s největší pravděpodobností nejčastěji zeptal. Text musí minimalizovat možné riziko spojené s nákupem výrobku a posílit reputaci a důvěryhodnost prodejce. Další funkcí je přimět recipienta k nákupu, vysvětlit mu, jak může zboží získat, jak vyplnit objednávku, kam telefonovat, jaké jsou možnosti placení. Aby sdělení bylo dostatečně účinné, musí splňovat ještě další podmínky. Patří mezi ně **exkluzivita**. Direct mail, který má něco prodat, musí nabízet buď slevu, nebo něco, co jinde nemůže zákazník koupit. Posílat nabídky s něčím, co je běžně k dostání za stejnou cenu v obchodě v ulici za rohem je ta nejhorší investice. Proto musíme nabídnout něco navíc, může to být i delší garance, rychlé dodání, šance na výhru v soutěži atd. Samostatnou oblastí jsou zásady tvorby reklamního sdělení v **katalogu**. V tomto případě je nejdůležitější částí jeho grafické řešení. Výrobek je prezentován co nejatraktivněji, přičemž jeho fotografie by měla být tak kvalitní, aby ukázala co nejvíce jeho detailů a vlastností. Lidé si v katalogu listují a prohlížejí si obrázky. Pouze v případě, že je něčím upoutá, jsou ochotni se podrobněji seznámit i s textem, který je doprovází. Samotný text by měl být stručný a omezit se na základní údaje. Těmi jsou cena, barva, velikost, materiál, složení atd. Některé katalogy jsou tištěny na méně kvalitním papíru a kvalita reprodukcí rovněž není vysoká (může se jednat o specializované, odborné katalogy), katalogy velkých zásilkových obchodních domů jsou naopak tištěny často na velmi kvalitním materiálu, kvalita fotografií a grafického zpracování je špičková, zejména v případě nabídky módního zboží. Některé katalogy se snaží o vytvoření či podporu image prodejce a jím nabízeného zboží, jiné chtějí upoutat pozornost netradičním tvarem, velikostí či grafickým řešením. Můžeme se také setkat s katalogy, které již nejsou nabízeny v tradiční, ale ve stále větší míře v elektronické podobě.

Výhody a nevýhody direct mailu

Jak již bylo v předchozím textu zmíněno, patří mezi nezanedbatelné výhody direct mailu jeho **selektivita**. Jeho prostřednictvím můžeme oslovit vybranou cílovou skupinu těch recipientů, kteří jsou z pohledu pravděpodobnosti zakoupení nabízeného produktu nejatraktivnější. Tím je možné snížit předpokládané náklady na reklamu a zvýšit tak efektivitu prostředků vkládaných do marketingové komunikace. Důležitými výhodami bezesporu jsou i **pokrytí a dosah** sdělení. Při využívání masmédií je omezen počet osob přímo zasažených sdělením. Ne každý divák má naladěnu příslušnou televizní stanici, ne každý čtenář čte inzerci v novinách atd. Každý má ale poštovní schránku a nikdo nevyhodí dopis, který by alespoň

neotevřel. Tak je možné reklamním sdělením dosáhnout a oslovit každého, koho chceme. Tento způsob komunikace má svá omezení, na druhé straně i řadu možností využití kreativity. Sdělení může být doručováno v různém formátu, prakticky kdykoliv, rychle a při nižší frekvenci než u masmédií. Vysoká **flexibilita** direct mailu je tedy jeho další velkou výhodou. Zadavatelé reklamy mají také větší **kontrolu** nad obsahem sdělení a jeho distribucí cílovým skupinám. Mohou volit nejen samotnou cílovou skupinu, ale také její velikost, geografické pokrytí, věk, pohlaví a přihlížet i k řadě dalších faktorů. Sdělení je možné také více **personifikovat**, čímž dosáhneme většího osobního působení. To, že obsah sdělení je určen pouze pro oči příjemce dává možnost jeho větší „intimitě“. Je prokázána i větší **odezva** cílového publika na tuto formu komunikace. Tuto odezvu je velmi snadné měřit a vyhodnocovat. Direct mail má ve srovnání s ostatními médii i některé nevýhody. Patří mezi ně zejména **vysoké náklady** na jedno vystavení. Důvodem jsou především rychle se zvyšující ceny poštovního, růst cen papíru a tisku. Další nevýhodou může být velká závislost na schopnosti pošty doručit zásilku včas a nepoškozenou (**problémy distribuce**). Jinou nevýhodou je, že direct mailu **chybí podpora** pro sdělení, která mohou dodat jiná média. Součástí reklamy v televizi může být zajímavý film nebo telenovela, v novinách zprávy nebo komentáře, v rozhlase TOP 10 atd. Sdělení obsažené v direct mailu zůstává zcela osamoceno a musí samo přilákat pozornost recipienta. Nárůst nabídek každodenně doručovaných do poštovních schránek začíná vyvolávat u řady lidí **averzi** vůči této formě komunikace a předem i nedůvěru v obsah sdělení. Tak se stává, že mnoho tiskovin končí v odpadkovém koši, aniž by si je jejich příjemci prohlédli. Někteří lidé mají negativní postoj k této formě komunikaci i z důvodů ochrany **životního prostředí**. Předmětem kritiky je zejména plýtvání papírem a zvyšující se nároky na spotřebu dřeva nutného k jeho výrobě.

Online obchodování

Obchodování **on-line** je spojeno s využíváním Internetu. Prostřednictvím Internetu je možné si objednat zboží, provést bankovní a finanční operace, rezervovat si letenku či ubytování v hotelu a je jedno, zdali ze svého PC či mobilního telefonu. Zřejmě největší firmou a průkopníkem v této formě obchodování je americká společnost Amazon, budující své pobočky i v ČR. E-shopy fungují v prostředí internetu jak v obchodování B2B, tak i B2C a jsou základem obchodování C2C. Elektronické obchodování je založeno na nabídce a vyhledávání zboží resp. služeb s možností si je okamžitě objednat a zakoupit. Fungování obchodů je mimo jiné založeno na optimalizaci pro vyhledávače, tak, aby dokázaly upoutat pozornost potenciálních zákazníků, kteří uvažují o koupi zboží a vyhledávají tuto možnost na internetu. Obchody rovněž využívají výměny odkazů s jinými, tematicky podobně zaměřenými stránkami, čímž oboustranně zvyšují efektivitu své marketingové komunikace tím, že získávají zákazníky, kteří by za normálních okolností zřejmě jejich stránky nikdy nenavštívili. Není velkým překvapením, že v současnosti využívá k nákupům přes **internet** stále více zákazníků. Existuje spousta webů nabízejících srovnání cen jednotlivých nabídek (např. Heureka.cz) e-obchodů. Množství obchodů a silná konkurence současně s možností rychlého srovnání cen tlačí ceny nabídky těchto obchodů pod ceny, za které jsou prodávány příslušné produkty v kamenných obchodech. Výhodou a silnou stránkou této formy obchodování je i skutečnost, že zákazník může nakupovat zboží z pohodlí svého domova, má

více času na rozmyšlení transakce, může transakci do určité doby i zrušit (nebo zboží neodebrat, pokud si nákup rozmyslí). Nevýhodou je nemožnost si zboží vyzkoušet a určité komplikace s výměnou nebo vrácením zboží (zboží zabalit, jít na poštu a poslat atd.).

E-mailing

Tato forma přímého marketingu patří dnes k nejvyužívanějším. Primárním cílem e-mailingu je motivovat zákazníka k určité aktivitě a to formou zaslání textu s vizuálním znázorněním produktu. Předpokladem úspěšnosti této formy přímého marketingu je stejně jako u ostatních forem kvalitní databáze cílových recipientů zasílaného sdělení, které se snažíme v maximální míře oslovit osobně. Jedná se o velmi účinný nástroj udržení a rozvíjení kontaktu s lidmi, kteří projeví zájem o určitý produkt či službu. Jedná se o aktivní nástroj komunikace oproti například webovým stránkám nebo bannerům. Není pasivní a nečeká na reakci uživatele internetu, ale aktivně je oslovuje s nabídkou. Mezi základní typy e-mailingu jsou zahrnovány:

- **Newsletter** – což jsou pravidelně zasílané e-maily především informačního charakteru, jejichž primárním cílem je budování vztahu se zákazníkem,
- **Nabídkové e-mail** – kdy zasíláme recipientovi nabídku podle jeho zájmu (daným například předchozím vyhledáváním na internetu). Jedná se tedy o nabídku konkrétního jednoho nebo několika málo produktů daných zájmem cílového zákazníka,
- **Tzv. permission email**, jinými slovy se jedná o očekávaný mail, kterému předchází registrace. Může se jednat například o nástroj v rámci content marketingu, kdy po registraci je zájemci zaslán email s elektronickou knihou nebo odborným článkem v příloze. V současnosti díky nové legislativní úpravě v důsledku GDPR musí každé oslovení zákazníka emailovou formou mít jeho svolení s jejich zasíláním.

Mezi hlavní výhody této formy přímého marketingu patří určitě nižší náklady stejně jako rychlost na přípravu a realizaci kampaně, příjem často vyžádaný recipientem, možnost personifikace oslovení mailem, aktivní a tedy i účinnější komunikace s recipienty a následná vyšší návratnost prostředků vložených do této formy komunikace s cílovými skupinami. Aby však tyto výhody mohly být plně využity, předpokládá se pravidelnost, aktuálnost a poskytování cenných a užitečných informací. Recipient nemá pocit, že je obtěžován nabídkou produktů ale naopak, že získává pro něj zdarma užitečné informace z oblasti, o kterou se zajímá. Tato forma komunikace je v zájmu ochrany soukromí spotřebitelů a dat, které se jich týkají, striktně upravována Obecným nařízením o ochraně dat a osobních údajů tzv. GDPR (*anglicky General Data Protection Regulation*).

Telemarketing

Telefon je používán více než 100 let. Teprve po sametové revoluci se však dostalo telefonu skutečně masového rozšíření i v souvislosti s obrovským rozvojem využívání mobilních telefonů. V současnosti tvoří telefonní systém rozsáhlou síť spojující téměř každý dům, každou organizaci a instituci v zemi. Aniž si to uvědomujeme, těžko bychom se dnes

v zaměstnání obešli bez možnosti komunikace a informací, které získáváme pomocí telefonu. Není tedy divu, že se telefonu začíná využívat i v telemarketingu, kdy jeho prostřednictvím je kombinován osobní kontakt s prodejem. Využívání telefonu k prodejním účelům je velmi drahým, na druhé straně však velmi přesvědčivým prostředkem komunikace. Ve vyspělých státech je telemarketing využíván jako významný nástroj podporující prodej. Jeho využitelnost je však mnohem širší, používá se při pozvánkách na firemní či společenské akce, ale i v marketingovém výzkumu. Správně formulované otázky nám mohou poskytnout řadu cenných informací. Přitom průzkum pomocí telefonu je rychlý a účinný. Můžeme se zkontaktovat prakticky s kýmkoliv a kdykoliv. Přitom průzkumy ukázaly nadprůměrnou odezvu, mezi 20 - 30%.

Telemarketing je velmi **osobní** záležitostí a to je jeho velká výhoda. Lidský hlas, pokud je správně využíván, je nejpřesvědčivějším nástrojem lidské komunikace. I když řada lidí považuje telefonní zazvonění za nepříjemné vyrušení z práce, existuje velmi mnoho lidí, kteří jsou na telefonu závislí a milují dlouhé hovory vedené po telefonním drátě či rádiových vlnách. Dokonce i v případě, že se jedná o obchodní nabídku. Velkou výhodou telefonické komunikace je skutečnost, že je **obousměrná** a zajišťuje tak okamžitou zpětnou vazbu. Zákazník se tak ihned může tázat otázky a získat na ně odpověď. Konverzace může být vedena tak, aby se přizpůsobila osobním zájmům zákazníka. Navíc, pokud volající zjistí, že volaný nepředstavuje cílovou skupinu pro příslušný produkt, může po omluvě okamžitě zavěsit a hovor ukončit. Obousměrná komunikace znamená, že nejen prodejci mohou volat potenciálním zákazníkům (aktivní telemarketing), ale naopak, zákazníci mohou volat na určitá telefonní čísla a získávat tak důležité informace nebo rovnou vyřídit objednávku (pasivní telemarketing - například bezplatné info linky 0800).

