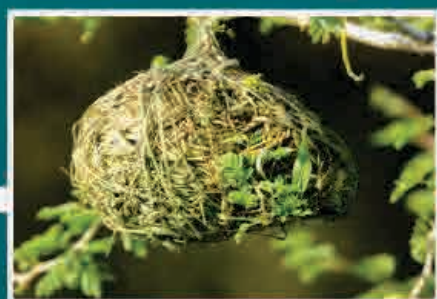


Stanislav ROŠICKÝ, Svatopluk MAREŠ, Jiří ŠTYRSKÝ,

DonauMedia

Vítězslav HÁLEK, Vladimír KRUPKA

MARKETING XXL



e KNIHA

- ▶ komplexní pojetí problematiky
- ▶ široké spektrum procesů a nástrojů
- ▶ nejnovější poznatky
- ▶ praktické příklady

Tato elektronická publikace je volně
ke stažení na stránkách **HALEK.INFO**.



MARKETING XXL

doc. Ing. Stanislav Rošický, CSc.

doc. Ing. Svatopluk Mareš, CSc.

doc. PaedDr. Jiří Štyrský, CSc.

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA

Ing. Vladimír Krupka

doc. Ing. Stanislav Rošický, CSc.
doc. Ing. Svatopluk Mareš, CSc.
doc. PaedDr. Jiří Štyrský, CSc.
Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA
Ing. Vladimír Krupka

MARKETING XXL

Prvé vydanie

V roku 2010 vydalo vydavateľstvo © DonauMedia, s. r. o., Boženy Němcovej 8,
Bratislava

Text © 2010 doc. Ing. Stanislav Rošický, CSc., doc. Ing. Svatopluk Mareš, CSc.,
doc. PaedDr. Jiří Štyrský, CSc., Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ing. Vladimír Krupka
Dizajn obálky © 2010 Aleš Tošovský
Foto na titulnej strane © Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA

Vyrobené v EÚ

ISBN 978-80-89364-34-3

e-kniha

Právne upozornenie

Znenie textov v tejto publikácii bolo preverené so všetkou dostupnou starostlivosťou, autor, vydavateľ ani predajca však nepreberajú žiadne záruky za eventuálne škody vzniknuté jej použitím a nezodpovedajú teda za to, ak by na základe textov zverejnených v tejto publikácii ktokoľvek konal alebo sa zdržal konania a v súvislosti s tým mu vznikla akákoľvek škoda materiálnej alebo nemateriálnej povahy. Autorské práva k tejto publikácii sú predmetom ochrany podľa zákonov ČR a SR a ich nositeľom je výhradne autor a vykonáva ich vydavateľ. Rozmnožovanie a šírenie celku alebo častí tejto publikácie akýmkoľvek spôsobom bez výslovného písomného dovolenia vydavateľa je zakázané.

doc. Ing. Stanislav Rošický, CSc. (1942)

Po absolvování Strojní fakulty ČVUT v Praze se zaměřil na oblast výpočetní techniky a pracoval v několika podnicích jako analytik – programátor. V následujícím období se věnoval jednak oblastem podnikového řízení a výpočetní techniky a také se zapojil do procesu výzkumu a vývoje v podnikové praxi. V roce 1979 získal na VŠE v Praze titul CSc., v roce 1980 zde pak i habilitoval. V letech 1986 až 1989 působil ve vedoucí funkci na Federálním úřadu pro objevy a vynálezy v Praze.

V devadesátých letech založil poradenskou společnost Astromar, která se zabývala přípravou návrhů a realizací privatizačních projektů.

Od roku 1994 působil v oblasti marketingu a zároveň zahájil své pedagogické působení na Univerzitě Hradec Králové, Fakultě informatiky a managementu. Podílel se na vytvoření souboru nosných předmětů fakulty a vyučoval předměty základy managementu, marketingu a logistiky. Pro potřeby výuky zpracoval také vysokoškolská skripta, která se stala východiskem i pro tuto publikaci.

doc. Ing. Svatopluk Mareš, CSc. (1928)

Po studiu na Vysoké škole obchodní v Praze pracoval zejména v oblasti financí a strategického plánování v podnicích Syntesia Semtín, Křížík Smíchov, Závody průmyslové automatizace Praha. V českém statistickém úřadě vedl útvar technického rozvoje.

Zkušenosti z praxe využíval při výuce na VŠE Praha a později na Fakultě informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové. Věnoval se zejména managementu, manažerským metodám, prodeji a reklamě.

V letech 1991 – 1996 vedl dvacet rekvalifikačních kursů pro manažery a podnikatele: kursy byly zařazeny do mezinárodního programu Phare. V době stáže na London Business School a Haute école des études commerciales Paris se podílel vybranými přednáškami na výuce.

K významnějším publikacím patří zejména Perspektivní rozvoj podniku a cenová analýza podniku, Abeceda řízení, Základy managementu (4. vydání), Management pro střední podniky, Manažerské metody, Prodej a reklama.

doc. PaedDr. Jiří Štyrský, CSc. (1937)



Vystudoval Přírodovědeckou fakultu tehdejší Vysoké školy pedagogické v Praze v letech 1955 – 1960 v oborech geografie-biologie

Vyučoval na středních školách v letech 1960 – 1972 a na nynější Univerzitě Hradec Králové, kde se specializuje od roku 1991 na výuku a odbornou práci v geografických disciplínách (Ekonomicko-sociální, historická a regionální geografie v aplikaci na specializace management turismu a rekreace na Fakultě informatiky a managementu UHK a výuka odborné geografie pro budoucí učitele geografie na základních školách na Pedagogické fakultě Univerzity Hradec Králové).

Spolupodílí se na řešeních projektů Grantové agentury ČR v oboru Percepce krajiny a mentální mapy a projektu Inovace oboru Management cestovního ruchu, který je financován EU a probíhá na Vysoké škole polytechnické v Jihlavě.

Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA (1965)

Po absolvování Vysoké školy ekonomické v Praze působí souběžně na akademické půdě a v podnikové praxi. Profesně se zaměřuje na problematiku financí, kapitálových trhů, oceňování a krizového řízení.

V současné době působí již několik let na Univerzitě Hradec Králové, kde je v rámci katedry managementu garantem samostatných předmětů (krizový management a základy marketingu). Je tvůrcem souboru výukových pomůcek ke všem garantovaným předmětům, které podporují vznik webového informačního portálu pro studenty Univerzity Hradec Králové. Je rovněž autorem řady odborných textů, zahraničních článků včetně vysokoškolských učebnic. Ve vydavatelství DonauMedia vydal v poslední době jako autor nebo spoluautor publikace *Krizový management*, *Oceňování majetku v praxi* a *Otevřená inovace*. Pod jeho vedením je organizována řada odborných přednášek, a to nejen na akademické půdě, ale také pro zástupce podnikové sféry a státní správy.

V rámci odborné praxe dosahuje specializace soudního znalce s širokým oprávněním znalecké činnosti (oceňování cenných papírů, oceňování hmotného a nehmotného majetku, oceňování jmění obchodní společnosti, oceňování podniku, posuzování účetních, daňových operací atd.).

Ing. Vladimír Krupka (1977)



Po absolvování Univerzity Pardubice, Fakulty ekonomiko-správní nastoupil na pozici odborného asistenta do znaleckého ústavu. Zde se věnuje zpracování znaleckých posudků v oborech ekonomika – oceňování majetku a účetnictví.

V rámci rozšířené působnosti znaleckého ústavu se podílí pravidelně na přípravě a realizaci přednášek zejména pro potřeby vzdělávacích institucí Policie ČR. Zaměřuje se na problematiku finanční analýzy, účetnictví podnikatelských subjektů, spolupráce policejních orgánů se znalci a na problematiku ekonomické analýzy v souvislostech insolvence a krizového řízení.

V posledních letech se rovněž soustřeďuje na oblast marketingu, z čehož vyplynula jeho účast na tvorbě této publikace.

I. Obsah

I. Obsah	8
II. Vysvětlivky ikon	12
III. Úvod	13
1. Pojem marketingu, vývoj a trendy	14
1.1 Definice marketingu	14
1.2 Obsahová náplň marketingu	17
1.3 Přehled stavů poptávky a úkolů marketingu	19
1.4 Makromarketing a mikromarketing	23
1.5 Marketingové koncepce a nástroje	26
1.6 Příklady z praxe	35
2. Procedury a funkce marketingu, orientace podle typu podniku	38
2.1 Marketingové řízení	38
2.2 Definice poslání a cílů firmy	40
2.3 Marketingová strategie	44
2.4 Řízení marketingových aktivit	48
2.5 Příklady z praxe	53
3. Marketingové prostředí podniku	61
3.1 Analýza portfolia	61
3.2 Strategická obchodní jednotka	62
3.3 Marketingové prostředí podniku	69
3.4 Marketingový mix	75
3.5 Příklady z praxe	80
4. Analýza vnějšího marketingového prostředí	85
4.1 Marketingový výzkum	85
4.2 Segmentace a pokrytí	99
4.3 Tržně orientované marketingové plánování	104
4.4 Příklady z praxe	111

5. Nákupní chování	114
5.1 Lidský činitel v marketingu	114
5.2 Nákupní chování spotřebitelů	122
5.3 Nákupní chování organizací	125
5.4 Budování a řízení vztahů se zákazníky	130
5.5 Komunikace se zákazníky a obchodními partnery	138
5.6 Osobnost zákazníka	140
5.7 Příklady z praxe	154
6. Komunikace s vnějším prostředím	159
6.1 Propagace – reklama	159
6.2 Propagace – podpora prodeje	169
6.3 Propagace – public relations	174
6.4 Propagace – osobní prodej	178
6.5 Přímý marketing	180
6.6 Internetový marketing	200
6.7 Příklady z praxe	202
7. Tvorba komunikační strategie	206
7.1 Marketingový komunikační mix	206
7.2 Integrace marketing. komunikace, jednotná marketing. komunikace	209
7.3 Tvorba komunikačního mixu	231
7.4 Mezinárodní komunikační strategie	235
7.5 Reklamní strategie	238
7.6 Testování reklamy	268
8. Reklamní kampaň a prezentace firmy	278
8.1 Reklamní kampaň	278
8.2 Reklamní kampaň na internetu	296
8.3 Proces mediálního plánování	308
8.4 Reklamní média	325
8.5 Reklamní agentura	344
8.6 Soutěže v oblasti reklamy	356
8.7 Příklady z praxe	360

9. Prezentace firmy	364
9.1 Public relations (práce s veřejností)	364
9.2 Prezentace firmy	382
9.3 Výstavy a veletrhy	390
9.4 Sponzoring	407
10. Produkt a organizace prodeje	426
10.1 Produkt	426
10.2 Životní cyklus výrobku	432
10.3 Psychologie prodeje	447
10.4 Prodejní politika	461
10.5 Podpora prodeje	464
10.6 Řízení marketingových informací	479
10.7 Informační systém prodeje a systém kontroly	487
10.8 Příklady z praxe	494
11. Cena, cenová politika	497
11.1 Marketingové pojetí ceny	497
11.2 Cenové strategie	507
11.3 Příklady z praxe	514
12. Distribuce	517
12.1 Marketingové pojetí distribuce	517
12.2 Distribuční cesty	524
12.3 Distribuční politika	535
12.4 Maloobchod	548
12.5 Velkoobchod	562
12.6 Elektronické obchodování	569
12.7 Využívání elektronického obchodování	583
12.8 Budoucnost elektronického obchodování	601
12.9 Příklady z praxe	602

13. Marketing obcí	607
13.1 Podstata marketingu obcí a jeho role	607
13.2 Marketingové prostředí obce	614
13.3 Marketingové řízení	619
13.4 Marketingový výzkum, průzkum trhu	624
13.5 Marketingové strategie obce	629
13.6 Základní marketingový mix obce	633
13.7 Aplikace marketingu managementem obce	637
14. Mezinárodní marketing, inovační strategie	641
14.1 Mezinárodní marketing	641
14.2 Inovační strategie	653
14.3 Příklady z praxe	660
Seznam literatury	665

II. Vysvětlivky ikon



úvodní slovo



definice



příklad



příklad z praxe číslo 1



příklad z praxe číslo 2

III. Úvod

Přítomnost marketingových pracovníků a celých oddělení v nejrůznějších podnicích a firmách menších či větších, národních i nadnárodních je jasným důkazem neustále vzrůstající potřeby efektivně využívat všech nástrojů a možností, které marketing nabízí.

Jakákoliv výměna na trhu je v podstatě transakcí mezi prodávajícím a kupujícím. Na trhu se pohybuje nespočet subjektů s různě zaměřenou poptávkou a nabídkou. A právě všude tam, kde dochází k vzájemnému tržnímu uspokojování nejrůznějších potřeb, naleznou marketingové aktivity své uplatnění. Marketingové činnosti se v základní podobě zaměřují na identifikaci, zjišťování a uspokojování všech potřeb a přání zákazníků. Vždyť jedině díky tomuto kroku je nabízející strana schopna realizovat zisk (samozřejmě při současném splnění ostatních ekonomických souvislostí).

V průběhu vývoje marketingu jako vědy dochází k jeho neustálému rozvoji, objevují se nové – moderní metody a postupy, upravují se dosavadní mnohdy poněkud zastaralé pohledy na trh. Obecné souvislosti marketingu však zůstávají platné dodnes. A právě na zmíněné základní procesy a nástroje se zaměřuje předkládaná knižní publikace.

Je rozdělena do čtrnácti kapitol, které svým uspořádáním propojují celkovou problematiku marketingu. Tak jako v jiných učebních textech je i v této knize věnována zvýšená pozornost dílčím praktickým příkladům. Publikace je koncipována rovněž jako studijní materiál, s jehož textem by se měli seznámit všichni zájemci o oblast marketingu. I když se autoři snaží obsáhnout co nejširší spektrum základní problematiky, je vždy dobré kombinovat studium také s ostatní dostupnou odbornou literaturou.

1. Pojem marketingu, vývoj a trendy

“ Existence směny je základním předpokladem marketingových aktivit. Marketing, i přes rozdílné pohledy různých autorů, lze chápat jako integrovaný komplex činností zaměřených na spotřebitele a trh. Obvykle je marketing definován jako způsob vytvoření, propagování a poskytování produktů spotřebitelům. Úkoly marketingu se budou lišit dle rozdílných stavů poptávky.

Globálním vztahem poptávky a nabídky se zabývá **makromarketing**, který plní jiné funkce než běžně prezentovaný **mikromarketing**.

Marketing jako věda užívá nejrůznějších **konceptů a nástrojů**. Marketing se stává **procesem plánování a realizování konceptů, cen, propagace a distribuce výrobků pro vytvoření směn**, které uspokojují jednotlivce a skupiny. Do popředí se tak dostává **marketingový mix** a jeho **složky 4P, resp. 4C**.

Samotný přístup podnikatelů se ovšem liší v jednotlivých konceptech, kterých je ze strany podnikatelských subjektů využíváno. V základní podobě je tak možné setkat se s **koncepty výrobovou, výrobní, marketingovou či sociální**.

1.1 Definice marketingu

Jako aplikovaný vědní obor je **marketing součástí managementu** a zahrnuje širokou škálu těch činností, které jsou zaměřeny na vytváření podmínek pro realizaci směny.

Směnou se rozumí forma lidské činnosti, jejíž pomocí lze požadovaný produkt získat za určitou protihodnotu.

Směna je základem marketingu. K tomu, aby se směna mohla uskutečnit, je zapotřebí splnit následující podmínky:

- směny se musí účastnit **nejméně dva partneři**, z nichž každý musí svému protějšku **nabídnout určitou hodnotu**;
- každý z těchto partnerů musí projevit **ochotu se této směny zúčastnit**, a přitom musí každý z nich mít tolik **svobody**, aby mohl příslušnou nabídku buď **přijmout**, anebo **odmítnout**;
- všichni partneři musí být schopni **vzájemné komunikace**, a navíc musí být natolik **čestní**, aby dohodnuté **smluvní podmínky dodrželi**.



Ten, kdo si cení konkrétního statku méně, řekněme náramkových hodinek v ceně 1000 Kč, jej rád převede tomu, kdo si jej cení na částku 1500 Kč. Prodávající i kupující náramkových hodinek se rozhodují, zda tato směna nakonec skutečně proběhne a za jakých podmínek. Odkaz: www.watchmagazine.cz

Vzhledem k tomu, že marketing představuje skutečně velmi široký a rozsáhlý soubor lidských aktivit, lze na něj nazírat z různých aspektů, a proto jsou jeho definice formulovány z odlišných vědeckých i praktických hledisek. Z hlediska celospolečenského se marketing chápe jako **manažerský proces, jehož pomocí získávají lidé to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě produkce komodit a jejich směny za komodity jiné anebo za peníze.**



Prodej náramkových hodinek je podmíněn touhou (potřebou) kupujícího po jejich vlastnictví. Tyto hodinky může kupující získat za úplatu, případně za směnu statků, po nichž naopak touží prodávající.

Odkaz: www.skhcr.cz

Podle definice Americké marketingové asociace představuje **marketing proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout takové směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.**



Prodávající může nabídnout kupujícímu i jiné alternativy měření času (nástěnné hodiny), nebo různé podoby náramkových hodinek, pokud je vlastní (dámské, pánské, sportovní, luxusní). V případě, že má kupující možnost uskutečnit směnu i s jiným účastníkem obchodu (konkurenční hodinářství), pak se prodávající musí aktivně snažit získat kupujícího na svoji stranu (výhodnější cenou, sdělením důvodů, proč je pro kupujícího dobré s ním uzavřít směnu, ukázat na specifické vlastnosti prodáváných hodinek apod.).

Odkaz: www.chronomag.cz

Podle další definice, kterou zformuloval britský Autorizovaný institut marketingu, je **marketing manažerským procesem, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem.**



Aby byla provedena směna, musí buď kupující nebo prodávající hledat protistranu směny. Hlavní snaha, vedoucí k uskutečnění směny, by měla být na straně prodávajícího.

Odkaz: www.euroekonom.cz

Všechny tyto definice se vlastně snaží stručně a výstižně vyjádřit fakt, že:



Marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na spotřebitele a trh.

Marketing není pouze jakýmsi roztržštěným souborem jednotlivých aktivit, ale **ucelenou snahou o spolupráci a koordinaci** činností velkého počtu na sobě nezávislých subjektů. Na základě těchto skutečností tedy lze konstatovat, že:

- marketingový proces začíná **zjišťováním potřeb spotřebitelů**, pokračuje **vytvářením představ o produktech**, které jsou k jejich uspokojení nezbytné, a končí **vyhodnocením uspokojení těchto potřeb**, a to i za delší dobu po prodeji,
- cílem marketingu je tedy **zajištění trvalého prodeje a dosažení zisku**, který vyjadřuje společenské uznání správnosti výrobních a obchodních činností každého podnikatele,
- podnikání je úspěšné tehdy, jsou-li zákazníci spokojeni a nákupy opakují,
- základem marketingu je směna hodnot.

Marketing se ve svém pojetí výrazně odlišuje od pouhého prodeje (odbytu) zboží. Zatímco **prodej** se snaží přimět zákazníky k nákupu zboží, které podnik již vyrobil, **marketing** usiluje o to, aby podnik vyráběl a prodával zboží, které zákazník požaduje, a to tím, že jeho potřeby a přání zjišťuje a že jim přizpůsobuje jak své produkty, tak také jejich cenu, design, balení, způsob prodeje, propagaci a další faktory.



Je-li poptávka kupujícího orientována na specifický druh náramkových hodinek, pak marketingové metody musí tento požadavek zohlednit a nesnažit se kupujícímu „vnutit“ ne zcela požadovaný druh hodinek, byť za nižší cenu.

Odkaz: www.ehodinky.cz

Marketingová činnost je tedy realizována za předpokladu, že:

- Existují **dva nebo více partnerů s neuspokojenými potřebami** (zákazník si potřebuje koupit určitý produkt, výrobce či obchodník naproti tomu potřebuje někoho, kdo si jeho produkty koupí).
- Jednotlivé strany **chtějí a jsou schopny tyto potřeby uspokojit** (zákazník si musí chtít produkt koupit a zboží pro něj musí být finančně i fyzicky dostupné, výrobce či obchodník zase musí chtít prodat, musí být prodeje schopen a musí mít požadované zboží k dispozici).
- Mezi stranami **existuje komunikace** (zákazník musí vědět jak o existenci zboží, tak také o místu jeho prodeje a obchodník či výrobce musí znát jak trh, tak také potenciální zákazníky, kteří by si jeho zboží pravděpodobně koupili).
- Existuje **předmět směny** (kupující i prodávající směňují nějakou hodnotu, např. zboží za peníze – každá strana něco získává a něco vydává, v konečném efektu však jsou na tom obě lépe, neboť dosáhly uspokojení svých potřeb: zákazník získal zboží, které chce konzumovat, výrobce nebo obchodník získal peníze, které mu umožňují podnikat).

Dříve bylo často mylně akcentováno zaměření marketingu na stimulaci poptávky, a to zejména za situace, kdy existuje převis nabídky nad poptávkou, tj. v podmínkách trhu odběratelů. Úkolem marketingu však je, aby zabezpečoval **úspěšné podnikání v jakýchkoliv tržních podmínkách**.



Výrobce hodinek značky Omega, resp. jeho marketingové oddělení, realizuje svoji produkci přes nejrůznější prodejní kanály, nabízí několik druhů kolekcí, snaží se reagovat na změny v trendech, zkoumá poptávku apod. Díky těmto aktivitám je společnost schopna vyprofilovat svoji specifickou pozici na trhu (výrobce exkluzivních náramkových hodinek), tj. určit i vlastní pozici značky na trhu.

Odkaz: www.omegawatches.com

1.2 Obsahová náplň marketingu



Obvykle je marketing chápán jako způsob vytvoření, propagování a poskytování produktů spotřebitelům (jednotlivcům, skupinám, podnikům, institucím atd.).

Ve skutečnosti se marketingoví pracovníci zaměřují na následující oblasti:

- **produkty,**
- **zkušenosti,**
- **události,**
- **místa,**
- **vlastnictví,**
- **organizace,**
- **informace,**
- **ideje.**

Základem veškerého chápání marketingu je produkt. Jeho nejužitečnější definice zní:



Produkt je cokoli, co lze nabídnout na trhu, co si získá pozornost, co může sloužit ke spotřebě a co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu.

Produkt může mít **podobu fyzického zboží** nebo **služby**.



Produktem společnosti Omega mohou být jednak náramkové hodinky, jednak opravy a servis ve formě služeb. Pekárny, sklárny, truhlárny, automobilky nabízejí fyzické produkty. Advokáti, aerolinky, architekti, lékaři, hoteliéři nabízejí produkty ve formě služeb.

Odkaz: www.essentialwatches.com

Dále definice produktu zahrnuje:

- **zkušenosti** (jazykové kurzy),
- **události** (olympiáda, firemní výročí),
- **osoby** (osoby showbyznysu mají svého agenta, který je „prodává“),
- **místa** (regiony si konkurují v „přitahování“ turistů, investorů apod.),
- **vlastnictví** [(nedotknutelné právo vlastnit reálný majetek (reality), finanční majetek (akcie, dluhopisy), autorská práva apod.)] Vlastnická práva jsou běžně prodávána a nakupována.
- **organizace** [(univerzity, výstavní sítě, divadla, hotely apod.)] Jedná se o aktivní úsilí organizací o docílení významného povědomí v myslích svých potencionálních zákazníků a klientů,
- **informace** (učebnice, internet apod.),
- **ideje** – každá tržní nabídka v sobě zahrnuje určitou ideu, protože každý produkt nám poskytuje užitek a „výhody“.

Lidská potřeba je stav pociťovaného nedostatku některého základního uspokojení (potrava, oblečení, bydlení, bezpečnost, majetek, respekt a i další věci nutné pro „přežití“).



Američan má hlad a přeje si hamburger, hranolky a nealkoholický nápoj. Obyvatel Mauricia má rovněž hlad, ale přeje si mango, rýži, čočku a fazole.

Honda Civic je základní dopravní prostředek za cenu, kterou si spotřebitel může dovolit zaplatit za hospodárny provoz. Automobil Lexus znamená především komfort, luxus a společenský statut.

Ve společnosti Walt Disney World nejméně jednou během své kariéry stráví každý manažer jeden den tím, že chodí zábavním parkem v kostýmu Micky Mouse, Mánie, Goofyho nebo jiné postavičky. Všichni manažeři tráví v každém roce jeden týden tím, že pracují v první linii – kontrolují u vchodu vstupenky, prodávají popcorn, berou zákazníky na projížďky.



Disney World

Podnikatel v Izraeli vstoupil na trh zkušeností či zážitků, tzv. jiných produktů tím, že otevřel kavárnu Cafe Kei`lu, což volně přeloženo znamená „kavárna víry a přemýšlení“. Manažer pak vysvětlil, že lidé přicházejí do kaváren, aby je tu někdo viděl a aby se setkali s ostatními lidmi, nikoliv kvůli gastronomii. Tato kavárna reaguje právě na tyto jejich potřeby. Zákazníci v této kavárně vlastně dostávají jen prázdné talíře či poháry a za vstup se v průběhu týdne vybírají 3 dolary a během víkendu 6 dolarů. To je cena za společenský zážitek.

Požadavky představují jasně formulované „touhy“ na specifické uspokojení těchto potřeb. Lidských potřeb je poměrně málo a nemění se ani z hlediska historického vývoje, ani z hlediska chudoby nebo bohatství. Naopak lidských požadavků je mnoho díky různým vlivům (móda, zdravá výživa apod.).

Poptávka jsou požadavky na specifické produkty, podložené schopností a ochotou poskytnout za ně protihodnotu (nejčastěji peníze).



Požadavky se stávají poptávkou, jsou-li podloženy kupní silou a ochotou poskytnout požadovanou protihodnotu.

1.3 Přehled stavů poptávky a úkolů marketingu

Negativní poptávka

Zákazníci nejen, že nemají produkt rádi, ale jsou dokonce ochotni zaplatit za to, že se mu vyhnou. Úkolem marketingu je **případná změna postoje trhu**.



Příkladem negativní poptávky může být zdravotní prevence ve formě očkování prováděného hygienickými stanicemi.

Odkaz: www.mzcr.cz

Nulová poptávka

O produkt není zájem proto, že není potřebný. Úkolem marketingu je nalézání způsobů, jak **spojit užitek produktu s přirozenými potřebami a zájmy lidí**.



Produkty, které nejsou předmětem sběratelského zájmu, avšak jsou technologicky překonané (staré verze software), zastaralé informace (stará periodika), nepřesné údaje (neaktuální telefonní seznamy) atd.

Odkaz: www.sberatel.cz

Latentní poptávka

Stávající produkty nejsou schopné uspokojit silnou potřebu zákazníků. Úkolem marketingu je **změřit velikost potencionálního trhu a rozvíjet takové produkty, které by potřeby zákazníků uspokojovaly.**



Jako příklad je možné uvést zdraví neškodné cigarety, ekologická paliva, automobily na vodu apod.

Odkaz: www.industry-eu.cz/ekologie/

Auta s nulovými emisemi

Vědci z Technologického institutu státu Georgia vymysleli, jak zredukovat uhlíkové emise. Jejich koncept auta jezdí na běžný benzín. Uhlík uvolňovaný při spalování však neopouští motor ve formě CO₂. Karbonové zplodiny zůstávají v autě a později je lze recyklovat, například při výrobě dalšího paliva.

www.autoweb.cz

Ekologické digitální cigarety

Čínský výrobce kuřiva Cixi E-CIG Technology Inc. Ltd přichází na trh s velkou paletou nových výrobků pro milovníky tabáku. Stejně jako desítky firem po celém světě se Číňané zabývají výrobou digitálních cigaret. Princip fungování tohoto kuřiva není složitý. Do cigarety se vloží ampule obsahující nikotin a aromatické látky. Při potáhnutí se mikroprocesorem sepne obvod a kuřák inhaluje svou dávku bez jedovatých příměsí běžných cigaret (dehet apod). Pro zvýšení požitku se z konce cigára kouří – jde však o nezapáchající a neškodlivou chladnou páru. Vyrábějí se cigaretové balíčky, soupravy, doutníky či dýmky. Cena se pohybuje od 60 dolarů za soupravu (okolo 1000 korun),“ dodává zástupce čínského výrobce.

Změny v náporu na dopravu, restaurace a obchody v průběhu dne, návštěvnost venkovních koupališť apod. NON STOP hypermarkety se snaží rozmělnit návštěvnost do sedmi dnů v týdnu a 24 hodin za den.

www.itesco.cz

Klesající poptávka

Po určité době dochází k poklesu zájmu zákazníků o produkt. Úkolem marketingu je, prostřednictvím inovace, **negativní poptávku zvrátit.**



Klesající poptávka kopíruje např. módní trendy, technologie, nálady apod. Klesající poptávka je tak zaznamenána např. po psacích strojích, kloboucích, po hudebních albech překonaných umělců apod.

Odkaz: www.easybuy.cz

Nepravidelná poptávka

Jedná se o stav, kdy není možné určit vývoj poptávky. Úkolem marketingu, tzv. **synchronmarketingu**, je nalézt způsoby, jak **změnit vzorek poptávky prostřednictvím pružné tvorby cen, stimulací prodeje a dalšími podněty**.



Sezónnost v rekreaci, změny v náporu na dopravu, restaurace a obchody v průběhu dne, návštěvnost venkovních koupališť apod.

Odkaz: www.czso.cz

Pilná poptávka

Ideální stav, ale firma nesmí „usnout na vavřínech“. Úkolem marketingu je **úroveň poptávky udržet i přes měnící se preference zákazníků** a zvyšující se konkurenci zlepšováním kvality, péčí o zákazníky a dalšími způsoby.



Poptávka po nadstandardních službách bankovních domů (online správa bankovního účtu, telefonní bankovníctví), které jsou zákazníky kladně přijaty a vysoce hodnoceny.

Odkaz: www.euroekonom.cz/banky.html

Nadměrná poptávka

Některé firmy stojí před problémem, kdy úroveň poptávky převyšuje jejich kapacitní možnosti. Úkolem marketingu zvaného **demarketing** (utlumení nadměrné poptávky) je nalezení způsobu, jak **poptávku dočasně nebo trvale snížit**. (Možnosti jsou: zvýšení cen, potlačení propagace a služeb, snížení nabídky v těch částech trhu, které jsou méně ziskové nebo produkt tolik nepotřebují. Nesmí však dojít ke „zničení poptávky“.)



Nadměrná poptávka po palivech je zřejmá v případě vojenských krizí v zemích exportujících ropu a produkty z ní (benzín, nafta).

Odkaz: www.opec.com

Nezdravá poptávka

„Nezdravé produkty“ vyžadují značné úsilí nutné k tomu, aby se lidé odradili od jejich spotřeby. Úkolem marketingu je přimět lidi, kteří mají něco v oblibě, k tomu, aby se toho **vzdali**. Jednou z cest jsou **odstrašující sdělení, zvyšování cen a omezování dostupnosti těchto produktů**.



Drogy, alkohol, cigarety.

Odkaz: www.drogy-info.cz

Existuje celá řada způsobů, jak **požadovaný produkt získat**, například:

- samovýroba (zahradkáři, „domáci kutilové“ apod.),
- přinucení (loupež, loupežné přepadení),
- žebvání (snaha o „vyvolání soucitu“),



Zákazník musí být spokojen!?

Zákazník firmy si stěžuje, že přišel o veškeré své rybářské náčiní a téměř i o život, když se raft, který u firmy zakoupil, potopil, a on byl nucen doplavat ke břehu. Když se mu podařilo potopený raft vytáhnout z vody, uložil jej do bedny a zaslal firmě zpět. Požadoval, aby mu firma poslala nový raft a poskytla náhradu ve výši 700 dolarů za ztracené rybářské náčiní. Firma mu vyhověla.

Zákazník musí být spokojen!?

Za parného léta Boeing 737 společnosti Southwest Airlines pozvolna odjížděl na startovací dráhu, když se u terminálu objevila zoufalá pasažérka, která v potu tváře utíkala k dráze, ale zjistila, že už je pozdě. Pilot ji však zpozoroval a vrátil se s letadlem k terminálu. Viceprezident společnosti uvedl: „Náš pilot porušil všechna pravidla, k jeho činu jsme mu však poblahopřáli.“

Zákazník musí být spokojen!?

Nešťastný majitel domu měl problémy s instalatérskými pracemi, čekala jej nákladná oprava. Vypravil se do blízkého hobby marketu. Prošel celý obchod a vybral značný počet nejrůznějších součástek i materiálu v ceně cca 2500 Kč – vše co potřeboval, jak se domníval, k opravě poškozené instalace. Než došel k pokladně, přistoupil k němu asistent firmy, nechal si vysvětlit daný problém a přesvědčil jej, že opravu lze provést jiným způsobem a že mu postačí mnohem méně součástek. Nakonec zákazník zaplatil pouhých 290 Kč a zjistil, že celá oprava představuje mnohem menší problém, než se zprvu domníval.

Uvedené způsoby získání produktu nemají ovšem s marketingem nic společného.



Jediným marketingovým způsobem je směna. Směna je aktem získání požadovaného produktu od někoho, kdo jej vlastní, nabídnutím peněz nebo jiného produktu „na oplátku“ a je ji nutné považovat spíše za proces než-li jednorázovou událost.

Transakce je základní jednotkou směny. Transakcí proto může být jednak produkt za peníze nebo produkt za produkt (*barterový obchod*).



Prodejce automobilů Chevrolet nabízí možnost obměny vozového parku zákazníka, který může „platit“ svým zbožím či službami. Ze strany prodejce tak jsou hledány zákazníci nabízející služby v oblastech reklamy, gastronomie, stavebních a zemních prací, vybavení autoservisů apod.

Odkaz: www.chevrolet.com

Uskutečnění transakce má několik **podmínek**:

- alespoň dva produkty nebo produkt a peníze,
- dohodnuté podmínky vzájemné výměny,
- specifikaci místa a doby předání.

S tím nezbytně souvisí i vzájemný tok informací mezi oběma stranami, a to: před transakcí, v průběhu transakce, po uskutečnění transakce.

Specifickým případem transakce je **transfer**, kdy zdánlivě za produkt není poskytnuta žádná protihodnota. To, že se zde konkrétní hodnota neposkytuje, je relativní, protože to je vždy spojené „s očekáváním“ vděčnosti, potěšení, radosti atd.



Transfery jsou z makroekonomického hlediska představovány například platbami starobních důchodů, poskytnutím dopravy zdarma vybraným osobám, službami ze strany policie, hasičů apod.

Odkaz: www.mpsv.cz

1.4 Makromarketing a mikromarketing

K sociální koncepci marketingu má určitý vztah **makromarketing**, který se zabývá podobně jako makroekonomika obecnými aspekty fungování tržního mechanismu. Věnuje pozornost **globálním vztahům mezi nabídkou a poptávkou**, zabývá se agregovanými toky zboží v národním a mezinárodním měřítku a studuje i všechny vedlejší efekty, které z komplexního fungování marketingového systému vyplývají. Na základě výsledků takovýchto analýz pak makromarketing přispívá k iniciaci těch opatření, která brání již zmíněnému plýtvání se zdroji, znečišťování životního prostředí, ohrožování lidského zdraví a života vůbec a neetickému chování podniků.

Makromarketing zohledňuje následující podmínky:

- demografické (*věková, bilanční struktura adresátů marketingových aktivit*),
- ekonomické (*ekonomické postavení zákazníků, společnosti*),

- technologické (prostředky k podpoře marketingových metod, počítače, celková technologická úroveň zákazníků),
- politicko-legislativní (právní systém, politická stabilita),
- sociálně-kulturní (zvyky, návyky, trendy, historické souvislosti).



Příkladem mikromarketingu je rozesílání nabídky produktů společnosti Activa ve formě kvalitně a přehledně zpracovaného katalogu. Zde jsou nabízeny nejrůznější kancelářské potřeby. Proto je nabídkový katalog rozesílán pouze do společností, kde produkty Activy naleznou uplatnění. Dále je nabízena možnost zajištění online přístupu do databáze společnosti, kde je možné uskutečnit objednávku zboží s tím, že ho společnost Activa do několika dní dodá.

Odkaz: www.activa.cz

Předmětem našeho zájmu je spíše **mikromarketing**, který se především zabývá marketingovými aktivitami individuálních subjektů a studuje způsoby, jak tyto subjekty své specifické problémy řeší. Patří k nim nejen výrobní podniky, obchodní firmy a podniky služeb, ale také nejrůznější státní či soukromé instituce a agentury, školy a neziskové organizace (divadla, nemocnice, charitativní organizace aj.).

Hospodářský život moderní společnosti v sobě zahrnuje aktivity desítek a stovek tisíc výrobních i nevýrobních organizací a podniků. **Marketing jako takový proto ovlivňuje život téměř každého z nás**, neboť téměř všichni lidé ve svém každodenním životě fungují jako výrobci, prodejci anebo kupující.

Vzhledem k tomu, že spotřebitelé požadují od výrobců nabídku kvalitního zboží za přijatelné ceny, dobrý servis, příjemné a kvalifikované prodavače, široký sortiment výrobků atd., je **úkollem výrobců a prodejců tyto nároky uspokojovat, a proto se musí zabývat řešením celé řady naléhavých problémů**, k nimž patří především tyto:

- Na jaké skupiny spotřebitelů je třeba se zaměřit?
- Jaké výrobky zákazníci požadují a jakou cenu jsou ochotni za ně zaplatit?
- Jaká je a jak funguje spolupráce podniku s jinými organizacemi (tj. dodavateli, zprostředkovateli, odběrateli)?
- Jaký personál je k prodeji určitého typu výrobků nejvhodnější?
- Jakým způsobem je třeba spotřebitele o užitkových vlastnostech výrobků informovat a jaké prostředky je třeba na tuto činnost vynaložit?

V moderní společnosti přispívá marketing k:

- maximalizaci spotřeby,
- maximálnímu uspokojování potřeb,

- maximalizaci výběru,
- maximalizaci kvality života.



Maximalizace spotřeby může přispívat ke stimulaci výroby, k vytvoření nových pracovních příležitostí a ke zvyšování kupní síly obyvatel. Může se ale také stát jednou z hlavních příčin nepřiměřeného vyčerpávání přírodních zdrojů.

www.ekospotreba.unep.cz



Žádný z úkolů marketingu není samoučelný. Je třeba usilovat o dosažení optimálního souladu mezi nimi, a to zejména pokud se týká jejich realizace v rámci každodenních aktivit podniku.

Snaha o maximální uspokojování spotřebitelů je zcela nepochybně jedním z nejvýraznějších rysů soudobé marketingové činnosti. Soustavné **zjišťování požadavků a potřeb zákazníků** a jejich **systematické uspokojování** je v současnosti jedním z **nejdůležitějších úkolů**, které dnes marketingoví pracovníci řeší.



Hovoříme-li například o maximalizaci spotřeby, musíme mít vždy na paměti, že i rostoucí spotřeba může přispívat ke stimulaci výroby, k vytvoření nových pracovních příležitostí a ke zvyšování kupní síly obyvatel, může se ale také stát jednou z hlavních příčin nepřiměřeného a nadměrného vyčerpávání omezených přírodních zdrojů, zbytečné devastace životního prostředí a „konzumu pro konzum“; ten však je zcela nesmyslný, neboť lidské štěstí zcela určitě není založeno jen a jen na vysoké spotřebě a materiálním blahobytu, ale také – a to především – na hodnotách citových, estetických a etických.

Odkaz: www.ekospotreba.unep.cz

Heslo „**Náš zákazník – náš pán**“ nemělo platnost jen v době Tomáše Bati, ale platí i dnes a bez nadsázky lze říci, že tento slogan používají v nejrůznějších obměnách a modifikacích všechny soudobé marketingově orientované obchodní a výrobní organizace.

Stejně jako maximalizace spotřeby má své určité **nevýhody i maximalizace výběru zboží**, neboť je finančně značně náročná, a to především vzhledem k vysokým finančním nákladům, které souvisejí s vývojem a výrobou nových druhů zboží.

V konečném důsledku pak způsobují snahy o maximalizaci spotřeby poměrně rychlý a relativně vysoký růst cen. Vysoké ceny zboží a služeb pak snižují reálné příjmy zákazníků a vedou nakonec až k poklesu spotřeby.

Příliš velký výběr zboží má kromě toho za následek i nepřehlednost trhu a u některých skupin spotřebitelů může vést až k **frustraci**.

Pokud se tyká maximalizace kvality života, lze v této souvislosti uvést, že tento ukazatel lze hodnotit jen velmi obtížně.

Názory na míru uspokojení tohoto požadavku se u lidí mohou značně různit. Kvalita života je příliš dožitý a komplexní jev. Proto jej lze posoudit a změřit jen velmi obtížně. Jasně však je, že marketingový pracovník by v žádném případě neměl usilovat o splnění cílů podniku a dosažení zisku „**za každou cenu**“, tj. bez ohledů na morální a etické principy.



Hlavním motivem činnosti marketingového pracovníka by proto vždy a za každých okolností měla být serióznost, kvalita a čestnost, a to jak ve vztahu ke spotřebitelům, tak také ke konkurentům a k lidské společnosti jako celku.

1.5 Marketingové koncepce a nástroje

Obsahovou náplní marketingu je široké spektrum koncepcí a technik. Hlavním úkolem managementu je zabezpečit tvorbu požadovaných produktů.



Proto je marketing procesem plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce produktů pro vytváření směn, které uspokojují jednotlivce a skupiny (organizace).

Pokud jde o vlastní prodej, operuje na trhu:

- **vlastník** produktu, nebo-li **prodejce** čili **obchodník**,
- potenciální **zájemce** o produkt neboli **zákazník** čili také obchodník, který chce „své peníze“ optimálně vynaložit.



Společnost AWD (člen AWD Holdingu) se zaměřuje na finanční poradenství. Ve spolupráci s Českou pojišťovnou, a. s. nabízí sjednání životního pojištění (produkt pojišťovny) přes své poradce (prodejce). Klient (zákazník) se rozhoduje, zda konkrétní životní pojištění sjedná, či zda upřednostní konkurenční nabídku. Zákazník se tak chová jako obchodník, který poměruje přínosy jednotlivých pojistek.

Odkaz: www.awdcr.cz

Proto na trhu „bojuje“ obchodník proti obchodníkovi.

Pro dosažení požadované odezvy z vytipovaného trhu se používají marketingové nástroje, které tvoří **marketingový mix**.



Marketingový mix je souborem marketingových nástrojů, které jsou používány pro dosažení stanovených marketingových cílů na vytipovaném trhu.

Běžně se hovoří o **čtyřech skupinách marketingových nástrojů zvaných 4P marketingového mixu**. 4P proto, že anglické ekvivalenty začínají písmenem P:

- **produkt (PRODUCT),**
- **cena (PRICE),**
- **místo – distribuce (PLACE),**
- **propagace (PROMOTION).**

Mnozí autoři základní marketingový mix 4P rozšiřují o další složky. Je tak možné se setkat s dalšími „P“, které zahrnují **lidský faktor (PEOPLE)** a **personál (PHYSICAL EVIDENCE)** (*vzhled prodejny, uniformy prodavačů*), **případně programovou specifikaci (PROGRAMMING)** (*kombinace služeb a produktů tak, aby odpovídaly potřebám a požadavkům zákazníků*). V jiných pramenech se dále uvádí **kooperace (PARTNERSHIP)**, **politika (POLITICS)**, což představuje politické aktivity, které mohou významně ovlivnit prodeje (*zákony zakazující reklamu cigaret*) a **veřejné mínění (PUBLIC OPINION)** (*například nemoc šílených krav způsobila, že zákazníci prakticky přestali kupovat hovězí maso*).



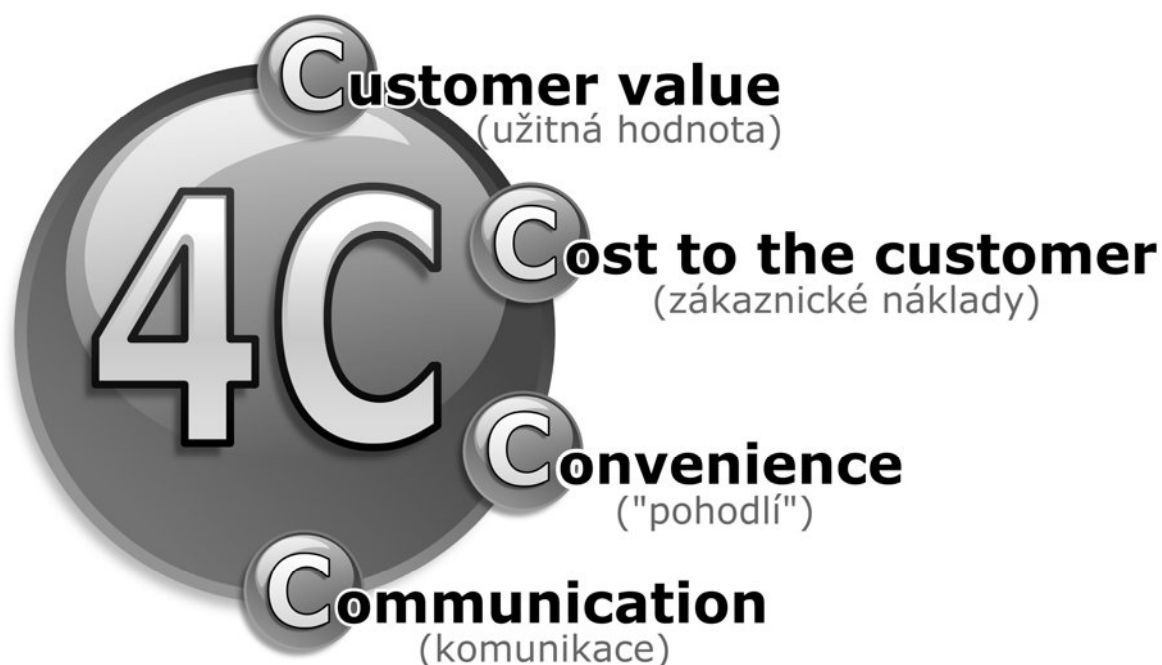
Obrázek č. 1.1: Prvky marketingového mixu



Není podstatné, kolik „P“ máme brát v úvahu. Podstatné je to, co je nejlépe vhodné pro tvorbu marketingové strategie.

Bohužel se ukazuje, že koncepce „P“ posuzuje trh z hlediska prodávajícího a ne kupujícího. **Kupující neuvažuje stejně jako prodávající a jeho posuzování namísto „P“ odpovídá „C“.**

U produktu ho zajímá, jakou **užitnou hodnotu** (CUSTOMER VALUE) mu produkt přinese. Jaké jsou jeho **zákaznické náklady** (COST TO THE CUSTOMER). Jaké mu bude plynout **„pohodlí“** při získávání produktu (CONVENIENCE). A dále možnosti **komunikace** (COMMUNICATION) s druhou stranou před, při a po transakci.



Obrázek č. 1.2: Prvky mixu 4C

Podnikatelské koncepce a přístup k zákazníkům

Při svých každodenních aktivitách musí každý podnik komunikovat se svým okolím, musí zjišťovat momentální situaci na trhu, vyhodnocovat ji a snažit se zvolit ten nejvhodnější způsob, jak své zákazníky a obchodní partnery oslovit. Soubor těchto opatření se označuje termínem **podnikatelská koncepce** a jeho realizace určuje **vztah firmy k jejímu marketingovému okolí**. V současné době je obecně uznáváno celkem **pět podnikatelských koncepcí**:

- výrobová,
- výrobní,
- prodejní,

- **marketingová,**
- **sociální.**

Marketingová koncepce se zakládá na principu trvalé orientace dodavatelského podniku na aktivní a efektivní uspokojování potřeb spotřebitelů, kterému podnik přizpůsobuje zaměření procesů vývoje, výroby a prodeje zboží. Přijetím marketingové koncepce podnik zdůrazňuje snahu o řešení problémů spotřebitele, nikoliv vlastních problémů.

V marketingové koncepci se promítají čtyři hlediska:

- **Zaměření na cílové trhy**, pro které je nutné formulovat přizpůsobené marketingové programy (žádný podnik nemůže působit na všech trzích a uspokojovat všechny potřeby spotřebitelů).



Servisy automobilů nabízejí kombinace výrobků a služeb, advokátní kanceláře nabízejí své služby, knihkupectví produkují „intelektuální“ produkty, výrobci nábytku nabízejí svoji hmotnou produkci (výrobky).

Odkaz: www.mpo.cz

- **Orientace na zákazníka**, tzn. že podnik bude definovat zákaznickovy potřeby z jeho pohledu, nikoliv ze svého vlastního. Uspokojení potřeb zákazníků vede ke spokojenosti zákazníků, kteří pak opakují nákupy, vyjadřují se o podniku příznivě a věnují jen malou pozornost konkurenčním výrobkům a propagaci konkurence.



Skutečně dobře provázaný systém orientace na potřeby zákazníka je patrný u leteckých přepravců. České aerolinie, a. s. se zaměřují na přepravu osob a nákladu, jsou ovšem schopné zajistit rezervaci hotelu, automobilu, nákladních automobilů, poskytují informace o destinacích, spolupracují s ostatními přepravci a cestovními kancelářemi, spolufinancují vybavení letišť, nabízejí různé nadstandardní služby apod.

Odkaz: www.csa.cz

- **Koordinace všech marketingových funkcí** (propagace, cenové tvorby, distribuce, prodeje aj.) a koordinace činnosti marketingu s ostatními činnostmi podniku (při přijetí marketingové koncepce je marketing integrován do všech fází podnikání, všichni zaměstnanci podniku si uvědomují, jaký vliv má jejich činnost na uspokojení potřeb zákazníků a tím i na image podniku).



Samotná výrobní činnost společnosti Jan Becher – Karlovarská Becherovka, a. s. je usměrňována s ohledem na marketingové přínosy. Je možné navštívit výrobu, společnost se prezentuje ve vlastním muzeu, distribuce likérů je řízena ze sídla v Karlových Varech, cenová tvorba a propagace je zohledněna ve všech výrobních částech apod.

Odkaz: www.janbecher.cz

Snaha o realizaci vytyčených cílů podniku na trhu, tj. především o dosažení optimálních ekonomických výsledků, přičemž zisk sám o sobě není pouhým cílem, ale i odměnou za dobrou práci.



Dlouhodobým cílem jedné z největších společností zaměřujících se na výrobu genetických přípravků v Evropě, maďarské společnosti Gedeon Richter, je uvádět na trhy ročně okolo šesti nových preparátů. Finanční stabilita společnosti je nutnou podmínkou pro realizaci tohoto cíle.

Odkaz: www.richter.hu

Aplikovat marketingovou koncepci v praxi však zpravidla nebývá snadné. Tato koncepce ale slouží managementu jako vodítko při jeho **strategickém, taktickém i operativním rozhodování**. Marketingové koncepci přitom vývojově předcházely **koncepce výrobní, koncepce výrobková a koncepce prodejní**, které se v některých oborech podnikání v určitém rozsahu kombinují a uplatňují dodnes, zpravidla jako součásti převládající **koncepce marketingové**.

Výrobní koncepce

Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou preferovat především výrobky, které budou **snadno dostupné a levné**. Dodavatelské podniky pak koncentrují úsilí na dosažení **vysoké efektivnosti hromadné výroby a široké krytí trhu**. Snaží se o **vysoké objemy výroby**, které umožňují dosáhnout **nižších nákladů na jednotku produkce**, a tím i **vyšší zisk**, přičemž často nepřihlízejí ke skutečným potřebám spotřebitelů.

Výrobní koncepce je typicky široce akceptována v těch situacích, kdy poptávka převyšuje nabídku a kdy se spotřebitelé při nedostatku výrobků zajímají především o jejich získání a kdy jsou vzhledem ke svým potřebám ochotni akceptovat jakékoliv vyrobené zboží.



Typickým příkladem výrobní koncepce je nadměrná produkce textilních výrobků v zemích střední Asie. Výroba je koncentrována do tohoto regionu díky nižším mzdovým nákladům. I když je produkce na trhu zčásti realizována, nerespektuje základní poptávkové tendence. Stává se tak pouhým produkovaní výrobků bez užší vazby na zákazníka.

Odkaz: www.saarc-sec.org



Po mnoho let se firma Texas Instruments řídila koncepcí zvyšování výroby a snižování nákladů a cen. Díky tomuto přístupu získala nejvýznamnější podíl na americkém trhu kalkulaček. Když společnost Texas Instruments uplatňovala tento přístup i na trhu digitálních hodinek, **neuspěla**, přestože nabízela hodinky za nízkou cenu. Ve snaze prodávat za nízkou cenu, ztratila firma ze zřetele důležitý fakt, že zákazníci požadují digitální hodinky za přijatelnou cenu a zároveň dostatečně hezké a atraktivní.

Výrobní koncept

Naprostým opakem výrobní koncepte je **koncepte výrobní**, která vychází z toho, že **spotřebitelé favorizují ty výrobky, jež jsou vysoce inovativní, kvalitní, dokonale fungují a mají vynikající design**; znamená to, že tito zákazníci chtějí nakupovat pouze **prestižní zboží** a že jsou ochotni za tyto mimořádné produkty zaplatit i mimořádnou cenu.

Výrobní orientované podniky se proto zaměřují na **produkcí špičkových výrobků** a na jejich neustálé **zdokonalování**. Výrobní koncepte však někdy může vést k tzv. **marketingové krátkozrakosti**, při níž dochází k tomu, že se podnik přespříliš soustřeďuje na vlastní výrobek a požadavkům spotřebitelů věnuje jen malou pozornost, takže na trhu nabízí výrobky, které spotřebitele neuspokojují a mají zbytečné a málo využitelné charakteristiky a vlastnosti.



Vysoce kvalitní pera značky Waterman, Parker, Rotring či Lamy mohou být dobrým příkladem výrobní koncepte. Posledně jmenovaný výrobce dokonce nabízí speciální hroty plnicích per pro leváky. Marketingová krátkozrakost je zřejmá u dřívějšího hitu japonských hraček robotů – psů značky Abio. Původně byla tomuto výrobku přisuzována daleko vyšší úspěšnost na trhu a očekávání způsobila firmě značné finanční problémy.

Odkaz: www.penshop.cz

Světoví výrobci kuchyňských robotů měli původně velmi dobrou myšlenku: s několika nástavci k základní motorové jednotce zmechanizovat nejnáročnější kuchyňské práce. Ve snaze stále zdokonalovat jednoduché funkce začaly kuchyňské roboty s mnoha nástavci zbytečně v kuchyních překážet a uživatelky obtěžovat. Takto zdokonalé roboty se vzdálily od skutečných potřeb uživatelů a na trhu začali vítězit producenti jednodušších kuchyňských pomocníků. Někteří výrobci jsou přesvědčeni, že za lepší pastičku na myši jim zákazníci utrhnou ruce. Zapomínají ale například na to, že pastička není jediným řešením. Zákazník stejně dobře může použít chemický prostředek nebo například využít deratizační služby. Manažeři řídicí vlakovou dopravu si často neuvědomují, že zákazníci nevyžadují dopravu právě vlakem, ale prostě potřebují vyřešit svůj problém s dopravou, nehledě na dopravní prostředek. Mnoho vzdělávacích institucí předpokládá, že případní absolventi vyžadují pouze humanitní vzdělání a neuvědomují si velkou příležitost, kterou poskytují odborné technické školy.

Prodejní koncepce

Prodejní koncepce se zakládá na předpokladu, že **spotřebitelé o výrobcích nejsou dostatečně informováni**, že o nich **vědí jen málo** a že jejich **vztah k podniku a jeho nabídce je spíše pasivní** anebo dokonce i odmítavý. Základem této koncepce je proto snaha zákazníky dostatečně **informovat, přesvědčit** je a **přimět** k nákupu nabízených produktů.

Podnik proto věnuje velkou pozornost komunikaci a vynakládá značné úsilí v oblasti reklamy a propagace vlastních výrobků, buduje vlastní obchodní síť a prodejní týmy. **Většina podniků používá prodejní koncepci tehdy, existuje-li nadbytek výrobních kapacit.**

Jejich cílem je přitom spíše prodat to, co již bylo vyrobeno, než vyrábět to, co zákazníci požadují a co by mohlo být bez problémů prodáno. Prodejní koncepce se dnes nejvíce uplatňuje u tzv. **nepožadovaného zboží**, tj. těch produktů, o jejichž nákupu spotřebitelé normálně neuvažují.

Takovýto přístup k trhu, založený na agresivních metodách propagace výrobků, a zejména jejich osobního prodeje, je však provázen poměrně značným rizikem, neboť snadno může dojít k tomu, že spotřebitelé, které se k nákupu podaří přimět, **nebudou s výrobky spokojeni** a budou o firmě a jejích výrobcích šířit **negativní informace**, což může v konečném efektu pověst firmy a její dobré jméno značně zhoršit.



Výrobky prodávané přes televizní spoty společnosti TV PRODUCTS, s. r. o. je nutné aktivně nabízet, protože informace o jejich užitečných vlastnostech se k cílovým zákazníkům nemají šanci jinak dostat.

Odkaz: www.tvproducts.cz

Marketingová koncepce

je založena na aktivně a efektivně prováděném uspokojování potřeb spotřebitelů prostřednictvím naší produkce:

- poznávání trhu – marketingové průzkumy,
- přizpůsobování se trhu – tvorba přizpůsobených marketingových programů (nabídka internetového připojení pro základní školy),
- uspokojování potřeb – orientace na potřeby spotřebitele,
- podněcování trhu – podpora poptávky po daném produktu (nabídky připojení na určité období zdarma, doplněné o možné vyzkoušení dalších služeb – třeba TV archiv)
- ovlivňování trhu – usměrňování poptávky na trhu.

Orientace zákazníka

- podnik bude definovat zákaznickovy potřeby z jeho pohledu, nikoliv ze svého vlastního.
- uspokojení potřeb zákazníků vede ke spokojenosti zákazníků, kteří pak věnují jen malou pozornost konkurenčním výrobkům.

Teze o marketingové koncepci

„Nebudeme-li my sloužit zákazníkovi, nebudou mu sloužit ani naše automobily!“ zní heslo firmy Ford.

Nepovažujeme obchod za uskutečněný, dokud zákazník zboží neobdrží, nevyzkouší a dokud není spokojen. Děkujeme všem, že nám vracejí výrobky, s nimiž nejsou zcela spokojeni. Ze všeho nejméně si přejeme nespokojené zákazníky.

Naším cílem je spíše nabízet zákazníkům nové výrobky, než se jich dotazovat, po jakých touží. Veřejnost vlastně ani neví, co je možné, ale my to víme. Firma Sony.

Teze o marketingové koncepci

Kdo je zákazník?

- Zákazník je nejdůležitější osobou ve firmě, ať již je přítomen osobně, a nebo pouze napíše!
- Zákazník není závislý na nás, ale my na něm.
- Příchod zákazníka neznamenaá přerušit práci, ale naopak znamená, že se své práci teprve začínáme věnovat.
- My mu neprokazujeme žádnou laskavost, obsloužíme-li jej! On nám prokazuje velkou laskavost, protože nám dává příležitost, abychom jej obsloužili.
- Se zákazníkem nemáme soupeřit v důvtipu – nikdo nikdy nezvítězil nad zákazníkem.
- Zákazník nám předkládá svá přání. Naše práce je v tom, uspokojit je se ziskem pro něj i pro nás.



Rychlé občerstvení

Mnozí lidé se stále domnívají, že rychlé občerstvení nabízí vhodnou a chutnou stravu za rozumnou cenu. Přesto před nimi varuje mnoho zákazníků i sdružení na ochranu životního prostředí. Kritici poukazují na to, že hamburgery, smažená kuřata, bramborové hranolky a další pokrmy obsahují vysoký obsah tuku a soli. Jídlo je navíc nevhodně baleno, což ještě navíc způsobuje nárůst objemu odpadu. Uspokojováním potřeb tímto způsobem tak dochází k poškozování jak zdraví spotřebitelů, tak i životního prostředí.

Tylenol – lék, který zabíjel

V USA zemřelo osm osob po užití léku Tylenol, náhodně obsahujícího kyanid. Výrobce byl přesvědčen, že kyanid byl do léků přimíchán omylem v několika lékárnách a nikoliv přímo ve výrobě. Firma se rozhodla pro okamžité stažení, které pro ni znamenalo snížení poklesu tržeb o 240 milionů.

Díky tomu se podařilo obnovit důvěru k firmě i loajalitu k výrobku a Tylenol zůstal nejrozšířenějším lékem na utišení bolesti. Toto rozhodnutí z dlouhodobého pohledu prospělo jak spotřebitelům, tak firmě a nedošlo ani k poškození společenského zájmu.

www.tylenol.com

Již před více než deseti lety byl v České republice usnesením vlády zřízen Národní program pro označování výrobků ochrannou známkou „Ekologicky šetrný výrobek“. Ekologicky šetrný výrobek je takový výrobek, který podstatně méně zatěžuje životní prostředí ve srovnání s ostatními výrobky stejných užitných vlastností. Právo používat ochranou známku „Ekologicky šetrný výrobek“ propůjčuje svým rozhodnutím a podpisem příslušného certifikátu ministr životního prostředí. Kromě značek, které udělují některé státy EU, existuje již také evropská ekoznačka.

www.ekoznacka.cz

Sociální koncepce

Současný vývoj proto směřuje k **sociální koncepci marketingu**, která vychází z požadavku, aby činnost výrobců a prodejců nejen vedla k **dokonalému uspokojování potřeb zákazníků**, ale aby také neměla nepříznivý vliv na kvalitu životního prostředí a na fungování lidské společnosti.

Snahy o udržení ekologické rovnováhy, o zajištění tzv. **trvale udržitelného života** jsou v zájmu nás všech, a proto je třeba cílevědomě usilovat o to, aby nedocházelo k vytváření zbytečných či umělých potřeb, aby nabízené výrobky byly bezpečné, aby nebyly zdraví škodlivé, aby jejich výroba neměla za následek devastaci životního prostředí a aby jejich užívání či spotřeba nevedly k zbytečnému plýtvání a nadměrnému vyčerpávání deficitních a neobnovitelných přírodních zdrojů.



Již před více než deseti lety byl v České republice usnesením vlády zřízen Národní program pro označování výrobků ochrannou známkou „Ekologicky šetrný výrobek“. Ekologicky šetrný výrobek je takový výrobek, který podstatně méně zatěžuje životní prostředí ve srovnání s ostatními výrobky stejných užitných vlastností. Ty již samy musí splňovat určité požadavky, které vycházejí z právních předpisů. U ekologicky šetrných výrobků se však předpokládá splnění ještě vyšších požadavků, než stanoví zákon, technická norma, bezpečnostní nebo hygienický předpis apod. Právo používat ochranou známku „Ekologicky šetrný výrobek“ propůjčuje svým rozhodnutím a podpisem příslušného certifikátu ministr životního prostředí. Kromě značek, které udělují některé státy EU, existuje již také evropská ekoznačka. Uděluje se například v těchto kategoriích zboží: myčky nádobí, chladničky, prací prostředky, zářivky, barvy a laky, hygienický papír a papír na kopírování, ložní povlečení a trička.

Odkaz: www.ekoznacka.cz

Sociální koncepce marketingu se proto snaží uvést do souladu zájmy jednotlivců s prospěchem celé lidské společnosti a předpokládá kompromisní řešení vztahů mezi zisky podniku, uspokojováním lidských potřeb a zájmy veřejnosti. Její aplikace však obvykle zvyšuje náklady spojené s ochranou životního prostředí podniku a komplikuje realizaci podnikových operací. V dnešní situaci však jsou snahy tohoto typu obecně vysoce oceňovány a podstatně zvyšují image a prestiž těch podniků, které svou činnost tímto způsobem realizují.

1.6 Příklady z praxe



1 Marketing zahrnuje nejen aktivní zaměření se na zákazníka v době před realizací prodeje (nákupu), ale také v průběhu samotné směny. Méně často je obchodníci zaměřují na fázi poprodejní, kdy je třeba řešit reklamace zákazníků. Jaký by měl být vhodný postup?

Asi nikdo se při podnikání nevyhne stížnostem zákazníků. Reklamace jsou zpravidla chápány jako něco negativního, obtěžujícího a přidělovajícího práci. V očích mnoha podnikatelů je stěžující si zákazník pouze nepříjemnou noční můrou doprovázející jejich podnikání. Proztraví podnikatelé si však uvědomují důsledek pramenící ze strany nespokojených zákazníků: ztráta businessu. Výzkumy potvrzují, že nespokojení zákazníci hovoří o svých negativních zkušenostech 2 – 3x častěji, než zákazníci spokojení.

O svých problémech hovoří až s jedenácti dalšími lidmi, kteří by se možná mohli stát zákazníky. A navíc: pouze jeden z 24 nespokojených zákazníků si opravdu stěžuje. Kdo myslíte, že je pro firmu cennější – stěžující si zákazník, nebo ten, kdo pouze šíří o firmě špatné zprávy? Stížnosti zákazníků mohou pomoci odstranit slabé stránky firmy, a přispět tak ke zlepšení její konkurenceschopnosti.

Jak uspokojit stěžujícího si zákazníka?

- **Snažte se pochopit zákazníka.** Zaměstnanci, kteří řeší reklamace, by měli být dostatečně vyškoleni. Říká se, že spor se zákazníkem není možné vyhrát. Pracovníci zabývající se řešením reklamací by měli vědět, že v první fázi komunikace nejsou ani tak moc důležité logické argumenty, jako schopnost zákazníka uklidnit a prohlásit jeho obavy za oprávněné, resp. obavy, či nárok na reklamaci, ne reklamaci samotnou. Je třeba zákazníka ujistit, že se budete jeho stížností seriózně zabývat.
- V další fázi je potřeba ujistit se, čeho se reklamace přesně týká. Nyní již můžete přejít k procesním záležitostem – vysvětlíte zákazníkovi, co od něj dále potřebujete (reklamační protokol apod.) a informujte jej co nejkonkrétněji o tom, jak bude jeho záležitost dále řešena.
- **Buďte připraveni na nepříjemné situace.** Řešení stížností a reklamací není příjemná práce. Lidé, kteří se jí zabývají, by měli být dostatečně psychicky odolní, trpěliví a zkušení při jednání s rozčilenými zákazníky. Mějte zpracován písemně proces řešení reklamací a zajistěte, aby jej znali všichni zaměstnanci, kteří se dostávají do styku se zákazníky.
- **Poznejte své zákazníky.** Měli byste vědět, kdo je jak důležitý zákazník. Zákazníkům, kteří opakovaně přinášejí Vaší firmě nemalé peníze, byste měli věnovat obzvláštní pozornost a individuální péči a řešit jejich reklamace vstřícně a mnohdy i nestandardně.
- **Snažte se opravdu řešit problém zákazníka.**
- **Marketing i poskytovaná služba či produkt musí být v souladu.** Splníte-li očekávání zákazníka, která vyplývají z propagace vašich služeb, můžete zabránit reklamacím ještě dříve, než vzniknou.

2 *Jednotlivé podnikatelské koncepce se postupně přetvářejí a je patrný silící trend sociální koncepce. Vývoj je patrný i na trzích České republiky, kde například dochází k rozšiřování nabídky bioproduktů. Samotná nabídka však není klíčem k úspěchu, proto je na místě užití i rozličných marketingových postupů. Jakých?*

V nedávné době došlo k rozšíření nabídky biopotravin Spar Naturpur. Hlavním benefitem je ucelenost řady, která čítá přes 250 produktů. Komplexnost řady sahá od mléčných produktů, ovoce a zeleniny přes pečivo, rýži a těstoviny, masné výrobky, suché plody až po sojové nápoje.

Významnou roli v komunikaci značky hraje nabídka v místě prodeje. Výrobky jsou umístěny v regálech s motivem svěží louky. Pojícím motivem celé bio řady Spar Naturpur je zelená barva evokující původ potravin. Často se produkty této řady vyskytují blízko sebe, tj. je jim vyhrazena určitá část prostoru.

Veškeré marketingové materiály a předměty v místě prodeje obsahují stejný grafický motiv jako obaly biopotravin. To je pojící prvek, který ulehčuje identifikaci zákazníkovi.

Oproti jiným značkám si bio žádá větší informovanost zákazníků a proboření informační bariéry a odbourání klišé „zdravé a bio není dobré“. Speciální brožury, informace v letácích, spojení s odborníky na výživu, informace na webových stránkách – to vše informuje spotřebitele o přednostech biopotravin.

Prodej bioproduktů je rovněž podpořen soutěží o bio koš v hodnotě 10 000 Kč, dále jsou realizovány testovací dny, kdy je nabízena 20% sleva na vybrané produkty. Cílem je stimulovat zákazníky k prvotnímu kontaktu s biem. Na prodejních probíhají rovněž pravidelné ochutnávky, jejichž cílem je zprostředkovat zákazníkovi opravdu přírodní chuť.

Komunikace bio produktů je však běh na dlouhou trať. Komunikace v České republice je intenzivnější a zaměřená více na osvětu. Například v Rakousku tato osvěta zákazníka pramení spíše z obecných médií a řetězec komunikuje pouze benefity vlastní značky.

Zákazníci firmy Federal Express (FedEx) získávají kromě řady užitků – především rychlého a spolehlivého dodávání zásilek – i další hodnoty plynoucí ze statutu a image této společnosti. Využití jejich služeb znamená pro odesílatele i příjemce zvýšení pocitu vlastní důležitosti.

To berou zákazníci při svém rozhodování zvažují zmíněné hodnoty v porovnání s finanční částkou, kterou musejí zaplatit. Berou v úvahu i nezbytnou námahu a psychickou zátěž spojenou s využitím této služby. Navíc srovnávají hodnoty nabízené FedExem s hodnotami, které jim nabízejí jiné společnosti např. UPC a vyberou si tu, která jim poskytne větší hodnotu. Doručuje firma FedEx zásilky skutečně rychleji a spolehlivě? Jestliže ano, je vyšší kvalita služby úměrná zvýšené ceně, kterou si firma účtuje? Společnost UPS argumentuje, že její expresní služba je srovnatelná, zatímco ceny jsou mnohem nižší. Posuzujeme-li podíl dosažený na trhu většina zákazníků to vnímá jinak. Každým dnem svěřují zákazníci o 50 % více leteckých zásilek firmě FedEx než jejímu největšímu konkurentovi – UPS. Změnit vnímání hodnoty zákazníkem – to je jediná cesta pro zvýšení podílu společnosti UPS.

2. Procedury a funkce marketingu, orientace podle typu podniku



Řízení podniku a marketingové řízení je ve všech organizacích vzájemně provázáno. Obě části musí být řešeny současně z důvodu lepšího dosahování stanovených cílů podniku.

Poslání a cíle podniku musejí být ovšem přesně specifikovány a mezi sebou dále nezaměňovány. Vytyčené cíle totiž bezprostředně určují činnost firmy v daném podnikatelském prostředí a jejich jasné vyjádření pak napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků.

Na rozdíl od poněkud obecnější, abstraktnější formulace poslání firmy se u cílů obvykle požaduje vyjádření v kvantitativní (číselné) podobě, umožňující následně také kvantitativní zhodnocení jejich plnění (dosažení).

Aby byl podnik schopen dosahovat svých vytyčených cílů, musí vždy následovat určitou strategii. Zde se tak důraz klade především na marketingové strategie a strategické plánování. Mezi nejrozšířenější marketingové strategie patří strategie minimálních nákladů, strategie diferenciacce produktu a strategie tržní orientace.

2.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení musí být **nedílnou součástí řízení** organizace (podniku). Klíčová marketingová rozhodnutí se uskutečňují na úrovni vrcholového managementu podniku, a to **v rámci procesu strategického plánování**, kdy se definuje poslání podniku a kdy jsou formulovány cíle, jichž chce podnik v rámci své činnosti dosáhnout.



Při definování poslání podniku je nutno vymezit okruh potenciálních zákazníků, na něž se podnik chce zaměřit, specifikovat jejich potřeby a zvolit prostředky, jimiž budou tyto potřeby uspokojeny.

Takto definovaná povaha podnikání je pak vodítkem při výběru tržních příležitostí, které jsou určovány potřebami zákazníků, aktivitami konkurence, dostupnými zdroji, kvalitou řízení podniku a faktory marketingového prostředí.



Marketingové aktivity nejsou výsadou pouze výrobních (obchodních) podniků, ale také různých organizací. Ministerstvo zdravotnictví je například zřizovatelem Zdravotního ústavu v Praze (státní příspěvková zdravotnická organizace), který se zaměřuje na zákazníky; 1. zdravotnická zařízení – zajištění laboratorně diagnostických služeb, výroba autovakcín, chemické a fyzikální kontroly, 2. veřejnost – informace o čistotě vody, preventivní péče pro zaměstnance, testy, vyhodnocení zdravotně nezávadných výrobků, 3. společenské a zájmové organizace a sdružení – odborná stanoviska, posudky z oblasti ochrany veřejného zdraví, 4. státní správa – monitorování zdravotního stavu obyvatelstva apod. Tyto skupiny se musí o této nabídce služeb dozvědět, musí být vhodnou formou informovány.

Odkaz: www.szu.cz

Řízení marketingu je možné chápat jako proces skládající se z následujících pěti kroků.



Obrázek č. 2.1: Hlavní kroky procesu řízení marketingu



Řízení marketingových činností může vykonávat firma sama nebo může využít různých služeb marketingových společností, které celkový marketingový proces dokáží zvládnout. Společnost SyNext, s. r. o. zajišťuje marketingové audity, marketingové výzkumy a mixy, marketingové strategie, návrhy logotypů, sloganů, tvorbu prezentačních a propagačních materiálů apod.

Odkaz: www.synext.cz

2.2 Definice poslání a cílů firmy



Východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v řízení firem je definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů.

Poslání firmy bývá obvykle vyjádřeno velmi obecně.



Všichni dobře známe slogany například sítě supermarketů „Albert drží ceny při zemi“ nebo automobilky Škoda „Najděte svůj vlastní prostor“ či do třetice celosvětově známý slogan společnosti NIKE „Just Do It“, který výstižně charakterizuje poslání uvedených společností.

Odkaz: www.adage.com/century/slogans.html

Firma Monsanto

Tato firma vyvíjí své podnikatelské aktivity v mnoha oblastech, včetně zemědělství, farmaceutických přípravků či potravinových výrobků. Svě poslání definuje jako aktivity, které napomáhají k nasycení stále rostoucí světové populace, ale neohrožují životní prostředí. Toto poslání vede k celé hierarchii podnikatelských a marketingových cílů, jako např.:

- vyrábět produkty, které nezatěžují životní prostředí,
- dodat produkty na trh rychleji a
- za nižší ceny než konkurence.

Cílem divize zemědělských produktů je:

- zvýšit produktivitu zemědělské výroby,
- snížit znečištění půdy chemickými látkami díky výzkumu nových pesticidů a odrůd odolných proti nemocím, které mají vyšší výnosy bez chemických postřiků.

Potřebný výzkum je ovšem velmi nákladný a jeho financování vyžaduje vytvoření zisku. Zvýšení ziskovosti je tak jedním z podnikatelských cílů. Lze jej dosáhnout zvýšením prodejního obrátu nebo snížením nákladů. Tyto podnikatelské cíle se tak stávají zároveň marketingovými cíli firmy, které však musí být podloženy marketingovými strategiemi. Zvětšit svůj podíl na trhu může firma tím, že zvýší dostupnost svých výrobků a zintenzivní úsilí o podporu prodeje.



Zvýšení podpory prodeje například může vyžadovat přijetí více pracovníků a intenzivnější reklamu – oba požadavky pak musí být zřetelně formulovány. Tímto způsobem musí být firemní poslání rozpracováno do řady dílčích cílů. Stanovíme-li si za cíl zvýšit podíl firmy na trhu, pak to samozřejmě není tak užitečné, jako když si určíme cíl zvýšit podíl firmy na trhu o 15 % ročně.

www.monsanto.com

Stanovení cílů podniku však naproti tomu musí být **zcela přesné a konkrétní**. Vytčené cíle totiž bezprostředně určují činnost firmy v daném podnikatelském prostředí a jejich jasné vyjádření pak napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků. Vymezení cílů a jejich plnění je tak úzce **spjato se snahami o přežití nebo rozvoj firmy nebo její části** (závodu, divize apod.), **s úspěchem či neúspěchem určitého výrobku nebo celé výrobní řady**.

Na rozdíl od poněkud obecnější, abstraktnější formulace poslání firmy se u cílů obvykle požaduje vyjádření v kvantitativní (číselné) podobě umožňující následně také kvantitativní zhodnocení jejich plnění (dosažení).



Cílem společnosti SMART Comp., a. s. (poskytuje služby a produkty na telekomunikačním trhu) je nabídnout partnerům (providerům) technologické know-how pro výstavbu nejmodernějších telekomunikačních sítí – FTTx, ETTx a vytvořit na této platformě síť s více než jedním milionem přípojek do roku 2010.

Odkaz: *www.sc.cz*

Mezi základní ukazatele úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí patří zisk, rentabilita, růst obrátu a podíl dosažený na určitém trhu. **Tyto cíle samozřejmě nejsou cíli jedinými**. Při řízení podniku jako celku jde především o jejich účelnou dekompozici, takže výsledkem pak je celá **soustava cílů**, kterou lze uspořádat například takto:

1. Cíle týkající se postavení podniku na trhu:

- dosažení určitého tržního podílu,
- zvýšení objemu odbytu,
- upevnění pozice na trhu,
- obsazení nových trhů.

2. Cíle v ekonomické oblasti:

- zvýšení zisku,

- zvýšení rentability odbytu (obratu),
- zvýšení rentability vlastního a celkového kapitálu.

3. Finanční cíle:

- dosažení lepší návratnosti úvěru (zhodnocení úvěru),
- zvýšení likvidity,
- zvýšení stupně samofinancování,
- zlepšení struktury kapitálu.

4. Cíle sociální oblasti (vztahy k zaměstnancům):

- zlepšení spokojenosti pracovníků,
- zvýšení důchodů a sociálního zajištění,
- zajištění rozvoje osobnosti.

5. Cíle v oblasti tržní prestiže:

- posílení nezávislosti podniku,
- zlepšení image podniku,
- zvýšení jeho politického a společenského vlivu apod.

Uvedené **cíle vrcholové strategie** jsou v oblasti marketingu konkretizovány například do těchto **dílčích cílů**:

- získání **podílu na trhu** v určité oblasti (výrobní, v tržním segmentu),
- dosažení určitého rozsahu krytí potřeb, a to získáním poptávky určité skupiny spotřebitelů (odběratelů) v daných komoditách,
- **zvýšení objemu odbytu** (prodeje, tržeb) určitého výrobku,
- dosažení vedoucího postavení na trhu na základě získání technologické převahy (předstihu) a nižších výrobních nákladů,
- **zvýšení konkurenceschopnosti** určitého výrobku na základě jeho inovace, rozšíření počtu modifikací, zkvalitnění obalů atd.,
- dosažení vedoucího postavení na trhu na základě **vyšší kvality výrobků** a lepších obchodně-technických služeb,
- zvýšení podílu na trhu změnou **odbytových a distribučních cest** pomocí pohotovějších dodávek a pružnější reakce na změny poptávky,

- zvýšení odbytu na základě lepších **dodacích a platebních podmínek**, vyšších poskytovaných záruk a kvalitnějšího a rychlejšího vyřizování případných reklamací,
- snížení rozsahu reklamací, eliminace reklamačních nákladů, omezení placených pokut, penále, úhrad škod apod.,
- vyrovnání sezónních a konjunkturálních výkyvů v prodeji na základě lepšího využívání výrobních kapacit a snižování nákladů,
- vytvoření, popřípadě **zlepšení image** výrobků, značky i celého podniku,
- uplatnění netradičních forem podpory odbytu a forem prodeje, např. leasingu, prodeje na splátky apod.,
- zrychlení obrátivosti zásob, snížení míry akumulace zásob bez negativního vlivu na pružnost a efektivnost fungování výrobního a odbytového systému,
- zvýšení efektivnosti fungování logistického systému podniku (přepravy, manipulace, skladování, balení), snížení nákladů na základě jeho racionálního řešení a využití.



Realistické stanovení cílů podniku předpokládá dokonalou znalost schopností firmy, tj. jejích předností a nedostatků, jejích silných a slabých stránek.

Tyto schopnosti jsou určovány jak současnými a očekávanými zdroji (hmotnými i finančními), tak také úrovní zaměstnanců (jejich kvalifikací, znalostmi, schopnostmi, ochotou ke spolupráci apod.). Avšak zdroje nejsou neměnné. **Jedním z hlavních úkolů vedoucích pracovníků firmy je volit a používat taková opatření, která povedou ke zlepšení těchto zdrojů, k lepšímu využívání potenciálních předností a silných stránek firmy.**

Identifikace vnitřní situace firmy tedy znamená zhodnocení jejích silných a slabých stránek (předností a kritických míst). V souvislosti s tím je také nutno posoudit stávající pozici firmy na trhu, vyhodnotit celkovou kapacitu tohoto trhu, odhadnout důchodovou situaci faktických i potenciálních zákazníků a analyzovat intenzitu konkurence.



Marketingový cíl společnosti Kofola, a. s. byl zaměřen na dlouhodobé udržení tržního podílu na českém trhu bez enormního nárůstu mediálních nákladů, zvýšení ceny nebo nepříznivého vlivu na značku. Dosažení tohoto cíle podpořila kampaň ve stylu „Když ji miluješ, není co řešit“. Marketingovým cílem společnosti Avon s kampaní „Avon proti rakovině prsu“ bylo ve stejném roce: 1. dosáhnout toho, aby 45 % procent žen na základě shlednutí kampaně navštívilo nebo hodlalo navštívit lékaře, 2. oproti roku 2004 získat o 50 % více finančních prostředků z Pochodu proti rakovině prsu (účastníci Pochodu přispívají formou koupě „vstupenky“ – trička nebo kšiltovky).



Vytvořit povědomí o kampani Avonu na prevenci rakoviny prsu (z 37 % v roce 2004 na 45 % v roce 2005), ženy kampaní zaujmout, přesvědčit k absolvování vyšetření, a splnit tak výše uvedený marketingový cíl.

Odkaz: www.kofola.cz

2.3 Marketingová strategie

Slovo strategie je odvozeno od starořeckého slova **stratégus** a znamená umění vést válku a řešit válečné operace tak, aby bylo dosaženo vítězství.



V přeneseném slova smyslu se pod pojmem strategie rozumí umění řídit činnost určitého kolektivu lidí způsobem, který umožní splnit hlavní vytčené cíle.

Moderní podnik, který chce dlouhodobě prosperovat, musí bezpodmínečně používat tržně orientované strategické plánování. Strategické plánování představuje v marketingu součást řídicího procesu, v němž se rozvíjí a udržuje **shoda mezi cíli a zdroji podniku** se stále se měnícími tržními příležitostmi a hrozbami jeho vnějšího prostředí. Cílem strategického plánování je tedy formulace a modifikace aktivit a produktů podniku takovým způsobem, který zaručuje dosažení uspokojivého zisku a umožňuje udržení stability anebo zajištění růstu firmy.

Strategické plánování se pochopitelně týká všech sfér činnosti podniku. Zabývá se jím vrcholový podnikový management, který vytyčuje dlouhodobé cíle a určuje směry vývoje. Tyto strategické cíle by však měly být stanoveny tak, aby přetrvaly i v období případných změn, a všichni manažeři podniku musí být s těmito cíli naprosto ztotožnění.



Strategické plánování je patrné nejen v podnikatelských aktivitách. Známým dokumentem místní správy je například strategický plán rozvoje města, který formuluje nejdůležitější vize a aktivity města, na kterém se shodnou volení zástupci – zastupitelé. Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2020 je k seznámení na oficiálních stránkách města.

Odkaz: www.hradeckralove.org

Období velkého rozvoje a zdokonalování metod strategického plánování spadá do sedmdesátých let minulého století. V tomto desetiletí postupně došlo k několika celosvětovým krizím (zejména ropným), které měly za následek veliký nárůst inflace, ekonomickou stagnaci a zvyšování nezaměstnanosti.

Relativně četné a závažné „poruchy“ celosvětové ekonomické rovnováhy a politické stability vyvolaly potřebu zformulovat nové řídicí a plánovací postupy, které by přispěly k zachování hospodářské stability a k eliminaci zmatků a problémů, jež se ve světovém měřítku začaly výrazně projevovat. V rámci těchto nových postupů plánování jsou definovány základní požadavky:

- všechny aktivity podniku je třeba řídit jako **finanční investice**. Podnik musí alokovat své finanční zdroje takovým způsobem, aby byly podporovány a rozvíjeny jen ty nejslibnější a perspektivní aktivity,
- vždy je třeba analyzovat a vyhodnotit **budoucí ziskový potenciál** aktivit,
- **tvorba dlouhodobé strategie** je nezbytností; pro každou ze svých aktivit musí podnik vypracovat postup, jak dospět k vytčeným dlouhodobým cílům. V této souvislosti je ale třeba zdůraznit, že neexistuje žádná univerzální strategie, která by ve vztahu k ostatním konkurentům byla pro danou aktivitu optimální. Každý podnik si proto musí jednoznačně určit, co pro něj má z hlediska jeho postavení v oboru, za daných podmínek z hlediska jeho cílů, z hlediska jeho příležitostí a zdrojů největší smysl.



Strategie společnosti PATENTSERVIS Praha, a. s. (vznikla privatizací původní jediné samostatné patentové a známkové agentury v bývalém Československu, zajišťující ve větším rozsahu průmyslově právní ochranu v tuzemsku i zahraničí) je zaměřena na změnu od pasivního vyčkávání na příchozího zájemce o konzultaci za aktivní obchodní politiku vůči klientům, založenou na nabídce širokého spektra služeb v oboru ochrany průmyslových práv a na detailní znalosti místních podmínek, jednotlivých úřadů a právního prostředí.

Odkaz: www.patentservis.cz

Strategické plánování se skládá z několika opakujících se cyklů, které zahrnují **analýzu, plánování, realizaci a kontrolu**. Řízení organizace je spojeno s nutností rozhodovat a přijatá rozhodnutí pružně, reálně a důsledně realizovat.

Vypracování strategie rozvoje podniku a strategického plánu proto není činností jednorázovou, ale **kontinuálním procesem – procesem soustavného vyhledávání** a nacházení nových možností, procesem reagování na měnící se vlivy faktorů vnějšího i vnitřního marketingového prostředí podniku.

Strategické plánování je tedy procesem, který v sobě zahrnuje jak schopnost vedení uvádět do optimálního souladu vnitřní možnosti podniku s podmínkami vnějšího prostředí, tak také umění hledat a nalézat optimální způsoby realizace záměrů, které směřují k dosažení stanovených cílů (projektové řízení). Tento proces je důležitý pro velké podniky i pro malé výrobní jednotky.

V každém podniku je strategické plánování významným úkolem jeho managementu, který zodpovídá za realizaci celého plánovacího procesu.

Pokud má mít zvolená strategie smysl (a to bez ohledu na to, jaký styl řízení podnik uplatňuje, a bez ohledu na jeho velikost), musí všechny jeho organizačně-provozní jednotky realizovat následující tři plánovací aktivity:

- rozvoj jasně deklarovaného **poslání** organizace,
- **identifikace** strategických podnikatelských jednotek,
- **vyhodnocování** portfolia běžného podnikání.

I když lze samozřejmě formulovat celou řadu marketingových strategií, k nejrozšířenějším patří tyto:

- **strategie minimálních nákladů,**
- **strategie diferenciacie produktu,**
- **strategie tržní orientace.**

Strategie minimálních nákladů

Při naplňování této strategie podnik tvrdě usiluje o to, aby dosáhl **co nejnižších nákladů** na výrobu a distribuci a aby tak nabízel své **produkty či služby za nižší ceny** než jeho konkurenti, což mu umožní získat větší podíl na trhu. Smyslem tohoto úsilí je dosáhnout co největšího **ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb** a malém zisku z prodané jednotky. Vytvořené prostředky jsou pak co možná největší měrou reinvestovány do efektivnějšího vybavení a dokonalejších výrobních technologií.

Podniky používající tuto strategii vycházejí z výrobní anebo výrobkové marketingové koncepce; musí být orientovány na využívání kvalitních technologií a musí dosahovat dobrých výsledků jak v oblasti nákupu, tak také výroby a distribuce. Nepotřebují být příliš dokonalé v oblasti marketingu. Tuto strategii obvykle uplatňují podniky, které se orientují **na velmi rozsáhlý a svým charakterem masový trh**. Při použití této strategie však existuje riziko, že se na trhu objeví podnik s nižšími náklady a že tak zlikviduje nebo silně poškodí právě ten podnik, který celou svou budoucnost zakládal na strategii minimálních nákladů.

Správný klíč k dosažení potřebné konkurenční výhody proto spočívá v aplikaci strategie nejnižších nákladů ve vztahu k těm konkurentům, kteří aplikují buď stejnou, anebo podobně jednostranně zaměřenou strategii.



Tuto strategii může využívat například pekárna (Odkolek, a. s.), která dodává na místně omezený trh pečivo. Pokud je její pečivo standardní bez zvláštních chutí, ingrediencí, přísad apod., nebude využívat aktivního marketingu, ale bude se snažit růst svého zisku zajistit co nejnižšími výrobními náklady. Výrobce obložených baget různých chutí a s jejich delší dobou trvanlivosti bude využívat marketingu ve větší míře než shora uvedená pekárna. Bude se snažit zákazníka přesvědčit k nákupu i přes vyšší cenu svých baget.

Odkaz: www.united-bakeries.cz

Strategie diferenciacie produktu

V tomto případě se podnik soustřeďuje na dosažení **dokonalého výkonu** v některé oblasti, jež je pro zákazníka důležitá a která je oceňována trhem jako celkem. Podnik může například usilovat o to, aby získal vůdčí postavení v oblasti servisu, v oblasti poskytování **doplňkových služeb**, které konkurence nenabízí („bezplatný“ rozvoz zakoupených výrobků, možnost telefonických objednávek podle katalogu, speciální finanční služby, prodloužená prodejní doba apod.), v oblasti **jedinečnosti produktů** (výjimečná kvalita nebo ojedinělé funkční vlastnosti), v **oblasti stylu výrobků**, v **oblasti nových technologií** atd.

Odlišení produktu se také dosahuje pomocí **psychologických nástrojů** (tj. ovlivňováním představ a postojů zákazníků reklamou, obalem nebo cenami) anebo **způsobem distribuce** (ve speciálních prodejnách, osobním prodejem přímo spotřebitelům atd.). Podnik tedy rozvíjí ty své **silné stránky**, které mu umožňují získat v některé oblasti **konkurenční výhody**. Strategii diferenciacie obvykle uplatňují především střední a menší podniky, jimž jejich omezené finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímé konfrontace s těmi podniky, které na trhu zauímají vedoucí pozici.



Tak například firma, která se snaží získat vedoucí postavení v oblasti jakosti výrobků, musí vyrábět anebo nakupovat pouze komponenty špičkové kvality, kvalitně a odborně je sestavovat dohromady, pečlivě kontrolovat celý výrobní proces atd. Přitom je zcela jasné a pochopitelné, že jen velmi těžko lze získat dominantní postavení ve všech důležitých oborech činnosti.

Odkaz: www.csq.cz

Strategie tržní orientace

Při uplatnění této strategie se podnik zaměřuje spíše na jeden či více **menších segmentů trhu** (výklenků, mikrotrhů) a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho převážné části. Podnik se přitom zaměřuje na to, aby co **nejlépe rozpoznal potřeby** těchto segmentů, a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků.

Při použití této strategie bývá trh nejčastěji členěn jednak podle hlediska demografického nebo geografického a jednak na základě frekvence užívání produktu či služby spotřebiteli.

Příčinou koncentrace či specializace podniku na určitou část trhu (často malý specifický výklenek) obvykle bývá nemožnost anebo nevýhodnost působení na trh jako na nediferencovaný celek. V konkrétních situacích bývá příčinou tohoto přístupu nedostatek zdrojů pro obsluhu trhu velkého rozsahu, vysoká ziskovost některého segmentu anebo malá konkurence na určitém segmentu trhu.

Často také dochází k tomu, že podniky kombinují strategii tržní orientace se strategií diferenciací anebo se strategií nízkých nákladů.

Strategie diferenciací a strategie minimálních nákladů jsou však dost protikladné a navzájem se spíše vylučují. V praxi však existuje i celá řada podniků, které nesledují vůbec žádnou strategii.

Aplikace strategií v oblasti marketingu přitom souvisí s tím, že na současných trzích, a to zejména v celosvětovém a globálním měřítku, dochází ve vyspělých zemích k tvrdým a nelítostným soubojům a střetům, neboť pro tyto trhy je zcela typický převis nabídky nad poptávkou.

Za základní strategie lze proto rozhodně považovat **strategii útočnou** a **strategii obrannou**. Podstatou strategického marketingového plánování je proto snaha využít v každém střetu s konkurencí a její nabídkou co nejvíce svých vlastních předností a naopak co nejvíce eliminovat své nedostatky a maximálně využívat všech slabin konkurence a konkurenčních produktů.



Tuto strategii může následovat zmiňovaný výrobce různých druhů baget. Zaměřuje se čistě na tento sortiment (bagety), aniž by se snažil prosadit na celkovém trhu s pečivem. Stejně tak by se měl spíše zaměřovat na marketingovou podporu prodeje, než na dosahování nižší úrovně nákladů (ovšem i toto hledisko musí být na odpovídající úrovni).

Odkaz: www.crocodile.cz

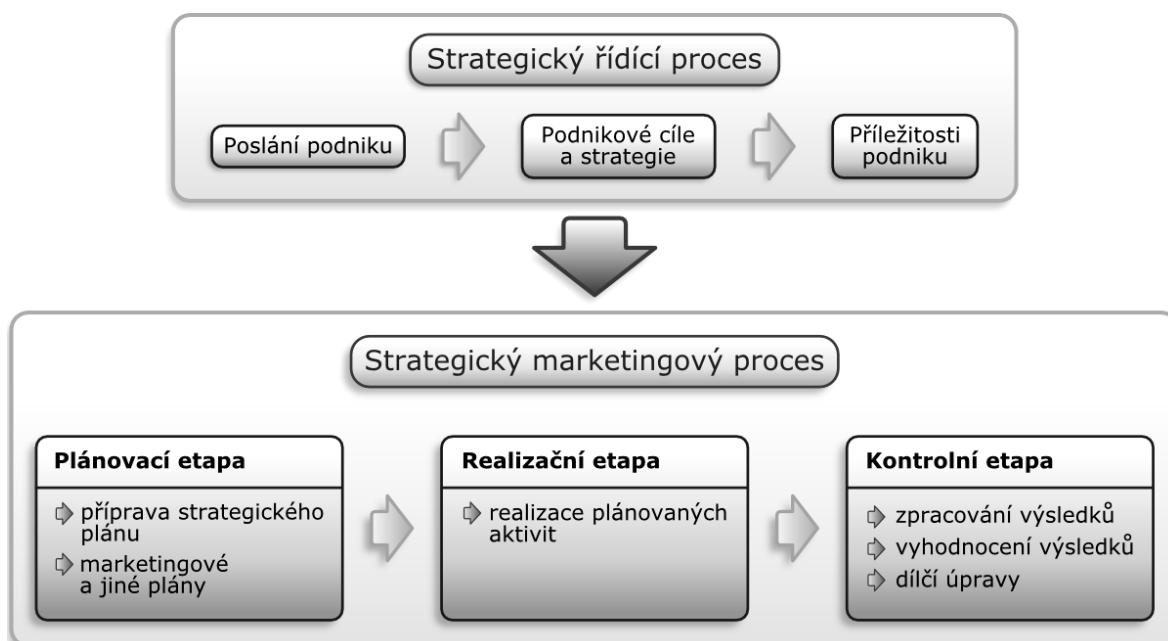
2.4 Řízení marketingových aktivit

Strategický marketingový proces respektuje cíle a omezení vyplývající ze **strategického řídicího procesu** (viz kapitola č. 2) a vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena.

Skládá se ze tří souborů činností a probíhá ve třech po sobě následujících etapách, kterými jsou:

1. plánování,
2. realizace,
3. kontrola.

Pro přehlednost lze vztah strategického řídicího a marketingového procesu znázornit následovně:



Obrázek č. 2.2: Vztah plánovací, realizační a kontrolní etapy

Firma usiluje o to navrhnout a realizovat takové aktivity, jejichž prostřednictvím nejlépe dosáhne splnění svých cílů na cílovém trhu. Důležitý je vztah mezi:

1. plánovací etapou,

První etapa procesu – **plánování**, přispívá k součinnosti všech složek podniku. Představuje hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního dokumentu – **plánu**, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Znamená **sladit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu** tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. (*Firma EuroStar Brno, s. r. o. plánovala již v roce 1994 svůj vstup do oblasti mobilní komunikace s ohledem na stav konkurence, možnosti nově se formujícího trhu mobilních telefonů apod.*)

2. realizační etapou,

V rámci plánovací etapy jsou stanoveny základní úkoly pro **realizační etapu**, která spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby **konkrétních výrobků a služeb**. Velmi dobrý **marketingový plán** bude k ničemu v případě chybné realizace. Proto je třeba ho realizovat způsobem, který odpovídá cílům plánu. Předpokládá dobře organizovaný komplex marketingových činností provázaný s aktivitami ostatních podnikových útvarů a jejich vhodné začlenění do organizační struktury podniku. *(V roce 1997 měla firma EuroStar Brno, s. r. o. tři prodejny, došlo k první aktivaci připojení sítě Paegas, v roce 2002 certifikovaný partner společnosti Nokia, v roce 2003 oficiální partner a autorizovaný servis společnosti Sony Ericsson, v roce 2004 Nokia Profi Partner, v roce 2005 bylo otevřeno již 11 prodejen a založena společnost EuroStar, s. r. o.)*

3. kontrolní etapou.

V **kontrolním procesu** se porovnávají plánované úkoly se skutečně dosaženými realizačními výsledky. Etapa je nezbytná pro získání jistoty, že plány byly fakticky i úspěšně realizovány. Pokud se tak nestalo, je nutné zjistit **příčiny nesouladu** mezi výsledky realizace a standardy plánu a provést příslušná opatření. Mechanismus **zpětných vazeb** znamená nejen seznámit se s identifikovanými odchylkami a s důvody, které je vyvolaly, ale také provést již zmíněná přiměřená opatření směřující k revizi a změnám plánu. *(Na základě korekce plánu byl ve společnosti EuroStar Brno, s. r. o. v roce 2001 založen E-Shop, jehož zřízení nebylo původně plánováno.)*

Prostřednictvím **strategického plánování** se firma rozhoduje, jaké má **plány** s každou ze svých podnikatelských jednotek. Každý obor podnikání, každý výrobek i každá značka vyžadují podrobný marketingový plán.



Marketingové plánování zahrnuje rozhodování o marketingových strategiích, které firmě napomohou uskutečňovat firemní strategické cíle.

Níže uvedená tabulka vymezuje hlavní **části marketingového plánu**, který se týká výrobku nebo značky. V první části vedení zpravidla uvádí svůj **názor na situaci firmy, firemní cíle a doporučení**. Nejdůležitější součástí marketingového plánu je podrobná **analýza současné situace na trhu**, která vymezuje jak možná **ohrožení pozice firmy**, tak její **příležitosti**. Dále v této části nalézáme hlavní **cíle firmy**, pokud jde o výrobek nebo značku, a specifika **marketingové strategie**, s jejíž pomocí má být cílů dosaženo.



Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.

Marketingový plán má několik částí (oddílů), které se liší tím, kolik podrobností vyžaduje vrcholový management. Většina marketingových plánů, především plány výrobků a značky, obsahuje následující:

- shrnutí,
- běžnou marketingovou situaci,
- akční programy,
- rozbor příležitostí a očekávání,
- předpokládané finanční výsledky,
- náklady (rozpočet) pro jednotlivé části plánu,
- monitorování a kontrolu.

V zásadě tvoří **marketingový plán části** jako jsou:

- **Úvod** – začíná se krátkým shrnutím hlavních cílů, které by se měly dále rozpracovat v plánu.
- **Běžná marketingová situace** – zde jsou základní údaje o konkurenci, distribuci, makroprostředí a také údaje o výrobku.
- **Situace na trhu** – obsahuje základní číselné údaje o prodeji, cenách, ziskovém rozpětí a čistém zisku pro každý nabízený produkt za několik posledních let.
- **Situace v distribuci** – pojednává o prodeji v každé distribuční cestě, o změnách v distribuci. Jedná se především o změny v síle obchodníků, v cenách, obchodních podmínkách, o různé motivace při prodeji.
- **Konkurenční situace** – zahrnuje identifikaci hlavní konkurence, popisuje její velikost, cíle, tržní podíl, kvalitu konkurenčních výrobků, případně další charakteristiky pro pochopení jejích záměrů a chování.
- **Rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí** – identifikuje hlavní příležitosti a vážná ohrožení ve vztahu k silným a slabým stránkám, rizika, která mohou negativně působit na obchod v rámci makroprostředí, zde jsou popsány demografické, ekonomické, technologické, politicko-právní, sociálně-kulturní vlivy, které mohou mít přímý dopad na budoucnost konkrétních výrobků (produktů).
- **Cíle** – na základě předchozích zjištění a rozborů se stanoví základní typy cílů: finanční a marketingové. Finanční cíle jsou zaměřeny na míru návratnosti investic, předpokládané zisky. Marketingové cíle vycházejí z finančních cílů, určují objem produkce pro dosažení finančních cílů.



Precizně zpracovaný marketingový plán nabízí na svých internetových stránkách agentura CzechTourism. Prezentovaný marketingový plán je zpracován pro účely zviditelnění České republiky jako golfové destinace. Hned v úvodu Peter Walton (prezident Mezinárodní asociace golfových tour operátorů) vidí budoucnost českého golfu pozitivně. Říká: „Golf v České republice dosahuje tak vyrovnaně vysoké kvality, že tato země má potenciál stát se jednou z nejúspěšnějších golfových destinací ve střední Evropě.“ Marketingový plán se tak snaží sdělit, jak důležitých příležitostí České republiky v této sféře využít.

Odkaz: www.czechtourism.cz

Příprava či plánování kvalitní strategie jsou pouhým **počátkem úspěšného marketingu výrobku nebo služby**. I vysoce kvalitní marketingové strategie nemají příliš velký význam, není-li firma schopna je úspěšně **uskutečnit**. Realizační etapou rozumíme proces, v jehož rámci jsou marketingové plány a strategie uváděny do **praxe**. Cílem marketingových aktivit je realizace marketingových cílů. Realizace marketingových plánů a strategií vyžaduje řadu každodenních **rutinních úkonů, operací**, které provádíme každý měsíc tak, aby byl marketingový plán úspěšně realizován.



Zatímco marketingové plánování určuje, při realizaci jde o to, kdo, kde, kdy a jak naplánované činnosti udělá.

Mnoho řídicích pracovníků je toho názoru, že implementace je stejně důležitá nebo ještě důležitější než strategie. Účinnou realizací mohou firmy získat **konkurenční výhodu**. První může mít stejně dobrou strategii jako firma druhá, a přesto ta druhá na trhu uspěje, protože dokáže své strategie a plány uskutečňovat rychleji a lépe. Realizace je vždycky obtížná, je vždy mnohem snadnější o strategiích přemýšlet, než je uskutečňovat.

Ve světě, který je stále více a více propojen, musejí všechny subjekty marketingového systému, a to na všech úrovních, při realizaci marketingových plánů a strategií **spolupracovat**.



U firmy Black & Decker (Black & Decker G.m.b.H. – organizační složka), výrobce náradí, vyžaduje realizace marketingové strategie řadu každodenních rozhodnutí mnoha lidí uvnitř organizace i mimo ni. Marketingoví odborníci přijímají rozhodnutí o značkách výrobků, o jejich balení, o cenách, o komunikaci se zákazníky i o distribuci. Aby získali podporu pro své výrobky a programy, navazují kontakty s lidmi ve firmě.

Hovoří s inženýry ve vývojových odděleních o vnějším vzhledu výrobku, s pracovníky výroby o výrobní kapacitě i o úrovni zásob, s pracovníky finančního oddělení o rozpočtech a peněžních tocích.



Navazují kontakty i s pracovníky z okolí firmy, například v reklamních agenturách, aby naplánovali reklamní kampaně. Prodejci vyvíjejí tlak na firmy typu Baumax, Obi a další, aby propagovaly výrobky firmy, aby jim poskytly dostatek prodejních ploch a např. využívaly firemních stojanů.

Odkaz: www.blackanddecker.cz

Firma může zřídit **marketingové oddělení**, které je schopno realizovat marketingové strategie a plány. Jde-li o malou firmu, je možné svěřit otázky marketingu do působnosti jen **jednoho pracovníka**. Do jeho kompetence spadá marketingový výzkum, řízení prodejních aktivit, zajišťování reklamy, služby zákazníkům i další činnosti.

V závislosti na tom, jak firma expanduje, rozšiřuje se i činnost marketingového oddělení. Ve velkých společnostech pracuje v marketingových odděleních **mnoho specialistů**.



V marketingovém oddělení firmy Black & Decker pracují zaměstnanci zodpovědní za jednotlivé výrobky, prodejní manažeři i samotní prodejci, pracovníci zabývající se výzkumem, odborníci na reklamu.

Odkaz: www.bdk.com

Při realizaci marketingových plánů se často vyskytují značné problémy i mnohá překvapení. Marketingové oddělení se proto musí zabývat **soustavnou kontrolou** marketingových činností.



Marketingovou kontrolou rozumíme proces hodnocení marketingových strategií a jejich účinnosti.

Kontrola umožňuje případné **úpravy marketingové strategie**, které zajistí skutečné dosažení plánovaných cílů. Marketingoví manažeři vytvářejí řadu **postupů** pro hodnocení výkonnosti marketingového úsilí. Hodnotí zejména **úroveň prodeje, nákladů a zisku**, a to pomocí **analýzy prodeje, nákladů a zisku**. Každá z analýz má své specifické cíle.

2.5 Příklady z praxe



Definování marketingových cílů je jednou z nejdůležitějších částí marketingového plánu. Proč je tomu tak? Marketingové cíle popisují, kam se má firma dostat, tj. popisují její požadovaný budoucí stav, a jejich dosažení proto zajišťuje zdravý růst a prosperitu firmy.

Marketingové cíle by se proto měly týkat zejména:

- podílu na trhu,
 - objemu prodeje a hrubého zisku.
1. **Jak cíle definovat? V následujícím odstavci je uvedeno několik praktických doporučení pro definování cílů. Z praxe je zřejmé, že mnohdy dochází k nevhodnému stanovení cílů, proto je nutné prověřit:**
- **Zda se jedná opravdu o definici cíle:** mnohdy dochází k záměně cílů za strategii (tj. místo „co je cílem“ je popisováno „jak to udělat“), nebo i za konkrétní propagační programy – např. jako cíl se uvede „Rozeslat informační brožury s naší nabídkou služeb“ místo správného „Získat nové zákazníky pro naši nabídku služeb“ (pozn. ještě lépe konkrétněji např. „Do konce roku získat 50 nových zákazníků pro naše služby“ nebo „Získat letos tolik nových zákazníků, aby se podíleli na objemu prodeje minimálně 15 %“).
 - **Zda je cíl měřitelný:** pokud není, jen těžko můžete hodnotit, jak jste s jeho plněním daleko, resp. zda jste jej vůbec splnili nebo ne. Proto nepoužívejte vágní a neurčité formulace typu „Zlepšíme organizaci prodeje“, „Zvýšíme obrát a prodáme více“, ale použijte při definici marketingových cílů co nejpřesnější formulace, čísla, procenta.
 - **Zda je marketingový cíl v souladu s dalšími firemními cíli:** není nic horšího, než když například výroba „bojuje“ pod praporem svých cílů proti marketingu nebo prodeji.
 - **Zda je cíl časově ohraničen:** většinou se předpokládá jeho splnění do konce roku, pro který je plán připravován, nicméně splnění některých cílů může být požadováno v dřívějším termínu.
 - **Zda je Váš cíl dostatečně náročný a zároveň splnitelný a motivující:** postavíte-li si „měkké“ cíle, zřejmě jich dosáhnete – ale s rizikem, že Vás konkurence brzy převálcuje. Na druhé straně, těžko splnitelný či přímo nesplnitelný cíl může působit na zaměstnance jako demotivující. Postarejte se o to, ať jsou marketingové, ale i další firemní cíle dobře komunikovány zaměstnancům, kteří tak budou vědět, kam firma směřuje. Budou-li cíle dobře postaveny – tj. budou-li zaměstnanci akceptovány a budou pro ně motivující – bude dosažení firemních cílů díky jejich práci a podpoře mnohem snazší.
 - **Zda budete mít k dispozici potřebné zdroje:** máte k dispozici potřebné finance? Mají zaměstnanci odborné znalosti a know-how pro uskutečnění cílů? Máte k dispozici potřebné vybavení, materiál, prostory?

Několik příkladů vhodně zvolených cílů:

- v cílové skupině „regionální malé firmy do 50 zaměstnanců“ zvýšit informovanost a povědomí o naší nabídce o 40 %,
- uvést na trh novou produktovou řadu „Model-X“ a prodat do konce roku minimálně 500 ks,

- zvýšit letos podíl na tuzemském trhu z 15 % na 25 %, a to zejména oslovením nových zákazníků na Moravě,
- zdvojnásobit objem prodeje, tento nárůst realizovat z 25 % v tuzemsku a ze 75 % vstupem na zahraniční trhy.

2. IBM: Velký modrý dinosaur v oblasti prodeje počítačů, anebo gigant v oblasti e-business?

Kdyby se někdo před deseti lety dotázal členů vrcholového managementu IBM, v čem firma převážně podniká, zřejmě by odpověděli: „**Prodáváme počítače a softwarové programy.**“ Jde tu o případ zjevné **marketingové krátkozrakosti či zaslepenosti**. Jednostranné zaměření na existující výrobní program způsobilo, že firma postupně ztrácela ze zřetele základní potřeby svých zákazníků. Ty se významně změnily, avšak firma svůj přístup odpovídajícím způsobem neadaptovala. Její výsledky se zhoršovaly a na počátku devadesátých let minulého století **poklesl její podíl na trhu a tržní cena akcií IBM se prudce snížila.**

Skutečný obrat nastal v roce 1993, kdy byl do funkce generálního ředitele jmenován Lou Gerstner, který začal prosazovat novou orientaci firmy, tj. **zaměření na zákazníka**. Jedním z jeho prvních kroků bylo svolání **schůzky mezi vrcholovým managementem a nejdůležitějšími zákazníky**. V rámci této schůzky se měli řídicí pracovníci seznámit s **novými potřebami a prioritami zákazníků**.

Gerstner a jeho řídicí tým zjistili, že **zákazníci se přestávají orientovat ve výrobcích, které firma nabízí**. Firmy musí zvládnout prudce se rozvíjející informační technologie tak, aby vyhovovaly nejen potřebám zákazníků, ale i dodavatelů, distributorů nebo zaměstnanců. Gerstner si uvědomoval, že v dnešním komplexním přetechnizovaném světě **si zákazníci kupují u IBM mnohem více než jen pouhé počítače nebo software**. Kupují si předešlým řešením problémů, které mají se zaváděním informačních technologií.

Firemní poslání bylo na základě tohoto poznatku změněno. Zeptáte-li se dnes kteréhokoliv zaměstnance IBM, jak zní, odpoví: „**Řešíme problémy našich zákazníků, které mají v souvislosti se zaváděním informačních technologií.**“ Reklamní slogan zní: „**Řešíme problémy malé planety.**“ Skutečností v současné době je, že zákazníci se jen málo zajímají o to, od koho kupují software nebo hardware.

Pat Zilvitis, ředitel oddělení pro informační technologie firmy Gillette v Bostonu, která je významným zákazníkem IBM, uvedl: „**Nejsou to počítače od IBM, servery či software, co mě nejvíce zajímá. Často ani nevím, zda potřebuji hardware, software nebo pouze zajištění jistých služeb, a v podstatě to ani není důležité.**“ Proč firma spolupracuje s IBM? Tato společnost disponuje širokým sortimentem výrobků, má k dispozici skutečné odborníky a poskytuje značný rozsah služeb. **Dodává informační technologie, které skutečně fungují.** „**Nevnímám již IBM jako výrobce hardwarového vybavení všeho druhu. Považuji IBM za partnera, který mi může pomoci nejrůznějšími způsoby.**“

Nová orientace na zákazníka **zvýrazňuje úlohu služeb** ve srovnání s dodáním hardwarového nebo softwarového vybavení. IBM v současné době nabízí **rozšířené konzultační služby, řízení informačních systémů, externí zajišťování služeb** (strategický outsourcing), služby v oblasti internetových obchodů, které mohou napomoci zákazníkům při řešení prakticky všech jejich problémů – vyhodnocování, plánování, navrhování, implementaci či řízení informačních systémů tak, aby se svou **rychlostí vyrovnaly internetovým obchodům**.

Některé společnosti, jako např. **AT&T, Eastman Kodak nebo Hertz**, si externě zajišťují své informační systémy prostřednictvím IBM. V takovém případě **informační systém řídí IBM, zaměstnanci firem pracují pro IBM, IBM vlastní zákaznickovy počítače, jejichž provoz IBM řídí**.

Služby jsou v současné době pro IBM sektorem, který nejdynamičtěji roste. Zajišťují 40 % obrátu firmy, který v prodejkách činí 88 miliard dolarů, a **podílejí se ze 48 % na zisku**, kterého firma dosahuje.

Analytik uvádí: „IBM International Business Machines – se stává firmou **IBS**, kdy písmeno **S symbolizuje služby, software a řešení**“. Poměrně málo lidí si však uvědomuje, že IBM je **největším poskytovatelem služeb** v oblasti komunikačních technologií. Ve snaze řešit tento problém zahájila firma **rozsáhlou informační kampaň**, do které investovala 75 milionů dolarů. Ústředním heslem byl slogan: „**Jsmo lidé, kteří přemýšlejí. Jsme lidé, kteří jednají. Jsme lidé, kteří vyřeší jakýkoliv problém.**“ Firma IBM vyvinula značné úsilí, aby nadále nebyla vnímána veřejností **jen jako dodavatel počítačů**. V rámci kampaně se představili jednotliví odborníci firmy, zabývající se strategickými otázkami, řešením jednotlivých problémů, implementací informačních systémů.

„**Všichni tito lidé zajišťují, že získáváte řešení právě těch problémů, které potřebujete vyřešit,**“ uváděl slogan využívaný v rámci kampaně. Jeden reklamní plakát ukazoval experta IBM Nicka Simiciche (podtitul zněl – **profesionální paranoik**), který se zaměřoval na kritické oblasti informačních systémů a zjišťoval, nakolik jsou **odolné proti počítačovým pirátům** – hackerům. Na jiném reklamním plakátu se objevil Patrick McMahon, který napomohl pojišťovací společnosti Prudential **změnit systém prodeje pojistek**. Výsledkem bylo zvýšení počtu prodaných pojistek na dvojnásobek a zvýšení provizí o 153 %.

Patrick se řídil následujícím posláním: „**Musíme pracovat se zákazníky, aby informační technologie hladce fungovaly a napomáhaly plnění firemních cílů.**“ Patrick se řídil následujícím posláním: „**Musíme pracovat se zákazníky, aby informační technologie hladce fungovaly a napomáhaly plnění firemních cílů.**“ Obdobně to vyjádřil i řídicí pracovník reklamní agentury, který pracoval pro IBM: „**Naše zpráva je jasná a jednoduchá. IBM má odborníky, kteří vám napomohou vyniknout v internetových obchodech, poskytují konzultace na špičkové úrovni, poradí vám při revitalizaci, je-li váš podnik v kritické situaci, zajistí i řízení celých informačních sítí**“. V poslední fázi transformace ve firmu orientovanou na potřeby zákazníků zvolila společnost IBM positioning, na jehož základě se představila jako firma, která **zajistí řešení všech problémů v oblasti e-business**.

V tomto případě znamená tento pojem internet, intranet, extranet i e-commerce. Stále více a více firem využívá internet jako **základní komunikační technologii**. A objem transakcí na poli e-business prudce vzrostl. IBM usilovala o to stát se firmou, která by **navrhovala koncepcce i řešení** právě v této oblasti. Při aplikaci **nové strategie** sehrála důležitou úlohu divize nazvaná „**Nové obchodní strategie**“. Do ní se soustředily veškeré firemní aktivity, související s oblastí e-business využíváním webových stránek společně s konzultantskými činnostmi, které **napomáhaly zákazníkům využívat výhody internetu**.

V uplynulých dvou letech začala firma IBM poskytovat **konzultační služby** ve dvaceti nových oblastech, které se vztahovaly k tématu e-business včetně konzultací zaměřených na vztahový marketing. Firma IBM v té době uvedla, že má na **10 000 zákazníků**. Někteří z nich využívali pouze webových stránek firmy včetně některých dalších služeb. Jiní však požadovali, aby firma realizovala zcela **nový druh vztahu se zákazníkem**.

Společnost **Federated Department Stores** si vybrala IBM, aby pro ni novým způsobem zpracovala její webové stránky tak, aby se na nich dalo podnikat. Výsledky byly ohromující. Během šesti měsíců vytvořila Macys.com ze stránek, na kterých se **prodávalo jen 5000 výrobků, stránky nabízející 250 000 výrobků** s využitím softwarového vybavení, umožňujícího návštěvníkům nalézt ty výrobky, které požadovali. Firma IBM působí jako konzultant a tyto stránky pravidelně navštěvuje. **E-business** se ukázal být oblastí vytoářející prostor pro komplexní řešení problémů informačních technologií. **Více než čtvrtina výnosů firmy IBM** je v současné době zajišťována produkty, které se vztahují k e-business. Navíc se podařilo, že IBM se stala firmou, která doslova uchvátila zákazníky vyžadující produkty a služby v této oblasti. V důsledku realizace řady úspěšných projektů i celosvětové reklamní kampaně, zdůrazňující tyto úspěchy, firma získala **rozhodující podíl na světovém trhu v segmentu e-business**.

IBM se v pozoruhodně krátkém čase transformovala z **“firmy prodávající počítače a software”** ve „**společnost, poskytující řešení nejrůznějších problémů v oblasti informačních technologií**“. Stala se novou firmou a trh rychle zareagoval. Za poslední čtyři roky zaznamenala prudký nárůst prodeje, vzrostly i vykazované zisky a **pětinásobně se zvýšila tržní cena akcií**. Důrazem na uspokojování potřeb zákazníků, nikoli pouze na prodej počítačů a softwaru, se firma s modrým dinosaurem ve znaku **změnila v gigantickou společnost, podnikající v oblasti e-business**.

3. Jak vypadá konkrétní marketingový cíl Marketingového plánu GOLF 2007 zpracovaný agenturou CzechTourism?

Naše cíle – kam chceme dojít?

Výsledky propagace země jako golfové destinace jsou měřitelné, musíme začít sledovat a zaznamenávat počty příjezdějících golfistů a iniciovat, aby byly vytvořeny příslušné statistiky a analýzy, a to jak na bázi národní (Český statistický úřad), tak lokální (jednotlivé golf kluby by si měly vést takové záznamy).

Potřebujeme znát současný počet přijíždějících golfistů a stanovit náš cílový požadovaný počet přijíždějících golfistů, kterého bychom chtěli za určitý čas dosáhnout.

Hlavním cílem CzechTourism je rozšířit informace o českém golfu do zahraničí a touto cestou zvýšit počet přijíždějících golfových turistů, respektive zvýšit zisk komerčních a soukromých subjektů, které v zemi v golfovém průmyslu podnikají.

Analýza SWOT:

1. Silné stránky

- dobře rozvinutá a stále se rozvíjející golfová a turistická infrastruktura,
- současná silná pozice země na středo- a východoevropském golfovém trhu (dle průzkumu KPMG),
- očekává se, že země si tuto pozici udrží (výhled KPMG do roku 2020),
- unikátní kombinace přírodních krás, historických památek a kvalitních golfových hřišť postavených podle designu světově proslulých architektů golfových hřišť (např. Gary Player, Miguel A. Jiménez, John Burns),
- poloha země v srdci Evropy a z toho vyplývající výborná mezinárodní dopravní dostupnost všemi způsoby (letadlo, nízkonákladové aerolinie, auto, vlak, autobus),
- příjemné tempo hry na golfových hřištích, golfová hřiště nejsou přelidněná, snadná rezervace tee-timu (hracího času),
- příjemné a mírné klima (golfová sezóna minimálně od dubna do konce října), žádné nepříjemně pálicí slunce,
- česká golfová hřiště pokrývají rovnoměrně celou mapu země,
- český golf začíná získávat mezinárodní uznání od profesionálů působících v golfovém průmyslu (Golf Business Forum, IAGTO Awards) a země je na profesních setkáních označována jako země s masivním a úžasným rozvojem golfu,
- ideální země pro nabídku „balíčků“ golf + něco,
- pohostinnost,
- vysoká kvalita služeb,
- dobrý poměr cena – výkon: golfovní turisté dostanou za vynaložené prostředky kvalitní služby,
- Česká republika je považována za bezpečnou destinaci.

2. Slabé stránky

- domácí trh není ještě úplně připraven na golfovou turistiku – manažeři golfových hřišť mnohdy nevědí, zda mají zájem o golfové turisty ze zahraničí nebo ne, zdali se chtějí propagovat v zahraničí nebo ne atd.,

- stále máme velkou rezervu v péči o zákazníky – ačkoliv naše golfová hřiště dosahují z hlediska údržby a technické kvality evropských standardů, stále pokulháváme v péči o zákazníky (obsluha klientů s ochotou, přátelským přístupem a úsměvem, který je přiměje se vrátit znovu), může se stát, že golfovní turisté přijíždějící objevovat Českou republiku zažijí nějakou negativní zkušenost a nejen, že už se nevrátí znovu, ale také rozšíří tuto informaci dále.

3. Příležitosti

- máme příležitost vytvořit z České republiky vedoucí stredoevropskou golfovou destinaci, a tak zvýšit příjem z tohoto odvětví cestovního ruchu,
- máme příležitost povýšit Českou republiku z neobjevené golfové destinace na populární golfovou destinaci,
- máme příležitost takto zvýšit příjezdový cestovní ruch do regionů České republiky,
- máme příležitost tímto způsobem podpořit rozvoj regionálních letišť, protože golfisté převážně do cílových destinací létají.

4. Hrozby

- Jaké konkurenci čelíme?
- Výzkumy ukazují, že následující země se do roku 2020 stanou významnými hráči na golfovém trhu: Dubai, Jihoafrická republika, Turecko.
- Následující země se řadí k nejvýznamnějším evropským golfovým destinacím: Španělsko, Portugalsko, Kanárské ostrovy, Irsko, Skotsko, Anglie, Wales a severozápadní Francie.
- Co nabízejí?
- Španělsko a Portugalsko nabízejí: 1. téměř po celý rok dobré počasí pro hru golfu, 2. vynikající zázemí jednotlivých golfových resortů spolu s hotely v místě hřiště, 3. mnoho kvalitních hřišť, 4. relativně vysoké ceny, 5. spojení nízkonákladovými aeroliniemi, 6. kombinaci „golf a moře“, 7. ceny za hru ovšem stále rychle rostou, hřiště jsou přeplněná, staví se nová hřiště, což mnohdy znamená, že se golf někdy hraje téměř na staveništi, v létě je ve Španělsku a Portugalsku na golf příliš horko – závěr: pro mnoho golfistů se golfová dovolená v těchto zemích mění ve zklamání.
- Velká Británie: 1. velmi atraktivní golfová destinace pro golfového turistu, 2. historie a pověst britských golfových hřišť přitahuje golfisty z celé Evropy, 3. Skotsko – obrovská golfová tradice, kombinace „golf a moře“, ve Skotsku se nacházejí některá z nejlepších a nejstarších hřišť na světě, golfové hřiště v St. Andrews je nazýváno „domovem golfu“, golfová turistika tvoří nejvýznamnější podíl skotské turistiky celkově, 4. Irsko – není atraktivní pouze díky dlouhé tradici golfu, ale také díky irské pohostinnosti a tradičním symbolům jako je pivo značky Guinness, v roce 2006 hostilo největší golfovou sportovní událost Ryder Cup 2006,

5. *Anglie a Wales – disponuje velkým množstvím vynikajících a populárních golfových hřišť, obě země jsou populární u golfových turistů, avšak poplatky za hru jsou velmi vysoké (100 liber za hru).*
- *Severozápadní Francie: 1. Normandie a Bretaně jsou pro anglické, holandské, belgické a německé golfisty velmi dostupné, 2. francouzská golfová hřiště jsou kvalitní, relativně levná a snadno se tam dá dostat.*

Náš (České republiky) cíl není porazit tyto destinace, ale spíše nabídnout alternativu!

3. Marketingové prostředí podniku

“ *Marketingový plán je nástrojem, který v sobě zahrnuje postupy a zdroje potřebné k dosažení marketingových cílů firmy na určitém specifickém trhu. Aby tohoto cíle mohlo být vůbec dosaženo, je třeba, aby firma byla schopna definovat své okolí, resp. marketingové prostředí, v němž se pohybuje. Marketingové prostředí lze rozdělit na dvě části, tj. na marketingové makroprostředí a marketingové mikroprostředí, které je možné dále členit na vnitřní marketingové prostředí a vnější marketingové prostředí firmy.*

Marketingové plány se opírají o nejrůznější analýzy, jejichž výsledky jsou prezentovány převážně v podobě hodnocení perspektivnosti tzv. strategických podnikatelských jednotek. Analýza by měla dát odpověď na otázku, co dál s dotyčnou strategickou jednotkou – zda má smysl ji dále budovat, udržovat či rozvíjet anebo naopak tlumit či rušit. Odpověď na tuto otázku přinášíjí dva modely: BCG model a GE model.

Stejně tak důležitou funkci má i dobře zpracovaný marketingový mix firmy.

3.1 Analýza portfolia

Jak bylo řečeno v předchozích kapitolách o marketingové strategii a marketingovém plánování, slouží marketingová strategie k identifikaci specifických trhů, na něž se podnik hodlá zaměřit, a k vypracování souboru nástrojů, které mu umožní na tyto trhy proniknout a dosáhnout na nich konkurenční výhody.

Marketingová strategie vyžaduje jasnou definici cílů, navržení správného marketingového mixu a vypracování takového marketingového programu, který umožní a zajistí její úspěšnou realizaci.

“ *Strategický marketingový plán je nástrojem, který v sobě zahrnuje postupy a zdroje potřebné k dosažení marketingových cílů firmy na určitém specifickém trhu. V tomto plánu jsou obsaženy nejenom marketingové, ale i všechny ostatní funkční aspekty firmy, které je třeba koordinovat. (Např. výrobu, finance, personalistiku a ochranu životního prostředí.)*

Při vypracování specifických marketingových plánů a definování jednotlivých zájmových oblastí se proto používá řady nástrojů, z nichž nejběžnější je tzv. **analýza portfolia**, která umožňuje posoudit a názorně popsat atraktivitu jednotlivých produktů pro určité trhy a naznačit perspektivnost jednotlivých podnikatelských jednotek (provozoven), zvolit pro ně vhodné marketingové strategie a stanovit postup jejich realizace.

Analýza portfolia je tedy metodou, která je analogií analýzy finančního portfolia používaného ke zhodnocení rizik při investování. Jejím výsledkem je hodnocení perspektivnosti tzv. **strategických podnikatelských jednotek**.



O tom, že nástroje analýzy portfolia nejsou pouhou hříčkou, ale naopak manažery často využívaným nástrojem, svědčí i případ brněnské firmy GE Lighting, která je dceřinou společností amerického koncernu General Electric. Management GE toleruje na odvětvové i regionální a lokální úrovni pouze první nebo druhé místo na trhu, jinak svou strategickou jednotku ruší nebo prodává. Proto musí i firma GE Lighting dosáhnout v oboru osvětlovací techniky na našem trhu v průběhu čtyř let podíl nejméně 25 %. Zásady, že GE musí být v každém oboru své činnosti jedničkou nebo nanejvýš dvojkou, jinak je lépe z trhu odejít, se až do svého odchodu do důchodu letos v září držela také manažerská legenda John Francis Welch, Jr. Za dvacet let svého působení na nejvyšším postu GE se mu podařilo zvýšit hodnotu podniku z původních 15 mld. USD na dnešních 400 mld. USD a přinášet investorům průměrný roční výnos ve výši 24 %. Ještě markantnějším příkladem je současná nová strategie produktového portfolia známého britsko-nizozemského koncernu Unilever. Vedení této firmy se rozhodlo soustředit svoji pozornost výhradně na ty produkty, u nichž se minimální meziroční nárůst prodeje pohybuje v rozmezí 6 až 8 %. V období příštích pěti let by tak mělo dojít ke snížení portfolia značek ze současných 1400 na 400. U nás dnes máme na trhu asi jen 100 jejich značek. Mnohé z nich, například Rama, Domestos, Algida, Magnum, Kapitán Igloo, Lipton, Signal, Dove, Lux, Impuls či Calvin Klein jsou známy po celém světě. Téměř tři čtvrtiny z nich však tvoří maximálně 8 % obrátu firmy, zatímco 360 značek dokáže vytvořit 92 % obrátu. Unilever se tedy soustřeďuje pouze na ty produkty, které ve své kategorii zaujmají první nebo druhé místo na trhu.

Odkaz: www.gelighting.com

3.2 Strategická obchodní jednotka

Termín **strategická podnikatelská jednotka** (Strategic Business Unit) začal být při strategickém plánování používán v 70. letech 20. století a slouží k **označení výrobní divize, výrobkové řady anebo jiného ziskového centra v rámci celého podniku**. V praxi se dnes běžně označuje zkratkou SBU.



Příkladem SBU může být výrobní divize společnosti SPEL, spol. s r. o., která se zabývá výrobou nízkonapěťových komponentů, přístrojů, mikrovláknových zařízení, rozvaděčů, vodičových svazků, kabelů apod. pro firmy jako Rockwell Automation, Thermoking, Andrew Telecom, Huber + Suhner a Ingersoll Rand. Výroba je členěna do dvou výrobních divizí, v závodě pracuje celkem cca 350 pracovníků. SBU může představovat ovšem i pouze jedna řada komponentů, které společnost vyrábí.

Odkaz: www.spel.cz

Tato jednotka je schopna samostatné existence, má své vlastní vedení, obsluhuje jasně definovaný segment trhu a má své vlastní konkurenty. Její náklady, zisky, investice a strategické plány lze jednoznačně vydělit z celkového hospodaření podniku.

Ať už se strategickou podnikatelskou jednotkou rozumí konkrétní produkt, provozní jednotka anebo soubor těchto jednotek, podstatné je, že vždy musí být splněny následující tři podmínky:

- **strategickou podnikatelskou jednotku lze samostatně plánovat,**
- **má vlastní konkurenty, s nimiž se na trhu střetává a musí se s nimi vyrovnat nebo dokonce je překonat,**
- **má vlastního odpovědného manažera, zodpovídajícího za strategické plánování a zisk.**

Vlastní analýza portfolia by měla dát odpověď na otázku, co dál s dotyčnou strategickou jednotkou – zda má smysl ji **dále budovat, udržovat či rozvíjet anebo naopak tlumit či rušit.**



Společnost SPEL, spol. s r. o. do budoucna uvažuje o přesunutí celé výrobní divize na Slovensko, kde lze produkci zajistit s nižšími náklady na pracovní sílu.

Odkaz: www.procont.sk

Jako konkrétní praktické nástroje jsou nejčastěji používány **dva modely**:

- **bostonský model produktové analýzy – BCG model (Boston Consulting Group),**
- **model firmy General Electric, (zkráceně GE model).**

Model BCG

Podle **modelu BCG** vyplývá ziskovost strategické podnikatelské jednotky ze dvou hlavních parametrů, a to jednak z jejího **relativního podílu na trhu** a za druhé z **tempa růstu jejího podílu na tomto trhu.**

První parametr tedy vyjadřuje poměr tržeb jednotky k tržbám celého odvětví (případně zvoleného nejzajímavějšího konkurenta, např. největšího, nejbližšího apod.), druhý je chápán jako přírůstek tržeb z prodeje v daném odvětví. Hranicí mezi „nizkým“ a „vysokým“ podílem na trhu je rovnovážná hodnota 1 a za předěl mezi „pomalým“ a „rychlým“ tempem růstu bývá obvykle považována hodnota 10 %.

Pomocí těchto dvou parametrů pak lze každou strategickou podnikatelskou jednotku umístit do jednoho ze **čtyř kvadrantů jednoduché matice**, která marketingovému manažerovi umožňuje **charakterizovat pozici a perspektivu příslušné jednotky**.

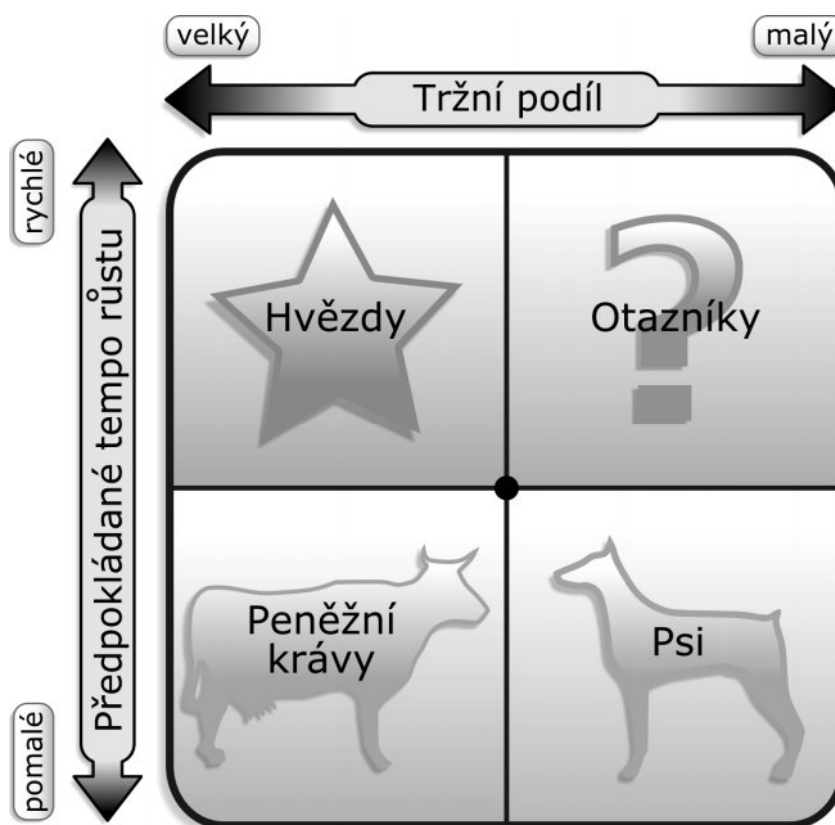
Rozlišovány jsou čtyři základní typy SBU:

- **Hvězda** (SBU s vysokým podílem na trhu a s vysokým tempem rozvoje) **se nachází v perspektivním postavení**; v tomto případě se jedná o SBU, která má na trhu dominantní postavení a dobrou perspektivu dalšího růstu. Ale pro udržení kroku s konkurencí vyžaduje neustálé investice do vývoje a výzkumu. Na její další rozvoj a zvětšování podílu na trhu je zpravidla zapotřebí vynakládat více finančních prostředků, než kolik sama přináší. Také výdaje na propagaci bývají značně vysoké.
- **Peněžní kráva** (SBU s vysokým podílem na trhu s malým tempem růstu) **představuje ideální případ**; nevyžaduje příliš velké investice (zejména ne do propagace), přináší velký zisk a má vysoký podíl na trhu. Díky svému výsadnímu postavení na trhu si firma může dovolit stanovit vyšší cenu než konkurence a geograficky rozšiřovat prodej.
- **Otazník** (SBU s nízkým podílem na trhu s vysokým tempem růstu) se sice vyznačuje **vysokým tempem růstu**, avšak k tomu, aby došlo k přesunu do kvadrantu hvězd, by bylo zapotřebí značných investic. Proto je třeba dobře zvážit, zda je dobré na tuto perspektivu vsadit anebo zda je výhodnější tuto SBU zrušit, neboť přináší jen malý zisk. **Rozhodování o jejím dalším osudu** je pro marketingového manažera **nejnáročnější**, neboť míra rizika je v tomto případě velká. I když se trh u této SBU rozšiřuje, je její podíl na něm malý a její budoucnost je značně nejistá.
- **Pes** (SBU s nízkým podílem na pomale rostoucím nebo stagnujícím trhu) nepřináší téměř žádný zisk a přitom by do jeho další existence bylo zapotřebí investovat; tuto SBU je **jednoznačně třeba zrušit anebo prodat**, neboť ve svém konkurenčním prostředí již nikdy **nebude úspěšná**; tyto jednotky se poměrně často vyskytují na vyspělých trzích (high-tech).



Matice BCG umožňuje hodnocení jednotlivých aktivit na základě matice 2 × 2 pro zjištění toho, která podnikatelská aktivita firmy má větší potenciál a která naopak spotřebovává zdroje organizace.

Horizontální osa představuje **tržní podíl**, který je buď velký, nebo malý, **vertikální osa** určuje předpokládané **tempo růstu trhu**, které je opět buď nízké, nebo vysoké.



Obrázek č. 3.1: Matice BCG

Pro **úspěšnou podnikatelskou činnost** je proto nutné mít jednotky (produkty) umístěny nejen v kvadrantu **peněžní krávy**, ale také v kvadrantech **hvězda** a **otazník**. Jejich nároky na další investice lze hradit z výnosů **peněžní krávy** a hlavně je třeba dělat vše pro to, aby se z nich staly peněžní krávy.

Zdánlivou předností, ale v našich konkrétních současných podmínkách i nedostatkem bostonského modelu je to, že jeho výchozími informacemi jsou tzv. **harddata**, tj. **údaje z oficiálních statistik**, které nejsou snadno dostupné.

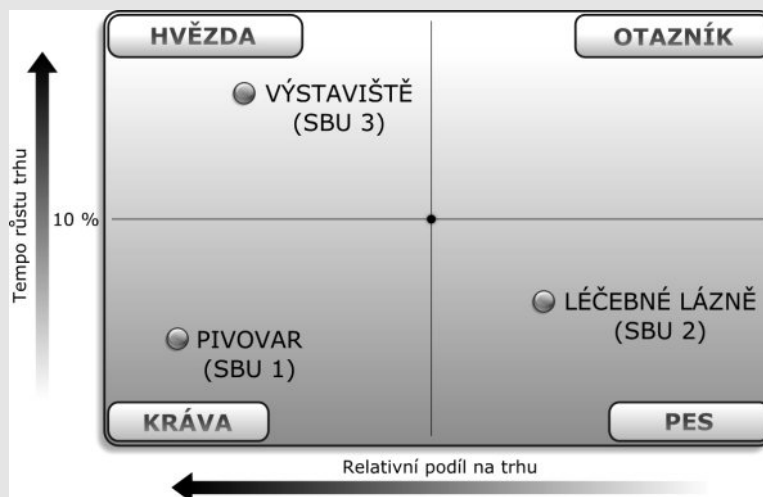


Harddata jsou informace o výsledcích činnosti podniku, o jeho chování. (Např. údaje o počtu prodaných výrobků, o počtech vyrobených kusů zboží, podílech na trhu, tempu růstu trhu apod.)

Při současném stavu našich statistických informací je třeba počítat s tím, že takové údaje nebudou k dispozici. Tento model je především **diagnostickým nástrojem**, jehož praktické použití se doporučuje zejména pro dlouhodobé plánování (pět a více let), příp. pro řešení otázek **optimalizace zisku podniku**.



Použití a hlavně výsledné zobrazení bostonské matice lze znázornit následovně: Za SBU 1 si označme místní pivovar, který má podíl na trhu hodnocený koeficientem 2 a jeho tempo růstu trhu činí 3 %; místní léčebné lázně si označme jako SBU 2; jejich podíl na trhu je 0,2 a tempo růstu trhu dosahuje hodnoty 5 %; SBU 3 představuje místní výstaviště s podílem na trhu 1,5 a tempem růstu trhu 15 %. Výsledné umístění těchto SBU v jednotlivých kvadrantech je zachyceno na obrázku č. 3.2:



Z obrázku je na první pohled patrné, že nejpřínosnější je místní pivovar, perspektivní, ale náročné na další investice je místní výstaviště, zatímco místní lázně nemají prakticky žádnou naději.

Odkaz: www.goodyear.com/corporate/about/about_sbup.html

Nevyvážené portfolio se vyznačuje tím, že má **nadměrné množství psů či otazníků** nebo příliš **málo hvězd a peněžních krav**. Firma potřebuje nyní určit, jaké cíle, strategie a rozpočty přiřadí svým aktivitám. Principiálně má **čtyři možnosti**:

a. Budovat

V tomto případě je **cílem zvýšit tržní podíl** dané aktivity na trhu a v souvislosti s tímto cílem dosáhnout zvětšení krátkodobých výdělků. Budování je **vhodné především pro otazníky**, jejichž podíly na trhu musí růst, jestliže se mají stát hvězdami.

b. Udržovat

Zde je **cílem udržet tržní podíl** podnikatelské aktivity. Tento cíl je **vhodný pro silné krávy**, jestliže mají i nadále přinášet velkou peněžní hotovost.

c. Sklízet

Cílem je zvýšit krátkodobě peněžní tok hotovosti, bez ohledu na dlouhodobý účinek. Tato strategie je **vhodná pro slabé peněžní krávy**, jejichž budoucnost je nejasná a od kterých je zapotřebí získat větší množství peněžní hotovosti. Taktika sklizně však může být použita **také u otazníků a psů**.

d. Zbavovat

Zde je cílem podnikatelskou aktivitu prodat nebo ji zlikvidovat, protože takto uvolněné finanční prostředky mohou být jinde lépe využity. Tato taktika se hodí zejména pro psy a otazníky, které působí jako brzda při dosahování zisků.

Zásadní omyly, kterých by se firma neměla dopustit!

- **Nadměrné ubírání financí peněžním kravám – ty potom zeslábnou, nebo naopak jejich nadměrné dotování a o to menší možnost investovat do nových perspektivních obchodů.**
- **Vynakládání neúměrných investic do bídných psů v naději, že se zmátoří.**
- **Udržování nadměrného množství otazníků, a tím menší možnost do nich investovat. Otazník musí dostat to, co potřebuje, nebo být zlikvidován.**

Každá strategická obchodní jednotka je také nedílnou součástí řetězce: **dodavatelé, strategická obchodní jednotka, marketingoví zprostředkovatelé a zákazníci.**



Společnost McDonald's ČR může prezentovat situaci svého portfolia například následovně: 1. hvězdy (vysoký podíl na celkovém prodeji a vysoká míra růstu prodeje): Big Mac, kuřecí salát, zahradní salát, 2. krávy (vysoký podíl na celkovém prodeji, ale nízká míra růstu prodeje): Cheesburger, Hamburger, hranolky, nealkoholické nápoje, 3. otazníky (nízký podíl na celkovém prodeji, ale vysoká míra růstu prodeje): McPremiere, McToast, 4. psi (nízký podíl na celkovém prodeji i nízká míra růstu prodeje): McFish, Chicken McNuggets. Lze očekávat, že se bude tato matice neustále měnit s tím, jak společnost bude uvádět na trh nové druhy jídel a nápojů.

Odkaz: www.mcdonalds.cz

Model GE

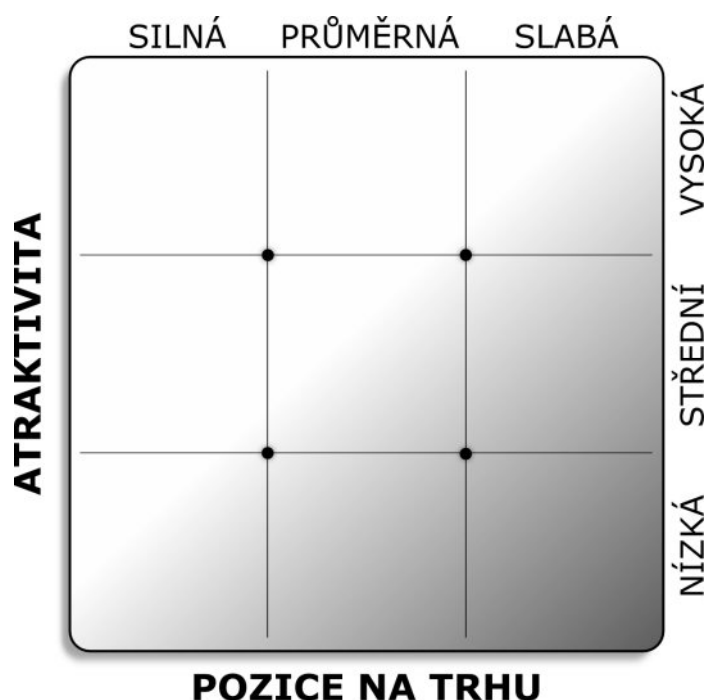


Na rozdíl od modelu BCG charakterizuje model GE atraktivnost trhu a konkurenční pozici organizace.

Z těchto dvou komplexnějších parametrů pak lze následně usuzovat na to, do jaké míry je vhodné do příslušné strategické jednotky investovat. Oba zmíněné parametry je však třeba nejprve rozložit na konkrétnější položky (komponenty). Uveďme si několik příkladů:

- **Atraktivnost trhu** může být vyjádřena velikostí trhu, tempem růstu trhu, cykličností či sezónností trhu, povahou konkurence a chováním konkurenčních institucí, technologickým vývojem, státní regulací, dosahováním hrubého zisku, citlivostí vůči ekonomickým výkyvům atd.
- **Konkurenční pozici** podniku lze zase vyjádřit pomocí podílu na celkovém trhu, ročním tempem růstu tržeb, věrností zákazníků, zkušenostmi a znalostmi provádění marketingu v dané oblasti podnikání, přiměřeností distribučního systému, technologickými možnostmi, strukturou finančních zdrojů apod.

Oba modely (BCG i GE) poskytují především první rychlou a vizuálně jasnou představu o postavení jednotlivých SBU na trzích. I nezasvěcenému čtenáři napoví v BCG modelu o pozici těchto jednotek víc než dostatečně již samotné názvy kvadrantů (hvězda, kráva, otazník a pes). Podobně výslednou matici GE lze barevně ozřejmit trojicí barev známých z pokynů signalizačních zařízení (semaforů) v silniční dopravě. První tři políčka mohou mít barvu zelenou („jed', rozjed' to“), na diagonále může být oranžová („pozor, opatrně“) a konečně poslední tři políčka pod diagonálou mohou být červená („stůj, brzdi“).



Obrázek č. 3.3: GE model

Zdrojem informací pro GE model jsou přitom mnohem snadněji dostupná tzv. **softdata**, která vyjadřují názory určitých subjektů (expertů). Ve srovnání s harddaty však nejsou tato data ve své podstatě o nic víc subjektivnější, a tudíž ani méně přesná, neboť v obou případech vlastním zdrojem je člověk – subjekt.



Kavárny Starbucks

Na jihu USA, kde přicházejí zákazníci spíše později a déle se zdrží, prosazuje firma větší a pohodlnější kavárny a nabídku doplnila o širší výběr žádaných zákusků. V Atlantě otevřela velké kavárny s pohovkami a stolky venku, aby se lidé zejména večer cítili pohodlněji. Na základě těchto zkušeností se snaží přizpůsobit všechny provozovny místním zvyklostem. V New Orleansu vám nabídne jak kávu s mlékem, tak různé toasty (např. prodej pečiva Bagel se ztrojnásobil poté, co začalo být rozpékáno v kavárnách Starbucks). Takovou nabídku v restauracích nebo kavárnách Starbucks v jiných částech USA nenajdete. Na druhou stranu, kávový koláč vám firma nabídne zase jedině na severovýchodě USA.

Polygrafický podnik

Velký polygrafický podnik vyrábějící kalendáře a potištěné obaly, může být rozčleněn podle různých náhledů například na:

- divizi zásobující velkoobchodní síť (**kalendáře**),
- divizi zásobující přímo výrobní podniky (**potištěné obaly**).

Nebo může být rozčleněn na:

- divizi pro ofsetový tisk (**kalendáře a některé obaly**),
- divizi pro hlubotisk (**vybrané obaly**).

Velice účinnou pomůckou je také **SWOT analýza** (analýza silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení). Ze **SWOT analýzy** vyplývá rozdělení strategických obchodních jednotek do následujících čtyř skupin:

- **Ideální strategická obchodní jednotka** – má velké příležitosti a malá ohrožení.
- **Spekulativní strategická obchodní jednotka** – má velké příležitosti, ale i velká ohrožení.
- **Vyzrálá strategická obchodní jednotka** – má malé příležitosti, ale i malá ohrožení.
- **Znepokojivá strategická obchodní jednotka** – má malé příležitosti a velká ohrožení.

3.3 Marketingové prostředí podniku

Podstata marketingového přístupu je v zásadě jednoduchá – pomocí systému teoreticky propracovaných a ověřených nástrojů, principů a postupů dosáhnout v praxi toho, aby **podnik dokázal reagovat na přání, potřeby a očekávání zákazníků lépe než konkurence** a aby si tak zvýšil **pravděpodobnost dosažení úspěchu na trhu a splnění svých podnikatelských cílů**.

V této souvislosti je však třeba zdůraznit, že marketing v žádném případě není nějakým všelékem nebo zázračným prostředkem, který umožní řešení všech podnikových problémů. Nelze doufat, že se nám pomocí několika osvědčených marketingových triků podaří okamžitě zbavit firmu potíží, například v oblasti financování.



Marketingová činnost představuje dlouhodobou, systematickou a plánovitou realizaci veškerých aktivit podniku a jejich jednoznačnou orientaci na trh a jeho požadavky. Proto se také za jeden ze základních marketingových kroků považuje analýza situace na trhu.

V zásadě lze proto marketingové prostředí rozdělit na dvě části, tj. na marketingové **makroprostředí** a marketingové **mikroprostředí**, které se podle názoru některých autorů dále člení na **vnitřní marketingové prostředí** a **vnější marketingové prostředí** firmy.



Marketingové prostředí se netýká jen podnikatelských subjektů. Např. Univerzita Hradec Králové musí umět definovat své „zákazníky“, musí umět propagovat své „služby a produkty“, komunikuje s pedagogy, interními pracovníky, státními a soukromými institucemi, je ovlivněna činností ostatních univerzit, fakult apod.

Odkaz: www.uhk.cz

I. Marketingové mikroprostředí podniku

Jak bylo řečeno výše, má marketingové mikroprostředí podniku dvě relativně samostatné složky, které jsou tvořeny jednak **faktory snáze ovlivnitelnými** jako jsou v tzv. marketingovém mixu a jednak **faktory hůře ovlivnitelnými**, tvořenými zejména lidmi, zaměstnanci.

a. Faktory snáze ovlivnitelné – marketingový mix, který v současném marketingovém managementu patří ke klíčovým pojmům, je souborem marketingových nástrojů, jimiž firma dosahuje svých marketingových cílů. Jde o soubor vzájemně povázaných proměnných.



Marketingový mix sestává ze všeho, čím firma může ovlivnit poptávku po svých produktech.

Z úvodní kapitoly je zřejmé, že marketingové nástroje 4P tvoří produkt, cena, distribuce a propagace. Pro některé obory však kombinace pouze těchto 4P vytváří příliš úzký rámec, který není schopen reagovat na všechna specifika příslušné oblasti.

Proto dochází k tomu, že se podniky služeb snaží vytvořit a do svého marketingového mixu zahrnout i další složky, tj. takové, které v rámci jejich marketingového mixu požadované odlišení umožní.



V bankovníctví se proto můžeme setkat se složkami účastníci (Participans), postupy (Processes) a fyzická přítomnost (Physical evidence). Ve školství zase bývá marketingový mix rozšířen o tři P, a to osobnosti (Personalities), pedagogické přístupy (Pedagogical Approaches) a participační aktivitu (Participation Activating). V oblasti cestovního ruchu bývá marketingový mix obvykle rozšířen o složky lidé (People), nabídka „balíčku“ služeb (Packaging), programová specifikace (Programming) a partnerství (Partnership).

Odkaz: www.marketingteacher.com

b. Hůře ovlivnitelné faktory – lidé

V některých marketingových učebnicích bývá již základní, klasická podoba marketingového mixu často rozšířena ještě o jeden faktor, o tzv. **páté P**, které zahrnuje **lidi** (People).

Specifickým rysem této složky marketingu je **osobitost, lidská svoboda, nezávislost a schopnost samostatného myšlení**. O tom, co bude na trhu nabízeno, za jakou cenu, na jakém místě a s jak rozsáhlou propagací, rozhoduje jednoznačně a beze zbytku podnik a jeho vedení. **Myšlení lidí, jejich projevy a chování však plně kontrolovat nelze.**

V podnikové praxi se jedná o problém, nakolik se vedení podniku podaří svoji podnikovou identitu (vize, cíle, hodnoty, směrnice, předpisy), prosadit mezi zaměstnanci a uvést v život v podobě odpovídající podnikové kultury.

Významnou součástí vnitřního prostředí každého podniku jsou pochopitelně jeho **zaměstnanci**. V každé organizaci, v každé obchodní společnosti, v každém podniku se vyskytuje několik základních skupin pracovníků, kteří na sebe navzájem působí, kteří lépe či hůře spolupracují a kteří také komunikují s lidmi existujícími mimo tuto organizaci.

- Především **podnikové vedení**, které formuluje a definuje hlavní směry činnosti firmy, její poslání a cíle (vize), její strategii a její taktiku.
- Na druhém místě lze uvést **ekonomické oddělení**, které má na starosti řešení ekonomických problémů, finance a efektivní hospodaření podniku.
- Třetí složkou, která v podniku může existovat, avšak obvykle právě z finančních důvodů chybí, je **výzkumné a vývojové oddělení**.

- Podstatné je také **nákupní oddělení**. Naopak například u čistě obchodní firmy obvykle nejsou páté v pořadí – výrobní útvary. Zato zcela určitě nechybí výstupní **odbytové a prodejní oddělení**.



Provázanost oddělení ve farmaceutické společnosti Zentiva, a. s. slouží například k detailním odhadům budoucích peněžních příjmů, kterým musí být věnována náležitá pozornost: marketingové oddělení musí připravit dokonalou analýzu trhu, především předpovědět objem prodáváného zboží a jeho cenu (musí vzít v úvahu vliv reklamy, odezvu konkurence, vývojové trendy v požadavcích zákazníků aj.), technický a výrobní úsek musí zjistit výrobní náklady spojené s novou výrobou, zásobovací oddělení musí dát podklady pro materiálové kalkulace výrobků, finanční oddělení údaje o ceně použitých zdrojů (úvěru) atd.

Odkaz: www.zentiva.cz

Uvedené organizační složky podniku mohou mít k jeho marketingové činnosti **značně rozdílný a mnohdy i protichůdný vztah**, který vyplývá z jejich úkolů, z jejich pracovní náplně, ze samotné podstaty a smyslu jejich existence. **Za normálních okolností jsou marketingové aktivity více spjaté s odbytem a prodejem než například s výzkumem a vývojem.** Odlišné jsou však i zájmy těchto jednotlivých organizačních složek a jejich vztahy v rámci celého podniku.



Zatímco ekonomické či finanční oddělení usiluje především o zajištění rentability výroby a snižování výrobních nákladů, požaduje výroba a vývoj dokonalé technologické vybavení, dostatek vstupů a adekvátní přísun prostředků na výzkum a vývoj. Úkolem odbytu je zajištění co největšího objemu prodeje výrobků a posláním vedení podniku je manažerské rozhodování, koordinace všech aktivit podniku, řízení lidí a vytvoření dobrého pracovního prostředí.

Odkaz: www.marketingovenoviny.cz



Vzhledem ke své povaze je marketing předurčen k tomu, aby všem organizačním složkám podniku poskytoval potřebné informace pro kvalifikované rozhodování, aby sledoval situaci na trhu, zjišťoval postoje zákazníků a podílel se na koordinaci podnikových aktivit.

Jak již bylo uvedeno, do této skupiny (lidé) patří také partneři, veřejnost a konkurenti. Žádná z těchto skupin pochopitelně není homogenní a zahrnuje celou řadu různých a různorodých subjektů.

První – **partneři** – zahrnuje všechny jedince a organizace, kteří podniku dodávají vstupy, zprostředkovávají jeho kontakty s vnějším prostředím a zajišťují jeho odbyt.

Patří k nim:

- **Dodavatelé**, kteří zajišťují přísun všeho, co je k činnosti podniku zapotřebí (*suroviny, polotovary, služby, peněžní prostředky apod.*). Při kontaktu s nimi je třeba trvale věnovat pozornost kvalitě dodávaných výrobků a poskytovaných služeb, dodržování smluvených dodacích termínů a lhůt, potřebnému objemu vstupů a ceně dodávek.
- **Marketingoví zprostředkovatelé**, kteří zahrnují obchodní zprostředkovatele, skladovací a přepravní firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatele.

Druhá skupina – **veřejnost** – má několik podskupin, jako například:

- **vládní instituce** (*armáda, školství, zdravotnictví, legislativa apod.*),
- **hromadné sdělovací prostředky** (*tisk, rozhlas, televize, internetové servery atd.*),
- **neziskové organizace** (*charitativní organizace, nadace, církve apod.*),
- **zájmové a nátlakové skupiny** (*ochránci lidských práv, ochránci práv zvířat, odpůrci globalizace, ekologičtí aktivisté apod.*),
- **místní veřejnost** (*lidé žijící v bezprostředním okolí podniku, avšak bez pracovního vztahu k němu*),
- **obecná veřejnost** (*lidé žijící v teritoriu, na němž podnik trvale funguje, včetně zahraničních trhů, kde se opět setkáváme se všemi předchozími čtyřmi případy, tentokrát se však navíc vyskytují v cizím prostředí*).

Dále je třeba zařadit také skupinu **zákazníků**, kteří výrobky nebo služby podniku kupují a využívají. K zákazníkům patří:

- **spotřebitelé** (*jednotlivci a domácnosti*),
- **organizace** (*průmyslový trh*),
- **vláda** (*státní zakázky*),
- **mezinárodní trh** (*zahraniční dodavatelé a odběratelé*).

Zcela specifickou skupinu tvoří **konkurenti**, za něž považujeme všechny subjekty, které na trhu nabízejí **stejně nebo substituční produkty**.

II. Marketingové makroprostředí

Marketingové makroprostředí sestává z šesti skupin faktorů, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo (zprostředkovaně) působí na všechny její aktivity. Na tyto faktory **nemá firma prakticky vůbec žádný vliv**, nemůže je žádným způsobem kontrolovat, a proto se o nich hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných, determinujících. Patří k nim:

- a. **Demografické prostředí** s takovými závažnými jevy, jako je *růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, úroveň vzdělanosti, zaměstnanost a změny v rodině, to vše s obzvláště dynamickou proměnou role žen.*
- b. **Ekonomické prostředí**, pro které jsou typické jevy, jako *vysoká míra inflace, směnné kurzy, recese, nezaměstnanost, zejména u mladé generace.*
- c. **Přírodní prostředí** s takovými ekologickými problémy, jaké představují *znečištění vody, ovzduší, zejména ve spojitosti s ozonem, nedostatek surovin a s jejich těžbou spojená devastace životního prostředí, rostoucí náklady na energii (výstavba, provoz a ukončení životnosti jaderných elektráren).*
- d. **Technologické prostředí** charakterizující úroveň technického rozvoje se stále se zrychlujícím tempem inovací, se zkracováním inovačního cyklu a s tím související životností produktů (*nové technologie, materiály, postupy*).
- e. **Politické prostředí** s takovými faktory, jako jsou *zákony (legislativa) jak na ochranu investora (podnikatele), tak také na ochranu spotřebitele, činnost vládních institucí (agentur), skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran.*
- f. **Kulturní prostředí**, které přes veškerou homogenizaci, jež s sebou přinesly zejména hromadné sdělovací prostředky, si i nadále uchovává řadu tradičních a dodnes silně působících hodnot a *místních specifik (jazykových, náboženských), projevujících se v množství odlišných subkultur.*



Výhledy do budoucna

Demograf společnosti Procter&Gamble říká, že v roce 2025 již nebudeme nakupovat v obrovských supermarketech. S tím, jak se bude rozvíjet internet a elektronické obchodování, budeme si objednávat levnější, nekazící se zboží, jako třeba olej, nebo žiletky výhradně prostřednictvím internetu. Prodejci budou místo vlastního prodeje spojovat tyto zakázky do velkých balíků a doručovat až do domu.

