1 MARKETINGOVĚ ŘÍZENÁ ORGANIZACE 2

1.1 MARKETINGOVÁ KONCEPCE 2
1.2 MODEL 7S 4
1.3 INTERNÍ ANALÝZA 5

2 MARKETINGOVÉ ROZHODOVÁNÍ A INFORMACE 6

2.1 MARKETINGOVÉ NÁSTROJE 6
2.2 ROZHODOVACÍ SITUACE A INFORMAČNÍ SYSTÉM 8
2.3 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU TRHU 9

3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ A STRATEGIE 12

3.1 VÝZNAM PLÁNOVÁNÍ 12
3.2 KOMPONENTY MARKETINGOVÉHO PLÁNU 12
3.3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE 14

4 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ 17

4.1 EXTERNÍ ANALÝZA 17
4.2 ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ A TRHU 17

5 IMPLEMENTACE NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU 24

5.1 POLITIKA PRODUKTU 24
5.2 CENOVÁ POLITIKA 27
5.3 DISTRIBUČNÍ POLITIKA 30
5.4 KOMUNIKAČNÍ POLITIKA 32

1 Marketingově řízená organizace

1.1 Marketingová koncepce

Marketing se zabývá racionálním chováním firmy v tržním prostředí. Předpokladem pro rozvoj a aplikaci marketingu je existence trhu umožňující svobodnou směnu a určitý stupeň rozvoje výroby, obchodu a konkurence. Tento rozvoj se odráží i ve vývoji podnikatelských koncepcí. Pro marketingovou koncepci je klíčovým pojmem trh tvořený zákazníky, jejich požadavky a potřebami. Veškeré další úvahy se odvíjejí od toho, jakou cílovou skupinu zákazníků chceme oslovit, které její potřeby chceme pokrývat, jakým způsobem toho chceme dosáhnout. Jak si dále ukážeme, tento proces je systematický a plánovitý, firma by jím měla naplňovat své poslání a sledovat dlouhodobé cíle a jistou vizi. Že se jedná o proces nesmírně obtížný, dokumentuje skutečnost, že skutečně marketingově řízených firem je poměrně málo i ve vyspělých zemích.

Role marketingu

Devadesátá léta jsou charakteristická tržně orientovaným řízením firem s vnímáním marketingu jako duální koncepce vedení, jinými slovy marketing je jednak interpretován jako vůdčí koncepce managementu, jednak jako rovnoprávná podniková funkce. To se odráží i v jedné z nejvýstižnějších definic marketingu: marketing je proces plánování, řízení a provádění koncepce, tvorby ceny, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce i organizace“.

V ideálním případě by měl tedy marketing plnit úlohu vrcholového a integrujícího článku řízení. Hovoříme pak o marketingovém řízení (marketing management). Čím menší pochopení marketing u vedení firmy nalézá, tím se ocitá i organizačně na nižším stupni a zužuje se prostor pro jeho aplikaci.

Vývoj a organizace marketingu

Organizační struktura marketingového útvaru se vytváří na základě požadavků prostředí a strategie, kterou si firma pro podnikání zvolila a na základě vývoje marketingového myšlení celé firmy. Změny v externím prostředí vyvolávají změny v podnikatelské strategii, což vede k neustálému přizpůsobování vlastní organizační struktury.

Marketingová funkce a její pozice v organizaci prochází obvykle následujícími etapami:

- Prodejní útvar - je základní formou orientace na trh, která se objevuje v okamžiku, kdy dodavatel začne vnímat trh jako diktát odběratele a ne dodavatele.
- Vytvoření funkcí marketingových specialistů v prodejním útvaru - rozšířením prodejní funkce o funkce štábní (např. analýza prodeje, nákladovosti, vývoje poptávky atd.) je podmínkou pro další rozvoj existujících obchodních aktivit.
- Vytvoření marketingového útvaru vedle prodejního útvaru - je spojeno s přechodem na řízení firmy pomocí marketingového plánování. Dosavadní plán odvozený od plánu prodeje je nahrazován plánem, vycházejícím z komplexního marketingového výzkumu externího i interního prostředí firmy, který stanovuje objektivní podmínky pro její další růst. Prodejní útvar v této etapě zůstává na stejné úrovni jako útvar marketingu, což často vede k vzájemným konfliktům a konfrontacím, vyplývajícím ze střetu starého a nového přístupu k zákazníkům.
- Podřízení prodejního útvaru marketingové funkci vede ke vzniku nové organizační struktury opírající se obvykle o funkce typu manažer produktu, projektu, zakázky, které umožňují bezprostřední komunikaci se zákazníkem a pružnou reakci na změnu jeho potřeb. Všechny aktivity zaměřené na prodej a podporu prodeje jsou přeneseny na útvar marketingu.

Vztah marketingu a prodeje

Naplňování marketingové filosofie je v moderní marketingové firmě záležitostí všech pracovníků společnosti, kteří se řídí heslem "vše co děláme, děláme pro naše zákazníky". Tedy řečeno slovy Billa Hewletta: „marketing je příliš důležitý na to, aby zůstal jen za zdmi marketingového oddělení“. Marketing a prodej tvoří spojité nádoby. Výchozím bodem prodejní politiky je výběr a definice prodejních cílových skupin a prodejních cílů. Tyto skupiny a cíle se odvozují od marketingových cílů, cílových skupin a strategií. Naproti tomu je prodejní oddělení zdrojem nesmírně cenných informací a znalostí o bezprostředním, reálném prostředí a je rozhodujícím činitelem při realizaci marketingové strategie. Pokud vazba s marketingem není oboustranná, stávají se marketingové strategie a cíle navržené bez detailní znalosti zákazníka a trhu a bez kvalitní implementace pouhou fikcí.

Základní organizační struktury marketingu

Moderní marketingové útvary mohou mít různé formy v závislosti na celkové marketingové orientaci firmy. Nejčastěji se vyskytují následující organizační formy:

- funkcionální (marketingový útvar má funkční specializaci a není spojován se žádným konkrétním výrobkem nebo trhem),
- výrobková (pro každý významný výrobek je zde jeho manažer, který je odpovědný manažerovi marketingu),
- rozdělení podle trhů (manažer trhu pro každý oddělený trh, který je odpovědný manažerovi marketingu),
- kombinace výše uvedených způsobů.

Východiska pro vytváření organizační struktury:

Struktura – členění	výhody	nevýhody
podle funkce v podniku	logické vyjádření, zajišťuje pravomoci a prestižní postavení hlavním funkcím, princip specializace zjednodušuje výcvik, poskytuje vedení pevnou kontrolu	menší důraz na celkové cíle, nadměrná specializace a zúžený obzor vedoucích, snižuje koordinaci, zodpovědnost za zisk jen nahoře, nízká přizpůsobivost okolním změnám
územní princip	zodpovědnost i na nižších úrovních, důraz na místní trhy a problémy, lepší komunikace a koordinace v oblasti, úspora v lokálních operacích, měřitelnost výsledků pro vedení	vyžaduje více osob s řídícími schopnostmi, komplikuje zajišťování centrálních služeb, ztěžuje centrální kontrolu
podle zákazníků	koncentrace a důkladná znalost potřeb zákazníka, pocit porozumění	obtížná koordinace mezi navzájem si konkurujícími požadavky, vyžaduje odbornost, nejasné definice skupin zákazníků
podle výrobků	úsilí a pozornost na výrobkovou řadu, využití specializace, růst diverzifikovaných služeb a výrobků, zodpovědnost za zisk	vyžaduje více lidí s řídícími schopnostmi, ztěžuje zajišťování centrálních služeb, komplikuje kontrolu
maticová organizace	orientace na konečný výsledek, profesionální identifikace, určuje zodpovědnost za zisk	konflikty pravomocí, nejednotnost řízení, vyžaduje efektivní řízení mezilidských vztahů

1.2 Model 7S

Poradenská kancelář McKinsey analýzou úspěšných firem odhalila několik základních pilířů úspěchu, které měly tyto firmy společné. Pro znázornění těchto základních faktorů používá tzv. model 7S. Organizace firmy je pouze jedním z klíčových faktorů úspěšnosti, jak dále uvidíme, musí být ve správném vztahu s ostatními faktory, které též musí dosahovat potřebné úrovně. Jedná se tedy o následujících sedm faktorů úspěchu:

Struktura

Zvažuje se organizační forma, kterou si firma zvolila k soustředění lidí a prostředků na různé činnosti. Např. jakou hloubku (počet organizačních stupňů) a šířku (rozpětí řízení) má organizační struktura firmy, zda je centralizovaná nebo decentralizovaná, jestli jsou jasně definované odpovědnosti a kompetence, jak vyhovuje organizační struktura firemní strategii atd.

Strategie

Posuzuje se, jaké je prostředí, ve kterém podnik působí, do jaké míry je strategie vědomě definována, jak se tato strategie implementuje, jaké výsledky se strategií dosahují, jak daleko do budoucnosti se strategie zaměřuje apod.

Systémy

Hodnotí se celkové vertikální a horizontální propojení systémů, sběru informací a řízení, délka komunikačních kanálů, rychlost reakce firmy a schopnost řešit problémy, stupeň formalizace podávání hlášení, systémy plánování a rozpočtování a jejich propracovanost atd.

Spolupracovníci

Jedná se zejména o schopnosti a orientaci lidí, které firma zaměstnává a celkovou personální politiku firmy. Týká se jasných pravidel výběru, způsobu motivace, postojů orientovaných dovnitř nebo směrem navenek, ochoty se vzdělávat, míry angažovanosti a fluktuace zaměstnanců, pracovní morálky a nemocnosti.

Schopnosti

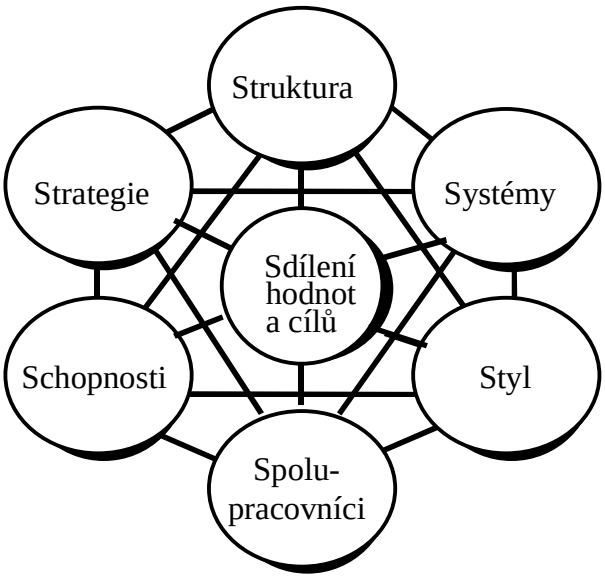
Jde o to, jaké má firma charakteristické dovednosti a znalosti. Co dokáže a v čem vyniká, do jaké míry je schopná naplnit deklarovanou strategii. Může jít o služby, schopnosti inovace, marketing, solidnost, výrobní technologii atd.

Styl

Týká se způsobu, jakým spolu vzájemně zacházejí nadřízení a podřízení, formalizace postupů, disciplíny, rychlosti a důrazu, shovívavosti k chybám, tlaku ze strany nadřízených, kolegiality atd.

Sdílení hodnot a cílů

Jde o hodnoty, které zaměstnanci sdílí a které podnik formuluje ve svém poslání. Jak podnik vidí své společenské poslání, jaký je morální, duchovní a sociální obsah tohoto poslání a jeho životaschopnost mezi zaměstnanci, jaká je míra oddanosti těmto hodnotám, jak se vytváří firemní kultura, zda je jasně formulovaná hierarchie firemních cílů a zda tyto cíle jsou v souladu s posláním firmy.



7S a vnitřní analýza

U moderní marketingově orientované firmy se marketingová podnikatelská koncepce stává sdílenou hodnotou, marketingová strategie a cíle jsou východiskem pro podnikovou strategii a organizační strukturu. Musí být rozvinut systém marketingového plánování a schopnosti pracovníků. Faktory uvedné v modelu 7S a jejich vzájemné vazby slouží jako základ pro vnitřní analýzu firmy.

1.3 Interní analýza

Význam interní analýzy

Jedním z cílů interní analýzy je získání přehledu o klíčových kompetencích firmy, které mohou být základem konkurenční výhody na trhu. Dále je nutné získat přehled o silných a slabých stránkách firmy. Detailně se interní analýzou zabývá marketingový audit.