Průzkumy dokazují vysokou efektivitu komunikace prostřednictvím telefonu. Při osobním rozhovoru tváří v tvář přijímáme a analyzujeme informace ze tří hlavních zdrojů: mimoslovních signálů (gestikulace, posunky, držení těla), tónu hlasu (intonace, výška atd.) a použitých slov. Ukázalo se, že 54% informací získáváme z mimoslovních signálů, 38% z tónu hlasu a 8% z použitých slov. Z uvedeného je patrné, že druhou nejúčinnější formou komunikace je telefonický rozhovor. Telefonní komunikace má jednu obrovskou výhodu proti přímé, osobní komunikaci. Obchodní zástupce stihne za den maximálně 5-6 jednání, zkušený telefonní operátor stihne za pracovní dobu 35-40 hovorů. Technika v oblasti telekomunikací prochází bouřlivým vývojem. Pro potřeby telemarketingu byly vytvořeny nové systémy propojující počítač, telefonní ústřednu a volajícího. Mezi tyto systémy patří například systém **IVR** (*Integrated Voice Response*), kdy přicházející hovory jsou přijaty jednotkou IVR. Ta zákazníka přivítá, identifikuje číslo volajícího, zkontroluje vložený PIN a vyhodnotí bezpečnostní profil. Systém **ACD** (*Automatic Call Distribution*) přebírá informace od IVR a přenáší hovor k operátorovi, který má příslušnou problematiku na starosti. Speciální systém se propojí s firemní databází, zkontroluje data o zákazníkovi a v okamžiku, kdy operátor bere hovor, se objeví na obrazovce jeho počítače údaje týkající se zákazníka. Po ukončení hovoru jsou data uložena do databáze, vyhodnocena a systém připraví podklady pro zaslání korespondence, podklady pro finanční oddělení, kontrakt atd.

PDS (*Predictive Dialing System*) je systém, který automaticky vytáčí telefonní čísla připravená v souboru. Tento systém identifikuje poruchy, záznamníky, obsazené stanice a připojí pouze stanice, kde hovor někdo přijme. **CTI** (*Computer Telephony Integration*) je systémové řešení, které zastřešuje všechny uvedené produkty.

Ostatní části direct marketingu

Teleshopping předvádí výrobky v krátkých televizních šotech. Na závěr každé prezentace se objeví na televizní obrazovce telefonní číslo, na kterém si můžeme prezentovaný výrobek ihned objednat. Teleshopping není vysílán v prime-time. Jeho výhodou je skutečnost, že divákovi je výrobek prezentován v praxi a během vysílání šotu se má možnost seznámit i s cenou a dobou dodání. Prodávat formou teleshoppingu lze prakticky vše, od hudebních nahrávek na CD až po rybářské háčky.

Neadresná distribuce je nástrojem masového marketingu a je spojena s roznáškou reklamních tiskovin do poštovních schránek. Tyto tiskoviny většinou seznamují příjemce s mimořádnou nabídkou, cenovou slevou, aktuální nabídkou blízkých supermarketů. Nevýhodou roznášky je nízká odezva, okolo 0,5%. Roznášet je ovšem možné nejen reklamní tiskoviny, ale i dárkové předměty, katalogy a v neposlední řadě i vzorky daného zboží (sampling). Mezi nejběžnější metody roznášky patří **roznáška do schránky**. S touto formou neadresné distribuce se setkáme nejčastěji. Mezi její nevýhody patří, že velikost roznášených tiskovin či zboží je omezena velikostí poštovní schránky a mnoho lidí je na tuto formu komunikace citliví a odmítají ji. Výhodou je velká rychlost roznosu a nízké náklady na distribuci. Jinou metodou je roznáška formou „**zazvonit a jít**“. Tato metoda je vysoce účinná, je však také více nákladná a pomalejší než předcházející metoda. **Osobní předání** je poslední metodou roznášky. Výhodou je vysoká pozornost příjemce, klade však velmi vysoké nároky na distributory (znalost produktu, komunikativní dovednosti) a je nákladná.

S tak zvaným **kioskovým nakupováním** se v České republice setkáváme málo. V zahraničí je tato forma nakupování oblíbená. V obchodě si zákazník prostřednictvím katalogu najde požadované zboží v příslušném provedení, velikosti, barvě atd. Vypíše objednávku, která je zaslána přímo do skladu v místě prodeje. Pokud zboží je na skladě, je zákazníkovi ihned oproti zaplacení vydáno. **Vkládaná inzerce** je další formou přímého oslovení potenciálních zákazníků. Účelem vkládané inzerce je zaujmout potenciálního zákazníka a přimět jej, aby navštívil prodejnu (mimořádné slevy). V případě kupónů jejich vyplněním a odesláním získáme vzorek nebo další podrobné informace týkající se produktu. Zvláštní kategorií jsou vzorky nebo menší dárky vlepené do časopisu

9.4.4 Osobní prodej

Klíčová slova:

osobní prodej, kontakt, námitky, poprodejní kontakt, motivace prodejce, provize

Osvojení poznatků:

- *seznámení se základními principy fungování osobního prodeje, typy, rolemi a úkoly v oblasti tohoto nástroje komunikačního mixu*
- *pochopení silných a slabých stránek osobního prodeje*
- *motivace prodejce a způsoby jeho odměňování*
- *pochopení základních principů řízení prodejní síly v organizaci*

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo více zákazníky. Jejím cílem je dosažení prodeje výrobku nebo služby. Od předcházejících forem komunikace, tj. reklamy, podpory prodeje, publicity a direct marketingu, se liší zejména v tom, že obsahuje přímou komunikaci mezi dvěma lidmi, tváří v tvář. Vyvolává specifické nároky na pracovníky, kteří osobní prodej uskutečňují, zejména obchodní zástupce a obchodní cestující (dále jen prodejce). Prodejci mají tři funkce:

- **ovlivňují** kupujícího v procesu rozhodování o zakoupení výrobku,
- **zprostředkovávají informace** o výrobku směrem od výrobce ke kupujícímu a jeho reakci. Přípomínky a přání přenášejí zpět k výrobcí,
- **poskytují servis**, mohou zajišťovat dodání výrobku, poskytovat řadu doplňujících služeb spojených s prodejem výrobku, zaškolit kupujícího a vysvětlit podmínky obsluhy výrobku atd.

Prodejce se především ve svých aktivitách snaží přesvědčit zákazníka. Přesvědčuje jej tím, že se zaměřuje na uspokojení potřeb a přání. Musí si být vědom, že lidé kupují výrobek pro užitek, který jim tento předmět přinese. Jestliže si zákazník kupuje rýč, potom proto, že potřebuje na zahradě vyrýt díry pro nové stromky. Rýč je potom předmět, který uspokojí jeho potřebu. Pokud si ale koupí drahé zlaté pero, potom to nebude pouze pro uspokojení potřeby psaní. Motivem ke koupi může být hrdost z vlastnictví takového předmětu, prestiž atd. V osobním prodeji, kde komunikace mezi zdrojem a příjemcem sdělení je personifikována, může dojít k efektivnější identifikaci zákaznických potřeb a zájmů. To však vyžaduje u prodávajícího specifické osobní kvality, zejména ve schopnostech osobní komunikace zaměřené na prodej.

Proto mezi základní kvality úspěšného prodejce patří schopnost empatie, tedy **vcítění** se do duševních stavů, pocitů a myšlenkových pochodů zákazníka. Jeho pochopení umožňuje vytvořit kladný vztah mezi prodávajícím a kupujícím. Prodávající se snaží vytvořit v očích

zákazníka obraz důvěryhodnosti. Další důležitou osobní kvalitou, která napomáhá úspěšnému prodeji, je **nadšení a důvěra** týkající se výrobku. Pokud zákazník u prodávajícího vidí nehrané nadšení a víru v prodávané a dobrou znalost výrobku, je dříve vzbuzen i jeho zájem o koupi. Pouze **pružný**, flexibilní prodávající, který se rychle adaptuje na chování a přání zákazníka a rychle umí řešit problémy, je schopen vzbudit důvěru a zájem.

11.

12. Kroky v procesu osobního prodeje

Dříve než dojde k osobnímu kontaktu prodávajícího a kupujícího, musí podnik v rámci svého marketingového plánu provést segmentaci trhu a tržní zacílení. Pak může určit, jaký typ zákazníků bude oslovovat. Podnikové záměry si každý prodejce konkretizuje ve vlastním plánu. Určí, na které zákazníky se bude obracet, jaké jsou jejich potřeby a přání. Proces osobního prodeje se uskutečňuje většinou v šesti fázích: **příprava, kontaktování zákazníka, úvod jednání a prezentace, řešení námitek, závěr v podobě dohody a další kontakt se zákazníkem.**



Obr. 23 Fáze procesu obchodního jednání

Prvním krokem v procesu osobního prodeje je **příprava**. Přípravou rozumíme aktivitu, při které prodejce hledá vhodné typy a vytváří seznam potenciálních kupujících. Jedná se především o osoby nebo firmy, které by pravděpodobně mohli mít zájem o výrobek, a proto také na tyto perspektivní kupující zaměří svůj zájem. Firma ve svém marketingovém plánu definuje, na které trhy se obrátí. Prodejce (obchodní zástupce, obchodní cestující) si však musí vytipovat sám konkrétní osoby nebo firmy. Nejběžnějšími zdroji informací pro vytipování vhodných kupujících mohou být dopisy či telefonáty osob reagujících na inzeráty nebo reklamu firmy. Při styku se zákazníky může prodejce získat řadu cenných tipů přímo od nich. Jiným zdrojem mohou být vlastní, vnitřní zdroje firmy. Vnitřními zdroji rozumíme záznamy firmy, databázi zákazníků, případné dotazníky použité při průzkumu trhu apod.

Zdrojem cenných informací mohou být tzv. **sociální kontakty**. Lidé se scházejí na formálních, pracovních schůzkách i na přátelských posezeních a zde mohou získávat cenné tipy, včetně těch týkající se zájmů, chování a přání potenciálních klientů. Velmi cenné bývají informace od osob, které rovněž pracují jako prodejci a mají se zákazníky již určité zkušenosti. Jiným způsobem je skok "do jámy lvové", tzn. chodit od dveří ke dveřím a pokoušet se kontaktovat všechny možné kupující. Každý potenciální kupující by měl být vyhodnocen z hlediska možné potřeby výrobku a možnosti si jej koupit. Pokud vyhovuje hlediskům, měl by být zahrnut do seznamu potenciálních zákazníků, které bude prodávající kontaktovat.

Druhým krokem v procesu osobního prodeje je **kontaktování zákazníka**. Dříve než je zákazník kontaktován, měl by se snažit prodejce zjistit co nejvíce informací o podniku (jeho potřebách, kdo je odpovědný za nákup a kdo o něm rozhoduje atd.). Na základě informací se rozhodne o dalším postupu. Zdali bude nejvhodnější osobní návštěva nebo stačí dopis nebo telefonát. Nejčastější formou prvního kontaktu se zákazníkem je napsání úvodního dopisu. Jeho cílem jsou základní informace a navození vhodné atmosféry. Následuje telefonát, jehož cílem je domluvení schůzky. Úvodní schůzka je pro další úspěšný vývoj prodeje velmi důležitá. Prodejce musí vzbudit pozornost potenciálního zákazníka, vyvolat jeho zvědavost a vytvořit pozitivní vztah. Na popisované přípravě je možné stavět užitečnou konverzaci. V průběhu konverzace sděluje prodejce potenciálnímu kupujícímu potřebné informace o výrobku, včetně jeho případné prezentace v praxi. Při prezentaci popisuje vlastnosti výrobku a jeho použití. Klade důraz na vlastnosti výrobku, které přinesou případnému kupujícímu největší prospěch. Prezentaci můžeme nazvat základním kamenem osobního prodeje. Optimální přístup k prezentaci předpokládá zjištění potřeb zákazníka, jeho problémů, chování, stylu práce atd. Fakta lze zjistit vhodně položenými otázkami a hlavně nasloucháním. Je třeba přesně vnímat to, co potenciální zákazník říká. Dále pak může prodejce prezentovat vlastnosti výrobku ve vztahu k potřebám zákazníka. Zdůrazňuje výhody, popřípadě nevýhody. Účinnou se ukazuje vizualizace výrobku. Buď praktickým předvedením, pokud to charakter a vlastnosti neumožňují pomocí prospektů, diapozitivů, videopásek nebo vzorků.