To povede k fúzím mezi maloobchodními řetězci a doručovatelskými firmami – **např. by mohla vzniknout Wal – Mart Express jako spojení firem Wal – Mart a Federal Express.** Futurolog společnosti First Matter LLC předpovídá, že v roce 2025 již budou počítače tak inteligentní jako lidé a zákazníci budou jejich prostřednictvím komunikovat s internetovými agenty, kteří budou za ně procházet internetový trh a hledat nejvýhodnější nabídky.



Domácnost bude vybavena technologií automatického doplňování zásob a bude mít seznam vhodných výrobků, jako např ubrousky nebo krmivo pro psy a v případě, že některý výrobek bude docházet, automaticky objedná další. Pokud softwarový agent narazí na srovnatelný, ale levnější substitutu nějakého výrobku z toho seznamu, automaticky je nahradí.

3.4 Marketingový mix

V marketingovém mixu je **nutné respektovat vzájemné vazby jednotlivých nástrojů** i jejich uplatňování při řešení konkrétních situací v rámci činností dané firmy nebo jiné organizace. Výsledek závisí na správném vzájemném „poměru“, na **správné kombinaci všech složek marketingového mixu (4P)**.



S marketingovým mixem se lze setkat v jeho specifických podobách; marketingový mix individuální turistiky, marketingový mix prodeje vína, marketingový mix e-commerce, marketingový mix pro export, destinační marketingový mix, marketingový mix služeb, marketingový mix cestovního ruchu.

Odkaz: www.adage.com/century/timeline/index.html

Dílcí, nesystémové vylepšování jednotlivých prvků anebo kombinování těchto prvků na nesrovnatelné úrovni zpravidla k lepšímu výsledku nevede. Znamená to, že jedna, i když vynikající, složka marketingového mixu nemůže zachránit situaci v případě, kdy podnik nevěnuje zbývajícím složkám náležitou pozornost.



Marketingový mix je tedy tvořen souhrnem všech nástrojů, které vyjadřují vztah podniku k jeho vnějšmu okolí, tzn. k zákazníkům, dodavatelům, médiím, distribučním a dopravním organizacím, zprostředkovatelům apod.

Jednotlivé složky marketingového mixu mívají zpravidla toto vnitřní členění:

Produkt

Zde je první písmeno názvu shodné v češtině i v angličtině – **produkt**. Než je produkt uveden na trh, musí projít dosti složitou etapou vývoje, která je v závislosti na typu produktu různě dlouhá, ale i nákladná. A vlastní **uvedení nového produktu** na trh ještě nezaručuje kladnou reakci zákazníků.

Některé úspěšné firmy rozšiřují nejen užitky plynoucí z používání jejich produktů, ale přidávají též „něco pro potěšení“. Potěšení spočívá v překvapení zákazníka určitou nabídkou. Firma tím dává najevo, že chce o zákazníka pečovat zvláštním a ne běžným způsobem.



Největší hotelový komplex v Evropě (TOP HOTEL PRAHA, s. r. o.) poskytuje klientům nejen „pouhé“ ubytování. Samozřejmostí je nadstandardní vybavení pokoje, bezplatné vypůjčení auta, sportovní a relaxační prostory atd.

Toto se ovšem nemusí vždy nutně projevit ve vyšší ceně, kdy boj o klienta v Praze nutí hoteliéry věnovat péči o zákazníka vyšší pozornost.

Odkaz: www.tophotel.cz

Při vytváření marketingové strategie pro jednotlivé produkty se musí prodejci rozhodnout pro označení produktů. **Značení produktů** představuje hlavní problém produktové strategie. Vývoj značkového produktu vyžaduje větší a dlouhodobé investice (reklama, propagace, balení). O dobrém jménu produktové značky se říká, že má spotřebitelskou výsadu.

Základní pojmy z oblasti značení produktů

- **Značka:** Jméno, termín, znak, symbol, tvar (nebo jejich kombinace), jejichž smyslem je identifikace produktů jednoho prodejce nebo skupiny prodejců a jejich odlišení od konkurenčních (*Nike, Puma*).
- **Jméno značky:** Část značky, která je vokalizovatelná – vyslovitelná (*Dior, Čedok, Škoda*).
- **Symbol značky:** Část značky, která je rozpoznatelná, ale nevyslovitelná. Může to být symbol, tvar, odlišující zbarvení nebo odlišující písmo (*Playboy, Metro-Goldwyn-Mayer*).
- **Obchodní značka:** Značka nebo její část, která má právní ochranu, protože je ve výhradním vlastnictví. Obchodní značka chrání výhradní práva prodejce používat jméno nebo i symbol značky (*Oakley*).
- **Autorská práva:** Výhradní právo reprodukovat, publikovat a prodávat literární, hudební a umělecká díla ve všech svých firmách.

Jméno značky by mělo mít následující vlastnosti:

1. **Mělo by naznačovat, jaká je užitečnost produktu.**
2. **Mělo by naznačovat vlastnosti produktu (působení, barva).**
3. **Mělo by být snadno vyslovitelné, rozpoznatelné a zapamatovatelné.**
4. **Mělo by být zřetelné.**

Většina obchodníků považuje **balení** za součást výrobní strategie. Balení můžeme definovat jako činnosti navrhování a výroby krabic a obalů pro produkty.



Lahvička s vodou po holení Old Spice představuje primární obal. Lepenková krabička, ve které je uložena lahvička s vodou po holení, představuje sekundární balení. Přepravní balení je např. krabice z vlnité lepenky, ve které se přepravuje šest tučtů vody po holení.

Odkaz: www.oldspice.com

Značení je součástí balení a tvoří je tištěné informace o produktu. Značení bývá nalepeno přímo na balení nebo je volně přiloženo. **V současné době se stává balení mocným marketingovým nástrojem.** Dobře navržený obal dokáže přesvědčit zákazníka o hodnotě produktu, a tak pro výrobce představuje významný propagační prvek (**obal prodává**). V současné době existuje celá řada faktorů, které zdůrazňují používání balení jako marketingového nástroje.

Formou produktu je také služba. Služba je činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je naprosto nehmatatelná a nevytvoří žádné nabyté vlastnictví. Její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem.

Služby mohou představovat podstatnou nebo relativně malou část celkové nabídky firmy. Nabídka firmy se může pohybovat od produktu až ke službě (*právní, konzultační, přepravní, architektonické, lékařské, vzdělávací služby*). Z toho hlediska můžeme rozlišit **čtyři kategorie nabídky**:

- pouze hmatatelné produkty (*mýdlo, zubní pasta, sůl*),
- hmatatelné produkty s doprovodnými službami (*automobil a záruka a seznam garančních servisů*),
- služba s doprovodnými produkty a službami (*při letecké přepravě – primární služba – dostávají pasažéři také jídlo, nápoje, časopisy apod.*),
- pouze služba (*pedikúra, masáže, výuka cizího jazyka*).



Firma Ford nabízí více než jen automobily: poskytuje také servisní a opravárenské služby, záruky a jejich plnění, výstavní plochy s automobily i zařízení, kde mohou zákazníci odpočívat či se občerstvit. Smíšená nabídka se tak skládá z výrobků i služeb zhruba ve stejném poměru.

Marketingové programy nejvíce ovlivňují (čtyři) hlavní vlastnosti služeb:

- **Nehmatatelnost** – služby jsou nehmatatelné a na rozdíl od fyzických produktů si je nemůžeme před nákupem prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo očíkat. Proto bude zákazník vyhledávat průkazné známky nebo svědectví o kvalitě služeb. Závěry o kvalitě služby bude dělat na základě znalosti místa, kde je poskytována, podle zaměstnanců, vybavení, propagačních materiálů, symbolů a ceny.

- **Nedělitelnost** – pro služby je charakteristické, že jsou vytvářeny a spotřebovány současně, zatímco fyzické produkty jsou nejdříve vyrobeny, poté skladovány, distribuovány a teprve později spotřebovány.
- **Proměnlivost** – služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo je poskytuje, kdy je poskytuje a kde je poskytuje.
- **Pomíjivost** – služby nelze skladovat. Pomíjivost služeb není problém, pokud je stálá poptávka (protože je snadné zabezpečit personál pro poskytování služeb v předstihu).

Cena

Cena, anglicky *price*, je uváděna jako druhý prvek marketingového mixu. Je tomu tak proto, že **cena dosti citelně ovlivňuje prodejnost produktu**.



Ceny mohou mít různé názvy: nájem, poplatek, jízdné, úrok, pojistné, členský příspěvek, úplatek, dávka (sociální), záloha, plat, provize, mzda, daň, taxa, sazba.

Odkaz: www.cima.cz

Určení ceny je problém zvláště tehdy, jedná-li se o **stanovení výchozí ceny**. To nastává, když firma vyvine **nový produkt** nebo si nový produkt osvojí, chce zavést běžný produkt do **jiné distribuční sítě** nebo když tvoří **novou** (kontraktační) **nabídku**.



Výrobce jízdních kol značky TREK nabízí jízdní kola na novou sezónu s cenou podstatně vyšší, než jaká je na začátku následujícího roku při zaváděcích cenách.

Odkaz: www.trekbikes.com

Faktory působící na citlivost vůči ceně:

- **Vliv jedinečné hodnoty:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, jestliže se jedná o jedinečný produkt.
- **Vliv povědomosti o náhradě:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, mají-li menší povědomost o náhradních produktech.
- **Vliv obtížného porovnání:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, pokud nemají možnost snadno porovnat kvalitu náhradních produktů.
- **Vliv celkových výdajů:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, pokud ceny představují malý (relativní) podíl z jejich celkových příjmů.
- **Vliv celkového užítku:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, čím větší užitek a výhody jim plynou z užívání produktu.

- **Účinek sdílených nákladů:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, hradí-li jejich výdaje někdo jiný.
- **Vliv zhodnocení investice:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, bude-li produkt používán ve spojení s nějakým jiným, již dříve zakoupeným produktem (autopříslušenství).
- **Vliv kvality:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, má-li produkt vyšší kvalitu, prestiž nebo exkluzivitu.
- **Vliv skladovatelnosti:** zákazníci jsou méně citliví na ceny, nemohou-li produkt skladovat (brambory nebo jablka na zimu).

Mnoho spotřebitelů považuje cenu za indikátor kvality: prodejci pro porovnání často používají referenční ceny (cenové porovnání s jinými obdobnými produkty).



Mnoho prodejců je přesvědčeno, že by cena měla končit lichou číslicí (Bata = Kč 999), ale chce-li obchodník vytvořit image vysokých cen, měl by se taktice lichých koncových čísel vyhnout.

Odkaz: www.bata.cz

Vliv ostatních prvků marketingového mixu na cenu:

- Značky s relativně vysokou průměrnou kvalitou a relativně vysokým reklamním rozpočtem si mohou dovolit vyšší ceny. Spotřebitelé jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za známý produkt než za neznámý.
- Značky s relativně vysokou kvalitou a relativně vysokou reklamou dosahují nejvyšších cen, zatímco značky s nízkou kvalitou a nízkou reklamou dosahují nejnižších cen.
- Kladný vztah mezi vysokými cenami a vysokými náklady na reklamu je nejsilnější v posledních etapách životního cyklu produktu, a to zejména u firem s vedoucím postavením na trhu a produktů s nízkými výrobními náklady.

Distribuce a propagace

Distribuce, anglicky *place*, je uváděna jako třetí prvek marketingového mixu. Jde o to, jak se produkt (výrobek, služba) dostane k zákazníkovi. Je logické, že určité „pohodlí“ (donáška do domu) si musí zákazník zaplatit. Proto jsou ceny v podnikových prodejnách někdy podstatně nižší, než v obchodě co nejbližší zákazníkovi. Proto můžeme specifikovat **distribuční cestu a zprostředkovatele** na této distribuční cestě.



Marketingové cesty můžeme chápat jako soubor nezávislých organizací účastnících se procesu, který umožňuje užití nebo spotřebu produktu.

Funkce a pohyb na **marketingových distribučních cestách** znamená, že cesta zabezpečuje pohyb produktů od výrobců ke spotřebitelům. **Překlenuje časové, prostorové a vlastnické propasti, které oddělují produkty od těch, kteří je chtějí používat.**

Články marketingových cest zabezpečují mnoho klíčových funkcí a podílejí se na následujících marketingových pohybech:

- Informace – sběr a šíření marketingových informací o potenciálních a běžných zákaznících, konkurentech a dalších faktorech a silách v marketingovém prostředí.
- Propagace – vývoj a šíření přesvědčivých informací o nabídkách s cílem přilákat zákazníky.
- Jednání – snaha o dosažení konečné dohody o ceně a dalších podmínkách dodávky tak, aby mohl být uskutečněn převod vlastnictví.
- Objednávání – zpětná komunikace o záměrech členů marketingové cesty nakoupit produkty od výrobců.
- Financování – získávání a rozdělování fondů potřebných pro financování zásob na různých úrovních marketingové cesty.
- Přebírání rizika – převzetí rizik spojených s pohybem produktů na marketingové cestě.
- Fyzické vlastnosti – vhodné skladování a pohyb fyzických produktů, počínaje surovinami a konče finálním produktem (logistika).
- Platby – kupující platí své účty prostřednictvím bank (a dalších forem).
- Vlastnosti – skutečný přesun vlastnictví z jedné organizace, firmy nebo osoby na druhou.

3.5 Příklady z praxe



Způsobů, jak oslovit zákazníka, resp. propagovat značku výrobce, je celá řada. Nejnovější nápady jsou patrně převážně v oblasti e-marketingu a kombinování médií.

Konkrétní příklad propojení různých médií je zřetelný z reklamní kampaně „Za skutečnou krásou“ kosmetické značky Dove. Koncept zobrazování skutečných žen a nikoliv umělých anorektických modelek je revoluční už sám o sobě. V propojení s tradičními médii, jako je televize, venkovní reklama, tisk, dostala akce velkou sílu a internet byl vyústěním celé komunikace. Největší síla této kampaně nicméně spočívala v interakci – v možnosti vyjádřit svůj názor. Dove nediktoval svoji pravdu, ale místo toho se ptal. Je tato žena pěkných tvarů nebo kyprá, je zralá nebo stará?

Lidé mohli zasílat své názory SMS zprávou nebo hlasovat na internetu. Během několika málo týdnů navštívilo web 70 tisíc lidí, hlasovalo několik desítek tisíc žen a téměř 20 tisíc jich poslalo svoji fotografii.

Podobný příklad je patrný i z marketingové akce pro jednu developerskou společnost. Cílem řešení je prodat co nejvíce domů a bytů. Na rozdíl od jiných klientů je zde tedy vysoké zaměření na efektivitu a například růst znalosti značky je až druhořadý. Pro každý developerský projekt vznikne speciální web a rovněž je vytvořen sjednocující portál pro všechny projekty. Kromě všech relevantních informací je samozřejmostí u všech projektů interaktivní prohlídka a grafický vyhledávač. Je vhodné více než obvykle pracovat s návštěvníky, nechybí tedy různé poradny, zajímavé informace od architektů a možnost nechat si zasílat informační newsletter se zajímavými články o bytovém designu a nových trendech. Nabídek na bydlení je na internetu přehřšel, ale většinou se jedná jen o velmi sofistikovaný prodejní seznam bez špetky emocí. V kontrastu s tím virtuální obchodník nabízí možnost diskutovat o výhodách projektů a poradí, který byt by byl ten nejlepší.



Konkrétní otázky vlivu stanovení ceny na prodejnost výrobků a služeb.

1. Říká se, že zákazník chce co nejkvalitnější zboží za co nejnižší ceny. Má se tomu obchodník přizpůsobit? Má tedy obchodník jako přednost svých produktů zdůrazňovat, že jsou maximálně kvalitní a přitom levnější než konkurence? Přinese mu taková strategie úspěch?

Pravděpodobně nepřinese. Ačkoliv by zákazník rád kvalitní zboží za nízkou cenu (kdo by také nerad), přece jen ví, že za kvalitu se musí platit. **Laciné a přitom kvalitní zboží je považováno za protimluv a zákazník bude automaticky očekávat, že něco není v pořádku.** Raději si tedy ujasněte, co budete prodávat: laciné zboží, přístupné všem, ale při průměrné nebo nízké kvalitě, či zboží kvalitní, ale s odpovídající cenou. Kočkopes nikoho nenadchne.

2. Náklady na získání zákazníka jsou obvykle považovány za režijní. Je to správné? Ve většině firem se setkáte s tím, že náklady, které je třeba vynaložit na získání konkrétního zákazníka (cestovné, mzda obchodníka, materiály atd.) jsou sledovány za všechny obchody. Je to správné?

Není. Nemáte-li přehled, kolik vás stálo získání konkrétního zákazníka, můžete propadnout iluzi, že už při první objednávce získáváte zisk. Přitom bylo-li uzavření smlouvy náročné (několikrát jste například jeli stovky kilometrů), mohou se vám vynaložené náklady vrátit až při třetí či desáté dodávce. Sledování konkrétních nákladů na získání konkrétních zákazníků tedy brání „plýtvání zákazníky“, tedy představě, že je lépe shánět nové, než udržet ty původní.

Přítom statistiky i obecně říkají, že získat nového zákazníka může být až 10x dražší, než si udržet stávajícího.

3. **Můžeme nabídnout nižší, tzv. zaváděcí ceny? Mnohé firmy, aby nalákaly své zákazníky, používají na začátku takzvané zaváděcí ceny, které jsou často podstatně nižší. Teprve po nějaké době přijdou s normální (vyšší) cenou. Co tím získají a je to výhodné nebo není?**

Prodáváte-li běžné spotřební zboží anonymnímu davu zákazníků, můžete to zkusit. Zvláště tam, kde se jedná o zboží každodenní potřeby. **Je-li to ale produkt, který si zákazník koupí jednou za dlouhý čas (nebo jednou za život), nebude zaváděcí cena úspěšná.** Zákazníci si nakoupí laciné zboží, to dražší pak už nikdo nebude chtít a vy nic nevyděláte. A už vůbec byste neměli používat zaváděcí ceny u podnikových zákazníků, zvláště jde-li o opakovaně dodávky či služby. Žádný normální zákazník vám totiž nepovolí pozdější zvýšení.

4. **Přiměřený zisk je zisk maximální. Znamená to, že můžete mít třeba 1000 % zisku? Máte-li třeba nějaký patentovaný výrobek, který tím pádem nikdo nemůže napodobit a je jediný na trhu, můžete si účtovat jakoukoliv cenu a mít tedy jakýkoliv zisk? Nebo je výše vašeho zisku nějak omezena?**

Ani v tomto případě si nemůžete cenu určovat libovolně. V první řadě mohou existovat výrobky, které mohou zajistit tu samou funkci, i když třeba ne tak dokonale jako ten váš. Když ale cenu přeženete, zákazníci dají přednost levnějšímu výrobku, byť s horšími vlastnostmi. Například bude-li nový patentovaný lék předražený, bude se kupovat lék starší, i když méně účinný. I kdyby ale neexistovala za váš produkt náhrada, je tu stále ve hře objem zákaznickových peněz. Ten se nijak s vaší cenou nezvýší. **Překročíte-li určitou mez, zákazník si váš produkt odpustí, protože na něj nebude jednoduše mít.**

5. **Je tedy rozumné se soustředit na ceny blízké dolní hranici? Budete mít větší prodejní úspěchy, když cenu stanovíte někde poblíž dolní hranice, tedy vašeho minimálního zisku? Získáte více zákazníků a bude v tom případě spokojený jak zákazník, tak vy?**

Na začátku možná získáte více zákazníků, ale v takové pozici nemáte příliš možností, jak svůj přístup inovovat a měnit. K manévrování s cenou (například prodejní akce apod.) už nemáte prostor a nízký zisk vás navíc činí zranitelnými oproti konkurenci. Může se stát, že vaše firma nebude mít dost prostředků k dalšímu vývoji produktu, ten zastaral a nebude zajímavý ani za tu nízkou cenu.



Volkswagen New Beetle

Snad žádná společnost nedokázala novodobého přílivu nostalgie využít lépe než Volkswagen. Původní model slavného „brouka“ byl v Americe poprvé uveden v roce 1949. Se svým jednoduchým designem bez ozdob a zbytečností a se svým levným provozem byl „brouk“ pravým opakem masivně chromovaných křižníků silnic s obrovskou spotřebou, které se v té době v Americe vyráběly. I když většina jeho vlastníků přiznávala, že tento vůz má malý výkon, je hlučný, málo prostorný a je v něm zima, tyto vlastnosti byly považovány spíše za roztomilé. Drobné nepohodlí bylo vyváženo tím, že „brouk“ byl levný, ekonomický, spolehlivý, snadno se opravoval, dobře se řídil a rozhodně nebyl okázalý.

Během šedesátých let, kdy si lidé z poválečných silných ročníků kupovali svá první auta, vyletěla poptávka po „broukovi“ raketově vzhůru a tento automobil se stal neuvěřitelně výrazným symbolem své doby. Podceňované vozítko mělo silný charakter, který zosobňoval tehdejší vzpouru proti konvencím. „Brouk“ se stal nejoblíbenějším autem v americké historii.

Jeho prodej dosáhl maxima – 423 000 kusů – v roce 1968. Koncem sedmdesátých let se však chování poválečné generace změnilo, vlna „broučkaření“ opadla a Volkswagen model stáhl z amerického trhu. Přesto však na tato bafající auta jejich majitelé ještě po dvaceti letech vzpomínají s úsměvem a láskou. Volkswagen se pokusil koncem tisíciletí využít viny nostalgie a v roce 1998 uvedl na trh nového „brouka“ – model New Beetle. Zvnějšku se svému předchůdci velice podobá, a tím vyvolává city a vzpomínky z minula. Uvnitř je ovšem vybaven řadou nejnovějších technických novinek. Jeden průmyslový odborník říká: „Návrat brouka“ je založen na spojení romantismu a realismu – pod staromódní slupkou se skrývají moderní vymoženosti. Na palubní desce najdeme vedle sebe vázu na jarní květiny i moderní autorádio. Díky doplňkům, jako jsou elektronicky ovládaná okna, tempomat udržující konstantní rychlost nebo elektronicky stahovatelná střecha, je to úplně jiný automobil než starý ošuntělý „brouk“.

Je přitažlivé z čistě emocionálních důvodů. První reklamní kampaň na nový model silně využívala tuto nostalgii, a přitom oživovala dědictví starého „brouka“. „Vy všichni, kdo jste své svědomí prodali v osmdesátých letech, máte šanci si jej koupit zpět,“ bylo mottem jednoho inzerátu. Další hlásaly: „Méně květin – větší výkon“, „Nabízí skvělé novinky. Například topení“ nebo „Zrychlení z nuly na sto? Ano, to umí“. Webové stránky tohoto automobilu shrnují: „Nový brouk“ zná vše, co měli všichni „brouci“ před ním: originalitu, upřímnost, názor. Důkladně a horlivě odmítá banalitu.

„Nemyslíte, že je čas pro to, aby se takový druh automobilu vrátil?“ Volkswagen do návratu „brouka“ investoval 560 milionů dolarů. „Tato investice se však bohatě vyplatila – poptávka velmi rychle a výrazně předčila nabídku“. Mnoho lidí bylo ochotno si automobil objednat a zaplatit ještě předtím, než se první vozy vůbec objevily v aulosalonech. Jeden prodejce z Kalifornie říká, že nový „brouk“ přitahoval tolik pozornosti, že jej museli vždy odpoledne přemístit ze svého autosalonu, aby se zbavili zvědavců a mohli se věnovat perspektivním zákazníkům. Už v prvním roce po uvedení na americký trh překonal objem prodeje nového „brouka“ očekávaných 50 000 kusů. Po pouhých devíti měsících hlásil Volkswagen 64 000 automobilů prodaných ve Spojených státech a v Kanadě.

Malý a chytrý automobil získával jedno uznávané ocenění za druhým – Zahraniční automobil roku 1999 od časopisu Motor Trend, cenu za nejlepší design časopisu Time v roce 1998, cenu za nejlepší novinku týdeníku Business Week a konečně titul Automobil roku 1999 v Severní Americe, udělovaný nezávislou porotou sestavenou z význačných motoristických novinářů. Prodej tohoto modelu se přitom stále zlepšuje, přesáhl čtvrtinu celkového objemu prodeje, kterého Volkswagen dosáhl ve Spojených státech, a pomohl k tomu, že tento objem se od roku 1993 zpětinásobil.

Nový „brouk“ má úspěch u všech generací, nejen u své základní cílové skupiny, tj. u generace poválečných silných ročníků, pozdějších květinových dělí. Líbí se dokonce i dnešní mládeži, která už si nemůže pamatovat původní verzi. „Je to totéž, jako bychom tu měli rockovou hvězdu a každý chtěl autogram,“ říká manažer prodeje společnosti Volkswagen. „Ještě nikdy jsem neviděl auto, které by přitahovalo tak širokou škálu lidí, od školáků po důchodce“ Jeden ze zákazníků, kteří si automobil rezervovali, říká: „Můj táta mi „broučka“ koupil v roce 1967 a já jej prostě miloval. Jsem si jistý, že tenhle mi pomůže vrátit se zpátky.“ A dodává: „Kupuju to auto jako překvapení pro dceru, ale myslím, že jí ho budu pořád brát.“ Horečka přelomu tisíciletí je způsobena mnoha faktory marketingového prostředí současně – od technologických, ekonomických či demografických až po faktory kulturní, společenské a politické. Většina analýz předpovídá, že vlna nostalgie dále poroste s tím, jak budou poválečné ročníky stárnout. To by pochopitelně slibovalo novému „broukovi“ zářnou budoucnost. „Brouk není jen prázdná nostalgie,“ říká komentátor časopisu Trend Journal. Jiný analytik tvrdí, že nový brouk je naše romantická minulost, upravená tak, aby vyhovovala naší hektické současnosti. Je jiný, ale přesto důvěrně známý – prostě je to to pravé auto pro dnešní dobu.

4. Analýza vnějšího marketingového prostředí

“ Marketingový výzkum a průzkum trhu vychází z detailní znalosti prostředí, v němž se společnost pohybuje. Aby společnost byla schopna dosahovat vytyčených cílů, musí umět využívat výhod a přínosů **marketingového informačního systému**. Jeho úkolem je trvale sledovat a průběžně vyhodnocovat situaci na trhu. Při realizaci **marketingového výzkumu** se marketingoví manažeři musí nejprve rozhodnout, jaký typ informací potřebují, posoudit, zda je možné tyto informace získat a odhadnout, jak nákladné a časově náročné jejich získávání bude.

Marketingový výzkum je **běžnou obchodní metodou** posledních třech až čtyř desetiletí. Jako disciplína si vytvořil své vlastní technologie, ale základy byly přeneseny z jiných vědních oborů zahrnujících sociologii a psychologii a často rozšířil své využití na sociální politiku či vyšetřování sociálních problémů.

Jakékoli marketingové analýzy, výzkumy a šetření se tak opírají o **data**. Kvalita analyzovaných dat pak spoluurčuje **kvalitu výstupů marketingových šetření**. Aby byla firma dále se závěry takovýchto průzkumů schopna pracovat, musí se snažit o dobře prováděnou **segmentaci a pokrytí**. Dané pak zpětně ovlivní i opětovně prováděná marketingová šetření. Tržním segmentem je tedy určitá skupina zákazníků s velmi podobnou situací ve vztahu k určité skupině výrobků.

4.1 Marketingový výzkum

Znalost situace na trhu, zjišťování potřeb a požadavků spotřebitelů a vytváření nabídky výrobků a služeb pro jednotlivé segmenty trhu patří k nejdůležitějším aktivitám marketingově orientovaného podniku. K tomu by si měl každý podnik vybudovat svůj vlastní **marketingový informační systém**, jehož prostřednictvím lze získávat dostatek relevantních **marketingových informací nutných pro jeho strategické, taktické a operativní rozhodování**.



Marketingový informační systém lze definovat jako soubor aktivit podniku, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat, jež jsou potřebná pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování.



Marketingového informačního systému Leonardo využívá např. společnost KORAMO, a. s. (největší výrobce mazacích olejů v České republice s chráněnou značkou MOGUL). Snaha managementu o udržení první pozice na trhu vyústila v požadavek na implementaci výkonného informačního a analytického nástroje, který by komplexně podporoval marketingové aktivity společnosti. Systém Leonardo pracuje s databází firem, osob, projektů, historií aktivit, eviduje obchodní případy, sleduje kvalitu a kvantitu obchodních činností, spolupracuje s ostatními programy společnosti, vyhodnocuje marketingové projekty, jejich úspěšnost, náklady, vývoj apod. Odkaz: www.koramo.cz

Marketingový informační systém podniku může mít pochopitelně různé formy a v závislosti na jeho velikosti a finanční situaci může být tvořen buď jen **několika málo nástroji** anebo naopak **rozsáhlým komplexem technického a personálního vybavení**. **Základním úkolem MIS je trvale sledovat a průběžně vyhodnocovat situaci na trhu**. Při realizaci marketingového výzkumu se marketingoví manažeři musí nejprve rozhodnout, jaký typ informací potřebují, posoudit, zda je možné tyto informace získat a odhadnout, jak nákladné a časově náročné jejich získávání bude.

Správně fungující MIS přitom poskytuje v podstatě tři **možnosti, jak tyto potřebné informace získat**. Jsou jimi:

- vnitřní zdroje firmy,
- marketingové zpravodajství,
- marketingový výzkum.

Z vnitřních zdrojů získávají marketingoví manažeři **základní informace**, jako jsou:

- hospodářské výsledky,
- specifické údaje,
- údaje o dodavatelích, zákaznících, konkurenci a distributorech, doplňkové údaje.

Zdrojem těchto dat je **podnikové účetnictví**, statistická evidence podniku, operativní evidence, zprávy zaměstnanců, finanční zprávy a řada dalších podnikových materiálů.

Všechny tyto informace lze obvykle získat velmi rychle, snadno a hlavně bez dalších finančních nákladů. Nevýhodou je to, že jejich aktuálnost a relevantnost bývá obvykle horší, neboť se jedná většinou o údaje, které popisují minulost a které byly původně určeny pro zcela jiný účel, než jsou potřeby marketingového managementu.

Informace marketingového zpravodajství mohou pocházet z velmi různých a různorodých zdrojů, a to jak od vlastních zaměstnanců firmy, tak také od pracovníků externích. Cenným zdrojem informací je též samotná **konkurence**.



U konkurence lze sledovat objem produkce, nabízený sortiment výrobků, prodejní ceny, metody distribuce, způsob propagace výrobků, náklady na reklamu, prezentaci v médiích, výroční zprávy, internetové stránky atd.

Odkaz: www.marketingonlinepro.com

Všechny tyto informace lze získat buď **vlastními silami** a prostředky, anebo je odkoupit od **specializovaných agentur**, které se sběrem informací do databázových systémů, jejich zpracováním a následným prodejem zabývají. Obecně lze říci, že marketingovým výzkumem podnik získává informace pro základní oblasti marketingového řízení.

Součástí marketingového informačního systému je také **marketingový výzkum**. S jeho pomocí lze získat údaje o vnějším a vnitřním marketingovém prostředí, tj. o změnách ekonomických, politických, demografických, sociologických, kulturních a politických faktorů, o postojích, názorech a potřebách zákazníků, partnerů, konkurentů a veřejnosti.



Marketingový výzkum je systematický sběr, analýza a interpretace informací relevantních pro marketingová rozhodnutí.

Jeho účelem je pomáhat řešit a zdokonalovat marketingová rozhodnutí, vybírat optimální možnosti nebo dokonce vytvořit program pro marketingová rozhodnutí. V každém oboru je základem pro dobré rozhodování platná informace a umění ji správně použít. Jakákoli informace potřebná nebo nějakým způsobem přispívající marketingovému rozhodování a metody užívané k získání těchto údajů mohou být považovány za marketingový výzkum.

Oblast marketingového výzkumu si můžeme představit bádáním nad jedním typem marketingového rozhodování: **Co udělat s produktem, jenž zaznamenává podprůměrné či neuspokojivé zisky?** Aniž bychom brali v úvahu povahu produktu, existují tři možné alternativy probíhající buď odděleně nebo souběžně.



SET-TOP-BOX

Statistiku prodeje monitorovalo a zpracovalo Poradenské centrum HERMES. Informace o celkovém počtu prodaných SET-TOP-BOXů jsou monitorovány od zahájení jejich prodeje. Informace byly získávány od spolupracujících prodejců, a to pouze v oblastech s pokrytím DVB-T: Hlavní město Praha, Středočeský kraj, Jihomoravský kraj a Moravskoslezský kraj. Domažlice a okolí do tohoto průzkumu ještě nebyly zahrnuty. Ve všech uvedených krajích spolupracovala více jak polovina elektro-prodejců (kamenné obchody) a téměř pětina on-line obchodů. Obchodní řetězce o spolupráci neměly zájem.

Strategie	Marketingová informace
Prodávěj více	Velikost trhu pro uchycení produktu
	Přehled trhu v jednotlivých segmentech
	Již existující zabraný podíl na trhu
	Dostupnost produktu – např. maloobchodní síť
	Informovanost spotřebitelů o produktu
	Přijetí produktu spotřebiteli
Zvýšit cenu	Cenové úrovně konkurentů
	Citlivost trhu vůči ceně
	Představa spotřebitelů o hodnotě produktu
	Důležitost problematiky netýkající se ceny
	Pravděpodobný vliv na poptávku spotřebitelů po zvýšení
Sniž výlohy	Zda-li by nějaká výsledná modernizace produktu ovlivnila náhled na produkt

Tabulka 4.1: Marketingové strategie a náležitá informace potřebná ke zvýšení profitu produktu

Výše uvedená tabulka demonstruje některé z informací, teoreticky dostupných z marketingového výzkumu, který je třeba provést před rozhodnutím o způsobu, jakým výnos vylepšit.

Trh a marketingový výzkum

Marketingový výzkum může být aplikován na jakoukoli formu trhu, kde se nakupující a prodávající setkávají za účelem výměny a zvýšení hodnoty (spokojenosti nakupujícího a zisku prodávajícího). Podle charakteru trhu však existuje mnoho rozdílů v přístupu a technologiích ze strany výzkumníka.

Základní rozdělení trhů:

- spotřební trh – spotřebitelem je jednotlivec či domácnost nakupující pro své vlastní potřeby a uspokojení
- trh, kde spotřební jednotkou je organizace, firma, veřejný činitel nebo jiný orgán (v tomto případě nejsou uspokojovány individuální a osobní potřeby)

Spotřební trhy mohou být dále podrozděleny např. na trhy s rychloobrátkovým zbožím (jídlo) a jiné trhy – média, finančnictví, cestování a volný čas, spotřební trvanlivé zboží apod. Technologie používané z výzkumům těchto trhů zahrnují kvantitativní metody založené na přesném výběru vzorků i kvalitativní metody zjišťující představu a motivaci spotřebitelů.

Jakýkoli trh, kde je spotřební jednotkou organizace, vyžaduje rozdílné technologie marketingového výzkumu nebo alespoň změnu objektu, na který je kladen důraz. Trhy, kdysi složené z organizací, byly dříve označovány jako průmyslové, ale v dnešní době je běžné mluvit o B2B (business-to-business) sektoru. Jejich produkty jsou spíše pro kancelářské použití a zahrnují vybavení jako jsou počítače, kopírky, ale také služby telekomunikační a finančnictví. Kategorie „průmyslového trhu“ má nyní tendenci být užívána v omezenějším smyslu pro produkty a služby potřebné ve výrobě. Rozdíly v metodách marketingového výzkumu užívaných v těchto oblastech odrážejí strukturální rozdíly ve zkoumaných trzích. Počet nakupujících na trhu tak i prodávajících může na rozdíl od spotřebních a B2B trhů čítat jen desítky, a proto bude na pokrytí počtu organizací tvořících 75 % trhu stačit jen malý dotazový plán. Na většinu obchodních trhů bývá také aplikováno **Paretovo pravidlo**.

Jen ti nejlepší z několika obrovských hráčů jsou považováni za valnou většinu trhu a i malý posudkový vzorek, zahrnující klíčové dotazované, zajistí spolehlivá data.

Trhy, ať už spotřební, B2B nebo průmyslové, se neomezují jen na jednotlivé země. Marketing se stále více stává mezinárodní aktivitou s celosvětovými značkami a marketingovými programy. Stále častěji je pro některé trhy nutné, aby pole průzkumu zahrnovalo minimálně celou Evropu.

Při realizaci marketingového výzkumu jsou dnes běžně využívány statistické, psychologické a sociologické postupy, které umožňují stanovit velikost vzorku výběrového šetření, vybrat vhodnou metodu šetření a zvolit odpovídající techniku dotazování. Významnou a často používanou součástí marketingového výzkumu pak jsou **metody průzkumu trhu, které již představují praktickou realizaci sběru potřebných informací**. Hovoříme-li o marketingovém výzkumu a průzkumu trhu, můžeme konstatovat, že rozdíl mezi těmito činnostmi spočívá v tom, že **marketingový výzkum představuje aktivitu systematickou, dlouhodobou a komplexní, zatímco průzkum trhu slouží k řešení aktuálních problémů a k jednorázovému zjišťování potřebných informací**.



Marketingového výzkumu bylo využito pro zjištění, jaké procento populace ČR zná internetový Portál veřejné správy. Z tohoto výzkumu uskutečněného společností STEM/MARK vyplynulo, že přibližně 27 % populace ČR již zná internetový Portál veřejné správy. Cílem Portálu veřejné správy je sjednotit informace a elektronické služby nabízené veřejnou správou do jednoho místa a pod jednu střechu. Mezi lidmi s možností přístupu na internet zběžně zná Portál přibližně každý druhý a 10 % internetových uživatelů již samotný Portál navštívilo. Drtivá většina těch (90 %), kteří Portál znají, se také shodla v hodnocení, že jeho spuštění bylo veskrze pozitivním krokem a jedná se o službu, která dosud v ČR chyběla.

Odkaz: www.portal.gov.cz

Z průzkumu trhu, který uskutečnilo Greenpeace v rámci své kampaně zaměřené proti uvolňování geneticky modifikovaných potravin do životního prostředí, vyplynulo, že největší český výrobce stolních olejů SETUZA, a. s. používá při výrobě stolních olejů také geneticky modifikovanou složku – sóju Roundup Ready. Stalo se tak přesto, že společnost deklarovala svůj záměr tuto složku nepoužívat.

Odkaz: www.greenpeace.cz



Schéma 4.1: Proces marketingového výzkumu



Marketingový výzkum poskytuje podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, o chování zákazníků a o možném podnikatelském riziku. Opatření, která bývají na základě výsledků marketingového výzkumu přijata, by měla umožnit dosažení vytčených podnikatelských cílů a měla by odpovídat potřebám marketingové strategie firmy.

Marketingový výzkum jako takový spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci těch údajů, které nám umožní:

- **porozumět** trhu, na němž podnikáme anebo hodláme podnikat,
- **identifikovat** problémy spojené s podnikáním na tomto trhu a zjistit příležitosti, které se na něm pro nás vyskytují anebo mohou vyskytnout,
- **formulovat** možné směry marketingové činnosti a **hodnotit** dosažené výsledky.

Data, která lze pomocí marketingového výzkumu získat, jsou:

- **data primární** – jsou získávána v terénu a přímo se týkají řešeného problému, zjišťují se nově, jsou aktuální a relevantní,
- **data sekundární** – již byly nějakým způsobem získány v minulosti a jsou uloženy v podniku, externí organizaci (např. v agentuře marketingového výzkumu), v archivu, v publikacích (např. centrálních orgánů, jako jsou ministerstva, statistické úřady, hospodářské komory). Předností sekundárních údajů je jejich nenákladnost a dostupnost, nevýhodou však je jejich neaktuálnost, nerelevantnost a potenciální nespolehlivost.

Výzkum, jehož pomocí jsou data získávána a hodnocena, se potom dělí na:

- **výzkum v terénu**,
- **výzkum od stolu**.

Před zahájením každého terénního výzkumu je vhodné provést nejdříve výzkum od stolu a jeho pomocí získat a posoudit údaje sekundární.



Sekundárními údaji jsou například statistická data o situaci na trhu, o jeho kapacitě a vývoji, informace o výrobě a prodeji jednotlivých produktů, údaje o příjmech a výdajích obyvatelstva, výsledky výběrových šetření o názorech občanů na ekonomickou či politickou situaci, souhrnné údaje o životní úrovni, demografická data atd.

Odkaz: www.simar.cz

Firma Information Resources, Inc. prodává data o prodejích pořizená ze snímačů dat v supermarketech. Celkem má k dispozici data z 55 000 domácností, včetně záznamů o zkušebních prodejích a o běžných nákupech, o oddanosti zákazníků určité značce a demografickém rozdělení zákazníků

Sekundárním výzkumem lze získat informace, které mohou posloužit jako východisko pro primární výzkum a navíc ušetřit čas i finanční prostředky. Typem sekundárních údajů jsou zprávy z marketingových výzkumů, které nejsou prováděny pro konkrétní podnik, nýbrž pro obecné informace. Často se zde sleduje vývoj změn v chování na stálém souboru jednotek – tzv. **panelu**.



Pro firmu Campbell by bylo příliš nákladné provést kontinuální audit maloobchodních prodejců s cílem zjistit svůj podíl na trhu, ceny a údaje o konkurenci. Může si tyto informace ovšem koupit prostřednictvím služby InfoScan poskytované společností Information Resources.

K hlavním typům těchto výzkumů patří:

- **Panely prodejen**, při nichž se sledují např. ceny, zásoby a prodej všech značek daného druhu zboží. Tento sekundární výzkum poskytuje informace o velikosti trhu, o podílu určité značky na trhu, o cenách apod.
- **Spotřebitelské panely** sledují vybraný soubor domácností, které evidují všechny své nákupy za sledované období.
- **Omnibusový výzkum** představuje situaci, kdy jsou do rozsáhlého a většinou pravidelně prováděného výběrového šetření zařazeny i některé otázky jednotlivých zadavatelů (firem). Omnibusový výzkum firmám podstatně snižuje náklady na marketingový výzkum, neboť dochází k jejich rozdělení mezi všechny zainteresované zadavatele.



Agentura ULTEX Market Research, s. r. o. nabízí marketingové služby, při nichž využívá výzkumu: 1. UltBus (celostátně reprezentovaný omnibusový výzkum s 1000 respondenty), 2. MotoBus (omnibusový výzkum mezi motoristy), 3. TopBus (celostátní omnibusový výzkum mezi 1000 domácnostmi s nadprůměrnými příjmy).

Odkaz: www.ultex.cz

Z obecně metodologického hlediska je rozlišován výzkum:

- **popisný**, který slouží k popisu jevů, s nimiž se v dané oblasti lze setkat,
- **kauzální** neboli diagnostický, který daný problém nejen popisuje, ale snaží se i o formulaci určitých hypotéz, pátrá po příčinách popisovaných jevů a hledá souvislosti, závislosti a vztahy kauzální (příčiny a následku). Východiskem pro tento výzkum bývá poměrně často výzkum popisný. Kauzální výzkum však obvykle bývá náročnější jak na přípravu, tak také na zpracování a interpretaci získaných údajů,
- **předpovědní** neboli prognostický, který se snaží postihnout současné vývojové trendy a určit předpokládaný budoucí stav sledovaných jevů.

Marketingový výzkum prováděný v terénu lze dále členit na:

- **výzkum kvantitativní** – pomocí něj jsou zkoumány rozsáhlé soubory čítající stovky až tisíce respondentů a jejich cílem je charakterizovat dostatečně velký a reprezentativní vzorek. Snaží se přitom kvantitativně a co nejvíce standardizovaným (tj. objektivním) postupem zjistit názory lidí a popsat („změřit“) jejich chování a zjištěné hodnoty pak zpracovat pomocí statistických postupů. K technikám kvantitativního výzkumu patří **dotazování**, **pozorování** a **experiment**. Kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročné, přinášejí však výsledky v přehledné podobě.
- **výzkum kvalitativní** – naproti tomu umožňuje zjistit především motivy chování lidí a vysvětlit jeho příčiny.

Základními technikami kvalitativního výzkumu jsou:

Individuální hloubkové rozhovory, které se pokoušejí odhalit hluboce zakořeněné příčiny určitých názorů a určitého typu chování. Tazatel při nich pozorně respondentovi naslouchá, rozhovor zaznamenává a zjištěné skutečnosti poté zpracovává.

Ve **skupinových rozhovorech** probíhá řízená diskuse ve skupině lidí, kteří byli vybráni tak, aby reprezentovali určitou cílovou skupinu. Ve skupinovém rozhovoru jde zejména o sledování procesu působení společenských vlivů na formování individuálních názorů a na individuální rozhodování.

V porovnání s výzkumem kvantitativním je kvalitativní výzkum rychlejší a méně nákladný. Má však některá významná omezení, například to, že soubor respondentů je většinou malý a nereprezentativní, takže získané výsledky nelze zobecnit na celou populaci. Tento výzkum je však vhodný pro první seznámení se s problematikou. Obecně ale nelze žádný z těchto přístupů upřednostňovat, neboť oba nabízejí na zkoumanou problematiku specifický pohled.

U **informací**, které jsou v procesu marketingového výzkumu získávány, **se obecně požaduje**, aby byly:

- **relevantní** – aby se k řešení daného problému přímo vztahovaly,
- **validní** – aby vyjadřovaly a charakterizovaly to, co vyjadřovat a charakterizovat mají,
- **reliabilní** – aby opakováním stejných metod byly získávány stejné nebo podobné výsledky,
- **pohotové** – aby bylo možno získat je dostatečně rychle,
- **rentabilní** – aby náklady na jejich získání nebyly příliš vysoké.

K nejrozšířenějším technikám kvantitativního i kvalitativního marketingového výzkumu patří **dotazování**. Písemný kontakt je zprostředkováván pomocí **dotazníků** nebo **ankety**. Dalším postupem dotazování je **osobní rozhovor**, který je náročnější než dotazování písemné anebo anketa. **Rozhovor ve skupině** realizuje zkušený výzkumník, který s přítomnými diskutuje na dané téma, případně předvádí produkt. Další možností je **telefonické dotazování**.

Výběr vhodné techniky šetření závisí především na zkoumané problematice, na povaze zjišťovaných informací, na jejich požadovaném rozsahu, na charakteru respondentů a na časových a finančních možnostech tazatelů. Každá z výše uvedených technik má pochopitelně určité výhody a nevýhody a ty je třeba vždy předem pečlivě uvážit.

V praxi se použití jednotlivých technik navzájem kombinuje a obecně nelze říci, že by některá z nich byla ta nejvhodnější.



Na internetových stránkách společnosti GfK Praha, s. r. o. (institut pro výzkum trhu) je k dispozici demo verze online dotazníku, na jehož základě se lze seznámit s možnostmi dotazování na internetu. Demo dotazník má pouze informační charakter a není vyhodnocován. K nahlédnutí je také ukázka standardních výstupů dotazování.

Odkaz: www.gfk.cz

Další techniky, jichž lze v rámci marketingového výzkumu použít:

- **pozorování**, což je specifický způsob získávání primárních informací a uskutečňovat ho mohou jen vyškolení pracovníci. Velmi důležitý je přítom systematický záznam výsledků pozorování.
- **experimentální techniky**, jejichž pomocí lze sledovat vliv jednoho jevu (nezávislé proměnné) na jev druhý (závisle proměnnou), a to ve zcela nové vzniklé situaci. V tomto případě usilujeme o zachycení reakcí na vzniklou situaci a snažíme se nalézt vysvětlení tohoto chování.

Velmi důležitou složkou každého marketingového výzkumu je také vymezení (výběr) **souboru respondentů**, tj. stanovení počtu zkoumaných jednotek (jedinců, domácností, firem). Prvním krokem je proto vymezení tzv. **základního souboru jednotek**, které nás zajímají s ohledem na výzkumný záměr.



Respondent nás většinou nezajímá jako konkrétní osoba, ale jako zástupce určité společenské skupiny.



Před časem byl učiněn mezinárodní internetový komunikační výzkum, který se zaměřil na výzkum postojů a komunikačního chování po útocích na WTC 11. září 2001. Výzkumným záměrem bylo zjistit, dříve než respondenti zapomenou nebo než budou ovlivněni ve svých výpovědích prostředky masové komunikace, jaké byly první okamžité reakce lidí na události 11. září 2001. Respondenty byli Češi, získáno bylo také množství vyplněných dotazníků od cizinců z mnoha zemí světa. 59 % souboru tvořili muži a 41 % jsou ženy. Téměř všichni (95 %) používají počítače ke komunikaci. V internetovém výzkumu populací, v nichž má jen menší část obyvatel přístup k internetu (v ČR to bylo v době výzkumu asi 25 až 35 % populace), není k dispozici výběrový soubor, který by reprezentoval populaci obyvatel státu.

Odkaz: www.efamro.com

Využití marketingového výzkumu

Smyslem marketingového výzkumu je vyvodit ze shromážděných informací **potřebné praktické závěry**. Informace získané pomocí výše uvedených technik proto musí výzkumník nakonec zpracovat, výsledky sestavit do tabulek a grafů a zjistit a vyhodnotit četnosti výskytu sledovaných veličin.

Využití marketingového výzkumu lze klasifikovat do čtyř hlavních oblastí.

Marketingový výzkum může:

1. pomoc zjistit potřebu produktu či služby,
2. pomoci odstartovat nový či slabý produkt,
3. zlepšit výkon již vybudovaného projektu,
4. ukázat způsob, jak se strategicky pohnout kupředu, např. zabíráním nových oblastí či nakupováním.

Poptávka po produktech a službách se v čase neustále vyvíjí. Každý produkt prochází tzv. stadiem mládí, dospělosti a stáří. Ve fázi mládí produktu je poptávka v začátcích nízká a následně zaznamenává rapidní nárůst. Dospělost je obdobím růstu, ale nakonec zpomalením s kulminací poptávky. V období stáří poptávka po produktu ustává a je nahrazena něčím jiným.

Marketingový výzkum může hrát roli ještě předtím, než je produkt uveden na trhu, v tzv. fázi před narozením. V tomto stadiu je rozhodující určit, jestli je produkt potřebný, žádaný nebo neexistuje-li nějaká neuspokojená potřeba spotřebitele. Ve fázi mládí má marketingový výzkum široké použití. Cena produktu musí být stanovena kvůli prodejnosti a zisku na optimální úrovni, může být nápomocný při volbě obalu, reklamy a trhu, na který bude určen tak, aby byli osloveni ti správní lidé.

Ve fázi dospělosti, kdy prodejnost produktu sílí a směřuje k maximum, je marketingový výzkum využit k zaručení spokojenosti zákazníků (může určit např. význam značky pro spotřebitele a navrhnout, jak ji lépe sladit s trhem, aby prodejnost stoupla opět na maximum). Marketingový výzkum tak bude zasahovat do marketingového plánování, určování cen, reklamního testování apod.

Dospěje-li produkt do fáze stáří, nachází marketingový výzkum využití ve vyhledávání nových uživatelů produktu, jeho úpravách za účelem opětovného zvýšení prodeje či vytvoření nových segmentů, které mohou být zasaženy. Může být využit při testování nových konceptů, které by mohly nahradit klesající tržby.

Využití marketingového výzkumu v životním cyklu produktu ukazuje následující schéma.

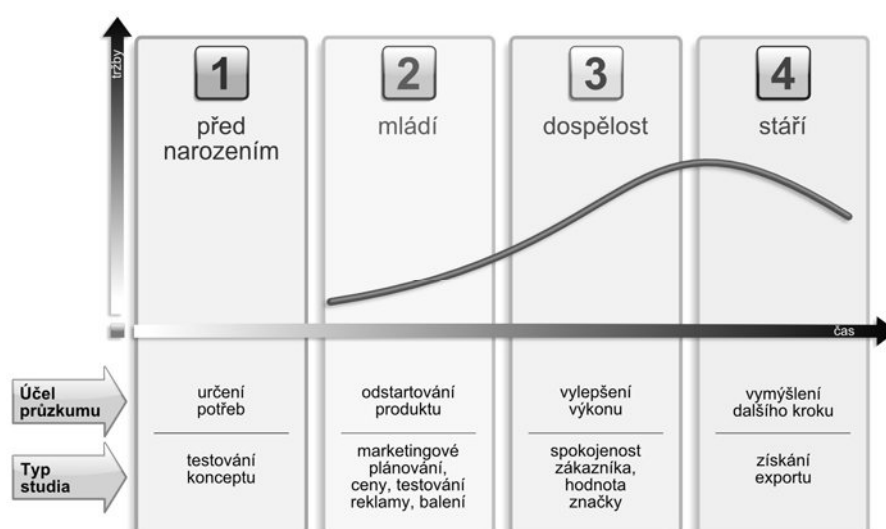


Schéma 4.2: Využití marketingového výzkumu

1. *stadium produktu – Marketingový výzkum v určování potřeb nového produktu byl důležitý např. při přeměně letiště v Manchesteru z místního na jedno z hlavních evropských center. Letiště si uvědomilo, že růst by znamenal přimět aerolinky zajistit nové trasy – ekvivalent k uvádění výrobku na trh. Průzkumem bylo ověřeno, že existuje velká spousta lidí, kteří by rádi nových tras využívali.*
2. *stadium produktu – Ke konci 80. let užívala společnost Philips marketingového výzkumu při uvedení nové řady lamp, které byly jemně zbarvené v důsledku nově vyrobených pigmentů, jež elektrostaticky pokryly vnitřní stranu žárovky, na trh. Název lampy zněl „Jemný tón“. Před uvedením na trh pověřila firma Philips marketingový výzkum, aby zjistil, zda-li kvůli novému vzhledu žárovky, mající na tehdejší dobu novátorský tvar (hranatý) a pastelovému odstínu světla jeví lidé o lampu zájem. Výsledky tohoto výzkumu prokázaly, že hranaté lampy byly oblíbené, protože byly jiné, nekonvenční a osobité.*

4. *stadium produktu – Evropsští výrobci aut našli nové trhy pro své stárnoucí, ale stále použitelné motory a karosérie ve „Východním bloku“ a Číně. Kromě automobilů jsou příkladem dalších stárnoucích, ale stále úspěšných výrobků, které musely přejít na zahraniční trhy, aby našly nové možnosti růstu, např. Coca-Cola nebo kukuřičné lupínky. Dalším typickým příkladem je třeba armáda, která potřebovala kampaň, jež by pomohla přitáhnout další brance.*

Výsledky marketingového výzkumu je třeba prezentovat v jednoduché a srozumitelné formě. Výzkumník by se v žádném případě neměl snažit o to, aby čtenáře závěrečné zprávy ohromil velkým množstvím čísel nebo použitými statistickými metodami. Závěry by měly být **stručné, ucelené a srozumitelné**, včetně konkrétních **praktických doporučení**.

Stylisticky propracovaný text by měl být provázen **přehlednými tabulkami**, které z důvodů rychlé orientace a vizuální názornosti by měly být zpracovány také do **grafů a diagramů**.

V závěrečné zprávě každého marketingového výzkumu by měla být předkládána pouze ta **zjištění**, která jsou pro marketingová rozhodnutí **významná a relevantní** a která by vedení organizace mělo **realizovat**.

Dobře provedený marketingový výzkum má zadavatelům nabízet **lepší, kvalifikovanější a spolehlivější řešení existujících problémů**.



Coca-Cola

V roce 1985 v případě, ze kterého se časem stal jeden z nejznámějších marketingových příběhů, učinila Coca-Cola jednu zásadní chybu. Po devětadevadesáti úspěšných letech upustila od svého původního receptu pod názvem Coke. Novým nástupcem se měla stát „New Coke“ se sladší a jemnější chutí. Zpočátku, uprostřed vlny reklam a publicity v rámci uvedení New Coke na trh, se prodávala dobře. Brzy však, spolu s postupně vzrůstajícím pobouřením užaslé veřejnosti, začaly prodeje stagnovat. Rozzlobení zákazníci začali New Coke odmítat. Do firmy denně telefonovalo až 1500 lidí. Skupina, která si říkala „Old Cola Drinkers“, organizovala protesty, rozdávala trička a vyhrožovala žalobou, až nakonec, po pouhých třech měsících od uvedení New Coke na trh, byla Coca-Cola donucena vrátit se k původní receptuře.

Původní nápoj začala prodávat znovu pod názvem Coke Classic, společně s New Coke. V obchodech se tedy objevily obě značky. Firma se poté nechala slyšet, že New Coke se měla stát její hlavní značkou, zákazníci však byli jiného názoru. Ke konci roku byly prodeje Coke Classic a New Coke ve vzájemném poměru 2 : 1. Pouze rychlá reakce na vzniklou situaci zachránila firmu Coca-Cola od jisté katastrofy.



Včas se přeorientovala na Coke Classic a New Coke uvedla do role podpůrného výrobku Coke Classic. Opět byla stěžejním výrobkem firmy a předním nealkoholickým nápojem v zemi. New Coke se stala „útočnou značkou“ firmy zaměřenou vůči Pepsi – Coca-Cola jejím prostřednictvím směle inzerovala srovnání chuti New Coke s Pepsi Colou. New Coke, však stále představovala pouhých 2 % tržního podílu. Na jaře roku 1990 Coca-Cola změnila její obal a znovu uvedla tento nápoj na trh pod názvem Coke II. Dnes pro Coca-Colu představuje Coke Classic 20% podíl na trhu nealkoholických nápojů. Coke II v tichosti zmizela z trhu. Proč byla při prezentacích upřednostňována na prvním místě New Coke? Kde se stala chyba? Mnoho analytiků příčinu těchto potíží vidí v chybném a povrchním vypracování marketingové analýzy. Ačkoliv byla Coca-Cola v osmdesátých letech vedoucím výrobcem na trhu nealkoholických nápojů, již v té době začínala pomalu ztrácet část svých tržních podílů ve prospěch Pepsi. Ta po několik let úspěšně uváděla svůj televizní pořad Pepsi Challenge, v kterém se diváky snažila přesvědčit, že zákazníci dávají přednost sladší chuti Pepsi před Coca-Colou. Začátkem roku 1985 Pepsi vítězila na poli prodeje v supermarketech o celých 2 %. (Zmiňovaná 2 % někomu nemusejí připadat jako vysoké číslo, ale na dnešním rozsáhlém americkém trhu nealkoholických nápojů představují 1,2 miliardy dolarů v maloobchodních tržbách!) Coca-Cola byla nucena reagovat, aby zabránila dalšímu snižování svého podílu na trhu.

Zahájila nejrozsáhlejší výzkumný projekt v historii firmy, který trval déle než dva roky a byly na něj vynaloženy čtyři miliony dolarů. Jeho výsledkem byla změna receptury hlavního nápoje Coca-Coly – Coke. Bylo provedeno 200 000 chuťových testů – z toho 30 000 připadalo na samotnou konečnou verzi nové receptury.

V naslepo prováděných testech (blind tests) 60 % respondentů dalo přednost New Coke před původní Coke a 52 % dotázaných dalo přednost New Coke před Pepsi. Coca-Cola na základě těchto výsledků uvedla New Coke s důvěrou na trh.

Co se tedy vlastně stalo? Podíváme-li se zpět, zjistíme, že Coca-Cola definovala svůj marketingový výzkumný úkol příliš povrchně. Analýza se zaměřila pouze na chuť nápoje, ale nezabývala se již reakcí zákazníků na případné stažení původního nápoje z trhu a na jeho nahrazení New Coke. Nebrala ohled na takové skutečnosti, jako byl například vžitý název Coke, historie nápoje, jeho balení, kulturně-společenský význam a v neposlední řadě image. Pro mnoho lidí má Coke spolu s baseballem, hot dogem či jablečným koláčem postavení americké instituce. Reprezentuje americkou kulturu. Význam Coke jako symbolu se ukázal být pro mnoho zákazníků mnohem důležitější než lepší chuť nápoje. Analýza zahrnující širší okruh problémů by tento faktor silných emocí odhalila. Manažeři Coca-Coly použili k posouzení marketingové analýzy pouze vlastní úsudek, na jehož základě naplánovali novou strategii firmy. Za směrodatný údaj považovali zjištění, že 60 % dotázaných respondentů by dalo přednost chuti New Coke. Z toho usoudili, že výrobek se prosadí na trhu – podobně, jako když politický kandidát vyhraje volby se 60 % hlasů. Nevzali v úvahu fakt, že na trhu je ještě 40 % zákazníků, kteří mají v oblíbě původní recepturu Coke. Stažením původního nápoje z trhu Coca-Cola ignorovala požadavky jeho milovníků, kteří si nepřáli žádné změny.



Firma se měla zachovat prozíravě, nestahovat původní nápoj z trhu a New Coke uvést jako rozšíření značky stejným způsobem, jaký později zvolila u Cherry Coke. Firma Coca-Cola disponuje jedním z největších, nejlépe řízených a nejvyspělejších analytických oddělení v USA. Kvalitní marketingová analýza byla tím, co udržovalo firmu po desetiletí v čele nestálého trhu s nealkoholickými nápoji.

Ovšem marketingová analýza je přece jen poněkud vzdálena exaktním vědám. Zákazníci se často chovají překvapivě a odhalovat jejich chování může být velice obtížné. Pokud se může chyby v marketingu dopustit firma typu Coca-Coly, může takovou chybu udělat kdokoli.

4.2 Segmentace a pokrytí

Nikdy nelze uspokojit požadavky naprosto všech zákazníků, celého dostupného či potenciálního trhu, a to proto, že lidé, jejich potřeby a zájmy jsou příliš různorodé. Podniky se proto snaží trh **segmentovat**, tj. **rozdělit jej na menší, stejnorodější části, které se vyznačují podobnými požadavky a potřebami, jež jsou homogenní, a které lze tedy snadněji obsloužit.**

Jednotlivé **segmenty trhu** se od sebe navzájem **odlišují** v celé řadě ohledů (*například svým umístěním, postavením, možnostmi, chováním, názory, požadavky, preferencemi atd.*).



Tržním segmentem je tedy určitá skupina zákazníků s velmi podobnou situací ve vztahu na určitou skupinu výrobků.

Při segmentaci trhu a jeho následném pokrytí nabídkou jde o analýzu celkového trhu a následnou volbu těch jeho částí, které můžeme obsloužit lépe než konkurence. Proces výběru cílových tržních segmentů má čtyři stadia:

- 1 — **stadium hodnocení poptávky**
- 2 — **stadium segmentace trhu**
- 3 — **stadium volby cílového trhu (výběr)**
- 4 — **stadium vypracování nabídky, umožňující získat či udržet si stanovenou pozici na cílovém trhu**

Obrázek 4.3: Stadia výběru cílových tržních segmentů

V průběhu prvního stadia je třeba pečlivě vyhodnotit možnosti prodeje vlastních výrobků, posoudit kvalitu výrobků konkurenčních, odhadnout budoucí poptávku a rozhodnout, zda jsou hodnocené tržní možnosti dostačující.

Výsledky této analýzy pak jsou použity k volbě cílového segmentu, při níž se podnik rozhoduje, na kterou skupinu spotřebitelů se zaměří.

Při této segmentaci lze vycházet z následujících hledisek:

- **geografického** – podnik se zaměřuje na obsluhu menších či větších územních celků (*obcí, regionů, zemí atd.*). Geografická segmentace rozděluje příslušný trh na různé zeměpisné jednotky (*obce, okresy, městské čtorti, venkov atd.*). Na základě této segmentace se pak vedení podniku rozhoduje o tom, v jakém místě či teritoriu bude působit.
- **demografického** – zákazníci jsou zařazováni do skupin (*podle věku, pohlaví, příjmové kategorie, vzdělání atd.*). Demografická segmentace bývá nejčastějším postupem dělení trhu na menší jednotky. Hlavním důvodem pro tento způsob členění trhu jsou jednak podstatné rozdíly v postojích, názorech a potřebách jednotlivých demografických skupin a jednak snadná měřitelnost těchto parametrů.
- **psychografického** – trh je segmentován podle příslušnosti zákazníků k určité společenské třídě vyznačující se určitým životním stylem. Pomocí těchto charakteristik lze dále dělit příslušníky jedné demografické skupiny na menší podskupiny, neboť například společenské postavení do značné míry určuje zájmy a preference spotřebitelů. Velký vliv zejména na volnočasové aktivity lidí má jejich životní styl.
- **behaviorálního** – trh je segmentován podle chování zákazníků (*např. podle míry používání určitých výrobků, podle věrnosti značce, podle místa nákupu atd.*).



V USA byla Mezinárodním výzkumným institutem Stanfordské univerzity vyvinuta metodologie životního stylu, která je známá pod označením VALS (Values And Life Styles). Cílem této metody je vysvětlit chování spotřebitelů podle jejich hodnotových systémů. Metodologii VALS2 využívá u nás např. společnost STEM/MARK, která koncipovala typologii životních stylů české populace. Spotřebitele pak člení např. podle zdrojů, které mají k dispozici (zdroje jsou pojímány v širokém slova smyslu – úroveň vzdělání, příjem, spotřební apetit, sebevědomí, zdraví atp.), a podle osobních postojů, tj. podle toho, jak si přejí být společností vnímáni. Z tohoto pohledu jsou spotřebitelé členěni podle tří základních typů osobní psychologické orientace, která ovlivňuje to, jak sami vnímají svět kolem sebe. Z tohoto pohledu je rozeznávána osobní psychologická orientace na zásady (principy), orientace na společenské postavení (společenský status) a orientace na aktivní přístup k životu (činnost).

Odkaz: www.stanford.edu

Z uvedeného vyplývá, že trh lze segmentovat mnoha způsoby. Aby tato segmentace byla proveditelná a aby vůbec měla smysl, musí mít jednotlivé segmenty trhu přinejmenším tyto základní charakteristiky:

- **měřitelnost** – velikost segmentu a kupní síla zákazníků musí být kvantitativně vyjádřitelné,
- **dostupnost** – segment musí být dosažitelný a musí být možné jej obsloužit,
- **podstatnost** – velikost segmentu musí být taková, aby jeho obsluha byla rentabilní,
- **akceschopnost** – výrobce či prodejce musí mít možnost vypracovat účinný a realizovatelný marketingový program.

Cílení (pokrytí) trhu znamená, že na základě výsledků segmentace trhu se podnik rozhoduje o tom, kterým z vytvořených segmentů se bude dále věnovat a jakým způsobem je bude obsluhovat. V podstatě existují tři možnosti:

1. **Nediferencovaný marketing**, který se dívá na trh jako na celek, využívá plošných způsobů distribuce výrobků a jejich propagace. Pomocí této strategie lze dosáhnout i úspor, neboť podnik se zaměřuje hlavně na to, aby v myslích zákazníků vytvořil o výrobcích co nejlepší mínění a hlavně je mohl produkovat ve stejné podobě v hromadných sériích. Tento přístup však může být pro podnik i značně nebezpečný, neboť je obecně velmi obtížné vyvinout takový výrobek, který by uspokojoval potřeby širokého spektra konzumentů.



Nediferencovaného marketingu zčásti využívají obchodní řetězce, které při prodeji potravin využívají v minimální míře specifických marketingových nástrojů. Většinou se snaží nalákat zákazníka nižší cenou než má konkurence. Tato činnost je patrna například u vlastních výrobků značky TESCO.

Zdroj: www.itesco.cz

2. **Diferencovaný marketing** vychází z toho, že si podnik vybírá několik segmentů trhu současně a pro každý z nich vytváří specifickou nabídku. Diferencovanou nabídkou dochází ke zvýšení objemu prodeje, ke zlepšení pověsti firmy a k upevnění její pozice na trhu. Každá modifikace si však vyžaduje náklady za výzkum, vývoj, výrobu, distribuci i propagaci.



Diferencovaného marketingu užívají výrobci elektrotechniky. Např. PANASONIC používá rozdílných marketingových aktivit pro realizaci audio a video zábavy. Málokdo tak současně ví, že PANASONIC vyrábí i vysavače, domácí pekárny, depilátory apod.

Zdroj: www.panasonic.cz

3. **Koncentrovaný marketing** se používá především tehdy, jsou-li finanční zdroje podniku do určité míry omezené. Místo toho, aby se firma snažila získat malý podíl na velkém trhu, usiluje o získání dominantního postavení na některém z menších, dílčích trhů (mezery). Nevýhodou koncentrovaného marketingu je nebezpečí, že se zvolený segment může nečekaně ztratit, neboť zákazníci začnou nabízený výrobek z nevysvětlitelných důvodů ignorovat, a tím vážně ohrozí existenci podniku.



Názorným příkladem v tomto směru je trh drahých sportovních vozů značky BMW či Audi, kdy výrobce dokonale zná požadavky svých zákazníků a všemožně usiluje o to, aby tyto nároky co nejlépe uspokojil.

Odkaz: www.bmw.com

Segmentace trhu tedy slouží k vytvoření stejnorodých skupin zákazníků, jejichž obsluha je snadnější. Zejména ve vztahu k jejich reakcím na užité vlastnosti určitého výrobku, jeho cenu, způsob prodeje, propagaci atd. Dobře provedená segmentace by tedy měla mít tyto rysy:

- zvolený segment trhu by měl být **stejnorodý** a jeho složky by měly reagovat na marketingové stimuly **podobným způsobem**,
- měl by mít **dostatečnou velikost**,
- měl by být **snadno dosažitelný** běžnými komunikačními prostředky,
- **tržní potenciál** by měl být tak **velký**, aby umožňoval dosažení zisku.

Pozice výrobku na trhu vyjadřuje jeho vztah k výrobkům konkurenčním podle toho, jaké místo zaujímá v myslích konzumentů. Bude-li totiž výrobek zákazníky vnímán přesně tak jako výrobky ostatní, nebude-li se od srovnatelných výrobků odlišovat, nebudou mít zákazníci důvod k tomu, aby ho kupovali. Dobrá pozice výrobku na trhu znamená, že zákazníci vnímají tento výrobek lépe než výrobky ostatní, že je lákavější a z určitých důvodů přitažlivější. Marketingový pracovník proto musí usilovat o to, aby svůj výrobek odlišil od výrobků konkurence a aby o tom informoval jeho cílové spotřebitele – o jeho kvalitách a přednostech.



Procter & Gamble

Firma Procter & Gamble prodává v USA osm značek prášku na praní (Tide, Cheer, Bold, Gain, Era, Dreft, Febreze a Ivory Snow), pět značek toaletního mýdla (Ivory, Safeguard, Camay, Olay a Zest) a šamponů (Pantene, Head & Shoulders, Pert Plus, Physigue a Vidal Sassoon), čtyři značky prostředků na mytí nádobí (Dawn, Tvoary, Joy a Cascade), tři značky papírových kapesníků a ubrousků (Charmin, Bounty a Puffs), mycích prostředků na podlahu (Spic & Span, Top Job a Mr. Clean), deodorantů (Secret, Sure a Old Spice), kosmetiky (Cover Girl, Max Factor a Olay).



Dále léčebné přípravky péče o pleť (Oil of Olay, Noxema a Clearasil), dvě značky avivážních přípravků (Downy a Bounce) a jednorázových plenek (Pampers a Luvs).

Pro různé trhy firma používá mnoho dalších značek. V oblasti prášků na praní jich prodává šestnáct v Latinské Americe a devatenáct v Evropě, na Blízkém Východě a v Africe.

www.pg.com

Všechny tyto značky, patřící firmě Procter & Gamble, si na prodejních regálech vzájemně konkurují. Proč firma nabízí více značek zboží jedné kategorie namísto toho, aby svůj zájem koncentrovala na jednu vedoucí značku? Důvodem je fakt, že každý zákazník očekává od výrobku, který si kupuje, různou směsí výhod. Vezměme si jako příklad prášky na praní. Lidé si je kupují, aby s jejich pomocí vyprali své oblečení. Od tohoto výrobku ovšem očekávají i jiné vlastnosti, např. nízkou cenu, bělicí, škrobící či naopak zjemňující účinky, čerstvou vůni, větší či menší pěnovost atd. Každý z nás má ovšem jiné priority. Pro některé lidi je nejdůležitější vlastností prací a bělicí účinek, jiní dávají přednost zvláčňujícím vlastnostem výrobku, zatímco další si přejí, aby prášek jemně a příjemně voněl. Firma Procter & Gamble identifikovala osm základních skupin zákazníků a několik dalších podskupin. Na základě tohoto zjištění vyvinula různé značky svých výrobků, které splňují požadavky různých skupin zákazníků podle následujících kritérií:

- *Tide: Pomáhá pečovat o vaše oblečení, aby vypadalo jako nové. Jde o rodinný prací prášek, určený pro všechny druhy použití. Tide se výborně hodí na praní mastných skvrn. Tide ve spojení s bělicím přípravkem je tak silný, že vybělí vlákna opravdu do hloubky.*
- *Cheer s trojnásobnou ochranou barvy je odborníkem na barvy. Chrání tkaniny proti blednutí barev, zaprání a tvorbě žmolků. Cheer Free je dermatologicky testován – neobsahuje žádné přísady, které by dráždily pokožku.*
- *Bold obsahuje látky na zjemnění tkaniny. Je určen pro jemné praní prádla, kterému dodá čerstvou vůni. Tekutý Bold dodá prádlu navíc vůni aviváže.*
- *Gain: původní enzymový prášek firmy Procter & Gamble byl přeřazen do kategorie pracích prášků, které vám zaručí čistotu a svěží vůni. Pere a čistí jako slunce. Není to jenom zářivá čistota, je to Gain čistota.*
- *Era obsahuje látky na odstraňování skvrn. Je to silák v boji se skvrnami.*
- *Dreft pomáhá odstraňovat silné zašpinění a skvrny na dětském prádle... pro čistotu, které můžete důvěřovat. Je doporučován dětskými lékaři a je to opravdu první volba všech matek při praní dětského prádla. I po vyprání si prádlo ponechává odolnost vůči vznícení.*
- *Febreze Clean Wash neodstraňuje pouze pachy, ale po jediném praní vyčistí skvrny od jídla a špínu z pracovních oděvů. Je to ten nejsilnější čisticí prostředek, který si umíte představit.*

Každý z těchto segmentů firma Procter & Gamble rozdělila na několik podskupin.



Můžete si zakoupit Tide (a to jak v prášku, tak jako tekutý přípravek) nebo některou z jeho následujících modifikací:

- Tide s přidavkem bělidla – pomáhá udržet vaši barvu bílou a zářivou, zabíjí 99,9 % bakterií.
- Tide Clean Rinse – nejenom odstraňuje skvrny, ale také zamezuje tomu, aby vaše prádlo vypadalo zašle a ošuntěle.
- Tide Mountain Spring – přináší do vaší domácnosti čerstvou vůni přírody – horského vzduchu a čerstvých květin.
- Tide High Efficiency je určen pro použití ve vysoce výkonných automatických pračkách – jde o málo pěnivý prací prostředek.
- Tide Free – poskytuje silný prací účinek na odstraňování skvrn bez použití parfémů a barviv.
- Tide WearCare – zamezuje poškození bavlněného oblečení a prodlužuje tak jeho životnost
- Tide Rapid Action Tablets – poskytují silný prací účinek a skvěle se hodí na cesty. Jsou to všechny silné vlastnosti přípravku Tide koncentrované do malé modré tablety, která se vám snadno vejde do vašeho zavazadla.

Rozdělením trhu a uvedením více značek se firmě podařilo pokrýt svou nabídkou celé spektrum zákaznických skupin. Výsledkem je, že se stala jedničkou na americkém trhu s pracími prášky, který má hodnotu 4,3 miliardy dolarů. Tide sám o sobě pokrývá pro firmu Procter & Gamble 38 % tohoto segmentu trhu. Všechny značky firmy pak dohromady pokrývají 57% podíl na trhu, což je 1,5krát více, než má její druhý největší rival, společnost Unilever.

4.3 Tržně orientované marketingové plánování

Základem tržně orientovaného **strategického plánování** je manažerský proces rozvíjení shody mezi cíli, dovednostmi a zdroji obchodníka a neustále se měnícími tržními příležitostmi.



Cílem strategického plánování proto je vytvoření a přetoáření podnikatelských aktivit a produktů tak, aby jejich kombinace zabezpečovala nejen uspokojivé zisky, ale i růst.



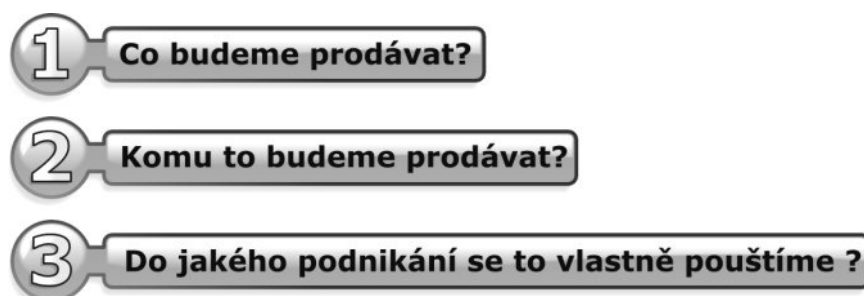
Společnost zajišťující výrobu a distribuci kosmetiky a toaletních potřeb dokázala během dvou let získat výsadní postavení díky realizaci strategických plánů: 1. byly uvolněny finanční prostředky pro detailní zpracování dlouhodobého plánu, 2. společnost rozhodla inovovat výrobní linku, 3. díky racionalizaci výroby došlo k lepšímu využití disponibilních kapacit, čímž vznikla možnost snížit počet pracovních míst, 4. výrobkové řady prošly konsolidací (zdokonalení balení a jasné barevné a tvarové odlišení od konkurenční produkce), 5. byly upraveny obchodní vztahy (změny struktury dodavatelů).



A za 6. místo poskytování krátkodobých slev a nabídky bezplatných vzorků konečným zákazníkům, které přinášely pouze krátkodobé zvýšení prodeje, se společnost rozhodla ceny výrobků snížit permanentně. Odkaz: www.echoparfem.cz

Východiska marketingového plánování

Východiska **marketingového plánování** jsou důležitá pro každého podnikatele. Jejich podcenění způsobuje následné problémy a může vést dokonce ke krachu v podnikání. Co je nutné si předem ujasnit, definuje následující obrázek.



Obrázek 4.4: Východiska marketingového plánování



Cestovní kancelář ČEDOK, a. s. bude nabízet – prodávat služby (pobytové zájezdy), zatímco síť čerpacích stanic SHELL bude prodávat hmotné statky (paliva). Cestovní kancelář se může zaměřit svou nabídkou na vybrané klienty, čerpací stanice na všechny motoristy. Obě podnikání mají své konkurenty, vybudovanou pozici na trhu, záměry a cíle, které musí každá společnost umět dopředu definovat.

Odkaz: www.cedok.cz

Budeme-li mít jasné odpovědi na uvedené otázky, je možné stanovit **cíle**. Uvedené cíle bývají obvykle vyjádřeny ve finančních jednotkách a poskytují konkrétní informace o tom, co chceme docílit v rozpětí určitého časového horizontu.

Časový horizont se značně liší podle předmětu podnikání. (V automobilovém průmyslu se obvykle jedná o časový horizont deseti let, v oblasti pop-music několika měsíců.)

Podnikatelé i manažeři musí při rozhodování o cílech brát v úvahu celou řadu faktorů (očekávání akcionářů, konkurence, silné a slabé stránky firmy, příležitosti a ohrožení, zdroje apod.). **Jediným cílem je zisk** („vydělat peníze“). **Kroky procesu marketingového plánování jsou analogické s kroky běžného plánovacího procesu, i když s určitými specifickými rysy.**

Kroky marketingového plánovacího procesu jsou následující:



Obrázek 4.5: Kroky marketingového plánovacího procesu

Uvedený plánovací proces neprobíhá lineárně, ale cyklicky.

Z kroku 6 se často vracíme na krok 5.

Z kroku 7 se často vracíme na krok 6.

Z kroku 9 se často vracíme až na krok 4.

Plánovacím krokům předchází jakýsi „nulový“ krok, nazývaný „**uvědomování si příležitosti**“. Jde o to nalézt problém, který chceme a jsme schopni vyřešit. Základem podnikavosti je vidět v problému příležitost, jak vyniknout (*sportovci, studenti, vědci*), nebo jak „vydělat“ (*podnikatelé, manažeři*). Kdo v příležitosti spatřuje převážně problémy, nikdy ničeho, ani v osobním životě, nedocílí.



Příležitostí pro výrobně-dodavatelský podnik (KOVOS, s. r. o.) produkující plechové kryty strojů může být zjištění, že vláda schválila zásadní rekonstrukci železničních tratí (pokud její produkce najde při rekonstrukci uplatnění).

Odkaz: www.kovos.cz

Druhy plánů

Každý **plán** představuje formu popisu **budoucích činností**, které je nutné vykonat za účelem dosažení stanoveného cíle.

Smysl či poslání (podniku, instituce, akce)

Smysl či poslání identifikují základní funkci (úkol) nejen firem, ale také institucí, agentur, nadací, význačných akcí apod.



Hlavním posláním České národní banky je dle Ústavy péče o cenovou stabilitu dosažení a udržení cenové stability, tj. vytvoření nízkoinflačního prostředí v ekonomice je trvalým příspěvkem centrální banky k vytvoření podmínek pro udržitelný hospodářský růst. Předpokladem účinnosti měnových nástrojů vedoucích k cenové stabilitě je nezávislost centrální banky. ČNB rovněž podporuje obecnou hospodářskou politiku vlády. V souladu s ní určuje měnovou politiku, vydává bankovky a mince, řídí peněžní oběh, platební styk a zúčtování bank, vykonává dohled nad bankovním sektorem, kapitálovým trhem, pojišťovnictvím, penzijním připojištěním, družstevními záložnami, institucemi elektronických peněz a devizový dohled.

Odkaz: www.cnb.cz

Každá firma musí existovat proto, aby v rámci různě širokého okolí něčeho docílila. Poslání firmy je obvykle jasné od okamžiku jejího vzniku. Smysl či poslání také může ztratit svůj význam v důsledku změn ve společnosti, změnou trhů v důsledku technického a technologického vývoje a zavádění nových, atraktivnějších produktů. Jakmile podnikatel nebo firma poznají, že jim „ujíždí vlak“, je nutné se zamyslet nad smyslem své existence a je nutné si položit několik zásadních otázek.

Co tvoří náš obchod?

Kdo je naším zákazníkem?

Jaký význam pro zákazníka máme?

Jaký by náš obchod měl být?

Úspěšní podnikatelé a firmy si uvedené otázky kladou nepřetržitě a hledají na ně promyšlené a zevrubné odpovědi.

Poslání firmy nebo podnikatele je tvořeno pěti prvky:

- **Historie.** Bohužel je historie našich polistopadových firem příliš krátká a firmám jako Baťa, Škoda, ČKD vypadlo 40 let z historie (kdy z jejich historie profitoval socialistický stát). Jinak má každá firma určitou historii svých cílů, obchodní politiky a dosahování výsledků. Žádná firma by neměla příliš radikálně opouštět svou minulost.
- **Aktuální preference vedení a majitelů firmy.** Jakákoliv zásadní rozhodnutí mohou, i značně, ovlivnit poslání.
- **Tržní ekonomika.** Tržní prostředí definuje hlavní příležitosti a ohrožení firmy.

- **Zdroje firmy.** Zdroje firmy jsou důležité pro reálnost poslání.
- **Kompetence.** Při formulování poslání musí firma vycházet ze svých kompetencí. Firmy a podnikatelé vypracovávají svá poslání proto, aby je mohli sdílet se svými manažery, zaměstnanci a i se zákazníky a ostatní veřejností.

Prohlášení o poslání firmy musí vymezit hlavní konkurenční oblasti, ve kterých firma hodlá operovat. Jedná se o následující oblasti: **Odvětvová oblast** představuje rozsah odvětví, které bude firma brát v úvahu. **Vertikální oblast** definuje stupeň, po který si firma bude sama vyrábět potřebné komponenty, pro vlastní spotřebu. **Geografická oblast** představuje specifikaci území, kde hodlá firma operovat.

Úkoly neboli cíle

Uvedené pojmy představují koncový bod všech činností. Cíle může mít jak firma jako celek, tak i nižší stupně organizační struktury, strategickou obchodní jednotkou konče. **Řízení podle cílů je spíše předmětem managementu.**



Hlavním cílem společnosti DHL může být založení nového zákaznického centra ve východní Evropě. Její organizační složka působící v České republice má ovšem za cíl upevňovat svoji pozici na zdejším trhu. Tyto cíle se ovšem nevyklučují.

Odkaz: www.dhl.cz

Strategie

Uvedený termín je spíše znám z vojenské oblasti. V marketingu i managementu je strategie spíše chápána jako určení základních dlouhodobých cílů. Důležité je si uvědomit, že strategie vytvářejí rámec pro úvahy a činnosti.



Aby bylo možné založit nové centrum, je třeba koordinovat činnosti již existujících center a pozměnit jejich dílčí kompetence a úkoly.

Odkaz: www.dhl.com

Taktiky

Taktiky všeobecně určují postupy uvažování při rozhodování. Taktika znamená podporu volnosti jednání a iniciativy, avšak vždy v rámci určitých omezení.



O vznikajícím zákaznickém centru bude společnost DHL své zákazníky dopředu informovat, bude rozšiřovat své logistické služby a nabídne v počátku nižší ceny svých služeb.

Odkaz: www.dhl-globalmail.com

Dále lze rozlišovat postupy, pravidla a programy.

Postupy jsou typem plánů, které určují, ale také vyžadují metody, jak provádět budoucí činnosti. Obvykle mají podobu chronologických posloupností požadovaných činností (technologické postupy). Jaký je rozdíl mezi taktikou a postupem?

Taktika může prodejci firmy umožnit rozhodnutí o výši ceny produktu pro zákazníka, v rámci určitých limitů. Postup bude určovat realizaci sepsání kupní smlouvy, způsob placení a dodání.

Pravidla kladou specifické požadavky na provádění určitých činností, s vyloučením jakékoliv volnosti (pravidla silničního provozu). Často dochází k záměnám mezi pravidly a postupy. Pravidla, na rozdíl od postupů, určují způsob provedení určité činnosti bez specifikace jejich časové posloupnosti. Zatímco je možné chápat každý postup jako posloupnost pravidel, pravidlo může, ale nemusí, být součástí postupu (zákaz kouření).

Rozpočty představují numerické stanovení očekávaných výsledků. Mohou být vyjádřeny nejen ve finančních jednotkách, ale i počtem prodaných jednotek produktu a jiných měřitelných jednotek proto, aby bylo možné kontrolovat, zda nedochází k odchylkám (viz problém státního rozpočtu).

Programy lze chápat jako souhrn cílů, taktik, postupů, pravidel, přidělených úkolů a potřebných kroků, využívání zdrojů a dalších prvků potřebných při provádění dané posloupnosti činností. Obvykle bývají programy doloženy rozpočtem. Jako příklad je možné uvést program PHARE.



Společnost STAVOSTROJ, dnes Ammann Czech Republic, a. s. vyrábí stavební pro výstavbu silnic či dálnic. Společnost se potýkala s negativním vnímáním své značky a minimálním odbytem. Jako řešení byla zvolena nová marketingová strategie. Všechny finanční prostředky se investovaly do vývoje nových produktů a rozvoje značky na úkor krátké prosperity společnosti.

Plánování obchodů firmy

Obchody firmy je možné plánovat několika způsoby. Lze uvést tři.

1. Odhalení a využití možností v rámci běžných obchodů (**intenzivní růst**).
2. Budování obchodů a jejich rozvíjení, pokud navazují na běžné obchody firmy (**integrovaný růst**).
3. Připojení dalších (alternativních) obchodů, i když nemají vztah ke stávajícím obchodům (**diverzifikační růst**).

A. Intenzivní růst

Vedení firmy by mělo posoudit, zda jsou nějaké možnosti, jak zvýšit výkonnost obchodování v rámci současných obchodů. Opět můžeme uvést tři základní možnosti.

- **Strategie pronikání trhu** znamená, že firma hledá možnosti, jak u svých současných produktů zvýšit jejich podíl na stávajícím trhu. Jsou různé možnosti, jak přimět zákazníky k tomu, aby kupovali větší množství produktu.
- **Strategie rozvoje trhu** znamená, že vedení firmy bude hledat nové trhy, které by mohlo uspokojit stávajícími produkty.
- **Strategie rozvoje produktu** znamená, že vedení firmy začne uvažovat o uvedení nového produktu na trh.

B. Integrovaný růst

Jedná se o integraci obchodů v rámci obchodu nebo odvětví. Firma může dokonce objevit dodatečné zdroje potřebné pro zvýšení objemu prodejů. Pokud uvedené zdroje nebudou postačující, musí firma začít uvažovat o diverzifikačních krocích.

C. Diverzifikační růst

Diverzifikační růst má smysl pouze tehdy, může-li firma nalézt dobré příležitosti nad rámec současných obchodů.

Marketingové řízení



Proces managementu marketingu, neboli proces marketingového řízení, je procesem marketingového plánování, řízení a realizace těchto plánů a procesem kontroly jejich plnění.

Marketingoví manažeři však nemohou plánovat pouze současné činnosti proto, že se trhy dynamicky mění, mění se zákaznické potřeby, zvyky konkurence a celé marketingové prostředí se dynamicky vyvíjí.

Plánování strategií tak představuje proces rozvíjení a zajišťování souladu mezi disponibilními zdroji firmy a jejími marketingovými možnostmi. Marketingové plánování strategie znamená vyhledávání aktivních možností a rozvíjení ziskové marketingové strategie.

Marketingová strategie specifikuje cílový trh a k němu se vztahující marketingový mix. Jde o určitou vizi toho, co hodlá firma dělat na cílovém trhu. Cílový trh je tvořen poměrně homogenní skupinou zákazníků, na které bude firma působit.

Marketingový mix představuje kontrolované proměnné, pomocí kterých se firma snaží uspokojit cílovou skupinu zákazníků.

Z hlediska marketingu musí být **marketingový plán** písemným potvrzením strategie včetně časové specifikace realizace této strategie. Měl by proto uvádět následující:

- komu bude marketingový mix nabízen (cílový trh) a po jak dlouhé období,
- jaké zdroje (vykázané jako náklady) bude firma potřebovat v časovém rozpisu (po měsících),
- jaké jsou očekávané výsledky (měsíční nebo čtvrtletní objemy prodeje a zisku).



Marketingový plán při realizaci prodeje nemovitosti společností A & AGENT REALITY zahrnuje získání zájemců formou detailní analýzy vlastní databáze, analýzu databáze spolupracujících realitních kanceláří, aktivní vyhledávání potenciálních zájemců, umístění inzerce na internetu, na vlastních stránkách, na dalších firemních webech spolupracujících realitních kanceláří, inzerci v tisku, využití vývěsných tabulí a reklamních letáků. Stejně tak společnost zajišťuje jednání a vyjednávání se zájemci. Společnost poskytuje ostatní servisní úkony; pravidelné informování klienta, zajištění obchodu po právní stránce, předprodejní přípravu nemovitosti (vymalování, drobné úpravy, opravy a úklid nemovitosti).

Odkaz: www.agent-rk.cz

Po sestavení marketingového plánu následuje jeho oživení. Pro manažery to znamená provést výběr pracovníků, obchodníků, stanovení odměn, formy propagace a hlavně přijetí plánu a získání potřebné podpory u ostatních článků managementu ve vlastní firmě. **Marketingový program** představuje „směsici“ všech marketingových plánů firmy. Je tomu tak proto, že většina firem prodává v současné době celou škálu produktů na různých trzích, které navíc mohou být v rozdílných etapách životního cyklu.

4.4 Příklady z praxe



1 Jednotný informační systém je důležitý nejen z pohledu dílčích firemních aktivit, ale celkově dokáže prováděné činnosti zefektivnit. Jak je takovýto systém správy dokumentů veden ve společnosti ING Česká republika?

ING Česká republika je dceřinou společností globální skupiny ING Group, která poskytuje služby 60 miliónům klientů v 50 zemích po celém světě. Ve své pražské centrále ING vytvoří a distribuuje velké objemy personalizovaných dokumentů pro soukromé i firemní klienty v České a Slovenské republice. Vytvoření zákaznických dokumentů bylo mimořádně časově náročné, protože se společnost opírala o několik oddělených systémů, které mezi sebou navzájem příliš dobře nekomunikovaly, a pokud ano, pak jen v minimální míře.

Navíc, se stupňujícími se zákaznickými požadavky na komunikaci v reálném čase, zde vznikla potřeba jednotné integrované správy pro tvorbu dokumentů, která by dovolovala realizovat vícekanálovou strategii a komunikovat rychleji a relevantněji. V roce 2003 bylo firmou Exstream Software na základě vypracované analýzy navrženo řešení. Systém Dialogue umožnil společnosti ING připojovat se při tvorbě výstupních dokumentů k více zdrojům dat najednou a zároveň přinesl návrhářské prostředí, které podporuje všechny stávající podoby dokumentů. Implementace softwarového řešení trvala tři měsíce. Po jejím dokončení společnost ING začala na novou platformu převádět stovky stávajících dokumentů.

Používání Dialogue jako standardního nástroje pro komunikaci se zákazníky umožnilo zvýšit distribuci relevantních zpráv, usnadnilo distribuci dalších produktů, zefektivnilo vymáhání dluhů a sjednotilo profily všech klientů. ING nyní může se svými zákazníky komunikovat několika kanály – od personalizované korespondence, přes prohlížení souborů ve formátu PDF on-line až po elektronické textové zprávy. Ve firmě se také zjednodušila archivace dokumentů, protože se tiskne přímo z formátu PDF bez nutnosti skenování tištěných dokumentů do elektronické podoby.

Firma snížila náklady související s manuálním psaním dopisů i chybovost. Díky rychlému převádění dat do formátu PDF a následnému automatickému zasílání zákazníkům elektronickou poštou bude i nadále docházet ke snižování nákladů na tisk a poštovné. Rovněž oddělení marketingu bude hrát aktivnější roli při tvorbě a udržování relevantního obsahu komunikace se zákazníky.

2

Jak poznat, že pracovníci firmy připravili dobrý marketingový plán? Jeho základem má být určitá struktura, odpovídající na důležité otázky: Co? Komu? Kdy? Jakou formou? Co bude přínosem?

Jak vypadá současná situace na trhu? Kde je prostor pro úspěch vaší firmy? Jak dosáhnout jejího dalšího rozvoje? Právě na tyto otázky by měl odpovědět marketingový plán. Co dělat, když marketingový plán připraví vaši podřízení a nyní je na vás, abyste o něm rozhodli?

Na první pohled asi nezhodnotíte, zda připravený marketingový plán obsahuje reálný popis situace, reálné možnosti či skutečně realizovatelné návrhy. Nicméně můžete se podívat na strukturu a především zjistit, zda najdete odpovědi na otázky: Co? Komu? Kdy? Jakou formou? Co bude výsledkem – přínosem?

Níže je uveden seznam základních otázek, na které byste od svých kolegů z marketingového oddělení měli vyžadovat odpovědi.

- **Co?** Odpovězte si především na následující otázky: Jak byl stanoven cíl plánu? Měli jste k dispozici řádnou analýzu prostředí? Přicházíte s vhodnou nabídkou, o kterou by mohl být zájem? Je vaše firma na tuto nabídku opravdu připravena? (Občas se stává, že běží rozsáhlá inzertní kampaň na produkt, který není na skladech.) Je pro vaši firmu tato nabídka opravdu prioritou? Jak si stojíte v konkurenčních vztazích? Není na trhu obdobná nabídka levnější, zajímavější? Pokud ano a vy přesto budete produkt nabízet, máte vypracovanou taktiku pro toto prostředí?
- **Komu?** Zde je vhodné si položit otázky: Jak byla definována cílová skupina? Umíte tuto skupinu najít? Máte vůbec nějakou možnost oslovit ji? Existuje reálný odhad, že vámi definovaná cílová skupina bude mít o nabídku zájem? Bude mít možnost realizovat tento zájem právě u vás?
- **Kdy?** Z čeho vychází časový plán realizace konkrétní kampaně? Byly brány do úvahy další aktivity vaší firmy i situace na trhu (aktivity konkurence a třetích stran)? Jaká je návaznost na vaše další akce a koordinace uvnitř firmy? (Nepořádáte pro stejnou skupinu zákazníků dvě akce v jednom týdnu, aniž byste je propojili?) Mysleli jste na časový rozsah jedné kampaně v souvislosti se všemi složkami? (Pozvánka, akce, hodnocení, následná komunikace se zákazníkem.) Budete v termínu realizace opravdu připraveni na zvýšenou poptávku? (Pokud třetí den kampaně zjistíte, že vám chybí tři pracovníci v telemarketingu z důvodu dovolené, nebyl plán dostatečně koordinován.)
- **Jak?** Je ověřen navrhovaný způsob oslovení? Proč si myslíte, že bude na tuto cílovou skupinu fungovat? Nemůže působit na určitou část oslovovaných nevhodně? Jsou sdělení i forma dostatečně jasná, jednoduchá, akceptovatelná? Nevymyslela náhodou agentura cosi, čemu nerozumíte ani vy sami? (Jak má potom sdělení chápat zákazník?)
- **Co bude výsledkem – přínosem?** Nezapomněli jste v záchvatu nadšení nad kreativitou nového inzerátu a jeho vtipným sloganem na potřebu vědět, co konkrétní kampaň přinese? Obvyklé sdělení agentur zní: přínos inzerce se měří velmi těžko. Jenže: pokud budete na jedné straně inzerovat a na druhé straně vám bude klesat prodej, máte jasný důkaz nefunkčnosti této komunikace. Pokuste se vždy plánovat marketingové akce tak, abyste na jejich konci dokázali říct, zda byla úspěšná či nikoliv. Měřítkem nemusí být vždy konkrétní prodej, ale třeba počet návštěv webové stránky, počet telefonátů, zvýšení povědomí na trhu apod.

5. Nákupní chování

“ Aby pracovníci marketingového oddělení firem byli schopni efektivně využívat znalostí trhu, musejí nejprve pochopit samotný **princip rozhodování o nákupu**. Specifické rysy má jak **nákupní chování institucí**, tak i **nákupní chování jednotlivců**. Z tohoto důvodu je pozornost věnována **lidskému činiteli** jako té proměnné, bez jejíž existence by samotná **směna nemohla být realizována**. Pochopení hlavních **potřeb a impulsů** vedoucích k nákupu komodit a služeb je tak pro marketing stěžejní. **Bez lidského činitele nelze obchodovat a ani podnikat**.

Marketingové aktivity musejí být ovšem v určité míře **korigovány a regulovány**. V tomto pojetí se ke slovu dostává **etiketa a etika v podnikání**. Základem podnikatelské etiky jsou takové zásady, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání jako činnost nebylo realizovatelné. Zvláštní důraz kapitoly je dále věnován **etice v reklamě**. Rychlý rozvoj reklamních aktivit a tvrdý konkurenční boj totiž často svádí k praktikám, které **negativním způsobem ovlivňují kvalitu reklamního sdělení**. A právě tyto negativní dopady mají nejčastěji **etický charakter**.

5.1 Lidský činitel v marketingu

Každý člověk má celou řadu **potřeb** a očekávání. Některé z nich člověka k okamžitému jednání nemotivují, jiné ano. Lidské potřeby jsou velmi různorodé a jejich **spektrum** přechází od potřeb **základních** (fyziologických) přes potřeby **sociální** (lidské) až k potřebám **společenským** (nadstavbovým). Podle teorie amerického psychologa **Abrahama Maslowa** ze 30. let minulého století lze **lidské potřeby uspořádat hierarchicky** a vytvořit z nich **pyramidu potřeb**.



Obrázek č. 5.1: Maslowova pyramida potřeb

Po uspokojení jednoho druhu svých potřeb se lidé většinou snaží uspokojit své potřeby další; **základnu této pyramidy představují potřeby fyziologické** (*hlad, žízeň, zachování rodu*), nad nimi se nacházejí **potřeby související s bezpečností** (*úkryt, ochrana před negativními vlivy*), následují **potřeby sociální** (*příslušnost ke skupině, potřeba lásky*), **potřeba uznání** (*ocenění ostatních, společenské postavení*) a na úplném vrcholu této pyramidy je **potřeba seberealizace** (*pocit sebeuspokojení, radost z dobře vykonané práce*). Potřebou se proto tradičně rozumí rozpor mezi současnou situací (momentálním stavem) a očekáváním (stavem požadovaným). Je-li určitá potřeba uspokojena, přestává být pohnutkou k určitému druhu jednání a přestává mít motivační účinek.

V této souvislosti je také nutno zdůraznit, že mnohdy je takovýto přístup poněkud zjednodušující. Snaha dosáhnout trvalé spokojenosti se u většiny lidí týká hlavně tří spodních úrovní Maslowovy pyramidy.



Každý jedinec se nejdříve snaží uspokojit své potřeby nižší úrovně (např. chce ukojit hlad či žízeň anebo nalézt úkryt) a teprve potom začne usilovat o uspokojení potřeb nadstavbových, potřeb „vyšších“. Hladový člověk většinou nemívá zájem učit se cizím jazykům (potřeba seberealizace) a taktéž neusiluje o to, aby byl chválen ostatními (potřeba uznání). Zajímavé přitom ale je, že u některých jedinců nemusí být snaha o uspokojení potřeb vyššího řádu podmíněna úplným naplněním všech potřeb řádů nižších a že o jejich uspokojení usilují i s pocitem hladu, nedostatku lásky či hmotné nejistoty (např. malíři, spisovatelé, herci, misionáři apod.).

Odkaz: www.maslow.org



I když byla Maslowova teorie původně vypracována pro potřeby psychologie, má velký význam i pro oblast marketingu, neboť její pomocí lze objasnit a zjistit, po kterých věcech lidé touží, co potřebují a které výrobky či služby odpovídají přáním potenciálních zákazníků z hlediska jejich plánů, požadavků, cílů a životních potřeb.

Význam a úloha lidského činitele

Bez „lidí“ nelze obchodovat a ani podnikat. Na jedné straně stojí prodejce čili obchodník a většinou se jedná o konkrétní osobu z firmy a na straně druhé stojí zákazník a též se jedná o konkrétní osobu. Přímí obchodníci a jejich zákazníci zpravidla udržují přátelské a vzájemně výhodné vztahy. Ale také mohou nastat určité **problémy tyto vztahy komplikující**. Uvedeme některé z nich:

- **Podrážděnost.** Řada lidí považuje zvyšující se počet pokusů o prodej za každou cenu za nepřípustné obtěžování.
- **Nepoctivost.** Někteří prodejci, zejména v oblasti přímého marketingu, se soustředí na zákazníky, kteří jednají neuváženě.
- **Podvod a klam.** Někteří pracovníci přímého marketingu rozesílají takové propagační materiály proto, aby kupujícího zmátli.

- **Vpád do soukromí.** Někteří marketingoví specialisté se obávají, že řada obchodníků má značné množství informací o „životě svých zákazníků“ a mohli by je zneužít v neprospěch zákazníka.

Proto je nutné se na proces marketingu zaměřit z lidské stránky.



Známým nečestným marketingovým tahem, mnohdy až podvodem, je rozesílání dopisů, které informují svého adresáta o výhře hlavní ceny. Většinou ve formě většího obnosu peněz, osobního automobilu, luxusního zájezdu. Jedná se zde však o propracovaný systém, který se snaží z adresátů těchto dopisů vylákat jejich peněžní prostředky. Někdy je skutečně možné se této hry zúčastnit, vyhrát i hlavní cenu, avšak náklady adresáta na jeho účast jsou neadekvátně vyšší, než kdyby si adresát např. výhraný osobní automobil koupil přímo od specializovaného autoprodejce.

Odkaz: www.networkmarketing.cz

Etiketa a etika

Pojem **styk** je psychologicko-sociologický výraz v určitých případech používaný jako synonymum interakce. **Za interakci je považován souhrn vzájemných aktivit mezi dvěma nebo více osobami (jedinci).** Za společenský styk proto můžeme považovat vzájemný styk osob ve společnosti, která je pojímána v nejširším slova smyslu.

Společenské chování představuje schopnost člověka reagovat na různé situace, které ve společenském styku nastávají. Způsob reagování obvykle odpovídá zvyklostem a pravidlům zavedeným v určité společnosti nebo části společnosti, do které náležíme.



Pravidla společenského styku představují souhrn norem, které se odlišují v prostoru a čase. Pokud jde o prostor, existují rozdíly v normách společenského styku podle zemí a regionů.

Zdvořilost v podstatě znamená skromnost, zdrženlivost, sebezapření, ochotu a laskavost. **Takt** je pravděpodobně nejsložitější z obecných kategorií společenského styku. Je to více než slušnost nebo zdvořilost. Takt představuje odstupňovanou ohleduplnost, kvalifikovanou podle situace a osob, se kterými jednáme. Je umění i odmítnout tak, aniž věcně nebo formálně druhou stranu urazíme. Netaktnost je obrácená stránka taktu. Patří k ní neustálé zdůrazňování vlastní osoby, rozhovor (spíše monolog) o vlastní osobě nebo rodině. Netaktní je vynášení intimit, pomlouvání druhých, nevhodná zvědavost, „starost“ o soukromé záležitosti známých.

V obchodním a pracovním styku se takt projevuje v mnoha formách a situacích. Mezi ně patří schopnost přijít včas (dochvilnost), ale také včas odejít a povýšenost a poníženost mezi obchodními partnery nebo mezi zaměstnavatelem (vedoucím) a zaměstnancem.



Etiketa je souhrnem pravidel a zvyklostí ve společnosti, který nemá ráz jednou daných a neměnných zákonů. Jde o výsledek zvyků, které se vytvářely a nadále vytvářejí a které jednotlivá společenství přejala.

Tyto zvyky se liší podle světadílů, oblastí a ovlivňují je okolnosti společenské, ekonomické, kulturní, náboženské apod. Proto univerzální etiketa neexistuje.



Při zahraničních cestách a jednáních se zahraničními partnery musíme respektovat odlišné zvyklosti jiných kultur. Velmi odlišný je styl jednání v Asii. Předávání vizitek v Japonsku je obřadem: vizitku nám Japonec podá oběma rukama s úklonou; očekává se, že si vizitku přečteme a pečlivě uložíme. Stejně bychom měli vizitky předávat i my. Jakkoli Japonci nebo Korejci mají osobní zónu těsnější než my, nemají rádi, když se jich dotýkáme. Naproti tomu Arab užívá mnohem více neverbálních prostředků, více záleží na gestech a pohledech očí. Arabové vyžadují přímý pohled do očí; uhýbání pohledem nebo klopení očí v nich budí nevoli. Některá gesta rukou, která jsou v Evropě obvyklá, mohou Araba pobouřit. Pokud potřebujeme užít gesto, raději ho provedeme dlaní otočenou dolů než nahoru. Na rozdíl od naší kultury ruku v islámských zemích podává níže postavený výše postavenému jako výraz úcty.

Odkaz: www.mzv.cz

Přípravě každého **obchodního** a **pracovního jednání** je nutné věnovat pozornost. U každého jednání je možné rozlišit věcnou stránku a organizační a případně na ní navazující společenskou stránku. Organizační část vychází z věcné stránky a musí ji připravit a doplňovat. Rozsah přípravy obvykle úzce souvisí s **ekonomickým významem obchodního jednání**. Někdy se také přihlíží k otázkám prestiže, jednání sice je zcela formální, je ale nezbytné z hlediska postavení firmy, dlouhodobějšího vztahu, personálních změn.

Důležitým problémem, který musí obě jednající strany vyřešit, je počet jednajících osob a jejich funkční a odborná úroveň. Měla by platit pravidla parity (za každou stranu stejný počet jednajících osob).



Polsko je jedním z našich největších obchodních partnerů. Kulturní rozdíly mezi námi a Polskem nejsou velké, přesto však existují. Poláci jsou zdatní, cílevědomí a zkušení obchodníci. Na jednání bývají dobře připraveni a patří k mimořádně tvrdým obchodníkům, kterým nechybí sebevědomí, velká asertivita a průbojnost až drzost. Na jednání si také vždy vyhradí dost času. Sledují svůj předem stanovený cíl a rozhodně nejsou ochotni se dohodnout za každou cenu. Zajímá je momentální zisk, nedívají se příliš do budoucnosti. Používají různých kalých i nekalých taktik, jednají stylem „vítězství – prohra“. S ústupky nijak nespíchají a většinou očekávají, že jako první ustoupí partner. Jsou si vědomi svého velkého polského trhu. Co do rozlohy i počtu obyvatel je tento trh asi čtyřikrát větší než trh český. Jsou velmi hrdí, nacionalističtí. Mají velmi vyvinuté patriotické cítění a kritiku „všeho polského“ vnímají velmi negativně. Při jednání s partnery z „malé“ České republiky mohou vystupovat nadřazeně.



Jsou velmi trpěliví a mají tendence diktovat podmínky obchodu. Chovají se impulzivněji než Češi. Neváhají ani zvýšit hlas, mohou se i rozčítit či rázně z jednání odejít.

Smlouvání o ceně i o ostatních podmínkách obchodu má v Polsku tradici a je samozřejmostí. Polští obchodníci se nebojí konfliktů a nemají problém říci přímo „ne“. Jednorázová kratší služební cesta na jednání do Polska nedává mnoho prostoru pro solidní výsledek a dosažení kompromisu.

Odkaz: www.ambpol.cz

Pro zahraničně obchodní činnosti je nutné kromě perfektního ovládnání příslušného jazyka znát informace, objektivní i subjektivní, které se týkají **mentality** místních **osob a země**, kde máme obchodní aktivity.

Pojem **mentalita** ve skutečnosti má poměrně blízko k sociologickému významu pojmu **kultura**. V tomto pojetí je kultura souborem myšlenek nebo zásad, kterými se určitá společnost nebo určité společenské prostředí řídí.

Dále je důležité zamyslet se nad tím, do jaké míry se přizpůsobovat mentalitě jiných (při obchodním jednání). Proto je nutné odlišit obchodní zvyklosti od **národní mentality**. Obchodní zvyklosti mají celosvětově mnoho společného a podle zemí nebo regionů existují zvláštnosti.



V ruských firmách platí přísná hierarchie, vedoucí delegace zpravidla zahajuje a vede jednání, ostatní účastníci se do debaty zapojují jen zřídka a na přímou výzvu. Je dobré toto respektovat a své argumenty směřovat právě k této osobě. Při obchodních jednáních se nedoporučuje vyvíjet nátlak na partnera, ale ponechat mu čas, ruská mentalita má jiné vnímání prostoru a času. Dohody je lépe stvrdit písemně, ústní ujednání nemá stejnou váhu. Komunikace probíhá často během pracovních obědů nebo večerů. Konzumace je doplňována množstvím přípitků (tzv. tosty), jež jsou málokdy stručné a pro Rusy jsou tradičně příležitostí předvést svoje řečnické umění.

Ačkoliv mají Rusové smysl pro humor a dokáží si dělat legraci i sami ze sebe, z Ruska i z pomazaných hlav, od cizinců to však zřídka přijmou, mnohdy to považují za urážku, neboť kritizovat Rusko a Rusy mohou jen místní, nikoliv cizinci.

Odkaz: www.businessinfo.cz

Diskontní makléř se uchází o velký a obzvláště lukrativní čínskoamerický trh. Odhaduje, že komunita má k dispozici až 150 miliard v aktivech vhodných pro investování. Otevřel už čtrnáct kanceláří s obsluhou v čínštině v čínských čtvrtích v New York a San Francisku a má k nim přibýt mnoho dalších. Firma k tomu nedávno přidala zpravodajský servis on-line v čínském jazyce, kde si zákazníci mohou zkontrolovat situaci na trhu, přehled zpráv nebo odhady výnosů. I když jsou početně relativně malou skupinou, mají američtí Číňané spoustu peněz. Roční průměrný příjem jejich domácností činí 65 000 dolarů ve srovnání s 40 000 dolarů v průměru za celé Spojené státy.



Ještě více se však makléřům líbí fakt, že Američané čínského původu svěřují své peníze fondům – obchodují dvakrát až třikrát více než ostatní investoři, čímž generují obrovské peníze.

Charles Schwab

Úspěšný obchodník, pokud je i dobrým psychologem, bude usilovat o přizpůsobení se straně druhé, ale hlavně nebude dělat takové věci, o kterých mu je známo, že jsou druhé straně nepříjemné nebo dokonce jsou pro ni nepřijatelné. **Zastupitelské úřady České republiky** v zahraničí plní významnou roli při prosazování **obchodně ekonomických zájmů** České republiky.



Náplní zastupitelských úřadů je podpora domácích institucí a organizací při rozvíjení hospodářských kontaktů, zajišťování skutečností významných pro přípravu národních stanovisek, předávání a výměna informací, lobování při prosazování věcí prioritního zájmu a rozvoje hospodářské spolupráce.

Při poskytování podpůrné činnosti českým podnikatelským subjektům musí zastupitelské úřady dbát na dodržování principu rovnosti mezi českými podniky a předcházení konfliktu zájmů. Jejich činností nesmí docházet k porušování mezinárodních závazků a mezinárodně politických a bezpečnostních zájmů.



Na 81 zastupitelských úřadech České republiky v 69 zemích světa pracuje celkem 101 ekonomických diplomatů.

Odkaz: www.businessinfo.cz/cz/katalog-odkazu/

Činnost obchodně ekonomických úseků je směrem k podnikatelským subjektům orientována na lobování zájmů českých firem v zahraničí a asistenční služby dle následujících rámcových okruhů:

- **informace** – poskytování informací subjektům (*kontakty na obchodní partnery, doporučení právních služeb, obchodních komor, informace o zakázkách, projektech, aktivním vyhledávání příležitostí pro české firmy*),
- **asistence** – podpora při prosazování kontaktů, lobování (*pomoc při řešení problémů, podpora při zapojení do soutěží, projektů a tendrů, pomoc při vyhledávání partnerů nebo obchodních spojení*),
- **prezentace** – oborové a individuální (*podpora firem při účasti na veletrzích a výstavách, podpora přípravy obchodních misí*).

Úkolem **obchodních radů** je pak připravovat a organizovat obchodní mise, veletrhy, výstavy, sledovat místní trh a jeho možnosti, systematicky propagovat Českou republiku a vytvářet image českých výrobků.

Etika v podnikání je považována za jednu z aplikovaných etik. Je obdobou lékařské etiky nebo etiky v oblasti práva. V případě podnikatelské etiky jde o aplikaci **obecných etických principů na podnikání jako takové a na jeho jednotlivé aspekty**.

Základem podnikatelské etiky jsou takové zásady, které vyžadují dodržování základních hodnot, bez nichž by podnikání jako činnost nebylo realizovatelné. Přitom má morálka přednost před vlastní podnikatelskou činností. Takovéto podnikání předem vylučuje lhaní, podvádění, krádeže (tunelování), vraždy, nátlak, fyzické násilí a další nezákonné činnosti. Základem podnikatelské etiky musí nutně být poctivost a spravedlnost.

Mezi **obecné zásady etiky v podnikání** patří:

- dobrovolné dodržování zákonů,
- zachovávání důvěrnosti,
- vyhýbání se střetu zájmů,
- věnovat práci řádnou péči,
- jednat v dobré víře (dodržovat sliby, plnit smlouvy a používat poctivé obchodní praktiky),
- být si vědom své „zvláštní odpovědnosti“ za firmu.



Prioritou sdružení Spotřebitel.cz (nezisková organizace) je podporování etiky v podnikání. V roce 2006 sdružení představilo nový projekt „Registr etických dodavatelů“ a provedlo průzkum veřejného mínění na téma etika podnikání. Sdružení zajišťuje poradenství pro spotřebitele na telefonické lince, prostřednictvím on-line poradny, osobními konzultacemi, odpovídáním na dotazy a nově prostřednictvím programu Skype. V roce 2006 poradci pomohli vyřešit 16 094 spotřebitelských problémů.

Odkaz: www.spotrebitel.cz

Etiketa a etika v reklamě

Reklama patří mezi **nejrychleji se rozvíjející** obory vůbec. Jedná se o zejména ekonomickou – marketingovou disciplínu, která se snaží posuzovat fakta a neustále zlepšovat a přinášet nové, nebo inovované myšlenky či postupy. Naproti tomu **etika** nehodnotí fakta jako taková, ale hodnotí je z hlediska **etické** a **morální kvality**, jaká by měla být. **Srovnává tedy skutečnost s jakýmsi etickým vzorem.**

S rychlým vývojem reklamy dochází k velmi tvrdému konkurenčnímu boji nejen mezi zadavateli reklamy, ale také mezi jednotlivými reklamními agenturami, které mezi sebou soutěží o každého zákazníka. Ze statistik je prokázáno, že výdaje na reklamu se neustále každým rokem zvyšují, což má za následek zvýšení nároků zadavatelů na reklamní agentury zejména v oblasti **profesionality, kreativity a novosti reklamy**.

Pod tíhou snahy vymyslet něco nového, přilákat co nejvíce nových zákazníků, odlišit se od konkurence a odlákat ji zákazníci, však dochází i k **negativním dopadům na kvalitu reklamy**. A právě tyto negativní dopady mají nejčastěji etický charakter.



Komise Rady pro reklamu prohlásila jednomyslně za neetický televizní spot na Fernet Berentzen, v němž vystupuje Sagvan Tofi. Herec v reklamě líčí svůj splín z toho, že ho „opustila holka i ta druhá“, a dodává, že potřebuje kámoše. Nakonec mu pomůže právě panák Fernetu Berentzen. Podle arbitrážní komise jde o zjevně a vysoce neetickou komunikaci reklamního sdělení poukazujícího na to, že alkohol může být prostředkem k řešení osobních problémů a že vztah mezi spotřebitelem a alkoholickým výrobkem může být přirovnáván ke kamarádskému vztahu mezi lidmi. Rozhodnutí není právně závazné, avšak televize se jím často řídí.

Odkaz: www.rpr.cz

Samotné posuzování, zda je daná reklama etická či nikoliv, má za úkol **specializovaný orgán**. Tento pak na základě podaných stížností může zkoumat, zdali daná reklama neporušila nějaký etický rozměr slušnosti a vkusnosti.

Vzhledem ke skutečnosti, že popsat slovy vše, co není etické nebo vkusné, je velice složité a někdy i nemožné, jsou v etických kodexech popsána jen ta nejjobecnější pravidla.

Samotná komise pak při svém rozhodování není vázána literou takového kodexu, ale jeho duchem. Nemusí tak své rozhodnutí odůvodňovat odkazem na konkrétní část kodexu.

- **Samoregulace** není opřena o žádnou legislativní normu a je to pouze dobrovolná dohoda o respektování určitých pravidel mezi zadavateli, reklamními agenturami a médii.
- Proto v případě, kdy tento systém selže, vstupuje do hry právní neboli **státní regulace**. To je však krajní případ, který není příliš vhodný. Citlivé otázky etiky a morálky by tak neposuzovali erudovaní odborníci, ale státní úředníci a soudci, kteří musejí vycházet z litery zákona.

V České republice také existuje takováto instituce. Její název je **Rada pro reklamu**. Jedná se o vůbec **první východoevropskou organizaci pro samoregulaci reklamy**.

Byla založena v srpnu 1994 po vzoru vyspělých západoevropských států. Mezi její zakladatele patří zadavatelé reklam, reklamní agentury a jednotlivá média. Rada má v současnosti tři desítky členů, kteří tvoří valnou hromadu. Valná hromada je nejvyšším orgánem Rady. V roce 1995 se Rada pro reklamu stala řádným členem EASA – **Evropské asociace samoregulačních orgánů**.

Rada je vlastně občanské sdružení, které si dalo za cíl pečovat o etiku veškeré propagace jako takové, zvláště pak o reklamu.

Aby tohoto svého hlavního cíle dosáhla, podniká k tomuto účelu několik významných kroků, kterými jsou:

- vydávání a aktualizace etického Kodexu reklamy,
- provádění expertní činnosti k otázkám etiky reklamy,
- zřizuje arbitrážní komisi k rozhodování v otázkách etiky,
- plní úkoly, které ji byly svěřené zákonem,
- spolupracuje se státními orgány, soudy a dalšími institucemi nejen v České republice, ale také v zahraničí.

Rada pro reklamu se zabývá posuzováním stížností na **reklamu v těchto médiích:**

- v tisku,
- na plakátových plochách,
- v zásilkových službách,
- v audiovizuální produkci,
- v kinech,
- v rozhlasovém a televizním vysílání.



Od svého vzniku do konce roku 2005, tedy za období jedenácti let, se Rada zabývala více než 490 případy neetické či jinak nevhodné reklamy. Z těchto případů více než 110 porušilo znění Kodexu reklamy a bylo doporučeno ke stažení z médií nebo k úpravě v souladu s Kodexem. Přibližně 300 stížností Rada zamítla jako neopodstatněných, téměř 40 podnětů bylo vyřízeno změnou reklamy nebo jejím stažením. Zbylé stížnosti postoupila Rada k vyřízení jiným orgánům.

Odkaz: www.acra-mk.cz

5.2 Nákupní chování spotřebitelů

Rozhodování spotřebitelů probíhá v určité pevně dané posloupnosti aktivit a ta bývá obvykle označována jako **nákupní rozhodovací proces spotřebitele**. Jednotlivé fáze tohoto procesu jsou zachyceny na následujícím schématu.



Obrázek 5.2: Rozhodovací proces nákupního chování spotřebitelů

Typy nákupního chování

1. Automatické nákupní chování

Ve většině běžných a každodenních situací se lidé při nákupu nerozhodují vůbec; jednají automaticky (rutinně), vycházejí ze svých zkušeností a mají zafixovaný svůj typ výrobku, který kupují a svoji značku. Tento typ nákupního chování bývá označován jako **chování rutinní** anebo **automatické**.

Z hlediska prodejců je v tomto případě velmi důležité dbát na neměnnou kvalitu a na zřetelné odlišení výrobků vlastních od výrobků ostatních.

2. Řešení omezeného problému

Druhým typem nákupního chování jednotlivců je tzv. **řešení omezeného problému**, tj. situace, kdy spotřebitel narazí na výrobek, který typově sice zná, ale o určitém druhu výrobku nemá k dispozici dostatek informací.

I když i zde nemusí být výrobek příliš drahý, je snahou spotřebitele o možnostech volby, o alternativních produktech získat podrobnější informace, které pak vyhodnotí, a teprve pak se rozhodne o tom, zda si výrobek koupí anebo nekoupí.

3. Řešení složitého problému

V tomto případě se zákazník ocitá v situaci, kdy chce uspokojit některou ze svých zásadních (životních) potřeb. Aby bylo možno se rozhodnout správně, je třeba získat velké množství informací a ty pak vyhodnotit buď samostatně anebo za pomoci jiných lidí (přátel, odborníků). Vzhledem k tomu, že složitější nákupní rozhodnutí lidé nedělají samostatně a že se obracejí se žádostí o radu na jiné, hovoří se často o tzv. **rolích**, tj. o různých typech činnosti, které se při nákupním chování a rozhodování vyskytují. Existuje pět následujících rolí:

- role iniciátora,
- role poradce,
- role investora,
- role nákupčího (realizátora),
- role konečného uživatele.



Automaticky lidé obvykle kupují levné předměty každodenní potřeby (základní potraviny, cigarety, nápoje). Řešení omezeného problému je patrné např. při koupi nového vybavení bytu, domu. Řešení složitého problému odpovídá např. rozhodnutí o koupi či stavbě rodinného domu, o studiu na vysoké škole, o koupi automobilu apod.

Odkaz: www.bola.biz/motivation/

Spotřeba mléka

Do roku 1994 v USA téměř dvacet let klesala spotřeba mléka. Panoval všeobecný názor, že mléko je nezdravé, staromódní a dobré jen pro děti nebo k sladkému pečivu. V roce 1994 byla pod hlavičkou Národního vzdělávacího programu zpracovatelů mléka zahájena kampaň, v jejímž rámci se v tištěných reklamách objevovaly s bílými „vousy“ od mléka známé osobnosti, jako Cindy Crawfordová, Danny DeVito, Patrick Ewing a Ivana Trumpová. Reklamu provázal slogan: „Mléko: Kde máš knírek?“ Kampaň si nejen získala obrovskou popularitu, ale setkala se také s obrovským úspěchem, neboť zvrátila sestupný trend konzumace mléka. Rozpočet kampaně se navýšil na 100 milionů dolarů ročně, rozšířil si i cílový trh kampaně na všechny segmenty a také se stal kultovní záležitostí mládeže. Začaly se sbírat reklamy s obrázky hereckých a zpěváckých celebrit, kreslených maskotů, jako třeba kocoura Garfielda i sportovců – Peta Samprase či Gabriely Sabatiniové. S „dojnou krávou“ úspěšné reklamní kampaně založili producenti mléka na internetu Mléčný klub, kam omezili vstup jen na ty, kdo se zaváží vypít denně tři sklenice bílého nápoje.

5.3 Nákupní chování organizací

Jedním ze **základních úkolů** marketingového výzkumu je **analýza nákupního chování** a **rozhodování spotřebitelů** na cílovém trhu. V rámci marketingového přístupu se stává zjištění a uspokojení jejich potřeb základnou, na níž se rozvíjejí všechny další marketingové aktivity firmy. Aby podnik mohl své zákazníky dobře uspokojit, musí je **dobře znát**.

V organizacích probíhá proces rozhodování v podstatě stejným způsobem jako u individuálních zákazníků. Na jeho začátku vždy stojí **identifikace problému** (potřeby), po ní následuje **sběr informací**, pak dochází k **vyhodnocení alternativ** (případně variant) a nakonec ke **konečnému rozhodnutí o koupi** a **koupi samotné**. Jako zpětná vazba je potom výsledek nákupu **vyhodnocen**. Důležité přitom je, že vůbec nezáleží na tom, zda se jedná o podnik výrobní či obchodní anebo o vládní, rozpočtovou či příspěvkovou organizaci. I když je nákupní chování všech typů organizací stejné anebo velmi podobné, existuje celá řada faktorů, které mohou nákupní chování organizací činit náročným a složitým.



Armáda nakoupí stovky nových nákladních automobilů Tatra za několik miliard korun. Ministerstvo obrany se rozhodlo nakoupit terénní vozy bez výběrového řízení, jsou totiž podle ní strategickým vojenským materiálem, v jehož případě je takový postup možný. Ministři schválili první fázi obměny armádních nákladních automobilů, v jejímž rámci by kopřivnická automobilka měla do roku 2011 dodat asi 550 vozů. Celková hodnota projektu nákupu téměř tisícovky aut se pohybuje kolem pět miliard korun. Tatry nahradí zastaralý vozový park tvořený Pragami V3S a auty sovětské výroby. Více než polovinu budou tvořit valníky, zbylé vozy mají být vybaveny různými nástavbami podle potřeby ozbrojených sil.

Odkaz: www.tatra.cz

K hlavním příčinám těchto komplikací patří:

- nutnost **skupinového rozhodování** a hledání **kompromisů**. Procesu koupě se v organizaci obvykle účastní více osob, z nichž každá má jiné, specifické postavení a jiné zájmy, které mohou být velmi různorodé a mnohdy i protikladné (*management chce dosáhnout maximální rentability, ekonom chce co nejvíce ušetřit, technolog požaduje co nejlepší provozní vybavení, právník se snaží dosáhnout co nejvýhodnějších obchodních podmínek atd.*),
- u organizací je proces rozhodování specifický v tom, že většinou komunikují s **různými dodavateli**, na nichž jsou obvykle značně závislé, a proto jim musí přizpůsobovat svoji strategii a své marketingové rozhodování,
- v organizacích **trvá rozhodování o nákupu** obvykle **déle** než u individuálních kupujících či domácností, a to zejména proto, že se na konečném rozhodnutí podílí mnohem větší počet osob,

- lidé, kteří se procesu rozhodování o nákupu v organizaci účastní, jsou **ovlivňováni** jak **objektivními**, tj. racionálními, ekonomickými a technickými faktory, tak také faktory **subjektivními**, které mohou vyplývat z jejich osobních ambicí, kontaktů, postavení v rámci organizace, komunikačních schopností, snahy o seberealizaci a potřeby dosáhnout uznání ostatních,
- nakupované výrobky bývají dost často technicky náročné, a proto musí mít účastníci rozhodovacího procesu různé speciální **technické a obchodní znalosti a dovednosti**.



*Specifickým rysem nákupního chování institucí je **týmová práce a skupinové rozhodování**, neboť na konečném rozhodnutí se vždy podílí více osob.*

Ti, kteří do rozhodování zasahují, tvoří tzv. **nákupní centrum organizace**. V rámci instituce se složení nákupního centra často může měnit, a to v závislosti na typu rozhodnutí a druhu nakupovaných výrobků.



Společnost B. Braun Medical, s. r. o. (trh zdravotnických prostředků a služeb) vytvořila v roce 1997 vlastní nákupní centrum zaměřené na nákup a odbyt. Hlavním a prvořadým úkolem oddělení je nákup veškerého sortimentu zboží pro zákazníky, a to v požadovaném rozsahu i kvalitě. Hlavní součástí práce v nákupu je tedy především všestranná komunikace s dodavateli, tj. výrobními a obchodními společnostmi v rámci koncernu. Vlastní objednávání zboží, likvidace faktur i příjem na sklad se provádí v rámci informačního systému SAP. V nákupním oddělení existuje přístup i do jednotlivých systémů našich dodavatelů, takže máme možnost v podstatě každý okamžik zjistit, zda je naše objednávka již přijata, zpracovávána či v jakém stadiu vývoje se právě nachází. Nákupní oddělení patří sice z pohledu konečných zákazníků k těm méně nápadným, s nimiž zákazník nepřichází bezprostředně do styku, ale je rozhodně nedílnou součástí logistického řetězce firmy.

Odkaz: www.bbraunweb.cz

Rozhodovací proces je i kvalitativně na jiné úrovni, než u individuálních spotřebitelů a domácností. V organizaci je tento proces výrazně náročnější na poskytování informací a také racionalita rozhodování má větší význam. Většina nákupních rozhodnutí organizací mívá **dlouhodobý charakter**, **obchodní transakce** jsou **méně časté**, jejich **objem** je **větší**, **počet partnerů** nebývá příliš **vysoký** a **peněžní styk** (platby) probíhá většinou **bezhotovostní** formou.

Pokud jde o jednotlivé fáze **nákupního rozhodovacího procesu organizací**, lze **základních pět kroků**, z nichž sestává nákupní chování spotřebitelů, dále rozložit na následující dílčí etapy:

1. Identifikace problému

- vznik potřeby (*zefektivnění a zrychlení správy elektronických dat firmy*),
- bližší určení charakteru potřeby (*vytvoření počítačové sítě*).

2. Sběr informací

- vyhledávání potenciálních dodavatelů a navazování kontaktů (*specifikace technických, nákupních, množstevních kritérií, definování, jak by byla zajištěna správa sítě, dodací a reklamační podmínky apod.*).

3. Vyhodnocení získaných informací

- varianty nabídek dodavatelů a zvážení možností rozpočtu (*seřazení kritérií dle jednotlivých dodavatelů a určení nejpříznivějších podmínek*).

4. Koupě

- dojednávání smluvních podmínek (*uzavření smlouvy s dodavatelem a zřizovatelem počítačové sítě, platba za odebrané zboží a služby*).

5. Ponákupní vyhodnocení (zpětná vazba)



Obrázek č. 5.3: Proces nákupního rozhodování v organizaci



ŠKODA HOLDING, a. s. si klade za cíl vybudovat informační portál, pomocí kterého chce elektronicky propojit nákup, výrobu a obchod se svými zákazníky, partnery a dodavateli. Jedním z modulů nového projektu je aplikace elektronického nákupního portálu iProcurement. Systém slouží k internímu objednávání provozních a výrobních prostředků, například kancelářských potřeb, počítačové techniky, olejů, maziv, nářadí, polotovarů atd. Je provozován jako intranetová aplikace. Systém řeší problematiku výběru dodavatele formou elektronických poptávek nebo reverzních aukcí. Tímto způsobem lze na základě zadaných kritérií automaticky vybrat nejvhodnějšího dodavatele pro konkrétní objednávku, a tak přímo ušetřit finanční prostředky.

Odkaz: www.skoda.cz

U organizací, podobně jako u individuálních spotřebitelů, existují **tři základní typy nákupního chování**:

- **přímá** (opakovaná) **koupě**,
- **modifikovaná koupě**,
- **nové nákupní rozhodnutí**.

Zastoupení všech fází rozhodovacího nákupního procesu je typické pro nové, zásadní rozhodování týkající se nákupu drahých a složitých produktů. Některé fáze rozhodovacího procesu se **zjednodušují** při nákupu modifikovaném (např. navazování kontaktů anebo vyhledávání dodavatelů) a při přímém opakovaném nákupu není řada těchto fází potřebná vůbec a v nákupním rozhodovacím procesu se **nevyskytují** (např. vyhledávání dodavatelů, navazování kontaktů).

Identifikace potřeb je u organizací procesem daleko složitějším. Určitou **potřebu** přitom může **identifikovat kterýkoliv pracovník organizace**, který zjistí, že pro výkon své funkce anebo pro zajištění chodu svého oddělení potřebuje zajistit nákup určitých výrobků.



Potřeba může vzejít od vedení společnosti ve formě výstavby nové výrobní haly, stejně tak může potřeba představovat nutnost nákupu obyčejných čistících potřeb.

Odkaz: www.marktd.com

U výrobků, jejichž nákup představuje pro organizaci nový problém či modifikovanou koupi, bývá zjištění potřeby spíše úkolem **středního a vyššího managementu** (vybavení firmy počítačovou sítí). V případě rutinního nákupu je poznání potřeby záležitostí **operačního managementu** nebo dokonce přímo **výkonných pracovníků** (nákup elektronických nosičů dat pro zaznamenávání údajů výrobní linky).

Při popisu procesu rozhodování v organizaci se zdá, že každý krok je uskutečňován samostatně. Ve skutečnosti však je situace spíše taková, že organizace ke specifikaci svých požadavků na dodání výrobku potřebuje znát, jaké výrobky a služby jsou na trhu právě nabízeny, za jakých podmínek a kým. **Při nákupním chování organizací jsou zdroje informací rozmanitější než u individuálních zákazníků a také jejich obsah je poněkud odlišný.**



Příkladem zdroje informací může být nabídka obchodních zástupců dodavatelských firem, veletrhy a výstavy, přímá nabídka prostřednictvím pošty, novin, odborných časopisů a publikací, Internet a další elektronická média, telefonní seznam firem, účast na konferencích a vědeckých setkáních apod.

Odkaz: www.entrepreneur.com/marketing/

Významná je rovněž **neformální komunikace**, k níž dochází mezi zástupci jednotlivých firem. Pokud se jedná o obsah informací a propagace zaměřené na mezipodnikový trh, nebývá většinou jejich cílem ihned výrobky prodat. Po zjištění dostatečného množství informací přistupuje organizace k **vyhodnocení variant nabídky** a k **výběru dodavatele**. Při tomto hodnocení jsou hlavními kritérii nabízené ekonomické (dodací) podmínky, technické vlastnosti výrobku a některé další podmínky, které se samotným prodejem souvisejí. Konkrétně se jedná o kvalitu výrobku, cenu, dodací podmínky, nabízený servis a image dodavatelské firmy. Ještě před závěrečným vyhodnocením se organizace může pokusit o dosažení dohody na **zlepšení dodacích podmínek**. (Lze usilovat o slevu s odvoláním na věrnost dodavatelské značce anebo o slevu množstevní.)



Při absolvování školicích kurzů (potřebou firmy je zde dosažení vyšší kvalifikace pracovníků) nabízí společnost Computer Help, spol. s r. o. slevu větším množstvím pracovníků z jedné firmy a dále při jejich opakované účasti na těchto kurzech.

Odkaz: www.computerhelp.cz

Některé organizace však nechtějí být příliš závislé na jediném dodavateli, a proto dávají při vyhodnocování přednost hned několika dodavatelům. V případě, že se jedná o dodávky, které se opakují v delším časovém horizontu, bývá rozumné uzavřít smlouvu dlouhodobou a jednotlivé dodávky pak upřesňovat na samostatných odvolávkách. Firma, která důsledně využívá marketingové nástroje, však na vyjádření odběratele obvykle nečeká a snaží se sama zjistit míru spokojenosti uživatelů se svými výrobky a co nejlépe uspokojit všechna jejich přání. **Chování spotřebitelů** se uplatňuje na **spotřebním trhu** sestávajícím z jednotlivců a domácností, které nakupují nebo vyžadují zboží a služby pro osobní spotřebu.



Změna velikosti firem a trhů dnes vede marketingové manažery k tomu, aby organizovali a prováděli marketingový výzkum (výzkum trhu) a jeho pomocí získávali potřebné informace a odpovědi na některé základní otázky, které se týkají požadavků a očekávání spotřebitelů, jejich potřeb a postojů a v neposlední řadě i celkové situace na trhu.

Každý spotřebitel je členem určité **komunity**, v níž se určitým způsobem projevuje a chová. **Spotřební chování** je přitom jen jednou ze složek celkového chování lidí; **tato složka však je pro marketingové manažery klíčová.**

5.4 Budování a řízení vztahů se zákazníky

Je třeba uvědomit si, že pro to, aby se uskutečnil prodej, musí být nalezen zákazník, tj. ten, kdo od nás něco koupí. Schopnost najít nové zákazníky a udržet si vztahy se zákazníky stávajícími určuje míru úspěchu.

Noví zákazníci

Při hledání nových zákazníků je dobré klást si některé otázky. Odpovědi na tyto otázky nám umožní zaměřit svou pozornost a usměrnit své síly na své potenciální zákazníky.

- První otázkou, kterou je třeba si položit, je:

Co přesně prodávám?

Jaký je náš výrobek, služba, čím pomáhá kupujícímu, co zákazník získává. Profesionál zaměří pozornost na specifické nesnáze a cíle zákazníka a ukáže mu, jak mu výrobek nebo služba umožní s nejmenším rizikem a s nejvyšší návratností získat to, co opravdu chce, co výrobek pro svého zákazníka dělá, jak mu zlepšuje život či práci. Profesionál hovoří o konečném výsledku, než by zabředal do zbytečných detailů o původu výrobku, jak se vyrábí atd. Lidi nekupují výrobek či službu samotnou, ale kupují pocit, že jim z toho, že něco koupí, poplyne určitá výhoda.

Prvotním úkolem je tedy rozlišit přesné potřeby zákazníka. Doporučovanou metodou je určitý malý průzkum trhu sui genesis: Zatelefonovat svým posledním deseti zákazníkům a přímo se jich zeptat, proč doopravdy koupili výrobek či službu ode mě. My jsme prodali, ale co zákazník vlastně koupil? Pokud je tato otázka položena, tak se zjistí že 60 až 80 % opravdových důvodů je podobných – z toho se dozvíme, jak přistupovat k novým zákazníkům a jak jim lépe a účinněji prodávat.

- Druhá otázka navazuje na první a zní:

Kdo je můj zákazník?

Je dobré popřemýšlet o lidech, kteří od prodejce v minulosti něco koupili, a položit si otázku, co mají tito zákazníci společného. Je můj ideální zákazník muž či žena? Jaký má věk a vzdělání?



Zákazníci z ČR se mnohdy na zahraničních obchodních serverech (amazon.de) mohou setkat s tím, že prodejce není ochoten zboží do ČR zaslat, například i ze země v rámci EU.

- Nejdůležitější otázkou v prodeji je otázka třetí, která zní:

Proč vlastně můj zákazník kupuje?

Jaké jsou ze všech možných a dostupných výhod, které plynou z mého výrobku, hmatatelné výhody, které hledá a jaké jsou ty nehmotné? Hmotná výhoda představuje něco, čeho se zákazník může dotknout a co může cítit (něco, co může zákazník pozdvihnout a ukázat druhému). To, jak popisujeme jednotlivé součásti a rysy svého výrobku či služby, je vlastně to, jak zákazníkovi zdůrazňujeme hmatatelné výhody, které plynou z nákupu a používání našeho výrobku.

Přesto nehmotné výhody jsou skutečné důvody, proč zákazník nakupuje. Tyto výhody se odvíjejí převážně z pocitů, jako je třeba pýcha, bezpečí, obdiv druhých, faktory, které člověka potěší, protože koupil zrovna náš výrobek.



Člověk který si koupí hodinky značky Rolex, bude ostatním vysvětlovat, že je koupil proto, že mají zlatý plášť, švýcarský strojek a že jsou prostě vynikající. Skutečné důvody jsou ovšem výhody nehmotné jako např. pocit úspěchu a prestiže, které jsou s rolexkami spojovány.

Je třeba si tedy položit otázku, proč by někdo měl koupit náš výrobek či službu zrovna od nás, od našeho podniku. Tato otázka není jednoduchá, ale pokud na ni nebudeme znát odpověď tak dobře, aby se stala integrální součástí rozhovoru se zákazníkem, tak budeme při prodeji výrobku či služby zažívat horké chvílky.

Předtím než začneme hledat nové zákazníky, tak si musíme odpovědět na dotaz „**Kde je můj zákazník?**“. Je nezbytné určit předně místo, kde se naši zákazníci nacházejí. To umožní zvýšit rentabilitu naší energie, kterou do prodeje vkládáme. Buďme schopni navštívit více zákazníků během kratšího časového období s větší pravděpodobností, že každému z nich něco prodáme. Čím méně času strávíme cestováním, tím více času můžeme strávit přímým prodejním jednáním.

Otázku „Kde je můj zákazník“ si budeme muset položit rovněž ke správnému určení odvětví nebo oborů podnikání, v nichž se zákazník nalézá. Princip koncentrace určuje, že musíte strávit více času v těch oblastech, kde se nachází více našich firemních a lidských zákazníků. Odpověď na otázku „Kde je můj zákazník“ lze často najít ve funkci dané osoby v rámci organizace. Zákazník se může nacházet v určitém oddělení či sekci určitého podniku. Odpovědi na otázky Kdo a kde se mnohdy překrývají. Nejprve musíme určit kde se nachází určitý podnik nebo organizace, poté najdeme funkci a posléze dotyčnou osobu.

Další otázku, kterou si musíme položit před efektivním hledáním je „**Kdy můj zákazník nakupuje**“?



V USA byl proveden průzkum o tom, jak se prodává bohatým, a bylo zjištěno, že bohatí zákazníci dělají jistá rozhodnutí o koupi pouze jednou nebo dvakrát ročně, obvykle ve spojení s podnikovou roční uzávěrkou a přiznáním daní. Pokud je k nim přistoupeno jindy než v tomto termínu, tak nebudou mít tito zákazníci jednoduše zájem, na celý rok přestali být zákazníky.

Dobře znát svého zákazníka a vědět, kdy nejpravděpodobněji koupí náš výrobek či službu, je nezbytné k tomu, abychom byli na správném místě ve správný čas.

Důležitou otázkou je též „**Proč můj zákazník nenakupuje**“?

Je nezbytné, abychom uspořádali všechny důvody, proč by náš zákazník měl koupit a tyto důvody zahrnují pak do své prezentace. A je stejně důležité určit důvody, proč zákazníci otálejí, a s těmito důvody se efektivně potýkat bez ohledu na to, zda je náš zákazník vůbec vytáhne.

„**Kdo je můj konkurent**“ je další nezbytnou otázkou. Jaké jsou silné a slabé stránky výrobků našeho konkurenta? V čem vězí zákaznickovy potřeby a jak tyto potřeby uspokojuje konkurent? Jaké jsou slabé stránky našeho konkurenta? Jak vymezit svůj výrobek a službu tak, že místa, kde je náš výrobek lepší, se stanou nejdůležitějšími faktory při zvažování nákupu?



Špičkou mezi groupware poštovními klienty je jednoznačně Microsoft Office Outlook. Možná mu ale roste konkurence, existuje totiž už několik nadstaveb pro Thunderbird – třeba Spicebird.

Zákazník má vždy pravdu a rozhoduje se na základě pocitu, co je pro něho nejlepší. Naším úkolem je svému zákazníkovi dokázat, že toho, co je pro něho nejlepší, může být povícero. Naším úkolem je přesunout důraz při rozhodování na místa, kde je náš výrobek či služba lepší než konkurenční. Od samého začátku hledání nových zákazníků musíme vědět, o kom a o čem může náš zákazník uvažovat.

„**Kdo nejsou moji zákazníci**“ je otázka, kterou si položíme na závěr. U lidí, kteří nejsou zákazníci nikoho, je vždy malá nebo žádná konkurence. Jsou většinou opomíjeni. Pokud nalezneme způsob, jak na ně zapůsobit, tak můžeme mít celý trh sami pro sebe.

Po tom, co si zodpovíme všechny položené otázky, je čas na to hledat své potenciální zákazníky. Jak již bylo uvedeno výše, z odpovědí na uvedené otázky zjistíme, co vlastně prodáváme, jak to vylepšuje životy lidí a organizací, určíme si, proč to lidé kupují a jaké výhody mohou očekávat z toho, že používají náš výrobek nebo službu. Jasně jsme si definovali svého ideálního zákazníka, člověka, který má z naší nabídky nejvíce výhod a také z toho nejrychleji a nejzřetelněji profituje.

Nyní je třeba porozhlédnout se na trhu, jako bychom mapovali své okolí z vrcholu kopce a začneme vybírat lidi, kteří profilu ideálního zákazníka nejlépe vyhovují. Existuje celá řada zdrojů informací, které nám poskytnou jména, podniky, zaměstnání a funkce našich budoucích zákazníků. Mezi tyto zdroje informací patří:

- **noviny** – v novinách je možné najít stovky zákazníků. Protože je inzerování v novinách velice nákladné a vyžaduje plánování a schopnost předvídat, tak firmy, které inzerují, se už předem označily jako ty, kteří představují prvořadou kategorii zákazníků. Mimo to, že čtení novin pomáhá při hledání nových zákazníků, tak poskytuje i další výhodu – udrží povědomí o tom, co se děje ve světě obchodu. Pravidelné čtení novin zajistí, že budeme lépe informovaní než nečtenáři. Mezi nejlepší deník s informacemi z ekonomiky patří Hospodářské noviny, které mají každodenní speciální přílohu Podniky a trhy.
- **Zlaté stránky** – jsou z několika důvodů vznikajícím zdrojem nových zákazníků. Je drahé a nákladné nechat si vytisknout inzerát ve Zlatých stránkách. Inzerenti mají dost peněz i na to, aby mohli vylepšit své podnikání. Podniky, které inzerují ve Zlatých stránkách, obzvláště ty s velkými inzeráty, se snaží, aby jejich podnikání nadále rostlo, a díky tomu budou pravděpodobně i širokou škálou dalších potřeb. Pokud jsme prodali svůj výrobek či službu určitému podniku v odvětví, tak se obrátíme na Zlaté stránky a získáme jména všech ostatních podniků ve stejné oblasti. Pokud byl jeden podnik schopen využít výhod naší nabídky, tak ostatní podniky ve stejném oboru podnikání jich mohou také využít.
- **Podnikatelské tiskoviny** – jsou jedním z nejlepších a zhuštěných zdrojů zákazníků. Časopisy jako Forbes, Fortune a Business Weekly, v ČR například Ekonom či Profit poskytují zvláštní informace o jednotlivých podnicích a odvětví, ale dávají také širší pohled na hospodářství a jednotlivá průmyslová odvětví jako celek. Tyto časopisy čtou a recenzují nejlépe placení prodejci.
- **Obchodní komora** – je zdrojem informací a obchodních tiskovin, které obsahují zákazníky právě na naše služby a výrobky. Nejznámější a nejaktivnější podniky jsou členy obchodní komory a také se účastní jejích činností. Jedním z hlavních důvodů, proč se tak zapojují, je, že mají možnost se pravidelně předvést partnerům, s nimiž chtějí obchodovat. Obchodní komora pracuje celostátně, v podstatě spojuje veškeré podnikatelské organizace a jako taková vlastní seznamy členů, které tvoří zlatý důl vynikajících zákazníků. Pokud je podnik členem Obchodní komory, tak má právo žádat kopie všeho, co komora pro své členy vydává. Proto je důležité být jejím členem. Už jenom pro možnost čerpání cenných zdrojů informací a kontaktů.
- **Internet a obchodní rejstřík**
- **Doporučení** – zdrojem nových potenciálních zákazníků jsou doporučení od našich nynějších zákazníků. Doporučení od spokojeného zákazníka je 10 až 20x cennější než jedno jednání naslepo. Pokud vás zákazník pošle za někým, koho zná, tak se svým způsobem přizívujeme na jeho důvěryhodnosti a přátelství, které ho váže s novými potenciálními zákazníky.

- **Jednání naslepo** – u této rychlé metody jde o to, dostat se zevrubně do specifiky nového výrobku s tím, že se tváří v tvář setkáme s obrovským počtem lidí, kteří se zeptají na každou otázku a přijdou u výrobku na všechny možné námitky a problémy. Jednání naslepo je první šance pro nezkušené prodejce, tak i základna, z které čerpají ostřílení harcovníci. Pokud začneme bez jakýchkoliv nových zákazníků a ani nemáme informace o svých zákaznících, tak to, že budeme jednat naslepo s velkými počty zákazníků, nám umožní dostat se do obchodu velmi rychle a získat za velmi krátkou dobu vydatné vědomosti o svém výrobku či službě.

Je velký rozdíl mezi jakostí a množstvím nových zákazníků. Pokud se zaměříme na malé prodeje v malém množství, musíme použít jen jeden druh přístupu k hledání nových zákazníků. Pokud je ovšem naším cílem uskutečňovat prodeje ve větším měřítku a menšímu počtu zákazníků, tak pak bude náš přístup k hledání nových zákazníků velmi odlišný.

Klíčem k úspěchu při prodeji malých výrobků je **aktivita a ukázka zboží**. Klíčem k úspěchu při prodeji velkých výrobků je **plánování a strategie**.

Když už jsme provedli podrobný průzkum a přípravu, tak jsme připraveni začít. Ať už je náš cíl velký nebo malý, tak řada aspektů úvodních kontaktů je stejných. Takřka vždy se začíná prostřednictvím telefonu, který je obchodním nástrojem podobně jako auto, kreditní karta, fax nebo kalkulačka. Plných 99 % prvních a následných kontaktů se zákazníky je prováděno po telefonu. Dokonalá znalost práce s telefonem, může pomoci vydělat nebo ušetřit obrovské částky peněz. Je třeba si uvědomit, že když telefonujeme, tak není naším cílem prodat svůj výrobek či službu ale „pouze“ si smluvit schůzku. Úkolem je přesvědčit volaného, aby nám poskytl deset minut svého času. Nebudeme hovořit o nabídce či dokonce nebudeme chtít své zboží okamžitě prodat. Potencionální zákazník má na mysli řadu otázek, které může a nemusí položit, ale na které musíme odpovědět, pokud si chceme úspěšně domluvit schůzku a dosáhnout uzavření prodeje.

Telefonické sjednávání schůzek s novými zákazníky je jako výkop při fotbale, jde o jakýsi úvodní hvizd k procesu, který buď povede nebo nepovede k úspěšnému prodeji. Dobré a solidní hledání nových zákazníků je odrazovým můstkem ke všemu dalšímu – i k prodejním úspěchům.

Z výše uvedeného vyplývá, že úspěšnému prodeji předchází úspěšné hledání nových zákazníků. Proces hledání nových zákazníků je dnes, zejména díky tomu, že dnešní trh je rozkouskovaný a složitý, mnohem obtížnější než kdykoliv předtím. Techniky a přístupy budování a řízení vtažů se zákazníky, které jsme nastínili, nám, pokud se je naučíme a budeme je využívat, poskytnou nesmírnou výhodu nad naší konkurencí.

Je nezbytné neustále přemýšlet o svém výrobku a o svém zákazníkovi.

Stávající zákazníci

Pokud chceme dnes obstát v konkurenci, tak nestačí abychom pouze získávali nové zákazníky, ale musíme se chovat ke svým zákazníkům takovým způsobem, aby jimi chtěli být i v budoucnosti. Je třeba uvědomit si, že získání nového zákazníka je pětkrát nákladnější než udržení zákazníka stávajícího. Budování zákaznické věrnosti nám pomůže snížit náklady a zvýšit zisk.

Dle průzkumů jdou důvody, proč zákazníci odcházejí od organizace tyto:

- 3 % odstěhování jinam,
- 5 % vytvoření jiných vazeb a vztahů,
- 9 % konkurenční důvody,
- 14 % nespokojenost s produkty nebo službami,
- 68 % odchází kvůli lhostejnému přístupu majitele, ředitele či zaměstnance k zákazníkům.

Z uvedeného vyplývá, že organizace může ovlivnit více než 97 % příčin, proč nás zákazníci opouštějí. Důležitější skutečnost je ta, že máme přímý vliv na způsob jednání se zákazníky, tedy na těch 68 % odcházejících. Čím je zákazníkův vztah ke společnosti delší, tím se zvyšuje zisk.

Existuje model vytvořený organizací Kaset International, který rozlišuje dění při každém obchodním styku na lidské úrovni a úrovni obchodní. Na obchodní úrovni se zařazuje provedení určité práce pro zákazníka, na lidské úrovni jde o pocity, které mají při kontaktech s tím spojených zúčastněné osoby. Zákaznickova zkušenost je výsledkem kombinace vlivu obchodní a lidské úrovně vzájemného styku.

Zákazníci vyžadují splnění svých hmotných požadavků, ale současně chtějí, aby se s nimi jednalo uctivě, přátelsky a citlivě. Je bohužel zvyklostí to, že obchodní společnosti věnují veškerý svůj čas a energii výcviku zaměstnanců na obchodní úrovni, aniž by nějak učily vytvářet pozitivní okamžiky pravdy na lidské úrovni při styku se zákazníky. Přitom lidská úroveň je při budování zákaznické spokojenosti a věrnosti to nejdůležitější.

Existuje pět základních předpokladů vzniku zákaznické věrnosti:

1. věřit zákazníkovi
2. vycházet zákazníkovi vstříc
3. napravit chybu, když k ní dojde
4. vážit si zákazníka
5. iniciativně zákazníkovi pomáhat

Pokud chceme vytvořit zákaznickou věrnost, tak musíme mít kvalitní služby, které odpovídají očekávání zákazníků.

Karl Albrecht v knize O amerických službách popsal sedm hříchů služeb (chování, které zákazníky naštvá a vede je ke konkurenci):

- **apatie** – mnoho těch, kteří v obchodech stojí za pulty se chová tak, jako když je jejich práce nudí,
- **odbývání** – snaha zbavit se zákazníka odmítnutím jeho žádosti o pomoc týkající se jeho potřeby nebo problému tím, že řekne nějakou frází, která zákazníkovi nepomůže, ale prodavač se vyhne jakékoliv odpovědnosti,
- **chlad** – odměřenost, nevšímavost,
- **blahosklonnost** – otcovský postoj k zákazníkovi, jakoby byl zákazník malé děčko,
- **robotismus** – „děkuji vám – přeji hezký den – přijďte zas – DALŠÍ“, plně mechanizovaný pracovník věnuje každému zákazníkovi stejný program stejných pohybů a frází bez jakékoliv vřelosti a individuality,
- **organizační řád** – povýšení organizačních pravidel nad spokojenost zákazníka bez ohledu na to, že člověk sloužící lidem by měl dělat výjimky a hlavně používat zdravý rozum,
- **výmluvy** – např. letecké společnosti, kdy v předprodeji letenek nás odkáží na kontrolu na letišti, kde nás odkáží zpět na předprodej,

S ohledem na výše uvedené je třeba říci, že zákazníkův dojem rozhoduje. Abychom dosáhli u všech zákazníků stejné úrovně spokojenosti, tak musíme zacházet s každým zákazníkem podle jeho individuálních potřeb a očekávání. Dvě třetiny zákazníků odcházejí od firmy proto, že se jim nelíbí netečnost některého zaměstnance.

Pokud chceme, aby se k nám zákazníci vraceli, tak musíme komunikovat se svými zákazníky způsobem, který je přinutí zpozornět, musíme komunikovat osobně a po telefonu pravidelně. Je dobré dávat zvláštní prémie nejlepším zákazníkům a upevňovat služby angažované tak, aby je menší segmenty zákazníků pociťovali jako služby osobní nebo dokonce zcela individuální. Schopností vyřešit zákazníkovi problémy a chyby firmy šikovným jednáním můžeme často překonat jakoukoli nespokojenost zákazníka vůči společnosti. Zákazníci, kteří přecházejí ke konkurenci, nás mohou přesně informovat, které části svého obchodování musíme zlepšit.

Je potřeba vyzdvihnout výhody stálých zákazníků:

- věrní zákazníci dávají doporučení,
- věrní zákazníci s námi stále rozšiřují své obchodní vztahy,
- věrní zákazníci zvyšují podíl na trhu a zisky,
- věrní zákazníci ochotně zaplatí víc za produkty jen kvůli dobrým službám,

- věrní zákazníci snižují prodejní náklady, protože je levnější prodávat lidem, kteří už zákazníci jsou,
- věrní zákazníci se snadněji obsluhují, jsou přátelštější a spolupracují,
- věrní zákazníci příznivě ovlivňují fluktuaci a morálku zaměstnanců,
- věrní zákazníci jsou důvodem hrdosti ve firmě.

a proto k tomu, abychom zákazníkovi připravili dobře zapamatovatelný pozitivní zážitek, je třeba dodržovat čtyři zásady:

- a. reagovat,
- b. oceňovat,
- c. chválit,
- d. ujišťovat.

To jsou komunikační dovednosti na lidské úrovni vzájemných kontaktů, které dávají zákazníkovi pocit, že je něco zvláštního a že se o něj staráme. Tyto dovednosti vnímá zákazník jako důkaz, že mu nasloucháme a bereme jej vážně.

- a. **reagujeme** – dáváme zákazníkům najevo, že jsme si vědomi jejich přítomnosti a že jsme slyšeli, co říkali. Na zákaznickou přítomnost můžeme reagovat očima, vřelým tónem hlasu, úsměvem a pozdravem, a to i když není přímo před námi,
- b. **oceňujeme** – můžeme vyjádřit, jak si ceníme zákaznickova podnikání, jeho úspěchů, názorů a pocitů a jeho samého,
- c. **chválíme** – na lidské úrovni chválíme tím, že mu děláme komplimenty nebo se zmiňujeme o něčem, co se nám na něm líbí,
- d. **ujišťujeme** – ujistíme zákazníka, že přebíráme osobní odpovědnost za to, že dostane to, co potřebuje, cílem je dosáhnout, aby se zákazník uvolnil, cítil se dobře, protože se někdo osobně zavázal, že se o jeho potřeby bude starat a bude hájit jeho zájmy. Můžeme ujistit zákazníka tím, že mu dáme své jméno a telefonní číslo, čas, kdy mu zavoláme a dáme mu najevo svou účast a zájem.