Při interní analýze mají tedy podstatný význam tři aspekty:

- Do jaké míry současná vnitřní situace firmy je v souladu s prostředím a jeho vývojem. Je současná strategie ještě aktuální, co je konkurenční výhodou firmy a jak se vyvíjí?
- Jak přispívají různé podnikové funkce k celkovému dosažení požadované konkurenční výhody. Je firma dobře vybavena a organizována?
- Jaké jsou schopnosti a možnosti organizace přizpůsobit svou strategii. Do jaké míry se může firma, její kultura a výrobní prostředky přeorientovat na alternativní strategii, má k dispozici dostatečné finanční prostředky?

Kontrolní seznam pro sestavení profilu konkurence

	výkonnost						důležitost		
	- -	**-**	**0**	**+**	**+ +**		*****	******	*******
image									
tržní podíl									
kvalita produktu									
kvalita služeb									
distribuce									
propagace									
prodej									
inovace									
geografické pokrytí									
dostupnost kapitálu									
cash flow									
finanční. stabilita									
náklady									
technologie									
kapacity									
nasazení									
termíny									
technická zručnost									
schopné vedení									
loajalita zaměstnanců									
podnikatelská orientace									
Pružnost									

Silné a slabé stránky

Síla a slabost jsou relativní pojmy: firma může určit, zda jsou slabé nebo silné ve srovnání s minulostí, konkurencí, plánem nebo vývojem trhu. Užitečným nástrojem pro posouzení silných a slabých stránek, jejich významu a porovnání s konkurencí je profil konkurence. Uvedený seznam nemusí být vyčerpávající a vychází z doporučení Philipa Kotlera. Do seznamu je vhodné zakreslit vlastní firmu a její dva, tři nejvýznamnější konkurenty.

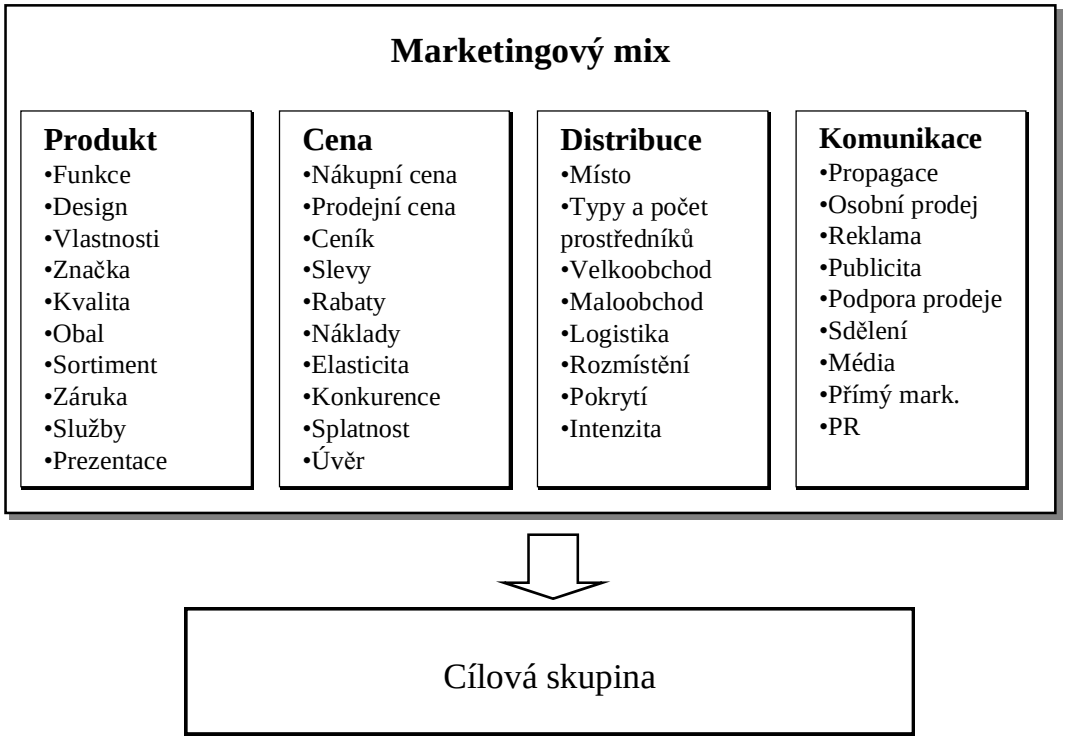
2 Marketingové rozhodování a informace

2.1 Marketingové nástroje

Čtyři péčka marketingu

Marketing jako podnikatelská koncepce se promítá v praxi do aplikace marketingových nástrojů. Základní čtyři marketingové nástroje se nazývají marketingový mix. Používá se pro ně zkratka 4 P, která vyjadřuje, že musíme být schopni vytvořit hodnotu, o kterou je na trhu zájem (product) s odpovídající cenou (price), musíme býti schopni tuto hodnotu dodat

na dané místo (place) a musíme býti schopni tuto hodnotu sdělit (promotion). Obvykle se hovoří o produktu, ceně, distribuci a komunikaci.



Marketingová strategie

Aby se dosáhlo stanoveného účinku, je zřejmé, že marketingové nástroje musí být sladěné, hrát podle stejných not. Dostáváme se tak k ústřednímu pojmu marketingové strategie jako prostředku dosažení žádoucích cílů. Dosažený výsledek závisí na zamýšlené, naplánované strategii (intended strategy) - v použitém srovnání notová partitura a naplánování celého vystoupení a na uskutečnění, implementaci této strategie (implemented strategy) - skutečného výkonu jednotlivých nástrojů a celkového efektu, kterého bylo dosaženo. Jediným komerčním měřítkem je úspěch u obecenstva, zákazníků. Sebelepší skladba, kterou nedokážeme zahrát, brilantní výkon, který nikdo neocení, jsou z podnikatelského hlediska neúspěchem a mrháním zdrojů. Častým prohřeškem proti marketingovému myšlení je, že nepřizpůsobíme nástroje dané cílové skupině (publiku), např. nabízíme produkty, o které nemá daná cílová skupina zájem, stanovíme nepřiměřenou cenu, nabízíme je na nevhodném místě.

Další péčka

Shodneme se dále na tom, že úspěch a vnímaná kvalita závisí také na hráčích (people – lidé), na fyzických aspektech prostředí (physical evidence – fyzické dosvědčení) a na dodržení standardní úrovně a zvládnutí celého procesu (processes). Tato tři pé, která se zdůrazňují v marketingu služeb, se vzhledem ke své důležitosti zařazují mezi základní nástroje marketingového mixu. Neustále nabývají na důležitosti vztahy s veřejností (public relations), jejichž význam a dopad přesahuje marketingovou komunikaci Mezi další populární pé patří v maloobchodním marketingu balení (packaging). Zde je dobré připomenout, že čtyři základní nástroje marketingu vznikly redukcí asi dvaceti šesti dalších nástrojů. Například pod nástrojem produkt se běžně chápe i balení, design, kvalita, značka atd.

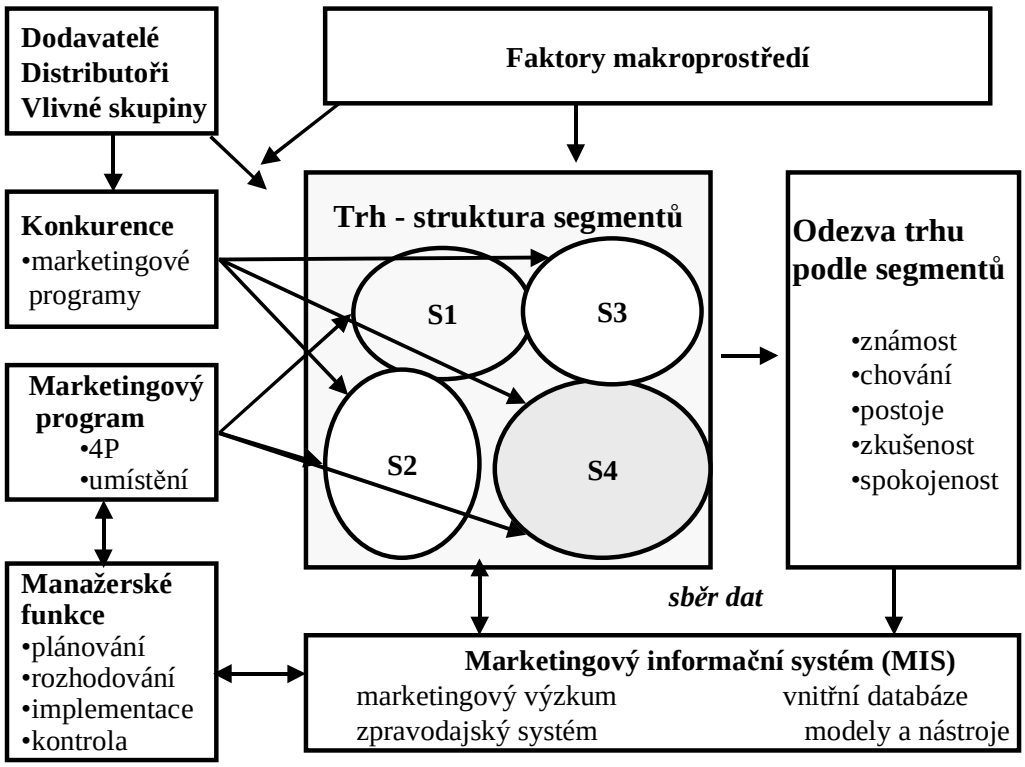
Segmentace

Skupiny zákazníků, které vykazují jisté stejnorodé charakteristiky a potřeby, nazýváme segmenty. Segmentaci, členění trhu, provádíme podle kritérií, která jsou relevantní k řešenému problému. Obvykle vytváříme segmenty tak, abychom vůči nim mohli používat stejné kombinace marketingového mixu. K základním požadavkům kladeným na segmenty patří homogennost, měřitelnost, dostatečná velikost a dosažitelnost. Část trhu, která i z různých dalších důvodů nepřitahuje pozornost konkurence, se nazývá výklenek (nika).

2.2 Rozhodovací situace a informační systém

Rozhodování se vždy děje v rámci řady podmínek, souvislostí a okolností. Nejdůležitější je analýza marketingového prostředí a odhad vývoje, omezení a příležitostí firmy. Dále je nutné určit marketingovou strategii vycházející z cílů firmy, znalosti zákazníka a konkurence. Navzdory tomu, že potřeby spotřebitele se značně mění, marketingový odborník musí vybrat homogenní skupinu zákazníků, segment trhu. Následně musí stanovit marketingový mix, který bude co nejlépe naplňovat strategii. Uvádění nového produktu na trh, navrhování reklamní kampaně, určení prodejních cen nebo vytvoření distribuční sítě jsou činnosti vyplývající z marketingových rozhodnutí, která jsou charakteristická množstvím komplikací a rizik jako je typ tržní reakce, působení konkurence, účinek přenosu (časové zpoždění rozhodnutí), interakce marketingového mixu a vnější nejistoty (rizika) – makroprostředí. Jedná se tedy o velice náročné rozhodování, při kterém hrají zásadní roli informace, schopnost předvídat a plánovat.

Schematicky můžeme marketingový systém znázornit takto:



Marketingový informační systém (MIS)

Informace jsou pro podniky jedním z nejdůležitějších zdrojů konkurenční výhody a zisku. Marketingový informační systém (dále MIS) je strukturovaný a vnitřně provázaný

komplex lidí, zařízení a postupů, který je organizován proto, aby se shromažďovaly údaje z vnitropodnikových i vnějších zdrojů. Tyto údaje se zpracovávají na informace, které se poskytují všem osobám v organizaci, které je potřebují k rozhodování.

MIS sestává ze čtyř složek:

1. Interní informační systém, který obsahuje údaje o obratu (celkové i odděleně podle skupin zboží a podle kategorií odběratelů), odbyt podle skupin zboží, příjem zakázek apod.
2. Zpravodajský systém, jehož náplní je systematické zkoumání prostředí podle vývoje, který je relevantní pro podnik. Klade se důraz na vyhledávání příležitostí na trhu a na možná ohrožení.
3. Marketingový výzkum, který se zabývá zpravidla shromažďováním údajů podle jednotlivých projektů pro potřebu specifických marketingových problémů.
4. Banka programů, která obsahuje různé procedury, statistické metody a modely.