I v osobním prodeji je možné aplikovat již dříve zmíněný model AIDA. V průběhu prezentace nejdříve vzbudit zákaznickou **pozornost**. Například účinnou komunikací, předvedením výrobku nebo jinou formou jeho vizualizace atd. Pozornost však nemůžeme udržet příliš dlouho. Musíme vzbudit u potenciálního kupce **zájem** o výrobek. Vzbudíme jej tehdy, když partner zjistí, že v případné koupi výrobku uspokojí některé své potřeby nebo přání. Výrobek mu bude nějakým způsobem prospěšný. Pokud takový pocit zákazník získá, je u něj vyvoláno **přání** výrobek vlastnit. Od přání je jen krůček k projevené aktivitě. Výrobek kupuje a tím je dosaženo žádoucí **akce**. Téměř každý zákazník klade při procesu koupě otázky týkající se vlastnosti výrobku, jeho ceny, platebních podmínek aj. Otázky jsou často kladeny proto, aby se kupující vyhnul nebo minimalizoval riziko spojené s nákupem výrobku. Řada z nich přitom ani nemusí být vyřčena. K odpovědím a **řešení připomínek** musí prodejce vždy volit pozitivní přístup. Profesionální odpovědi, které uspokojí zákazníka, mají velmi kladný vliv na rozhodnutí zákazníka o koupi výrobku. Jednou z cest může být odkázání zákazníka na

informace od jiných osob nebo firem, které měly původně podobné obavy. Po zakoupení výrobku však projevily plné uspokojení.

Závěrem je okamžik, kdy zákazník souhlasí s koupí výrobku. Je někdy velmi obtížné jej určit. Stanovení závěru závisí na správném odhadu prodejce. Odhad může být uskutečněn na základě chování zákazníka, jeho verbálního i neverbálního projevu. Pro **závěr** jednání existuje řada úspěšných technik. Prodejce například může nabídnout zákazníkovi pomoc při vypsání objednávky. Zeptá se, zdali by si přál tento či jiný model apod. Skutečný závěr obchodního jednání je ovšem uskutečněn po dohodnutí i ostatních podmínek prodeje. Tzn. termínu dodání, dopravy, platebních podmínek, upřesnění charakteristik kupovaného výrobku (barva, velikost, materiál) atd. Poslední krok procesu osobního prodeje, **další kontakt**, je naprosto nezbytný. Zvláště tehdy jde-li prodejci o plné uspokojení zákazníka a případný budoucí prodej. Další kontakt spočívá v poskytování služeb spojených s užíváním výrobku a vyhodnocení spokojenosti zákazníka s uskutečněným nákupem. Aktivita do značné míry určují, zdali zákazník, který již jednou u nás něco koupil, přijde znovu. Poskytováním popisovaných služeb rovněž zlepšuje image firmy a výrobku a vytváříme konkurenční převahu. Zahrnují především dodání výrobku, jeho instalaci, vysvětlení užívání, další služby a pravidelný kontakt se zákazníkem po prodeji. Při všech činnostech je zjišťován stupeň spokojenosti zákazníka s výrobkem.

13. Personální řízení osobního prodeje

O vlastnostech, které by měl mít úspěšný prodejce, jsme se již zmínili. Některé z nich jsou součástí vlastností a povahy a patří či nepatří k individuálním vlastnostem každého člověka. Jiné dovednosti lze získat profesionálním proškolením, jiné praxí. Pokud chce firma zabezpečit osobní prodej svých výrobků na skutečné profesionální úrovni, musí věnovat **výběru** a **přípravě** prodejců patřičnou péči, vhodně je **motivovat**, a **vyhodnocovat** jejich výsledky.

Pro každý podnik je velmi důležité, umět vybrat správné lidi. Na osobním prodeji například stojí úspěch firem zabývajících se B2B marketingem. Prvním problémem každého pracovníka podniku odpovědného za osobní prodej je výběr potenciálně úspěšných spolupracovníků. Samotný výběr bývá dosti složitý. V první fázi je mnohdy velmi těžké odhadnout, který z kandidátů se stane úspěšným prodejcem. Kritérii pro výběr mohou být údaje uvedené v dotazníku včetně životopisu, ústní pohovory a písemné testy. Řada našich firem se nezabývá hlubší přípravou svých prodejců. Příprava prodejce má splnit několik cílů. Mezi hlavní určitě patří dobrá znalost výrobků, které bude prodávat, ale i firmy, kterou bude reprezentovat. Tzn. její historii, organizací, postavením na trhu, cíly atd. Velmi důležité pro prodejce je podrobné seznámení s výrobky, s jejich vlastnostmi, výrobou a použitím v různých situacích. Rovněž by měl být důkladně seznámen s trhem, na němž bude působit, s jeho zvláštnostmi, konkurencí a jejími výrobky. Prodejce by měl znát i své zákazníky, jejich potřeby, kupní chování, motivy, vlivy působící na jejich rozhodnutí atd. V další fázi by se měli prodejci seznámit s organizací své práce. Naučit se efektivně využívat čas a plánovat si aktivity. Celá příprava by měla dále směřovat k nejdůležitějšímu, tj. ke zvládnutí umění úspěšného prodeje. Základními předpoklady pro úspěšný výkon profese je zvládnutí

základních vědomostí a dovedností. Například zahájit se zákazníkem rozhovor, umění klást mu otázky tak, aby z odpovědí bylo možno získat důležité informace týkající se jeho potřeb a přání. Poznání potřeb a vysvětlení, jak je výrobek může uspokojit. Odhalení a vhodné řešení problémů, případných negativních připomínek zákazníka a umění uzavřít úspěšně celý proces osobního prodeje. To jsou znaky úspěšného prodejce.

Práce prodejce je nesmírně fyzicky i psychicky náročná a vyčerpávající. Většinou pracuje sám a musí spoléhat jen sám na sebe. Cestuje na dlouhé vzdálenosti. Musí řešit řadu konfliktních situací atd. Je nutné jej motivovat tak, aby podával spolehlivý profesionální výkon. Jinými slovy, je třeba dát lidem důvod, aby dobře pracovali. Důvody mohou být jednak morální, jednak finanční. V prvním případě může být důležitý jednak kontakt vedení firmy s pracovníky. Snaží se s nimi komunikovat tak, aby poznali, že jejich práce je uznávána, je smysluplná a vedení ji oceňuje. Firmy často organizují i různé soutěže pro své prodejce s odměnami peněžními i nepeněžními pro vítěze. Velmi důležitou motivací je i finanční ocenění práce prodejce. Může zahrnovat různou formu mzdy. Buď jí může být **mzda časová**, tzn. fixní částka pravidelně vyplácená pracovníkovi bez ohledu na objem jeho prodeje. Taková forma mzdy je u prodejců spíše výjimkou. Další formou odměny může být **provize**. Její výše je určena procentem z dosaženého prodeje. Zřejmě nejčastěji používanou formou mzdy je **mzda kombinovaná**. Část mzdy zaručuje prodejci určitou jistotu v podobě fixní částky, výše druhé části mzdy závisí na objemu dosaženého prodeje. Částka motivuje a pobízí prodejce k dosahování vyššího prodeje. Motivací pro některé prodejce může být i poskytnutí služebního vozu, připojištění placené firmou či jiné formy zaměstnaneckých výhod, které jim může firma poskytnout. To, aby mohla být práce prodejců spravedlivě oceněna, vyžaduje pravidelné a objektivní **vyhodnocování** jejich pracovních výsledků. Slouží jako základ pro vyhodnocení jeho výkonu. Pro stanovení jejich výše obvykle vychází z marketingového plánu firmy a konkrétních podmínek teritoria, ve kterém prodejce působí.

Otázky a úkoly:

- 1) *Které jsou hlavní cíle podpory prodeje ve srovnání s reklamou a PR?*
- 2) *Které nástroje podpory prodeje byste použili u následujících produktů: a) nová značka ochuceného jogurtu, b) poznámkové samolepící lístečky 3M, d) žvýkačky Airwaves*
- 3) *Byl jste jmenován/a/ brand manager pro nový prášek Brightwhite. Tento prášek má brzy přijít na trh. Jaké formy podpory prodeje a reklamy byste zvolil/a/?*
- 4) *Které jsou hlavní oblasti pro využití PR? Uveďte na konkrétních příkladech.*
- 5) *Jste tiskovým mluvčím Fatry Napajedla. V tomto podniku došlo k havárii ohrožující zamoření řeky Moravy. Navrhněte řešení situace v rámci krizového managementu a komunikace.*
- 6) *Navrhněte postup při hledání možností sponzoringu nově vzniklé nadace na pomoc zdravotně postiženým dětem „Handicap“.*
- 7) *Vysvětlete výhody a nevýhody jednotlivých forem direct marketingu.*
- 8) *Uveďte konkrétní příklady využívání zásad osobního prodeje.*

10. Marketingové strategické plánování

Klíčová slova:

strategické plánování, strategie, poslání firmy, SWOT analýza, portfolio analýza, analýza BCG, analýza GE, atraktivita podnikání, konkurenční síla, konkurenční výhoda, diferenciacce výrobku, strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje výrobku, alokace zdrojů, strategická podnikatelská jednotka.

Osvojení poznatků:

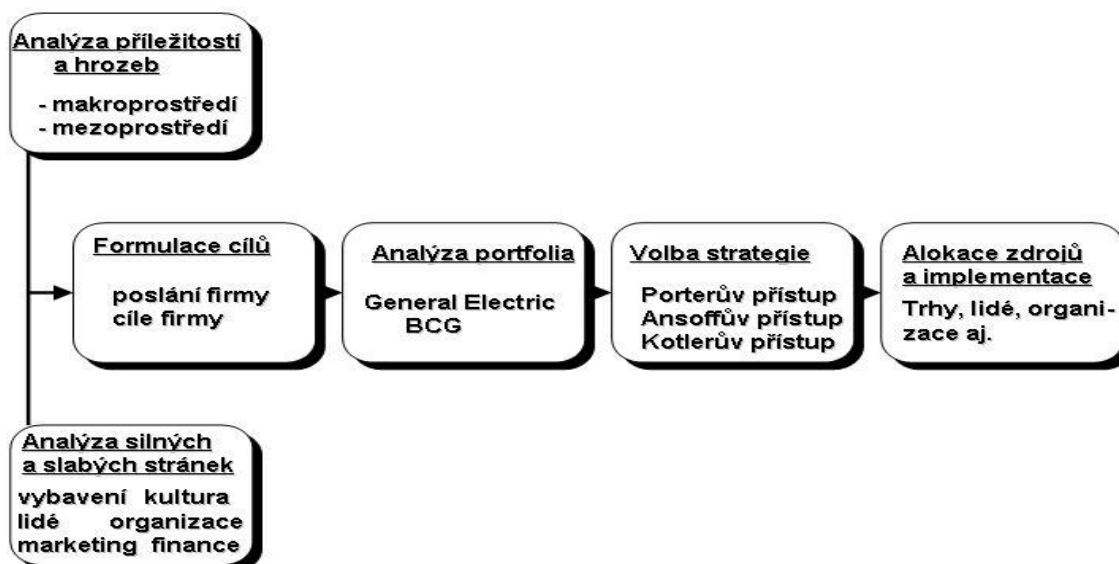
- *Pochopit pojem strategického plánování a znát jeho základní fáze*
- *Umět vysvětlit základní cíle firmy a pochopit pojem SWOT analýza*
- *Seznámit se s možnostmi portfolio analýzy*
- *Znát základní marketingové strategie firemního růstu a rozvoje*

Pokud má být činnost firmy v budoucnosti úspěšná, musí pružně a rychle reagovat na změny ve svém okolí a dospět k základním rozhodnutím týkajících se její dlouhodobé perspektivy. Musí se rozhodnout o předmětu podnikání, cílech a způsobu k těmto cílům dospět. Tyto aktivity nazýváme strategickým plánováním. Strategické plánování se týká všech aktivit firmy. Zabývá se jím především vrcholový management, ostatní pracovníci firmy jsou však nedílnou součástí realizace strategických plánů a přispívají tak k jejich reálnosti. Strategické plánování zahrnuje definování poslání firmy, vyhodnocení zdrojů a analýzu prostředí, stanovení priorit a strategie. Odpovídá na otázku, jaké správné věci bychom měli v budoucnosti dělat, abychom byli úspěšní. Taktické plánování a řízení, vycházející ze strategického plánu, by mělo dávat odpovědi na otázky, jak dělat tyto věci správně. Jinými slovy, taktické plány by měly ze strategických plánů vycházet a měly by obsahovat konkrétnější cíle a plány aktivit pro každou ze sledovaných oblastí činností školy na období 1 – 3 let. Na základě taktických plánů je možno sestavovat plány krátkodobé, operativní, které se sestavují dle reálných podmínek školy na období jednoho roku nebo období kratší. Proces strategického plánování můžeme definovat jako systematickou analýzu firmy a jejího prostředí a formulování strategických cílů, které umožní naplnit firmě vizi v kontextu jejích hodnot a vnitřního potenciálu. Ačkoliv je potřeba postupovat při získávání informací o současných i budoucích trendech systematicky, jsou zde neméně důležité i kreativita a intuice.