Na závěr tedy pamatujeme, že

- v zájmu vytvoření zákaznické věrnosti musíme mít kvalitní služby, které odpovídají očekávání zákazníků,
- všichni zákazníci chtějí čtyři věci: přátelskou pečlivou obsluhu, pružnost, vyřešení svých problémů a nápravu v případě chyby,
- zákaznickou věrnost vytvářejí a upevňují takové zákaznické služby, které překonávají očekávání,

- vzájemný styk se zákazníky můžeme zlepšit svými nápady a respektováním důležitosti lidské úrovně,
- zákazníkovo vnímání zážitku spojeného s určitou organizací je rozhodující zkouškou. I když myslíme, že jsme zákaznickým potřebám vyhověli, je nejdůležitější, jak to vnímá zákazník,
- zákaznickův názor na naše služby formují jeho zkušenosti s naší společností. Proto je rozhodující pro vytvoření zákaznické věrnosti tyto zákaznickovy zkušenosti nebo okamžiky pravdy ovládat, cílevědomě ovlivňovat,
- cíle základních služeb a zákaznických služeb jsou různé. Cílem základních služeb je zákazníka uspokojit, zatímco cílem zákaznických služeb je zákazníka oslnit,
- zákaznickou věrnost vytvářejí zákaznické služby spolu s uspokojivými základními službami.

5.5 Komunikace se zákazníky a obchodními partnery

Komunikace je jednou ze základních technik v obchodníkově výbavě. Lze ji dělit na mnoho způsobů. Pro začátek lze rozlišovat např.:

1. komunikace věcná – racionální sdělování informací ohledně úkolů a dalších pracovních činností – budování výkonové organizace,
2. sdělování emocionální – sociálních obsahů, utváření dobrých vztahů v organizaci – budování sociální organizace.

Docílit toho, aby se komunikace zdařila, je obtížné proto, že probíhá v různých rovinách současně.

První dojem

Vztah s druhým člověkem se začíná utvářet dokonce před prvním kontaktem. Nemusíme se s druhým vidět, stačí, když si napíšeme, telefonujeme nebo dokonce o sobě pouze víme a už si na druhého uděláme názor. Známostou pravdou je, že první dojem snadno vzniká, ale obtížně se mění.

Význam komunikace je v reakci, kterou vytváří. Úspěšní lidé vytvářejí raport (vyladění na druhého člověka, v daný moment vás zajímá jenom on), a raport vytváří důvěru.

Sociální komunikace

Jedná se o sdělování a sdílení informací mezi dvěma a více lidmi, které může probíhat jednak slovně (verbálně), jednak mimoslovně (nonverbálně). Součástí sociální komunikace je vysílání informací (řeč, chování, oblečení) a dále příjem informací (naslouchání, vidění, čich apod.). Sociální komunikace určuje, jaký bude vztah mezi lidmi.

Hlavní příčiny nedorozumění

- nesrozumitelné, zastřené vyjádření myšleny („však on ví, co chci říct“),
- používání slov a formulací, kterým partner nerozumí (příliš odborná vyjádření)
- používání mnohovýznamových slov nebo neurčitých výrazů,
- nejasné a nejednoznačné formulování myšlenek, které připouštějí volný výklad, libovolně ve prospěch i neprospěch naslouchajícího,
- nepozornost či nezájem jedné ze stran, kdy často dojde k naprostému zkreslení informace,
- citové předsudky příjemce ke sdělení (zaujímání předem odmítavých postojů – „Tohle nebudu poslouchat.“),
- předsudky, odmítavé či naopak nekritické postoje jedné ze stran k druhé („On to nepochopí“),
- rozpor mezi verbálním obsahem a neverbálním obsahem.

Komunikace není pouze sdělování, ale také příjem informací. Naslouchání ale není pouze pasivní příjem informací, nýbrž aktivní činnost. Je věcí všímání a zpracovávání toho, co jiná osoba říká. Rozlišujeme dva druhy naslouchání:

1. pasivní naslouchání – příjemce je zticha a pouze prokazuje zájem přikyvováním hlavou, kontaktem očí a pozitivními zvuky jako ano, hm,
2. aktivní naslouchání – příjemce také hovoří. Kontroluje, zda je interpretace informací správná. Aktivní naslouchání se skládá z prvků pasivního naslouchání, kladení otázek a sumarizování skutečností, které řečník sdělil.

Technika kladení otázek

Chcete-li, aby se partner rozpovídal, musíte mu položit vhodnou otázku. Vyplatí se zjistit si o člověku, s kterým máte mít jednání, co nejvíce informací.

Na začátku jednání je dobré položit otevřenou otázku, na kterou partner odpovídá volně, většinou delší výpovědí. Podle toho, jak moc se rozpovídá, můžeme usuzovat na jeho zájem o předmět jednání. Např.: „Jaké máte přání?“, „Co vám mohu nabídnout?“

Chcete-li průběh hovoru urychlit, je možné položit několik tzv. uzavřených otázek, na které partner odpovídá buď ano nebo ne. Pozor na nebezpečí výsledku při této formě. Např.: „Přejete si něco?“, „Budete spokojen s tímto typem telefonu?“

Dále existují tzv. výběrové, alternativní otázky, které nutí odpovídajícího k výběru mezi omezeným počtem nabídnutých odpovědí. Jsou vhodné při upřesňování informací. Např. „Máte zájem o službu Internet OnLine nebo o službu Internet Pro?“

Dalším typem otázek jsou otázky řídicí. Ty nutí odpovídající osobu odpovědět tak, jak chceme. Např.: „Předpokládám, že se vám líbí tenhle typ telefonu?“

Dále jsou to otázky informační („Dostal jste náš dopis ze dne...?“), sugestivní („Jistě se mnou budete souhlasit, že...?“), protiotázky („Proč si myslíte, že produkt není kvalitní?“), kontrolní otázky („Stačí vám tato odpověď?“), motivační otázky („Jako zkušený odborník víte, že ...“), rétorické otázky („Jistě se ptáte, jaké výhody vám naše nabídka přinese?“) a další.

Každý prodejní rozhovor je proces, který probíhá v různých fázích:

1. úvodní fáze – zde záleží na správném průběhu uvítání a na správném zahájení, především ale na tom, že si zákazníka získáte,
2. informační fáze – během ní zjistíte zákaznickovy potřeby a poskytnete mu potřebné informace, abyste u něho vzbudili zájem,
3. fáze argumentace a prezentace – teď se dostává ke slovu prodejní talent. Máte šanci zákazníka přesvědčit, získat na logickou argumentaci a vhodnou prezentaci,
4. závěrečná fáze – zahrnuje rozhovory o cenách, zkoumají se náznaky vztahující se k nákupu a probíhá samotný obchod.

5.6 Osobnost zákazníka

Podle toho, jako dlouho zákazníkům trvá, než se rozhodnou o nákupu, existují tři druhy zákazníků:

1. Krátkodobý zákazník – v prodeji znamená tento typ zákazníka okamžitý příjem. Chceme-li dosáhnout maximálních příjmů, měli bychom s několika zákazníky tohoto typu pracovat.
2. Střednědobý zákazník – ten je představován např. menší organizací, která sestává z několika úrovní řízení a více lidí, jež o koupi rozhodují. Protože se jedná o organizaci malou, je schvalovací proces celkem krátký. S takovými zákazníky se musí obvykle jednat vícekrát.
3. Dlouhodobý zákazník – je představován velkými společnostmi, kde jeden prodej zabere dlouhou dobu.

Zákazníky lze dále členit např. následujícím způsobem:

1. Úspěšný zákazník – zákazník, kterému se nejjednodušeji prodává. Rekrutuje se z oblasti podnikání, odvětví, kde jde všechno hladce.
2. Člověk, který má problém – zákazník si uvědomuje, že je něco v nepořádku a na produkt nahlíží jako na cosi, co tento nepořádek napraví.
3. Zákazník spokojený – necítí jakoukoli potřebu koupit nabízený produkt. Není pro něj naléhavé řešit problém nebo vylepšit svoji situaci.
4. Zákazník negativní – s takovým člověkem je velmi obtížné vyjít. Jedná se o lidi nerudné, nepříjemné, urážlivé a je škoda s nimi marnit čas.

Určení a popis některých typů osobnosti a návod na jednání s nimi

Nedůvěřující osobnost

Dostane-li se nedůvěřující osobnost do problému s lidmi kolem sebe, začne podezírat a kritizovat okolí. Tím probudí nedůvěru, a tak se zvětší odstup od ostatních lidí. Tímto způsobem si tato osoba zajistí pocit bezpečí, klidu a vnitřní vyrovnanosti.

Nedůvěřivá osobnost může být skeptická. Taková osoba je pak nedůvěřivá vůči všemu dění a nedůvěra ji chrání před zklamáním. Většinou jsou tyto pocity spojeny s přesvědčením o vlastní nadřazenosti a odlišnosti. Jedná se o přijatelnou formu chování, protože určitý stupeň kritičnosti a skepse má užitečný vliv na každou skupinu lidí; někdy tito lidé působí jako ostražití a rozumní.



Taková osoba bývá platným členem týmu. Domlouvají-li se např. s jinou firmou určité podmínky spolupráce, klade otázky typu „Jak víte, že nás neošidí?“, „Proč si myslíte, že budou platit v termínu?“ „Vážně jim to věříte?“ Teprve po nalezení uspokojivých odpovědí je nalezen klid pro práci. V případě, že nejsou nalezeny uspokojivé odpovědi, padne nedůvěra na všechny ostatní. Většinou se ukáže jako oprávněná.

Při jednání s takovou osobou je nutné:

- obrnit se trpělivostí,
- naslouchat,
- reagovat na fakta a ne na dojmy,
- znovu a znovu argumentovat,
- vytvářet atmosféru bezpečí,
- zdůraznit předchozí pozitivní zkušenosti s překonáním prvotní nedůvěry,
- klást otevřené otázky.

Nedůvěřivá osobnost však může být také osobností podezřívavou. Tato osoba se pak chová pro svoje okolí nepřijatelně. Na všechny okolo se dívá jako na ty, kteří ji chtějí ublížit a uškodit. Její zahořklost a ublíženost přechází v silnou kritiku všechno a všech. Cítí se zahořklá, zklamaná, odmítá ostatní a projevuje se nepřátelstvím. U ostatních lidí vyvolává tento typ chování odpor, odmítání a nadřazené chování.



Nedůvěřivá podezřívavá žena seděla v restauraci, pila džus a trápila se, že nemá kluka. Přistoupil k ní mladík a slušně se dovolil, zda si smí přisednout. Byla doba oběda a volných míst v restauraci bylo málo. Následující rozhovor pokračoval takto:

„No prosím, i když nevím, o co vám jde.“

„Děkuji, ale nevím, jak to myslíte,“ reagoval mladík sice zaraženě, ale s úsměvem.

„Hele, nedělejte se, víte moc dobře, ale na mě to nezkoušejte, já vás mužský dávno prokoukla.“ Mladík na ni udiveně civí.

„Myslíte jenom na to. Anebo na prachy. Chudáci ženský, pokud s vámi nejednají jako s trubci, tak si moc natlučou.“

Mladík se začal ošívát.

„A teď přemýšlíte, jak mě dostat do postele, co?“

Mladík vstal: „Na shledanou.“

„Á, prokoukla jsem vás a tak berete roha, to jste celí vy, chlapi,“ říká z odcházejícím mladíkem.

Po chvíli do restaurace vstupuje milenecký pár.

„Ten svět je hrozně nespravedlivý, proč já nikoho nemám?! Já bych se o něj starala, ale když mě nikdo nedocení. Ach jo,“ myslí si a oči má zamžené.

Jak jednat s takovou osobou?

- maximálně se obrnit trpělivostí,
- být věcní, nereagovat na osobní výpady,
- nelitovat, myslet na to, že jsou to vlastně nešťastní lidé, být empatictí,
- nabízet jim optimistickou vizi,
- jednat klidně, laskavě, ale ne sladce,
- naslouchat,
- reagovat na fakta, ne na dojmy,
- neustále opakovat argumenty,
- vytvářet pocit bezpečí,
- na některé výstupy nereagovat, přejít je mlčením, ne však moc často,
- zdůraznit předchozí pozitivní zkušenosti s překonáním prvotní nedůvěry,
- klást otevřené otázky.

Silná osobnost

Sem můžeme zařadit lidi, kteří se se stresem, vypětím a úzkostí vyrovnávají uplatňováním moci, síly a ambicí ve svém chování. Jedná se o lidi dominantní, snaží se prosazovat vždy a všude.

I silné osobnosti lze rozdělit na ty mírnější a přijatelné, tj. dominantní, a na ty, co vystupují panovačně a diktátorsky, tj. autokratické.

Dominantní člověk se projevuje jako jistá, energická osobnost s patřičným chováním plným osobních zkušeností. Tito lidé jsou ostatními lidmi většinou ochotně respektováni, neboť jsou to právě jejich zkušenosti a odborná zdatnost, které jim pomáhají získat autoritu.

Příkladem takových osobností je například učitel nebo mistr v podniku.



Při jednom tréninkovém semináři pro jednu známou firmu vzniklo o přestávce mezi několika účastníky drobné pracovní nedorozumění. Začalo zvyšování hlasu. V tom přišel jejich nadřízený. Klidně, ale zřetelně, se zeptal, co se děje. Po vysvětlení řekl jen několik vět. Klidně, jasně, bez výčitek nebo napomínání. Nakonec se ostatních zeptal, zda ještě něco potřebují. Poděkovali mu a rozešli se s úsměvem.

Při jednání s tímto typem:

- jednat na rovinu a otevřeně,
- opatrně s kritikou, nezranit jeho sebeúctu,
- počítat s tím, že ví, co chce (nebo se tak alespoň tváří),
- snažit se, protože taková osoba umí ocenit sebedůvěru a profesionalitu.

Autokratická osobnost se projevuje diktátorským, panovačným chováním, které působí až puntičkářským dojmem. Takoví lidé se snaží organizovat i život ostatních, vnitřně se cítí nejistí, slabí, selhávající, odstrčení a neinformovaní, ale nikdy to nedávají znát. Bojí se pohrdání a výsměchu. To v nich probuzuje úzkost. Touží po obdivu a poslušnosti ostatních lidí, což jim pomáhá zvyšovat úctu k sobě.

Programově si vybírají lidi, kteří se jim podřídí. Mají rádi takové, kteří jim tleskají, nechají sebou manipulovat a poslouchají (a to jak rozkazy, tak oslavné mýty na autokratickou osobnost).

Pokud se sejdou takoví dva stejní lidé, začíná boj kdo z koho. Kdo je mocnější, vlivnější, lepší...



Taková osoba přijde do ambulance, nepřátelsky natáhne ruku hřbetem nahoru a ihned informuje o tom, že je inženýr, ředitel. V místnosti si vybere největší a nejvyšší místo k sezení, které se nabízí. Lékaře taky rychle informuje, že k němu přišel jen proto, aby vyhověl své lékařce, jejíž manžel je velmi vlivná osoba. Má totiž potíže se spánkem. Nezapomene dodat, že to souvisí s jeho funkcí v zaměstnání, kde má velkou zodpovědnost, rozhoduje o velkých zakázkách a v podstatě nemá čas se tu teď poflakovat. Obsáhle vypráví, kolik vydělává, jak rozhoduje o lidech postupně se ukázalo že ve firmě začíná být nesnesitelný a sílí tlaky mocnějších na jeho odchod.

Dopadlo to nakonec celkem dobře, neboť dotyčný přestal být bohem a vrátil se zpátky mezi nás, lidi. Ve firmě nakonec zůstal, prosadili si to jeho podřízení.

Jak jednat s takovou osobou?

- Tito lidé neradi prohrávají. Jsou citliví na svůj vztah k rodičům, partnerům a manželům, se kterými se velice úzce ztotožňují. Druhé lidi mají tendenci spíše podceňovat, považovat je za podřízené, slabé a poddajné.
- Přímá konfrontace nevede ke konstruktivním výsledkům, ale spíše k hádce, agresivitě a intrikám.
- Hledejte prostor pro shodu. Zdůrazněte, co vnímáte stejně a podobně. Oceňujte pozitivní a pro jednání důležité schopnosti.
- Obdiv a poslušnost mu dělá dobře.
- Mazáním medu kolem úst nevyhrajete, pouze prohloubíte jeho přesvědčení o vaší slabosti. Proto neváhejte zmínit střídmě i svoje kvality. Zejména v oblasti, kterou váš protějšek v komunikaci oceňuje.

Soběstačná osobnost

Nejvýraznějším rysem který nás na takové osobnosti upoutá, je její egocentrismus – výrazné zaměření na vlastní osobu. Má neobyčejnou schopnost vyjadřovat spokojenost se sebou, nadřazenost, sebedůvěru a sebelásku.

Přijatelnou podobou takové osobnosti je sebevědomá, nezávislá osobnost. Je jednou z nejúspěšnějších sociálních technik. Takový člověk umí dosáhnout svého, ale respektuje druhé a přijímá také odpovědnost za svoje činy.



Na poradě vrcholových manažerů byla sebevědomá, nezávislá osobnost nejmladší. Přesto měla nápad, který by mohl být pro život firmy zásadní, aspoň si to myslela. A tak na konci, když se předsedající ptal, zda má někdo otázku, či připomínku, zvedla ruku. V místnosti to zašumělo údivem. Ale dotyčná se postavila a řekla: „Dámy a pánové, mám pro vás skvělý nápad.“ A usmála se.

S tímto typem jednáme:

- na rovinu a otevřeně,
- projevujeme sebevědomí,
- nemanipulujeme, nenaléháme,
- pokud chceme hrát nějaké přesilové hry, musíme je velmi dobře ovládat. Tito lidé jsou dobří a pevní vyjednavací. Milují nezávislost,
- získáme je poukazem na přínosy pro jejich osobu,
- zmiňujeme jejich schopnost poznat kvalitu,
- chválíme je, nepodlézáme.

Nepřijatelnou podobou je pak sebestředná, egocentrická osobnost, jež se snadno prozradí studeným, sobeckým chováním a využíváním ostatních lidí pro vlastní cíle. Sebedůvěru a nezávislost mění v egocentrické odmítání ostatních, exhibicionismus a pyšné sebeprosazování.

Taková osoba vás přehlíží a kašle na vás, což vám neváhá kdykoli říct. Pokud jste splnili svůj účel, již vás nepotřebuje. Její nejdůležitější a možné i jediné slovo ve slovníku je JÁ! Nejvíce se bojí závislosti na někom jiném nebo situace, že by nestačila na nějaký úkol. Už jen při myšlence na něco takového prožívá silnou úzkost. To vede opět k opatřením na obnovení pohody a sebedůvěry, čehož dosahuje tím, že poukazuje na slabosti ostatních, které zdůrazňuje a zveličuje. Dopřává si pocitu nadřazenosti nad ostatními lidmi.

Její chování vyvolává u ostatních lidí závist a pocity nedůvěry či obdivu. Někteří lidé si vedle někoho takového připadají naprosto neschopní a nedostateční.



Manažerka chtěla pojistit sebe i firmu, a tak si domluvila schůzku s pojišťovacím agentem. Obchod byl uzavřen, ale až po dlouhém „školení“ o tom, jak je paní manažerka významná, jak významná a kvalitní je její firma. Zmínila se též o tom, jak jí obtěžují různí protivové včetně pojišťováků. Pracovník pojišťovny byl úspěšný proto, že jí neodporoval, souhlasil, s čím jen šlo, mírně jí mazal med kolem pusy a její i firemní jedinečnost propojil s jedinečností vlastního produktu. Jednal v jejím duchu – nejlepší k nejlepšímu. V budoucnu už paní manažerka chtěla jednat jenom s ním a dokonce připustila, že zřejmě patří k těm rozumnějším, koneckonců by s ním přece jinak nejednala.

Při jednání s touto osobou:

- Pamatujme, že tito lidé jsou neradi přistiženi při nedokonalosti. Druhé lidi mají tendenci ponižovat, přehlížet.
- Nepřete se, nejděte hlavou proti zdi.
- Obrňte se trpělivostí.

- Naslouchejte faktům, ne jedovatostem, které útočí na vaši sebeúctu.
- Čím více si připadáte důležití, tím více vás tento typ bude provokovat.
- Chvalte.
- Oceňte kvality, které jsou nesporné.
- Jednání v duchu nejlepší k nejlepšímu někdy přináší výrazný úspěch.
- Svoje nároky předkládejte jako výhodu a možnost zdůraznění či růstu sebestředné osoby. Ukazujte jí, co z toho bude mít, jak ji bude okolí hodnotit pozitivně, jak bude skvělá. Chyťte ji do pasti jejího ega.

Nepřátelská osobnost

Za nepřátelskou osobnost (drsoně) lze považovat jedince, kteří v kontaktu s druhými lidmi s oblibou používají chladnou odměřenost, zraňování druhých a projevy otevřeného nepřátelství.

Určitou přijatelnou formou je rázná osobnost. Je chladná, odměřená, ale má některé projevy, které mohou být často pro druhé lidi přijatelné. I když může mít sklon napomínat a mít převážně trestající postoj, který v některých lidech vyvolává pocity, že se něčím provinili, tak jeho chování je vždy přiměřené dané situaci, má kontakt s realitou.



Po příjezdu na obchodní jednání do jedné firmy nás přijal personální ředitel. Už při představování se prozradil krátkým podáním ruky. „Přišli jste o minutu a dvacet sekund později. Původně jsem vám chtěl dát deset minut, nyní máte osm minut čtyřicet sekund. Co chcete?“ Hovořil úsečně, rázně přecházel po místnosti. Bubnoval prsty na stole. Více než na nás se díval na hodinky. Občas se zeptal na něco, co chtěl vědět. Překvapil nás zasvěcenými otázkami, které ukazovaly, že pozorně naslouchá. Po nějakém čase se ukázalo, že tento člověk je profesionál, který takovou strategii používá záměrně. Kdo se nezalekne, je vhodný partner.

Jak s ním jednat?

- Držte se racionality a věcnosti.
- Nevnášejte do komunikace emoční projevy.
- Jednejte v klidu a s odvahou.
- Nenechejte se zastrašit.
- Nebojujte, nemáte šanci vyhrát. A pokud, vaše ztráty převýší zisky.
- Držte se faktů.
- Zdůrazněte přínos.
- Jemně apelujte na smysl pro fair play.
- Střízlivě oceňte zájem o projednávanou věc a jeho názory.

Agresivní osobnost je potom nepřijatelnou formou tohoto chování. Jsou to lidé, kteří neustále a za všech okolností přistupují ke svému okolí tvrdě a necitelně. Bez ohledu na to, zda to daná situace ospravedlňuje, používají útlak, hrozby a zastrašování.

Tito lidé chtějí, aby se jich druzí báli. Chtějí vyvolat dojem, že jsou nebezpeční, nepřátelští, čímž si zajišťují svoji vnitřní pohodu. Nemají rádi situace, kdy musejí spolupracovat s druhými.



Prodavačky v obchodě se třásly při pomyšlení, že dnes přijde nakupovat tzv. drsoň hrubián. Vcházel bez pozdravu, dveře zavíral mírným bouchnutím a ve tváři měl nasupený výraz. Když na něj přišla řada:

„Co si budete přát, pane?“

„Neptejte se tak blbě a dejte mi štryclu chleba, jo?“

„Jistě, pane, a chcete celý nebo půlku, já jsem vám nerozuměla?“ říká prodavačka hlasem, ve kterém je cítit směs strachu a křivdy.

„To se mi snad zdá. V pitomým krámu je takovýhle exot, který neví, co je to štrycla!!!“

Prodavačka podává přes pult bochník chleba. „Co dalšího, pane?“

„Nedělej si ze mě srandu, bych tu nechal mládí!“ A po zaplacení odchází s bouchnutím dveří.

S takovými lidmi jednáme:

- Držíme se racionality a věcnosti.
- Nenapomínáme, neobviňujeme, nekáráme.
- Jednáme v klidu a s odvahou.
- Takový člověk bývá rád vnímán jaké férový, tak ho přitom necháme.
- Můžeme mírně projevit empatii, že chápeme jeho nespokojenost.
- Mluvíme klidně, ale rozhodně.
- Jde-li to, posadíme ho.
- Dáme mu šanci zachovat si tvář.
- Vyhneme se ironii.
- Vedeme jednání spíše ve vážném neutrálním duchu, šetříme úsměvem.

Poddajná osobnost

Základními rysy poddajné osobnosti bývá skromnost, slabost a sebeponížení v kontaktu s druhými lidmi. Pro ostatní lidi je většinou chování skromné osobnosti přijatelné. Projevuje se nejčastěji výraznou skromností a plachostí. Takový člověk je schopen se dobře podřídit a poslouchat. Často trpí pocity viny. Naléhavě se zabývá otázkou, co je správné a co špatné.



„Paní doktorko, moc se omlouvám, že jsem k vám posledně nepřišel, jak jsem byl objednaný.“

„Ale to je v pořádku, vždyť jste se předem omluvil telefonem.“

„No ale já si tak říkám, že tu zabírám místo někomu, kdo je opravdu nemocen a pak ještě nepřijdu.“

„To je opravdu v pořádku.“

„Víte, já opravdu nemohl přijít. Měl jsem chřipku, čtyřicítku horečku...“

Jak s ním jednat:

- Povzbuzujte.
- Vytvářejte atmosféru klidu.
- Přizpůsobte tempo řeči.
- Vyjadřujte klid.
- Klad'te otázky.
- Občas rekapitulujte projednané.

Ponížená osobnost se chová téměř vždy a všude s pasivní ponížeností. Její chování je prostoupeno slabostí a přehnaným podřizováním se ostatním, ustupuje, podléhá. Chová se tiše, loajálně a díky své pasivitě uzavřeně až nespolečensky. Tito lidé se cítí bezpečně v situacích, které jim umožňují dát najevo slabost, skromnost a podřizenost. Proto jim nevadí, že jejich chování u druhých lidí vyvolává nepřátelskost, aroganci a nadřazenost.

Jak jednat s tímto typem:

- Strukturujte situaci.
- Opakující sebeponižování rozhodně ukončete.
- Jednejte s přehledem.
- Jednejte s laskavou rozhodností.
- Respektujte partnera, i když je slabý.
- Povzbuzujte.
- Klad'te otevřené otázky.

Důvěřivá osobnost

Tito lidé se snaží s druhými vycházet, vyhovět jejich požadavkům. Někdy jsou charakterizováni jako závislí a poddajní, nebo jako lidé, kteří se stále dožadují, aby jim někdo radil. S druhými se snaží jednat měkce, s přehnaným obdivem.

Opět lze vysledovat dvě roviny důvěřivé osobnosti, a to naivní (tj. konformní) osobnost a bezmeznou (tj. závislou) osobnost.

Konformní osobnosti nepůsobí svému okolí potíže, jejich jednání je většinou odpovídající situaci. S druhými jednají důvěřivě, obdivují je.



Osoba tohoto typu pracovala ve velké firmě jako pomocná asistentka významného manažera. V práci byla spokojená. Často říkala, jak je její šéfová (hlavní asistentka) báječná žena, která všemu rozumí, a to nejen v práci, ale třeba i módě, sportu... je fakt dobrá. Spokojená byla i s vedoucím, pro kterého pracovala a o němž říkala, že je velmi schopný a má toho hodně na starosti. Byla ráda, když si našel čas a řekl jí, co a jak má dělat. Cítila se pro něj potřebná.

Jak s ní jednat:

- Povzbuzujte.
- Chvalte.
- Oceňujte vše pozitivní.
- Buďte upřímní.
- Buďte otevření.
- Poskytujte jasné informace.
- Formulujte věci stručně a srozumitelně.

Závislé osobnosti mohou dráždit lidi se sklonem k agresivnímu jednání. Jsou charakterizováni takřka bezmeznou závislostí na druhých, vždy a všude. Chtějí tím předejít nepřátelství druhých. Vyhýbají se situacím, které vyžadují nezávislost a projevy moci. K jejich hlavním emocím patří strach, bezradnost, bojácnost. Tímto svým chováním vůči druhým od nich získávají vedení, podporu, pomoc a také přátelství.

Jak jednat s tímto typem:

- Naslouchat.
- Projevovat přiměřenou rozhodnost.
- Být laskaví.
- Povzbuzovat.
- Chválit.
- Jednat klidně.
- Oceňovat vše pozitivní.
- Být upřímný.

- Být otevřený.
- Poskytovat jasné informace.
- Formulovat věci stručně a srozumitelně.
- Rekapitulovat domluvené a získat souhlas.

Přátelská osobnost

Jedná se o lidi, kteří mají rádi druhé a usilují o spolupráci. Jde jim o navázání a rozvíjení kvalitních mezilidských vztahů.

Přátelské osobnosti lze dále rozdělit na kooperativní a láskyplné osobnosti. Kooperativní jsou povídativí a společenšší lidé, kterých je všude plno. Jsou to extroverti. Vystupují přátelsky, rádi pomohou a těší je, když mohou s druhými lidmi spolupracovat. Snaží se nacházet prostor pro dohodu, kompromis a spolupráci. Jsou mezi druhými oblíbení a vyhledávaní.

Jak s ním jednat:

- Buďte vstřícní a laskaví.
- Chvalte.
- Jednejte klidně.
- Oceňujte vše pozitivní.
- Buďte upřímní a otevření.
- Vyhněte se výčitkám.
- Nechejte si pomoci.

Láskyplné osobnosti se snaží vyhovět vždy a všude požadavkům druhých, usilují, aby splnily jejich přání. Snaží se udržet klidný a pozitivní vztah za každou cenu. Jsou smířlivé a snaží se usilovně hledat kompromis a dohodu. Problémy vznikají z toho, že to dělají za všech okolností. Nesnesou pomyšlení, že by se proti někomu mohly provinit. Bojí se, že by je někdo kritizoval, a předpokládají, že druzí lidé jsou více přátelští, než tomu bývá ve skutečnosti. Mají tendence se pro každého rozdat, obětovat.

Jak s ním jednat:

- Zůstaňte nohama na zemi.
- Jednejte věcně.
- Buďte přátelští.
- Berte projevy přátelství pozitivně, nenechte se otrávit, i když začínají být vtíravé.
- Dovolte mu v přijatelném rámci pomoci vám.

Zralá osobnost

Jde o lidi, kteří vystupují jako samostatní a silní. Jednají jako rozumné, úspěšné, ohleduplné a zralé osoby.

Odpovědná osobnost je snadno poznatelná podle odpovědného a ohleduplného chování. Druhými chce být vnímána jako laskavá a rozumná. S druhými lidmi se snaží jednat citlivě, usiluje o blízké vztahy, vyvolává v nich dojem zralosti a rodičovské síly. Projevuje se jako silná osobnost se zdravým sebevědomím. V druhých lidech probouzí obdiv, u slabších jedinců závist. Takové osoby se často stávají neformálním vůdcem, kterého druzí rádi poslechnout a následují.

Při jednání s ní:

- Na místě je otevřenost.
- Můžeme důvěřovat.
- Odkryjme karty.
- Dovolme si nesouhlasit.
- Chtějme argumenty.
- Jednejme věcně.
- Buďme přátelští.
- Můžeme si dovolit i osobnější témata.

Zralá osobnost však může být i typem ochranitelské osobnosti. V tom případě pak jedná jako by byla odtržena od reality. Snaží se přebírat odpovědnost a vedení vždy a za všech okolností. Velmi usiluje o popularitu. Pomáhá druhým, vnucuje svoji pomoc, i když jí není potřeba. Dostává se často do situace, kdy naslibuje, ale není v jejích silách to splnit.

Paradoxem je, že přehnaný zájem o druhé často vede právě k odtažení okolí a jejich osamělosti.

Příkladem takových osobností jsou třeba superochranářští rodiče, kteří zametají svým dětem cestičky, ale také se do všeho pletou. Nejednou se pak střetnou při jejich dospívání s odporem a rozmrzelostí.

Jak s ní jednat?

- Dokud máte chuť, nechte si pomáhat.
- Vymezte mantinely.
- Oceňujte pozitivita.
- Buďte emfatičtí.

- Jednejte otevřeně.
- Buďte přátelští.

Typy klientů a způsob jednání s nimi

Zvídavý zákazník – chce vědět, co se děje. Rád se nechá informovat o produktu a trpělivě naslouchá. Je třeba ho nadchnout zvlášť dynamickou prezentací.

Dobrý obchodník vyvolá v takovémto zákazníkovi pocit, že narazil na něco mimořádného. Vyzdvihne třeba jedinečnost produktu nebo určitého detailu a vysvětlí jeho prospěšnost. Stupňuje přitom nadšení a zjišťuje účinek otázkami typu „Přesvědčilo vás to? Znáte snad nějaký lepší produkt?“

Lhostejný klient – bývá často nezdvořilý až arogantní. Sleduje prodejčův monolog znuděně a často se demonstrativně dívá na hodinky. Přestože se tváří, jakoby mu to bylo lhostejné, ve skutečnosti je ve střehu. Slídí po rozporech a nejistotách v prodejcově prezentaci a má radost, když má dojem, že něco vyšťoural. Své námitky však nikdy nevyjádří nahlas, jen se hromadí v jeho nitru.

Dobrý obchodník ví, jaké nebezpečí mu hrozí. Čím bude déle trvat prezentace produktu, tím víc zábran se navrší. Takového zákazníka je třeba nejdříve vytrhnout z jeho netečnosti. Obchodník jej musí nadchnout! Pomáhá stručný výčet předností produktu. Je zapotřebí zas a znovu vzbuzovat klientovu zvědavost, aby se nakonec začal silně zajímat o nabízený produkt.

Odmítavý klient – jeho krédo zní: Nekoupím nic ani dnes, ani zítra! Tento obranný postoj není ve skutečnosti moc pevný. Klient spatřuje v odporu bez argumentů jedinou šanci, jak nepodlehnout vlastní slabosti, jíž si je dobře vědom.

Dobrý obchodník klienta okamžitě prohlédne a usmívá se, protože zákazník mu právě sdělil, že nedokáže odolat žádné dobré nabídce. Pokračuje tedy dál vlídně v prezentaci produktu a přeneše na klienta silnou dávku nadšení. Nakonec se vytasí s velmi výhodnou podmínkou, která platí samozřejmě jen a jen pro dotyčného zákazníka.

Bojácný zákazník – jeho obranný postoj se odráží ve strachu, který dává najevo především svou řečí těla. Nervózně si hraje s předměty, které má na dosah, a pohledem téká sem a tam. Cítí se ohrožen pouhou prodejcovou přítomností, bojí se otázek které by mu mohl obchodník položit. Ví, že se dá snadno přemluvit, aby koupil leccos.

Šikovný obchodník se vžije do role chápavého člověka a zbaví situaci výhružného nádechu. Opatrně klientovi lichotí, aby pozvedl jeho sebedůvěru. V žádném případě se nesmí pokoušet podniknout do klientovy soukromé sféry, to by ho znejistilo ještě víc. Dobrý obchodník ví, že tohoto klienta může snadno režírovat, když se mu podaří povznést jeho sebedůvěru. Tento zákazník potřebuje jeho silné vedení a důvěru.

Klient, který ví všechno nejlépe – tento zákazník ví všechno nejlépe a také ho to silně nutká, aby to prodejci ihned sdělil. Nepřipouští jediný argument. Je buď autoritativní, nestrpí žádný odpor, nebo je, což je ještě horší, okázale blahovolný. Ví, že v přítomnosti dynamického prodejce je nejistý, a proto se skrývá za hradbami své „vševědoucnosti“, aby nedal najevo svou slabost. Trpělivě nebo zlostně mu bude vykládat, proč je nabízený produkt nekvalitní. Téměř bez výjimky jsou to lidé, kteří jsou ve svém oboru vynikajícími odborníky a uznávanými autoritami – soudci, lékaři, inženýři, pedagogové, lidé od reklamy. Jsou to lidé, kteří jsou díky svému povolání nebo úřadu zvyklí, že se k nim ostatní chovají s respektem a téměř jim neodporují. Pro prodejním rozhovoru tito klienti velmi rychle dospívají do bodu, kdy se pokouší anektovat prodejce obor. Najednou ne prodejce, ale on, zákazník, je uznávaný expert. Svě mínění se snaží vydávat za odborný názor a také je prosazuje. Chce na prodejcovu branži aplikovat autoritu, kterou bezpochyby má ve svém oboru.

Dobrý obchodník si uvědomuje, že tento klient se nedá přetrumfnout ani zastrašit. Musí podporovat zákaznickou výmluvnost, nepozorovaně však odvést řeč od produktu na témata, která lze kritizovat bez úhony – ať již je to politika, televizní programy...

Dobrý obchodník bude klientovi stále zdvořile přitakávat a tvářit se, jako by se od něho přiučoval něčemu novému. Tím dovede zákazníka k tomu, aby sám mluvil o produktu. Zároveň se přitom tváří, jako by se dozvídal novinky. A klient si sám svým poučováním připraví past, do které ho dynamický prodejce postrčí přímou otázkou: „Když náš produkt tak dobře znáte, co nám ještě brání, abychom uzavřeli obchod?“

Dobrý obchodník může tohoto vševědouceho hráče o své vlastní kompetenci jen stěží přesvědčit racionálními argumenty. Zákaznickově nabubřelosti je nakonec třeba čelit přímo. Dát mu najevo, že mi nechybí sebevědomí, že znám svou vlastní hodnotu a kompetenci. Musím se tvářit, jako bych rovněž nestrpěl sebemenší odpor.

U tohoto klienta mnozí obchodníci selhávají, protože nedokážou ovládnout svůj podvědomý strach z nezdaru prodejního rozhovoru. Neodváží se prosadit a setrvávají v jemném, citlivém přístupu a tváří v tvář vševědovi beznadějně propadnou.

Přemýšlivý klient – moc toho nenamluví, zkoumavě se dívá na obchodníka, nechává ho, aby se uplatnil, a mlčí. Ve skutečnosti ví ledacos lépe nebo má pevný názor založený na zkušenosti, ale nenechá se kvůli tomu zatáhnout do diskuse. Je rád nemluvný. Tento klient je inteligentní a bystrý. Zatímco poslouchá prodejce, pečlivě ho zkoumá, ověřuje si jeho poctivost. Obchodníkům, kteří na něj jdou s nastudovanou rétorikou ve stylu „Myslíte si také, že...“ nebo „Jistě také chcete, aby...“, se tento klient v duchu směje, neboť sám absolvoval příslušné semináře nebo si přečetl několik odborných publikací o prodeji.

Dobrý obchodník okamžitě pozná, že má před sebou rovnocenného partnera. Klienta, který kvůli svému sebehodnocení akceptuje pouze skutečného profesionála. Stačí jeden kompliment navíc nebo příliš křečovitá lichotka – a přemýšlivý klient se uzavře do sebe a utvoří si o prodejci negativní obrázek. Dobrý obchodník naslouchá tomuto klientovi velmi pozorně, číhá na jeho sebemenší náznak či poznámku. Představuje svůj produkt logicky, racionálně a se zdůrazněnou otevřeností.

Pokud se podaří uzavřít obchod, bude tento klient doporučovat prodejce vřele svým přátelům a známým a pomůže mu k mnohem většímu množství kontraktů než kdokoli jiný.

Dobromyslný zákazník – ochotně naslouchá každému prodejcovu slovu. Je přístupný, zdvořilý a vstřícný. Je upřímný a seriózní, protože ví, co chce, pustí k sobě prodejce jen tehdy, když skutečně něco potřebuje. Jeho dobromyslnost jde tak daleko, že nechce prodejce připravovat zbytečně o čas. Také klade maximální důraz na profesionalitu. Jakékoli přílišné naléhání ho odpuzuje. Zato u něj lze velmi mnoho dosáhnout osobním šarmem.

Dobry obchodník dáva najevo profesionalitu a kompetenci, staví prezentaci produktu na logice, nesnaží se působit přehnaně nadšeně ani nenaléhá. Tento klient nicméně vyžaduje, aby ho obchodník během rozhovoru tu a tam „pohládl“, aby mu projevil uznání a zadostiučinění za to, že si ze všech prodejců vybral právě jeho.

Také tento klient bude prodejce ochotně doporučovat dál a stane se nositelem pozitivní reklamy.

Hrubý klient – často zpochybňuje všechny vlastnosti nabízeného produktu, dává obchodníkovi jasně najevo, že on je příčinou všech nesnází a problémů, s nimiž se musí momentálně potýkat. Tento klient je obtížen spoustou osobních a obchodních problémů, které rád hází na druhé. Jeho hrubiánství má většinou dočasné trvání. Prostě v době, kdy se u něj objeví prodejce, má nemálo osobních nesnází, a tak zkrátka není ve své kůži.

Dobry obchodník vlídně, leč rozhodně, odkáže hrubiána do patřičným mezí, ale nesníží se k jeho argumentům. Zdvořile klientovi naznačí, že by se s ním možná podělil o jeho problémy, kdyby je ovšem blíž poznal. Dobry obchodník zachovává klid a vyčkává, neztrácí však sebejistotu. Někdy se z původního střetu vyvine i přátelský vztah. Obchodník v žádném případě nijak netlačí, nýbrž se snaží zákazníka obrátit vlídností. To je přesně to, co tento klient potřebuje.

5.7 Příklady z praxe



Neetičnost reklamy, tak jak ji posuzuje Rada pro reklamu, je často tzv. na hraně. Reklam, které nejvíce pobouřily (i pobavily) diváky televizí v České republice, byla natočena celá řada:

- *Když musíš, tak musíš. Chut' Fidorky je tak neodolatelná, že se nevinně vypadající holčička nerozpakuje ji ukrást. Kritici reklamě vyčítali, že prezentuje krádež jako něco běžného.*
- *Rádio na doživotí. Billboard s podobným sloganem si nechalo vyrobit rádio Kiss. Rozruch však vzbudila hlavně tvář Jiřího Kájínka se sluchátky na uších. Komise se zabývala tím, zda je etické postavit reklamu na muži, který je odsouzený za vraždu.*

- **S Aha! se nenudím ani v Rumunsku.** S tímto sloganem vysílala TV Nova reklamu s hercem Krampolem na bulvární deník Aha! Po stížnosti rumunského velvyslanectví televize reklamu stáhla.
- **Na měsíc si ji vyzkoušejte.** Zde se pro změnu ozvaly feministky. Nelíbila se jim reklama na mobilního operátora Vodafone, ve které jde nápadník žádat o ruku vyvolené. „Nejdřív si ji tak na měsíc vyzkoušej v našem letním bytě. Jak umí prát, vařit...“ překvapí mladíka budoucí tchán.
- **Co tě nezabije, to tě posílí.** Znamé rčení, na kterém by nebylo nic divného. Veřejnost však pobouřila skutečnost, že danou reklamou byla oblepena souprava dvou tramvajových vozů, které předtím při nešťastné dopravní nehodě usmrtili dva chodce.
- **Jsou vlci bestie?** Reklama na vodku Amundsen je tak alespoň vykresluje, když nabízí záběry vlčí smečky přepadávající polárníka se psím spřežením. Spot pro změnu pobouřil ochránce zvířat, kteří tvrdí, že vlci nejsou zlí.
- **Legrace z bláznů.** Obzvláště na Slovensku narazila reklama na automobily Renault, která se ale vysílala i v Česku. Liga duševního zdraví se ohradila proti zesměšňování psychicky nemocných. Reklama naznačuje, že cena automobilů této značky je tak nízká, že jí normální člověk nemůže uvěřit. Skončí proto v blázinci.
- **Vypal si své Lidice.** Drastická reklama postavená na internetové počítačové hře měla podle ředitele lidického památníku seznámit mladé lidi se smutnou historií místa. Zároveň se mu však podařilo proti sobě popudit bojovníky za svobodu a válečné veterány.
- **Klausova reklama.** Rozruch vzbudil kontroverzní billboard ve Špindlerově Mlýně z roku 2002, na kterém Václav Klaus pózuje s lyžemi značky Vökl.
- **Šťastné dětství.** Po konzultaci s šéfem Rady stáhl vlastník Korunní kyselky reklamu, která paroduje sbormistra Bohumila Kulínského.
- **Český sen.** Snad nejslavnější klamavá reklama, jakou Česko zažilo. Mohutná mediální kampaň měsíce masírovala Čechy ve snaze nalákat je na neexistující hypermarket. Z něj se nakonec vyklubalo jen lešení a z celé kampaně fikce dvou mladých režisérů.

2 Rok 2007 byl z pohledu reklamy a marketingu asi nejvíce ovlivněn implementací směrnice 2005/29 ES, o nekalých obchodních praktikách. Tato směrnice si klade za cíl nově definovat některé pojmy v reklamě, stanovuje nové povinnosti pro zadavatele a poskytuje práva spotřebitelům a tvrdší ruku dozorovým orgánům při udělování sankcí.

Výše uvedená směrnice se u nás nejvíce promítla do zákona o ochraně spotřebitele, do kterého byla včleněna její stěžejní část. Kromě toho se směrnice dotkla i zákona o regulaci reklamy a obchodního zákoníku.

Za nekalé obchodní praktiky se byly považovány zprvé tzv. klamavé obchodní praktiky a zadruhé tzv. agresivní obchodní praktiky. Zakázány tedy byly zejména obchodní aktivity

vedoucí k nesprávnému obchodnímu rozhodnutí, a to mj. z důvodu uvádění spotřebitele v omyl či používáním nejasných, nesrozumitelných nebo jinak nejednoznačných informací. Dosavadní právní úprava tzv. klamání je v zákoně o regulaci reklamy, v obchodním zákoníku a v zákoně o ochraně spotřebitele. Nově bylo tzv. klamání ze zákona o regulaci reklamy zcela vypuštěno.

Dočkali jsme se i nové definice tzv. obtěžování, za které bylo považováno důrazné nebo opakované naléhání, aby spotřebitel učinil obchodní rozhodnutí, což mělo mít dopad zcela jistě i do oblasti reklamních SMS zpráv, e-mailů atd.

Klamavé a agresivní obchodní praktiky byly vymezeny obecnými znaky a kromě toho byla přílohou zákona o ochraně spotřebitele tzv. černá listina, v níž byly specifikovány takové praktiky, které byly vždy považovány za klamavé nebo agresivní.

Klamavých obchodních praktik mělo být na černé listině 23 a měla mezi ně patřit např. již výše uvedená vábivá reklama nebo praktika spočívající ve výzvě spotřebitele, ze které získá spotřebitel dojem, že si objednal určitý výrobek, dále používání slov „gratis“, „zdarma“, ačkoli následně musí spotřebitel za výrobek či službu něco uhradit (výjimku tvoří nezbytné náklady spojené s reakcí na nabídku, náklady na převzetí či doručení). Dále může jít o takovou reklamu, v níž podnikatel tvrdí, že je vázán určitým kodexem chování, aniž je to pravda. Zajímavý výklad může mít zakázaná praktika spočívající v placených novinových člancích, při které si nemusí spotřebitel uvědomit, že jde o placenou reklamu a ne o redakční článek. Je důležité říci, že směrnice i připravovaná novela výslovně stanoví, že za klamavou obchodní praktiku se nepovažuje reklamní nadsázka (např.: „Naše tyčinky chutnaly i mimozemšťanům“ atp.). Stále platí tedy to, že čím je reklamní nadsázka větší, tím je reklama bezpečnější.

Agresivních obchodních praktik bylo na černé listině celkem osm a mělo se mezi ně řadit např. takové jednání, kdy podnikatel vytvořil ve spotřebiteli dojem výhry, ačkoli tato výhra neexistuje, případně je pro získání takové výhry nutné vynaložit určité finanční prostředky.

V rámci agresivních obchodních praktik stojí za zmínku nevyžádané nabídky prostřednictvím telefonu, faxu, e-mailu nebo jiných prostředků přenosu na dálku, což bylo dle směrnice považováno za agresivní obchodní praktiku v případě, že se mělo jednat o vytrvalé a nevyžádané nabídky.



Harley-Davidson

Málokterá značka si dokázala získat v srdcích zákazníků tak hlubokou loajalitu jako Harley-Davidson. „Chovají k němu oddanost pevnou jako skála, „posteskl si viceprezident pro prodej konkurenční firmy Yamaha. Vydavatel odvětvové publikace American Iron poznamenává: „Neuvidíte lidi, kteří by si na tělo nechali vytetovat Yamaha.“

Každý rok v březnu zaplavuje ulice Daytona Beach na Floridě více než 400 000 motorkářů sjíždějících se na oslavy Týdne motocyklů Harley-Davidson. Jezdci z celé země se rozvalují na svých nízkých strojích, vyprávějí si o svých zážitcích a vyměňují si trika s nápisem: „Raději budu tlačit Harleye než řídit Hondu“. Díky tak intenzivním emocím se firmě podařilo prodrat se na špici rychle rostoucího trhu s motocykly těžké váhy. V USA obsadili „divočáci“ Harley pětinu trhu s motocykly a více než polovinu v segmentu těžké váhy. Jak velikost segmentu, tak prodej firmy rychle rostou. V posledních letech však výroba nestačí uspokojovat poptávku: čekací lhůta u oblíbených modelů dosahuje až tří let a tržní ceny podstatně převyšují ceny doporučené výrobcem. Viděli jsme, jak lidé kupují nového Harley-Davidsona, a pak jej na parkovišti prodají o čtyři až pět tisíc dolarů dráž, „říká jeden z dealerů. Od prvního vstupu podílů firmy na kapitálový trh v roce 1986 do roku 2000 byly akcie rozděleny čtyřikrát a jejich cena se zvýšila o více než 7100 %. Marketingoví pracovníci firmy věnují spoustu času úvahám o zákaznících a jejich nákupnímu chování. Chtějí vědět, kdo mezi zákazníky patří, co si myslí, jak se cítí a proč si raději pořídí Harleye než motocykl Yamaha, Kawasaki nebo velkou Hondu American Classic. Co budí v kupujících tak zarputilou loajalitu? Nejedná se o jednoduché otázky, vždyť ani kupující sami nedokážou přesně vysvětlit svou motivaci. Prvořadým cílem managementu však je porozumět zákazníkům. Kdo jezdí na motocyklech Harley-Davidson? Asi budete překvapeni. Už to nejsou davy „pekelných andělů“, statných rebelů v černých kožených bundách a jejich holek, kdo kdysi tvořili klíčovou klientelu firmy. Motocykly přitahují nový typ jezdců – starších, zámožnějších a vzdělanějších. Spíše než rebely nyní Harley oslovuje tzv. **rubbies**, bohaté městské jezdce (rich urban bikers). Průměrného zákazníka reprezentuje šestačtyřicetiletý ženatý muž s průměrným příjmem domácnosti 73 800 dolarů ročně.

Velké a pohodlné koráby Harley poskytují těmto novým uživatelům potěšení z bezstarostné jízdy, prestiže a moci ukryté v pouhém otočení zápěstím. Firma Harley-Davidson vyrábí kvalitní stroje, a aby udržela krok s měnícím se trhem, vylepšila své prezentační místnosti a prodejní přístupy. Ale zákazníci firmy si kupují mnohem víc než jen kvalitní motocykl. Ve snaze pochopit hlubší pohnutky klientů provedli pracovníci firmy výzkum, v jehož rámci požádali jezdce, aby vytvořili obrázkové koláže, které by vyjadřovaly jejich pocity spojené s Harley-Davidsonem. (**Dokážete si představit, jak se úkolu chápou skalní motorkáři?**) Potom rozeslali 16 000 dotazníků obsahujících soubor psychologických, sociologických a demografických otázek, jakož i subjektivních dotazů typu: „Co výstižněji vyjadřuje značku Harley – hnědý medvěd, anebo lev?“ Výzkum identifikoval sedm klíčových typů zákazníků: tradicionalisté milující dobrodružství, citliví pragmatici, vyznavači stylu, uvolnění rekreanti, nóbl kapitalisté, rozvážní samotáři a domýšlivé ztracené existence. Všichni majitelé však měli své stroje rádi ze stejných základních důvodů. „Nezáleželo na tom, zda zametáte dvůr v továrně nebo v ní šéfujete, k Harleyi vás to táhlo podobným způsobem,“ říká jeden z manažerů. „Nezávislost, svoboda a síla představovaly všeobecné půvaby Harleye.“ Tyto studie potvrzují, že zákazníkům jde o víc než o pouhý nákup motocyklu. Vyjadřují svůj životní styl a dávají najevo své postoje. Jak poznamenává jeden analytik, když vám patří Harley, jste, .. .ten největší rošťák v ulici. Nezáleží na tom, zda pracujete jako zubař nebo účetní.

Moc nad takovým živlem vám pěkně stoupne do hlavy. „Díky Harleyi si zlepšíte náladu a vyjádříte svou nezávislost.“ Jak hlásá webová stránka firmy, „otočit startérem Harley-Davidsona znamená mnohem víc než zažehnout motor. Zažehnete tím fantazii.“ Jistý dealer dodává: „Prodáváme sen. Naši zákazníci tvrdě pracují v různých odborných profesích – Harley boří bariéry v navazování kontaktů na neformální bázi a poskytuje jim maximální prostor pro sebevyjádření.“

*Klasický vzhled, chraptivý zvuk, samotná představa Harleye – to vše přispívá k jeho mystice. Když vlastníte „americkou legendu“, stáváte se součástí něčeho většího, členem rodiny Harleyů. Okolnost, že na něj musíte čekat, ještě zvyšuje vaše uspokojení z toho, že jej máte. Společnost ve skutečnosti sama omezuje výrobu. „Naším cílem je nakonec vyrábět tolik, aby se vždy jednoho motocyklu nedostávalo,“ říká generální ředitel firmy. Tyto silné emoce a typické motivy se odrážejí v klasické reklamě na značku. Ukazuje detailní záběr paže s bicipsem ozdobeným tetováním „Harley-Davidson“. Nápis se ptá: „Kdy jste naposledy k něčemu cítili něco tak silného?“ Reklama naznačuje problém a navrhuje řešení: „Ráno se probouzíte a život pokračuje tam, kde přestal. Děláte, co je třeba. Vykonáváte činnosti, bez kterých to nejde. Všechno se začíná opakovat. **Ledaže máte Harley-Davidsona.** Così vykřesá jiskru. Ze srdce se zvedne bouře, vzpírající se okolní šedi. Vše je najednou jiné. Takové, jaké to mělo být od začátku. Je to váš osobní pocit.“ Pro některé je Harley projevem individuality. Pro jiné ztělesňuje dědictví, které se začalo budovat v malé garáži v Milwaukee v roce 1903. Nezasvěceným se pod pojmem Harley-Davidson vybaví určitý vzhled, určitý zvuk. Každý majitel vám však řekne, že jde o mnohem víc. Jízda na Harleyi vás změní i uvnitř. Navždy. Možná byste to měli poznat i vy. S Harleyem je všechno jiné.*

6. Komunikace s vnějším prostředím

“ Cílem marketingové komunikace je především zvyšování míry informovanosti spotřebitelů o nabídce produktů a služeb, které chce nabízející strana realizovat na trhu. Tento základní cíl však není jediný. Úkoly komunikace s vnějším prostředím jsou různé i dle zaměření marketingových nástrojů.

V marketingu může mít komunikace **osobní i neosobní formu**. Charakter neosobní masové komunikace má především **reklama, podpora prodeje a public relations**, zatímco o osobní komunikaci se naopak opírají **osobní prodej a telemarketing**.

Při tvorbě **propagačního programu** musí marketingoví manažeři nejprve určit cílový trh a motivy kupujících a na základě toho mohou uvažovat o pěti hlavních rozhodnutích, známých jako **pět M**.

Reklamu lze považovat za mimořádně významnou složku marketingové komunikace. Ze všech složek se s ní běžný spotřebitel setkává nejčastěji, denně je jí ovlivňován, a tak se často vytváří mylný názor, že marketing vlastně není nic jiného než reklama.

6.1 Propagace – reklama

Jedním z prvků marketingového mixu je soubor činností, které jsou zahrnuty pod anglickým pojmem „**promotion**“ – **propagace**.

Úlohou nástrojů marketingové komunikace je **vyvolání zájmu o firmu a její produkci, udržení stávajících zákazníků, ovlivnění jejich nákupního chování a získání zákazníků nových**.

V současnosti se totiž spotřebitelé stávají stále náročnějšími na užitnou hodnotu vyráběné produkce a její inovaci, kvalitu, doplňující služby, design, případně další hlediska ochrany zdraví, životního prostředí apod.

Kromě toho dochází také ke změnám v životním stylu, především v souvislosti se zvyšujícím se podílem volného času a s jeho využíváním pro nejrůznější zájmové aktivity. Zásluhou rozvoje sdělovacích prostředků se neustále rozšiřují možnosti výběru médií (multimédia) a informačních technologií. Všechny uvedené faktory výrazně ovlivňují i proces marketingové komunikace orientované na zákazníky. **Komunikační strategie podniku** vychází z celkového charakteru jeho marketingové strategie.

Příkladem může být využití průnikových (zaváděcích) cen při vstupu nových výrobků na trh, které mají pro potenciální zákazníky svou přitažlivost a působí jako podněcující činitel prodeje.

Tento stimulační účinek musí být prováděn i odpovídající úrovní ostatních prvků mixu: cena se váže na určitý výrobek s určitými užitnými vlastnostmi, tento výrobek je nabízen zákazníkovi v určitém obalu, na určitém místě a za různě intenzivního působení propagace. V této souvislosti tedy hovoříme o komunikačním mixu jako o určité **kombinaci prvků komunikační strategie**, zahrnující v sobě takové nástroje jako jsou **reklama, public relations, podpora prodeje a osobní prodej**.



Na musicserveru se objevily informace o tom, že na internet uniklo několik nových písniček zpěvačky Kylie Minogue. Později bylo jejím vydavatelstvím oficiálně potvrzeno, že se nejednalo o nechtěný únik nahrávek, ale o cílený marketingový tah. Na internet se dostal pouze reklamní balík obsahující čtyři skladby Kylie Minogue. Šlo o plánovaný reklamní tah, kdy vydavatelství chtělo zjistit, jak na nové písně budou fanoušci reagovat. Poté pilně sledovalo, kolikrát byly písně na světě staženy a jak na ně lidé reagují v internetových diskusích. Všechny písně byly na internet vpuštěny pouze v demoverzích, navíc u dvou z nich se jednalo jen o dvouminutové ukázky.

Odkaz: www.myspace.com

Komunikační strategie firmy je ovlivňována následujícími faktory:

1. **Charakter výrobku**, který má na rozvoj podnikání mnohostranný vliv; prodej výrobků spotřebního charakteru lze účinně podpořit využitím hromadných sdělovacích prostředků, pro výrobky investičního charakteru je zase vhodnější individuálně zaměřená a realizovaná propagace, včetně osobní komunikace.



Elsyst Engineering, s. r. o. nabízí služby v oblasti elektronického zpracování dokumentů (velkokapacitní skenování, archivace, indexace dokumentů atd.). Klientům nabízí možnost online sjednání osobní schůzky, na které je zákazník blíže seznámen s nabídkou služeb.

Odkaz: www.ee.cz

2. **Fáze životního cyklu výrobku** – zacílení a intenzita komunikačního působení se mění v závislosti na stadiu životního cyklu, v němž se daný výrobek nalézá. V počátečním stadiu, ještě před uvedením výrobku na trh a dále v průběhu stadia zavádění, je veškeré úsilí firmy zaměřeno na vytvoření určitého povědomí (dosažení informovanosti, znalosti) o výrobku s cílem vyvolat primární poptávku. V průběhu růstové fáze pak je hlavním cílem firmy zvýšení tržního podílu. Tomu odpovídá i zaměření komunikačních aktivit na to, aby byly vytvořeny preferenční vztahy zákazníků k výrobkům firmy. V dalších stadiích životního cyklu se pak využívá vyvážené kombinace jednotlivých složek komunikačního mixu s cílem udržet, příp. ještě zvýšit tržní podíl, zatímco ve fázi úpadku dochází k omezení výrobních a marketingových aktivit a k poklesu nákladů vynakládaných na propagaci výrobku.



Společnost Sportisimo, s. r. o. je největší síť maloobchodních prodejen zabývajících se prodejem sportovního vybavení, textilu a obuvi. Nové kolekce obuvi jsou prezentovány spolu s postavou světového fotbalisty, aktuální kolekce jsou prezentovány pouze výčtem značek, které Sportisimo nabízí, a o starých kolekcích se zákazník dozví pouze v souvislosti s likvidací zásob a výraznými slevami.

Odkaz: www.sportisimo.cz

3. **Cílová skupina** – klíčovým prvkem rozdělení firemních strategií z tohoto pohledu je zaměření jejich komunikačního působení. Jedná se o rozdělení na strategie, jež jsou zaměřeny buď na komunikaci s konečnými spotřebiteli anebo s distribučními (obchodními) mezičlánky. V prvním případě se tedy jedná o **strategii poptávkovou**, strategii „tahu“, která je zaměřena na vytváření primární poptávky konečných spotřebitelů; prostředkem v tomto případě je využití masových médií a reklamy.

Výrobci se spoléhají na to, že zákazníci, toužící po inzerovaném výrobku, svůj zájem dají najevo a zvýšeným zájmem (poptávkou) přinutí prodejce k větším objednávkám daného výrobku. Druhým případem je tzv. **strategie nabídková**, tj. strategie „tlaku“, v níž cílovou skupinu komunikačního působení tvoří obchodní mezičlánky (tj. prostředníci, obchodníci). Tato strategie se používá zejména na průmyslovém trhu a na trhu drahých výrobků, jejichž prodej si vyžaduje určitou přípravu a předprodejní servis. V tomto případě bývá hlavním obsahem sdělení výrobce apel na výhody výrobku pro obchodníka (nejméně v tomto směru působí zainteresovanost na zisku z prodeje formou ziskových přírůstků, rabatů, případně udělení práva výhradního prodeje v určité oblasti). V praxi lze přirozeně použít i kombinaci uvedených způsobů.



Importér osobních vozidel značky SEAT poskytuje svým 24 autorizovaným prodejcům marketingovou pomoc při prodeji vozidel. Na oficiálních stránkách je dostupná online databáze prodejců, prodejce zde může umístit vlastní sdělení, informuje o akčních nabídkách apod.

Odkaz: www.seat.cz

4. **Disponibilní zdroje** patří k dalším faktorům volby komunikační strategie. Výše prostředků věnovaných na propagaci může být vymezena:
- **procentem z prodejního obrátu** – celková výše prostředků věnovaných na propagaci je určena procentním podílem na prodejním obrátu,
 - **srovnáním s konkurencí** – výše prostředků je dána skutečnou či odhadovanou výší prostředků, jež na tyto aktivity vynakládá konkurence,

- **výsledky marketingových výzkumů**, které jsou zaměřeny na podrobnou analýzu tržní situace (hodnotí se tržní podíl, postavení firmy vůči konkurenci, úroveň marketingového úsilí konkurentů apod.). Na základě této analýzy se pak zpracovávají plány propagace jednotlivých výrobků na jednotlivých trzích a stanoví se výše nákladů na ně vynaložených a potřebných k dosažení vymezených marketingových cílů.



Doposud nejdražší devatenáctivteřinovou reklamu natočila Britney Spears pro společnost PEPSI v rámci amerického Superbowlu, což je nejsledovanější a také nejdražší reklamní čas. Celkové reklamní náklady dosáhly téměř šest miliónu dolarů.

Odkaz: www.pepsi.com

Komunikaci se zákazníky je třeba chápat jako systematický a dlouhodobý proces. Vybudování pozice spolehlivého dodavatele, který se stará o potřeby a požadavky svých zákazníků, vytvoření dobrého jména (goodwillu) firmy, získání dobrého image výrobků – to vše jsou dlouhodobé úkoly, k nimž různou měrou přispívají všechny složky komunikačního mixu.

Pro **marketingovou komunikaci** je charakteristické to, že při ní jde:

- o **komunikaci primární**, tzn., že jejím smyslem je především s obchodními partnery (zákazníky) komunikovat, něco jim sdělovat. Tím se tato činnost liší od ostatních nástrojů marketingového mixu, u nichž je komunikace až druhotná, a to i přesto, že i tak se do jisté míry zákazníkovi něco sděluje (*např. pomocí designu výrobku, barevného provedení a tvaru obalu, kvalitativních parametrů, cenové úrovně, estetické hodnoty, dispozičního řešení prodejny apod.*),
- jak o **přímé**, tak také **nepřímé stimulování** – některé nástroje marketingové komunikace jsou použitelné pro přímou podporu prodeje určitého typu zboží, služeb, osobností nebo myšlenek, zatímco jiné slouží k nepřímé stimulaci, při níž lze dosáhnout vytčených cílů tím, že se firma zaměří na podporu veřejně prospěšné činnosti, při níž jsou budovány dobré vztahy s veřejností a posilována důvěra k firmě, což se pak sekundárně může projevit i ve zvýšené důvěře k jejím výrobkům.



Johnson & Johnson realizuje v České republice programy na podporu vzdělání a péči o zdraví dětí. Celosvětově se Johnson & Johnson soustřeďuje na péči o duševní zdraví, vzdělání v oblasti zdravotní péče, inovaci ve zdravotnictví či pomoc při katastrofách.

Odkaz: www.jnj.com

Marketingová komunikace je rozvíjena především v posledních desetiletích a její význam a postavení v rámci marketingového mixu výrazně roste. Rozsáhlá nabídka výrobků a služeb přitom spotřebitelům znesnadňuje rychlou a správnou orientaci, znemožňuje jejich rychlou reakci na změny na trhu a vystavuje je nebezpečí určité manipulace.

Bez **marketingové komunikace** se ale neobejde ani podnikatel, který na jedné straně informuje spotřebitele o své nabídce výrobků a služeb, o nových výrobcích, jejich změnách apod., a na straně druhé se pomocí marketingové komunikace a jejích nástrojů snaží prosadit se a prodávat své zboží v rozsáhlé nabídce konkurenčních výrobků. I když je cílem marketingové komunikace především zvyšování míry informovanosti spotřebitelů o nabídce podniku, jsou její úkoly podstatně širší, neboť umožňuje:

- **zvýraznit** některé objektivně existující **vlastnosti produktu** a ty s výrobkem a firmou postavit do „zvláštního světla“, tj. vytvořit pro ně specifický image. Této schopnosti se využívá např. na homogenním trhu, kdy prakticky všechny výrobky mají téměř identické vlastnosti.
- **zapůsobit na zákazníky** a přimět je k tomu, aby výrobek, službu, ideu apod. přijali. K větší přesvědčivosti v tomto případě přispívá osobní kontakt mezi kupujícím a prodávajícím.
- **upevňovat dlouhodobě trvalé vztahy** se zákazníky a další veřejností. V ostrém konkurenčním prostředí se firma nemůže spoléhat pouze na reklamu, ale musí se snažit získat si i důvěru veřejnosti.

V marketingu může mít komunikace osobní i neosobní formu. Charakter **neosobní masové komunikace** (neosobní komunikační kanál) má především reklama, podpora prodeje a public relations, zatímco o **osobní komunikaci** (osobní komunikační kanál) se naopak opírají osobní prodej a telemarketing.

Podpurný komunikační kanál se pak skládá z prodejců (zástupců) firmy, kteří kontaktují kupující na cílovém trhu. **Odborný komunikační kanál** představují nezávislí experti, kteří činí prohlášení pro cílové kupující. **Sociální komunikační kanály** tvoří sousedé, přátelé, členové rodiny a příbuzní, kteří s potenciálními zákazníky hovoří a jsou v mnoha případech nejpřesvědčivější. Při tvorbě propagačního programu musí marketingoví manažeři nejprve určit cílový trh a motivy kupujících a na základě toho mohou uvažovat o pěti hlavních rozhodnutích, známých jako „**pět M**“.



Obrázek 6.1: 5M

Reklamu lze považovat za mimořádně významnou složku marketingové komunikace. Ze všech složek se s ní běžný spotřebitel setkává nejčastěji, denně je jí vyloženě atakován a ovlivňován, a tak se často vytváří **mylný názor, že marketing vlastně není nic jiného než reklama.**



Pojem reklama je definován jako neosobní placená forma komunikace firmy se zákazníkem prostřednictvím různých médií. Je to cílená činnost, která potenciálnímu zákazníkovi přináší informace o existenci produktu, o jeho vlastnostech, přednostech, kvalitě apod. a pak se pomocí racionálních či emocionálních argumentů snaží vzbudit jeho zájem o daný výrobek.

Konečným cílem reklamního sdělení je přimět spotřebitele k tomu, aby učinil **nákupní rozhodnutí**. Dalším úkolem reklamy je také působení na stávající zákazníky a snaha přesvědčit je pomocí podobných argumentů, aby koupili daného produktu **opakovali**.

Reklamu lze posuzovat podle následujících hledisek:

1. podle její úlohy v životním cyklu produktu,
2. podle objektu reklamy.

Kritérium životního cyklu produktu umožňuje rozdělit reklamu na tři základní typy, jimiž jsou:

1. Reklama zaváděcí (informativní)

Smyslem této reklamy je seznámení spotřebitelů s určitým výrobkem. Proto se používá v průběhu první fáze životního cyklu produktu, tj. při uvádění výrobku na trh. Do této doby se spotřebitel s daným výrobkem neseťkal, nemá relevantní informace o jeho vlastnostech a přednostech, o jeho ceně, dostupnosti apod., a proto je třeba mu tyto údaje poskytnout v co nejhojnější míře.



Velmi úspěšné zaváděcí reklamy svého času nabízela společnost Apple na své MP3 přehrávače iPod a internetovou aplikaci iTunes.

Odkaz: www.apple.com

2. Reklama přesvědčovací

Tato reklama nalézá své uplatnění ve druhé fázi životního cyklu, tj. ve stadiu rychlého růstu, kdy výrobek již na trhu určitou pozici zaujal a kdy je důležité, aby si tuto pozici upevnil a aby své postavení dále zlepšil a získal větší tržní podíl. Proto je hlavním úkolem tohoto typu reklamy spotřebitele přesvědčit a přimět k tomu, aby nabízený výrobek preferovali a nakupovali. Zkušenosti ukazují, že v této fázi se velmi často využívá reklamy srovnávací, která zdůrazňuje silné stránky a přednosti produktu ve vztahu k výrobkům konkurenčním.



Poštovní spořitelna jako první využila zcela nového reklamního média: showlight. Jedná se o první outdoorový reklamní nosič, který dokáže díky unikátnímu způsobu přenosu světla atraktivně rozpohybovat původně statickou reklamu. Informace, které mají být zdůrazněny, pulzují, jsou prokreslovány, vystupují do popředí. Reklama, která vypadá za denního světla zcela obyčejně, za soumraku efektně ožívá. Poštovní spořitelna se snaží být inovátorem nejen v produktech a službách, ale i v marketingové komunikaci. Je například první bankou, která využila Guerilla marketing (primárním cílem Guerilla marketingu není obrát nebo známost firmy, ale především zisk). Je také první bankou, která se v marketingové komunikaci cíleně zaměřuje na mladé.

Odkaz: www.postovnisporitelna.cz

Firma Volvo zdůrazňuje faktor „bezpečnosti“ téměř v každé ze svých reklam. Reklamy na bioprodukty Danone jsou zase spojovány se zdravým životním stylem.

3. Reklama připomínací

Tato forma reklamy se používá především ve třetí fázi životního cyklu výrobku, tj. ve stadiu zralosti. I když v této fázi je výrobek trhem zcela akceptován a je na něm dostatečně známý, je nutno jeho existenci připomínat, udržovat jej stále v povědomí spotřebitele. Tato forma reklamy musí zároveň i posilovat přesvědčení spotřebitele o tom, že jeho nákupní rozhodnutí bylo správné a že si koupil výrobek, který mu přináší největší užitek.



Připomínacích reklam využívají známí výrobci sportovních potřeb Adidas, Nike, Puma, Hi-Tec apod. Tyto reklamy často nenesou informace o konkrétních výrobcích, ale o značce jako celku.

Odkaz: www.adidas.cz

Kritérium objektu reklamy umožňuje zaměřit se na dvě možnosti:

1. Výrobová reklama

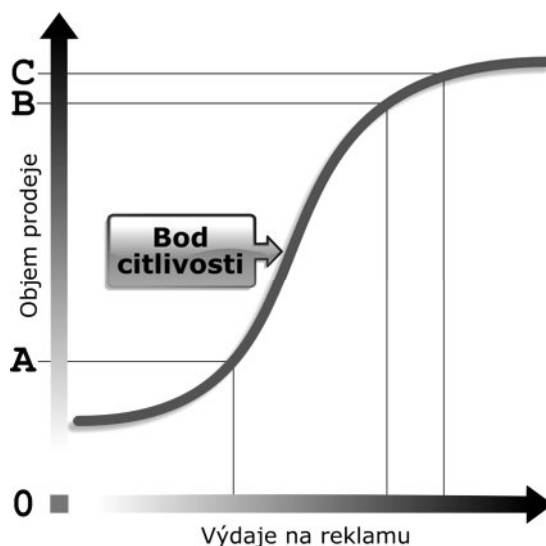
Jednou z důležitých podmínek ekonomického úspěchu organizace je mj. získání relativního monopolu. Toho lze dosáhnout za předpokladu, že existuje možnost vlastní produkt nějakým způsobem odlišit od výrobků stejného typu vyráběných konkurencí. Podnik se toho snaží dosáhnout odlišným vzhledem, tvarovou diferenciací, lepší konstrukcí, estetičtějším provedením, lepší povrchovou úpravou, vhodnými doplňky, snazší manipulací a inovacemi. Jestliže se podniku podaří tímto způsobem svůj výrobek dostatečně diferencovat od výrobků ostatních, získává výhodu relativního monopolu a tu si udržuje až do okamžiku, kdy je jeho výrobek předstižen úspěšnějším výrobkem konkurence. Úkolem výrobové reklamy je **zdůrazňování předností a výhod**, které s sebou nese používání těch výrobků, jež jsou objektem reklamy.

2. Institucionální (podniková, firemní) reklama

Některá odvětví, resp. výrobní obory nemohou výrobovou reklamou používat, a to proto, že charakter jejich výrobků jim neumožňuje se nějak odlišit od výrobků konkurenčních; z jejich vnějšího vzhladu v tomto případě nelze často odhadnout ani účel a způsob jejich použití. Firmy se proto snaží odlišit se od ostatních výrobců týchž produktů pomocí institucionální reklamy, která se **zdůrazňováním kladných stránek podnikatelské činnosti** (např. přísného dodržování dodacích a záručních podmínek, ekologických předpisů, péče o vysokou kvalitu dodávaných produktů, včasné poskytování služeb a ochranu spotřebitelů) snaží **vzbudit u spotřebitelů důvěru** jak v daný podnik, tak také v produkty, které vyrábí. Tato forma reklamy je zaměřena na **image podniku** a patří již do oblasti **public relations**.

Vztah mezi výdaji na reklamu a objemem prodeje

Při sledování vztahu mezi výdaji na reklamu a objemem prodeje byla zjištěna následující závislost: při určité míře zjednodušení lze konstatovat, že i při nulových výdajích na reklamu dosáhneme určitého objemu prodeje (a to právě díky působení ostatních komunikačních kanálů a nástrojů marketingové komunikace). Kromě toho také platí, že ne každé zvýšení výdajů na reklamu znamená i zvýšení objemu prodeje. Jak je patrné z následujícího obrázku, do určité výše výdajů se objem prodeje mění jen nevýrazně a teprve po překročení určitého „bodu citlivosti“ předstihuje přírůstek prodejního obrátu nárůst sumy peněz do reklamy vložených (označeno rozmezím A – B). Po překročení další hranice (C) pak nastává situace, kdy už další zvyšování výdajů na reklamu nárůstem objemu prodeje není provázáno, tj. kdy dochází buď ke stagnaci prodejního obrátu anebo jen k jeho nepřiměřeně malému růstu.



Obrázek 6.2: Vztah mezi výdaji na reklamu a objemem prodeje



Výdaje na reklamu jsou poměrně spolehlivým indikátorem stavu ekonomiky. V roce 2006 bylo u nás do reklamy vloženo 17,76 miliardy Kč (o 3,7 % více než v roce 2004).

Odkaz: www.uvdt.cz

Reklama na ostří nože: buď ji nenávidíte, nebo milujete

Muž pohodlně sedí v kožené lenošce v knihovně. Kamera se posune na betonovou stěnu s nápisem Outpost.com. „Dobrý den,“ říká muž hlubokým, klidným hlasem, „rádi bychom, abyste, si zapamatovali naše jméno: Outpost.com.“ K šoku jedněch a k potěšení druhých hlas pokračuje: „A to je důvod, proč jsme se rozhodli prostřelit křečkem písmeno O v názvu Outlost.“ Kývne hlavou a asistent vystřelí z vedle stojícího kanonu. „Bum!“ Z hlavně vyletí křeček proti zdi. „Plác!“ Těsně vedle, křeček narazí na zeď, spadne na zem a odcupitá pryč. Nakonec kanon prostřelí křečka přímo středem písmena O, zaznějí fanfáry, sirény, zvonce a rozsvítí se světla.



Reklama končí výzvou divákům, aby „veškeré stížnosti zasílali na Outpost.com – skvělé místo k nákupu počítačů on-line“. Bylo to přehnané a lidé si opravdu stěžovali.

Tyto reklamy firmy, prodávající počítačovou technologii a spotřební elektroniku on-line, vyvolaly vlnu odporu mezi ochránci zvířat, upoutaly však pozornost a společnost Outpost.com se stala během pár týdnů z neznámé firmy národní hvězdou. Její reklamy se staly avantgardou nového typu neuctivých a záměrně kontroverzních sdělení i za cenu toho, že odpudily řadu potenciálních zákazníků. Při listování oblíbeným časopisem můžete narazit na inzerát Toyoty zaměřený na generaci Y s titulkem „Pozor, zvědavci...“. Na následující stránce uvidíte inzerát firmy Candies zobrazující modelku Jenny McCarthyovou, jak sedí na toaletě s kalhotami kolem lýtek a nemá na sobě už nic víc než jasně oranžové boty Candies. Na inzerátu filmy Altoids se muž dívá dolů do svých trenýrek: „Někdy se to smrskne.“ říká titulky. „Překvapivě silné mentolové bonbony.“ Další inzerát této firmy předvádí ženu ve svůdném červeném úboru a s růžky na hlavě a doprovodným textem: „Vášnivá a vzrušená? Frigidní? Chutná pekelně!“ Reklama na Orange Slice „zvrácená chuť“ začíná pohledem na skupinu studentů v biologické laboratoři, kterým je evidentně nevolno z pokusu, při kterém pítovají žáby. Učitel přechází kolem nazelenalých obličejů, zatímco jeden ze studentů svačí na stolku s rozpitvanou žábou. Spot „Rande naslepo“ pro SmartBeep, pagingového operátora, která vyvolal mimořádnou odezvu. V reklamě se dáma vyhoupne na přední sedadlo auta neznámého muže, se kterým má rande naslepo. Zatímco ten obchází auto na druhou stranu, ona si rychle nahlas uleví. Když její partner nastoupí do auta a představí jí další pár sedící na zadních sedadlech, zrudne hanbou. „Seznamte se, lidi. Gregg a Janice.“ – „Už se stalo,“ říká Janice. Hlas komentátora uzavírá: „Bylo to hloupé. Bylo to chytré. Pagingová služba už od 1,99 dolaru měsíčně.“ Spot končí slovy: „Děje se tu něco zvláštního, cítíte to?“ ptá se partner. „Já to cítila...“ říká Janice ze zadního sedadla. Reklamy firmy Outpost.com dosáhly velmi vysokého skóre při měření neuctivosti. Křečci nebyli jediní. V druhé reklamě s cílem zvýšit zapamatování vytetovali logo firmy na čela plačícím šestiletým dětem ve školce. V třetí reklamě středoškolskou kapelu vyzpěvující firemní jméno na fotbalovém hřišti napadla smečka hladových vlků a rozsápala je. „Ha, ha, ha.“ říkal hlas, „to je dílo, co?“ I když urážlivé či odporné reklamy upoutaly pozornost, měly malý vliv na pozici Outpost.com a neinformovaly dostatečně o tom, co firma prodává. Jméno Outpost.com všichni znali, ale nikdo nevěděl, proč by měl navštívit její webové stránky. „Reklamy se zmiňovaly o počítačích“ stěžuje si současný šéf, „ale samy osobě byly tak dominantní, že to lidem uniklo. Nevěděli, že prodáváme počítače. Mysleli si, že nabízíme oděvy nebo vůbec nic. Měli jsme spoustu návštěvníků, ale žádné kupující.“ Rok po prvních reklamách firma Outpost.com zahájila novou kampaň, mnohem serióznější, s řadou informací a se snahou vytvořit firmě pozici založenou na nabídce produktů a dodávek do druhého dne. Nová kampaň přinesla 40% nárůst návštěvníků stránek a návštěvníci se stali také kupujícími. Bylo jich ale málo a možná bylo také poněkud pozdě. Podle posledních informací firmy PC Connections firma Outpost.com stále bojuje o dosažení svého prvního zisku. Zdá se tedy, že nestačí, když reklama upoutá pozornost; musí především podpořit a posílit značku a její pozici. Pokud se používá správně, i humor na hraně může pomoci.

6.2 Propagace – podpora prodeje

Mezi nástroje, které reklamu účinně doplňují a které nad ní v některých vyspělých zemích dokonce i převažují (např. v USA), patří **podpora prodeje**.



Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor činností působících jako přímý podnět, který buď nabízí dodatečnou hodnotu kupujícím anebo v rámci distribuční cesty působí jako podpurný stimul na prostředníky a prodejce.

V této oblasti je však většina činností prováděna nepravidelně a jejich cílem je dosažení okamžitého, krátkodobého efektu (zvýšení obratu prodeje). Z tohoto konstatování lze odvodit následující charakteristické vlastnosti podpory prodeje:

- Při podpoře se používá **přímých stimulů** a upozornění na nabízené výhody. Každý, kdo je tímto způsobem osloven, si je vědom toho, že když se bude požadovaným způsobem chovat, získá určitou výhodu.
- Použitý stimul musí na rozhodování a chování příjemce působit velmi **intenzivně**. (*Takovýmto stimulem může být např. nabídka výhodnější ceny, nabytí určité části zboží zdarma anebo získání peněžité výhry v nějaké soutěži.*) Při podpoře prodeje se využívá jednoho z nejsilnějších apelů, tj. apelu upozorňujícího zákazníka na možnou úsporu peněz, na výhru či na získání dárku anebo něčeho hodnotného zdarma.
- Podpora prodeje působí téměř okamžitě po vyhlášení. Většinou se tohoto efektu dosahuje **časovým omezením platnosti** výhodné nabídky anebo činnosti.
- Na rozdíl od reklamy a public relations má podpora prodeje ve většině případů pouze **krátkodobou účinnost**. Po odeznění výhodné nabídky se chování a rozhodování lidí oslovených v rámci podpory prodeje často vrací do původní polohy.

Podpora prodeje však v sobě skrývá i určité **nevýhody** či **rizika**:

- Při jejím použití může dojít k poškození image firmy (*při příliš častých slevách lze u zákazníků vyvolat dojem nízké kvality výrobků*).
- Poskytují-li se speciální nabídky (*kupony, množstevní slevy, výhry atd.*) příliš často, mohou se spotřebitelé rozhodnout, že zboží přestanou nakupovat za běžné ceny a že si počkají až na období, kdy se výhody budou opět poskytovat.
- Podpora prodeje také může odradit spotřebitele od koupě nabízených výrobků tím, že si je budou kupovat pouze kvůli výhodnosti nabídky a ne kvůli kvalitě, kterou nabízejí či poskytují. Krátkodobě se tedy objem prodeje podstatně zvětší, po skončení podpory prodeje se však spotřebitelé mohou vrátit k používání výrobků konkurenčních.



Výrobce autokosmetiky (Velvana, a. s.) značky FRIDEX, SYNTOL, GLACIDET, ARVA a AUTOCLEANER podporuje prodej svých výrobků v distribuční síti různými reklamními předměty a materiály. Obchodní partneři si mohou vybrat z celé řady propagačních a informačních materiálů, které napomáhají zákazníkovi orientovat se v sortimentu společnosti a správně používat či aplikovat výrobky. Mezi nejoblíbenější patří moderní prodejní stojan ve variantě letní a zimní produkce, který sám o sobě upoutává pozornost zákazníků a v němž nalezne zákazník produkty autokosmetiky AUTOCLEANER a zimních produktů FRIDEX pro dané období v kompletním přehledu. Mezi další propagační předměty patří například přehledné katalogy produktů. Při uvádění novinek ve výrobovém sortimentu jsou nově vyráběné produkty na trhu podporovány tiskovinami, které dostávají obchodní partneři Velvany. V současné době mezi tyto tiskoviny patří přehledný skládaný leták AUTOCLEANER, který představuje zákazníkovi kompletní sortiment nové řady.

Odkaz: www.velvana.cz

Firma Interspar na svých propagačních letáčích čas od času nabízí slevové kupony umožňující 10% slevu na jakýkoliv výrobek z nákupu při dodržení uvedených pravidel. Firma Henkel nabízela k litrovému balení prostředku PUR ještě 250 ml balení prostředku PUR balzám. Firma Betexa (výrobce papírových vystřihovánek) svým distributorům i konečným prodejčům poskytuje papírové stojany na vystřihovánky zdarma.

Pro podporu prodeje **zaměřenou na konečné spotřebitele** lze používat následující nástroje:

- **kupony a certifikáty** – zákazníkům se nabízí určitá sleva z ceny nakupovaného výrobku,
- **vzorky zdarma** – tento nástroj podpory prodeje se používá u nových výrobků a jeho cílem je přimět zákazníky k odzkoušení nového výrobku a dosáhnout tak zvýšení objemu prodeje již v počátečních fázích jeho životního cyklu,
- **refundace, rabaty** – v tomto případě získávají spotřebitelé od výrobců či prodejců zvláštní slevu, obvykle na základě předložení dokladu o nákupu určitého výrobku,
- **prémie** – jako odměnu za nákup určitého výrobku obdrží kupující další výrobek zdarma anebo jen za minimální cenu,
- **cenově výhodné balení** – při nákupu většího množství získá kupující určitý výrobek za výhodnou cenu – kup dva a třetí dostaneš zdarma,
- **spotřebitelské soutěže** – spotřebitelé se účastní soutěže buď na základě svých schopností anebo pouze tak, že na vratný kupon uvedou své jméno a adresu, odeslané kupony jsou pak slosovány a výherci získají nárok na udělení věcné či peněžité odměny,
- **předvádění výrobků** – výrobek nebo služba jsou spotřebitelům předvedeny v akci s cílem stimulovat je k jeho odzkoušení,

- **dárky** – za realizaci nákupu v určitém množství nebo v určitém časovém období dostávají spotřebitelé dárky,
- **referenční dárky** – stálí zákazníci dostávají dárky za to, že přispěli k tomu, aby se jejich přátelé stali rovněž zákazníky firmy,
- **výstavní zařízení** – v místě prodeje jsou nabízeny propagační materiály, které mají za cíl iniciovat nákupy anebo připomínat značku výrobce,
- **výstavy a veletrhy** – na těchto akcích mají výrobci možnost nejen prodávat své stávající výrobky, ale především prezentovat nové výrobky a zjišťovat, jaký o ně bude zájem anebo je prodávat za zaváděcí ceny.



Procter&Gamble

Když se firma Procter&Gamble rozhodla k opětovnému uvedení šamponu Pert na trh, rozšířila svou reklamní kampaň o vybudování nové webové stránky www.pertplus.com, a to se třemi cíli:

- vytvořit povědomí o novém složení Pert Plus,
- přimět zákazníky produkt vyzkoušet a
- shromáždit data o uživateli webové stránky.

První stránka vyzývá zákazníky, aby přiložili hlavu k obrazovce s cílem změřit čistotu jejich vlasů. Po shrnutí výsledků stránka říká, že potřebují okamžitou pomoc a nabízí řešení: „Co takhle vzorek nového šamponu Pert Plus?“. Návštěvníci stránek dostanou vzorek po vyplnění krátkého demografického dotazníku. Stránka také nabízí i jiné zajímavosti. Kliknutím na slova „umyjte hlavu svému příteli“ se vytvoří předloha, které je poslána e-mailem a nabídne příteli vstup na webovou stránku i získání vzorku.

Jak tato podpora se vzorky dopadla?

Během dvou měsíců stránku navštívilo 170 000 lidí a 83 000 si řeklo o vzorek. Ještě větším překvapením bylo, že webovou adresu s pouhými deseti stránkami průměrný návštěvník viděl 1,9 krát a pokaždé na ní strávil celkově 7,5 minuty.

Sedita

Spotřebitelská soutěž – Sedita na domácím trhu na Slovensku proběhla v minulosti s Kubkom a Maťkem.

PEČIVARNE SEDITA
SEDITA
1955

HISTÓRIA A TRADÍCIA VÝROBKY SEDITA AKCIE A KAMPANE VAŠE ODOZVY ZÁBAVA SO SEDITOU KONTAKT A INFORMÁCIE

Súťaž
Ako Kubko s Maťkom poklad od Sedity rozdelí

1x truhlica plná peňazí v hodnote **250.000,- Sk**
4x **5-dňová dovolenka** pre 2 osoby v luxusných drevenciach na Liptove
400x **vankúš** z ovčieho rúna
10.000x **keramický črpák**

TV spot
Súťažné pravidlá
Výhercovia

Právi 10 obalov s logom SEDITA od 2.10 do 29.10.2006 na adresu: SEDITA - SÚŤAŽ, P.O. BOX 57, 820 14 Bratislava 214

Spotřebitelská soutěž – Sedita s Maxipsem Fíkem

AHOJ DĚTI!
NASBÍREJTE SI LOGA SEDITA NA POHÁDKOVÝ DÁREK, KTERÝ SI VYBERETE!

Magnetka za 9 log
Porcelánový hrnek za 59 log
Porcelánová miska za 79 log
Polištáček s všívkou 30 x 30 cm za 139 log
Plyšák 35 x 25 cm za 139 log

Sbírejte loga z jakýchkoliv výrobků značky SEDITA a zaškrtni si, který dárek chceš zaslat! Vyplněný letáček a loga SEDITA pošli na naši adresu!

Soutěžní otázka: Jakou příchut má náplň oplatky HORALKY SEDITA?

Jméno a příjmení:
Adresa, PSČ:

Výňatek z pravidel soutěže:
Náhodně vylosuje S. G. C. Praha, a. s. Do soutěže budou zařazeny pouze obálky odeslané nejpozději 31. 12. 2006 na adresu SEDITA, R.O. Box 57, Praha 2, PSČ 130 11.
Návrh na dárek má ten soutěžící, který zašle odpovědněji počet log SEDITA, kterých z obalů výrobků zn. SEDITA, obalové epizody na speciální etiketu, zaškrtnutí a požadovaný dárek a Sedita vyplní právo, příjmení a adresu včetně PSČ. Kompletní pravidla soutěže jsou k nahlédnutí na adrese pořádatelů soutěže a na www.sedita.cz.
Dovolené končí 31. 12. 2006

Plum vodka Rudolf Jelínek

Spotřebitelská soutěž – Rudolf Jelínek Plum vodka

PLUM VODKA

Pravidla soutěže

Výhry

Soutěžní týmy

Kontakty

KUP A VYHRAJ!

1x letecký zájezd do golfového ráje Monastir v Tunisku
pro tebe a tvoji partu

Partnery soutěže jsou:

Čedok ZIMPULS 1000x jedinečný golfový kšilt

1x zájezd do Distillery Landu pro největší soutěžní tým

S chutí do švestek!
Posílejte SMS s kódy z láhve

Podpora prodeje **zaměřená na firmy** (prostředníci na distribuční cestě) nebo na jejich prodejce používá tyto nástroje:

- **obchodní výstavky a mítinky** – prostředníci jsou pozváni jedním nebo několika výrobci na společné setkání a tam jim své výrobky představí a objasní jejich vlastnosti, užitek a způsob obsluhy,
- **trénink** – v zájmu výrobce je, aby pravidelně a aktuálně zajišťoval proškolení prodejního personálu všech svých prostředníků,
- **obchodní příspěvky, speciální nabídky** – za provedení určitých činností – za platbu předem, v hotovosti, do určitého data, za nákup v určitém časovém období apod. – získávají prostředníci slevu,
- **výstavní zařízení v místě prodeje** – výrobci nebo velkoobchody poskytují maloobchodu výstavní zařízení pro vystavení a předvádění svých výrobků,
- **peněžité odměny** – prostředníci a jejich prodejci získávají peněžité odměny za prezentaci a zvláštní pozornost věnovanou značce určitého výrobce,
- **prodejní soutěže** – dosáhnou-li prostředníci určité úrovně prodejního výkonu, např. v počtu prodaných kusů anebo ve velikosti obrátu, dostanou od výrobce peněžitou nebo jinou odměnu,

- **zboží zdarma** – za prodej určitého množství výrobků získá např. maloobchod jeden výrobek zdarma,
- **příspěvky na předvádění výrobků** – velkoobchod nebo maloobchod dostane část výrobků zdarma za to, že je při prodeji předvádí zákazníkům,
- **dárky** – prostředníci dostávají dárky za to, že s určitými výrobky obchodují anebo že provádějí takové činnosti, které některou značku upřednostňují.



Harry Potter

Tajná zaklínadla. Přísně střežený text. Tisíce se davy stojí v hodině duchů ve frontě s čarodějnickými klobouky na hlavách. Vítejte v jedné z největších a nejznámějších akcí v historii marketingu. Když odbily hodiny půlnoc, děti na celém světě spěchaly koupit si čtvrtý díl příběhu Harryho Pottera. Byla to nejrychleji prodávaná kniha v historii: během osmačtyřiceti hodin se prodaly jen v USA téměř tři miliony výtisků.

Fascinující zápletky knihy skotské autorky Joan K. Rowlingové nadchla děti na celém světě, ale skrytá ruka trhu (public relations) sehrála také svou roli. Harry byl populární i díky soutěžím, tematickým večerům a dárkům. Jak se dá zákazník popohnat k takovému šílenství za pouhých 1,8 milionů dolarů? Firma Scholastic kombinovala podpory na místě prodeje s velmi pečlivě umístěnými inzeráty (a spoustou triků z dílny public relations) s cílem vytvořit velmi slavnostní atmosféru. Podařilo se vyvolat obrovské napětí utajením knihy do poslední minuty, přičemž knihkupectví musela toto utajení smluvně zajistit.

Odkaz: www.albatros.cz

Tento výčet nástrojů podpory prodeje používaných v obou výše uvedených kategoriích není samozřejmě zcela vyčerpávající.


6.3 Propagace – public relations

Práce s veřejností (nebo také vztahy k veřejnosti – **public relations**) představuje komunikační působení podniku na veřejnost, které vytváří a udržuje pozitivní postoje a vztahy veřejnosti k podniku, k jeho aktivitám, výrobkům a službám. Práce s veřejností je zaměřena jednak na komunikaci s vnějším marketingovým prostředím a jednak na vnitřní prostředí podniku.

Anglický termín public relations označuje velmi rozsáhlý komplex aktivit, je do češtiny dost těžko přeložitelný a žádná ze zatím používaných variant není zcela přesná. I u nás proto můžete slyšet či vidět jeho původní anglickou podobu nebo zkratku **PR**. Public relations jsou tvořené souborem nástrojů, které se také označují akronymem **PENCILS**.



Obrázek 6.3: Soubor nástrojů PENCILS

 *Hutní kombinát Mittal Steel Ostrava, a. s. podporuje sportovní, kulturní a společenský život nejen v regionu, ale i v celé České republice. Se jménem Mittal Steel Ostrava jsou již tradičně úzce spjaty koncerty Janáčkovy filharmonie Ostrava, charitativní akce či řada sportovních událostí a turnajů. Mittal Steel Ostrava se snaží o budování pozitivních vztahů s vlastními zaměstnanci, s laickou i odbornou veřejností, s městem Ostrava, ostravským regionem, Moravskoslezským krajem a Českou republikou.*

Odkaz: www.mittalsteelostrava.com

Při působení do vnějšího marketingového prostředí firmy se jedná o:

- budování pozitivních kontaktů s pracovníky centrálních orgánů,
- získání přízně občanů v daném území,
- vytváření dobrého jména firmy,
- sponzorování kulturních a sportovních akcí,
- komunikaci se sdělovacími prostředky,
- zveřejňování informací o výsledcích podniku atd.



Cílem public relations je vytvoření vhodných podmínek pro komunikaci s vnějším marketingovým prostředím a získání partnerů pro řešení nejrůznějších problémů firmy.

Tato aktivita je také součástí marketingového řízení a je zaměřena na hospodářské partnery podniku, na dodavatele a odběratele, a jejím úkolem je především vytvářet potřebu nových výrobků, vylučovat předsudky a formovat společenské návyky. Pozornost je třeba věnovat i institucím, které výrobky hodnotí a testují a které o těchto testech vydávají certifikáty. Důležitým posláním public relations je **vytváření pozitivního image**, který je mnohdy založen na neúplných, dílčích či náhodných informacích.

V rámci public relations se také intenzivně působí „dovnitř“ firmy, tj. na vlastní zaměstnance. Cílem této formy public relations je dosáhnout toho, aby její zaměstnanci:

- měli k firmě pozitivní vztah,
- ztotožnili se s jejími zájmy,
- byli k ní loajální a
- stali se jejími aktivními propagátory.

Lze konstatovat, že nástroje a postupy práce s veřejností jsou u nás zatím ve srovnání s ostatními prvky marketingového mixu (reklamou, osobním prodejem a podporou prodeje) málo známy a v důsledku toho i méně využívány, což má za následek i nedocení jejich možností a předností.

Sponzorství

V literatuře se někdy setkáváme také s tím, že ke konkrétním postupům public relations se řadí i **sponzorství**. Hvězdy světových sportovních soutěží velmi ovlivňují prodej sportovního oblečení, sportovní obuvi a sportovního náradí. Jestliže tedy výrobci sportovního zboží sponzorují sportovní akce, má tato jejich aktivita mnohem blíže k podpoře prodeje než k vlastní práci s veřejností. Něco jiného by ovšem bylo, kdyby tyto firmy sponzorovaly například vybavení stacionářů pro mentálně postižené lidi, neboť pak by se skutečně jednalo o sponzorství, a tím i o public relations.

Sponzorování tedy může firmě přinášet obchodní výhody. Jeho rozvoj v posledních letech ovlivňují především konkrétní přístupy politiků a vlád například k výrobcům tabákových a alkoholických výrobků, prudký nárůst výdajů na reklamu v médiích (především v televizi), nové možnosti využívání volného času, zájem sdělovacích prostředků o sponzorované akce atd.



Budějovický Budvar je oficiálním partnerem české extraligy ledního hokeje i oficiálním partnerem české hokejové reprezentace. Proto může při svých reklamních kampaních mimo jiné používat slogan „Budweiser Budvar – oficiální pivo českého hokeje“. Společnost patří i mezi významné partnery českobudějovického hokejového klubu. Podporuje rovněž cyklistický klub Cyklo Team Budvar Tábor.

V oblasti kultury se soustřeďuje na spolupráci s úspěšnými českými kulturními projekty. Budějovický Budvar již mnoho let jako generální sponzor podporuje Jihočeské divadlo v Českých Budějovicích. Kromě zmíněných sportovních a kulturních aktivit Budějovický Budvar dlouhodobě přispívá na činnost Proního Centra zdravotně postižených Jihočeského kraje, Tyfloservisu, Tyflokabinetu a dalších organizací, především v jihočeském regionu.

Odkaz: www.budvar.cz

Při posuzování sponzorství je třeba rozlišovat **účel sponzorství**:

- finanční podpora totiž může být poskytnuta z nejrůznějších důvodů, a to jak **nemarketingových**, kdy sponzor poskytovanou podporou řeší své vlastní aktuální problémy, a jež jsou fakticky zvýšením výdajů kvůli daním anebo vzájemnou partnerskou výpomocí,
- tak také skutečně **marketingových** (prezentace firmy a jejích aktivit) či obecných, charitativních či morálních (*podpora tělesně postižených lidí, pomoc v nouzi, rozvoj demokratické a občanské společnosti atd.*). Právě v tomto posledním případě by sponzoři měli vědomě, bez ohledu na svůj vlastní prospěch, respektovat a prosazovat takové projekty, v nichž jde především o probuzení zájmu občanů o veřejné záležitosti a o jejich řešení.

Právě v této souvislosti je třeba se zmínit o méně obvyklé a pro nás v mnohém nové formě PR, tj. o **lobování** (lobbying).

V tomto případě se jedná o **institucionalizované prosazování skupinových zájmů** v tržních, demokratických podmínkách. V principu jde o nepřímé, neoficiální informování nositelů politické moci, legislativních a správních orgánů o problémech výrobců, distributorů či spotřebitelů a o snahu dosáhnout jejich oficiální podpory. Základem lobování je poskytování pravdivých, avšak běžně málo dostupných či známých odborných informací těm, kteří v příslušné oblasti rozhodují. **Lobování** tedy rozhodně **nelze zaměňovat s korupcí**.

Již dříve zmíněná **institucionální reklama** je jako součást public relations důležitá zejména v situacích, kdy:

- **firma prochází reorganizací**, a proto by se měla snažit o uklidnění klíčových skupin svých partnerů a o to, aby se jim dostalo zevrubných informací o smyslu, cílech a přínosech prováděných změn,
- má podnik **špatné image** a chce napravit nedorozumění a pokusit se o znovuzískání důvěry svého okolí,
- je **zaváděn nový produkt** a je třeba jej podpořit, což může následně přinést snížení nákladů na jeho propagaci,
- je potřeba **povzbudit své přívržence**, především vlastní zaměstnance,
- je firma v důsledku aktivit konkurence nucena **měnit svoji tržní strategii** a snaží-li se obhájit své postoje a svá stanoviska.



Silného lobbingu bylo využito i Londýnem a Paříží při prosazování pořádání olympijských her v roce 2012 u Mezinárodního olympijského výboru (se 113 členy). Lobbistických a komunikačních strategií by musela využívat i Praha, chtěla-li by v roce 2016 obstát mezi konkurenty jako je Madrid, Tokio, Rio de Janeiro, Montreal, Řím, Kapské město, Dillí atd.

K otázkám sponzorství se ještě podrobněji vrátíme v kapitole 8. věnované mimo jiné prezentaci firmy.

6.4 Propagace – osobní prodej

Osobní prodej je velmi efektivním nástrojem marketingové komunikace, a to především v těch situacích, kdy jsou vytvářeny **preference spotřebitelů**. Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je tato složka komunikačního mixu schopna přesvědčit zákazníka o přednostech produktu mnohem lépe a ovlivnit jeho chování mnohem účinněji než běžná reklama.

Jak již bylo uvedeno dříve, nejde při marketingovém chápání prodeje pouze o to, aby byly výrobky prodány, ale také o to, aby byli zákazníci náležitě informováni o správném, účelném a vhodném používání a spotřebovávání produktů. Samozřejmou součástí prodeje by tedy mělo být poskytnutí návodu a instruktaž, jak produkt správně používat.

K hlavním přednostem osobního styku při prodeji patří právě **efektivnější komunikace** mezi zúčastněnými partnery. Prodávající se totiž mohou lépe a bezprostředněji seznámit s reakcemi, názory, potřebami a zábrany zákazníků a velmi operativně na ně reagovat. Osobní prodej je typický pro některé druhy zboží dlouhodobé spotřeby (proslulý je zejména u švédských vysavačů Electrolux) a služeb (pojišťovny).



Mezinárodní společnost Zepter International, s. r. o. se specializuje na osobní formu prodeje. Nabízí produkty celkem čtyř divizí (HOME CARE, HOME ART, MEDICAL a COSMETIC & LUXURY), přičemž pro každou z nich má speciálně vyškolené prodejce. Společnost si zakládá na prvotřídní kvalitě nejen svých výrobků, ale i služeb. Svým zákazníkům poskytuje maximální komfort díky možnosti prezentace a prodeje přímo v jejich domácnostech. Stejně tak mohou zájemci využít nezávazných prezentací v šesti regionálních pobočkách.

Odkaz: www.zepter.com

Zvláštním případem v současnosti velice rozšířeného a hojně diskutovaného osobního prodeje je **multilevel marketing**, u nás označovaný jako **strukturní obchod** nebo také doslovně překládaný jako **víceúrovňový marketing**.

Jedná se o přímý prodej prostřednictvím distribuční sítě nezávislých distributorů, kteří postupně získávají a zaučují další spolupracovníky, partnery a prodejce. Jejich atraktivní příjmy se odvozují jednak z úspory nákladů na jejich činnost a hlavně z rozdílů mezi maloobchodními a velkoobchodními cenami.



Mezi u nás známé firmy užívající této metody osobního prodeje patří Oriflame, Lux, Avon, Just, Vorwerk či Amway.

Odkaz: www.oriflame.cz

Vedle již zmíněné komunikační operativnosti a efektivnosti je u osobního prodeje podstatná také komplexní prezentace produktu, jeho předvedení, důkladné, názorné a praktické seznámení zákazníka s jeho používáním. Osobní prodej podtrhuje důležitost a jedinečnost jak samotného nabízeného produktu, tak také osloveného zákazníka.

Osobní prodej je dalším z příkladů provázanosti a komplexnosti marketingové komunikace, a to nejen pouze v rámci komunikačního mixu samotného, nýbrž v rámci celého marketingového mixu.

Z oblasti propagace využívá tato metoda podporu prodeje, reklamu, publicitu a přímý marketing (například v podobě telemarketingu). Osobní prodej je však zároveň také speciální formou distribuce, která odpovídá výjimečným vlastnostem a kvalitě nabízeného produktu a jeho výjimečné ceně. To, zda jsou tyto charakteristiky skutečné či pouze deklarované, však není pro vlastní komunikaci podstatné. Exkluzivitu osobního prodeje ale náležitě podtrhuje specifická forma distribuce, která probíhá zcela mimo běžnou obchodní síť.

6.5 Přímý marketing

Direct marketing neboli přímý marketing je prokazatelně **nejúčinnějším reklamním prostředkem** zejména pro výměnu informací mezi podnikateli. Jeho obliba neustále stoupá, a to nejenom pro širokou variabilitu využití, ale i pro možnost okamžitého stanovení jasných závěrů a následného přesného hodnocení úspěšnosti. Direct marketing označuje způsob specifického přístupu firmy ke svým stávajícím i potenciálním zákazníkům.

Úspěchy přímého marketingu jsou odvozeny od představy obchodníka na rohu ulice, který má těsné osobní kontakty se zákazníky, zná jejich potřeby a přání, pomáhá jim řešit problémy a poskytuje jim plný poprodejní servis. Zákazníci jsou spokojeni, díky rozšiřujícím se možnostem technologií, automatizace, databázovým informačním systémům a snižující se ceně hardwaru a softwaru mohou marketéři provádět stejné marketingové aktivity a přitom docílovat větší efektivity a měřitelnosti. Rozpočty na reklamu se snižují a klíčovými se stávají nákladově efektivní komunikační média. Přímý marketing nevyžaduje velké výrobní náklady jako například televizní spoty, a tím je mnohem dostupnější všem typům a velikostem firem.

Definice přímého marketingu prošla řadou změn. Na začátku šedesátých let byl přímý marketing chápán jako určitý typ distribuce, protože byl nejvíce využíván ve formě zásilkového prodeje. V sedmdesátých letech se stal nástrojem marketingové komunikace s důrazem na zpětnou vazbu a optimalizaci reakcí na mailingy (rozesílky) a další přímé marketingové nástroje. V devadesátých letech se hlavními znaky přímého marketingu stalo budování dlouhodobých vztahů a zvyšování loajality zákazníků. Tyto různé pohledy na přímý marketing se v odborné literatuře odrážejí v odlišných definicích.

Hughes definuje přímý marketing jako „takové marketingové aktivity, kdy se pokoušíme dosáhnout zákazníky přímo nebo které umožňují, aby oni dosáhli nás“. Kobs podtrhuje důležitost databází jako základního nástroje přímého marketingu a říká: „přímý marketing přenáší reklamní sdělení přímo k existujícímu nebo budoucímu spotřebiteli tak, aby vyvolalo okamžitou reakci. Také zahrnuje databáze respondentů.“

Cílený (přímý) marketing, vycházející z co nejpřesnější segmentace trhu, dnes představuje velmi dynamickou a perspektivní formu marketingové komunikace. Rozvoj a dostupnost výpočetní a komunikační techniky dnes umožňuje soustavnou komunikaci se zákazníky. Vychází se přitom ze známé skutečnosti, že **nabídnout produkt stávajícímu zákazníkovi je pro prodejce nejméně pětkrát snadnější než nabídnout a prodat ho zákazníkovi novému.**

Přímý marketing znamená **kontaktování stávajících a potenciálních zákazníků s cílem vyvolat okamžitou a měřitelnou reakci.** Využívají se média umožňující přímý kontakt, např. pošta, katalogy, telefonní kontakty nebo brožurky.

Masová média	Přímá média
Segmentace Zapamatování, rozpoznání a měření image Masová jednostranná komunikace Tržní podíl	Individualizace Měření relací podle klientů Zacílená dvoustranná komunikace Podíl zákazníka

Tabulka 6.1: Rozdíl mezi masovými a přímými médii

K získání bezprostřední reakce se používají odpovědní kupony, telefonování a osobní návštěvy. Pro vytváření přímého kontaktu se zákazníky je nezbytné mít a rozvíjet databázi.

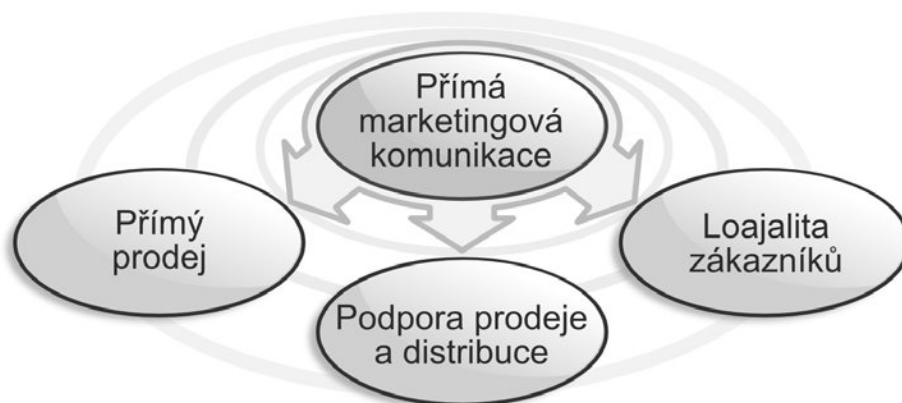
Mezi přímým marketingem a jeho médii a tradiční masovou komunikací existuje několik rozdílů. Základní koncepcí přímého marketingu je chápání každého zákazníka jako investice. Identifikace jednotlivce znamená, že navázaná komunikace může být mnohem adresnější a interaktivní. Zákazník je adresně osobně osloven a požádán o odpověď. Údaje získané touto cestou se zpracovávají, ukládají a mohou být využívány k budování dlouhodobých vztahů tím, že produkt se modifikuje podle zjištěných konkrétních přání. Hlavním cílem je zvýšit podíl zákazníka (množství a četnosti nákupů) spíše než tržní podíl.

Váha přímého marketingu v komunikačních aktivitách roste. Ve Spojených státech představuje 50 % celkových výdajů na marketingovou komunikaci, v Německu je to 37 %.

Během posledního desetiletí se přímý marketing rozšířil z původních zásilkových obchodů na banky, pojišťovací společnosti, neziskové organizace, supermarkety, výrobce automobilů apod.

Cíle a cílové skupiny

Přímý marketing je vhodným komunikačním nástrojem pro různé účely.



Obrázek 6.4: Cíle a cílové skupiny přímé marketingové komunikace

Přímý prodej

Přímý prodej může být uplatňován jako přímý prodejní kanál nebo technika distribuce, tj. prodej výrobků nebo služeb bez kontaktu s obchodními mezičlánky jako jsou výhradní prodejci, dealeri nebo maloobchodníci (např. katalogový zásilkový prodej podle objednávek – katalogy se zasílají potenciálním zákazníkům a objednávky jsou přijímány telefonicky, faxem, e-mailem nebo poštou). Úspěšnost tohoto prodeje v Evropě je nesrovnatelně menší než ve Spojených státech.

Podpora prodeje a distribuce

Přímý marketing může podporovat také aktivity prodejního týmu, dealerů a maloobchodníků. Přestože skutečný prodej se realizuje přes obchodní mezičlánky, přímý marketing tento prodej připraví a stimuluje.



Holandské aerolinie KLM používají přímý marketing k motivaci nezávislých cestovních agentur k nákupu letenek na dlouhé linky.

Přímý marketing se také využívá k podpoře osobního prodeje, neboť udržuje osobní kontakty a tím snižuje nutnost častých návštěv prodejců, jež jsou velmi nákladné. V tomto případě má přímý marketing podobu trychtýře, kterým prochází pouze skuteční zájemci o koupi, kteří jsou potom navštíveni. V tomto směru plní přímý marketing některé úkoly prodejního týmu a umožňuje snížení nákladů.



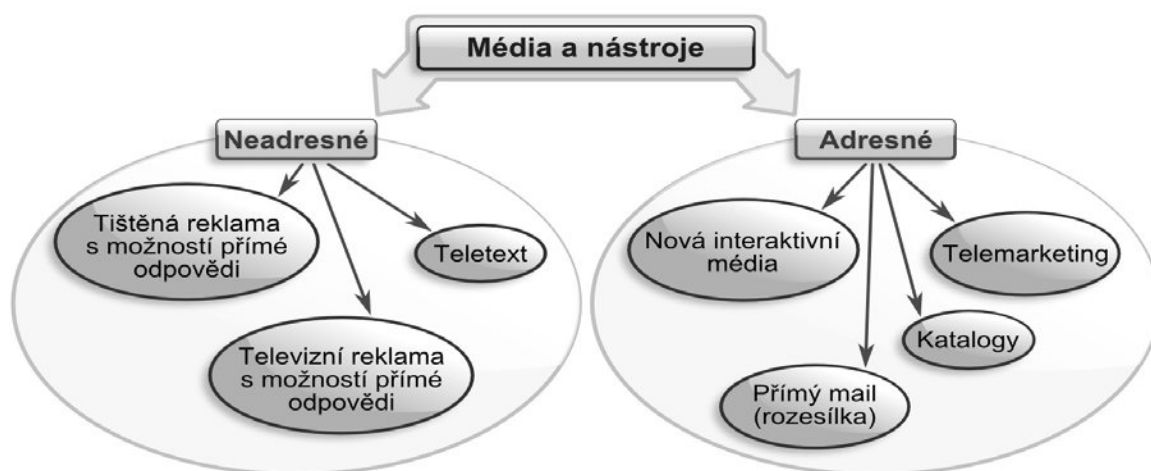
Společnost Macintosh dosáhla vynikajících výsledků rozesláním zásilek ředitelům a vlastníkům malých a středních firem. Dostali brožurku „Příručka Macintosh pro SME“ spolu s pozvánkou na předvádění u dealera. Akce se zúčastnilo více než 15 % návštěvníků z cílové skupiny.

Loajalita a udržení zákazníků

Přímý marketing je rovněž vhodným nástrojem pro zlepšení vztahů se zákazníky a zvýšení jejich spokojenosti a loajality, jež jsou důležité z mnoha důvodů. Studie zahrnující 27 značek ukázala, že většina loajálních spotřebitelů (12 %) se podílí 69 % na prodejích dané značky. Také se tvrdí, že nedostatek loajality snižuje výkon firmy o 25 – 50 %. Marketing vztahů má dva pozitivní efekty: posílení vytrvalosti zákazníků v kombinaci se získáním nových s tím, že čím déle zůstanou se značkou, tím to bude pro ně výhodnější. Výnos na zákazníka se bude zvyšovat, operativní náklady poklesnou, šíření pozitivních sdělení mezi lidmi přitáhne další zákazníky a navíc loajální spotřebitelé nebývají tolik citliví na ceny. Následující obrázek ukazuje růst zisku z roku na rok na základě různých efektů vyvolaných loajalitou zákazníků.

Média a nástroje přímého marketingu

Média přímého marketingu lze rozdělit na adresná a neadresná.



Obrázek 6.5: Média a nástroje přímého marketingu

I přímý marketing využívá masová, resp. neadresná média, ale rozdíl od běžné masové komunikace spočívá v tom, že se generuje přímá reakce příjemců sdělení. Reklama s přímou reakcí (tištěné reklamy umožňující odpověď, televizní a rozhlasové reklamy) je důležitou částí reklamních aktivit.

Tištěná inzerce s možností přímé reakce

Tento typ inzerce nebo také inzerát s kupónem je zveřejňován v novinách a časopisech s cílem:

- vyvolat přímou zpětnou reakci zákazníka s tím, že odešle kupón nebo zavolá na určité telefonní číslo,
- vytvořit těsnou a zřetelnou vazbu mezi odpovědí a tím, co je obsahem inzerátu,
- identifikovat respondenta.

Uvedený typ tištěných inzerátů je neadresný a nesměřuje na jednoho konkrétního zákazníka. Reklama se zveřejňuje v masových médiích (noviny, časopisy). Hlavním cílem tohoto typu je selekce zainteresovaných zákazníků a je to také dobrý způsob, jak poskytnout zájemcům více informací, než obsahuje tradiční forma inzerátu. Po odeslání kupónu může zájemce získat více informací. Je to efektivní forma, která vyvolává o 20 % vyšší pozornost než ostatní typy inzerce.

K iniciování reakce čtenářů na tištěný inzerát s přímou odpovědí jsou uplatňovány tři různé kombinovatelné techniky:

- **Motivační informace:** informace, jež poskytnou čtenářům důvod k reakci. V takových inzerátech jsou důležité obrázky a titulky, protože přilákají pozornost čtenářů a dávají tak 15 – 20x větší šanci, že si jich všimnou, než tomu je u zbývající části inzerce. Měly by rovněž vyvolávat zájem o další informace. Motivující informace jsou tedy takové, které oslovují potřeby a přání čtenářů.
- **Aktivační informace:** tento informativní obsah reklamy zdůrazňuje to, na co má čtenář reagovat, a jak. Zde jsou důležitá klíčová slova jako ihned, rychle a srozumitelný popis postupu.
- **Pomocné nástroje:** jsou takové, které pomáhají čtenáři překonat případné problémy a bariéry. Příkladem mohou být děrováním oddělitelné kupony s obrázkem nůžek, snadno zapamatovatelná telefonní čísla apod.

Interaktivní televize

Interaktivní televize představuje médium, jež generuje reakci, odpověď. Vzhledem k principům a klíčovým faktorům úspěchu je srovnatelná s tištěnou inzercí v novinách a časopisech. Ve Spojených státech obsahuje polovina všech televizních spotů telefonní číslo k odpovědi.

Uvedené typy inzerce se především uplatňují k přímému prodeji nebo pro informativní účely (přibližně 40 %), soutěže (21 %), k nabídky vzorků a dárků k podpoře návštěvy obchodů (10 %). Často jsou také kombinovány různé náměty předpokládající odpověď v jednom spotu nebo se integrují do strategie násobných kroků k získání dodatečného obrátu. Síla interaktivní televize jako nástroje prodeje je potvrzena úspěšností programů teleshoppingu nebo specializovanými kanály zaměřenými na teleshopping ve Spojených státech.

Interaktivní televize se od tradičních televizních spotů nebo od reklam s přímou reakcí liší v několika směrech. Možnost reagovat telefonicky vyvolává více odpovědí než v případě jednoduchých zásilek s možností odpovědí. Telefonní číslo musí být na obrazovce tak dlouho (11 vteřin), aby si je divák mohl zapamatovat. Stejně tak zobrazení a ozvučení s opakováním telefonního čísla pozitivně ovlivní počet reakcí. Vysílání daného typu reklamy je vhodnější mimo hlavní vysílací čas. Je levnější, protože v tomto případě nejde o dosažení maxima publika, ale o dosažení maxima odpovědí. Spoty vysílané ráno a odpoledne jsou nejefektivnější, neboť vyvolají více odpovědí než vysílání v hlavním čase, kdy diváci nesou nelibě přerušování zajímavých programů.

Teletext

Existuje i možnost pronajmout si jednu nebo více stránek teletextu a zveřejnit sdělení ke generování reakce. Oblíbenost tohoto média se liší podle zemí. Např. ve Velké Británii se teletext pro reklamu využívá velmi často, protože diváci teletext intenzivně sledují.

Adresná média umožňující individuální komunikaci se zákazníkem představují adresné zásilky, telemarketing a katalogy.

Přímé zásilky, direkt mail, adresované dopisy

Přímé zásilky jsou písemná obchodní sdělení adresovaná určité osobě a zasílaná poštou. Obvykle je to obálka, obchodní dopis, brožura a odpovědní karta. Výhody této formy tkví především v možnosti přizpůsobit sdělení podle adresáta, získat kreativní pružnost, dále rychlá komunikace a zaměření na cílovou skupinu. Nevýhodou je, že odezva na zásilky je zpravidla velmi malá. Důsledkem přesycení adresátů mají tyto zásilky image „něčeho, co patří rovnou do koše“.

Přesto se toto médium používá nejčastěji a vysoký počet zásilek na jednoho obyvatele vede k tomu, že příjemci jsou velmi selektivní v tom, zda obálku otevřou a zda si ji přečtou.



Klasickou ilustrací tohoto postupu je firma, která prodávala prostřednictvím přímých zásilek karibský ostrov. Brožura s doprovodným dopisem byla zaslána pěti stům klíčovým potenciálním zákazníkům, kteří jsou dostatečně bohatí, touží po soukromí a slunci. Přišla pouze jedna odpověď, ale natolik seriózní, že ostrov byl prodán a kampaň měla 100% úspěšnost.

Dopisy se jmenovitým oslovením potencionálního zákazníka dosahují v posledních letech v Německu téměř 5 miliard kusů a ve Francii 3 miliardy ročně. Ani rozvoj internetu neubírá přímé reklamě na intenzitě. Podobně jako televize nezlikvidovala tištěné noviny, digitální záznam tisíců stran textu a obrázků na cd discích nezlikvidoval tištěné knihy, nenahradí nová média normální dopis.

Za rozhodující přitom považujeme výběr skupiny osob nebo firem. V případě menší firmy majitel nebo jeho spolupracovníci většinu zákazníků osobně znají. U větších firem vychází např. z adres na fakturách, doplňují další z telefonních seznamů, z internetu, z kontaktů na výstavách a veletrzích, případně podle samostatných průzkumů, uskutečněných formou jednoduchých dotazníků. Přímá reklama v některých případech navazuje na televizní reklamní šoty, na inzerci v novinách a časopisech tím, že konkretizuje nabídku možnosti koupě doplňujícími podmínkami a adresou nejbližší prodejny.

V jiných případech podnikatel upozorňuje na nově zřízenou prodejnu, opravnu, čistírnu, servis, kadeřnický a kosmetický salon (vlasové studio), cestovní kancelář, pojišťovací agenturu, správu portfolia aj. Obchodník např. rozesílá několik tisíc pozvánek k návštěvě prodejny a k seznámení s novou jarní kolekcí oděvů speciálně pro ženy nebo pro celou rodinu. Připojuje kupón na slevu nebo odpovědní lístek, poukázku na drobný dárek, zařazení do slosování o módní doplňky.

S odpovědním lístkem spojujeme obvykle několik jednoduchých otázek s předtištěnými variantami odpovědí, abychom zákazníka co nejméně obtěžovali. Zkušenosti u nás i v dalších zemích ukazují, že většina dopisů nekončí v koši, roli zřejmě hraje i lidská zvědavost. Adresát přibližně v 60 – 70 % případů otevře obálku a nyní záleží na výstižné formulaci, aby ho zaujal obsah v prvních deseti vteřinách. Jinak klesá efekt na polovinu.

K využití různých příležitostí přímé reklamy se sestavuje **direkt marketingový kalendář** v podrobnějším vydání s variantností podle oborů.

Zahrnuje více příležitostí než jen změny ročních období, nejvýznamnější svátky – Nový rok, Velikonoce, Vánoce, Mikuláš, dovolené apod.:

- změny cen, doprodej, sezónní slevy,
- den otevřených dveří, dárky, prohlídka,

- dětská slavnost, den dětí, konec školy, začátek školního roku, vysvědčení,
- jmeniny – především nejznámější: Václav, Josef, Anna, Marie...,
- jubileum zákazníka, jubileum obchodu,
- kuchařská soutěž, ochutnávky, přehlídka pokrmů, nápojů,
- nová prodejna, nové výrobky, rozšíření služeb,
- zkušební předvádění, poradenské služby, instruktáže, školení,
- pozvánka na veletrh nebo výstavu,
- předvádění zručnosti řemeslníků, výtvarníků,
- setkání seniorů se slosováním, společenský večer,
- soutěže a módní přehlídky,
- týden aktivní péče o zdraví, nového stylu života,
- výstava květin, uměleckých děl, prací žáků, studentů,
- podepisování knih, beseda se spisovatelem, umělci, sportovci,
- zkušební jízdy, změna adresy provozovny, rekonstrukce, nová instalace.

Podle kalendáře můžeme využít Nový rok, svátek svatého Valentýna, první jarní den, začátek zahrádkářské sezóny, apríl, 1. máj, den matek, mezinárodní den muzeí (18. května – starožitnosti, sběratelství), světový den duševního zdraví (10. října – relaxační služby, fitness, léky, sport, cestování), světový den výživy (16. října), mezinárodní nekuřácký den (20. listopadu). Správný obchodník má ve skutečnosti k dispozici příležitosti v každém z 365 dní v roce.

Dopis by se měl po oslovení jménem podobat přátelskému rozhovoru, bez zbytečného přehánění (super, nej-, bezkonkurenční), a na první pohled by měly být zřejmé výhody. Uvedeme-li i námitky, které v zápětí vyvrátíme, zvyšujeme účinnosti, vyhneme se monologu a vtahujeme čtenáře do obsahu. Jen žádné dlouhé a nudné věty! Podobně jako v inzerátech platí doporučení o obrázcích, fotografiích; ilustrací využíváme v úvodu k upoutání pozornosti.

Mezi mírně řečeno **nežádoucí praktiky přímé reklamy** spadají osobní dopisy s různými výhrami, soutěžemi, loterieri a velkými loterieri, vypsání šeky na tisícové a desetitisícové částky k získání za předpokladu, že odebereme (objednáme) dva nebo více výrobků podle přiložené nabídky. Dostáváme také rezervační kupón, testovací balíček a návrh ještě můžeme získat dárek – hodinky za pár korun.

Je s podivem, že k takovým praktikám se uchylují i renomované firmy jako je např. Reader's Digest Výběr – časopis přinášející zasvěcené články z celého světa s dlouholetou tradicí a mohutnou sítí dopisovatelů. Po prvním oznámení odstáváme oprávnění k účasti v loterii (s podmínkou objednávky časopisu – předplatného) a ve třetím kole blahopřání k výhře s diplomem formátu A3 (při objednávce časopisu). Zvláštní obálka obsahuje vyjmenování požitků, o které přijdeme, řekneme-li ne.

Vrcholné číslo této reklamní ekvilibristiky vypracovalo Informační centrum podnikatelů, které zasílá zálohovou fakturu na tři druhy časopisů, které jste si neobjednali (tři zálohové faktury). Poprvé se leknete, co máte platit, pak se dočtete úplně dole: „V případě Vašeho nezájmu považujte fakturu za bezpředmětnou.“



Příklad adresovaného dopisu:

Restaurace – ochutnávka a stálý stůl

OCHUTNEJTE A PŘIJĎTE ZNOVU!

V Hradci Králové dne 30. září 2008

Vážený pane,

k novinkám mívá člověk nedůvěru. Naše nová restaurace by ráda tuto nedůvěru překonala tím, že obdržíte při své návštěvě JÍDLO NA ZKOUŠKU ZA POLOVIČNÍ CENU!

Platí i pro Váš doprovod, jezte za čtyři, zaplatíte pouze za dva!

Nápoje do této nabídky nemůžeme bohužel zahrnout. Čepujeme Budvar a Plzeň kromě mnoha dalších druhů tmavých i světlých piv. Nabízíme vína z Moravy, Čech, Francie, Itálie, od Rýna.

Budete-li spokojen, můžete uvažovat, zda nebudete mít zájem o stálý stůl v hlavním sále nebo třech menších, intimnějších místnostech. K zadání stálého stolu obdržíte ozdobný půllitr nebo zdobený talíř s věnováním.

Těšíme se na Vás i na Vaše přátele

majitel restaurace

Nezapomeňte prosím vzít s sebou přiložený kupón!

tel/fax

adresa

plánek

Telemarketing

Druhou formu přímé reklamy využíváme v **telemarketingu**. Telemarketing lze definovat jako jakoukoli měřitelnou činnost využívající telefon, jejímž cílem je pomoci nalézt, získat a rozvíjet vztah se zákazníkem. Může mít podobu faxových zpráv stálým zákazníkům, jejichž seznam doplňujeme o další v úvahu připadající zájemce. Dalším případem je telefonický hovor za čtrnáct dní až tři týdny po písemné nabídce, na kterou adresát nedopověděl. Ve třetím případě se ozývá z pásku příjemný hlas moderátorky, předávaný automaticky podle předem zadaných čísel (telefonů uvažovaných zákazníků).

Hlavním přínosem **telemarketingu** je především bezprostřednost kontaktu a z něj vyplývající účinnost, rychlost, časová úspornost, finanční výhodnost a možnost průběžného doplňování a aktualizace stávající firemní databáze.



Společnost Telemarketing Prague, a. s. nabízí tři základní okruhy služeb: přímý marketing (direct mailing, vedení databází zákazníků), telemarketing (aktivní a pasivní telemarketing) a web marketing (návrh a tvorba internetových stránek).

Odkaz: www.telemarketing-prague.cz

Za **pasivní telemarketing** jsou považovány telefonické reakce zákazníků na reklamní sdělení zveřejněná v hromadných sdělovacích prostředcích, kdy lidé volají na tzv. zelená čísla známá a používaná již i u nás. Cena za jednotlivé hovory jde na účet volaného. Operátor či počítačem řízený záznamník slouží k evidenci zákaznických požadavků a objednávek. Pasivní telemarketing funguje ve spojení s reklamou ve sdělovacích prostředcích a jeho praktická realizace je potom především technickou záležitostí.



Pasivní telemarketing zajišťovaný společností Telemarketing Prague, a. s. zahrnuje: 1. příjem objednávek z teleshopingu, 2. infolinky s různým odborným zaměřením, 3. pomocné linky zákazníkovi – helplinky, 4. callme – Buttons využívající se převážně při komunikaci na internetu, 5. příjem a zpracování SMS zpráv, 6. příjem a zpracování emailů, 7. příjem a zpracování faxů.

Odkaz: www.telemarketing-prague.cz

Aktivní telemarketing naopak staví marketingovou komunikaci na přímém vyhledávání a kontaktu se zákazníky. Vedle určující úlohy kvalitní a rozsáhlé databáze telefonních čísel hraje v tomto případě klíčovou roli operátor (operátorka), jehož úkolem je volaného zaujmout již při prvním telefonickém kontaktu. Vždy je třeba představit sebe i firmu, sdělit důvod telefonátu, zeptat se, zda neruší anebo kdy mu lze popřípadě zavolat.

Operátoři musí mít příjemný a sympatický hlas, musí být schopni reagovat na zákaznickovy podněty atd. Zejména při využívání údajů uložených v počítači lze snadno zjistit poslední objednávku volaného, zeptat se ho na spokojenost se zakoupeným produktem a sledovat osobní situaci (narozeniny, záliby, oblíbená jídla).



Aktivní telemarketing zajišťovaný společností Telemarketing Prague, a. s. zahrnuje: 1. přímý prodej, 2. znovu získání a nábor nových zákazníků, 3. udržení zákazníka a podávání více informací, 4. poskytování informací zákazníkům o novinkách, 5. průzkum trhu, 6. domlouvání schůzek, 7. aktualizace dat, 8. volání zákazníkům nereagujícím na direct mail, 9. monitoring.

Odkaz: www.telemarketing-prague.cz

Tento typ telemarketingu lze využít v mnoha situacích, a to nejen při nabídce a prodeji produktů, ale také při zajišťování účasti na firemních prezentacích, testování reakcí na nabídku, sledování termínů splatnosti předplatného atd.



Aktivní telemarketing se velmi vyplácí zejména v pojišťovnictví (sjednávání životního pojištění po telefonu) a v bankovníctví (zakládání nových účtů, prodej akcií, obligací atd.).

Odkaz: www.cap.cz

Zatím nejrozsáhlejší využití telemarketingu se dosahuje ve službách, které můžeme rozdělit na tři skupiny:

- květinářství, zahradnictví, zásilky potravin, údržba bytu, zámečnictví, instalatéři apod.,
- umělecké předměty, knihy, fotoateliéry a nahrávací studia,
- služby poradenské, účetní, daňové a SW specializace.

Telemarketing má dvě dimenze: iniciátora (ten, kdo volá, nebo komu je voláno) a rozsah, v němž se používá jako nástroj generující prodej nebo prodej podporující přímý marketingový nástroj.

Využívání telemarketingu pro získání objednávek je typické zejména v zásilkovém obchodě nebo u firem, které uplatňují inzerci s přímou odezvou. Prodej po telefonu aktivně přitahuje oslovené zákazníky nebo firmy. Po telefonu lze hledat také nové klienty. Prodej po telefonu a hledání nových klientů pomáhá vytvářet, kontrolovat a aktualizovat databáze a prodejní informace.

Telemarketing je rovněž vhodným způsobem k vytváření synergických efektů, zejména je-li spojen s dalšími marketingovými komunikačními aktivitami. Může být použit ke generování větší návštěvnosti prodejních jednotek nebo k vybírání dluhů (telefactoring).



Bonusový program (společnosti České aerolinie, a. s.) ČSA – OK plus umožňuje nalétané míle vyměnit například za bonusové letenky do celého světa, upgrade do třídy Business, vstup do salonku Crystal Lounge, poplatek za nadváhu zavazadel, pronájem aut nebo za lekce na simulátoru Boeingu 737/ATR či let balonem.

Odkaz: www.csa.cz

Firma Kraft Foods nashromáždila informace o 30 milionech osob, které reagovaly na kuponovou podporu prodeje. Na základě znalosti jejich zájmů jim firma zasílá nápady týkající se zdravé výživy, cvičení, recepty a další kupony na ostatní zboží. Federal Express používá sofistikovanou databázi k přípravě stovky velmi přesně zaměřených kampaní ročně, které směřují k 5 milionům zákazníků v 212 zemích světa. Firma je schopna oslovit správné zákazníky ve správnou dobu, správným způsobem. Odezva dosahuje 20 až 25 % a přináší výnos v řádu od 1 do 8 dolarů na každý vynaložený dolar.

Telefon je nejpřímější ze všech přímých médií a nástrojů a má řadu výhod. Je flexibilní, interaktivní a rychlý. Telemarketingové kampaně mohou být zahájeny okamžitě a jejich efektivnost lze okamžitě sledovat. Na druhé straně má určité nevýhody: prodej je velmi obtížný, telefonování je nepříjemné a náklady jsou 10 až 20x vyšší než u poštovní zásilky. Abychom byli objektivní, musíme vztáhnout náklady k odezvě, odpovědím.

Rozpad masového trhu vedl k nárůstu počtu tržních výklenků, ve kterých se uplatňují odlišné preference. Zvýšené náklady na přepravu, dopravní zácpy, potíže s parkováním, nedostatek času, nedostatek péče o zákazníka v maloobchodech a fronty u pokladen, to vše pracuje ve **prospěch nakupování z domácího prostředí**. Zákazníci příznivě reagují na nabídky přímého marketingu proto, že mohou bezplatně telefonovat a obchodníci jsou ochotni přijímat objednávky 24 hodin denně a 7 dní v týdnu.

Katalogy

Katalog je seznam výrobků a služeb ve vizuální a verbální podobě, vytištěný nebo uložený v elektronické formě na disku, cd-romu či v databázi. Přestože zákazníci nemohou produkty očichat, okusit, ohmatat apod., katalogy jim poskytují určitou volnost pohodlného výběru ze široké nabídky při úspoře času. V katalogovém zásilkovém obchodě je světovou jedničkou Německo.

Existují různé typy katalogů. Referenční katalogy poskytují přehled o všech produktech a jejich vlastnostech a cenách. Je to v podstatě popis nabízených výrobků a služeb. Jsou vhodné zejména ve vztazích mezi výrobcí v případě, pokud již je mezi nimi navázán vztah. Prodejní katalogy jsou nástrojem generujícím prodej bez jakéhokoli zapojení prodejců, dealerů nebo distributorů. Takové katalogy se užívají pro konfekci, software, hardware, knihy a cd.

Další typy katalogů spíše podporují prodej a jsou využívány jako návody nebo pomocné nástroje během obchodního vyjednávání nebo při návštěvě obchodů. Tak **například** katalog IKEA je vodítkem pro zákazníky při návštěvě obchodního domu. Dalším cílem katalogů je vyvolat zájem o návštěvu obchodu.

Nová interaktivní média

Jsou kombinací existujících prostředků (telefon, televize, počítače) a nových aplikací, jež se nazývají multimédia. Jsou typická tím, že předávají informace „šité na míru“ uživateli v okamžiku, kdy je potřebuje. Jinak řečeno, uživatel si řídí informační proces. Patří sem média jako cd-rom, internet, interaktivní teletext, webové stránky a e-mail.

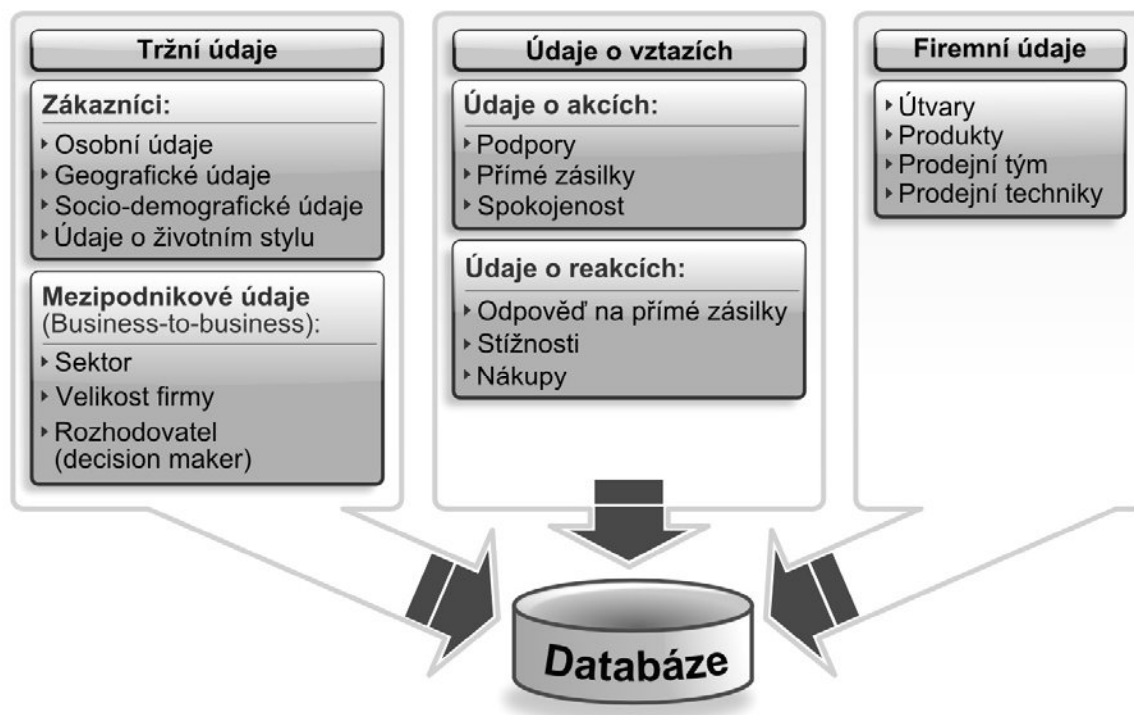
Databázový marketing

Databáze je shromáždění vnitřně provázaných údajů o současných a potenciálních zákaznících, které jsou podkladem pro různé analýzy, individuální selekci, segmentaci, udržování zákazníků, loajalitu a servisní podporu.

Databáze by měla minimálně obsahovat osobní údaje, dále údaje o nákupních transakcích (kupní historie) a informace o komunikaci (zásilky, slevy, marketingové aktivity a tržní reakce). Může zahrnovat i údaje o produktech, angažovanosti firemních útvarů a prodejců v různých marketingových akcích. Databáze tedy v zásadě obsahují tři skupiny údajů:

- tržní informace,
- informace o firmě,
- informace o vztazích.

Většinou bývají uloženy ve vztahových databázích jako je Access, Oracle, které používají SQL (structural query language – strukturovaný jazyk založený na otázkách) umožňující spojení mezi jednotlivými údaji.



Obrázek 6.6: Marketingová databáze

Existují dva zdroje údajů: interní a externí. Většina firem má mnoho informací, jež se dají použít k zahájení tvorby databáze, tj. informace o zákaznících, objednávkách, dále informace z faktur, jako jsou jména, adresy, čísla účtů, datum nákupu, způsoby placení apod. Tyto zákaznické soubory jsou označovány jako interní údaje. Externí údaje jsou všechny ty, které firma nakupuje nebo si pronajímá pro účely přímého marketingu jako například seznam předplatitelů určitých novin nebo časopisů, databáze segmentované podle životního stylu a spotřebitelských zvyklostí apod.

Úspěšnost přímých marketingových kampaní závisí na kvalitě a struktuře použité databáze. Jde zejména o správné zacílení kampaně, tzn. aby jednotlivci dostali takové sdělení, které bude iniciovat reakce a minimalizovat možnost popuzení. Klíčovými faktory růstu firem je opakování existujících nákupů a vyvolání nových. Proto se komunikace musí zaměřit na současné loajální zákazníky, kterých není mnoho a mohou být snadno osloveni přímým marketingem, kde klíčovou podmínkou je přesná segmentace a správný popis zákazníků. Úspěch v získávání nových zákazníků závisí na možnosti identifikovat je a vědět, co jim nabídnout. To vyžaduje sledovat chování existujících zákazníků a využívání všech užitečných informací.



Firma Seagraem (vyrábí likéry) ví, že dvě třetiny dospělých Američanů nebudou konzumovat likéry a bylo by plýtváním, kdyby investovala do masového marketingu a reklamy. Proto bylo efektivnější investovat do databáze k identifikaci potenciálních nových zákazníků.

Marketingová databáze je nástrojem klíčové důležitosti pro přímou marketingovou komunikaci, a proto je nutné, aby byla správně řízena. Mnoho údajů rychle ztrácí svou platnost a je nezbytné pravidelně databázi aktualizovat. Níže uvádíme pět potenciálních nedostatků marketingových databází:

- **Nekomplexnost:** některé údaje chybí, což může být vyvoláno špatným postupem při shromažďování nebo kompilací z různých zdrojů.
- **Údaje jsou zastaralé nebo neplatné:** některé údaje ztrácejí rychle svou platnost, příkladem může být pozice ve firmě nebo adresy.
- **Nespolehlivost:** některé údaje mohou být nesprávné díky nevěrohodnosti zdroje. Příkladem mohou být údaje shromážděné z internetu, kde se vyskytují smyšlená jména a adresy.
- **Nesourodost:** určité údaje se nemění automaticky, i když se změnil ty, s kterými jsou spojeny. Např. telefonní čísla, která se mohou, ale nemusí měnit při změně adresy.
- **Duplicita:** mohou být násobně ukládány identické informace z různých zdrojů, což vede k tomu, že adresát dostává několik stejných zásilek. Nejen že je to plýtváním peněz, ale zároveň to popuzuje.

Aby se předešlo uvedeným problémům, měla by být ve firmě alespoň jedna osoba pověřena řízením databáze.



Holandská firma Friskies prodávala po mnoho let jídlo pro kočky značky Felix. Dlouhodobý vztah ke kočkám umožnil firmě vytvořit databázi s mnoha informacemi. V současné době firma zavedla výrobek Felix Senior, upravený pro kočky starší osmi let. Otázkou bylo, jak tuto zprávu komunikovat. Firma obeslala všech 180 000 chovatelů koček, přičemž databáze usnadnila oddělit chovatele starších koček. Chovatelé mladších koček dostali celkové informace o potravě pro kočky, chovatelé starších koček ještě zvláštní informace o novém produktu. Všem chovatelům firma nabídla Felix Diář za 9 dolarů. Do zásilek byly vloženy kupóny a také karta, za kterou chovatel při shromáždění osmi bonusových bodů získal zadarmo obojek pro kočku. Cílem kampaně bylo aktualizovat adresy v databázi, dosáhnout míry zhodnocení 4 % na kočičí diáře a vyvolat zájem o vyzkoušení pomocí refundace získaných bodů. Tato akce získala zlatou cenu Esprix; 15 % chovatelů koček reagovalo, 6 % koupilo kočičí diář a 5,5 % vyzkoušelo nový produkt a využilo bonusů.

Rostoucí význam marketingu **one-to-one** zřetelně dokládá skutečnost, že generování a řízení informací o zákaznících se mění ze strategické možnosti na strategickou nutnost. Firmy, které jako první odhalí a reagují na potřeby zákazníků správným produktem, ve správný čas a vhodným distribučním kanálem, získávají konkurenční výhodu. Soubor adres k tomu nestačí, je třeba využívat mnohem sofistikovanější techniky.

Následující obrázek zachycuje pět fází užití databáze od uplatnění databáze jako souboru adres (nezacílený přístup) k marketingovým databázím, jež umožní dostat správný produkt, správným kanálem a ve správný moment k zákazníkovi (marketingová databáze podle událostí).

Stadium 1: Nezacílené rozesílky

Výchozím bodem komunikace často bývají marketingové databáze nových potenciálních zákazníků. Vybírají se na základě určitých kritérií tak, aby byly vhodnými příjemci výrobků a služeb, které chtějí marketéři podpořit rozesláním informací širokému okruhu potenciálních zákazníků.

Stadium 2: Mailing podle produktu

Nevýhoda výše uvedeného stadia spočívá v tom, že určující kritéria pro definici adresátů stanovuje marketér, a jsou-li tato kritéria nastavena nesprávně, mailing je neefektivní. Ve druhém stadiu se definuje a na základě testování a dosaženého skóre vybírá z databáze cílová skupina. Zásilka je nejprve adresována vybranému vzoru potenciálních spotřebitelů a profil odpovědí se srovnává s profilem těch, kteří nereagovali. Výsledkem je model vlastností zákazníka s odhadnutelnou mírou odezvy. Tento model poskytuje skóre (pravděpodobnost odpovědí, resp. míry potřeby nabízeného produktu) ve vztahu ke každému obesanému zákazníkovi.

V případech, kdy je odhadový výnos na zákazníka vyšší než náklady na mailing, je vybrán. Marketing založený na produktové databázi využívá informace o zákaznících k výběru těch správných klientů pro určité typy výrobků a služeb. Jedná se o mnohem cílenější formu přímého marketingu, poskytující zákazníkům relevantnější nabídky a umožňující snížit náklady na mailing.

Na druhé straně existují dvě nevýhody: příliš velké zaměření na tento typ mailingu může vést ke vzájemnému zcizení mezi firemními výrobky a službami. Stejně tak výhody a slevy poskytované určitým zákazníkům jsou často plýtváním, neboť ti by produkt koupili i bez nich.

Stadium 3: Mailing podle klientů

Tato forma reaguje na nedostatky druhého stadia tím, že zohledňuje vztahy s individuálními zákazníky. Rozhodnutí koho kontaktovat, bude záviset na změnách v hodnotě vztahů více než na ziskovosti jednotlivých akcí. Cílovými se stanou ti zákazníci, kteří své vztahy s firmou udržují na základě určitých akcí. Nazýváme to koncepcí „celoživotní hodnoty“ zákazníka, tzv. výnosnost určitého zákazníka se zakládá na dlouhodobých vztazích s firmou. To ovšem předpokládá schopnost odhadovat ziskovost jednotlivých zákazníků. V tomto stadiu se marketéři snaží zaměřovat na určité zákazníky určitým produktem.

Stadium 4: Databázový marketing využívající násobných kanálů

Technika integruje poznatky o citlivosti kanálů a marketingových aktivit. Někteří adresáti jsou k mailingu mnohem přístupnější než jiní. V tomto přístupu se využívají různé cesty (přímý prodej, osobní prodej apod.). Výsledná kombinace závisí na citlivosti jednotlivých zákazníků a nákladech na každý kanál. Oba druhy údajů jsou v databázi. Marketing využívající násobných kanálů používá databázi k té pravé nabídce produktu správnému zákazníkovi správnou cestou.

Stadium 5: Databázový marketing podle událostí

Potřeby zákazníků se neustále mění a šance, že zásilka zastihne zákazníka přesně v momentu, kdy produkt potřebuje, je velmi malá. Proto je velmi důležité přizpůsobení doby mailingu a dalších marketingových akcí okamžiku, kdy je potřeba naléhavá. Potřeby se často objevují v souvislosti s určitými událostmi (sňatek, koupě domu, narození dítěte, stěhování apod.) nebo jsou dány vztahem klienta a firmy (požadavky na informace dva týdny předem). V tomto typu marketingu je nezbytné aktivně sledovat změny potřeb zákazníků, aby jim mohl být nabídnut správný produkt ve správném okamžiku a prostřednictvím správného kanálu. K tomu slouží čipové karty, internet a call-centra. Namísto přípravy tradičních podpůrných kampaní se všechny aktivity realizují v nejeфекtivnějším momentu každého individuálního zákazníka.

Marketing vztahů, relationship marketing

Marketéři vynakládají více prostředků k získání nových zákazníků než na udržení existujících, kteří jsou loajální a vytrvalí. Odhady v této oblasti ukazují, že část rozpočtu věnovaná na získání nových zákazníků je pětikrát větší než ta, která se věnuje existujícím. Stejně tak úsilí k získání nových zákazníků je mnohem větší než při udržování loajálních. Mnozí dokonce tvrdí, že firmy mohou zvýšit zisk o 35 – 85 %, zabrání-li ztrátě svých zákazníků. Zákazník bude totiž generovat zisk tak dlouho, jak dlouho bude oddaný firmě nebo značce. Výsledkem jsou snižující se akviziční náklady, nižší operační náklady a služby na jednoho zákazníka ročně v kombinaci s rostoucími ročními průměrnými nákupy na jednoho loajálního klienta, snižující se citlivost vůči ceně a v neposlední řadě rovněž přenos pozitivních informací mezi lidmi, které velmi „levně“ lákají nové zákazníky.

V **marketingu vztahů** je úkolem marketérů těsně propojit kvalitu a služby zákazníkům do jednoho celku, který povede k dlouhodobým a vzájemně prospěšným vztahům. Jinak řečeno, přímý marketér se snaží vytvořit a udržet hodnotné vztahy.



Harley Davidson vytvořil klub vlastníků těchto motocyklů, který má po celém světě dvě stě tisíc členů. Kromě motocyklů firma nabízí také pojišťovací programy, služby cestovní kanceláře, havarijní silniční servis, dva časopisy, soutěže členů a 750 místních poboček. Firma Nestlé zase pravidelně posílá informace mladým maminkám, zaměstnává kvalifikované odborníky na správnou výživu, kteří obsluhují telefonní linky poskytující servis, a provozuje řetězec dětských kaváren nabízející stravování rodin mimo domov.

Základní důležitost marketingu vztahů spočívá ve vazbě mezi spokojeností zákazníka, jeho loajalitou a ziskovostí. Dlouhodobou hodnotu, jakož i současnou čistou hodnotu zisku firmy, generuje zákazník během určité doby (4 – 5 let). Při sledování tohoto dlouhodobého hodnotového cyklu zákazníka lze určit výši investic k udržení loajálních a získání nových zákazníků. Nemá smysl budovat loajální, ale neziskové vztahy. Vezměme v úvahu **Paterovo pravidlo** říkající, že 80 % času a podpůrných aktivit bude zaměřeno na 20 % zákazníků. K jejich identifikaci sociodemografických a psychografických segmentací to bude i měření zákaznického portfolia, tzn. počet zákazníků, četnost nákupů, prodleva mezi nákupy a vztah k prodejům a zisku (peněžní hodnota).

Během daného vztahu prochází zákazník několika fázemi, od potenciálního ke skutečnému, od zákazníka k podporovateli a od loajálního zákazníka k ochránci.

Loajalitu zákazníků můžeme získat tím, že budeme lepší než konkurenti (vynikající ve výrobcích i službách) nebo na základě strategie loajality. Existují dvě takové cesty: strategie odměny a strategie vztahu. V prvním případě je loajalita posilována různými výhodami, jako jsou programy pro cestující leteckých společností, dárky, ceny a peníze. Strategie je zaměřena na racionálně uvažující zákazníky. Tyto strategie jsou však konkurenty snadno napodobitelné, a proto je nelze považovat za nejlepší, nebudou-li propojeny se strategií vztahů. Ta znamená vytváření těšných vztahů se zákazníky na základě detailních informací, jež jsou inteligentně uplatňovány k poskytování příjemných, personalizovaných, zvláštních výhod. Příkladem je zasílání vhodných **osobních sdělení**, speciální akce pro zákazníky apod.

Strategie zaměřené na rozvoj vztahů jsou určeny především pro emocionálně orientované zákazníky. Například někdo telefonuje místnímu květináři, aby objednal kytice na matčiny narozeniny, a další rok dostane přání od květináře tři týdny před matčinými narozeninami, kde bude uveden počet a druh květin koupených v minulém roce se sdělením, že stačí jeden telefon a květiny budou opět matce zaslány. Na otázku, jakou strategii mají marketéři použít, lze říci, že strategie odměny může být prvním krokem při budování vztahů, avšak nepostačí k udržení jejich loajality.

Aby loajální zákazníci generovali zisk, musejí marketéři nabízet špičkovou kvalitu těm nejlepším zákazníkům a klienti, kteří nejvíce přispívají k zisku, z něho musí mít určitý podíl, což opět posílí jejich loajalitu a přinese firmě další zisk. Například firma může poskytovat slevy nebo nižší ceny loajálním zákazníkům, ale často na to zapomíná a naopak se dodává zboží stejné kvality všem. Odměny by měly být zaměřeny na stimulování žádoucího chování (loajalita a šíření dobré pověsti) a naopak potlačovat chování nechtěné, neziskové. **Programy loajality** jsou dlouhodobé aktivity, a nikoli krátkodobá podpora. Je důležité dlouhodobé výhody intenzivněji komunikovat, aby se zamezilo přebíhání zákazníků. Programy by měly lákat hodnotné zákazníky, měly by být selektivní a individuálně uzpůsobené.

Ve vědomí zákazníků určuje hodnotu programu loajality pět prvků:

- peněžní hodnota,
- počet možností,
- aspirační hodnota,
- relevance a
- pohodlí.

Hodnota se kalkuluje jako procentní sleva z částky, kterou je zákazník ochoten utratit k získání odměny. Bezplatná cesta na karibský ostrov nebo nové auto mají vyšší aspirační hodnotu než sleva na telefonní účet. Zákazníci by měli mít také možnost vybrat si z různých variant. Program bude vhodný pouze tehdy, bude-li aspirační přínos reálný. Pokud bude trvat několik let, než zákazník nasbírá potřebný počet kilometrů na volnou letenku, ztratí zájem. Také programy administrativně náročné nebudou přitažlivé, a proto také nebudou úspěšné.

Měření efektivity přímého marketingu

Přímý marketing a interaktivní marketing se svým charakterem zaměřují na chování a z toho důvodu bude výzkum jejich efektivity postaven na testování reakcí a změn chování. Příklady takových testů mohou být následující: počet osob reagujících na bezplatná telefonní čísla z televizního spotu; počet osob, které zaslaly zpět kupóny připojené k tištěným inzerátům nebo počet osob zasílajících objednávky jako výsledek přímého marketingu.

Dvěma možnými kritérii k hodnocení efektivity kampaně přímého marketingu je **procento odpovědí a náklady na jednu odpověď**. Rozesílky mohou být hodnoceny i ve vazbě na tradiční hierarchické komunikační cíle.

Je zřejmé, že všechny testy efektivnosti komunikace směřují k jejímu následnému zlepšení. V přímém marketingu založeném na databázích je optimalizace přímé mailingové kampaně založena na skóre odpovědí, tzn. postupů, v nichž se kombinují indikátory minulého chování. Takovým známým modelem je **RFM-model**, kdy jsou všichni zákazníci v databázi poměřováni třemi parametry:

- Doba od posledního nákupu.
- Četnost zasláných objednávek (frekvence).
- Peněžní hodnota, tj. průměrná finanční částka vynaložená na jeden nákup.

Čím je interval od posledního nákupu kratší, tím častěji bude zákazník nakupovat, tím více peněz vynaloží a tím pozitivnější reakci lze očekávat při příští kampani. Pro každou z těchto tří proměnných můžeme definovat několik kategorií a ke každé kategorii lze přiřadit hodnotu nebo skóre, které reprezentuje jejich důležitost pro budoucí odpovědi (viz tabulka 6.2).

Hodnota přiřazená ke každé kategorii je do jisté míry dána dohodou, ale může být také odvozena z údajů o minulosti. Hodnoty RFM lze využívat selektivně k obeslání zákazníků s nejvyšším skóre v jednom z kritérií nebo v kombinaci všech tří.

Například dojde k rozhodnutí, že budou obesláni pouze ti zákazníci, jejichž skóre četnosti nákupu je 30 nebo 80 u faktoru „doba od posledního nákupu“ nebo pouze ti, jejichž kombinované skóre je 100. **Modely skórování odpovědí** mohou zvýšit efektivnost mailingových kampaní. Zůstává na úvaze, zda provádět před rozesílkou předběžné testování na vzorku osob z cílové skupiny.

Novost	Skóre	Frekvence	Skóre	Peněžní hodnota	Skóre
Posledních 6 měsíců	100	Jednou ročně	0	Méně než 100 liber	0
7 – 12 měsíců	80	Mezi 2 – 4x ročně	30	Více než 100 liber	20
13 – 24 měsíců	60	Více než 4x ročně	70		
25 – 36 měsíců	30				
37 měsíců a více	0				

Tabulka 6.2: Model RFM (reference, frekvence, peněžní hodnota)

6.6 Internetový marketing

Moderní marketingový proud sází i na možnosti Internetu. **Internet** je médium, a z pohledu manažera, obchodníka či podnikatele je to **médium marketingové**, protože umožňuje přenést a sdělit požadovanou informaci k jeho zákazníkům. Dlouhodobě úspěšná firma musí tedy věnovat odpovídající pozornost právě novým možnostem, které Internet přináší. Jedná se především o správu firemního webu, realizaci bannerových reklam, e-mailového marketingu, intranetu a extranetu.

Marketing je čistě komerční pojem a obor. Přesto se v prvních letech (od svého zrodu až po „privatizaci“ v roce – zhruba – 1995) **Internet** nesmírně rychle šířil a získával na popularitě, přitom takřka bez reklamy.

Pro většinu inzerentů stále marketing na Internetu rovná se **bannery**, což je velmi nešťastné, protože banner je vnímán jenom jako reklamní proužek o malém rozměru a malém prostoru, něco jako lepší řádková inzerce v novinách. Tím ale bohužel pro řadu společností představa o možnostech marketingu na Internetu končí. Přitom navíc, jak je na Internetu zvykem, je spousta dalších zajímavých možností zadarmo.

Web firmy (domovská stránka)

Mít **webové stránky** je pro slušnou firmu dnes povinnost, ale bohužel právě takto to firmy chápou – splnit v nejmenší možné míře a pryč. Web firmy může být nesmírně **aktivním nástrojem marketingu** a firma v něm může přímo, bezprostředně a interaktivně komunikovat se svými zákazníky, aniž na to vynakládá významné prostředky. Samozřejmě se nesmí zapomínat na “směrovku” na svou stránku, kterou v má firma k dispozici – webovou adresu na štítku svého zboží, na dokumentaci k němu, na jakýchkoliv jiných reklamách.



V USA je webová adresa vytištěna i na ubrousku, do kterého je zabalený hamburger.

Odkaz: www.mcdonalds.com

Bannerová reklama

Dnes nejtypičtější, nejčastěji využívaná forma reklamy na Internetu, a také bezpochyby nejlépe zvládnutá. **Banner** je reklamní proužek, obvykle animovaný – plní vlastně roli krátkého, na malém prostoru zhuštěného reklamního spotu.