2.3 Metody a techniky výzkumu trhu

Výzkum trhu má za cíl především systematickou informační podporu marketingových rozhodnutí, snížení entropie, nejistoty při marketingovém rozhodování. Management musí získávat zejména informace o zákaznících skutečných i potenciálních, jejich potřebách, zájmech, jejich reakcích na nabídku zboží, na reklamu a různé formy podpory prodeje, informace o konkurenci a o svých dodavatelích.

Typické oblasti výzkumu trhu

- výzkum velikosti a struktury trhu,
- výzkum vnímání produktu, značky a výrobce,
- výzkum účinnosti marketingových nástrojů,
- výzkumy při vývoji produktu výrobku.

Mediální výzkumy

Výzkumy, které se věnují sledovanosti médií cílovými skupinami a ověřování, zda bylo reklamními kampaněmi dosaženo požadovaných mediálních cílů.

Základní členění výzkumu trhu:

- podle metody získávání dat: primární, sekundární;
- podle technik získávání dat: dotazování, experiment, pozorování;
- podle povahy dat: kvalitativní, kvantitativní;
- podle periodicity: jednorázový, opakovaný, kontinuální.

Primární výzkum

Pro účely tohoto výzkumu se získávají nová data, která dosud nebyla k disposici. Primární výzkum nebo též výzkum v terénu používá tři základní metody: dotazování, pozorování a registraci a experiment.

Je třeba odlišit, zda se bude provádět úplné zjišťování, kdy se zkoumají všechny jednotky základního souboru, nebo výběrové zjišťování, kdy se zkoumají jen některé jednotky základního souboru, tzv. výběrový soubor. Aby bylo dosaženo požadované přesnosti a spolehlivosti.je třeba stanovit na základě statistických metod rozsah výběrového souboru a výběrovou proceduru.

Sekundární výzkum

Při tomto výzkumu se analyzují dříve získaná, dostupná data včetně statistických dat a vnitropodnikových dat sloužících původně jiným účelům. Sekundární výzkum nebo též

výzkum od stolu se rozlišuje obvykle jen podle typu použitých údajů: výzkum vnitřních zdrojů (vnitropodnikových statistik a údajů), výzkum vnějších zdrojů.

Zásadní otázkou těchto výzkumů je dostupnost kvalitních zdrojů dat, jak interních tak externích. U vnitropodnikových dat to znamená, že se údaje musí v rámci podniku sbírat v potřebné struktuře a aktuálnosti a musí být poskytovány analytickým útvarům. Typickými zdroji vnitřních informací jsou účetnictví, statistiky výroby, odbytu, skladů, nákladů apod., ale i stížnosti, reklamace, případně jiné zdroje informací od spotřebitelů. Obecně se dá říci, že velké množství podniků nemá dobře vypracovaný systém využívání vnitropodnikových informací pro účely výzkumu trhu. Poslední skupinou informací pro sekundární analýzu jsou dříve provedené primární výzkumy, ve kterých lze najít zajímavé informace.

	sekundární výzkum	primární výzkum
výhody	• je rychlejší • je levnější	• je aktuální • je unikátní
nevýhody	• údaje nebývají aktuální • údaje se nevztahují přesně k zadanému problému • informace má k dispozici i konkurence	• trvá déle • je drahý

Zdroje sekundárních informací v ČR

Skupina 1 - Firemní rejstříky a katalogy • Arbanstudio • Juven Bohemia s. r. o. • Compalmanach s. r. o. • Český statistický úřad • Dun & Bradstreet, s. r. o. • EDB - Dataservis, s. r. o. • Hoppenstedt Bonnier Information, s. r. o. • Informkatalog, s. r. ol. • Kompas Bohemia, a. s. • Národní a informační středisko ČR • Obchodní a hospodářské komory v regionech **Skupina 2 - Inzertní katalogy** • Edit, Grátis, Inform Katalog **Skupina 3 - Statistické publikace** • Český statistický úřad, statistické úřady regionu	**Skupina 4 - Tiskové abstrakty a výstřižkové služby:** • Albertina income, s. r. o. • K & P soft • ČTK • Pražská informační služba **Skupina 5 - Agentury pro výzkum trhu (SIMAR):** • AGMA • AISA • GfK Praha, • INCOMA Praha, Brno • Opinion Window • Sofres - Factum • STEM/MARK • ULTEX Europe Market Research

Kvantitativní výzkum

Má za základní cíl měření určitého problému, snaží se o odhady výskytu některých jevů vztažené k celému základnímu souboru. Vychází ze statistických modelů a metod, používá strukturované metody sběru dat. Obvykle je každá jednotka sledována identickým postupem, aby je bylo možné rychle a úplně porovnat. Takový výzkum je. užitečný,

jestliže např. chtějí výzkumníci vědět, kolik lidí si hodlá daný produkt koupit, jakého tržního podílu lze dosáhnout, do jaké míry produkt splňuje přání a požadavky zákazníka.

Kvalitativní výzkum

Je nestrukturovaný, obvykle je založen na malých výběrových souborech, dává hlubší vhled do problému a umožňuje lepší porozumění. Kvalitativní výzkum je potřebný především v tom případě, bude-li nezbytné porozumět takovým sociálně psychologickým procesům, jako je vnímání, interpretace, názory, motivace, pocity, myšlenkové pochody, procesy ovlivňování a rozhodování a představy.

	kvalitativní výzkum	kvantitativní výzkum
cíle	• získat důkladné porozumění i hlubších důvodů a motivů	• kvantifikovat data a zobecnit výsledky z výběrového souboru na základní soubor
výběrové soubory	• malé, ne reprezentativní, nejvýše typické	• rozsáhlé, reprezentativní
sběr dat	• nestrukturovaný	• Strukturovaný
analýza	• spíše psychologická	• statistická
výstupy	• pochopit problém	• doporučit definitivní postup

Zadání výzkumu

Výzkum trhu může provést firma vlastními silami nebo zadat specializovaným agenturám pro výzkum trhu. Je možné zadat provedení celého výzkumu od stanovení problému až po vypracování zprávy, ale je také možné zadat určité dílčí cíle výzkumu. Především v případě větších souborů se pro firmu stává prakticky nemožným, aby sama provedla práci v terénu a zpracování informací.

Výhody zadání výzkumu trhu:

- Organizační a finanční důvody - agentury pro výzkum trhu jsou zorganizovány tak, aby sbíraly informace efektivním způsobem. Výzkum zadaný agentuře tedy může být proveden rychleji a levněji než kdyby byl proveden interně.
- Pracovníci vlastní firmy mohou být nechtěně zainteresováni na tom, aby produkt byl při testu úspěšný a jejich pohled tím může být při nejlepší vůli ovlivněn.
- Výzkum je určen i pro další klienty a má přitom měřit nějakým způsobem výsledek činnosti zadávající firmy. Například účinnost provedené reklamní kampaně.
- Respondenti jsou otevřenější v případě nezávislého prostředníka, zejména pokud jde o známou firmu. Naprosto jasné jsou výhody takového postupu v případě dotazování u konkurence.
- U některých výzkumů jsou dotazovaní odměňováni nebo mají k zadávající firmě osobní vztah. Může vzniknout takzvaný zákaznický efekt, kdy se dotazované osoby při odpovědích snaží odpovídat tak, aby klienta potěšily. Využití externí agentury umožňuje identitu klienta utajit a tento efekt odstranit.
- Některé problémy potřebují zvláštní dovednosti - například speciální otázky v určitých výzkumech a způsob jejich analýzy může být dokonce chráněn autorským právem.
- Je nutné speciální vybavení - laboratoř, přenosná technika pro výzkumy v různých místech, speciálně vyškolení pracovníci apod.

Doporučení pro výběr externí agentury:

- Čas vynaložený na pečlivou přípravu zadání se vyplatí.

- Dobrý výzkum trhu se vyplatí, stejně jako se vyplatí dobrá reklama.
- Není vůbec jednoduché zvolit z široké nabídky technik a postupů, která metoda je nejlepší pro konkrétní případ. Obvykle neexistuje jen jedna možnost jak problém řešit.
- Ceny, které agentury požadují, se mohou velmi lišit. Při volbě agentury je důležité, zda dodržuje mezinárodní standardy (ESOMAR), nebo české standardy (SIMAR).

3 Marketingové plánování a strategie

3.1 Význam plánování

Marketingový přístup přináší firmě výsledky, pokud se pracuje v oblasti marketingu systematicky. Proto je důležité co nejdříve začít s tvorbou a uskutečňováním marketingových plánů. Dobrý marketingový plán je základem řízení firmy. Přestože plánování nabízí řadu výhod, mnoho firem vyčkává s vypracováním efektivního cyklu marketingového plánování do doby, kdy se vyskytne závažný problém. Tato skutečnost má více příčin: proces plánování vyžaduje velké množství myšlenkové práce a analýz, řada manažerů dává (nebo je nucena dávat) stále přednost konkrétním, operativním činnostem, které přináší okamžité výsledky.

Výhody marketingové plánování:

- Nutí vedení firmy přemýšlet o budoucnosti (krátkodobý až dlouhodobý horizont plánování).
- Pomáhá koordinovat činnosti, které zajišťují nebo napomáhají dosažení stanovených cílů v určitém čase.
- Umožňuje lepší přizpůsobení zdrojů zjištěným možnostem.
- Zvyšuje šance objevit skutečné tržní příležitosti.
- Umožňuje zlepšit komunikaci uvnitř firmy a vyhnout se tak konfliktům mezi jednotlivými profesemi nebo stupni řízení.
- Zajišťuje větší připravenost přizpůsobit se změnám a větší stimulaci.
- Umožňuje průběžné sledování činností.

Dalším přínosem marketingového plánování je skutečnost, že po schválení může plán fungovat jako prostředek přenosu pravomocí. Plán by měl určovat zodpovědnost marketingových nebo produktových manažerů za dosažení marketingových cílů a jednoznačně těmto pracovníkům dávat k dispozici určitý rozpočet.

3.2 Komponenty marketingového plánu

Dobrý plán obsahuje analytické zdůvodnění, stanovení cílů, strategii a převedení těchto aspektů do všech možných konkrétních činností. Písemný dokument předkládaný ke schválení - marketingový plán - má jednoznačně určovat, kdo co a kdy dělá, stanovit, jak má být vývoj těchto činností monitorován. Impulsem k tvorbě marketingového plánu je vypracování strategického, taktického a operačního zabezpečení klíčových úkolů - naplnění firemního poslání a dosažení cílů.

Vlastní plánování na úrovni podnikatelské jednotky zahrnuje obvykle následující činnosti:

- vyjasnění poslání a cílů,
- analyzování tržních příležitostí,
- výzkum a výběr cílových trhů,
- navrhování marketingových strategií,
- plánování marketingových programů,
- kontrolování marketingových aktivit.
-

Složky marketingového plánu

Marketingový plán obvykle obsahuje následující složky:

- Poslání a dlouhodobé cíle.
- Analytická část:
- externí analýza (analýza makroprostředí, trhu, zákazníků, konkurence, distribuce),
- interní analýza (analýza tržní pozice, marketingové strategie, finanční analýza a dalších faktorů jako management, výrobní a výzkumná kapacita),
- analýza SWOT.
- Stanovení cílů.
- Formulace strategie.
- Rozpracování do nástrojů marketingového mixu:
- politika produktu,
- cenové politika,
- distribuční politika,
- komunikační politika.
- Časový plán aktivit.
- Implementace - způsob realizace.
- Kontrola.

Analýzy

Na základě interní a externí analýzy se v pojmech příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek zpracuje analýza SWOT a určí se problémové oblasti. V této fázi marketingový útvar zpracuje analýzu současné pozice na trhu (situační analýzu) a porovná ji s požadovanou pozicí. Při zjištění odchylek se pokusí zanalyzovat, zda jsou výsledky důsledkem externích vlivů nebo vnitřního vedení. Útvar marketingu nebo externí marketingový auditor určí nejdůležitější problematickou oblast pro danou organizaci a nakonec ji vyjádří formulováním centrálního problému.