Strategické plánování je pro řadu firem stále novým pojmem. Jedná se o proces, ve kterém se snažíme dát do souladu stanovené dlouhodobé cíle školy s jejími omezenými možnostmi s přihlédnutím ke stále se měnícímu prostředí. Tento proces můžeme rozdělit do jednotlivých kroků znázorněných na obr. 10-1 Proces strategického plánování firmy. Plánovací činnosti musí vždy směřovat k určitým jasným cílům. Ačkoliv cíle mohou být v průběhu období na základě vnitřních či vnějších vlivů pružně měněny, přesto je třeba hned na počátku zvolit jasné cíle. Není možné dobře plánovat, aniž bychom jasně nestanovili, na který trh se

zaměříme, jaký výrobek budeme vyrábět či jaké služby budeme poskytovat, ve kterém odvětví a s jakou konkurencí se zde setkáme (předmět podnikání).

Obr. 10-1 Proces strategického plánování firmy



Určení strategie zahrnuje kroky, resp. postupy, zejména v oblasti marketingového mixu, které podnikneme, abychom dosáhli stanovených cílů. Vysoká odbornost lidí, kteří strategický program sestavují, je samozřejmá. Strategické plánování aktivit organizace by bylo nereálné bez existence dostatečných zdrojů, které nám umožní splnit cíle, ať již se jedná o finanční zdroje, materiální vybavení či o lidský potenciál.

10.1 Situační analýza

Analýza je logickým zahájením plánovací činnosti. K lepšímu pochopení příčin výchozího stavu firmy je nezbytné provést situační analýzu. V ní se jedná o objektivní, systematické a důkladné zjištění situace firmy ve vztahu k vnějšímu prostředí a jejích vnitřních podmínek a potenciálu. Po této analýze bychom měli být schopni věcně odpovědět na jednoduché otázky. Například:

- Jaké je současné postavení firmy na trhu a jak se postavení mění?
- Jaká je „image“ firmy a značky u zákazníků, obchodních partnerů, aj.?
- Jak se mění makroprostředí a mezoprostředí ve kterém organizace působí? K jakým podstatným změnám došlo uvnitř organizace?
- Jaká je situace u konkurenčních podniků?

Situační analýza se snaží podchytit všechny rozhodující vlivy, které vytvářejí podmínky pro podnikání. Vlivy působí na organizaci jednak z vnějšku (hospodářská politika vlády a její vliv na ekonomické okolí firmy, legislativa, demografické změny, změny v technice a technologii, konkurence, geografické a jiné vlivy) nebo jsou součástí jeho vnitřního prostředí (vybavenost, počet a kvalita pracovníků, umístění, finanční zdroje, podnikatelská a kulturní úroveň managementu aj.).

Pohled na prostředí, ve kterém firma působí, musí být široké a komplexní. Měl by zahrnovat všechny významné síly tvořící prostředí každé organizace. Jako jedna z vhodných metod se jeví **metoda PEST**, která vychází z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí. Přitom je zvažováno, jakým způsobem se mění uvedené faktory v čase. Současně se snažíme odhadnout vliv těchto změn na další aktivity školy. Touto metodou podrobně analyzujeme ekonomické faktory (míru nezaměstnanosti, vývoj HDP a podíl výdajů na školství aj.), politicko-právní faktory (školská legislativa, sociální politika), technologické faktory (trendy ve vývoji informačních technologií, v technologiích odpovídající zaměření školy atd.), sociálně-kulturní faktory (demografický vývoj, mobilita obyvatelstva, životní styl, míru vzdělanosti v regionu atd.).

Velmi často je využívána i analýza ohrožení a příležitosti a analýza vnitřního prostředí organizace, tj. analýza jejích slabých a silných stránek. V praxi se můžeme setkat i s názvem **SWOT analýza**; název je zkratkou anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis). Po uskutečnění analýzy všech uvedených faktorů je možné vyhodnotit proměnné, které pravděpodobně mohou mít v příslušném plánovacím období rozhodující vliv na činnost organizace a její výkonnost. Vyhodnocení se provádí ve dvou oblastech. Jako tzv. analýza ohrožení a příležitosti (O-T) a analýza vnitřního prostředí firmy, tzv. analýza síly a slabosti (S-W). Analýzou ohrožení rozumíme především rozbor nežádoucích vlivů z vnějšího prostředí. Pravděpodobně budou negativně ovlivňovat marketingovou aktivitu organizace v průběhu plánovaného období, a to v takové míře, že může dojít k vážným poruchám a stagnaci v činnostech. Může jimi být například domácí či zahraniční konkurence. Dalším negativním jevem může být stagnující ekonomika (hospodářská recese), vysoká úroková míra, politická nestabilita, zvýšení cen vstupů (například surovin), legislativní opatření (zákaz propagace tabákových výrobků v zemích Evropského společenství), ohrožení životního prostředí a z toho plynoucí vliv veřejnosti či jiných států (atomová elektrárna Temelín).

Firma musí sledovat a vyhodnocovat všechny důležité změny ve svém prostředí, které mají vliv na počet a chování jejích zákazníků a partnerů, na „pravidla hry“, kterými se firma bude muset řídit, na počet a sílu konkurence atd. Všechny tyto změny se nutně projevují změněnými podmínkami na trhu jak v přítomnosti, tak zejména i v budoucnosti. Úspěšnost podnikání firmy závisí i na správném odhadu budoucích změn, což klade na management firmy velké nároky. Odhadnout budoucí působení vlivů zejména v rychle se měnícím prostředí je totiž velmi obtížné. Mezi používané metody patří například extrapolace trendů, expertní názory, analýza křížových vazeb nebo metoda vícenásobných scénářů. Poslední metoda, která se jeví jako zřejmě nejvhodnější pro stále se měnící prostředí, spočívá v sestavení několika alternativních obrazů budoucího vývoje. Každé této alternativě je

přiřazena určitá pravděpodobnost, že nastane. Vedení firmy potom může uvažovat o několika možných variantách budoucího vývoje jejího prostředí a k tomu může přijmout adekvátní marketingová rozhodnutí:

- vyčkávat a nepodnikat nic,
- omezovat aktivity svého působení (rušit pobočky, omezovat výrobu a propouštět),
- rozšiřovat aktivity svého působení, a to formou:
 - rozšiřování své nabídky,
 - získáním nových segmentů zákazníků,
- hledat možnosti pro strategickou spolupráci nebo spojování s jinými firmami.

Je samozřejmé, že první dvě rozhodnutí nezaručují další rozvoj firmy, v případě problémové situace nemusí znamenat ani její přežití. V případě dvou následujících rozhodnutí budou tato záviset i na výsledcích analýzy vnitřního prostředí firmy a tedy jejím reálném potenciálu. Při analýze konkurence můžeme využít buď velmi sofistikovaných metod jako například upravený Porterův pětifaktorový model nebo volit některou z jednodušších metod analýzy. Pro dobré poznání konkurence někdy stačí znát odpovědi na následující otázky:

1. **Jaké jsou cíle konkurenčních firem?** Odpověď můžeme nalézt v propagačních materiálech firem, v jejich výroční zprávě, projevech představitelů konkurenčních firem atd.
2. **Co konkurenční firma dělá proto, aby těchto cílů dosáhla?** Jaká je její nabídka? V čem je její konkurenční výhoda ve vztahu k naší firmě?
3. **Jaké má firma zdroje a vybavení?** Odborná kvalita pracovníků a jejich fluktuace, úroveň vybavení firmy aj.
4. **Jak konkurenční firma komunikuje se svými skutečnými i potenciálními zákazníky a s veřejností?** Kvalita, úroveň a formy marketingové komunikace konkurenční firmy aj.
5. **Jaká je image konkurenční firmy a jejích značek?**

Analýza příležitostí organizace je druhou stranou mince. Předvídá příznivé vlivy pro budoucnost firmy. To, co je pro jednu firmu hrozbou, může být pro jinou příležitostí. Zastavení a konzervace výstavby atomové elektrárny je příležitostí pro firmu dodávající účinné filtry pro tepelné elektrárny na fosilní paliva. Neúroda a zvýšení cen brambor určitě potěší firmu vyrábějící těstoviny.

Zhodnocením příležitostí a hrozeb v určité organizaci můžeme předpovědět budoucí přitažlivost směru podnikání. Jestliže vysoce převládají příležitosti nad hrozbami, směr podnikání je příznivý. Při vysokém stupni možných negativních vlivů a zároveň i pozitivních příležitostí je možnost dosažení vysokého výsledného efektu (např. zisku). Riziko je však

příliš vysoké (tzv. spekulativní podnikání). Do oblasti podnikání s vysokou možností negativních vlivů a s minimem příležitostí a možností pro firmu není radno se pouštět. Firma se zřejmě dostane do problémů, které bude obtížně překonávat.

Dalším elementem pro předpověď možného vývoje organizace je otázka, jak budou její budoucí aktivity na určitém trhu ovlivňovat vnitřní vlivy. Obecně to znamená, že organizace se musí na základě rozboru vnitřních vlivů rozhodnout, zda využije možností, které má, nebo nemá. Každý z vlivů nemá stejnou váhu ve svém výsledném působení. Například schopný a pružný management firmy má určitě vyšší váhu, než nízká účinnost podnikové reklamy. Dobré vedení může rychle podniknout taková organizační opatření, která úroveň formy propagace pozvednou. Mezi hlavní vnitřní vlivy, které je třeba analyzovat, například patří:

- **výrobní zařízení a technologie** (např. vybavenost, stáří strojů, druh výroby, kapacita, používaná technologie)
- **personální faktory** (fluktuace, kvalifikovanost pracovníků, jejich motivace, vztah k firmě, ochota zdokonalovat se aj.)
- **financování** (finanční vyrovnanost, rentabilita, dosažitelnost finančních zdrojů, velikost vlastních zdrojů financování aj.)
- **organizace a řízení** (např. pružný a schopný management, podnikatelské zaměření firmy, dobrá organizace práce, schopnost pracovat jako tým)
- **marketingová síla firmy** („image“ podniku, kvalita produkce resp. servisních služeb, podíl firmy na trhu, inovace výrobků či služeb, úroveň, rozsah a kvalita distribuce, úroveň propagace aj.)

Rozbor by měl poskytnout dostatečné objektivní informace o silných, resp. slabých stránkách firmy. Je v jejím zájmu, aby byl prováděn pravidelně a objektivně. Nejlépe nezávislou, specializovanou firmou, která může vedení poskytnout objektivní, nezávislé informace. Když je definován předmět podnikání a provedena analýza současného stavu zahrnující rozbor síly, slabosti, příležitosti a ohrožení podniku pro účely marketingu, tj. vnějších a vnitřních vlivů působících na organizaci, může firma přikročit ke stanovení konkrétních cílů pro uvažované období. Mezi nejdůležitější úkoly, které chtějí firmy dosáhnout, patří zvýšení objemu prodeje, podílu na trhu, zisku a rentability, zlepšení „image“ firmy, efektivity a návratnosti vloženého kapitálu atd. Důležité je, aby cíle byly přesně stanoveny, aby byly kvantifikovatelné a reálné. Potom si podnik může stanovit určitou hierarchii svých cílů podle jejich váhy a důležitosti.