Banner má svou standardní velikost (výšku × šířku), standardní umístění a také své alespoň relativně standardní ceníky, což je v internetové reklamě zatím poměrně výjimka, a je tedy vlastně jakýmsi jediným pevným bodem dnešní internetové reklamy, vše ostatní je „dle dohody“, tedy bez pravidel.

Bannerová reklama má spoustu vynikajících výhod, jako je možnost jejího řízení (zobrazování) doslova v reálném čase a přitom ze strany klienta, slušně přesné měření počtu zobrazení reklamy a naprosto přesné měření „**response rate**“ – počtu kliknutí na tuto reklamu, opět v reálném čase.



Bannerová reklama je obecně nejdražší forma internetové reklamy. Kampaně na českém Internetu se mohou pohybovat i v milionech korun. Nejčastěji se platí za tisíc zobrazení. Nebo za čas, kdy je banner vidět, například za měsíc. Někde se platí za uskutečněný proklik, ale není to příliš časté. Ceny se samozřejmě mezi jednotlivými servery za tisíc zobrazení liší. A to kvůli návštěvnosti, ale i prestižnosti či odbornému zaměření serveru (přesnější zásah cílové skupiny) a velikosti formátu.

Odkaz: www.billboard.cz

E-mailový marketing

Poměrně mladý, ale momentálně nejrychleji se rozvíjející prostředek internetového marketingu, volený citlivou formou, aby nedocházelo k tzv. **spammingu** (zaplavování nevyžádanými e-maily).

Spočívá v zaslání reklamních e-mailů či e-mailů s informační hodnotou, ale s reklamními vsuvkami na vybrané databáze e-mailových adres. E-mailový marketing je nesmírně levný a má vysokou míru reakce (až 10 %). Nevýhoda je právě v hrozbě spammingu a také ta, že je zatím ve velice raných fázích rozvoje.



Podle průzkumu některých amerických společností, zabývajících se problematikou Internetu, se v krátké době dostane e-mailing na přední místo v online aktivitách Američanů a předstihne takové aktivity jako je surfování nebo používání vyhledávacích nástrojů. Zejména nové technické možnosti, jako je například příjem e-mailů na mobilní telefony, dávají e-mailovému marketingu obrovskou šanci v jeho expanzi. Dokonce na nedávném summitu MarketingSherpa E-mail v Chicagu bylo konstatováno, že lidé začínají věnovat více času čtení přijatých e-mailů než sledování televize.

Odkaz: www.marketingsherpa.com

Ostatní marketingové možnosti

Velice zajímavou možností jsou tzv. **věrnostní programy** (viz www.fazole.cz, ve světovém měřítku www.beenz.com, www.mypoints.com), vedle reklamních bannerů se používají s velmi slušnou efektivitou **textové odkazy** (jsou především levné), málo se u nás využívá také forma **elektronických newsletterů**, která je v USA pro větší firmy doslova povinná, jenom povrchně se pracuje se zařídováním vlastních stránek do vyhledávacích centrál a katalogů apod.



Na serveru www.fazole.cz se lze zaregistrovat do věrnostního programu. Za návštěvu vybraných internetových stránek získává zaregistrovaný účastník tzv. fazole (body), které posléze může směnit za vybrané zboží a služby.

Odkaz: www.fazole.cz

Nedílnou součástí internetového marketingu je i **internetové obchodování**.



Elektronické obchodování je obecný výraz pro proces nakupování a prodávání, který se odehrává za pomoci informačních technologií.

Elektronické trhy představují webové stránky, které:

- popisují produkty nabízené obchodníkem,
- umožňují zákazníkovi vyhledávání potřebných informací, a tak si může zákazník ověřit, zda mu produkt vyhovuje,
- umožňují zákazníkovi zpracování objednávky s využitím kreditní karty.

Produkt je potom doručen do domácnosti nebo kanceláře zákazníka, pokud se jedná o „hmotný“ produkt, nebo je přímo elektronicky odeslán do počítače zákazníka (software nebo informace).

Na tuto oblast marketingu se podrobněji zaměřuje několik částí 12. kapitoly věnované distribuci.

6.7 Příklady z praxe



Rostoucí požadavky a nároky zákazníků (klientů, ale také konkurence) vytvářejí současně i tlak na vznik na nových – inovativních – způsobů reklamního sdělení. Snad nejzajímavější inovace jsou u venkovních reklam.

Klasickou venkovní reklamu, prezentovanou billboardy, citylighty, lavičkami, velkoplošnými obrazovkami či polepy tramvají dnes doplňují nová velkoplošná „památková“ média. Zatím je tento způsob reklamy k vidění pouze v Praze, nicméně i v jiných městech by mohl být zajímavý. Cílem média není jen propagace vlastní značky, ale také rekonstrukce významných (pražských) památek a soch.

*A jak to vypadá v praxi? Vytipovaný objekt, socha je skryta za bannerem, který je reklamním nosičem klienta. Tento banner je zpravidla uchycen na konstrukci lešení, za nímž je rekonstruována kulturní památka. Tento nápad vznikl sloučením známého faktu, že na restaurování památek není peněz nikdy dost a nápadu Galerie hlavního města Prahy, ať si sochy či objekty na sebe vydělají samy. Vzhledem k tomu, že zmíněné památky a sochy stojí vesměs na nejatraktivnějších místech v pražském centru, jedná se o **potenciálně velmi kvalitní reklamní nosiče**. Z pohledu zadavatele reklamy je tento projekt příležitostí **objevit se na místech, kam se již možná nikdy reklamně nedostanou. Pronájem plochy pak hradí vlastní rekonstrukci**. Vzhledem k tomu, v jakém stavu jsou dnes památky nejen v Praze, ale i po celé ČR, se jeví možnost využití reklamy v tomto rozměru velmi zajímavou.*

Dnes je k vidění reklama, nikoli památka či socha např. na Staroměstském náměstí – Husův pomník (Škoda Fabia), Šitkovská věž – Mánes (Veolia), socha Fr. Jungmana (Jungmanovo náměstí). Z realizovaných projektů lze dále připomenout Dům u Hybernů nebo Štefánikův most.



2 Placené odkazy ve vyhledávacích jsou velmi účinným druhem reklamy na internetu. Berou totiž v úvahu, co uživatel hledá, a předkládají mu kontextovou reklamu. Návštěvníci, které tato reklama přivede, si proto od Vás s velkou pravděpodobností něco koupí. I u placených odkazů ale musíte vědět jak na to, jinak Vám nic nepřinesou.

Například uživatel hledá slovo: DVD přehrávač. Potom první tři odkazy na stránce vyhledávače jsou přednostní výpisy na klíčové slovo. Následují další odkazy, které už jsou výsledkem hledání přirozeným fulltextem a nelze je předplatit. Příklad je demonstrován na vyhledávači Seznam.cz, na ostatních funguje poněkud jinak. Atlas i Centrum odsouvají hledání přirozeným fulltextem do pozadí a nabízejí kromě placených přednostních výpisů produkt garance první strany.

Např. na Atlasu tak uživatel po vyhledání některého z klíčových slov uvidí nejdříve až šest pozic přednostních výpisů a poté až dvanáct pozic garancí první strany, teprve zbytek výpisů je doplněn přirozeným fulltextem.

*Seznam stupňuje cenu za přednostní výpisy v závislosti na oblíbenosti klíčového slova. **Čím více uživatelů ho tedy vyhledává, tím vyšší je jeho cena**. Přednostní výpisy odkazů v sekcích vyhledávačů obecně bývají výrazně dražší než firemní zápisy a využívají je především bonitnější firmy. Není to však pravidlem. Tuto inzerci lze doporučit spíše jako **součást větší reklamní kampaně**, pokud budete mít rozpočet nízký, můžete jej investovat lépe. Výhodou však je, že si můžete zvolit reklamní text víceméně podle vlastních představ.*

Vyplatí se dohodnout inzerci mimo sezónu, kdy je návštěvnost nižší, a tudíž je klíčové slovo levnější (např. na klíčové slovo snowboard zakoupit přednostní výpis na zimu v létě, kdy je málo vyhledávané, a zaplatíte za něj mnohem méně, než byste za něj zaplatili v zimě).

Inzerující společnost může touto metodou ušetřit značné finanční prostředky. Např. před pár lety nejmenovaný internetový prodejce knih dokázal vhodně vycítit budoucí zájem o klíčové slovo *Harry Potter* v době, kdy o těchto knihách v České republice věděl málokdo.

Zakoupil na Seznamu přednostní výpis na první pozici za minimální částku (denní vyhledávanost slova se pohybovala v jednotkách uživatelů) několik měsíců před Vánocemi, kdy měl vyjít první díl knihy o tomto čarodějném učni. Před Vánocemi se vyhledávanost zvýšila na tisíce uživatelů denně a zaměstnanci tohoto e-shopu se rozhodně nenudili.

3

Toalety

Člověk obvykle o toaletách mnoho nepřemýšlí, ale má k nim vztah minimálně stejný jako k ostatním místnostem. Den pro nás začíná i končí v této místnosti, uchylujeme se sem před každodenními problémy, čteme nebo přemýšlíme. Marketéři z firmy *American Standard*, zabývající se prodejem sanitárního zboží, pochopili potenciál této často přehlížené malé místnosti. Před několika lety si stanovili za cíl pomoci lidem uspořádat si toaletu tak, aby se z ní stalo příjemné místo pro intimní péči. Ve spolupráci s reklamní agenturou *Carmichael Lynch* vytvořila firma *American Standard* příjemnou, vysoce účinnou, ale nepříliš jednotnou komunikační kampaň. Hlavním sloganem bylo: „Chceme, abyste měli svou toaletu rádi.“ Cílovou skupinou byli muži a ženy od 25 do 54 let, kteří ve své domácnosti plánovali rekonstrukci koupelny a toalety.

V kampani byl použit vhodně sestavený soubor inzerátů zaměřených na image značky, inzerátů s možností reakce, přímých zásilek (*direct mail*) a osobních kontaktů. To vše s cílem vytvořit databázi zákazníků, zjistit nákupní podněty a postupně zákazníky přilákat do prodejen, dovést je ke koupi, a tím získávat tržní podíl.

Kampaň začala sérií humorných, image podporujících inzerátů v časopisech jako *Home*, *House Beautiful* a *Country Living*, u kterých se předpokládalo, že osloví vysoké procento čtenářů uvažujících o rekonstrukci příslušenství svých obydlí.

Jednoduché, ale vkusné záběry obvyklých situací dokazovaly, že *American Standard* je firma, která rozumí zvláštnímu vztahu, který k tomuto místu máme. Inzerát ukazoval bílou toaletu s částečně odvinutou rolí toaletního papíru na pozadí šedé stěny, se sloganem: „Nepodnikáme kvůli slávě“, který byl následován textem: „Navrhovat toalety není pravděpodobně tak skvělé jako – řekněme – navrhovat luxusní vůz *Maserati*. Pro nás je to ale stejně důležité. Určitě více lidí bude sedět na našich sedadlech než na jejich.“ Další inzerát ukazoval nohy stojícího muže v legračních plyšových bačkorách s psíma ušima. „Celý svět si myslí, že jste génius,“ říkal text inzerátu. Ale: „Po celém dni, kdy musíte být dokonalý, milý a skvělý, je prima cítit se pohodlně. Správná toaleta vás přijímá s porozuměním a bez podmínek.“ Všechny jednoduché, ale přitom sympatické inzeráty obsahovaly číslo zelené bezplatné linky a vyzývaly čtenáře, aby jejím prostřednictvím požádali o publikaci „nabízející produkty, nápady a inspiraci“. Po inzertním positioningu firmy a jejích produktů přišlo na řadu získávání jednotlivých poptávek. K tomu byly využity nové inzeráty ve stejných časopisech, které vypadaly jako odpovědní kupony. Jeden inzerát říkal: „Strávíte na toaletě sedm let života. Budete potřebovat dobrou knihu.“ Čtenáři mohli získat třicetistránkovou publikaci (*katalog*),

pokud odeslali kupon nebo zatelefonovali na bezplatnou linku. Ti, kteří tak učinili, zjistili, že navázali perspektivní vztah s firmou. Obdrželi zábovnu, informativní obrázkovou publikaci s názvem „Chceme, abyste měli svou toaletu rádi“ spolu s děkovným dopisem, který je informoval o nejbližším dealerství firmy American Standard. Smysl publikace byl zřejmý: „Jděte na toaletu a zamyslete se, jestli vám vyhovuje. Pokud ne, obraťte se na American Standard.“ Publikace obsahovala řadu užitečných námětů a odpovědí na jednoduché otázky (jaké vybrat umyvadlo, jaké barvy, zda zvolit toaletní mísu závěsnou nebo jinou) a mnoho dalších faktů a informací, které by mohly zákazníkům pomoci při rozhodování.

Ve snaze učinit čtení skutečně zajímavým uvádějí autoři další fakta, například: „Víte, že v koupelně strávíte přibližně sedm let svého života? A to ještě můžete doufat, že na tom není váš protějšek lépe!“ Nebo: „Ve středověku křesťanské náboženství tvrdilo, že odhalujete-li své tělo, a to i za účelem koupele, máte jen krůček ke hříchu. Díky bohu, že už tenkrát existovaly voňavky. Dnes se koupeme v průměru čtyřikrát týdně a sedmapůlkrát týdně se sprchujeme.“ Příručka dále obsahuje informace o řadě výrobků společně s kartičkami, které zákazník může odeslat a získat tak mnohem podrobnější katalogy. Po publikacích byl rozepisán bulletin Bathroom Reading, obsahující informace o různých problémech – o bezpečnosti, o úspoře vody apod. Mezitím se v zákaznické databázi shromažďovaly údaje o potenciálních zákaznících, získané z bezplatné linky a z publikovaných kuponů. Tyto informace směrovaly obchodníky k zákazníkům v celé zemi. Firma nabídla svůj program klíčovým distributorům a dealerům zařízení kuchyní a koupelen a motivovala je k efektivnímu přístupu k zákazníkům. Hlavním cílem bylo přimět zákazníky, kteří reagovali na kupon nebo na bezplatnou linku, aby navštívili dealera firmy.

Krátce po první reakci zákazníka ho firma kontaktovala ručně psaným dopisem nebo osobním telefonátem s pozváním k návštěvě nejbližšího dealera ke konzultaci o vhodném řešení. Tento kontakt byl začátkem osobního vztahu se zákazníkem.

Kampaň přinesla dealerům desítky tisíc zájemců o jejich služby, přes půl milionu v prvních dvou letech. Výzkum potvrdil značný posun ve vnímání firmy American Standard a její nabídky od “nudné a institucionální” k “hezky navržené a osobní”.

Dala produktům American Standard osobní tvář a pomohla vytvořit vztahy se zákazníky i s dealery. Od prvního inzerátu po poslední kontakt s dealery kampaň zákazníkům skutečně pomohla vytvořit toaletu, kterou by měli rádi.

7. Tvorba komunikační strategie

7.1 Marketingový komunikační mix



Firemní marketingový komunikační mix, někdy také nazývaný propagační mix, se skládá ze specifické směsi reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a nástrojů přímého marketingu, které firma užívá k dosažení reklamních a marketingových cílů.



Je to soubor nástrojů, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.

V následujícím textu uvádíme definici pěti hlavních nástrojů:

- **Reklama** je jakákoliv forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků, služeb či myšlenek určitého subjektu.
- **Podporou prodeje** rozumíme krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu nebo prodeje výrobku či služby.
- Termín vztahy s veřejností (**public relations – PR**) označuje snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě, vytváření dobrého institucionálního image a snahu o minimalizaci následků nepříznivých událostí, popřípadě pomluv, které se o společnosti šíří.
- **Osobní prodej** je osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobků nebo služeb a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem.
- **Přímý marketing** zahrnuje bezprostřední kontakt s přesně určenými individuálními zákazníky s cílem získat jejich okamžitou reakci a pěstovat s nimi dlouhodobý vztah. Používá telefon, poštu, faxy, e-mail, internet a další nástroje umožňující přímou komunikaci s individuálním zákazníkem.

Každá kategorie pracuje s různými nástroji. Reklama využívá tisk, televizní a rozhlasové vysílání, venkovní a jiné formy. Podpora prodeje zahrnuje výstavky na místě prodeje, prémie, slevy, kupóny, speciální inzerci nebo předvádění. V oblasti public relations se využívají zprávy a zvláštní akce. Při osobním prodeji jsou organizovány prodejní prezentace, prodejci se účastní výstav a veletrhů, uplatňují se motivační programy. Přímý marketing zahrnuje katalogy, telemarketing, předváděcí stánky, internet a další. Díky technologickému vývoji lze dnes komunikovat nejen prostřednictvím tradičních médií (noviny, rozhlas, telefon, televize), ale také novými prostředky (fax, mobilní telefony či počítač). Komunikace zároveň přesahuje pouze tyto komunikační nástroje. Vzhled výrobku, cena, tvar a barva obalu, místo, kde se zboží prodává, to vše komunikuje s kupujícím.

I když komunikační mix je primární komunikační aktivitou, celý marketingový mix – komunikace, produkt, cena a distribuce – musí být koordinován s cílem dosáhnout největšího komunikačního efektu.

V širším pojetí můžeme mezi marketingové komunikační nástroje zařadit i sponzoring, obaly a veletrhy a výstavy.

Marketingová komunikace ovlivňuje nebo i přesvědčuje (potencionálního) zákazníka tím, že mu sděluje informace. Tento pohyb může být přímý, tzn. pro určitou konkrétní osobu, a pak se jedná o osobní komunikaci. Sdělení však lze adresovat rovněž mnoha neadresným příjemcům – a v tom případě hovoříme o masové komunikaci. Osobní komunikace je převážně přímá či využívající interaktivní postupy anebo jde především o osobní prodej. Všechny ostatní nástroje patří do masové komunikace. Samozřejmě se jedná o jisté zjednodušení, neboť při praktické realizaci bude složení mixu záviset na dané situaci a kreativním postoji k nástrojům komunikace. Špatná rozesílka může vést k posílení selektivního přijetí a nižší pozornosti věnované specifickým. Níže uvedená tabulka porovnává osobní a masovou marketingovou komunikaci na základě určitých kritérií.

		Osobní komunikace	Masová komunikace
Oslovení široké veřejnosti	Rychlost	nízká	vysoká
	Náklady na jednoho příjemce	vysoké	nízké
Vliv na jednotlivce	Hodnota dosažené pozornosti	vysoká	nízká
	Selektivní přijetí	relativně nízké	vysoké
	Ucelenost	vysoká	mírně nižší
Zpětná vazba	Přímost	dvoustranná	jednostranná
	Rychlost zpětné vazby	vysoká	vysoká
	Měření efektivity	přesné	obtížné

Obrázek 7.1 Osobní a masová marketingová komunikace



Následující příklad dokresluje rozdíl mezi osobní a masovou komunikací na základě jejich uplatnění v marketingové komunikační strategii pro počítač Apple Imac:

Osobní komunikace

Prodejce firmy Apple předvádí skupině zákazníků a zájemců nový počítač Apple Imac. Prezentaci předcházely osobní návštěvy velké skupiny potencionálních zákazníků a zájemců (malá rychlost). Za oslovení jednoho nového zákazníka firma prodejci zaplatí mzdu za půl dne (náklady na zákazníka jsou vysoké).



Jakmile však je dohodnuta schůzka se zákazníkem, pak je malá pravděpodobnost, že vynaložené úsilí bude zmařeno. Naopak je zřejmé, že zákazník bude prodejci věnovat pozornost. Prodejce poskytne zájemci konkrétní vysvětlení, může okamžitě reagovat na jeho dotazy a má okamžitou kontrolu nad tím, zda potencionální klient všemu dobře porozuměl. Je připraven zodpovědět všechny dotazy a pozorně naslouchat potřebám budoucího zákazníka (dvoustranná komunikace). Rychlost zpětné vazby je tedy vysoká, prodejce ví, zda prodá či nikoli. Efektivnost je snadno měřitelná vzorcem prodeje / počet návštěv.

Masová komunikace

Firma Apple využívá pro svou reklamu televizi a časopisy. V televizi zadává reklamu v tzv. hlavním čase (prime time), kdy lze během několika sekund oslovit miliony diváků (vysoká rychlost). Není to levné, ale náklady na oslovení jedné osoby jsou podstatně nižší než v případě prodejce. Na druhé straně, pozornost věnovaná danému sdělení je velmi nízká, diváci si povídají s rodinnými příslušníky, čtou, odcházejí z místnosti apod. Selektivní přijetí je ovšem vysoké, protože mnoho lidí vypíná televizní komerční pořady a inzeráty vyhazuje do koše. Je velmi obtížné předat během třiceti sekund nebo v krátkém inzerátu konkrétní sdělení každému, kdo sedí u televize. Lidé sledující reklamy mohou mít otázky, které nikdo nezodpoví (jednostranná komunikace). Zpětná vazba je tedy velmi pomalá a efektivnost vynaložených prostředků může být posouzena později, podle pohybu prodeje a míry povědomí o značce. Efektivnost je obtížně měřitelná, průzkum trhu je nutný, ale často vykazuje metodologické slabiny.

Dalším způsobem kategorizace komunikačních nástrojů je jejich odlišování podle toho, zda se jedná o komunikaci zaměřenou na image nebo na aktivity.

Jde-li o **komunikaci tématickou** nebo **zaměřenou na image**, pak se reklama snaží cílové skupině sdělit něco o značce, výrobku a službách. Cílem komunikace zaměřené na image může být zlepšení vztahů s cílovou skupinou, zvýšení spokojenosti zákazníka nebo znovuposílení povědomí o značce a její preference. To může vést i k pozitivnímu ovlivnění nákupního chování cílové skupiny. Tématická komunikace je také známá jako komunikace nadlinková na rozdíl od komunikace podlinkové, což je jiný termín pro **komunikaci zaměřenou pro aktivity**. Tento rozdíl linií, úrovní se promítá rovněž do poplatků, jež si účtují reklamní agentury. Všechny podpůrné nástroje pro komunikaci nadlinkovou stojí cca 15 % komisionářského poplatku za nakupovaný prostor v médiích. Komunikace nadlinková je synonymem pro reklamu v médiích (televize, rozhlas, časopisy, noviny, filmy, billboardy apod.). U komunikačních podlinkových nástrojů čili komunikace zaměřené na aktivity není 15 % provize obvyklá.

Tato terminologie však ztrácí na významu, neboť většina agentur si nyní spíše účtuje fixní poplatky za hodinu než provizi. Komunikace zaměřená na aktivity, akce se snaží ovlivnit nákupní chování cílové skupiny a přesvědčovat zákazníka, aby koupil. V praxi však lze jen obtížně oddělit uvedené dva typy.

Někdy je prvotním cílem reklamy prodat, například je-li signalizována nějaká forma prodejní podpory anebo požadována odpověď na přiloženém kupónu. Návštěvy prodejních týmů mohou mít v určitých případech větší vliv na posílení image a dobrého jména než na okamžitý prodej.



Trevira působí v oblasti výroby ohnivzdorných vláken, které prodává především v Evropě a USA. S postupující globalizací vypukla v důsledku levnějších dodávek z Asie cenová válka, ceny se staly mnohem citlivějšími a také se objevila nová vlákna na bázi upravené bavlny. Trevira pocítila nutnost obnovit pozici značky. Reklamní agentura McCann-Erickson dostala za úkol využít „tahové (pull)“ i „tlakové (push)“ komunikační prvky s cílem zlepšit image značky Trevira a zvýšit její tržní podíl. Cílem bylo oslovit všechny cílové skupiny v hodnotovém řetězci. Společnou hodnotou pro všechny cílové skupiny byla „krása“ (emotivní aspekt značky), „bezpečnost“ (konkrétní faktické vlastnosti), přestože u jednotlivých cílových skupin se lišila váha těchto dvou aspektů. Architekt či výtvarník se určitě více kloní k emotivnímu aspektu než např. tkadlec. Kampaň byla zahájena na mezinárodním veletrhu Decosit v Bruselu, kde se také konala tisková konference pro evropské a americké novináře. Jako hlavní nástroj pro strategickou kampaň zaměřenou na image byly vybrány specializované časopisy, např. Ambiente a World of Interiors. Následovala taktická kampaň zahrnující rozesílky na adresáty, brožurky, vkládané texty do časopisů a reklamu v segmentu zákazníků z oblasti výroby (výrobci oděvů, zpracovatelé, architekti apod.). Vzhledem k rozmanitosti cílových skupin bylo nutné sdělovat různé informace v různé struktúře a hloubce, a proto nebyla vhodná konvenční reklamní média. Místo nich bylo využito interaktivních PDF souborů a CD-ROM. Kampaň vedla k 20% zvýšení prodeje a obrátu, což bylo o 8 % více, než bylo plánováno. Tržní podíl značky Trevira se zvýšil od 5 do 41 % v závislosti na tom kterém trhu.

Komunikační politika je čtvrtým a nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu. Obnáší všechny nástroje, jejichž prostřednictvím firma komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila výrobky nebo image firmy jako takové.

7.2 Integrace marketingové komunikace, jednotná (integrovaná) marketingová komunikace

Firmy v celém světě v několika uplynulých dekádách zdokonalily masový, nediferenciovaný marketing, tj. prodej vysoce standardizovaného zboží velkému počtu zákazníků. Vyvinuly účinné reklamní techniky užívané v médiích, které podporovaly příslušné marketingové strategie. Tyto firmy pravidelně investují miliony ve sdělovacích prostředcích a oslovují miliony zákazníků jedinou reklamou. Nyní, na počátku jedenadvacátého století, se marketingoví manažeři dostávají do střetu s novou realitou.

Dnešní realitu marketingového komunikačního prostředí formují **dva faktory**. Trhy se **fragmentují**, vytvářejí se spíše menší skupiny zákazníků se specifickými potřebami, a to vyžaduje nový přístup k marketingovým programům, které směřují k budování užších vztahů se zákazníky ve stále menších tržních segmentech. Dále je zřejmé, že rychlý vývoj informačních technologií urychluje nutnost **segmentace**. Dnešní technologie umožňuje firmám držet krok s potřebami zákazníků díky možnosti získávat informace o individuálních zákaznících a domácnostech. Nové technologie pomáhají komunikovat s malými segmenty mnohem přesněji.

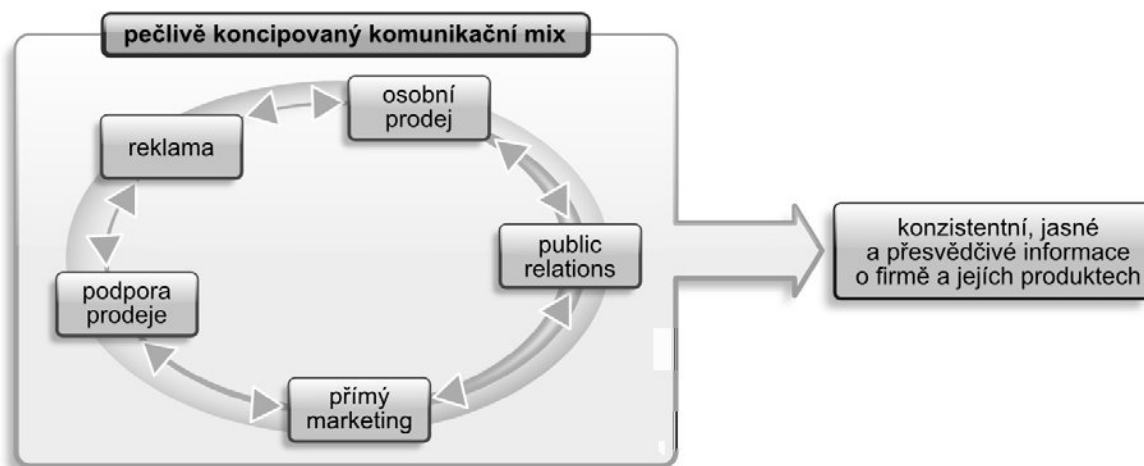
Skok od masového, nediferencovaného marketingu k segmentům měl dramatický dopad na marketingovou komunikaci. Stejně jako masový, nediferencovaný marketing dal možnost vzniknout nové generaci nástrojů komunikace, jeho přeměna v individualizovaný marketing (one-to-one-marketing) vytváří novou generaci mnohem specializovanějších a detailně zaměřených komunikačních aktivit.

Nová **komunikační realita** nutí manažery přehodnotit úlohu médií a komunikačních nástrojů. Reklama ve sdělovacích prostředcích dominovala dlouho v komunikačních mixech u rychloobrátkového spotřebního zboží, a ačkoli televize, časopisy a další média zůstanou stále důležité, jejich převaha ustupuje. **Tržní fragmentace** ústí ve fragmentaci médií, neboli v expanzi prostředků umožňujících lepší zaměření na cílového zákazníka, což více odpovídá moderním strategiím přesného oslovení zákazníků. Kromě tradičních médií se zvyšuje poptávka po nových, přesněji zaměřených prostředcích, počínaje vysoce specializovanými časopisy a kabelovými televizními kanály přes katalogy na CD až po kupóny na webových stránkách či na zemi nalepené stopy, vedoucí zákazníky podél regálů v supermarketu.

Celkový posun od masového, nediferencovaného marketingu k segmentovanému a tomu odpovídající změny v rozsáhlejším a bohatším mixu komunikačních cest a nástrojů staví před firmy nový problém. Zákazníci nerozlišují mezi zdroji sdělení. V jejich mysli se reklama v různých médiích a různé komunikační postupy stávají součástí jednotného sdělení o firmě. Pokud si sdělení z různých zdrojů odporují, výsledkem bývá zmatení firemního image a umístění značek.

Firmy také poměrně často nezvládají propojení různých komunikačních cest. Výsledkem je zmatečná komunikace. Reklama v médiích říká jednu věc, cenové podpory vysílají jiné signály, balení produktu komunikuje další sdělení, ve firemní prodejní literatuře se lze dočíst něco zcela odlišného a dovršuje to webová stránka, která působí dojemem, že s předchozími sděleními nemá vůbec nic společného.


Takto by měl vypadat pečlivě koncipovaný **komunikační mix**:



Obrázek 7.2 Jednotná marketingová komunikace

Problém bývá v tom, že všechna uvedená sdělení vycházejí z různých firemních zdrojů. Reklamní sdělení plánuje a realizuje **reklamní útvar nebo reklamní agentura**. Komunikace prodejců se připravuje v **obchodním oddělení**. Opět jiní specialisté odpovídají za public relations, podporu prodeje, přímý marketing, webové stránky a další formy marketingové komunikace. V současné době je taková **funkční separace** velkým problémem v řadě firem a zvláště jejich internetová komunikace patří do zcela odlišného útvaru. „Tyto nové, technologicky vyspělé skupiny, i když existují jako součást zavedené firmy, bývají vedeny jako odlišná firemní aktivita, často i mimo sídlo a daleko od míst, kde se provádějí tradiční operace,“ říká expert na **integrovanou marketingovou komunikaci**. „Většinou v těchto útvarech najdeme mladé, nadšené a technologicky vyspělé mladé lidi s obrovskou touhou změnit svět,“ dodává „ale oddělenost a nedostatek spolupráce a soudržnost bývá v marketingové komunikaci dezintegrační silou.“

Všichni známe situaci, kdy nám pořád zní v hlavě slogan z nějakého televizního spotu. Stejně je to s reklamními titulky či popěvky. Některé prostě není možné zapomenout. Většina z nás vstřebala notný díl televizní reklamy. Málokdo si ovšem rozpomene na poslední reklamu, kterou jsme viděli, když jsme surfovali po internetu. To ovšem není nic překvapivého. **Neúčinnost webu** při budování image značky je jedním nejsledovanějších marketingových témat. **Kde je příčina problému?**

 Don Schulz, guru marketingové komunikace, míní, že přehnaná pozornost věnovaná tomuto novému médiu přinesla pouze dezintegraci komunikace. Říká: „Moje schránka je plná brožurek či pozvánek na akce slibující interaktivitu nového média, e-business a vše o elektronických médiích. Každá nabízí celkový obrázek internetu, webu, extranetu a intranetu a dalších ‚netů‘, které na nás útočí ze všech stran. Existuje ne jeden nápad, jak to všechno může fungovat společně a jak to může být začleněno do existujících mediálních systémů. Nic moc se ale neví o tom, jak integrovat existující programy a stávající zákazníky s novým světem 21. století“.

Za **největší problém** považujeme to, že řada firem organizuje svou novou elektronickou komunikaci ve zvláštních a oddělených skupinách nebo divizích a **izoluje je od hlavních marketingových aktivit**. I když firmy „škatulkují“ nové komunikační nástroje, zákazníci nikoliv.

Je zřejmé, že internet v sobě má obrovský potenciál pro marketingovou komunikaci. Je však také zřejmé, že při budování značky existují **potencioální problémy**. Jednou z bariér je, že internet **nedokáže vybudovat masové povědomí o značce**. Ve skutečnosti to je totéž jako konverzovat postupně s miliony lidmi.

S internetem není snadné vytvořit **univerzální význam** (typu slavného sloganu „Just do it!“), což je to hlavní pro rozeznávání značky a její hodnoty.

Další bariérou na internetu je **formát a kvalita**. Velcí zadavatelé reklamy se stále snaží donutit internetové vydavatele, aby přistoupili na větší a komplexnější druhy reklam s vyšší kvalitou zvuku a pohyblivějšího obrazu. Reklamy na webu jsou dosud snadno přehlédnutelné. Ačkoliv i kdyby zadavatelé mohli použít větší a lepší reklamy, pravděpodobně by se setkali s odmítnutím. V digitálním světě má zákazník kontrolu nad vystavením se působení reklamy. Řada zákazníků, kteří s internetem vyrostli, je k reklamě velmi skeptická a k té webové obzvlášť. Zadavatelé neustále bojují o to, aby se zákazníci konečně na jejich reklamu podívali.

Vzhledem k této realitě většina firem volí k vybudování značky **klasické marketingové komunikační kampaně**. Dokonce i firmy, které prodávají on-line, realizují většinu svých aktivit na podporu značky mimo internet.



Hvězda průmyslového elektronického obchodu, firma Cisco Systems, vynakládá prostředky raději na celostránkovou inzerci v časopise Wall Street Journal než na proužkovou reklamu – bannery. Firma Dell Computer, která realizuje 50 % obchodních transakcí on-line, patří mezi největší inzerenty v technických časopisech a platí přes 200 milionu dolarů za reklamní kampaně téměř výhradně v televizi.

Podobně i nejtradičtější firmy přidaly internetové stránky jen jako další médium k těm tradičním. Spojily tak emocionální kampaň a dopad tradičního marketingu značky s interaktivitou a službami nabízenými on-line. Dokonce i ty firmy, které nemohou za pomoci internetu prodávat, používají jej jako efektivní **nástroj komunikace se zákazníky** a k podpoře vztahů s nimi.



Firma Procter & Gamble vytvořila Pampers.com jako poradní centrum pro budoucí rodiče. Stránka nabízí výsledky výzkumu, zábavu, poučení a diskusi nejen o plenkách.

I když internet poskytuje marketingové komunikaci dobrou perspektivu, jen stěží může být samostatným nástrojem budování značky. Pokud se s ním navíc bude zacházet jako s něčím výjimečným, může poškodit jinak účinnou komunikaci. Musí být tedy integrován do širokého **marketingového komunikačního mixu**.

V minulosti nebylo obvyklé, aby za koordinaci veškerých nástrojů v komunikačním mixu byl odpovědný jen jeden člověk nebo jeden útvar firmy. Dnes však koncepci jednotné (integrované) marketingové komunikace používá stále více firem. Podle ní pečlivě integrují a koordinují své komunikační cesty tak, aby byly schopny předat jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení o sobě i o své nabídce tak, jak je uvedeno na výše uvedeném obrázku.



Z uvedeného vyplývá, že za jednotnou (integrovanou) marketingovou komunikaci (IMC) je považována koncepce, jejímž cílem je sladit a koordinovat veškeré firemní komunikační aktivity. Sdělované informace o firmě a její nabídce musí být jasné, konzistentní a přesvědčivé.

Jednotná marketingová komunikace vyžaduje znalost všech styčných bodů, ve kterých se zákazník setkává s firmou, s jejími produkty a značkami. Každý kontakt se značkou sděluje něco pozitivního, negativního nebo neutrálního. Firma se musí snažit komunikovat jasné, konzistentně a přesvědčivě ve všech styčných bodech.

Integrovaná marketingová komunikace začíná identifikací cílové skupiny a pokračuje vytvořením koordinovaného komunikačního programu s cílem vyvolat očekávanou odezvu. Velmi často se soustředí na bezprostřední řešení problémů povědomí, na image nebo na preference. Tento přístup je ovšem poněkud krátkozraký. V současnosti se manažeři snaží vidět komunikaci jako řízení dlouhodobých vztahů se zákazníky během předprodejního, prodejního a spotřebního stadia včetně období po spotřebě, komunikační programy je nutné navrhovat pro specifické segmenty, mikrosegmenty či pro jednotlivé zákazníky, protože ti se navzájem velmi liší.

V souvislosti s novými technologiemi se musejí firmy nejen ptát, jak se dostat k zákazníkům, ale je třeba zajímat se také o to, jakými cestami se mohou dostat zákazníci k nim.

Komunikace proto musí začít auditem všech potenciaálních cílových zákazníků firmy nebo značky. Ten, kdo si chce koupit počítač, se dotazuje jiných lidí, dívá se na televizní reklamu, čte články a inzeráty v novinách a časopisech, navštěvuje různé webové stránky a prohlíží si a zkouší počítače v různých obchodech. Firma musí umět odhadnout vliv jednotlivých komunikačních aktivit v jednotlivých stadiích nákupního procesu. Pochopení těchto souvislostí zlepší schopnost efektivně alokovat zdroje.

Integrace různých nástrojů marketingového mixu je jedním z hlavních principů solidní „zdravé“ marketingové strategie, což platí i pro jednotlivé nástroje tohoto mixu. Integrovanou komunikací realizují dobří marketingoví komunikátoři již po desetiletí. Pak se ptáme, proč se v nedávné době dostala koncepce integrované marketingové komunikace do pozice nového trendu, resp. slova, které zvoní v marketingové komunikaci. Je IMC skutečně něco zcela nového? Nebo je to starý nápad, který však byl uplatňován zřídka, anebo vůbec ne? Jinak řečeno, je to něco, s čím všichni souhlasili a mělo to být již dávno realizováno, ale z různých důvodů se to nestalo? Nebo je to něco více než tradiční marketing a reklama oděné do nové terminologie? Ať je tomu jakkoli, integrace různých nástrojů komunikačního mixu je velmi účinná a nezbytná, a to díky mnoha významným trendům v soudobém marketingu. Současně však bariéry, které brání změnám a tedy i úspěšné implementaci IMC, zůstávají stále velmi silné. To také může být vysvětlením, proč koncepce IMC, tak evidentně homogenní a efektivní, nebyla uplatněna již dávno. Integrovaná komunikace má řadu praktických a organizačních důsledků, které ovlivňují způsob, jakým ti, kteří provádějí komunikaci, organizují a strukturují svou činnost a spolupracují s konzultanty v oblasti komunikace, např. z oblasti public relations a reklamy. Tyto důsledky mají rovněž vliv na způsob, jakým pracují i tito konzultanti.

Interaktivní marketing je typický využíváním nových médií, jako je **internet a extranet**, jež umožňují nový způsob komunikace (interaktivní, dvou- či vícestranný) s různými subjekty a společně s elektronickým obchodem propojují komunikaci s prodejem.

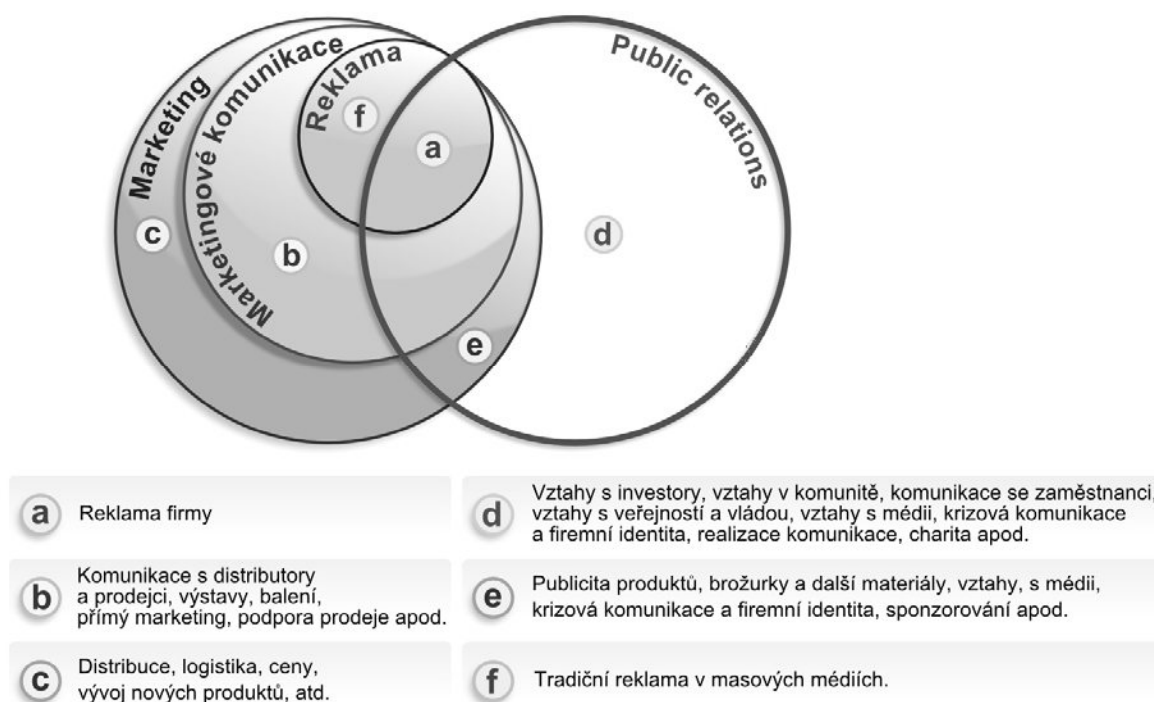
Integrovaná marketingová komunikace se definuje mnoha způsoby, jež podporují její různé aspekty, přínosy a organizační důsledky. Velmi obecně lze říci, že je to nový způsob pohledu na celek, z kterého jsme viděli pouze část, jako je reklama, public relations, podpora prodeje, nákup, komunikace, atd., a to takovým způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník – jako tok informací z jednoho zdroje.

Jedná se o integraci specifických komunikačních funkcí, které dříve působily v různé míře samostatně a odděleně. Americká asociace reklamních agentur používá následující definici IMC: „...je to koncepce plánování marketingové komunikace, která respektuje novou hodnotu, jež vzniká díky ucelenému plánu, založenému na poznání strategických rolí různých komunikačních disciplín jako je obecná reklama, přímý kontakt, podpora prodeje a public relations, a kombinuje je s cílem vyvolat maximální, zřetelný a konzistentní dopad.“

Různé definice obsahují stejnou myšlenku: komunikační nástroje, které na sobě byly tradičně vzájemně nezávislé, jsou nyní kombinovány tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní. Hlavní přínos IMC spočívá v tom, že konzistentní soubor sdělení a informací je předáván všem cílovým skupinám všemi vhodnými prostředky a informačními kanály.

Komunikace by se tak měla stát efektivnější a účinnější, a to na základě synergického efektu a souladu mezi použitými nástroji a tím, co chceme sdělit.

Jinak řečeno, ve srovnání s tradiční marketingovou komunikací představuje IMC novou hodnotu. Níže uvedený obrázek nabízí přehled různých prvků komunikačního mixu a možné integrované role marketingové komunikace:



Obrázek 7.3: Marketingový mix a integrovaná marketingová komunikace

To, co je novinkou v podtextu nového způsobu marketingové komunikace a v diskusi o IMC, je **pohled ze strany zákazníka**. Jak všichni víme, resp. měli bychom vědět, zákazník příliš nerozlišuje mezi reklamou, sponzorováním, rozesílkou nabídek, podporou prodeje a výstavami a podobnými akcemi. Pro něho jsou všechny tyto aktivity velmi podobné a vnímá je jako způsoby, jak je přesvědčován, aby koupil produkt určité firmy. Je-li oslovován **nekonzistentními (nesouhlasnými) sděleními**, je zmaten a stěží lze předpokládat, že bude přesvědčen k nákupu. Zákazník totiž velmi citlivě vnímá rozpory ve sděleních. Definujeme-li IMC z pozice zákazníka, pak je to taková komunikace, kdy jsou příjemci nabízeny zdroje, sdělení, nástroje a média takovým způsobem, který je pro něho hodnotný a dává mu možnost lépe a rychleji porozumět sdělení. **Integrace se tedy odehrává v zákazníkovi**. Úkolem komunikujících je, aby prezentovali sdělení v integrované podobě. Znamená to řídit každý prvek kontaktu mezi zákazníkem, výrobkem a organizací, firmou.

Integrovaná marketingová komunikace nevzniká automaticky. Všechny prvky komunikačního mixu musejí být pečlivě plánovány tak, aby plán byl logicky a vnitřně provázaný. To také znamená, že IMC může být úspěšná pouze tehdy, je-li založena na strategické integraci jednotlivých útvarů firmy, které se podílejí na celkové komunikaci.

Reklama, public relations, podpora prodeje a osobní prodej jsou však často tradičně řízeny odděleně jednotlivými útvary firmy, jejichž pracovníci zřídka vzájemně komunikují o prioritách a společném postupu. Úspěšná IMC vyžaduje, aby jeden manažer měl pravomoc a odpovědnost řídit jednotlivé specializované útvary, podílející se na komunikaci firmy. Mnohdy to znamená realizovat radikální změnu v organizační struktuře firmy, což bývá jedním z hlavních důvodů, proč integrovaná marketingová komunikace nebyla ve většině firem doposud zavedena.

V této tabulce jsou shrnuty některé z hlavních rozdílů mezi klasickou a integrovanou komunikací. Přehled je zaměřen na měnící se charakter komunikace a měnící se postoj zákazníka. Obě strany potřebují bezvýhradnou integraci komunikačních nástrojů. Tradiční komunikační strategie jsou založeny na masových médiích, předávajících obecná, na prodej zacílená sdělení:

Klasická komunikace	Integrovaná komunikace
<p>Zaměřená na akvizici, prodej</p> <p><i>Masová komunikace</i> Monolog, jednostranná komunikace Informace jsou vysílány Informace jsou předávány</p> <p>Iniciativa je na straně vysílajícího Přesvědčování Účinek na základě opakování Ofenzivnost</p> <p>Obtížný prodej Vlastnosti značky Orientace na transakci Změna postojů</p>	<p>Moderní, přímočará, masivní Zaměřená na udržování trvalých vztahů</p> <p><i>Selektivní komunikace</i> Dialog, dvoustranná komunikace Informace na vyžádání Informace – samoobsluha</p> <p>Příjemce přebírá iniciativu Informace jsou poskytovány Účinek na základě konkrétních informací Defenzivnost</p> <p>Snadný prodej Důvěra ve značku Orientace na vztahy Spokojenost</p> <p>Postmoderní, cyklická a fragmentární</p>

Tabulka 7.1: Klasická a integrovaná komunikace

Integrovaná komunikace je mnohem více **personalizovaná**, zaměřená na zákazníka, na vztahy a interakci s ním. Není to pouze změna jeho povědomí a postoju, ale také přímé ovlivňování jeho chování. Integrace není synonymem pro marketing vztahů, řízení spokojenosti zákazníka či interaktivní komunikaci. Tyto procesy mohou být uplatňovány v rámci klasické komunikační strategie. Současně však je integrovaná komunikace prostředkem k efektivnějšímu dosažení klíčových cílů moderního marketingu.

Integrace nástrojů vede k **synergii** v různých směrech. Uvedme si několik příkladů:

- **Prodejný tým** má mnohem snadnější pozici, pokud jsou výrobek nebo firma **dobře známý** díky sponzorování nebo reklamě.
- **Komunikace v obchodě** nebo nákupním místě bude **účinnější**, bude-li konzistentní s reklamou.
- **Podpůrná kampaň** bude všeobecně úspěšnější, spojí-li se s reklamou.
- **Přímá rozesílka** bude účinnější, bude-li připravena a realizována spolu s reklamní kampaní zaměřenou na povědomí zákazníka a kampaní podporující prodej.
- **Public relations, reklama a sponzorování** dohromady vytvářejí synergický efekt v oblasti image firmy.
- Návštěvnost **webových stránek** firmy se zvýší, budou-li inzerovány v reklamě.
- Reklama v souvislosti s výstavami a veletrhy bude efektivnější, pokud návštěva stánku bude spojena s nějakou výhodou.

Integrace a komunikace firmy



Firemní komunikace může být definována jako celkový integrovaný postoj ke komunikačním aktivitám prováděným všemi částmi firmy, s cílem budovat a udržovat vztahy mezi jejími strategickými cíli, identitou a image.

Tato komunikace má tři hlavní cíle:

- Vytvořit společné východisko, startovací čáru pro konzistentní komunikaci, čili definovat firemní identitu, která je v souladu s její strategií.
- Zmenšit rozdíl mezi žádanou identitou a image a tou, kterou vnímají cílové skupiny.
- Řídit a organizovat realizaci všech komunikačních aktivit firmy v souladu s výše uvedenými principy.

Firemní strategie, kultura, osobnost a identita



Firemní strategie může být rámcově definována jako zviditelnění firemní identity.

Stejně jako je každý jedinec určitou osobností, je tomu tak i v případě organizací. **Osobnost firmy** je dána na jedné straně jejími strategickými prioritami a na straně druhé její kulturou.



Firemní kulturu lze definovat jako „hlubší úroveň základních předpokladů a přesvědčování, jež jsou sdíleny zaměstnanci firmy, působí podvědomě a tvoří základnu pro reflexi firmy zevnitř i zvenějšku.“

Zkrátka: firemní kultura je „**způsob, jak se firma chová a jak věci dělá**“. Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. Tato kultura má mnoho úrovní.

- **První úroveň** jsou tzv. fyzické aspekty firmy, jako je např. vzhled budovy a způsob, jak jednáme s návštěvníky.
- **Druhou úroveň** tvoří hodnoty sdílené zaměstnanci, jako je např. poctivost v podnikání, ochota prodejců sloužit zákazníkům a odpovědnost při vyřizování jejich stížností.
- **Třetí úrovně** je dosaženo, když každý ve firmě jasně vnímá a sdílí její hodnoty a bezvýhradně se podle nich chová.

Osobnost (osobitost) **firmy** je také součástí její strategie. Dlouhodobé strategické cíle určují a formují žádoucí osobnost: poslání (mise) odráží osobnost a firemní kulturu, rozhodnutí o **positioningu** směřují k žádoucí osobitosti. Osobitost také definuje strategické varianty. Firemní kultura a osobnost jsou trvalou součástí jejího vnitřního prostředí a jako takové nemohou být změněny „přes noc“. Strategie firmy bude tedy v různé míře založena na trvalých součástech organizace, resp. tyto součásti musejí být přinejmenším brány v úvahu.

Dobře vybudovaná osobnost firmy je založena na mnoha předpokladech. Za prvé – všichni zaměstnanci musí pochopit poslání, tj. čeho má být dosaženo, jaké místo ve společnosti chce firma mít, jaké má hodnoty a jakým způsobem zamýšlí dosáhnout svých cílů. Je nezbytné, aby tomuto poslání věřili a chovali se v souladu s jeho cíli a definovanými hodnotami. Výsledkem je pak soubor charakteristik organizace a jejího chování, které jsou zřetelné v chování manažerů a všech ostatních zaměstnanců.

Firemní identita je způsob, jakým se firma prezentuje cílovým skupinám, je to určitá symbolika, způsob komunikace a chování. Jedná se o hmatatelnou prezentaci, prohlášení, zřetelně sdílené hodnoty nebo firemní kulturu. Identita je tedy to, co firma je, co dělá a jak to dělá. Je spojena s produkty, značkami, způsobem distribuce, komunikace a chování ve vztahu k veřejnosti a svým partnerům (stakeholders).

Rozlišujeme tři typy identity, které závisejí na základních strategických variantách a historii firmy:

- **Monolitní identita:** celá firma se představuje jednotně, jak vizuálně, tak i komunikačně a svým chováním. Společnosti jako IBM, McDonalds a BP jsou vhodnými **příklady** tohoto typu identity.
- **Řízená identita:** pobočky firmy mají svou identitu a styl, ale mateřská organizace je vždy zřetelně vidět v pozadí. Pobočky mají často svou vlastní tradici a styl, jež tvoří důležitý tržní nástroj, ale dohled mateřské firmy je strategicky stejně důležitý. **Příkladem** mohou být General Motors, Danone, Kraft.
- **Značková identita:** každá divize či dokonce výrobek mají svou vlastní identitu a styl, různé výrobní řady ve firmě jakoby nemají nic společného. Tento typ je často výsledkem fúzí již existujících firem se silnou vlastní identitou anebo firem, jež jsou často v konkurenci značek. Strategické řešení v takových případech umožňuje každé značce hájit svou pozici, i když to může znamenat konkurenci uvnitř firmy. **Příkladem** může být Procter & Gamble.

Výběr určitého specifického typu identity závisí na strategických prioritách a má velký vliv na strategii značky, marketingovou komunikaci a komunikaci firmy.

Firemní komunikace je odvozena od identity a musí být konzistentní s jejími významnými prvky. Například firmy, které jsou průkopníky na trzích, budou komunikovat mnohem agresivněji, používat mnohem přímější „partyzánské“ typy marketingu a komunikační strategie, podpory prodeje a komparativní propagační techniky. Podobně principy marketingu zdůrazňujícího hodnoty, jako je např. marketing pro Body Shop, se budou odrážet ve všech komunikačních aktivitách. Sponzorování bude využito k propojení image firmy s ochranou přírodního prostředí a přírodním životem a komunikace v obchodech bude zaměřena na taková sdělení, jako je snížení odpadů díky recyklaci, jednoduché nenápadné balení apod.

Avšak tvorba a udržování identity je něco více než konzistentní používání tradičních nástrojů pro komunikování jejich klíčových prvků. Vše, co organizace dělá, veškerý materiál, který používá, by měly být integrální součástí jejího úsilí prezentovat svou identitu v homogenní a konzistentní podobě.

Symbolika firmy, resp. celkový design, ucelený styl vizitek, hlavičkového papíru, dopravních prostředků, dárků, oděvů, zařízení, balení apod., jsou integrálními částmi identity nebo přinejmenším způsobem, jakým se zviditelňuje.

Jméno firmy, logo, heslo jsou živými prvky firemního stylu a důležitými prvky **firemního designu**. Zviditelňují firemní identitu. Loga a hesla by měla mít určité vlastnosti:

- Logo by mělo dlouhodobě zviditelňovat firemní strategii. Je důležité pro celou firmu používat **jedno logo a jedno heslo**. Heslo by mělo co nejdokonaleji vyjadřovat firemní strategii.
- Loga a hesla musí být **unikátní**, protože jsou nástroji odlišení firmy od konkurence. Hesla, která jsou relevantní, ale příliš obecná, nejsou vhodná, stejně jako hesla podobná heslům konkurence. Totéž platí, pokud jde o název firmy. Úprava a barvy jsou v rozpoznávání loga či značky ve vztahu k produktům často mnohem důležitější než slova (název značky).
- Hesla by měla oslovovat zákazníka, jinak nebudou mít pro výlučnou firemní image velký význam.
- Logo a heslo by mělo být časově neohrazené, přitom však schopné modifikace. Všechna loga, která se často mění, vypovídají o krátkodobých cílech firmy, a proto by měla mít dlouhodobou životnost. Současně by však měla umožňovat modifikaci podle měnících se estetických preferencí, aniž by se radikálně změnila vnitřní firemní symbolika.
- Hesla a zejména loga je třeba využívat za všech okolností a všemi nástroji. Tyto nástroje zahrnují reklamu, rozesílky, výroční zprávy, ale také firemní vizitky, hlavičkové papíry, obálky, brožurky, dopravní prostředky, filmy, vázanky, pera, tiskoviny apod. Měly by být stejně unikátní na vizitkách i na firemních autech. Je důležité, aby byly kombinovatelné s jinými logy, vhodné pro zařazení do komunikačních nástrojů v různých barvách, na nejrůznějších formátech papíru a v rozličných tvarech.
- **Firemní design**, to nejsou pouze loga a hesla. Známe mnoho příkladů, kde inteligentní design významně přispěl k identitě firmy a značky:
 - tvar nádoby, obalu (Absolut Vodka),
 - unikátní otevírání (pivo Grolsch),
 - obalový materiál (Ferrero Rocher),
 - barva obalu (Marlboro),
 - užití zosobnění (KFC a Colonel Sanders, Marlboro kovboj).

Vedle firemní komunikace a designu je to také **chování organizace**, které je důležitým faktorem zviditelňování identity. Heslo „činy jsou důležitější než slova“ je v této souvislosti velmi příznačné. Způsob, jakým se chovají zaměstnanci McDonalds restaurací, je integrální součástí firemní identity.

Přátelství bank s klienty proklamované prostřednictvím reklamních kampaní bude zcela zničeno nekonzistentním chováním jejich pracovníků. Minerální voda uplatňující „čistotu“ jako hlavní prodejní přednost nemůže provozovat něco, co poškodí tento princip, např. výrobní proces, při němž jsou používány toxické chemikálie, nebo nezaručovat dostatečnou hygienu při plnění lahví.

Interní marketing a komunikace jsou rovněž součástí firemní identity a je mimořádně důležité přesvědčit a vyškolit zaměstnance, aby dodržovali její principy.

Rostoucí pozornost věnovaná identitě organizace má několik důvodů:

- **Podnikatelské prostředí se rychle mění** a ovlivňuje strukturu a strategické záměry firem. Jedná se o fúze, spojení, změny charakteru trhu apod. Je tedy nezbytné trvale sledovat a hodnotit identitu spolu s rychlými změnami strategie.
- **Odlišovat se od ostatních je stále obtížnější.** Unikátní identita může být rozhodující pro dosažení výlučné tržní pozice.
- **Firmy se stávají stále více globálními**, a tím se zvyšuje riziko nekonzistentnosti komunikace, prováděné jednotlivými částmi firmy. Posilování společné firemní identity může být základem pro konzistentní komunikační strategii.
- **Docílení výhod z rozsahu** je podmíněno konzistentností všech forem komunikace. Vhodnou startovací čarou je tvorba společného základu, tj. společné firemní identity, která vychází ze správně definovaných strategických variant.
- Dobře zavedená identita může **zvyšovat motivaci zaměstnanců**. Cítí-li se být „členy rodiny“, stimuluje to jejich pracovní výkon.
- Firemní identita, je-li přesvědčivě komunikována, **vytváří důvěru a dobré jméno firmy** u externích cílových skupin a partnerů. Partneri a investoři budou mít více důvěry, vztahy s vládními orgány se zlepší, firma bude přitahovat kvalitnější pracovníky a veřejnost k ní získá mnohem příznivější postoj.

Image a reputace firmy

Image firmy je image identity, jak je vnímána cílovými skupinami. Jedná se tedy o postoj veřejnosti k dané společnosti – subjektivní, mnohorozměrný dojem, který vyvolává. Image není vždy konzistentní s žádoucí firemní identitou, může zde existovat nesoulad.

Reputace firmy je dojem, jaký vyvolává u jednotlivců na základě jejich zkušeností či vlivu komunikace, chování a symbolik. Zatímco image může být pomíjivá a mít krátké trvání, reputace je mnohem silněji zakořeněná v povědomí jednotlivců. Image lze obměňovat, ale reputace firmy se velmi obtížně mění v krátkém čase, neboť je odvozena od důvěryhodnosti, spolehlivosti a odpovědnosti. Odráží pohled na hodnoty, klíčovou identitu a prvky image dané firmy.

Firemní identita neboli kultura a její strategie jsou důležitými určujícími faktory pro image, stejně jako marketing a komunikace. Důležitou roli však hrají i zaměstnanci firmy. Způsob, jakým komunikují a jak se chovají k externím cílovým skupinám, rovněž do značné míry ovlivňuje, jak je organizace vnímána. Z toho důvodu hraje interní komunikace významnou roli při budování identity. Nesoulad mezi tím, jak jsou vnímáni zaměstnanci a žádanou identitou vede k rozporům této oblasti.

Můžeme nalézt různé problémy v **interní a externí komunikaci**. Např. strategie nebyla vůbec interně komunikována nebo sice komunikována byla, ale je v rozporu s historicky vyvinutou identitou, chováním firmy či komunikací. Jiný příklad: strategie byla komunikována, pochopena a je v souladu, avšak zaměstnanci nemají postupy, jak ji přeměnit v realitu.

Ideální případ: dobrá strategie je interně komunikována, je kompatibilní a realizovatelná a interní a externí komunikace jsou v souladu.

Nerealistické cíle reklamy, nevhodná externí komunikace vyústí v rozpor mezi tím, co je sdělováno veřejnosti, a tím jak se chovají a co sdělují zaměstnanci cílovým skupinám. Předpokladem pro efektivní interní komunikační strategii je vytvoření takového prostředí, které oceňuje volnost při sdělování nových myšlenek, kde fungují nástroje, jako jsou schránky na zlepšovací návrhy, kde mohou působit kroužky kvality, porady a výbory, a v neposlední řadě zde pracují manažeři ochotní přijímat náměty a zpětnou vazbu.

Kromě vlastních zaměstnanců ovlivňují image firmy další subjekty, jako jsou distributoři a reklamní agentury. A konečně je to také produkt a zkušenosti spotřebitelů s ním, jež mohou významně podpořit nebo poškodit image.

Image firmy lze rovněž definovat jako postoj cílových skupin k organizaci – a image a postoj jsou v podstatě dvě strany stejné mince. Koncepce „image“ je užívána k popisu vlastností objektu, např. firmy, zatímco pojem „postoj“ se uplatňuje při popisu vlastností osob. Postoj a image mají tyto tři dimenze:

- Hodnoty, poznávací dimenze postoje. Lidé mají určitá přesvědčení o firmě, např. ve firmě je dobré pracovat, firma vyrábí výrobky vysoké kvality.
- Pocity, emocionální součást postoje. Lidé mohou mít k firmě negativní postoj, protože je necitlivá k přírodnímu prostředí nebo má potíže.
- Chování. Členové cílové skupiny kupují výrobky firmy nebo se ucházejí o práci v ní.

Komunikace firmy by měla být zaměřena na všechny tři součásti ovlivňující postoj. **Image jako taková není ani dobrá ani špatná.** Image není monolit, nýbrž jev mnoha dimenzí.

Postoj lidí k firmě je tvořen mnoha charakteristickými znaky a také tím, jakou důležitost jim přiřkládají. Firma může být posuzována na základě takových znaků, jako je kvalita výrobku, způsob externí komunikace, systém hodnot, přátelské chování zaměstnanců, politika ve vztahu k životnímu prostředí apod. Je zřejmé, že ne všechny charakteristické znaky jsou stejně důležité a cílové skupiny si tvoří své vlastní pořadí. Z koncepčního pohledu pak můžeme říci, že image je váženým průměrem odrazu jejich jednotlivých dimenzí u jednotlivců anebo cílových skupin.

Další důležitý aspekt image firmy spočívá v tom, že její charakteristické znaky nejsou chápány jako dobré nebo špatné, ale jako horší či lepší ve vztahu k něčemu.

Lze tedy říci, že image by měla být vždy porovnávána s nějakou normou či standardem, může to být image konkurentů, firemní image v minulém období nebo nějaký očekávaný standard v budoucnu. Zvláště důležité je to tehdy, chceme-li měřit a vyhodnocovat výsledky v průzkumu image korporací či firem. Některé aspekty image se mohou lišit v závislosti na určité cílové skupině: zaměstnanci mohou firmu vnímat jako ne příliš přátelskou k zákazníkům či prodávající výrobky nízké kvality, zatímco média či distribuční sítě mohou mít zcela odlišný názor.

Jakou hodnotu má pozitivní image?

- Dodává organizaci **autoritu**, což je základem úspěchu a prosperity.
- Zákazníci kupují výrobky ne vždy pro jejich mimořádnou kvalitu, nýbrž díky **reputaci** a hodnotám. Pozitivní image tvoří emocionální zisk, který může být mnohem trvalejší dlouhodobou konkurenční výhodou než jakékoli specifické vlastnosti produktu.
- Pozitivní image je zvláště důležité pro firmy, jejichž zákazníci jsou silně vnořeni do výrokové kategorie a kteří se rozhodují o nákupu na základě limitovaných informací, jako je dojem získaný na základě hodnot. Zákazníci jsou silně napojeni, ale nemají dostatek informací, aby posoudili hodnotu toho, co firma nabízí (potřebné informace jsou příliš rozsáhlé nebo kvalitu produktu lze obtížně poznat, např. v případě služeb), a tak to bude právě image, jež rozhodne o nákupu.
- Image vytváří **dobré jméno**, které vylučuje nebo snižuje vznik problému ve vztahu k vládě, nátlakovým skupinám a spotřebitelským organizacím, zejména v krizových obdobích.
- Image podporuje úsilí firmy získat takové lidi, kteří budou klíčovými faktory jejího úspěchu, jako jsou investoři, analytici, pracovníci a partneři.

Všechny tyto aspekty je nutné vzít v úvahu při procesu integrace firemní komunikace.

Faktory vedoucí k integrované komunikaci

Mnoho změn a nové trendy podtrhují nezbytnost integrovat komunikaci. V následujícím přehledu si uvedeme seznam klíčových trendů.

- Ztráta důvěry v masovou reklamu
- Růst cen médií
- Potřeba zvýšit dopad, vliv
- Potřeba zvýšit efektivnost a účinnost
- Fragmentace médií
- Fragmentace publika
- Rostoucí spolehlivost intenzivně zacílených komunikačních metod
- Malá diferenciací značek
- Rostoucí potřeba vyšší úrovně odpovědnosti
- Technologická revoluce
- Vyšší úroveň komunikačních znalostí a dovedností publika
- Překrývající se publika
- Komplexnější rozhodovací jednotky
- Potřeba vytvořit si silnější zákaznickou loajalitu
- Pohyb směrem k marketingu vztahů
- Globalizace marketingových strategií

Stává se všeobecnou pravdou, že komunikace využívající masová média je stále méně efektivní. **Komunikační hlas** z rostoucího reklamního tlaku vede ke zvyšující se nelibosti a nezájmu, a tedy k situaci, kdy reklama využívající tradiční, nediferencovaná a nepersonalizovaná média stále méně přitahuje pozornost – a přesvědčování zákazníka zůstává stranou. Zároveň rostoucí požadavky na reklamu, a tedy i čas médií, vedou k růstu cen. Tradiční komunikace využívající masová média je vhodná především pro vytváření povědomí postojů, ale již méně pro stimulaci poptávky. Potřeba mít takové marketingové strategie, které budou přímo ovlivňovat chování, dále oslabuje atraktivnost tradičních masových médií. A protože se používá stále více médií, kanálů a nástrojů pro získání zákazníka, stává se jejich integrace nezbytnou.

Tradiční **masová média** lze využít k vytvoření nových forem komunikace, a tak se vyhnout zahlcení reklamou. Jedním z těchto nových typů je reklama doprovázená dalšími informacemi (otázkami, sděleními apod.), již označujeme novým názvem „advetorial“ (advertisement + editorial).



Televizní pořad zavede diváky do obchodního domu, kde upozorňuje na nejnovější módní trendy. V jistém okamžiku pořad zacílí pozornost diváků na značku sponzora programu. Na konci programu se divák dozví informace pouze o daném sponzorovi a také má možnost objednat si katalog, kde najde mnohem více o produktech. Podobně studio Walt Disney sponzoruje ukázky nových zábavných filmů. Na konci programu je „odhalen“ sponzor – firma Buena Vista (distribuční společnost Disneových filmů). Většina zákazníků pochopitelně nic netuší o spojení mezi Disney a Buena Vista. Z příkladu je však zřejmé, že tato nová forma komunikace může vyvolat vážné etické problémy.

Jiným příkladem kreativní komunikace prostřednictvím televize je spojení informací s obchodem pod novým pojmem „informercial“ (information + commercial) neboli reklama procházející celým programem.

V průběhu informativní části programu je prezentován produkt a zákazník je nabádán k objednávce po telefonu. Tento typ reklamy výrazně orientované na chování se snaží během třiceti minut překonat disproporci mezi neznalostí produktu a jeho následným objednáním.

Hospodářská recese na počátku 90. let měla za následek zvýšení pozornosti věnované nákladům a možnostem efektivnějšího a účinnějšího marketingu. Firmy se zaměřily na krátkodobý časový horizont, a tedy i na přímé, účinné marketingové strategie a takové nástroje, jejichž efektivnost lze trvale sledovat a hodnotit. Následně byla masová média nahrazena jinými komunikačními nástroji s nepochybně větším dopadem na přímé ovlivňování chování jednotlivců, se snazší a přesnější měřitelností účinnosti, jako je např. přímá nebo interaktivní marketingová komunikace.

Využívání diverzifikovanějších nástrojů komunikačního mixu vedlo k tomu, že čím více byla média používána a docházelo k jejich fragmentaci, tím silněji rostla potřeba integrace marketingových komunikačních aktivit. Dalším důvodem integrace samostatných komunikačních nástrojů bylo stále obtížnější měření jejich jednotlivých efektů v komunikačním mixu. Hodnocení efektivnosti komunikace se proto orientovalo na techniky, jako je monitorování, které hodnotí účinnost celkové kampaně na úrovni značky.

Veřejnost a trhy se stále více oddělují, a proto masová média ztrácejí svou efektivnost a dochází k zacílení na samostatná média. Komunikace se výrazněji orientuje na zákazníka na zužujícím se trhu, přičemž kontakty se zákazníky se rozvíjejí prostřednictvím multimediálních metod. Zvyšuje se spolehlivost přesně zaměřených reklamních metod, jako jsou databázové techniky nebo televize (kanály přímo orientované na určité cílové skupiny). Integrovaná marketingová komunikace je tedy koordinací různých nástrojů zacílených na rozmanité publikum.

Pracovníci marketingu stále hledají nové, efektivnější způsoby, jak získat publikum.



Několik příkladů

Velmi krátká reklama

Americká firma Master Lock zveřejnila reklamu, kterou nelze vypnout a není možné ji ignorovat, protože trvá pouze sekundu. Cílem této mimořádně krátké reklamy bylo zamezit divákům možnost přepnout na jiný televizní kanál. Ačkoli lze pochybovat, zda je možné během tak krátké doby předat nějaké informace, v Master Lock byli přesvědčeni, že to lze za předpokladu, že reklamní agentura, její logo nebo image jsou dobře známé. V rozmezí června a srpna 1998 odvysílala společnost Master Lock 400 sekund této reklamy. Jiná podobná kampaň není známa.

Výrobek zdarma výměnou za vystavení se reklamě

Kalifornská multimediální společnost Free-PC nabízí pro 10 000 zákazníků zdarma osobní počítač. Výměnou za tento dárek, tedy PC s přístupem k internetu, musí zákazník souhlasit s tím, že téměř polovina 4,2 gigabitového harddisku je zaplněna reklamou. Na monitoru se objevují reklamní hesla a bannery, které jsou modifikovány, kdykoliv je uživatel on-line. Reklamní agentury vybírají, které informace budou vysílány. Známé firmy, jako je např. Disney či internetový prodejce aut Autobytel! důvěřují tomuto projektu a jsou na seznamu zájemců o reklamu. Teprve čas ukáže, zda budou tito uživatelé ochotni uhradit firmě zbývající náklady, které investovala do počítačů. Ačkoliv to není zas tak nepředstavitelné – jedná se o dlouhodobý trend, který pozorujeme rovněž na trhu mobilních telefonů. Většina poskytovatelů telefonních služeb nabízí mobilní telefony zdarma výměnou za předplatné v jejich síti, a podobně je tomu tak i u internetu. Telefonní operátoři nabízejí hovory s přáteli bez poplatků za předpokladu, že zákazník je ochoten akceptovat přerušování jeho hovoru reklamou každých pět minut. Přestože se tedy zdá, že telefonování přátelům zdarma je velmi atraktivní, teprve budoucnost ukáže, zda bude zákazník ochoten přijmout reklamu jako součást rozhovoru.

Pěšáci

Někdy je obtížné motivovat lidi, aby šli do divadla, protože například bydlí daleko nebo to nemají ve zvyku. Belgická společnost Music Hall se pokouší tuto situaci změnit tím, že si najímá „pěšáky“. Jsou to lidé, kteří jsou velice společenští, mají mnoho přátel a známých. Cílem jejich činnosti je získat své přátele a známé, aby šli např. na muzikál Bídníci společně. Jako odměnu získává pěšák slevu na každou vstupenku, kterou si může ponechat nebo rozdělit mezi návštěvníky. Výhoda pro Music Hall je zřejmá: snižuje tak svůj rozpočet na propagaci a získává diváky, kteří by pravděpodobně do divadla nikdy nepřišli.

Reklama pro zvířata

V lednu 1999 byla na britském televizním kanálu ITV odvysílána první reklama pro zvířata. Agentura představila v médiích Whiskas a zároveň požádala Angličany, aby pozorovali odezvu u svých zvířátek. Podle tohoto prvního testu 60 % koček zpozornělo, když slyšely zvuky, které vydávaly myši nebo ptáci, některé kočky šly dokonce k televizi a očichávaly a dotýkaly se obrazovky. Cíl reklamní agentury Saatchi & Saatchi byl dosažen. „Prodat těm, kteří to nebudou jíst, a nasytit ty, kteří to nebudou kupovat“. Průzkumové oddělení Whiskas bylo zavaleno odpověďmi a dotazy – mimo jiné i od japonských výrobců, kteří měli zájem o rozšíření kampaně na jejich trh.

Ve vyspělých zemích je většina trhů ve **stavu dospělosti**. To znamená, že mnoho produktů a značek má podobnou kvalitu. Je-li tedy nízká diferenciací značek, trh vyžaduje diferenciací prostředků a nástrojů komunikace. Proto mnozí argumentují, že zásadní důvod pro integrovanou marketingovou komunikaci spočívá v tom, že tato komunikace bude jedinou trvalou konkurenční předností marketingových organizací, počínaje 90. léty s pokračováním ve 21. století.

Nové nástroje marketingu a marketingové komunikace jsou výsledkem technologického vývoje a inovací. **Databázové technologie a skenování** umožňuje hlouběji poznat konkrétního zákazníka, a tedy i způsoby, jak k němu přistupovat. **Nástroje interaktivní komunikace**, jako je internet, umožnily přímější kontakt mezi udělovatelem a příjemcem. Spolu s prohlubující se komunikační vzdáleností určité části zákazníků se tržní síla stále více posunuje k příjemci a ten rozhoduje, zda sdělení přijme a jak na ně bude reagovat. Marketingová situace se tedy postupně mění od doby, kdy informace a řízení bylo v rukou výrobců, k době nové, v níž je zákazník nejmocnějším subjektem. Lze říci, že integrace je vyvolána zejména nástupem nových technologií a jejich aplikací, jako je např. internet, díky nimž je spotřebitel obtížněji dosažitelný, a firmy jsou tak nuceny k integrovanějšímu postoji, k dílčí a stále více interaktivní komunikaci, která však činí marketingovou komunikaci důvěryhodnější a přesvědčivější.

Organizace stále intenzivněji komunikují s různými skupinami a partnery, kteří se pochopitelně překrývají. Patří mezi ně zaměstnanci, představitelé komunity, kteří mohou být současně dodavateli, mnohé ze skupin partnerů jsou cílovými zákazníky a všichni jsou pak cílem pro masová média. Rozhodovací místa v těchto skupinách jsou stále více komplexnější, což znamená, že je lze oslovit pouze využitím diferencovaných nástrojů a kanálů, není nutné poskytnout stejné sdělení všem, naopak je nutné předat sdělení modifikovaně podle příjemců, ale nikoli rozporné. Mise firmy, její identita a klíčové hodnoty se musí konzistentně zrcadlit v komunikaci se všemi cílovými skupinami. Integrovaná komunikace je mechanismem pro postup, jak se vyhnout rozporům, komunikujeme-li s těmito překrývajícími se komplexními cílovými skupinami.

Jedním z trendů soudobého marketingu je rostoucí význam **posilování loajality zákazníků** namísto dřívějšího přitahování a získávání nových. Tento trend také ovlivňuje marketing vztahů a vede k menšímu tlaku na prodej. Integrovaná marketingová komunikace se více zaměřuje na budování dlouhodobých vztahů s cílovými skupinami na základě konzistentní interaktivní komunikace než na agresivní přesvědčování zákazníka, aby koupil produkt dané firmy.

Trhy jsou stále globálnější. Internet, ale také globalizace masových médií a stále intenzivnější vystavení zákazníků a dalších subjektů (stakeholders) stimulům mezinárodní komunikace zvyšuje nutnost konzistence ve všech formách firemní komunikace v rámci všech zemí, na jejichž trzích umísťuje své produkty.

Úrovně komunikace

Firmy nemohou integrovat své komunikační aktivity ze dne na den. V tomto procesu integrace můžeme rozlišit několik **stadií či úrovní**:

- Uvědomění
- Integrace image
- Funkcionální integrace
- Koordinovaná integrace
- Integrace založená na zákaznících
- Integrace založená na partnerech firmy
- Integrace řízení vztahů

Prvních pět úrovní integrace komunikačních aktivit působí především na zákazníka nebo na úroveň marketingové komunikace. První dvě úrovně se zaměřují na stejné sdělení týkající se image a značky prostřednictvím nástrojů marketingové komunikace.

Dalším stupněm je funkční integrace všech nástrojů (reklama, podpora prodeje, sponzorování) do odpovědnosti útvaru marketingové komunikace. Ve čtvrté úrovni jsou integrovány marketingová komunikace a public relations do jednoho celku, což umožňuje harmonizovat a vnitřně propojovat sdělení současným i potencionálním zákazníkům. Šestá a sedmá fáze jsou typické spojením firemní a marketingové komunikace do jednoho celku. Firmy totiž nekomunikují pouze se zákazníky (i potencionálními), nýbrž se všemi svými partnery. V plně integrované komunikaci jsou sdělení, nástroje a média zacíleny na všechny partnery firmy a koordinovány, resp. integrovány, do pevného systému konzistentního marketingu vztahů.

Jiný pohled na úrovně integrace rozlišuje **čtyři stadia**. V první fázi firma definuje svou integrovanou misi, tzn. základní hodnoty a cíle jako základ firemní identity. Od této základní mise lze odvodit řadu dalších charakteristických znaků firmy, specificky ve vztahu k cílovým skupinám. Hovořit jedním jazykem znamená konzistentní integraci mise firmy s jejími dalšími charakteristickými znaky, které mohou být tvůrčím způsobem přetlumočeny do koncepcí či sdělení v určité formě a obsahu. Koncepcí může být téma, klíčové sdělení, specifický styl a heslo. Čtvrtá úroveň je integrace provádění. To vyžaduje jednotnost, co se týče uspořádání, designu, písma, loga, barev, vizuálních poutačů a dalších prvků firemního stylu.

Úspěšná IMC vyžaduje vytvoření tohoto „jednoho hlasu“ jako výchozího bodu pro integrované koncepce a jejich realizaci.

Úrovně integrace mohou být také definovány podle rozměrů:

- Integrace marketingového komunikačního mixu
- Kreativní integrace
- Vnitrofiremní integrace
- Mezifiremní integrace
- Integrace komunikace zaměřená na interní a externí publikum
- Integrace sjednocené komunikace
- Geografická integrace

V první úrovni jsou integrovány různé prvky marketingového komunikačního mixu a cílem je jejich synergie. Dále je marketingový komunikační mix integrován s ostatními nástroji marketingového mixu. V kreativní integraci jsou témata, uspořádání, design a další vizuální prvky jednotné v různých nástrojích komunikačního mixu. Vnitřní organizační integrace znamená, že všichni – jednotlivci a oddělení provádějící komunikaci – se do určité míry integrují.

To vše může představovat fyzickou integraci do jednoho útvaru nebo organizaci a řízení vnitřních komunikačních procesů. V mezifiremní integraci jsou propojeny všechny subjekty podílející se jménem firmy na marketingové komunikaci, jako jsou PR agentury, reklamní agentury či konzultanti pro oblast firemní image. Ti by měli spolupracovat pod vedením oddělení marketingové komunikace firmy, komunikační konzultanti v této fázi postupně poskytují plný servis nebo poradenství po telefonu. Lze tak využívat pouze jednoho konzultanta.

Je tedy zřejmé, že firemní komunikace je mnohem více než komunikace s cílovými skupinami. Vedle nich je celá řada dalších subjektů, kterým je třeba věnovat pozornost. V další fázi dochází k harmonizaci veškeré komunikace se všemi cílovými skupinami. Opravdová integrace nastává tehdy, jsou-li integrovány: firemní identita, reputace, image komunikace a marketing ve vztahu ke všem subjektům a partnerům firmy. Integrace marketingové komunikace v mezinárodní korporaci nebude úplná, pakliže nepůsobí bez ohledu na hranice.

Bariéry integrované komunikace

Integrovaná marketingová komunikace se pro mnohé firmy nestala doposud realitou. Existuje mnoho bariér, které tomu stojí v cestě.

Během minulého vývoje docílily firmy v oblasti marketingové komunikace **extrémní specializace**. Různé nástroje komunikačního mixu jsou řízeny odděleně, jednotlivci či samostatnými útvary.

Tradičně byla strategická síla přisuzována výlučně reklamě, public relations bylo spíše reaktivní záležitostí a podpora prodeje a přímý prodej se využívaly jako taktické nástroje. Specializace byla ceněna a význam integrace přehlížen.

Různé nástroje komunikačního mixu jsou tradičně řízeny **různými firemními útvary**, aniž by byly vzájemně propojeny. Struktura firmy založená na finančních tocích převažovala po mnoho let. Ideje IMC nejsou slučitelné s tradiční hierarchickou strukturou a řízením značky a tyto struktury není snadné změnit. Jak již bylo řečeno dříve, znamenalo by to fyzickou integraci všech komunikačních aktivit do jednoho útvaru, což je vleklá změna a lidé nemají změny v oblibě.

Konkurence a egoismus jsou také silnými překážkami pro IMC, protože manažeři se obávají ztráty pozice a i snížení finančního rozpočtu, a tím omezení jejich statutu quo. Ti, co provádějí public relations, také nevítají integraci a často vnímají IMC jako vstup podivných lidí mezi profesionály.

Nejsou-li všechny komunikační aktivity firmy soustředěny do jednoho útvaru, je nezbytné alespoň zajistit předávání informací, komunikaci mezi útvary a koordinaci všech komunikačních aktivit. Často právě nedostatečná interní komunikace a nekomplexnost plánování a koordinace jsou mocnými překážkami IMC.

Vztahy mezi klientem, agenturou a IMC

Tradičně jsou komunikační agentury funkčně specializovány tak jako jednotlivé útvary firmy, které si najímají jejich služby. Kromě reklamních agentur jsou to konzultanti pro přímý marketing, PR agentury, agentury na podporu prodeje, firmy pro plánování médií, internetoví experti, designéři, apod.

Firmy, které chtějí zavést integrovanou komunikaci, stojí před složitým problémem: najít agenturu, která nabízí, vše „pod jednou střechou“ nebo má pracovníky s násobnými specializacemi. V ideálním případě bychom očekávali, že propagační nebo PR konzultanti rozvinou své služby do komplexní podoby, aby mohli poskytovat komunikační podporu v integrované podobě. Přestože je tato potřeba jednotlivými agenturami stále více vnímána a dostávají stále více diferencovaných úkolů, přetrvává řada strukturálních problémů. Průzkum ukazuje, že v integrovaných agenturách má často vedoucí pozici stále reklama. To znamená, že taková agentura není ve skutečnosti integrovaná, je spíše reklamní agenturou, která občas plní i jiná zadání. Také se zdá, že vyšší úroveň integrace agentury vede k nižší úrovni poskytovaných služeb. Firmy, které hledají špičkové služby pro různé oblasti marketingové komunikace, mohou být na tom lépe, pokud využijí specializovaných agentur a samy si integrují jejich rady a náměty.

Odpověď na otázku, jaké budou vztahy mezi agenturami a klienty a jak budou řízeny v budoucnosti, je neurčitá. Můžeme však předpokládat několik modelů:

- Firma připraví integrovanou komunikaci a následně hledá specializované experty pro každý komunikační nástroj.
- Firma tvoří komunikační plán a kontaktuje komunikační agenturu, aby plán realizovala.
- Firma pracuje s jednou integrovanou komunikační agenturou, strategický komunikační plán tvoří společně a agentura ho plně realizuje.
- Firma tvoří plán ve spolupráci s jednou (specializovanou) agenturou (např. reklamní) a agentura potom najímá specialisty na další nástroje komunikace.

Plán integrované komunikace

Různé komunikační nástroje jsou součástí integrovaného marketingového komunikačního mixu v závislosti na **plánu komunikace**, který je součástí strategického marketingového plánu. Jednotlivé kroky při tvorbě komunikačního plánu jsou zobrazeny v tomto přehledu:

- Analýza situace a marketingové cíle: **Proč?**
- Cílové skupiny: **Kdo?**
- Komunikační cíle: **Co?**
- Nástroje, techniky, kanály a média: **Jak a kde?**
- Rozpočet: **Kolik?**
- Měření výsledků: **Jak efektivně?**

Protože marketingová komunikace musí být součástí strategického marketingového plánu, prvním krokem je analýza prostředí marketingové komunikace a posouzení, kam bychom měli umístit marketingové komunikační aktivity. Z této analýzy také vyloučíme, jaké jsou cílové skupiny, cíle a úkoly marketingové komunikace. Dále musíme dohodnout, jaké máme k dispozici nástroje, techniky a média a jak je využijeme. Na základě toho se připravuje rozpočet a realizace plánu. V průběhu realizace musíme sledovat a měřit efektivnost kampaně.

7.3 Tvorba komunikačního mixu

Koncepce integrované marketingové komunikace říká, že firma musí pečlivě kombinovat komunikační nástroje a vytvořit **koordinovaný komunikační mix**.

Jak ale určit, který mix je nejvhodnější? I firmy v jednom odvětví se ve svých přístupech k tvorbě komunikačního mixu značně liší.



Firma Avon vydává nejvíce zdrojů na osobní prodej a přímý marketing, zatímco společnost Revlon investuje nejvíce do spotřebitelské reklamy. Compaq Computer se spoléhá na reklamu a podporu maloobchodu, zatímco Dell Computer praktikuje přímý marketing.

Nyní se soustředíme na faktory, které ovlivňují **výběr komunikačních nástrojů**.

Každý komunikační nástroj má jedinečné vlastnosti a náklady na něj se liší. K rozhodování o vhodném komunikačním mixu je tato znalost podmínkou.

Reklama

Reklama je schopna ovlivnit **vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt**, dále umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat jeho sdělení. Televizní reklama zasáhne obrovské množství lidí. Více než 131 milionů Američanů sleduje Super Bowl, 72 milionů lidí se dívalo na poslední ceremonii udělování Oscarů apod. „Chcete-li oslovit skutečně široké publikum, musíte využít televizního vysílání,“ uvádí řídící pracovník z oboru reklamy. Dodává: „ Ať už kdokoliv nabízí cokoliv, musí si urychleně získat pozornost. To se týká nového výrobku, nové reklamní akce, nového filmu. Televizní vysílání – to je prostě ta nejlepší výstava ve městě!“.

Reklama rovněž vysílá i pozitivní informace o velikosti, popularitě a úspěšnosti firmy. Vzhledem k veřejné povaze reklamy mají zákazníci tendenci zabývat se více produkty podporovanými reklamou. Reklama je velmi nákladná, ale dovoluje firmě popularizaci produktů uměleckou vizualizací, tiskem, zvuky a barvami. Dá se využít jednak k budování dlouhodobého image produktu (např. Coca-Cola), jednak může rychle podpořit prodeje (např. obchodní dům oznamuje víkendové slevy).

Reklama má ovšem řadu nedostatků. Ačkoliv rychle zasáhne vysoký počet osob, je neosobní a pouze jednosměrná (směrem k publiku), nedokáže přinutit k pozornosti a reakci. Navíc je finančně náročná. I když některé její formy, například novinová a rozhlasová reklama, mohou vystačit s menším rozpočtem, jiné formy, např. televizní spoty, vyžadují daleko více prostředků.

Osobní prodej

Osobní prodej je v určitých stádiích nákupního procesu neúčinnějším nástrojem, zvláště při **budování preferencí, vytváření přesvědčení a při vlastním nákupu**. Jedná se o osobní interakci mezi dvěma nebo více lidmi, takže každý z nich může sledovat vlastnosti a potřeby toho druhého a korigovat další kroky. Osobní prodej také umožňuje vytváření různých vztahů od náhodných kontaktů po skutečná přátelství. Výkonný prodejce dokáže vzbudit a udržet zákazníkuv zájem a přetvořit jej ve skutečný vztah. Při osobním prodeji kupující cítí větší potřebu naslouchat a reagovat, i když nakonec řekne: „Děkuji, ne.“

Tato unikátní vlastnost osobního prodeje není levnou záležitostí. Prodejci zabývající se přímým prodejem musí mít s firmou dlouhodobé vztahy. Zatímco reklamu lze okamžitě zastavit, redukovat počet prodejců není tak jednoduché. Osobní prodej je také nejdražším komunikačním nástrojem, který firmu stojí přibližně 170 dolarů na jedno obchodní jednání. Americké firmy tak vynaloží na osobní prodej trojnásobek svých výdajů na reklamu.

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje široký sortiment nástrojů, jako jsou kupóny, soutěže, slevy, prémie a další, které mají většinou velmi specifické vlastnosti. **Přitahují pozornost zákazníků, silně je podněcují ke koupi** a mohou dramaticky zvýšit upadající prodej. Podpora prodeje podporuje a odměňuje rychlou reakci – reklama říká: „Kupujte náš produkt!“, zatímco podpora prodeje vybízí: „Kupte jej ihned!“ Podpory prodeje mají obecně krátký život a nejsou tak účinné v budování dlouhodobé preference značky jako reklama nebo osobní prodej.

Vztahy s veřejností

Nástroje pro vytváření vztahů s veřejností (public relations) jsou působivé – nové příběhy, zajímavé články a události se zdají čtenářům a divákům mnohem věrohodnější než reklamy. V rámci public relations firma dokáže **oslovit mnoho perspektivních zákazníků**, na které reklamy nebo v prodejně zaměřená komunikace nepůsobí, některé raději přijmou zprávu či novinku než přímou nabídku ke koupi. Prostřednictvím public relations mohou firmy spolu s reklamou lépe dosáhnout výrazného efektu. Firmy často public relations podceňují anebo o vztazích s veřejností přemýšlejí jen jako o nadstavbě komerční komunikace. Dobře promyšlená kampaň v této oblasti propojená s ostatními prvky komunikačního mixu však může být velmi účinná i hospodárná.

Přímý marketing

Všechny velmi různorodé formy přímého marketingu (direkt marketing), jako jsou např. telefonický marketing, přímé zásilky (direkt mail) či on-line marketing, mají společné čtyři charakteristiky. Přímý marketing je neveřejný, bezprostřední a přizpůsobený, **sdělení je adresováno konkrétní osobě**, lze je připravit velmi rychle a upravit je tak, aby oslovilo konkrétní zákazníky. Je také interaktivní – umožňuje dialog mezi marketingovým týmem a zákazníkem. Sdělení lze měnit podle reakce zákazníka. Přímý marketing je vhodný k přesně cíleným aktivitám a k budování individuálního vztahu se zákazníkem.

Komunikační strategie

Dvěma základními komunikačními strategiemi jsou tzv. strategie „push“ a „pull“. Ty se liší důrazem na určité komunikační nástroje.

Strategie „push“ znamená „protlačit“ produkt distribuční cestou k zákazníkovi. Výrobce směřuje marketingové aktivity (v první řadě osobní prodej a podporu prodeje) k jednotlivým článkům distribučního řetězce s cílem přesvědčit je, aby zařadily produkt do svého sortimentu a podporovaly jej u konečných zákazníků.

Ve **strategii „pull“** výrobce směřuje marketingové aktivity (primárně reklamu a spotřebitelské podpory prodeje) na konečné zákazníky s cílem prodat produkt. Pokud je strategie účinná, zákazníci produkt poptávají u obchodníků a ti jej pak dále poptávají u výrobce. U této strategie zákazník „protahuje“ produkt distribuční cestou.

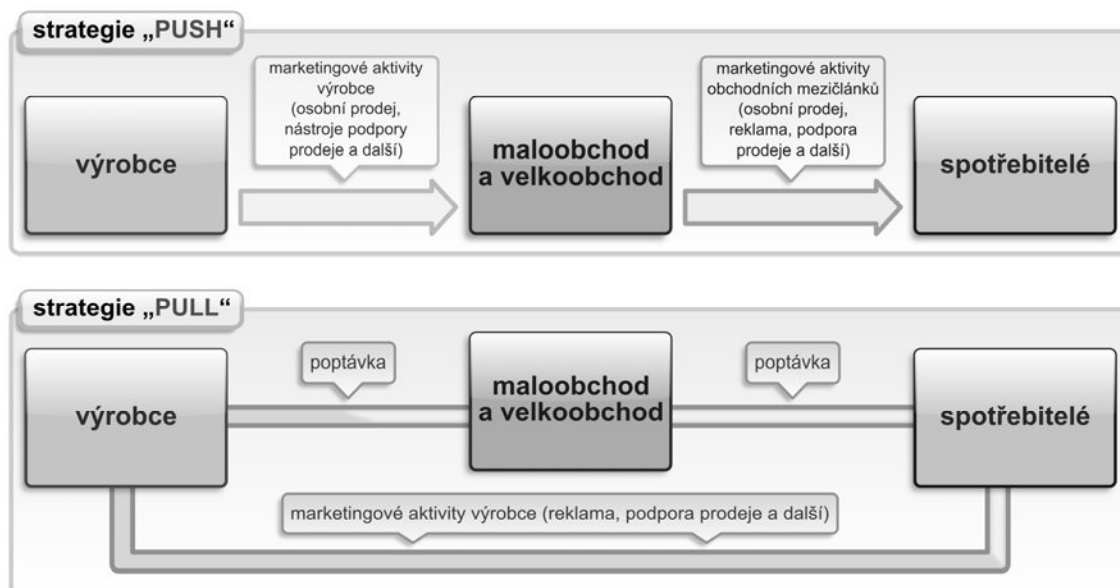
Některé firmy na průmyslových trzích používají pouze strategie „push“, zásilkové služby pouze strategie „pull“. Většina velkých firem kombinuje oba přístupy.



Firma Kraft využívá reklamu v médiích a spotřebitelské podpory k „protážení“ (pull) produktů a osobní prodej spolu s podporami obchodních mezičlánků k „protlačení“ (push) distribuční cestou.

Při přípravě komunikačního mixu je třeba zvažovat řadu faktorů, jako jsou druh zboží, trh a fáze cyklu životnosti produktu. Značné rozdíly nalezneme mezi postupem firem na spotřebním trhu (B2C) a na trhu průmyslovém (B2B). Na trhu typu B2C firmy častěji užívají strategii „pull“ a vynakládají tak mnohem více prostředků na reklamu, následovanou podporou prodeje, osobním prodejem a public relations.

Naopak trh B2B má tendenci zaměřovat se spíše na strategii „push“ a investuje do osobního prodeje, podpor prodeje, reklamy a public relations. Obecněji řečeno, osobní prodej je vhodný spíše pro drahé zboží s menším počtem větších zákazníků.



Obrázek 7.4: Komunikační strategie „push“ a „pull“

7.4 Mezinárodní komunikační strategie

Firmy mohou buď použít již existující strategie komunikační politiky, které uskutečňují na tuzemském trhu, nebo je adaptovat pro každý místní trh. Za příklad si můžeme vzít reklamy.



Některé globální firmy využívají po celém světě stejných reklamních témat. Firma IBM Global Services rozšířila po celém světě svůj slogan „Jsme lidé, kteří přemýšlejí. Jsme lidé, kteří své myšlenky uskutečňují. Jsme lidé, kteří dokáží vyřešit váš problém!“

I ve vysoce standardizovaných sděleních je však často nezbytné provést drobné úpravy s ohledem na jazyk nebo kulturní odlišnosti.



Když firma Heinz Pet Food uvedla na ruský trh potravinový výrobek pro kočky 9 Lives, využila standardizovanou reklamu se svým osvědčeným kocourem Morrisem. Brzy se ale ukázalo, že tento kocour není na ruském trhu dobře přijat a že Rusové by dali přednost nějaké mohutnější kočce, která by „vypadala zdravěji“. V reklamě i na obalech konzerv byla posléze využita nová kočka.

Často je též nutno měnit i barvy. Růžová barva v Latinské Americe asociuje smrt, bílá je v Japonsku barvou smuteční, zelená je Malajsii spojována s malárií. Někdy je třeba změnit i samotné názvy výrobků.



Ve Švédsku musela firma Helena Curtis změnit název svého šamponu Every Night Shampoo na Every Day Shampoo (šampon pro každý den), protože lidé si tu myjí vlasy spíš ráno než večer. Firma Kellogg musela ve Švédsku rovněž změnit název svých cereálií Bran Buds, protože v rychlé výslovnosti dochází ke kuriózní záměně (farmář, který shořel).

Řada firem dává přednost strategii **adaptace komunikační politiky**, tj. adaptované komunikaci.



Adaptovaná komunikace je globální komunikační strategie, která zcela přizpůsobuje reklamní sdělení dílčím (místním) trhům.



Firma Kellogg v reklamách v USA zdůrazňuje chuť a výživnost svých cereálií ve srovnání s výrobky konkurence. Ve Francii firma naopak přesvědčuje francouzské spotřebitele, kteří příliš nepijí mléko a jedí k snídani málo, že cereálie jsou především chutné a zdravé. V Indii dávají přednost bohaté, teplé snídani. Firma Kellogg se snaží přesvědčit indické zákazníky, že zdravější je lehčí a výživnější strava. V Americe, ve Velké Británii a na Středním a Dálném Východě prodává Coca-Cola nápoj Diet Coke, v jiných regionech užívá pro svůj nápoj název Coke Light.

V Latinské Americe a ve španělsky mluvících zemích reklama na Coke Light představuje tento nápoj jako předmět nějakého přání nebo touhy, nikoliv jako nápoj dietní. Podle manažera zodpovědného za značku Diet Coke positioning zdůrazňující právě splněné přání popírá výzkum, podle kterého je značka Cola Light v jiných částech vnímána jako značka povzbuzující sexuální sebevědomí.

Je třeba se přizpůsobovat i médiím, sdělovací prostředky nejsou přístupny reklamě ve všech zemích ve stejné míře. Reklamní čas v televizním vysílání je v Evropě často limitován. Ve Francii nelze vysílat reklamy déle než čtyři hodiny denně. Televizní reklamy jsou nepřipustné ve skandinávských zemích. Reklamní agentury si musí zakoupit vysílací čas často měsíce předem a v mnoha případech nemohou určit, kdy přesně bude reklama vysílána. I časopisy nebo noviny se mohou v přístupu v reklamě lišit. Významný prostor poskytují časopisy v Itálii, v Rakousku je naopak velmi omezený. Noviny mají celonárodního charakter ve Velké Británii, ve Španělsku je důležitý především místní, regionální tisk.

Jak jsme již uvedli výše, řada firem má značné problémy s překonáváním jazykových bariér. Někdy problémy s nevhodným překladem vyústí v rozpaky, jindy končí naprostým neúspěchem na trhu. Zdánlivě neškodné názvy značek či reklamní slogany mohou mít, jsou-li nesprávně přeloženy, zcela jiný nebo skrytý význam. Nepozorný překlad může zahraniční zákazníky doslova i urazit.



Jedna tchaj-wanská firma se pokusila instruovat dětské zákazníky, kteří dostali jako dárek garáž pro autíčka, následujícím způsobem: „Než začnete hračku používat, přilepte vjezdovou plošinu podle přiloženého návodu. Až ji přilepíte, konečně si můžete hrát. Potom plošinu již znovu odlepovat nemusíte!“ Řada firem se při působení na zahraničním trhu dopouští obdobných triviálních chyb.

Chybné překlady mohou poznamenat i významné značkové výrobky.



Když Coca-Cola v roce 1920 poprvé uvedla svůj nápoj na čínský trh, vyslovené znaky zněly jako název výrobku. Ve skutečnosti však znamenali: „Dopřejte si voskového pulce!“ Nyní jsou znaky sestaveny tak, že jejich obsahem je „štěstí v ústech“. I výrobci automobilů mají svou zkušenost s jazykovými omyly. Značka automobilů Chevy's Nova ve španělštině znamená: „To nejede!“ Firma General Motors změnila název značky na Caribe a prodeje automobilů rázem vzrostly. Firma Ford uvedla na trh nákladní automobil značky Fiera. Fiera ovšem ve španělštině znamená „stará, ošklivá žena“. V Německu firma Rolls-Royce neužila název značky Silver Mist (stříbrná mlha), protože mist v němčině znamená hnůj. Firma Sunbeam představila na německém trhu kulmu s názvem Mist Stick. Jak se dalo předpokládat, zákazníci zahmojenou kulmu příliš nekupovali. Obdobný osud postihl i firmu Colgate, jakmile uvedla na francouzském trhu zubní pastu Cue. Cue je totiž známý francouzský pornočasopis. Jakmile jedna významná firma uvedla na brazilský trh šampon s názvem Evitol – dandruff contraceptive, již brzy vyšlo najevo, že v překladu to znamená „antikoncepční prostředek proti lupům“. Americká firma měla problémy se svým výrobkem Pet Milk ve francouzsky mluvících teritoriích. Peter totiž ve francouzštině mimo jiné znamená „vypouštět větry“. Firma Hunt-Wesson uvedla výrobek Big John v provincii Quebec pod názvem Gros Job. Ve francouzštině však tento termín znamená „velký prsa“. Jindy tyto omyly na prodeje výrobků neměly vliv. Londýnská firma Interbrand nedávno sestavila slovník nepovedených názvů značek.

Turisté se často setkávají s radami, které jsou dobře míněny, avšak jejich překlad je zmatečný.



Ve významné švýcarské restauraci čtete: „Naše vína nejsou nic, v co byste měli doufat!“ V japonském hotelu vám zřejmě omylem sdělují: „Jste vítáni, abyste využili výhod naší pokojské.“ V římské prádelně vyzývají: „Dámy, odložte si a užíjte si hezké odpoledne!“ V půjčovně automobilů v Tokiu čtete: „Když chodec začne lapat po dechu, zatrubte! Nepomůžeme-li houkačka, odstraňte jej z cesty násilím!“

Reklamní slogany překladem získávají nebo ztrácejí.



Slogan pivovaru Coors „s naším pivem se uvolníte“ ve španělštině znamená „po našem pivu dostanete průjem“. Coca-Cola přišla se sloganem k nápoji Coke: „Coke vám dá život!“ V japonštině to ovšem znamená: „Coke vám navrátí vaše předky!“



Velké firmy podnikající v mlékárenství příliš pozdě zjistily, že slogan „Dali jste si už mléko?“ v Mexiku znamená otázku: „Můžete již kojit“? V Číně slogan firmy KFC „Po našich výrobcích si jen olíznete prsty“ ve španělštině znamená „Kousněte se do prstu!“ Slogan firmy Perdue „Tvrдый muž připravuje jemné kuře!“ ve španělštině získává nový rozměr: „Sotva probuzený muž je roztomilý jako kuřátko.“ I když jde o tentýž jazyk, používají se odlišná slovní spojení. Slogan firmy Electrolux vyrábějící vysavače: „Nic nesaje lépe než Electrolux!“ by v USA nemohl být použit.

7.5 Reklamní strategie

Reklamu můžeme vysledovat už v dávné historii. V středomořské oblasti našli archeologové vývěsky oznamující různé akce a nabídky. Římané malovali na stěny oznámení o gladiátorských zápasech a Feničané kreslili inzeráty na prodej zboží na velké kameny lemující promenády. Moderní reklama je těmto praktikám vzdálená. Světové náklady na reklamu dosahují 456 miliard dolarů.

Ačkoliv reklamu používají většinou podnikatelské subjekty, není jen jejich doménou. K oslovení cílové skupiny reklama slouží také neziskovému sektoru anebo profesionálním a společenským institucím. Vládní instituce USA jsou ve výdajích na reklamu na 21. místě. Reklama je vhodným nástrojem k informování a přesvědčování, i když cílem může být „prodat Coca-Colu kdekoli na světě“, „přimět spotřebitele v rozvojové zemi pít mléko“ či „podpořit plánované rodičovství“.

V marketingovém řízení jsou nutná **čtyři základní rozhodnutí**, která jsou znázorněna na následujícím obrázku.



Obrázek 7.5: Rozhodování o reklamě

Stanovení reklamních cílů

Prvním krokem je **stanovení reklamních cílů**. Musí být formulovány podle předchozích rozhodnutí o cílovém trhu, positioningu a marketingovém mixu, protože to vše tvoří základ pro vymezení místa reklamy v celkovém marketingovém programu.

Důležitým předpokladem pro stanovení reklamního cíle či zformulování strategie je **zpracování profilu cílové skupiny**. V ideálním případě lze použít několik proměnných uvedených na tomto obrázku:



Obrázek 7.6: Definice cílové skupiny

V případě **image produktu nebo značky** je třeba v souvislosti s vnímáním řešit otázku positioningu značky. Co si cílová skupina myslí o kategorii produktů, o značce firmy a zejména o konkurenčních značkách? Jak působí firemní image ve srovnání s konkurenty? Bude jistě obtížnější změnit negativní image než image pozitivní. **Znalost značky a užití** vyvolávají otázky. Používala cílová skupina produkt již dříve? Má dostatečné znalosti o kategorii produktů? Slyšeli již někdy o dané značce? Používali produkt dané značky? Ten, kdo připravuje reklamu, musí mít tyto informace, aby věděl, jak mnoho a jaký typ informací by měla kampaň obsahovat. Také je nezbytné vzít v úvahu skutečnost, že může být velmi nákladné přesvědčit ne uživatele dané kategorie produktů, protože je nejprve třeba vytvořit o značce a produktu povědomí, aby bylo možno stimulovat zájem o koupi.



Reklama zaměřená na starší zákazníky vyžaduje specifický postoj. Níže jsou uvedena některá základní pravidla:



Příklad

Nikdy nepoužívat v komunikační strategii označení „zákazník – senior“

Senioři si o sobě nemyslí, že jsou staří, a proto je velkou chybou umísťovat produkt nebo značku jako něco primárně určeného starým lidem. Senioři nechtějí být vnímáni jako odlišná nebo izolovaná skupina ve společnosti, zejména je-li toto odlišení postaveno na věku. Nejmladší skupina seniorů ve věku od padesáti do šedesáti let má problém vyrovnat se se společenskou image seniora. S vyšším věkem senioři toto označení přijímají, představuje pro ně pozitivní společenskou image (respekt) a pocit sebeoceny (hrdost). Paradoxem v marketingu zaměřeném na seniory je skutečnost, že mají své specifické potřeby, jež musejí poznat a využít, ale positioning nesmí zdůrazňovat jejich příslušnost k seniorům.

Proto je nutné vyhnout se všemu, co by naznačovalo, že značka či produkt je určený pro seniory, ale modelovat situaci, jako by šlo o 10 – 15 let mladší skupinu. Jedinou výjimkou z tohoto pravidla jsou specifické výhody pro seniory. V takovém případě starší zákazníci vidí pozitivní efekt svého věku a takový postoj akceptují.

Předávat pozitivní sdělení

Mnoho kampaní zaměřených na seniory obsahuje něco, s čím se budou muset vyrovnávat, až budou starší. To je právě poslední, co chtějí senioři slyšet. Znají své problémy a netouží po tom, aby jim je někdo připomínal. Proto kladme důraz na hodnoty produktu, nikoli na jeho klíčové vlastnosti. Pozitivním aspektem stáří je přátelství, vnoučata a lepší finanční situace. Neukazujme seniora, který hraje na elektrickou kytaru nebo se naučí japonsky za tři dny, protože je to nerealistické, přehnané a popudí to i mladší seniory. Senioři disponují svým volným časem, což marketérům umožňuje naplnit mimo sezónní kapacity, a jsou si vědomi i toho, že tato skupina nemusí šetřit volným časem. Dalším pozitivním aspektem vyššího věku je moudrost a zkušenosti. Starší lidé rádi předávají své zkušenosti dětem, vnoučatům a jsou také společensky aktivní, zejména na dobrovolné bázi.

Nezkracovat příběhy

Lidé starší padesáti let jsou dospělí a zkušení zákazníci. Není proto snadné přesvědčit je o výhodách výrobku nebo služby. Jedná se rovněž o velmi kritické zákazníky, kteří vyžadují rozsáhlé a objektivní informace. Je jim vlastní skepticismus ve vztahu ke „zcela novému produktu“. A protože chtějí být respektováni jako zkušení zákazníci, je vhodnější spojit nový produkt nebo technologie s tím, co již existuje. Nový produkt je pak umístěn jako zlepšení či jeho logický vývoj.

Používat mezigenerační postoj

Senioři nechtějí být izolovanou skupinou, a proto nemají rádi reklamu zobrazující pouze lidi starší padesáti let. Vždy je ukazujeme s partnery nebo ještě lépe s dětmi a vnoučaty, protože ti jsou v životě seniorů velmi důležití. Studie dokazují, že babičky preferují a příznivě reagují na reklamy, které zobrazují tradiční úlohu prarodičovství (tzn. kde jsou prarodiče středem pozornosti). Jiný způsob mezigeneračního postoje představuje jejich zobrazení spolu s mladými lidmi. Tyto představy jsou efektivní rovněž tehdy, uvědomují-li si senioři svou roli v rodině a ve společnosti a necítí se izolováni nebo odstrčeni.



Snižme riziko spojené s nákupem

Senioři nemají rádi riziko, a proto se je pokusme ovlivnit snížením nákupních bariér na základě záruk vrácení peněz, snížením cen nebo vzorkem produktu na zkoušku. Chytáky a hlavolamy nejsou pro toto publikum vhodné. Pokud totiž do pěti sekund nezjistí, co má být sděleno, ztratí zájem a trpělivost. Je tedy důležité využít jejich pozornost v prvních sekundách.

Věnujme pozornost fyzickým důsledkům vyššího věku

*Většina seniorů má problémy se zrakem, což je nutné v reklamě zohlednit. Tisk by měl být velmi **kontrastní**, nejlepším kontrastem je černé písmo na bílém papíře. Barvy jako zelená, červenofialová a modrá jsou pro ně příliš obtížně rozeznatelné. Písmo musí být nejméně ve velikosti 10 a ve fontu „šerif“, ale ne příliš velké, protože by to cílovou skupinu mohlo odrazovat. Senioři také mají problémy se sluchem, zejména pokud jde o vysoké tóny. Z toho důvodu by rozhlasové relace stejně jako televizní reklamy měly mít pomalejší tempo a obsahovat zřetelně formulovaná sdělení bez rušivých zvuků v pozadí.*

Velmi důležité je získat u dané cílové skupiny představu o **loajalitě ke značce**. Jsou lidé ve skupině loajální k jedné značce, k jiným značkám nebo jsou to přepínači? Je mnohem obtížnější získat někoho, kdo je loajální k určité značce, než toho, kdo přepíná. Z dlouhodobého hlediska je získání toho prvního mnohem důležitější. Také informační obsah se bude lišit podle toho, jde-li o udržení loajálních osob, získání nových loajálních osob nebo o ovlivnění přepínačů.

Pro loajální osoby bude vhodným postojem strategie ocenění nebo strategie posílení jejich postoje, zatímco loajální osoby ve vztahu k jiným značkám budou více citlivé na snížení cen a „přepínači“ mohou být snadno ovlivněni novými variantami produktu.

Důležitými prvky při přípravě reklamní strategie je také **životní styl a demografické proměnné**. Zákazníci mají odlišné zájmy, odlišná přání, odlišné referenční skupiny v závislosti na životním stylu, společenské třídě, osobnosti, pohlaví, vzdělání, zaměstnání a stadiu životního cyklu rodiny. Podle toho jsou citliví na různé formy reklamy.



Firma s produktem zaměřeným na seniory, která ve spotech uplatní tvrdý rock a bude odkazovat na firemní webovou stránku, nebude úspěšná, stejně jako firma, která zdůrazňuje svobodným lidem a bezdětným rodinám vhodnost rodinného balení sušenek.

Děti a mládež představují specifickou cílovou skupinu, vyžadující specifický reklamní přístup. Níže uvedeme, co dělat a čeho se vyvarovat.

Co dělat:

- sdělme základní historku: vlastnosti produktu jsou řešením problému nebo odměnou za dobré chování nebo výsledky.
- uplatňujeme „vzory starších“: jako herci by měli vystupovat chlapci starší o 4 – 5 let. Chlapci obvykle nesledují reklamu, kde se vyskytují pouze dívky, protože si myslí, že propagovaný produkt je pro děvčata. Děvčata však reklamu, kde jsou chlapci, sledují.
- bavme a překvapujme: děti velmi vnímají reklamu a hledají nové zkušenosti, podrobnosti apod. Uplatňujeme hudbu (děti ji milují), barvy, zvonečky, humor a animaci. Do tištěné inzerce dávejme hry, hádanky apod.
- pamatujme na maminku a tatínka: rodiče jsou branou k informacím pro děti. Reklama by se měla zaměřit na rodiče tak, aby koupili produkt pro své děti. Argumenty, které platí na rodiče, jsou zdraví, hodnota (např. vzdělání), pevnost, životnost apod.

Co nedělat:

- vyhněme se dlouhým dialogům: nebo pomalým a komplikovaným historkám.
- vyhněme se blahosklonnosti: nepodceňujme děti a nepředstírejme, že jsme jedním z nich.
- nepoužívejme slovník dětí a jejich gestikulaci: protože jejich platnost je krátkodobá.
- vyhněme se chybám v provedení: takovými chybami jsou ve spotech např. příliš malé děti, značná převaha děvčat, příliš dokonalé děti, anebo mnoho slov a méně vizualizace, i když ji děti vnímají mnohem lépe a více.
- vyhněte se složitým sdělením: děti jsou dnes chytřejší, než byli dnešní dospělí v jejich věku, ale nejsou zralé.

Z uvedeného vyplývá, že pro stanovení reklamních cílů je nutné přesně popsat cílovou skupinu (kdo to je, co chtějí, co vědí, co si myslí apod.) jako přípravný krok před stanovením reklamních cílů a zpracováním strategie.

Reklamní cíle jsou tedy specifickým komunikačním úkolem, který musí směřovat k cílové skupině v průběhu určitého času. Lze je klasifikovat podle primárního účelu – informovat, přesvědčit nebo připomenout. Jejich seznam zachycuje níže uvedená tabulka.

<i>Informativní reklama</i>	Informovat trh o nových produktech Informovat o možnostech nového využití produktu Informovat trh o změnách cen Vysvětlit, jak výrobek funguje	Poskytnout informace o nabízených službách Napravit mylné představy o nabízeném zboží Rozptýlit obavy spotřebitele Budovat firemní image
<i>Přesvědčovací reklama</i>	Zvýšit preference dané značky Podpořit rozhodnutí spotřebitelů o změně značky Změnit vnímání některých užitečných vlastností daného zboží Přimět spotřebitele k okamžitému nákupu	Přesvědčit spotřebitele , aby byli přístupní vůči telefonickému kontaktu ze strany firmy
<i>Připomínací reklama</i>	Připomenout spotřebiteli, že by mohl výrobek v brzké době potřebovat Připomenout spotřebitelům, kde je možné zboží zakoupit	Udržovat povědomí o výrobku i mimo sezonu Udržovat známost výrobku

Tabulka 7.2: Obvyklé reklamní cíle

Informativní reklama se většinou používá při zavádění nové kategorie zboží, kde je cílem vybudovat prvotní poptávku. Výrobci přehrávačů DVD musejí nejdříve informovat zákazníky o kvalitě a užitku nového produktu.

Rozsah, ve kterém zákazníci přijímají informativní reklamu, je silně podmíněn hodnotou inzerátu, oblíbeností a postojem ke značce. Jinak řečeno, informace zahrnuté v reklamě mají rozhodující vliv na její ohodnocení. Informativní reklama může obsahovat jeden nebo více informačních apelů. Nejpoužívanější klasifikací informačních apelů, využitou ve více než šedesáti studiích, zobrazuje níže uvedená tabulka.

- Cena
- Kvalita
- Výkon
- Komponenty
- Dostupnost
- Speciální nabídky
- Chuť
- Výživová hodnota

- Balení
- Záruky
- Bezpečnost
- Nezávislý výzkum
- Firemní výzkum
- Nové nápady

Jak lze očekávat, reklama na produkty dlouhodobé spotřeby obsahuje podstatně více informací a informačních narážek než výrobky spotřeby krátkodobé. Reklama v rozvinutých zemích (USA, Kanada, jižní a západní Evropa, Japonsko, Austrálie, Nový Zéland) je více informativní než v zemích méně rozvinutých (Čína, Tchajwan, Jižní Korea, Indie, Saudská Arábie a část jižní Ameriky). Výsledky empirických studií, v nichž byly srovnávány korejské a americké reklamy, také ukazují, že důvody menšího podílu informací v korejských reklamách spočívají v kulturních rozdílech. Vyšší informační úroveň reklamy je příznivěji přijímána v USA než v Koreji. Úroveň informací se liší v závislosti na použitých médiích.

Přesvědčovací reklama přichází na řadu v okamžiku, kdy sílí konkurence a cílem je vybudovat selektivní poptávku. Přehrávače DVD již jsou v současné době běžně na trhu a Sony se snaží přesvědčit zákazníky, že právě jejich značka nabízí nejlepší kvalitu.

V některých případech nabývá přesvědčovací reklama **formy srovnávací (komparativní) reklamy**, kdy firma přímo či nepřímo porovnává vlastní značku s konkurenční. Tato forma se užívá pro široké spektrum produktů od nealkoholických nápojů a počítačů po baterie, léky proti bolesti, půjčovny aut nebo kreditní karty.



Klasickou komparativní reklamou byla kampaň půjčovny aut Avis proti firmě Hertz, kdy firma Avis vytvořela svou pozici sloganem: „Jsme sice dvojka, ale snažíme se víc.“ Novější byla kampaň VISA se sloganem: „American Express vám nabízí novou kreditní kartu, ale vy ji nemusíte přijmout, jako to dělá sedm milionů obchodníků.“ American Express vrátil útok na inzeráty sdělujícími, že AmEx karty nabízejí užitek, který běžné VISA karty nemají, a tím je okamžitá výměna ztracených karet a vyšší úvěrové rámce. A jak to obvykle chodí v případě komparativní reklamy, obě strany si stěžovaly, že reklama té druhé je zavádějící.

Připomínací reklama je důležitá u produktů ve fázi zralosti – pomáhá zákazníkům myslet na existující nabídku.



Nákladná televizní reklama Coca-Coly více připomíná než informuje či přesvědčuje.

Neoddiskutovatelným reklamním cílem je **zvýšení obratu** v dlouhodobém časovém horizontu, a proto se prodejní cíle zdají být neatraktivní. Nemusejí však být vždy vhodné. Obrat je kromě reklamy ovlivněn řadou faktorů.



V roce 1992 uvedla firma Sony na trh Minidisc, miniaturní nahrávací kompaktní disk, a zahájila velkou kampaň s cílem dostat tento výrobek do povědomí zákazníků. Avšak za situace, kdy zákazníci nemají zájem o nákup, neboť by to znamenalo koupit i nový hi-fi systém (který si právě pořídili pro CD), a protože se domnívají, že minidisk nemá ve srovnání s CD skutečné výhody, nemusí ke zvýšení obratu vůbec dojít. Důvodem nebude neúspěšnost reklamní kampaně, ale neúspěšný produkt a špatné načasování.

Bylo zjištěno, že existuje časová mezera mezi obdobími, kdy byli zákazníci vystaveni a ovlivňováni reklamou, a obdobími, kdy skutečně nakupují. Například pokud zákazník plánuje nákup nového auta v příštím roce, pak reklamy, jimž je současně vystaven, nepovedou k okamžitému nákupu, ale mohou ovlivnit jeho rozhodování v budoucnu. Z toho důvodu jsou současné reklamní cíle poznávacího a ovlivňovacího charakteru a předpokládá se, že ovlivní nákup v budoucnu.



Společnost IKEA měla na belgickém trhu od roku 1985 silnou pozici díky mladistvosti a trendům v nabídce nábytku, které oslovovaly studenty a mladé rodiny. Od roku 1990 až doposud IKEA stabilizovala svou obchodní síť. Marketingovým cílem je oslovit širší skupinu zákazníků, přitáhnout více návštěvníků do obchodu a změnit jejich nákupní zájmy od „produktu bytové dekorace“ k zájmu o položky s vysokými cenami jako jsou např. sedací soupravy. Cílem pětileté komunikační kampaně, zahájené v roce 1991, bylo roční zvýšení obratu o 10 %. K dosažení tohoto cíle bylo investováno 1,25 milionu euro do marketingu. IKEA rozeslala svůj známý katalog do všech domácností ve vzdálenosti do 30 km od nákupního centra. Novinová inzerce byla zaměřena na trvalé stimulování poptávky, měsíčníky a týdeníky se soustředily na dlouhodobý efekt a image kvality. Televizní a rozhlasové spoty směřovaly k podpoře vánočních nákupů a výprodejových akcí. Interní komunikace motivovala zaměstnance k odlišnému postoji k novým cílovým skupinám, které vyžadovaly více informací. Výsledky pětiletého úsilí předstihly očekávání. Počet návštěvníků se zvýšil o 65 % (10,8 % ročně), obrat vzrostl ze 107,5 mil eur na 177,5 mil eur, tzn. o 63 % (10,5 % ročně). IKEA dosáhla povědomí o značce 72 %, podpořené povědomí o značce 99 % a její reklama a inzeráty v tisku měly větší než průměrné skóre dopadu. Za tuto kampaň získala IKEA zlatou cenu Efiie.

Při formování smysluplných cílů je nutno vzít v úvahu několik faktorů. Iniciátor reklamy a reklamní agentura se musejí dohodnout na prioritách různých cílů.

Objednavatel často vidí nejvyšší prioritu ve zvýšení obratu, zatímco reklamní agentura považuje za hodnotnější jiné cíle. Je nezbytné vytvořit pořadí alternativních cílů podle významu a pak racionálně alokovat zdroje. Okamžité a krátkodobé cíle se odvozují od dlouhodobých a všechny cíle musí být součástí časového harmonogramu.



Firma KNP Orange, která vznikla na základě fúze mezi holandskou firmou KNP a britskou Orange, se v dubnu 1999 zacílila na belgický trh mobilních telefonů. Dlouhodobým cílem byl positioning KNP Orange, produktu s vysokou přidanou hodnotou. Střednědobým cílem reklamy bylo vytvořit příznivý vztah ke značce a krátkodobým cílem formování povědomí o značce u 70 % cílové skupiny.

Cíle mají být realistické, srozumitelné a měřitelné. Je třeba definovat je společně všemi partnery tak, aby jim všichni porozuměli včetně zákazníků, na něž mají působit. Důležité je, aby vyjadřovaly, co, jak, kdy a jakých kvantitativních výsledků je třeba dosáhnout.

Sestavení cílů umožní firmě efektivně komunikovat s reklamní agenturou, kreativci, plánovači médií a realizátory. Čím větší návaznost různých komunikačních nástrojů se dosáhne, tím lepší základna k posouzení různých kreativních idejí a efektivnosti reklamní kampaně se vytvoří. Dobře postavené cíle jsou startovací čarou pro jednání o rozpočtu. V tomto smyslu je efektivnost kampaně dána rozsahem, v němž bylo stanovených cílů dosaženo. Jinak řečeno, kampaň může být efektivní, aniž by vyvolala vyšší obrat. Například je-li cílem posílení povědomí o značce a kampaň povědomí zvýší, pak byla efektivní.

Stanovení reklamního rozpočtu



Po definici reklamních cílů přistupuje firma k stanovení reklamního rozpočtu pro každý produkt a trh. Používají se obecně čtyři přístupy stanovení reklamního rozpočtu:

- *rozpočet podle možností firmy*
- *rozpočet jako procento z tržeb*
- *metoda konkurenční rovnosti*
- *metoda úkolů a cílů*

Podstatou **metody stanovení reklamního rozpočtu podle možnosti firmy** je, že rozpočet je stanoven v takové výši, kterou si firma dle názoru managementu může dovolit. Tato praxe je obvyklá zvláště v malých firmách, které to zdůvodňují tím, že nemohou utratit více, než na co mají prostředky. Odečtou od tržeb náklady a z rozdílu část přidělí na reklamu.

Tento přístup naprosto ignoruje účinnost vlivu reklamy na obrat a směřuje k tomu, že reklamní náklady jsou zařazeny mezi zbytné výdaje, a to i v situacích, kdy je reklama kritickým faktorem firemního úspěchu.

Vše pak vede k nejistému ročnímu rozpočtu, který neumožňuje dlouhodobou práci s trhem. Tato metoda může znamenat vyšší reklamní výdaje, než je třeba, ale v praxi je tomu většinou naopak.

Jiné firmy používají **metodu stanovení reklamního rozpočtu procentem z tržeb**, ať již stávajících nebo plánovaných, či z jednotkové prodejní ceny. Tato metoda má určité výhody. Je jednoduchá a management vidí přímou vazbu mezi komunikační podporou, prodejní cenou a ziskem na jednotku.

I přes uvedené výhody má však tato metoda více záporů než kladů. Obrat se jeví managementu jako důvod podpory, ne jako její výsledek. Studie ukazují pozitivní korelaci mezi reklamními výdaji na značku a jejími obchodními výsledky. Výsledky spíše reprezentují fakt, že výše reklamních výdajů je závislá na velikosti obratu. Do značek s vyšším obratem se obvykle i více investuje. V řadě případů tak procentní metoda vychází z dostupných zdrojů, a ne z tržních příležitostí. Stává se, že tento postup neumožní investici v případech, kdy obrat klesá a značku je třeba podpořit. Rozpočet není stabilní a mění se podle ročního obratu, což neumožňuje dlouhodobé plánování. Metoda také neposkytuje žádný základ k výběru určitého procenta z tržeb kromě předchozí firemní praxe nebo kopírování konkurence.

Některé firmy používají **metodu konkurenční rovnosti**, založenou na stanovení reklamního rozpočtu podle rozpočtu konkurentů. Monitorují konkurenční reklamu nebo sledují publikované odhady reklamních výdajů v určitém odvětví a stanovují svůj rozpočet na základě těchto průměrných reklamních výdajů.

Vidíme zde dva argumenty hovořící pro tuto metodu. První podporuje názor, že reklamní rozpočty konkurence reprezentují „kolektivní moudrost“ v odvětví, a druhý, že obdobná úroveň výdajů brání reklamním válkám. Ve skutečnosti to není pravda. Nenalezneme jediný důvod, proč by jiná firma nemohla mít lepší reklamní nápady při stejných nákladech, a je zřejmé, že každá firma má zcela specifické reklamní potřeby. Dále neexistuje jediný důkaz, že vyrovnané rozpočty mohou zamezit reklamním válkám.

Metoda úkolů a cílů je nejlogičtější přístupem, kdy firma stanovuje svůj reklamní rozpočet podle toho, čeho chce dosáhnout. Metoda vyžaduje:

1. definici určitých reklamních cílů,
2. určení úkolů nezbytných k jejich dosažení a
3. odhad nutných nákladů. Celkový součet nákladů je základem reklamního rozpočtu.

Metoda úkolů a cílů nutí management vyjádřit přesně odhad vztahu mezi reklamními výdaji a očekávanými výsledky. Je ale současně nejnáročnější metodou, protože není snadné odhadnout, jaké konkrétní úkoly je třeba stanovit, aby přinesly konkrétní výsledky. Předpokládejme, že firma Sony chce během šestiměsíčního zaváděcího období dosáhnout 95% povědomí o nejnovějším přehrávači DVD. Jaká sdělení a média by firma měla použít k dosažení tohoto cíle? Kolik to bude stát? Management firmy Sony tyto otázky musí vyřešit, i když nejsou snadné.

Bez ohledu na použitou metodu je konečné rozhodnutí o výši reklamního rozpočtu jedním z nejtěžších marketingových úkolů, kterým firma čelí. Měření výsledků a návratnosti reklamní investice stále zůstává vzdáleno exaktním postupům. Obchodní magnát John Wanamaker řekl tuto slavnou a často citovanou větu:

„Vím, že polovina mé reklamy je neúčinná, jenže nevím, která polovina to je. Utratil jsem dva miliony dolarů za reklamu a nevím, zda je to z poloviny dobře nebo dvakrát tolik, než bylo nutné.“ Není tedy překvapením, že reklamní rozpočty firem se velmi liší a jsou rozdílné i v rámci jednotlivých odvětví. Vždy se najdou oba extrém, ti, co utrácejí mnoho, i ti s malými rozpočty.

Příprava reklamní strategie

Reklamní strategie se sestává ze dvou hlavních prvků:

- z tvorby **reklamního sdělení** a
- z výběru **reklamního média** (prostředku).

V minulosti firmy často považovaly **mediální plánování** za sekundární problém ve srovnání s tvorbou sdělení. Tvůrčí oddělení připravilo dobrou reklamu a mediální oddělení vybralo nejvhodnější média k přenosu sdělení cílové skupině, což někdy vedlo mezi oběma odděleními ke sporům. Dnešní různorodost médií nesoucí s sebou vyšší náklady a lépe zaměřené marketingové strategie podporují spíše prioritu mediálního plánování. Moderní přístup ovšem vyžaduje souhru a soulad mezi oběma. Někdy může kampaň vzniknout na základě skvělé myšlenky úderným sdělením, následovaným výběrem vhodných médií, jindy je možno začít dobrou mediální příležitostí následovanou návrhem reklamy, která by tuto příležitost dokázala zužitkovat.



Za pozornost jistě stojí úspěšné kampaně firmy Seagram na vodku značky Absolut, které byly založeny na perfektní souhře mediální a tvůrčí části reklamního týmu:

Tým Absolut a reklamní agentura se každý rok setkávaly s představiteli mnoha časopisů s cílem připravit mediální harmonogram. Ten zahrnoval téměř sto časopisů, od spotřebitelských a podnikatelských až po divadelní programy. Kreativní tým z agentury pak navrhoval vhodné formáty pro konkrétní média. Výsledkem byl rozsáhlý soubor velmi nápaditých inzerátů, přesně zaměřených na publikum jednotlivých médií.

Na inzerátu „Absolut Bravo“ v divadelních programech lahev vodky obklopují růže, v ekonomických časopisech se objevil inzerát „Absolut Merger“, v časopisech v newyorské oblasti to byl „Absolut Manhattan“ se satelitním snímkem Manhatannu a Central Parku, jehož obrys kopíroval charakteristický tvar lahve. V Chicagu, nazývaném někdy „větrné město“ (Windy City), inzerát „Absolut Chicago“ zobrazoval lahev s písmenky na vinětě odfouknutými větrem.

„Absolut Primary“, inzerát uveřejněný v době primárních voleb, ukazoval známou lahev plnou bahna. Vodka Absolut byla v téměř dvacetileté kampani propagována více než pěti sty inzeráty. V době, kdy mediální náklady dosahovaly závratných výšek a komunikační cesty byly zablokovány, tato reklama slavila úspěchy právě díky těsné spolupráci kreatiivních a mediálních pracovníků. V současnosti má vodka Absolut 63% podíl na trhu vodky importované do USA.

Kreativní idea

Je třeba upozornit na to, že před přípravou reklamní strategie musí reklamní agentura a zadavatel absolvovat společný kreativní brief.

Kreativní brief nebo dokumentace vytvářejí startovní čáru pro reklamní agenturu. Takto získané podklady obsahují kromě cílové skupiny, cílů a strategie sdělení také podstatné informace o firmě, produktu, trhu a konkurentech, a to s ohledem na minulost, současnost a budoucnost. Příkladem mohou být dlouhodobá strategie firmy a strategie značky, pozice v minulosti a současnosti a žádoucí pozice v budoucnosti, předchozí reklamní kampaně, strategie sdělení a styl provedení, žádoucí média, rozpočet a časový harmonogram jednotlivých kroků (tvorba nápadů, strategie provedení, realizace apod.).

Prvním krokem v kreativní strategii je **kreativní nápad**.

Co to vlastně je? Je sice obtížné stanovit přesnou definici, ale podívejme se na pokusy v tomto směru. Kreativní nápad lze definovat jako „**původní a představivostí vyvolaná myšlenka pro tvorbu cílově zaměřené a problém řešící reklamy**“. Podle jiných autorů kreativní nápad musí přitahovat pozornost a působit jako „katalyzátor chemické reakce“ okamžitého pochopení pozice značky. Podle jazzového muzikanta Charlieho Minguse „kreativita obnáší více než jen odlišnost“. Každý může hrát na piano, to je snadné, ale obtížné je hrát jako Bach. Udělat jednoduché složitým je snadné, ale udělat složitě jednoduchým, to je kreativita.



Kreativní nápad je námět, který umožní komunikovat pozici značky originálním, pozornost přitahujícím a srozumitelným způsobem.

Mnoho výzkumníků této oblasti zdůrazňuje názor, že kreativita je pravděpodobně nejdůležitějším aspektem reklamy. Panel expertů je dokonce toho názoru, že „prodejní síla kreativní ideje je desetinásobně větší než obyčejný nápad“.

Několik **příkladů** nám přiblíží, co znamená kreativní reklamní nápad:



Pivo značky Miller má namísto běžného uzávěru šroubovací uzávěr. Miller své pivo propagoval v televizní reklamě sloganem „otoč a otevři (twist to open)“, kde tlustý muž ve spodním prádle tančil twist před láhví piva Miller. Na chvílku se zastavil, aby zjistil, zda už se láhev otevřela, načež twistoval dál.

Budweiser propagují kvákající žáby. Když se více zaposloucháte, uslyšíte, že žáby kvákají Bud...wei....ser.

Volkswagen propagoval svého brouka heslem „myslete na malé (think small)“, aby proměnil malý rozměr auta v konkurenční výhodu, stejně to nyní dělá Smart s heslem „redukce na maximum (reduce to the max)“.

Ve Španělsku chtěli upozornit na skutečnost, že děti by si měly více hrát než sledovat televizi. Malý chlapec v televizním spotu sledoval televizi, zatímco jeho pes smutně pozoroval chlapce. Aby pes upoutal chlapcovu pozornost, odběhl a zabalil svůj batoh. S batohem v tlamě stál pes několik minut před chlapcem. Ten se však na něho ani nepodíval, a tak pes smutně odešel.

Když Unilever „rozšířil“ značku Persil od praní textilií až k přípravku na mytí nádobí, bylo nutné, aby si tento fakt (Persil čistí nejen textil) uvědomila veřejnost. Ke zdůraznění faktu, že oba produkty mají stejnou značku, věšela babička ve spotu talíře na prádelní šňůru. Jakmile začalo pršet, její vnuk Billy vyběhl ven a pomohl jí talíře sundat a přinést domů.

Oslo Sponveier chtěl, aby stávající cestující využívali veřejnou dopravu ještě více než dosud, a zamýšlel také získat nové cestující. K dosažení těchto cílů bylo nutné nějak zjednodušit její používání, což souviselo se způsobem prodeje jízdenek. Firma proto zavedla prodej sezónních jízdenek v trafikách a prodejnách novin časopisů. Kampaň ukazovala kontrolu jízdenek v autobuse. Samolibě vyhlížející žena drží v ruce jízdenku připravenou pro revizora, a právě v okamžiku, kdy k ní přichází, tak jakýsi grázlík sedící vedle ní jízdenku vytrhne z ruky a sní ji. Pak ukáže svou sezónní jízdenku revizorovi. Slogan zněl „chytří lidé kupují sezónní jízdenky – ne lístky na jednu jízdu“.



British Coal měl zájem zastavit propad spotřeby uhlí v domácnostech. Aby omezil negativní asociace spojené s uhlím, zaměřil se na smyslovou kvalitu skutečného ohně. Reklama ukazovala psa, který vstoupil do místnosti a lehne si ke kamnům. Pak přijde kočka, sedne si vedle psa a začne si olizovat ouška. Nakonec se objeví myš, sedne si vedle kočky a začne se s ní očichávat. V pozadí zní píseň Shireless „Budeš mě ještě zítra milovat?“. Závěrečný slogan zněl „ted' vidíte, co lidé na tom ohni mají“.

Tvorba reklamního sdělení

Reklama může být úspěšná pouze tehdy, když inzeráty **upoutají pozornost a dobře komunikují sdělení**. Na výši rozpočtu tolik nezáleží. Dobré reklamní sdělení je důležité hlavně v současném prostředí nákladné a velmi intenzivní komunikace.



Například průměrný počet televizních kanálů v domácnostech v USA stoupl ze tří v roce 1950 na čtyřicet sedm a zákazníci mají na výběr 17 800 časopisů. Připočteme téměř nekonečný počet rozhlasových stanic a tok katalogů, letáků ve schránkách, on-line inzerce či venkovní reklamy, které bombardují zákazníky doma, v zaměstnání a všude, kde se pohybují.

Taková reklama zákazníky obtěžuje. Donedávna byli televizní diváci doslova zajatci reklam, protože měli k dispozici pouze několik televizních stanic. S rozvojem síťových, kabelových a satelitních televizí, videa a dálkového ovládání má dnešní divák mnohem větší svobodu volby.

Může se vyhnout reklamě sledováním televizních kanálů bez komerčního vysílání, v záznamech přeskakuje reklamní bloky, s dálkovým ovládáním v ruce přepíná ze stanice na stanici.

Nejnovější studie dokládají, že **polovina televizních diváků přeladí okamžitě po zahájení komerčního bloku**. Nová vlna digitálních rekordérů (DVR) a personalizovaných televizních služeb vyzbrojuje diváky arzenálem nových únikových zbraní.

Dnešní reklamní sdělení musí být daleko lépe naplánována, musí být vynalézavější, zábavnější a užitečnější, aby získala a udržela pozornost. „Dnes musíme bavit a ne jen prodávat, protože když zkusíme prodávat přímo a výsledek je nudný nebo dokonce urážlivý, lidé nás dálkovým ovládáním vypnou,“ zdůrazňuje reklamní odborník. „Když je většina televizních diváků vyzbrojena dálkovým ovládáním, musí spot ve skupině vyniknout a upoutat pozornost během jedné až tří sekund, jinak je divák ztracen“ komentuje další odborník. Někteří zadavatelé reklamy záměrně vytvářejí kontroverzní inzeráty s cílem prorazit v bloku a upoutat pozornost.

Příkladem může být již jednou uváděný příklad reklamy firmy Outpost.com



Reklamy firmy Outpost.com dosáhly velmi vysokého skóre při měření neuctivosti. Křečci nebyly jediní. V druhé reklamě s cílem zvýšit zapamatování vytetovali logo firmy na čela plačícím šestiletým dětem ve školce. V třetí reklamě středoškolskou kapelu vyzpěvující firemní jméno na fotbalovém hřišti napadla smečka hladových vlků a rozsápala je. „Ha, ha, ha,“ říkal hlas, „to je dílo, co?“

Manažeři Outpost.com věděli, že reklamy musí být kontroverzní. „Naším záměrem bylo vytvořit výrazné reklamy, které přinutí lidi, aby si naše jméno zapamatovali,“ řekl mluvčí Outpost.com. Kreativní ředitel reklamní agentury dodává: „Řekli jsme lidem z firmy, že nevíme, jestli ty spoty jsou dobré nebo špatné, ale že víme, že jsou zapamatovatelné. Přinutí lidi navštívit webovou stránku.“ Úkol byl splněn. Návštěvnost stránky se zdvojnásobila a Outpost.com získal 15 000 nových návštěvníků během dvou týdnů od okamžiku, kdy se reklama objevila poprvé, a 30 000 do konce kampaně. Kampaň získala řadu ocenění za kreativitu, což posílilo pověst firmy v odvětví. I když urážlivé či odporné reklamy upoutaly pozornost, měly malý vliv na pozici Outpost.com a neinformovaly dostatečně o tom, co firma prodává. Jméno Outpost.com všichni znali, ale nikdo nevěděl, proč by měl navštívit její webové stránky. „Reklamy se zmiňovaly o počítačích,“ stěžuje si současný šéf, „ale samy o sobě byly tak dominantní, že to lidem uniklo. Nevěděli, že prodáváme počítače. Mysleli si, že nabízíme oděvy nebo vůbec nic. Měli jsme spoustu návštěvníků, ale žádné kupující“.

Rok po prvních reklamách firma Outpost.com zahájila novou kampaň, mnohem serióznější, s řadou informací a se snahou vytvořit firmě pozici založenou na nabídce produktů a dodávek do druhého dne. Nová kampaň přinesla 40% nárůst návštěvníků stránek a návštěvníci se stali také kupujícími. Bylo jich ale málo a možná bylo také poněkud pozdě. Podle posledních informací firmy PC Connections firma Outpost.com stále bojuje o dosažení svého prvního zisku.

Zdá se tedy, že nestačí, když reklama upoutá pozornost: musí především **podpořit a posílit značku** a její pozici. Pokud se používá správně, i humor na hraně může pomoci.

Strategie sdělení

Prvním krokem při tvorbě účinného reklamního sdělení je rozhodnutí o tom, jakou formou bude zákazníkům komunikováno. Znamená to plánovat jeho strategii. Účelem reklamy je přimět zákazníky přemýšlet o produktu či firmě nebo na ně určitým způsobem reagovat. Lidé reagují pouze tehdy, když věří, že z toho budou mít nějaký užitek. Příprava účinného reklamního sdělení proto začíná identifikací užitku pro zákazníka, který se potom použije jako reklamní apel. V ideálním případě by měla strategie sdělení vycházet přímo ze širší strategie firemního positioningu.

Strategie sdělení musí být jasná a srozumitelná, směřující k užitekům a k těm bodům positioningu, který chce zadavatel reklamy zdůraznit.

Dalším krokem je příprava přesvědčivé kreativní koncepce „velkého nápadu“, který sdělení oživí v originální a snadno zapamatovatelné formě. V této fázi jednoduché nápady často vedou k velkým reklamním kampaním. Reklamní textař a kreativní pracovník obvykle společně vytvářejí řadu nápaditých koncepcí a doufají, že jedna z nich se stane oním „velkým nápadem“. Kreativní koncepce se objevuje ve vizualizované podobě nebo jako text, případně jako jejich kombinace.

Nápaditá koncepce pak určuje výběr určitých apelů, které se použijí v reklamní kampani. Reklamní apel by měl mít tři charakteristiky:

- měl by být smysluplný, tj. zdůrazňovat užitek, kterým je produkt pro zákazníka zajímavý nebo přitažlivý,
- musí být věrohodný – zákazníci musí věřit, že produkt nebo služba přinesou slíbený užitek. Ale ať je jakkoli smysluplný a věrohodný, nemusí to stačit,
- musí být také odlišující, tj. musí zdůraznit, čím je produkt lepší než konkurenční značky.



Nejsmyslnější užitek náramkových hodinek je, že ukazují přesný čas, ale určitě nenajdeme mnoho inzerátů s takovým apelem. Namísto toho se na základě odlišných vlastností setkáváme s mnoha jinými reklamními tématy. Timex již po mnoho let nabízí dostupnost. Swatch upřednostňuje styl i módnost. Rolex zdůrazňuje luxus a status.

Realizace

V této chvíli musí zadavatel reklamy dát svému úžasnému nápadu konkrétní podobu, která upoutá pozornost a vyvolá zájem cílové skupiny. Kreativní pracovníci musejí nalézt nejlepší styl, tón, odstín, slovní vyjádření a formát realizace sdělení. Každé sdělení se dá prezentovat různým stylem, např.:

- **ze života:** zobrazuje typického uživatele produktu v běžné situaci. Dvě matky na pikniku mluví o nutriční hodnotě arašídového másla.
- **životní styl:** Ukazuje se, jak se produkt hodí v určité situaci. Inzerát na horská kola Mongoose zobrazuje cyklistu projíždějícího překrásným, ale náročným terénem a říká: „Existují děsivá a smrtící místa, o kterých byste světu mohli povídat. Ale nedělejte to“.
- **fantazie:** tento styl vytváří fantazijní prostředí kolem produktu nebo jeho užití. Řada inzerátů má snovou atmosféru. Firma Gap uvedla na trh parfém značky Dream. Inzerát zobrazuje blaženě spící ženu a tvrdí, že vůně je „něco, z čeho jsou mráčky na obloze“.

- **nálada a image:** cílem je vytvořit atmosféru krásy a lásky nebo vyrovnanosti a klidu. Nemluví se o produktu s výjimkou jeho pojmenování. Bermudská turistická kancelář tuto strategii úspěšně používá k přilákání turistů.
- **hudební:** používá osoby nebo kreslené figurky, které zpívají o produktu. Jedna z nejznámějších reklam historie byla reklama na Coca-Colu, založena na písničce „I'd like to teach the world to sing“ (Rád bych naučil svět zpívat).
- **osobnost jako symbol:** používá se osobnost, která reprezentuje produkt. Může být animovaná (Veselý zelený obr, kocour Garfield) nebo skutečná (Marlboro Man, kocour Morris).
- **odbornost:** zdůrazňuje se odborná kvalifikace firmy k výrobě produktu. Firma Maxwell House (výrobce kávy) předvádí, jak firemní nákupčí pečlivě vybírají kávová zrna, Gallo (vinařská firma) vypráví o svých mnohaletých zkušenostech ve výrobě vína.
- **vědecký důkaz:** tento styl uvádí výsledky výzkumu nebo odborné důkazy faktu, že nabízená značka je lepší než ostatní. Značka Crest (zubní pasta) po léta prokazuje, že je v boji proti zubnímu kazu účinnější než ostatní.
- **reference nebo doporučení:** zde se používá důvěryhodného nebo velmi oblíbeného zdroje, který doporučí produkt. Mohou to být obyčejní lidé, kteří řeknou, jak moc se jim produkt líbí, nebo celebrity, které produkt uvádějí. Řada firem spolupracuje s herci, se zpěváky nebo se sportovci.

Zadavatel reklamy musí zvolit její podobu nebo styl. Společnost Procter & Gamble používá pouze pozitivní tón. Vyhýbá se humoru, který by mohl odvézt pozornost od sdělení. Naopak mnoho jiných firem volí k upoutání pozornosti až kousavý humor. Chtějí, aby se jejich reklama odlišovala od ostatních.

Zadavatel reklamy musí užívat zapamatovatelný a pozornost upoutávající slovník.



Namísto výroku, že „BMW je automobil s dobrým motorem“ zvolila firma údernější slogan: „Nepřekonatelný v řízení“. Namísto konstatování, že ponožky značky Hanes vydrží déle než ty levnější, firma zdůrazňuje: „Kupte si levné ponožky a rovnou zaplatte dírou na palci“. Häagen-Dazs není „výborná, luxusní zmrzlina,“ ale „náš pas k požitku, potěšení z dotyku, dokonalost v kornoutku, léto na lžičce, skvělý okamžik“.

Posledním odlišujícím prvkem je formát, který ovlivňuje nejen účinek, ale i náklady. I malá změna může znamenat velký rozdíl v účinku. První, čeho si člověk všimne, je ilustrace, proto musí upoutat pozornost. Další je titulek, který musí přilákat čtenáře, aby začal číst, a konečně samotný inzertní text musí být jednoduchý, ale silný a přesvědčivý. Všechny tři prvky musí být synergické.

Formáty realizace strategie

Jak jsme již uvedli výše – ve snaze naplnit stanovené reklamní cíle používají agentury či tvůrci různé formáty, konvenční techniky a realizační strategie k vyjádření či přetvoření svých kreativních nápadů. Rozhodování o obsahu se váže na informační a emocionální obsah. Nejčastěji užívané formáty a techniky obsahuje následující tabulka.

- Reference, dobrozdání
- Odborná podpora (odborníkem, specialistou)
- Podpora osobností (celebritou, opinion leaderem)
- Obrázek ze života (slice-of-life)
- Komparativní, srovnávací reklama
- Hudební formát

Ve formátu „**reference**“ obyčejní lidé říkají, jak dobrý je produkt. Typickými příklady jsou reklamy na čisticí prostředky: „Byla jsem překvapena, prádlo nikdy nebylo tak bílé.“ Tato forma může být úspěšná, protože je založena na pozitivním působení příslušníků referenční skupiny. Je však nutno dobře uvážit užití této techniky, neboť průzkumy ukazují, že dobrozdání často vyvolávají u zákazníků popuzení.

Specialisty je možné uplatnit při demonstrování kvality či špičkové technologie produktu. Například značku zubní pasty doporučí někdo v bílém plášti a bude tlumočit názor zubních lékařů. Efektivnost tohoto typu je založena na pozitivním přijetí nečleny referenční skupiny (aspirační).

Na rozdíl od dobrozdání nevyvolává **uvedení specialistou** tolik popuzenosti. Jedna studie dokonce přispívá k závěru, že odborníci vyvolávají mnohem pozitivnější pocitové reakce.

Produkty často uvádějí na trh rovněž **celebrity, osobnosti**. Efektivnost je opět dána účinky aspirace dané skupiny. Příkladem mohou být osobnosti jako David Beckham, Roger Federer či Claudia Schiffer. Studie prokazují, že osobnosti mají pozitivní vliv na emoce vyvolané reklamou a postoj k ní. Například manažeři firmy Pepsi připisují osmiprocentní zvýšení obrátu v roce 1984 vlivu Michaela Jacksona při uvedení značky a produktu a zvýšení globálního tržního podílu o 2 % v roce 1997 vlivu Spice Girls. Avšak i zde je na místě opatrnosti. Je důležité, aby osobnosti požívaly velké důvěry. Příkladem může být David Beckham, fotbalový mistr, který je důvěryhodný, znalý a působí v reklamách na fotbalovou obuv a sportovní oděvy.



Na konci roku 1998 firma Nike zahájila svůj projekt Alpha, prezentovaný pěti tečkami. Tímto projektem firma hledala kontakty mezi sportovci, aby jí pomohli vytvořit nový produkt. Na základě úzké spolupráce sportovců a návrhářů byly hledány funkční potřeby sportovců. Projekt nebyl pouze pro elitu a pro mladé, nýbrž byl určen všem sportovcům všech věkových kategorií a úrovních, s cílem pomoci zvýšit jejich výkony. Firma Nike chtěla zapojit lidi do projektu se sloganem „díky neustálým novinkám v mém sportu se zvyšuje i můj výkon“. V této souvislosti firma definovala pět kroků (pět teček):

A = 1. Rozhovor se sportovcem/zákazníkem

L = 2. Naslouchání sportovcům/zákazníkům

P = 3. Vytvoření produktu

H = 4. Testování produktu

A = 5. Dodání produktu sportovcům

Pomocí **teasingu** (postupné odhalování záhady) obsahujícího inzeráty s motivy běhu, fotbalu, basketbalu a tenisu sdělila firma Nike zákazníkům, že každý z nich najde to pravé pro „svůj“ sport. Veškerá inzerce byla podpořena tiskovými zprávami a materiály na místech prodeje.

Zdá se, že osobnosti mají pozitivní vliv podle toho, existuje-li soulad mezi image osobnosti a životním stylem osobnosti a komunikovaným produktem. Aby se mohly stát pro cílovou skupinu referenční osobou, musejí splňovat charakteristiky, které tuto skupinu osloví. Jistě všichni dospělí budou souhlasit s tím, že Sean Connery je filmová hvězda, ale na mladé lidi bude mít větší vliv Leonardo DiCaprio.

Přijetí osobností zákazníky přímo dopadá na jejich přijetí značky. Studie ukazují pozitivní vztah mezi přijetím Madonny a neziskové organizace Mother Against Drunk Driving, MADD (Matky proti řízení aut v podnapilosti): postoj k MADD bude pozitivní nebo negativní v závislosti na tom, jak jednotlivec přijímá image Madonny.

Chování osobnosti se může také obrátit proti značce, s níž je spojována. Cantona byl potrestán za to, že nakopl fotbalového fanouška. To mohl být i problém Nike, ale dokázala to pozitivně využít tím, že začala prodávat sportovní oblečení s názvem „punished“ (potrestaný). Mladí, kteří mají v oblibě rebely a obdivovali Cantonu a jeho fotbalové umění, byli mimořádně hrdí na košile s tímto nápisem. Potencionální riziko negativních informací o osobnosti může být velké zejména v případě nové nebo neznámé značky, pro něž je osobnost prvním impulsem a zákazníci si z něj tvoří své hodnocení.

Ukázka či příběh ze života simuluje uplatnění produktu v reálném životě. Efektivnost tohoto přístupu je dána tím, že produkt je prezentován v kontextu běžného života cílové skupiny. Příkladem budiž rodina, která v sobotu odpoledne nakládá do svého nového auta Mercedes Space koše s jídlem, ubrusy, hračky apod. a chystá se na výlet.

Jiným příkladem může být chlapec hrající se svými přáteli fotbal, který pak přijde domů s tak špinavými kalhotami, že nelze věřit, že se dají vyprat. Jeho matka našťestí vlastní Dreft, který je vypere bez problémů. Tyto formáty vídáme v reklamě velmi často, přestože průzkumy dokazují, že vyvolávají značnou popuzenost.

Srovnávací reklama se užívá k odlišení od konkurence. Reklama, která přímo srovnává, obsahuje jména konkurenčních značek (často velmi známých) a sděluje, že srovnávaná značka se liší od komunikované v určitých vlastnostech. Nepřímé srovnávání nezmiňuje jméno značky, ale sděluje, že propagovaná značka je lepší než všechny ostatní („Gillette, to nejlepší, co můžeš mít“). Tato srovnávací reklama je velmi oblíbená v USA: v roce 1990 obsahovalo 80 % americké televizní reklamy buď přímé nebo nepřímé srovnávání. Donedávna bylo přímé srovnávání doménou USA, ale Evropská komise rozhodla uvolnit v rámci určitých limitů komparativní reklamu i v Evropské unii.

Je srovnávací reklama efektivnější než ostatní formáty? Co v této oblasti odhalily průzkumy?

Výhody

- Větší pozornost
- Lepší uvědomění si značky a sdělení
- Vyšší míra zpracování sdělení
- Spojení se srovnávanou značkou
- Diferenciace
- Příznivější postoj ke značce
- Pravděpodobnější nákupní chování

Nevýhody

- Nižší důvěryhodnost
- Srovnání s podobnými značkami vyvolává zmatek
- Méně příznivý postoj k reklamě
- Možnost vzniku zmatení ve vztahu ke značce
- Možnost vyvolání války agresivních médií
- Náklady v důsledku soudních sporů

Zdá se, že **zákazníci věnují srovnávací reklamě více pozornosti** než ostatním druhům. Patrně je to proto, že ve srovnávací reklamě se uvádějí nejméně dvě značky, takže reklama zasahuje více zákazníků, uživatelů daných značek. Srovnávací reklamě věnují zákazníci větší pozornost, lépe sděluje a tím více posiluje povědomí o značce, vyvolává více reakcí v kognitivní rovině a důsledkem toho je vyšší a mnohem koncentrovanější zpracování komunikace. Je však třeba říci, že zákazníci přijímají srovnávací reklamu jako méně důvěryhodnou. Ve vztahu k pozici produktu lze pozorovat pozitivní efekt. Při zavádění nové značky je často typické zdůrazňování superpriority dané značky ve srovnání s mnohem známějšími konkurenty. Tím může být dosaženo dvou cílů, a to:

- a. nový produkt je **spojen se srovnávanou značkou** a v důsledku toho více přitahuje skupinu cílových zákazníků, nebo
- b. **propagovaná značka je odlišná od konkurenčních** a je možné, že získá vyšší preference.

Srovnávací reklama obvykle pozitivně ovlivňuje postoj ke značce, negativní však může být vztah k samotné reklamě. Ta bývá přijímána jako méně osobní, méně přátelská a zábavná, nečestná a příliš agresivní. Přestože dopad na aktivitu a chování nebyl hluboce analyzován, zdá se, že srovnávací reklama má pozitivní vliv na nákupní záměry. Také to vypadá, že srovnávací reklama ve srovnání s ostatními formami posiluje nákupní chování (jak ukazují výplaty kuponů).

I když lze pozorovat jistou převahu výhod srovnávací reklamy nad nevýhodami, je nutné počítat s určitými hrozbami. Tato reklama může vést k agresivní válce médií tehdy, když se konkurenční značka cítí napadena, ohrožena (tzv. bumerangový efekt). U zákazníků může vzniknout zmatek (záměna) ve značkách a výsledkem pak nechtěná podpora značky konkurenční.

Hudba má v televizní a rozhlasové reklamě své místo již dlouho. Hlavní snahou je zvýšit pozornost, vyvolat příjemnou náladu, pocit uvolnění a příjemnosti, což může posílit hodnocení produktu, podpořit přijetí sdělení, vytvořit specifický prodejní prvek signalizující určitý životní styl, vytvořit osobnost značky a komunikovat kulturní hodnoty.

Může se zdát, že existuje shodné mínění o pozitivním vlivu správné hudby na účinnost reklamy, ale není o tom příliš mnoho empirických důkazů. Jedno je jisté: hudba vyvolává velmi pozitivní pocity. Jde-li např. o zapamatování značky, tak lze očekávat, že určitá hudba bude mít pozitivní vliv v tom smyslu, že kdykoliv ji uslyšíme nebo si zazpíváme, vybaví se nám značka či sdělení o ní. Empirické studie však nejsou jednotného názoru. Některé druhy hudby mohou mít pozitivní efekt, jiné negativní a v určitých případech nepozorujeme vůbec žádný vliv. V souvislosti s tímto je nutno uvažovat dvě proměnné.

Účinek hudby může záviset na hodnotě získané pozornosti ve vztahu k růstu či aktivaci potenciaálního zvuku hudby. Rychlá a hlasitá hudba může být považována za přitažlivější k získání pozornosti a efektivnější, pokud jde o přijetí sdělení, než hudba pomalá a tlumená. Dále je to spojení sdělení s hudbou, tedy rozsah, ve kterém hudba a sdělení předávají stejné sdělení. **Nenastane-li soulad, spíše to odradí než zaujme.**

Velmi častou kategorií je tzv. **emocionální reklama**. Emocionální reklama se snaží u zákazníka vyvolat spíše pocity než myšlenky. Emocionálně laděné reklamy obsahují mnoho neverbálních prvků, stimulů vyvolávajících představivost a pocity. Najdeme také rozdíl mezi zamýšleným obsahem emocionálních stimulů nebo-li používanými emocionálními technikami a skutečnými emocemi, které vzniknou u zákazníka po jeho vystavení reklamě. Emocionální apely nemusí vždy nutně vyvolat pocity u všech lidí, ale je to jejich prvotním cílem.

Humor

Vtipná a zábavná reklama má za cíl lidi rozesmát bez ohledu na to, jak je humor úspěšný (lidé si myslí, že je vtipná) nebo neúspěšný (lidé myslí, že na reklamě nebylo nic zábavného).

Humor je ve světovém měřítku nejčastěji používanou emocionální technikou. Přehled z roku 1992 ve 33 zemích ukázal, že asi v 35 % všech inzerátů v časopisech a na veřejných místech (outdoor) byl obsažen humor. Nenajdeme rovněž velké rozdíly mezi zeměmi, ani mezi těmito dvěma médii.

Je humor efektivní? Není pochyb o tom, že mnoho lidí ocení dobrý vtip, ale lze „humorně“ předat sdělení o značce? Anebo je na lidech, zda si zapamatují vtip, značku či sdělení? Lze humor použít při komunikaci „seriózních“ produktů, anebo zábavný přístup udělá z firmy klauna? Jak vidíme, humor vyvolává mnoho otázek a bohužel máme málo přímých odpovědí.