Marketingové cíle

Marketingové cíle vycházejí z poslání firmy a představy, jak by měla firma vypadat za 3-5 let, aby se na základě priorit z hlediska výběru cílových trhů a umisťování nabídky dosahovala na trhu rentabilní pozice. Cíle, kterých chce firma dosáhnout, mohou být různorodé: např. zvýšení rentability celkového kapitálu, snížení nákladů, zvýšení produktivity, zvýšení podílu vlastního kapitálu, zvýšení prestiže podniku atd. Je zapotřebí vyjádřit cíle pomocí marketingových kategorií, aby se mohla formulovat marketingová strategie pro jejich dosažení. Rozsáhlé studie PIMS potvrdily, že zajištění dlouhodobé ziskovosti podniků je ve statisticky významném vztahu k dosahované pozici na trhu (tržnímu podílu a dosahované kvalitě). Proto je plánovaný tržní podíl a na základě odhadu vývoje trhu i plánovaný obrat neodmyslitelnou součástí marketingových cílů. Na cíle se obecně kladou požadavky, aby byly kvantifikovatelné (měřitelné, a tedy kontrolovatelné), konkrétní (z hlediska velikosti a času dosažení), sladěné a hierarchicky uspořádané.

Formulace cílů

Marketingové cíle by měly být popsány v takových termínech jako je obrat, podíl na trhu, přičemž pro firmy vyrábějící více produktů a orientované na více segmentů by měly být rozepsány pro jednotlivé kombinace produktů a trhů.

Jedním z úkolů marketingu a marketingové politiky je ovlivňování nákupního chování. Předpokladem úspěšného obchodu a dosažení ekonomického cíle, např. tržního podílu, je i dosažení i jistých psychografických cílů, jako je zvyšování známosti značky a firmy, budování image, dosažení konkrétní úrovně preferencí u zákazníků.

Musí být také zřejmé s pomocí jaké metody bude možné jednoznačně určit, zda je cíl dosažen. Dále je nezbytné, aby cíle konkrétně udávaly k čemu se vztahují a aby bylo jednoznačně uvedeno, v jaké časové lhůtě nebo v jakém časovém okamžiku se dané cíle musí realizovat.

3.3 Marketingové strategie

Výběr a hodnocení strategií

Alternativní směry pro strategické postupy vedoucí k realizaci marketingových cílů jsou odvozeny z analýzy situace. Při volbě nejvhodnějšího postupu se přihlíží k počátečním podmínkám. Základní kritéria při rozhodování a výběru jsou tato:

- Je strategie ve firmě prakticky proveditelná?
- Řeší naznačený problém?
- Vede tato alternativa k podílu na trhu, poskytuje zisk, ovlivňuje růst?
- Je tato strategie udržitelná z hlediska konkurence, vede ke konkurenční výhodě?

Strategie chápeme jako herní plán, jako kontinuální proces, či obecný princip získávání výhody. Zároveň je to i způsob jakým dosahujeme marketingových cílů. Významem strategie se zabývá kapitola o plánování a marketingovém řízení. Vyhodnocování marketingové strategie je součástí marketingového auditu, kde se uvádí i seznam kontrolních otázek. Marketingové strategie lze hodnotit z různých úhlů pohledu.

Konkurenční výhoda

Základní strategie z hlediska získávání konkurenční výhody podle Michaela Portera jsou:

- Dosahovat minimálních nákladů a na jejich základě dosahovat při standardních produktech a srovnatelných cenách vůči konkurenci dodatečný zisk.
- Nabízet jedinečné produkty (diferenciace) a za ně požadovat cenu vyšší než konkurence (a takto inkasovat dodatečný zisk).

Tyto dva základní přístupy se dále dělí hlediska výrobkového mixu a počtu obsluhovaných tržních segmentů na tzv. široké zaměření, nebo úzké zaměření (koncentrace, specializace).

Většina firem má nevyjasněnou pozici „někde uprostřed“, jejich marketingové strategie jsou méně vyhraněné a mají menší šanci uspět vůči konkurenci.

Způsob růstu

Igor Ansoff uvádí základní čtyři růstové strategie:

1. Strategie zvyšování průniku (penetrace trhu):

Firma se snaží o růst prodeje stávajících produktů na stávajících trzích (segmentech zákazníků). Tato strategie je užitečná v následujících případech: produkt se nachází na nízkém stupni průniku trhu (efektivní trh je podstatně menší než potenciální); frekvenci používání stávajícími zákazníky lze ještě zvýšit; konkurence má slabá místa. V rámci této strategie jsou následující možnosti:

- Povzbuzovat potenciální zákazníky, aby se stali skutečnými zákazníky.

- Stimulovat stávající zákazníky, aby kupovali ještě více, pokud lze zvyšovat dobu použití, frekvenci a intenzitu užívání produktu.
- Odlákat zákazníky od konkurence: tento přístup může být užitečný, jestliže konkurence má slabiny, např. v kvalitě, spolehlivosti dodávek nebo prodejních službách.

2. Strategie rozvoj trhu (expanze):

Tato strategie je vhodná, pokud je nabídka firmy atraktivní pro další trhy a firma má dostatek profesionálních znalostí a prostředků k tomu, aby na tyto trhy opravdu vstoupila. Existují dvě možnosti:

- Firma může dosáhnout růstu obratu tím, že najde nové typy zákazníky v zeměpisné oblasti, kde již prodává. Jde o jiné segmenty zákazníků se specifickými potřebami. To znamená, že se k nim firma musí přiblížit odlišnými distribučními kanály a užíváním odlišných komunikačních programů.
- Firma může dosáhnout růstu obratu tím, že zaměří svou pozornost na jiné zeměpisné prodejní oblasti. Tyto nové trhy mívají např. odlišné potřeby zákazníků a strukturu konkurence, odlišný způsob distribuce, rozdílnou situaci v hromadných sdělovacích prostředcích a jinou legislativu.

3. Strategie vývoje produktu

Firma se snaží dosáhnout růstu vývojem nových produktů pro stávající trhy. Touto strategií se firma snaží získat co největší výhody z již existujících vztahů k zákazníkům. Motiv pro tento přístup může být obranný (konkurence dělá to samé) nebo útočný (udržet si předstih před konkurencí). Strategie vývoje produktu se stává rizikovější úměrně rozsahu v jakém společnost používá nové metody výroby, nové zařízení, nové dodavatele nebo nové profesionální znalosti, aby vyrobila svůj nový produkt.

4. Strategie diverzifikace

Strategii diverzifikovaného růstu volí firma, která chce dosáhnout růstu operacemi na základě zcela nové kombinace produktů a trhu. Diverzifikační strategie je považována za rizikovou vzhledem k nákladům na investice do výroby a k nedostatku znalostí o novém trhu. Míra odlišnosti nové kombinace produktu a trhu od stávající kombinace a tedy i míra rizika se někdy vyjadřuje pomocí přívlastků soustředná a nesourodá. Pokud diverzifikace příliš nevybočuje ze stávajících aktivit nazývá se soustřednou, v opačném případě nesourodou diverzifikací.

Strategická pozice

Pro efektivní boj s konkurencí vyplývající ze strategické pozici vzhledem ke konkurenci rozlišuje Philip Kotler čtyři strategie:

Strategie vůdce trhu. Vůdce trhu má největší podíl na trhu, neustále zkoumá možnosti inovace a zlepšení produktu (být nejlepší) a vždy se snaží být o krok vpředu před jakýmikoliv změnami, které dělá konkurence.

Strategie vyzyvatele. Vyzyvatel má poněkud menší podíl trhu než vůdce trhu a snaží se tuto situaci změnit tím, že útočí na jeho slabá místa.

Strategie následovníka. Následovníci mají skromný podíl trhu. Jednají tehdy, když vůdce trhu nebo vyzyvatel něco úspěšně vyzkoušeli.

Strategie dodavatele do výklenku. Tito dodavatelé neustále vyhledávají malé atraktivní segmenty, které velcí dodavatelé ignorují.

Strategické a operativní vypracování

Marketingová strategie musí tedy specifikovat: kdo je cílovou skupinou, jaké umísťování (produktu, značky) na trhu se požaduje a jaký marketingový mix by se měl použít. Zahrnuje tedy i rozhodnutí o způsobu přístupu k trhu, o celkových nákladech na marketing, o intenzitě konkurence a o způsobu umísťování nabídky. Operativnímu vypracování strategie do marketingových programů by mělo předcházet i strategické posouzení fáze životního cyklu jednotlivých produktů.

Rozpracování marketingové strategie pro jednotlivé nástroje marketingového mixu (vypracování účinných marketingových programů) je součástí této fáze plánování. Pro každou činnost je potřeba specifikovat částečný cíl a měly by být odhadnuty i náklady realizace a zisk. Příkladem komunikačního cíle může být např. zvýšení známosti značky z 25 % na 35 % u dospělé populace ČR.

Implementace

Představuje systematickou realizaci zvolené strategické varianty. Pro uskutečnění marketingového plánu, ke kterému se dospělo v předcházejících fázích marketingového plánování, je nezbytné zpracovat plán aktivit - tzv. akční plán. Při sestavování plánu činností se předpokládá nalezení odpovědí na následující otázky:

Jaký bude očekávaný finanční výsledek?

Jaký je reálný rozpočet na uvažovanou činnost?

Některé firmy schvalují marketingový plán již ve fázi, kdy je zvolena strategie a kdy jsou rozpracovány dílčí cíle pro marketingový mix. Pro ně je plán aktivit navazujícím dokumentem. Jiné podniky zpracují plány aktivit během fáze tvorby marketingového plánu a akční plán je pevnou součástí marketingového plánu. Nevýhodou tohoto postupu je dlouhá doba zpracování kompletního dokumentu. Na druhé straně vyskytne-li se nesoulad, mají zpracovatelé jediného dokumentu -marketingového plánu stále ještě možnost provést úpravu v již zpracovaných částech plánu.

Kontrola

Marketingový plán musí také udávat, jak bude útvar marketingu nebo vedení firmy provádět vyhodnocení a kontrolu programu.

Nejčastější problémy při marketingového plánování:

- zaměňování strategie a taktiky (strategie musí předcházet před taktikou),
- izolace marketingu a operací (marketing je zapotřebí dostat co nejblíže k zákazníkovi),
- nepochopení marketingové koncepce a funkce (marketing je především “stav mysli”, pak teprve série aktivit)
- organizační bariéry (organizujte činnosti podle skupin zákazníků),
- nedostatečná analýza (detailně monitorujte okolí),
- zaměňování procesu a jeho výstupu (je nutná znalost plánování a analýz),
- nedostatečné znalosti a schopnosti (je třeba mít požadované informace, umět používat portfoliovou analýzu, segmentovat trh a umísťovat produkty, znát životní cyklus produktu atd.),
- nesystematický přístup k marketingovému plánování (systematizace se dosáhne volbou klíčových faktorů a konzistentním přístupem),
- neuspořádané cíle (cíle je třeba setřídit podle naléhavosti a dopadů a přiřadit zdroje),
- nepřátelská kultura v organizaci (je potřeba získat aktivní podpora a účast tvůrců organizační kultury).

4 Marketingové prostředí

V předcházejících kapitolách se zdůrazňoval význam znalostí vnějšího a vnitřního prostředí firmy pro marketingové rozhodování a plánování. Náplň této kapitoly tvoří obsah a struktura analýz marketingového prostředí. Detailnějším rozborem marketingového prostředí včetně seznamů s kontrolními otázkami se zabývá kapitola o marketingovém auditu

4.1 Externí analýza

Význam externí analýzy

Vnější analýzu můžeme definovat jako zkoumání vývoje prostředí s cílem identifikovat příležitosti a hrozby, získat přehled o současných a budoucích faktorů úspěchu podnikového odvětví i vlastní pozice firmy.

Externí analýza směřuje ke třem problémům:

- zjištění současné situace a faktorů určujících dynamiku prostředí
- identifikace budoucího vývoje a jeho dynamiky
- vyvození odpovídajících závěrů.

4.2 Analýza makroprostředí a trhu

4.2.1 Makroprostředí

Jako makroprostředí označujeme vnější podmínky, které nemůže firma svou činností bezprostředně ovlivnit, a které spoluvytváří rámec, ve kterém působí. Patří mezi ně zejména následující trendy a faktory:

- demografické (vývoj věkové struktury a složení obyvatelstva),
- socioekonomické (změny příjmů, struktura výdajů, úroveň úspor),
- technologické (nové technologie, regulace technologických. změn),
- politické a legislativní (hospodářská politika, legislativa),
- sociální a kulturní (základní hodnoty, názory na společnost, tradice),
- hospodářské (vývoj ekonomiky, inflace),
- přírodní (stupeň znečistění, vliv podnebí).