10.2 Cíle podniku

Každé rozhodnutí má směřovat k dosažení určitých cílů. Na základě poznání prostředí firmy a vyhodnocení příležitostí, které firma má, může management stanovit její hlavní cíle. Stanovením cílů rozumíme formulování poslání (mise) organizace a jejích dlouhodobých a krátkodobých cílů.

Vedení každé firmy by mělo zahájit proces stanovení cílů definováním svého **poslání**, tj. dlouhodobým pohledem firmy na to, co chce a kam míří. Toto poslání by mělo vycházet z vize firemního managementu. Za vizi můžeme považovat jasně definovaný, realistický a věrohodný obraz toho, čeho chce firma v budoucnosti dosáhnout. Poslání firmy je prohlášení trvalého charakteru, které poskytuje pohled na její současné a budoucí aktivity, její hodnoty a na to, co ji odlišuje od jejích konkurentů. Mělo by poskytnout pochopení směru a cílů firmy. Formulování poslání by mělo být unikátní pro každou instituci, protože každá funguje v jiném prostředí, má jiné složení zaměstnanců, předmět činnosti, jiné cíle. Pokud je poslání definováno příliš vágně, úzce nebo naopak příliš široce, je obvykle formální a mívá se svým účinkem. Mělo by být jasné a srozumitelné. Formulace poslání by měla být zaměřena spíše na zákazníky než na nabízený sortiment (vyjadřovat spíše potřeby trhu než vlastnosti a přednosti firemní nabídky – ta se může rychle měnit). Poslání by mělo obsahovat především následující komponenty:

- kdo jsou zákazníci podniku,
- co je hlavní aktivitou podniku a jejím hlavním cílem,
- na kterých trzích podnik působí,
- firemní filozofii, tj. základní hodnoty a priority a
- sílu a výhody podniku ve vztahu ke konkurenci.

Při jeho sestavení je vhodné se opřít o historii, resp. tradici firmy (pokud ji má). Znamená to, že i v případě nového poslání a nového programu firmy by měly být vyzdvíženy či naznačeny i významné kvality vycházející z tradice. Poslání by mělo reflektovat potřeby hlavních zákazníků, odrážet změny v prostředí a příležitosti, které firma má. Mělo by být také reálné z pohledu zdrojů. Lokální firma si zřejmě nebude dělat velké ambice ve vztahu ke globálním trhům. Pokud je to v horizontu pěti let nereálné, potom je nesmyslné, aby se něco podobného objevilo v jejích hlavních cílech. Měl by se v nich však objevit význam této firmy z pohledu rozvoje tržního potenciálu regionu. V neposlední řadě by mělo být poslání budováno na konkurenční výhodě firmy, tedy vycházet z toho, v čem je firma silná. Poslání by mělo být komunikováno jak uvnitř, tak i mimo organizace. Při komunikaci se sociálními partnery a s jejím okolím pomáhá budovat image firmy a napomáhá jejímu „zviditelnění“ na veřejnosti. Při této komunikaci existují různé přístupy.

Poslání by se mělo určitě objevit ve výroční zprávě i na propagačních předmětech, tj. například složkách, tištěných informačních materiálech atd. Neméně důležitá je i komunikace dovnitř firmy. Tato komunikace pomáhá akceptovat základní hodnoty poslání, poskytuje vyučujícím širší pohled na vlastní firmu, vytváří pozitivní dopad na chování v organizaci a zaměřuje pozornost zaměstnanců na klíčové cíle firmy. Poslání pravdivě odlišující firmy od ostatních může být jedním z motivačních faktorů, který posiluje pocit identifikace jejich pracovníků s cíli firmy. Pracovníky více motivuje k práci skutečnost, že pracují v organizaci, která funguje jinak (a lépe) než jiné firmy. Při sestavování poslání bychom měli mít na paměti, že jeho platnost by měla být dlouhodobá. Je nesmyslné je po roce či dvou měnit. V každém případě by firma měla při svém marketingovém auditu vyhodnocovat, zda její poslání

je adekvátní skutečnému stavu. Pokud zákazníci i zaměstnanci firmy usoudí, že definované poslání je pouze snůška frází, potom by je management firmy měl co nejrychleji změnit nebo se alespoň zamyslet nad jeho plněním.

Poslání charakterizuje to, kam firma míří, jaká je základní představa managementu o její budoucnosti. K usměrnění aktivit vedoucím k naplnění poslání potřebuje management stanovit i základní, s posláním konzistentní, **dlouhodobé a konkrétní cíle**. Těchto cílů může být celá řada. Firma například může usilovat o maximalizaci zisku, zvýšení tržního podílu, špičkovou kvalitu svých výrobků, zásadní modernizaci výrobního zařízení firmy a přechod na nové technologie atd. Stanovení reálných dlouhodobých cílů není v žádném případě jednoduchou záležitostí. Nelze zapomenout na skutečnosti, že akceptace společných cílů, tj. cílů, se kterými se pracovníci vnitřně ztotožní, jsou jednou ze základních podmínek budování dobrého pracovního týmu. Vzhledem ke kapacitním, finančním popř. jiným možnostem nebo z důvodu substitučního vztahu některých cílů si firma nemůže dovolit stanovit všechny cíle, které považuje za žádoucí a nutné. Proto management firmy musí uspořádat tyto cíle do určité hierarchie a přiřadit jim konkrétní hodnoty, tj. pokusit se je konkrétně kvantifikovat. Zmíněné připomínky jí mohou tuto úlohu usnadnit.

Cíle firmy musí být tedy stanoveny reálně a musí být kvantifikovány. Jedním z cílů může například být zvýšení tržního podílu. Tento cíl je nutné převést do konkrétního údaje, například zvýšení tržního podílu ve vyráběném sortimentu A o 10 procent, v sortimentu B o 8 procent. Konkrétně stanovený cíl umožňuje vedení firmy jednak naplánovat další aktivity, které by vedly ke splnění tohoto úkolu, jednak si odpovědět na některé otázky. Například: Co vše bude nutné pro splnění cíle učinit? Kdo a za co bude odpovědný? Jaký bude časový harmonogram komunikace firmy? Jakou strategii zvolíme? Je vůbec získání tržního podílu vzhledem k aktivitám a síle konkurence reálné? Při formulování cílů školy je nutné mít na paměti i nutnost jejich konzistence. Například v případě cíle maximalizace zisku není reálné si jako cíl současně stanovit i zvýšení tržního podílu a současně uvažovat o radikální modernizaci výrobního zařízení. Jakmile management firmy vyhodnotí své reálné možnosti a zdroje, formuluje poslání a stanoví její cíle, potom může přistoupit k analýze předmětu svého podnikání a především formulování vhodných strategií vedoucích k jejich splnění.

10.3 Předmět podnikání

Jestliže vyhodnocení současného stavu a postavení organizace má spíše negativní charakter a dosažení stanovených cílů se může za daného stavu zdát nereálné, vedení podniku má možnost dvou voleb. Buď se rozhodne přijmout efektivnější strategii v řízení firmy, nebo změni předmět podnikání. Může zvolit zároveň obě možnosti. Pokud se management podniku rozhodne pro řešení obsahující přehodnocení předmětu podnikání, volí ze tří možností:

- opustit existující oblast podnikání, protože je pro organizaci ztrátová, nebo nezajistí její dostatečný růst v budoucnosti

- bude pokračovat v existující oblasti podnikání při větší expanzi nebo naopak větší koncentraci pouze na její určitou část
- vstoupí do zcela nových oblastí podnikání

Význam takových rozhodnutí není třeba zdůrazňovat, protože určují podstatu a směr dalšího vývoje organizace. Za chyby se v tomto případě platí přinejmenším dvojnásobná cena. Proto je nutné věnovat zvýšenou pozornost stanovení předmětu podnikání firmy, přičemž proces rozhodování by měl obsahovat následující kroky:

- definování a analýza existujícího předmětu podnikání
- definování a analýza ostatních oblastí podnikání se snahou podchytit především nové a perspektivní oblasti
- interpretace požadavků a možností těchto nových oblastí
- zhodnocení možností podniku vstoupit do nových oblastí podnikání a na nové trhy a pravděpodobnost, zda zaujme na nových trzích takovou pozici, která mu umožní dosažení stanovených cílů.

Portfolio analýza

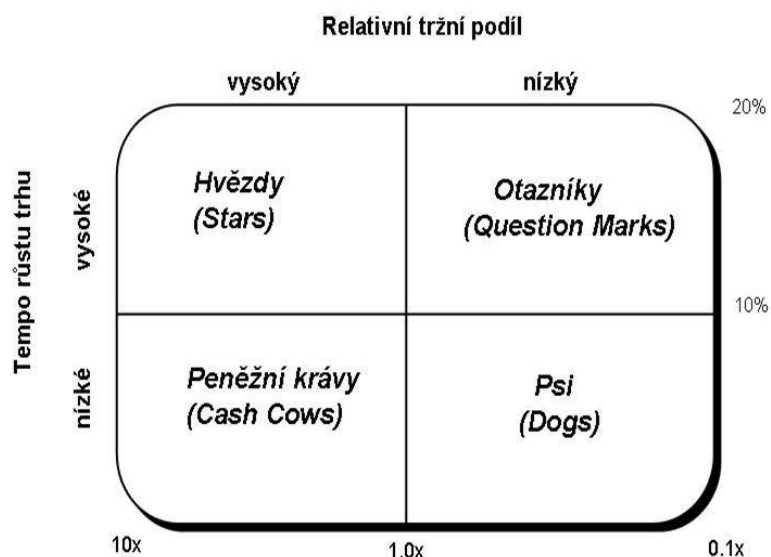
Rozhodnutí o zásadních otázkách budoucnosti firmy by se nemělo uskutečňovat na základě intuice či odhadu. Vytváří se na základě analytických metod a seriózních informací o vnitřní a vnější situaci firmy. V minulosti byly vyvinuty a jsou používány některé analytické metody. Jsou zaměřeny především na zjištění optimální struktury výroby a prodeje, známé pod názvem portfolio analýza (*portfolio analysis*). Mezi nejznámější patří analýza BCG (*Boston consulting group*) a analýza GE (*General Electric*). **Portfoliem** rozumíme souhrn podnikatelských aktivit prováděných určitou organizací. Při studiu portfolia, stanovených cílech a strategii se může vedení firmy rozhodovat, ve kterém podnikání bude pokračovat nebo kde svou podnikatelskou aktivitu ukončí.

Portfolio analýza by měla pomoci řídicím pracovníkům odpovědět na následující otázky: Měla by organizace zahájit svou činnost na novém trhu? Pokud ano, potom na kterém trhu? Měla by ukončit výrobu stávajícího výrobku, popř. ukončit určitou podnikatelskou aktivitu? Měla by zahrnout do svých existujících činností (do svého portfolia) novou činnost? Odpovědi na otázky umožní ocenit současné pozice firemních výrobků či služeb na trhu a částečně i předpovědět budoucí vývoj.

Portfolio analýza Boston Consulting Group

Jedna z nejznámějších metod ocenění portfolia byla vyvinuta tzv. "Boston Consulting Group", po které byla také pojmenována. Portfolio firmy můžeme znázornit v matici (obr. 10 - 1), ve které můžeme předmět podnikání firmy rozdělit do čtyř hlavních skupin.