Humor byl předmětem mnoha studií, ale našel se pouze jeden aspekt, na němž se všichni shodují: humor přitahuje pozornost. Nicméně zůstává otázkou, do jaké míry přitahuje pozornost ke značce. Co se týče zapamatování a rozpoznání značky, vytvoření pozitivního postoje ke značce a zvýšení nákupních záměrů, nebyly doloženy žádné výsledky. To lze zčásti vysvětlit působením různých, níže uvedených, proměnných.



Obrázek 7.7: Proměnné ovlivňující efektivnost humoru v reklamě

Existují také různé **druhy humoru**, např. poznávací humor, tedy něco nesmyslného, co si zákazník musí následně vysvětlit, aby se zorientoval v daném rozporu.



Reklama na belgické pivo Hoegaarden, která se ptá: „Co je svalnaté? Posledlý posilovač těla.“

Dále sentimentální humor, kdy se koťátko snaží chytit míč při fotbalu v televizi, potom satirický humor, kdy se bavíme na úkor sexu někoho jiného. Různé druhy humoru posuzují cíloví zákazníci různě a v rozličném rozsahu vedou k odlišným komunikačním účinkům. Zatímco sentimentální humor je nevinný, satira a sexuální humor jsou agresivnější a není divu, že ne každému připadají zábavné.

Efektivnost humoru závisí také na typu produktu. Převažující názor říká, že humor je vhodnější pro produkty s nízkou zainteresovaností než s vysokou, více pro transformační produkty než pro informační a v každém případě je absolutně nevhodný u produktů informačních, s vysokou zainteresovaností, jako je například pojištění.

To potvrzuje i studie z nedávné doby. Současně však humor v inzerci na produkty s vysokou zainteresovaností a informačními nároky působí mnohem pozitivněji než neemocionální reklama na stejnou značku. Jinak řečeno, negativní vliv humoru v reklamě na tyto produkty není způsoben jeho nevhodnou formou, nýbrž reakcí zákazníků na danou kategorii produktů.

Také platí, že humor je mnohem účinnější u existujících a známých značek, než u značek nových, neznámých. Vytvoření povědomí o značce je totiž mnohem obtížnější pomocí humoru, neboť ten k sobě bude vázat tolik pozornosti, že potlačí pozornost ke značce. Humor je v každém případě efektivnější, je-li vztažen k produktu, než pouze při obecném použití. Může také dále poškozovat značku, pokud bylo její předcházející hodnocení negativní. Jinými slovy, jste-li přesvědčeni, že Lion má odpornou chuť a lepí se na zuby, pak si budete spíše myslet, že firma chce vypadat zábavně, ale na druhé straně stavíte-li se ke značce pozitivně, přijmete humor v jejich reklamě tolerantněji.

Erotika

Velmi obecně řečeno, inzerát bude považován za erotický, pokud obsahuje některé z následujících prvků: částečná nebo úplná nahota, tělesný kontakt mezi dospělými, sexy nebo provokativně oblečené osoby, vyzývavý nebo smyslný výraz ve tváři, sugestivní mluva či sexuálně laděná hudba. Ačkoliv si mnozí myslí, že erotika se v evropské reklamě vyskytuje stále častěji, analýzy obsahu reklamy ukazují, že je to pouhé zdání.

Otázka tedy zní, jaký účinek bude mít Claudia Schiffer před Citroenem Xsara, milostná předehra v reklamě na Häagen-Dazs, erotický styl kampaně Martini a nahá dvojice v reklamě Calvina Kleina? Stejně jako v případě humoru, neexistuje v této oblasti jednoznačná odpověď, ale je zřejmé, že erotika přitahuje pozornost a mnozí badatelé argumentují, že je to její největší přínos. Otázkou je, zda má tato pozornost vztah ke značce či produktu. Mnozí specialisté jsou toho názoru, že erotika snižuje zapamatování si značky a sdělení.

Dalším negativním aspektem, s nímž mnozí souhlasí, je efekt erotické reklamy na zadavatele, tj. firmu. Co se týče ostatních aspektů, jako je postoj ke značce a nákupní záměry, názory se liší.

Vysvětlení snad najdeme v modifikujících faktorech. Například čím silnější je erotický náboj, resp. čím více je sexuality v různých formách nahoty či sugestivních sexuálních vstupů, tím je reakce na reklamu negativnější. Nedávná studie testovala vliv opinion leaderů a zjistila, že postoj a poznání ve vztahu k reklamě byly mnohem negativnější, vyskytovala-li se zde nahá žena, než když byli zobrazeni muži anebo páry. To se dá vysvětlit silicí kritikou vůči prezentaci žen jako sexuálních objektů. Čím silnější je erotický apel ve vztahu k produktu, tím pozitivnější může být odezva.

Tedy u funkčních výrobků typu spodní prádlo, pěna do koupele, krém na holení a dále u produktů, jako jsou parfémy, vody po holení, alkoholické nápoje, kosmetika apod. se očekává určitý dopad erotických apelů. Zcela jistě velmi odlišný než u výrobků typu káva, sekačka na trávu či soustruh.

Kterou cílovou skupinu lze neúčinněji oslovit erotickým apelem? Průzkumy ukazují, že muži reagují mnohem pozitivněji než ženy. Avšak ve většině reklam byly zobrazeny smyslné nebo nahé ženy. Pěkní muži v reklamě by pravděpodobně tento obrázek změnili a lze říci, že v mnoha případech se již muži v eroticky laděných reklamách uplatňují.



Příkladem je „Cola Light o přestávce v 11.30“, australská reklama na mužské spodní prádlo Underdaks, kde dvě ženy pracující na letišti u celní kontroly prohlížejí muže svlečeného do spodního prádla, protože vždy, když prochází rentgenovou kontrolou, ozývá se poplašný signál. A také reklama Gini, kde žena vášnivě objímá muže, rozepíná mu knoflíčky na košili, uvolňuje a vytahuje pásek od kalhot a opasek použije k otevření své lahvičky Gini.

Vřelost

Vřelost můžeme popsat jako něco, co evokuje příjemné a pozitivní pocity, jako je láska, přátelství, útulnost a empatie. Ačkoliv se vřelost nyní používá méně než před několika desítkami let, stále patří mezi běžné emocionální techniky. Proč je tomu tak? Přestože studie nepřinášejí jednoznačné názory, vřelost vede k mnohem pozitivnějším citovým reakcím, méně popuzuje, podporuje pozitivní postoj k reklamě, ke značce a někdy podporuje i nákupní záměry. Podle cílových skupin na vřelost více reagují ženy a empatičtí lidé (tzn. ti, kteří jsou schopni se vcítit do myšlení a pocitů jiných lidí).

Strach

Apel na strach nebo obavy je něco, co má zákazníka upozornit na rizika, která může snížit zakoupením produktu zobrazeného v reklamě (např. pojištění) nebo tím, že ho nekoupí (např. nepijte, když řídíte).

Typická rizika, která se používají k apelům:

- fyzická rizika: riziko ublížení na těle, užívané u bezpečnostních alarmů, v reklamě na zubní pasty, u analgetik apod. Příkladem může být „Kdy se chystáte zavést alarm? Až budete vykraden?“
- společenská rizika: riziko vyřazení ze společnosti, často uplatňované v reklamách na deodoranty, šampony proti lupům, ústní vody, apod.
- časové riziko: rizikem je čas vyplýtvaný na nepříjemnosti, který mohl být využit lépe. Během zaváděcí fáze jsme v reklamách na přípravky na nádobí slýchali: „Víte kolik jste za život vynaložili času na mytí nádobí?“

- riziko snížené výkonnosti: konkurenční značka neposkytuje takový výkon. Dysonův vakuový vysavač bez sáčku je jediný, který má 100 % savost ve 100 % času.
- finanční rizika: riziko finanční ztráty, obvykle používané pojišťovacími společnostmi.
- riziko ztráty určité příležitosti: reklama upozorňuje zákazníka na riziko ztráty určité příležitosti, pokud se nebude správně chovat. Příkladem budiž belgická reklama na mobilní telefony firmy Proximus v prosinci 1998 s následujícím sdělením: „Pokud si předplatíme síť Proximus nyní, nebudeme nic platit až do dubna.“

Výběr reklamních médií

Náklady na televizní reklamu dosahují závratných výšek a diváků je stále méně. Mnoho zadavatelů reklamy se proto snaží objevit nové cesty k zákazníkům. Tím, že využívají mikromarketingové strategie, zaměřují se stále úžeji na určité zákaznické skupiny, hledají alternativní média, kterými by televizi nahradili nebo doplnili. Přesunují stále větší části reklamních rozpočtů k levnějším médiím s lepší možností oslovit zákazníky. Z uvedených změn vycházejí vítězně kabelové televize, venkovní reklama a digitální satelitní televizní systémy. Opětovného vzkříšení se dočkaly billboardy. Pryč jsou ohavné poutače minulých let, nahradily je barevné, chytře navržené, pozornost poutající plochy. Venkovní reklama poskytuje velkou příležitost k oslovení důležitých lokálních segmentů zákazníků za zlomek nákladů na kontakt. Kabelové televize a digitální satelitní systémy jsou také na vzestupu.

Tato média mají specializované programové zaměření, například na sport, zpravodajství, výživu, umění, zahradničení, vaření, cestování a jiné, které přesně směřují k určitým cílovým skupinám. Zadavatelé reklam tak mohou využít úzkého zaměření a „trefit“ přesně určitý cílový segment.

Venkovní reklama, kabelová televize a digitální média mají svůj smysl. Ale stále častěji nás přepadávají reklamy na daleko nepravděpodobnějších místech. Ve snaze najít méně nákladné a lépe zaměřené způsoby, jak zasáhnout zákazníky, přicházejí zadavatelé reklamy stále častěji s oslňující sbírkou „alternativních médií“. Jako zákazníci jsme si už zvykli na reklamu v televizi či rozhlase, na billboardy nebo poutače podél silnice, na inzerci v novinách a časopisech. Dnes, bez ohledu na to, kde jsme, se určitě setkáváme s nějakou novou formou reklamy: na nákupních vozících, na taškách s firemním logem či dokonce na podlaze supermarketu, kde nás reklamní nálepky směřují k nákupu nějakého produktu.

Obrázky na parkovacích automatech nabízejí všechno možné od džípů a fotoaparátů po stravu pro psy. Městské autobusy a tramvaje vypadají jako obal od cornflakes.

Když unikneme do zábavního parku, tak uvidíme velkou obrazovku s reklamním spotem na pivo Budweiser. Při výletu na venkov narazíme na podnikavého farmáře, který využívá svých krav jako čtyřnohých billboardů nesoucích sdělení o skvělé zmrzlině. Zaplatíme si vstupenku do kina, ale první, co uvidíme, je dvouminutová sci-fi, ze které se vyklube reklama firmy General Electric na stereoreproduktory. Pak následuje film plný „nenápadné“ reklamy na Pepsi, BMW, sluneční brýle Ray Ban a tucet jiných značek. Spěcháme domů k oblíbenému seriálu plnému Coca-Coly, elektroniky Sony a tyčinek Mars.

Na místním nádraží či na letišti nás přepadne CNN, na páse se zavazadly obíhají kromě kufrů i reklamy. Lodě plují kolem pláží a blikají na nás reklamami na opalovací prostředky. Dokonce i církevní bulletiny obsahují reklamu.

Reklamní prostor se prodává na videokazetách, parkovacích lístcích, golfových kartách, dodávkových autech, benzinových pumpách, bankomatech i městských popelnících. I když reklama v některých alternativních médiích vypadá poněkud divoce a občas zákazníky obtěžuje, takže ti si pak stěžují na „otravu reklamou“, většině firem tato média šetří peníze a dávají jim šanci zastihnout zákazníky tam, kde žijí, nakupují, pracují a baví se. „Rádi to nazýváme nedobrovolné zajetí,“ říká představitel firmy v oblasti alternativních médií. „Zákazníci během dne stojí ve frontě průměrně třicet minut, a pak skutečně nemají jinou možnost než se dívat na osobu stojící před nimi, nebo sledovat něco zajímavého, třeba patnáctisekundový spot.“ Samozřejmě se nabízí otázka, jestli někde ještě existuje místo bez reklamy. Zapomeňme. V dnešní době najdeme reklamu všude.

Výběr mediálních nosičů

Dalším krokem je volba mediálního nosiče, určitého prostředku v rámci média, např. televizního kanálu (Nova, Prima). Nosičem v rámci časopisů rozumíme volbu mezi dostupnými časopisy s podobným zaměřením (Reflex, Týden, apod.).

Při plánování je třeba vypočítat náklady na tisíc kontaktů dosažených zvoleným prostředkem. Pokud celostránkový čtyřbarevný inzerát v časopise Time stojí 192 000 dolarů a časopis má 4,1 milionů čtenářů, tak náklady na dosažení tisíce osob činí přibližně 47 dolarů. Stejný inzerát v časopise Business Week může stát 92 000 dolarů, ale zasáhne pouze 948 000 osob. Náklady v takovém případě činí 98 dolarů na tisíc osob. Pracovník, který má za úkol vybrat média, musí seřadit časopisy podle nákladů na tisíc čtenářů a dát přednost časopisům s nejnižšími náklady na kontakt v cílové skupině.

Dále je nutno uvážit náklady na výrobu reklamy pro různé druhy médií. Zatímco výroba novinového inzerátu je poměrně levná, okázalý televizní spot může stát miliony.

I když výroba průměrného třicetisekundového televizního spotu v USA stojí 343 000 dolarů, před pár lety zaplatila firma Nike dva miliony dolarů za reklamu s názvem „The Wall“ (Zed’).

Při výběru nosičů je nutné vyvážit nákladové faktory s účinky. Za prvé je nutné posoudit kvalitu příjemců. Pro inzerát na dětské pleťové mléko bude ideální časopis pro rodiče nebo pro ženy, ale méně vhodný bude Playboy. Dále je třeba sledovat pozornost čtenářů. Je známo, že čtenáři časopisu Vogle věnují inzerci mnohem více pozornosti než čtenáři Newsweeku. V neposlední řadě je třeba vzít v úvahu i pověst vydavatele, protože čtenáři podvědomě hodnotí jeho důvěryhodnost a prestiž.

Časový harmonogram

Zadavatel reklamy musí rozhodnout o časovém harmonogramu reklamy v průběhu celého roku. Předpokládejme, že nejvyššího obratu se dosahuje v prosinci a nejnižšího v březnu. Firma může měnit reklamu tak, aby sledovala obrat a působila proti sezónním výkyvům, nebo může inzerovat po celý rok se stejnou intenzitou. Většina firem používá sezónní reklamu: některé inzerují výhradně v sezóně, např. firma Hallmark propaguje svá blahopřání pouze před velkými svátky.

Zadavatel reklamy musí rozhodovat i o její podobě. Kontinuita znamená rovnoměrné načasování v průběhu určité periody. Nerovnoměrné načasování se označuje jako pulzování reklamy. Dvaapadesát inzerátů se může realizovat v prvním případě ve frekvenci jeden inzerát týdně a ve druhém v několika sériích. Základní myšlenkou při intenzivním nasazení je vybudovat povědomí o značce pro další období.

Pulzování, jak říkají někteří, může dosáhnout lepších výsledků s nižšími náklady. Jiní tvrdí, že může dosáhnout povědomí, ale pouze za předpokladu hlubší komunikace.

Nejnovější technologické trendy měly významný dopad na plánování a nákup médií. Počítačová aplikace zvaná optimizer dnes umožňuje zhodnotit širokou škálu kombinací televizních kanálů a jejich cen. Takový program pomáhá zadavatelům reklam lépe zvolit mix televizních kanálů, programů a vysílacích časů, aby měly co nejvyšší dopad za jednotkovou cenu.

Vyhodnocení reklamní kampaně

Reklamní program by měl pravidelně hodnotit komunikační efekty a obchodní výsledky. Měření komunikační účinnosti reklamy říká, zda komunikuje sdělení správně. Testování se může provádět před vytištěním inzerátu či odvysíláním reklamy nebo po něm. Před realizací jej může zadavatel reklamy předvést zákazníkům a zjistit, jak se jim líbí, změřit zapamatování nebo změnu postoje.

Po realizaci se měří ovlivnění stupně zapamatování nebo změna povědomí, známostí nebo preferencí.

Ale jak ovlivní obrat zvýšení povědomí o 20 % a preferencí o 10 %? Účinky reklamy na obrat se měří mnohem hůře. Prodej ovlivňuje mnoho dalších faktorů, jako jsou vlastnosti produktu, cena a jeho dostupnost.

Jedním ze způsobů měření účinku na obrat je porovnání minulých prodejů a reklamních výdajů. Jinou cestou je experiment. Společnost Coca-Cola k otestování účinků různých úrovní reklamních výdajů používá několik trhů, na kterých investuje různé částky a měří rozdíly v obratu. Když se použijí tři podobné trhy a výdaje jsou průměrné, dvojnásobné a poloviční, pak se může obrat vztáhnout k reklamním výdajům. Lze navrhnout i mnohem složitější experimenty s rozdílnými reklamami a používanými médii.

Další faktory ovlivňující reklamní strategii

Firma si musí při přípravě reklamních strategií a programů položit ještě dvě další otázky. První se týká organizace reklamní funkce, tj. kdo bude výkonnou složkou. Druhá řeší problém adaptace reklamních strategií a programů na složitost mezinárodních trhů.

Organizace reklamy

Různé firmy organizují svou reklamní činnost odlišně. V malých firmách může být realizátorem jeden pracovník obchodního útvaru. Velké firmy mívají reklamní oddělení, která se starají o reklamní rozpočet, spolupracují s reklamními agenturami a obstarávají činnosti, které neprovádí reklamní agentura. Velké firmy většinou pracují s reklamními agenturami, protože jim to přináší řadu výhod. Více o reklamních agenturách naleznete v samostatné části v 9. kapitole.

Mezinárodní reklamní rozhodnutí

Mezinárodní zadavatelé reklamy čelí mnoha nástrahám, se kterými se na domácím trhu nesetkají. Základní otázka se týká rozhodnutí o míře adaptace globální strategie na místní odlišnosti různých trhů. Někteří z nich se pokoušejí podpořit své globální značky vysoce standardizovanou kampaní, která by byla účinná v Bangkoku stejně jako v Baltimore. Firma Jeep vytvořila globální image značky jako robustní a spolehlivé. Značka Sprite firmy Coca-Cola užívá standardizované apely zaměřené na mládež. Reklama firmy Gillette na dámský Sensor Excel for Women jsou celosvětově téměř identické, pouze s malými změnami podle odlišnosti místních kultur.

Švédský telekomunikační gigant Ericsson vynaložil 100 milionů dolarů za standardizovanou televizní kampaň se sdělením „slyšte“ v hlavní roli s agentem 007 Jamesem Bondem.

Standardizace má mnoho výhod – nižší náklady, vyšší míru globální koordinace a mnohem konzistentnější světový image. Ignoruje však skutečnost, že jednotlivé národní trhy se velmi liší co do kultury, demografických a ekonomických podmínek. Firmy tak připravují globální reklamní strategie, které umožňují vyšší účinnost a konzistenci, a dalším krokem je pak adaptace reklamních programů, aby lépe odpovídaly potřebám a přáním zákazníků na lokálních trzích.



Coca-Cola disponuje databází různých reklam, které se dají použít buď rovnou, nebo je potřeba je přizpůsobit různým odlišnostem trhu. V některých se provádějí pouze malé změny, jako jsou jazykové mutace. Místní a regionální manažeři mají právo rozhodnout, která verze je pro jejich trh lepší. Nedávno se objevil v USA reklamní spot, původně vyvinutý pro ruský trh, zobrazujícího mluvícího medvěda, který se proměnil ve vlka.

„Tento přístup je v perfektním souladu s globální podstatou Coca-Coly,“ říká prezident severské divize firmy. „Nabízí lidem unikátní pohled na jinou kulturu, která se podstatně liší od jejich vlastní.“

Globální zadavatelé reklam čelí některým zvláštním problémům. Náklady reklamních médií a jejich dostupnost se podstatně liší podle jednotlivých zemí. Dále se trhy liší mírou regulace reklamních aktivit.

Řada zemí má velmi propracovaný systém zákonů omezujících firemní investice do reklamy, používání médií, druh reklamních sdělení a další aspekty, které ovlivňují reklamní programy. Takové restriktce vyžadují přesnou adaptaci kampaní.

V muslimských zemích je zakázána reklama na alkoholické nápoje. Ve Švédsku a Norsku nesmí být televizní reklama zaměřena na děti mladší dvanácti let. Navíc Švédsko velmi intenzivně lobuje v Evropské unii za rozšíření stejného omezení na všechny členské země. Z tohoto důvodu se firma McDonald's ve Švédsku stylizuje jako rodinná restaurace.

Srovnávací reklama, která je v USA a Kanadě přijatelná a běžná, se ve Velké Británii používá mnohem méně, v Japonsku je nepřijatelná a v Indii a Brazílii nelegální.

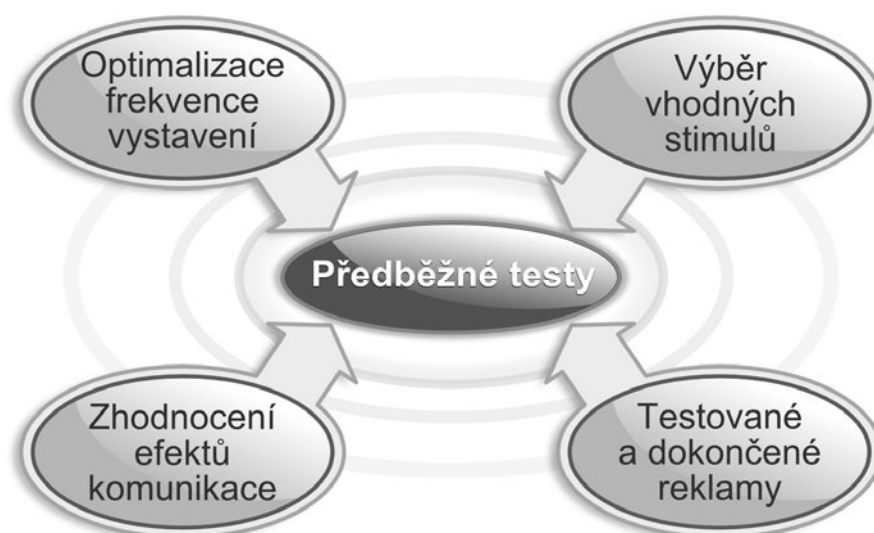
V Číně uplatňují striktní cenzuru v televizní a rozhlasové reklamě, např. termín „nejlepší“ se nesmí užívat stejně jako reklamy, které porušují společenské zvyklosti nebo ukazují ženy „nepatřičným způsobem“. Indická pobočka Coca-Cola byla přinucena ukončit podporu prodeje, která nabízela různé ceny, např. výlet do Hollywoodu, protože vyzýváním zákazníků, aby koupili a „hazardně hráli“ porušila indické obchodní zvyklosti.

I v případech, kdy zadavatelé reklamy používají globální strategie jako základ svého reklamního úsilí, musejí se v programech určených pro určité trhy přizpůsobovat a respektovat kulturní odlišnosti, zvyky, mediální charakteristiky a reklamní omezení.

7.6 Testování reklamy

Předběžné testování reklamy

Dříve, než jsou cílové skupiny vystaveny vlivu komunikačních podnětů nebo reklamy, tzn. dříve než se reklama umístí do médií, podrobují se **předběžnému testování**. Důvodem pro tento test je posouzení možností dosáhnout předpokládaných výsledků. Na jaké otázky může tento test odpovědět zachycuje následující obrázek.



Obrázek 7.8: Cíle předběžného testování

Pro nové kampaně se často navrhují různé nové koncepce a realizační postupy a předběžné testování může pomoci vybrat ty nejvhodnější. Před umístěním v médiích se pak provádí závěrečná kontrola charakteristik dokončených stimulů a podnětů. Zákazníci procházejí určitým počtem vývojových stadií, než koupí produkt nebo získají loajalitu ke značce. Reklama a komunikace vůbec by měly být na cestě těmito fázemi průvodcem potenciálních zákazníků.

V tomto směru **komunikační stimuly a podněty** mohou generovat různé bezprostřední procesy nebo komunikační efekty, jako např.: vyvolání pozornosti, přenos informací, podporu přijetí sdělení, kreativitu, pozitivní smyslovou reakci ve vztahu k inzerátu nebo značce a nákupní záměry. V předběžném testování lze posoudit rozsah těchto vyvolaných efektů.

Kampaň se často skládá z určitého počtu podobných inzerátů, ale různé je provedení dané komunikační strategie. Různé způsoby realizace se také často používají k udržení a prodloužení pozornosti, životaschopnosti kampaně. Ne všechny formáty provedení jsou stejně atraktivní. A právě předběžné testování může pomoci definovat rozsah, ve kterém některé formy provedení budou efektivnější než jiné, tak může pomoci při rozhodování o četnosti umístění různých forem inzerce.

Předběžné testování má **tři základní kategorie**:

- **interní hodnocení**
 - checklists
 - analýza četnosti

- **komunikační efekty**
 - fyziologické testy
 - zapamatování
 - přímé měření názorů

- **behaviorální efekty**

Určitý počet žádoucích charakteristik může být testován interně, vzorek zákazníků lze použít k testování komunikace a jejích bezprostředních efektů nebo testovat účinnost ve vztahu k chování.

Kampaň může testovat interně reklamní agentura nebo firma podle **kontrolního seznamu (checklist)** nebo analýzy čitelnosti. Kontrolní seznam má význam pro zjištění, že nic nechybí, že reklama je v souladu se strategií, tzn. je konzistentní s původními záměry. Kontrolní seznam obsahuje položky, jako jsou specifický prodejní prvek, uvedení jména značky je dostatečné, obsah a provedení jsou v souladu s titulkem, produkt se vhodně prezentuje apod.

Dalším typem interního testu je **analýza čitelnosti**. Dobrý inzerát je jednoduchý, srozumitelný, zejména tehdy, kdy cílová skupina věnuje textu pouze okrajovou pozornost. Inzerát musí být pochopen na první pohled a pro měření této čitelnosti bylo vyvinuto několik metod.

V postupu Cloze se z textu vypustí každé šesté písmeno a zákazníci je mají doplnit. Počet správně doplněných slov je pak ukazatelem čitelnosti textu.

Jiný postup představuje **snadnost čtení** (RE – reading ease), Flesche-Douma. RE je definováno v závislosti na délce slov a vět:

$$RE = 206,8 - 0,77wl - 0,93sl$$

kde wlpočet písmen na sto slov
 sl průměrný počet slov ve větě

Skór mezi 0 – 30 znamená, že text je na čtení velmi těžký, skóre blížíci se 100 naopak znamená, že text je snadno čitelný. Výzkum ukazuje, že sdělení, která jsou snadno čitelná, neobsahují více než 14 slov ve větě.

Komunikace nebo bezprostřední efekty se měří na vzorku zákazníků cílové skupiny. Je nutno rozlišovat mezi psychologickými testy, testy zapamatování a přímým a nepřímým měřením názorů.

Ve **fyzilogickém testu** jsou měřeny reakce na reklamní podněty, stimuly dvěma přístupy. První měří **vzrušení, tzn. aktivaci nervového systému**, jejíž intenzita ukazuje na vliv inzerce.

Toto měření vzrušení neumožňuje posoudit směr, tedy pozitivnost či negativnost reakce, je pouze indikátorem primární reakce, o které se předpokládá, že byla vyvolána zpracováním inzerátu. Používá se několik technik, ale vše v rámci velmi striktních podmínek pro takový experiment. Čím větší je vzrušení, tím jsou zornice v očích rozšířenější. Jiným postupem může být galvanická reakce na vzrušení, kdy se měří vlhkost kůže elektrickým encefalografem. Většina těchto technik je složitá a finančně náročná, a protože výsledky jsou velmi obtížně interpretovatelné, nepoužívají se často.

Druhým typem fyziologického testování je **měření potenciálu zhlédnuté reklamy**. Inzerát je vytištěn tachistoskopickým tiskem a krátce prezentován respondentům. Ti jsou pak požádáni, aby reprodukovali co nejvíce z toho, co viděli. To, co si nejvíce zapamatovali, je považováno za nejefektivnější.

Oční kamera měří pohyb očí, když se člověk dívá na tištěnou nebo televizní reklamu, a registruje, na co se lidé dívají a jak dlouho. To se pak dá využít ke zlepšení struktury a uspořádání inzerátu nebo dále testování komunikace v obchodech a při akci sponzoringu.

V **testu zapamatování**, jako je **test portfolia**, se zkoumá rozsah toho, co si jednotlivec zapamatoval z nové inzerce nebo z jejího nového provedení. Testovaná inzerce se spolu s dalšími vloží do desek.

Respondent je pak vyzván k prohlížení. Po 20 – 30 minutách se testuje, co si zapamatoval. Má jmenovat inzeráty, značky a obsah. Lze předpokládat, že inzeráty, které se zapamatují snadněji, přitahují více pozornosti, a proto jsou lepší.

Testy zapamatování však mají řadu omezení. Nejzásadnějším je **paměť pozorovatele**. Lidé, kteří mají dobrou paměť, si zapamatují více inzerátů a více z obsahu, což ale zdaleka neznamená, že dané jsou dobré. Určitou roli zde hraje i zájem o danou kategorii produktů. Často se test zapamatování provádí příliš brzy po zhlédnutí a jednotlivec zpravidla nemá čas zapomenout. V ideálním případě by měla být doba mezi vystavením a testem zapamatování tak dlouhá jako mezi vystavením a nákupem v reálném životě, což je velmi obtížné realizovat.

Přímé měření názorů se provádí tak, že skupina zákazníků se vystaví několika inzerátům, a pak je požádáme o sestavení pořadí podle určitých kritérií.

Většina standardizovaných testovacích postupů reklamních agentur, které umožňují srovnávání výsledků testů v čase, je založena na takovém typu testu. Prvky, podle kterých probíhá testování, jsou:

- zřetelnost,
- novost,
- vyvolání emocí,
- vytvoření postoje k reklamě a značce,
- zájem,
- kvalita informací,
- rozsah vyvolaného zájmu o koupi.

Největší nevýhodou přímého testování názorů je skutečnost, že lidé jsou **vystaveni inzerci v nepřírodném prostředí**, a proto k ní mohou přistupovat racionálněji než v běžném životě. Dokonce se mohou začít chovat jako „stálí experti“, tj. hodnotit reklamy z profesionálního hlediska. Tento jev se také nazývá „efektem zákaznických porot“.



Příkladem nepřímého testování názorů je divadelní test, kdy je skupina lidí pozvána do divadla k zhlédnutí pilotního programu nebo nového televizního zábavného programu. Při příjezdu jim nabídneme výběr z dárků (konkurenční produkty stejné kategorie). Je-li testovaný produkt příliš drahý, použije se loterie a lidé jsou tázáni, který produkt by si vybrali, kdyby vyhráli. Po zhlédnutí programu, ve kterém byla také testovaná reklama, je opět požádáme, aby si vybrali. Rozdíl mezi tím, co si vybrali před a po zhlédnutí programu, lze považovat za vliv zhlédnuté reklamy. Kromě toho, že takový test je finančně náročný, je také potenciálně zavádějící, protože měření se provádí v nereálné situaci a účastníci vědí, že budou testováni.

Behaviorální testy se na rozdíl od testů zaměřených na zapamatování, vzrušení a postoj pokouší měřit chování. Kromě skutečného nákupního chování se měří reakce na inzerci vyzývající k odpovědi, na přímé rozesílky nebo na tiskoviny obsahující možnost reakce. K testování nákupů stimulovaných kupony se respondenti vybírají náhodným výběrem jak pro experimentální, tak pro kontrolní skupinu. První skupina si prohlédne inzerát umístěný na poutačích na parkovišti supermarketu. Kontrolní skupina musí zodpovědět řadu otázek, aniž by byla vystavena jeho vlivu. Takových skupin lze vytvořit mnoho – podle počtu testovaných reklam. Obě skupiny dostanou kupony za spolupráci a ty se pak při nákupu registrují, z čehož poznáme, co osoby z jednotlivých skupin nakupovaly. Efektivnost se měří na základě rozdílu v použití jednotlivých kuponů. Tady opět platí výhrada, že lidé vědí, že budou testováni, a to může ovlivnit jejich nákupní chování.

Druhým příkladem testování chování je postup „**rozdělovaného skenování**“, kdy se pro generování údajů o efektivnosti reklamní kampaně kombinuje kabelová a snovací technologie. V postupu rozdělovaného skenování sledování televize je panel diváků měřen telemetrickými pomůckami.

Všichni účastníci panelu dostanou nákupní kartu a technologie umožní různým náhodně sestaveným skupinám z panelu sledovat různé reklamní kampaně. Pomocí karet lze měřit skutečný nákup realizovaný členy panelu a v závislosti na tom efektivnost jednotlivých reklam. Technologie skenování je velmi slibná, protože může měřit skutečné chování podle zákazníků vystavených různým reklamám kontrolovatelným způsobem (jeden zdroj informací). Dají se tím zjistit i ostatní parametry jako frekvence vystavení a vystavení specifických cílových skupin.

Přestože předběžné testovací procedury jsou velmi hodnotné, je zde i řada omezení, které je nutno vzít v úvahu při interpretaci jejich výsledků (viz obrázek č. 7.8).



Obrázek 7.9: Limity předběžného testování

Předběžné testy pomáhají vybrat nejlepší z možných inzerátů, jež jsou předmětem testování. Proto je pouze vodítkem pro lepší reklamu a je užitečné jen tehdy, když se inzeráty testují na základě individuálních rozhovorů. Testování ve skupinkách vede spíše k chybným výsledkům v důsledku vzájemného ovlivňování členů skupiny. Většina předběžných testů probíhá v experimentálním prostředí a zákazníci se v normálním životě chovají jinak.

Některé z testovacích metod, zejména ty explicitní, jako je **metoda přímého ratingu**, jsou ovlivněny zákaznickou porotou.

Ve většině předběžných testů se neměří vliv externích faktorů jako jsou aktivity konkurence, jejich vliv na efektivnost reklamy.

Často se stává, že je efektivnost měřena téměř okamžitě po vystavení skupiny jejímu vlivu, a pak se nesleduje vliv časového posunu. Kromě metody skenování se nedají měřit účinky opakování nebo frekvence vystavení.

Následné testování reklamy

Následný test je **testem efektivnosti reklamy** po jejím umístění v médiu. Tento test má význam pouze tehdy, pokud byl proveden předběžný test nebo kontrolní měření ve formě benchmarkingu.

Rozlišujeme tři typy následných testů:

- **měření po vystavení**
- **test komunikačních účinků**
 - zapamatování
 - rozpoznání
- **chování (behaviorální měření).**

Nejdříve je nutné změřit **dosah reklamy** ve vztahu k publiku, tzn. čistý dosah, GRP, OTS apod., což je zpravidla nejen součástí následného testu, ale i fáze plánovací a přípravné. Podobně může být také měřen a vyjádřen jako dosah nebo GRP i rozsah publicity generované tiskem nebo sponzorováním.

Test rozpoznání je založen na tom, že je zákazníkovi reklama předvedena a sleduje se, zda ji rozpoznal či nikoli. V podtextu tohoto sledování je předpoklad, že inzerát může být efektivní pouze tehdy, když si ho alespoň někdo všimne. Velmi známým testem rozpoznání je postup pro tištěnou inzerci známý jako metoda Starche. Zákazníci, kteří sdělí, že četli určité časopisy, jsou dotazováni tak, že se časopis náhodně otevře na určité straně a ke každému z inzerátů jsou kladeny určité otázky. Postup vede ke stanovení tří procentuálních skupin u každého inzerátu:

- **povšimli si:** procento čtenářů, kteří viděli daný inzerát,
- **viděli/asociovali:** procento čtenářů, kteří si všimli produktu a značky,
- **přečetli:** procento čtenářů, kteří přečetli alespoň polovinu inzerátu.

Tento test je ovlivněn poctivostí čtenáře. Nicméně výzkum prokazuje, že vysoké skóre u „povšimnutí“ je v pozitivním vztahu s pozitivním postojem ke značce a pozitivním nákupním záměrem.

Starch test se v inzertních testech používá velmi často. V této souvislosti je nutné poznamenat:

- Inzeráty s dominantním ústředním prvkem (ústřední bod pozornosti, obvykle hned nad středem plochy) spojeným se silným apelem na zvědavost a zájem, se zpravidla umísťují s vyšším skóre testu.
- Inzeráty s obrázky mívají vyšší skóre než ilustrované.
- Inzeráty, v nichž se prezentuje užití produktu, získávají vyšší skóre než ty, které pouze produkt ukazují.

V tzv. **maskovaném identifikačním testu** se část tištěného inzerátu, zpravidla jméno značky, zakrývá. Po čtenáři se vyžaduje, aby identifikoval inzerát a značku. Pak jsou sledovány správné odpovědi. Také je pochopitelně možné měřit intenzitu výskytu značek.

Kombinace rozpoznání a správně definovaných vlastností vede k zajímavému výsledku, tj. stanovení procenta ze vzorku zákazníků, kteří rozpoznali inzerát a správně ho přiřadili ke značce.

Dalším typem měření komunikačních efektů je **test zapamatování (recall test)**. V testu zapamatování bez pomoci musí zákazníci prokázat, který z inzerátů, jež viděli v časopise, novinách, televizi a billboardech, si zapamatovali. V testu zapamatování s pomocí se paměť zákazníků oživuje různými narážkami, např. jakou reklamu na auta jste viděli v televizi včera? V tomto směru lze maskovaný identifikační test považovat za test zapamatování s pomocí. Výsledky testování bez pomoci jsou zpravidla horší než u stejného testu s pomocí.

Velmi známým testem zapamatování tištěných inzerátů je **Gallup-Robinsonův test vlivu**. Za prvé respondent musí prokázat, že četl určitý časopis. Když projde tímto testem, ukážeme mu soubor karet se všemi celostránkovými inzeráty z daného časopisu, ale i soubor karet se značkami, které v časopise nebyly. Respondent pak ukazuje, které inzeráty si pamatoval a je dotazován na jejich obsah. Test končí testem rozpoznání. Gallup-Robinsonův postup vyúsťuje do tří ukazatelů efektivnosti reklamy:

- **zaregistrování jména:** procento lidí, kteří si pamatují reklamu, aniž by ji viděli během testu,
- **průnik nápadu:** rozsah, ve kterém byl správně reprodukován obsah reklamy,
- **přesvědčení:** procento lidí, kteří chtějí koupit a používat produkt.

Dalším testem zapamatování, který se používá pro audiovizuální spoty, je **test DAR** (Day After Recall – zapamatování den poté). V tomto testu je telefonicky dotazováno několik lidí na to, jaké spoty o určité kategorii produktů viděli v televizi nebo slyšeli v rozhlase během předcházejícího dne. Ve druhé fázi je zmíněno jméno značky a respondent by měl sdělit, zda si pamatuje, byla-li značka v reklamě uvedena či nikoli. Pak následuje několik otázek týkajících se obsahu. Výsledné procento správných zapamatování se vždy benchmarkuje (porovnává např. s celkovým počtem spotů v dané kategorii produktů nebo ke všem spotům vysílaným během daného dne). V testu trojí asociace se sděluje kategorie výrobků a prodejní prvek, přičemž respondent by měl určit jméno značky. Např. „Která značka benzínu dává tygra do vaší nádrže?“ (Put the tiger in your tank – Esso).

Reklamní účinky lze testovat **měřením chování**. Zejména v případě inzerátu s přímou odpovědí bude měřítkem účinku počet lidí, kteří zavolají na číslo (zpravidla zdarma) uvedené v inzerátu, odešlou kupony nebo produkt kupují.

Testy zapamatování a rozpoznání jsou užitečné a snadno proveditelné, ale i ony mají řadu omezení, jak znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 7.10: Limity následného testování

V testech rozpoznání mohou zákazníci říci, co se jim líbí, nemusí říkat pravdu, mohou přehánět nebo hádat. To značně snižuje spolehlivost výsledků. Inzerát, který je součástí kampaně, s jemu podobnými bude snadněji zapamatovatelný a rozpoznatelný a účinek jednotlivého inzerátu nelze prakticky vypreparovat.

Také lze pochybovat o platnosti předpokladu, že zapamatování a rozpoznání může vést k nákupu. Zapamatování a rozpoznání jako součásti marketingové komunikace jsou nutnými, ale nikoli postačujícími podmínkami pro nákup.

Test je ovlivňován také **zájmem o produkt**. Má-li zákazník velký zájem o určitou kategorii, bude mnohem lepší v rozpoznání, ale nevypovídá to o účinnosti daného inzerátu.

Výsledek zapamatování je velmi závislý na době mezi vystavením a měřením. Po vystavení je skóre téměř 100 %, ale studie prokazují, že další den je to o 25 % méně a následující den o 10 %. Racionální apel se zapamatovává lépe než komplexní anebo emocionální, zejména jde-li pouze o jedno vystavení.

V mnoha případech je také zapamatování nevhodným ukazatelem efektivnosti, test zapamatování může být užitečný spíše pro posouzení toho, zda inzerát zaujal a přitáhnul pozornost. Zvláště v případech, kdy je důležité, aby zákazník poznal v obchodě obrázek nebo značku, bude-li chtít koupit. Test rozpoznání je mnohem vhodnější pro měření efektivnosti účinnosti než zapamatování.

8. Reklamní kampaň a činnost reklamních agentur

8.1 Reklamní kampaň

Hodnotící výzkum reklamní kampaně

Na rozdíl od následných testů, v nichž je posuzována efektivnost pouze jedné reklamy, **hodnotící výzkum reklamní kampaně** se týká **všech komunikačních aktivit**. Jeho význam ve srovnání s následnými testy roste. Integrovaná marketingová komunikace nemůže být založena na hodnocení jednotlivých médií nebo inzerátů, ale je třeba **hodnotit celý komunikační mix**.

V testech hodnocení kampaně není sledována odezva na inzerci, nýbrž efektivnost spojená se značkou. Měření konkurenčních efektů může být strukturováno podle modelu **hierarchie efektů: povědomí, znalost, postoj a záměr koupit**. Měření povědomí TOMA se provádí telefonickým testem bez pomoci, kdy je zákazník tázán, která značka v určité kategorii produktů je pro něj na prvním místě. Dále je dotazován, zda může jmenovat jiné značky v dané kategorii. O reklamní kampani se nehovoří, ale srovnáním povědomí před a po kampani lze měřit efekty ve vztahu k povědomí o značce. Také lze měřit míru povědomí o konkurenčních značkách, což může sloužit jako kontrolní měření nebo jako benchmarking.

Je rovněž možno měřit **změnu postojů** nebo změnu **image značky**. Kampaň bývá často zaměřena na změnu názorů cílové skupiny na určité aspekty nebo vlastnosti značky. Pro toto měření se používá škála určená pro jednotlivé komponenty image.

Změna postoje jako **výsledek reklamní kampaně** může být měřena několika způsoby.

Při **měření sémantického diferenciálu** je vzorku zákazníků prezentován soubor protikladných popisů spolu s pomůckou pro měření (škála se sedmi kategoriemi). Zákazníci v náhodně vybraném vzorku poměřují každou dvojici vlastností podle jejich existujícího postoje k danému aspektu značky. Po kampani je proveden stejný proces. Výsledky jsou zprůměrnovány pro každou skupinu, pak se srovnávají a tím je posouzen efekt kampaně.

	-3	-2	-1	0	1	2	3	
Drahé		*	#					Levné
Moderní		*		#				Staromódní
Spohlivé	*		#					Nespolehlivé
Dobrá kvalita	*		#					Špatná kvalita
Silné				*	#			Slabé
# po kampani, * před kampaní								

V tomto případě byla kampaň úspěšná, pokud jde o změnu postoje ke spolehlivosti, kvalitě a silným stránkám. Negativní změna nastala u faktoru cena a módnost. Porovnáním s cíli pak můžeme posoudit, zda byla kampaň úspěšná či nikoli.

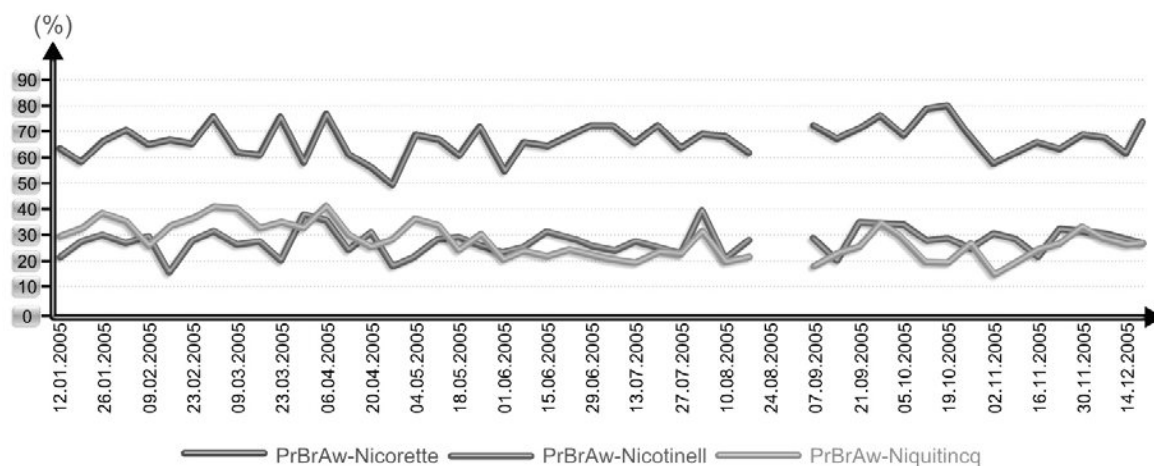
Komunikační efekt se dá také měřit podle nákupních záměrů cílové skupiny. Je důležité, aby se otázky týkaly nákupů v nejbližším období, např.: „Až budete příště nakupovat kávu, koupíte si značku Y?“

Většina měření komunikačních efektů se využívá v **trackingových studiích**, kde skupina náhodně vybraných zákazníků dostává v pravidelných intervalech (např. každé tři měsíce) standardizovaný soubor otázek. Výsledky pak ukazují změny pozice značky a konkurenčních produktů v průběhu sledované doby a účinky realizovaných kampaní. I zde vyvstává problém interpretace, typický pro všechna měření před a po. Efekt kampaně nelze oddělit od ostatních vlivů. Zhoršující se image může být výsledkem špatné kampaně, zvýšení cen, špatné publicity, akcí konkurence, nevhodné podpory prodeje nebo distribuční strategie. Také je zřejmé, že skutečné efekty reklamní kampaně jsou viditelné až po určité době, a proto výkonnost značky ihned po kampani může vyvolávat dojem jejího podhodnocení.

Trackingové studie jsou dlouhodobým, kvantitativním výzkumem. Průběžně zjišťují výsledky řady komunikačních kampaní (včetně konkurenčních) na znalost značek nebo produktů, na postoje a jejich změny na základě této komunikace a rovněž vlivy na nákupní a spotřebitelské chování. V závislosti na tom, jaká je frekvence nákupu a užívání sledované produktové skupiny (a tedy také potenciální frekvence postojových změn), probíhají trackingové studie s různou frekvencí. Na českém trhu jsou takové studie k dispozici zejména pro potraviny a nealkoholické nápoje, pivo, kosmetiku, volně prodejné léky a potravinové doplňky, bankovní a pojišťovací služby, telekomunikace a internet a také tištěná i elektronická média. V ostatních sektorech se musejí zadavatelé spoléhat na jednotlivé průzkumy spojené s jejich jednotlivými kampaněmi.



Jedním z typických příkladů trackingové studie je projekt OTC Track, který mapuje situaci na trhu několika skupin volně prodejných léčiv. Každoročně je v jeho rámci dotazováno 12 000 respondentů (250 týdně po dobu 48 týdnů) a výsledky nabízí realizátor, agentura Faktum Invenio, všem zainteresovaným firmám (tzv. syndikovaný výzkum). Následující obrázek ukazuje příklad výstupu OTC Track – údaje o podporované znalosti značky tří prostředků podporujících odvykání kouření.



Obrázek 8.1: Podporovaná znalost značek prostředků podporujících odvykání kouření

Pro potřeby konkrétních klientů propojuje výzkumná agentura tyto poznatky s údaji o **časovém plánu jednotlivých kampaní** a o jejich **intenzitě** (např. GRP nebo objemu výdajů na nákup médií). Zjištěné korelace pak vypovídají o efektivitě jednotlivých komunikačních kampaní v konkurenčním prostředí.

Největší výhodou dlouhodobého výzkumu označovaného jako trackingová studie je **snadné srovnání různých kampaní**, obvykle využívající benchmarking. V některých případech jsou standardizované výsledky trackingových studií považovány za natolik spolehlivý ukazatel tržní situace, že jsou využívány ke stanovení marketingových cílů kampaní. Jedná se obvykle o dobře prověřené ukazatele používané ve standardizovaných systémech měření, jakým je například metoda TRIM, nabízená na českém trhu agenturou AISA. Neméně důležitým přínosem trackingových studií ovšem je, že v případě dostatečné frekvence dotazování umožňují zaznamenat **postupné efekty kampaní v průběhu jejich realizace** a souběžně měřit dopady kampaní několika konkurujících si firem. Například výstupy studie OTC Track, s jejíž pomocí Faktum Invenio mapuje **dopady komerční komunikace na trhu volně prodejných léčiv**, přinášejí díky týdenní frekvenci sběru dat informace o reakci spotřebitelů na zahájení každé nové kampaně ve sledované výrobní skupině a umožňují sledovat závislost mezi průběhem výdajů na reklamu a odezvou této reklamy samostatně pro každou kampaň, která se na českém trhu odehraje.

Ačkoli to někomu může připadat nezvyklé, **příkladem** trackingové studie je také MediaProjekt – kontinuální výzkum sledovanosti českých médií, který v současné době realizují společně firmy GfK Praha a Median. Tuto službu přirozeně zařadíme mezi trackingové studie, jakmile si uvědomíme, že média nejsou jen nositeli informací, ale také běžným zbožím, a že auditorium určitého média je de facto skupinou jeho spotřebitelů.

Na českém trhu existuje řada nabídek „konkrétních produktů“ zaměřených na uvedená zjištění:

AdVantage/ACT – tato metoda je nejstarší, byla vyvinuta v roce 1968 firmou McCollum Spielman, která se postupně transformovala do MSW Research. V Evropě je tato metoda využívána zejména díky licenci poskytnuté řetězci GfK. Základem této metody je měření vztahu stimul – responze. Stimulem je při tom testovaná komerční komunikace a responzí reakce testovaných osob na ni.

AdWise (Faktum Invenio / Faktum Group) – AdWise je všestranná metodika, vyvinutá v roce 2005 v České republice a v současné době používaná již v několika zemích střední a východní Evropy. Umožňuje přesně předvídat míru úspěšnosti reklam a zpětně vyhodnocovat efektivitu tiskových, outdoorových, rozhlasových, televizních i internetových kampaní. Používá se také na měření efektu PR aktivit. Výsledkem textu jsou nejen čísla, ale také tzv. diagnostika – srozumitelné a přehledné vysvětlení toho, co v reklamě funguje a co nefunguje.

ATD (Advanced Tracking Programme – Millward Brown) – jde o komplexní analytický nástroj, který pomáhá porozumět působení reklamy v rámci komunikační kampaně. Měří úroveň reakcí na reklamu, umožňuje posoudit účinnost mediálního plánu a součinnost v rámci mediálního mixu. Pracuje s matematickými modely, které analyzují vývoj ukazatelů viditelnosti reklamy, a v diagnostické části dává odklady pro vysvětlení změn. Součástí je i vyhodnocení dopadu komunikačních aktivit na pozici a zdraví značky.

ATS (Advertising Tracking Systém – GfK Praha) – umožňuje vyhodnocení dopadu reklamní kampaně a sledování v čase. Hodnotí zaznamenání (znalost) reklamy, pochopení, přijetí a vliv na nákupní chování. Kontroluje a měří, zda se pomocí reklamy daří budovat značku s finálním dopadem na nákup, resp. na opakovaný nákup. Značka zadavatele je porovnávána s konkurenčními značkami. Může být použit jednorázově (pre-test), opakovaně (pre i post-test) nebo kontinuálně pro dlouhodobé a pravidelné měření efektivnosti reklamy a komunikace značky.

Brand Commitment (Faktum Invenio / Faktum Group) – komplexní a flexibilní nástroj, který velice jednoduše měří psychologické vazby mezi zákazníky/uživateli a značkou, produktem či službou.

Rozděluje osoby do šesti spotřebitelských klastrů podle vztahu ke sledované značce a měří zastoupení jednotlivých klastrů v cílové skupině. Umožňuje předvídat míru rizika odchodu k jiným značkám a odhadnout možný potenciál značky.

BrandMeter (STEM/Mark) – představuje syntézu několika veličin, které charakterizují pozici značky na trhu v příslušné produktové kategorii, a zároveň popisuje tento trh jako celek. Může být použit jednorázově i v časové řadě. Je užitečný při zavádění nové značky, pro průběžné sledování pozice značek a při stanovení strategie jejich revitalizace.

ImageMeter (STEM/Mark) – sleduje dlouhodobě image značky či značek v rámci konkurenčního pole. Analyzuje jednotlivé atributy značek z hlediska jejich důležitosti pro zákazníka, upozorňuje na ty, které pro značku znamenají příležitost či ohrožení. Zároveň slouží ke sledování efektivnosti marketingové komunikace. Zjišťovat se dá i prostřednictvím internetu.

Next – tuto metodu vyvinula a celosvětově ji na trhu nabízí firma Ipsos-ASI. Původně šlo o nástroj zaměřený na optimalizaci televizních spotů (Next*TV), která kombinuje údaje o tom, jak jsou lidé ve svém přirozeném prostředí (doma) vystaveni působení reklamy, s reakcí na reklamu jako takovou. Pracuje se především s pojmem „přesvědčivosti“ a měří se dopad reklamy na nákupní záměry a její příspěvek k hodnotě značky. Současně jsou zjišťovány reakce na jednotlivé elementy použité v reklamě, což umožňuje její zpracování optimalizovat. Specialitou tohoto nástroje jsou později vzniklé varianty přizpůsobené testování nejen jiných forem komerční komunikace (Next*Print), ale i speciální cílové skupině dětí (Next*Kids).

Detail tracking (Incoma Research ve spolupráci s GfK Praha) – výzkum, který v pravidelných dvouměsíčních intervalech mapuje úspěšnost a efektivitu marketingové komunikace obchodních řetězců, zejména letákových akcí (znalost, hodnocení, ovlivnění zákazníků) a reklamních kampaní (televize, rozhlas, tištěná média, venkovní reklama) – znalost a působení reklam, porozumění, motivační efekt aj.

TVLink – přístup aplikovaný řetězcem Millward Brown si klade za cíl nabídnout zadavatelům reklamy celkové hodnocení reklamy, předpověď jejích krátkodobých efektů na objem prodeje a navíc predikci střednědobé návratnosti investice do testované komunikace. TVLink klade velký důraz na adekvátnost testované reklamy, pozici příslušné značky a strategii jejího rozvoje. Pracuje při tom s přímým srovnáváním působení televizních spotů v rámci fiktivního reklamního bloku.

Ultraband (Ultex) – používá se k trackingu značek. Měří vztah a chování respondentů k značkám vybraným celkem z čtyřadvaceti komodit (převážně FMCG, ale i bílé zboží, elektronika aj).

Cílem trackingových studií je zjistit vliv série reklamních kampaní (většinou v konkurenčním poli) na znalosti, postoje, motivaci atd. Jsou realizovány s týdenní, měsíční či čtvrtletní frekvencí.

Jednoznačným cílem komunikační kampaně je zvýšení nákupů daného produktu a případně i zvýšení zisku. V testech chování se sleduje vztah mezi komunikací a nákupním chováním. Můžeme rozlišit řadu měřítek chování ve vztahu k reklamě, ale nesporně nejdůležitější je její vliv na obrat a tržní podíl.

A i zde, stejně jako v případě všech měření komunikačních kampaní, platí, že vývoj tržního podílu a prodejů může být vyvolán ostatními nástroji marketingového mixu, protože efekt komunikační kampaně nelze snadno vypreparovat. Oddělení efektu komunikační kampaně není vždy zřejmé.



Řetězec supermarketů Udělej si sám zahájil rozhlasovou kampaň. Obchodní výsledky jsou uvedeny níže.

	1993	1994	1995	1996
Prodeje	100	139	188	224
Roční růst prodeje		+39 %	+36 %	+19 %
Počet transakcí	100	130	171	194
Výše účtu	100	107	110	116

Na první pohled skutečně skvělé výsledky. Avšak vezmeme-li v úvahu zvýšení počtu supermarketů, pak bude obrázek poněkud odlišný.

	1993	1994	1995	1996
Prodeje	100	131	158	183
Roční růst prodeje		+31 %	+21 %	+15 %
Počet transakcí	100	128	165	189
Výše účtu	100	106	110	118

Výsledky jsou stále ještě skvělé, ale již o něco méně než v prvním případě, kdy jsme neovládali v úvahu rozšíření distribuční sítě.

Reklamní kampaň na Pribináček byla zahájena v květnu 2001 a zahrnovala televizní reklamu, nový obal, nové výrobky zaměřené na děti a promoční akce. Hlavním cílem kampaně bylo změnit vnímání značky jako předražené a zastaralé a přesvědčit spotřebitele, že za svoje peníze dostanou odpovídající hodnotu. Byl zvolen argument „přírodně zdravého produktu“, ale celková kreační strategie byla založena na emocích, na blízkosti a českém prostředí. Byl očekáván vliv na prodej výrobku, ale hlavním cílem bylo vybudovat dlouhodobý brand image, založený právě na příslibu přírodního zdraví a emocí. Kampaň byla zaměřena na mladší matky (18 – 29 let), které méně lpí na tradici, a na děti ve věku 6 – 12 let, které mají vliv na nákup.



Výsledky post-testu provedeného v červenci 2001 agenturou AISA jsou uvedeny v následující tabulce:

	<i>AISA standard</i>	<i>Pribináček</i>
<i>Vyvolaná znalost reklamy</i>	59 %	83 %
<i>Hodnocení spotu „velmi se líbil“</i>	20 %	50 %
	<i>Neviděli TV spot</i>	<i>Viděli TV spot</i>
<i>Rozhodnutí o nákupu</i>	14 %	24 %
<i>Koupila poslední týden</i>	21 %	40 %
<i>Koupila poslední měsíc</i>	50 %	74 %
<i>Vliv na klíčové atributy značky</i>		
<i>Je přírodní, dobrý pro zdraví</i>	43 %	57 %
<i>Spolehlivý, nikdy nezkame</i>	43 %	62 %
<i>Výrazná, čerstvá chuť</i>	39 %	57 %
<i>Vhodný pro děti</i>	46 %	60 %

Vliv z hlediska prodeje je +16 %, a to na trhu, jehož růst je 5,3 %, objemy se drží na zvýšené hladině. Výsledky komunikace naznačují, že značka si vychovává novou generaci spotřebitelů, kteří jsou ochotni si za kvalitu připlatit. Kampaň získala Stříbrnou EFFIE v kategorii rychloobrátkového zboží.

Kromě změn v prodeji se mohou měřit další mnohem konkrétnější **behaviorální efekty**, jako jsou **zkušební nákupy** a **stupeň loajality** ke značce.

Níže je uvedeno **kombinované měření**, na bázi tří ukazatelů povědomí a chování sloužící ke zhodnocení komunikační kampaně.

AR.....AW/TG

TR.....T/AW

ADR.....A/T

AR.....míra povědomí

AW.....počet osob v cílové skupině, které mají povědomí o značce

TGvelikost cílové skupiny

TRmíra testování

Tpočet osob cílové skupiny, které koupily značku alespoň jednou během dané .doby

ADR.....míra přijetí

A.....počet lidí, kteří koupili značku alespoň x krát během daného období

Období pro výzkum a počet nákupů během daného období se musí stanovit předem. Předpokládejme, že dvě konkurenční značky dosáhly níže uvedených výsledků komunikačních kampaní:

	Značka A	Značka B
Míra povědomí	70 %	20 %
Míra vyzkoušení	40 %	20 %
Míra přijetí	10 %	70 %

Obě značky dosáhly díky kampani stejných výsledků: 2,8 % cílové skupiny se stalo loajálními ke značce, ale zkoumané tři indikátory ukazují mnohem diferencovanější obraz. Značka B nebyla úspěšná při zvyšování povědomí o značce a zájmu o vyzkoušení. Dalo by se z toho dovodit, že komunikační kampaň nebyla úspěšná. Cílem marketingové strategie však bylo posílení loajality, tedy docílení co nejčtetnějšího vyzkoušení. Značka A měla komunikační kampaň úspěšnou, ale něco asi nebylo v pořádku s marketingovou strategií. Možná, že produkt byl špatné kvality, cena byla příliš vysoká nebo byla nevhodná distribuce. Možná byl produkt luxusní a v tom případě je vyzkoušení důležitější než opakovaný nákup.

Většina výše zmíněných testů komunikace je také měřením efektivnosti, tedy komerčního dopadu investic do komunikační kampaně. Konkrétněji řečeno, by marketéři měli vědět, jaký obrat přinesla každá koruna vynaložená na komunikaci. Údaje o rozpočtu komunikace by měly být shromažďovány během dlouhého období současně s obratem za jednotku času (tři měsíce, rok apod.) a na tomto základě pak odhadovat vývoj vztahu mezi nimi. Následující rovnice to umožňuje:

$$S = 1,5 + 0,2 \times A$$

kde S..... prodej v milionech liber,
A..... komunikační náklady v milionech liber.

Z toho můžeme dospět k závěru, že během určité doby každá koruna investovaná do reklamy přinese 0,2 koruny dodatečného obratu. Dále se dá také modelovat nákladová funkce firmy ke kalkulaci ziskovosti reklamy. Komunikační aktivity mají tzv. posunutý efekt, tzn. že reklama realizovaná dnes nepovede okamžitě k obchodním výsledkům. Tento efekt lze modelovat následovně:

$$S(t) = 1,5 + 0,2 \times A(t) + 0,8 \times S(t-1)$$

kde S je prodej v období t ,
 $A(t)$ jsou investice do reklamy v období t ,
 $S(t-1)$ je prodej v období $t-1$.

Koeficient $S(t-1)$ je efektem minulých investic do reklamy na současný obrat. Předpokládá se, že tento v průběhu doby klesá. Dlouhodobý efekt reklamy může být v tomto příkladě kalkulován jako: $0,2/0,8 = 0,25$. To znamená, že v dlouhodobém období každá koruna investovaná do reklamy přinese 0,25 dodatečného prodeje. Krátkodobě je to pouze 0,20.

Obrat je ovlivněn více faktory než pouze komunikací, takže model by o ně musel být rozšířen. Dále je nutné vzít v úvahu také aktivity konkurentů. Proto odhad ziskovosti investic do komunikace je velmi složitým úkolem.

Předpoklady efektivní reklamy

Efektivní reklama je **přiměřeně informativní** – dokáže podat všechny potřebné informace, ale nezahltit osloveného tak, aby nenacházel souvislosti, nebo aby ho to odradilo od dalšího zájmu o produkt.

Efektivní reklama je i **přiměřeně kreativní** – v souladu se strategií reklamní kampaně a oslovovanou cílovou skupinou.



Reklama, na které byla dívka s nádherným poprsím a tomu vévodil text: „Ty naše kozičky český“. Potlačovala výrobce a celá kampaň skončila neslavně, protože nikdo pořádně nezaregistroval, jaký výrobek je propagován. Podobně dopadla i kampaň na Velkopopovického kozla se slogany „Vychutnej si svého kozla“ a „Už jsi měla kozla“. Zákazník rychle zareagoval, vyměnil agenturu a ta přišla s kampaní „Jen ten vrchní je takový divný“. Stala se z ní báječná kreativní kampaň, která se dostala do síně slávy české reklamy. A Velkopopovické pivo překonalo prodejní krizi.

Reklama má být také:

- **správně načasovaná** – ve vazbě na ostatní části marketingového mixu,
- **zacílená** na správnou cílovou skupinu,
- šířená s odpovídajícím **nasazením médií**.

Efektivní reklama vyžaduje odpovídající vstupy jak z hlediska strategie, tak kreativity (viz obr. 8.2).



Obrázek 8.2: Spojení strategie a kreativity v efektivní reklamě

Co všechno měříme?

V podstatě lze říci, že měříme **kvantitativní a kvalitativní ukazatele** efektivnosti reklamy či marketingové komunikace. Kvantitativní měření je možné rozdělit do dvou velkých skupin podle toho, zda se měří dosah nebo dopad působení kampaně.

Co měříme u dosahu působení reklamní kampaně, ukazuje následující přehled.



Obrázek 8.3: Měření dosahu reklamní kampaně (marketingové komunikace)

V praxi se dosah kampaně zjišťuje především prostřednictvím tzv. **mediálních ukazatelů**, se kterými se často setkáváme při porovnání různých kampaní a jednotlivých médií. Jejich měření se věnují komunikační a především mediální agentury. Uvedeme si zde základní přehled jednotlivých používaných ukazatelů:

Rating (míra sledovanosti) – procentuální část cílové skupiny sledující (poslouchající) médium, program, spot, inzerát apod. v určitém časovém úseku. Hodnota se pohybuje od 0 (nikdo z cílové skupiny dané médium, program, spot nebo inzerát nesledoval) do 100 (sledovala je celá cílová skupina).

Share (podíl) – tržní podíl cílové skupiny, médií, segmentu či produktu za určitý časový úsek. V praxi se sleduje *audience share* (podíl na té části cílové skupiny, která v daném okamžiku nebo časovém úseku byla „dostupná“ určité komunikaci – například podíl osob, které se v tu dobu dívaly na televizi), *share of sale* nebo *share of market* (používá se zkratky S.O.S. nebo S.O.M. a jde o vyjádření buď v počtu prodaných jednotek nebo v hodnotovém vyjádření) a *share of voice* (S.O.V.) jako podíl na komunikačních nákladech výrobce nebo přesněji možná značky v určité produktové kategorii na celkových komunikačních nákladech v této kategorii. Hodnota se opět pohybuje od 0 do 100 a součet za všechna sledovaná média, všechny sledované značky apod. je vždy 100.

Reach (dosah) – procento lidí z cílové skupiny, které bude v průběhu kampaně vystaveno jednou nebo vícekrát reklamnímu sdělení.

Net reach – celkový zásah (pokrytí) cílové skupiny médii nebo kampaní. Podle distribuce frekvence lze rozlišit na úrovně 1+ (alespoň jeden kontakt), 2+ (dva a více kontaktů) atd. Dílčími ukazateli jsou **daily reach** – udává podíl nebo počet osob z cílové skupiny zasažených médii (skupinou médií) v konkrétním dnu – a **weekly reach** – udává podíl či počet osob zasažených v konkrétním týdnu.

GRP (gross rating point) – kumulativní pokrytí, celková suma ratingů za období, kampaň, médium. Jeden bod je procento cílové skupiny. Odpovídá celkovému počtu kontaktů cílové skupiny (včetně duplikace). Určuje sílu kampaně. V praxi se počítá jako průměrné procento sledovanosti (poslechovosti) v dané cílové skupině vynásobené počtem opakování. Nemá limitní hodnotu, protože cílová skupina může (teoreticky) přijít do kontaktu se sledovanou komunikací neomezeně často.

OTS/H (opportunity to see/hear) – průměrný počet kontaktů jedinců z cílové skupiny s reklamním sdělením za určité období (zahrnují se pouze lidé, kteří se s kampaní setkali alespoň jednou). $OTS = GRP / \text{net reach } 1+$. Udává intenzitu kampaně.

CPT (cost per thousand) – cena za tisíc kontaktů cílové skupiny se sledovanou komunikací za období, kampaň, médium. Cenovým základem bývá třicetisekundový spot, u tiskového média celá strana.

Slouží k porovnání cenové efektivity médií, kampaní, časových úseků v rámci jedné cílové skupiny. Využívá se při porovnání více trhů (rozdílné velikosti stejných cílových skupin).

CPP (cost per point) – cena za jeden bod cílové skupiny. Tento ukazatel je analogií CPT, kterou vztahuje k velikosti cílových skupin: $CPP = CPT \times \text{počet jedinců cílové skupiny v tisících odpovídající jednomu procentu}$. Využívá se k porovnávání efektivity médií, kampaní, časových úseků pro různé cílové skupiny.

Afinita (poměr) – index cílové skupiny k základní populaci (většinou 15+) za období, médium, pořad. Ukazuje vhodnost média, pořadu, času pro vybranou cílovou skupinu (čím je index větší, tím je pořad vhodnější). Afinita je jedním ze základních ukazatelů efektivity reklamní kampaně.

Frekvence – průměrný počet kontaktů jedince z cílové skupiny s reklamním sdělením (kampaní) za určité období. Distribuce frekvence udává počty nebo podíly jedinců z cílové skupiny, kteří měli nebo budou mít s kampaní právě jeden kontakt, právě dva, tři, čtyři kontakty apod. Distribuci frekvence lze vyjádřit i kumulativně; alespoň jeden kontakt (jeden a více), dva a více apod.

Frekvence četnosti/sledovanosti – udává, jak často čte čtenář daný titul nebo sleduje určité elektronické médium. Vytváří horní hranici frekvence.

ATS (average time spent) – čas, který průměrný jedinec z cílové skupiny strávil sledováním média, kanálu, pořadu, časového úseku. Používá se zejména u elektronických médií (včetně internetu). Zahrnují se pouze osoby, které médium sledovaly.

Čtenost naposledy – udává (v procentech), kolik čtenářů si poslední číslo daného titulu přečetlo.

Počet čtenářů na jeden titul – vyjadřuje (v průměrném čísle), kolik čtenářů si přečte daný titul. Tento ukazatel lze vztáhnout i na konkrétní jedno číslo daného titulu.

Vydaný náklad daného titulu – vyjadřuje, v jakém nákladu vydavatel daný titul vydal. Sleduje se v delších časových řadách.

Prodaný náklad daného titulu – vyjadřuje část vydaného nákladu, která se prodala. Sleduje se v delších časových řadách.

Dosah marketingové komunikace se dá poměrně snadno a přesně změřit, i když jde o záležitost velmi nákladnou. Roční náklady na tzv. **Media Projekt**, který měří dosah novin, časopisů a rozhlasových stanic, se pohybuje nad hranicí 20 mil. Kč, za měření televizního auditoria zaplatí televizní stanice spolu s komunikačními agenturami třikrát tolik.

Ovšem to, aby určitý počet lidí sledoval určitý televizní spot, poslouchal rozhlasovou reklamu či viděl inzerce, není samo o sobě cílem.

Důležité je, zda má takové setkání s marketingovým sdělením nějaký vliv na spotřebitelské a nákupní chování cílových skupin. Proto je přinejmenším stejně důležité sledovat **dopad** marketingové komunikace, která představuje skutečný efekt jejího působení. Je možno říci, že není dopadu bez dosahu, i když velký dosah nezaručuje žádoucí dopad. Důležité je správné zacílení kampaně, aby efektivně působila na správnou cílovou skupinu.

Pokud jde o **dopad kampaní**, užíváme v praxi dva typy ukazatelů:

- ty, které jsou orientovány na **marketingovou komunikaci** samotnou (znalost reklam, rozpoznání reklam, ukazatel líbivosti, ukazatel porozumění, důvěryhodnost reklamy) a
- ty, které se zaměřují na **měření vlivu** komunikace na postoje spotřebitelů a spotřebitelské chování, přesněji na dosažené změny postojů a chování, tzv. nepřímé ukazatelé).

Znalost reklam je základem pro vyhodnocení komunikačních kampaní. Kdo reklamu nezná, může jí být jen obtížně ovlivněn. V praxi obvykle zjišťujeme nejprve tzv. **spontánní znalost**, tedy to, zda si lidé vybaví určitou reklamu spontánně, bez nápovědy. Obvykle se ptáme: „Vzpomínáte si na nějakou reklamu na auta (mobilní telefon, kávu, sprchový gel atd.), kterou jste viděl v posledních dvou měsících?“ Sleduje se také, zda byla naše reklama uváděna na prvním místě (tzv. top of mind – první na mysli) nebo případně na prvních dvou či třech místech.

Po spontánní znalosti přichází obvykle na řadu **znalost navozená**, zjišťovaná s nápovědou. Reklamu je možno v průzkumu připomenout verbálně, vizuálně, audiovizuálně nebo předvedením produktu, jehož se týkala. Otázka může znít: „Viděl jste reklamu, v níž nějací lidé vyběhli ze sauny a nasedli do auta?“ Současně je možno předložit respondentovi obrázek, promítnou mu záběry z reklamy nebo předvést produkt (to se v praxi používá spíše v kategorii rychloobrátkového zboží).

Procento osob, které si reklamu vybaví s nápovědou, je obvykle vyšší než procento těch, kteří si ji vybaví spontánně. Některé kampaně ale mají vysokou spontánní znalost (**např.** kdysi reklama na prací prášek Lanza), u kampaní s velmi malým dosahem (setkalo se s nimi velmi málo lidí, ale ti si je pamatují) nebo u kampaní nevýrazných (v komunikační konkurenci zanikly a cílová skupina si je nevybavuje ani na základě nápovědy).

Rozpoznání reklam a zapamatování nebo **zpětné vybavení** je zaměřeno na zjišťování, jak si lidé spojují reklamu nebo její prvek se značkou nebo s produktem, který reklama komunikuje. Sleduje se také, v jakém poměru je vybavení komponent testované reklamy a vybavení prvků konkurenčních reklam.

Ukazatel líbivosti reklamy je důležitý z hlediska působení na emoce člověka. Zjišťujeme, co se na reklamě líbí a nelíbí, i když to samo o sobě nemusí znamenat působení na postoje či chování.



Při testování televizní reklamní kampaně na sprchový gel Fa firmy Henkel byly zjištěny rozdíly při vnímání tohoto spotu u různých cílových skupin v jednotlivých zemích. Ve spotu, určeném pro celou střední Evropu, byla použita silueta těhotné ženy za poloprůsvitným závěsem sprchového koutu. Provedený test ukázal, že v České republice byl tento prvek příznivě vnímán 82 % cílové skupiny, na Slovensku 67 %, ale například v Polsku jen 47 %. Zdaleka nejde o jediný případ, kdy se projeví regionální rozdíly dané rozdílnou zkušeností, postoji, vnímáním hodnot atd. Reklama byla na základě toho pro některé trhy adaptována.

Ukazatel porozumění je zaměřen na zjištění, do jaké míry a jaká část cílové skupiny pochopila sdělení, příp. jednotlivé benefity, které reklama o značce nebo produktu komunikuje. Jde tedy o ovlivňování racionální stránky působení reklamní kampaně. U potravin a potravinových doplňků může jít např. o apely týkající se zdraví, u kosmetiky o neškodné působení produktu na pokožku apod.

Důvěryhodnost reklamy – jde o zjištění, jaká část cílové skupiny důvěřuje jednotlivým sdělením, ale především do jaké míry se respondenti identifikují se sdělovanými obsahy, s osobami a dějem reklamy. Důležité je zjištění, jaká je frekvence určitých názorů, pocitů a postojů, ale i subjektivní interpretace prvků dané reklamy.

Další výzkumy jsou zaměřeny na tzv. **nepřímé ukazatele** působení reklamy, tj. zjišťování změn postojů a chování, hlavně na změny v jednotlivých dimenzích vnímání, přijímání a postojů ke značce i konkrétní změny spotřebitelského chování.

Komunikační kampaně obvykle usilují o změny, příp. alespoň o zachování stávajícího stavu v těchto dimenzích:

- změny povědomí o značce nebo produktu/službě,
- odlišení značky/produktu od konkurence,
- změny image a vnímání osobnosti značky, případně výrobce nebo poskytovatele služeb,
- změny postojů ke značce nebo produktu,
- změny spotřebitelského chování.

Jsou využívány povětšinou následující ukazatelé.

Profil vnímání značky – představuje „soubor vlastností, které cílová skupina značce připisuje. Na **příkladu** piva si můžeme ukázat, že může jít jak o atributy z oblasti užitných vlastností (např. hořké, lehké, osvěžující apod.), tak o charakteristiky výrazně psychologické povahy (tradičně „moje pivo“). Analýzy profilu vnímání patří k oblastem, kde se marketingový výzkum neobejde bez kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod a technik.

Kritické hodnocení ukazuje míru racionálního odstupů od dané značky. To je důležité proto, že vysoká míra kritičnosti ke značce může nepříznivě ovlivnit spotřebitelské chování. Nebezpečná je ale také absolutní nekritičnost, nekritické obdivování značky. To může pominout v okamžiku, kdy je se značkou spojen veřejný skandál či pomluva a dřívější obdivovatelé značku opouštějí s pocitem, že byli podvedeni.

Spokojenost se značkou – odráží zkušenosti s danou značkou, a to nejen přímé vlastní, ale i sdílené a také vypozerované z toho, jaké skupiny lidí značku používají.

Image značky – komplexnější ukazatel. Zahrnuje řadu ukazatelů postojů ke značce. Jde o soubor vlastností, které cílová skupina značce připisuje na základě profilu vnímání spolu s hodnocením jejich významu a také na základě toho, nakolik jsou dané atributy v souladu se sebehodnocením respondentů. Zjistíme-li tedy image například určité značky automobilů, nemůžeme se spokojit s konstatováním, že podle 64 % cílové skupiny jde o auta se špičkovou technikou, ale musíme zjistit, pro jakou část cílové skupiny je špičková technika u automobilů důležitá a zda třeba nemá pocit, že s touto charakteristikou jsou spojené také jisté problémy, například nemožnost cokoli opravit jinde než ve specializovaném servisu.

V souvislosti s image hovoříme někdy také o **statutu značky** (její společenské ocenění). Ten má vždy dvě složky: obecnou úroveň a přiměřenost. První je měřitelná a základní škála vysoký – nízký. Problematictější je složka přiměřenosti. Jde o to, zda vnímání značky odpovídá sebezaražení člověka ve společnosti.



Status jaguáru je v české společnosti nesporně vyšší než status peugeotu. Mnoho vlastníků peugeotu by však nechtělo jezdit v jaguáru, přesněji řečeno, nechtělo by být v něm viděno – měli by totiž pocit, že to bude působit nepřiměřeně, možná i směšně.

Pro popis statutu je tedy, vedle již zmíněné základní škály, velmi důležitý indikátor typu „značka pro lidi, jako jsem já“.

Celkové hodnocení značky v sobě shrnuje různé složky postojů. Může být zjištěno přímou metodou (např. otázkou „Když se teď zamyslíte nad značkou XY celkově, jak byste ji hodnotil?“

Poměrně obtížnou skupinu představují také indikátory **loajality a oddanosti**. Pohybují se totiž na pomezí měření postojů ke značce a spotřebitelského chování jako takového.

Moderní marketingová teorie definuje loajalitu prostřednictvím indikátorů nákupu značky (nejčastěji nakupovaná za největší objem finančních prostředků apod.) a oddanost značce prostřednictvím připravenosti odolat konkurenčním značkám za předpokladu působení různých marketingových pobídek k jejich nákupu a spotřebě.

Nejsložitější jsou ukazatelé, které se týkají **spotřebitelského chování**. Marketingová komunikace je jen jedním z faktorů, který toto chování ovlivňuje, a mnohdy je obtížné stanovit, které změny byly způsobeny reklamní kampaní a na které měly vliv ostatní složky marketingového mixu. Přesto je vhodné posuzovat efektivitu komerční komunikace i optikou změn spotřebitelského chování. Kromě ukazatelů ekonomického typu obvykle zjišťujeme preference značky, frekvence nákupu a užívání, výdaje za značku, nákupní záměry a loajalitu ke značce.

Efektivní reklama má plnit různé úkoly, a to jak krátkodobé, tak dlouhodobé. Výzkum by měl zprostředkovat překlad toho, jak se lidé budou chovat, jelikož z pohledu měření efektivity není tak důležité, co lidé říkají, ale co dělají. Z hlediska krátkodobého, taktického pohledu to mohou být otázky: „Zaregistrovali lidé naši kampaň? Spojili si ji se značkou? Změnila jejich vztah ke značce? Co jim kampaň řekla? Zasáhla ty správné cílové skupiny?“ Ze strategického pohledu pak jde především o odpověď na otázku, zda a jak pomáhá kampaň budovat značku a zda je v souladu s celkovou strategií značky. Při testování reklamy můžeme vycházet z následujících zásad, protože víme, že ...:

- dobrý tvůrčí nápad budí pozornost,
- k největšímu účinku dochází na začátku expozice,
- vliv na přijetí reklamy má zkušenost s produktem,
- poznávání je implicitní (nelze se ptát přímo),
- znalost je uložena v celém mozku (síť představ, znalostí, citění – osobní archiv značky),
- city převládají nad rozumem,
- lidé si snáze pamatují obrazy (tváře).

Lze říci, že **efektivnost** se dá měřit jako **poměr mezi přínosem kampaně** (dle stanovených cílů) a **úsilím vynaloženým k její realizaci**. To neznamená jen konečnou částku za kampaň, ale patří sem i tvorba marketingové strategie nutná pro přípravu zadání kampaně, klientský brief, tj. záznam jednání s klientem, a vše, co je pro přípravu a realizaci vynaloženo.

I když je většinou konečným cílem reklamních kampaní zvýšení prodejů, není to tak jednoduché a přímočaré.

Jednak je vůbec obtížné měřit výsledky reklamy prodeji, ale reklamní kampaně si většinou kladou konkrétní cíle, jako je např. posílení či udržení podílu na trhu, známost značky, positioning značky, tj. u nové značky její zařazení do konceptuálního rámce vnímání cílové populace, u tradiční značky změna její pozice.



Jedna z nejznámějších světových značek Marlboro byla kdysi určena pouze ženám. Ty však tyto cigarety odmítly, neboť v poválečné Americe se konečně staly rovnoprávnými s muži, a tak chtěly kouřit to, co jejich partneři, a ne nějaké cigarety s rudým kroužkem, který měl maskovat otisk rtěnky. Byl to absolutní propadák. Legendární textař Leo Burnett tehdy zpracoval pro P. M. kampaň s námořníkem coby chlapákem nabízejícím Marlboro. Pád se zastavil a prodej začal stoupat. Ale Leo nebyl spokojen a vymyslel kooboje jako symbol volnosti a mužnosti. Marlboro man, Marlboro country, koně, ohně, ferrari. Dnes byste značku Marlboro nezaplatili. Má mnohamiliardovou dolarovou hodnotu.

I některé naše značky mají ohromnou hodnotu. Např. v Českých Budějovicích, Karlových Varech, Mladé Boleslavi či v Plzni. Jsou součástí i povědomí spotřebitelů za hranicemi Česka. Za zmínku jistě stojí, že Škoda byla v devadesátých letech ve Velké Británii „odmítnutou značkou“, z které si angličtí novináři dělali jen legraci. Dnes jsou škodovky na ostrovech vyhledávanými vozy a značka Škoda je pravidelně mezi Top 10 vyvolených brandů.

Příklad: 10 top značek ve světě:

Pořadí	Značka	Rating 2006 v tis. USD
1.	Coca-Cola (USA)	67 000
2.	Microsoft (USA)	56 926
3.	IBM (USA)	56 201
4.	GE (USA)	48 907
5.	Intel (USA)	32 319
6.	Nokia (Finsko)	30 131
7.	Toyota (Japonsko)	27 941
8.	Disney (USA)	27 848
9.	McDonald's (USA)	27 501
10.	Mercedes Benz (Německo)	21 798

Důležitým cílem reklamních kampaní je budování či změna image či vyvolání nových modelů spotřebitelského chování.



Reklamní kampaně mobilních operátorů zaměřené na používání mobilních telefonů pro soukromé účely. Že byly tyto kampaně efektivní, vidíme a slyšíme denně. Mobilní telefony používá mnoho lidí, od malých školáků přes úspěšné podnikatele až po solidní staré dámy.

Pokud má být reklamní kampaň účinná, musí vycházet z individuálních zvláštností výrobku, firmy a zákazníků. Při její přípravě si ujasňujeme skutečnosti týkající se výrobku nebo služby, trhu, spotřebitelů a konkurentů.



Tradiční soupeři Coca-Cola a Pepsi-Cola předvádějí názorně příklad široce založené, soustavné, nepřetržité a vytrvalé reklamní kampaně. Kampaň vychází z expanzivní reklamní marketingové a podnikatelské strategie s cílem zvýšit podíl na trhu a dosahuje v případě obou konkurentů pozitivních výsledků. Podíl na trhu kolem 30 a 20 % znamená první a druhé místo mezi výrobci nápojů. Během poslední let jsme mohli sledovat nárůst počtu druhů lahví z původních 0,33 litru na 0,5 – 1,0 – 1,5 – 2,0 – 2,5 ale i 0,2. Kromě skla se plní i plastové láhve a plechovky. Výběr kolem 15 druhů nápojů i ve vratných obalech. Pravidelné a obměňované televizní i tiskové reklamy, soutěže, restaurace s firemní značkou, slunečníky, skleničky, trička, čepice, tužky, kalendáře a další nápady se snaží stále udržovat zákazníka vnímajícího třeba i podvědomě značku a výrobek. Oběma rivalům napomáhá řízeň a zaměření převážně na mladé lidi.

Firma Benetton a její hlavní tvůrce Oliviero Toscani nepředvádí ve své reklamě konkrétní výrobky – svetry, trička, košile – zaměřuje se na prezentaci firmy United Colors of Benetton. Využívá přitom šokujících obrazů ze společnosti: černá žena kojí bílé dítě, kněz se líbá s jeptiškou, krví nasáklé tričko vojáka Marinko Gagra (1994), 56 detailních záběrů mužských a ženských pohlavních orgánů, postižený AIDS umírá v náručí svého otce (1992), kachna obalená ropou (1993) aj. Protichůdné reakce od naprostého odsouzení (zneužití reklamy) až po vysoké ocenění (reklama zaujímá postoj proti rasismu, proti izolaci nemocných AIDS, ve prospěch ekologie) vyvolávají žádoucí pozornost a efekt reklamy se násobí.

Mohutnou reklamní kampaň předvedla dosud nejúspěšnější softwarová firma Microsoft při prezentaci svého programu Windows 95 s vynaložením 200 milionů dolarů. V Londýně skoupil Microsoft celý náklad deníku The Times, který se toho dne poprvé ve více než třistaleté historii listu rozdával zdarma. Od skupiny Rolling Stones odkoupil šéf firmy Bill Gates píseň „Start Me Up“ za 10 milionů dolarů. Balení se objevilo v obchodech s nálepkami „Nevystavovat a neprodávat před 24. srpnem 1995“. Mnoho prodejen softwaru zůstalo 23. srpna otevřeno až do půlnoci. Podávalo se pivo a pizza u improvizovaných barů. Před půlnocí přednesl zakladatel Microsoft Bill Gates v televizi zdravici a začalo se prodávat. Nedočkaví fanové se již za pár minut hnali domů s krabicí za 89,50 dolarů. Prodej 20 milionů kusů vynesl přes jednu a tři čtvrtě miliardy dolarů při reklamních nákladech 11 %. Samotný princip „pracovních oken“ vynalezla firma Apple Macintosh. V den prodeje Windows 95 si zaměstnanci firmy Apple oblékli trička s nápisem „Been there, done that“ (byli jsme u toho, udělali jsme to).



Tato akce však působila jako bledá závist, Apple zvolila chybnou strategii stejně jako před lety, kdy rozhodla, že hlavní příjmy budou mít zdroj ve výrobě počítačů, a odmítla prodat licence dalším výrobcům, kteří přešli k Microsoftu a přispěli tak během let k světovému rozšíření jeho systému.

8.2 Reklamní kampaň na internetu

Poté, když jsou zřejmé možnosti banneru, jako základního a stále nejdůležitějšího nástroji internetové reklamy, lze přikročit k vytvoření a realizování **reklamní kampaně**. V ní je banner „údernou jednotkou“, ale sám o sobě k úspěchu nestačí.

Je Internet pro tento produkt nebo službu jako reklamní prostředek vhodný? Jak koncipovat a vytvářet kampaň? Jak má vypadat web, na který kampaň míří, co má nabízet, aby kampaň nemířila do prázdna? Jak mají vypadat reklamní bannery, kam je umístit a na jak dlouho? Používat též současně další internetové marketingové prostředky, jaké a jak?



Hospodářské noviny měly svého času internetovou kampaň, ve které propagovaly seriál s názvem Deset rad k nezaplacení. Tato kampaň ovšem nebyla zcela ideální s řadou chyb a nedostatků. Reklamní proužky slibovaly, že se čtenář dozví desatero rad od úspěšných podnikatelů. Tvůrci kampaně ovšem tento dobrý nápad nedotáhli do konce, a tak se po kliknutí zájemce dostal na stránku, kde není o tomto seriálu ani slovo. Cílová webová stránka obsahovala pouze informace o předplatném a formulář. Přitom by stačilo na stránku s nabídkou přidat výraznou upoutávku v tomto stylu: „Chcete si přečíst rady úspěšných podnikatelů z pohodlí kanceláře? Neztrácejte ráno čas u stánku a získejte ještě dnes předplatné“. Odkaz: www.hn.ihned.cz

Nejsnazší případ nastává, když je třeba **propagovat** čistě **internetovou službu** nebo čistě **internetový produkt**. Jako marketingové médium volíme téměř obvykle Internet (tj. neinvestujeme do propagace v jiných médiích), a to z následujících důvodů:

- Hlavním cílem bývá skoro vždy **přivést zákazníka na své stránky**, aby následně využil jejich služeb. V tomto směru nemá Internet konkurenci kvůli existenci „kliknutí“. Stačí minimálně zaujmout tak, aby čtenář stránky posunul svou ruku s myší a kliknul na banner.
- Při propagaci internetového produktu je na Internetu **největší šance zásahu** – v jiných médiích to je (obecně) 1 : 20, na Internetu 1 : 1.
- Třetím, poněkud nestandardním důvodem, bývá pro internetového podnikatele šance **získat levně i rozsáhlý inzertní prostor**, což je v jiných médiích téměř vyloučeno.

Tyto tři faktory jsou zatím tak silné, že se s inzercí internetové služby mimo Internet setkáme jenom zřídka: výjimkou jsou inzerce portálů v televizi a venkovních médiích, které ale mají logiku – snaží se přitáhnout lidi k užívání Internetu. (Podobného druhu jsou časté kampaně telekomunikačních firem, které rovněž snaží přivést k Internetu ty, kteří jej zatím neužívají; nezbyvá jim pochopitelně k oslovení než použít neinternetová média).



Společnost Mediatel, spol. s r. o. připravila komplexní reklamní kampaň, která byla součástí dlouhodobého strategického rozvoje značky a produktu Zlaté stránky. Cílem kampaně bylo uvést na trh novou podobu Zlatých stránek – ve virtuální podobě na internetu. Reklamní kampaň tak byla spuštěna také na internetu. Cílová skupina, uživatelé s přístupem na internet, se neustále rozšiřuje, a proto Mediatel přišel s inovovaným webem umožňujícím vyhledávání kontaktů jak na firmy, tak i na osoby.

Kampaň na on-line produkt v plné míře uvedl nejen aktuální sdělení, ale i celý koncept v celé své šíři a kráse. Koncept využíval kreslených postaviček v komiksovém stylu na žlutém pozadí. Postavičky byly vytvářeny tak, aby každá měla svůj vlastní charakter a šlo podle potřeby použít jak celou skupinku postav, tak postavu jedinou. Nosným komunikačním kanálem zůstala televize, silně podpořená hlavními internetovými servery a plakáty v prostředcích hromadné dopravy po celé republice. Na serverech byly umístěny bannery tak, aby byla oslovena cílová skupina. Tomu odpovídal i styl bannerů a výběr serverů, kam byly tyto umístěny.

Odkaz: www.mediatel.cz

Earthlink.com

Earthlink.com je poskytovatel připojení k internetu, který nabízí připojení k síti a e-mailové služby za měsíční poplatek 20 dolarů. Náklady na jednoho zákazníka měsíčně představují 9 dolarů, zbývá tedy **11 dolarů**. Získat nového zákazníka firmu v průměru stojí 100 dolarů. To znamená, že nový zákazník se zaplatí za jedenáct měsíců. Naštěstí u firmy zůstává v průměru 31 měsíců. Po dvacet měsíců je tedy každý zákazník výdělečný, co představuje 180 dolarů.

Když byl zakladatel firmy dotazován, proč je tedy firma ve ztrátě, odpověděl, že získává tolik nových zákazníků, že bude chvíli trvat, než příjmy převýší dosavadní náklady na jejich získávání.

Výše zmíněné tři faktory ale nebudou takto silné věčně:

- jak poroste velikost internetové populace a hlavně její aktivita, bude už **potenciál zásahu podobný na Internetu jako v jiných médiích**. Dá se proto očekávat, že řada internetových služeb bude využívat k inzerci tradiční média a naopak.
- očekává se, že cenově rozkolísaná nabídka se časově **ustálí**.

I na Internetu poroste význam **značkových internetových produktů**, například v placených službách, ve velkých internetových obchodech a podobně. Dnešní situace, kdy většina bannerů touží po kliknutí za každou cenu, se tak bude postupně měnit, protože bude přibývat kampaní i na internetové „zboží“, které se bude soustřeďovat na **budování značky**.

Co všechno je internetový marketing?

Zatímco různých druhů podnikání na Internetu jsou desítky, což také znamená desítky různých marketingových přístupů a postupů (navzájem nezajímavých a irelevantních pro různé typy podnikání), nakonec tam stejně skoro nikdy nechybí onen **banner**.



Na Internetu se pohybuje řada společností, které zajistí pomoc svým klientům s tvorbou vlastního internetového marketingu; I-Marketing.cz, Lithness.cz, Symbio.cz, EBohemia.cz a mnohé další.

Odkaz: www.better-marketing.cz

Internetový marketing se nejčastěji projevuje v následujících podobách:

- 1 Web zaměřený na propagaci
- 2 Web zaměřený na prodej
- 3 Intranet/extranet a jeho marketingové využití
- 4 Optimalizace stránek pro nejlepší výsledky ve vyhledávacích, sledování, zařazování, práce s klíčovými tématy, mezinárodní vyhledávače
- 5 Tvorba značky na internetu, volba doménového jména
- 6 E-mailový marketing, newslettery
- 7 Alianční vztahy, vzájemné odkazování
- 8 Internetové public relations
- 9 Věrnostní programy, kluby atd.

Obrázek č. 8.4: Internetový marketing

Část z uvedených podob již byla rozebrána v předchozích kapitolách.

Web zaměřený na propagaci

Web má v jakémkoliv druhu podnikání s využitím Internetu zvláštní význam. Nelze jej totiž přirovnat k ničemu z kamenného světa. Není to ani „jen“ vývěska, firemní štít, výloha, obchod, jednací místo, je to svým způsobem všechno dohromady a ještě něco navíc. Web vždy má **obrovský marketingový potenciál**, který často zůstává nevyužitý.



Marketingovou úvahou musí tvorba webu začínat a i v dalším průběhu musí být neustále konfrontována.

Je těžké vytvořit web, který plní více funkcí – například který je současně internetovým obchodem, marketingovým médiem a firemními informačními stránkami. V první úvaze byste měli vybrat to hlavní a jediné, čemu bude web sloužit a ostatní účely pominout.



Propagačních webových stránek je celá řada, každý web se ovšem liší svým zaměřením; ACIERCON, s. r. o. – web zaměřený na prezentaci a propagaci společnosti a nabízené služby konstrukční kanceláře, Barley, s. r. o. – web zaměřený na prezentaci produktových řad dámského prádla, Olympic – prezentace a propagace hudební skupiny, E-Modeling – web zaměřený na propagaci internetového modelingového portálu, který nabízí ucelenou databázi modelingových agentur a modelek, INZERCE PRÁCE – web zaměřený na propagaci a nabídku pracovních míst v rámci celé České republiky, Sova Studio – internetové stránky zaměřené na nabídku a on-line prodej odborných kurzů a seminářů a odborné literatury.

Odkaz: www.aciercon.cz

Základní typy webů jsou:

- **Internetový obchod** – obchod vždy zůstane obchodem, s jeho sortimentem a „košíkem“.
- **Marketingový web** – zaměřený na to, aby zpropagoval a prosadil neinternetovou službu, například prodej určitého modelu automobilu nebo třeba právní službu.
- **Internetová služba** – obecně jeden z nejobtížnějších typů webů. Základem je maximální přímocarost a srozumitelnost.

- **Elektronický časopis** – cílem je zákazníky informovat. Tak jako v novinách musí nabídnout přehlednou strukturu článků a dalších písemných informací, možnost jejich procházení po kategoriích a v čase, kvalitní hledání.

Dalším dílem základní marketingové úvahy je, pro jakou **cílovou skupinu** je web určen. Je proto třeba najít odpovědi na následující otázky:

- **Dělám to pro své existující zákazníky?**
Jsem firma, která něco provozuje v reálném světě a pro zlepšení vztahů se zákazníky jim chci nabídnout něco navíc? Jednoduše se jich zeptejte – databázi máte, rozešlete jim dotazníky a poptejte se jich, co by od internetové služby očekávali, co potřebují.
- **Jak pokročilí uživatelé Internetu jsou v mé cílové skupině?**
Většina uživatelů Internetu jsou laici a cokoliv složitějšího než základní portál nestráví. V praxi se setkáváme téměř vždy s touto chybou – provozovatel předpokládá příliš vysokou internetovou zručnost u svých zákazníků a tím je odradí.

Vyřešení skutečně technických otázek, jako např. kdo bude váš web hostovat a na jaké technické platformě bude vystaven, bývá méně důležité. Důležitá je spíše otázka vlastní **funkcionality serveru**.

Jednou z dalších velice častých chyb při projektování funkčnosti webu bývá to, že **veškerá jeho funkčnost je obrácena k zákazníkovi**, a provozovatel přijde zkrátka – přitom také on musí být naprosto přesně informován, co se na jeho webu děje. Web je totiž schopen o zákaznících nasbírat gigantické množství informací: kdo na něj chodí, odkud, kudy, jak dlouho se kde zdrží, co provádějí atd.

Dané je nejdůležitější pro další plánování podnikání na Internetu, protože právě z těchto informací velice přesně zjistíte, co je vašimi zákazníky přijímáno, co naopak odmítají, kde „zakopnou“ a nejsou schopni jít dál.

Při navrhování funkčnosti webu je třeba zadávat analytické funkce s maximální přesností, do největších podrobností.

Identifikováním vlastních potřeb webu – v případě firemního (propagačního) webu – se obvykle myslí na následující:

- poskytnutí základních informací o firmě (*co dělá, kdo ji řídí, kde sídlí*),
- informuje o pobočkách, kontaktech (*adresy, telefony, e-maily, otevírací doby, mapky*),
- seznam produktů s informacemi o nich (*prezentace produktů, odkazy na dodavatele*),

- častým případem bývají reference (*klíčoví, významní zákazníci a zakázky*),
- občas jsou na web umísťovány i ceny zboží (ne však s možností zboží ihned koupit a objednat – to už patří do internetového obchodu),
- ostatní informace (*nabídka volných míst u firmy, nabídky pro spolupráci*).

Toto jsou nejčastější informace, které na webu firem najdeme a určitě nelze říci, že jsou tam zbytečné. **Identifikování potřeb zákazníka** – zavítá-li zákazník na web firmy, pak hledá obvykle následující:

- Jen zřídka zákazníka zajímá firma, mnohem častěji produkty. Nepřichází na web kvůli tomu, aby se dozvěděl, jak se jmenuje generální ředitel, ale například to, zda se ještě vyrábí specifický produkt, který nemůže sehnat.
- Zákazník očekává snadné vyhledání produktů firmy, a to metodou vyhledávání (vyhledávací políčko) nebo prohlížením („proklikáváním“).
- Zákazník (koncový spotřebitel) obvykle cítí potřebu jít na web dané firmy ve dvou případech: buď má problém s produktem a potřebuje pomoci, poradit, nebo i reklamovat, nebo se chce o produktu dozvědět něco víc, například chce zjistit další možnosti jeho použití.

Hledá též možnost si produkt koupit, a to také na Internetu. Nemusí to být samozřejmě přímo na daném webu, ale očekává, že mu bude sděleno, ve kterých internetových obchodech jsou produkty firmy k dispozici.

Web zaměřený na prodej

Úskalí při snaze o přímý prodej přes Internet:

- Zatímco ve firemním propagačním webu neexistuje konkurence, v prodejním webu se lze setkat s dobrými konkurenty, se kterými bojovat je těžké a drahé.
- Náklady na vybudování a provoz internetového obchodu nejsou malé.
- Chcete-li prodávat seriózně, musíte obchod velice silně propagovat, aby se dostal do povědomí.

Je běžné, že výrobce svěří prodej přes Internet těm, kteří to umějí, kteří mají dostatek marketingových prostředků a kteří se na to specializují. **Marketing internetového obchodu** lze rozdělit do částí:

- Jak získat člověka k návštěvě obchodu, jak získat pozornost potenciálního zákazníka.

- tvář, funkce, nabídka obchodu, merchandising (čili jak prodat, když už k nám přijde návštěvník, jak učinit zákazníka z návštěvníka).

Z těchto bodů je daleko důležitější ten druhý.



Zajímavou propojenost prodejního webu a prezentace služeb nabídla kampaň společnosti LANGMaster International, s. r. o. a Lidových novin. Lidové noviny zpřístupnily vždy menší část jazykového kurzu na CD jako součást běžného výtisku novin. V případě dalšího zájmu si mohl čtenář objednat celý kurz prostřednictvím internetového obchodu anglicky.langmaster.cz. Kromě prodeje výukových programů směrem ke koncovým spotřebitelům, slaví společnost úspěchy prodejem e-learningových řešení pro firemní klientelu nejen v České republice.

Odkaz: www.anglicky.langmaster.cz

Jak přimět potenciálního zákazníka k návštěvě obchodu?

Pro web internetového obchodu platí stejné metody, jakými lze získat návštěvníka webu. Jenom několik tipů a poznatků pro doplnění:

1. **Jedna kampaň nestačí** – zkušenosti ukazují, že je potřeba neustálá, byť třeba ne intenzivní masáž, připomínání daného obchodu.
2. **Sdělujte jednoznačně, o co vám jde** – používejte jasné argumentační slogany, používejte značku obchodu, vysvětlujte výhody – nenechejte se příliš zlákat graficky atraktivními bannery s velkou nadsázkou.
3. **Oslovujte jednotlivé cílové skupiny co nejpřesněji** – pokud provozujete například obchod se sportovním zbožím, střidejte bannery: jednou pro tenisty, jednou pro fotbalisty, lyžaře, pro zájemce o fitness.
4. **Zlatá trojkombinace: novinky, bestsellery, slevy** – propagujte, že máte nejžhavější novinky právě na skladě, propagujte, že máte v nabídce největší hity a že na ně dáváte slevu. Propagujte, že máte obrovské akce a výprodeje. To je trojice, která neomylně zabírá.
5. **Využívejte všechny metody internetového marketingu** – nejen banner funguje. Umísťujte na jiné weby buttony, textové odkazy, využívejte e-mailový marketing, pořádejte slevy.
6. **Dbejte na indexaci obchodu ve vyhledávacích a katalozích** – vyplatí se zaplatit prestižní pozici. Indexujte obchod do různých katalogů zboží.
7. **Vytvářejte aliance s „přirozenými partnery“** – prodáváte-li sportovní zboží, nešetřete svým časem, abyste udělali alianci s těmi weby, které jsou vašimi přirozenými partnery – zde jde o weby zabývající se sportem.

Jak přimět návštěvníka, aby nakoupil?

Návštěvníci internetových obchodů se dají rozdělit na dva typy:

- **První typ** chce konkrétní věc, ví, jak se jmenuje, chce si ji koupit (někdy hledá nejlevnější cenu), koupí a odejde. Vyhovět prvnímu typu je relativně snadné: stačí mít zboží v nabídce a mít kvalitní vyhledávací systém, který dokáže vyhledat i přes nepřesné nebo neúplné zadání.



Zákazník, který potřebuje zakoupit ledničku a má už jasné požadavky na velikost, barvu, počet kompresorů a rozměry ocení na stránce vyhledání podle daných parametrů. Pokud podle daných kritérií vybere vhodný přístroj, budou rozhodnutí ovlivňovat zejména cena a další služby poskytované obchodem – doprava, montáž apod.

- **Druhý typ** neví, co chce koupit, nebo má jenom povšechnou představu, nebo třeba chce koupit i něco konkrétního, ale dá se zlákat k nákupu i jiného zboží. Jedná se hlavně o oněch devět z deseti návštěvníků, kteří přišli na web a nic nekoupili – proč, že by šli po konkrétním zboží a nenašli? Spíše naopak – přišli bez jasného záměru, nic je nezaujalo, a tak zase klikli někam jinam. Úkolem je tedy tohoto návštěvníka chytit za rukáv, i když do obchodu vejde zcela omylem, a už jej nepustit.



Zákazník má zájem zakoupit audio zařízení, na ozvučení obývacího pokoje, ale nemá představu o tom, co je k dispozici za techniku a jaké jsou možnosti. Od tohoto zákazníka je třeba vhodně volenými otázkami zjistit jeho základní představu a na základě ní mu předložit alternativní nabídky v podobě různých mini a mikro systémů, nebo komponentní audiotechniky.

www.audioexpert.cz

Používané triky jsou:

- Sdělte sloganem na titulní stránce, co neodolatelného zákazníkům nabízíte. Slogan měňte, abyste nabízeli i svým opakovaným, stabilním zákazníkům stále něco nového. Může to být širší výběr, nejlepší ceny, gigantické slevy, nejžhavější novinky, bestsellery.
- Zdůrazňujte, jak jednoduché a bezpečné je u vás nakupovat; nabízejte prvonakupujícím něco navíc.
- Ohromujte slevami na zboží na titulní straně.
- Titulní strana musí mít naprosto jasnou a přehlednou navigaci mířící ihned k cíli. Jedná-li se o prodej sportovních potřeb, musí se návštěvníkovi okamžitě zobrazit seznam sportů, které obhospodařujete.
- Používejte doporučení. V žádném obchodě by neměl chybět zřetelný odkaz na doporučení.

Intranet a extranet – jejich marketingové využití

Intranet je vnitrofiremní internetové médium či aplikace, to znamená, že je přístupná pouze zaměstnancům firmy, případně dalším specifickým osobám s právy zaměstnanců. Médium nebo aplikace znamená, že Intranet je produkt s velice rozličnými vlastnostmi, může to být takřka cokoliv, co slouží potřebám firmy a jejích zaměstnanců.



Intranet Stavební fakulty ČVUT v Praze umožňuje a obsahuje: ověřování hesel pro některé informační systémy FSV i ČVUT (např. KOS, VVVS, poštovní server IMAP.fsv.cvut.cz), databáze uživatelů (studentů i zaměstnanců), nastavení zveřejňované e-mailové adresy, změnu směrování e-mailu, zveřejnění odkazu na osobní www stránku, změnu místnosti a telefonního čísla na fakultě, zveřejnění soukromého telefonního čísla, správu počítačových kont na serverech, změnu hesla na serverech, vytvoření poštovního konta na serveru IMAP, služby a dokumenty přístupné pouze některým nebo autorizovaným uživatelům, vyhledávání osob (s více možnostmi), rozesílání hromadné pošty po katedře, popř. po fakultě, výměnu zpráv a dokumentů v pracovních skupinách a přístup k fakultním dokumentům, přístup k hodnocení výuky a k výsledkům hodnocení výuky (studentská anketa), přístup k databázi doplňkové činnosti, editaci anotací předmětů kateder.

Odkaz: www.fsv.cvut.cz

Služba Windows SharePoint Services je řešením nabízeným společností Microsoft pro intranet i extranet. Umožňuje vytvořit pro podnik centrum aktualit online i sdílet dokumenty.

Extranet je rovněž uzavřené internetové médium či aplikace, ale neomezené pouze na vlastní firmu, obvykle spojuje firmu a její nejbližší partnery, dodavatele nebo odběratele (či obojí). Jak extranet, tak Intranet jsou před vstupem kohokoliv nepovolaného chráněny přihlašovacími jmény a hesly, přičemž se vyskytují i vyšší stupně ochrany – například firewall bránící přístup mimo firemní síť, povolení vstupu pouze z vyhrazených internetových adres atd.

Jak Intranet, tak extranet se původně koncipoval jako čistě užitkový web. Intranet sloužil základnímu informování o společnosti – firemní struktura, přítomnost zaměstnanců, plánování dovolené, elektronické „píchačky“ a podobně. Extranet pak podobně propojoval firmu a její dodavatele/odběratele [(například propojoval elektronické informace o skladech dodavatele a jeho odběratelů a automaticky připravoval dodávky chybějícího nebo docházejícího zboží nebo komponent pro výrobu, replikoval databáze zboží (ceníky, popisy atd.) mezi oběma subjekty atd.)]

V obou případech ale znamená, že tyto systémy jsou hojně využívány, nabízí se jako **nosiče marketingových sdělení**, popřípadě i jako platforma pro zcela nové funkce související s firemním marketingem.

Komunikace uvnitř firmy je slabinou prakticky každé společnosti, a to tím větší, čím víc se firma rozrůstá. Zejména u větších firem je úplně typická situace, kdy „pravá ruka neví, co dělá levá“ a kdy se zaměstnanci „tam dole“ právem cítí zcela odtrženi od managementu, kdy jim vůbec není jasné, jaká je strategie firmy a co se v celé společnosti děje, a tím pádem s ní ztrácejí sounáležitost.

Doporučené možnosti využití jsou následující:

- Vytvořte ve firemním intranetu „médiu“, jakýsi **vnitrofiremní elektronický časopis**.
- Zaveďte do něj **pravidla hry**: kdo, co a jak často má přispívat. Top management firmy by měl pravidelně oslovovat celou firmu s jakýmsi globálním pohledem.
- Neopominutelná je **možnost zpětné vazby** zaměstnanců, a to i anonymní. Neanonymní zpětná vazba z důvodů různých obav podřízených v podnicích moc nefunguje.

Význam intranetu je v oblasti **práce s lidskými zdroji firmy** a s tzv. **firemní reží**. V práci s lidskými zdroji plní intranet důležitou roli vnitrofiremního informačního média. Pochyby o neefektivnosti či dokonce zbytečnosti intranetu byly v začátcích dány především tím, že nebyly tyto významy intranetu dobře pochopeny a byly vyzvedávány další role intranetu, které se ukázaly jako mylné (*jako např. umístění všech vnitrofiremních dokumentů a veškeré komunikace na intranet, což se ukázalo jako nerealizovatelné*).

Extranety používají na straně zákazníka nejčastěji nákupčí, lidé bezprostředně odpovědní za investování, za nákupy, tedy jedna z vůbec marketingově nejlukrativnějších skupin. Navíc extranet využívají intenzivně, třeba i několik hodin denně – proto se přímo nabízí využití extranetu k jasnému, přímočarému marketingu, k intenzivnímu oslovování této zákaznické skupiny.



*Prostřednictvím extranetu komunikuje společnost **Universal Music. s. r. o.** (jedno z největších světových hudebních vydavatelství) se sítí svých prodejců, novinářskou obcí a komerčními rádii. Prodejcům poskytuje aktuální nabídky titulů s detailním popisem, hudební ukázky ve formátu MP3, marketingové informace týkající se vydávaných titulů. Dále extranet umožňuje prodejcům **on-line objednávání** hudebních nosičů a reklamních předmětů. Pro novináře je v extranetu k dispozici **fotogalerie umělců** spolupracujících s vydavatelstvem, jejich diskografie a profily. Třetí skupinou uživatelů, která využívá extranetový portál, jsou **komerční rádia**. Ty si můžou **stahovat novinky v MP3 formátu** pro vlastní vysílání. Speciální skupinou jsou taneční rádia, kterým je k dispozici Taneční liga Hit Mix. V portálu je v současné době zavedeno **přes 400 uživatelů** z České i Slovenské republiky. Extranetový portál vydavatelství Universal Music se stal **plnohodnotným distribučním a komunikačním kanálem** a nahradil dosavadní síť obchodních zástupců.*

Odkaz: www.universal.cz

Obsah virtuálního šanonu

nákupní historie, kredity, stav objednávek a skladu, ceník a jeho změny od minulé návštěvy, nové či naopak ukončené produkty, požadavky dodavatele apod.

E-mailový marketing

Elektronická pošta je stále nejčastěji využívanou internetovou službou, a její popularita nijak neklesá. Dá se dokonce říci, že význam webu byl trošku přeceňován – stránky jsou sice na pohled pěkné, ale jejich tvorba a údržba stojí spoustu peněz s účinkem ne vždy odpovídajícím. Naproti tomu elektronická pošta prokázala svou užitečnost bez naprosto jakýchkoliv pochyb. I elektronická pošta je médiem, a proto by toto médium mělo být **nositelem i marketingových informací**.

Propagační e-maily byste měli zasílat pouze těm příjemcům, kteří jsou s vámi už v nějakém styku a v rámci tohoto styku (například používají nějakou vaši službu, koupili si nějaké zboží atd.) buď výslovně nebo i způsobem, který vyplývá z pravidel styku, souhlasí s tím, že jste oprávněni jim tyto e-maily posílat. Znat přesně hranici mezi vyžádanými a nevyžádanými e-maily je docela důležité. Tato hranice není naprosto exaktní, spíše se jedná o jakési zažitě zásady slušného chování.



Zřejmě největší negativní reakci uživatelů vyvolal hromadný spam společnosti Media Online, s. r. o. Firma provozující server o bydlení Tvojumdum.cz v něm oznamovala novinky a seznamovala čtenáře se svým webem. Spam obsahoval přílohu ve formátu HTML, což snížilo reklamní dopad celé akce. Uživatele také pobouřila výmluva uvedená v textu e-mailu: Tento e-mail je Vám zasílán na základě pečlivého výběru a globální řešerše uživatelů, kteří své webové stránky věnují tématice bydlení, stavebnictví. Předem se omlouváme za nevyžádaný e-mail. Podle serveru Lupa.cz zaslalo 30 lidí stížnost. Některé stížnosti adresované živnostenskému odboru Magistrátu hlavního města Prahy byly podepsány jen přezdívkou. Úřad nakonec udělil spamující firmě pokutu ve výši několika desítek tisíc korun.

Odkaz: www.tvojumdum.cz

Abychom ale jako rozesílatelé hromadných mailů nesklouzli za hranici neakceptovatelného, je dobré znát a dodržovat několik zásad:

- **Neposílejte v těchto e-mailech přílohy**, pokud s tím neseznámíte příjemce mailů a nedáte jim možnost toto jednoduše odmítnout.
- **Posílejte tyto hromadné e-maily malé a stručné.**
- **Můžete posílat i e-maily v HTML podobě**, umožní vám to graficky je pěkně ztvárnit, poslat skutečně reklamní leták.

- **Používejte směle v e-mailech háčky a čárky**, dnes je to schopno akceptovat přes 99 % všech uživatelů českého Internetu.
- Z hlediska dobrého chování je dobré, když v závěru uvedete **metodu, jak se z dané rozesílky vyvázat**, čili jak se „odhlásit“ z příjmu e-mailů.
- V okamžiku, kdy získáváte adresu příjemce, na kterou hodláte posílat hromadné e-maily, je rovněž nezbytné, abyste jej **seznámili s přesnými pravidly hry**. (Například: „Zadáním vaší e-mailové adresy souhlasíte s tím, že jsme na tuto adresu oprávněni zasílat elektronickou poštou maximálně jednu zprávu týdně, bez příloh, o maximálním rozsahu 20 kB, obsahující (například) novinky z naší produkce, nebo i komerční nabídky jiných firem. Vždy máte možnost se z tohoto zasílání odhlásit“).
- Rovněž je nutné dát **garanci o neposkytnutí e-mailové adresy dál**. Je nepřijatelné, abyste e-mailovou adresu, kterou získáte, poskytli jakékoliv třetí osobě a toto musíte vašim zákazníkům zaručit.



Internet byl původně armádní projekt a nikdo nepředpokládal, že bude určen k vydělávání peněz. Zřejmě první spam napsal zaměstnanec Digital Equipment Corporation. Byl zaslán 1. května 1978 na adresy tehdejší sítě ARPANET a obsahoval informace o prezentaci produktů této společnosti. Dalším spammem byla zpráva podepsaná jistým Davem Rhodesem a rozeslaná do diskusních skupin sítě USENET.

Předmětem této zprávy bylo MAKE.MONEY.FAST!! (vydělávej rychle peníze).

Odkaz: www.ftc.gov/spam/

Reklamní e-maily a reklamní vsuvky (paticčky)

Pokud se zatím hovořilo o reklamních e-mailech, měly se na mysli celé reklamní e-maily, tedy e-mail, který obsahuje pouze reklamu – pokud bychom to přirovnali k novinám, tak se jedná vlastně o výtisk reklamních novin.

Používá se ale i druhý, „jemnější“ druh e-mailové reklamy, bohužel také méně účinný, a to **vložení reklamní vsuvky do běžného textu**, který přijmete kvůli jeho obsahu a reklamu v něm celkem trpně snesete – to se dá přirovnat k běžnému časopisu nebo novinám, které si rovněž kupujete kvůli obsahu a nezhodíte je kvůli tomu, že je v nich pár stránek reklamy.



Příklady reklamních vsuvek

Tuto zprávu proveril ESET NOD32 Antivirus. <http://www.eset.cz>

DARTART provozuje 31 prodejen, z nichž 22 se nachází v České Republice a 9 na Slovensku. Od prosince 2005 se DARTART stává prvním maloobchodním řetězcem na českém trhu, který nabízí zákazníkům komfortní nákup prostřednictvím svého e-shopu.

Možnosti mailů s reklamními vsuvkami jsou:

- U tzv. **newsletterů**, tedy pravidelných e-mailových zpravodajů, které si vyžádáte kvůli jejich obsahu.
- V případě používání tzv. **freemailových služeb**, kde všechny e-maily procházejí centrálním serverem, který je zpracovává (přijímá a odesílá) a obvykle na jejich konec „přilepí“ krátkou reklamní vsuvku.
- V případě nejrůznějších **potvrzovacích mailů** (např. potvrzení o přihlášení, o nákupu zboží, o příchodu v internetové aukci atd.), které jsou generovány programem a ne člověkem.



Podle Úřadu pro ochranu osobních údajů jsou reklamní patičky, putující ve směru odesílatel (uživatel freemailu) – příjemce, považovány za spam. V opačném směru je přidávání reklamních patiček možné. Jediný problém by mohl být s tím, jestli má poskytovatel právo měnit obsah zprávy. Freemaily budou tedy muset upravit obsah reklamních patiček tak, aby nebyly považovány za obchodní sdělení. Např. uvést pouze *www* adresu.

Odkaz: www.uoou.cz

8.3 Proces mediálního plánování

Mediálnímu plánování musí být věnováno stále více pozornosti, neboť náklady na nákup času a místo pro reklamu tvoří již přibližně 80 – 90 % reklamního rozpočtu. To vysvětluje důraz, který je přičítán integrované marketingové komunikaci, která vede k nejefektivnějšímu využití všech reklamních médií a komunikačních nástrojů.

Mediální plánování není jen **výběr vhodného média, definování cílové skupiny** reklamní kampaně a **charakteristika jednotlivých médií**, ale i technické aspekty, kdy se kalkulují a porovnávají součásti cílů médií (frekvence, dosah, váha, spojitost, pokrytí a náklady).

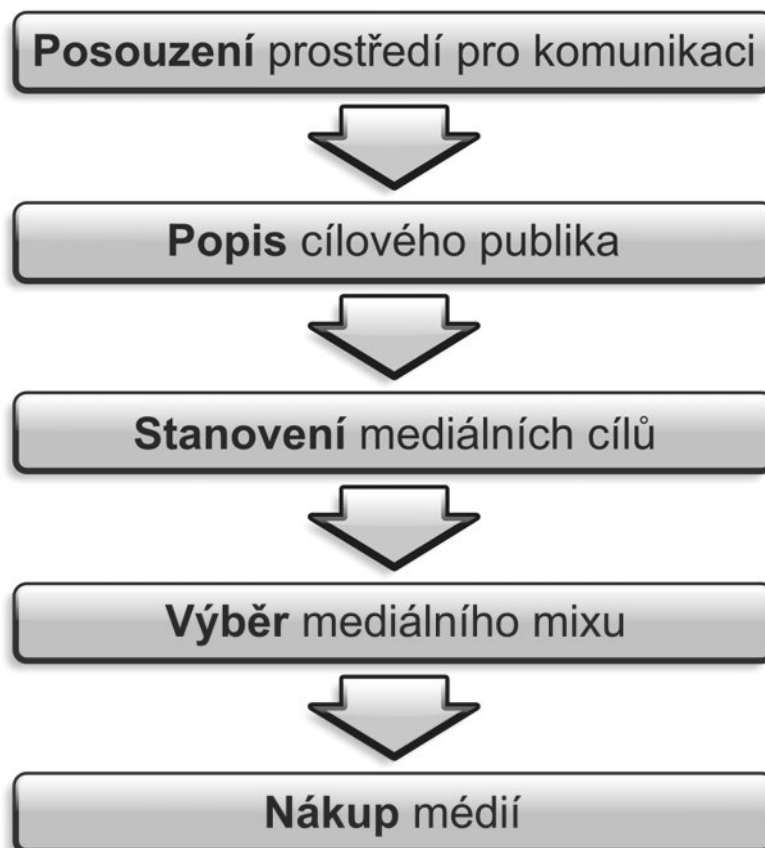
Mediální plán

Smyslem mediálního plánování je vytvoření vhodného **mediálního plánu**.



Mediální plán může být definován jako dokument určující, jaká média a kdy se nakoupí, za jakou cenu a jaké by měla přinést výsledky. Zahrnuje průběhové diagramy, názvy konkrétních časopisů, odhad dosahu a frekvence a rozpočet.

Proces tvorby mediálního plánu probíhá v několika fázích, které znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 8.5: Fáze procesu mediálního plánování

Mediální plán by měl obsahovat:

- situační analýzu situace na trhu, rekapitulaci marketingových a reklamních cílů a základní směr kreativní strategie,
- stanovení cílů mediálního plánu, čeho se chce dosáhnout,
- mediální strategii, způsob, jak bude stanovených cílů dosaženo,
- vlastní mediální plán, taktické prvky postupu.

Prvním krokem při vývoji mediálního plánu je **shromažďování informací**. Měli bychom mít k dispozici marketingový plán, aby bylo jasné postavení propagovaného produktu nebo služby v konkurenčním poli, uživatelský profil, prodejní model a především cíle, kterých chceme dosáhnout. Dále jsou zapotřebí data z mediálních výzkumů.

Pro sestavení mediálního plánu je nutné zobrazit **komunikační prostředí**. Mediální plánovači se musí orientovat v legislativě a regulačních opatřeních včetně místních zvyklostí. Pokud je povolená televizní reklama, musejí vědět, zda lidé převážně sledují televizi, čtou časopisy nebo poslouchají rozhlas.

Plánovači médií musejí umět také zhodnotit komunikační akce konkurentů. Lze uvést několik důležitých prvků:

- **Výdaje ve vztahu ke kategorii:** Jaké jsou výdaje na kategorii produktů a jak se vyvíjely během posledních pěti let?
- **Podíl hlasu na trhu (SOV):** Jaké jsou výdaje na reklamu ve vztahu k různým konkurenčním značkám v dané kategorii produktů? SOV je podíl výdajů na reklamu určité značky a celkových výdajů na danou kategorii. Kromě SOV je také nutné zkoumat **tržní podíl (SOM)** a vztah SOV a SOM. Někteří autoři předpokládají, že tržní podíl se vyvíjí v souladu s podílem hlasu na trhu, zatímco jiní argumentují, že tržní podíl bude vždy menší než podíl hlasu, jako podmínka udržitelného růstu.
- **Mediální mix:** Představuje analýzu alokace reklamních výdajů konkurentů mezi různá média a vývojových trendů v této oblasti.
- **Cílové skupiny:** I když všechny segmentační proměnné zůstávají v platnosti, zůstává proměnná, které je třeba věnovat zvláštní pozornost. Tou je mediální chování cílové skupiny. Poslouchají cíloví zákazníci rozhlas, sledují televizi, a pokud ano, tak které programy, v jakých časech a dnech? Čtou cíloví zákazníci noviny nebo časopisy, které? Používají elektronická média, chodí často do kina apod.? Tyto informace jsou velmi důležité.

Mediální cíle

Mediální cíle jsou odvozeny od cílů komunikačních. Musejí být konkrétní, měřitelné a realistické. Při stanovování mediálních cílů se užívají charakteristiky specifikované v níže uvedeném obrázku.



Obrázek 8.6: Mediální cíle

Frekvence



Určuje, kolikrát bude průměrně příjemce v cílové skupině vystaven reklamě v určitém časovém období.

Jak často to má být, aby to bylo účinné? Průzkum ukazuje, že opakování reklamy zpočátku zvyšuje rozpoznání, poté vede k nuditě a nakonec k popuzenosti.

Nízká míra vystavení může vyvolat **negativní reakce** (protiargumenty) jako důsledek novosti stimulu. Po vícero vystaveních jsou reakce obvykle pozitivnější (to je fáze, kdy se zákazník cítí pohodlně). Negativní reakce (popuzenost) nastupuje při vysoké i nízké úrovni vystavení, pozitivní reakce se optimálně dostavují při střední úrovni vystavení.

Jedním ze způsobů, jak omezit nebo oddálit efekt obnošenosti, jsou mírné změny v provedení reklamy. Předpokládá se, že zapamatování značky a sdělení se zvyšuje s počtem vystavení.

Jiným přístupem k opakování reklamy je **signalizační ekonomická teorie**. Předpokládá, že zákazník přijímá opakování reklamy jako signál kvality značky.

Vyšší náklady vložené do reklamy signalizují větší úsilí výrobce a jeho další sebedůvěru ve vztahu ke kvalitě. Zákazník nabývá dojmu, že pokud může výrobce utratit tolik peněz za reklamu, musí si být jistý, že své peníze získá zpět. To je samozřejmě možné, ale pouze u produktu vysoké, prémiové kvality, který je nakupován zákazníkem opakovaně. Při extrémně častém opakování zákazník považuje výdaje na reklamu za přehnané a je to pro něj znamením, že něco není v pořádku. K **obnošenosti reklamy** dochází rychleji než k obnošenosti kvality značky. Nedostatky této teorie spočívají v tom, že hranice mezi tím, co je optimální a čeho je příliš, je dána předcházejícími zkušenostmi a vlivy konkrétní zbožíové kategorie.

V literatuře se objevuje několik důvodů pro násobné (nikoli přehnané) opakování reklamy:

- Usnadňuje zapamatování sdělení a značky.
- Usnadňuje postoj ke značce a zvyšuje důvěru zákazníků v jejich postoje, takže jsou více oddáni značce a méně podléhají „přepínání“.
- Zvyšuje to věrohodnost sdělení.
- Posunuje to značku na vrchol povědomí o značce.
- Signál kvality značky.

Určit optimální četnost opakování je stále obtížné, stejně jako určit míru, která je optimální k vyvolání žádoucí reakce u zákazníka. Tato míra opakování bývá označována jako **motivační** nebo **efektivní frekvence** a je definována jako minimální počet vystavení v rámci nákupního cyklu, které je nutné pro motivování průměrného potenciálního kupujícího v cílové skupině vzhledem k reklamním cílům.

Jednou z technik pro posouzení efektivnosti médií je **Morgenszternova analýza Beta-koeficientu**. Ta porovnává počet vystavení a míru zapamatování (tzn. procento osob z cílové skupiny, které si zapamatovalo reklamu):

$$M_n = 1 - (1 - \beta)^n$$

kde M_n zapamatování po n-tém vystavení,
 β míra zapamatování specifického média.

Analýza je založena na názoru, že zapamatování sdělení závisí na použitém médiu. Předpokládá se, že každé sdělení vyvolá konstantní procento (β) zapamatování. Níže uvedená tabulka je příkladem médií a jejich β -koeficientů.

Médium	β -koeficient
Kino	70 %
Časopisy	10 %
Deníky	15 %
Televize	5 %
Rozhlas	

Tabulka 8.1: β -koeficient pro různá média

Z tabulky je zřejmé, že nejefektivnějším médiem pro zapamatování sdělení je kino. Nejméně efektivním se pak jeví rozhlas. Podle uvedených údajů dosahuje počet osob, jež si zapamatovaly reklamu po trojím vystavení v kinech, 97,3 %, kdežto v případě tištěné reklamy v denním tisku to činí pouze 27,1 %.

Morgensztern využil koeficienty rovněž pro stanovení minimálního a maximálního počtu vystavení pro různá média k dosažení efektivity sdělení. Navrhovaný počet kontaktů zachycuje níže uvedená tabulka.

Médium	Nedostatečný počet kontaktů	Příliš mnoho kontaktů	Navržený počet kontaktů
Rozhlas	4	15	5 – 14
Tisk	3	10	4 – 9
Televize	2	7	3 – 6
Kino	1	3	2

Tabulka 8.2: Počet kontaktů pro různá média

Dosah a váha



Celkový dosah může být definován jako počet lidí, kteří byli vystaveni působení reklamy během určitého období. Je však nutné rozlišovat mezi užitečným a celkovým dosahem. Pod pojmem dosah budeme nadále uvažovat dosah užitečný.

Dosah vyjadřuje, kolik lidí z cílové skupiny vidělo reklamu. Např. co se týče televize, je celkový dosah zpravidla vyšší než užitečný, kdežto v reklamní kampani specializovaných časopisů tomu může být naopak.

Je-li stejné sdělení předáváno různými médii, rozlišujeme mezi **hrubým** a **čistým dosahem**. **Hrubý dosah** je počet všech lidí, kteří byli médiu zasaženi bez ohledu na frekvenci, tedy osoba zasažená médiem jedním i médiem druhým se počítá dvakrát. **Čistý dosah** je pak představován všemi lidmi, kteří byli zasaženi alespoň jednou.

Měřítkem, které plánovači médií často používají, je porovnávání různých „**příležitostí vidět**“ (**OTS – opportunity to see**). **OTS** je definována jako průměrná pravděpodobnost vystavení průměrného zákazníka cílové skupiny. Vypočte se jako podíl hrubého dosahu čistým dosahem. Např. je-li hrubý dosah média x 664 100 a bylo-li tímto médiem odvysíláno šest inzerátů, celkový hrubý dosah bude 3 864 100. Když je čistý dosah 1 065 400, pak **OTS** dosáhne 3,6.

Efektivní dosah je počet cílových zákazníků, kteří byli vystaveni reklamě v efektivní míře. Předpokládejme, že reklamní kampaň zasáhla 60 % cílových zákazníků s frekvencemi uvedenými v tabulce 8.3.

Vystavení	Dosah
1	20,0 %
2	16,0 %
3	11,5 %
4	6,0 %
5	3,5 %
6	1,8 %
7	1,2 %

Tabulka 8.3: Rozptyl dosahu a frekvence

Musí-li být zákazník vystaven nejméně třikrát, aby to bylo efektivní, pak efektivní dosah bude 24 % (11,5 % + 6 % + 3,5 % + 1,8 % + 1,2 %).



Váha kampaně se vyjadřuje jako její hrubý bodový rating (GRPs), což je hrubý dosah, vyjádřený v procentech, vztaženo k cílové skupině. Pojem "hrubý" i to, zda vyjadřuje zahrnutí duplicit tolikrát, kolikrát jsou osoby vystaveny reklamnímu sdělení. GRP lze kalkulovat dvěma odlišnými způsoby:

- Násobením dosahu (v %) a frekvence pro různé mediální nosiče:

$$GRP = \sum_{i=1}^n (f_i \cdot r_i)$$

kde n počet mediálních nosičů,
 f_i frekvence nosiče i ,
 r_i procento dosahu nosiče i .

- Násobením čistého dosahu (v %) a OTS:

$$GRP = \sum_{i=1}^n (nri \times OTSi)$$

kde npočet mediálních nosičů,
 nričistý dosah (v %) nosiče i ,
 $OTSi$.. OTS pro nosič i .

Efektivní bodový rating (ERP) je pak efektivní hrubý dosah v procentech, vztaženo k cílové skupině.



Firma definuje svou cílovou skupinu jako všechny muže mezi 30 a 40 lety. Celkový rozměr této cílové skupiny je 10 milionů zákazníků. Firma plánuje kampaň v novinách, které dosahují celkového možného počtu čtenářů 18 milionů a skutečných 5 milionů. Do novin bude umístěno deset inzerátů. Níže uvedená tabulka ukazuje rozdělení procent dosahu jako funkcí frekvence vystavení nebo OTS.

Frekvence (OTS)	Dosah novin (% cílové skupiny)
1	5
2	6
3	3
4	9
5	8
6	7
7	6
8	3
9	2
10	1

Čistý dosah kampaně je 5 milionů neboli 50 % cílové skupiny. Váha kampaně je 238 GRP ($5 \times 1 + 6 \times 2 + 3 \times 3 + 9 \times 4 + 8 \times 5 + 7 \times 6 + 6 \times 7 + 3 \times 8 + 2 \times 9 + 1 \times 10$). Hrubý dosah je 23,8 mil. vystavení (238×10 mil.). Průměrná příležitost vidět (OTS) je 4,76 ($238/50$ nebo $23,8/5$). Efektivní bodový rating (ERP) při minimálně třech vystaveních je 221 GRP nebo 22,1 milionu efektivního dosahu.

Kontinuita reklamní kampaně

Inzerenti mají tři možnosti reklamní kampaně:

- **Trvale probíhající** – firma vynakládá určité prostředky během trvání celé reklamní kampaně. Většina firem však má jistá rozpočtová omezení, a proto tento postup může vyústit v příliš nízké, neefektivní výdaje.
- **Pulsující průběh** – je udržována určitá úroveň reklamy během celé kampaně, ale ve stanovených obdobích se zvyšuje intenzita.
- **Nepravidelný průběh** – reklama se koncentruje na několik období, nikoli na celou dobu trvání kampaně. Může to být vyvoláno rozpočtovými limity. Během některých měsíců se reklama nerealizuje, aby bylo možno více investovat během těch měsíců, kdy lze předpokládat vrchol poptávky.

Dle průzkumů je nejdůležitější zasáhnout zákazníka v momentu nejtěsnějšího přiblížení k místu nákupu.



Neprovádí-li společnost Procter & Gamble v jednom měsíci reklamu na Pantene, sníží se obrát o 20 %. Pro plán médií z toho plyne, že je vhodnější dosah než četnost a plynulý, kontinuální průběh je lepší než nepravidelný či pulsující. Zejména v případě rychloobrátkového spotřebního zboží, které zákazníci nakupují pravidelně a nevyžadují dodatečné informace, je plynulé a trvalé reklamní schéma velmi prospěšné.

Určitou roli hrají i situační faktory. Např. v kampani na nové produkty, rozšíření značky či jiná sdělení, jež jsou stále ještě předmětem poznávání (kognitivní fáze) a ne vedení zákazníka od pocitové k fázi jednání (konativní), může být důležitější četnost než dosah. Dalším aspektem, který je nutno vzít v úvahu při rozhodování o tom, zda budeme propagovat plynule a trvale či pulsujícím nebo nepravidelným způsobem, je odpověď na otázku, jak si lidé pamatují sdělení. Velká intenzita v určitém období, ale bez opakování v následujícím období, může být neefektivní, neboť lidé snadno zapomínají, co jim bylo řečeno.

Pokrytí



Pokrytí lze definovat jako potenciální veřejnost, jež by mohla být vystavena působení určitého média. Pokrytí se přímo vztahuje k podílu veřejnosti, jež sleduje dané médium. To znamená, že čím je tento podíl vyšší, tím bude médium pravděpodobně vhodnější k pokrytí velké části cílového segmentu.

Náklady

Mediální náklady se zpravidla vyjadřují jako náklad na tisíc (CPT – cost per thousand), resp. náklady na zasažení tisíce osob. CPT se počítá jako podíl nákladů na médium (náklady na patnáct nebo třicet sekund komerčního vysílání, náklady na celou stranu v časopise) a počtu lidí sledujících dané médium.

$$CPT = \frac{\text{Náklady na médium}}{\text{Hrubý dosah}} \times 1000$$

Mnohem zajímavější je vědět, jaké jsou **náklady na tisíc osob cílové skupiny** (Target Market – TM) neboli CPT – TM. V tomto případě se náklady dělí dosahem.

$$CPT - TM = \frac{\text{Náklady na médium}}{\text{Dosah}} \times 1000$$

Stejně jako v případě ostatních koncepcí by pouhé využívání CPT a CPT – TM mohlo vést k velkým chybám. CPT či CPT – TM mohou být nízké např. proto, že médium je velmi levné a nezasáhne cílovou skupinu efektivním způsobem. Instalace billboardu poblíž málo frekventované silnice sice nestojí mnoho, ale zasáhne velmi nízké procento cílové skupiny.

Výběr médií

Existuje rozdíl mezi **médií** a **nosiči**. Média jsou komunikační kanály, kterými je rozšiřováno sdělení (noviny, časopisy, televize...). Nosiče jsou určité programy, konkrétní časopisy.

Kritéria pro mediální mix

Při přípravě reklamní kampaně je nutné vybrat odpovídající média, která tvoří tzv. **mediální mix**. Média vybíráme tak, aby optimálním způsobem oslovila cílové skupiny, aby přenášela informace a dokázala vyvolat emoce. Kromě toho je důležité zaměření média na určité tržní segmenty, jeho schopnost pohotově šířit sdělení a umístění média v prostředí, které odpovídá cílové skupině. Při rozhodování, jaká média využijeme, postupujeme většinou ve dvou krocích:

1. stanovíme **typy médií** v mediálním mixu (podle toho, jak odpovídají cílům kampaně nebo jejím jednotlivým etapám),
2. stanovíme **optimální kombinaci médií** (přesně určíme např. nasazení inzerce do jednotlivých titulů, rozhlasové a televizní reklamy do jednotlivých stanic, příp. bloků atd.).

Dříve, než se rozhodne, která média budou a nebudou použita, je nutné jednotlivá média posoudit podle několika kritérií. Výčet potenciálních kritérií zachycuje následující tabulka.

Kvantitativní kritéria	Dosah Frekvence Selektivnost Geografická flexibilita Rychlost dosažení Životnost sdělení Sezónní vlivy
Kvalitativní kritéria	Schopnost budovat image Emocionální vliv Zájem o médium Aktivita a pasivita média Pozornost věnovaná médiu Kvalita reprodukce Množství předávaných informací Schopnost demonstrace Rozsah zapamatovatelnosti sdělení (β -koeficient) Zmatečnost
Technická kritéria	Výrobní náklady Nákupní podmínky Disponibilita

Tabulka 8.4: Kritéria mediálního mixu

Kvantitativní kritéria – zabývají se např. tím, kolik osob může dané médium zasáhnout, jak často a jak rychle zasáhne cílovou skupinu, zda lze sdělení realizovat v různých geografických oblastech, jestli by dané médium bylo efektivnější během určitého období než jiné a v jaké míře má selektivní charakter. **Selektivita médií** je míra jejich zaměření na cílovou skupinu. Vystihuje ji **index selektivity**:

$$\text{Index selektivity} = \frac{\text{dosah v \%}}{\% \text{ cílové skupiny ve světě}}$$

Index selektivity říká, jak je cílová skupina zastoupena v pokrytí daným médiem. Je-li index selektivity menší než 100, pak je cílová skupina podhodnocena a nosič není selektivní vzhledem k cílové skupině. Je-li index selektivity roven 100, je cílová skupina zastoupena proporcionálně. Je-li index selektivity větší než 100, potom je cílová skupina nadhodnocena a nosič je selektivní ve vztahu k cílové skupině.

Kvalitativní kritérium – je dáno rozsahem, v jakém je určité médium schopno budovat image a osobnost značky, jaký vliv má na veřejnost, jaký zájem má veřejnost o médium, tzn. zda je aktivní či pasivní a věnuje-li malou či velkou pozornost tomu, co médium sděluje.

Mezi tato kritéria patří také, zda nosič může či nemůže přidat hodnotu značce nebo produktu tím, v jakém kontextu se prezentuje, zda je či není dosaženo uspokojivé kvality reprodukce, jak mnoho a jaké informace jsou předávány čtenářům, jak často musí být zákazník vystaven reklamě, aby si zapamatoval sdělení (β -koeficient) a zda je nebo není médium neuspořádaně zaplněno reklamami.

Technická kritéria – zahrnují náklady na reprodukci sdělení, často vyjadřované jako CPT nebo CPT příslušníků cílové skupiny, snadný či nesešný nákup médií (jak obtížné je rezervovat čas a místo, jak dlouho předem, za jakých podmínek lze objednávku zrušit apod.). Dalším kritériem je disponibilita média nebo-li míra průniku média veřejností. Jestliže lidé nevlastní televizi, rádio a nekupují noviny, nemá smysl investovat peníze do reklamy v uvedených médiích.

Plánování médií obnáší mimo jiné výběr nosiče, který slibuje nejlepší výsledek. Skutečnost, že cílová skupina čte každý týden noviny nestačí. Musíme vědět, které noviny to jsou. Dívá-li se cílová skupina na televizi, chceme vědět, na jaký kanál, v jakém čase a jaké programy. Různá média a různé nosiče je nutné zvažovat ve vzájemných souvislostech.

Je moudré plánovat televizní kampaň následně po kampani v rozhlasu či naopak?

Je lepší nejdříve vysvětlit detailně sdělení v časopise, než začne venkovní reklama (outdoor)?

Nakolik je významné mít několik reklam v televizi během hlavního vysílacího času v prvním týdnu zavádění nového produktu?

Průzkumy β -koeficientu ukazují, že je velmi důležité mít přehled o důsledcích plánování mediální sekvence. Nejdůležitější otázky zní: Kterou rozhlasovou stanicí poslouchá cílová skupina ráno? Které billboardy uvidí cílová skupina na cestě do práce? Které noviny a časopisy čtou večer? Kterou sponzorovanou akcií navštěvují? Přípravnou analýzu mediálního plánu zachycuje níže uvedená tabulka.

Kritéria	Časopisy					
	Důležitost	Deníky	Všeobecný zájem	Specializované	Pro ženy	Pro muže
Kvantitativní						
Dosah	++	+	+	0	+	+
Frekvence	+	-	0	0	0	0
Selektivnost	++	0	+	+	+	
Geografická flexibilita	+	+	-	-	-	-
Rychlost dosahu	+	+	0	0	0	0
Životnost sdělení	+	0	+	+	+	+
Sezónní vlivy	+	+	+	+	+	+
Kvalitativní						
Stupeň vývoje	++	+	+	+	+	+
Dopad emocionální nebo formální	++	+	0	+	0	0
Zájem	+	+	0	+	0	0
Pozornost	++	+	0	+	0	0
Aktivní médium	+	+	0	+	+	+
Přidaná hodnota	+	0	0	0	0	0
Kvalita reprodukce	++	0	+	+	+	+
Množství informací	+	+	+	+	+	+
B-koeficient	+	+	+	+	+	+
Zmatek	++	-	-	-	-	-
Technické						
CPM	+	+	+	+	+	+
Flexibilita při nákupu	+	+	+	+	+	+

Tabulka 8.5a: Reklamní média a kritéria pro jejich plánování

Kritéria		Billboardy	
	Důležitost	Ve městech	Ostatní
Kvantitativní			
Dosah	++	+	0
Frekvence	+	+	+
Selektivnost	++	+	+
Geografická flexibilita	+	+	0
Rychlost dosahu	+	0	0
Životnost sdělení	+	+	+
Sezónní vlivy	+	+	+
Kvalitativní			
Stupeň vývoje	++	+	+
Dopad emocionální nebo formální	++	-	-
Zájem	+	-	-
Pozornost	++	-	-
Aktivní médium	+	0	0
Přidaná hodnota	+	0	0
Kvalita reprodukce	++	+	+
Množství informací	+	-	-
B-koeficient	+	-	-
Zmatek	++	-	-
Technické			
CPM	+	+	+
Flexibilita při nákupu	+	+	+

Tabulka 8.5b: Reklamní média a kritéria pro jejich plánování

Kritéria	Kino	Rádio		TV		Tranzit
		Místní	Národní	Místní	Národní	
Kvantitativní						
Dosah	0	0	+	+	+	+
Frekvence	-	-	-	-	-	+
Selektivnost	+	+	0	-	-	-
Geografická flexibilita	+	+	-	+	-	+
Rychlost dosahu	+	+	+	+	+	+
Životnost sdělení	-	-	-	-	-	+
Sezónní vlivy	0	+	+	-	-	+
Kvalitativní						
Stupeň vývoje	+	0	+	0	+	0
Dopad emocionální nebo formální	++	0	0	+	++	0
Zájem	+	0	0	+	+	-
Pozornost	+	0	0	+	+	0
Aktivní médium	+	-	-	-	-	-
Přidaná hodnota	+	0	0	+	+	0
Kvalita reprodukce	+	0	+	+	+	+
Množství informací	0	0	0	0	0	-
B-koeficient	++	0	0	+	+	-
Zmatek	-	0	-	+	+	-
Technické						
CPM	-	+	0	-	-	+
Flexibilita při nákupu	+	+	+	+	+	+

Tabulka 8.5c: Reklamní média a kritéria pro jejich plánování

Mediální kontext

Reklama je vždy pouze součástí celkového kontextu sdělení. Televizní spoty se objevují před, v průběhu nebo po určitém programu. Inzeráty v časopisech a novinách jsou umísťovány mezi ostatní články. Billboardy visí na stěnách budov nebo na autobusových zastávkách. Pohyblivá reklama je součástí autobusů, tramvají apod. Několik studií dospělo k závěru, že tento kontext má vliv na přijímání reklamy, její interpretaci a zpracování informací. Je důležité, aby měl inzerent jasnou představu o tom, jak by měly efekty vypadat, protože efektivnost stejné reklamy se bude lišit v závislosti na mediálním kontextu. Mediální kontext je dán tím, co médium nabízí (např. redakční článek), jak to vnímá zákazník (např. podobnost mezi inzerovaným produktem a redakčním článkem) a tím, jak zákazník reaguje (nálada vyvolaná programem).

Čím větší je **soulad mezi produktem a mediálním kontextem**, tím je pozornost věnovaná reklamě a schopnost zpracování informací vyšší. Inzerát na počítač zveřejněný v PC časopise bude zvyšovat pravděpodobnost čtenářovy pozornosti a ochoty zpracovat informace, neboť takový časopis podněcuje potřebu mít počítače podle něj. Soulad mezi inzerátem a kontextem znamená, že inzerát může být mnohem snadněji interpretován díky aktivaci znalostí a jejich struktur.

Čím větší je **soulad mezi inzertním stylem a kontextem**, tím vyšší bude motivace věnovat inzerátu pozornost a informace zpracovat. **Např.** v časopise soustředícím se na ženskou krásu, který vyvolává transformační potřebu, pak bude čtenářka pravděpodobněji v inzerátu hledat nějakou transformační narážku, jako třeba atraktivnost vlasů po použití určitého šamponu. Po přečtení časopisu o zdraví budou lidé spíše věnovat pozornost narážkám typu jak revitalizovat poškozené vlasy.

Čím je **inzerát v kontextu novější**, tím vyšší bude motivace věnovat mu pozornost. Neočekávané informace totiž obvykle získají větší pozornost a jsou přijímány jako nové, mnohem zajímavější.

Čím větší je **kontrast mezi inzerátem a jeho kontextem**, tím vyšší je motivace a příležitost věnovat mu pozornost. Černobílý inzerát mezi barevnými přitáhne více pozornosti, stejně jako barevný mezi černobílými. Unikátní reklama je přijímána jako nová a mnohem zajímavější, takže se zvyšuje zákaznický zájem. Čím dříve se inzerát objevuje v **sekvenci**, tím vyšší je motivace, pozornost a zpracování informací. Pozornost ovlivňuje také umístění inzerátu. Inzeráty umístěné na prvních stranách získávají více pozornosti. U televizních spotů může být přínosná i pozice posledního inzerátu v řadě, neboť po jeho zhlédnutí má divák více času na zpracování informace. Vše tedy závisí na specifických vlastnostech určitého média. Je známo, že horní levý roh na stránce časopisu bude vhodnější (lidé zpravidla čtou zleva doprava), stejně jako pravá strana (což je rovná stránka při otevření časopisu).

Čím menší je **koncentrace inzerce**, tím větší bude pozornost věnovaná inzerátu a jeho zpracování.

Čím pozitivnější (negativnější) **náladu vyvolá kontext**, tím je motivace věnovat inzerátu pozornost nižší (vyšší) a motivace informaci zpracovat vyšší (nižší). Na druhé straně, lidé ve špatné náladě jsou mnohem ochotnější informace zpracovávat, aby se špatné nálady zbavili. Špatná nálada zbavuje lidi schopnosti zpracovat informace do hloubky, zatímco dobrá to usnadňuje. Empirický výzkum ukazuje, že diváci v dobré náladě si ve srovnání s těmi bez nálady zapamatují ze spotů více a docílují většího počtu kognitivních reakcí. Pro tento jev existují dvě vysvětlení: znalostní struktura spojená s dobrou náladou je mnohem vhodnější pro zpracování než struktura spojená se špatnou náladou a lidé ve špatné náladě mají v důsledku kontextu (televizní programy, články v časopisech) větší potřebu zpracovat informace právě v daném kontextu. Pak mají menší kapacitu zpracovat informace jakéhokoli inzerátu.

Čím **konzistentnější** je nálada vyvolaná kontextem a inzerátem, tím je schopnost zpracovat informace vyšší. Podle hypotézy dosažitelné přiměřenosti nálady vytváří nálada síť asociací a tím pomáhá souběžnému zpracování informací. Průzkum např. ukazuje, že lidé v pozitivní náladě – ve srovnání s těmi v neutrální nebo negativní náladě – mnohem pravděpodobněji zpracují kontext inzerátu pozitivně.

„Samopohybná“ média. jako jsou časopisy a noviny. poskytují více příležitostí věnovat pozornost inzeraci. Tato média poskytují čtenářům více času ke zpracování informací, což není případ televizních a rozhlasových spotů.



Firma Procter & Gamble byla založena v roce 1837 a dnes patří mezi největší americké mezinárodní monopoly. Obchoduje s více než 300 značkami ve více než 400 zemích a pracuje s cca 5 mld. zákazníků. Jedním z mnoha jejích produktů jsou bramborové lupínky Pringles, všechny stejného tvaru zabalené v kartónovém válci. Produkt byl vyvinut jako reakce na potřeby trhu, který žádal méně tučné lupínky a v obalu, který lze i po otevření znovu uzavřít, a tak zachovat křupavost. Značka byla zavedena v roce 1975 s USA, v roce 1980 v Kanadě, v Mexiku a roce 1990 a ve Velké Británii v roce 1996. V roce 1997 spolu s dalšími byla zavedena také v Rusku, Německu a Rakousku a pak v mnoha dalších zemích. Trh bramborových lupínků se v jednotlivých zemích liší. Firma definovala tři typy trhů: tradičními trhy jsou ty, kde jsou již lupínky zavedeny, působí na nich několik konkurentů a hlavním úkolem nezavedené značky je získat tržní podíl (např. Velká Británie); rodičimi trhy jsou rozvíjející se země, kde je pouze několik konkurentů – zde je nutné vybudovat kategorii produktu a získat tržní podíl (Německo, Rakousko); novými trhy jsou takové, kde lupínky nemají tradici ani kategorii (Španělsko, Itálie, Francie).

Cílem firmy bylo, aby se Pringles staly preferovaným občerstvením cílové skupiny a současně byla vytvořena zábovná image. Cílem byla pozice módní, mladé, zábavné značky, snadno akceptovatelné pro ty, kdo určují trendy. V tomto smyslu byly Pringles komunikovány jako neodolatelné, s jedinečnou chutí, umocňující zážitky. Slogan zněl: „Pringles změní nudu v křupající a nepřekonatelně chutnou zábavu.“



Kampaň byla připravena pro televizi, rozhlas a ukazovala různé skupiny mladých lidí plných života, aktivních, v moderním oblečení, křupajících Pringles při skateboardingu nebo při tanci. Reklama byla založena na jedinečném vzhledu a zvuku Pringles, tzn. na tom, co má pro mladé význam (zvláštní pozornost byla věnována oblečení, hudbě a prostředí) a sloganu „Jednou zkusíš a už nemůžeš přestat!“ Jako klíčové médium vybrala firma televizi, aby bylo rychle vytvořeno povědomí a stimulováno vyzkoušení produktu. Na některých trzích se v zaváděcí fázi promítaly pětisekundové spoty. Na jiných trzích televizní reklamu doplňovala reklama v rozhlase. V Izraeli byla použita i venkovní média a kina, kde se rozdávaly Pringles. Během prvního roku zavedení Pringles v Rakousku se nejvíce používala televizní reklama. Nebyla uplatněna reklama v časopisech či novinách a rozhlasová reklama trvala pouze sedm týdnů. Celé měsíce byla jediným médiem pro tuto reklamu pouze televize, a to asi 257krát. Během zavádění bylo odvysíláno sedm různých spotů, většina z nich v délce třiceti sekund, některé jen pětisekundové nebo v kombinaci 25 a 5. V Německu byl mediální plán odlišný. Během 18 týdnů podporovala reklama v rozhlase televizní reklamu. Výsledkem bylo velmi úspěšné uvedení na trhy Ruska, Německa a Rakouska, které přesáhlo cíle v oblastech povědomí značky, tržního podílu a penetrace. Jako ocenění efektivnosti kampaně firma získala bronzovou cenu Euro Effie. Zapamatování klíčových prvků sdělení (ohromná chuť, módnost, modernost) předstihly očekávání a Pringles se zasloužily o vytvoření nové kategorie ve všech třech zemích. V Rusku kategorie produktu vzrostla o 137 %, z čehož 98 % byly Pringles. V Rakousku byl celkový růst 24 %, z čehož 83 % byly Pringles a v Německu 17 %, z čehož Pringles tvořily 88 %. Během zavádění se Pringles staly vedoucí značkou trhu v Rusku a Rakousku a získaly třetí místo na německém trhu.

8.4 Reklamní média

Účinná reklama předpokládá, že se dostane k těm pravým adresátům, ke správné cílové skupině. Jednotlivá média jsou různě drahá, náklady na ně jsou do jisté míry závislé na tom, jak velká je cílová skupina, kterou mohou oslovit.

Tisková média

Do této skupiny médií patří především **noviny** a **časopisy**. Kromě toho sem lze zařadit také neperiodické publikace, jako např. katalogy, ročenky a interní publikace – firemní časopisy, klubové zpravodaje apod.

Noviny

Výhody reklamy v novinách:

- **masové publikum** – hlavní výhodou je počet lidí, které mohou zasáhnout v krátkém čase,

- **flexibilní médium** – i na poslední chvíli v něm lze provést potřebné změny, je-li třeba sdělit nějakou novou okolnost či událost,
- **důvěryhodné médium** – čtenáři projevují o noviny značný zájem, čtou je a jejich informační hodnota z nich činí důvěryhodný zdroj s velkým vlivem nejen v oblasti reklamy, ale i vzhledem k různým sdělením směřujícím k veřejnosti,
- noviny poskytují prostor pro **regionální působení** a přinášejí velké množství informací,
- **rychlost inzerce** – okamžitý účinek, od zadání inzerátu do jeho vydání uplyne většinou krátký časový interval.

Nevýhody reklamy v novinách:

- **omezená selektivnost** – problém se zaměřením se na určité segmenty, na oslovení konkrétních cílových skupin,
- **nízká kvalita reprodukce**,
- **pomíjivost** – sdělení má krátký život, protože noviny jsou živé pouze jeden den,
- **přeplněnost inzercí** – zvyšuje riziko přehlédnutí inzerátu, speciální umístění zvyšuje náklady,
- **cenové znevýhodnění nepravidelných inzerentů** – slevy jsou obvykle poskytovány za množství a opakování inzerce,
- **způsob nákupu inzertního prostoru** – je nutné se obracet na jednotlivé vydavatele, příp. mediální agenturu.

Při tvorbě inzerátu určeného pro noviny je nutné mít na paměti jejich specifické vlastnosti jak z hlediska technologie tisku, tak z hlediska čtenáře.

Časopisy

Výhody reklamy v časopisech:

- stejně jako noviny umožňují zasáhnout **široké publikum** – specializované časopisy zaměřené na konkrétní cílové skupiny (ženy, muže...) jsou ve vztahu k nim **velmi selektivní**, v závislosti na typu časopisu se nabízí velice kvalitní obsah s pozitivním dopadem na image (např. časopis Vouge). Odborně zaměřené časopisy (o počítačích, dětech) mají velkou výhodu v tom, že vyvolávají značný zájem v konkrétní cílové skupině, jsou považovány za velmi hodnotné a tím přidávají hodnotu i zveřejněným inzerátům,
- **vysoká kvalita reprodukce** – lepší barevná produkce, ovlivnění vnímání,
- možnost přenášení velkého množství informací,

- **delší životnost a pravidelnost** – délka sdělení je relativně dlouhá, lidé mohou zpracovat sdělení vlastním způsobem, inzerát vidí několikrát, protože nečtou celý časopis najednou. Ve srovnání s ostatními médii časopisy dávají možnost vracet se k inzerci a většinou má jeden výtisk více čtenářů, možnost oslovovat cílovou skupinu pravidelně,
- **využití redakčního kontextu** – např. umístění inzerátu na kosmetiku v příslušné rubrice luxusního časopisu pro ženy ovlivní jeho vnímání a přijetí,
- **podrobnost a věrohodnost informací** – společná s novinami, ale časopis má možnost pracovat s kvalitnější barevnou informací a podrobné zpracování témat vede k vyšší akceptaci.

Nevýhody reklamy v časopisech:

- **delší doba realizace**, určitá pomalost – delší výrobní lhůty především u měsíčníků prodlužují dobu od zadání do vytištění inzerátu. Nebo si lidé třeba koupí měsíčník tento týden, ale přečtou si ho až později,
- **menší pružnost** – změny na poslední chvíli nejsou tolerovány,
- **přehlnutost**, značná koncentrace zveřejňovaných inzerátů – vyšší než u ostatních médií. Má-li časopis na své ploše 50 % inzerce, je obtížné čtenáře zaujmout. Vede to ke snížení účinnosti sdělení,
- **celoplošnost** – nemají regionální verze,
- **delší doba k vybudování čtenářské obce** – časopisy čte obvykle více čtenářů, kteří potřebují čtyři až sedm týdnů pro dosažení celkové čtenářské obce (viz níže uvedená tabulka).

	Týdeník (%)	Měsíčník (%)
1. týden	60	40
2. týden	80	60
3. týden	92	65
4. týden	98	70
5. týden	100	75
6. týden	100	89
7. týden	100	100

Tabulka 8.6: Procento dosažení celkové čtenářské obce

Při tvorbě inzerátů do časopisů jsou kladeny velké nároky na kreativitu, která by měla odpovídat i stylu časopisu.

Rozhlas, rádio

Výhody rozhlasové reklamy:

- potenciálně **velký dosah, vysoká segmentace** – možnost zasažení konkrétních cílových skupin, protože velký počet rozhlasových stanic s nabídkou široké škály programů umožňuje **vysokou selektivitu** všech segmentů trhu. Lidé jsou různí (rozdílnosti geografické, v životním stylu...), a proto poslouchají rozličné stanice. Reklama v rádiu tedy může být selektivní k určitým skupinám zákazníků.
- **cenová dostupnost**, nízké výrobní náklady – cena za produkci rozhlasové reklamy i za její vysílání je nižší než u ostatních tradičních médií,
- **rychlost**, dynamické médium – krátká doba potřebná k realizaci rozhlasového spotu i možnost rychlého zařazení do vysílání,
- **osobní forma oslovení** – možnost využití moderátorských osobností při zahájení prodeje nebo při uvádění nového výrobku atd.