Vývoj trendů v makroprostředí je třeba stále sledovat a přizpůsobit jim marketingové úsilí a postupy. Způsob monitorování makroprostředí je popsán v základních marketingových procesech.

4.2.2 Popis a vymezení trhu

Popis trhu

Celkový trh nebo celková poptávka po určitém výrobku představuje celkový objem výrobků vyjádřený v penězích nebo hmotných jednotkách, který je nebo by mohl být realizován pro určitou skupinu zákazníků v určité geografické oblasti, v určitém časovém období, v určitém tržním prostředí, s jistým marketingovým úsilím vynaloženým dodavateli. Správné vymezení trhu je nesmírně důležité a obtížné. Na jeho základě hodnotíme atraktivitu trhu, naší tržní pozici i konkurenty.

Popis trhu znamená tedy vymezit výrobek (kategorie výrobku, typ výrobku, varianta výrobku), definovat zákazníka, vymezit čas, geografickou oblast, objemové jednotky a dodavatele.

Efektivní poptávka uvádí celkový počet skutečně prodaných výrobků.

Potencionální poptávka se týká celkového počtu výrobků, které by mohly být prodány při optimálním marketingovém úsilí všech dodavatelů.

Typ trhu

Základní rozdělení podle typu trhu rozlišuje spotřebitelské trhy a průmyslové trhy (též trhy organizací). Mezi trhy organizací se řadí výrobci, dodavatelé surovin, distributoři, státní instituce, neziskové organizace. S tímto rozdělením úzce souvisí primární poptávka: poptávka konečného spotřebitele po zboží a službách pro vlastní užití či spotřebu a odvozená poptávka: poptávka po průmyslovém zboží, která je odvozena od poptávky primární.

U zboží **dlouhodobé spotřeby** a zboží investiční povahy se rozlišuje:

- počáteční poptávka: poptávka po nových výrobcích,
- výměnná poptávka: uživatel odkládá původní výrobek a kupuje nový,
- dodatečná poptávka: poptávka po druhém nebo dalším výrobku navíc k výrobku původnímu.

Celková velikost trhu je součtem počáteční, výměnné a dodatečné poptávky.

Úroveň proniknutí charakterizuje, do jaké míry je využíván potenciál trhu.

4.2.3 Analýza konkurence

Úroveň konkurence

Lze rozlišit různé úrovně konkurence:

- konkurence variant výrobku: konkurence mezi variantami výrobku téhož výrobce,
- konkurence značek: konkurence mezi značkami v rámci jedné formy výrobku,
- rozpočtová konkurence: je přirozené, že všechny organizace bojují o přízeň zákazníka a jeho disponibilní rozpočet.

Teorie výrobního řetězce

Výrobní řetězec je série následných průmyslových odvětví, která začínají u producenta suroviny a končí u maloobchodníka, který prodává výrobek spotřebiteli. V rámci výrobního řetězce mohou vzniknout konkurenční procesy, například v důsledku integrace.

Integrace: přibírání řady funkcí v výrobním řetězci:

- Dopředná integrace: firma získává některou z následujících funkcí výrobního řetězce.
- Zpětná integrace: firma přibírá další z předcházejících funkcí výrobního řetězce.
- Horizontální integrace (diverzifikace): společnost přibírá boční funkci ke své současné úrovni.
- Diferenciace: kdy firma se zbavuje funkcí v rámci jednoho výrobního řetězce.
- Specializace: kdy firma se omezuje na výrobu výrobků jednoho výrobního řetězce.

Určování struktury konkurence

Tržní formy

Chování dodavatele je určováno počtem konkurujících si dodavatelů a tím, do jaké míry se jejich nabídky navzájem liší. Rozlišuje se pět základních tržních forem:

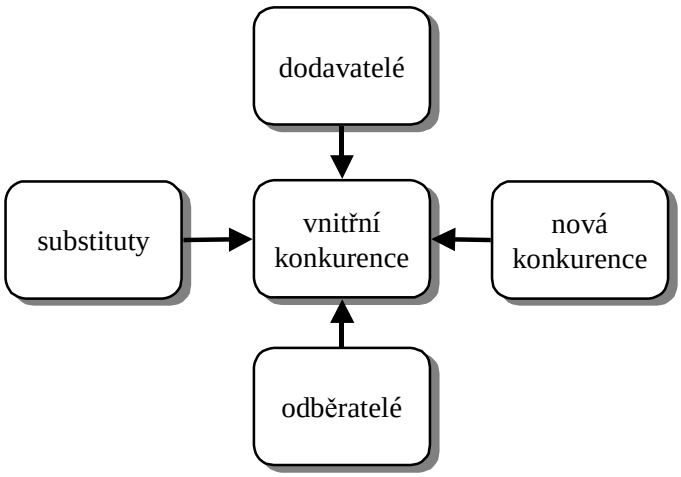
Povaha dodávky	Počet dodavatelů		
	jeden	Několik	mnoho
homogenní	monopol	homogenní oligopol	dokonalá konkurence

heterogenní		heterogenní oligopol	monopolní konkurence

Tržní formy určují povahu a intenzitu tzv. vnitřní konkurence v daném odvětví. Pojetí konkurence dále zobecnil Michael Porter v teorii konkurenčních sil.

Konkurenční síly

Porter identifikoval pět typu konkurenčních sil, které určují ziskovost odvětví. Analýza těchto sil a jejich dynamiky umožňuje odhadovat vývoj daného odvětví, udržitelnost a ziskovost tržní pozice firmy. Jako příklad stačí uvést, jak se mění ziskovost masokombinátů v souvislosti s rostoucí vyjednávací silou supermarketů a jejich zpětnou integrací (některé mají vlastní výrobu masa). Teorie konkurenčních sil Porterových vysvětluje i vznik různých aliancí a vytváření bariér vstupu do odvětví. Ziskovost odvětví je



výslednicí následujících sil:

1. Vnitřní konkurence

Konkurence mezi firmami, které operují ve stejné průmyslové oblasti. Následující faktory ovlivňují její intenzitu: stupeň koncentrace, počet dodavatelů a jejich podíl na trhu, struktura nákladů (dodavatelé s vysokými fixními náklady na stagnujícím trhu si budou s větší pravděpodobností konkurovat cenou), změna velikosti trhu (stálý či stagnující trh obecně vede k silné konkurenci), stupeň diferenciace výrobků od jednotlivých dodavatelů, růst výrobní kapacity (ostrá konkurence vzniká tam, kde je nárůst trhu menší než růst výrobní kapacity), bariéry výstupu (konkurence sílí, jestliže je pro dodavatele těžké odstoupit ze stagnujícího trhu).

2. Příchod nových konkurentů

Projevuje se nejvíce, když na rostoucím trhu dosahují dodavatelé lákavých zisků a do dané oblasti je snadné vstoupit, vstupní bariéry jsou nízké. Příkladem vstupních bariér jsou vysoké počáteční investice, specifické know how, nízké náklady související s úsporami z rozsahu, silné image atd. V této souvislosti je třeba studovat i bariéry výstupu; jak je obtížné z daného odvětví odejít. Konkurence bude obzvlášť krutá v odvětví s nízkými bariérami vstupu, které v dobrých časech přiláká mnoho firem, a pak jim při stagnaci znemožní vysokými bariérami výstupu odejít.

3. Konkurence substitučních produktů

Analyzují se skutečné i potenciální substituty. Nebezpečí této konkurence se zvyšuje, když se poměr mezi kvalitou a cenou u substitučních výrobků zlepšuje, jestliže jsou zákazníci ochotnější akceptovat změnu a jestliže nemusí hodně investovat, aby přešli od produktu k jeho substitutu.

4. Vyjednávací síla zákazníků:

Tato síla závisí na počtu zákazníků a jejich stupni koncentrace. Dále se zvyšuje, pokud dochází nebo může docházet ke zpětné integraci ze strany zákazníků. Proti této síle působí stupeň diferenciace dodávaných produktů a citlivost zákazníků na kvalitu produktu.

5. Vyjednávací síla dodavatelů:

Tato síla závisí na počtu a stupni koncentrace dodavatelů. Dále ji zvyšuje jedinečnost a kvalita dodávaných produktů, velikost nákladů souvisejících se změnou dodavatele a možnost dopředné integrace dodavatele.

Analýza chování konkurence

Při analýze chování konkurence se zvažují následující faktory:

- výsledky konkurence,
- cílová skupina konkurence,
- strategie marketingového mixu konkurence,
- obchodní síla a slabost konkurence.

Analýza konkurence a vnitřní analýza vlastní firmy jsou navzájem propojené. Pro posouzení silných a slabých stránek konkurence i vlastní firmy je vhodné sestavit profil konkurence. Tato metoda byla popsána ve vnitřní analýze. Pro detailnější analýzu konkurence použijte kontrolní otázky z marketingového auditu.

4.2.4 Analýza chování zákazníka

Marketing také znamená rozumět poptávce, ovlivňovat ji a umět na ni reagovat. Klíčem k pochopení poptávky je zákazník, znalost jeho chování a faktorů, které jej ovlivňují. Chováním zákazníka se rozumí veškeré chování osob (jednotlivců nebo skupin), které jsou přímo spojeny se získáním a užíváním zboží nebo služeb, tedy zejména rozhodovací a nákupní proces.

Ve stručnosti se dále uvádí nejdůležitější faktory, z nichž některé mohou sloužit jako východisko pro segmentaci trhu, a struktura a klasifikace nákupního procesu.

Kulturní faktory

Kulturou se rozumí získané formy a symboly chování ve společnosti, které jsou předávány z generace na generaci. Skupiny uvnitř kultury s vlastními názory, hodnotami a normami často vycházejícími z věku, náboženství, národnosti nebo oblasti vytvářejí subkulturu. Důležitý je vliv společenské třídy, které se utváří na základě povolání, vzdělání, věku apod.

Sociální faktory

Zde se mají na mysli zejména společenské vlivy a vliv referenčních skupiny - osob nebo skupin, jejichž hodnoty ovlivňují chování jednotlivce. Přímé referenční skupiny jsou skupiny, k nimž spotřebitel sám náleží např. rodina se svou fází životního cyklu rodiny, sousedé, kolegové v zaměstnání.Nepřímé referenční skupiny jsou skupiny, jejichž chování člověk napodobuje. Vliv referenčních skupin se promítá i do procesu přijímání nových produktů. Na základě Rogersova modelu adopce produktu se rozdělují zákazníky na inovátory, včasné osvojitele, včasnou většinu, pozdní většinu a opozdilce.

Vliv individuálních faktorů

Rozhodnutí koupit produkt je také ovlivněno řadou individuálních faktorů, např. zaměstnání, vztah k práci, příjem, osobnost, hodnoty, zájmy, politické zájmy, životní

filozofie, způsob, trávení volného času a utrácení peněz, které utváří životní styl zákazníka.

Psychologické vlivy

Mezi nejdůležitější psychologické faktory ovlivňující spotřebitelské chování patří motivace, vnímání, učení a postoje. Maslowova motivační teorie vychází z toho, že lidské potřeby lze hierarchicky uspořádat. Předpokládá, že člověk uspokojuje své potřeby v jistém pořadí. Maslow rozděluje potřeby od základních k vyšším do následující hierarchie: fyziologické potřeby, potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby (např. sounáležitost), potřeba ocenění (společenské postavení), potřeba seberealizace.

Postoj: je jistý souhrn vztahů k předmětu nebo myšlence skládající se ze sumy vědomostí, předsudků a pocitů majících trvalejší povahu. Rozlišuje se kognitivní složka postoje (znalosti), emotivní složka (pocity) a konativní složka (připravenost jednat).

Fáze kupního procesu

Uvedené faktory ovlivňují chování zákazníka a proces výběru. Důležitá je znalost rozhodovacího procesu zákazníka a fáze kupního procesu, ve které se zákazník nachází:

1. Fáze poznávání problému:
   - vnitřní podněty,
   - vnější podněty.
2. Fáze hledání informací:
   - dostupné alternativy (všechny dostupné produkty),
   - známé alternativy (všechny značky, které zákazníci znají),
   - uvažované alternativy (všechny značky, které zákazník bere v úvahu v rozhodovacím procesu),
   - alternativy skutečného výběru (značky, ze kterých se provádí výběr).
3. Vyhodnocování alternativ:
   - kritéria výběru,
   - váha kriterií a priority.
4. Rozhodnutí o koupi:
   - společenské riziko,
   - finanční riziko,
   - psychologické riziko.
5. Fáze vyhodnocení po koupi.