Obr. 10-1 Matice Boston Consulting Group (BCG)



Matice je konstruována ve dvou dimenzích. Na horizontální ose je vyjádřen **relativní podíl na trhu**, na vertikální **tempo růstu trhu**. Výrobky umístěné ve skupinách můžeme charakterizovat a pojmenovat následovně:

- **Hvězdy (Stars)** jsou silnými kartami firmy do budoucnosti. Jsou to ty produkty, které se nacházejí v horním levém rohu. Pro tento kvadrant je charakteristické rychlé tempo růstu trhu a dominantní postavení firmy vzhledem ke konkurenci. Výroba těchto produktů dynamicky roste, ale vyžaduje investice do zdrojů (zaměstnanci, technické vybavení, technologie, vstup na mezinárodní trhy atd.). Pokud jsou tyto investice uskutečněny a ukáže se, že o produkty je skutečný dlouhodobý zájem, potom tento program bude v budoucnosti hlavním zdrojem finančních zdrojů firmy.
- **Peněžní krávy (Cash Cows)** jsou ty produkty, které jsou v matici BCG umístěny v dolním levém rohu. Můžeme je charakterizovat vysokým podílem na trhu, ale nízkým tempem růstu tohoto trhu (nižším než 10 %). Jsou v současnosti finančním zdrojem financování podnikových aktivit, proto také jejich nezvyklý název „peněžní krávy“ (cash cows). Jejich výroba a prodej zajišťuje finanční podporu jak „hvězd“, tak i ostatních skupin produktů ve firemním portfoliu.
- **Otazníky (Question marks)** jsou také někdy nazývány problémovými dětmi. Jsou umístěny v pravém horním rohu, který vyjadřuje sice malý podíl firmy na příslušném trhu, kde tempo růstu je nadprůměrné a rostoucí. V této oblasti vystupuje vůči firmě často velmi silná konkurence. Její snahou je uchytit se na tomto trhu. V tom případě management firmy stojí před závažným rozhodnutím, zda do tohoto portfolia

produkce bude investovat, či nikoliv. Může se pokusit vytvořit z těchto produktů „hvězdy“, to vše při nemalých investicích a riziku. Ve druhém případě se management může po zvážení všech rizik a možností rozhodnout ustoupit od rozvoje této části portfolia firmy a soustředit zdroje do jiných aktivit.

- **Psi (Dogs)** jsou představovány těmi produkty firmy, které se nacházejí v pravém dolním rohu. Mají nízký podíl na trhu a jejich trh je neperspektivní, nerozvíjející se. Tyto produkty přitahují málo zákazníků, přičemž jejich výroba je často finančně náročná. Management firmy by mělo zvážit, zda ve výrobě těchto produktů pokračovat, zda je utlumit nebo je zcela opustit. Při svém rozhodování však musí brát v úvahu i jiné faktory, například případnou špičkovou úroveň kvality těchto produktů, jejich perspektivu v dlouhodobém měřítku, vyšší image firmy vyplývající z jejich výroby atd.

Situace zachycená v BCG matici umožňuje řadu rozhodnutí. Vedení firmy se může pokusit získat větší podíl na trhu pro své výrobky ze skupiny „hvězd“ a „otazníků“ investováním do jejich výroby, spoluprací či spojením s jinou firmou. Zřejmě by však bylo zbytečným plýtváním sil a energie, kdyby se pokoušelo zvýšit tržní podíl u skupiny „peněžních krav“. Výroba a prodej této skupiny výrobků je sice vysoce rentabilní, ale výrobky se zřejmě nacházejí ve fázi zralosti nebo jsou prodávány na zralém trhu. Odpovídající strategií pro tuto skupinu výrobků je udržet postavení na trhu, kterého bylo dosaženo. Výrobu a prodej výrobků z poslední skupiny, tzv. „psů“, je dobré utlumit nebo zcela zastavit (pokud nejsou jiné, rozumné důvody pro opačné rozhodnutí), protože jejich výroba je neefektivní a neperspektivní. Model rovněž umožňuje hledat cesty získání finančních prostředků z vlastních zdrojů pro budoucí rozvoj. Pro dosažení tohoto cíle musí organizace mít vyvážené portfolio. Skupina „peněžních krav“ může vytvářet relativní dostatek finančních prostředků pro rozvoj a zvyšování tržního podílu u skupin „hvězd“ a „otazníků“. Postupně by některé výrobky ze jmenovaných skupin měly převzít funkci zdroje zisku. Výrobky, které nám tento zisk dosud tvoří mohou již být ve fázi poklesu svého životního cyklu a dostávají se do skupiny „psů“. Výrobky ze skupiny „otazníků“ se díky investicím mohou dostat do skupiny „hvězd“. Finanční prostředky získané prodejem výrobků ze skupiny „psů“ by měly směřovat do některé ze dvou perspektivních skupin.

Management podniku by se měl snažit o to, aby portfolio bylo vyvážené i pokud se týká množství výrobků v jednotlivých skupinách. Pokud by měla firma ve svém portfoliu příliš mnoho výrobků ve skupině „otazníků“, mohou vzniknout problémy s jejich financováním z vlastních zdrojů. Jestliže bude převaha výrobků ve skupině „peněžních krav“, pak současný pohled na firemní portfolio bude určitě velmi pozitivní. Pokud předpokládáme, že se výrobky dostanou do fáze pozdní zralosti a úpadku, vzniknou pro firmu v budoucnosti problémy. Pro určení správné strategie je nutné znát i některé obecné rysy čtyř skupin výrobků obsažených v matici. Charakteristická pro skupinu „psů“ je skutečnost, že jejich výroba se uskutečňuje většinou na zastaralém, méně výkonném zařízení a firma investuje minimum prostředků do průzkumu trhu, výzkumu a vývoje. Naopak, pro skupinu „otazníků“ a „hvězd“, je typická výroba na moderním výrobním zařízení, nemalé finanční prostředky jsou investovány do

výzkumu, vývoje a marketingu nových produktů. Skupina „peněžních krav“ se chová podobně jako „psi“. Často se výroba uskutečňuje na starším zařízení. Vedení již neinvestuje nebo jen málo do vývoje výrobků. Investice do propagace se uskutečňují v případě, že existuje možnost prodloužit životní cyklus výrobku či zaměření na nový cílový trh. Pro lepší pochopení využívání portfolio analýzy BCG se s ní seznámíme na hypotetickém příkladu nakladatelství "Comenius". Toto nakladatelství vydává pět druhů knih, časopisy a nahrané CD a DVD. Základní údaje pro sestavení portfolia nakladatelství jsou uvedeny v tabulce 10 - 1.

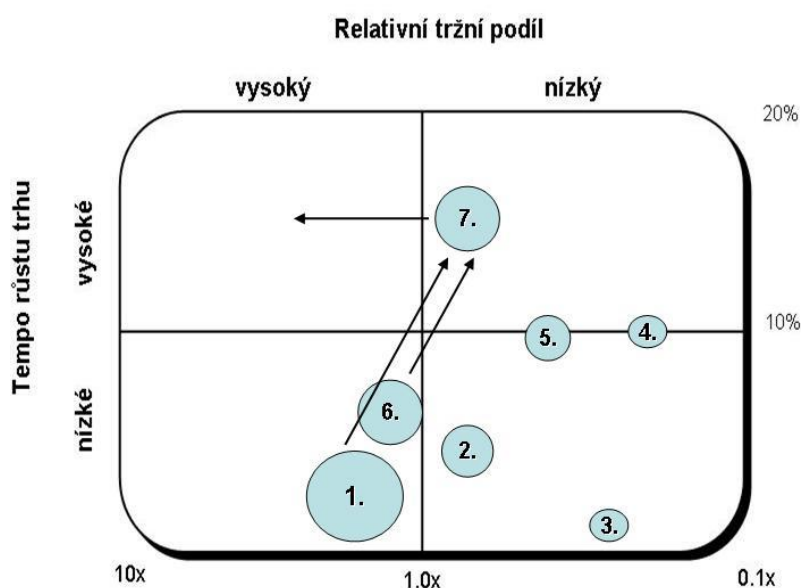
Druh	% z celkového prodeje	Tržní podíl	Tržní podíl konkurence	% růstu trhu
1. Učebnice	40	60	25	10
2. Encyklopedie	25	30	40	5
3. Beletrie	5	15	20	2
4. Odb. literatura	10	25	45	10
5. Odb. časopisy	5	30	45	10
6. Hobby knihy	10	25	20	5
7. CD a DVD	10	40	50	15

Vysvětlivky:

Tržním podílem konkurence se rozumí procento podílu na trhu u největšího konkurenta. % z celkového prodeje (nakladatelství Comenius) je využito pro potřebu grafického znázornění v matici a určuje přibližnou velikost bodu znázorňujícího určitý sortiment produkce.

Příklad výpočtu tržního podílu: učebnice = $60/25 = 2,4$; CD a DVD = $40/50 = 0,8$

Obr. 10-2 Matice BCG nakladatelství „Comenius“



Závěry:

V portfoliu nakladatelství chybí výrobky ze skupiny „hvězd“. Na druhé straně je dosti silná skupina „peněžních krav“. Ve skupině „otazníků“ jsou nahrané DVD a CD. Jedna z nabízených možností při rozhodování je zaměřit se na tuto skupinu produktů a snažit se je umístit do skupiny hvězd. Vzhledem k tržnímu podílu nakladatelství Comenius (40 %) a největšího konkurenta (50 %), je možnost stát se na trhu leadrem. To si vyžádá řadu taktických marketingových rozhodnutí a především vysoké finanční prostředky. Zdrojem těchto prostředků by měl být výnos z prodeje učebnic a hobby knih.

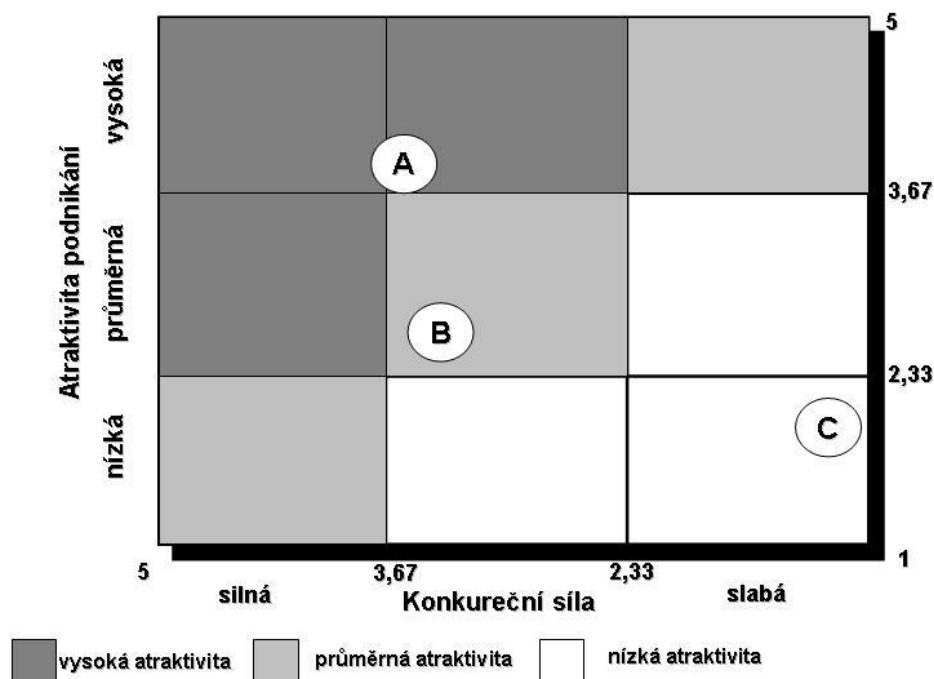
Samostatně je nutno řešit otázku skupiny „psů“. Pro správné rozhodnutí je však zapotřebí dodatečných informací o vývoji z minulosti. Jestliže se ukáže, že encyklopedie měly v minulém roce umístění více vpravo a dole, znamená to, že výnosy mají stoupající tendenci a trh s tímto sortimentem rovněž roste. Při správné taktice a finančním zajištění je možné umístit tuto skupinu mezi tzv. „peněžní krávy“ a posílit tak budoucí portfolio firmy. Jestliže však naopak informace prokáží pokles podílu na trhu, je nutné provést další analýzu příčin jevu. Zjistit, zda se jedná o špatnou marketingovou politiku uvnitř nakladatelství, nebo spíše o příčiny z vnějšího prostředí. Otázkou je budoucnost beletrie, která prokazuje nízké tempo růstu trhu. Příčin stavu může být více, rovněž rozhodnutí vedení nakladatelství o jejím dalším osudu. Rozhodnutí o případném dalším vydávání beletrie může záviset na takových faktorech, jako jsou finanční síla nakladatelství, jaký má vydávání těchto knih vliv na „image“ nakladatelství, případné zaměření na nový cílový trh aj. Portfolio analýza BCG má řadu nevýhod. Mezi nejvýznamnější patří, že neposkytuje informace o nákladech a zisku popř. předmětu podnikání (strategických podnikatelských jednotek). Její pohled je jednostranný. Chybí mu dynamika (nepodchycuje časové hledisko). Nedává žádné informace o úrovni a kvalitě managementu, konkurenci, marketingovém mixu atd.