Nevýhody rozhlasové reklamy:

- **médium v pozadí** – lidé se při poslechu zabývají jinou činností a nesoustředí pozornost na předávané informace. Lidé mají často rádio pouze jako zvukovou kulisu, takže pozornost věnovaná reklamě je malá.
- **roztržitost posluchačů** – ve spojení s vysokou segmentací může být výhodou, ale je obtížné budovat tak velký dosah, abychom zasáhli větší segment,
- **přeplněnost** – podobná jako u ostatních tradičních médií, zapamatovatelnost rozhlasové reklamy netrvá dlouho, podobně jako u televize i zde někteří posluchači přeladují na jiné stanice, když začne reklamní blok.



*Sledovanost uvedených médií je u nás zjišťována výzkumem **Media projekt**, z něhož je možné se dozvědět data o čtenosti hlavních titulů denního tisku a časopisů, o poslechovosti českých celoplošných rozhlasových stanic a o části stanic regionálních. Ročně je dotázáno cca 30 000 respondentů ve věku 12 – 79 let.*

Od 1. ledna 2006 je výzkum odhadů čtenosti tisku a poslechovost rozhlasů zajišťován dvěma oddělenými projekty s odlišnou metodikou dotazování.

Výzkum odhadů čtenosti tisku je realizován na vzorku 30 000 respondentů, využívá se vícestupňový stratifikovaný náhodný výběr a dotazování probíhá face-to face metodou.



V platnosti zůstává pravidlo o ochranné době, podle kterého nový tiskový titul může být zařazen do dotazování v případě, že doba mezi prvním vydáním titulu a prvním dnem sběru kvartálních dat je alespoň šest měsíců. Ve výstupech z Media projektu nadále nebudou uváděny výsledky u titulů, jejichž odhad čtenosti nedosáhl v projekci 20 000 čtenářů.

Od 7. listopadu je 2005 je rozhlas sledován výzkumem CATI (Computer Aided Telephone Interviewing), který pro Rozhlasovou sekci SKMO provádějí výzkumné agentury MEDIAN a STEN/MARK. Jedná se o metodu telefonického dotazování day after recall (dotaz na očerejší chování), výzkum je kontinuální. Volaná čísla se generují náhodně a poměr pevných linek a mobilních telefonů stejně jako poměr mobilních operátorů je předem daný a neměnný.

28 000 telefonických rozhovorů ročně je doplněno dvěma tisíci osobních rozhovorů v "netelefonizovaných" domácnostech (bez mobilu a pevné linky), vybíraných z výzkumu MML-TGI (Median).

Údaje z tohoto výzkumu jsou důležitým podkladem při rozhodování o skladbě komunikačního mixu. Získáme zde údaje o čtenosti deníků a časopisů i o ukazatelích a poslechovatelnosti rozhlasových stanic (viz níže uvedené tabulky a grafy).

Media projekt je průběžně upravován dle výsledků a potřeb zadavatele. V roce 2007 Unie vydavatelů změnila a doplnila kategorie výzkumu tiskových médií, především v oblasti časopisů, aby odpovídaly situaci na českém tiskovém trhu. Můžeme nyní samostatně sledovat časopisy zaměřené na cestování či křížovkářské časopisy, lifestyle časopisy byly rozděleny na časopisy pro muže a ženy. V deníkové části byla nově uvedena kategorie „deníky zdarma“. Jde o větší využitelnost výsledků, např. i pro monitoring inzerce.

Rovněž Radio projekt přináší pravidelně aktuální údaje a meziroční srovnání za jednotlivá čtvrtletí, která ukazují na vývojové trendy poslechovatelnosti jednotlivých stanic, srovnání regionálních a celoplošných rádií i změny v délce poslechovatelnosti.

Data výzkumů čtenosti tisku dle Media projektu za první pololetí roku 2007 ukazují stabilní vývoj čtenosti s potvrzením dřívějších trendů. Odhad vývoje čtenosti deníků se nemění, mírně posilují celostátní deníky a stabilní pozici mají zpravodajské tituly. Vedoucí pozice opět potvrdily deníky Blesk a MF Dnes. Data Radio projektu za toto období ukazují v meziročním srovnání na mírný pokles poslechovatelnosti, především u veřejnoprávních celoplošných stanic. Vedoucí pozice zůstává rádiu Impuls, které překročilo hranici milionu posluchačů.

Celostátní deníky		
	Čtenost	PN
Blesk (bez Nedělního Blesku)	1 537 000	476 892
MF Dnes	1 096 000	303 355
Právo	488 000	162 875

Celostátní deníky		
	Čtenost	PN
Sport	304 000	66 504
Lidové noviny	228 000	72 634
Hospodářské noviny	205 000	62 797
Super Spy	84 000	neověřován

Tabulka 8.7: Čtenost celostátních deníků v tisících obyvatel

Pozn.: Čtenost = odhad čtenosti na vydání

PN = průměrný prodaný náklad za leden až prosinec 2006 ověřovaný ABC ČR (prodaný náklad v kusech)

Neověřován = rozumí se v systému ABC ČR

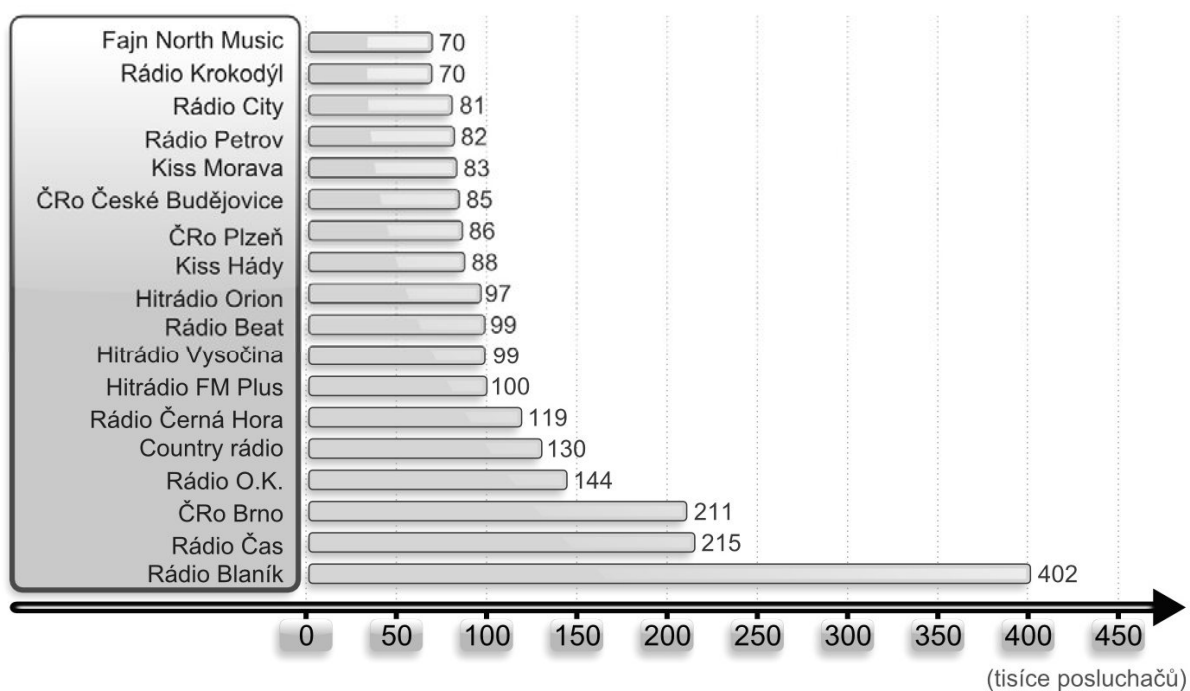
Regionální deníky		
	Čtenost	PN
Deník Východní Čechy	199 000	*)
Deník Severní Čechy	186 000	*)
Deník Západní Čechy	181 000	*)
Deník Severní Morava a Slezsko	157 000	*)
Deník Střední a Východní Morava (chybí Kroměřížský deník)	133 000	*)
Deník Jižní Čechy	127 000	*)
Deník Jižní Morava	124 000	*)
Deník Střední Čechy + Pražský deník (chybí Pražský deník)	121 000	*)
Deník Vysočina	71 000	*)
Regionální deníky celkem	1 297 000	343 318

Tabulka 8.8: Čtenost regionálních deníků v tisících obyvatel

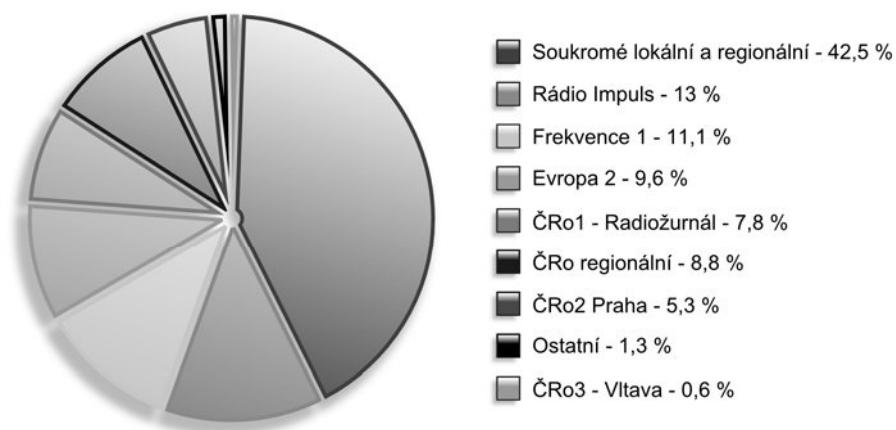
Pozn.: *)ABC ČR zveřejňuje pouze údaje za Deník (Regionální deníky VLP – souhrn)

Tituly společenské		
	Čtenost	PN
Nedělní blesk	1 009 000	292 336
Rytmus života	906 000	275 545
Týdeník Květy	612 000	120 433
Spy	313 000	neověřován
Reflex	289 000	53 866
Pestrý svět	285 000	148 295
21. století	278 000	56 333
Story	269 000	51 452
National Geographic	223 000	48 365
100 + 1 Zajímavosti z celého světa	214 000	34 620
Reader's Digest Výběr	175 000	105 903
Šťastný Jim	165 000	36 709
Instinkt	164 000	36 179
Ring	160 000	32 336
S tebou mě baví život	141 000	80 692
Koktejl	125 000	27 737
Lidé a země	117 000	neověřován
Mf plus	115 000	neověřován
Epocha	90 000	42 813

Tabulka 8.9: Čtenost časopisů (společenské tituly) v tisících obyvatel



Obrázek 8.7: Poslechovost regionálních stanic v tisících posluchačů



Zdroj: Radio projekt, 1. čtvrtletí 2007

Obrázek 8.8: Rozhlasové stanice – podíly na trhu

Příklad úspěšné rozhlasové reklamy:

V rámci soutěže Zlatá pavučina, jejímž cílem bylo podporovat a rozvíjet kreativitu v rozhlasové reklamě, byly v červnu roku 2000 uděleny ceny odborné poroty těmto rozhlasovým spotům:

1. **místo: Soutěž o hrníčky** – v nové soutěži s kávou Douwe Egbert's *Hrníčky za body pro chvíle pohody* můžete za body vyhrát hrníčky pro chvíle pohody. Více bodů, víc hrníčků, víc pohody. **Douwe Egbert's – káva pro chvíle pohody** (podkresleno melodií a zvukem stříhání nůžek).
2. **místo: Nokia 5110 za 1,- Kč** – za jednu korunu dostanete: jednu desetinu malého piva v hospodě, necelou polovinu vejce na tržnici, ani ne celou žvýkačku v trafice a jednu celou Nokii 5110 v Paegasu. A navíc: pokud během února aktivujete jeden z tarifů Paegas, máte měsíční paušál zadarmo. A to už se přece vyplatí. **Paegas – vždy o důvod víc, proč být s námi.**
3. **místo: Káva Douwe Egbert's** – atmosféra pohody na chalupě, sekání kosou a zpěv ptáků, nalévání kávy s broukáním melodie a slogan **Douwe Egbert's – káva pro chvíle pohody.** Hvizd: kafe, pojd'!

Cena sympatie – Oskarta – Haló! Vladěno, to jsem já. Sem ti složil takovou písničku. Pro Tebe. Tak poslouchej: (hudební podkres: Zmýlená neplatí, láska se chápe opratí. Za plotem z bílých latí životem za lásku platí ten, kdo se nikdy nevrátí). Text: Za málo peněz hodně muziky. Kdykoliv voláte v síti Oskar a předplacenou službou Oskarta, platíte tři koruny za minutu. **Oskar pro každého každý den.**

Televize

Od roku 1997 je v České republice realizován projekt „elektronické měření sledovanosti televize **metodou peplemetrů**“, jehož cílem je poskytovat údaje o sledovanosti televize pro televizní stanice, reklamní agentury a zadavatele reklamy.

Výhody televizní reklamy:

- **působení na více smyslů**, komunikační síla audiovizuálního sdělení, které má intenzivní, převážně emocionální dopad. Jedná se o pasivní médium, ideální pro komunikaci image nebo osobnosti značky. Kontext, do kterého je sdělení „zabaleno“ může dodat na hodnotě tím, že vtáhne diváky do určité nálady (program nebo film, během něhož se spot vysílá),
- **masový dosah i selektivita** – televize může jednorázově zasáhnout mnoho lidí a je zde možnost regionálního přizpůsobení. Průzkumy diváckých zvyklostí ukazují, že lidé s odlišným životním stylem si vybírají různé programy, což vytváří možnost pro selektivnost,
- **působení v rovině one-to-one** komunikace – lidé přijímají sdělení přenášené televizí osobněji, nepůsobí tak anonymně,
- **flexibilita** v časovém plánování – možnost vhodné doby pro zařazení reklamy.

Nevýhody televizní reklamy:

- **vysoké výrobní náklady** – jak na pořízení televizního spotu, tak na jeho vysílání,
- **omezená selektivita** – obtížnost předání sdělení přímo vybrané cílové skupině. Často je zasaženo mnoho občasných diváků, což vyúsťuje v nízký efektivní dosah,
- Omezené informace, **extrémně krátký život sdělení** – patnáct či třicet sekund reklamního spotu uběhne velmi rychle a ze sdělení nic nezůstane. Televizní reklama neumožňuje předat mnoho informací, bývá většinou doplňována ostatními médii,
- **přeplněnost** – účinek sdělení také snižuje množství reklam vysílaných za sebou bez ladu a skladu. To vyžaduje častější opakování spotu a tedy i více nákladů,
- **možnost přepínání kanálů** (tzv. setting nebo zapping) – bezmyšlenkovitě přepínání kanálů nebo přepnutí na jiný kanál při začátku reklamy zeslabuje účinek tohoto média,
- **sezónní médium** – v zimě je sledovanost televize podstatně vyšší než v létě, kdy lidé tráví většinu času mimo domov a ne před obrazovkou.

Při tvorbě televizní reklamy je nutné vycházet z toho, že jde především o vizuální médium a že spot musí vzbudit pozornost hned na začátku, jinak zájem diváků upadá.



Studie realizovaná ve Finsku se pokusila segmentovat televizní diváky podle toho, jaký preferují program. Vyústila v následujících pět segmentů finských televizních diváků:

1. *Preference zpráv a programů o běžných záležitostech.*
2. *Fanouškové zábavných pořadů, přehlídek a kvízů.*
3. *Návykoví diváci.*
4. *Rodina, kde děti určují výběr programů (akční filmy, komedie apod., ale nikoli zprávy a programy o běžných záležitostech).*
5. *Občasní diváci.*

Je zřejmé, že k těmto pěti segmentům nelze přistupovat se stejnou či podobnou strategií. Občasní diváci budou obtížně dosažitelní televizní reklamou a je tedy vhodnější předat jim informace prostřednictvím inzerce v časopisech, novinách nebo využitím přímého marketingu. Naproti tomu návykoví diváci jsou vhodnou skupinou pro televizní reklamu, neboť sledují mnoho pořadů, jsou častěji vystaveni reklamě, spíše si sdělení zapamatují a mohou být ovlivněni k nákupu. Ostatní segmenty mají selektivní divácké chování, což znamená, že reklamu mohou zhlédnout před, během nebo v závěru jejich oblíbeného programu.

Venkovní reklama (outdoor)

Pod pojmem venkovní reklama rozumíme billboardy, inzeráty na autobusech apod.

Výhody venkovní reklamy:

- **velký dosah**, tedy i vysoký efektivní dosah – plochy venkovní reklamy jsou vhodné k oslovení různých cílových skupin,
- **pestrost forem** – vývěsní tabule, plakáty, reklamní balony, vývěsní štíty, inzeráty na prostředcích městské hromadné dopravy, billboardy, megaboardy,
- **novátorské tvůrčí příležitosti** – stále nové formy, které zvyšují vliv venkovní reklamy,
- **velký počet míst a geografická flexibilita** – venkovní reklamu lze nalézt téměř všude, je možno ji posílit na místech, kde je to zapotřebí,
- **efektivita** – nižší cena ve srovnání s ostatními médii,
- **velmi dlouhý život sdělení** – stejná reklama je spatřena několikrát. Při cestě do školy nebo do práce lze vidět každý den sdělení „Nokia spojuje lidi“, nebo autobus či trolejbus s reklamou na určitý film.

Nevýhody venkovní reklamy:

- **omezené množství informací** – lidé jsou vystaveni působení venkovní reklamy většinou jen několik sekund, informace musejí být stručné,
- **nízká či žádná selektivnost** – zacílení je možné jen na široce definované cílové skupiny,
- **dlouhá doba realizace** – technické lhůty na přípravu, plánování a nákup ploch,
- **omezená dostupnost** některých forem venkovní reklamy – omezení vyhláškami a zákonnými předpisy.

Při tvorbě venkovní reklamy je nezbytná znalost typu ploch určených pro její instalaci. Musí vycházet také z toho, že lidé míjejí tuto reklamu v pohybu a čas, po který jsou jejímu účinku vystaveni, je velmi krátký. Důležitá je přehlednost a čitelnost.

Podomní reklama

Jsou jí pravidelně vydávané, bezplatné a místně distribuované reklamní publikace vkládané do schránek. Tento způsob je zpravidla volen místními obchodníky a poskytovateli služeb.

Výhody podomní reklamy:

- **geografická flexibilita**,
- rychlý a poměrně **vysoký dosah**,
- možnost předání značného množství informací,
- relativně **nízké náklady**.
- tiskoviny mají **podpurný prodejní obsah** (slevy apod.) k získání zájmu zákazníků.

Nevýhody podomní reklamy:

- **malá selektivnost** – lidé mohou mít o toto médium pouze okrajový zájem,
- nízká kvalita reprodukce,
- **přesycení** – tímto způsobem reklamy jsou lidé „přejedeni“, a proto jí nevěnují tolik pozornosti. V některých zemích je zakázáno vkládat tyto tiskoviny do schránek, pokud si to majitel nepřeje.

Kino

Výhody kinoreklamy:

- audiovizuální sdělení s **velkým vlivem na publikum** – účinek reklamy v kinech je mnohem výraznější, protože jí diváci věnují více pozornosti než v případě jiných médií a vyrušení je méně pravděpodobné,
- **prostředí a kontext dodává reklamě na hodnotě** – diváci jsou ve správné náladě a očekávání. Příjemná nálada může vést u diváka k pozitivnějšímu zpracování všech vstupujících informací než v případě nálady neutrální či negativní. Návštěva kina je zábava. To vede k mnohem pozitivnějšímu zpracování reklamního sdělení.
- **selektivnost** – kina navštěvují zejména mladí lidé a lidé vyšších vrstev.

Nevýhody kinoreklamy:

- **omezený dosah** a fakt, že rychlost a frekvence zasažení publika je nízká,
- **velmi krátké sdělení**,
- relativně **vysoké náklady**.



Studie z roku 1991 ukazuje, že 85 % pravidelných filmových diváků považuje reklamu v kinech za docela závažnou a téměř dvěma třetinám z nich připadají nápady v reklamě originální a oceňují jejich estetické kvality. Ve srovnání s televizní reklamou má reklama v kinech mnohem vyšší míru zapamatování druhý den (77 % oproti 49 %) a lepší pochopení sdělení (61 % oproti 35 %). V jiné studii jsou však výsledky opačné: polovina diváků nemá reklamu ráda a mnozí by se raději dívali na prázdné plátno. Respondenti v této studii považují reklamu za hloupou, nevhodnou pro kino a stěžují si, že neplatili za to, aby se dívali na reklamu. Jiná forma reklamy v kinech, zejména umístění produktu ve filmovém snímku, je považována za vhodnější. Téměř 70 % filmových diváků na to reagovalo pozitivně, přestože jeden z pěti zastával názor, že umístění produktu by mělo být zakázáno.

Internet

Výhody reklamy na internetu:

- **rychlost** – umístění reklamního textu, obrazu i zvuku či jejich kombinace je prakticky okamžité,
- **kapacita sítě** – neomezená, lze vyvěšovat libovolné množství elektronického materiálu,
- **cena** – jak za produkci reklam, tak za její umístění,
- **interaktivní médium** možnost spoluvytvářet sdělení, aktivně se zúčastnit.

Nevýhody reklamy na internetu:

- **množství informací** (velká konkurence sdělení, která soupeří o návštěvníkovu pozornost,
- **selektivita** – daná strukturou návštěvníků webu, nehodí se pro oslovení široké cílové skupiny,
- **technická omezení** – rychlost přístupu, kapacita hardwaru, ochranné brány na serverech atd.

Při tvorbě internetové reklamy je zapotřebí znalost reklamní grafiky i technické znalosti programátorské práce. Klíčové je vyvolání zájmu o další informace.



Po mnoho let dominovala při plánování médií kvantitativní kritéria, jako je dosah, frekvence, CPT apod. V posledních letech se však stále více mediálních plánovačů přiklání ke kritériím kvalitativním, jako je kontext, možnost tvorby image, kreativita apod.



Některé firmy realizovaly velmi efektivní a účinné reklamní kampaně s relativně nízkými náklady právě díky kreativnímu využití různých médií.

- Před několika lety byl nový automobil Fiat Regata komunikován na billboardu zobrazením auta v životní velikosti. Tisková kampaň inspirovala zákazníky, aby si billboard prohlédli, protože pak mohli snáze odpovědět na otázky. Kampaň získala pětinasobně vyšší vystavení médiím, než byly skutečné mediální náklady.
- V roce 1987 vyšly francouzské noviny Libération jako zvláštní vydání Clubu Méditerranéo jakožto jediného inzerenta. Byly vytištěny v modré barvě, aby se čtenáři na ně mohli celý den dívat skrze modré brýle. Vydání vyvolalo vysokou odezvu.
- V roce 1992 se každý mohl podívat na stanici tramvaje v Bruselu s inzerátem na „3 Suisses“. Billboard začal zpívat slova písně Jacquese Dutronca „Miluji dívky z autobusových stanic, miluji dívky, se kterými se setkávám v tramvaji.“ Kampaň probíhala sedm dní a měla velký úspěch. Lze říci, že mnozí lidé byli tak překvapeni, že si nechali tramvaj ujet.
- V roce 1993 byl pro podporu používání kondomů a rozšíření dotazníku o používání kondomů využit belgický časopis Humo. Namísto reklamy v časopise byl na jeho obálce připevněn skutečný kondom. Lidí si toho všimli a všech 18 000 výtisků se prodalo.

Rok	Tisk	Televize	Rozhlas	Outdoor	Internet	Ostatní	Celkem
1990	0,31	0,04	0,01	0,01		0,01	0,38
1991	0,98	0,17	0,09	0,12		0,04	1,40
1992	2,76	1,05	0,25	0,60		0,08	4,74
1993	3,70	1,90	0,45	0,65		0,10	6,80
1994	3,80	2,70	0,56	0,70		0,15	7,91
1995	3,62	3,10	0,59	0,74		0,18	8,23
1996	4,30	3,80	0,71	0,88		0,21	9,90
1997	4,80	4,40	0,82	0,97		0,23	11,22
1998	5,00	5,30	0,85	0,95		0,22	12,32
1999	5,20	5,60	0,92	0,10		0,25	12,07
2000	5,80	7,14	1,15	1,25	0,10	0,15	15,59
2001	5,86	7,54	1,15	1,35	0,16	0,20	16,26
2002	5,89	7,81	1,18	1,42	0,22	0,21	16,73
2003	5,92	7,96	1,20	1,43	0,30	0,23	17,03
2004	6,60	8,53	1,75	1,55	0,71	0,09	19,23
2005	6,86	9,10	2,00	1,55	0,86	0,09	20,46
2006	7,03	9,30	2,17	1,64	1,07	0,09	21,30

Tabulka 8.10: Vývoj nákladů na reklamu dle jednotlivých médií v letech 1990 – 2006 (údaje v mld. Kč)

	2005	2006		2005	2006
Ostatní	275 000 000	300 000 000	Ostatní	1,5 %	1,6 %
Internet	410 000 000	537 000 000	Internet	2,3 %	2,9 %
Outdoor	1 100 000 000	1 175 000 000	Outdoor	6,2 %	6,4 %
Rádia	1 270 000 000	1 350 000 000	Rádia	7,1 %	7,3 %
TV	8 590 000 000	8 750 000 000	TV	48,4 %	47,6 %
Tisk	6 120 000 000	6 275 000 000	Tisk	34,4 %	34,1 %
Celkem	17 765 000 000	18 387 000 000			

Tabulka 8.11: Podíl jednotlivých médií na čistých reklamních investicích v letech 2005 a 2006

Jak vytvořit dobrou reklamu z hlediska formy i obsahu?

Co je důležité pro dobrý inzerát

U každého inzerátu je důležitý jeho titulek, uspořádání textu a obrazu, velikost a umístění, barevné ztvárnění a použití písma.

- **titulek** – první, čeho si na inzerátu všimneme. Měl by být výrazný, jasný a kontrastní, protože nejprve působí forma, a teprve potom obsah. Titulek by měl být krátký, za optimální délku je považováno cca pět slov. Má obsahovat co nejvíce substantiv. Neměl by být formulován pasivně, obsahovat negace a má směřovat k adresátovi.
- **umístění inzerátu** – traduje se předpoklad, že inzeráty umístěné na pravé straně jsou účinnější, což vychází z předpokladu, že pohled čtenáře padne nejdříve na pravou stranu. Někteří autoři naopak uvádějí, že nejdříve jsou registrovány informace vlevo nahoře, neboť vycházejí z toho, že způsob sledování inzerátu je totožný se směrem čtení. Řada šetření dochází k výsledku, že neexistují signifikantní rozdíly mezi účinností inzerátu na pravé nebo levé straně. Vždy v této souvislosti působí ještě další faktory jako jsou formát, barva, obrázek...
- **velikost inzerátu** – větší inzeráty upoutají pozornost spíše, ale účinnost neroste úměrně se zvyšováním velikosti inzerátu. Z psychologického hlediska hovoří mnoho důvodů pro to, aby byl inzerát koncipován spíše jako větší, protože může obsahovat více druhů písma, vyjmenovat více výhod výrobku, poskytuje větší plochu pro ilustraci apod.
- **písmo** – důležitá je čitelnost písma, nejrychleji jsou rozpoznatelné běžné tvary často používaných typů písma.

Obrazy v reklamě

Obrazy jsou vnímány jako první, jsou rychleji zpracovány a osvojovány. Jsou lépe zapamatovatelné než slova. Obrazy dokáží zprostředkovat více informací v kratším čase a zachycují současně více významových elementů. Příjemné obrazy navíc podporují pozitivní postoj k reklamě. Nabízejí se např. tyto možnosti využití:

- **volné obrazové asociace** – výrobek můžeme dát do spojitosti téměř s čímkoli. Philip Morris nechal své cigarety kroužit kosmickým prostorem, firma Normende postavila své hi-fi výrobky vedle elegantní dámy na střízlivém, nebesky modrém pozadí. Jde o příklady, kdy neexistuje žádné spojení s těmito kontexty, ale účinkuje spojení prostorové. Volné obrazové asociace nemají žádné vyjádření v textu a působí jen pomocí spojení obrazů.
- **obrazové analogie** – výrobek je dán do souvislosti s předmětem srovnání, s cílem, aby byl vnímán tak, jako by měl vlastnosti srovnávaného předmětu. V automobilové reklamě byla tato technika využita, když např. jedoucí Ford Orion byl doprovázen stínem elegantního závodního koně. Auto mělo být chápáno jako rychlý závodní kůň.
- **obrazové metafory** – na rozdíl od analogie už není srovnání „jako kdyby“. Výrobek je zde postaven na roveň s předmětem srovnávání. Jestliže nějaký produkt leží mezi klenoty v pokladnici, nechce tento obraz vyjádřit jen to, že je „jako klenot“, ale že je skutečně klenotem mezi ostatními produkty.

Vizualizace je při tvorbě reklamy velmi důležitá, protože obrazy mohou vyjadřovat řadu reklamních poselství. Gaede (1992) systematizoval dvanáct principů vizualizace, které mohou sloužit jako hodnotný podnět k uvědomění si toho, co vše mohou obrazy tlumočit. Uvádíme krátký přehled jeho systematiky, zveřejněný Felserem (1997):

1. **princip podobnosti** – obraz slouží jako analogie k verbální výpovědi. Tato výpověď je znázorněna klokanem, který ve svém vaku převáží různé jiné „cestující“. Např. „Řidiči si navzájem pomáhají.“
2. **princip důkazu** – obraz vystupuje jako argument. Demonstruje pravdivost nebo přiměřenost výpovědi. Na obrázku vidíme malé děvčátko, které v jedné ruce lehce nese psací stroj. Např. „S naším psacím strojem si kýlu neuděláte.“
3. **princip spojení myšlenek** – zde užíváme určitá sémantická spojení mezi prvky obrazu. Tyto asociace již existují, například jako vědomosti, a jsou obrazem jen aktivovány. Obraz znázorňuje jablko s terčem. Např. „Vilém Tell.“
4. **princip části místo celku** – širší pojem je znázorněn jiným, užším. Obraz ukazuje větrný mlýn. Např. „Holandsko.“
5. **princip příčiny – následku** – obraz ukazuje, co je následkem toho, co bylo řečeno. Mezi obrazem a výpovědí existuje kauzální nebo instrumentální spojení. Obraz ukazuje neplatiče daní za mřížemi. Např. „Dluhy na daních.“

6. **princip opakování** – obraz opakuje určité sdělení ještě jednou. Obraz ukazuje spotřebitele, který aplikuje deodorant skutečně na celé tělo – v každém případě na mnoho různých míst. Např. „Deo pro celé tělo.“
7. **princip stupňování** – obraz stupňuje sdělení textu až do přehánění. Ukazuje prostředí, které je tak špinavé, že vůbec nepřichází v úvahu pro život, dokonce ani pro život ve špíně. Např. „Život ve špíně.“
8. **princip doplnění** – vlastní sdělení textu je ukončeno teprve obrazem. Obraz přidává vlastní význam k celkové výpovědi. Např. „Creme 21 můžeme aplikovat nejen na tvář, nýbrž na celé tělo, jako například na zadeček.“
9. **princip určení významu** – text naznačuje sdělení, které je obrazem uskutečněno. Obraz ukazuje muže, kterému voda sahá doslova až po krk. Např. „Obecné mínění o stavu německého průmyslu.“
10. **princip propojení** – cílový objekt na obrázku je spojen s jiným objektem pomocí vyobrazení. Vytváří kontext, v němž je pravděpodobná asimilace obrazových prvků. Na obrazu je zmíněné auto a v pozadí luxusní vila. Např. „Citroen SM je luxusní automobil špičkové třídy.“
11. **princip odcizení** – očekávání, navozené textem, je obrazem popřeno (efekt překvapení). Obraz ukazuje obrovské pole plné válečných hrobů. Např. „Mlčenlivá většina.“
12. **princip symbolizace** – obraz převádí sdělení do symbolu. Pojem symbolu je zde chápán velmi široce. Porozumění symbolům předpokládá jisté vzdělání nebo zkušenost. Obraz ukazuje srdce. Např. „Láska.“

Časový úsek, po který lidé věnují pozornost inzerátu, trvá přibližně dvě vteřiny. Obraz by tedy neměl obsahovat prvky, které by odváděly pozornost od základního reklamního poselství. Na zapamatování obrazu působí, pokud navazuje na znalosti, které již pozorovatel má. Např. obraz mytí vlasů má více vazeb na naši znalost a zkušenost než obraz kapitána na zaoceánské lodi. Pozitivně na aktivaci působí obrazy, které se vztahují k našim potřebám, přáním nebo zájmům. Např. člověka, jehož koníčkem je zahrádkářství, aktivuje již pouhý pohled na hezskou zahrádku, nadšenému cestovateli stačí letný záběr exotické krajiny k vyvolání zájmu o nabídku cestovní kanceláře. Pro zvýšení zapamatování je důležité také používání stejných obrazů, které představují základní vizuální motivy. Některé značky mají jen jediný výrazný vizuální motiv, např. liška jako symbol stavebního spojení, postava kuchaře pro polévky značky Knorr.

Akustika v reklamě

K větší názornosti a účinnosti reklamy mohou sloužit také akustické vjemy, tóny, zvuky a reklamní melodie. Lidé si často lépe vybaví reklamní melodie než slovní citáty z reklamních spotů. Kroeber-Riel (1993) dělí možnosti využití zvukových obrazů v reklamě do tří kategorií:

- **audiovizuální obrazové jednotky** – např. reklama na Calgon. Skvěle vyčištěné ohřevné těleso vydává po nárazu čistý jasný tón. Předtím, dokud bylo obaleno usazeninami, jsme slyšeli škaredý skřípavý zvuk.
- **samostatné akustické obrazy, jednoduché melodie, šlágry** – např. rytmus samby zprostředkuje pokaždé dojem jihoamerické vitality.
- **akustické obrazy, které jsou teprve reklamou propojeny s vizuálními obrazy** – např. hudba, která byla komponována speciálně pro daný spot. Např. již zmiňovaná reklama na mobilní telefon Oskar a melodie: „Zmýlená neplatí, láska se chápe opratí...“

Pro využití hudby v reklamě je důležité, že aktivuje poznávací procesy, a tím podobně jako řeč a obrazy podléhá vlastní rétorice. Hudba ovlivňuje také náladu a má účinek na spotřebitelské chování člověka. Může nás uklidnit nebo povzbudit, naladit smutně nebo šťastně.

Barvy v reklamě

Barvy vyvolávají různé emoce, kterými lze posílit některé vlastnosti výrobku především ve smyslové rovině. Barvy přitahují pozornost, přibližují zobrazené předměty realitě a mohou sloužit i k identifikaci a označení předmětu reklamy. Některé výrobky jsou jednoznačně spojovány s určitým barevným tónem, podle kterého je poznáváme. Např. lehké druhy cigaret nebo piva s nižším obsahem alkoholu nebo kalorií jsou laděny spíše do světlejších tónů, u pracích prášků převládá bílá a světle modrá, káva je spojena s hnědými tóny.

Motiv strachu

Přestože zákon o regulaci reklamy říká, že reklama nesmí obsahovat prvky využívající motiv strachu, takové reklamy se objevují. S motivem strachu se v reklamě setkáváme v té podobě, že je prezentována hrozba z negativních důsledků, které mohou nastat proto, že člověk nevlastní určitý výrobek nebo neprovozuje určitou činnost. Např. líčení situací, ke kterým může dojít, když člověk není pojištěn, co se může přihodit, když si do auta nepořídíme posilovač brzd apod.

Jedná se o to, ukázat lidem, jaké nechtěné důsledky může mít zanedbání určitého chování. Lidé mají být tímto způsobem motivováni k odpovídajícímu chování, ať je to použití některého výrobku, změna životních zvyklostí nebo využití některých služeb.

Navození mírného napětí vyvolaného strachem může aktivizovat členy cílové skupiny k optimálnímu nastavení kognitivních procesů při zpracování informací z reklamního sdělení.

Z psychologického hlediska lze říci, že **prvek strachu nepatří k nepostradatelným motivům** využívaných v reklamě a že ho lze nahradit jinými, stejně účinnými a v každém případě etičtějšími kategoriemi.

Erotika v reklamě

Zahraniční prameny uvádějí, že erotika v reklamě **je účinná jen tehdy, pokud má spojitost s výrobky**, jako jsou např. kosmetické produkty nebo spodní prádlo. Pokud spojitost neexistuje, může se stát, že pozornost je věnována erotickému motivu bez spojení s reklamním poselstvím a v některých případech může vést k iritaci příjemce a k odmítnutí celé reklamy.

Používání erotických motivů má svoje hranice stanovené zákonem. Kromě těchto zákonných omezení jsou to i mantinely etické, které představuje Etický kodex Rady pro reklamu. Je zřejmé, že reklamu obsahující erotické a sexuální motivy je zapotřebí posuzovat z pohledu cílové skupiny a použitého média a s ohledem na celkový kontext, především na vztah reklamy k produktu.

Humor v reklamě

Na rozdíl od strachu humor vyvolává příjemné pocity a dobrou náladu. Reklamu s humorem si lidé většinou lépe zapamatují. Humorem se dá nejlépe dosáhnout pozornosti. Stává se pak ovšem, že lidé si vybaví vtipný příběh bez spojitosti se značkou.

Důležitá je samozřejmě i forma humoru, který je v reklamě použit. Pokud bude pro cílovou skupinu nesrozumitelný, komplikovaný, dá se předpokládat, že jej adresát nepřijme nebo se sdělení vysvětlí nežádoucí způsobem.

Kromě poskytování pravdivých a srozumitelných informací klade česká veřejnost velký důraz právě na vtipnost a originalitu reklam.

8.5 Reklamní agentura

V České republice existuje cca 1 500 subjektů, které uvádějí, že jsou reklamními agenturami nebo se touto činností zabývají. Ve skutečnosti reprezentují cca 90 % reklamních výdajů agentury, které jsou členy Asociace komunikačních agentur (AKA) a Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace (AČRA-MK). V listopadu 2006 bylo členem AKA celkem 71 agentur, členem AČRA-MK celkem 50 agentur.

Asociace komunikačních agentur

Asociace komunikačních agentur (dále jen AKA) vznikla v roce 1992 pod názvem ARA – Asociace reklamních agentur. Je zakládajícím členem **Rady pro reklamu ČR** a všichni její členové jsou povinni dodržovat **Etický kodex reklamní praxe** a **Etický kodex chování členů AKA**.

Posláním AKA je služba současným i očekávaným kolektivním potřebám komunikačních agentur ČR. AKA zastupuje Českou republiku v Evropské asociaci komunikačních agentur (EACA).

AKA je výběrovou organizací, ve které jsou sdruženy přední, zejména velké a střední agentury, jejichž členství je podmíněno splněním kvalitativních i kvantitativních kritérií. Členem AKA se může stát agentura, která:

- podniká pouze v oblasti komerčních komunikací,
- poskytuje špičkové služby evropské úrovně a podniká slušně, čestně a způsobem, který neohrožuje a nezlehčuje pověst asociace a jejích členů,
- nemá kapitálovou účast v médiích ani ve společnostech svých klientů a naopak,
- je schopna připravit a realizovat reklamní kampaň republikového rozsahu a úspěšně operovat na českém trhu,
- má nejméně sedm zaměstnanců v řádném pracovním poměru,
- má nejméně tři na sobě nezávislé zákazníky, z nichž žádný nemá nadpoloviční podíl na jejím obratu,
- zavazuje se dodržovat Zásady chování členů AKA, Kodex AKA pro podporu prodeje a Kodex reklamy, Rady pro reklamu.

AKA je mluvčím svých členů, zastupuje a hájí jejich zájmy v jednáních s médii, vládními orgány, parlamentem, senátem a dalšími institucemi. Současně spolupracuje s profesními organizacemi, zejména s Radou pro reklamu ČR v otázkách samoregulace a s Českým sdružením pro značkové výrobky, zastupujícím přední zadavatele.

AKA poskytuje poradenské služby v oblasti právní, finanční a smluvní praxe. Prostřednictvím smírčí komise pomáhá řešit spory mezi členskými agenturami. Podporuje odbornou výuku a organizuje soutěže s cílem zvyšovat úroveň komerčních komunikací. Úzká spolupráce s **EACA a AAAA** (Americká asociace reklamních agentur) jí umožňuje čerpat nové poznatky a zkušenosti ze zemí, kde má komerční komunikace dlouhou tradici a opírá se o vysoké standardy. AKA je garantem odborné výuky komerční komunikace na Vysoké škole ekonomické, se kterou spolupracuje od roku 1995.

AKA je zakládajícím členem **SKMO (Sdružení komunikačních a mediálních organizací)**, které koordinuje výzkum médií v České republice. AKA přispívá na financování těchto výzkumů, které jsou základním nástrojem při plánování mediálních kampaní. AKA je také zakládajícím členem ABC ČR (Audit Bureau of Circulation). Stálá pracovní sekce AKA „Media“ průběžně sleduje vývoj mediálního trhu v ČR a vypovídací hodnotu dat, na základě kterých se zadavatelé rozhodují o investicích do komerční komunikace.

Pro financování rozvoje služeb, poskytovaných členům, založila AKA v roce 1996 dceřinou obchodní společnost ARA Service, s. r. o. (ARA'S), která provozuje kurýrní dopravu zásilek a další služby.

AKA organizuje odborné semináře určené nejen pro pracovníky členských agentur. Více než třetina členských agentur je součástí mezinárodních sítí.

Jedná se o výběrovou organizaci sdružující přední komunikační agentury, které realizují cca 85 % ze 20 miliard korun obratu na českém trhu komerčních komunikací. Členské agentury jsou zařazeny podle svého zaměření do čtyř specializovaných sekcí, které pokrývají hlavní disciplíny tohoto komunikačního odvětví:

- komplexní reklamní servis,
- mediální služby,
- direkt marketing včetně věrnostních programů,
- integrované podomní služby s důrazem na podporu prodeje.

Hlavním posláním AKA je podporovat svobodné šíření komerčních projevů a jejich soutěž v souladu s příslušnými zákony a etickými zásadami. AKA stála u vzniku Rady pro reklamu a iniciovala přijetí etického kodexu, jehož dodržování všemi členskými agenturami je základem **samoregulace komerční komunikace** v České republice.

Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace

Asociace českých reklamních agentur a marketingové komunikace (dále jen AČRA-MK) byla založena také v roce 1992 jako dobrovolné, nepolitické sdružení fyzických a právnických osob, které se zabývají reklamními a marketingovými službami a pracují převážně v systému full service s cílem zvyšovat profesionální úroveň české reklamy a ostatních činností marketingové komunikace. Je jedinou profesní organizací, která od svého vzniku sdružuje jen české subjekty. Je členem Hospodářské komory ČR a Rady pro reklamu. Její členové jsou povinni respektovat jak obecná ustanovení, tak i **Kodex reklamy** a jeho etické normy.

Cílem činnosti asociace je zvyšování profesionální úrovně české reklamy a ostatních činností v rámci marketingové komunikace. Činnost asociace je zaměřena na koordinaci a zastupování společných zájmů svých členů, jejich zastupování vůči příslušným oborovým svazům a orgánům státní správy, poskytování odborných informací, poradenských služeb a vyvíjení činnosti k prosazování příznivé image reklamy.

V současné době sdružuje AČRA-MK celkem padesát členů. Celkový obrat členů činí zhruba 1,5 mld. Kč.

Členem asociace může být fyzická nebo právnická osoba, jejíž roční obrat představuje nejméně 6 mil. Kč, která převážně pracuje v systému full service, která není přímo či nepřímo ovládána nebo kontrolována médii a která zaplatí členský poplatek a příspěvek na propagaci asociace.

Podmínkou přijetí do asociace je rovněž roční čekatelská lhůta. Čekatelské členství vzniká dnem písemného prohlášení o přistoupení ke stanovám asociace, schválením žádosti o členství prezídiem a valnou hromadou asociace.

Rada pro reklamu

Rada pro reklamu (dále jen RPR) byla založena v roce 1994 jako **organizace pro samoregulaci reklamy** s cílem pomáhat k dosažení čestné, legální a pravdivé reklamy na území České republiky. Samoregulace reklamy je chápána jako nezasahování státu do oblasti reklamy a jako její regulace samotným reklamním průmyslem s reflektováním vývoje a změn na reklamním trhu. RPR má v současné době dvacet osm členů, kteří tvoří valnou hromadu jako nejvyšší orgán rady.

Jedním z důležitých orgánů rady je **arbitrážní komise**, která rozhoduje o stížnostech podaných na reklamy. Její rozhodnutí jsou závazná pro všechny členy RPR, např. pro všechny reklamní a komunikační agentury sdružené v AKA, AČRA-MK, vydavatele sdružené v UVDT (Unie vydavatelů), Českou televizi, Novu, Primu, Český rozhlas a pro zadavatele reklamy sdružené v ČSZ, stejně jako pro český cestovní ruch atd.

Rada vydává a novelizuje dokument **Zásady etické reklamní praxe v České republice**, který je souhrnným pohledem na reklamní mravy u nás.

Rada pro reklamu je od roku 1995 řádným členem Evropského sdružení samoregulačních orgánů (EASA).

Vznik reklamních agentur

Vznik prvních reklamních agentur se datuje do začátku 19. století. Odborné prameny uvádějí, že první reklamní instituce vznikla v Anglii v roce 1800, v USA v roce 1840 a **v naší zemi v roce 1927**. U jejich zrodu stáli obchodníci, kteří pracovali s médii a byli placeni provizí za prodej reklamního prostoru. Později začali pomáhat svým klientům s přípravou inzerátů a nakonec založili reklamní agentury a posunuli se blíže k reklamě než k médiím. Těžiště reklamy se přesunulo především na inzerci a rozšířila se i výroba plakátů. Za prvního tvůrce uměleckého plakátu je považován Jules Cheret (jeho plakáty se objevují poprvé v roce 1850). První inzeráty byly původně tištěny na zvláštních listech, ale během krátké doby se staly součástí novin a časopisů.

Dalším důležitým prostředkem reklamy se stávají ochranné známky, jejichž existenci upravovala a upravují zákonná opatření. S rozvojem obchodní sítě se věnuje pozornost výkladním skříním, pro reklamu bylo postupně využíváno vše, co bylo k dispozici (poštovní známky, razítka, karoserie automobilů, štíty domů, pouliční lampy a s objevem neonu začala i nová éra světelné reklamy). Reklama s úspěchem začala využívat i film, diapozitivy a v tomto století postupně přibývaly další hromadné prostředky jako rozhlas, televize a všechna nová média.

Ani u nás nepřestala reklama v době „budování socialismu“ existovat. Pracovala například **agentura s mezinárodní působností RAPID**, od roku 1954 působil **reklamní podnik MERKUR** a především pro potřeby zahraničních klientů byla od roku 1964 k dispozici agentura Čs. tiskové kanceláře **MADE IN PUBLICITY**. **Agentura INCHEBA** se specializovala na propagaci chemie a nezankla ani propagační oddělení ve výrobních a obchodních podnicích.

Prudký rozvoj reklamy nastal po roce 1989, kdy se objevily stovky reklamních agentur. Vznikly také organizace a instituce, které aktivity v oblasti marketingových komunikací u nás zastřešují. Kromě již výše uvedených (AKA, AČRA-MK, RPR) je to např. Česká společnost pro propagaci a public relations (MOSPRA), Unie vydavatelů (UVDT), České sdružení pro značkové výrobky (ČSZV), Kancelář ověřování nákladů tisku (ABC ČR) a další. V širším pojetí sem patří i Česká marketingová společnost (ČMS), která mimo jiné vydává odborný časopis Marketing a komunikace, kde lze najít řadu odborných příspěvků na téma marketingových komunikací jako součásti marketingového mixu. Důležitá je činnost arbitrážní komise Rady pro reklamu, která v souladu s Evropskými normami zajišťuje samoregulaci reklamy.

Dnešní reklamní agentury zaměstnávají odborníky, kteří se vyznají v reklamní činnosti mnohem lépe než firemní zaměstnanci. Přinášejí do firmy pohled zvenčí a pomáhají řešit firemní problémy díky svým zkušenostem z práce s jinými klienty. Dnes i firmy které mají své silné reklamní útvary, spolupracují s reklamními agenturami.

Reklamní agentura je tedy vlastně firma, která poskytuje marketingové služby v oblasti reklamy. Napomáhá klientům při plánování, přípravě, realizaci a hodnocení všech reklamních projektů nebo jejich částí.

Některé agentury jsou obrovské – největší agenturou v USA je **McCann-Erickson Worldwide**. Ta dosahuje po odečtení nákladů na reklamní čas a prostor ročního obratu 1,8 miliardy dolarů (celkový obrat je 17 miliard dolarů). V poslední době se mnoho agentur zvětšilo, ale došlo k tomu spíše fúzemi a vytvářením holdingových struktur. Největší z těchto megaskupin je **WPP Group**, zahrnující několik velkých agentur specializovaných na reklamu, public relations a podporu prodeje, které mají v celosvětovém měřítku obrat přesahující 67 miliard dolarů ročně. Většina velkých agentur disponuje personálem i rozpočtem, který umožňuje realizovat celé reklamní kampaně od vytvoření marketingového komunikačního plánu přes přípravu reklamních kampaní, positioningu a vyhodnocení činnosti.

Výběr reklamní agentury

V případě, že se rozhodneme, že vytvoření reklamní kampaně vlastními silami by bylo neefektivní, zadáme reklamní kampaň odborníkům, tj. reklamní agentuře. Reklamní agenturu přitom musíme podrobně informovat o tom, co od ní očekáváme, jaké informace máme k dispozici atd. Informace by měly obsahovat jak postavení organizace či značky, na kterou má být kampaň zaměřena, tak její zaměření a cíle. Jednání zahrnuje jak ústní, tak i písemnou část, aby zadání bylo zcela jasné. Ke spolupráci je možné přizvat i více agentur do **konkurzu, který je v reklamní řeči označován jako pitch**.

Pro výběr správné agentury je důležitá znalost probíhajících reklamních kampaní, celostátních i regionálních. Reklamní kampaně můžeme sledovat v televizi, na billboardech, v tisku či rozhlase. Také si můžeme prohlížet prospekty, návody konkurence, stánky na výstavách, poutače v obchodech apod.

Pokud jste malý či střední podnikatel, pak si vyberete agenturu nedaleko od vás. Podobné agentury v regionech sdružuje Asociace českých reklamních agentur (AČRA). Pro zadavatele komplexních reklamních kampaní existuje Asociace komunikačních agentur (AKA). Tím však nelze říct, že by menší a střední agentury velké kampaně nezvládly. Obě asociace mají své ročenky představující jednotlivé agentury, jejich klientelu a obraty. Mají též webové stránky.

V České republice existuje i několik expertů včetně **Registru reklamních agentur** (soukromý podnik), kteří vám rádi pomohou. Tato služba je ovšem placená. Servis obou asociací je na rozdíl od toho zdarma.

Existuje řada návodů, jak si vybrat reklamní agenturu. Asociace komunikačních agentur (AKA), jejíž členové obhospodařují cca 80 % reklamních rozpočtů v Česku, doporučuje tento postup, který je zcela kompatibilní s doporučeným postupem Evropské asociace komunikačních agentur (EACA) a orientuje se podle něj většina velkých českých výrobců a servisních organizací. Tyto doporučené postupy odpovídají standardu zemí Evropské unie.

Před zahájením výběrového řízení na reklamní agenturu bychom se měli zamyslet nad následujícím:

1. **výběr a udržení správné agentury má pro zákazníka zásadní význam**, neboť právě reklamní agentura může hrát při propagaci jeho značek klíčovou úlohu. Dlouhodobé vztahy síle značek přispívají. Snažte se spíše o to, aby existující vztahy fungovaly, a nedomnívejte se, že výběr jiné agentury je jediným nutným řešením.
2. **Pokud vyvstane požadavek nové reklamní kampaně, není vždy jediným správným rozhodnutím zahájit výběrové řízení.** Alternativním řešením pro zákazníka je zkontaktovat agenturu, kterou již zná, například z práce na propagaci jiných značek.
3. **Pokud se zákazník rozhodne pro výběrové řízení, pak není vždy nezbytné jít do kompletního kreativního řešení.** Někdy může stačit zpracování strategických směrů a řešení.
4. V procesu výběrového řízení **se musí zákazník s agenturou dohodnout na autorských právech** a na zachování tajemství týkajících se materiálů, které zpracovává agentura, anebo materiálů dodaných klientem agentuře.
5. Cílem výběrového řízení, které bude dále popsáno v deseti krocích, je **optimalizovat kvalitu nabídek** a pravděpodobnost výběru nejvhodnějšího partnera.

Deset kroků výběrového řízení na reklamní agenturu

1. **Přípravte všechny potřebné vstupní informace:**
 - Vypracujte **osnovu zadání** (brief). Promyslete úlohu reklamní či jiné marketingové komunikace a potenciálního přispění agentury těmto komunikacím.

- Promyslete si, **jaký typ agentury potřebujete** (např. s ohledem na velikost rozpočtu, místo působení a specializaci). Mnohé z následujících poznámek předpokládají, že zákazník potřebuje full service agenturu nebo tvůrčí řešení, ale základní doporučení se týkají i mediálních agentur.
 - Čtete odborný tisk (především Strategii a Marketing & Media).
 - **Sledujte relevantní reklamní kampaně** a vyhodnocujte je podle svých měřítek. Zjistěte si, kdo za nimi stojí.
 - Prodiskutujte své poznatky s kolegy v jiných společnostech.
 - **Vyžádejte si profilové informace** a případně si pohovořte s vybranými agenturami, jež budou splňovat vaše kritéria. Uvědomte si nebezpečí, že informace o tom, že hledáte agenturu, brzy pronikne na veřejnost.
 - Zkontaktujte AKA, oznamte jí vyhlášení tendru a požádejte ji případně o informaci či o radu, pokud to budete potřebovat.
 - Promyslete si, z jakých odborných, objektivních, důvěrných či jiných zdrojů ještě můžete získat další informace pro váš průzkum.
 - Porovnejte získané informace oproti stávajícím, které máte.
2. **Vyzvěte maximálně tři agentury, aby se zúčastnily výběrového řízení (nebo maximálně čtyři, pokud zahrnete i tu, s níž jste dosud spolupracovali):**
- **Nenechte se zlákat k rozšíření seznamu o další kandidáty.**
 - Soutěžící agentury by měly vědět, **kolik soupeřů** se řízení bude účastnit a zda je na seznamu i agentura v současné době spolupracující s klientem. Klient by měl písemně potvrdit, zda jsou výběrová řízení a jména účastníků tajná či nikoliv.
 - V případě **konfliktu zájmu** (vámi vybraná agentura již pracuje pro konkurenci) si vyžádejte od takové agentury potvrzení, že tato skutečnost jí nebude bránit v servisu pro vaši společnost a že vytvoří v agentuře podmínky pro utajení vašich záměrů a postupů včetně odpovědnosti týmu, který bude pracovat na vaší zakázce.
3. **Promyslete si, jaké by měly být požadované výsledky řízení, a podle toho připravte brief:**
- Vypracujte stručné, ale důkladné **písemné zadání** pro soutěžící agentury.
 - Definujte a vyjasněte všechny **aspekty, na jejichž základě budou posuzovány prezentace agentur**, a doporučte přibližnou dobu trvání každé prezentace.
 - Ze zadání musí být jasné, zda jsou vyžadovány jen **strategické návrhy**, nebo také **tvůrčí náměty**, anebo se očekává **kompletní strategické a výtvarné řešení kampaně**. Agentury pak respektují přání zákazníka.

- Jasně **definujte povahu služeb**, které očekáváte.
 - Připravte **návrh odměny pro soutěžící** a podmínky kontraktu pro vítěznou agenturu.
4. **Promyslete si, jakou dobu budou agentury potřebovat na zpracování prezentace podle zadání:**
- Připravte **pevný harmonogram** celého výběrového procesu a držte se jej.
 - Poskytněte agenturám **čas pro tvorbu**.
 - Na vytvoření kompletního kreativního řešení doporučujeme ponechat **minimálně čtyři týdny**.
5. **Serióznosti a vážnosti výběrového řízení napomůže poskytnutí finanční odměny, kterou prokážete, že vám na výběrovém řízení skutečně záleží:**
- Klient se musí rozhodnout, **zda a v jaké výši poskytne účastníkům finanční příspěvek** (skicovné).
 - Finanční příspěví (částka bude známá předem a bude stejná pro všechny agentury, které se účastní užšího výběru) je důkazem závaznosti a vážných úmyslů. Doporučené skicovné (kontaktujte sekretariát AKA) nepokrývá náklady agentury spojené s účastí v soutěži.
6. **Poskytněte vstupní marketingové údaje, jejich interpretaci a vyjasnění:**
- Klient by měl projevít ochotu poskytnout na základě dohody o mlčenlivosti **marketingové údaje a údaje z příslušných průzkumů** a umožnit zaměstnancům agentury, aby kontaktovali lidi ve společnosti, se kterými budou pracovat, pokud budou vybráni.
 - Zajistěte, že vždy bude určen jeden vedoucí pracovník společnosti, který bude vyřizovat veškeré dotazy tak, aby odpovědi byly konzistentní. Nepodceňujte čas, který bude na splnění této úlohy zapotřebí.
 - Uplatněte **stejná pravidla přístupu k informacím** pro všechny účastníky výběrového řízení.

7. Ujasněte si úlohu všech zainteresovaných na obou stranách a stanovte objektivní systém hodnocení:

- Zajistěte, aby všichni ti, kteří budou odpovědni za rozhodnutí, byli **seznámeni se zadáním**, byli o smyslu výběrového řízení plně informováni a byli přítomni na všech prezentacích.
- Informujte agentury o pracovních titulech a úlohách zástupců klienta ve výběrovém řízení.
- Ujistěte se, že prezentační týmy agentury budou zahrnovat osoby, které budou skutečně prezentaci zpracovávat.
- Vymezte si dostatek času na prezentace účastníků, dotazy a diskusi.

8. Trvejte na nezbytných obchodních náležitostech před tím, než provedete výběr:

- Zajistěte, že obchodní náležitosti (kontrakty, odměna a řízení vztahů) budou prodiskutovány dříve, než bude provedeno samotné jmenování.
- Asistenci můžete získat u AKA včetně doporučených obchodních smluv, odpovídajících evropskému standardu. Informace jsou k dispozici písemně či na webových stránkách AKA.

9. Rozhodujte se rychle a informujte seriózně:

- **Co nejdříve** po prezentacích, zpravidla do jednoho týdne (kromě zvláštních případů, kdy se rozhodnete podrobit soutěžní práce další analýze), **rozhodněte o vítězné agentuře**. Definujte jednoznačně způsob informování agentur (úspěšných i neúspěšných) o výsledku výběrového řízení.
- Zajistěte, aby toto rozhodnutí bylo všem zúčastněným agenturám oznámeno tentýž den.
- Okamžitě vydejte tiskovou zprávu pro odborný tisk. Nezapomeňte informovat o výsledcích AKA a svou asociaci.

10. Navažte s novou agenturou spolupráci a chovejte se k neúspěšným agenturám zdvořile:

- Po výběrovém řízení prokažte neúspěšným agenturám laskavost a **uspořádejte schůzku, která jim dá šanci projednat důvody neúspěchu**.
- Každá neúspěšná agentura musí vrátit všechny tajné materiály a informace poskytnuté klientem při výběrovém řízení a klient na požádání musí vrátit celou prezentaci příslušné agentuře.

- Dodržujte závazky kontraktu se současnou agenturou, zejména výpovědní lhůtu, a zaplaťte všechny splatné faktury.
- Zajistěte, že bývalá agentura bude spolupracovat s novou při předání všech materiálů a zajistěte, že všechny materiály, které patří klientovi mu budou v souladu s kontraktem vráceny.
- Dejte vítězné agentuře najevo dobrou vůli ke spolupráci a budování dlouhodobého vztahu.

Aby byl „brífink“ reklamní agentury kvalitní a splnil svůj úkol, musí obsahovat:

1. **Situační analýzu** – jasné shrnutí všech postavení značky (produktu, služby, společnosti atd.) na trhu.
2. **Stanovení úkolu** – přehled základních aspektů činností, které je třeba udělat, a jakým způsobem bude měřena účinnost (splnění cílů).
3. **Stanovení cílů reklamní kampaně** – čeho má reklama dosáhnout a jakým způsobem bude měřena účinnost (splnění cílů).
4. **Cílovou skupinu** – stanovení, pro koho je reklamní kampaň určena.
5. **Znalost spotřebitele** – jaké specifické znalosti o spotřebiteli máme z pohledu spojení značky s cílovou skupinou.
6. **Argumentaci** – jaké jsou nejpřesvědčivější argumenty o přínosu značky, které chceme zprostředkovat cílové skupině.
7. **Podporu** – důvody pro důvěryhodnost argumentace, pro přesvědčení spotřebitele o slibovaných výhodách (benefitech).
8. **Reklamní myšlenku** – nosná myšlenka, která je schválena a je vhodná pro tento úkol.
9. **Úvahy o realizaci** – sdělení těch aspektů značky i speciálních aspektů realizace, které by agentura měla vzít v úvahu.
10. **Praktické úvahy** – tj. výběr médií, prostor pro reklamu, rozpočet, časový harmonogram, požadavky na průzkum.
11. **Kritéria hodnocení** – jak bude práce agentury hodnocena v jednotlivých stádiích vývoje a zda a jakým způsobem budou realizovány protesty.
12. **Schválení** – informace by měly být odsouhlaseny vedoucím projektu (za zadavatele) a ředitelem agentury.

V reklamních agenturách rozlišujeme pět skupin pracovníků:

- **tvůrčí – kreativní** – vytvářejí návrhy, nápady, slogany, pojetí reklamní kampaně, patří sem textaři, výtvarníci, grafici, designéři.

- **výrobní – produkční** – mohou mít k dispozici vlastní studio s režisérem, kameramanem, osvětlovačem, zvukařem, střihačem a mixérem, případně scénáristou, fotografem; produkci doplňuje počítačové zpracování návrhů, kopírovací služby, zadávání do tisku, potisk reklamních předmětů a malba.
- **pro styk s nositeli – mediální pracovníci** – zajišťují umístění reklam se zřetelem na finanční rozpočet a požadovaná opakování v hlavních nebo odlehlejších vysílacích časech. Např. hlavní vysílací čas od 18 hodin do 22 hodin je dražší oproti ostatním časům, za jeden modul v délce 30 vteřin 300 – 400 000 korun oproti 250 000 ve vedlejším čase.
- **pro styk se zákazníky – marketingoví pracovníci** – ve styku se zákazníkem sjednávají smlouvy, sledují konkurenci, vyhledávají další potenciální zákazníky a připravují ve spolupráci s ostatními prezentaci nabídek, jakož i dohlížejí nad dodržováním rozpočtu podle klientů.
- **doplňující služby – celkové zabezpečení** – zahrnují nejčastěji ekonoma, účetního, právníka, řidiče, šéfa a sekretářku.

V případě zprostředkovatelské agentury postačuje méně lidí se zaměřením podle druhu médií – rozhlas, televize, tisk, případně s rozlišením na celostátní a regionální. Texty a spoty se přebírají hotové od zákazníka nebo objednávají k výrobě u specializovaných firem.

Práce lidí v reklamní agentuře se řídí **osvědčenými zásadami**:

- v reklamě se **spojuje věda i umění, rozum a srdce**, znalost faktů se zkušenostmi a intuicí, elán se sváteční náladou,
- **reklama pomáhá jen dobrému zboží**, solidním obchodníkům s rozumnými cenami a dobrou prodejní organizací,
- **dobrá reklama jako dlouhodobá investice** nese ovoce tři i více let,
- o kvalitě reklamy rozhoduje jen a jen obchodní výsledek,
- reklama se zaměřuje na prodej, podporu prodeje, příznivou odezvu, pozornost, důvěru a sympatie zákazníků,
- **účinek a prodejní síla reklamy** závisí na:
 - studiu a analýze podniku, zboží a zákazníků,
 - vedoucí myšlenky, nápadu (ze znalostí předchozího),
 - volbě správných médií, časů a provedení (apely),
 - dobře vážené, názorné, přesvědčivé a dynamické řeči, originální a přiléhavé grafické formě (ilustrace, písmo, barvy, papír, tisk).
- **dobrá reklama je levná**, protože ji zaplatí liknavá konkurence, která se opožďuje za podnikavými obchodníky,

- **dobrá reklama nezdražuje zboží**, protože zvyšuje tržby, tím snižuje procento režie a cenu,
- odborné provedení reklamy svědomitou a zkušenou agenturou šetří zákazníkovi peníze, dosahuje většího výsledku na rozdíl od vyhozených peněz za nezdařené pokusy amatérů,
- kdo věří svému zboží, své firmě, miluje své zboží a zákazníky, kdo chce kupředu a nahoru, dělá reklamu, dobrou reklamu, odbornou reklamu. A reklama „udělá“ jeho.

Vedle typických reklamních agentur vznikly a působí i u nás specializované **agentury public relations**, jejichž hlavní náplní je vytvářet image výrobků, firem a představitelů. Existující image vyžaduje soustavnou vzornost, péči a úsilí, nejen udržovat, zlepšovat. K základním prvkům image počítáme:

- **kvalitu výrobků**, bez níž by všechny další aktivity postrádaly smysl (včetně úrovně servisu, záručních lhůt a doplňkových služeb),
- **prezentaci firmy** – výrobku nebo osoby počínaje vztahem k zákazníkům, články v tisku, rozhovory, zprávami o činnosti a novinkách až po výročí firmy, samostatné publikace o podniku a projevy představitelů podniku k významným otázkám, jako sponzoři a při dalších příležitostech,
- **soustavnou pozornost navazování kontaktů** – společenské slavnosti, plesy, rauty, jubilea, dny otevřených dveří, semináře uživatelů výrobků, kluby stálých zákazníků s kartami pro zvýhodněný nákup, valné hromady akcionářů, spojené se společenskými událostmi,
- **tradici** spojenou s vysokou solidností,
- **vyjasněné finanční vztahy**, kapitálové účasti (bez podílu v podezřelých společnostech) a vytvořené rezervy, které pak umožňují podstupovat i vyšší rizika při zavádění většího počtu nových výrobků, změnách výrobního programu pronikání na nové trhy; platební schopnost – bonita podniku vytváří velmi cennou charakteristiku podniku, součást bankovních informací,
- **ekologičnost výroby včetně obalů** a doslouživších výrobků. Značka ekologicky šetrný výrobek představuje současně konkurenční výhodu. Uděluje ji Ministerstvo životního prostředí ve spolupráci s Ministerstvem průmyslu a obchodu. Srovnatelnou světovou kvalitu označuje u našich výrobků značka Czech made, udělovaná MPO.

K příznivému image firmy přispívá **sponzorování** sportu, umění, zdravotnictví i ochrany životního prostředí, jakož i charitativní dary. Na image firmy působí příznivě i zveřejňování výročních zpráv (podle zákona povinnost u akciových společností). Ve světě nenalezneme společnosti, které by se tomu vyhýbaly.

K příznivému image přispívá **hodnocení výrobků nezávislými orgány** – oborovou státní zkušebnou, Českou obchodní inspekci, Českou zemědělskou a potravinářskou inspekci, případně testy uveřejňované v novinách a časopisech nebo ve specializovaném Rádcí spotřebitele.

Mezi firmy, které dlouhodobě zaujímají přední místa v hodnocení image značky patří **např.** Coca-Cola, Mercedes-Benz, Microsoft, Pepsi-Cola, McDonald's, Ford, Adidas, Sony, Nestlé. V Evropské unii se každoročně koná průzkum „síly značky“ mezi 15 – 20 000 respondenty a velkou publicitu dostává prvních 50 míst.

U nás se mezi uznávanými značkami objevuje mimo jiných Plzeňský prazdroj, Orion, Opavia, Škoda Mladá Boleslav.

8.6 Soutěže v oblasti reklamy

V oblasti reklamy existují následující soutěže:

Duhová kulička: pořadatelem soutěže je Filmfest, s. r. o., pořadatel Mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež ve Zlíně, a záštitu poskytuje Evropská asociace komunikační agentur, Asociace komunikačních agentur a Asociace public relations. Projekt se skládá z mezinárodní soutěžní oborové přehlídky reklamních spotů a tiskové reklamy Duhová kulička, konference Děti a reklama a Večery s reklamou.

V roce 2008 se konal již šestý ročník této mezinárodní soutěže reklamy zacílené na děti a mládež. Suverénně neoceňovanější reklamní agenturou se stala EuroRSCG, která sbírala ceny za své reklamy pro Unicef. Druhý největší úspěch zaznamenaly příspěvky agentur skupiny Ogilvy Group ČR. Po dvou umístěních získaly agentura RMG:Connect s TV spotem pro obchodní řetězec Ikea (3. a 1. místo), agentura Ogilvy Action s tiskovou reklamou Chiquita Junior Bananas (2x 2. místo) a Mathers Communications s tiskovou reklamou Golf pro Leontinku (2. a 3. místo). Tři ocenění si odnesla také Česká televize a Nadace NROS za kampaň Kuře slaví 10 let Pomozte dětem (zdroj: <http://duhovakulicka.zlinfest.cz>).

Louskáček: prestižní kreativní soutěž, která je koncipována obdobně jako ostatní soutěže tohoto typu ve světě. Lze do ní přihlásit všechny realizované kampaně za předcházející rok. Porota je složena z nejlepších reklamních kreativců České republiky. Soutěž založila v roce 1993/94 AKA a předala ji ADC (Art Direktor Club), který je jejím současným pořadatelem.

Ceny si dříve odnášeli „známé firmy“ jako např. Ogilvy CID, obalový specialista z Cocoon(u), studio Open Idea, ale také osamocení jednotlivci jako např. Aleš Mička.

V roce 2007 byly na cenu nominovány pouze čtyři práce. V kategorii direct marketing to byla reklamní agentura Mark/BBDO s prací „Nejlepší pizza ve městě“, a agentura Touch Branding s „We'll Give Our Blood for Good Branding“.

V kategorii grafický design, typografie a korporátní identita byly taky nominovány pouze dvě práce – identita festivalu Jeden Svět od agentury Comtech a identita agentury Touch Branding. V kategorii obalového designu porota pro rok 2007 neudělila žádnou nominaci.

Oba udělené bronzové Louskáčky si nakonec v roce 2007 odnesla agentura Touch Branding.

Zlatá pecka: soutěž hodnotí a oceňuje nejlepší tvůrčí práce v oblasti reklamy a marketingové komunikace. Lze do ní přihlásit všechny původní reklamní produkty včetně návrhů, které nebyly realizovány. O udělení cen a nominací rozhoduje nezávislá porota, složená ze zástupců médií, uměleckých profesí a V.I.P. osobností. Je pořádána AČRA-MK od roku 1995.

Mezi vítězné exponáty patří např.:

Přihlašovatel	Název exponátu	Zadavatel / klient
SAZKA, a. s.	<u>televizní spot</u> „PRALES“ (50´´)	SAZKA, a. s.
MARK/BBDO, a. s.	<u>rozhlasový spot</u> „WRIGLEY ORBIT – PŘEDSTAVTE SI...“ (43´´)	Wrigley, s. r. o.
MARK/BBDO, a. s.	<u>tisková inzerce</u> „HŮLKY“	Český paralympijský tým
MARK/BBDO, a. s.	<u>venkovní instalace</u> „LAVIČKA“	JAN BECHER PERNOD RICARD
EURO RSCG, a. s.	<u>televizní spot</u> „STOP“ (30´´)	UNICEF
Revolta, s. r. o.	<u>tisková inzerce</u> „BUSH“ pro Týden.cz	Mediacop, s. r. o.
SAZKA, a. s.	<u>televizní spot</u> „PRALES“ (50´´)	SAZKA, a. s.

Tourfilm: posláním festivalu je uvést a ocenit filmy, audiovizuální snímky a multimedia, které svou obsahovou náplní a uměleckou úrovní přispívají k rozvoji domácího i zahraničního cestovního ruchu a zároveň napomáhají k širokému mezinárodnímu uplatnění těchto snímků.

Tourpropag: národní soutěžní přehlídka propagačních materiálů měst, krajů a turistických regionů, která nabízí srovnání úrovně propagačních materiálů a motivaci a inspiraci pro zástupce měst, krajů a regionů k tvorbě nových propagačních materiálů.

Zlatý štoček: soutěž o nejlepší inzeráty roku. Hodnotí se inzeráty v novinách i časopisech v kategorii image inzerátů a produktových inzerátů. Uděluje se zvláštní cena za sociální marketing. Soutěž vyhlašuje Unie vydavatelů a je pořádána od roku 1995.

Zlatý středník: soutěž hodnotí a oceňuje firemní periodické a neperiodické publikace určené k reprezentaci společnosti či prezentaci výrobků a služeb vůči zákazníkům, obchodním partnerům nebo zaměstnancům. Je pořádána od roku 2002.

Nejlepší webovou prezentací oceněné Zlatým středníkem 2007 se stali web společnosti GTS NOVERA, který byl nejlepší firemní webovou prezentací z hlediska PR hodnoty. Web vyvinula internetová agentura FG Forrest.

Nejlepší elektronický zpravodaj (newsletter) vydává podle odborné poroty společnost SYMBIO Digital. Oceněn byl její Oranžový zpravodaj.

Znojemský hrozen: v rámci Mezinárodního festivalu televizních a rozhlasových pořadů je od roku 2004 ustavena rovněž sekce reklamních spotů o gastronomii. Pořadatelem festivalu je obecně prospěšná společnost Znojemský hrozen, zastoupená v marketingové oblasti společností Moravsko-český hrozen, s. r. o.

Zlatá pavučina: soutěž o nejlepší rozhlasové spoty, ve které se hodnotí především jejich kreativita. Soutěž byla založena v roce 1999 společností Radionet ve spolupráci s APSV. V porotě zasedají komunikační experti. V současné době soutěž neprobíhá.

V soutěži o nejkreativnější rozhlasovou reklamu Zlatá pavučina společnosti Radionet zvítězila v roce 2002 např. agentura Comtech. Nejvyšší ocenění odborné poroty získal její image spot „Více chuti do života“ pro společnost Poděbradka. Druhé místo v soutěži vybojovala agentura Young & Rubicam se spotem „Oskar summer Okoř“, vyrobeným pro klienta Český mobil a třetí nejlépe ohodnocenou reklamní firmou je Mark BBDO za reklamu „Staropramen – letní tábory“ pro Pražské pivovary. Reklamní spoty byly hodnoceny ze tří hledisek: kreativita, srozumitelnost, technické zpracování.

Soutěž efektivity Effie: soutěž o nejeftivnější reklamu byla založena v roce 1997 Asociací komunikačních agentur, která na její pořádání obdržela licenci od Americké marketingové společnosti (AMA N.Y.). V prvním ročníku soutěžilo 23 kampaní. Do jedenáctého ročníku v roce 2007, který se konal pod záštitou ministra průmyslu a obchodu, bylo přihlášeno 71 kampaní.

Hodnotí se efektivita reklamních kampaní. Porota, která se skládá z představitelů komunikačního průmyslu, vysokoškolských pedagogů, odborných redaktorů a výzkumných ústavů, se rozhoduje podle měřitelných výsledků kampaní, hodnotí se jejich účinnost a úspornost. Na kreativní práci se oceňuje účelnost a cílevědomost, s níž slouží stanovené strategii.

V EFFIE se překračuje hranice reklamy a tradičních médií, protože moderní marketing kombinuje různé komunikační disciplíny a využívá nová média. Podle mezinárodního průzkumu reklamy (GWA) je Effie nejprestižnější soutěží v oblasti komerčních komunikací.

Koná se ve více jak třiceti vyspělých zemích světa a má i dva nadnárodní formáty: Euro Effie, evropskou soutěž o nejefektivnější kampaň, kde podmínkou účasti je úspěšné využití alespoň ve dvou zemích starého kontinentu, a Gobal Effie, kde je podmínkou využití aspoň v šesti zemích světa.

Kategorie potraviny a nápoje:

1. místo Domáci žvýkání, MARK/BBDO
2. místo Jeden z nás – Pardál, Kaspen
3. místo Hnutí za dobrou snídani, EURO RSCG Praha

Kategorie ostatní rychloobrátkové zboží

1. místo Inspirováno přírodou, vyvinuto Oriflame, EURO RSCG Praha
2. místo Woolite vaše oblečení v pračce ochrání – získání vedoucí pozice na trhu díky pochopení nových potřeb, EURO RSCG Praha

Kategorie finanční služby

1. místo Přejděte k nám, bude vám lépe – Revoluce na trhu běžných účtů, MARK/BBDO
2. místo Postavte si svou vlastní banku, Proximity Prague
3. místo Penzijní připojištění – Tramvaj, Mather Communications

Kategorie výrobky dlouhodobé spotřeby

1. místo Antipirátská guerillová kampaň, Wunderman
2. místo Mju:síš ho mít, Jazz Communications
3. místo Nová strategie komunikace cen – jak se stát nejsilněji rostoucí automobilovou značkou na trhu, EURO RSCG Praha

Kategorie sociální, ekologický, kulturní marketing

1. místo Poslouchejte medvídko! Už nemůže dále mlčet!, Proximity Prague
2. místo Zachraňte své ženy – Avon proti rakovině prsu, MARK BBDO + Starcom Mediavest Group
3. místo Troja 2008, Pozdrav z žumpy, Mather Communications

8.7 Příklady z praxe



Exemplárním příkladem, kterak chudý student k obrovskému reklamnímu prostoru přišel, je web Nabit.cz (www.nabit.cz, od slova „Nabít“).

Na nejpoužívanější mobilní telefony značky Nokia je možné umísťovat různá loga (vítací obrazovky), a to je samozřejmě s jásotem vítáno „hračičkami“, kterých jsou u nás mezi uživateli Nokii desetitisíce. Přece, co může být „zábavnějšího“, než ukázat každý den nové, pokud možno hodně legrační logo na mobilu.

Nejsnazší je ale právě zasílání („uploadování“) těchto log přes Internet; chytrý nápad a dobré provedení se dalo k sobě a vznikl web s databází několika stovek log na telefony Nokia, od různých firemních reklam až po ty opravdu nestandardní.

Web Nabit.cz se bez jakékoli cizí reklamy, pouze „od úst k ústům“, vyšvihl do první třicítky českých webů a generoval svému autorovi a provozovateli miliony reklamních bannerů měsíčně, naspořených ve výměnných reklamních systémech. Z původního otipného nápadu pak zbyla podnikatelská starost (či radost): co si s tímto prostorem počít?

Jistě se podařilo něco prodat, ale zřejmě ne za obrovskou cenu; provozovatel tak začal provozovat malý obchůdek na Internetu s atraktivními modely mobilních telefonů (logicky zejména Nokii – tady se oslovená skupina shoduje s cílovou téměř zázračně), přičemž má stále k dispozici pravidelný měsíční přísun reklamního prostoru v komerční hodnotě několika milionů korun ročně.



Internet zažívá nový boom. Předpokládá se, že investice do reklamy v Británii v roce 2005 překročí 10% podíl na celkových výdajích a celosvětově zřejmě předstihne outdoorovou reklamu.

Penetrace Internetu se začíná dotýkat čísel, která již nelze ignorovat. V ČR se v populaci 15+ blížíme 50 %. Ve světě (ve stejné cílové skupině) využívá Internet zhruba 694 miliónů lidí. Jedná se o uživatele, jejichž charakteristika zahrnuje pojmy jako „bohatší, mladší, perspektivnější a s rozhodovacími pravomocemi“.

Současné reklamní systémy již umožňují cílit na uživatele velmi přesně. Zatímco v televizi (nebo tisku) vybíráte pořady dle odhadovaného sledování (čtení) vaší cílovou skupinou, na Internetu můžete cílit na lidi, kteří přímo projevují zájem o konkrétní produkt. Krom toho, že je můžete zasáhnout bannerovou nebo textovou reklamou, Internet umožňuje poskytnout vašim zákazníkům komplexní informace o produktu poté, co uživatel na danou reklamu klikne. Můžete monitorovat uživatelské chování od projevení zájmu, včetně jeho zájmu na vašich stránkách, až do chvíle, kdy si váš produkt přidá do svého virtuálního nákupního košíku. S nebyvalou přesností (a rychlostí) lze tedy měřit i trendy v prodeji různých produktů.

Existují systémy, kde si bannery a textová sdělení uživatele doslova „hledají“ na stovkách serverů, kde je reklamní systém nainstalován. Reklama se pak může zobrazit i na základě klíčového slova obsaženého v článku zpravodajství nebo e-magazínu.

Co nás čeká v blízké budoucnosti?

Všechny významné tištěné deníky a magazíny již mají své on-line verze. Pomalu se tak připravují na „změnu formy“. Internet totiž není přímou konkurencí printu, ani rozšiřováním působnosti na nové trhy, ale budoucností tisku. Týmy redaktorů existovat nepřestanou, pouze se změní médium (na digitální), jímž se informace budou dostávat k jejich čtenářům. Tisk samozřejmě nevymizí úplně. Lze očekávat, že větší změny budou následovat až po zavedení „displayových novin“, které nás v příštích desetiletích bezpochyby čekají. Již minulý rok řešila Evropská komise problém „tisku v Evropě“, jenž zaměstnává nemalý počet lidí a jenž je pod stále sílícím tlakem (s každým nově připojeným uživatelem Internetu). Především u mladší populace tisk citelně ztrácí. Nemůže Internetu konkurovat v aktuálnosti, množstvím informací, multimedialitě a interaktivitě. V brzké budoucnosti se tak dá očekávat redukce počtu tištěných titulů a redukce nákladu i u titulů dobře zaběhnutých.

Současné zastoupení internetové reklamy v mediamixu je v České republice relativně dost podhodnocené. Hlavním důvodem je jistý stereotyp spojený s Internetem – tedy, že internetová reklama rovná se „různé formy bannerů“. To je přežitek, který ještě nějakou dobu bude hrát svou roli, nicméně tlak ze strany konkurence většinu firem donutí se o novinky zajímat a využívat je. Blížíme se ke dni, kdy již většina obyvatel u nás bude internet hojně využívat. Reklamní potenciál tohoto média tedy dostává tomu, co slibovala již první „bublina“ na konci let devadesátých. Z technického hlediska je vše připraveno, zbývá už jen osvěta těch, kteří o využití reklamních rozpočtů rozhodují



DELL COMPUTER

Když začal devatenáctiletý Michael Dell prodávat ve svém pokoji na koleji osobní počítače, konkurence a celý počítačový průmysl se **marketingu založenému na objednávání elektronickou poštou** pouze usmíval. Mělo se za to, že lidé kupující osobní počítače potřebují při nákupu takovou podporu, kterou mohou poskytnout pouze **plnohodnotné distribuční řetězce**. Michael Dell však dokázal všem skeptikům opak. Za necelé desetiletí přeměnil svůj studentský obchod v **počítačové impérium v hodnotě 32 miliard dolarů**. Firma **Dell Computer** je **největším přímým prodejcem počítačových systémů** a jedničkou ve výrobě osobních počítačů na světě.

Co je tajemstvím ohromného úspěchu firmy Dell Computer? Každý zaměstnanec vám bez váhání řekne, že je to absolutně odlišný obchodní model společnosti – **přímý prodej**.

„Náš prodejní model je neuvěřitelně jednoduchý,“ říká zakladatel společnosti. „Je úplně jasné, jaké hodnoty představujeme, co firmu nabízí a proč to zákazníků vyhovuje. Vše je velmi jednoduché, ale také velmi účinné.“

Přímý prodej umožňuje **poskytnout zákazníkům „neporazitelnou“ kombinaci produktu** upraveného pro konkrétního zákazníka, **nízké ceny**, rychlé dodávky a vynikající zákaznický servis. Zákazník se může **spojit s prodejcem** pomocí telefonu nebo webových stránek například v pondělí ráno a objednat si počítač splňující jeho přání a potřeby.

Ten je ve středu dopraven do domu zákazníka, a to vše za cenu **o 10 až 15 % nižší**, než jsou ceny konkurence za stejně výkonné počítače. Navíc firma poskytuje zákazníkům **vysoce hodnocenou servisní podporu**. Výsledkem je, že se pravidelně umísťuje mezi společnostmi s **nejspolehlivějšími produkty** v oboru a její **zákazníci patří mezi nejspokojenější**. **Zákazníci obdrží přesně takový počítač, jaký potřebují**. Počáteční myšlenkou Michaela Della bylo umožnit zákazníkovi **přizpůsobení počítače jeho požadavkům za nízkou cenu**.

Nicméně se ukázalo, že tento **individualizovaný přístup** je přitažlivý i pro velkoodběratele, protože firma Dell Computer dokáže nakonfigurovat každý počítač přesně dle jejich přání. Běžně instaluje do počítačů firemní software a dokonce poskytuje i takové služby, jako je nalepení inventarizačních štítků na každý počítač, takže může být dodán přímo na stůl zaměstnance. Výsledkem je, že **téměř dvě třetiny obratu firmy pocházejí od velkoodběratelů**, jako jsou velké firmy, vládní organizace a vzdělávací instituce. Výsledkem přímého prodeje je **efektivnější prodej a nižší náklady**, což se odráží v nižších cenách. Protože firma staví počítače na zakázku, její skladové zásoby jsou nižší než pětidenní. Osobní přístup k zákazníkům pomáhá firmě rychleji reagovat na změny v poptávce, takže se nemůže stát, že by firma skladovala počítač, o který nikdo nemá zájem. Díky přímému prodeji **nemusí platit dealery**. Výsledkem jsou **o 12 % nižší náklady**, než má její přímý konkurent, společnost Compaq. Firma Dell Computer ví, že čas jsou peníze, a proto je doslova posedlá fenoménem **rychlé dodávky**. Dlouhou dobu byla příkladem výrobce, který dlouhodobě aplikoval model **řízení logistických řetězců včetně dodávek just-in-time** (dodávek v co nejkratším čase). Dosáhla tak **dokonalosti ve využití rychlého elektronického obchodu**. Jde především o **redukci času v každém kroku procesu**, od chvíle přijetí objednávky až po zaplacení. Přímý prodej, výrobu až na základě objednávky, využití platebních karet a elektronické placení využívá ke zkrácení průměrného času od objednávky po platbu na v průměru **méně než čtyřicet hodin**. Firma Compaq, která většinu počítačů prodává v dealerské síti, **získává platby průměrně za pětadvacet dní**, a dokonce i největšímu konkurentovi využívajícímu elektronické objednávky, firmě Gateway 2000, **vše trvá 16,4 dne**. Tak ohromná rychlost ve svém důsledku znamená **více spokojených zákazníků při nízkých nákladech**.

Zákazníci oceňují, že jejich nový počítač dorazí během **šestadvaceti hodin od okamžiku, kdy si jej objednali**. A protože firma Dell Computer nakupuje součástky až poté, co je objednávka potvrzena, využívá **výhod plynoucích z neustále klesajících cen komponentů**.

V průměru jsou součástky v počítačích firmy Dell Computer o šedesát dní novější než v konkurenčních, a nacházejí se tedy také o šedesát dnů dále na klesající křivce cen všech komponentů. To představuje **6% zisk pouze za součástky**.

Důsledkem je také to, čemu jeden analytik říká **negativní cyklus při hotovostním placení**. „Protože udržují pouze pětidenní zásoby, mají pouze třicetidenní pohledávky a závazky o devětapadesátidenní splatnosti. Tento model umožňuje získávat finanční prostředky dokonce i tehdy, když firma není zisková.“ Internet je dokonalým rozšířením modelu přímého prodeje. Zákazníci, kteří si oblíbili nákup u firmy Dell Computer, mají teď k dispozici ještě lepší způsob. Stačí pouze kliknout na ikonu na stránkách firmy a **mohou si sestavit svůj počítač elektronicky**.

Poté pomocí tlačítka „koupit“ je objednávka odeslána, je vybrán způsob on-line platby – platební kartou, bankovním převodem nebo na leasing. **Firma během pěti minut elektronicky potvrdí přijetí objednávky**. Poté může zákazník sledovat její momentální stav. „Internet,“ říká Michael Dell, „je dokonalý model přímého prodeje.“ **Zákazníci mají rádi rychlost, pohodlí, úspory a osobní kontakt, který internet nabízí**. Firma Dell Computer, průkopník v oblasti přímého prodeje, nyní denně prodává **pomocí webových stránek v padesáti zemích zboží za 43 milionů dolarů, což tvoří asi 50 % jejích příjmů**. Mezi zákazníky patří jak domácnosti, tak velké podniky nakupující servery za 30 000 dolarů. „Internet působí jako raketa podporující růst našich prodejů,“ říká Dell. **„Naši vizí je, že zákazníci budou všechny transakce s firmou provádět přes internet.“** Je snadné si představit, jak se konkurence dívá na představu, kterou má o budoucnosti Michael Dell.

Konkurenční i nekonkurenční společnosti tento model velmi pečlivě studují. „Dell byl schopen zabudovat flexibilitu a rychlost do svého podnikatelského modelu. Je to téměř tak přirozené jako pít vodu,“ říká generální ředitel jedné společnosti, která se snaží zavést obdobný model. „Snažím se vypít co nejvíc vody.“ Je velmi těžké být úspěšný, ale **Michael Dell toho dosáhl**. Ve svých šestatřiceti letech **stojí v čele jedné z nejúspěšnějších mezinárodních společností a podařilo se mu nashromáždit majetek přesahující 17 miliard dolarů**.

9. Prezentace firmy

9.1 Public relations (práce s veřejností)

“ Public relations (dále jen PR) je dalším komunikačním prostředkem. Cílem práce s veřejností je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti a institucí, které mohou ovlivnit dosažení marketingových záměrů. Jde o cílevědomé dlouhodobé úsilí, které se snaží vytvořit a podporovat vzájemné pochopení mezi organizací a veřejností. Důležitým znakem práce s veřejností je její důvěryhodnost, mnohdy ovlivňující i tu část veřejnosti, která není přístupná reklamě. I když **nejde o přímou prodejní komunikaci**, ovlivňuje perspektivně i kupní jednání a je jedním z důležitých nástrojů integrovaného komunikačního mixu.

V rámci PR firma dokáže oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které reklamy nebo prodejně zaměřená komunikace nepůsobí. Někteří zákazníci raději přijmou zprávu či novinku než přímou nabídku ke koupi. Prostřednictvím PR mohou firmy spolu s reklamou lépe dosáhnout výrazného efektu. Firmy často PR podceňují anebo o vztazích s veřejností **přemýšlejí jen jako o nadstavbě komerční komunikace**. Dobře promyšlená kampaň v této oblasti propojená s ostatními prvky komunikačního mixu však může být velmi účinná a hospodárná.

Ve struktuře mnoha firem jsou aktivity PR tradičně odděleny od marketingové komunikace. Původně PR zahrnovaly pouze pozici tiskového mluvčího, jehož hlavní činností bylo překonávání rozdílů mezi názorem firmy a názorem médií na její aktivity. **Tiskový mluvčí** se postupně stal životně důležitou součástí firemní komunikace zaměřené na veřejnost a stakeholdery, vztahy s tiskem se staly součástí funkce public relations. Ve většině firem je funkce PR přímo podřízena generálnímu řediteli nebo řediteli.

PR je komunikační nástroj používaný pro podporu dobrého jména firmy jako celku. Jedná se o jakousi projekci osobnosti firmy, o řízenou reputaci. PR je plánovaným a trvalým úsilím, jehož cílem je vybudovat a udržet dobré vztahy, dobré jméno, vzájemné porozumění, sympatie s druhotnými cílovými skupinami, které nazýváme také veřejnost, publikum či stakeholdeři. Je to činnost, která identifikuje a překonává rozdíl mezi tím, jak je firma skutečně vnímána klíčovými skupinami veřejnosti, a tím, jak by chtěla být vnímána.

Veřejnost lze identifikovat jako **skupiny lidí, kterým firma přímo neprodává své produkty** (tzv. druhotné cílové skupiny), ale o nichž se předpokládá, že ovlivňují názory na ni. Vztahy s těmito skupinami musejí být pozitivní, neboť jsou životně důležité pro úspěšnost firmy. Podobně jako u ostatních komunikačních aktivit, i PR musejí být plánovány. Zároveň představují hlavní součást úspěšné integrované komunikace, protože pokrývají řadu aktivit propojených s dalšími prvky komunikačního mixu.

Např.:

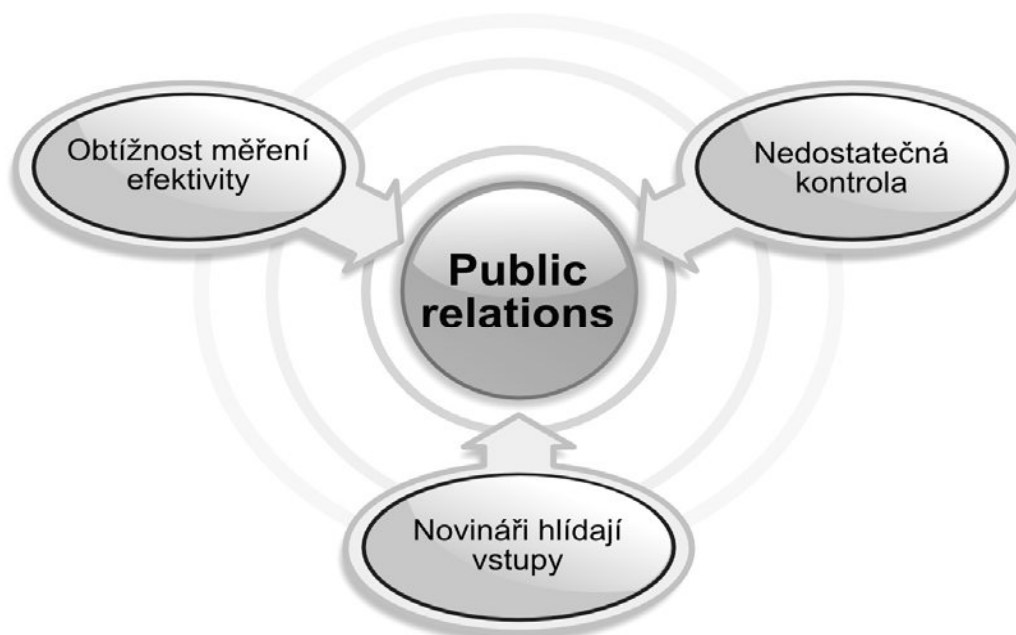
- Tvorba a udržování **firemní identity a její image**. Komunikace firemní filozofie a poslání prostřednictvím reklamy, dnů otevřených dveří apod.
- Zlepšování **firemní „občanské pozice“** prostřednictvím sponzorování kultury, sportu či realizace různých firemních programů.
- Udržování **dobrych vztahů s médii**, a to v době šíření dobrých zpráv i v období krizové komunikace.
- **Účast na výstavách a veletrzích**. Organizace kontaktů s dodavateli a obchodními mezičlánky.
- Péče o interní komunikaci, jejímž cílem je vtažení zaměstnanců do procesu dosahování strategických priorit firmy.

Na druhé straně se PR v několika směrech **odlišuje od marketingové komunikace**. Marketingová komunikace je spíše **komerčně a krátkodobě zaměřena**. Jen málo marketérů je ochotno obětovat momentální zisk ve prospěch dlouhodobé návratnosti. Přestože pracovníci v oblasti PR uznávají důležitost uspokojení zákazníků a vytváření zisku, jejich **hlavním zájmem je trvale dobré jméno a celková reputace firmy**. Marketéři budou vždy usilovat o směřování pozornosti pracovníků PR ke sdílení marketingových cílů. Na druhé straně odborníci v oblasti PR musí podněcovat marketéry k tomu, aby měli na zřeteli vliv svých aktivit na širokou veřejnost. Úlohou PR je zdůrazňovat důležitost druhotných, nemarketingových skupin pro dobré jméno firmy v dlouhodobém časovém horizontu. **Dobré vztahy s veřejností tvoří platformu úspěšné marketingové komunikace**. Vztah mezi reputací firmy a marketingem lze doložit na skutečnosti, že většina lidí věří, že firma s dobrou reputací má také nejlepší produkt a nikdy nekoupí produkt firmy, o které nic neví.

Ačkoli reklama, prodejní aktivity, direkt mail a PR mají velmi podobný vliv na reputaci firmy a její produkty, existuje mezi nimi řada významných odlišností. Ve srovnání s marketingovou komunikací má PR a odtud odvozená publicita řadu silných a slabých stránek. Ty shrnují následující obrázky.



Obrázek 9.1: Silné stránky PR



Obrázek 9.2: Slabé stránky PR

PR se zaměřuje na **důležité stakeholdery a obtížně dosažitelné publikum**, jako jsou tvůrci veřejného mínění (opinion leaders), finanční analytici a investoři. Mnozí z nich nemají zájem o reklamu či direkt mail nebo se jim vyhýbají a jsou velmi skeptičtí.

Současně však často jeví zájem o novinky a mohou být zasaženi nepřímo médii iniciovanými PR aktivitami. Specialisté v oblasti PR mohou informovat o důležitých trendech a jejich dopadech na aktivity firmy a efektivnost marketingu. PR může prezentovat firmu jako dobrého občana, a tak přispívat k posilování firemní image a reputace.

PR hraje důležitou roli rovněž v období převedení firmy přes krizové období bez velkých dopadů na její reputaci. Reklama a podpora prodeje jsou v řadě případů regulovány vládami a ve srovnání s tím mají PR větší flexibilitu. PR jsou také často nákladově efektivnější, protože mediální pokrytí je zpravidla bezplatné. Umožňuje firmě zasáhnout různé skupiny veřejnosti a velké množství lidí za zlomek nákladů, jež by musely být pro takový dosah vynaloženy na reklamu. Nejdůležitější výhodou PR a informací v médiích ve srovnání s marketingem je skutečnost, že je lidé považují za mnohem objektivnější a tedy i věrohodnější a zajímavější. **Marketingová komunikace je placena firmou, což veřejnost dobře ví, a vyvolává to určitou pochybnost o věrohodnosti sdělení. Z těchto důvodů proniká PR mnohem efektivněji skrze komunikační změň.**

Hlavní nevýhodou PR je **nemožnost kontroly obsahu tiskového sdělení** nebo informací o novinkách. Média mají různé, zpravidla odlišné priority a jiné zdroje a otištěný text se může velmi lišit od informací rozšiřovaných útvarem PR. Dokonce se stává, že se podstatně změní nebo je přetvořen obsah a styl sdělení. Naproti tomu v případě reklamy má firma plnou kontrolu nad obsahem komunikovaného. Pokud zpráva nemá pro publicisty hodnotu novinky, nebudou ji publikovat, protože jiné zprávy považují za hodnotnější. V případě reklamy firmy plně kontrolují čas a dobu, kdy bude probíhat, včetně podpůrných prodejních akcí. Také **efektivnost PR je obtížně měřitelná**, měří se např. plocha v novinách nebo čas v rozhlasu či televizi, ale to mnoho neříká o dlouhodobém vlivu PR na dobré jméno firmy či na obrát. Měření efektivnosti reklamy je mnohem přímější.

Nicméně PR získávají na důležitosti. Ve Spojených státech mají tři ze čtyř firem útvar PR. Počet lidí pracujících v oblasti PR dosahuje přibližně 145 000. Čísla vyjadřující růst jsou dvoumístná. Dá se vysledovat několik trendů, které činí z PR velmi významný komunikační nástroj. I v oblasti PR však vyvstává řada problémů.



Obrázek 9.3: Trendy a problémy v oblasti PR

PR hrají důležitou roli v udržování dobrých vztahů se zaměstnanci a vytváření značky v rámci firmy. Vzrůstající povědomí zákazníků vede k intenzivnějšímu zájmu veřejnosti o aktivity firem, což vyžaduje **proaktivní PR a krizový management**. Stále více se objevují zájmová sdružení (např. na ochranu zvířat, na ochranu spotřebitelů, životního prostředí), jež uplatňují taktiky konfrontace a jsou výzvou pro dovednosti pracovníků v oblasti PR.

Otevření střední a východní Evropy a globalizace marketingových aktivit významně změnilo marketingové prostředí. PR se v tomto ohledu staly velmi důležitým nástrojem pro pochopení změn, získání znalostí o vlivu vládní regulace na marketingové aktivity a pro položení základů před nástupem marketingu. Útvary PR jsou v současnosti stále více konfrontovány s požadavkem globálního působení a provádění globálních kampaní práce s veřejností. Zvyšují se i nároky na specializaci. V minulosti se PR agentury snažily dosáhnout a řešit v této oblasti všechny firemní problémy, v současnosti hrají významnou roli specialisté.

PR je poznamenána špatnou reputací z období, kdy tyto aktivity byly převážně ztotožňovány s tiskovými konferencemi, manipulováním médií a organizováním recepčí pro stakeholdery.

Pro znovuvybudování image bylo prioritním úkolem manažerů získat do útvarů PR vysoce kvalifikované pracovníky a pozvednout pozici PR do polohy strategického nástroje vrcholového managementu a v závislosti na tom vytvořit nástroje pro hodnocení efektivnosti v podpoře dlouhodobé ziskovosti firmy. PR se stejně jako ostatní formy marketingové komunikace musejí přizpůsobovat podle příležitostí a hrozeb novému prostředí, které je ovlivněno novými technologiemi (Internet).

Dobré PR jsou založeny na plánu obsahujícím obdobné prvky jako ostatní komunikační plány. Musejí být definovány **cílové skupiny, cíle a sdělení, které mají být předány, komunikační kanály a nástroje, časový harmonogram a rozpočet**. Spolu s realizací musí být také zřejmé, jak se bude měřit efektivnost. Dále je nutné rozlišovat různé typy PR v závislosti na cílových skupinách, cílech a používaných nástrojích.

Cílové skupiny, cíle a úkoly

Veřejnost, různé publikum a stakeholderi jsou skupiny lidí, kterým firma bezprostředně neprodává své produkty, ale jejich příznivé mínění je pro ni z dlouhodobého hlediska důležité. S ohledem na **typ veřejnosti lze odlišit různé typy PR**:



Tabulka 9.4: Různé typy PR a veřejnost

První důležitý rozdíl lze identifikovat mezi PR firmy a PR marketingu. Tkví v tom, že **PR firmy jsou převážně zaměřeny na udržování dobrých vztahů a budování dobrého jména ve vztahu ke všem skupinám veřejnosti**, jež jsou nebo mohou být pro firmu důležité v dlouhodobém časovém horizontu. V případě PR marketingu mají mnohem významnější roli přímá či nepřímá hlediska ziskovosti.

PR marketingu je tedy zaměřen zejména na obchodní partnery (distributoři, dodavatelé, konkurence a potenciální zákazníci), kteří jsou v mnohem přímějším vztahu k marketingové komunikaci. V prostředí prohlubující se integrace komunikačních aktivit nestojí oba typy PR osamoceně, ale jsou ve vzájemně se podporujícím vztahu.

Další rozdíl je mezi **vnitřními a vnějšími firemními vztahy**. Interní, vnitřní PR jsou zaměřeny na **interní stakeholdery**, což jsou zaměstnanci, jejich rodiny a akcionáři, jež také můžeme nazvat finanční interní veřejností. Externí, vnější PR se zaměřuje na různé **externí cílové skupiny**, jako jsou instituce pro veřejné záležitosti, finančníci a pracovníci médií.

Kromě této typologie také někdy rozlišujeme mezi **přímými a nepřímými PR**. Přímé PR jsou bezprostředně zacíleny na **zájmové skupiny stakeholderů**, zatímco nepřímé PR se na ně snaží dosáhnout zprostředkovaně využitím jiné veřejnosti. V tomto směru mohou být **zaměstnanci, konzultanti a zejména média považováni za nepřímou veřejnost**. Udržování dobrých vztahů s médii, konzultanty a dalšími tvůrci názorů a mínění není tak důležité samo o sobě, ale protože jsou to mezičlánky mezi firmou a důležitou konečnou veřejností a cílovými skupinami, není pochyb o tom, že ony „nejstarší“ vztahy s médii jsou stále velmi důležitou formou vztahů firmy s veřejností.

Přestože zaměstnanci mohou být přímou cílovou skupinou, představují zároveň důležitý mezičlánek, neboť bývají v těsném kontaktu s jinými částmi veřejnosti či s veřejností obecně, s místními orgány, dodavateli, distributory apod.

Zaměstnanci mohou rozšiřovat dobré zprávy a pozitivní informace o firmě a vnitřní PR by je k tomu měly co nejvíce motivovat.

Specifickou úlohu mají PR pro krizový management a v krizové situaci. V tomto případě se zaměřují na všechny typy veřejnosti.

Většina cílů PR spočívá v předávání informací, ovlivňování názorů a budování nebo udržování postojů a pocitů. Pouze zřídka je cílem pro PR změna chování. Přestože cíle jsou pro všechny cílové skupiny velmi podobné, částečně se liší podle vlastností cílové skupiny.



Obrázek 9.5: Cíle a úkoly PR

Interní PR

Hlavní náplní interních PR je **informování zaměstnanců o strategických prioritách firmy**, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, a posilování jejich motivace. Interní komunikace začíná společně s budováním firemní identity a s motivací a školením zaměstnanců tak, aby se chovali v souladu s touto identitou při jednání s vnější veřejností. Zaměstnanci musejí mít informace o specifických marketingových akcích nebo zásadních rozhodnutích, které je mohou určitým způsobem ovlivňovat, aby byli motivováni je nejen přijmout, ale také se na nich podílet.



Banka, která provádí reklamní kampaň propagující kvalitu služeb, musí motivovat zaměstnance k této kvalitě v každodenních kontaktech se zákazníky, protože jinak bude kampaň znehodnocena případným nepatřičným chováním zaměstnanců.

I rodiny zaměstnanců jsou součástí rozhodování nebo aktivit týkajících se pracovníků. Proto je vhodné organizovat dny otevřených dveří pro rodiny a přátele zaměstnanců.

Veřejné záležitosti, vztahy

Veřejné záležitosti jsou věcí managementu a jsou zaměřeny na **společenskou a politickou oblast**. Jedná se o trvalé sledování trendů a problémů ve vztahu k rozhodovacím procesům vlády a formování názorů a postojů celé veřejnosti. Veřejné vztahy zahrnují rovněž vztahy k místním, regionálním, národním a mezinárodním orgánům, jakož i ke všem nátlakovým skupinám, ekologickým, etnickým, lingvistickým, spotřebitelským apod.

Patří sem i ovlivňování rozhodování důležitých stakeholderů, reakce na změny mínění a postojů s cílem posilování dobrého jména firmy.



Světová federace reklamních agentur (WFA – World Federation of Advertisers) je mezinárodní lobbistická skupina, která se jménem světového společenství reklamních agentur snaží ovlivňovat vládní regulace v oblasti podpory prodeje, monitorovat a nebo ovlivňovat nátlakové skupiny apod.

Finanční PR

Finanční veřejnost, to jsou potenciální akcionáři, investoři, poradci potenciálních akcionářů a investorů, což mohou být jak konzultanti, tak i banky. Jsou životně důležití pro budování dlouhodobých možností, jak získávat finanční zdroje. Klíčovým cílem v tomto směru je budování a udržování image zvyšujícího důvěru investorů. Příkladem aktivit PR v této oblasti může být např. dobrá příprava a prezentace výroční finanční zprávy, uvedení firmy na burzu cenných papírů, finanční informace spojené s fúzem a akvizicemi.



Evropská filmová skupina Kinopolis přilákala velké množství nových akcionářů jako důsledek úspěšného uvedení na trhu akcií. Naproti tomu nepřátelský pokus o převzetí belgického holdingu Generale Maatschappij italským investorem Carlo de Benedetti skončil neúspěšně díky nedostatku aktivit PR, což vyvolalo podezření a nedůvěru u potenciálních i existujících akcionářů.

Vztahy mezi médii a firemními útvary pro PR nejsou vždy bez problémů. Belgická studie, během níž bylo dotazováno 61 novinářů, dospěla k následujícím závěrům. Polovina novinářů sdělila, že méně než 20 % tiskových sdělení lze využít a publikovat jako článek. Hlavní výtky k těmto tiskovým zprávám byly nepodstatné informace, chybějící důležité prvky jako kontakty a jméno autora, příliš obsáhlé informace, nesrozumitelný obsah již v prvním odstavci. Většina novinářů raději pracuje s tiskovými mluvčími firmy než s odborníky na PR. Dávají rovněž přednost přímému kontaktování členů vrcholového managementu. Tiskoví mluvčí firmy jsou většinou blíže místu, kde se rozhoduje, a mívají kvalitnější informace. Více než polovina novinářů však také namítla, že tito tiskoví mluvčí nemají zásadní informace o dané firmě. Jedna třetina novinářů sdělila, že tito mluvčí chtějí firmu ochraňovat. Dvě třetiny novinářů však považovaly kontakt s tiskovými mluvčími firem za uspokojivý.

PR a vztah k médiím

Média jsou nejdůležitějším článkem ve vztahu k veřejnosti, a proto je extrémně důležité budovat a udržovat s nimi dobré vztahy. **Cíle** v těchto vztazích jsou následující:

- informovat,

- budovat a udržovat s nimi dobré vztahy,
- tvořit pozitivní image jako základnu pro dobré jméno firmy a pro podporu novinek, které mají vazbu na marketing.

Nepřímo jde také o podporu příznivé publicity o firmě, produktech, značkách i o všech projektech, jež posilují image a podporují marketingové cíle.

Dobré vztahy s médii mohou vyústit v pozitivní komentáře při zavádění produktu na trh, dobré hodnocení různých firemních aktivit a vyvolat zájem veřejnosti o různé firemní akce, aktivity a sponzorství.



Po problému s testem Mercedesu třídy A (nehoda „losím testu“) byla firma schopna neutralizovat negativní publicitu pečlivou PR kampaní zaměřenou na specializovaný tisk.

Získání pozornosti médií ve vztahu ke sponzorským projektům může generovat hodnotnější publicitu než investice vložené do daného projektu. V době krize jsou média klíčovou skupinou, jež může pomoci obejít nebo neutralizovat problém, který krizi vyvolal.



Příkladem špatných vztahů s médii byl problém Perrieru (benzen nalezený v minerální vodě Perrier), kdy vlna špatných zpráv enormně poškodila image, značku, obrat i firmu.

Marketingové PR

Marketingové PR jsou přímo **spojeny s prodejem produktu či podporou značky**. Představují součást marketingové komunikace a zpravidla patří do odpovědnosti manažera značky. Mohou být využity pro podporu nového produktu – například akce pro novináře při testování nového modelu automobilu. Pomáhají rovněž při oživení existujících produktů – například akce pro veřejnost typu otevření stého obchodu, slavnosti při prodeji stotisícího automobilu apod. Nástroji v tomto směru bývají sponzorství, organizování speciálních akcí apod. s cílem posílit vztahy s dodavateli a distributory.

Majitelé restaurací zvou novináře k návštěvě, aby o nich publikovali pozitivní informace. Tyto příklady ukazují, že marketingové PR převážně integrují PR firmy s dalšími nástroji komunikačního mixu.

Důležitým nástrojem PR je rozesílání bulletinů maloobchodníkům, dodavatelům a dalším subjektům, jež mají s firmou kontakty. Tato aktivita doplňuje a posiluje úsilí prodejců a činnosti podporující prodej. Stále čtenější a oblíbenější formou komunikace, která spojuje PR a sponzorství, je umístění produktu do televizního zábavního programu nebo do filmu.



City500 je evropská síť stovky nezávislých hotelů, které se nacházejí v hlavních městech zemích Evropy. Každý hotel platí určitou částku a předává svou klientskou databázi do integrované sítě. Členové City500 informují své hosty o dalších hotelech v databázi. City500 provádí pravidelný průzkum mezi tisíci hosty, aby byly objasněny cestovní zvyklosti, potřeby, přání a stížnosti zákazníků. Díky moderním informačním technologiím je výroba bulletinu realizována tak, že informace jsou adresovány vždy člověku, kterého se to týká, tedy každý bulletin je individuální. Každý hotelový host dostává – s ohledem na daný hotel – upravený, zákaznický orientovaný bulletin. Síť je velmi úspěšná a počet jejích členů se zvyšuje.

PR kampaně jsou životně důležitou podporou marketingu v oblasti populární hudby, kde jednotlivé úkoly realizují specialisté. Komerční úspěch začíná vybudováním patřičné image daného umělce. Konzultanti na image mu řeknou, jaký typ hudby potřebuje, jaký zvuk, jaké oblečení, kdy a jak poskytovat interview a jak se chovat v běžném životě. Mediální agenti a manažeři navrhnu strategii, jež často zahrnuje také jakýsi bulletin nazývaný „fanzine“ a následně i „lákadla pro tisk“. Publicita se vytvoří pomocí oblíbených časopisů, kde se publikují sdělení typu: „Bart A. unikl smrti při strašné dopravní nehodě“ nebo „to je nová přítelkyně Johnnyho B.“ či Peter W., hudebník skupiny Jenny's Cofee, odmítl obvinění z užívání drog.“ Propagátoři ovlivňují DJs a rozhlasové producenty, aby získali pro zpěváka vysílací čas. Specialisté na video spolupracují s televizí, aby odvysílala klipy. Je vyroben soubor pro tisk, obsahující CD, životopis, prohlášení a výňatky z tisku. Organizují se tiskové konference a podpůrná turné pro novináře. Nejdůležitějším úkolem je dostat zpěváka co nejdříve na první místa žebříčku a také ho tam udržet. Všechny tyto aspekty jsou soustavně sledovány a vylepšovány, aby se zájem o zpěváka udržel při životě.

V závislosti na problému a cíli se veřejnost dělí na primární a sekundární. K primární skupině směřují aktivity PR mnohem intenzivněji. Uvedení nového produktu na trh bude všeobecně vyžadovat více pozornosti vůči marketingovým cílovým skupinám a veřejnosti vůbec než například k finančníkům nebo vládě. Lidé však často patří současně k více skupinám, a proto je nutné předávat konzistentní sdělení všem rozdílným skupinám veřejnosti.

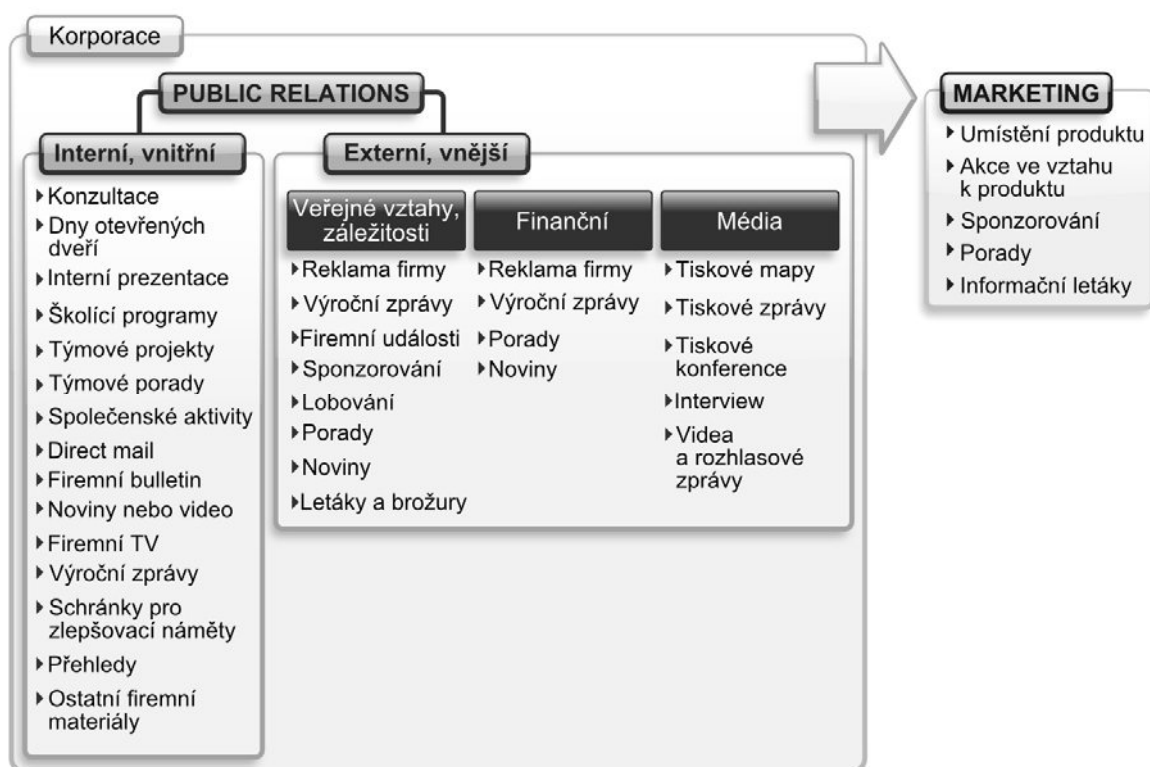
Tým prodejců by měl předávat útvaru PR všechny zajímavosti, které potom mohou být využity pro PR podporující marketing. Jedná se například o následující:

- **Prestižní objednávky.** Objednávky od známých firem nebo kontrakty na speciální projekty, jež se samy o sobě objevují v tisku.

- **Objednávky řešící určité problémy.** Prodej produktů, které vyřeší určitý problém.
- **Kontrakty s přidanou hodnotou.** Produkty, jež usnadňují život zákazníkům a zaměstnancům.
- **Neobvyklé objednávky.** Produkty používané na známých místech nebo na místech velkého zájmu.
- **Solidární asociace.** Prodej produktů v situacích se silným humanitárním zájmem nebo ve vztahu k všeobecnému zájmu.

Nástroje a kanály

Odborníci v oblasti PR používají mnoho nástrojů a kanálů pro dosažení cílů. Nástroje bývají pro různé cílové skupiny a cíle podobné, ale některé jsou specifické jen pro určitou cílovou skupinu.



Obrázek 9.6: Nástroje a kanály PR

Interní PR

Interní PR představují speciální kategorii nástrojů a technik. Ideálně jsou to nástroje a techniky dvoukanalové. K nástrojům interního PR patří:

- **Osobní a ústní komunikace** – klíčovým prvkem jsou strukturované konzultace. Nestačí pouze spoléhat na spontánní a proaktivní postoj zaměstnanců vstupujících do otevřených dveří kanceláře manažera. Dvoustrannou komunikaci mezi pracovníky a manažery a mezi pracovníky navzájem je třeba dobře zorganizovat. Například manažeři by měli prezentovat a objasňovat základní strategické směry, organizační změny a úlohu zaměstnanců při jejich realizaci. Kromě nesporného vlivu na znalosti a dovednosti by měly školicí programy posilovat interní komunikaci mezi zaměstnanci, poskytovat strukturované postupy a možnosti hovořit o problémech, s nimiž se firma potýká. Podobně lze charakterizovat porady týmů, projekty a společenské **aktivity zaměřené na posilování týmového ducha** (závody motokár, střelení, exotické výlety nebo víkendy přežití).
- **Komunikace prostřednictvím médií** – přímé rozesílky, mailing (direkt mail) nebo vnitřní e-mail jsou velmi účinnými nástroji interní komunikace. Méně efektivní jsou zprávy z ředitelství, kterých si lidé příliš nevšímají. Firemní noviny se rovněž užívají poměrně často a usnadňují komunikování méně naléhavých informací. Firemní televize umožňuje vysílání důležitých informací na místech, kde je hodně lidí, jako jsou jídelny nebo haly. Výroční zprávy lze poskytovat všem zaměstnancům. **Drobné dárky** jako pera, bloky, šálky na kávu apod. podporují firemní logo a slogany hlavních komunikačních kampaní.



Interní komunikace je dvoustranná, a proto jsou schránky na zlepšovací náměty velmi dobrým nástrojem pro komunikaci zdola nahoru. V padesátých letech podalo 45 000 zaměstnanců firmy Toyota v Japonsku pouze několik desítek námětů ročně. V osmdesátých letech to již bylo 900 000 ročně, tj. v průměru 20 námětů na zaměstnance, a úspory dosáhly 230 mil. dolarů. Schránky jsou velmi dobrým komunikačním nástrojem, ale nemohou nahradit verbální komunikaci, která je ze své podstaty mnohem efektivnější.

Veřejné vztahy

Smyslem firemní reklamy je posílení postoje k firmě či jejím produktům. Takový typ komunikace je mnohdy zaměřen především na smyslové vnímání a pocity, méně již na přenos informací nebo odhalení možností prodeje. Převážně je zacílen na širokou veřejnost. Tento nástroj PR se často uplatňuje k posílení image firmy. Společnosti k tomu používají různé typy publikací k informování veřejnosti anebo vyvolání příznivého dojmu u cílového publika, například firemní bulletiny, letáky, brožury a výroční zprávy. Sponzorství je dobrý nástroj k posílení image firmy.

Lobování je pojem, který vyjadřuje aktivity firem zaměřené na ovlivňování vlády a zájmových a nátlakových skupin při jejich jednáních. Znamená to poskytování informací, vyjednávání, ovlivňování s cílem dosažení nejlepšího výsledku pro firmu. Někdy se k lobování využívají specializované firmy. Je to sektor rostoucího významu se značným počtem pracovníků – lobbistů.

Finanční PR

Porady, bulletiny a firemní reklama bývají zacíleny rovněž na finanční veřejnost. V této souvislosti však budou nejdůležitější výroční finanční zprávy, které posilují finanční reputaci firmy a předávají se investorům či bankám.

Mediální PR

Účelem těchto vztahů je vytvářet publicitu a tím zasáhnout další důležité skupiny veřejnosti. Publicita je vyvolávána zájmem médií o nové události. Nestane-li se však něco mimořádného, média neprojevují o firmu zájem. Z toho důvodu jsou nezbytné profesionální PR aktivity, vedoucí k vyvolání zájmu médií.

Nástroji pro mediální PR jsou výňatky z tisku (press kit), tiskové zprávy (press releases) a audiovizuální zprávy v podobě Video News Releases (VNR) a Radio News Releases (RNR). Výňatky z tisku obsahují dokumentaci, fotografie, zprávy a tisková sdělení, jež se posílají novinářům nebo jsou prezentovány na tiskových konferencích. Tisková zpráva je dokument, který obsahuje materiál, který firma zamýšlí zveřejnit v tisku. VNR a RNR jsou audiovizuální sdělení zaznamenané na kazetě a zaslané televizním nebo rozhlasovým stanicím bezplatně k využití. Jsou zpracovány tak, aby mohly být okamžitě bez jakékoli úpravy vysílány, což má také zabránit změnám sdělení.

Následující výčet je stručným návodem, **jak psát tiskovou zprávu:**

- Zřetelný cíl: víme, co chceme říct.
- Úvodní odstavec: struktura sdělení.
- Co je ve sdělení nového: objasněte detaily.
- Přizpůsobení: použijte styl a struktury článků, jež médium publikuje.
- Komplexnost: uveďte všechny skutečnosti a údaje.
- Redakční úprava: nevkládejte vlastní názory.
- Jména: používejte správný způsob uvádění jmen.
- Závěr: připojte závěrečný odstavec.
- Úprava: posuďte dvakrát, co jste napsali, a potom přečtěte ještě jednou.

- Přesnost a jednoduchost: usilujte o dokonalé, nové sdělení.

Na tiskových konferencích a v rozhovorech má firma možnost hovořit o těch oblastech, které považuje za důležité nebo nové.

Pravidla pro dobré vztahy s médii jsou následující:

- Sledujte, co dané médium skutečně považuje za novinku.
- Zajistěte, aby sdělení bylo přesné.
- Pouze to, co je aktuální, je nové. Neopírejte se o staré skutečnosti.
- Fakta a skutečnosti musí být důležité pro čtenáře.
- Všechno, co se odlišuje od normálu, je potenciální novinkou. To, co se děje denně, není nic nového.
- Skutečnosti sdělené autoritami (ředitelem firmy nebo marketingovým manažerem) jsou považovány za důležitější než to, co řekne mladý zaměstnanec.
- Uveďte jméno a kontakt na kompetentní osobu pro ty, kteří se chtějí na něco zeptat.
- Nepředpokládejte, že médium otiskne vaše sdělení tak, jak jste ho připravili. Bude posouzeno a upraveno.

Rozpočet

Pro tvorbu rozpočtu lze použít různé techniky, postupy. Jedná se o:

- **historické porovnání** – zpracování rozpočtu na základě toho, co bylo vynaloženo v minulém období, případně upraveno podle nových okolností. Uvedení nového produktu vyvolá zvýšení rozpočtu, omezení konkurence naopak jeho snížení. Tento postup však zpravidla nevede k rozpočtu optimálnímu, neboť výchozí údaje nemusí být vhodné nebo si firma vede tak dobře, že by mohla rozpočet snížit. Přístup postrádá strategické zacílení, ohled na změny vnějšího prostředí, větší příležitosti pro PR nebo i hrozby.
- **zdrojové rozpočtování** – v tomto případě manažeři posoudí, jaké zdroje jsou potřebné (např. další tiskový mluvčí, koordinátor PR aktivit apod.) a spočítají, kolik to bude stát. Tento postup vykazuje stejné nedostatky jako stanovení rozpočtu na základě historického porovnání, i když zde se přece jen berou v úvahu některé reálné potřeby PR.

- **rozpočet podle aktivit** – při uplatnění této metody se nejprve naplánují programy a aktivity PR a následně se vypočte, kolik to bude stát. Pozitivum metody spočívá v tom, že vychází z úkolů, jež musejí být realizovány, ale současně postrádá dlouhodobý pohled.
- **konkurenční porovnání** – velmi podobné metodě rozpočtování podle aktivit. Rozdíl spočívá v tom, že se definují programy a aktivity PR a následně jsou agentury vyzvány ke zpracování návrhů a rozpočtu.
- **podíl na příjmu** – technika založená na předem stanoveném zvýšení výnosu nebo obratu. Má stejné nedostatky jako metody historického porovnání, tzn. chybí strategický pohled, a jestliže rozpočet pro PR roste spolu s růstem obratu, ztrácí to vnitřní logiku, protože v takovém případě by rozpočet PR mohl klesat.
- **odvětvové porovnání** – přináší spíše údaje pro benchmarking než pro tvorbu rozpočtu. Opět chybí strategické hledisko a vztah k definovaným úkolům.
- **paušální rating** – metoda bodování, definuje publikum a cíle, kterých má být dosaženo. Např. 30 % povědomí a 70 % příznivý postoj u veřejnosti a finančních stakeholderů na konci tohoto roku. Při tvorbě tohoto rozpočtu lze uplatnit zkušenosti z využívání jiných komunikačních nástrojů, jako jsou reklama a direkt mail.

Avšak stejně jako všechny komunikační aktivity, ani PR nejsou vědou exaktní a cíle, jichž má být dosaženo, jsou často dlouhodobé. Protože je obtížné udělat rozpočet, ocitají se PR agentury stále více v situaci, kdy jsou placeny za výsledky než podle předem daných rozpočtů.

Měření výsledků PR

Efektivnost PR kampaní lze měřit pouze tehdy, jsou-li stanoveny měřitelné cíle. To znamená, že krátkodobé či dlouhodobé povědomí, změny názorů, postoje a jména firmy je třeba změřit u cílové skupiny. Vývoj obratu či podílu na trhu nejsou dobrými ukazateli, protože nepředstavují cíle PR aktivit a také jsou značně ovlivněny dalšími nástroji marketingového a komunikačního mixu. Výsledky PR je možné posoudit na základě tří ukazatelů výkonu: vstupů, výstupů a ukazatelů úspěchu.

Ukazatel vstupů měří aktivity PR, např. počet nových sdělení, počet realizovaných rozhovorů, počet obchodních porad, počet návštěv supermarketů a rozeslaných brožur. Jedná se o měření úsilí, nikoli výsledků, a proto není vhodné pro efektivnost PR, ale může být užitečné pro zjištění realizovaných aktivit.

Ukazatel výstupů měří výsledky PR ve směru pokrytí médií a publicity. Příkladem jsou taková měření, jako je prostor v tisku, čas v televizi věnovaný firmě, události nebo značce, délka otištěného sdělení, styl používaných nadpisů nebo úroveň čtenářů či diváků. Měření výstupů je sice užitečným ukazatelem, přesto však neposkytuje informace o tom, jak dobře bylo dosaženo stanovených cílů.

Ukazatel úspěchu měří rozsah dosažení předem stanovených cílů ve vztahu ke skupinám, jež jsou předmětem zájmu. Tento postup se velmi podobá měření efektivnosti reklamy. Příklady měření: podíl dosaženého cílového publika, změny ve znalostech a povědomí, změny v názorech a postojích, vývoj image a dobrého jména, rozsah změn v chování.

Komunikace v krizovém období

V období, kdy se firma dostane do **nepředvídané krize**, mají PR mimořádně důležitou úlohu. Krize mohou mít násobné příčiny: v produktech firmy se objeví toxické látky, potopená loď otráví vodu, nový model auta neobstojí při náročných testech nebo se vrcholoví manažeři firmy ocitnou ve veřejném skandálu. Správně postavená strategie PR musí vždy počítat s možností krize a PR na ni musejí být připraveny. Jedná se o soubor předem připravených pravidel a postupů, jež vytvářejí určité **scénáře pro možné krizové situace**. Bez těchto pravidel a postupů se krize mnohdy změni v katastrofu. Přitom v současnosti je vznik krizí mnohem pravděpodobnější než dříve. Všechny cílové skupiny, zájmové skupiny zákazníků a média velmi pečlivě firmy pozorují a moderní technologie usnadňují okamžité rozšíření novinek o nehodách či jiných nepříjemnostech. Proto má příprava na krize rostoucí důležitost a vyžaduje vysokou profesionalitu.

Nejdůležitějším faktorem v krizovém managementu je způsob, jakým se firma chová a komunikuje před krizí, zda má v zásobě dobré jméno. I v takovém období je důležité postupovat podle určitých pravidel. **Pravidla pro komunikaci před krizí jsou následující:**

- komunikujte,
- buďte v kontaktu a reagujte, odpovídejte,
- nedělejte nic, pokud problém neexistuje,
- budujte důvěru na dialogu,
- budujte hodnotu značky,
- vytvořte scénáře pro nečekané události.

Mezi známostí firmy a sympatiemi k ní existuje silná korelace. Budovat povědomí lze prostřednictvím intenzivní komunikace s důležitými cílovými skupinami. Tyto skupiny nejsou nepřátelé nebo nepohodlní lidé, nýbrž ti, které firma velmi potřebuje, pokud se něco stane. V případě, že se firma chová přátelsky a vstřícně, mohou to být právě oni, kteří jí pomohou v těžkých časech.

Firmy musí mít připravené scénáře pro nečekané události, přestože je velmi obtížné přesně předvídat, co se může stát. Pracujeme tedy s pravděpodobností: podnikáte-li v nákladní námořní dopravě, může se loď potopit a způsobit ekologickou katastrofu; vyrábíte-li ocel, může dojít k vážné havárii; vyrábíte-li léky, lidé mohou zemřít v důsledku záměny obsahu a nálepky apod. Proto by firmy měly provádět „**audit problémů**“, jež jsou v podstatě potenciálními ohnisky krizí. Cílem takového auditu je odhalit vše, co by mohlo mít nějaké následky a co by mohlo pomoci firmě se na to připravit.

Příprava na zvládnání krize:

- Připravte seznam problémů a jejich možných dopadů a nechejte ho kolovat.
- Určete oblasti zájmu a možné příležitosti.
- Sledujte legislativu týkající se trhu.
- Stanovte, kdo bude mít odpovědnost ve vztahu k jednotlivým problémům.
- Předem vytvořte krizový tým.
- Mějte k dispozici vybavení pro případ nehod ve všech částech firmy.
- Připravte školení podle firemních pravidel.
- Stanovte a připravte firemní mluvčí.
- Vytvořte rozhodovací postupy.
- Představte si, že všechny otázky a odpovědi budou prezentovány široké veřejnosti.
- Připravte strategická prohlášení pro mluvčí.
- Simulujte situaci a otestujte postup.
- Komunikujte současně interně i externě.
- Pamatujte, že každý zaměstnanec reprezentuje firmu.
- Dolad'te všechny postupy v době klidu.

Dojde-li ke krizi, mělo by být postupováno podle následujících pravidel:

- Stanovte **jednoho mluvčího**. Během prvních okamžiků dojde k největším škodám, protože většina vrcholových manažerů se k situaci vyjadřuje mnohdy protichůdně.
- **Vysvětlujte a buďte poctiví**. Je mnohem těžší neutralizovat zmatek nebo se bránit proti nařčení než jednoduše vysvětlit fakta. Vyhněte se lžím a výmyslům, protože média a nátlakové skupiny to velmi rychle odhalí a silně to poškodí firemní image.

- **Nikdy se neodchylte od jednotného sdělení.** Je nezbytné mít pouze jedno vysvětlení pro kohokoli.
- **Zajistěte plnou informovanost vašich zaměstnanců,** aby nevznikl zmatek a bylo zabráněno spekulacím.
- Mluvte o firmě a produktech v širším kontextu a **podtrhujte jejich pozitiva.**



V lednu 1990 byl ve Spojených státech objeven benzen v lahvích s minerální vodou Perrier. Sedmdesát milionů lahví bylo staženo z prodeje a bylo veřejně oznámeno, že se problém týká pouze Spojených států. Ve skutečnosti to nikdo přesně nevěděl. Po několika týdnech se stejný problém objevil ve Francii. Problém způsobili francouzští zaměstnanci, kteří nevyměnili filtr v plnicím závodě, což zničilo půlroční produkci. Problém narůstal také proto, že vrcholoví manažeři firmy v různých částech světa zastávali zcela odlišná stanoviska.

Po krizi se firma dostává do fáze znovuvybudování dobrého jména na zmíněných principech.

9.2 Prezentace firmy

Prezentace firmy nebo jejích produktů, její zaměření a celková úroveň patří mezi základní prvky **komplexní marketingové strategie.** Způsob, jakým se firma prezentuje vůči svému okolí, zejména zákazníkům, ale i obchodním partnerům, představuje východisko **celkové komunikační strategie firmy.**

Během prezentace reprezentant firmy představuje kupujícímu firmu či produkt, poukazuje na jeho přínos pro zákazníka a zdůrazňuje, jak řeší jeho problémy. Tento postup se hodí do současného marketingového prostředí lépe než nátlakový prodej nebo upovídané extrovertní chování. Současný kupující očekává řešení a ne úsměvy, výsledky a ne zmatek. Tento přístup vedoucí k uspokojení potřeb zákazníka vyžaduje umění naslouchat i schopnost řešit zákazníkům problém. Kupující nesnášejí, jestliže reprezentant firmy jedná nepoctivě, není řádně připraven či si neumí zorganizovat svou práci. Vysoce hodnotí schopnost vcítit se do jejich situace a naslouchat jim, rychle, seriózně a důkladně pracovat. Úspěšní reprezentanti firmy vědí, jak je třeba prodávat, ale co je mnohem důležitější, umějí naslouchat a vytvářet dobré vztahy se svými zákazníky.

Prezentací prezentují buď firmu nebo její konkrétní produkt a vysvětlují jejich hlavní přínosy pro konkrétního zákazníka.

Současné prezentační technologie umožňují multimediální prezentace i pro jednu nebo několik osob. Flipcharty byly nahrazeny audio a videokazetami, počítači s prezentačním softwarem a on-line prezentačními technologiemi.



Firma Johnson & Johnson dokonce poskytuje prodejcům virtuální prezentace v oblasti sterilních výrobků, původně navržené k použití na konferencích. Zařízení bylo uzpůsobeno obchodním jednáním a sestává se z malého videopřehrávače s pěti sluchátky, který lze přenášet v běžné aktovce. Potenciální zákazník může také dostat přilbu a absolvovat virtuální procházku vnitřkem sterilizačního systému Sterrad. Prezentace tak poskytne mnohem více informací a zajímavějším způsobem než jen pouhým předvedením zařízení.

Během prezentace mívá zákazník často námitky a může vyvstat problém, ať už věcný nebo psychologický. Námitky bývají často i nevyslovené. Při vyjasňování námitek by měl prodejce reagovat pozitivně, hledat i skryté připomínky, žádat o přesnější formulace, přijímat námitky jako příležitost k poskytnutí dalších informací, což by mělo vyústit v následnou koupi.

Struktura prezentace

V úvodu prezentace musíte posluchače zaujmout, vzbudit v nich důvěru. Měly by být uvedeny účel a hlavní myšlenky, které chceme prezentovat.

Úvod prezentace může začínat:

- **přímým konstatováním** – „Budu mluvit o ...“
- **nepřímým sdělením** – „Možná se ptáte, proč jsme se tu dnes sešli...“
- **živým příkladem** nebo srovnáním – „Minulý měsíc se nám objevil na pracovišti vážný úraz...“
- **statistikou** – „Současné náklady na používání našeho programového vybavení činí za poslední měsíc...“
- **příběhem** – obdobné jako výše, ale obvykle humornější, barvitější.

Úvod prezentace by neměl zabrat více než 5 % celkového času prezentace. Důležité je uspořádání prostoru vystoupení, příprava techniky a materiálů a motivace posluchačů tak, aby chtěli spolupracovat.

Hlavní část prezentace by měla rozvinout myšlenky z úvodu. Je důležité udržovat pozornost posluchačů a neustále se ujišťovat, že rozumějí a sledují, co je jim sdělováno.

Využívány by měly být vizuální a další pomůcky (používání příkladů, vyprávění příběhů a zkušeností pro ilustraci, poskytnutí důkazů podporujících prezentované argumenty, shrnutí přednášené látky, propojení témat, uvádění souvislostí).

Závěr prezentace je třeba promyslet tak, aby působil živě a energicky. Ověřte splnění cílů. Shrnutí je obvykle jednou z užitečných a systematických metod zakončování. Ved'te a motivujte v závěru posluchače k aktivitě, kterou od nich očekáváte v návaznosti na vaši prezentaci. Využijte závěr ke zdůraznění a vyzdvižení hlavních myšlenek. Toto pravidlo platí i tehdy, když se rozhodnete dát publiku možnost se ptát. Stále byste měli myslet na to, že si musíte nechat čas na zakončení prezentace po skončení otázek.

Obecné problémy při prezentaci

Problémem prezentujícího může být, že si neuvědomí, že prezentuje, používá slangové výrazy a cizí slova, podceňuje řeč těla a nepočítá s emocemi a motivy posluchačů. Problém posluchačů zas může být, že slyší jen to, co chtějí, hodnotí informace podle toho, kdo je sděluje a různě chápou stejnou informaci.

Příprava na prezentaci

Příprava na prezentaci by měla probíhat v následujících krocích:

1. Určení cíle projevu.
2. Shromáždění materiálů k tématům projevu.
3. Ověření si skupiny posluchačů.
4. Přizpůsobení struktury projevu tématu a účastníkům. Analýza posluchačů znamená, že zvážíme, proč se lidé prezentace účastní, kolik jich bude, jaké jsou znalosti přednášeného tématu, jak vnímají roli prezentujícího, jaký bude způsob vyjadřování, kterému budou rozumět apod.
5. Příprava praktických příkladů.
6. Ujasnění si klíčových míst projevu – sestavit si seznam bodů, kterým se chceme v prezentaci věnovat.
7. Zajištění návaznosti jednotlivých částí projevu – neopomenout logickou posloupnost bodů a návaznost jednotlivých částí.
8. Časový rozvrh.
9. Sestavení písemného konceptu projevu.
10. Rozhodnutí o použití technických pomůcek.
11. Seznámení se s prostorem projevu.

12. Využití zpětné vazby z předchozích prezentací.
13. Zopakování si prezentace, vyzkoušení.

Základem přípravy prezentace je si ujasnit, čeho chcete dosáhnout a jaká by měla být odezva publika. V této fázi rozvažte, jaké argumenty použijete a jak je podáte. V projevu není účelné předvádět podrobné výpočty a zacházet do detailů. Mělo by jít spíše o celkové ovlivnění posluchačů a apelování na jejich postoje, hodnoty normy.

Fáze prezentace

Prezentaci můžeme rozdělit do pěti fází:

1. **Zahájení** – nejdříve byste měli posluchače zaujmout a vytvořit si s nimi kontakt. Pokud není publiku známo vaše jméno a funkce ve firmě, neopomeňte se představit a eventuálně uvést i vaši firmu a svou funkci v ní. Poté vysvětlíte, o čem hodláte hovořit a proč. Velmi stručně můžete uvést i dílčí body projevu.
2. **Argumentace** – snažte se přednést své sdělení a argumenty v chronologickém pořádku. Posluchačům by mělo být neustále jasné, o kterém z bodů konkrétně hovoříte. Přitom se ale snažte jednotlivá tvrzení několikrát opakovat jinými slovy tak, aby si je posluchači co nejvíce zapamatovali.
3. **Zdolávání námitek** – těmi je myšlena připravená polemika k předloženým argumentům. Je efektivní a posluchače ovlivní, pokud projevíte ochotu připustit určité slabé stránky vašich argumentů, ovšem s tou podmínkou, že je budete sami schopni vyvrátit. Přitom by námitka měla vždy zaniknout ve výčtu výhod, který přednesete.
4. **Závěr** – stručně shrňte, co jste předtím řekli, navrhněte řešení a podpořte je cílovou větou. To je to, co by si posluchači měli pamatovat. Na závěru prezentace si dejte zvláště záležet. Unavené publikum někdy nemusí vnímat vaše argumenty, proto svou energii vložte do sumarizace a do cílové věty.
5. **Diskuse** – je ideální, když se posluchači sami ptají. V tom případě je to pro vás potvrzením toho, že je váš projev zaujal. V případě, že se posluchači sami nezačnou ptát, je vhodné pomoci si např. větou „Posluchači se mě často ptají, proč...?“ Tím můžete vyprovokovat diskusi.

Přizpůsobení prezentace podle druhu produktu

Prezentace přenosných produktů

1. **Definujte jednu vlastnost nebo jeden parametr výkonu předváděného produktu.**
 - Zdůrazněte dobré vlastnosti nebo parametry výkonu produktu.
 - Zvítězí ten prodejce, který dokáže představit tento výkon co nejlépe.
 - Nezáleží pouze na kvalitě produktu, ale také na prodejci, který jen prezentuje klientovi.

2. **Při ukázce okázale zdůrazněte hodnotu produktu.**
 - Dřív než produkt položíte klientovi na stůl, odstraňte všechny předměty a otřete desku rukou.
 - Na stole můžete nejdřív rozprostřít sametovou podložku, teprve potom na ni postavit produkt.
 - Svůj produkt musíte obdivovat.

3. **Přejděte s klientem k oknu.**
 - Psací stůl mu slouží v první řadě jako barikáda.
 - Snažte se trochu rozhýbat rozhovor.
 - Když se zákazník zvedne ze židle a jde s vámi, barikáda padne.
 - Vyzvěte jej, aby s vámi poodešel k oknu.
 - Vstaňte a podpořte jeho přirozenou reakci – zvednout se a následovat vás.
 - Klient, který vás následuje ve fyzickém slova smyslu, přijímá vaše vedení také v duchu.

4. **Navodíte důvěrnou atmosféru.**
 - Stát s klientem vedle sebe a společně si prohlížet produkt.
 - Rameno vedle ramene, aniž se však vzájemně dotýkáte.

5. **Zvedněte produkt do výšky.**
 - Zdvihněte produkt do výšky tak, aby k němu vzhlížel pod úhlem asi 30 stupňů.
 - Kdo zvedne svůj produkt do výšky, zvyšuje také jeho hodnotu v zákaznickových očích.

6. **Zjistěte, zda klient považuje předváděné parametry výkonu za důležité.**
 - Není nic nerozumnějšího než předvádět vlastnosti, kterým klient nepřikládá žádný význam.

7. **Předvádějte působivě a dramaticky.**
 - Prodejce je také dobrý, uznávaný herec.

8. **Používejte účinné předváděcí pomůcky.**
 - Vymyslete si působivý, dramatický způsob prezentace, a pak si najděte potřebné pomůcky.
9. **Působte na všechny klientovi smysly.**
 - Tělesný dotyk povzbuzuje podvědomou touhu jej vlastnit.
 - Jakmile si zákazník vezme produkt do ruky, vytváří si k němu majetnický vztah.
10. **Ved'te svého partnera k aktivitě.**
 - Přeměňte prezentaci ve společnou hru, kterou řídíte vy.
11. **Kontrolními otázkami si ověřujte klientovy reakce. Trénujte si pohybové stereotypy.**
 - Pokud předvádíte klientům určitý produkt pravidelně, procvičujte si pohybové stereotypy.
 - Vaše ruce by měly být schopny pracovat, aniž se na ně musíte dívat, a to vám umožní zachovávat si zrakový kontakt s partnerem.
12. **Proved'te rekapitulaci.**
 - Z oddělených článků jednotlivých bodů prezentace se pak stává silný řetěz.

Prezentace nepřenosného produktu

Některá z pravidel uvedených výše lze s drobnými úpravami a obměnami aplikovat také na prodej „těžkých“ produktů.

1. **Předvádějte důležité součástky.**
 - Mnohé z investičních produktů jsou vlastně jakési skládačky, proto lze také vymontovat a předvádět jejich prvky.
2. **Opět nechte klienta, aby vzhlížel k produktu. Sestavte si plán neměnné prohlídkové trasy.**
 - Sestavte si stálý rutinní postup, který vám umožní věnovat se plně partnerovi.
3. **Opět velmi často aktivně zapojte zákazníka.**
 - Produkt, který si zákazník může osahat, mu utkví v paměti lépe, než když si ho pouze prohlédne a vyslechne si prodejčův výklad.

4. **Před každou prezentací si přezkoušejte funkčnost produktu.**
 - Bezprostředně před prezentací si pokaždé vyzkoušejte, zda předváděné zařízení funguje.
5. **Po každém kole prezentace položte klientovi kontrolní otázku.**
 - Zkušební uzavření.
6. **Nechte zákazníka pracovat se zařízením.**
 - Zapojte aktivně klienta nebo jeho specialistu do obsluhy přístroje a nechte je řídit při manipulaci s předváděným produktem.
 - Nešetřete upřímně míněnými komplimenty a buďte vůči svému „pomocníkovi“ nanejvýš shovívaví.
7. **Nepřehánějte argumentaci. Poznamenejte si argumenty, které zákazníka nepřesvědčily.**
 - Poznamenejte si příslušnou výhradu a dejte zákazníkovi jasně najevo, že ji nemíníte zamést pod koberec.
 - Později se k ní vraťte, pokud se nevyřeší automaticky v dalším průběhu rozhovoru.
8. **Odpusťte si nadbytečné technické výklady.**
 - Většinu zákazníků zajímá správná, bezproblémová funkce nabízených strojů a zařízení.
 - Proč ale fungují, to je jim jedno.
 - Vše, co prodejce řekne, může být použito proti němu, a proto ani vy raději nemluvte přespříliš.
9. **Dávejte klientům zhmotnělé výsledky prezentace.**
 - Vyrábí-li stroj nebo zařízení něco, co si lze prohlédnout, poslechnout nebo ohmatat, snažte se výsledek prezentace ušít na míru osobnosti svého partnera a ponechte mu ho v kanceláři.

Prezentace služby a nápadu

1. **Předvádějte pomůcky a nástroje.**
 - Předvádějte pomůcky a nástroje umožňující dokonalé provedení služeb.
2. **Předved'te výsledek nabízené služby.**
 - Předved'te výsledek nabízené služby a vizuálně nebo akusticky tak dokažte její kvalitu.

- Seznamte svého klienta s tím, jak vaše služba funguje v podniku stálého zákazníka.
- Opatřete si věrohodný doklad o tom, jak vaši službu posuzuje úspěšný, spokojený zákazník.
- Lze názorně předvést, jaký byl stav před provedením služby a po jejím provedení.

3. Používejte věrohodné vizuální pomůcky.

- Předkládané reference podpořte autentickými materiály.
- I amatérská fotografie působí při osobním prodejním rozhovoru přesvědčivěji než nejdokonalejší prospekt.
- Někteří zákazníci značně nedůvěřují tiskovinám, protože podle nich papír snese všechno.
- Při rozhovoru potřebujete pomůcky, které vás neomezují v jednání.
- Každá prodejní situace vyžaduje specifické pomůcky.

4. Při výkladu pište a kreslete.

- Vizuálně podpořte to, co během rozhovoru zákazníkovi sdělujete.
- Důležitá čísla napište na papír.
- Znázornujte pomocí ručně kreslených grafů.
- Procentní podíly znázorněte na koláčovém diagramu.
- Údaje o nákladech předved'te ve sloupcovém grafu.
- Když mluvíte o lidech, načrtněte na papír figurky.
- Partner bude sledovat mnohem pozorněji, když na něj budete působit nejen slovem, ale současně také obrazem.

5. Mluvte obrazně.

- Musíte mít schopnosti dobrého vypravěče.
- Prodejce je vlastně mistr mluveného slova, a proto by měl ovládat vypravěčské umění a posluchač v duchu vidí.

6. Konkretizujte číselné údaje a abstraktní pojmy.

- Číslíce mají pro matematické laiky v sobě cosi abstraktního.
- Snažte se je během rozhovoru konkretizovat, tzn. názorně přiblížit.
- Číselné údaje je třeba obrazně konkretizovat.

7. Reference uvádějte přesně a obrazně. Zlidš'te své reference.

- Partner se nejspíše identifikuje s jinými lidmi.

8. Uvádějte pouze aktuální a relevantní reference.

- Firma, která vás doporučuje, by měla ještě existovat, prosperovat a těšit se dobré pověsti na trhu.
- Rovněž by neměla mezitím přejít k jinému dodavateli.

- Váš partner by měl mít možnost případně zatelefonovat doporučujícímu zákazníkovi, aby si ověřil pravdivost vašich tvrzení.
- Optimální je, když se váš partner může ztotožnit s podnikem, který doporučuje vaši firmu.
- Raději neuvádějte reference poskytnuté nejagresivnější firmou v zákaznickově oboru ani jeho bezprostředními sousedy.

9. Vybírejte referenci od nejvzdálenějších klientů.

- Vzájemná žárlivost a závist se projevují mnohem řidčeji, když doporučující firma sídlí co nejdál od klientova působiště.

9.3 Výstavy a veletrhy

Výstavy a veletrhy patří mezi **nejstarší komunikační nástroje** a jejich vznik lze datovat do období starého Říma. Jsou místem, kde se setkávají výrobci a obchodníci určité kategorie produktů nebo odvětví, aby jednali o obchodu, prezentovali a demonstrovali své výrobky a služby, vyměnili si nápady a názory, navázali kontakty a také svou produkci prodávali nebo nakupovali.

Pro naši zemi mají veletrhy ještě jednu osobitou zvláštnost. V roce 1754 uspořádal hrabě Rudolf Chotek, významný národohospodář, ve Veltrusech Velký trh tovarů Království českého, který měl po ztrátě Slezska dokázat vysokou úroveň české řemeslné a manufakturní výroby. Byl to první vzorkový veletrh na světě. Zboží vystavené na nádvoří a kolem zámku se tu přímo neprodávalo, ale dodávalo se později podle sjednaných objednávek. Veletrh navštěvovaly četné prominentní osobnosti z celé Evropy, v čele s císařovnou Marií Terezií, která tu sama nakoupila značné množství zboží a odměnila vystavovatele pamětními medailemi.

Výstavy a veletrhy mají dodneška značný význam z pohledu **prezentace firmy a jejích produktů** jak vůči zákazníkům, tak vůči obchodním partnerům a také vůči konkurenci.

Veletrhy a výstavy poskytují účastníkům neocenitelné služby, proto jejich budoucnost neohrožuje ani mimořádný rozvoj mediální techniky, včetně internetu. Podle průzkumů patří veletrhy a výstavy k neúčinnějším formám prezentace. Prosperující firmy vydávají na veletrhy a výstavy kolem 25 % prostředků na reklamu a propagaci.

Výstavy a veletrhy mají zvláště velký význam pro trh průmyslových výrobků a jejich pohyb mezi výrobcí, protože umožňují kontakt mezi dodavateli, odběrateli a jejich agenty.

Veletrhy a výstavy mají svůj význam v několika směrech:

- přispívají k rozvoji ekonomiky uzavíráním obchodních smluv,
- poskytují rozsáhlou výměnu informací a zkušeností,
- organizují rozsáhlá setkání zájemců – výrobců, obchodníků, kupujících i široké veřejnosti,
- vyvíjejí tlak na prodávajícího srovnáváním s konkurencí ve prospěch prosazování inovací – technického pokroku.

Výstavy se dají rozdělit na výstavy veřejné a obchodní. **Veřejné výstavy** nebo-li všeobecné veletrhy jsou otevřeny veřejnosti a lze identifikovat následující typy:

- **obecné** – zaměřují se na širokou veřejnost a vystavují rozsáhlý a diverzifikovaný počet výrobků a služeb. Jsou intenzivně komunikované a jejich cílem je přilákat co nejvíce návštěvníků, zejména kupujících.
- **specializované** – zaměřují se na určitý segment veřejnosti a jejich cílem je spíše informovat než prodávat (např. Adventure Affair – zaměřený na aktivní využívání volného času).

Obchodní výstavy slouží odborníkům z určité oblasti aktivit nebo průmyslových odvětví. Rozlišujeme čtyři typy:

- **horizontální veletrhy** – jedno průmyslové odvětví prezentuje své výrobky a služby cílové skupině odborníků, obchodníků a distributorům jiných odvětví,
- **vertikální veletrhy** – různá průmyslová odvětví prezentují své výrobky a služby cílovým skupinám ze stejného odvětví (např. veletrhy zaměřené na stavebnictví, kterých se pravděpodobně zúčastní výrobci stavebního materiálu, dřevěných dveří, instalačního materiálu apod.),
- **výstavy spojené s konferencí** – mají malý dosah, ale mohou být vysoce efektivní díky výběrovosti cílové skupiny. Tento typ výstav spojených s konferencemi nebo sympozii je velmi oblíben, protože je pro organizátory konference finančně zajímavý a také umožňuje efektivně zasáhnout cílovou skupinu, která je obtížně dosažitelná jinými komunikačními médii. Tento typ výstav je velmi oblíben v USA ve srovnání s akcemi, které jsou zaměřeny pouze na nákup a prodej. Americké firmy totiž nerady nakupují a prodávají na otevřené scéně, kdežto v Evropě dosud žije koncept trhu, kde prodávající a kupující konkurenčních produktů stojí vedle sebe a snaží se jeden druhého překřičet,
- **obchodní trhy** – jedná se o křížení výstavy a prodeje. Účastníci si najmou stánek, kde mají trvale vystavené vzorky, a snaží se prodat.

Kromě toho rozlišujeme také:

- **národní veletrhy** – vystavují zde pouze firmy z příslušné země,
- **mezinárodní veletrhy** – podmínkou je více než tisíc vystavovatelů s minimálním podílem 10 % zahraničních,
- **všeobecné veletrhy** – různé druhy výrobků různých oborů,
- **specializované veletrhy** – pouze určitý obor nebo výrobky a služby: strojírenství, chemie, potraviny, výpočetní technika, stavebnictví, cestovní ruch, sport, knihy, vzdělání a další,
- **vzorkové veletrhy** – uzavírají se na nich obchodní smlouvy podle vystavených vzorků.

Následující tabulka ukazuje alternativní klasifikaci výstav a veletrhů založenou na typu návštěvníků a vystavovatelů.



Obrázek 9.7: Typy výstav podle typu návštěvníků a vystavovatelů

Jinou klasifikaci představují například **veřejné veletrhy** oproti **soukromým**, veletrhy **ve výstavních pavilonech** oproti **volné ploše** nebo **stabilní výstavy** oproti **mobilním**.

Výstavy a veletrhy jsou, stejně jako přímý marketing a osobní prodej, více **osobním komunikačním nástrojem**. V tomto médiu je spojeno předvádění, přímé kontakty mezi jednotlivci, přímý prodej a vztahy k veřejnosti. Výhodou je, že výstavy a veletrhy působí na všechny lidské smysly najednou.

Komunikační agentury nabízení svým klientům účast na výstavách či veletrzích jako součást komunikačního mixu jen zřídka. Nepovažují to za součást svého know-how a předpokládají, že klienti o tom vědí více. V některých případech nabídnou specializovanou firmu, která postaví stánek, nebo agenturu k zajištění určité aktivity.

Podle názorů komunikačních agentur mezi pozitivní charakteristiky veletrhů patří **interaktivita** (mnoho osobních kontaktů), možnost zvýšit prodej a **předvedení výrobků a služeb**.

Vedle toho však spíše vidí negativa ve skutečnosti, že je zde příliš mnoho lidí, z nichž mnozí jsou nezainteresovaní návštěvníci, a vysoká koncentrace prodeje, která může vyvolat časové napětí. Největší problém se jeví ve slabém zacílení většiny výstav a veletrhů, což vede ke značnému plýtvání v poměru k počtu kontaktů, a tedy i k vysokým nákladům na jeden užitečný kontakt. Komunikační agentury se domnívají, že organizátoři výstav a veletrhů spíše chtějí maximálně využít své kapacity než vybrat správné účastníky pro správnou cílovou skupinu. Problém je také v tom, že těchto akcí je mnoho, často probíhají paralelně a je obtížné doporučit vhodnou účast. Určitou bariérou je skutečnost, že účast na výstavách a veletrzích je aktivita náročná na lidskou práci, a proto je považována za velmi nákladnou.

Jedním z nejdůležitějších problémů doporučení účasti jsou náklady. Účast na veletrhu znamená vydat velkou část komunikačního rozpočtu, z níž však agentury nic nemají (ve srovnání s 15 % v případě jiných komunikačních nástrojů a médií). Kromě toho agentury nemají dostatečné informace o všech akcích, zejména o typu návštěvníků, profilu vystavovatelů, a konečně se domnívají, že výstavy jsou zaměřeny na příliš diverzifikované cílové skupiny.

Cíle a cílové skupiny

Firma by se měla zaměřit na cíle, které chce dosáhnout účastí na výstavě nebo veletrhu, tj. měla by přesně **formulovat cíle účasti** a jejich místo v celkové prodejní, komunikační a marketingové strategii.

Níže uvedený obrázek zachycuje několik cílů, které mohou pozitivně ovlivnit rozhodnutí o účasti firmy na výstavě či veletrhu.



Obrázek 9.8: Marketingové komunikační cíle účasti na veletrhu

Prodej produktů je velmi důležitý pro firmy, které mohou získat nejvíce objednávek právě na veletrhu. **Příkladem** mohou být třeba automobily, oděvy, porcelán. Veletrh je prvním kontaktním místem s budoucími zákazníky a vytváří vazby, které mohou vést k prodeji. Současně představují místo, kde se setkávají představitelé firem se zákazníky a kde se posilují jejich vztahy. Návštěvníky jsou především lidé z cílových skupin zajímaví se o vystavované zboží. Průzkum ukazuje, že 82 % potenciálních trhů firem by se bez účasti na veletrzích nepodařilo získat.

Zavedení anebo testování nového produktu je dalším důležitým cílem účasti. Návštěvníci se seznamují s novým produktem a je sledována jejich reakce. Výsledky umožňují následná vylepšení nebo úpravy exponátu.

Nové firmy mohou rychle vstoupit na trh tím, že budou na veletrhu nebo výstavě přímo prezentovat a nabízet své výrobky a služby. Účast tak může přispět i k **posílení povědomí o značce a firmě** a k rychlejšímu vytvoření kontaktů se zákazníky, kteří by byli těžko dosažitelní jinými komunikačními médii. Jednou z hlavních stránek veletrhů je možnost **demonstrování výrobků a služeb**, tj. umožnit zákazníkům vyzkoušet produkt, prohlédnout a ohmatat si ho. Potenciální zákazníci dostanou ihned komplexní informace.

Výstavy jsou součástí marketingových programů vztahů se zákazníky a představují rovněž nástroj public relations, protože podporují **image firmy**, kvalitu a popularitu značky. Firmy, které se veletrhů a výstav neúčastní, vysílají na trh určitý negativní signál. Současní i budoucí zákazníci se mohou dotazovat, proč se firma takových akcí neúčastní. I konkurenti z takové situace rádi těží.