Kupní situace

Extenzivní řešení problému. Zákazník dosud nezískal zkušenost v této oblasti, nezná typy výrobku a značky. Prochází všemi stádii kupního procesu a má velkou potřebu informací.

Omezené řešení problému. Zákazník už má s problémem určitou zkušenost, zná nejdůležitější typy výrobků, jejich varianty a značky.

Chování při rutinní reakci. Zákazník si osvojil kupní rutinu.

Segmentační kritéria

Na základě analýzy zákazníka se přistupuje k segmentaci trhu. Při segmentaci lze použít několik kritérií současně. Nejčastější používaná segmentační kritéria na spotřebitelských trzích jsou:

- geografická (klimatická oblast, země),
- demografická (věk, pohlaví),
- sociálně ekonomická (příjmové skupiny),
- psychografická (životní styl, osobnost),
- motivy koupě (hledaný užitek, stupeň používání),

- kupní chování,
- citlivost na nástroje marketingového mixu.

4.2.5 Chování při průmyslových nákupech

Na spotřebitelském trhu se jedná většinou o uspokojení okamžité a relativně jednoduché potřeby. Průmyslové trhy obvykle vyžadují řízení složitých dodávek a vazeb. Pro marketing na průmyslových trzích se často používá původní název Business to Business (BtB) marketing.

Nákupní politika má strategickou funkci s přímou vazbou na konkurenční pozici firmy na trhu, což vede k nezbytnosti analyzovat kupní a prodejní aspekty vztahů současně. Obvyklé je hodnocení dodavatelů podle hodnoty, kterou přinášejí, na základě takových kritérií, jako pružnost, dodavatelská spolehlivost, kvalita, kontinuita, technická podpora, servis a poradenství, apod.

Funkce dodavatele

Od významu nakupování se odvíjí i funkce dodavatele:
- zajistit kontinuitu výrobního procesu,
- optimálně přispívat k výsledkům společnosti a ke snižování nákladů,
- zajišťovat snižování strategické zranitelnosti firmy na nákupním trhu,
- přispívat k inovaci výrobku a technologie,
- zvyšovat image společnosti.

Vztahový marketing

Vztahy zákazníka a dodavatele se zabývá **relační (vztahový) marketing**, který vychází z toho, že se jedná se o dvoustranný proces. Vedle aktivního dodavatele je aktivní i zákazník. Vznikající větší vzájemná závislost by měla vést ke stabilním vztahům mezi průmyslovým prodejem a nákupem. Jde o stálé vztahy, cílem jsou stabilní trhy.

Specifika průmyslových trhů

Poptávka po průmyslovém zboží je odvozená z poptávky po spotřebním zboží, které se z něj vyrábí. Proto musí průmysloví dodavatelé pozorně sledovat veškeré změny na spotřebitelských trzích, aby se vyhnuli problémům s prodejem svého zboží v budoucnosti. Průmyslové trhy jsou charakteristické významem nákupu, systémovým přístupem k nákupu, funkcí kupních smluv, menší m počtem zákazníků, většími transakcemi, a častou geografickou koncentrací průmyslových organizací.

Rozlišování kupních situací

Podle obeznámenosti nakupujícího s předmětem nákupu se rozlišují tři typy nákupních situací:

První, nový nákup je charakterizován:
- existencí potřeby vedoucí k nákupu dosud nenakupovaného produktu,
- novou a neznámou problémovou situací v nákupní funkci,
- existencí velké potřeby informací a zvažování alternativ,
- nutností opakování některých fází nákupu (zejména při vyhledávání dodavatelů).

Modifikovaný nákup je charakterizován:
- nezbytností změny vyplývající z nespokojenosti se stávajícím dodavatelem,
- existencí potřeby informací o určitých aspektech a alternativách, které je třeba zvážit,
- omezeným počtem fází, kterými proces nákupu prochází.

Přímý, opakovaný nákup je charakterizován:
- známou problémovou situací,
- spokojeností zákazníka s výrobkem i dodavatelem,

- omezeným počtem fází, kterými prochází.

Průmyslový nákupní proces

		typ nákupu		
fáze	**popis**	**prvotní**	**modifikovaný**	**přímý**
Poznání problému: interní podněty, externí podněty	rozšiřující investice výměnné investice (modernizace) nespokojenost se současnou kvalitou nebo cenou, nedostatek vstupů pro výrobu, návštěva veletrhu nebo zástupce, reklama apod.	ano	možná	ne
specifikace požadavků	zákazník určí obecné požadavky na zboží	ano	možná	ne
specifikace produktu	zákazník určí další technické specifikace výrobku	ano	ano	ano
hledání dodavatelů	zákazník hledá potenciální dodavatele a využívá různé osobní a neosobní zdroje	ano	možná	ne
vyžádání nabídky	zákazník si vyžádá nabídku od několika dodavatelů	ano	možná	ne
výběr dodavatele	dodavatel je vybrán obvykle na základě ceny a podle toho, do jaké míry vyhovuje z hlediska pověsti a spolehlivosti v dodávkách	ano	možná	ne
určení způsob objednání	dlouhodobé kontrakty se často sjednávají na údržbu, dopravní služby, suroviny a polotovary	ano	možná	ne
hodnocení dodavatelů	stálí dodavatelé jsou pravidelně hodnoceni, což může vést ke stabilitě, nebo ukončení vztahu	ano	ano	ano

Rozhodovací jednotka

Skupina lidí, kteří jsou zapojeni do rozhodování o nákupu se nazývá rozhodovací jednotka (RJ). Její struktura se mění v závislosti na povaze rozhodnutí o nákupu. Příklad složení rozhodovací jednotky: uživatelé (výroba), ovlivňovatelé (technici, kteří určují vlastnosti produktu), rozhodovatelé (vedení organizace), schvalovatelé (ředitel), nákupčí (fyzicky zajišťují realizaci dodávky).

Vlivy na pracovníky RJ

Stejně jako spotřebitelé i zákazníci v průmyslu podléhají všem typům externích a personálních vlivů: vlivy prostředí (citlivost na vývoj trhu, očekávaný ekonomický a technický vývoj, dostupnost surovin), vlivy organizace (osobní zodpovědnosti za výsledek nákupu), interpersonální vlivy (různé skupinové zájmy a lobby) a osobní vlivy (individuálními zájmy, představy a pocity).

5 Implementace nástrojů marketingového mixu

5.1 Politika produktu

5.1.1 Produkt

Termín produkt (výrobek) může být zvažován z několika hledisek:

Produkt jako předmět směny se může týkat jak materiálních věcí (fyzický výrobek, zboží), tak nemateriálních (služeb), produktem mohou být i myšlenky (program politické strany).

Produkt je entita fyzických (instrumentálních) a psychologických (expresívních a impresívních) charakteristických rysů.

Produkt jako mnohovrstevný pojem s pěti úrovněmi užitku výrobku:

1. základní užitek - hlavní potřeba, kterou uspokojuje,
2. obecně použitelný produkt - základní verze výrobku,
3. očekávaný produkt - soubor očekávaných vlastností,
4. rozšířený produkt - dodatečné vlastnosti a služby,
5. potenciální produkt - možná vylepšení a proměny v budoucnosti.

Na vyspělém trhu se konkurence odehrává na úrovni rozšířeného produktu zejména v oblasti dodatečných služeb.

Klasifikace produktů

V marketingové literatuře najdeme mnoho způsobů dělení na druhy produktů z různých úhlů pohledu. Uvedeme několik nejdůležitějších hledisek:

- materiálnost: fyzické výrobky (zboží), služby;
- typ trhu: spotřební zboží, průmyslové zboží;
- trvanlivost: produkty krátkodobé spotřeby, produkty dlouhodobé spotřeby;
- vzájemný vztah: komplementární produkty, substituční produkty.

Sortiment

Sortiment (též výrobkový mix) je souhrn všech výrobků dodávaných firmou na trh. Skládá ze skupin produktů neboli výrobkových řad. Rozlišuje se:

- Šířka sortimentu - počet skupin výrobků, ze kterých se skládá.
- Hloubka sortimentu - průměrný počet výrobků ve skupině.
- Konzistence - míra podobnosti sortimentu.

Řízení produktu

Rozlišuje se mezi třemi stupni rozhodování:

- Sortimentní politika: určuje, které skupiny produktů by se měly přidat, modifikovat nebo odstranit.
- Politika skupiny produktů: určuje, které produkty nebo jejich varianty firma přidá, bude modifikovat nebo zruší;
- Politika atributů produktu: určuje, které atributy (jako značka, balení, záruka a kvalita) bude firma užívat nebo modifikovat.

Sortimentní politika

Často používanou technikou při řízení sortimentu je plánování výrobkového portfólia pomocí portfoliové analýzy. Sortimentní politika se obvykle skládá z následujících kroků:

- Vyhodnocení současného sortimentu.

- Stanovení ziskové mezery.
- Formulace a výběr možností jako např.:
- zlepšení účinnosti stávajícího sortimentu na základě zlepšení peněžního toku u výrobku s nejsilnějším růstem a největší marží,
- posílení skupin výrobků, které dosahují dobré výsledky,
- zavedení nových výrobkových řad (rozšíření sortimentu).

Řízení výrobkových řad

Úkolem marketingového manažera je zajistit, aby disponoval dostatečným počtem ziskových produktů v současnosti i budoucnosti. Proto je nutné produkty stále doplňovat, pozměňovat, nahrazovat a stahovat. Tím se neustále mění produktový mix firmy.

- Rozšíření výrobkové řady
- Roztažení nahoru: rozšíření sortimentu o dražší položky. Mezi důvody tohoto kroku patří, mimo jiné, růstový potenciál, marže, slabší konkurence a dosažení úplné řady.
- Roztažení dolů: rozšíření sortimentu o levnější položky. Cílem je přitáhnout cenově citlivé kupující a těžit při tom z dobré image a dobré kvality. Firmám, které chtějí proniknout na dolní konec trhu, se doporučuje užívat různá značková jména.
- Reorganizace skupiny výrobků: Některé výrobky nepřispívají ke zvýšení obratu nebo zisku a jejich zásoby pohltí dosti velkou část provozního kapitálu. Velmi často lze tyto položky reorganizovat bez snížení sortimentní nabídky.
- Modernizace a inovace skupiny výrobků. Často je nutné provést postupnou nebo jednorázovou inovaci skupiny výrobků. Například se změnila móda a snižuje se obrat.

Politika značky

Protože značka může výrazně přispět k hodnotě produktu, tvoří životně důležitou část strategie produktu. Zejména na spotřebitelském trhu nemá firma bez silné značky šanci uspět. Značka zvyšuje expresivní hodnotu výrobku - co pomocí něho zákazník vyjadřuje navenek, tak impresivní hodnotu výrobku – jak produkt působí na zákazníka. Příklady rozhodnutí, které musí firma učinit v rámci politiky značky:

- Měla by se používat značka?
- Je lépe použít individuální značku pro každý produkt, nebo společnou značka pro celý sortiment?
- Měla by se použít vlastní značka nebo značka distributora?
- Jak se má umístit značku na trhu?