Portfolio analýza General Electric

Některé z výše uvedených nedostatků řeší portfolio analýza GE (General Electric), která se snaží využívat nových aspektů. Nové kvalitativně vyšší aspekty hodnocení předmětu podnikání jsou vyjádřeny v modelu GE na vertikální ose v podobě tzv. atraktivitu podnikání. Na horizontální ose silou předmětu podnikání, tzn. jeho konkurenceschopnosti. Dvě dimenze nabízejí z marketingového pohledu vynikající možnosti posouzení portfolia firmy. Úspěšná bude ta firma, která bude podnikat v atraktivním odvětví a bude mít dostatečnou sílu, tj. konkurenční schopnost na tomto trhu uspět. Pokud nebudou splněny obě podmínky, firma nemůže být v příslušném předmětu podnikání úspěšná.

Obě dimenze jsou v modelu rozděleny na třetiny. Matice tvoří celkem devět polí rozdělených do tří zón podle síly každé dimenze (slabá, střední, silná). Např. jestliže se předmět našeho podnikání nachází v poli vysoce atraktivního podnikání a má velkou konkurenční sílu, bude umístěn v zóně celkové vysoké atraktivitu podnikání (viz výrobky A - výroba sportovní obuvi firmy Ravels na obr. 10-3).

Obr. 10-3 Model GE firmy "Ravels"



Tab. 10-2 Způsob výpočtu portfolia v modelu GE

Atraktivita trhu	Váha	Koeficient (1-5)	
Hodnota			
1. Velikost trhu	0.20	5	1.00
2. Tempo růstu trhu	0.20	4	0.80
3. Průměrná míra zisku	0.15	3	0.45
4. Typ a síla konkurence	0.10	4	0.40
5. Technická a technologická náročnost	0.10	3	0.30
6. Politické a legislativní podmínky	0.15	4	0.60
7. Geografické podmínky	0.05	4	0.20
	1.00		3.75

Konkurenční síla	Váha	Koeficient (1-5)	
Hodnota			
1. Podíl na trhu	0.20	5	1.00
2. Růst podílu na trhu	0.15	3	0.45
3. Náklady na jednotku výroby	0.15	4	0.60
4. Úroveň managementu	0.15	4	0.60
5. Distribuční síť	0.10	4	0.40
6. Úroveň výzkumu a vývoje	0.10	4	0.40
7. Propagační vliv firmy na trh	0.05	4	0.20
	1.00		3.65

Podle čeho určujeme pozice předmětů podnikání v jednotlivých polích a zónách? Určení a použité kritéria pro ně, je rozdílné podle zaměření jednotlivých firem. Bude zřejmě odlišné u firmy zabývající se výrobou obuvi a firmou zabezpečující autobusovou dopravu. Obě firmy by však měly postupovat shodně v následujícím postupu:

1. Rozhodnout se, které faktory vytváří atraktivitu podnikání a které tvoří konkurenční sílu předmětu podnikání (či jeho slabost). Rovněž získat údaje týkající se zvolených faktorů.
2. Učinit rozhodnutí o hranicích mezi zónami v matici, tzn. stanovit určitá kritéria objektivního posouzení úrovně kvality výrobku, úrovně reputace značky, tempa růstu trhu atd.
3. Rozdělit si faktory do skupin týkajících se např. financování, technologie, konkurence, marketingu atd.
4. Přidělit určitou váhu skupinám i faktorům v nich obsažených vzhledem k jejich důležitosti.
5. Vynásobit hodnoty (údaje) týkající se všech faktorů, jak ve skupině atraktivity podnikání, tak i ve skupině vyjadřující konkurenční sílu, jim přidělenou vahou.
6. Získané údaje nám umožní umístit předmět podnikání (strategické podnikatelské jednotky) do matice. Škála u obou dimenzí se pohybuje od 1 (silně neatraktivní) do 5 (vysoce atraktivní).

Management firmy by měl obdobnou analýzu provádět nikoliv pouze na současné podmínky. Zároveň i pro potřebu prognózy pozice firmy v budoucnosti a stanovení odpovídajících plánů a zvolení správné strategie. Podklady získá z průzkumu trhu a existujících trendů, zjištěním síly, strategie a chování konkurence, zhodnocením vlastních výrobků, tj. v jaké své životní fázi se nacházejí, z vlastní technické a technologické vybavenosti, např. již zmíněnou analýzou SWOT. V matici na obr. 10-3 hypotetického výrobce obuvi Ravels vidíme umístění tří předmětů podnikání A, B a C. Předmět podnikání A představuje výrobu sportovní obuvi používané pro denní nošení a určené především pro mladé 13 - 25 let. Jedná se o kvalitní, módní a oblíbený výrobek, který se nachází v zóně tzv. „celkově vysoké atraktivity podnikání“. Výrobky B, tj. pánská obuv se nachází v zóně „průměrné atraktivity podnikání“. Výrobky C, tj. dámská módní obuv, v zóně tzv. „celkově nízké atraktivity podnikání“.

Atraktivita podnikání

Marketingové faktory:

- velikost trhu (celkového)
- tempo růstu trhu
- pestrost tržních segmentů
- cenová a propagační citlivost trhu

Konkurenční síla

- podíl na trhu (firmy)
- růst podílu na trhu
- firemní zaměření na segmenty
- cenový a propagační vliv firmy na trh

Konkurence:

- typ a síla konkurence
- kvalita konkurenčních výrobků a značek
- srovnání naší firmy s konkurencí
- kvalita firemních výrobků a síla značky

Ekonomické faktory:

- průměrná míra zisku v podnikání
- průměrná produktivita práce
- překážky vstupu do podnikání
- firemní průměrná míra zisku
- firemní produktivita práce
- možnost vstupu do podnikání

Výrobní a technické faktory:

- převládající druh výroby v odvětví
- technická a technologická náročnost
- energetická a materiálová náročnost
- úroveň firemního vývoje a výzkumu
- převládající technologie firmy
- pružnost na změny v technologii
- průměrné zásoby

Jiné:

- legislativa a politická situace aj.
- úroveň managementu aj.

Možný postup výpočtu umístění předmětu podnikání A v modelu GE je uveden v tabulce 10-3. Údaje ve sloupci koeficientu vyjadřují ocenění každého uvedeného faktoru vedením firmy ve škále 1-5 (např. 1 - znamená silně neatraktivní, 5 - nejvýše atraktivní).

Na základě portfolio analýzy by se vedení podniku mělo zabývat prognózou vývoje každého předmětu podnikání v rozmezí tří až pěti let. Vyžaduje to řadu dalších informací, jako například analýzu životního cyklu vyráběných výrobků, předpokládaný vývoj konkurence, technologický a technický vývoj, ekonomický a politický vývoj. Na základě vzpomínaných a dalších údajů lze předpokládat nejbližší vývoj trhu a naší situace na něm. Z údajů matice portfolio analýzy a dalších informací může vedení určit strategii dosažení stanovených cílů pro každý předmět podnikání a jeho zabezpečení finančními, technickými, personálními a jinými zdroji. Cílem správné marketingové strategie je zajistit úspěšné fungování firmy na trhu a silné postavení vůči konkurenci. To je snížení rizika a maximální využití příležitostí a zdrojů, které firma má.

10.4 Volba strategie

Strategie navrhuje určité taktiky, které podniku pomáhají dosáhnout silnějšího postavení na trhu. Získává tak konkurenční výhodu proti jiným firmám podnikajícím ve stejné oblasti podnikání. Konkurenční výhoda může vzniknout například tím, že firma má nižší náklady na jednotku výroby, nebo má pod kontrolou distribuční síť, dosahuje výjimečných vlastností u svých výrobků atd. Důsledkem je že firma má výbornou „image“ a reputaci a zákazníci se vyznačují věrností její značce atd. Na některých trzích se může výrobcům podařit dosáhnout konkurenční výhody **snížením nákladů** na jednotku výroby.

Při nižších nákladech může firma nabídnout svým zákazníkům výrobek ekvivalentní konkurenčnímu za nižší cenu nebo výrobek vyšší kvality při stejné ceně, za kterou své výrobky prodává konkurence. Při podstatně nižších nákladech na výrobu může výrobce

postupně dosáhnout až dominantního postavení na trhu. Důkazem může být konkurenční převaha konfekce či obuvi vyráběné v asijských zemích (zejména v důsledku úspor živé práce). Evropské země se s těmito problémy a situací do které se dostal evropský textilní a obuvnický průmysl museli umět vyrovnat.

Využívání **kontroly nad distribučními cestami** je dalším způsobem, jak mohou podniky získat tzv. **konkurenční výhodu**. Firma, která výhodu má, může úspěšně stavět překážky konkurenci vstoupit na příslušný trh. Jestliže má některá firma tradičně zajištěna s prodejci nejlepší místa na regálech s určitým sortimentem v maloobchodních jednotkách, konkurence se bude jen velmi obtížně na trhu prosazovat. Aby firmy získaly konkurenční výhodu, uskutečňují rovněž často strategii **diferenciace výrobků**. To znamená, že organizace se může zaměřit na určitý tržní segment, který vyžaduje výrobek v některém směru mírně odlišný od ostatních. Výrobek v této kategorii vyrobí a nabídne jej na trhu dle přání určitého okruhu zákazníků.

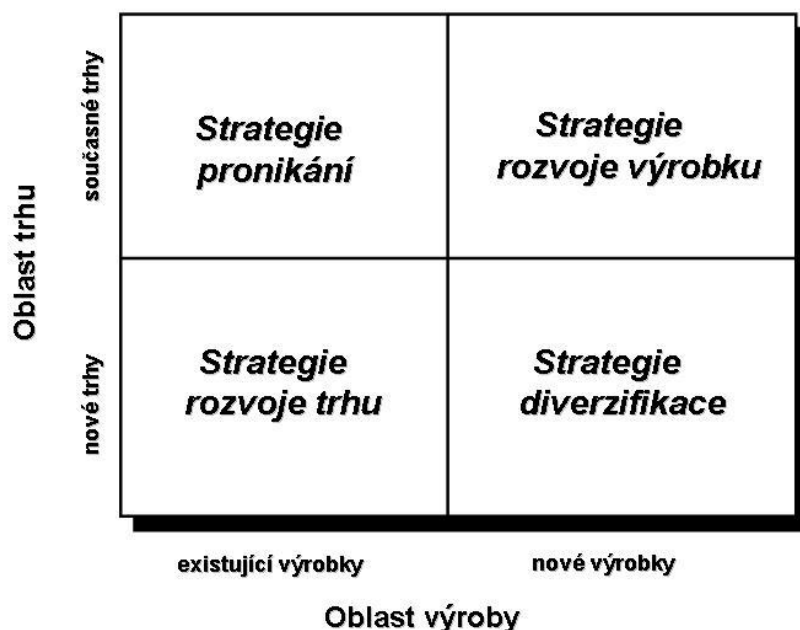
Jedním z hlavních důvodů uplatňování marketingové strategie v podnicích je určení podstaty a směru **rozvoje a růstu** firmy. Většina podniků si stanovuje růst jako jeden z hlavních cílů a jejich plány a strategie se cíli podřizují. Proč je růst pro podniky tak důležitý? Z následujících důvodů:

- každý výrobek má svůj životní cyklus a některé výrobky z podnikového portfolia se mohou nacházet ve fázi poklesu. Aby si firma udržela svou pozici na trhu, musí neustále vyvíjet aktivity vedoucí k jejímu růstu
- růst podniku je dobrým motivačním prvkem, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele a vytváří lepší „image“ firmy
- firma, která roste, přitahuje investory, kteří by s největší pravděpodobností neinvestovali do stagnujícího podniku.

Jakou strategii tedy vybrat pro růst firmy? Obr. 10-4 ukazuje jednu z možností, čtyři základní strategie podle ekonoma Ansoffa. Jsou představovány hlubším pronikáním s dosavadními výrobky na současný trh, nabídkou nových výrobků současnému trhu, nabídkou existujících výrobků novému trhu a diverzifikací podnikatelské činnosti, tj. nabídnutím nových výrobků novým trhům.