Mezinárodní monopoly mohou posílit **internacionální úroveň** povědomí o svých značkách tím, že se účastní veletrhů v zahraničí, což jim může přinést další kontakty a kontrakty na nových zahraničních trzích. Např. ruské a asijské veletrhy mohou pomoci evropským firmám vstoupit na trhy v těchto teritoriích a získat informace o finančních a organizačních podporách poskytovaných vládními exportními organizacemi.

Výstava a veletrh představují nejrychlejší způsob, jak se seznámit s novými produkty a politikou **konkurence**. Mohou tam analyzovat a porovnávat vlastní nabídku s nabídkami konkurenčních firem. Veletrhy vytvářejí možnost pro rozvíjení vztahů se zákazníky, kteří rádi přijímají zvláštní vzornost jako velmi důležité osoby, V.I.P. (šampaňské, občerstvení, individuální předvádění). K tomuto účelu mívají firmy speciální apartmá a aktivity rezervované pro nejlepší zákazníky.

Veletržní akce v luxusních hotelích se často uplatňují jako **motivační program pro zaměstnance**. Na veletrzích lze provádět nábor nových prodejců nebo dealerů. Některé firmy jsou už tak zvyklé na pravidelnou účast na některých veletrzích, že se nezabývají dalšími komunikačními cíli.

Veletrhy a výstavy v sobě spojují řadu funkcí – generování prodeje, podporu, vytváření kontaktů, předvádění, průzkumy, propagaci firmy a její image a vztahy k veřejnosti.

Dle výzkumů jsou veletrhy a výstavy při srovnání s ostatními médii lepší pouze v oblasti získávání informací o konkurentech. Výstavy jsou z hlediska dosažení definovaných cílů méně účinné, dokonce i ve zvláště úspěšných případech.

Výstavy a veletrhy mohou být zaměřeny na několik cílových skupin, odlišných z hlediska očekávání a informačních potřeb. To má pochopitelně vliv na řešení stánku a na to, jaké informace a jakým způsobem se budou prezentovat. Cílovými skupinami mohou být zákazníci, potenciální zákazníci, konkurenti, dodavatelé, vlastní personál a publicisté – vše v závislosti na typu výstavy.

Návštěvníci přicházejí na výstavy z různých důvodů. Může to být např. zájem o produkt, služby, seznámení se s novinkami a vývojem, kontaktování lidí pracujících ve stejné oblasti nebo příprava na nákup. Mezi typické oblasti zájmu návštěvníků výstav patří:

- Porovnání různých dodavatelů a získání přehledu o nabídce.
- Technické novinky a trendy.
- Vědecké informace.
- Informace o produktech a systémech.
- Technické informace.

- Uživatelské podmínky.
- Ceny a obchodní podmínky.
- Analýza konkurence.
- Kdo je preferovaným dodavatelem.
- Kdo by mohl být potenciální partner.
- Potřeba vzdělávat se.
- Čím je cílová skupina heterogennější, tím může být koncepce stánku jednodušší.



Bruselský mezinárodní trh Trade Mart je největší stálou evropskou výstavou pro profesionální nákupčí. Trh je součástí nejvýznamnější realitní firmy ve Spojených státech – Trammell Crow Group. Know-how tohoto trhu bylo do podoby pořádaného a největšího veletrhu budováno mnoho let. Trade Mart zavádí nová tržiště v Mnichově, Istanbulu či Šanghaji, pronajímá sály a prostory k výstavám nábytku, módy, dárků, hraček, výrobků pro děti či koženého zboží. Takové výstavy nábytku se účastnilo 300 výrobců z 15 zemí. Trade Mart vytváří distribuční kanál mezi výrobcí a obchodníky.

Výhody pro výrobce spočívají v tom, že se mohou v jednom prostoru setkat s vlastními zákazníky, ale i se zákazníky konkurentů. Výhody pro obchodníky spočívají v tom, že během velmi krátké doby si mohou prohlédnout různé výrobky a provést srovnání ještě před nákupem. Nabízí se i šance snížit zásoby, protože mají možnost trvalých dodávek, seznámit se s novinkami a tím předběhnout ty, kteří výstavu nenavštíví.



V současné době má Trade Mart pronajatý prostor pro 1500 výrobců, vystavovatelů. V důsledku působení firem poskytujících slevy, firemních prodejen a rozvoje elektronického způsobu prodeje se však klasické obchodování, na něž je Trade Mart zaměřen, postupně zužuje. Trade Mart si proto položil tři otázky. Jak segmentovat trh, jak posílit pozici daného způsobu prodeje a jaký použít marketingový mix? Při segmentaci se firma rozhodla zaměřit na pět odvětví, s nimiž má největší zkušenosti a kde se může pokusit získat nové návštěvníky, zvýšit frekvenci návštěv existujících zákazníků a zvýšit počet nákupů. Proto byli maloobchodníci, kteří doposud nenavštívili tyto trhy, pozváni osobním dopisem a pomocí telemarketingu. Byli přivítáni snídaní, dárky a také měli možnost vyhrát dovolenou. Ke zvýšení četnosti návštěv existujících zákazníků byly zavedeny spořicí karty, které jim umožnily získat cestovní tašku na kolečkách již po čtyřech návštěvách. Pokud jde o positioning, firma se začala prezentovat jako nákupní centrum pro odborníky, kde businessmani mohou nalézt vždy něco nového, získat kompletní informace a vždy pro ně budou připraveny zajímavé akce, příležitosti a dárky.

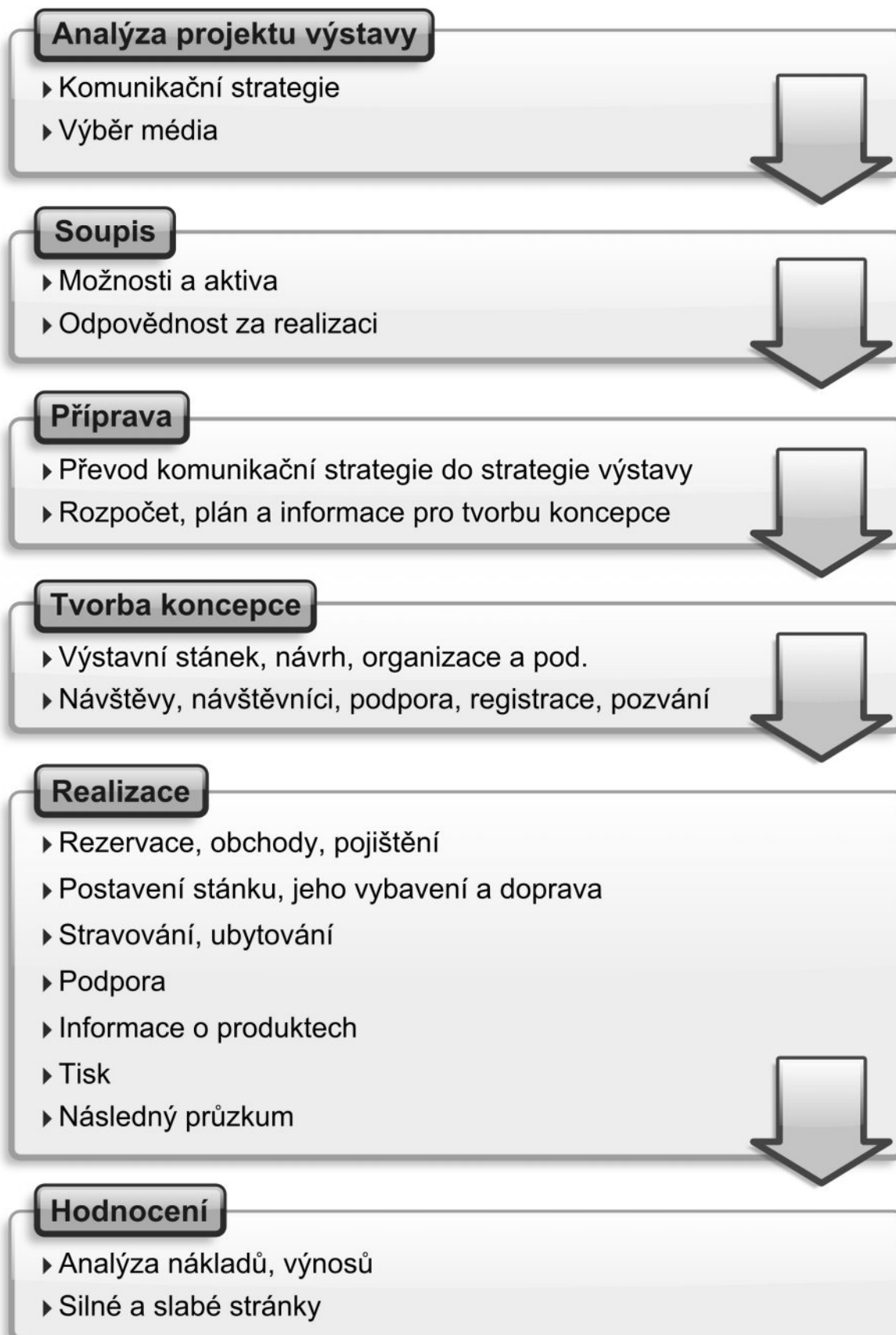
Co se týče marketingového mixu, firma se chtěla uchránit divokého snižování cen a kvality, neboť výrobky a služby musí být efektivní a uspokojovat zákazníky. V návaznosti na výše uvedené změny jsou nové produkty prezentovány na jednom místě v oddělené hale, takže obchodníci se mohou nejdříve seznámit s novinkami, a teprve pak si prohlédnout ostatní části.



Firma také začala spolupracovat s holandskou firmou Dutch Trendwatcher, aby mohla poskytovat aktuální informace o módních trendech. Během tzv. nákupních dnů jsou návštěvníci uvítáni dárky, je jim poskytnuta bezplatná autobusová doprava, dostanou kávu a croissanty, mají zaručená parkovací místa a poslíčci pomáhají donést nebo dovézt nakoupené zboží k automobilům. Firma si uvědomila, že může dlouhodobě přežít pouze tehdy, bude-li sloužit zákazníkům rychleji, příjemněji, snadněji, levněji a celkově lépe než konkurenti. Prvním krokem v tomto směru byla změna loga. Zůstala část zaměřená na odborníky a dále byly připojeny další tři aspekty, jako informace, signalizace a přehlídky. Prodejci firmy zahájili pravidelné návštěvy obchodníků s cílem poskytovat jim informace, signalizovat novinky a vyvolat jejich zájem navštívit výstavní prostory. Jiná skupina obchodníků tvořila vyhledává další výrobce, kteří by se mohli zúčastnit výstav. Firma zavedla své webové stránky na internetu. Všechny pozvánky, informační materiály a letáky byly vytvořeny v zábavném duchu, neboť jsou z 50 % zaměřeny na lidi, nikoli pouze na produkty. K získávání nových klientů se používají reference účastníků a obchodníků.

Plánování účasti na výstavě nebo veletrhu

Úspěch účasti na výstavě je přímo závislý na **přípravě a plánování**. Jedná se o procesy velmi náročné na čas a lidskou práci. Přípravu je vhodné zahájit s dostatečným časovým předstihem (cca rok předem). Proces plánování účasti na výstavě zachycuje obrázek na následující straně.



Obrázek 9.9: Proces plánovací účasti na výstavě

V prvním kroku je výstava chápána jako **médium nebo komunikační nástroj** a porovnávána s dalšími médii podle dosažení komunikačních cílů, jež jsou v plánech odvozených z komunikační strategie. Je tedy důležité, aby firmy vybraly takovou výstavu, která je nejvhodnější pro dosažení daných komunikačních cílů. Ve výběru může pomoci několik kritérií:

- **dosah výstavy nebo veletrhu** – kvantitativní (počet návštěvníků) a kvalitativní (profil návštěvníků),
- **náklady** a odhadovaná návratnost účasti,
- **program výroby** – zda odpovídá svým zaměřením nabídce dané firmy,
- **účast konkurentů** – pokud se účastní, je účast vhodná, protože jinak vysíláme negativní signály zákazníkům a otvíráme prostor konkurentům,
- **reputace, známost výstavy** a jejich organizátorů,
- **počet účastníků**,
- **zájem médií** o předcházející výstavu,
- **vlastní zkušenosti** s předcházející výstavou,
- **podpůrné aktivity**, workshopy, semináře, konference,
- **doba konání veletrhu**, vložení veletrhu do firemního plánu prodeje.

Dalšími důležitými kritérii je **profil návštěvníků**, druhy prezentovaných výrobků odhadovaný počet hlavních značek, počet návštěvníků, náklady a publicita. Méně důležitým kritériem je termín a délka konání, doprovodné akce a reputace organizátora.

V další fázi přípravy výstavy či veletrhu je nutné posoudit **čas, rozpočet a kapacitu** a pověřit jednu osobu (garanta účasti) zodpovědností za plánování a realizaci účasti. Potom je nutné definovat cíle účasti spolku s rozpočtem, potřebnou dobu pro přípravu stánku a jeho vybavení.

V celém plánovacím procesu je nejdůležitější fází **propagační fáze**. Často se využívá direkt mail klientům s pozváním na výstavu nebo veletrh s volnou vstupenkou, spolu s reklamou v rozhlasu a televizi. Inzerce v katalogu výstavy nebo veletrhu pomáhá návštěvníkům nalézt ty stánky, které hledají. Průzkum ukazuje, že nejčastějšími podpůrnými nástroji jsou **volné vstupenky** (51 %), **přímé zásilky** (42 %). Méně se používá tiskových konferencí.

Prezentace firmy na výstavách a veletrzích

Veletržní expozice se organizují jako individuální nebo kolektivní. Výhody kolektivních expozic oceňují pro prezentaci především menší firmy, pro které by individuální expozice znamenala vysokou finanční náročnost. Na Mezinárodních veletrzích se setkáváme s expozicemi uspořádanými podle oborů nebo podle jednotlivých vystavovatelských států, případně v určité kombinaci obou hledisek. Často při oborovém uspořádání vyhradí pořadatelé některé pavilony pro státní expozice nebo pro expozice mezinárodních hospodářských a jiných organizací. Veletrh doplňují doprovodné akce – vědecká a technická symposia, kongresy výrobců a obchodníků, tématické přednášky, módní přehlídky, setkání s významnými představiteli apod.

K veletržním zařízením se zásadním prezentačním dopadem patří **tiskové středisko**. To zajišťuje styk s pracovníky médií a diplomatický protokol, který pečuje o oficiální představitele. Na mezinárodních veletrzích se obvykle pořádají národní dny jednotlivých vystavovatelských zemí, spojené s tiskovými konferencemi a společenskými akcemi – koncerty, divadelními představeními, výstavami. Zdárnému průběhu veletrhu může napomoci spolupráce se specializovanými firmami, které komplexně zabezpečují veletržní akce.

Veletrhy pořádané v zemích EU zaměstnávaly na konci 90. let 70 000 stálých pracovníků. Spolu se zaměstnanci vystavovatelů vytvářejí veletrhy celkem půl milionu pracovních míst. Vznikla nová profese veletržních zaměstnanců. V zemích EU se ročně pořádá 4000 veletrhů se 450 000 vystavovateli, z toho 10 až 20 % tvoří zahraniční firmy. Obchody realizované na veletrzích dosahovaly na konci 90. let 20 miliard eur. Z toho největší podíl připadá na Německo. Nejvýznamnějším veletržním městem v EU je Paříž, dále následuje Londýn, Milán, Birmingham, Frankfurt nad Mohanem.

I když veletrhy zachovávají převážně národní charakter, přispívají významnou měrou k integračním procesům a inovační iniciativě. Od zaměstnanců se běžně požaduje schopnost komunikovat ve dvou až třech světových jazycích a sledovat inovační úspěchy konkurenčních firem.

Tuzemské veletrhy a výstavy soustřeďuje od roku 1994 každoročně v lednu vydávaný **Oficiální katalog výstav a veletrhů** pořádaných ČR a přehled akcí v SR. U každé výstavy a veletrhu nalezneme údaje o pořadateli, kontaktní osobě, místu konání a cenách za pronájem plochy. Akce se uvádějí podle oborů, podle místa konání a podle abecedy.

Mezinárodní veletržní spolupráci posiluje **Unie mezinárodních veletrhů**. Jedná se o nevládní organizaci, která byla založena v roce 1925 v Miláně a její současné sídlo je v Paříži. Rozšiřuje výměnu informací, poskytuje konzultace a rozhoduje u jednotlivých veletrhů o udělení mezinárodního statutu.

Účast na veletrhu znamená pro firmu komplexní propagační a reklamní akci, složenou z mnoha dílčích činností. Zajistit úspěšnou účast vyžaduje nezapomenout na některé úkoly, proto se zpracovává časově a věcně sladěný přehled úkolů pro všechny tři fáze prezentace – přípravu účasti, vlastní průběh veletrhu a činnosti po skončení veletrhu. Kromě veletržní plochy potřebujeme působivý stánek, tiskoviny, dárkové předměty, schopné pracovníky a občerstvení, informovat tisk, zajistit nejen přepravu exponátů a osob, ale i demontáž stánku a zhodnocení i nejširší využití výsledků.

K využití dlouholetých zkušeností doporučuje R. Leicher **kontrolní seznam pro optimální přípravu prezentace firmy na veletrhu** v 52 krocích:

1. vyžádat si **podmínky účasti** a informační materiály u výstavní společnosti (pořadatele),
2. zjistit **výstavní program** zainteresovaných oddělení firmy a po jejich koordinaci projednat ve vedení – dát schválit,
3. stanovit **velikost stánku a jeho polohu** – jeden modul má obvykle 16 m², stánky řadové, rohové, ostrovní, čelní,
4. vyplnit **příhlášku** a poukázat **zápisné**,
5. zřídit účet pro **sledování nákladů** na veletrh,
6. projednat **jednotlivé exponáty a způsob prezentace**,
7. projednat s grafiky a odbornou firmou **stavbu stánku** – návrh, model, grafika, foto, kresby, filmy, dekorace, typy písma, logo, firemní znak,
8. stanovit **termíny přípravy** až po předání „na klíč“,
9. projednat **objednávky** (zakázky) s firmou pro stavbu stánku, případně dalšími řemeslníky – tapety, instalace, grafy, nátěry,
10. zajistit modely a exponáty, kabely, přepínače,
11. zajistit pracovníky na montáž exponátů,
12. vyplnit žádost o instalaci energií, telefonu, zařazení do katalogu, inzerci, vydání vystavovatelských průkazů a volných vstupenek, vydání parkovacích lístků, vypůjčení nábytku,
13. zajistit tisk **prospektů, veletržních kalendářů, fotografií**,
14. **inzerovat** v odborných časopisech s odkazem na veletrh,
15. připravit **reklamní dárky** s názvem firmy, telefonem, adresou,
16. zkontrolovat zajištění a odeslání materiálů, exponátů a tiskovin i přihlášek,
17. rozeslat **pozvánky** na zahájení a oficiální i doprovodné akce,
18. rozeslat **volné vstupenky** zákazníkům,
19. nasměrovat návštěvníky podle čísla haly, čísla stánku, telefonu, **zajistit plánky**,
20. zajistit **ubytování** – pokoje, stravu,

21. určit vedoucího expozice a odpovědnost jednotlivých pracovníků – informátor, odborník – technik, hosteska,
22. určit úkoly v přípravě a průběhu veletrhu jednotlivcům,
23. zajistit osobní údaje personálu,
24. připravit docházkovou kartu a rozpis služeb,
25. zajistit viza pro personál stánku u mezinárodních veletrhů,
26. připravit seznam a kartotéku ohlášených návštěvníků,
27. mít k dispozici pro vlastní provoz stánku interní telefonní seznam, orientační plány exponátů, jízdní řády, plán výstavního města, nápojové lístky, linku lékařské pomoci,
28. **vyškolit personál**, jak podávat hlášení – formuláře, jak předávat reklamní materiály, připravit pro každého informační desky s veškerými podklady,
29. opatřit knihu návštěv, tiskopisy objednávek a knihu hlášení,
30. **pořídit jmenovky pro personál expozice a návštěvenky**,
31. s předstihem dát ušít firemní oblečení,
32. nezapomenout na kancelářské potřeby,
33. do materiálu pro stavbu a provoz stánku zařadit podstavce, koberce, tapety, bodové lampy, vitríny, stoly, sedací soupravy, skříně, stoličky, topení, prosklené stěny, záclony, stropní osvětlení, potah stropu, stojany, police, přívody, rozvodnou desku, věšák – šatnu, židle, větrání, ...
34. ke kuchyňce náleží lednička, kuchyňská linka, skříňka na nádobí, kbelík, odpadkový koš, smeták, lopatka, kartáč, otvírač lahví, ramínka na šaty, vysavač, prachovka, hadr, houbička na nádobí, čisticí prostředky, ručníky, ubrousky, věšák na ručníky,
35. nádobí s příslušenstvím – talíře, šálky, podšálky, nože, vidličky, lžice, konvice na kávu, kávovar, filtry do kávovaru, dózy na cukr, sklenice, likérové skleničky, vazy, popelníky, otvírák na konzervy, zápalky, vývrtka, hrnec, plastové misky, papírové ubrousky, ...
36. mezi různé doplňky zařazujeme žebříky, rudly, náradí, hasící přístroj, lékárníčku, parovány, ...
37. v nápojích a kuřivu udržujeme nezbytnou zásobu minerální vody, čaj, kávu, víno, lihoviny, cigarety, čerstvé zákusky a chlebičky nebo dáváme přednost trvanlivému pečivu,
38. v květinové dekoraci pamatujeme na řezané květiny, květináče s květinami, na konvičku na zalévání, aranžérské pomůcky,...
39. **pojistíme expozici** nejlépe u místního pojišťovacího agenta,
40. podle velikosti stánku a exponátů uvažujeme s vozíky, vysokozdvížným vozíkem, nákladním autem, ...

41. vymezíme místo pro sklad prázdných obalů,
42. počítáme s firemními a parkovacími značkami,
43. objednáme fotografa pro dokumentaci stánku,
44. vyzvedneme peníze do pokladny ve stánku,
45. pravidelně uklízí stánek určený pracovník,
46. v nezbytném předstihu určíme termín předání stánku,
47. pro návštěvníky připravíme kolínskou, hřeben a kartáč, mýdlo, ručníky, osvěžovací ubrousky, ramínka, čistič skvrn, čištění na boty, osvěžovač vzduchu, šití, léky, plán města, noviny, časopisy, dárky,
48. pro styk s tiskem se zaměříme na pozvání novinářů a dalších reportérů, foto pro tisk, komuniké, podklady, dárky, vhodný salonek, mikrofony, psací potřeby, poznámkové bloky, uspořádání tiskové konference,
49. likvidace stánku spočívá v odvozu exponátů, rozebraného stánku a dalších náležitostí v nejkratší době, obvykle nejpozději další 1 – 2 dny po skončení veletrhu,
50. ve spolupráci s pracovníky expozice vedoucí zajistí vyúčtování veletrhu,
51. kontrolujeme úspěšnost,
52. do rozpočtových položek zahrnujeme:
 - pronájem
 - grafiku
 - materiál na stavbu stánku
 - vybavení stánku
 - reklamní inzerci
 - poplatky za uvedení firmy v katalogu
 - prospekty
 - zajištění modelů
 - pozvánky pro zákazníky
 - poplatky za telefon a energie
 - kancelářské potřeby
 - čisticí prostředky
 - reklamní dárky
 - vzorky
 - květinovou výzdobu
 - celní poplatky a vystavení cestovních pasů, víza
 - náklady na dopravu
 - stravné, ubytování, mzdy a platy personálu, cestovné
 - pojištění
 - poštovné, parkovné
 - konzumaci ve stánku
 - řemeslníky, montážní práce
 - instalaci vody, telefonu, elektřiny

- demontáž
- fotografování
- zhodnocení a event. mimořádné odměny.

Hodnocení efektivnosti prezentace na výstavě či veletrhu

Po ukončení účasti na výstavě nebo veletrhu je nutné zhodnotit efektivnost, tzn. porovnat výsledky s cíli. Mohou to být například údaje o prodejkách existujícím zákazníkům a novým zákazníkům, marketingové informace a informace o konkurenci apod. Někdy také vystavovatelé hodnotí veletrh na základě množství a kvality nových kontaktů, zejména s novými a důležitými budoucími klienty. Vývoj obratu může být kritériem pouze tehdy, byl-li to hlavní cíl účasti.

Dále lze hodnotit dosah výstavy nebo veletrhu ve srovnání s tradičními tištěnými nebo jinými médii. Hrubým dosahem je počet všech návštěvníků, čistým pouze počet návštěvníků stánku. Efektivnost však nezávisí pouze na jejich počtu, ale také na kvalitě návštěvníků. Rozlišujeme několik typů návštěvníků výstavy:

- **Lovci brožurek:** shromažďují informační materiály a u stánků se zdržují velmi krátce.
- **Průzkumníci:** chtějí vědět všechno o novinkách, mají nekonečné množství otázek a lze je považovat za náročné a obtížné návštěvníky stánků.
- **Turisté:** nemají žádný velký zájem, většinou navštěvují veletrh nebo výstavu jako doprovod někoho.
- **Lovci informací:** chtějí získat co nejvíce informací. Často pracují pro konkurenty. Je důležité jim poskytnout informace tak, aby měli dobrou představu o image vaší firmy a díky tomu si je můžete získat.
- **Navrátilci:** znechucený dodavatel, který se snaží získat vás jako nového klienta.
- **Klient (budoucí):** ideální návštěvník, může žádat o veletržní slevu.

K hodnocení efektivnosti účasti na veletrzích existuje celá řada metod. Uvádíme např.:

- **Sledování množství rozdaného informačního materiálu:** způsob pro posouzení zájmu o firmu a její produkty a také postup k hodnocení cílů v oblasti budování image.
- **Sledování počtu návštěvníků stánku a počtu kolemjdoucích:** může sloužit pro posouzení různých cílů.
- **Sledování počtu osobních kontaktů:** zvláště vhodné, obsahují-li cíle prodej a odporu nových a existujících obchodních vztahů. Počet a kvalita těchto kontaktů může pomoci rozlišit mezi „horkými, středními a studenými“ klienty.

- **Analýza toku návštěvníků u stánku:** s využitím videokamery lze sledovat tok a chování návštěvníků během určitého dne.
- **Pozorování chování návštěvníků:** pozorováním chování návštěvníků stánku (kde se zastavují, co pozorují apod.) lze získat informace o tom, co považují za důležité a co je zaujalo. K tomu lze využít videokamery nebo tachiskopické testy.
- **Dotazování návštěvníků stánku:** umožňuje měřit efektivnost dosažení různých cílů, jako je vliv komunikace před výstavou, koncepce stánku, uspokojení informačních a dalších potřeb, testování firemní image apod. Individuální rozhovory na stánku však mohou návštěvníky obtěžovat.

Po ukončení výstavy nebo veletrhu lze použít i další analytické nástroje:

- **Dotazníky na návštěvníky stánku** – umožňují získat jejich osobní údaje, testovat slabé a silné stránky stánku, povědomí, zapamatování a získat náměty pro účast na další výstavě.
- **Hodnocení personálu** – bude mít vždy silný objektivní nádech.
- **Analýza odpovědí na zasloupanou pozvánku** – tj. kolik z pozvaných skutečně stánek navštívilo. Proč nepřišli ostatní?
- **Růst prodeje nebo výnosu z prodeje** – jaké jsou vlivy výstavy nebo veletrhu na prodej? Je růst prodeje dostatečný vzhledem k cíli?
- **Analýza poměrových ukazatelů** –
 - koeficient výstavy I = podíl hodnoty transakcí generovaných na veletrhu a celkových nákladů na veletrh,
 - koeficient výstavy II = podíl ročního prodeje firmy a ročních nákladů na výstavu a veletrhy,
 - cena návštěvníka = (obchodní náklady veletrhu / počet návštěvníků veletrhu) x 1000
 - cena kontaktu u stánku = podíl obchodních nákladů veletrhu a počtu kontaktů na stánku,
 - náklady na pracovníka stánku = podíl obchodních nákladů veletrhu a počtu pracovníků na stánku,
 - náklady na m² = podíl obchodních nákladů veletrhu a plochy v m².

Chce-li vystavovatel porovnat výstavu s dalšími marketingovými a komunikačními nástroji v průběhu určité doby, může využít poměrový ukazatel **koeficient účinnosti prodeje**.

Koeficient účinnosti prodeje:

- **Administrativní náklady na objednávku získanou na veletrhu**
- **Administrativní náklady na objednávku při použití jiných prodejních kanálů nebo médií**

Základní podmínkou měření efektivnosti jsou kvantitativně definované konkrétní cíle.

Je mnoho důvodů, proč firmy k účasti na výstavách a veletrzích přistupují negativně. Návštěvníci jsou během krátké doby přesyceni informacemi a díky tomuto zmatení budou sdělení pravděpodobně neúčinná. Veletrhy bývají často hektické a výstavy s velkým množstvím návštěvníků vedou pouze k povrchním kontaktům. Výstavy jsou vyčerpávající a unavené návštěvníky bude obtížné kontaktovat a také nebudou ochotni nakupovat. Většina návštěvníků stráví na výstavě maximálně 3 – 4 hodiny.

Nejčastější názory na vhodnost veletrhů jako komunikačního nástroje jsou zachyceny v níže uvedené tabulce. Nejdůležitější bariérou účasti jsou vysoké náklady, nízká kupní reakce a větší oblíbenost jiných komunikačních nástrojů.

Důvody	Průměr (sedmibodová škála, 1 = žádný důvod a 7 = velmi silný důvod)
1. Vysoké náklady	6,08
2. Nevyvolávají dost prodejů	4,92
3. Existující podpůrný mix stačí	4,83
4. Pouze několik mých zákazníků navštěvuje výstavy a veletrhy	4,83
5. Nehodí se jim návštěvnost	3,33
6. Výstavy nejsou tradiční pro mé odvětví	3,27
7. Na výstavě je mnoho konkurentů	2,25
8. Nikdy neuvažují o účasti	1,33

Tabulka 9.1: Proč nezačlenit výstavy a veletrhy do komunikačního mixu

Výstavy a veletrhy se především, ale nikoli výlučně, uplatňují v marketingu mezi firmami (business-to-business) a jsou místem, kde se setkávají výrobci s obchodníky. Rozlišujeme několik typů výstav: veřejné veletrhy, veletrhy horizontální a vertikální, výstavy s konferencemi a obchodní trhy. Úloha výstav a veletrhů, zejména v komunikaci mezi firmami, má stejnou důležitost jako přímý marketing nebo přímý prodej. Cíle účasti na veletrzích a výstavách mohou být různé, např. zavést a otestovat nový produkt, vytvořit povědomí o značce a firmě, demonstrovat produkt, posílit image firmy, monitorovat konkurenci, budovat vztahy, generovat prodejní možnosti a prodávat.

Účast na výstavách a veletrzích by měla být pečlivě připravená, naplánovaná. Po analýze projektu účasti by mělo být shromážděno vše potřebné, připravena realizační část akce (koncepte stánku) a poté rezervována plocha a místo, zajištěna stavba stánku, stravování, tiskoviny apod.

Po výstavě by se měly vyhodnotit výsledky vzhledem k definovaným cílům. To lze provádět různými způsoby, jako je sledování počtu rozdaných informačních materiálů, počtu návštěvníků, počtu kontaktů, toku návštěvníků, pozorováním chování návštěvníků a také měřením dopadu na obrat.

9.4 Sponzoring

Sponzoring je v poslední době stále častěji využíván jako **nástroj marketingové a komunikační politiky** a jeho význam roste v posledních letech i u nás. Tato forma komunikace je založena na principu služby a protislужby. Sponzor dává k dispozici finanční prostředky nebo věcné prostředky a za to dostává protislужbu, která mu pomůže k dosažení marketingových cílů. Sponzoring je dalším ze způsobů propagace.

Na rozdíl od reklamních kampaní, které jsou většinou v odpovědnosti manažerů reklamy nebo značky, jsou sponzorské projekty často přímo sledovány vrcholovými manažery, což ukazuje na jejich důležitost, ale i nedospělost tohoto nástroje. Sponzorství je flexibilní nástroj, který může směřovat k řadě cílů a záměrů, přičemž pro některé z nich je vhodnější, pro jiné méně. Sponzorství ve stále více firmách získává klíčové postavení v komunikační a marketingové strategii.

Co je sponzorství a jak funguje?



Sponzorství můžeme definovat jako investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou.

Firmy podporují své zájmy a značky tím, že je spojují s určitými významnými událostmi nebo aktivitami. Jedná se o nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. Pokud není poskytnuta tato protislужba, stává se pak sponzoring pouhým dárcovstvím.

Sponzorství sdílí **dva základní reklamní cíle**:

- generovat **povědomí** o produktu a firmě,
- podporovat **povědomí** o produktu a firmě.

Mezi sponzorstvím a reklamou je však mnoho rozdílů:

- reklama je pod kontrolou toho, kdo ji platí, **sponzorství je méně pod kontrolou sponzora,**
- reklamní sdělení jsou zřetelná a přímá, kdežto **u sponzorství jsou sdělení nepřímá** a spíše implicitní,
- firma rozhoduje o tom, kdy a jak bude reklama zveřejněna, **sponzorství je méně zacíleno na konkrétní produkt,**
- reklamní sdělení jsou vizuální, verbální a s doplňujícím kontextem, **sponzorství je neverbální médium,**
- **sponzorství je finančně atraktivnější,** jedná se o jakousi levnější formu reklamy s tím, že může být méně efektivní při získávání pozornosti (diváci jsou zaujati především sponzorovanou událostí – fotbalový zápas – a nevěnují tolik pozornosti okolí události),
- reklama často vyžaduje proces zpracování sdělení, **sponzorství je pro zákazníka hned srozumitelné** (funguje na základě spojení mezi sponzorem a sponzorovaným).

Aby byl sponzoring efektivní, je nezbytné doprovázet ho dalšími komunikačními aktivitami. Nestačí mít před očima pouze jméno a logo sponzora.

Sponzorství je odlišné i od marketingu událostí (event marketing), který je určitým typem public relations aktivit a bývá integrován do reklamní kampaně.



Výrobce automobilů Opel je jedním z hlavních sponzorů akce „Night of the Proms“ (hudební festival v Belgii). Na tuto akci jsou zváni jejich dealeri a ostatní obchodní partneři a po skončení festivalu se pro ně pořádají recepce. Tento typ sponzorství je součástí firemní public relations, ale protože festival organizuje firma Opel, není to případ marketingových událostí. Tento typ marketingu může být definován tak, že prostřednictvím různých proků podpůrného mixu organizuje příležitosti pro naplnění strategických marketingových cílů. Příkladem takového postupu je i „Camel Trophy“.

Sponzorství se odlišuje i od hodnotového marketingu (value marketing). Ten lze definovat jako strategii vztahů mezi zájmy firmy a celkovými zájmy společnosti. Základem tohoto marketingu je nepřímý vztah k produktu. Příkladem mohou být sítě obchodů Body Shop a Hanna Anderson. Sponzorství může být součástí strategie hodnotového marketingu, ale pouze jako jeho nástroj.



Mezinárodní kosmetická firma Body Shop se snaží o spojení společensky ohleduplného podnikání se ziskovostí. Výrobky prodávané v jejich obchodech jsou přátelské k životnímu prostředí, vyrobené z přírodních látek a baleny do recyklovaných nebo recyklovatelných obalů, doplněné jednoduchými a pravdivými informacemi pro zákazníky. Suroviny pocházejí ze zemí tzv. třetího světa a jsou nakupovány za přiměřené ceny. Produkty nejsou testovány na zvířatech. Tato firma sponzoruje řadu aktivit, jako jsou např. Greenpeace, Děti Země a Amnesty International. Také místní franšizy jsou vedeny ke sponzorství lokálních projektů.

Dalším příkladem je Hanna Anderson, americká zásilková firma prodávající dětské oblečení. Tato společnost aktivně podporuje přátelský vztah k životnímu prostředí. Pokud si zákazník nepřeje dostávat katalogy, okamžitě to zařídí. Přijdou-li zákazníkovi dva katalogy a sdělí to firmě, dostane kupon na pět dolarů. Zákazníci dostanou 20% slevu na další nákup, vrátí-li použité oblečení zpět firmě. Takto použité oblečení je poskytováno chudým rodinám (tzv. Hannadown program). Pět procent zisku před zdaněním je věnováno sponzorství humanitárních aktivit.

Efekt sponzorství závisí na vystavení. Díky tomu, že značka a její spojení se jménem sponzora se stávají známějšími, generuje se dlouhodobá preference značky. Hlavní efekt sponzorství tedy spočívá v tom, že se značka dostane do výběru spotřebitele beze změn postoje. Je stimulována epizodická (s událostí spojená) a sémantická (výsledek dlouhodobého vystavení) paměť diváků a účastníků sponzorovaných aktivit, což vede k vyšší úrovni povědomí o značce než v případě reklamy.

Efektivnost sponzorství vysvětluje **teorie kongruence** (shody, souladu). Ta tvrdí, že lidé si lépe pamatují informace, jež jsou v souladu (v kongruenci) s očekáváním. To znamená, že sponzorství týkající se produktu, které je v souladu s očekáváním cílové skupiny, bude lépe zapamatováno. Lze také předpokládat, že čím více osob se zajímá o předmět sponzorování, tím silnější bude přenesený efekt mezi sponzorovanou značkou a událostí.

Kromě kognitivně orientovaných teorií uplatňujeme k objasnění účinku sponzorství efekt kontextu sdělení. Sponzorství usiluje o pozitivně hodnocené prostředí, a proto výsledná nálada může zvýšit pozitivní image sponzorované značky.

Sponzorství přitahuje pozornost ke značce a současně i posiluje zkušenosti s danou značkou získané v minulosti. Stimuly jsou spojeny se spokojeností a ta je dále posilována. Sponzorství je efektivní pouze tehdy, je-li zacíleno na spotřebitele, který již danou značku zná a kupuje. Dalším principem této teorie je zprostředkované učení. Učíme-li zákazníka, jak produkt používat, zvyšujeme tím pravděpodobnost nákupu. Vztáhneme-li tento přístup na sponzorství, pak známý, vysoce ceněný sportovec, který používá nebo uvádí produkt, může pozitivně ovlivnit cílovou skupinu. Tento mechanismus je velmi podobný efektu zdroje reklamy: spojení značky s důvěryhodným zdrojem (banky s koncertem klasické hudby, piva se známým bavičem) může zvýšit jejich image.

Rostoucí důležitost sponzorství

Lze říci, že sponzorství je nástroj marketingové komunikace rostoucího významu, což zachycuje i níže uvedená tabulka. Např. v roce 1984 byly na sponzorství vynaloženy přibližně 2 mld. dolarů, v roce 1996 již 16,6 mld. dolarů.

Země	Sponzorství jako % z rozpočtu na reklamu	Země	Sponzorství jako % z rozpočtu na reklamu
Rakousko	6,0	Itálie	13,6
Belgie	6,0	Holandsko	6,0
Dánsko	6,1	Portugalsko	8,0
Finsko	7,1	Španělsko	8,0
Francie	6,0	Švédsko	8,1
Německo	7,2	Velká Británie	4,8
Řecko	8,0	Švýcarsko	6,0
Irsko	6,0		

Tabulka 9.2: Sponzorství jako procenta z reklamních rozpočtů v evropských zemích

Důležitost sponzorství není reflektována pouze v rostoucích rozpočtech a v diverzifikaci sponzorovaných událostí a akcí, ale také zvyšujícím se zájmem ze strany vrcholových manažerů. Studie o angažovanosti amerických a australských manažerů ve sponzorství sportu a umění ukazuje, že ve více než 50 % případů byli vrcholoví manažeři zapojeni do hodnocení návrhů na hodnocení sponzorských kampaní a v 75 % do nových rozhodnutí. To dokazuje rostoucí důležitost sponzorství nejen pro marketingovou komunikaci, ale i pro komunikaci firmy a její image. Zapojení dalších útvarů firmy závisí především na typu sponzorství. Sponzorství sportu bude vyžadovat zapojení útvaru marketingu a reklamy, zatímco sponzorství umění bude spíše záležitostí útvarů public relations. Zapojení různých funkčních útvarů do rozhodování o sponzorství, jak vyplynuly z kanadské studie, znázorňuje následující tabulka.

Role	Žádný vliv	Vliv	Hlavní vliv
Marketingový manažer	26	20	54
Manažer reklamy	31	25	44
Manažer pro sponzorství	49	11	40
Ředitel	25	40	35
Manažer pro PR	48	26	26
Vrcholový manažer	54	24	22
Rada ředitelů	69	23	8
Externí konzultanti	52	43	5

Tabulka 9.3: Klíčové role při rozhodování o sponzorství sportu (%)

Existuje mnoho důvodů, kterými lze vysvětlit rostoucí důležitost sponzorství. Patří k nim např. **stále dražší tradiční masová reklama a příliš vysoká intenzita tradiční masové reklamy** (dráždění lidí). Předpokládá se, že sponzorství se vyhne reklamní změti, vyčlení značku oproti konkurenci a předá sdělení s nižšími náklady. Sponzorované události se vysílají rozhlasem, což snižuje vstupní náklady. Sponzorování médií, zejména televizních programů, je stále populárnější, neboť podstatně zvyšuje úroveň pokrytí a dopad na široké cílové skupiny.

Objevují se i **nové možnosti sponzorství** v souvislosti s využíváním volného času.



Stále méně jsou ze strany vlády financovány kulturní a další společenské aktivity, čímž jsou neziskové organizace podněcovány k vyhledávání sponzorů. Legislativa omezující reklamu na tabákové výrobky a alkohol podněcuje firmy k hledání jiných komunikačních strategií. Právě zde se sponzorství stává substitutem nástrojů budování povědomí a image.

Omezení reklamy na cigarety v různých zemích Evropy donutilo výrobce hledat jiné komunikační kanály. Tradiční reklamu nahradily akce jako je například Camel Trophy nebo závody Formule 1. Avšak belgická legislativa, nejpřísnější v Evropě, zastavila od počátku roku 1999 nejen reklamu, ale i sponzorství tabákovými firmami. Na to reagovala mezinárodní automobilová federace FIFA výhružkou, že nepovolní konání závodů Formule 1 ve Francochamps. K tomu se přidaly místní orgány a politici tvrzením, že důsledkem zákazu bude ztráta stovek pracovních příležitostí, spojených právě s konáním závodů. Také Evropská unie připravuje postup pro zavedení takové legislativy i v ostatních členských zemích. Výsledek se již dostavil: závody Formule 1 byly přesunuty do východní Evropy a Asie, kde je legislativa mnohem přátelštější s tím, že dopad na západoevropské diváky bude stejný díky televizním přenosům. Rozsah vystavení divákům je enormní. Odhaduje se, že závody Formule 1 navštívuje přibližně 3,5 milionu lidí a 330 mil. ve 160 zemích je sleduje v televizi.

Kromě rostoucích výdajů lze v současnosti vysledovat další trendy ve sponzorství:

- mění se postavení sponzorství, to se **stává funkcí ve struktuře firmy**,
- **mění se struktura výdajů**; značná část rozpočtu je vynakládána na relativně nové formy místo tradičních, jako byly sport a umění (např. sponzorování rozhlasového vysílání, populární hudby),
- **rozšíření sponzorství do rostoucího počtu odvětví**. Dříve byly hlavními sponzory tabákové firmy, výrobci alkoholu a nealkoholických nápojů, banky a výrobci aut. V současnosti jsou to také skupiny maloobchodníků či výrobci čistících prostředků,
- **různost sponzorských aktivit**. Stále větší počet firemních sponzorů spolu s omezeným rozsahem skutečně kvalitních akcí vedou k vyšší míře zhodnocení investice toho subjektu, který danou akci vlastní,

- některé sponzorství je **vyvoláno globálními projekty** (např. sponzorství olympijských her a závodů Formule 1 a dalších světových sportovních aktivit firmou Adidas),
- sponzorství je stále výrazněji **založeno na dlouhodobých vztazích** mezi sponzorem a sponzorovaným než na jednotlivých transakcích,
- sponzorství **stále více závisí na vysílání**, tzn. atraktivní sponzorský projekt se musí objevit v televizi.

Cílové skupiny

Stejně jako v případě ostatních nástrojů komunikačního mixu je nutné definovat pro sponzorství cílové skupiny. Sponzorství je především spojeno s určitou událostí či akcí, a proto je nutné přidat další dimenzi, jako například kontaktování publika jako aktivních účastníků akce (hráči fotbalu nebo hudebníci), „živých“ diváků (fanoušci nebo návštěvníci muzea) a pracovníků médií sledujících danou akci.

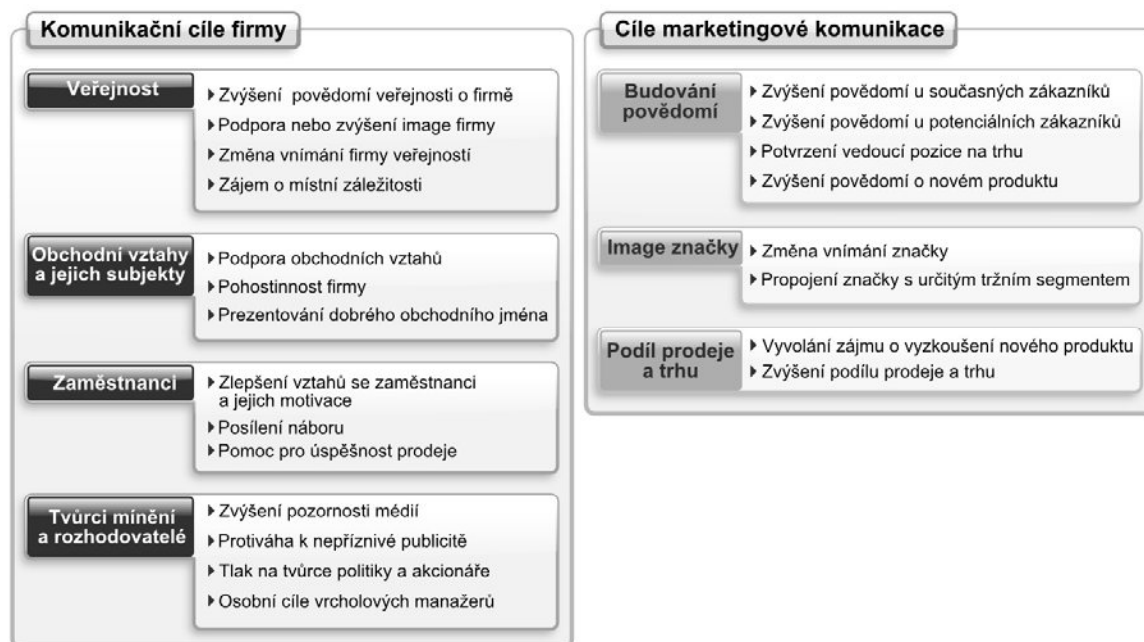
V závislosti na cílech a cílových skupinách globální komunikační kampaně se budou sponzorské projekty vybírat tak, aby **co nejlépe zasáhly cílovou skupinu**. Např. produkt pro vyšší příjmovou demografickou skupinu bude podporován sponzorstvím tenisu, golfu nebo umění, zatímco dosažení mladých lidí bude znamenat sponzorství festivalů populární hudby.



V srpnu roku 1998 byly uspořádány páté Hry homosexuálů v Amsterdamu. Jednalo se o první takovou akci v Evropě pod názvem „Cesta homosexuálů do Evropy“. Tyto hry jsou podobné olympijským hrám, ale s mnoha rozdílnostmi. Podmínkou účasti není dosažení určitého sportovního výkonu, ani účast ve třiceti sportovních disciplínách, ani homosexualita. Vedle sportovních aktivit nabízejí uvedené hry také široký kulturní program. Během zahajovacího ceremoniálu hovoří známé osobnosti jako Martina Navrátilová a Jeans Paul Gaultier, spolu s mnoha jinými. Dana International a Abba Group Björn Again podporují akci hudbou. Během prvního dne probíhala plavba alegorických člunů po kanálech Amsterdamu. Akce se zúčastnilo 250 tisíc diváků a stala se největší událostí roku v Holandsku. Nehledě na tento úspěch měl organizační výbor problémy s nalezením sponzora, protože řada firem má určitý problém se sponzorstvím akcí homosexuálů a lesbiček. Hry homosexuálů podpořil výrobce kondomů Durex, ale také firma Levi's. Podle marketingového manažera firmy Levi's je důvodem pro podporu akce odstraňování překážek, které brání těmto skupinám lidí účastnit se společenského života. Levi's věnoval své finanční dary Projektu Utrecht, který usnadnil účast homosexuálů a lesbiček ze zemí, kde je to nelegální.

Cíle

Sponzorství je velmi flexibilní komunikační nástroj, který může být využit jak pro marketing (produkt a značku), tak i pro komunikační cíle firmy. V níže uvedené tabulce je podán přehled dvou kategorií cílů, když v každé kategorii je nutno rozlišovat mezi typem cílové skupiny anebo typem cílů.



Tabulka 9.10: Cíle sponzorství

Výzkum ukazuje, že význam různých cílů je závislý na typu sponzorství a druhu firmy. Co se týče **cílů marketingové komunikace**, jde zejména o budování povědomí, v jisté míře i o image. Efekty ve vztahu k těmto cílům jsou pozorovatelné pouze v delším období. Studie o efektivnosti sponzorství také prokazují, že v porovnání s konkurencí není sponzor okamžitě lépe rozpoznán. Bezprostřední zvýšení obrátu nebo tržního podílu však není primárním cílem sponzorství, i když v některých případech k tomu může dojít.



Výrobce piva sponzorující určitou akci může mít výhradní právo prodávat na ní své pivo.

Spojení jména značky s určitou událostí nebo akcí může zlepšit její image u určité cílové skupiny.



Volvo sponzorující golf a tenis nebo Adidas sponzorující mimo jiné fotbal.

Komunikační cíle firmy jsou pro sponzorství stejně důležité. Z většiny studií vyplývá, že nejdůležitějším komunikačním cílem sponzorství je podpora image firmy a dobrého jména u řady různých cílových skupin. Důležité jsou také interní komunikační a motivační cíle, zejména ve vztahu k zaměstnancům.



Bank of Ireland, která sponzorovala Gaeli Football a hudební festival, usilovala o rozvoj firemní identity a image firmy přenesením hodnot sponzorovaných aktivit mezi širokou veřejnost i mezi vlastní zaměstnance. Chtěla tím zvýšit hrdost svých zaměstnanců a být vnímána jako žádoucí zaměstnavatel. Mezi měřítky efektů sponzorství má primární důležitost přístup vlastních zaměstnanců ke sponzorství dané akce.

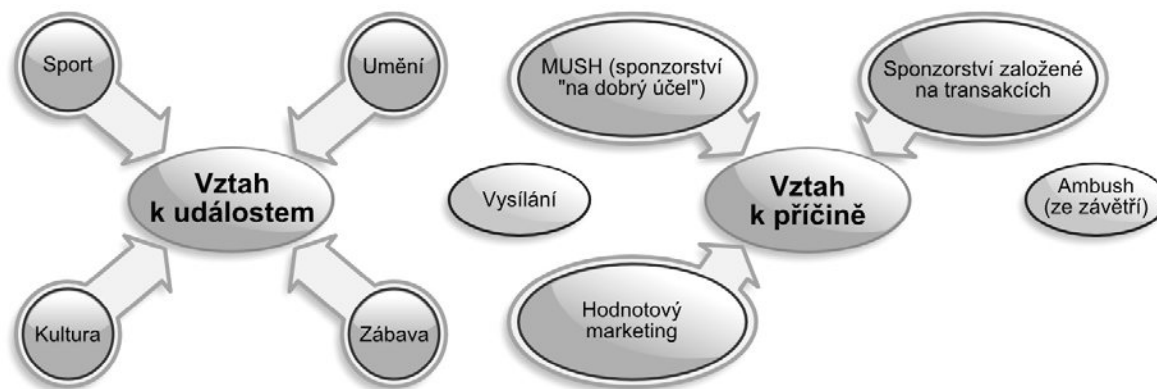
Další důležitou kategorií cílů nebo motivů je **pohostinnost firmy**, která může být zaměřena na vlastní zaměstnance, prodejce, distributory a další skupiny, tvůrce názorů a rozhodování. Ti mohou být zváni na fotbalová utkání, sledovat cyklistické závody a navštěvovat koncerty. V tomto případě je primárním cílem posílení dobrého jména firmy a dobrých vztahů s těmito skupinami.

Jedním z nejdůležitějším motivů pro sponzorství je dosažení mediálního pokrytí, což je intenzivně využíváno v těch případech, kde legislativa znemožňuje reklamu. Ale i v mnoha dalších případech sponzorství spoléhá na efekt silného vytrubování (bullhorn effect). Sponzorství je stále více ovlivňováno vysíláním.

Přestože se sponzorství stává stále profesionálnější, v mnoha situacích je rozhodnutí vyvoláno osobními zájmy nebo se řídí koníčky vrcholového vedení a jejich partnerů. To se děje bez ohledu na to, že by sponzorské rozpočty mohly být efektivněji vynaloženy na jiné komunikační nástroje.

Typy sponzorství

Rozpočet pro sponzorování se dělí mezi různé typy projektů. Hlavní typy sponzorství zachycuje následující obrázek.



Obrázek 9.11: Typy sponzorství

Sponzorství transakcí

Sponzorství transakcí (také někdy nazývané účelově zaměřený marketing nebo politika nákupního bodu) je typem sponzorství, kdy firma investuje určitou část peněz na dobrý účel pokaždé, když spotřebitelé koupí produkt. Sponzorství je jedním z aspektů hodnotového nebo společenského marketingu.

Sponzorství událostí

Sponzorství spojené s určitou událostí je nejznámějším typem. Firmy mohou sponzorovat fotbalové soutěže, týmy, sportovce, košile nebo i míče, golfové turnaje, lyžování apod. Poskytují finanční podporu veletrhům, koncertům, orchestrům nebo umělcům, dále sponzorují rockové koncerty, plážové festivaly nebo tradiční přehlídky řemesel. Značka může sponzorovat sportovní programy, předpověď počasí nebo rodinné pořady. Sponzorství aktivit je nejstarší formou a jedná se spíše o charitu. Bohatí lidé věnují peníze školám, chudým nebo na jiné účely. Rozdíl mezi těmito aktivitami a sponzorstvím účelů je v tom, že účelové sponzorství není charitou, je-li integrováno s firemní komunikační strategií. Sponzorství označované zkratkou **MUSH** (municipal – lokalita, university – univerzita, vzdělávání, social – společnost, hospital – nemocnice) je příkladem mecenášství dobrých účelů.

Sponzorství událostí má nesčetné možnosti a výhody. Ve srovnání s reklamou se z hlediska nákladů jedná o efektivnější nástroj pro zasažení určitého cílového publika. S ohledem na různorodost událostí se jedná o vynikající nástroj k zasažení široké veřejnosti stejně jako určité cílové skupiny s geografickými a psychologickými charakteristikami. Sponzorství opery, výstavy nebo rockových koncertů a dalších kulturních akcí je obvykle velmi selektivní z hlediska publika, zatímco sponzorství sportu předává sdělení širokým cílovým skupinám. Sportovní akce bývají silně obsazeny médii, jméno sponzora tak pronikne k širokým cílovým skupinám.

Sponzorství událostí je také flexibilním nástrojem při dosahování různých cílů: může zvyšovat povědomí současných nebo potenciálních zákazníků, zlepšovat image firmy nebo image jejich produktů.

Sponzorství je rovněž nástrojem pro **budování představy o pohostinnosti firmy**. Může být výchozím bodem pro reklamní kampaň, tvorbu databáze a vzorků a umožňuje efektivně obejít zákaz reklamy. Např. průzkumy v roce 1984 odhalily, že reklamy na cigarety, které byly bohužel nejlépe rozpoznány dětmi, jsou ty, které byly nejméně uváděny v televizi během sponzorovaných sportovních pořadů.

Na druhé straně má sponzorství a především sponzorství sportovních akcí mnoho **nevýhod a vytváří řadu hrozeb**. Vynakládání velkých peněz na sponzorství může vyvolávat nespokojenost zaměstnanců, zejména nejsou-li plně informováni o vhodnosti a ekonomickém opodstatnění této strategie. Sponzorství sportovců nebo týmu může vyvolat určitou formu nepřátelství u fanoušků.



V roce 1995 během Tour de France byl Miguel Indurain ohrožován Jalabertem a Zülleem v barvách ONCE – španělské loterie, což se španělským fanouškům Induraina vůbec nelíbilo. Výsledkem byl negativní vztah k loterii ONCE.

Také si je nutné uvědomit, že sportovci žijí svůj soukromý život, který někdy přitahuje pozornost médií, což nemusí být vždy ku prospěchu sponzora.



Dopingový skandál během Tour de France v roce 1998 určitě nepotěšil sponzory týmů, ale Festina, španělská značka chronometrů a hlavní sponzor jednoho z postižených týmů, i přes negativní publicitu příliš neutrpěla. Čistá image je jedním z rozhodujících kritérií při výběru týmu nebo sportovce pro sponzorství.

Od sponzorství sportu je v zásadě odlišné sponzorství umění a kultury. Jednak se zásadně liší publikum, které je celkově starší, lépe situované a méně početné. Umění není pro média tolik zajímavé a z hlediska cílové skupiny je více zaměřeno na „**tržní výklenek**“. Na druhé straně se objevují názory, že sponzorství umění je stále zajímavější, protože sponzorství sportu je nákladné a přesycené. Studie firmy Toshiba zjistila, že čtyřikrát více lidí chodí do muzeí a galerií než na fotbal. Přesto jsou sponzoři stále přesvědčeni, že sponzorství umění je spíše záležitostí pohostinnosti a image než marketingových cílů. Podle nich je to spíše nástroj public relations než marketingové komunikace.



Coca-Cola sponzorovala mnoho let velké sportovní události po celém světě, mezi nimiž nechyběl ani Světový pohár ve Francii. Vedle typického přístupu Coca-Coly k takové události bylo možné využít i možnosti místního přizpůsobení. Holandská agentura upravila strategii sponzorství Coca-Coly následovně: Mladí Holanďané mohou vyhrát vstupenky na světový pohár za tři bonusové body jako chlapci a děvčata pro tzv. Hry před výkopem. Dále Coca-Cola organizovala Den fanoušků.

Za pět bonusových bodů mohli holandsští fanoušci jít do Amsterodamské arény a pozdravit své fotbalové hrdiny. V důsledku takového místního přizpůsobení a současně mezinárodního sponzorství byla Coca-Cola nominována na cenu Esprit 1999 za příkladný holandský přímý marketing a podpurnou prodejní kampaň.

Sponzorství vysílání

Sponzorství vysílání nebo programů je jevem s rostoucím významem. Ve Velké Británii tento typ sponzorství roste přibližně o 15 % ročně. V některých zemích, např. v Belgii, mají vysílací kanály vlastněné vládou zakázáno vysílat komerční reklamy, ale mohou vysílat sponzorované programy. Tím se sponzorství mimořádně zviditelňuje. Sponzorství programů může být viditelné, ale mívá i takovou formu umístění produktu, kdy herec používá během programu sponzorovaný produkt a na této komunikační strategii je založena podstatná část rozpočtů na filmovou produkci.

Ze všech typů sponzorství má tento nejbližší k reklamě, protože může naplnit podobné cíle, pokud jde o povědomí a image. Znamí herci působící ve sponzorovaných programech pak mohou mít roli **opinion leaderů** v následných reklamních kampaních, a tak posilovat efekt sponzorství.

Tento typ sponzorství je také mnohem pozitivněji přijímán veřejností. Sponzoři jsou velmi těsně spjati s programem, takže diváci si myslí, že sponzor se aktivně podílel na jeho přípravě. Uváděná značka má někdy lepší image než samotný program. Je-li sponzor a program v souladu, může to mezi nimi vyvolat **velmi pozitivní přenesený efekt**. Sponzorství programů probíhá různými způsoby. Dlouhodobé spojení mezi oblíbeným programem a sponzorem může vytvořit velmi silnou a pozitivní image značky.

Sponzorství programů je v protikladu k reklamě také vnímáno jako přínosné pro každého. To je hlavní pozitivní dopad sponzorství programů na diváky. Pozitivní efekty však lze očekávat pouze tehdy, existuje-li dlouhodobý vztah mezi jedním, výlučným sponzorem a programem. Krátkodobé sponzorství vysílání je obvykle stejně neefektivní jako běžná reklama nebo sponzorství sportovních událostí.

Účelové sponzorství

Jedná se o kombinaci public relations, podpory prodeje a firemní filantropie, založené na ziskových motivech pro dobrou věc. Zkratka **MUSH** označuje tento typ sponzorství, který je nejbližší tradičnímu přístupu, kdy se peníze vynaloží na dobrou věc a očekává se pozitivní vliv na image značky. Sponzorství založené na transakcích (někdy také nazývané jako účelový marketing) je odlišné v tom smyslu, že firemní příspěvek na určený účel je spojen s vtažením spotřebitele do jakési směny, jež bude přínosná.



Conservancy Visa Card, produkty banky Fleet, věnovaly ročně na jednu kartu 6 dolarů a 0,2 % ze všech kartových transakcí na ekologické projekty.

Ačkoliv cíle tohoto typu sponzorství jsou do jisté míry stejné jako u ostatních typů, větší důraz se klade na **image firmy** nebo značky jako výsledek spojení firmy nebo značky s dobrým, firmou sponzorovaným účelem. Někdy však i toto sponzorství může vyvolat negativní výsledky.



Před několika lety největší belgické noviny Het Nieuwsblat podporovaly projekty na výsadbu stromů ve vazbě na počet prodaných výtisků.

Hybridní formou vzniklou z propojení sponzorství vysílání a dobrého účelu je organizované sponzorství určité osvěty prostřednictvím televizního vysílání.



Pojišťovací společnosti mohou varovat rodiče před nebezpečími pro děti, jako je +2-+vařící voda na plotně, nože v jejich dosahu apod.

Výzkum ukazuje, že 60 % lidí změní značku a 54 % je ochotno zaplatit více za značku, která podporuje dobrý účel. Na straně druhé se 58 % domnívá, že tento typ sponzorství je neupřímný a jeho cílem je předvést se.

Ambush marketing – sponzorství ze zálohy (závěťí)

Tento typ marketingu je typický tím, že firma vědomě hledá spojení s **určitou událostí, aniž by platila sponzorský poplatek**, aby přesvědčila publikum, že je legitimním a hlavním sponzorem. To lze docílit:

- sponzorstvím médií, která pokrývají danou událost,

- **spozorstvím subkategorii** dané události (např. jeden tým nebo jeden hráč) anebo
- **nadsazením zapojení organizace** do události reklamou či podporami prodeje během události.

Během let se tento **původně nelegální typ** stal akceptovatelnou marketingovou strategií.

Výsledky tohoto typu sponzorství jsou překvapivé.



Spontánní povědomí o značce Sony vzrostlo během Světového poháru v rugby v roce 1991 o 8 bodů, reps. na 61 %, díky tomu, že firma byla zmíněna mezi sponzory jako první. Ve skutečnosti Sony nebyla sponzorem události, ale pokrytí médií. Skóre zapamatování a rozpoznání sponzorů a ambusherů diváky během Zimních olympijských her v roce 1998 ukazuje, že oficiální sponzoři byli sice zapamatováni častěji než ambusheři, ale pouze ve čtyřech ze sedmi kategorií.

Proto nepřekvapuje, že oficiální sponzoři chtějí být jedinými, aby zabránili ambusherům parazitovat na efektivnosti jejich akce, a tím ji snižovat. Coca-Cola například zorganizovala během olympijských her v roce 1996 velmi přísný bezpečnostní systém, aby zabránila Pepsi provádět ambushing.

Největší podíl na výdajích má tradiční sponzorství událostí. V průměru je v Evropě 75 % sponzorství zaměřeno na sport a 16 % na umění a kulturu. Většina ze zbývajících zdrojů je vynaložena na vysílání – na rozdíl od Spojených států, kde je struktura sponzorství relativně stabilní. Výdaje na ambush marketing je obtížné posuzovat, protože jde o skryté formy, včleněné do sponzorství vysílání nebo rozpočtů na reklamu.

Kritéria výběru

Následující obrázek ukazuje pětikrokový vícekritériální rozhodovací proces k výběru návrhu sponzorství.



Obrázek 9.12: Výběr projektu ke sponzorování

Vícenásobná kritéria se používají k posouzení vybraných návrhů sponzorství a lze je rozdělit do tří kategorií.

Sponzorovaná událost	Potenciální podpůrný růst	Rozpočet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Typ události nebo účelu ▪ Kvalita nebo úroveň události ▪ Cílové skupiny ▪ Soulad mezi sponzorovanou událostí a firemní podpůrnou strategií ▪ Strategický soulad mezi událostí nebo účelem a jménem značky nebo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikační plán události ▪ Odhad pokrytí médií ▪ Kvalita a kvantita expozice ▪ Soulad mezi komunikační strategií firmy a komunikační strategií události ▪ Ohled na zaměstnance ▪ Potenciál pohostinnosti firmy ▪ Růstový potenciál podpory 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finanční a jiné náklady ▪ Alternativní možnosti investice do rozpočtu a očekávaný výnos ▪ Rozpočet pro podpůrné marketingové aktivity ▪ Časové nároky na vlastní zaměstnance

Sponzorovaná událost	Potenciální podpůrný růst	Rozpočet
firmy <ul style="list-style-type: none"> ▪ Výlučnost sponzorství nebo místo na seznamu sponzorů ▪ Délka dopadu ▪ Geografický rozměr ▪ Úloha firmy při rozhodování ▪ Ochrana proti ambush marketingu 	prodeje <ul style="list-style-type: none"> ▪ Růstový potenciál podpůrných kampaní PR ▪ Rozsah nezbytné podpory reklamou a PR ▪ Možnost negativního nebo žádného zájmu ze strany médií ▪ Měření a hodnocení efektivity 	

Tabulka 9.4: Kritéria hodnocení návrhů na sponzorství

V závislosti na typu firmy a sponzorovaného projektu jsou některá kritéria důležitější než jiná, ale některá z nich jsou důležitá vždy. Těmi jsou:

- rozpočet sponzorství,
- podpůrný marketingový rozpočet,
- soulad se strategickými cíli firmy,
- strategický soulad mezi událostí a firemním jménem nebo jménem značky,
- image,
- cílové skupiny.

Rozpočet

Rozpočet sponzorské kampaně závisí na očekávané efektivnosti nebo-li návratnosti podle expozice, komunikační účinnosti a tržního podílu. Stejně jako u ostatních komunikačních kampaní lze použít metodu cílů a úkolů. Rozhodovatelé musí definovat cíle, kterých má být dosaženo, posoudit, v jakém rozsahu může sponzorský program přispět k naplnění těchto cílů, a pak se pokusit spočítat, jak velký by měl být rozpočet, aby byl ekonomicky únosný.

Aktivita	Průměr důležitosti (sedmibodová škála)
Znaky a transparenty	5,83
Public relations	5,21
Reklama sponzorování	5,14
Pohostinnost	4,85
Reklama dané události	4,64
Podpora specifického prodejního prvku	4,24
Reklama v hlavním tahu	3,93
Konkurenti	3,31
Direkt mail	2,78

Tabulka 9.5: Aktivity používané k podpoře sportu

Sponzorský rozpočet se neomezuje pouze na výdaje přímo spojené se sponzorovanou událostí nebo účelem, ale obsahuje i komunikační aktivity. Nákup sponzorských práv je „pouze povolení utratit peníze k navýšení původních investic“.



Coca-Cola vynaložila 40 mil. dolarů na to, aby se stala oficiálním sponzorem olympijských her v roce 1996 a následně dalších 500 mil. dolarů na podporu tohoto postavení.

Lze nalézt mnoho různých důvodů pro podporu sponzorství dalšími mediálními akcemi. Jak jsme již zmínili, i sponzorství má svá omezení. Velmi často je sice posilováno povědomí o značce a image, ale další důležité komunikační cíle, jako je posilování znalosti značky a generování prodeje, se dají dosáhnout jen dodatečnou komunikační podporou. Je také velmi důležité aplikovat principy integrované komunikace i na sponzorství: čím více je integrovanou součástí komunikačního mixu, tím bude efektivnější ve vytvoření vazby na značku nebo firmu.

Efektivnost sponzorství

Stejně jako při měření efektivnosti ostatních komunikačních nástrojů je velmi obtížné oddělit efekt sponzorství od ostatních faktorů, jako je například paralelní využití součástí marketingového a komunikačního mixu, přenesené efekty dřívějších kampaní, kreativní management, dosažení násobných cílů a jistá libovůle z hlediska pokrytí médií.

Sponzorství se podobá reklamě v tom ohledu, že jeho hlavním cílem je budování povědomí o značce u specifické cílové skupiny. Stejně důležité je zvýšení image značky na základě spojení jejího jména se sponzorovanou událostí.

V mnoha sponzorovaných projektech jsou výsledky, pokud jde o komunikaci, dosahovány nejen během sponzorované události, ale následně, na základě pokrytí médií.

V praxi rozlišujeme čtyři typy efektivnosti sponzorství.



Obrázek 9.13: Typy měření efektivnosti sponzorství

Co se týče **vystavení**, měří se dva typy:

- **počet účastníků dané události a**
- **vystavení, které je výsledkem pokrytí události médií.**

Na základě počtu účastníků, analyzováním jejich struktury, počtu dosažených zákazníků se odhaduje četnost jejich vystavení jménu značky. Je-li sponzorovaná událost pokryta médií, můžeme také počítat, na kolika řádcích a stránkách, kolikrát bylo zmíněno jméno značky nebo počet sekund, kdy jméno značky zaznělo v televizním či rozhlasovém vysílání. Na tomto základě se pak odhaduje **dosah**, frekvence vystavení a také finanční **hodnota vystavení**. Je zřejmé, že frekvence vystavení a dosah jsou pouze indikátory pravděpodobnosti toho, že byla kontaktována část cílové skupiny, a neříkají nic o skutečném počtu kontaktů, jejich kvalitě a účinku.

Dále můžeme **měřit komunikační výsledky**. V tomto ohledu je měření efektivity sponzorských kampaní velmi podobné testování reklamních kampaní a zahrnuje povědomí o značce, dopady na image sponzora a image sponzorované značky.

Nejdůležitějším cílem sponzorských kampaní je spojení podpořeného povědomí o značce se sponzorovanou událostí. V tomto směru lze měřit, kolik procent členů cílové skupiny je schopno správně přiřadit jméno sponzorované značky k dané události. V tomto typu testu je náhodně sestavené skupině zákazníků prezentován seznam sponzorovaných událostí a jejich úkolem je přiřadit událost ke značce. Výsledkem je **procento správných přiřazení v cílové skupině**, ale také míra zmatení ve jménech sponzorů. Je-li správné přiřazení, ať již s pomocí nebo bez pomoci, velmi nízké, pak je zmatení v daném případě značně vysoké.



Belgická studie o efektivnosti sponzorství dospěla k následujícím závěrům:

- 92 % respondentů ví, že „24 hodin Francochamps“ je jedním z největších automobilových závodů v Belgii. Téměř jedna třetina sledovaného vzorku se závodů zúčastnila. Méně než 2,3 % bylo schopno pojmenovat alespoň jednoho sponzora. Jedna osoba ze čtyř uvedla nesprávné jméno sponzora (téměř všechny značky cigaret, které sponzorují závody Formule 1) a jedna ze tří osob nedokázala uvést nikoho.
- Belgický národní fotbalový tým „Red Devils“ zná více než 90 % respondentů a dvě třetiny z nich sledovaly nebo navštívily alespoň jedno utkání. Jeden ze tří respondentů uvedl správné jméno sponzora, mezi nimiž byl nejúspěšnější výrobce piva „Jupiter“. Je to pochopitelné, neboť značka silně využívá sponzorství fotbalu spolu se sponzorováním médií a obchodně to zhodnocuje. Avšak 65 % respondentů nemělo absolutně žádné povědomí o tom, kdo byl sponzorem týmu.
- Mistrovská fotbalová liga je sledována téměř polovinou respondentů. Ale pouze 17 % zná jméno sponzora. Žádný ze sponzorů nebyl správně pojmenován u více než 10 %. Téměř čtyři z pěti osob nedokázaly uvést žádné jméno sponzora.
- V zemi jako je Belgie každý sleduje denní předpověď počasí v televizi, ale pouze 9 % zná jméno sponzora.
- The Night of Proms (hudební festival v Belgii) navštívilo několik stovek tisíc lidí a ví o něm 85 % respondentů. Ale pouze 5 % uvedlo jméno sponzora.

Závěrem lze tedy říci, že ve většině případů je **správné přiřazení sponzorství nižší než záměna sponzorů**. Výjimkou jsou případy, kdy sponzor je dlouhodobě spojen s určitou událostí, tato událost je pokryta médii a sponzorství je podpořeno značným reklamním rozpočtem.

Účelem sponzorství je spojení sponzorované značky nebo firmy se sponzorovanou událostí, a proto se výzkum zaměřuje na vnímání vztahu mezi image značky a událostí cílovou skupinou. Efektivita sponzorství pak může být vyjádřena rovnicí přesvědčivého dopadu, která integruje důležité faktory vlivu sponzorství na úroveň komunikace:

Přesvědčivý dopad = síla spojení x trvání spojení x (vděk v důsledku spojení + pociťovaná změna v důsledku spojení).

Čím více členů cílové skupiny si uvědomuje spojení mezi sponzorem a sponzorovaným, tím déle trvá toto spojení a tím má sponzorství větší dopad. Čím větší vděk je pociťován jako výsledek sponzorství a čím větší jsou pociťované změny, pokud jde o image sponzora, tím má sponzorství větší vliv.

Přestože **zvýšení prodeje nebo podílu na trhu** nejsou prvotními cíli sponzorství, dlouhodobě lze jeho efektivnost hodnotit i odhadem komerčního dopadu.

Efektivnost sponzorství můžeme měřit i na základě **zpětné vazby zúčastněných skupin**. S ohledem na charakter některých typů sponzorství spočívá jejich efektivita především v reakci účastníků na pohostinnost firmy či v názorech zaměstnanců na sponzorské programy. Zejména, ale nikoli výlučně, se to týká sponzorství kultury nebo určitých účelů.

Příklady sponzorství:

- sportovní sponzoring – např. sponzoring hokejové ligy, kdy tradičním partnerem je automobilka Škoda. Zkušenosti s partnerstvím hokeje má i sázková kancelář Tipsport.
- Sponzoring v kulturní a sociální oblasti – např. skupina Zentiva podporuje Mezinárodní hudební festival Pražský podzim a další koncerty v rámci cyklu Svátky hudby. Podpořila též veřejnou sbírku na záchranu národní kulturní památky, Karlova mostu. Společnost Tesco Stores ČR pořádá od roku 2004 charitativní projekt s názvem Tesco Charita roku. Sazka, a. s. se kromě sportovního sponzoringu podílí i na řadě programů v sociální a zdravotnické oblasti, jako je podpora Nadace pro transplantaci kostní dřeně, Kliniky tělovýchovného lékařství v Hradci Králové, nadace Naše dítě, Výboru dobré vůle Olgy Havlové, Linky důvěry. Obchodní dům Kotva sponzoruje Linku bezpečí pro děti a mládež, Česká spořitelna podporuje nadaci Čs. srdce.

10. Produkt a organizace prodeje

“ Životní cyklus produktu má několik fází. V každé fázi se používané marketingové nástroje liší dle reakce zákazníků, trhu samotného a konkurence. Teorie životního cyklu není složitá, ale její aplikace na určitý výrobek je obtížná, neboť je složité přesně určit, v jaké fázi se výrobek nachází a tedy jakou marketingovou strategii uplatnit.

V jakékoli fázi životního cyklu výrobku bude ale muset každá společnost minimálně sledovat **kvalitu produktu, jeho cenu, design a mnohé další**. Součástí produktu je dále jak **značka** tak i **obal**. Všechny tyto prvky zajišťují **prodejnost** vybraného produktu (výrobku).

Důležitým podkladem pro zpracování strategií podniku a jednotlivých částí plánů je pak právě **sledování životnosti výrobků**, tj. studium jejich životního cyklu. Životní cyklus je zpravidla členěn na čtyři etapy, které se od sebe navzájem podstatně liší, a to především **objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem a modifikacemi marketingového mixu**. V průběhu všech těchto fází musí výrobce pozorně sledovat vývoj **cyklu tržní životnosti** a správně reagovat na změny, k nimž během času dochází. Vždy je proto nutné zavčas pracovat na **inovacích výrobků** a mít v zásobě něco, co nahradí výrobek stávající a umožní „včas“ zastavit jeho nerentabilní výrobu.

10.1 Produkt

Mezi složkami **marketingového mixu** zaujímá **výrobek (produkt)** nesporně dominantní pozici.



„Výrobkem je cokoli, co lze na trhu nabídnout, co upoutá pozornost, co může sloužit ke spotřebě, co může uspokojit nějaké lidské přání anebo potřebu.“ – píše v knize *Marketing management* P. Kotler.

Z jeho definice přitom vyplývá, že v marketingu se nepovažuje za výrobek pouze **hmotný statek**, jak je to obvyklé při naší běžné představě produktu, ale **vše, co lze koupit nebo prodat**. Proto zejména v oblasti nevýrobní (*sport, umění, politika*), kde se na trhu nabízejí dokonce samotní lidé (*sportovci, umělci, politici*), je vhodnější používat spíše pojem produkt než výrobek. Podle definice Americké marketingové asociace je za **produkt považováno to, co lze na trhu nabídnout k upoutání pozornosti, k získání, k užívání anebo ke spotřebě, tj. vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání nebo potřeby zákazníků**.

Produkt je výsledkem lidské činnosti, a proto se k němu řadí jak fyzické předměty, tak také služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořky a další hmatatelné i nehmatatelné věci.



Produktem se stává nejen například pizza, ale i její případný rozvoz. Dále je produktem poskytování finančních a poradenských služeb, zřízení bankovního konta, koncert známého zpěváka, divadelní představení, návštěva nově zrekonstruovaného zámku, právní a architektonické rady, masáže, výtvarná díla atd.

Odkaz: www.hbi.cz

Produkty lze třídit z mnoha hledisek. Podle způsobu užití lze výrobky dělit na **spotřební zboží**, které se buď jednorázově spotřebovává anebo opakovaně užívá, a na **výrobky průmyslové**, které buď slouží k zajištění procesu výroby anebo se jako spotřební zboží dále zpracovávají.

Do spotřebního zboží předně patří **produkty, které jsou určeny k osobní spotřebě či užití** a ty se dále dělí na:

- **zboží základní** (běžné) poptávky, které kupujeme běžně, bez dlouhodobého rozmyšlení, s minimálním srovnáváním a nákupním úsilím (*cigarety, mýdlo, noviny, základní potraviny apod.*),
- **zboží impulzivní koupě** (*např. žvýkačky, jichž si všimneme ve frontě u pokladny a rozhodneme se je zakoupit, aniž bychom je nutně potřebovali*),
- **zboží naléhavé potřeby**, k jehož nákupu nás nutí situace anebo nouze (*jsme-li například na dovolené či služební cestě a překvapí nás nečekaná změna počasí, musíme si koupit pláštěnku, deštník, teplý svetr apod.*).

Druhou skupinu spotřebního zboží tvoří **příležitostné poptávky nebo také obchodní zboží**. V tomto případě jsou při jeho výběru a nákupu srovnávány jeho vlastnosti, kvalita, cena, styl a další parametry. (*Do této skupiny řadíme například nábytek, automobily, bílé zboží, audio techniku atd.*)

Další hlavní **diferenční hledisko** pak představuje **stejnorodost či naopak různorodost** těchto výrobků. Stejnorodé zboží se nabízí v různých modifikacích podobné kvality, ale za různé ceny (*např. konfekční oděvy*). Naopak nestejnorodé zboží zahrnuje individuální požadavky (*např. na oděv*) a vlastní provedení je pro zákazníka důležitější než cena.

Třetí skupinou je **spotřební zboží zvláštní poptávky nebo také speciality**, kdy se jedná především o produkty s unikátními vlastnostmi (*např. o umělecká díla*) a produkty značkové, které se od ostatních odlišují speciální značkou (*oblečení Adidas*) nebo typem (*automobil Renault Laguna*).

Konečně čtvrtou skupinu nazýváme **nepožadované zboží**. Jedná se o produkty, o nichž zákazníci nejsou náležitě informováni, které nechtějí anebo neznají. Proto je třeba je buď blíže informovat anebo dokonce ke koupi i přesvědčovat (*např. životní pojištění, antivirové programy, lékařská vyšetření apod.*).

Vedle spotřebního zboží dále hovoříme o **zboží pro zpracovatelské účely**, tj. o **průmyslových výrobcích**. Jedná se o předměty, které jsou určeny pro další zpracování nebo pro použití při podnikání. Oproti spotřebnímu zboží však mají zcela jiný účel a právě ten mnohdy rozhoduje o tom, zda je určitý produkt považován za spotřební zboží anebo za zboží používané pro zpracovatelské účely. (Například sekačka na trávu určená pro práci na vlastní zahradě je spotřebním zbožím, zatímco při zakoupení a používání pro účely podnikatelské činnosti – při ošetřování městské zeleně – se stává výrobkem průmyslovým.)

Skupina produktů pro zpracovatelské účely (průmyslové výrobky) se dále člení na:

- **materiál a polotovary** (např. nerostné suroviny či přírodní produkty – pšenice, ropa, štěrkopísek),
- **investice**, tj. statky investiční povahy, např. budovy, výrobní linky anebo oprávnění k výrobě (licence, těžební práva apod.),
- **a pomocné materiály a služby**, které slouží k zajištění běžného provozu, (např. uhlí, kancelářské potřeby, úklidové služby, opravy kancelářských strojů apod.).

Podle své fyzikální povahy se výrobky dále dělí na **hmatatelné** a **nehmatatelné**.



Z Asie vždy přicházely na světové trhy netradiční produkty a výrobky. Nyní můžeme mezi tuto skupinu zařadit velmi neobyčejné ozdoby na mobilní telefony, které zobrazují opilce v pro ně charakteristických polohách. Někoho může napadnout, že postavičky mají nějaký hlubší podtext. Každopádně se jedná o originální zkrášlovadlo mobilního telefonu. Na výběr je hned z několika verzí pijanů. Zaujmout může například společensky unavená postavička, která objímá záchodovou mísu. Lze očekávat, že pokud se výrobek dostane na trh v Česku, bude mít velký úspěch.

Odkaz: www.mobil.idnes.cz

Kvalita produktu je jedním z hlavních nástrojů budování jeho **pozice na trhu**. Představuje komplexní kategorii a obecně lze říci, že se jedná o způsobilost plnit požadované funkce. Kvalita v sobě zahrnuje takové stránky produktu, jako jsou životnost, spolehlivost, přesnost, funkčnost, ovladatelnost apod.

Z marketingového hlediska je kvalita produktu taková, jak ji vnímá a hodnotí zákazník. Kvalitou je to, co zákazníci říkají, že je.



Průzkumy ukázaly, že zákazníci definují kvalitu jako kombinaci snadné dostupnosti, snadného ovládání, přijatelné ceny a důvěryhodnosti značky s vysokou užitnou hodnotou.



Kvalita výrobků je sledována různými státními i soukromými zkušebními ústavy; Strojírenský zkušební ústav, Textilní zkušební ústav, Zkušební ústav technický, Zkušební ústav zemědělský apod. Kvalita je sledována i u služeb. Například Technický a zkušební ústav telekomunikací a pošt sleduje kvalitu poštovních služeb a pro poštu vypracovává analýzu překladišť zásilek.

Odkaz: www.testcom.cz

Celková kvalita produktu může být ve skutečnosti určována buď jen některou jeho dílčí částí (např. nekvalitním akumulátorem u automobilu) anebo i faktorem, který s výrobkem samotným vůbec nesouvisí (např. přetíženou telefonní sítí, poruchou bankovního automatu). Z pohledu zákazníka se však jedná jen a pouze o nepohotovost celkového produktu (auto nejde nastartovat, a je tudíž nepojízdné, telefonem se zase nelze nikam dovolat ve chvíli, „kdy to člověk nejvíc potřebuje“, z peněžního ústavu nelze vybírat uložené peníze).

Na kvalitu může zákazníka upozorňovat značka, cena produktu, jeho obal, způsob distribuce, propagace a některé další faktory.

O **variantách provedení** hovoříme tehdy, existují-li kromě základního (výchozího) modelu také modely, které mají vyšší úroveň a dodatečné, nadstandardní vybavení. V tomto případě je nutné poznat, co z nabídky spotřebitel požaduje a kolik je za tyto své požadavky ochoten zaplatit; získané informace jsou pak konfrontovány s vyšší nákladů na zajištění těchto požadavků.

Design produktu může zabezpečit vyšší funkčnost produktu, zlepšit jeho užité vlastnosti a zvýšit jeho estetickou hodnotu.



Designu je věnována značná pozornost, neboť díky němu je možné (mimo jiného) zvýšit budoucí prodeje výrobků. Soutěž Czech Grand Design reaguje na zájem veřejnosti o design a zároveň se snaží o jeho další popularizaci. Vedle filmových cen Českého lva, knižní Magnesie Litery či divadelních Thálií tak vzniká nová tradice.

Odkaz: www.czechgranddesign.cz

Studio DGS creative se specializuje na webový a grafický design a také marketing. Specialitu v nabídce služeb představuje navrhování moderně designovaných obalů k výrobkům.

Odkaz: www.dgscreative.cz

Prostřednictvím designu lze například:

- **přilákat pozornost** veřejnosti a zákazníků,
- **zlepšit výkonnost** produktu,

- snížit výrobní náklady,
- dosáhnout velké konkurenční výhody na trhu.

Design produktu kvalitativně mění a zlepšuje jeho užité vlastnosti a zvyšuje jeho hodnotu.



Využití aerodynamiky při vývoji karoserie zvyšuje bezpečnost osobního automobilu. Respektování ergonomiky usnadňuje užívání a ovládání výrobních nástrojů. Vybavení a architektonické uspořádání prodejny nebo provozních prostor usnadňuje orientaci zákazníků a následně zvyšuje jejich spokojenost. Jednotný vizuální styl interiéru zlepšuje orientaci, zvyšuje míru informovanosti návštěvníků a přispívá i k atraktivnosti a většímu zájmu návštěvníků o určité město či území. Práci kostymérů, kadeřníků, maskérů a dalších odborníků lze vytvořit přitažlivější vizáž určité osobnosti.

Odkaz: www.czechdesign.cz

Velmi důležitou součástí produktu je jeho **značka**, která může být tvořena jménem (názvem), znakem (symbolem) a barvou, případně zvukovým doprovodem (znělkou) anebo jejich kombinací. Úlohou značky je označovat výrobek nebo službu a odlišovat je od konkurenčních.



Typickým příkladem je značka NIKE se svým známým bílým symbolem ve tvaru „fajfky“, často doplněný sloganem „Just Do It“. Značka je natolik známá, že spotřebitelé na celém světě ji dokáží dobře identifikovat.

Odkaz: www.nike.com

Podobně jako v případě designu i tvorbě značky je u nás zatím věnována poměrně malá a většinou dokonce i nedostatečná pozornost. Zejména v souvislosti s právní ochranou a registrací.

Se značkou úzce souvisí **obal**, jehož význam v posledních letech výrazně vzrostl. Svědčí o tom mimo jiné i ta skutečnost, že zatímco ještě nedávno se obaly měnily v průměru jednou za 15 let, dnes se toto tempo zrychlilo a k výměně dochází každé dva až tři roky. Velkým problémem se však v tomto případě stává jejich likvidace a ochrana životního prostředí (např. PET lahve od balených vod a dalších nápojů).

Na úrovni primární obal zajišťuje výrobek (drží ho pohromadě) a jeho ochranu (nádoby, sáčky, krabice), na úrovni druhé a třetí usnadňuje manipulaci a skladování (kartony, přepravky, palety, kontejnery apod.). Vezmeme-li například pivo, může být baleno jednak v lahvích, které mohou být různě tvarovány a barevně odlišeny (hnědé či zelené) a jednak ve větších nádobách (sudech – dřevěných nebo nerezových).

K základním **funkcím obalu** patří:

- udržení výrobku pohromadě a jeho ochrana,
- poskytnutí informací o produktu, jeho složení, kalorické hodnotě, konzervačních prostředcích, hmotnosti, trvanlivosti, způsobu použití atd.,
- přilákání pozornosti zákazníků a zvýšení atraktivnosti.



Společnost Omnipack, s. r. o. představila vtipný dárkový obal na víno s roletkou, nápaditě využívá vlnité lepenky. Má nadčasový design a způsob jeho konstrukce usnadňuje prodej a nabídku zboží zákazníkovi. Podstata technického řešení spočívá ve využití mikrovlákné lepenky na posuvné víko krabice a přirozené vlastnosti tohoto materiálu prohýbat se a stáčet. Pokud je roleta vytažena, umožňuje efektní vystavení zboží. Díky zdařilému technickému řešení je možné variabilně měnit a přizpůsobovat rozměry obalu konkrétnímu zboží.

Zároveň je možné ponecháním vlnité lepenky na vnitřních bocích ve formě vodících lišt a vložením rovného plochého dna vytvořit podmínky pro uložení hranatých předmětů. Obal se stal vítězem soutěže Obal roku 2006.

Odkaz: www.omnipack.cz

Velmi důležitou součástí obalu je **etiketa**, která slouží k identifikaci výrobku a označení jeho kvality. Podobně jako v případě obalu, také u etiket bývá problémem jejich aktualizace, a to především u zavedených výrobků (*Coca-Cola, Budvar, Pilsner Urquell atd.*).



V Mikulově, v sídle vinařství, mají na svých lahvích klasické etikety jaké předepisuje vinařský zákon. Ovšem vinařství Galant na nich ještě navíc uvádí informace ve slepeckém Braillově písmu.

Odkaz: www.galant.cz

Jak již bylo uvedeno, k rozšířenému produktu patří široká paleta, zejména v dnešních tvrdých konkurenčních podmínkách, často rozhodujících **doplňkových nabídek**, přispívajících k jeho prodeji. Pro úspěšně vypracovanou podobu těchto dodatečných výhod je vhodné znát hodnotovou orientaci zákazníků, tedy to, co pro ně je buď více anebo naopak méně důležité.

K rozšiřujícím faktorům patří například:

- platební podmínky (poskytování úvěrů, splátek, finančních služeb),
- rychlost dodání a okamžitá montáž,

- technická podpora, pomoc při instalaci, poskytování potřebných servisních služeb, informací a pokynů k obsluze,
- poprodejní servis, zaškolování obsluhy, instruktáže, záruční opravy a pravidelná údržba.

10.2 Životní cyklus výrobku

Důležitým podkladem pro zpracování strategií podniku a jednotlivých částí plánů (výroby, výrobních programů, odbytu, cenových nástrojů apod.) je sledování životnosti výrobků, tj. studium jejich životního cyklu.



Životnost výrobku lze definovat jako dobu, po kterou je výrobek schopen se na trhu udržet a být prodáván za přijatelných marketingových podmínek. Tato životnost se vyjadřuje pomocí již zmíněného životního cyklu, který vystihuje závislost mezi objemem prodeje výrobku a časem.



Firma Ford ztratila 350 milionů dolarů na automobilu Edsel.

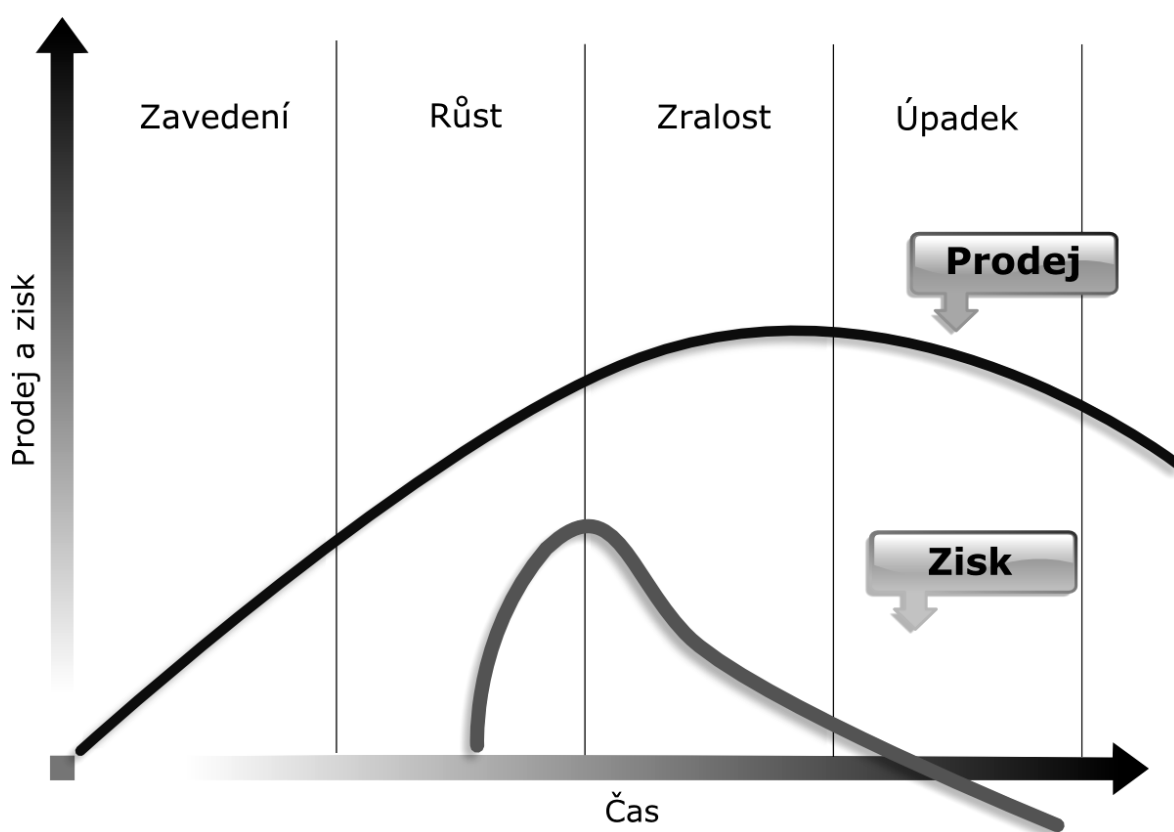
13. října 1957 byl představen Edsel modelového roku 1958 veřejnosti, a to v monumentální televizní show, která neměla nikdy předtím ani potom obdoby. Pořad vedli tehdejší nejslavnější američtí umělci Bing Crosby a Frank Sinatra, vystoupil zde i Louis „Satchmo“ Armstrong. Podívanou toho večera zhlédlo přes 53 milionů diváků. Ti byli šokováni zejména vzhledem masky chladiče navržené v době rozmáchlých a bizarních designérských kresek. Vůz byl představen celkem v patnácti variantách. Edsel modelového roku 1958 mohl být vybaven řadou neobvyklých proků, mezi něž patřily třeba posilovač řízení, elektricky ovládaná automatická převodovka Teletouch Drive s ovládním uprostřed volantu, elektrické spouštění oken a nastavování řidičova sedadla, automatická klimatizace důmyslně ovládaná jediným otočným spínačem, otevírání zavazadlového prostoru z místa řidiče, autorádio s plně automatickým vyhledáváním stanic, paměť na pět stanic a elektricky výsuvnou anténou, otáčkoměr, kompas, kontrolka ruční brzdy, osvětlení zavazadlového prostoru, motoru a schránky v palubní desce a dalšími proky, které nejsou zcela běžnými ani u současných aut. Edsel však přesto neuspěl. V pro první rok byla hranice rentability stanovena na 200 000 kusů, přesto se jich prodalo jen 63 107. Pro modelové roky 1959 a 1960 byl Edsel pokaždé důkladně upraven, přesto byly jeho prodejní výsledky stále horší. V roce 1959 si Edsel pořídilo 44 891 zákazníků, o rok později už jich bylo pouhých 2 846. Co stálo za neúspěchem tohoto do značné míry výjimečného auta? Byly to příčiny jak objektivní, dané velikášstvím a zbrklostí plánu, tak dílo náhody. Na katastrofálních prodejích se podepsal především momentální krátkodobý pokles zájmu o vozy střední třídy. Edsel však přesto neuspěl.



Firma RCA přišla o 580 milionů dolarů na DVD přehrávačích Selecta Vision a firma Texas Instruments prodělala závratných 660 milionů dolarů, než se rozhodla opustit počítačový trh.

Mezi další neúspěchy významných firem patří: New Coke (Coca-Cola), Eagle Snacks (Anheuser-Bush), elektronická pošta Zap Mail (Federal Express), Polarvision Instant Movies (Polaroid) či sendviče Arch Deluxe (McDonald's).

Životní cyklus (viz následující obrázek) je zpravidla členěn na čtyři etapy, které se od sebe navzájem podstatně liší, a to především objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem a modifikacemi marketingového mixu. Někdy se ještě na začátku uvádí další, samostatná fáze vývoje produktu.



Obrázek č. 10.1: Životní cyklus výrobku

V průběhu všech těchto fází musí výrobce pozorně sledovat vývoj cyklu tržní životnosti a správně reagovat na změny, k nimž během času dochází. Vždy je proto nutné zavčas pracovat na inovacích výrobků a mít v zásobě něco, co nahradí výrobek stávající a umožní „včas“ zastavit jeho nerentabilní výrobu. Přitom je ale třeba mít na zřeteli, že rozšíření výrobní linie o výrobek nový může mít na tržní situaci vliv jak pozitivní, tak také negativní.

Negativní efekt nově uvedeného výrobku na ostatní výrobky firmy se projevuje tzv. **substitučním efektem**, při němž se např. uvedení nového typu osobního automobilu na trh projeví náhlým snížením poptávky po ostatních obdobných (substituovatelných) typech vozidel a dojde k tzv. **marketingovému kanibalismu**.



Jako příklad lze uvést vozy značky Škoda, kdy této firmě unikla do tisku o tři měsíce dříve než bylo plánováno informace o novém typu vozu (Felicia), a to ještě v době, kdy se na trhu pořád ještě poměrně dobře prodával zavedený vůz Favorit. Podobným způsobem také předčasné uvedení nového vozu Fabia přetáhlo zájemce, kteří si původně chtěli zakoupit model Felicia.

Odkaz: www.skoda.cz

Úkolem marketingového pracovníka je proto zjistit pravé příčiny stagnace či poklesu objemu prodeje výrobku a časově správně rozhodnout o jeho nahrazení výrobkem novým. Správné načasování konce výroby stávajícího výrobku a uvedení na trh výrobku nového (timing) je velmi významné pro udržení optimálního poměru mezi skutečnou potřebou výrobku, která se projevuje aktuální poptávkou, a operativním uspokojením této potřeby ze strany výrobce.

Jednotlivá **stadia životního cyklu** výrobku lze charakterizovat takto:

I. stadium – fáze zavádění na trh

Pro toto stadium životního cyklu výrobku je typická **vysoká míra podnikatelského rizika, vysoké náklady a malé nebo dokonce žádné výnosy**; výrobek má jen malý odbyt, spotřebitelé ho kupují jen málo a vysoké náklady vyplývají z postupného rozjíždění nových výrobních kapacit, z potřeby intenzivní propagace nového výrobku, s jeho předváděním, s rozvojem obchodně-technických služeb a někdy i se zvýšeným počtem reklamací.

Zaváděný výrobek je upravován, odstraňují se jeho vady, budují se optimální odbytové cesty a zákazníci samotní se o výrobek zatím příliš nezajímají a váhají s koupí. Cena nového výrobku přitom může být jak velmi nízká (průniková, zaváděcí – penetration price), tak také poměrně vysoká (smetánková, skimming price).

Pro toto stadium zavádění je tedy charakteristický relativně pomalý růst objemu prodeje. Příčiny pomalého růstu objemu prodeje nových výrobků lze proto hledat jak ve výrobě, tak také v odbytu, resp. na trhu.

Jedná se o tyto hlavní příčiny:

- pomalé rozšiřování výrobních kapacit,
- existence výrobních problémů technické povahy,

- nedostatečná propagace a malý počet zákazníků,
- neochota zákazníků měnit své dosavadní nákupní anebo spotřebitelské zvyklosti.

Při vstupu nového výrobku na trh je proto třeba manipulovat s takovými faktory, jako jsou **cena, propagační náklady, organizace distribučních cest, používání různých forem podpory prodeje** apod.



*Firma **Hyundai** uvedla na trh novou řadu radiopřijímačů s gramofonem, případně i s CD mechanikou ve stylu **RETRO**. Snaží se tak rozvinout zájem o retro styl elektronických zařízení.*

II. stadium – fáze růstu objemu prodeje

V této fázi životního cyklu je již výrobek na trhu „uchycen“ a **jak poptávka, tak také objem prodeje se začínají postupně zvyšovat**. Dynamika prodeje a tvorba zisku se zvyšují a účinnost propagace se začíná projevovat mnohem výrazněji. V tomto stadiu však již na trh začínají pronikat obdobné nové výrobky konkurentů, kteří jsou přilákáni možnostmi dobrého odbytu. Ceny se ve fázi růstu obvykle nemění, pokud ano, pak se snižují nebo zvyšují pouze v závislosti na tom, jak rychle se zvětšuje poptávka na trhu a roste objem výroby. Aby si firma udržela toto rychlé tempo růstu objemu prodeje po delší dobu, měla by se zaměřit na realizaci následujících opatření:

- získání nových tržních segmentů,
- zvyšování funkčnosti odbytových cest,
- cílenější uskutečňování propagace, a to zejména s ohledem na ty motivy, ke kterým zákazníci při nákupu zboží přihlížejí především,
- snaha o zdokonalování stávajících výrobků a o vývoj výrobků nových,
- postupné snižování vysoce výnosných (smetánkových) cen.



iPhone od společnosti Apple, který spojuje funkce mobilního telefonu s fotoaparátem, multimediálního přehrávače a zařízení pro mobilní komunikaci s internetem, je na trhu je od roku 2007. Postupně se rozšiřuje i po světových trzích.

Odkaz: www.iphone.cz

III. stadium – fáze zralosti

Třetí stadium životního cyklu výrobků je charakterizováno **stagnací tempa růstu objemu prodeje i zisku**. V této fázi lze tržní životnost výrobku prodloužit následujícími opatřeními:

- nalezením nových segmentů trhu pro svůj výrobek,
- modifikací výrobku zlepšením jeho kvalitativních parametrů za účelem rozšíření možnosti využití výrobků nebo změnou designu,
- výraznější podporou odbytu na základě cenových úprav, nových forem propagace i aktivní podpory prodeje.



Výroba „staré“ Škody Octavie, která se nabízí jako Octavia Tour, poběží ještě v roce 2010. Zájem o ni v poslední době dokonce roste. První generace octavie tak aspiruje na titul nejdéle vyráběné škodovky vůbec, její výroba odstartovala totiž už před dvanácti lety – v roce 1996.

Odkaz: www.skoda-auto.cz

IV. stadium – fáze zániku

V závěrečné fázi životního cyklu výrobku jeho **odbyt prudce klesá** a výrobek lze prodávat stále obtížněji. Proto se stává nerentabilním a bez vysokých výdajů na propagaci nebo bez výrazných slev by často byl zcela neprodejný. Je třeba vynaložit i hodně času a finančních prostředků na evidenci, skladování a distribuci těchto zastaralých výrobků. K poklesu zisku dochází také v důsledku nezbytného snižování cen, k němuž firma přistupuje, aby svoji produkci alespoň částečně na trhu udala.



Poslední generace videorekordérů se doprodávají v posledních letech na celém světě. U většiny výrobců byla výroba zastavena.

Také image firmy a jejích produktů může značně utrpět, a to jednak proto, že jsou na trhu nabízeny konkurenční výrobky mnohem dokonalejší, a jednak proto, že příliš velké slevy či výprodejní akce mohou v zákaznících vyvolat pocity nedůvěry.



Obecně lze konstatovat, že v současné době se již některé důležité kategorie výrobků nacházejí v etapě stagnace nebo zániku (např. cigarety, noviny, káva, filmy), zatímco jiné (např. počítače, videorekordéry, videokazety, bezdrátové telefony a řada dalších) je ve stadiu zavádění nebo růstu. Před úplným zánikem dnes stojí například některé komunikační a kancelářské technologie (telex, psací stroj), které již prošly všemi čtyřmi etapami svého životního cyklu.

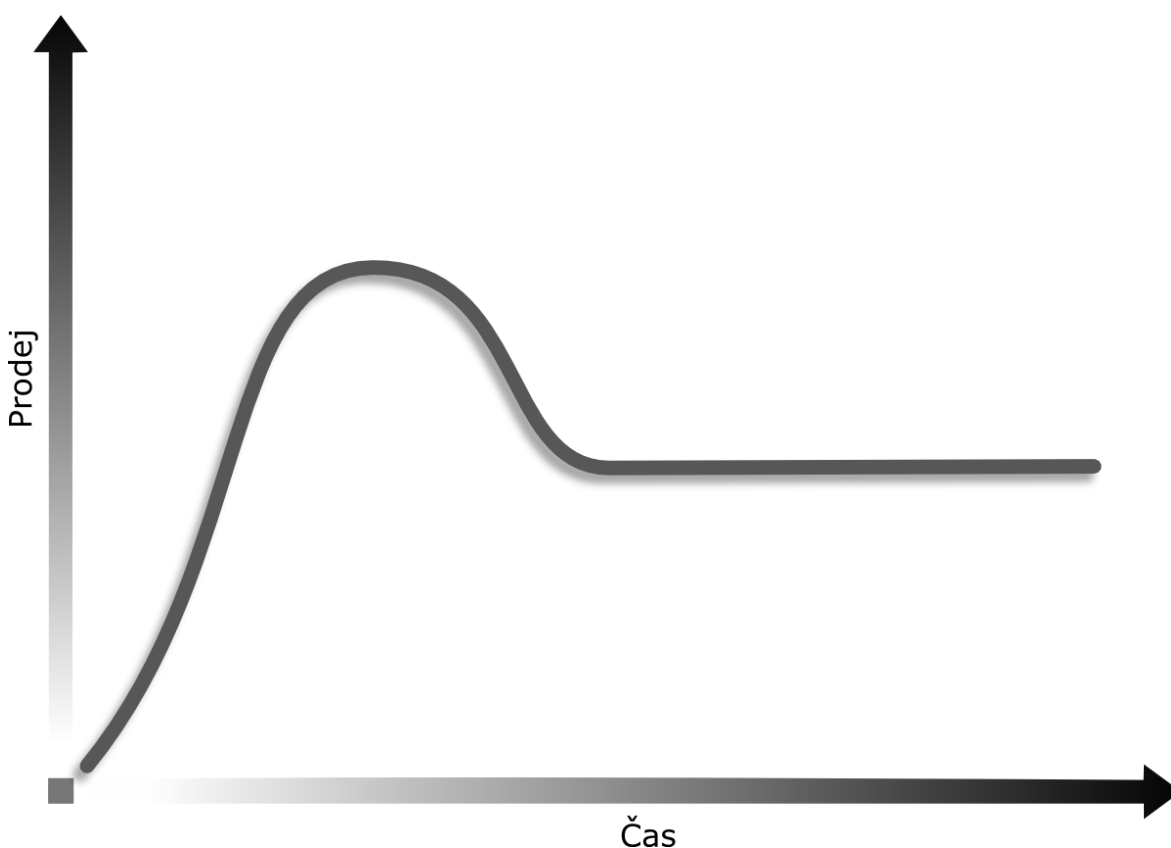
Odkaz: www.vyzkum.cz

V délce životního cyklu jednotlivých kategorií výrobků mohou pochopitelně existovat značné rozdíly a u některých, např. nápojů nebo cigaret, může být jejich životní cyklus dokonce i velmi dlouhý (*Coca-Cola, McDonalldovy hamburgery, cigarety, destiláty atd.*). Mnoho kategorií výrobků se udržuje ve stadiu zralosti dlouho proto, že si je lidé oblíbili a že je považují za součást svého životního stylu.



Jako příklad je možné uvést, že produkt pivo má „neomezený“ životní cyklus, zatímco značka piva (Votrok – z bývalého pivovaru v Hradci Králové) má omezený životní cyklus, který již skončil.

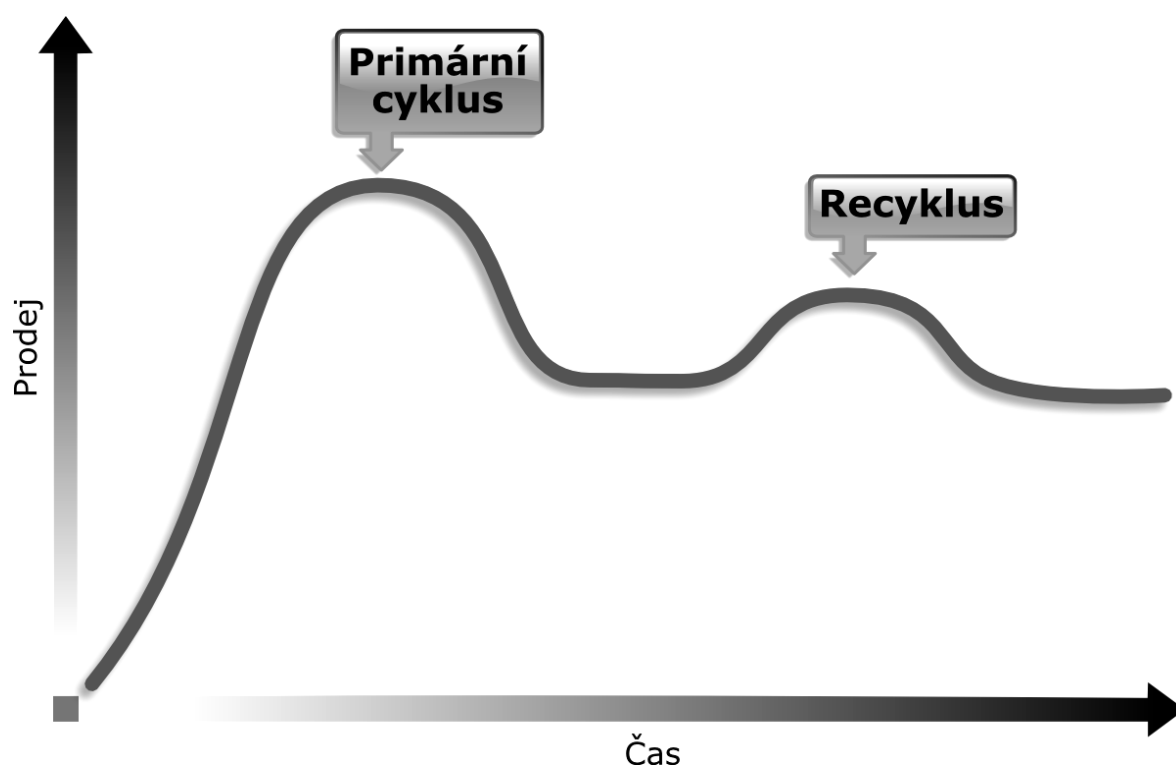
Tak např. u malých kuchyňských spotřebičů má jejich křivka životního cyklu tvar zavádění – růst – deprese – zralost (viz následující obrázek). Někdy bývá tento tvar výstižně označován jako „**zatuhnutí**“.



Obrázek 10.2: Zatuhnutí

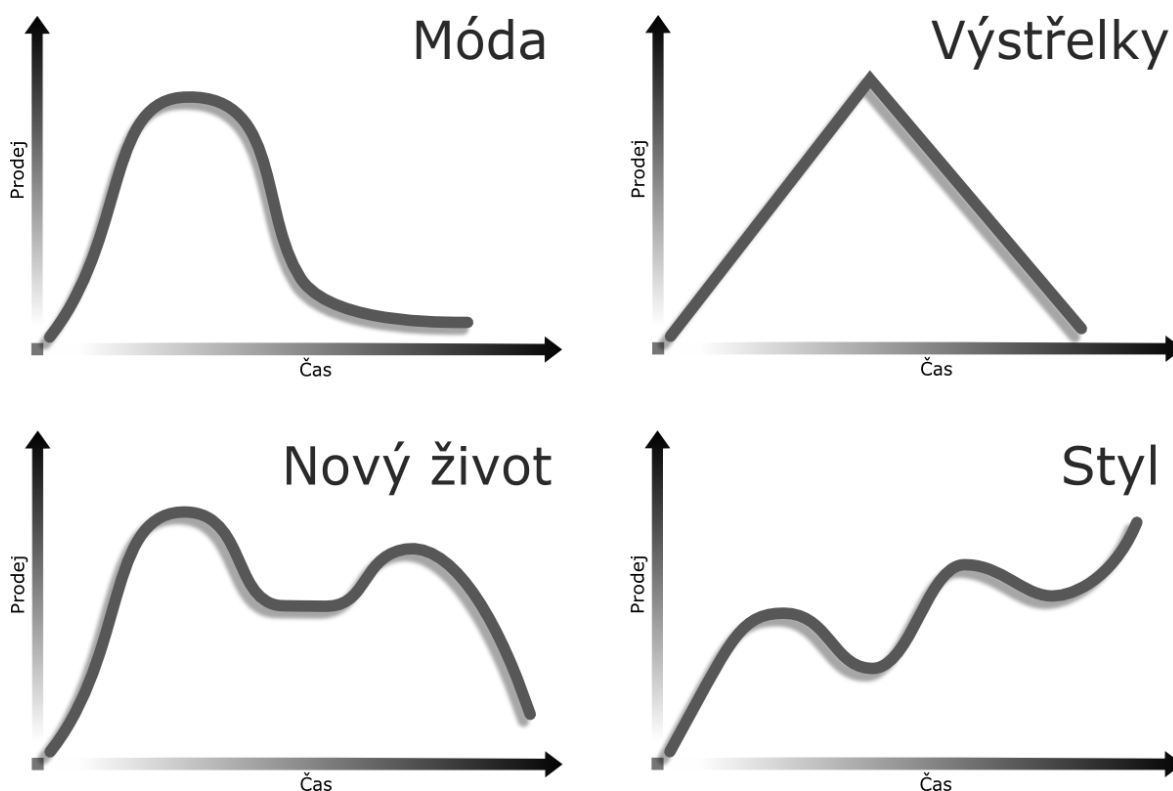
Cyklický tvar mívá životní křivka sezónních výrobků nebo audiovizuálních nahrávek (hudby, filmů). V tomto případě se setkáváme s tím, že fáze růstu se pravidelně opakuje a křivka pak má tvar **cyklus – recykus**.

Je to buď tím, že je výrobek používán jen v určitém ročním období (sportovní potřeby) nebo tím, že na začátku životního cyklu výrobku je objem prodeje výrobku po intenzivní propagaci nejprve značný, pak ale dojde k poklesu (nasyčení trhu) a teprve nějaká další, mnohdy mimořádná událost (ocenění, výročí, úmrtí), zájem zákazníků obnoví a dojde k nástupu recyklu (viz následující obrázek).



Obrázek 10.3: Cyklus – recykus

Odchyly v životním cyklu módních výrobků, módních výstřelků, výrobků, které procházejí cyklem „nového života“, a výrobků, pro něž jsou nacházeny nové způsoby užití, jsou uvedeny na následujícím obrázku.



Obrázek 10.4: Odchylky v životních cyklech

Strategie odlišování produktů a jejich umístování se musí přizpůsobovat v souladu s vývojem produktu, trhu a konkurence. Proto se dále zaměříme na změny, které musí obchodník provádět v souladu s tím, jak produkt prochází jednotlivými fázemi svého životního cyklu.



Firma DaimlerChrysler připravuje ke komercializaci experimentální elektrický automobil na vodíkový pohon. Je velmi úsporný a poskytuje ekologickou výhodu proti standardním spalovacím motorům nebo dokonce i proti dnešním hybridním automobilům. Automobil má vycházet z Mercedesu Benz třídy A, dosahuje rychlosti 150 km/h a má dojezd téměř 500 km. Úkolem firmy je rozvinout myšlenku do několika výrobních koncepcí.

1. koncepce – minivůz za rozumnou cenu, druhý vůz do rodiny,
2. koncepce – malý sportovní automobil střední ceny pro mladé lidi,
3. koncepce – levný ekologický vůz pro ekologicky smýšlející lidi,
4. koncepce – luxusní sportovně užitkový automobil pro lidi, jimž se zdá běžná spotřeba takových vozů příliš vysoká.



Výkonný, pohodlný elektrický miniautomobil na vodíkový pohon pro čtyři osoby. Tento supermoderní zázrak jezdí na tekutý vodík a poskytuje praktickou a spolehlivou dopravu, aniž by zatěžoval životní prostředí. Dosahuje rychlosti 150 km/h a na rozdíl od elektrických automobilů poháněných akumulátorem nepotřebuje dobíjet. V plné výbavě stojí 20 000 dolarů. Cílový trh představují mladí, vzdělaní jednotlivci, páry nebo menší rodiny se středním až vysokým příjmem, kteří hledají praktický a ekologický způsob dopravy. Automobil bude umístěn díky své úspornosti, dobré ovladatelnosti a ekologičnosti nad elektrické automobily a akumulátorovým napájením, které je nutné pravidelně dobíjet. Cílem firmy bude prodat 100 000 automobilů během prvního roku při ztrátě menší než patnáct milionů dolarů.

Během druhého roku je plánován prodej 120 000 automobilů a zisk 25 milionů dolarů. Vodíkový automobil bude nabízen ve třech barvách – červené, bílé a modré s možností vybavení klimatizací a posilovačem řízení. Bude se prodávat za maloobchodní cenu 20.000 dolarů – s **15% slevou pro dealery**. Dealeři, kteří prodají více než deset automobilů za měsíc, dostanou další slevu ve výši 5 % na každý další automobil prodaný v daném měsíci. Rozpočet na reklamu ve výši 20 milionů dolarů bude rozdělen rovným dílem mezi celostátní a místní reklamu. Reklama bude propagovat především **zábatu a nízké emise**.

Během prvního roku bude investováno 100 000 dolarů do marketingového výzkumu, aby bylo zjištěno, kdo automobil kupuje a jaká je spokojenost s jeho užíváním. Firma plánuje dlouhodobě získat 3 % trhu s automobily a 15% výnosnost investic. Aby bylo možno cíle dosáhnout, vysoká kvalita výrobku bude ještě průběžně zvyšována. Pokud to konkurence dovolí, cena bude zvyšována v průběhu druhého a třetího roku. Celkový rozpočet na reklamu každoročně poroste asi o 10 % a investice do marketingového výzkumu bude po prvním roce snížena na 60 000 dolarů na rok.

A. Marketingové strategie v etapě zavádění

1. Strategie rychlého sbírání

Představuje **uvvedení produktu na trh s vysokou cenou a vysokými náklady na propagaci** (vysoká cena je stanovena s ohledem na co největší zisk – úhrada zaváděcích nákladů). Uvedená strategie má opodstatnění, pokud:

- velká část potenciálního trhu si není vědoma existence nového produktu,
- ti, co se o něm dozvěděli, zatouží si produkt koupit a budou ochotni zaplatit požadovanou cenu,
- obchodník čelí potenciální konkurenci a chce docílit, aby zákazníci jeho značku preferovali.



Této strategii zčásti využila i společnost Apple při uvedení MP3 přehrávače iPod na světový trh.

Odkaz: www.appleipod.cz

2. Strategie pomalého sbírání

Představuje **uvedení nového produktu na trh s vysokou cenou a malou propagací**. Vysoká cena umožňuje získání co největšího zisku z každého produktu a malá propagace snižuje marketingové náklady.

Opodstatnění uvedené strategie:

- trh má omezenou velikost,
- většina trhu si je nového produktu vědoma,
- zákazníci jsou ochotni zaplatit vysokou cenu,
- potenciální konkurence není nebezpečná.



Strategii často využívá automobilka BMW při uvádění nového vozu na trh.

Odkaz: www.bmw.com

3. Strategie rychlého pronikání

Produkt je **uveden za nízkou cenu, ale s vysokými náklady na propagaci**. Uvedená strategie slibuje rychlé pronikání trhu a získání největšího tržního podílu. Má smysl tehdy, když:

- je trh velký,
- si trh daný produkt neuvědomuje,
- je většina kupujících na ceny citlivá,
- existuje silná potenciální konkurence,
- jednotlivé náklady na produkt klesají s rostoucím množstvím a získanými výrobními zkušenostmi.



Strategie rychlého pronikání je užívána společností Nokia při uvedení vylepšeného telefonu určité série.

Odkaz: www.nokia.com

4. Strategie pomalého pronikání

Uvedení produktu **s nízkou cenou a malou propagací**. Nízká cena povzbuzuje rychlou adaptaci, a tak obchodník udržuje nízké náklady na propagaci tak, aby docílil vyššího zisku. Obchodník je přesvědčen, že poptávka po produktu je mnohem silněji ovlivněna jeho cenou než velikostí propagace.

Uvedená strategie má smysl, pokud:

- je trh velký,
- si trh dokonale uvědomuje existenci produktu,
- je většina kupujících citlivá na ceny,
- existuje možnost konkurence.



Například při uvedení sýru Hermelín s novou příchutí (česnekové koření, zelený pepř, paprika) od společnosti Pribina, spol. s r. o.

Odkaz: www.pribina.cz

B. Marketingové strategie v etapě růstu:

- obchodník zvyšuje kvalitu nového produktu, přidává mu další vlastnosti a zdokonaluje jeho styl,
- obchodník rozšiřuje sortiment a další provedení produktu a příslušenství,
- obchodník vstupuje na nové tržní segmenty,
- obchodník přejde od reklamy informující o existenci produktu k reklamě přesvědčující o výhodnosti nákupu u něj a ne u konkurence,
- obchodník ve vhodný okamžik sníží cenu proto, aby přilákal další zákazníky (citlivé na ceny).

Posilování pozice na trhu uvedeným způsobem vyžaduje také náklady. V etapě růstu musí obchodník řešit dilema: získat velký tržní podíl nebo krátkodobě docílit vysokých zisků? Investice do zdokonalení produktu, propagace a distribuce umožní obchodníkovi docílit dominantní pozice na trhu, ale obchodník se potom musí zříct docílení krátkodobého zisku v etapě růstu a doufat, že docílí vysokých zisků v následující etapě.



Prodej Renaultu Megane Grandtour je výrazně ovlivněn dlouhotraječnými prodejními akcemi, kdy výrobce poskytoval na tento model průběžně slevy od 100 do 170 000 Kč a v jednotlivých modelových letech posiluje i základní výbavu modelu.

C. Marketingové strategie v etapě zralosti

Obchodník se zbavuje svých „slabých“ produktů. Platí však, že dobrá ofenzíva je nejlepší obranou.

Obchodníci by měli systematicky zvažovat strategie trhu, produktu a modifikaci marketingového mixu:

- **Přeměnou neživitele.** Obchodník se může pokusit přilákat stávající neživitele produktu.
- **Vstup na nové tržní segmenty.** Obchodník se může pokusit vstoupit na nové tržní segmenty, které využívají daný produkt, ale ne značku.
- **Získání nezákazníků od konkurence.** Obchodník se může pokusit přilákat zákazníky konkurenčních firem a přimět je, aby používali její značku („lanáření“ ctitelů Coca-Coly firmou Pepsi).

Objem prodeje také může být zvýšen větším pravidelným užíváním značky.

Použitelné jsou zde tři strategie:

- **Častější doužívání.** Obchodník se může pokusit přimět zákazníky k tomu, aby produkt používali častěji (*čištění zubů po každém jídle*).
- **Větší spotřeba při jednom použití.** Obchodníci mohou přesvědčit spotřebitele, aby při vhodné příležitosti produkt více používali (*použití šamponu po prvním opláchnutí vlasů ještě jednou – „bohatá pěna“*).
- **Nové a všestrannější použití.** Obchodník se může pokusit o nalezení dalšího využití produktu a přesvědčit lidi, aby produkt používali všestranněji (*univerzální mycí prostředky – nádobí, okna, obklady*).

Modifikace produktu – obchodníci se také mohou pokoušet o podněcování prodeje prostřednictvím modifikací důležitých vlastností produktu (1. *zdokonalení kvality – trvanlivost, spolehlivost, rychlost, snadná obsluha*, 2. *zdokonalení vlastností – velikost, hmotnost, jiný materiál, doplňky*, 3. *zdokonalení stylu*).

Modifikace marketingového mixu – definování, jakými dalšími prvky marketingového mixu lze stimulovat prodej produktů v etapě zralosti (*ceny, distribuce, reklama, prodejní propagace, osobní prodej, služby*).

Hlavní problém modifikace marketingového mixu spočívá v tom, že je velice snadně napodobitelná konkurenty (*snížení cen, dodatečné služby*). Tím se posléze provedená modifikace marketingového mixu stává méně účinnou, bez potřebného efektu.



Téměř každá rodina ví, k čemu slouží a jak se používá rolička toaletního papíru, a věrně je kupuje. Prodávání běžných potřeb pro domácnost vyžaduje dynamickou značku, které si v obchodě každý všimne. Ale jak udělat toaletní papír novým a zajímavým? Firma Kimberly-Clark, výrobce značek Cottonelle a Kleenex, přišla s jedinečnou novinkou: zvlhčeným toaletním papírem Rollwipes. Jsou to vlastně zvlhčené dětské ubrousky v podobě roličky a jsou určeny jako doplněk klasického toaletního papíru.



„V této kategorii si můžete zajistit růst jen převratnými inovacemi“, říká marketingový ředitel značky Cottonelle. Jeden z jeho kolegů to potvrzuje: „Bez nových výrobků se ze starých značek stanou ještě starší značky. I v kategoriích, kde uspokojujete základní potřebu musíte pro zajištění stálého podílu na trhu nabízet nové výhody.“

D. Strategie vhodné pro etapu poklesu objemu prodeje produktu

- **Zvyšování investic obchodníka – pro zvyšování nebo upevnění konkurenční pozice,**
- **udržování stávající úrovně investic obchodníka – až do doby, kdy bude trvat nejistota,**
- **výběrové snižování investic – zaměřené na eliminaci neefektivních zákaznických skupin a současné zvyšování investic pro malé, ale lukrativní zákaznické segmenty,**
- **sklizení obchodnických investic – ve snaze rychle získat hotovost,**
- **zbavení se obchodu – rychlým a pokud možno co nejvýhodnějším prodejem.**

Rozhodnutí o zanechání – rozhodne-li se obchodník s produktem skoncovat, stojí před dalším rozhodováním. Má-li silnou distribuční síť a zbytkový goodwill, je možné ho prodat nějakému menšímu obchodníkovi. Pokud firma nenajde vhodného kupce, musí se rozhodnout, zda produkt zlikviduje rychle nebo pomalu. Musí také rozhodnout, jak velkou část zásob si ponechá a jaké služby bude zabezpečovat pro bývalé zákazníky.



Projekt Trh firem je jediným projektem společnosti Business Brokerage Partners, s. r. o. Jeho cílem je tvořit určitou platformu, v České republice unikátní, kde by se soustřeďovala nabídka koupě a prodeje aktiv typu firma, podnik nebo soubor majetku. Pomineme-li Burzu cenných papírů Praha a RM-System jako víceméně tradiční kapitálové trhy určené k obchodování s účastmi omezeného počtu společností, neexistuje zde žádný srovnatelný tržní prostor pro ostatní subjekty, zejména v segmentu středních a malých firem.

Jako efektivní komunikační nástroj mezi potenciálními kupujícími, prodávajícími a provozovatelem slouží internetové stránky. Jejich cílem je však pouze poskytnout základní informace, veškerá další komunikace probíhá mezi účastníky a provozovatelem již přímo. To je jeden z hlavních odlišujících znaků od internetových listovacích serverů provozovaných ve vyspělých ekonomikách, které slouží prakticky pouze jako inzertní média.

Odkaz: www.trhfirem.cz

Nestárnoucí výrobky, nebo jen úspěšný management cyklu jejich životnosti? Některé výrobky přijdou na svět rychle a stejně rychle z něj zase odejdou. Jiné naopak popírají koncepci cyklu životnosti a přežívají desetiletí nebo dokonce celé generace bez viditelných změn ve vzhledu nebo v marketingu. Když se na ně podíváte zblízka, uvidíte, jak se mění. Kvalifikované řízení cyklu jejich životnosti z nich dělá výrobky současné a stále přitažlivé. Následují příklady tří výrobků, které mohly být jen dočasnými hity, ale místo toho se změnily v nikdy nestárnoucí evergreeny.



Beanie Babies

Když byly v roce 1993 uvedeny na trh, většina odborníků se domnívala, že budou je pomíjivým hitem. Při ceně nedosahující ani pěti dolarů byly tyto figurky ve tvaru fazolí určeny pro děti, které by si je mohly dovolit i ze svého kapesného. Brzy se však staly oblíbeným sběratelským artiklem a výrobce je nestačil dodávat na trh. Firma Ty si však brzy uvědomila, že právě nedostatečně zásobený trh bude udržovat výrobek v módě. Stala se odborníkem na stimulaci poptávky omezenou distribucí a stálým doplňováním výrobkové řady. Tuto máni ještě umocňovala tím, že stahovala staré postavičky a nahrazovala je novými. Staré modely dnes mají pro sběratele hodnotu až 1000 dolarů.

Na počátku roku 2000 je firma šokovala, když oznámila záměr ukončit výrobu Beanie Babies. Avšak poté, co obdržela tisíce dopisů od dětí, učitelů, pracovníků nemocnic či charitativních organizací z různých koutů světa, své rozhodnutí přehodnotila. Rozhodla se provést celosvětový telefonní a internetový výzkum a nechala tak zákazníky rozhodnout o osudu oblíbených postaviček. Výzkumu se zúčastnilo více než 200 000 lidí a 91 % z nich chtělo, aby výroba pokračovala. Skeptici podezřívají firmu Ty, že celá akce byla naplánovaná, protože ve stejné době rozšířila výrobu a vyvinula další řadu Beanie Babies. Ať už to bylo jakkoli, dlouho poté, co odborníci předpovídali zánik těchto hraček, dychtiví sběratelé stále touží po nových modelech.

Panenko Barbie jsou dalším příkladem nesmrtelných výrobků. Přestože Barbie od Mattela v roce 2008 oslavila 49. narozeniny, je stále nadčasová a moderní. O svého zrození v roce 1959 ztělesňovala představu holčiček o tom, jak by chtěly vypadat, až vyrostou. Barbie se proměňovala spolu s jejich sny. Její aspirace se změnily z letušky, modelky a zdravotní sestry na astronautku, rockovou zpěvačku, lékařku a prezidentskou kandidátku. Barbie nemá čas myslet na svůj věk – má příliš mnoho práce s proměnou v basketbalovou hráčku, olympijskou bruslařku a automobilovou závodnici. Na některé výrobky jako by se cyklus životnosti nevztahoval. Ačkoli panence Barbie je téměř padesát let, myslet na svůj věk nemá čas. Je příliš zaměstnaná jako závodní řidička, fotbalistka či pilotka. S cílem „upoutat, nadchnout a uchvátit dívky“ představuje firma Mattel každý rok nové panenky, aby držely krok s nejnovější představou úspěchu, slávy, romantiky a dobrodružství. Barbie také odráží různorodou a měnící se populaci Ameriky. Od roku 1968 firma vyrábí afroamerické Barbie a později přidala i hispánské a asijské.

V poslední době představila portorickou Barbie (součást kolekce „Panenky světa“), Great Shape Barbie (ve stylu fitness), Flight Time Barbie (pilotka), Soccer Barbie (v souladu s nadšením dnešních dívek pro fotbal) a Children's Doctor Barbie (první ze série „Až vyrostu, budu...“). Barbie prodělala několik změn.



Při té poslední jí rozšířili obličej, přidali poprvé v historii pupík, vymodelovali menší prsa a atletičtější postavu. Díky vhodné strategii v průběhu cyklu životnosti si Barbie uchovala své kouzlo a mládí. Barbie je dnes k dostání ve 150 zemích světa a každou sekundu se prodají dvě panenky. Celkové roční tržby přesahují 1,5 miliardy dolarů. Pokud byste za sebe do řady položili všechny prodané panenky, obtočily by naši zeměkouli dvaasedmdesátkrát.

Pastelky Crayola

Za posledních sto let se pastelky Crayola od firmy Binney&Smith staly nezbytnou součástí domácností ve více než šedesáti zemích světa. Jen málokdo může zapomenout na svůj první balíček čtyřiašedesáti pastelek uložených ve známém zeleno-žlutém penále s ořezávkem na zadní straně. Vůně čerstvě otevřené krabičky těchto pastelek uchvátí každé dítě a starším lidem připomene jedny z nejkrásnějších okamžiků jejich dětství. V některých ohledech se pastelky Crayola od roku 1903, kdy byly prodávány po osmi za niklák (pěticent), moc nezměnily. Ale bližší pohled ukáže, že firma udělala hodně změn, aby je uchránila od úpadku. Neustále přidává nové odstíny, tvary, velikosti a balení. Původních osm barev (červená, žlutá, modrá, zelená, oranžová, černá, hnědá a bílá) v roce 1903 rozšířila na sto dvacet v roce 2001. V roce 1962 změnila v důsledku boje za občanská práva „tělovou barvu“ za „broskovou“ a v roce 1992 přidala multikulturní barvy, které učí děti respektovat kulturní a rasovou různorodost. Firma také rozšířila značku na další výrobky, například fixy, vodové barvy, nálepky, známky a šablony.

Značka Crayola dnes nabízí vodou smývatelné fixy a pastelky pro děti, které rády kreslí na zdi. Firma registrovala značku Crayola na různá použití. Představila také několik programů a služeb, aby upevnila vztahy se zákazníky. Časopis Crayola Kids a webová stránka Crayola nabízejí umělecké a kreativní náměty pro děti, rodiče a učitele s cílem rozvíjet u dětí tvořivost. Ne všechny změny však byly zákazníky přijaty s nadšením.

V roce 1990 firma například vyřadila osm barev – modrošedou, oranžově žlutou, okrovou, modrozelenou, citronově žlutou a další z původní historické řady čtyřiašedesáti barev – a umístila je do síně slávy značky Crayola. To vzbudilo řadu protestů loajálních zákazníků. Vedení tím bylo úplně vyvedeno z míry. „Byli jsme si vědomi loajálnosti a nostalgie obklopující pastelky Crayola,“ říká mluvčí firmy, „ale nenapadlo nás, že to vyvolá tak silnou reakci.“ Firma proto vyrobila zvláštní sběratelskou kolekci tradičních barev v plechové krabičce – prodalo se všech 2,5 milionů kusů. To je důvod, proč Crayola dál slaví úspěch. Díky vhodnému řízení cyklu životnosti se firmě Binney&Smith, dnes pobožce Hallmark, podařilo zářit na trhu s pastelkami již téměř století. Firma dnes vyrobí téměř tři miliardy pastelek ročně, dostatečně vysoký počet na to, aby šestkrát ovinuly zeměkouli. 65 % amerických dětí ve věku dvou až sedmi let každý den kreslí v průměru 28 minut – v 80 % pastelkou Crayola.

10.3 Psychologie prodeje

Prodej není o tom, že ukážeme zákazníkovi zboží a on si ho koupí nebo ne. Prodej je především velká psychologická hra, ve které více než kvalita zboží rozhoduje kvalita osobnosti prodejce, jeho myšlení, schopnost klást otázky a naslouchat, umění neprodávat výrobek, ale to, čím dokáže zákazníkovi zpříjemnit život. Člověk, který prodá, nebývá lepší než člověk, který neprodá, ale má prostě jen nějakou přednost, kterou bývá především rozdílná duševní výbava.



Psychologie prodeje se zabývá chováním člověka v obchodních vztazích, kde jeden člověk vystupuje jako prodávající a na druhé straně jiný člověk jako kupující.

Jedním z nejdůležitějších objevů na poli znalostí lidského výkonu je tzv. „koncept výjimečných předností“. Ten říká, že malé rozdíly ve schopnostech se odrazí ve velkých rozdílech ve výsledcích. To znamená, že pokud se jen trochu zlepšíte v určitých oblastech prodeje, toto zlepšení se projeví v podstatném zvýšení prodejů.



Dostihový kůň, který jen o kousek doběhne jako první, získá desetinásobnou odměnu oproti tomu, který doběhl jako druhý.

V prodeji je mnohem více psychologie než v čemkoli jiném. Na tomto poznání pak závisí úspěchy obchodníků.

Nejrychlejších změn výsledků v prodeji je možné dosáhnout změnou pohledu na sebe a své možnosti. Pokud chcete více prodávat a více vydělat, musíte:

- **Zvýšit sumu peněz, o které věříte, že ji dokážete vydělat.**
- Určit si vyšší cíle a vypracovat detailní plány, jak jich dosáhnout.
- Začít na sebe nahlížet jako na někoho, kdo je ve svém oboru nejlepší.
- Své nové sebepojetí dát v soulad s tím, čeho chcete opravdu dosáhnout.

Vaše sebepojetí se skládá ze tří částí a všechny se navzájem ovlivňují. Když se naučíte, jak stvořit své lepší a nové sebepojetí jakožto prodejce, budete moci po zbytek své kariéry ovlivňovat své prodejní výsledky.

První částí sebepojetí je **ideál sebe sama**. Váš ideál sebe sama z velké části ovlivňuje směr vašeho života, usměrňuje růst a pozvolný rozvoj vašeho charakteru a osobnosti. Je kombinací všech vlastností lidí, které obdivujete. Je popisem člověka, kterým byste se rádi stali, protože byste pak byli ztělesněním svých ideálních vlastností.

Úspěšní prodejci mají o sobě a své kariéře velmi jasnou představu. Mají jasno, ve které oblasti chtějí vyniknout. Neúspěšní prodejci mají svůj ideál nejasný, rozmazaný, pokud jej mají vůbec.

Částí vašich ideálů jsou vaše cíle. Když si stanovíte vyšší a náročnější cíle, váš ideál sebe sama se zlepší. Musíte si uvědomit, že jestliže někdo něco udělal, můžete to udělat také, jestliže se někdo někým stal, můžete se tím stát také.

Druhou částí sebepojetí je **sebeobraz**, tj. to, jak se sami v současnosti vidíte a jak o sobě smýšlíte. Často se to nazývá „vnitřním zrcadlem“. Například když na sebe budete pohlížet jako na klidné, sebevědomé a schopné prodejce, budete se tak také při prodeji cítit.

Nejrychlejší změny v prodejních výsledcích pocházejí ze změny sebeobrazu.

Třetí součástí sebepojetí je **sebeúcta**. Ta je jakýmsi zdrojem energie vaší vnitřní síly. Je to jeden z nejdůležitějších prvků, který ovlivňuje postoje a osobnost. Sebeúcta by se dala nejlépe vyjádřit jako to, nakolik máte rádi sami sebe. Lidé s velkou sebeúctou mají obrovské osobní schopnosti a zvládnou takřka vše, do čeho se pustí.

K hlavním překážkám, které vedou k neúspěchu v prodeji, patří:

- pocit že v něčem **nejste dobří**,
- **negativní srovnávání s ostatními**, když sobě přičítáte menší schopnosti a ostatním větší, než ve skutečnosti mají.

Malá sebeúcta pak vede k pesimismu, stresu, obavám, pochybám a tendenci takřka vždy se podceňovat. Jejím následkem při prodeji je **strach z odmítnutí**, který patří mezi největší překážky úspěchu v prodeji. Strach z odmítnutí je však strachem získaným, tzn. že se ho lze i zbavit, odnaučit se jemu.

Má-li být strach z odmítnutí překonán, je nutné si nejdříve uvědomit, že odmítnutí není myšleno osobně. Nemá nic společného s osobností nebo schopnostmi, ale je pouhou obyčejnou reakcí na nabídku prodeje.

Základní pravidla:

- Strach je a vždy bude jedním z největších nepřátel lidstva.
- Abyste dosáhli v prodeji velkého úspěchu, musíte nejdříve odstranit svůj strach.
- Mezi strachem a sebeúctou existuje nepřímá úměra – čím větší bude vaše sebeúcta, tím menší bude váš strach.
- Úroveň vaší sebeúcty z velké části určuje úroveň vašich prodejů nebo to, jak šťastně a optimisticky se cítíte.

- Vaše sebeúcta se odvíjí od toho, nakolik si sami sebe vážíte a nakolik v sobě spatřujete plnohodnotného člověka.
- Vaše nasazení je druhá strana vaší sebeúcty.
- Úroveň vašeho nasazení se odvíjí od toho, jaké výkony podáváte.
- Čím lépe se cítíte, tím lepší výkony podáváte a naopak – obě vlastnosti se navzájem podporují a posilují.
- Budete-li vědomě a s rozmyslem dělat vše na dobré a profesionální úrovni, nakonec se profesionály stanete jak ve své práci, tak vůči svým zákazníkům.
- Budete-li se chovat jako obchodní profesionál, ostatní se k vám budou chovat jako byste jím opravdu byli. Váš sebeobraz, tj. to, jak na sebe pohlížíte, určuje váš současný výkon.
- Úprava sebeobrazu má klíčovou důležitost při uvolňování vašeho prodejního potenciálu.
- Jakmile změníte pohled na sebe sama, vaše prodejní výsledky se ihned zlepší.

Úprava vašeho sebeobrazu

Existuje sedm způsobů, jak o sobě špičkoví prodejci v každém odvětví přemýšlejí, jak se vidí a jak reagují na zákazníky. Můžete je považovat za sedm kroků k vylepšenému sebeobrazu a sebeúctě. Když svůj sebeobraz upravíte tak, aby byl podobný sebeobrazu nejlepších prodejců, mnohem rychleji se u vás projeví zlepšené výsledky v prodeji.

1. Jste sami sobě zaměstnavateli

Úhel pohledu na sebezaměstnávání je způsob, jakým přistupujete ke své práci, podniku, zboží, službám či zákazníkům. Vidíte se jako **ředitel své vlastní prodejní organizace**, což vyplývá z toho, že přijímáte plnou odpovědnost za sebe samé a za vše, co se vám přihodí. Pocit vlády nad svým vlastním hospodářským údělem tvoří zásadní dělítko mezi těmi, kdo podávají vysoké výkony a těmi, kdo podávají výkony nízké.

Je-li sebeúcta prvním pilířem vašeho úspěchu v prodeji, pak odpovědnost k sobě samým je druhým pilířem. Tyto dva pilíře se navzájem podporují a jeden bez druhého nemá smysl.

2. Jak být spíše konzultant než prodejce

Druhý způsob, jak na sebe nejlepší prodejci nahlíží, je ten, že se vidí spíše jako konzultanti než jako prodejci. Nabídkou svých služeb, svého zboží se snaží **zákazníkům spíše pomoci, vyřešit jejich problém**, než aby se snažili jim jen prodat svůj produkt či službu. Jejich zákazníci mívají pocit, že se prodejci starají více o ně než o svůj obchod.

Konzultanti tráví spoustu času tím, že svůj výrobek, službu poznávají skrz na skrz. Musí znát každíčký detail toho, co prodávají a také to, co prodává konkurence.

K plnému pochopení situace zákazníka před tím, než mu konzultant doporučí, co má koupit, je potřebný čas. Před schůzkou si budete klást důkladné otázky, které vám pomohou hlouběji pochopit zákaznickovy potřeby, svůj produkt nebo službu prodáváte přesně na míru, takže zákazník nakonec dojde k závěru, že to, co si koupil, je vlastně ideálním řešením jeho současného problému. Schopnost předvést výrobek jako ideální řešení je přímo úměrná času, který vložíte do pochopení situace zákazníka před tím, než mu cokoli navrhnete nebo doporučíte. Tato schopnost propůjčuje vašemu přístupu konzultanta známku kvality.

3. Jak se stát lékařem prodeje

Třetí pohled, jakým na sebe profesionálové v oboru prodeje nahlíží, je jako na **doktora prodeje**. V tomto případě konají prodejci vše potřebné v nejlepším pacientově zájmu a cítí se být vázáni přísným etickým kodexem. Takovíto prodejci postupují ve třech fázích:

- a. **vyšetření** – kladete postupně dobře připravené otázky, provedete zevrubné vyšetření a zjistíte, jak daný pacientův (zákazníkův) stav uspokojivě léčit.
- b. **diagnóza** – utvrzujete se ve správnosti předešlého vyšetření, abyste si byli naprosto jisti, že jste odhalili skutečné symptomy zákaznickova problému. Kladete dodatečné otázky, abyste se utvrdili ve své diagnóze a abyste se spolu s pacientem (zákazníkem) shodli na tom, že diagnóza přesně popisuje stav jeho těžkostí.
- c. **léčení** (řešení problému) – zákazníkovi předvedete svůj produkt nebo službu a ukážete mu, že právě váš produkt či služba je tím nejlepším na vámi diagnostikovanou nemoc.

Profesionálové, kteří se ke svým zákazníkům chovají stejně jako lékaři, když léčí své pacienty, zjistili, že jim tento postup dopomáhá k mnohem hladšímu jednání se zákazníky a že jejich výsledky jsou lepší a dosahují jich dokonce za kratší dobu.

4. Jak začít o prodeji strategicky přemýšlet

Špičkoví prodejci si určují **jasné cíle**, kterých chtějí dosáhnout, a k jejich dosažení si vypracovávají **důmyslné plány**. Práci si nejdříve naplánují a potom svůj plán práce uskuteční. Na rozdíl od těch, kteří strategicky přemýšlejí, se neprofesionálně vrhají bezhlavě do víru dění na trhu.

Člověk, který má jasně a dobře propracovaný plán úspěchu, plán zabírající se všemi stránkami řízení svých obchodů, se cítí mnohem více v pohodě, sebevědoměji než ten, kdo má pocit, že na nějaké plánování svých činností do budoucna nemá čas. Máte-li dobrý plán, pak máte cestu, po které půjdete.

Obrovskou výhodou, které strategické myšlení a plánování nabízí, je to, že zlepšuje vaši sebeúctu stejně jako váš ideál sebe sama. Čím více se zaměříte na dosahování jasných cílů, tím větší spokojenost se svou kariérou z toho pro vás plyne.

5. Jak splnit úkol

Důležitou vlastností všech nejlepších prodejců je to, že se můžeme vždy spolehnout, že svou práci udělají pořádně a podle plánu. Silně se **zaměřují na výsledek**.

Špičkoví prodejci mají dvě vlastnosti – **empatii a ctížádost**. Empatie zajišťuje to, že se ke svým zákazníkům chovají s citem a v jejich nejlepším zájmu. Ctížádost pak zajišťuje to, že se neustále drží svého cíle, což je dosažení očekávaných prodejů, a samozřejmě dokážou udržet tyto dvě vlastnosti v rovnováze.

6. Jak být nejlepší

Špičkoví profesionální prodejci na sebe pohlížejí jako na lidi, kteří jsou schopni ve svém oboru patřit mezi nejlepší. Mají velkou ctížádost, za vzory si volí ty nejlepší ve svém odvětví a také se s nimi ztotožňují (čtou jejich knihy, chodí je žádat o rady...).

Vysoká sebeúcta budí v člověku touhu být stále lepší a lepší.

Nasadíte-li si laťku vysoko, vaše mínění o sobě se okamžitě zlepší, budete si sami sebe více vážit a uvěříte, že můžete dokázat více. Vás prodej se zvýší a uvnitř vás se to projeví jako váš vylepšený sebeobraz.

Být vynikající je pouze cesta a nikoli cíl. Rozhodnutí musíte podepřít vytrvalostí, rozhodností a tvrdou prací.



Lidé obecně mají sklon inklinovat k úspěšným ve svých oborech, to platí i v obchodě. Stačí se podívat na obchodní úspěch značkových výrobců sportovního zboží, který stále nabaluje další a další zákazníky a tím se umocňuje.

7. Partnerství

Sedmým krokem k vybudování si lepšího sebeobranu a vylepšení prodeje je přijetí tzv. myšlení Zlatého pravidla.

Zlaté pravidlo říká: „Čiň jiným pouze to, co bys chtěl, aby oni činili tobě.“

Pokud toto pravidlo uplatníme na prodej, znamená to, že byste „měli jiným prodávat jen to, co byste chtěli, aby oni prodávali vám“. Svým zákazníkům budete prodávat se stejnou ctí, pochopením a pečlivostí, jakou byste vyžadovali od kohokoli, kdo by něco prodával vám.



Například prodej prošlých a přebalených masných výrobků, který se periodicky objevuje v supermarketech se může otočit i proti lidem, kteří k tomu dají pokyn. Nejen, že za to mohou být potrestáni soudem, ale zároveň se mohou stát obětí stejně špatných prodejců, jako jsou oni sami.

Nejdůležitější částí, kterou se řídí prodej podle Zlatého pravidla, je citový prvek obsažený ve slovech „péče a starost“:

- zájem o zákazníka,
- pečlivá příprava před každou schůzkou,
- zájem o vámi prodávaný produkt,
- poskytnutí solidních informací.

Máte-li se za veskrze připraveného, schopného, inteligentního a přepečlivého profesionála v prodeji, pak budete s to podávat v každé situaci nejlepší výkony. Vytvoříte si duševní výbavu špičkového prodejce v každém oboru a také dosáhnete špičkových výsledků.

Shrnutí závěrem:

- **Osmdesát procent úspěchu v prodeji se odvíjí od toho, co se vám honí hlavou, jak o sobě smýšlíte.**
- Změna názoru na sebe sama a na schopnosti může změnit a změnit výkon.
- Sebepojetí je hlavní program, který řídí vše, co říkáte nebo děláte.

- Sebepojetí je ve stavu neustálého pozvolného vývoje.
- Přijmete-li plnou odpovědnost za chod své osobní prodejní společnosti, stanete se prvotní tvůrčí silou ve svém životě, budete spíše aktivní než pasivní.
- Jestliže se budete mít za konzultanta, budete vystupovat jako schopní profesionálové, budete prodávat více svého zboží a dokonce rychleji a jednodušeji než kdy předtím.
- Jakožto lékař prodeje na sebe musíte pohlížet jako skrz na skrz dobře připraveného profesionála, který postupuje ve třech fázích: vyšetření, diagnóza a léčení.
- Musíte si být vědomi, co každíčkou minutu celého dne děláte a proč to děláte.
- Musíte přesně vědět, kolik peněz hodláte vydělat, a co a kolik toho musíte prodat, abyste tento svůj cíl splnili.
- Spatřujete v sobě schopnosti dosáhnout až na nejvyšší příčky ve vašem oboru, a to například tak, že budete napodobovat chování nejlepších prodejců kolem vás.
- Chovat se ke svým zákazníkům tak, jak byste chtěli, aby se k vám, coby zákazníkům, chovali jiní prodejci.
- O zákazníka pečujete a on to také tak cítí.

Výsledkem těchto způsobů myšlení bude, že svůj sebeobraz vytvarujete do takové podoby, aby byl shodný se sebeobrazem nejúspěšnějších a nejlépe placených prodejců v každém průmyslovém odvětví. Budete na sebe tedy pohlížet způsobem, jak to dělají úspěšní lidé.

Existuje sedm zákonů, které se dají uplatnit na prodej.

1. Velký zákon

Prvním z duševních zákonů je Sokratův Zákon kauzality, jinak zvaný též **Zákon příčiny a následku**. Říká, že každý následek má svou vlastní příčinu. Pokud se chcete k něčemu dopracovat a dokážete to jasně popsat, musíte vystopovat události, které to zapříčinily, a tyto příčiny uvést v život. Prodejní úspěch je následek. Má své příčiny. Jestliže najdete někoho, kdo má úspěch v prodeji, a vykonáte totéž, co dělala ona osoba, dosáhnete stejných výsledků.

Pokud chcete být jedním z nejlepších a nejlépe placených prodejců v oboru, musíte zjistit, co ostatní dobře placení prodejci dělají, a udělat totéž. Budete-li ustavičně dělat totéž, co oni, domůžete se nakonec stejných výsledků. Nevykonáte-li to, co konají úspěšní lidé, nedostanete to, co dostávají oni.

Přirozeným důsledkem Zákona příčiny a následku je **Zákon setby a sklizně** – dnes sklízíte výsledky toho, co jste v minulosti zaseli. Cokoli vložíte do své práce, to dostanete zpátky, nic víc, nic méně.

Pokud nejste z nějakého důvodu spokojeni se svou sklizní, je jen na vás samotných, abyste ihned změnili setbu.

2. Zákon odměny

Zákon odměny je přeformulovaným Zákonem setby a sklizně a říká:

- každý má být **odměněn způsobem, jakým přispěl,**
- za svou snahu a přispění, jakkoli malé nebo velké, budete vždy odměněni.

V dlouhém období vás nelze odměnit za více, než jste vložili. Váš dnešní příjem je odměnou za to, co jste vykonali v minulosti. Jestliže chcete svou odměnu zvýšit, musíte zvýšit také hodnotu svého příspěvku.

3. Zákon vlivu

Tento zákon říká: „**Máte sami o sobě dobrý pocit do té míry, kdy cítíte, že máte nad svým vlastním životem kontrolu.**“

Opak tohoto zákona tvrdí, že o sobě máte špatný pocit do té míry, kdy cítíte, že nad svým vlastním životem nemáte kontrolu.

Psychologové to nazývají teorie „místa vlivu“. Jste nejšťastnější a nejsebevědomější, máte-li pocit, že jste vládcem nad svým osudem a že ovládáte vše, co děláte.

4. Zákon víry

Tento zákon praví: „**Když něčemu věříte a máte k tomu citový vztah, stane se to skutečností.**“

Zákon víry tvrdí, že nemusíte nutně věřit tomu, co vidíte, ale vidíte to, čemu jste se už rozhodli uvěřit. Vaše víra ovládá vaši skutečnost. Vždy jednáte tak, aby vaše činy nebyly v rozporu s vaší nejvnitřnější vírou a přesvědčením. Lez tedy poznat, čemu věříte z toho, co děláte. Ne z toho, co říkáte, píšete, přejete si, v co doufáte nebo co zamýšlíte dělat. Jen z vašich skutků.

Jestliže pevně věříte v úspěch, a každý den chodíte, mluvíte, chováte se a jednáte přesně tak, jak by jednal člověk s úspěchem, nakonec si vyvinete duševní výbavu úspěšného prodejce.

5. Zákon soustředění

Zákon soustředění říká: „**Čím žijete, to ve vašem životě roste a šíří se.**“ Tento zákon tvrdí, že čím více o něčem přemýšlíte, tím více svých duševních sil tomuto úkolu přiřazujete. Pokud o něčem přemýšlíte dostatečně dlouho, nakonec to ovládne vaše myšlení a ovlivní i vaše chování. Čím víc o svých cílech uvažujete, tím rychleji se před vámi objeví a proniknou i do vašeho okolního světa.

Uděláte-li však tu chybu, že začnete přemýšlet o věcech, kterých se bojíte, prorostou i ty do vašeho myšlení a ovládnou i vaše chování.

- Úspěšní lidé neustále myslí na to, co chtějí.
- Neúspěšní naopak přemýšlejí o věcech nebo ulpívají na věcech, které nechtějí.

6. Zákon přitažlivosti

Když o sobě nebo o svém výrobku nebo službě přemýšlíte kladně, vysíláte jakousi pozitivní duševní energii, která k vám vábí nekonečnou řadu možností prodeje a zákazníků potenciálních nebo takových, kterým jste byli doporučeni. Čím více se zlepšíte ve své obsluze zákazníků, tím lepší zákazníci se k vám pohnou. Čím víc dáte, tím víc dostanete. Vše, co dnes v životě máte, jste k sobě přitáhli tím, co jste zač.

Můžete mít v životě mnohem víc, neboť můžete změnit sami sebe a změníte tedy i své nejdůležitější myšlenky.

7. Zákon shody

Zákon shody praví: „**Váš vnější svět je odrazem vašeho vnitřního světa.**“ Vnější svět je zrcadlo, které odráží, jaký člověk vlastně jste, a to v každém ohledu. Neodráží to, jakým člověkem být chcete nebo koho předstíráte, nýbrž odráží, jakým člověkem jste **ve skutečnosti a právě teď.**

- **Pokud chcete, aby se k vám lidé chovali pěkně a měli k vám kladný vztah, musíte ho mít v první řadě vy k nim.**
- Vaše vztahy jsou odrazem vaší skutečné osobnosti a charakteru.
- Pozměněním svých myšlenek rovněž měníte vnější stránky svého života.

Duševní nácvik prodeje

Způsobuje okamžité zlepšení výkonu, zvyšuje pocit sebedůvěry, kontroly a tvořivosti. Dá možnost získat v každé prodejní situaci klid, uvolněnost a vyrovnanost a připraví vás natolik, abyste byli na setkání s potenciálním zákazníkem připraveni podat nejlepší výkon.

Technika duševního nácviku je rozdělena do pěti kroků.

1. **Zamyšlení nad svým předešlým prodejním úspěchem** – první krok je proto, abyste začali přemýšlet o zážitcích v prodeji, která vám daly pocítit štěstí a úspěchu – např. zákazník podepsal smlouvu. Tyto zážitky si můžete i jen představovat. Vychutnejte si pocit štěstí, klidu a sebevědomí, které jste tehdy zažívali.
2. **Před každým obchodním jednáním zavřete oči, hluboce se nadechněte a uvolněte se.**
3. **Vyobrazte si svůj vytoužený výsledek nadcházející schůzky** – vyobrazte se tak, že máte plnou vládu nad situací, a hlavně se podívejte na konec svého rozhovoru, kdy zákazník už jen podepisuje objednávku a tím stvrzuje, že se rozhodl něco koupit. Když si vyobrazíte nejlepší možný výsledek, dáte tak svému podvědomí instrukce, jak vás má vést ve vašem hovoru a jednání, abyste obchod uzavřeli.
4. **Vymyslete si kladnou oznamující větu popisující, čeho vlastně chcete dosáhnout** – „Věřím, že toto setkání dopadne dobře.“, „Bude to skvělá schůzka.“
5. **Mít z prodeje dobrý pocit** – tak celý proces rozjedete. Vydechněte, usmějte se a spusťte celý proces. Nejdůležitější částí tohoto procesu duševního podmiňování je, abyste své podvědomí dokázali přesvědčit, že úspěšný prodej máte už za sebou. Tento duševní obraz vás uklidní, dodá na sebevědomí a ubere na stresu a napětí.

Uzavírání prodeje

Všechno snažení, studium, práce na sobě a příprava jsou k ničemu, pokud neuzavřete obchod. Sbíráte sice zkušenosti, ale neuživíte se. Proto je uzavření obchodu velmi důležité.

Důvody, proč je konečná fáze, tj. uzavření prodeje, tak obtížná, lze shrnout následovně:

- Strach ze selhání.

- Strach z odmítnutí a kritiky.
- Zákazníci jsou často velmi zaneprázdnění.
- Faktor neměnnosti – zákazník je buď líný nebo spokojený s tím, co má.

Deset požadavků uzavření prodeje

1. Zákazník musí **chtít**, to, co prodáváte – musíte v zákazníkovi vyvolat dostatečnou touhu koupit před tím, než po něm budete chtít, aby se rozhodl.
2. Zákazník musí vám a vaší firmě **věřit** – musíte mu dát na srozuměnou, že jste solidní a spolehlivá organizace.
3. Zákazník musí **potřebovat** produkt nebo službu, kterou nabízíte – špičkoví prodejci dokonce odmítnou přijmout prodejní zakázku od svého zákazníka, pokud nejsou z hloubi duše přesvědčeni, že to zákazník potřebuje.
4. Zákazník musí být schopen produkt **využít** – špičkoví prodejci produkt zákazníkovi neprodají, jestliže mají pocit, že jej nevyužije v maximální možné míře.
5. Zákazník musí být schopen si zboží **dovolit** koupit – zákazník musí mít dostatečné finanční zdroje, aby byl schopen si produkt koupit, aniž by ho to finančně vyčerpalo.
6. Zákazník musí plně **chápat** celou podstatu a šíři nabídky – musí mu být jasné, co získává, proč a jak to má používat.
7. Prodejce musí být **nažhavený** prodej uzavřít – musí si být jist a musí věřit výhodám, které zákazník z jeho výrobku získá, a musí být rozhodnut dopomoci svému zákazníkovi k získání těchto výhod.
8. Prodejce musí **dokázat náležitě prodej uzavřít** – jediný způsob, jak se lze něco naučit, je praxe, pořád dokola a stále si něco opakovat – a to zahrnuje také dovednosti, jak uzavírat prodej.
9. Prodejce musí být **přípraven slyšet** na svou nabídku **zápornou odpověď** – musíte být ochotni požádat o zakázku a přijmout odmítnutí, buď kvůli nějaké výhradě nebo zdržení až do příští schůzky.
10. Prodejce musí být poté, co položí závěrečnou otázku, připraven **zůstat zticha** – nejlepší prodejci jsou mistři v použití mlčení během prodejního rozhovoru. Nejenže naprosto skvěle dokáží zákazníkovi naslouchat a vnímat, co skutečně říká, nýbrž umí zůstat také zcela zticha potom, co položili důležitou otázku.