Výhody značky:

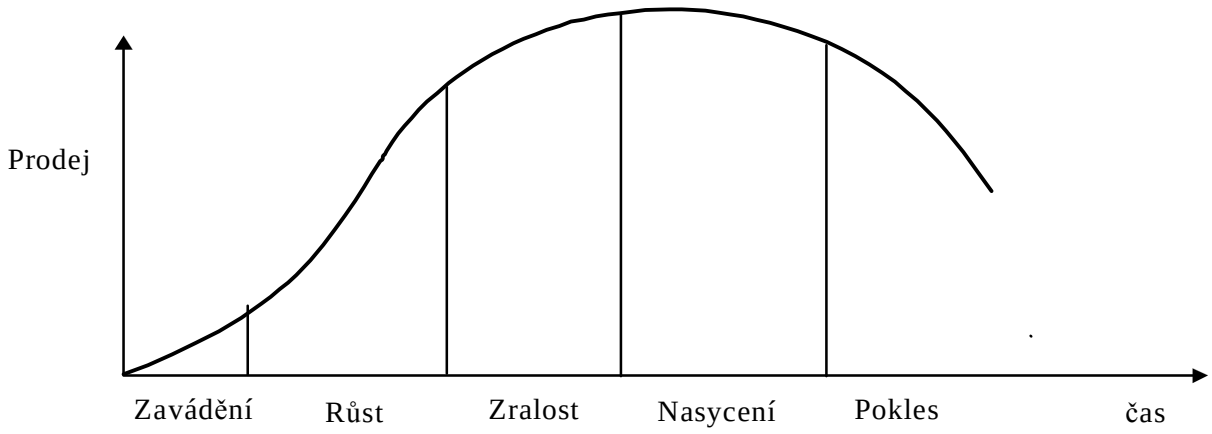
- identifikace výrobku,
- jasné umístění v mysli zákazníka,
- vytváření image podniku.

Nevýhody značky:

- náklady na propagaci,
- náklady na ochranu,
- případná negativní reklama.

5.1.2 Životní cyklus produktu

Křivka životního cyklu produktu vyjadřuje úspěšnost produktu na trhu pomocí závislosti prodeje produktu na čase. Podle tvaru křivky se rozlišuje pět fází: zavádění, růst, zralost, nasycení, pokles. Někteří autoři slučují zralost a saturaci do jediné fáze pod názvem zralost.



Příklad marketingové politiky v jednotlivých fázích životního cyklu výrobku:

Fáze	politika produktu	cenová politika	distribuční politika	reklamní politika
zavádění	omezený sortiment, průměrná kvalita	vysoká	omezená	intenzívní
Růst	zlepšování kvality	klesající	rostoucí	klesající
Zralost	nové varianty	klesající	využívání stávajících kanálů	mírně rostoucí posílení značky a pozice
nasycení	dále se zlepšující kvalita	stabilizovaná	částečný pokles	důraz na spotřebu
Útlum	identifikace slabých výrobků	obvykle stabilní	omezená	velmi klesající

Životní cyklus produktu je důležitý nástroj pro řízení sortimentu, plánování a tvorbu marketingové strategie. Umožňuje předvídat s jakými marketingovými problémy se může firma setkat a jaká opatření by se měla podniknout. Ukazuje, proč jsou některé marketingové strategie nezbytné a jaký je jejich zamýšlený účinek.

5.1.3 Vývoj produktu

Vývoj produktu je nezbytný z řady důvodů. Zkracuje se životní cyklus stávajících výrobků, přicházejí nové výrobky konkurence a nové technologie, mění se poptávka zákazníka, nastávají změny legislativy atd. Je zřejmé, že zachování

konkurenceschopnosti firmy, jejího růstu a ziskovosti bude trvale vyžadovat nové produkty a inovace stávajících výrobků.

Fáze vývoje produktu

Americká konzultační agentura Booz, Allen & Hamilton doporučuje při vývoji nových produktů následujících sedm kroků:

1. Generování nápadů: cílem této fáze je získat co nejvíce nápadů na nový výrobek.
2. Vyhodnocení myšlenek a nápadů: cílem je výběr myšlenek, které mohou být komerčně atraktivní.
3. Vývoj a testování koncepce: cílem této fáze je zapracování zvolených myšlenek do koncepcí výrobku a poté testování těchto koncepcí.
4. Vývoj marketingové strategie a podnikatelská analýza: cílem této fáze je vývoj obsáhlých komerčních plánů pro koncepce, které prošly testem. Následují finanční kalkulace, kterými se zjišťuje, zda koncepce dosáhnou dostatečného obratu a růstového a ziskového potenciálu.
5. Vývoj a testování prototypu: cílem této fáze je převést koncepci výrobku do hmotných výrobků či služeb a zjistit, zda plní funkční a spotřebitelské požadavky.
6. Tržní testování: během této fáze se zjišťuje, zda nový výrobek a marketingová strategie plní očekávání týkající se obratu a zisku ve skutečné tržní situaci (i když v malém měřítku).
7. Komercializace: cílem této fáze je uvedení výrobku na trh. Pokud je to nezbytné, může firma v této fázi stále ještě provést úpravu výrobku nebo strategie.

5.2 Cenová politika

Specifika ceny

Cenový nástroj se od ostatních nástrojů marketingového mixu liší přinejmenším dvěma způsoby. První odlišnost spočívá v tom, že cena přináší peníze, zatímco všechny ostatní nástroje stojí peníze. Cena se tak stává limitujícím faktorem, kolik je možné do vývoje a podpory produktu investovat. Za druhé je snazší změnit cenu než produkt, distribuci, reklamu nebo osobní prodej, což může vést k tomu, že se cenové politice věnuje nedostatečná pozornost.

Typické situace při stanovení ceny

- Zavedení nového výrobku.
- Změna podmínek na trhu.
- Změna struktury nákladů.
- Firma musí předložit cenovou nabídku u potenciálního projektu.
- Cena výrobku jedné společnosti závisí na ceně jiného výrobku.

Cíle v cenové politice

Řízení cen se odvozuje od záměrů podnikatelských a marketingových. Nelze hovořit o optimální ceně, pokud není zřejmé, co se má pomocí této ceny dosáhnout. Cíle, kterými je určováno řízení cen, mohou být:

- cíl prodeje z hlediska objemu nebo tržeb,
- dosažení jisté rentabilitě,y
- udržení určité úrovně likvidity,
- stabilita cen a úrovně zisku v podnikovém sektoru (prevence cenové války),
- vytlačování konkurentů z trhu na základě cen (dochází k cenové válce),
- vyhýbání se konkurenci (inverzní stanovení cen),
- odrazování potenciálních konkurentů.

Základní cenové faktory

Při stanovování cen musí firma vzít do úvahy především tři následující faktory: reakci zákazníka, reakci konkurence a vliv nákladů.

Firma dále zvažuje vnitřní faktory jako postavení produktu v rámci sortimentu, celkovou marketingovou strategii a image firmy a vnější faktory jako legislativa, role vlády, aktivity spotřebitelských skupin a vliv dodavatelů.

Reakce zákazníka

Zvýšení ceny vede za normálních okolností ke snížení poptávky a naopak. Cenová elasticita poptávky vyjadřuje citlivost reakce poptávky po určitém výrobku na změnu ceny. Vyjadřuje o kolik procent se změní poptávka při jednoprocentní změně ceny:

$$\text{Cenová elasticita poptávky} = \frac{\text{\% změna poptávaného množství}}{\text{\% změna ceny}}$$

Cenová elasticita poptávky (E) dosahuje normálně záporných hodnot. V takovém případě nárůst ceny vede k poklesu poptávky. Kromě toho se rozeznává tzv. pružná a nepružná poptávka. Nepružná poptávka znamená, že velké změny cen vyvolají malé změny poptávky. Pružná poptávka znamená, že malé změny cen vedou k významné změně poptávky. Mají

Typ poptávky	velikost elasticity	Zvýšení ceny	Snížení ceny
nepružná poptávka	/E / < 1	obrat roste	obrat klesá
pružná poptávka	/E / > 1	obrat klesá	obrat roste

Vliv nákladů

Pokud není k dispozici dokonalý systém na identifikaci a rozvržení nákladů, je obtížné stanovit i standardní nákladovou cenu a tím i ziskovost jednotlivých produktů. Velice je důležitá znalost i struktury nákladů. Případy, kdy téměř všechny náklady jsou fixní a prakticky nezáleží na objemu poskytovaných produktů či služeb (pitná voda, místní telefonní hovory), by z tohoto hlediska vedly k cenové tvorbě na základě paušálních poplatků.

Cenová strategie pro nové produkty

Při stanovení cen nových produktů se využívají následující strategie:

- **Strategie sbírání smetany.**

Firma stanoví u nového výrobku vyšší cenu a osloví určitou cílovou skupinu, která je ochotná tuto cenu zaplatit. Když dojde po nějakém čase k nasycení tohoto segmentu trhu, firma cenu sníží, aby zasáhla větší cílovou skupinu. Cílem je maximalizace zisků. K této strategii se přistupuje též v případech, kdy je nutné co nejrychleji vyrovnat vývojové náklady.

- **Penetrační strategie.**

Pomocí této strategie se společnosti snaží co nejrychleji oslovit velký počet zákazníků a získat svůj podíl na trhu a maximalizovat růst prodeje prostřednictvím nízkých cen.

Metody stanovení cen

Rozlišují se tři typy metod tvorby cen:

- Metody založené na nákladech (tvorba cen přirážkou, tvorba cen pomocí cílové návratnosti).
- Metody založené na poptávce (cenová tvorba založená na vnímané hodnotě, stanovení nezaokrouhlených cen, tvorba prestižních cen).

- Metody založené na konkurenci (sledování cenového vůdce, tvorba cen založená na průměrné sazbě, tvorba cen založená na zapečetěných nabídkách, odrazovací tvorba cen).

5.2.2 Vztah kvalita a cena

Na základě poměru kvalita a cena rozlišuje Philip Kotler devět typů cenových strategií. Tyto strategie mají zásadní dopad na budování image firmy a umísťování jejích produktů.

Kvalita		**Cena**		
		Vysoká	Střední	Nízká
	Vysoká	Premiantská strategie	Penetrační strategie (vysoké hodnoty)	Strategie mimořádně vysoké hodnoty
	Střední	Strategie předražování	Strategie průměrné hodnoty	Strategie dobré hodnoty
	Nízká	Vyděračská strategie	Strategie falešné hospodárnosti	Úsporná strategie

V krátkosti se dají uvedené strategie charakterizovat takto:

- Premiantská strategie znamená požadovat vysokou cenu za produkt špičkové kvality. Tato strategie je vhodná pro výrobky, které jsou určeny pro omezenou cílovou skupinu.
- Penetrační strategie (strategie vysoké hodnoty) představuje produkt vysoké kvality prodávaný za středně vysokou cenu. Tato strategie se používá v případech, kdy společnosti chtějí rychle dosáhnout určitého podílu na trhu (např. při uvádění výrobků na trh).
- Strategie mimořádně vysoké hodnoty. Takto se označuje marketing výrobků špičkové kvality prodávaných za nízkou cenu (z důvodů zvláštních okolností).
- Strategie předražování odpovídá situaci, kdy firma (například díky svému monopolnímu postavení) vyžaduje vysokou cenu za produkt střední kvality. Tato strategie může mít za následek rozčarované zákazníky a vytvoření nové konkurence, která může znamenat ztrátu monopolního postavení.
- Při strategii průměrné hodnoty se firmy obracejí na velkou cílovou skupinu s výrobkem střední kvality, za který požadují odpovídající cenu.
- Strategie dobré hodnoty je prodejní strategie, kterou firmy využívají, aby přitáhly kupující prostřednictvím dočasných nabídek.
- Vyděračská strategie je strategie, jejímž prostřednictvím se firmy pokouší dosáhnout velkých zisků na základě vysokých cen za výrobky nízké kvality. Obvykle následují časté reklamace a ztráta image.
- Strategie falešné hospodárnosti není zaměřena na opakovaný nákup. Firma žádá příliš peněz za výrobky nízké kvality.
- Úsporná strategie znamená nízkou cenu a produkt nízké kvality. Tato strategie je zaměřena na kupující, kterým nezáleží na kvalitě a které lze nalézt na každém trhu.

Tento seznam obsahuje pouze tři skutečně konzistentní strategie. Jsou to premiantská strategie, strategie průměrné hodnoty a úsporná strategie. Tyto strategie jsou zaměřeny na jeden z rozlišitelných segmentů trhu: na zákazníky zaměřené na kvalitu, u nichž nerozhoduje cena; na zákazníky kupující přiměřené výrobky za přiměřenou cenu a na zákazníky citlivé na cenu, u nichž nerozhoduje kvalita.

5.3 Distribuční politika

5.3.1 Význam distribuce

Distributoři pomáhají překonat časové a prostorové rozdíly mezi výrobou a spotřebou, podílí se na financování a sdílení rizika, zajišťují různé typy služeb, kontakt se zákazníky, udržují zásoby a sortiment. S distribucí jsou spojeny fyzické toky zboží, peněžní toky, toky informací, pohyb a změny vlastnictví, komunikační a propagační toky.