V případě **strategie pronikání** se firma snaží proniknout hlouběji s vyráběným výrobkem na dosavadní trh. Strategie se dá dobře uplatňovat například v případě, kdy se výrobek nachází v počáteční fázi svého životního cyklu a společnost chce rozšířit jeho objem výroby a prodeje. Existuje řada možností, například zvýšit rozpočet na propagaci a vhodnou propagační kampaní zlepšit informovanost zákazníků a jejich zájem o výrobek. Jinou strategií může být snížení ceny výrobku a upoutání zájmu okruhu zákazníků citlivých na ni.

Obr. 10-4 Matice růstu podniku



Pokud je trh současně vyráběnými výrobky nasycen a firma již nemůže uvažovat o strategiích hlubšího pronikání na trh, může nabídnout stejnému trhu nový výrobek. **Strategie rozvoje výrobku** je běžně využívána v případech, kdy je výrobek ve fázi zralosti svého životního cyklu a zákazníci prokazují vyšší stupeň věrnosti značce určitého výrobku (např. vývoj a prodej CD přehrávačů firmou Sony, košil a jiné módní konfekce tradičním výrobcem kalhot Levi Strauss atd.)

Jinou strategií může být nabídka existujícího výrobku na nových trzích, tj. **strategie rozvoje trhu**. Strategie je obvykle volena tehdy, jestliže trh je již výrobky plně nasycen. Konkurence na trhu je neobvykle silná nebo firma může využívat své konkurenční výhody z titulu nižších výrobních nákladů na jednotku produkce. Strategie předpokládá především hlubší změny v podnikovém marketingovém mixu. Podnik může například změnit svou cenovou strategii a snížením cen nabídnout a zpřístupnit své výrobky zcela novému segmentu zákazníků. Podobně také i rozšířením a zlepšením distribučních cest či novou formou komunikační kampaně, která bude oslovovat nový trh. Novým trhem může být například určitá věková skupina zákazníků (demografický pohled), určité organizace (institucionální pohled) nebo jiné země (geografický pohled). V prvním případě se firma zaměří na novou, věkově odlišnou skupinu zákazníků, v druhém na nové organizace (např. producent vína dosud prodávající své výrobky pouze v maloobchodě, uzavře nový kontrakt s hotelovým řetězcem o dodávkách svých výrobků), ve třetím případě bude hledat nové trhy v zahraničí.

Poslední strategií, kterou mohou firmy použít k zabezpečení svého růstu, je **diversifikace**. Nabídka nových výrobků na nových trzích. Tato strategie ovšem v sobě skrývá značné riziko a je finančně velmi náročná. Podnik musí totiž obvykle hledat a budovat nové distribuční cesty a způsoby komunikace. Obvykle ani nezná své nové zákazníky. Neumí je správně

oslovit. Nemusí mít u nich vybudován silný „image“, protože jeho jméno zákazníci nespojují s novými výrobky. Mohou být přesvědčeni, že má málo zkušeností s jejich výrobou a prodejem. Proto firmy často dávají přednost tomu, že při uplatňování jmenované strategie získají firmu (koupí akcií, fúzí či jiným způsobem) a svým novým výrobkům ponechávají již zavedenou značku bývalé firmy.

10.5 Alokace zdrojů

Alokace (rozdělení) zdrojů je závěrečnou fází strategického plánování. Zdroji rozumíme především finanční prostředky. Personální a technické vybavení je rovněž důležité a musí se s nimi v procesu strategického plánování počítat, jako s určitými specifickými programy. Základní analýzy a rozhodnutí v oblasti alokace zdrojů se však týkají především financí. Protože jen výjimečně má vedení organizace k dispozici dostatečné finanční prostředky k finančnímu zajištění celého programu, musí se v této fázi zabývat dvěma základními otázkami. Jak a odkud finanční prostředky získá (z vlastních zdrojů, z cizích zdrojů aj.). Jak prostředky přerozdělí v souladu se zvolenou strategií na rozvoj předmětů svého podnikání (tzv. strategické podnikatelské jednotky). První otázka týkající se naplánování a zajištění finančních zdrojů je problémem finančního managementu. Podkladem pro rozhodování ve druhém případě jsou především následující kritéria:

- velikost investic do příslušného předmětu podnikání,
- návratnost vložených prostředků,
- velikost rizika

Řešení problému, jak firma získá a přerozdělí své zdroje, je pro její další rozvoj kritické. Pokud se ukáže, že firma nemá a zřejmě ani nebude mít dostatečný objem finančního kapitálu k zajištění stanovených cílů, musí vedení přehodnotit cíle organizace a strategii jejich dosažení. Dále rozhodnout, v jaké podobě bude celý program uskutečněn. Cíle mohou být zredukovány nebo naopak v případě optimistické finanční analýzy zvýšeny. Například strategie rozšiřování či diversifikace se v dané fázi může zdát být nelogická a nereálná.

Na způsob rozhodování o cílech, předmětu podnikání, strategii a alokaci zdrojů má velký význam i velikost organizace a rozsah podnikání firmy. U větších a velkých firem, u kterých existuje široká škála podnikatelských aktivit, dochází k rozdělení a delegování pravomoci a odpovědnosti při strategickém plánování na nižší stupně. Ty také organizačně lépe vyjadřují předmět podnikání organizace. Stupně můžeme nazvat **strategickými podnikatelskými jednotkami** (*strategic business unit - SBU*). Určení jednotky není jednoduché. Může jí být divize podniku, výroková linie uvnitř této divize nebo jednotlivé výrobky. Obecně ji můžeme definovat jako část firmy, která má své vlastní cíle, vlastní strategické plánování a samostatně provádí další marketingové operace. Je zaměřena na určitý trh a má rozhodovací volnost zejména v těchto oblastech:

- co bude vyrábět

- jak bude výroby distribuovat
- kdy se budou uskutečňovat rozhodnutí jejího vedení
- ve výběru svých dodavatelů.

Při rozhodování o alokaci zdrojů půjde zejména o problém nejvyššího managementu společnosti. Na základě provedených analýz rozhodne o atraktivnosti jednotlivých strategických podnikatelských jednotek a o tom, kolik prostředků každé jednotce přidělí. Alokací zdrojů na úrovni jednotek rozumíme rozhodnutí jejich vedení o financování jednotlivých projektů na základě přidělených prostředků a vypracovaných rozpočtů.

Otázky a úkoly:

- 1) *Proč je pro firmu strategické plánování nezbytnou nutností? Jakou roli v něm hraje marketing?*
- 2) *Předpokládejte, že jste pracovníkem marketingového oddělení Škoda Auto. Vytvořte jednoduchou SWOT analýzu na základě toho, co víte o této automobilce a aplikujte na ni čtyři možnosti podnikového růstu.*
- 3) *Nejnámějšími metodami portfolio analýzy je metoda BCG a GE. Jaké jsou jejich nedostatky?*

Použitá literatura

1. ALDEN, D. L et al.: Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: The role of global consumer culture. *Journal of Marketing*. New York 1999. Vol.63. No. 1. pp. 75-87. ISSN 00222429
2. ANTONIDES, G., RAAIJ, W.F. van. *Consumer Behavior. A European Perspective*, London: John Wiley, 1998. 520 s. ISBN 0-471-97513-3
3. BOVÉE, C. L. ARENS, W.F. *Contemporary Advertising*. IRWIN Homewood, 1992. ISBN 0-256-09196-X
4. CATEORA, P. R., GRAHAM, J. L. *International Marketing*, 11. vyd. New York: McGraw-Hill Higher Education. 2001. 768 s. ISBN 0-07-112312-1
5. ČEPELKA, O. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Nadace Omega 1997. ISBN 80-902376-0-6
6. EUROSTAT. *Consumers in Europe. Facts and Figures*. Eurostat. Luxembourg 2001. ISBN 92-894-1400-6
7. FORET, M.. *Marketingová komunikace*. Masarykova universita Brno 1997. ISBN 80-7226-811-2
8. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8
9. HERBIG, P. *Handbook of Cross-Cultural Marketing*. New York: International Business Press, 1998. 312 s. ISBN 0-7890-0285-X
10. JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 304 s. ISBN 978-80-251-2795-7
11. KARLÍČEK, M., KRÁL P. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
12. KAUEROVÁ, L. VILAMOVÁ, Š. *Mezinárodní marketing. I. díl*. Ostrava: VŠB-TU, 2000. 85 s. ISBN 80-7078-818-6
13. KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
14. KOUDELKA, J. *Spotřební chování a marketing*. Grada Publishing 1997. ISBN: 80-7169-372-3
15. LEVINSON, C. *Guerilla Marketing: Secrets for Making Big Profits*. Mariner Books 1998. 3. vydání. ISBN 0-395-90625-3
16. de MOOIJ, M. *Global Marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*. Sage Publications 1998. ISBN 0-8039-5970-2
17. MOOIJ, M. de. *Consumer Behavior and Culture*. London: Sage Publications, 2004. 344 s. ISBN 0-7619-2669-0
18. NĚMEC, P.. *Public relations - komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Management Press, Praha 1999. ISBN 80-85943-66-2
19. PAVLŮ, D. Sociální marketing se má čile k světu. *Strategie*, 17/2003 str. 22, ISSN 1210-3756
20. PELSMACKER, Patrick et al. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing.a.s., 2003, 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

21. PEPELS, W. *Praxiswissen Marketing*. Deutcher Taschenbuch Verlag München 1996, ISBN 3 423 058935
22. PICTON, D., BRODERICK, A. *Integrated Marketing Communications*. Harlow: Pearson Education, 2001. 752 s. ISBN 0273-62513-6
23. POLLAY, R. W. On the Value of Reflections on the Values in „The Distorted Mirror“. *Journal of Marketing*. Jul. 1987, Vol.51. Iss. 3. s. 104 – 110. ISSN 0309-0566
24. PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 303 s., [16] s. obr. příl. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3622-8.
25. RESNIK, A., STERN, B. L. An Analysis of Information Content in Television Advertising. *Journal of Advertising*. Jan. 1977. Vol. 41., s. 50 - 53. ISSN 00913367
26. SOUKALOVÁ, R. *Strategický marketing*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně 2004. ISBN 80-318-177-0
27. STERNE, Jim. *Měříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, 280 s. ISBN 978-80-251-3340-8.
28. SVĚTLÍK, J. *Marketing – cesta k trhu*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. 2005. 340 s. ISBN 80–86898–48–2
29. SVĚTLÍK, J. *Marketing pro evropský trh*. Praha: Grada Publishing, 2003. 272 s. ISBN 80-247-0422-6
30. SVĚTLÍK, J. Kreativita a reklama. In. Kloudová, J. a kol. *Kreativní ekonomika. Trendy, výzvy, příležitosti*. Grada Publishing. Praha 2010. ISBN 978-80-247-3608-2
31. SVĚTLÍK, J. *O podstatě reklamy*. Eurokódex Bratislava 2012. s. 310. ISBN : 978-80-89447-85-5
32. SVĚTLÍK, J. Creativity and Hierarchy of Effects in Advertising. Pozvaná publikovaná přednáška. In. *Sonderausgabe der Wissenschaftszeitschrift*. SHW Wien. Mai 2012 ISSN 2074-845X
33. SVĚTLÍK, J., Reklama – okno do evropské kultury. *Global Media Journal*. 2013. Vol. 1, No. 1. str. 73-84. ISSN 1339-0767
34. SVĚTLÍK, J. *Marketingové komunikace*. VŠPP Ostrava 2016. s. 169. ISBN: 978-880-6847-79-5
35. SVĚTLÍK, J. a kol. *Reklama. Teorie, koncepce, modely*. WSIZ Rzeszow 2017. s. 1204. ISBN: 978-83-64286-71-1
36. SÝKORA, L.: Co je globalizace a jaké jsou její důsledky. Průvodce globalizací. *Příloha Lidových novin*. 9.9.2000. str. 19 - 22. ISSN 0862-5921
37. USUNIER, J. C. *Marketing Across Cultures*. 3. vyd. Harlow: Pearson Education Limited, 2000. 626 s. ISBN 0-13-010668-2
38. WELLS, W., BURNETT, J., MORIARTY. S. *Advertising*. Prentice-Hall International, 1989. ISBN 0-13-015249-8
39. VŠETEČKOVÁ, V. Profese - Account Manager. *Strategie 2/99*, str 34. Strategie Praha s.r.o. ISSN 1210-3756