Rozhodování o distribuci

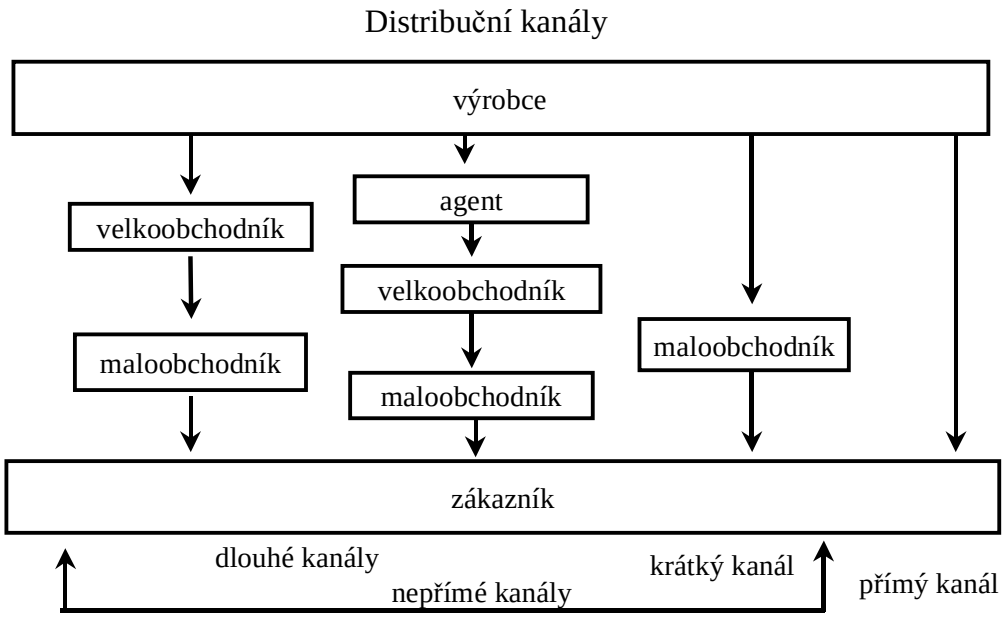
Distribuční politika firmy závisí na její charakteristice, velikosti, sortimentu, marketingové strategii a finančních prostředcích. Nejdůležitější rozhodnutí v souvislosti s distribuční politikou, jsou:

- Výběr distribučních kanálů.
- Určení intenzity distribuce.
- Určení rozsahu spolupráce.

Při výběru kanálů hrají roli například ekonomická kritéria, míra kontroly a pružnost. Posuzují se vnitřní aspekty (profil produktů, odhad nákladů, současný způsob distribuce, stávající kapacity) i vnější aspekty (trh, zákaznické charakteristiky, konkurence, profil kanálů, regulace a zákony).

Distribuční struktura

Struktura distribuce je určená kombinací různých distribučních kanálů a cest, kterými



se pohybuje produkt od výrobce k zákazníkovi. Může se jednat o singulární distribuci využívající jeden kanál, duální distribuci, kdy se využívají dva kanály nebo mnohonásobná distribuci využívající více než dvou kanálů. V případě hybridní distribuce se využívá více kanálů, z nichž každý je používán pro jiné funkce.

Typy distribučních článků

- Prostředníci, kteří přebírají zboží do svého vlastnictví: průmysloví distributoři, velkoobchodní podniky.
- Zprostředkovatelé: agenti, obchodní zástupci, aukční společnosti.

- Faciliátoři usnadňující toky spojené s distribucí: dopravní společnosti, banky, reklamní agentury)

Určení distribuční intenzity

V závislosti na požadované distribuční intenzitě si mohou výrobci vybrat z následujících distribučních strategií:

- Intenzivní distribuce: výrobci se budou pokoušet zajistit, aby jejich výrobky prodávalo co největší množství maloobchodních společností.
- Selektivní distribuce: výrobci si budou vybírat omezený počet maloobchodníků v dané oblasti. Mezi výběrová kritéria mohou patřit: značka, pověst obchodu, složení sortimentu, minimální velikost objednávky.
- Exkluzivní (výhradní) distribuce: jedná se o extrémní podobu selektivní distribuce. Výrobci si v dané obsluhované oblasti vybírají pouze jediného maloobchodníka, který má výhradní právo prodeje. Mezi maloobchodníky a výrobci bývá úzký vztah díky společným zájmům.

úsilí vyvíjené při nákupu	**typ zboží**	**způsob distribuce**
malé	denní potřeby, impulsivní	intenzivní
Střední	nákupní typy zboží	selektivní
Značné	speciální, vyžadující vysokou odbornost	exkluzivní

Určení rozsahu spolupráce

Pokud jsou jednotlivé články v distribučním kanálu nezávislé společnosti, které sledují své vlastní cíle, hovoří se o konvenčním (též horizontálním) marketingovém systému. Znamená to, že konflikty jsou dosti pravděpodobné..

Potenciální zdroje konfliktů			
požadavky zákazníků	**cíle výrobce k distribuci**	**očekávání distributorů od výrobců**	**očekávání výrobců od distributorů**
• poměr hodnota/cena, • dostupnost, • pohodlí a komfort, • výběr (sortiment), • vysoká úroveň služeb.	• podíl na trhu (segmentech), • ziskové cíle na jednotlivých segmentech, • loajalita distributorů, • loajalita zákazníků ke značce	• uspokojivá obrátkovost zásob, • dostatečné marže a krycí příspěvky podle zboží a oblastí, • příspěvky na podporu prodeje, • exkluzivita, pravidelné dodávky, • rozvoj a zpracování trhu, • úvěry.	• vysoká úroveň penetrace, • vysoká úroveň služeb, • široký sortiment, • reklama a podpora prodeje, • informace o trhu, • rozvoj a zpracování trhu.

Výrobci se pokouší zabránit konfliktům a závislosti na zprostředkovatelských subjektech pomocí dvou strategií:

- Vyloučení mezičlánků, pak jde o přímou distribuci.
- Výrobce nebo jiný článek distribučního kanálu převezme odpovědnost za celý kanál. V takovém případě se jedná o vertikální marketingový systém:
- administrativní: založený na síle,

- korporativní (integrovaný): patřící jedné společnosti (např. Ahold),
- smluvní: nákupní družstva, dobrovolné řetězce, franchising.

Franchising - frenčíza je dobrovolná spolupráce samostatných právních subjektů. Na základě uzavřené smlouvy mezi dodavatelem a odběratelem frenčízy dodavatel za úplatu poskytuje jistá práva (používat značku), know how, technologie a aktivně podporuje příjemce koncese.

Výhody: snížení rizika, dostupné i pro finančně slabší, silná motivace, dodavatel zvětšuje tržní podíl bez investic. Nevýhodou je jistá ztráta kontroly případně nezávislosti.

5.4 Komunikační politika

Význam komunikace

Komunikace tvoří velmi důležitou část moderního marketingu. Marketingový komunikační mix je souhrnem marketingových aktivit užívaných firmou k oslovení skutečných i potenciálních zákazníků. Komunikace umožňuje tok informací důležitý pro obě strany. Zákazníkovi usnadňuje orientaci a nákupní rozhodování. Komunikační nástroje firmy tvoří tzv. komunikační mix, který se tradičně člení na osobní komunikaci (osobní prodej) a neosobní (ostatní formy).

Komunikační proces

Komunikační proces se skládá z následujících fází:

- zdroj,
- sdělení: forma, obsah,
- zakódování,
- přenos – médium,
- dekódování - převod do srozumitelné formy,
- příjem,
- zpětná vazba (odezva).

Šum, nedorozumění může vzniknout v kterékoliv fázi komunikačního procesu. Jádrem komunikačního procesu je sdělení, zpráva, která by měla upoutat pozornost, udržet zájem a způsobit vznik potřeby, která může být uspokojena zakoupením výrobku. Formulace sdělení vychází z toho, co je třeba sdělit, a jaká by měla struktura předávané zprávy (sled předávaných argumentů). Působivost sdělení se obvykle opírá o racionální, emotivní nebo morální důvody.

Komunikace a rozhodovacího procesu při nákupu

složky postoje	povaha procesu výběru	model AIDA	Rogersův model adopce
kognitivní (znalost)	vymezení potenciálního souboru produktů, značek	upoutat pozornost	známost (uvědomování si)
afektivní (emotivní)	určení preference (soubor užšího výběru)	vzbudit zájem, touhu	zájem, hodnocení
konativní (chování)	záměr koupit, eventuální koupě	vyústit v akci	pokusný nákup, adopce

Komunikační marketingový mix

V rámci marketingového mixu má marketingová komunikace specifickou funkci: informovat cílovou skupinu, upevnit její představy a přesvědčit ji. Cílem komunikace může být propagace prodeje výrobku či služeb, nebo dosažení toho, aby skupina přijala nějakou myšlenku.

Složení komunikačního mixu:

- reklama,
- osobní prodej,
- podpora prodeje,
- publicita,
- přímý marketing.

Reklama

Reklama je nejdůležitější formou neosobní komunikace. Reklama obvykle plní dvě základní funkce:

- Předává faktické informace o výrobku nebo službě. Hovoří se o též instrumentální funkci reklamy.
- Přidává určitou (dodatečnou) nehmotnou hodnotu produktu (například: Douwe Egberts znamená pohodu a přátelství). Řada značkových výrobků si tímto způsobem zajišťuje „přidanou hodnotu“. Jedná se o expresívní funkci reklamy.

Cílem reklamy je předat poselství určitým cílovým skupinám rychleji a levněji, než by tomu bylo prostřednictvím osobní konverzace. Toto poselství musí mít určitý efekt na cílovou skupinu. Například potvrzení, posílení, vytvoření nebo změna určitých složek postoje. Reklama se používá k dosažení žádoucího profilu či image značky, výrobku nebo firmy.

Osobní prodej

Osobní prodej obvykle plní následující funkce: vyhledání zákazníků, od nichž může firma očekávat obrat, komunikování a specifikování nákupních potřeb potenciálních zákazníků, samotný prodej (získávání zakázek) a poskytování technických i komerčních služeb.

Osobní prodej	Reklama
individuálně zaměřený	zaměřená na skupinu
osobní, přímý kontakt	neosobní, nepřímý kontakt
hluboký účinek	široký záběr
oboustranná komunikace	jednosměrná komunikace
přímá zpětná vazba	zpětná vazba se musí organizovat
velká přizpůsobivost	méně přizpůsobivé
drahý na jeden kontakt	levnější na jeden kontakt
zaměřený na tlak	zaměřená na tah
použití převážně na průmyslových trzích	použití převážně na spotřebitelských trzích

Podpora prodeje

Podpora prodeje je široce pojímaný termín, pod který se zahrnují veškeré aktivity vedoucí ke krátkodobému zvýšení prodeje. Patří sem kupóny, soutěže, zkušební užívání výrobků, slevy, akční modely atd. Zatímco reklama přesvědčuje o důvodu koupě, podpora prodeje směřuje ke konkrétnímu motivu koupě.

Publicita, vztahy s veřejností

Vztahy s veřejností nabývají stále na větší důležitosti. Jedná se o nejdůvěryhodnější komunikační nástroj, který má hlavní význam při tvorbě image, budování povědomí a vytváření důvěry. Vede ke snižování nákladů na propagaci a systematicky se používá při ovlivňování významných skupin veřejnosti. Významnými skupinami veřejnosti rozumíme jednotlivce nebo skupiny, které mohou nějakým způsobem ovlivnit činnost, rozhodování nebo cíle firmy. Mezi externí skupiny veřejnosti se řadí zákazníci, dodavatelé, instituce (státní, samosprávné), odborná veřejnost, různá hnutí, finanční instituce, vlivné osoby, média. Interní skupiny jsou např. zaměstnanci, odbory, management, akcionáři. Publicita mívá formu zpráv a hodnocení nezávislých institucí a osob. Důležitou formu vztahu k veřejnosti je sponzorská a charitativní činnost.

Přímý marketing

Přímý (direkt) marketing je souhrn aktivit firmy, které se vztahují k nabídce produktů a služeb jedním nebo více hromadnými sdělovacími prostředky, s cílem vyvolat odpověď od současných nebo potencionálních zákazníků. Pro přímý marketing je charakteristické přímé oslovení, koncentrace, rychlost a měřitelnost reakce. Typickými komunikačními médii přímého marketingu jsou pošta, telefon, fax a internet.