Při uzavírání obchodu se musíte **vyvarovat následujících chyb**:

- **Hádka** – když se se svým potenciálním zákazníkem hádáte, nepřímou mu tak naznačujete, že se mýlí. Lidé nesnášejí, když jim někdo říká, že nemají pravdu.
Proto během rozhovoru se zákazníkem vždy vyjadřujte souhlas. Vaším úkolem je, aby vám dal zákazník vydělat, ne, aby s vámi souhlasil. Jediný případ, kdy zákaznickovy námitky nemůžete nechat být, je situace, kdy bude mít pochyby o vaší poctivosti, poctivosti vaší firmy nebo o kvalitě vašich výrobků.
- **Vyjadřování osobních názorů** – nikdy nepředpokládejte, že zákazníci věří v totéž, co vy, nebo si totéž, co vy myslí.
- **Hanění konkurence** – nikdy nesrovnávejte konkurenční výrobek se svým, ani na něj z jakékoli příčiny neútočte. Budete-li hovořit pěkně o své konkurenci, nepřímou budete hovořit pěkně i o sobě a svém výrobku.
- **Přehánění** – jestliže o svém výrobku tvrdíte, že dokáže něco, co ve skutečnosti nedokáže, stáváte se nedůvěryhodným.
- **Privlastňování si pravomocí, které nemáte** – stává se to tehdy, když zákazníkovi řeknete, že mu můžete zařídit slevu nebo dodávku urychlit a nakonec se ukáže, že to nezvládnete.



Prodejce automobilu přislíbí zákazníkovi slevu na servis, protože zákazník má špatné zkušenosti se servisováním předchozího vozidla a prodejce potřebuje zákazníka těchto obav zbavit, aby ho přesvědčil definitivně k nákupu nového vozidla. Prodejce ovšem dopředu neví, jestli tomuto zákazníkovi slevu schválí i vedení servisu.

Mezi překážky, které brání uzavření prodeje, patří:

- **Špatné vyhlídky** – to se přihodí tehdy, když si prodejce o zákazníkovi udělá špatný předčasný úsudek. Usmyslí si, že zákazník vlastně ani nechce koupit a že je to jen ztráta času.
- **Nedostatek upřímnosti** – to se stává tehdy, když prodejce myslí víc na prodej sám a z něj plynoucí provizi než na zákazníka a jeho problémy.
- **Vy a váš potenciální zákazník budete naladěni na jiných vlnových délkách** – komunikační kanály mezi vámi jsou narušeny (máte jiné vzdělání, jiné zájmy nebo názory, jiný postoj k životu apod.). Když se ocitnete v situaci, že váš zákazník pravděpodobně nebude schopen se s vámi domluvit, netlačte na něho. Místo toho, abyste se snažili prodej mermomocí uzavřít, pošlete za ním někoho, kdo bude naladěný lépe na jeho strunu.
- **Střet osobností mezi vámi a vaším zákazníkem** – základní pravidlo prodeje říká, že nemůžete prodávat člověku, který se vám nezamlouvá, a zákazník od vás nekoupí, dokud si vás neoblíbí.

Lze nějakým způsobem poznat, že zákazník nabízený produkt chce? Souhrnně se projevy, které upozorňují na to, že teď je ta pravá chvíle, nazývají signály připravenosti ke koupi nebo také nakupovací signály. K nim patří např.:

1. zákazník se vás po předvedení výrobku **zeptá na cenu a podmínky koupě** – v tomto případě okamžitě přerušete prezentaci a pokuste se obchod uzavřít
2. zákazník vás **požádá o další podrobnosti** výrobku nebo vlastnosti výrobku
3. zákazník **se ptá na dodávku vašeho zboží** – o tom, že se jedná skutečně o signál ke koupi se můžete přesvědčit např. otázkou „Chtěl byste, abychom vám to dovezli na tuto adresu?“
4. zákazník **mění řeč svého těla**
5. zákazník **si začne dělat výpočty**
6. zákazník dává najevo také ochotu si výrobek koupit **náhlým výlevem přátelství** – zákazník se začíná chovat jako hostitel („Už jste viděl naše kanceláře?“)

Techniky uzavírání prodeje

Tvrdí se, že **existuje více než stovka různých metod k uzavírání prodeje**. Každý si musí vybrat ty techniky, které mu připadají nejlepší a u nichž si v praxi ověří, že jsou pro něho nejvhodnější.

Kořeny některých nejoblíbenějších technik uzavírání prodeje jdou až do minulého století, např. **technika „půjčené hračky“** (zákazníka necháte, ať si váš produkt či službu vyzkouší, dokud si ji neoblíbí tak, že se rozhodne, že si ji nechá), **technika „Bena Franklina“** (necháte zákazníka nakreslit uprostřed stránky svislou čáru a dáte mu napsat důvody ve prospěch nákupu vašeho zboží a důvody proti nákupu na druhou stranu), **technika „ostrého úhlu“** (přijmete námitku a okamžitě ji přetavíte v důvod k nákupu – „Nemohu si, bohužel, dovolit platit měsíční splátky.“ „A kdybychom je rozdělili na delší období a snížili je, tak byste si zboží koupil?“).

Osm postupů, jak prodejní rozhovor dovést do přijatelného konce

1. **technika vyzvání** – velice jednoduchá, klidná a účinná metoda. Můžete ji použít na konci prodejního rozhovoru, abyste transakci uzavřeli. („Když se vám ten produkt tak líbí, co kdybyste si ho hned vyzkoušel?“)
2. **technika řízeného postupu** – označována též jako technika převzetí iniciativy nebo technika „co se stane po uzavření prodeje“. Je jednou z neúčinnějších technik uzavírání prodeje. Měla by zákazníkovi úvahy odvést od rozhodování, zda produkt koupit nebo ne, k výhodám a užitku, které z výrobku plynou („Myslíte, že se vám to bude hodit?“)

3. **technika výběru** – nazývána také technikou práva volby. Založena na skutečnosti, že lidé mají rádi, když si mohou vybrat. („Kterému z těchto výrobků dáváte přednost?“)
4. **technika druhého rozhodnutí** – nesmírně oblíbená technika. Je to způsob, jak zákazníkovi pomoci učinit rozhodnutí tím, že ho necháte rozhodnout se o něčem malém, bezvýznamném. („Chtěl byste, abychom vám to dovezli v dřevěné bedně, nebo bude stačit lepenková krabice?“)
5. **technika zplnomocnění** – používá se k uzavírání mnohamilionových obchodů. Na konci prodejního rozhovoru se prostě zákazníka zeptáte, zda nemá ještě nějaké dotazy nebo starosti. Jestliže ne, prodejce vytáhne smlouvu, otevře ji na stránce, kde se má zákazník podepsat, na podpisový řádek umístí svůj podpis a smlouvu posune k zákazníkovi se slovy, že když nám tady k tomu dá ještě zmocnění, budeme se do toho moci pustit hned teď. Slovo „dát zmocnění“ je lepší než slovo „podepsat“.
6. **technika ultimáta** – upravená verze techniky zplnomocnění. Použijete ji tehdy, když už za potenciálním zákazníkem jezdíte nějakou dobu. Když tuto metodu uzavírání prodeje používáte, zavoláte svému zákazníkovi a domluvíte se s ním na ještě jedné schůzce. Na té zákazníkovi sdělíte, že jste si o výrobku již řekli vše, že by se měl rozhodnout, abyste mohli postoupit dále. Posuňte vyplněnou prodejní smlouvu přes stůl, pero položte na smlouvu, usmějte se a naprosto klidně zůstaňte sedět. Tato technika má asi 60% pravděpodobnost úspěchu, že zákazník nakonec smlouvu podepíše a produkt koupí.
7. **technika objednáčeho listu** – na konci prodejního rozhovoru vytáhnete objednáčací list nebo prodejní smlouvu a začnete je vyplňovat. Když vás zákazník nepožádá, abyste přestali, rozhodl se koupit.
8. **technika chci si to ještě rozmyslet** – řekne-li zákazník, že si to chce ještě rozmyslet, znamená to ve skutečnosti, že se s vámi loučí. Zákazníci si nic nerozmýšlejí. V tomto případě si začněte balit své materiály a přitom pokračujte v rozhovoru, např. že je to dobrý nápad. Zákazník se tak uvolní, klesne jeho odpor. Potom se ho se zvědavostí můžete zeptat, o jaký důvod se jedná, proč si to chce rozmyslet, jestli je to např. výše ceny. Úplně ztichněte, sledujte ho a mírně se usmívejte.
Pokud odejdete, navždy jste v tomto člověku zákazníka ztratili. Po odpovědi se ptáte dál, až vám zákazník nakonec prozradí skutečný důvod, proč s koupí otálí. Pokud nyní dokážete uspokojit jeho konečnou podmínku prodeje, budete moci prodej uzavřít.

Nejlepší prodejci neberou nic jako samozřejmost. Před každým setkáním se svým klientem si pečlivě projdou svoji prodejní prezentaci. Když hovoří se zákazníkem, pozorně naslouchají a sledují všechny signály, které jim napoví, co si jejich klient myslí a jaké má pocity.

Vždy hned reagují na signál, který naznačuje, že zákazník je už ochoten koupit. Když už zákazník vyjádřil své přání koupit, směle před něj předstoupí a požádají o objednávku.

10.4 Prodejní politika

Pod prodejní politikou můžeme chápat veškeré činnosti, které pomáhají k tomu, aby se výrobek, služba prodala. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů – výrobové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu, tzv. **marketingový mix**.



Prodejní politika představuje veškeré činnosti, které pomáhají k tomu, aby se výrobek, služba prodala.

Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila poptávku po výrobku. Tyto aktivity lze rozdělit do čtyř proměnných, tzv. model 4 P:

1. **výrobek (produkt)** – výrobky a návazné služby, které firma nabízí zákazníkům na cílovém trhu. Označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání (výrobová politika).



Výrobek firmy Ford Taurus – automobil – se skládá z matic, šroubů, svíček, pístů, světel a tisíce dalších součástí. Ford nabízí automobily Taurus v několika provedeních a umožňuje zákazníkům, aby si zvolili desítky možných dílčích úprav. Nabízí rovněž veškeré servisní služby a celkovou záruku, která je též součástí výrobku obdobně jako například výfuk automobilu.

2. **cena (price)** – představuje sumu peněz, kterou musí zákazník vynaložit, aby výrobek získal. Je jediným marketingovým nástrojem, který nic nestojí, naopak je zdrojem prostředků pro výrobu a marketingové aktivity. Deklarovaná cena je oficiální cenou produktu, i když se pro zvýšení atraktivnosti používají různé formy slev a výhod. Dále to mohou být různé kombinace placení předem, platby splátkami s výhodnými úrokovými sazbami, které jsou pro zákazníka zajímavé a překonávají jeho rozpočtová omezení. Cena je ambiciózním nástrojem. Její snížení přiláká zákazníka, ale současně snižuje marži a zisk.

Zvykne-li si zákazník na slevy, může se z něho potupně stát kupující podle cen a značka pro něj přestává být důležitá. Také pravidelné používání cenových nástrojů není kompatibilní s úsilím vybudovat silnou pozici na trhu a silnou značku, jež stojí na vlastnostech a přínosech produktu. Dobrý marketing by měl být charakteristický tím, že se co nejvíce vyhýbá používání cenových nástrojů (cenová politika).



Ford připraví kalkulaci konečné ceny, kterou by měli dealéři za automobil požadovat. Ti ji ovšem málokdy vyžadují v plné výši. Projednávají ji se zákazníkem, nabízejí nejrůznější slevy i výhodné úvěry a reagují na celkovou situaci na trhu tak, aby konečná cena byla v souladu s tím, jak zákazník vnímá získanou hodnotu automobilu.

3. **místo (place)** – uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy (distribuční politika).



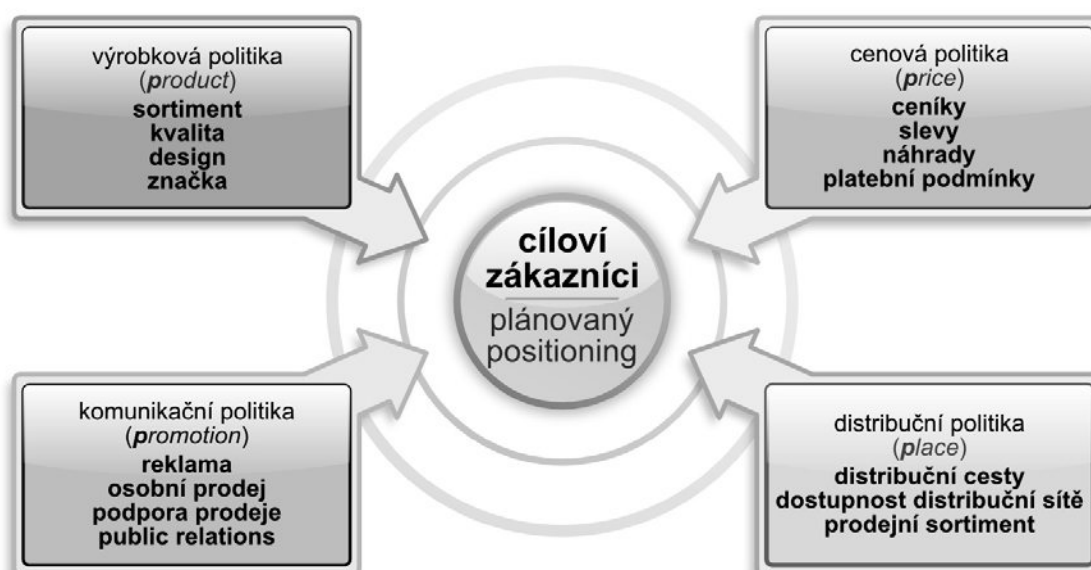
Ford řídí síť nezávislých dealerů, kteří prodávají různé modely automobilu, ve vlastních prostorách je garážují a předvádějí potenciálním zákazníkům, jejich pracovníci sjednávají ceny, uzavírají smlouvy a zajišťují servis. Dealery si firma pečlivě vybírá a intenzivně podporuje.

4. **marketingová komunikace (promotions)** – zahrnuje veškeré aktivity směřující k tomu, aby se zákazník seznámil s výrobkem a aby si jej koupil. Říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje) – komunikační politika. Je nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu.



Firma Ford vynakládá více než 1,6 miliardy dolarů za reklamu. Cílem je, aby zákazníci získali co nejvíce informací jak o firmě samotné, tak o mnoha výrobcích, převážně o automobilech, které firma vyrábí. Pracovníci dealera se intenzivně věnují potenciálním zákazníkům a přesvědčují je, že automobil značky Ford je pro ně tím nejlepším. Jak firma Ford, tak jednotliví dealéři podnikají řadu akcí na podporu prodeje: poskytují nejrůznější slevy, výhodné úvěrové sazby i různé další pobídky, které by měly zákazníka motivovat k nákupu.

Účinný marketingový program propojuje všechny prvky marketingového mixu v jeden koordinovaný program, který je navržen tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta co nejvyšší hodnota a aby byly splněny firemní marketingové cíle.



Obrázek 10.5: 4P marketingového mixu

Philip Kotler ale ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix používán správně, nesmí se na něj marketér dívat z pohledu prodávajícího, nýbrž z pohledu kupujícího. Z hlediska spotřebitele by měl být marketingový mix popsán spíše jako koncept 4 C:

1. z produktu se stane **zákaznická hodnota** (customer value)
2. z ceny **zákaznickova vydání** (cost to the customer)
3. místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (ekonvenience)
4. z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (communication)

Díky tomu zjistíme, že zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoli propagaci.

Chytří marketingoví pracovníci by tak měli myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce.

Při tvorbě a realizaci marketingového mixu jsou velmi důležité dvě zásady: **integrace a synergie**. Marketingové nástroje by se měly kombinovat tak, aby byly koziistentní, tj. že všechny tyto nástroje musí působit stejným směrem, a to bezkonfliktně.



Značka výrobce zmrzliny Häagem-Dazs je známá jako vysoce kvalitní produkt. Jádro produktu neboli jeho základní užitek se odráží v celém marketingovém mixu. Výrobek sám o sobě vykazuje špičkovou kvalitu, je vyrobený z nejlepších surovin. Značka má zvuk. Cena je vysoká, podtrhující exkluzivní charakter a špičkovou kvalitu. Distribuce je také relativně exkluzivní; výrobek se prodává ve speciálních obchodech či oddělených mrazících boxech v supermarketech. Marketingová komunikace reflektuje propracovanou a specifickou atmosféru pozice značky. Naopak hodinky, jejichž základní předností je nízká cena, budou velmi jednoduchým výrobkem bez zvláštních vlastností a designu. V tomto případě se nejedná o silnou značku a základním marketingovým nástrojem bude cena. Hodinky jsou široce dostupné, zejména v obchodech poskytující slevy a v hypermarketech. Podpora bude omezena na komunikaci v obchodech a jednoduchou prezentaci výrobku při propagačních kampaních v maloobchodech.

Druhým důležitým principem je **interakce**. Nástroje marketingového mixu je třeba navrhnout tak, aby se jejich účinek znásoboval vzájemnou podporou. V dobrém marketingovém mixu je každý nástroj podporován ostatními. Plán komunikace může mít za důsledek lepší výsledky, pokud bude distribuční strategie optimální nebo ceny na nízké úrovni. Značka bude silnější, je-li podpořena reklamou a jsou-li vhodně vybrána a uspořádána distribuční a prodejní místa. Prodejci se stanou úspěšnějšími, pokud bude jejich činnost podpořena aktivitami v oblasti public relations, slevami a propagací. Účinek sponzorování se znásobí, jestliže bude současně efektivně fungovat podpora prodeje a kampaně pro veřejnost, které přilákají média na sponzorované akce. Intenzivní distribuce bude efektivnější tehdy, propojí-li se s komunikací v prodejních místech a s reklamou. Úspěšný marketing tedy závisí na vhodně integrovaném, synergicky působícím a interaktivním marketingovém mixu.

Každá firma usiluje o to navrhnout a realizovat takový marketingový mix, jehož prostřednictvím dosáhne splnění svých cílů a cílovém trhu.

10.5 Podpora prodeje

Podpora prodeje je určitým postupem, který se zaměřuje na **krátkodobé zvýšení prodeje**. Jde o komunikační akci, která má produkovat dodatečný prodej u dosavadních zákazníků a na základě krátkodobých výhod přilákat zákazníky nové. Základní charakteristikou podpory prodeje je omezení v čase a prostoru, nabídka vyššího zhodnocení peněz a vyvolání okamžité nákupní reakce. Efektivita tohoto nástroje může být měřena mnohem příměji než v případě reklamy a většiny dalších nástrojů marketingové komunikace.



Podpora prodeje je určitým postupem, který se zaměřuje na krátkodobé zvýšení prodeje.

Efektivita podpory prodeje je často připisována **mechanismu podmíněného reflexu** – chování, které je odměněno, posiluje stejné chování v budoucnosti. Podporu prodeje jako výsledek tohoto podmiňujícího mechanismu zákazník rychle rozpozná jako posilovatele, odměnu, na základě svých vlastních zkušeností. Aby se tak stalo, musí být výhody dostatečně velké, aby si zákazník všiml rozdílu mezi výhodou a běžným vztahem, mezi cenou a kvalitou (výhoda musí být tak velká, aby vyvolala změnu chování).

Ač je **hlavním účelem podpor okamžité iniciování prodeje**, tak může být tento nástroj též využit strategicky, ke **generování testovacích nákupů** a z toho vyplývajících efektů učení, změn postoje ke značce, posílení loajality k ní. Ve vztahu k těmto cílům je podpora prodeje často hrozbou dlouhodobému image a ziskového potenciálu značky, protože příliš časté používání podpory prodeje vede k tomu, že značka může být považována za levnou, a tím se naruší pozice výlučnosti její kvality. Z tohoto důvodu, a také proto, že dlouhodobá podpora prodeje není vždy zisková, nemají výrobci tento nástroj příliš v oblibě.

Podpora prodeje získává ve světě obchodu stále větší důležitost – ve stále rostoucím počtu kategorií produktů je nabízeno stále více výrobků. Pro zákazníka je velmi obtížné rozlišovat mezi značkami na základě jejich výlučné kvality. Na důležitosti nyní nabývají funkční odlišnosti mezi jednotlivými značkami a pro výrobce je stále obtížnější odlišit jejich značky od ostatních pouze prostřednictvím reklamy. Podpora prodeje může být tedy užitečným nástrojem pro získání pozornosti cílových skupin a pro jejich „svedení“ k nákupu určité značky. Zejména zákazníci, kteří nakupují určité části rychloobrátkového zboží, nejsou příliš věrní určité značce, chovají se spíše racionálně a sledují ceny. To má svůj odraz v rostoucí intenzitě reakcí na materiální výhody, mezi které patří podpora prodeje. Převážná většina rozhodnutí o koupi probíhá **až v místě nákupu** a počet impulzivních nákupů se stále zvyšuje. Protože **komunikační aktivity jsou nejefektivnější v místě a čase, kdy se zákazník rozhoduje o nákupu**, stávají se komunikační prvky a výhody atraktivním přesvědčovacím nástrojem.

Protože manažeři firem chtějí vidět spíše okamžité výsledky svých komunikačních aktivit a protože efekty tradiční reklamy mohou být viditelné až po určité době, tak se společnosti zaměřují na nástroje podpory prodeje spíše než na dlouhodobé tématické reklamní kampaně. Též výsledky podpůrných kampaní mohou být snáze měřitelné než je tomu u reklamních kampaní, podpora prodeje je zaměřena na bezprostřední změnu chování, která může být ihned změřena (což manažeři velmi vítají).

Faktory ovlivňující rostoucí využívání podpor prodeje znázorňuje obrázek na následující straně.



Obrázek 10.6: Faktory ovlivňující rostoucí využívání podpor prodeje

Cíle a cílové skupiny

Různé typy podpory prodeje můžeme rozlišit na základě dvou jevů: kdo iniciuje podporu a jaké jsou cílové skupiny. Iniciátorem může být jak výrobce, tak obchodník.

Podpora prodeje může být zacílena na tři druhy veřejnosti:

- distributory,
- prodejce,
- zákazníky.

Obchodníci zpravidla zaměřují své podpůrné akce na konečné zákazníky, kdežto výrobce může podporovat všechny tři cílové skupiny.

Z uvedeného vyplývají tedy **čtyři typy podpor**:

- a. zákazník podporovaný výrobcem,
- b. zákazník podporovaný obchodníkem,
- c. obchodní podpora výrobce pro distributora,
- d. prodejci podporovaní výrobcem.

Prvé dva typy jsou velmi podobné, protože jsou zaměřeny na stejný subjekt: **zákazníka**. Zákaznické podpory mohou mít několik cílů a cílových skupin. Potencionální zákazníky je třeba přimět k vyzkoušení produktu, což je jedním z nejdůležitějších cílů podpůrných kampaní. Podpora vyzkoušení je důležitá zejména při zavádění nové značky nebo skupiny výrobků. Když obchodník otevírá nový obchod je podpora vyzkoušení důležitým nástrojem k posílení návštěvnosti.



Obrázek 10.7: Cíle a cílové skupiny zákaznické podpory

Vhodnou motivační teorií vysvětlující reakce zákazníků na podporu prodeje je tzv. **teorie malého impulsu**, která říká, že krátké vystavení nějakého impulsu může vyvolat rostoucí zájem spotřebovat více daného produktu.



Může to být trocha vína ve sklenici nebo ochutnání jednoho bramborového hranolku lupínku. Marketéři využívají tento efekt tak, že nabízejí bezplatně vzorky, a tím motivují zákazníky ke koupi produktu a větší spotřebě. Jiným příkladem jsou krátké klipy, které mají stimulovat diváky k návštěvě nového filmu, nabídka testovací jízdy novým automobilem nebo inzeráty na parfémů v časopisech, jež po setření nálepků voní.

Dnešní zákazníci jsou loajální a tato **loajalita** by měla být odměněna. Je důležité (a podle mnohých i méně nákladné) udržet si současné zákazníky než přesvědčovat ty, kteří kupují konkurenční značky, ke změně chování. Proto jsou podpory prodeje často zaměřeny na vyvolání opakovaných nákupů či na odměňování loajálních zákazníků tak, aby nepodlehli pokušení koupit právě podporovaný produkt konkurence.

Podpory prodeje lze i využít ke **zvětšení velikosti tržního potenciálu** stimulací užití určité kategorie produktů. Tento typ podpor je zejména vhodný pro vedoucí značky na trhu, které nejvíce profitují z rostoucího trhu nebo trhů a nemívají sezónní výkyvy. Jiným způsobem pro vyvolání tohoto efektu růstu trhu je zvýšení prodeje existujícím zákazníkům. Tzv. plnění nákupního koše (poskytnutí slevy při větším objemu nebo množství) nejen zvyšuje obrát, ale slouží též i jako nárazník proti akcím konkurence. Čím větší zásobu mají zákazníci doma, tím méně budou nakupovat konkurenční zboží.

Podpory prodeje mohou sloužit i jako **prostředek k posílení účinku ostatních komunikačních nástrojů**. Reklamní kampaň bude mít větší efekt, doplníme-li ji podporou prodeje. Reakce na direkt mail bude mnohem efektivnější, pokud bude spojena s nabídkou podpory prodeje. Tento synergický efekt se často uplatňuje v katalogovém prodeji.



Dobrodružný program firmy Dare se uskutečnil jako podpora stejnojmenného parfému. Ženy byly vyzvány k tomu, aby popsaly nejintimnější a nejdobrodružnější historku svého života. Vítězná historka byla otištěna v brožurce, která se rozdávala jako prémie kupujícím parfému Dare. Tato kampaň přilákala značnou pozornost médií, vyvolala zájem o vyzkoušení parfému a celkovou pozornost zákazníků.

Podpora zákazníka

Na úvod připomeňme, že cíle a cílové skupiny zákaznické podpory jsou tyto:

- posilování loajality existujících zákazníků,
- získání nových zákazníků pro vyzkoušení,
- posílení dalších komunikačních nástrojů,
- zvýšení tržního podílu,
- odměňování loajálních zákazníků.

Existují tři kategorie zákaznických podpor:

- finanční pobídky,

- možnost vyhrát,
- podpora produktu.

Finanční pobídky

Existují různé možnosti využití finančních pobídek a všechny vedou ke zlepšenému vnímání vztahu ceny a kvality díky nabízené nižší ceně.

Nejpřímější formou finanční pobídky je **snížení cen zboží** v regálech, čímž zákazník získává slevu okamžitě při nákupu. Je to rychlá a snadná zákaznická podpora výrobcem nebo obchodníkem. Lze ji využívat k iniciování vyzkoušení, ke stimulaci opakovaných nákupů a pro tzv. „naplnění koše“. Zákaznická výhoda spočívá v tom, že snížení ceny je dané a není ničím podmíněno. Výrobce může realizovat podporu tohoto typu snadno a rychle, neboť to neznamená žádné další náklady či nároky na obchodníka. Snížení ceny zboží v regálech vždy vede ke zvýšení obrátu.

Současně je třeba mít na zřeteli nevýhody této formy podpory prodeje, z nichž největší je možnost poškození image produktu a obchodu. Přestože podpory v sobě vždy skrývají rizika poškození image kvalitní značky, tak právě snížení ceny může být nejmarkantnějším příkladem. Tam, kde se poskytuje příliš mnoho slev, mohou zákazníci snadno zapochybovat o kvalitě produktů nebo obchodu. I výrobce v takových případech podstupuje riziko, že prodává spíše slevy než produkty, a zákazníci lehce zapomenou na normální ceny.

Při cenových sníženích nelze ovšem počítat s možností ceny opět zvýšit! Slevy jsou také velmi nákladné pro výrobce i pro obchodníka a ke kompenzaci slev je třeba prodat mnohem více zboží.



K docílení ziskovosti při snížení cen je nezbytné splnit určité, někdy nerealistické podmínky. Předpokládejme, že balíček se šesti čokoládovými tyčinkami stojí 40 Kč. Marže výrobce je 0,8 Kč. Snížení ceny o 10 % znamená, že cena tohoto balíčku je 36,60 Kč. Dopadne-li toto snížení plně na výrobce, znamená to, že obětoval polovinu své marže. Aby docílil stejné marže jako dříve, je nutno prodat dvojnásobné množství tyčinek, tzn. prodej musí vzrůst o 100 %.

Další formou finanční pobídky jsou **kupony**. Jsou to jakési „cenné papíry“, na jejichž základě zákazník získává slevu na určité produkty. Kupony mohou být součástí tištěných reklam, direkt mailů, inzerátů v novinách a časopisech. Mohou být též umístěny na obalu, uvnitř obalu, v blízkosti zboží nebo poskytovány zákazníkům před nebo po nákupu. Většinou mají omezenou životnost. Kupony lze uplatnit k dosažení mnoha cílů, mezi nimiž významnou roli hraje vyzkoušení produktu.

Tento typ podpory prodeje přináší výhodu v tom, že zákazník získává slevu okamžitě za předpokladu, že si všiml a využil kupon, nemusí tedy vynaložit žádné velké úsilí. Výrobci pak mohou velmi dobře zaměřit kuponové kampaně na určitá média, obchody, určité výrobní kategorie a na přesně definované cílové skupiny. Také obchodníci mají z těchto kampaní prospěch, protože generují dodatečný obrát.

Jednou z nevýhod je, že místo iniciování zájmu o vyzkoušení produktu, mohou kupony pouze podpořit loajální zákazníky.

To sice není vysloveně nevýhodné, pokud se to nemine původním cílem. Pokud nejsou zákazníci cenově citliví, tak si kuponů pravděpodobně nevšimnou nebo je nepoužijí a v takovém případě se akce zcela mine svým účinkem.

V případě podpory prodeje ve formě kuponů je též nezbytná spolupráce s maloobchodníky, protože kupony pro ně znamenají více kontrolní práce.



Internetové obchody při zaslání zboží zasílají zároveň i slevové kupony, které lze uplatnit při dalším nákupu.

Refundace (vrácení peněz v hotovosti) je slevou, která se nabízí zákazníkům s tím, že dostanou zpět určitou část ceny zakoupeného zboží po předložení dokladu o koupi. Peníze jsou zpravidla převedeny na bankovní účet zákazníka. Je to velmi podobný způsob podpory prodeje jako kupony, zaměřený na iniciování zákazníka, aby vyzkoušel produkt, protože potom dostane slevu, i když v tomto případě až po předložení dokladu o koupi. Sleva při refundaci bývá podstatně výraznější než kupony, a proto i míra vyzkoušení bývá vyšší než v případě kuponů. Ve srovnání se snížením cen a kupony musí zákazník zaplatit plnou cenu, což vytváří předpoklad, že po skončení této podpory nebude mít problém s danou výší ceny. Tak jako u snížení cen a kuponů lze tento typ podpory realizovat velmi rychle a dá se zaměřit na určité položky v souboru produktů. Hlavní výhoda pro výrobce spočívá v tom, že zaslání dokladů o nákupu mu umožňuje tvořit zákaznické databáze. Tato forma nevyžaduje žádné dodatečné nároky na pracovníky v obchodech, a proto ji i obchodníci mají raději. Stejně jako u kuponu nemůže výrobce spolehlivě předvídat úspěšnost aktivity a stanovit rozpočet. Též zde existuje riziko pouhé podpory existujících zákazníků, aniž by byli získáni noví. Hlavní nevýhodou pro zákazníka je úsilí, které musí vyvinout, aby podporu získal. Musí uchovávat a odesílat účtenky a nějakou dobu čekat na to, než refundaci získá.



Příkladem mohou být třeba tzv. balíčky zdravotních pojišťoven. Zákazník po vyplnění příslušného formuláře a předložení účtenky za konkrétní, v podmínkách konkrétního balíčku uvedeného, zboží získá určitou částku od zdravotní pojišťovny zpět.

Podpory prodeje ve formě „**extra objemu**“ jsou zákaznicky též velmi zajímavé, protože výhoda je okamžitá a ničím nepodmíněná.

Tento typ podpory se používá zejména k naplnění koše u existujících zákazníků, ale nikoli k vyvolání zájmu poprvé vyzkoušet produkt. Snížení jednotkové ceny při větším množství vede ke zvýšení obrátu.

Tato podpora prodeje neklade větší nároky ani na obchodníky, s výjimkou umístění větších balení do regálu. Je to velmi jednoduchý nástroj pro výrobce, protože nevyžaduje žádné následné aktivity. Informace jsou snadno sdělitelné buď přímo na obalu nebo prostřednictvím reklamní kampaně.

Nevýhodou jsou dodatečné náklady na uvedenou formu podpory, speciální balení, které může komplikovat logistiku, a navíc nově získaný obrat nemusí kompenzovat snížení ceny. Též maloobchodníkům vznikají určité logistické problémy a těžko se jim prodává původní zboží, na které se podpora prodeje nevztahuje. Díky „plným košům“ obchodníci po ukončení akce pozorují snížení prodeje, protože zákazníci mají na určitou dobu zásoby. Pokud je tento typ používán často a dlouho, tak se naruší vnímání normální relace mezi cenou a kvalitou.

Finanční pobídky se nabízejí i na základě opakovaných nákupů značky nebo v určitém obchodě. Jsou to **karty a známky**, s jejichž využitím zákazníci získávají slevy za předpokladu nákupu jistého množství v určitém čase. Například „při nákupu deseti jednotek během jednoho roku dostanete slevu ve výši 20 % na jedenáctou jednotku nebo totéž za určitý počet bodů“. Uvedený typ se často používá ke zvýšení loajality zákazníků v obchodech. Ve skutečnosti to pro zákazníka není příliš pohodlné, jeho peněženka totiž ztěžkne množstvím karet. Ani sleva není okamžitá a trvá velmi dlouho, než zákazník za svou loajalitu něco získá. Na druhé straně je výhodou, že se nejedná o evidentní snížení ceny.

Tento typ podpory je vhodný pro posilování loajality ke značce nebo obchodu, neboť přínos závisí na počtu opakovaných nákupů. Jde rovněž o velmi flexibilní nástroj. Nezbytný počet známek či bodů lze totiž přizpůsobovat podle cíle, například stimulovat prodej určitých položek apod. Na straně druhé to vyžaduje dlouhodobou vázanost rozpočtu výrobce a omezení jeho pružnosti, zejména ve vztahu k akcím konkurence. Pozitivním vedlejším efektem karet je možnost, aby si obchodník vytvořil zákaznickou databázi, sledoval nákupy podle jednotlivců a tím lépe připravoval další kampaně. Karty obchodů kombinované se skenováním čárových kódů podle položek zboží vytvářejí mocnou databázi, která umožňuje obchodníkovi porozumět nákupnímu chování zákazníků.



Při nákupu deseti jednotek během jednoho roku dostanete slevu ve výši 20 % na jedenáctou jednotku nebo totéž za určitý počet bodů.

Soutěže, sázky a loterie

V soutěžích výsledek ovlivňují účastníci, na rozdíl od sázek a loterií. Příkladem může být vymýšlení sloganu nebo názvu reklamy, rozpoznání hlasu nebo hudební skladby apod. Loterie a sázky mají dvě formy a účastníci jsou vystaveni náhodě. Sázky jsou typické tím, že zákazníci dostanou několik čísel a to, které vyhraje, je určeno předem. To tedy znamená, že koupí-li pouze 10 % z těch, kteří dostali soubor čísel, určitý produkt, bude uděleno pouze 10 % cen. Daný typ loterie častěji používají katalogové firmy. V některých zemích nejsou některé z druhů sázek povoleny.

Hry o šance se snadno organizují, jsou relativně levné a oslovují zejména ty zákazníky, kteří rádi o něco hrají, což může být pouhá kulturní odlišnost některých zemí. Zákazníci mohou pouze vyhrát, nemají co ztratit. Z toho důvodu jsou soutěže a loterie relativně efektivním nástrojem podpory za předpokladu, že výhry jsou dostatečně atraktivní. Na straně druhé je přínos pro zákazníka podmíněn a není okamžitý, musí se aktivně zúčastnit, chce-li vyhrát.

Tyto typy podpor bývají znehodnocovány účastí tzv. profesionálních hráčů, tj. skupinou zákazníků, která chce něco vyhrát a zúčastňuje se všech akcí. U takové skupiny je velmi malá naděje, že budou loajální k podporované značce. Soutěže a loterie zřídka inspirují k nákupům s cílem vyzkoušet produkt, proto nejsou vhodné k získávání nových zákazníků. Maloobchodníci nejsou příliš ochotni podílet se na daných formách podpory, neboť nemají žádný vztah k růstu obrátu v daném obchodě. V mnoha zemích existují legislativní omezení soutěží a loterií.



Pro účast ve spotřebitelské soutěži Rexona stačí jen zakoupit jakýkoliv výrobek z řady Rexona ActivReserve ve vybraných prodejnách po celé České republice (např. Tesco, Globus, Interspar, Rossmann). Po předložení účtenky získává každá zákaznice buď přímo na pokladně, nebo u informačního stánku stírací los. Po setření výherního pole se okamžitě dozví, jakou cenu vyhrála. V soutěži se hraje o 60 000 blikátek na mobil, 5 500 samolepících třpytivých tetování a 400 korpusových batůžků Rexona.

Podpora produktu

Vzorky jsou způsob podpory prodeje, kdy zákazník dostává produkt zadarmo jako podnět nebo jako odměnu za to, že ho koupil. Malá balení produktu se rozdávají buď zdarma nebo velmi levně. Techniku lze uplatnit několika způsoby. Produkt se distribuuje v každé zásilce nebo se dodává přímo do domu, což je vhodné pro velmi široké cílové skupiny. V případě speciálních cílových skupin můžeme vzorky zasílat na adresy členů těchto skupin nebo předávat jako dárky při určitých příležitostech, kterých se cílová skupina účastní, například při sportovních nebo kulturních akcích. Vzorky mohou být rozšiřovány i prostřednictvím určitých medií, kupříkladu vzorky parfémů pod stíracími nálepkami. Vzorky lze ukládat i do zásilek jako doplněk ke zboží stejné kategorie.

V tomto případě však zasáhnou pouze existující zákazníci, pro které může být vzorek impulsem k rozšíření dalšího nákupu zboží v dané kategorii. Vzorky lze rovněž spojovat s prezentací v obchodních místech, kdy je to vlastně kombinace vzorku s osobním prodejem a zákaznickou podporou. Prezentující produkt se snaží „přimět“ zákazníka ke koupi (obvykle jde o potraviny a nápoje) a předpokládá se, že bude v nákupech pokračovat.

Používání vzorků není omezeno jen na potraviny a rychloobrátkové zboží. Technika je uplatňována i ve vztazích mezi výrobcí (dodavateli a odběrateli), ve službách a zboží dlouhodobé spotřeby. U nových produktů s vysokou cenou nebo rizikem chybného rozhodnutí či v případě, kdy přínos produktu není hmatatelný a předem viditelný např. služba, nejsou zákazníci ochotni produkt vyzkoušet. Tehdy lze produkt prezentovat v podobě „**umělého zviditelnění**“, kdy se výrobek nebo služba nabízí v malém množství nebo rozsahu za přijatelně nízkou cenu.



Drahá televize bude zákazníkovi pronajata na dva měsíce za minimální náklady, nový typ softwaru může být použit ve formě demoverze po určitou dobu bezplatně, potenciální zájemce o nový automobil si auto na den otestuje apod.

Vzorky jsou tedy ideálním podpůrným nástrojem pro vyvolání zájmu o vyzkoušení, zejména v těch případech, kdy se vlastnosti produktu nedají přesvědčivě komunikovat reklamou, nebo když vyzkoušení malého vzorku poskytne obraz o vlastnostech celého produktu. Možnou nevýhodou této formy je výroba a distribuování malých vzorků ve velkém množství a nákladnost demonstrací v supermarketech.

V případě **bezplatné podpory** poskytované prostřednictvím pošty získává zákazník bezplatně dárek jako odměnu za nákup poté, co zaslal výrobcí doklad o koupi. Tento případ podpory je velmi podobný refundaci, rozdíl je pouze ten, že zákazník dostane dárek a nikoliv peníze. Hlavním účelem tohoto typu podpory prodeje není vyzkoušení, nýbrž odměňování loajálního zákazníka či posílení vztahu mezi ním a značkou. Lze generovat mnoho hodnotných informací o zájmech a nákupním chování zákazníků pro tvorbu databáze, kterou využijeme při následných marketingových akcích. To je hlavní přednost této formy podpory. Nevýhoda spočívá v tom, že zákazník nedostane odměnu okamžitě, logistika tohoto procesu je náročná, není zachována vazba mezi produktem a obchodem.

Prémie je další forma podpory prodeje. Bývá poskytována uvnitř balení nebo spolu s ním. Jedná se o malé dárky, které přicházejí spolu se zbožím.



Sklenička připojována k láhvi s koňakem, sluneční brýle připojené ke koupi opalovacích krémů apod. Někdy i samotný způsob balení může být dárkem, sklenice ve které byl džem, může být použita jako váza nebo dóza na koření apod.

Prémie jsou úspěšné, protože pro většinu zákazníků poskytnutý dárek představuje silný impuls koupit a vyzkoušet či opakovat nákupy.

Zákazníci mají tento typ podpory rádi: přínos je totiž okamžitý, viditelný a snadno dosažitelný. Dopady na rozpočet výrobce jsou předem dány a prémie mohou být snadno kombinovány s dalšími typy podpory prodeje.

Výhoda pro obchodníky spočívá v tom, že tato forma podpory generuje návštěvnost obchodu, a tedy i zvýšení obrátu. Pokud zákazníci nereagují na prémie, tak je celá kampaň neúspěšná. I nevhodně zvolená prémie může poškodit dlouhodobou image značky. Existuje zde riziko, že se podpoří pouze existující zákazníci a nedojde k novému navýšení nebo k většímu „naplnění košů“. Nevýhodou prodejce jsou dodatečné náklady a také obchodník může mít problémy s předváděním produktů obsahujících prémii, zejména v těch případech, kdy je něco přidaného k balení, neboť se zvyšují nároky na prostor v regálech a na hlídání případných zlodějů.

Stejně jako u ostatních již zmíněných typů podpory prodeje i zde bude obtížné prodat dříve dodané zboží, které nemá prémii. Je-li premií takový produkt, který je také paralelně samostatně nabízen v daném obchodě, tak bude prodej ještě obtížnější.

Samolikvidační prémie jsou dárky, které lze získat za určitý počet nákupů včetně další částky peněz. Tyto prémie lze někdy získat v obchodě, ale většinou se nabízejí v poštovních zásilkách. Podobně jako bezplatná podpora (prostřednictvím pošty) používá se daná forma prémie spíše ke stimulaci opakovaných nákupů a posílení loajality ke značce než k iniciaci vyzkoušení. Zákaznická výhoda tkví v tom, že lze získat produkci vysoké kvality za relativně nízkou cenu, aniž by tuto kvalitu skutečně znal. Výrobci musí tuto formu podpořit následnými kampaněmi, ale i tak získávají o zákazníkovi mnoho hodnotných informací. Je-li dobrá komunikace v obchodě a kampaň přiláká pozornost, tak to může přinést výhody jak obchodníkovi, tak výrobcovi.

Posledním typem podpory prodeje produktu jsou **karty a známky**, které poskytují zákazníkům slevy i dárky. Výhody a nevýhody se podobají kartám s peněžními refundacemi.



Každý holandský vlastník automobilu střední třídy, starého 3 – 6 let, objevil v listopadu a prosinci 1998 na svém autě stírací nálepkou a leták. Tým firmy Daewoo prošel parkoviště, nákupní střediska a obchodní místa a našel vhodné kandidáty, kterých bylo nakonec 650 000. Nálepka obsahovala poznávací značku auta. Leták sděloval, že každý, kdo vymění staré auto za nové, uspoří 4500 dolarů a jeden šťastný výherce dostane nové Daewoo jako cenu. Výsledkem této kampaně byl v prosinci prodej 4500 nových automobilů Daewoo, což bylo o 70 % více, než se přepokládalo. Tento pozoruhodný výsledek byl dosažen v tzv. „mrtvých“ prodejních měsících, kdy koupená auta jsou za několik týdnů o rok starší. Za tuto kampaň Daewoo získal bronzovou cenu na Esprix.

Na závěr tohoto tématu je třeba podotknout, že výrobci mohou při generování synergických efektů podpůrných aktivit spolupracovat (**tzv. joint promotions**). Podobně může jeden výrobce poskytnout společnou podporu svým dvěma odlišným značkám. Jedna položka se dává jako prémie pro jinou, k získání samolikvidační prémie nebo dárku je požadována účtenka o nákupu různého zboží, a tím mohou být slevy výhodou nákupu pro různé produkty v daném čase.

Aby se zvětšily výhody výrobců a obchodníků, je nutná jejich spolupráce při přípravě a realizaci podpůrných kampaní. Obchodníci se mohou podílet na rozpočtu výrobců při výlučných akcích v jejich obchodech nebo mohou zajistit takovou komunikaci v obchodě, která získá pozornost pro podpůrnou kampaň výrobce.

Obchodní podpora (trade promotions)

Působení marketingových aktivit je stále více závislé na spolupráci s **distribučními kanály**. V tomto směru se podpora prodeje využívá k ovlivnění distributorů: aby zařadili určitý produkt do nabídky, aby mu přidělili vhodné místo v regálu a byli nápomocni při podpoře produktu směrem ke konečnému zákazníkovi.

Jedním z nejdůležitějších cílů je zde získání podpory distributorů, velkoobchodníků a maloobchodníků **při zavádění nového produktu na trh**. Aby si konečný zákazník mohl produkt koupit, tak ho musíte nalézt v dostatečném množství obchodů a v dostatečném množství regálů. Protože stále roste počet nových značek, tak jsou vybírány takové obchodní kanály, které obohatí sortiment. V těchto případech předchází obchodní podpory zákaznickým prodejním podporám a úspěšné obchodní podpory jsou pak předpokladem úspěšného zavedení nového produktu na trh. S ohledem na to jsou tedy obchodní podpory jistou formou podpory vyzkoušení, poněvadž distributor musí být přesvědčen o vhodném místě nového produktu v jeho exitujícím sortimentu. Úspěch nového produktu tedy často závisí na počtu obchodních jednotek, v kterých se bude nabízet. Proto jsou obchodní podpory prodeje zacíleny na intenzifikaci distribuce, aby se zvýšil počet obchodních jednotek, ve kterých bude produkt k dispozici.

Pro existující produkty je důležité, aby obchodní kanály měly **motivaci prodávat danou značku**. Z toho důvodu se podpory zaměřují na zachování místa v regálech nebo na iniciování maloobchodníků k tomu, aby podpořili produkt prostředky maloobchodní podpory. Jedním ze způsobů motivace obchodního kanálu k „tlačení“ produktu, je zvýšení jeho zásob. **Plný sklad** si vynucuje větší úsilí prodat, tzn. vytvořit pro produkt větší prostor na regálech a aktivně podporovat prodej. Obchodní podpory lze také využít k rychlému snížení zásob určitého produktu, je-li připraven k uvedení na trh nový výrobek.

Lze tedy říci, že obchodní podpory jsou vhodné pro posílení loajality distribučních kanálů k produktu nebo kategorii produktů. Stejně jako zákazník je „odměňován“ za svou loajalitu ke značce, tak i distributoři jsou odměňováni za svou loajalitu, která se projevuje v tom, že produkt má dobré a dostatečné umístění v regále.

Prodejci jsou integrální součástí distribučních aktivit, protože jsou s distribucí v kontaktu jako první. Velice důležitou součástí marketingové strategie je poskytnout obchodním mezičlánkům (distributorům) jisté výhody za to, že správně nabízejí produkt.

Nejdůležitějším cílem motivace prodejců je podpora jejich snahy získávat nové zákazníky a vést je k tomu, aby produkt vyzkoušeli nebo se snažili zvýšit objem prodeje současným zákazníkům. Prodejci mohou též podporovat protlačení nové či existující značky jako součást krátkodobých integrovaných, prodej podporujících akcí nebo jako podpory reklamní kampaně.

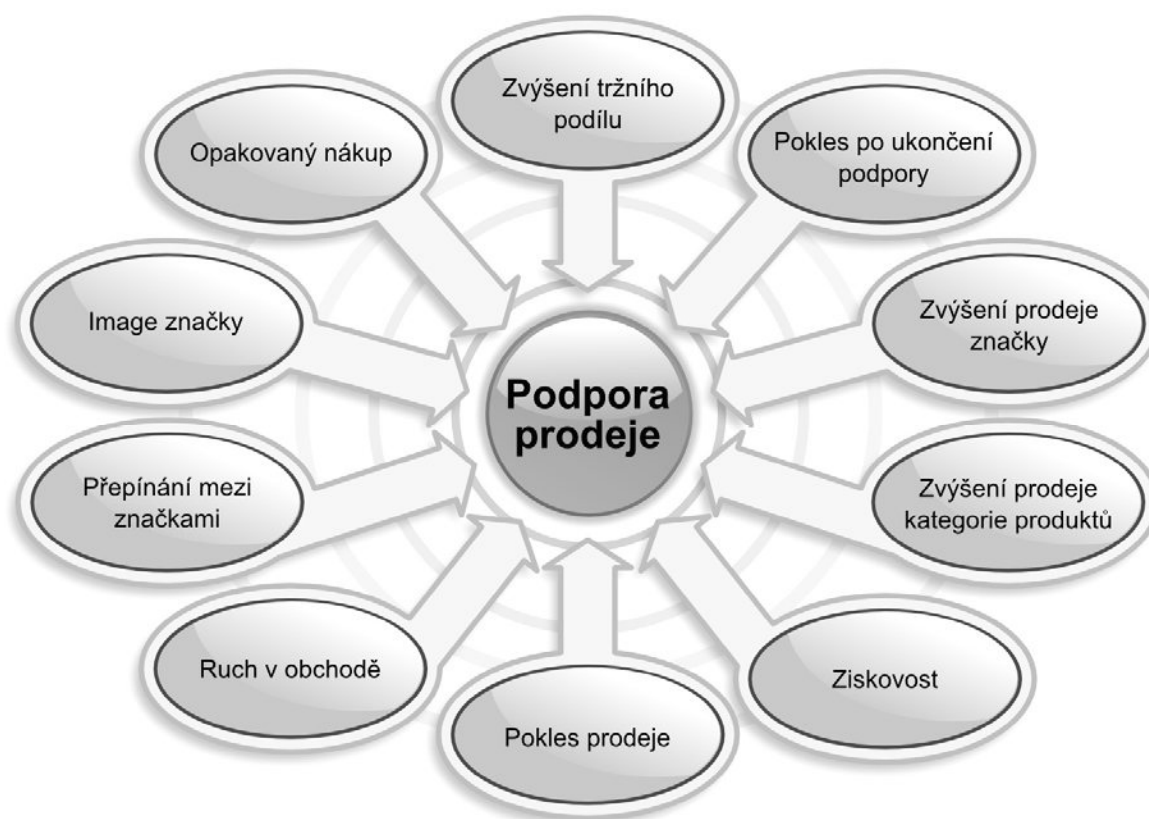
Je nezbytné, aby zákaznické i obchodní podpory a další komunikační nástroje přinášely synergický efekt. Obchodníci jsou motivováni k poskytování pomoci distributorům, aby jim ulehčili předvedení značky, tzn. poskytl jí lepší místo na regálech, udržovali regál plný, kontrolovali velikost zásob a vylepšovali komunikační postupy a prezentační materiály v obchodních jednotkách.

Obchodní podpora má zpravidla formu dočasné slevy, slevy spojené s objemem, obchodní výhody či výhody při společné reklamě. Hlavním cílem je stimulace obchodu k poskytnutí většího prostoru na regálech pro existující či nový produkt. Tyto výhody mají vliv na zvýšení marže velko- a maloobchodníkům. Vyšší marže může být plně nebo zčásti použita na slevy pro konečné zákazníky, a to pomocí maloobchodních podpor, stimulací prodeje poskytnutím většího prostoru na regálech nebo posílením komunikace. V takových případech podpora prodeje vyústí v příznivý dopad na nákupy zákazníků. Pokud se obchodní výhody vázané na objem využijí pouze k dočasnému zvýšení zásob, tak to nemívá obvykle na zákazníka žádný dopad.

Distributory lze ovlivnit reklamou k protlačování těch produktů, na něž získají obchodní slevy. Tento typ reklamy prováděný prostřednictvím tištěných informačních materiálů (např. brožury, letáky, ...) musí být zacílen na marži, očekávaný obrát, zisk z obchodního prostoru a podpůrné služby výrobce, které zejména pomohou přesvědčit obchodní sféru o vhodnosti spolupráce. Služby mají zpravidla formu pomoci při komunikaci v obchodech, jako jsou stojany, uspořádání regálu a jejich údržba. Výrobci mohou poskytnout finanční podporu maloobchodníkům pro jejich komunikační aktivity částečným hrazením stojanů a obchodních prospektů.

Efektivita podpor prodeje

Studie vyúsťují v závěry, že přes krátkodobou účinnost PP tyto nebývají efektivní v dlouhodobém horizontu. Konkurenční kampaně neutralizují i krátkodobé efekty a výsledkem jsou vyšší náklady na prodej stejného množství zboží a stabilní tržní podíl. Je třeba mít na mysli, že podpora prodeje může podkopávat efekty dlouhodobějších strategických marketingových nástrojů, jako je reklama a sponzorství, jejichž cílem je budovat image v dlouhodobém horizontu. Proto někteří výrobci stále více spoléhají na strategii „KAŽDODENNÍCH NÍZKÝCH CEN“ zacílenou na udržení relativně nízkých stabilních cen většiny produktů než na strategii „VYSOKÉ – NÍZKÉ“, která využívá různé podpory.



Obrázek 10.8: Potenciální efekty podpory prodeje

Krátkodobé hledisko

Z tohoto hlediska vede většina podpůrných aktivit **k podstatnému zvýšení prodeje a tržního podílu**. Cenová elasticita při podporách v absolutní velikosti 10 není výjimkou a podstatně převyšuje krátkodobou elasticitu reklamy. Přestože není zřejmý účinek podpor na ziskovost, některé studie dokazují, že se zvyšuje také zisk. Mnoho studií konstatuje, že 80% zvýšení prodeje v důsledku podpory lze připisovat „přetáhnutí“ zákazníka konkurenci. Efekty jsou však asymetrické.

Produkty s nízkými cenami mohou lákat zákazníka značek s vysokými cenami, zatímco naopak je to méně pravděpodobné. Jestliže podpůrná kampaň vede pouze k přechodu od jedné značky ke druhé, prodej produktů v dané kategorii se nezmění a nevznikne ani tedy žádný pozitivní efekt pro maloobchodníka. Na straně druhé podpora prodeje může přitáhnout do obchodu nové zákazníky a tím zvýšit jeho tržní podíl. Větší počet návštěvníků rovněž zvyšuje obrát.

Střednědobé hledisko

Ze střednědobého hlediska (4 – 6 týdnů po akci) jsou indikátory efektivity opakované nákupy a pokles prodeje po akci. Podpora prodeje může mít dlouhodobý negativní efekt na image značky, neboť zákazníci si vybírají značku podle podpory, nikoli pro její výlučnou kvalitu. Proto po ukončení podpory prodeje opakované nákupy obvykle klesají. Podpora prodeje může vyústit ve snížení „referenční ceny“, jinak řečeno při častých podporách si na ně zákazníci zvyknou, k tomu relevantně upraví svá cenová očekávání a pak k tomu, aby koupili, požadují stále více.

Podpory mohou negativně ovlivnit opakované nákupy v důsledku toho, že poškozují dlouhodobý postoj ke značce. Nicméně současné studie tento jev neprokazují. Čím atraktivnější je snížení ceny a čím větší je okamžitá a nepodmíněná výhoda, tím větší je riziko dlouhodobého poškození image značky. Je-li zákazník loajální ke značce před kampaní, pak na jeho postoj nebude mít podpora prodeje významný vliv. Podobně lze říci, že na trzích, kde jsou podpory užívány často, a na trzích, kde zákazníci přepínají mezi značkami, bude účinek podpor na postoj ke značce a opakování nákupů minimální. Zákazníci si zvyknou na produkt po jeho vyzkoušení v období jeho podpory, což může zvýšit pravděpodobnost opakovaných nákupů. Jinými slovy, podpory mohou dostat značku mezi oblíbené. Celkově lze říci, že vliv podpor na střednědobé opakování nákupů je limitovaný.

Pokud podpora prodeje láká nejen nové, ale i stávající zákazníky ke koupi více produktů, může se po ukončení kampaně projevit snížení prodeje, jež objektivně trvá tak dlouho, než zákazník spotřebuje produkty koupené do zásoby. Při hodnocení kampaně by se tedy měly měřit výsledky prodeje v průběhu kampaně a po jejím ukončení. V případech, kdy jsou produkty často předmětem podpor, se může objevit pokles před kampaní, neboť zákazníci kampaň očekávají a nákup proto odkládají.

Podobně jako v případě střednědobých efektů mohou čisté podpory vést k „vyhledávání slev“ s odmítavým dopadem na postoj ke značce, tržní podíl a obrát v dlouhodobějším období. Výzkum ukazuje, že časté použití podpor vede k dilematu, kdy jsou konkurenti v obavě ze ztráty tržního podílu uvěznění v kruhu odvetných opatření, které však nemají dopad na tržní podíl v delším horizontu. Dlouhodobá analýza tržních podílů u 341 produktů ukazuje, že 60 % tržních podílů zůstává během devíti let stabilních. Pouze u 24 % případů byl zaznamenán vliv podpory prodeje na podstatný růst podílu na trhu.

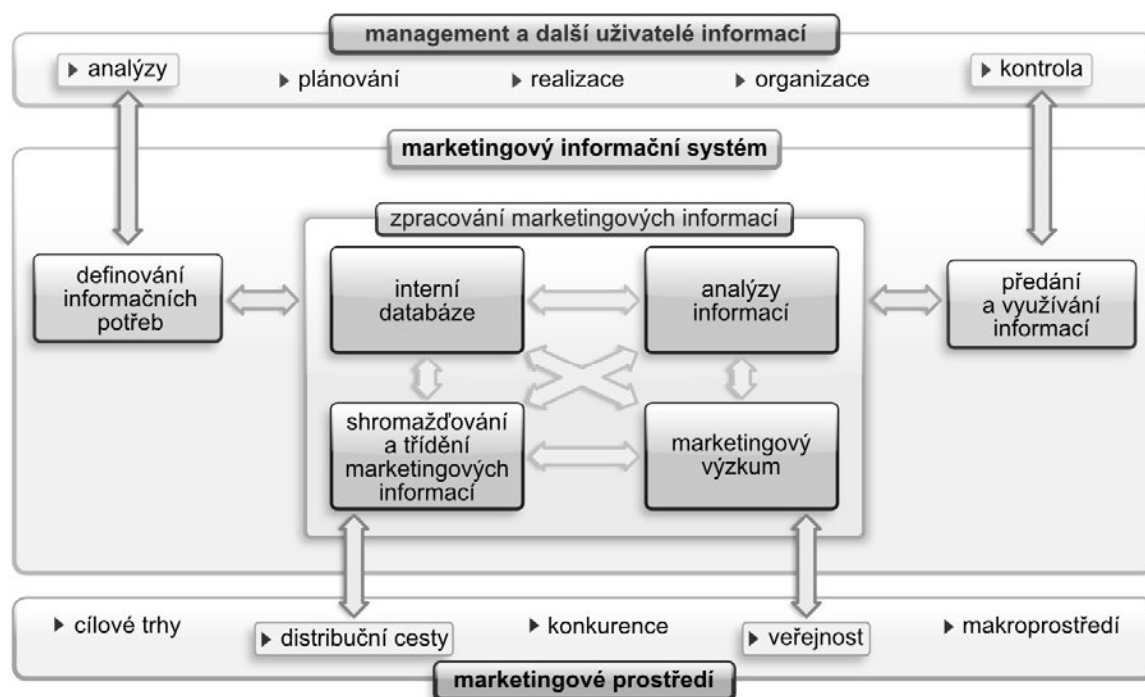
Někteří výzkumníci tvrdí, že rostoucí intenzita podpůrných aktivit je výsledkem zvýšeného hledání variant chování. Výzkum také prokazuje, že rostoucí cenová citlivost je vyvolána spíše četností podpůrných kampaní než hodnotou podpor. Všeobecně lze říci, že dlouhodobé pozitivní i negativní efekty podpory prodeje jsou omezené.

10.6 Řízení marketingových informací

Mají-li být firmy při prodeji úspěšné, musí bezpodmínečně zvládat techniku efektivního zpracování velkého množství marketingových informací. Firmy jsou nuceny navrhovat efektivní marketingové informační systémy, které poskytnou manažerům správné informace ve správné formě a ve správný čas, aby jim pomohly při rozhodování.

Úkolem **marketingového informačního systému** je shromáždit, utřídit, analyzovat, vyhodnotit a předat informace marketingovému managementu. Informace musí být užitečné, aktuální a zpracované ve formě, která může sloužit jako podklad pro rozhodování. Marketingový informační systém začíná a končí uživateli informací – marketingovými manažery, interními a externími partnery a dalšími pracovníky (viz obrázek 10.9). Existuje vzájemné působení těchto uživatelů informací na stanovení informačních potřeb.

Tato struktura rozvíjí potřebu informací z vnitřní databáze firmy, ze shromažďování marketingových informací a z marketingové analýzy. Pomáhá uživatelům analyzovat informace, dávat jim správnou formu tak, aby účelně sloužily při stanovování marketingových rozhodnutí a při řízení rozvoje vztahů se zákazníky. Marketingový informační systém distribuuje marketingové informace a pomáhá manažerům používat je při jejich rozhodování.



Obrázek 10.9: Marketingový informační systém

Definování informačních potřeb

Marketingový informační systém slouží primárně potřebám marketingových a ostatních manažerů firmy. Nicméně může být zdrojem informací i pro externí partnery, např. pro dodavatele či marketingové agentury. Klíčoví zákazníci mohou např. získat omezený přístup do informačního systému.



Obchodní řetězec Wal-Mart umožňuje firmě Procter & Gamble přístup do své databáze informací o zákaznických prodejkách a o stavu zásob. Firma Dell Computer vytváří Premium Pages – stránky upravené pro velké zákazníky, kterým poskytují přístup k informacím o designu výrobků Dell, o statutu objednávek, o podpoře prodeje a o servisních informacích. Federal Express ve svém informačním systému umožňuje zákazníkům plánovat a sledovat vlastní dodávky.

Při vytváření informačního systému musí firma brát zřetel na potřeby jeho uživatelů.

Kvalitní informační systém vyvažuje informace, které by uživatelé rádi dostali, s těmi, které dostat musí a jejichž poskytnutí je uskutečnitelné. Firma začíná při vytváření informačního systému nejdříve dotazováním manažerů, aby zjistila, jaké informace chtějí. Nadbytek informací někdy může být stejně škodlivý jako jejich nedostatek. Marketingový informační systém musí monitorovat tržní prostředí za účelem podpory odpovědných řídicích pracovníků při jejich rozhodování.

Náklady na získání, zpracování, uchování a distribuci informací mohou rychle růst. Firma se musí rozhodnout, zda přínos ze získání dodatečných informací stojí za zvýšené náklady na jejich obstarávání. Posoudit tento problém je obtížné. Informace sama o sobě nemá žádnou cenu; její hodnota narůstá s tím, jak je s ní naloženo. V mnoha případech nemá dodatečná informace žádný zásadní vliv na rozhodování manažera. Náklady na její získání mnohdy převýší zisky plynoucí ze změněných rozhodnutí. Pracovníci marketingu by neměli předpokládat, že získání dodatečných informací je vždy přínosem. Spíše by měli vždy pečlivě zvážit náklady na dodatečné informace ve srovnání s jejich přínosem k navýšení zisku.

Zpracování marketingových informací

Pracovníci v marketingu mohou **získat informace několika možnými způsoby:**

- z interních zdrojů,
- marketingovým zpravodajstvím,
- marketingovou analýzou.

Interní data

Mnoho firem si buduje rozsáhlé interní databáze, elektronické soubory informací, získané z vnitřních zdrojů firmy. Marketingoví manažeři tak mají snadný přístup k práci s informacemi v databázi, což jim umožňuje identifikovat marketingové příležitosti a problémy a vyhodnocovat úspěšnost marketingových strategií.

Informace poskytované touto databází mohou vycházet z několika zdrojů. Např. účetní oddělení připravuje finanční zprávy a vykazuje detailní výsledky o dosažených tržbách, nákladech a toku finančních prostředků, výrobní oddělení poskytuje informace o plánech, dodávkách a stavu zásob, obchodní oddělení podává zprávy o odezvách prodejců a o aktivitách konkurence. Marketingové oddělení sestavuje informace o zákaznících z hlediska demografie, psychografie a tržního chování a oddělení péče o zákazníky shromažďuje informace o spokojenosti zákazníků či o problémech v oblasti služeb. Analytické studie, vydané pro jedno oddělení, mohou obsahovat hodnotné informace i pro další oddělení firmy.



Obchodní řetězec Wal-Mart umožňuje firmě Procter & Gamble přístup do své databáze informací o zákaznických prodejkách a o stavu zásob. Firma Dell Computer vytváří Premium Pages – stránky upravené pro velké zákazníky, kterým poskytují přístup k informacím o designu výrobků Dell, o statutu objednávek, o podpoře prodeje a o servisních informacích. Federal Express ve svém informačním systému umožňuje zákazníkům plánovat a sledovat vlastní dodávky.



Firma USAA, která zajišťuje finanční servis pro americký vojenský personál a jejich rodiny, si udržuje databázi sestavenou na základě dřívějších obchodů s klienty a z informací získaných přímo od klientů. Aby databáze byla neustále aktuální, dotazuje se firma pravidelně každým rokem 4,3 milionu zákazníků na celém světě, zda mají děti (a pokud ano, jaký je jejich věk) a kdy plánují odchod do důchodu. USAA používá tuto databázi k tomu, aby připravila marketingovou nabídku dle specifických potřeb jednotlivých zákazníků. Je-li v rodině dítě navštěvující univerzitu, zasílá jí USAA informace o řízení finančního portfolia prostřednictvím kreditních karet. Má-li rodina mladší děti, obdrží informace o možnostech financování jejich vzdělání. Pro klienty, kteří odcházejí do důchodu, má společnost připraveny informace o jejich dalších finančních možnostech. Díky obratnému využití své databáze dokáže USAA obsloužit každého svého klienta zcela individuálně, což v konečném důsledku vyúsťuje v jejich maximální loajalitu – USAA si s ročním obratem 6,6 miliardy dolarů dokáže udržet 97 % svých zákazníků.

Interní databáze bývají rychleji dostupné a jsou mnohem levnější než jiné informační zdroje, přesto jsou svým způsobem problematické. Vzhledem k tomu, že interní databáze mohla být sestavena za jiným účelem, může být z hlediska marketingových potřeb nekompletní či mít nesprávný formát. Data o tržbách a nákladech, vytvořená účetním oddělením jako podklady pro finanční zprávy, musí být přizpůsobena pro použití v oblasti oceňování výrobku, ve zprávách o prodeji či o výkonnosti jednotlivých prodejních sítí. Data také velmi rychle zastarávají a udržovat databázi aktuální vyžaduje nemalé úsilí.

Shromažďování a třídění marketingových informací

Pod tímto pojmem si můžeme představit systematické vyhledávání a analyzování veřejně dostupných informací o konkurenci a o vývoji v oblasti marketingového prostředí.

Cílem je kvalitativní zlepšení prováděných marketingových rozhodnutí, odhad a sledování konkurenčních akcí a zajištění včasných upozornění na možné příležitosti a rizika.

Používány jsou různé **techniky od dotazování zaměstnanců, srovnávání konkurenčních výrobků, vyhledávání na internetu a shromažďování informací na různých obchodních výstavách až po prohledávání odpadkových košů obchodních rivalů.** Nejvíce informací je možné získat od osob pracujících ve firmě.



Během rozhovoru s obchodním zástupcem společnosti Kodak zjistil technik firmy Xerox, že tento zástupce byl vyškolen pro prodej produktů Xerox. Technik to oznámil svému nadřízenému, který zprávu obratem postoupil oddělení pro shromažďování informací. Firma Xerox díky této tajné informaci odhalila plány společnosti Kodak, která začala hledat zaměstnance se zkušenostmi z prodeje produktů firmy Xerox s cílem poskytovat servis na produkty Xerox.



Aby firma Xerox zachránila svůj výnosný obchod, který servisní služby představovaly, vytvořila program Total Satisfaction Guarantee, zajišťující zákazníkům vrácení kopírovacího stroje kdykoliv a z jakéhokoliv důvodu po dobu, po kterou byl servis prováděn společností Xerox. A tak v okamžiku, kdy firma Kodak zahájila svůj program, začala firma Xerox po dobu tří měsíců propagovat svůj nový program.

Firmy získávají důvěrné nebo utajované informace také od dodavatelů, prodejců a klíčových zákazníků nebo sledováním konkurence. Mohou zakoupit a analyzovat její výrobky, monitorovat její prodeje, prověřovat nové patenty a různé typy materiální evidence či sledovat obsazení parkovacích stání – plně parkoviště indikuje hodně práce a prosperitu.



Firma Avon najala soukromé detektivy, aby prohledávali odpad pocházející od firmy Mary Kay Cosmetics. Pobouřená firma Mary Kay Cosmetics podala žalobu a požadovala navrácení svého odpadu. Ten však byl vyhozen v popelnicích na veřejném parkovišti a firma Avon měla k podpoře tohoto tvrzení k dispozici videozáznam.

Důležité informace o sobě může konkurence prozradit také ve výroční zprávě, obchodních publikacích, prostřednictvím kontraktačních veletrhů, článků v tisku, reklamy a webových stránek. Na internetu lze vyhledávat jména konkurenčních firem, různých akcí či trendů a zjišťovat, co se děje nového. Ti, kdo pátrají po utajovaných informacích, mohou také podrobně studovat tisíce on-line databází. Kromě informací o konkurenci a o akcích v rámci marketingového prostředí pracovníci marketingového oddělení potřebují také oficiální studie určitých situací.



*Společnost Toshiba potřebuje odhadnout, kolik lidí a jaký druh zákazníků si bude kupovat její nejnovější, superrychlý notebook. V takových situacích není marketingové vyhledávání informací schopno dodat požadované informace. Proto potřebují manažeři **marketingový výzkum**.*

Firma Campbell se rozhodla uskutečnit výzkum, jehož cílem je zjistit, jak by zákazníci reagovali na zavedení nových plastových obalů, které firma úspěšně použila u řady svých dalších výrobků. Tyto obaly jsou sice dražší, ale umožní zákazníkům ohřát si polévku v mikrovlnné troubě bez nutnosti přidání vody či mléka a sníst ji přímo z misky, aniž by museli používat nádobí. Tento výzkum může požadovat následující specifické informace:

- *charakteristiku životního stylu běžných zákazníků, kteří si kupují polévky firmy Campbell, charakteristiku demografickou a ekonomickou (silně zaměstnané páry mohou shledat praktičnost tohoto balení natolik výhodnou, že je neodradí ani vyšší cena výrobku, naopak rodiny s dětmi budou spíše preferovat nižší cenu výrobku a akceptovat nutnost umývánání nádobí),*



- *zákaznický vzorek – kolik polévek zákazníci kupují, kdy a kde je jedí (nové balení může být vhodné pro dospívající, kteří jedí „v běhu“, méně však bude vyhovovat rodičům, kteří připravují jídlo pro několik dětí doma),*
- *reakci prodejců na nové balení (neúspěch v získání podpory prodejců by mohl negativně postihnout tržby za dané zboží),*
- *stanoviska zákazníků k novému balení (červeno-bílý Campbell by se mohl stát představitelem amerického stylu života; budou zákazníci ochotni tento fakt přijmout?),*
- *předpovědi prodejců obou balení – nového i původního (přispěje zavedení nového obalu ke zvýšení zisků firmy Campbell?).*

Před zavedením nového sendviče do svého menu může firma McDonald's použít experimenty pro zjištění prodejních výsledků výrobku při dvou různých cenách. Jsou-li si města podobná a pokud veškeré marketingové aktivity jsou v obou městech shodné, pak by rozdíly v prodejnosti výrobku mohly být vztaheny k výši ceny, za kterou se kde prodává.

Firma Ping, výrobce golfového vybavení, úspěšně použila metodu řízení zákaznických vztahů již před několika lety. Její datové sklady obsahují specifické zákaznické informace o každé golfové holi, kterou vyrobila a prodala v posledních patnácti letech. Databáze zahrnující velikost rukojeti jí pomáhá vyrábět golfové hole na míru pro každého ze zákazníků a umožňuje jejich jednoduchou výměnu. Jestliže hráč golfu potřebuje novou hůl „železo devítku“, zatelefonuje do firmy její sériové číslo a firma mu hůl dodá do dvou dnů po obdržení objednávky. Původně trval tento proces dva až tři týdny. Rychlejší zpracování dat poskytlo firmě Ping konkurenční výhodu na trhu, nasyceném novými výrobky.

Společnost Land's End požádala IBM, aby jí pomohla vytěžit data o více než dvou milionech zákazníků a vybudovat zákaznické skupiny. Namísto toho, aby přišli s pěti obvyklými segmenty nebo padesáti mikrosegmenty, identifikovali analytici IBM pět tisíc tržních buněk. Jedna z nich obsahovala 850 zákazníků, kteří si koupili bleďmodrou košili a červenou kravatu. Lze předpokládat, že ti by mohli mít zájem (větší než průměrný zákazník) o nákup modré námořnické bundy. Land's End může poslat speciální nabídku na tuto bundu pouze jim. Pokud se firma nemýlí, mohla by míra odezvy v této tržní skupině dosahovat 10 %.

Etické zásady marketingového výzkumu

Dvě z hlavních veřejných pravidel a etických zásad v marketingovém výzkumu jsou **nerušit zákaznicko soukromí a nezneužít závěrů z marketingového výzkumu.**

Mnoho zákazníků má pozitivní přístup k marketingovému výzkumu a věří, že tato činnost slouží k prospěšným účelům. Někteří si užívají, že jsou zpovídati a mohou sdělovat své názory.

Jiní respondenti cítí silný odpor nebo alespoň nedůvěru k marketingovému výzkumu. Pouze malé procento zákazníků se obává, že analytici by mohli sofistikovanými technikami odhalit jejich nejhlubší pocity a potom tyto znalosti zneužít k manipulaci jejich obchodních návyků. Vědí, že analytici sestavují obrovskou databázi, plnou osobních údajů o zákaznících.



Firma DoubleClick má ve své databázi profil 100 milionů internetových uživatelů, identifikovaných spíše jejich uživatelskými zvyklostmi než podle jména. Určité skupiny se obávají, že tak obrovské profilové databáze by mohly být spojeny s neaktualizovanými databázemi a soukromí jednotlivců by tím mohlo být ohroženo.

Jiní zákazníci mohou být oklamáni výzkumem, který vyústil v pokus něco jim prodat. Někteří zákazníci jsou zmateni legitimním marketingovým výzkumem, který je prováděn prostřednictvím telefonů, a říkají proto ne ještě předtím, než může marketingový pracovník vůbec s výzkumem začít. Nicméně většinou cítí odpor k jakýmkoliv instrukcím. Nemají v oblibě poštovní nebo telefonický výzkum, který je příliš dlouhý, příliš osobní nebo je vyrušuje v nevhodnou dobu.

Rostoucí nelibost klientů se pro marketingový průmysl stala hlavním problémem. Je používáno mnoho způsobů, jak tyto problémy řešit. Jedním z nich je rozšíření výukového programu pro zákazníky nazvaného „Tvůj názor se počítá“, který vysvětluje význam marketingového výzkumu a nastiňuje rozdíl mezi prodejem po telefonu a sestavováním databáze. Jinou možností je dát k dispozici bezplatné telefonní číslo, na kterém budou mít klienti možnost ověřit si, že prováděný výzkum je legitimní. Marketingový průmysl také přistoupil k přijetí rozsáhlých standardů, většinou převzatých z Evropského mezinárodního kodexu marketingových a společenských výzkumů, který nastiňuje odpovědnost marketingových pracovníků vůči respondentům a celé veřejnosti.

Říká, že marketingový pracovník by měl poskytnout respondentům svoje jméno a adresu a že firmy nemají zveřejňovat údaje z databází nebo údaje o prodejních a reklamních aktivitách.

Mnoho firem (IBM, American Express, DoubleClick, Microsoft a další) zaměstnává vedoucího pracovníka pro osobní údaje, jehož náplní práce je dohlížet na dodržování soukromí zákazníků.



Firma American Express vyvinula v roce 1991 program ochrany osobních dat a v roce 1998 se stala jednou z prvních společností, které umístily tato pravidla na svoje internetové stránky. Snaha o maximální ochranu soukromí zákazníků vedla společnost American Express k představení nových služeb, které ochraňují zákazníka při používání platebních karet společnosti. American Express pohlíží na ochranu soukromí jako na cestu k získání konkurenční výhody, jako na něco, co vede zákazníka k tomu, aby si vybral služby právě této firmy.

Marketingové výzkumné studie mohou být silným přesvědčovacím nástrojem: firmy často používají jejich výsledků v reklamách. Dnes je většina z nich především důležitým nástrojem pro získání sponzorů. V některých případech se však marketingový výzkum jeví jako účelový s cílem potvrdit předem stanovený efekt. Některé reklamní firmy otevřeně manipulují se svými zákazníky nebo očividně překrucují jejich závěry.



Studie řízená firmou Chrysler se potýkala s problémem, že většina Američanů dává přednost Chrysleru před Toyotou, a to i po testovací jízdě s oběma vozy. Studie zahrnovala v obou testech sto lidí a žádný z respondentů nevolal vůz zahraniční výroby, takže je možné předpokládat, že tito lidé byli pozitivně ovlivněni, aby se přiklonili spíše k vozům americké výroby.

Výzkum firmy Black Flag vnesl následující dotaz: „Disk na hubení ploštic otráví ploštic pomalu. Umírající ploštice se vrací zpátky do hnízda, a poté, co zemře, je sežrána ostatními plošticemi. Postupně se tak otráví všechny ostatní ploštice v hnízdě a zemřou. Co myslíte, je tento přípravek na hubení ploštic účinný?“ Není překvapením, že 79 % respondentů se vyjádřilo kladně.

Výzkum veřejného mínění sponzorovaný průmyslem na výrobu plenek na jedno použití zněl následovně: „Předpokládá se, že pleny na jedno použití představují méně než 2 % odpadu na dnešních skládkách. V protikladu k tomu plastové láhve od nápojů a zahradní odpad představují zhruba 21 % odpadu. Vezmeme-li v úvahu tento fakt, myslíte si, že by bylo správné zakázat výrobu plen na jedno použití?“ Opět není překvapující fakt, že 84 % respondentů řeklo ne.

Tímto způsobem mohou tedy nepatrné manipulace při sestavování výběrových souborů anebo volba slov a otázek zásadním způsobem ovlivnit závěry výzkumu.

V jiných případech, v tzv. nezávislých výzkumných studiích, jsou výzkumy „čistě náhodou“ sponzorovány firmami, jejichž zájem je soustředěn na výsledek výzkumu. Nepatrné změny v předpokládaných studiích anebo v interpretaci výsledku mohou ovlivnit nasměrování výsledku.



Příkladem mohou být čtyři rozsáhlé studie srovnávající vliv používání plenek na jedno použití na životní prostředí oproti používání klasických bavlněných plen. Dvě z nich byly sponzorovány průmyslem na výrobu bavlněných len a jejich výsledkem bylo, že bavlněné pleny jsou pro životní prostředí méně škodlivé. Nijak nepřekvapuje, že další dvě studie, sponzorované průmyslem na výrobu plenek na jedno použití, obsahovaly přesně opačný závěr. Obě skupiny studií tak zjevně sloužily účelu svého zadavatele.

Tím, že některé asociace připustily, že výsledky výzkumu by mohly být zneužity, byly nuceny sestavit kodex etiky a standardů řízení marketingových výzkumů. Nicméně v konečné fázi nemůže být neetické nebo nepřijatelné jednání jednoduše odvráceno pouze prostřednictvím regulací.

Každá firma musí přijmout svoji zodpovědnost za kontrolu řízení a výsledků svého vlastního marketingového výzkumu, aby tak co nejlépe ochránila zájmy svých zákazníků.

10.7 Informační systém prodeje a systém kontroly

Chybějící nebo špatně fungující informační systém a nesprávné informace o prodeji mohou vést k vysokým ztrátám. Právě proto např. nově založená firma již v prvním roce úplně ztroskotá, prodávající na úvěr nedostane ani za dlouhou dobu zaplacené za zboží, firma je zaskočena konkurencí, nemá tušení o tom, co konkurence připravuje za novinky, změny v technologii a organizaci s následným snížením nákladů. Průzkum obchodního partnera zabrání překvapením před uskutečněním transakcí, pokud se dozvíme, že zahraniční partner neexistuje.

Pokud není přehled o výkonu, chování zaměstnanců a neoceňujeme je podobně jako jejich věrnost podniku, nemůžeme se divit, že je ztrácíme.



V prodejně obuvi se setkáváme s tím, že u vybraného zboží mají malá i velká čísla, ale právě to nejfrekventovanější, naše, nikoli. Objednávají, ale nerozlišují, jaký je zájem a skutečná potřeba. Přitom již dávno existují dostatečně přesné statistiky. Proto Baťovy podniky podávají dekadní hlášení, podobně filiálky firmy Benetton a Levi Strauss dokonce má denní přehled o prodeji podle velikostí, aby prodejny plynule doplňovaly potřebné zboží, nikoli ležáky.

Jako pozitivní příklad zasluží zmínku informační systém zavedený koncem 90. let v podniku Léčiva, který jako největší výrobce léků zaujímá 30% podíl na trhu. Systém vedl ke snížení zásob o jednu třetinu, dodací lhůty se zkrátily z 90 – 120 dnů na sedm, odezva na potřeby trhu se ze čtyři měsíců dostala na jeden měsíc. Podnik průběžně sleduje toky materiálu, zboží a finance.

Celkem se dodává 250 přípravků v 550 variantách, přitom jedna třetina se vyvoází, tržby společnosti se ve druhé polovině devadesátých let zvýšili ze 4 na 5 miliard korun. Počet zaměstnanců zůstal na stejné úrovni – 1300.

Před zavedením nového systému distributoři firmy Léčiva objednávali čtvrtletně šest týdnů před začátkem kvartálu. Podle nich se sestavoval plán výroby a vypočetly požadavky na nákup materiálu. Dodací lhůty vykazovaly neúměrnou délku, k tomu se připojovaly problémy se stavy zásob a častými změnami plánu i financemi. Nový systém se vyznačuje dvanáct měsíčním klouzavým plánem, požadavky od distributorů se přijímají průběžně a plán se měsíčně zpřesňuje. Tím se tak mimořádně zkrátily dodací lhůty a snížily zásoby.

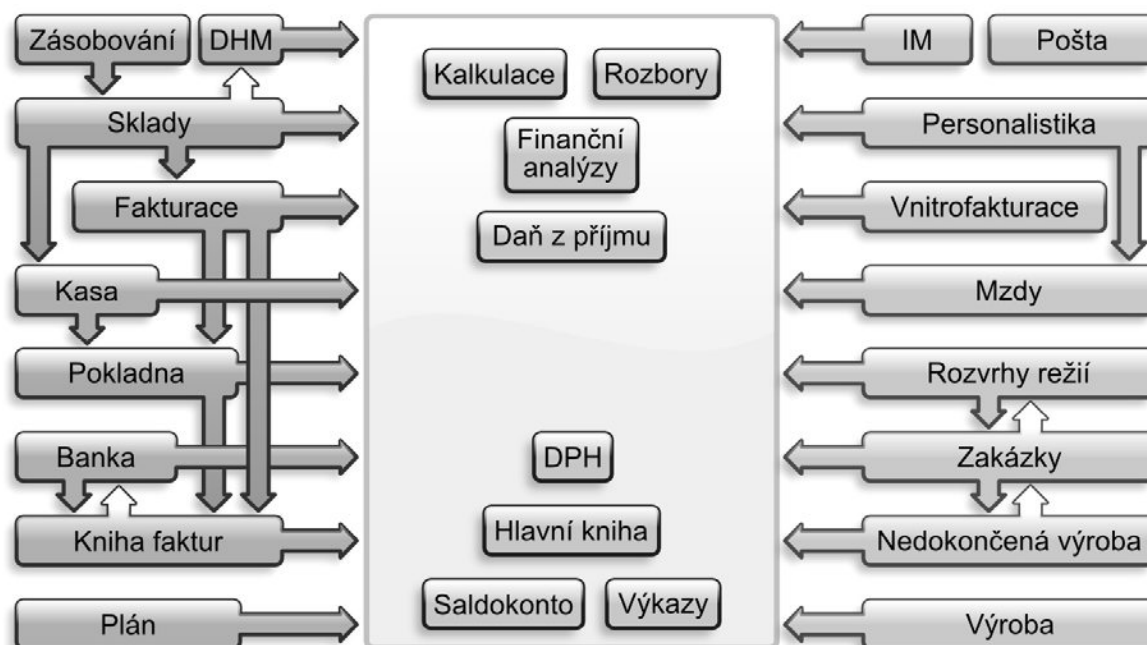
Požadavky na informační systém jsou následující:

- okamžitá dostupnost informací, ideálně v reálném čase,
- rychlé a přesné finanční řízení, pohledávky, investice, účetnictví,
- bezpečnost a ochrana dat,
- zkrácení dodacích lhůt a snížení zásob – spokojenost zákazníků a lepší výsledky prodeje,
- zkrácení doby reakce na změny trhu.

Celkový projekt **informačního systému prodeje** vychází z koncepčního rozdělení na jednotlivé části (sestavy). Jedno z existujících a v praxi poměrně široce používaných rozdělení zahrnuje části:

- **odběratelé:** identifikace, bonita, velikost dodávek, faktury, saldokonto, nezaplacené dodávky, upomínky, nabídky, potvrzení objednávek, nedobytné pohledávky, smlouvy,
- **dodavatelé:** adresy, spolehlivost, druhy zboží, kvalita, ceny, nabídky, objednávky, dodací podmínky, platební příkazy, rezervace pro určitou zakázku, smlouvy,
- **konkurence:** identifikace, podíl na trhu, ceny, kvalita zboží, výsledky – tržby, zisk, úvěry, aktivita, počet zaměstnanců,
- **zaměstnanci:** osobní údaje, mzdy a platy, pojištění, hodnocení, pracovní kázeň, odpracovaná doba, mimořádné odměny, event. tresty,
- **sklady:** stav zásob podle jednotlivých položek, inventura a inventarizace, expedice a dodací listy, pojistná zásoba, zásoby bez pohybu (ležáky), manka a škody na zásobách,
- **investiční majetek:** nemovitosti – pozemky, budovy a stavby, stroje a zařízení, dopravní prostředky, plán oprav a údržby,
- **prodej:** přehled tržeb podle druhů zboží, zásobování prodejen, reklamace, zákaznické karty a výhody,
- **marketing:** ankety a dotazníky od zákazníků, soutěže, reklama, strategie a plán, silné a slabé stránky, nebezpečí a příležitosti,
- **finance:** účetnictví, pokladna, běžný účet, daně, pojištění, náklady a výnosy, příjmy a výdaje – cash flow,
- **management:** organizace, strategické a prováděcí plány, kontrola, srovnání s jinými podniky v oboru a mimo obor, informační systém.

V jiném pojetí vychází koncepce informačního systému z ekonomické návaznosti podnikových dějů: management – marketing – finance – dodavatelé – sklady – prodej – odběratelé – zaměstnanci – dlouhodobý majetek – konkurence. V další z mnoha existujících variant uvádíme příklad spojení prodeje s výrobou a opravami v malém podniku (obrázek 10.10).



Obrázek 10.10: Schéma informačního systému malé firmy

Základní přístup k informačnímu systému a systému kontroly nalézáme ve fázích **informačního procesu**:

- **získávání informací:** znalost informačních zdrojů, studium, zkušenosti, pozorování, srovnávání, ankety, dotazníky, testy, měření,
- **přenášení informací:** výpisky, telefon, fax, reprodukční technika, zápisy, audiovizuální technika,
- **registrace informací:** kartotéky, výstřižky, osobní listy, nosiče, CD ROM, DVD,
- **třídění informací:** věcná klasifikace podle oborů, klíčových hesel, podsystémů, podle důležitosti, abecední, prostorová,
- **ukládání informací:** zabezpečení paměti počítačů, ochrana dat proti zneužití, bezpečnostní schránky, skříně, trezory, krabice,
- **výběr informací:** vztah k posuzovanému případu – srovnatelné podniky, funkce, jednotlivci, měsíce z roku, soustava ukazatelů projednávaná na poradě,
- **rozbor informací:** zhodnocení věrohodnosti, objektivitu, příčin a souvislostí, vývoje, příznivých a nepříznivých vlivů,

- **využití informací** k další prosperitě firmy prostřednictvím čtyř manažerských aktivit:
 - rozhodování o nápravě nedostatků, odpovědnosti, využití dalších možností (rezerv), nových přístupů,
 - změny organizace firmy k eliminaci nedostatečné pružnosti, opožděného vyřizování informací, nekomplexní péče o zákazníka,
 - stimulace k vyšší odpovědnosti, ke špičkovým výkonům, komplexnější péče o pracovníky,
 - další zdokonalení kontroly především se zřetelem k prevenci.

Kontrola

Výše uvedeným fázím věnujeme pozornost v **systemu kontroly** z hlediska věrohodnosti zdrojů, množství chyb v přenosu, zkreslení při registraci, správnosti třídění, bezpečného uložení, zdůvodněného výběru a objektivnosti i včasnosti. Konečně zařazujeme kontrolu využití informací v manažerské činnosti, to znamená, jak se zlepšují výsledky činnosti. K nejčastěji používaným metodám kontroly počítáme pozorování, měření, přepočítávání, srovnávání, testy, dotazníky, ankety, analýzu příčin, souvislostí, financí a dalších zdrojů, hodnocení pracovníků a soustavy ukazatelů.

V každém podniku, zejména se zřetelem k jeho velikosti, se uplatňuje jednodušší nebo složitější **soustava ukazatelů**, ve které se promítají hlavní pohledy na činnost a výsledky firmy. Soustava odráží jednak zájem vedení, jednak dlouholeté zkušenosti v tomto směru včetně požadavků na mezipodnikové srovnávání. V měsíčním intervalu by mělo vedení každé, i malé firmy, projednávat vybrané **ukazatele charakterizující nejdůležitější pozice**:

- zisk hrubý a disponibilní by neměl klesat, ale vzrůstat,
- rentabilita jako vztah zisku k tržbám v rozmezí 5 – 25 %,
- likvidita běžná (platební schopnost): poměr běžných aktiv k běžným pasivům (oběžný majetek oproti závazkům): 1,5 – 2,5,
- okamžitá likvidita: oběžné prostředky bez zásob k závazkům by neměly klesnout pod 1,0 (hranice platební schopnosti) do 1,5,
- zadluženost: podíl úvěrů k celkovým aktivům by neměl přesáhnout 30 – 40 %,
- obrátka zásob: zásoby dělené denní tržbou x 365 – doporučená hodnota se liší podle oborů, např. potraviny 4 – 10 dnů, oděvy a obuv 70 – 90 dnů, drogerie 50 – 60, knihy 60 – 100 dnů,
- rentabilita celkového majetku: mírný vzestup,
- rentabilita vlastního kapitálu: vyšší než úroková míra,

- aktivita jako tržby připadající na 1 Kč aktiv: více než 1,
- podíl reklamací z tržeb: špičkové 0,01 %,
- tržní hodnota akcií podle burzovních denních záznamů,
- podíl výdajů na reklamu z tržeb: %,
- tržby za vybrané hlavní druhy zboží: podíl, tendence,
- tržby na jednoho prodáváče – srovnání aktivity a metod,
- tržby na jeden čtvereční metr plochy – časové srovnání, využití kapacity prodejny, další možnosti, srovnání s jinými,
- podíl přesčasů,
- výše absence a fluktuace,
- předpokládané investice a jejich očekávaný přínos,
- nezaplacené pohledávky (po dohodnuté lhůtě splatnosti např. 30 dnů),
- opakovaně upomínané pohledávky (2. a 3. upomínka).

Naproti tomu některé ukazatele sledujeme vzhledem k jejich obsahu pouze v ročních intervalech: stáří strojů a jejich technická úroveň, kvalifikace pracovníků, jejich profese a věkové skupiny. Ukazatele mají nesporně vysokou vypovídací schopnost, avšak rozbor příčin jejich vývoje považujeme za nezbytný a zejména závěr, směřující k dalším lepším výsledkům – konkrétní opatření s přesnou formulací, stanovenou odpovědností a způsobem kontroly.

Průběžná a následná kontrola nepostrádá na významu, avšak největší možnosti se naskýtají při **uplatňování preventivní kontroly**. Její náročnost na druhé straně vyvažují výsledky, mezi něž patří na prvním místě možnost předcházet neúspěchu firmy. Zasahovat v bodě, kdy odcházejí nespokojení zaměstnanci, kdy se snížily tržby, zvyšují se reklamace, roste napětí ve vztazích mezi lidmi, klesá zisk, to znamená vždy ztráty, opoždění a mnohem pracnější nápravu.

K účinné **preventivní kontrole** patří v souladu s pohledem do budoucnosti hlavní oblasti totožné s částmi strategie:

- **péče o sortiment**, odpovídající zájmu zákazníků, vyřazování ležáků, sledování trendů – výživa, přírodní materiály v oblékání, nové druhy sportů, nové stavební materiály,
- **vybavení prodejen**, skladů, rozmístění zboží, atmosféra prodejny – neustálá možnost zlepšování, nápadů,
- **pozornost zaměstnancům** nejen po stránce kvalifikace, ale každodenní, lepší prostředí, osobní rozhovory, ocenění, perspektiva,

- **neustálé přijímání impulzů z okolí** – oslovení dalších zákazníků, ankety, dotazníky, případné změny dodavatelů, sledování konkurence, příprava nových nápadů v reklamě a podpoře prodeje,
- **zlepšování informačního systému**, jeho hotovosti a managementu získáváním schopných vedoucích, vytváření finančních rezerv pro nepředvídané okolnosti, pozornost soustavné marketingové činnosti.

Doklady

K nejdůležitějším dokladům patří katalogy a ceníky, obchodní smlouvy, faktury, přehled dodavatelů, odběratelů, stálých zákazníků a konkurence, dotazníky a osobní listy zaměstnanců, mzdové listy a zápočtové listy, pracovní smlouvy, nájemní smlouvy, paragony, daňové výkazy, účetní výkazy, platební příkazy, dodací listy, objednávky, upomínky, skladové karty, výdejky, příjmové a výdajové doklady, inventurní soupisy, karty strojů a zařízení, plány, kapacitní výpočty, zápisy z porad, platební kalendář, anketní lístky, dotazníky.

Zdroje informací

Evropská databanka (EDB)

EDB vznikla v roce 1987 v Hamburku a již v roce 1990 zajišťovala služby 30 000 platících klientů. Na konci devadesátých letech soustřeďovala údaje o devíti miliónech firem z celé Evropy. U nás byla založena v roce 1991 a jedná se o soukromou informační agenturu. Se svými partnery v jednotlivých regionech České republiky trvale provozuje informační služby o podnikatelských subjektech, zpracovává informace o jejich výrobcích, službách a podnikatelských aktivitách. Její vizí je trvale zaujímat vedoucí místo na trhu informačních agentur. Pozici buduje na schopnosti neustálého kontaktu s klienty ve všech regionech České republiky. Její snahou je produkovat nejaktuálnější a informačně nejbohatší databázi o českých firmách orientovanou na jejich komerční aktivity. Jejími produkty jsou informační služby, které poskytuje jak laické, tak odborné veřejnosti, a to v nejrůznějších mediálních podobách.

Kromě webových služeb, souborů informací na CD a rešeršních služeb, je jejím hlavním produktem telefonická informační služba, nejvýznamnější v České republice. Jejími uživateli jsou všichni, kteří pátrají po konkrétních výrobcích, službách, po tématicky orientovaných souborech firem. Nemalou skupinu uživatelů tvoří marketingová pracoviště zákazníků.

Obchodní rejstřík

V roce 1995 vyšel poprvé obchodní rejstřík ČR knižně, a to v rozsahu 3000 stran, o váze 10 kg. V současné době je obchodní rejstřík volně k dispozici na internetu. Obchodní rejstřík provozuje na adrese www.justice.cz Ministerstvo spravedlnosti České republiky. V obchodním rejstříku jsou uvedeny základní identifikační údaje subjektu známé jako IČ, předmět jeho činnosti na základě živnostenského oprávnění, statutární orgány (jednatelé, představenstvo), struktura majetku (základní kapitál) a další klíčové informace související se subjektem. Hledání v obchodním rejstříku lze provádět podle řady parametrů (IČ, osoba, obchodní jméno). Kromě databáze firem zde naleznete také další databáze jako například seznam úpadců, seznam znalců a tlumočnicků nebo seznam znaleckých ústavů. Informační systém vyvinula společnost DELTAX Systems, a. s. Naleznete zde také přehled státních zástupců, přehled soudců a přehled neupotřebitelného majetku. K dispozici jsou i informace k zakládání společností, ale i souhrnné informace o obchodním rejstříku. Dále pak on-line dokumenty ke stažení.



Dun & Bradstreet

Nejdelší tradici (od roku 1841 – vznik železniční přepravy v USA, pohyb lidí, potřeba informací) reprezentuje poradenská firma Dun & Bradstreet. Je vedoucím světovým zdrojem hospodářských informací a nástrojem B2B (business-to-business; mezipodnikových vztahů). Poskytuje informace, nástroje a zkušenosti, které umožňují rozhodovat v podnikání s jistotou. Zákazníci používají produkty řízení úvěrových rizik k omezení nebezpečí spojených s poskytováním úvěrů, marketingové informace pro získávání nových zákazníků a řízení nákupu pro efektivní vztahy s dodavateli. Firmy také využívají informací a technologií k ověření a prověření potenciálních obchodních partnerů on-line, což zvyšuje jejich důvěru a jistotu při elektronických transakcích. Důraz na kvalitu a pohled do budoucna je odrážen v produktech a službách D&B, které čerpají z největší světové databáze svého druhu. Tato databáze obsahuje informace na 139 miliónů firem z celého světa. Aby byla zajištěna přesnost a maximální úplnost zpráv, používá propracované nástroje ke sběru dat a aktualizuje databázi miliónkrát denně. Důraz na kvalitu znamená, že jsou k dispozici nejčerstvější a nejpodstatnější informace pro podporu obchodních rozhodnutí. Vízí je pomáhat nalézat efektivnější řešení pro podnikatelské aktivity. Podobné služby s dílčími rozdíly můžeme získat rovněž např. u společnosti Intercredit.

10.8 Příklady z praxe

1

Firma Steelcase ji použila k tomu, aby s její pomocí navrhla nový kancelářský nábytek pro týmovou spolupráci. Aby firma zjistila, jak funguje týmová práce, nainstalovala videokamery v několika firmách a studovala získané záběry. Zaměřovala se přitom především na podněty a chování, které sami zákazníci nemusejí během týmové spolupráce zaznamenat. Firma zjistila, že tým pracuje nejlépe, pokud může některé činnosti vykonávat jako celek a pokud se naopak některými z nich členové týmu musí zabývat jednotlivě. Na základě této studie navrhla úspěšný modulární kancelářský nábytek nazvaný Personal Harbor (osobní přístav). Nábytek se skládá z jednotek připomínajících spíše telefonní budky, a to jak velikostí, tak tvarem. Tyto jednotky mohou být umístěny variabilně v prostoru, kde má daný tým vykonávat svoji činnost. Umožňují lidem pracovat společně, ale zároveň samostatně, je-li to nutné. Kdyby byly k návrhu tohoto nábytku použity pouze data o trhu, nikdy by to společnost nepřivedlo na tuto myšlenku. V tomto případě bylo nejdůležitější zjistit, jak lidé pracují.

Firma Nielson Media Research připojuje vybrané domácnosti na peplemetry, aby zjistila, kdo sleduje jaký televizní program a kdy. Jiné firmy používají pokladní snímáče dat k získání informací o nákupech, aby výrobci a prodejci mohli stanovit prodejnost výrobku a způsob zásobování. Internetová společnost DoubleClick umísťuje na disk uživatelského počítače tzv. cookies, díky nimž má možnost monitorovat zvyky uživatelů internetu. MediaMetrix umísťuje do uživatelských počítačů speciální software, který sleduje zvyky uživatelů během surfování po internetu, a z takto získaných informací vytváří rating pro správce webových stránek.

Společnost Federal Express zahájila iniciativu na poli řízení zákaznických vztahů v hodnotě mnoha milionů dolarů, jejímž úkolem bylo snížení nákladů, zlepšení podpory zákazníků a využití již existujících zákaznických dat k zvýšení prodejů potenciálním nebo stávajícím zákazníkům. Software od firmy Clarify poskytuje každému ze 3300 zaměstnanců FedEx silnou prodejní podporu a vyčerpávající pohled na každého zákazníka, zdůrazňující jeho individuální potřeby a představy o službách. Pokud FedEx osloví zákazník, který při sjednávání dodávek zboží často telefonuje do zahraničí, pracovník FedExu vyhledá ve svém počítači detailní údaje o službách poskytovaných tomuto zákazníkovi v minulosti, ohodnotí na tomto základě jeho potřeby a stanoví mu optimální nabídku služeb. FedEx nabízí 220 různých produktů – od logistiky přes dopravu až po zprostředkování celních služeb – což pro prodejce často představuje složitý problém, neboť je těžké identifikovat nejlepší služby pro daného zákazníka. Nový systém řízení zákaznických vztahů pomůže firmě získat potenciální vedení v prodejkách. Software společnosti Clarify bude analyzovat jednotlivé segmenty trhu, identifikovat cenné skupiny zákazníků a vypočítávat, jak ziskové budou tyto segmenty pro společnost a jednotlivé prodejce.

2

Největší světové firmy se se svým podnikáním snaží proniknout mezi chudé lidi. Jejich kupní síla je na první pohled malá, když se však násobí čtyřmi miliardami, nabízí již velmi slušný zdroj příjmů. Firmy se k lidem snaží dostat pomocí produktů a služeb ušitých speciálně na jejich skromné poměry.

S méně než dvěma dolary na den vyžije kolem šedesáti procent obyvatel planety. Jejich celková roční kupní síla je odhadována na pět bilionů dolarů. Při přepočtu na místní kupní sílu v domácí měně však může být mnohem vyšší. Odborníci proto upozorňují na to, že tento kupní potenciál nabízí velké možnosti.

Problémem je to, že lidé plně nechápou rozsah příležitostí, které chudé regiony poskytují. Kupní síla chudých lidí se zdá být v dolarovém vyjádření sice malá, pro rozvíjející se ekonomiky je však velkým přínosem, tvrdí. Z navázání obchodních vztahů mezi chudými a obchodníky budou profitovat všichni. Firmám poroste prodej a spotřebitelé s nízkými příjmy získají napojení na levné zboží a nové technologie. Tím selepší životní úroveň obyvatel, kteří si mohou mimo jiné přivydělat přímým prodejem levných produktů, a poroste celá ekonomika. Vítězem se tak stávají obě strany. Firmy tyto příležitosti několik desetiletí neviděly. Nyní si jich začínají všimnout a přizpůsobovat potřebám chudých své výrobky a služby. Specifické zboží se snaží společnosti dostat do oblastí od Jihoafrické republiky až po Brazílii. Používají k tomu i pro ně netypické formy prodeje.

Zájem o tyto trhy projevil již výrobce čistících prostředků Unilever či potravinářské giganty Danone a Nestlé. Unilever vyvinul pro indické vesničany čistící prostředky, které potřebují méně vody. Do prodeje firma zapojila ženy, které její mýdla, šampony, čistící a další produkty nabízejí lidem přímo. Tímto způsobem se firma dostala za pomoci více než třiceti tisíc prodejců do zhruba sta tisíc vesnic. Systém přímého prodeje pak firma využila i v dalších zemích jako Srí Lanka, Bangladěš a Mozambik. Metodu přímého prodeje kopírují i další společnosti. Danone tímto způsobem začala v JAR prodávat za jeden rand (zhruba tři koruny) levné jogurty.

Kurzy pana Nezdara

Když se procházíte výstavou neúspěšných nových výrobků a vzdělávacím centrem Roberta McMatha, připadáte si jako v opravdu příšerném supermarketu. Najdete tu přesnídáčky Gerber pro dospělé (vepřové a kuřecí pyré Madeira na sladkokyselý způsob), zmrzlinové poháry do mikrovlnné trouby Hot Scoop, Ben-Gay aspirin, bezdýmové cigarety Premier a Millerovo čiré pivo. Nebo co takhle octový salátový sprej Dijon od Richarda Simmonse, šampon vzhledu podmásli, česnekový koláč ve sklenici, pastinákové chipsy a hořčice v aerosolu? Většina z vystavených 80 000 výrobků byly zoufalé propadáky. Za každým z nich se skrývají promrhané peníze a zmařené naděje, ale geniální kurátor tohoto muzea konzumní společnosti, věří, že i neúspěch nebo právě neúspěch nabízí hodnotný zdroj poučení. Výstava a přílehlé vzdělávací centrum je místo, kde jsou specialisté v oblasti vývoje ochotni zaplatit za to, aby se mohli poučit z chyb ostatních. Tato neobvyklá expozice představuje čtyři miliardy dolarů v investicích do neúspěšných výrobků. McMath na jejím základě poskytuje vzdělávací lekce pro oblast průmyslu, která má velmi krátkou paměť. „McMath přitahuje mnoho diváků; požaduje obrovské částky za kritizování myšlenkových procesů pracovníků marketingu, návrhářů obalů a znalců názorů spotřebitelů, kteří přivedli na svět tato a jiná obchodní fiaska.“ Několik z McMathových marketingových lekcí: Nabízejte skutečnou hodnotu. Mnoho neúspěšných výrobků nebylo schopno splnit požadavky zákazníků.

- *New Coke zklamala, protože firma Coca-Cola špatně odhadla pravou hodnotu, kterou v ní spotřebitelé hledali – nejen chuť, ale i tradici.*

- Firma Ford propagovala Edsel jako převratný vůz, ale zákazníci jej nazvali jednoduše hrozným.
- Stejně tak kuřáci velmi rychle zavrhnuli bezdýmové cigarety Premier vyráběné firmou R. J. Reynolds. Nejdříve to vypadalo jako dobrý nápad – kdo by namítal něco proti zdravějším cigaretám neznečišťujícím vzduch? Jenže kuřákům neposkytovaly to, po čem toužili – možnost halit se do obláček vonného dýmu.

Opatrujte svou značku! Hodnotou značky je její dobře jméno, které si za dobu své existence vysloužila. Lidé jsou jí věrní. Věří, že jim poskytne vždy stejný užitek. Nezničte tuto důvěru tím, že propůjčíte své dobré jméno něčemu naprosto odlišnému. Když firma Louis Sheily, známá výraznou chutí svých bonbonů a zmrzliny, začala vyrábět sýrovou salátovou zálivku bez cukru, bylo to přesně to, co nikdo nechtěl. Slyšíte-li název Ben-Gay, představíte si okamžitě, jak krém této značky prospívá vaši pleti. Umíte si představit, jak polykáte Ben-Gay aspirin? A jak by se vám líbil ovocný punč od Exxonu nebo nápoj od Kodaku, který zaručeně uhasí vaši žízeň? To vše byly další neúspěšné pokusy, jak využít známé jméno. Buďte odlišní. Marketing výrobků, které jsou zpravidla napodobeninami nebo neúspěšnými modifikacemi výrobků již existujících, je nejlepším způsobem, jak zničit nový výrobek. Většina pokusů ztroskotá. Ty, které uspějí, obvykle vyžadují zdroje a vytrvalost, které přesahují možnosti většiny firem. Existence firmy Pepsi-Cola byla po mnoho desetiletí velmi nejistá, než začala být přijímána jako hlavní konkurent Coca-Coly.

Nicméně je jedním z mála současných výrobců, kteří se snaží Coca-Cole konkurovat již více než jedno století. Slyšeli jste někdy o Toca-Cole? Coco-Cole? Yum Yum Cole? Říká vám něco French Wine of Cola? Co takhle King-Cola, „nápoj králů“? V poslední době neuspěla Afri Cola, která měla uspokojit především afroamerické spotřebitele, nebo Cajun Cola, která naprosto propadla na jihu Ameriky. Všechny mají jedno společné: každý zavedený výrobek má nespornou výhodu oproti všem novým, které nejsou výrazně odlišné. Nebuďte příliš odlišní. Některé produkty se výrazně liší od výrobků a služeb, které spotřebitelé normálně nakupují, a neuspějí, protože zákazníci si k nim nedokážou vytvořit vztah. U některých inovovaných výrobků poznáte, že jsou odsouzeny k neúspěchu hned, jak slyšíte jejich název: okurkový deodorant, párek ze zdravého moře, šampon vzhledu podmásli. Někdy jsou inovované výrobky obětí minulých úspěchů firmy. Například Oreo Little Fudgies od firmy Nabisco jsou oplatky zalité v čokoládě, které měly přirozeně konkurovat čokoládovým tyčinkám. Ale firma Nabisco po mnoho let doporučovala spotřebitelům, aby oddělili oplatky od sebe a nejdříve snědli náplň. S oplatkami zalitými v čokoládě je to velmi, řekněme, neestetické. Co čekala firma Nabisco? Zdůrazněte to pozitivní. Nenechte se zmást úspěchem knih typu „Průvodce... pro každého“. Lidé obvykle nekupují zboží, které jim připomíná jejich slabé stránky. Speciální šampon pro mastné vlasy od Gillette neuspěl, protože lidé si nebyli ochotni připustit, že mají mastné vlasy. Zákazníci budou kupovat výrobky, které jsou identické s tradičními a jen diskrétně, malým písmem, upozorňují na „mastné vlasy“, „problematickou pleť“ atd.

Spotřebitelé nestojí o to, aby jim bylo jasně připomínáno, že mají nadváhu, nepříjemný dech, příliš se potí nebo stárnou. Nechtějí také, aby o jejich nedostatcích hned věděli ostatní lidé, jakmile takové výrobky položí do svého košíku.

11. Cena, cenová politika

Způsob **stanovení ceny** by měl odpovídat celkové **marketingové strategii**, protože její přijetí nebo nepřijetí je zásadní pro fungování podniku. **Strategie stanovení ceny** jsou různé a kromě základních požadavků, jako je pokrytí nákladů, reálnost pro obchodní transakce a vazby na konkurenceschopnost, zahrnují i další faktory. Tyto faktory nejsou skryté a silně ovlivňují jak image společnosti v očích zákazníka a konkurence, tak i celkový prostor, v němž společnost působí.

Pro stanovení ceny je nezbytné sledovat nejen výrobní a provozní náklady, ale i **změny trhu**, celkový **soulad firemního marketingového mixu**, **životní cyklus produktu**, **diferenciaci dle zařazení do výrobních řad** a **proměnu cílových skupin**. Cena dnes vyjadřuje nikoli firemní náklady, ale **význam a hodnotu, kterou produktu přisuzuje zákazník**. Tedy nejen množství prodaných/distribuovaných výrobků, vzdálenost jednotlivých odběratelů, způsob prodeje a počet mezičlánků. Konečnou prodejní cenu lze z ceny základní, ceníkové, stanovit pomocí individuálních **přirážek, rabatů, slev, bonusů, srážek a skont**.

Pokud je zjevný problém s konkurencí, cena je jedním z výborných **útočných i obranných nástrojů**. Za srovnatelnou kvalitu můžete požadovat srovnatelnou cenu – anebo nasadit cenu odlišnou.

11.1 Marketingové pojetí ceny

“ *Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který představuje pro firmu zdroj příjmů. Všechny ostatní jeho složky, jako jsou výrobek, distribuce i marketingová komunikace, tvoří naopak náklady. I když je správné stanovení ceny jedním z nejdůležitějších a nejzávažnějších problémů podnikání, mnohé firmy mu nevěnují dostatečnou pozornost a svou cenovou politiku nerealizují dobře, a to především proto, že správné stanovení ceny znamená spojit racionální kalkul s uměním odhadu reakcí budoucích zákazníků.* ”

Při tvorbě cen se chybí především v tom, že podnik až příliš úzkostlivě sleduje pouze své výrobní a provozní náklady a naopak nereaguje dostatečně pružně a včas na změny, k nimž na trhu během času dochází. Velmi často jsou ceny také určovány **bez ohledu na ostatní složky marketingového mixu**. Konečně se málo přihlíží k průběhu životního cyklu výrobku, čímž se také následně zapomíná provádět odpovídající cenové modifikace. Většina cen také nebývá dostatečně **diferencována**, a to jak podle různorodosti výrobních řad, tak také s ohledem na různé tržní segmenty.



Ceny auditu a poradenských služeb jsou stanoveny podle náročnosti ověřované problematiky na základě ověřovacích prací, které se řídí vnitřními předpisy Komory auditorů České republiky (Etický kodex a Auditorské směrnice) a odpovídají mezinárodním předpisům vydávaných IFAC, jejímž je Komora auditorů České republiky členem.

Odkaz: www.kacr.cz

V obecné rovině je možnost ovlivňování cen dána tržní strukturou, v níž se každý jednotlivý výrobce momentálně nachází. Uvážíme-li všechny mezní případy, můžeme konstatovat, že jiné podmínky bude mít firma, která vyrábí produkty, jež lze snadno a bez větší námahy kopírovat, a zcela jiné podmínky firma, která se nachází v pozici monopolního výrobce určitého produktu.

Cenová politika musí být podřízena celkové firemní strategii. Při její formulaci a praktickém provádění musí příslušní pracovníci řešit celou řadu konkrétních problémů, mezi něž patří například:

- snaha o udržení pozice na trhu nebo o její zlepšení,
- způsob, jímž bude firma čelit opatřením konkurence svými cenovými i necenovými kroky (*zvyšováním kvality, urychlováním inovací, intenzivnější reklamou, vyšší pohotovostí dodávek, rozšiřováním výroby*),
- rozhodování o tom, při jakých investičních, výrobních a odbytových nákladech je firma schopna zvýšit objem výroby, při jakých cenách je schopna proniknout na trh konkurence a rozšířit na něm svůj podíl,
- analýza cenových podmínek umožňujících zlepšení pozice firmy na trhu,
- odhad pravděpodobné reakce konkurence na vlastní opatření zaměřená na vytlačení konkurentů z trhu (reklamou, cenovými opatřeními, změnami platebních podmínek apod.),
- klasifikace odběratelů hodnocením jejich bonity,
- analýza metod tvorby cen a hodnocení faktorů, které tuto tvorbu ovlivňují,
- posouzení pružnosti nabídky a poptávky a odhad pravděpodobných relativních změn v objemu prodeje při změně ceny,
- hodnocení vlivu sezónnosti a módnosti na změny cen a posouzení vlivu změn globálních (v oblasti výroby, obchodu a spotřeby),
- odhad nasycenosti trhu zbožím,
- stanovení minimální hranice, pod kterou realizační ceny nesmějí klesnout,
- odhad akceptovatelné výše ztrát,
- volba nejvhodnější metody tvorby cen.

Tento výčet problémových okruhů přirozeně není vyčerpávající a jeho účelem je pouze poukázat na některé podstatné souvislosti **praktické realizace cenové politiky firmy**.

Faktory ovlivňující výši ceny

Stanovení ceny výrobku je ovlivněno **faktory**, které cenu i celý marketingový mix ovlivňují přímo či nepřímo. Tyto faktory lze rozdělit do těchto dvou skupin:

A. Vnitřní faktory

K vnitřním faktorům patří:

Cíle firmy – přičemž všeobecně platí, že firmy při svém podnikání vždy sledují více cílů. V cenové oblasti lze uvažovat o cílech spojených s orientací na:

- dosažení určité výše zisku (*maximálního zisku, „uspokojivého“ zisku, dosažení určité míry zisku*),
- dosažení určitého prodejního obrátu (*maximalizace prodejního obrátu, maximalizace podílu na trhu, maximalizace počtu získaných zákazníků, příp. jejich minimalizace*),
- udržení statusu quo (*udržení stávajícího podílu na trhu, udržení image, udržení stabilních cen, přizpůsobení se cenám konkurence*).

Organizace cenové politiky – faktorem cenové tvorby je i míra centralizace či decentralizace v rozhodování o cenách.

Marketingový mix – cenová politika je jednou ze součástí marketingového mixu, a proto musí být vytvářena v souladu s celkovou strategií podniku.

Některé firmy se za určitých podmínek rozhodnou ceny snižovat, zatímco jiné používají vysoké ceny jako prostředku ke zvyšování prestiže určité výrobkové řady. Provázanost ceny s ostatními prvky marketingového mixu je zřejmá: není-li cenový pohyb spojen se změnami ostatních prvků mixu, nepřináší očekávaný efekt. Nárůst cen výrobků nebude patrně úspěšný tehdy, nebude-li doprovázen např. i promyšlenou propagační kampaní, novým způsobem balení, poskytováním nových záruk, změnou platebních podmínek atd.

Diferenciace výrobků – je evidentní, že čím více se vlastní výrobek od srovnatelných výrobků konkurence odlišuje, tím větší je i možnost jeho cenového odlišení. Jsou-li vyráběny výrobky, u nichž lze viditelného odlišení dosáhnout jen s obtížemi, je třeba se zaměřit na jiné možnosti diferenciací (*např. servisem, platebními podmínkami, poradenskými službami apod.*).

Náklady – náklady jsou považovány za rozhodující faktor tvorby cen. Toto pojetí je v našich podmínkách podporováno i dosavadními způsoby tvorby cen založenými v převážné míře na kalkulaci individuálních nákladů výrobce.

Marketingový přístup k cenám vede i k opačné interpretaci závislosti mezi cenou a náklady: bývá praktikován i postup obrácený, tj. **od ceny k nákladům**. Výrobce přitom vychází z předpokládané výše ceny, kterou vzhledem ke stavu nabídky a poptávky na trhu očekává, a od ní pak odvozuje výši svých nákladů.



Výše a struktura cen agentury BIBO na hlídání dětí je určována několika parametry: pravidelné každotýdenní hlídání dětí 140 Kč / hod., nepravidelné jednorázové hlídání dětí 170 Kč / hod., příplatek za každé další dítě + 20 Kč / hod., příplatek za hlídání dětí o víkendech a svátcích + 30 Kč / hod., příplatek za hlídání dětí v cizím jazyce + 30 Kč / hod., oslavy, akce, doprovod na dovolenou, služební cestu dle dohody. Nejsou účtovány příplatky za nemocné dítě a za práci v noci. Ceny jsou včetně dopravy v rámci hlavního města Prahy.

V případě hlídání po 22. hodině je zákazník požádán, aby zajistil pečovatelce dopravu do místa bydliště nebo pečovatelku nechal přespat do rána. Dále je účtován příplatek za dopravu mimo Prahu a čas strávený cestováním, ve stejné sazbě jako za hlídání dítěte. Minimální doba práce pečovatelky je 3 hodiny / den na území města Prahy a 4 hodiny / den v okolí Prahy. Účtuje se každá započatá hodina hlídání.

Odkaz: www.bibo.cz

B. Vnější faktory

Ve vztahu k vnějším faktorům mají marketingoví manažeři dva důležité úkoly: zaprvé musí **popsat a analyzovat jejich působení na ceny** a za druhé se musí snažit o **ovlivnění vnějšího prostředí** takovým způsobem, aby bylo pro činnost firmy příznivé.

K vnějším faktorům patří:

Poptávka – tržní poptávka po výrobku má na výši ceny mimořádný vliv. Poptávku samu určuje celá řada faktorů (*např. existence a dostupnost substitučních výrobků, životnost výrobku, naléhavost potřeby výrobku, jeho cena, příjmy zákazníků, intenzita marketingové komunikace mezi výrobcí a prodejci, preference zákazníků a jejich nákupní chování, tlak konkurence apod.*)

Konkurence – před rozhodováním o výši cen musí podnik zjistit ceny konkurentů a odhadnout jejich reakci na příchod nového konkurenta na trh nebo na změnu ceny stávajících výrobků. Zároveň je také třeba odhadnout pravděpodobnost vstupu dalších konkurentů na trh.

Distribuční síť – při rozhodování o cenách musí výrobce brát v úvahu zájmy všech účastníků distribučního systému.

Ekonomické podmínky – rostoucí poptávka po výrobcích vede na jedné straně k možnosti jejich cenu zvýšit, na druhé straně ovšem vysoká míra zisku přitahuje do odvětví další výrobce. To ale v konečném důsledku vede k růstu konkurence a k omezení dosud existující cenové nezávislosti výrobce.

Opatření centrálních orgánů – vládní opatření ovlivňují hladinu cen i v těch nejliberálnějších ekonomikách. Pravidlem přitom bývá, že centrální orgány určují ceny produktů, jejichž výrobu bezprostředně řídí (např. energie, doprava).



V letech 1988 – 1990 byla cena tepla dotována státem, cena za 1 GJ byla stanovena ceníkem ve výši 21 Kčs/GJ. V letech 1991 – 1992 podle výměrů Federálního ministerstva financí a Ministerstva financí České republiky byla stanovena dvojitá regulace cen tepla. Zvýšením ceny na 89 Kčs/GJ na počátku cenové liberalizace (v roce 1991) započal růst cen tepelné energie, který je nyní vyjádřen cenovou úrovní v rozmezí 200 až 420 Kč/GJ. Pro domácnosti určil pro rok 2002 Energetický regulační úřad maximální cenu tepla ve výši 325 Kč za GJ, což je ve srovnání s cenovou úrovní roku 2001 nárůst o pět procent. Ceny tepelné energie dodávané pro všechny odběratele se regulují formou věcně usměrňovaných cen. Stanovení ceny za dodávku tepelné energie domácnostem výrobcem se řídí regulačními pravidly vyhlášenými Energetickým regulačním úřadem. Energetický regulační úřad je energetickým zákonem zřízen od 1. ledna 2001 jako správní úřad pro výkon regulace v energetice.

Odkaz: www.eru.cz

C. Ostatní faktory

Psychologické vlivy

Mnoho spotřebitelů považuje cenu za **indikátor kvality** – prodejci pro porovnání často používají **referenční ceny** (cenové porovnání s jinými obdobnými produkty). Mnoho prodejců je přesvědčeno, že by cena měla končit lichou číslicí (*Bata* = 99), ale chce-li obchodník vytvořit image vysokých cen, měl by se taktice lichých koncových čísel vyhnout.

Vliv ostatních prvků marketingového mixu na cenu:

- Značky s relativně **vysokou průměrnou kvalitou** a **relativně vysokým reklamním rozpočtem** si mohou dovolit **vyšší ceny**. Spotřebitelé jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za známý produkt než za neznámý.
- Značky s relativně **vysokou kvalitou** a **relativně vysokou reklamou** dosahují **nejvyšších cen**, zatímco značky s nízkou kvalitou a nízkou reklamou dosahují **nejnižších cen**.

- Kladný vztah mezi vysokými cenami a vysokými náklady na reklamu je nejsilnější v posledních etapách životního cyklu produktu, a to u firem s vedoucím postavením na trhu a produktů s nízkými výrobními náklady.



Pilkington Pyrodur je čiré, vrstvené ohnivzdorné sklo odolné proti nárazu, které zachovává integritu po dobu 30 až 60 minut a zajišťuje krátkodobě taktéž izolaci proti ohni. Jedná se o jedno z nejlepších bezpečnostních skel na trhu.

Firma musí řešit i otázky spojené s vlivem jí stanovené ceny na ostatní subjekty. Může se jednat o následující otázky:

- Budou obchodní zástupci firmy ochotni produkt za tuto cenu prodávat?
- Jak na ni bude reagovat konkurence?
- Zvýší nám, v souvislosti s uvažovanou cenou, ceny i naši dodavatelé?
- Bude vláda intervenovat?

Takto stanovená základní cena je pak upravována.



Hodinky Swatch

Původní hodinky Swatch jsou dobrým příkladem primárního určení cílové ceny. Firma nejprve provedla výzkum trhu a objevila nový segment zákazníků, kteří chtěli levný módní doplněk, který by plnil funkci hodinek. Podle toho firma hodinky navrhla. Jako u většiny hodinek zákazníci požadovali, aby byly přesné, spolehlivé a trvanlivé, ale současně kladli důraz i na jejich módnost a cenovou dostupnost. Aby firma minimalizovala náklady při dodržení všech požadavků, navrhla hodinky, které se skládaly z malého počtu dílů, vyrobených z levnějších high-tech materiálů. Současně zavedla nový automatizovaný proces hromadné výroby a díky pečlivé kontrole nákladů ve všech fázích se jí podařilo uvést na trh hodinky, které splňovaly požadavky módnosti a funkčnosti za přijatelnou cenu. Po počátečním obrovském úspěchu zákazníci přisoudili výrobkům Swatch vyšší hodnotu. To firmě umožnilo uvést na trh další modely s vyšší cenou.



Procesu přeměny základní ceny v konečnou prodejní cenu se říká proces finalizace ceny. Finalizace je procesem dokončení tvorby ceny, přičemž se vychází z ceny základní (ceníkové) a pomocí různých přírůžek, srážek, rabatů a skont se vytváří konečná prodejní cena.



Server VaseKosmetika.cz garantuje nejnižší ceny. Zákazníci mají možnost zaslat obchodníkovi konkurenční cenu (spolu s odkazem na ni) a společnost právě za tuto cenu prodá požadovaný výrobek. V USA je tento princip známý pod pojmem Price Beating.

Odkaz: www.vasekosmetika.cz

1. Metoda založená na nákladech (nákladově orientovaná cena)

Stanovení ceny na základě nákladů je jedním z nejběžnějších a nejčastěji používaných způsobů stanovení ceny. Tato metoda spočívá v aplikaci různě modifikovaných kalkulačních postupů, které jsou obecně založeny na **vyčíslení nákladů a zisku na daný výrobek**. Jedním z hlavních důvodů pro používání těchto postupů je jejich jednoduchost a relativně snadná dostupnost podkladových údajů pro výpočet.



Společnost MP – Krásno, a. s. patří mezi pět největších výrobců masa v České republice. U vybraných masných výrobků (paštiky, nářezy) společnost při stanovení cen vychází z prostých nákladů na výrobu těchto produktů.

Odkaz: www.krasno.cz

2. Stanovení ceny na základě poptávky (poptávkově orientovaná cena)

Tvorba cen na základě poptávky je založena na **odhadu objemu prodeje** v závislosti na různé výši ceny. Základním principem tohoto způsobu tvorby cen je stanovení vysoké ceny při vysoké poptávce a nízké ceny při nízké poptávce, a to i tehdy, jsou-li náklady na jednotku produkce v obou případech stejné. Znamená to založit tvorbu cen nikoliv na nákladech, ale na hodnotě, kterou danému zboží přisoudí spotřebitel.

Náklady se stávají cenotvorným faktorem až tehdy, začnou-li spotřebitelé výrobkům přisuzovat příliš malou hodnotu, tj. takovou hodnotu, která by podniku neumožnila dosáhnout odpovídající zisk.



Typické stanovení poptávkově orientované ceny je patrné u hudebního vydavatelství Universal Music, s. r. o. Spolu s popularitou interpreta (poptávkou) je vydavatelstvem upravována i cena jeho CD, DVD nosičů.

Odkaz: www.universal.cz

3. Stanovení ceny na základě cen konkurence (konkurenčně orientovaná cena)

Tato metoda vychází z předpokladu, že firma může za výrobky srovnatelné s konkurenčními požadovat také **srovnatelné ceny**. Tyto ceny jsou, zejména při vstupu na nový trh, **horním limitem dosažitelných cen**. Takto stanovená cena je pak základem pro vymezení přijatelné výše nákladů, tj. takové výše, která umožní dosáhnout plánovanou míru zisku. Metoda tvorby cen podle cen konkurence je použitelná zejména tehdy, vstupují-li firmy na nové trhy, tj. v situaci, kdy se na trhu střetávají zájmy velkého počtu stejně silných konkurentů a kdy jsou ceny tvořeny pod vlivem trhu relativně nasyceného různými druhy takových výrobků, jejichž technicko-ekonomické parametry jsou si podobné.



Konkurenčně orientovaná cena je zjevná u prodejů pohonných hmot společností Benzina, s. r. o. Čerpací stanice se v kraji snaží kopírovat cenu svých konkurentů.

Odkaz: www.benzina.cz

4. Stanovení cen z marketingových cílů firmy

V tomto případě musí firma tvořit své ceny **v souladu s cíli**, jichž chce v rámci řešení svého marketingového mixu na svém cílovém trhu dosáhnout. Čím jsou marketingové cíle firmy stanoveny jednoznačněji, tím snazší je určování finálních cen výrobků.



Jestliže je Lacoste vnímána jako značka „vyšší třídy“, pak i ceny tomu odpovídají. Klasické tričko Lacoste stojí okolo Kč 3000. Značka nese název po svém zakladateli Reném Lacoste, výborném francouzském tenistovi, který se narodil v roce 1904 v Paříži. V sedmdesátých letech se v USA Lacoste spojil s firmou Izod, pod jejímž jménem se oblečení na tamním trhu prodávalo. A mělo obrovský úspěch, stalo se totiž poznávacím znamením takzvaných „preppies“, tedy vyšší společenské třídy.

Odkaz: www.lacoste.com

Při určování tohoto typu cen může firma sledovat některý z následujících hlavních cílů:

- **Přežití.** Tento cíl firmy přichází v úvahu tehdy, trápí-li firmu přebytek výrobní kapacity, silná konkurence, nečekané změny požadavků a přání zákazníků apod. Pod vlivem těchto okolností musí firma obvykle své ceny snižovat, snažit se vyprodat své zásoby a udržet výrobu v chodu. Zisk se v tomto případě stává až druhořadou záležitostí.

Při takto snížených cenách jsou podniky schopny udržovat svou obchodní aktivitu i nadále tehdy, pokrývají-li příjmy z prodeje jejich fixní náklady a část nákladů variabilních. Koncepti přežití však lze uplatňovat jen krátkodobě, neboť jinak firmě hrozí zánik.

- **Maximalizace běžného zisku.** Velké množství firem se snaží na prodeji zboží co nejvíce vydělat, a proto požadují za své výrobky co nejvyšší ceny, které jim umožňují vytvářet maximální běžný zisk, dosahovat maximálních peněžních toků anebo usilovat o maximální výnosnost investic. Stanovit poptávkovou a nákladovou funkci je značně obtížné a složité. Při snaze o maximalizaci zisku firma obvykle klade větší důraz na běžnou finanční prosperitu, zatímco dlouhodobé finanční cíle nechává poněkud stranou. V úvahu nejsou brány ani některé důležité proměnné, například marketingový mix, reakce konkurentů či legislativní cenová opatření.

Riziko této cenové strategie se nakonec projeví ve snížení rozsahu poptávky po zboží a zpravidla též v poklesu podílu firmy na daném trhu, což může podstatně ohrozit její pozici na trhu v budoucnosti.

- **Maximalizace běžných příjmů.** Mnohé firmy také stanovují své ceny tak, aby jim zajistily maximální běžné příjmy. V tomto případě je třeba znát průběh poptávkové funkce. Nákladovou funkci je totiž těžké stanovit, a to proto, že převážná část vynaložených nákladů má povahu nákladů nepřímých. Při této cenové strategii se vychází z toho, že maximalizace příjmů vede dlouhodobě též k maximalizaci zisku a v relativně delším časovém období také k růstu tržního podílu.
- **Maximalizace obratu.** Při uvedené strategii se firmy snaží dosáhnout co největšího objemu prodeje zboží. Vychází se přitom z předpokladu, že čím větší bude odbyt výrobků, tím nižší budou provozní náklady firmy a tím vyšší bude i její konečný zisk.

Proto jsou stanoveny ceny pokud možno co nejnižší. Podniky v tomto případě předpokládají, že trh bude na úroveň cen velmi citlivě reagovat.

- **Maximalizace využití trhu.** Opačnou strategií je strategie maximalizace využití trhu, která vychází ze stanovení vysokých cen – firmy se její pomocí snaží „sbírat na trhu smetanu“.



Příkladem upřednostňování této strategie – cenového zužitkování trhu – je společnost Du Pont. U každého nového výrobku, který tato firma zavedla na trh (např. celofán, nylon, teflon atd.), stanovila nejprve cenu co nejvyšší, avšak takovou, aby ještě byla přijatelná pro relativně velký počet zákazníků. Když však objem prodeje těchto výrobků začal klesat, snížila firma jejich cenu proto, aby přilákala i další, na výši ceny citlivější zákazníky. Pomocí této strategie se firmě Du Pont daří dosahovat maximálních příjmů současně z několika různých tržních segmentů. Podobnou strategii používá například i firma Polaroid.

Odkaz: www.dupont.com

Canon

Zákazník, který uvažuje o koupi fotoaparátu Canon, bude porovnávat cenu a hodnotu zboží této značky s výrobky firem Nikon, Sony, Pentax a dalších. Cenová strategie může změnit samu podstatu konkurence, které je firma nucena čelit. Pokud Canon zvolí strategii vysokých cen, může tím konkurenci omezit nebo ji dokonce přimět opustit daný trh. Firma Canon musí poměřovat své náklady s náklady konkurence, aby zjistila, zda zde má výhodu či nevýhodu. Musí se také seznámit s cenami a kvalitou všech konkurenčních nabídek. Na základě toho může začít s tvorbou vlastních cen. Pokud jsou fotoaparáty Canon podobné výrobkům firmy Nikon, bude muset stanovit podobné ceny, nebo bude čelit poklesu prodeje.



Pokud by fotoaparáty Canon byly méně kvalitní, musela by firma zvolit nižší ceny. V zásadě firma využije stanovení ceny k tomu, aby se vymezila vůči konkurenci.

Jízdné MHD

Hradec Králové – Dopravní podnik města Hradce Králové

Cena základního jízdného – 1. pásmo..... 14 Kč

Cena základního jízdného – 2. pásmo 15 Kč

Cena základního jízdného – elektronická jízdenka 12 Kč

Tarif MHD zároveň umožňuje zlevněné jízdné pro děti od 6 do 15 let a občany nad 65 let za ceny 8,-, 9,- a 7,- Kč.

Tarif také rozlišuje časové základní jízdné:

1denní (přenosné) 60,- Kč

1měs.(přenosné) 510,- Kč

7denní 140,- Kč

14denní 210,- Kč

1měsíční 370,- Kč

3měsíční 1.000,- Kč

Pololetní (kal.) 1.870,- Kč

Roční (kal.) 3.520,- Kč

Existují varianty jízdného zlevněného a časového jízdného pro seniory.

Vnitrostátní přeprava – PPL CZ s.r.o.

Jedná se o expresní balíkovou službu, která vyplňuje prostor mezi spediční a kurýrní službou.

HAPPY FOTO Česko spol. s r. o.

Jedná se o službu vyhotovení fotografií ze snímků pořízených digitálním fotoaparátem. Snímky je možné do "digisběrny" zaslat prostřednictvím internetu nebo poštou na jakémkoli nosiči dat. Fotografie jsou zpracovány v dodací lhůtě, která závisí na požadovaném formátu, poté jsou zaslány poštou formou dobírky.

5. Stanovení cen na základě vnímané hodnoty

Při použití této metody je **za rozhodující faktor považována hodnota výrobku, jak ji vnímá zákazník**, a ne jednotkové výrobní náklady. Podnik vyvíjí výrobky a služby, jež jsou určeny pro jediný, přesně stanovený segment trhu. Vnímání hodnoty daného výrobku zákazníkem je ovlivněno promyšlenou a řízenou marketingovou taktikou, která využívá i některé nástroje necenové (balení, značka, servis, způsob distribuce, propagace a další služby). Takto „naprogramovaný“ výrobek (naprogramovaná identita) je doplněn „odpovídající cenou“. Při této metodě se vychází především ze znalosti psychiky zákazníků a z možností jejího ovlivňování. Bylo totiž zjištěno, že zákazníci se na trhu někdy nechovají zcela logicky a že jejich jednání bývá mnohdy značně neracionální.

Firma, která uplatňuje tuto taktiku při tvorbě svých cen, musí mít přesně zjištěno a propočteno, kolik jsou její zákazníci ochotni za výrobky maximálně zaplatit, jak velký bude její obrat při těchto cenách (při zjištění počtu potenciálních zákazníků) a zda bude možno takovýto projekt technicky realizovat.



Například si zákazník výrobek (kosmetiku, léčivo), jehož cenu vnímá jako nízkou, nekoupí proto, že ho považuje za podezřele levný. Někdy si také zákazník nekoupí výrobek pouze z toho důvodu, že je prodáván v nevhodném prostředí (stánkový prodej, fronty, neochota prodavačů apod.) anebo proto, že mu nedůvěřuje (jedná se hlavně o cizí, neznámé výrobky). Jindy ale se naopak nechá zlákat výrobkem dražším, který má stejné nebo podobné užité vlastnosti, a to jen proto, že je lákavěji zabalen, že je prodáván v příjemném vhodném prostředí.

Odkaz: www.hledej ceny.cz

11.2 Cenové strategie

Strategické rozhodování o cenách s přihlédnutím k výše uvedeným faktorům je proces poměrně složitý. Následující schéma zachycuje ve zjednodušené podobě sled kroků tvorby a realizace cenové strategie.



Obrázek 11.1: Tvorba a realizace cenové strategie

1. **Vymezení odbytového trhu.** Rozhodnutí o tom, kterým zákazníkům budou výrobky dodávány, patří k základním podnikatelským krokům. Firma se přitom může rozhodnout, že se bude orientovat buď na jediný tržní segment, nebo na několik segmentů (vykazují-li slibný tržní potenciál).
2. **Výzkum spotřebitelského chování.** V této fázi jsou zjišťovány nákupní motivy zákazníků, jejich rozmístění, citlivost vůči cenám, jejich vztahy k výrobcí a k prodejcům, možnosti účinného reklamního působení apod. Shromáždění a vyhodnocení potřebných údajů je v tomto případě úkolem marketingového výzkumu.
3. **Analýza konkurence.** Marketingový výzkum by měl být zaměřen také na identifikaci současné i potenciální konkurence. Předmětem zájmu jsou v tomto kroku otázky vztahující se ke způsobu tvorby cen, k podpoře podnikání a k dalším prvkům marketingové strategie.

4. **Vymezení role cen v marketingovém mixu.** Cílem tohoto kroku je odhad množství výrobků prodaných za různé ceny. K tomu je třeba mít promyšleny i možnosti využití těch ostatních prvků marketingového mixu, s nimiž lze dosáhnout odhadovaného prodeje výrobků. Dalším cílem je v tomto případě prognóza reakce konkurentů na zvolené cenové strategie.
5. **Vymezení nákladů ve vztahu k poptávce.** Na základě údajů získaných v předchozím kroku lze v závislosti na předpokládaném objemu prodeje výrobků odhadnout i výši nákladů pro různé varianty objemu prodeje.
6. **Určení ceny.** Výsledkem předchozích kroků je určení rozpětí, v němž se cena výrobku může pohybovat. Tyto závěry je pak třeba konfrontovat s celkovými cíli firmy a s jejími záměry v cenové oblasti. Konečná cena pak je výsledkem rozhodnutí, které je učiněno na základě těchto cílů a podmínek předpokládaných v předchozích krocích.

Jak již bylo uvedeno, cenová strategie firmy vyplývá z celkové firemní strategie. V současné době používají vyspělé firmy ve své činnosti **čtyři druhy cenových strategií**. Jsou to:

- orientace na nízké náklady,
- orientace na výrobu zboží s unikátními vlastnostmi,
- kombinovaná strategie využívající oba předchozí přístupy,
- strategie přizpůsobování.

A. Orientace na nízké náklady

Orientace na nízké náklady vychází ze zásady **snižování nákladů při současném zvyšování objemu výroby**, využívání úsporných technologií a prevence vzniku neracionálních nákladů. Tato strategie obvykle souvisí s relativně nízkými cenami vyráběného zboží.

Cestou ke snižování nákladů je také snaha o zlepšování prodejní sítě a o zavedení nových forem obchodně technických služeb. Stanoví se přitom také tvrdé normy a požadavky na strukturu, na obsah jednotlivých nákladových druhů; to se týká jak (a především) nákladů mzdových a materiálových, tak také nákladů režijních.



Orientace na nízké náklady je zjevná u sériově vyráběných plechových reklamních cedulí a tácků s ofsetovým tiskem. Výrobce (Metart, spol. s r. o.) je schopen snižovat výrobní náklady díky enormnímu nárůstu odebírané produkce ze strany společností (Budvar, Starobrno, Prazdroj, likérky STOCK, masokombinátů a dalších).

Odkaz: www.metart.cz

B. Orientace na výrobu zboží s unikátními vlastnostmi

Výrobek je v tomto případě obohacen o **jedinečné rysy**, které se týkají jak jeho kvality a technicko-ekonomických parametrů, tak také **dobře fungující prodejní sítě a kvalitního poprodejního servisu**. Zvýšené náklady s tímto opatřením spojené uhradí spotřebitel ve zvýšené ceně výrobku. Prodejní cena výrobků s těmito vlastnostmi se tedy skládá ze základní ceny standardního výrobku a z přírážky, která je odrazem hodnocení vlastností zboží ze strany trhu a uživatele.



Této strategii je využito například výrobcem (prodejcem) osobních počítačů a výpočetní techniky značky IBM.

Odkaz: www.ibm.com

C. Kombinovaná strategie

Orientuje výrobce na **využití výhod obou strategií** předcházejících, tj. strategie nízkých nákladů a strategie unikátních vlastností výrobků. Vějíř cen při použití této strategie se rozevírá. Firma dosahující relativně nízkých nákladů při výrobě zboží unikátních vlastností má možnost měnit své ceny podle vývoje tržní situace.



Kombinované strategie využívá při výrobě a prodeji sportovní obuvi společnost Adidas. I přes nízké výrobní náklady (cenu) je obuv kvalitní s mnohdy specifickou konstrukcí.

Odkaz: www.adidas.com

D. Strategie přizpůsobování

Umožňuje existenci **širokého vějíře cen**, od cen nízkých až po ceny vysoké. Tato strategie pracuje s dvojím způsobem cenové tvorby. Někdy se podniky orientují na průměrnou úroveň cen dosahovanou v daném oboru.

Jindy se zaměřují na **adaptaci cenových struktur** a úrovní cenových výkyvů, a to i tehdy, pohybují-li se ceny v oboru jak nahoru, tak také dolů. U firem, které praktikují strategii přizpůsobování, může mít snižování cen řetězový efekt. Motivy, které vedou podniky ke snižování cen, přitom mohou být různé a mohou zahrnovat snahy o snížení zásob zboží, zvýšení podílu na trhu, předechnání konkurentů, zajištění potřebné disponibilní likvidních finančních prostředků apod.



Strategie přizpůsobování je zjevná u hoteliérů vybraného kraje. Cena je determinována jednak náklady na provoz služeb (ubytování, stravování apod.), jednak ročním obdobím (poptávkou). Cenu budou hoteliéři upravovat i dle konkurence v oblasti. Odkaz: www.cestovni-ruch.cz

Diskriminační ceny

Firmy často upravují své základní ceny tak, aby se přizpůsobily rozdílům mezi zákazníky, produkty, lokalitami atd. **Diskriminační ceny** vznikají za situace, kdy firma prodává produkt za dvě nebo více cen, které nejsou úměrné vzniklým nákladům. Diskriminační cenová tvorba má několik podob:

1. Cena pro různé zákaznické segmenty

Za stejné produkty jsou různým zákaznickým skupinám stanoveny různé ceny (*držitelé studentských karet, děti a důchodci platí méně za návštěvu muzeí, hradů a zámků*).

2. Ceny pro různé formy produktu

Různé ceny pro různá provedení produktu, které nejsou úměrné jejich příslušným nákladům (*automobilky účtují různou cenu za různá barevná provedení vozu*).

3. Tvorba ceny podle image

Některé firmy stanovují pro stejný produkt různé ceny v závislosti na rozdílech image (*nákladný obal bonboniéry znamená vyšší cenu v porovnání s levnějším obalem běžné čokolády*).

4. Tvorba ceny podle místa

Pro různá místa jsou stanoveny odlišné ceny, i když jsou náklady nabídek stejné (*ceny sedadel v divadlech a kinech, cenu za sedadlo ve vyšší třídě dopravního prostředku již do této kategorie zařadit nelze*).

5. Tvorba cen podle doby

Různé ceny v závislosti na sezónnosti, dnech nebo hodinách (*„noční proud“, telefonní poplatky za hovory*).

Zahájení snížení cen se provádí v důsledku různých okolností, které budou nutit firmu, aby snížila cenu (nadbytečná kapacita, klesající podíl na trhu). Firmy také zahajují snižování cen ve snaze ovládnout trh pomocí snižování nákladů. Pozor na rizika uvedená dále.

- **Past nízké kvality.** Spotřebitelé se budou domnívat, že je kvalita produktů nižší než u dražších konkurenčních produktů.
- **Past křehkého podílu na trhu.** Nízká cena sice získává podíl na trhu, ale nezískává věrnost trhu. Zákazníci se okamžitě přesouvají k firmě, která zavede levnější produkty.
- **Past mělkých kapes.** Dražší konkurenti mohou snížit své ceny také, ale mohou déle vydržet konkurenční boj, protože si vybudovali větší rezervy.



Obchodní řetězce strhávají pozornost nakupujících na své značky. Sázejí při tom hlavně na neloajální nakupující. Takových je totiž 95 %. Jak na ně zapůsobit nejrychleji a nejlevněji? Jednoznačně komunikací cenové nabídky. Lídři globálního trhu jdou touto cestou a ostatní se jim přizpůsobují. Například největší britská síť supermarketů Tesco pokračuje v ničení svých konkurentů intenzivnější cenovou válkou. V lednu 2007 přistoupila k trvalému snížení cen dalších 600 položek.

Odkaz: www.tesco.com

Zahájení zvýšení cen je sice nepopulární, ale hlavní okolností, která zvýšení cen vyvolává, je inflace (nákladů). Firmy často ceny zvyšují více, než odpovídá růstu nákladů, v důsledku toho, že očekávají vyšší inflaci, případně vládní cenová opatření. Dalším důvodem je nadměrná poptávka.

Způsoby úpravy cen jsou následující:

- **Přijetí systému opožděného stanovení cen.** Firma nestanoví konečnou cenu produktu, dokud není dokončen nebo dodán (*typické ve stavebnictví*).
- **Použití únikových doložek.** Firma na zákazníkovi požaduje, aby zaplatil nejen současnou cenu, ale i část nebo celý inflační nárůst, ke kterému dojde před dodáním produktu (*dodatek smluv s dlouhou dobou tvorby produktu*).
- **Zmenšení „balíku“ produktů.** Firma ponechá původní cenu „balíku“, ale vyjme z něj, nebo bude účtovat zvlášť, jednu nebo více položek, které byly součástí původní nabídky (*restaurace přecházejí od „menu“ jako celek k účtování jednotlivých položek odděleně*).



Některé developerské firmy zvýšení nižší sazby DPH na stavební práce od roku 2010 zřejmě promítnou do svých cen a zdraží prodej nových bytů. Jiné společnosti naopak zvýšení sazby do cen nepromítnou, ale sníží svoji ziskovou marži, či si zvýšenou DPH ze stavebních prací uplatní na odpočtu DPH. Vyplývá to z ankety ČTK mezi developerskými společnostmi. Zvýšení DPH vede také podle společností k dalšímu růstu zájmu o nákup bytů.

Odkaz: www.ctk.cz

Jsou však také další možnosti, jak může firma reagovat na vysoké náklady nebo pokles poptávky, aniž by zvýšila ceny:

- zmenšení produktu (místo ceny),
- nahrazování surovin méně nákladnými,
- snížení nebo zrušení některých funkcí produktu s cílem snížit náklady,
- zrušení a snížení služeb spojených s produktem (bezplatný servis),

- používání levnějších obalových materiálů, propagování větších balení,
- snížení počtu nabízených modelů,
- tvorba nových (hospodárnějších) značek.

Reakce na změny cen mohou být následující:

1. **Ponechat cenu.** Vedoucí firma může svou cenu a ziskové rozpětí udržet, protože je přesvědčena, že by v důsledku snížení ceny ztratila příliš velkou část zisku, nebo že neztratí příliš velkou část svého podílu na trhu a může získat ztracený tržní podíl zpět, pokud o to bude stát. Vedoucí firma je přesvědčena, že se jí podaří dobré zákazníky udržet a chudší může ponechat konkurenci. Pokud vedoucí firma zpanikaří a ceny sníží, nakonec zjistí, že získat zpět ztracený podíl na trhu je velice obtížné.
2. **Zvýšit vnímanou kvalitu.** Vedoucí firma může cenu ponechat a současně posílit hodnotu své nabídky. Může zdokonalit produkt a zlepšit komunikaci se zákazníkem. Může zdůrazňovat kvalitu svého produktu vzhledem k nižší kvalitě levnějšího konkurenčního produktu. Firma může zjistit, že je pro ni výhodnější investovat finanční prostředky do zdokonalení vnímané kvality, než cenu snížit a obchodovat s nižším ziskovým rozpětím.
3. **Snížit cenu.** Firma může cenu snížit na úroveň ceny konkurenční. To může udělat, pokud její náklady klesají s rostoucím objemem prodeje. Při snižování cen by firma měla vždy usilovat o udržení kvality.
4. **Zvýšit cenu a zlepšit kvalitu.** Vedoucí firma může své ceny zvýšit nebo uvést na trh nové značky, a tak útočící značku obklíčit.
5. **Zavést řadu levných produktů.** Jedním z nejlepších odvetných opatření je přidat ke stávající produktové řadě další (levnější) nebo uvést na trh zvláštní řadu levnější značky. Je to nutné tehdy, když je tržní segment citlivý na ceny a na zvýšení kvality nebude reagovat.



Microsoft

Když si firma Microsoft dala za cíl ovládnout určitý trh, často toho dosáhla na úkor zákazníků se zdánlivě neodolatelnou nabídkou, výrobkem zdarma. V roce 1996 Microsoft začal dávat zadarmo svůj webový prohlížeč Internet Explorer (předchozí, mnohem méně sofistikované verze byly přitom placené). V některých případech pravděpodobně zákazníkům dokonce „vnutila“ nabídkou dalšího softwaru zdarma a marketingovou podporou. Tato strategie měla zásadní význam pro likvidaci tržního podílu firmy Netscape Communications Corporation. Firma Netscape se neustále snažila upravit svou cenovou strukturu, aby zůstala konkurenceschopnou, ale slogany jako „lepší než zdarma“ nejsou příliš přesvědčivé.



Většina „dárků“ firmy Microsoft byla nabízena s cílem získat podíl na trhu velkých korporací. Firma Microsoft nabízela svůj software pro webový server zdarma zákazníkům, kteří si koupili operační systém Windows NT. Firma Netscape prodávala svou výkonnější verzi webového serveru za 4100 dolarů. Zatímco někdo může takovou cenovou politiku a podporu prodeje firmy Microsoft považovat za důmyslnou, konkurence ji vnímala jako čistě predátorskou. Argumentovala tím, že vždy v minulosti, když firma Microsoft zneužila obdobnou politiku k získání dominantního postavení na trhu, obvykle zvedla své ceny nad tržní úroveň. Velkoobchodní cena Windows, kterou účtoval MS výrobcům osobních počítačů (a ve Windows byl „zdarma“ obsažen Internet Explorer), se během sedmi let zdvojnásobila. V obdobné situaci už firma Microsoft prohrála spor s Evropskou komisí a za provázání operačního systému Windows s přehrávačem Windows Media Player jí byla uložena pokuta 497 milionů eur.

11.3 Příklady z praxe



1 Společnost PricewaterhouseCoopers úspěšně realizovala první ze dvou částí pilotního projektu optimalizace nákupu pro skupinu Plzeňského Prazdroje, a. s. Výběr dodavatele kancelářských potřeb prostřednictvím elektronické aukce přinesl výjimečné výsledky: snížení nákupní ceny o 23 % oproti dosavadnímu dodavateli.

Jako aukční prostředí byl zvolen speciální nástroj elektronického tržiště CenTrade, a. s. – iAuction. Odborníci společnosti CenTrade také zajistili zaškolení všech účastníků aukce a připravili testovací aukci, při níž bylo možno si proces výběru „nanečisto“ vyzkoušet.

Jako nástroj pro hodnocení nabídek potenciálních dodavatelů byl vytvořen tzv. nákupní košík, tedy srovnávací báze složená z množiny vybraných produktů (typický vzorek kancelářských potřeb užívaný skupinou Plzeňského Prazdroje).

Pro rozhodování o nejlepší nabídce byla použita metoda systematického výběrového řízení, při němž byli kandidáti hodnoceni podle kvality a šíře produktové nabídky, předem definovaných parametrů dodání, cen, dalších poskytnutých služeb, celkové kvality a finančně-obchodních parametrů společnosti jako růst obrátu dodavatele, finanční stabilita, počet zaměstnanců, počet zákazníků, zákaznické reference apod.

Průběh výběrového řízení byl všemi účastníky hodnocen jako velmi systematický. Zejména dodavatelé ocenili především mimořádnou transparentnost. Otevřené a důvěryhodné prostředí, jednoznačnost a neměnnost hodnotících kritérií, zcela rovné podmínky pro všechny zájemce a průhlednost procesu – tak lze shrnout největší přínosy realizace výběru prostřednictvím e-aukce pro dodavatele.

Obecně lze elektronickou aukci hodnotit jako vhodný doplněk komplexního výběrového řízení s váhou mezi 10 – 25 %, v závislosti na složitosti systému.

Je nezbytně nutné si uvědomit, že cena nákupního košíku není cenou za skupinu kancelářských potřeb, ale za komplexní službu zásobování, servisu, garancí a technickou podporu procesu. Aukce pořádaná skupinou Plzeňského Prazdroje těmto parametrům zcela vyhověla. Odběratel dosáhl razantního snížení ceny zboží a ověřil si v praxi navržený proces strategického výběru dodavatele, který bude možno aplikovat i pro jiné nakupované komodity.



2 *Západní společnosti působící v regionu střední a východní Evropy opomíjejí spotřebitele z nižší a střední příjmové skupiny. Tito spotřebitelé přitom představují obrovskou příležitost k růstu a ke zvyšování hodnoty podniku, upozorňuje nejnovější studie společnosti The Boston Consulting Group (BCG).*

Studie uvádí, že více než 60 % z 350 milionů spotřebitelů v zemích střední a východní Evropy, tedy celých 200 milionů obyvatel, má nízký nebo střední příjem (tj. mezi hranicí chudoby a průměrným příjmem domácností). Přestože je u nás, podle odborníků z BCG, tato skupina výrazně větší než v západní Evropě a spravuje celou polovinu disponibilních příjmů regionu, západní společnosti ji ve své nabídce téměř opomíjejí.

Ze studie dále vyplývá, že společnosti, které do regionu pronikly v první vlně expanze v devadesátých letech minulého století, se zaměřily na spotřebitele se středním a vysokým příjmem. Pro tento segment zákazníků ale velmi často neměly nijak přizpůsobenou nabídku. Portfolio služeb jednoduše převzaly ze západních zemí a nabízely je stejným způsobem a za stejnou cenu jako na Západě. Některé společnosti se zde dokonce pokoušely prodávat staré nebo zastaralé výrobky ze Západu.

Díky této strategii poměrně úspěšně zasáhly jen nejbohatších 15 % trhu v zemích střední a východní Evropy, tedy okolo 50 milionů spotřebitelů.

Podle BCG odborníků se další vlna konkurenčního boje rozhoří právě v oblasti spotřebitelů s nižšími disponibilními příjmy. Současný hospodářský vývoj a obecný pokles rizika vytváří pro západní společnosti působící v regionu střední a východní Evropy výrazně větší možnost růstu zisku.

Maximální využití této příležitosti ovšem vyžaduje přizpůsobení zboží a služeb místním podmínkám. Maloobchodní společnosti a výrobci spotřebního zboží musí přijít s cenově dostupnou nabídkou založenou na přenesení výroby a nákupu surovin do oblastí s nižšími náklady. Tyto společnosti by zároveň měly začít využívat vhodnější distribuční kanály pro zasažení velkého počtu spotřebitelů a musí zároveň uplatňovat účinné prodejní a marketingové metody.

Společnosti, které dokáží úspěšně přizpůsobit svou nabídku místním podmínkám, budou schopny významně zvýšit svůj prodej, a to až o 100 %. Příjmy v některých kategoriích mohou růst o 20 až 40 %, a to především na těch trzích, kde se zatím žádný hráč na opomíjené zákazníky nezaměřil. Takovým příkladem mohou být například automatické pračky.

Přestože mají spotřebitelé z tohoto regionu nižší platy, velmi často musí za stejné výrobky nebo služby zaplatit stejně nebo dokonce více než obyvatelé západní Evropy. V posledních letech roste u spotřebitelů na západě obliba doprodejů za snížené ceny a různých slev u řady druhů výrobků a služeb, jako jsou např. nízkonákladové aerolinie nebo bankovní produkty. Studie uvádí, že je ironií, že takové výhodné nabídky jsou ve střední a východní Evropě k dispozici jen zřídka.



Zpět do budoucnosti: dynamická tvorba cen na internetu

Internet je něčím více než jen novým místem, kde můžete vystavovat své zboží. Mění totiž pravidla obchodování. Vezměme si (jen) tvorbu cen. Zatímco po celé 20. století převládala strategie jednotných cen (stejně ceny pro všechny), internet nás jakoby vrací zpět do doby, kdy prodávající a kupující individuálně smlouvali o ceně při každém prodeji. Jde o tzv. dynamický způsob tvorby cen (tzv. plovoucí nebo pohyblivé ceny). „Možná internet posune na vedlejší kolej jednotné ceny a uvede nás v novou éru dynamické tvorby cen.“ V této éře budou ceny pro široké spektrum výrobků stanovovány dle momentální situace na trhu – okamžitě a neustále.

Prodávající mohou...

...účtovat nižší ceny, a přesto dosáhnout vyšších marží. Nákupy prostřednictvím internetu umožňují při výrazně nižších nákladech, a tedy i při nižších cenách, dosáhnout vyšší marže. Díky internetu kupující a prodávající z celého světa mohou navázat spojení za minimální náklady – což činí dosažení výhodného obchodu pro obě strany ekonomie možným. Snížení zásob (a zrychlené doby obratu zásob) spolu se snížením nákladů na distribuci může znamenat obrovské úspory. Firma Dell vyrábí a přímo dodává konkrétní konfigurace počítačů na základě on-line objednávek. Tímto způsobem dosáhla velkého snížení zásob a zcela eliminovala rabat, který si účtuje maloobchod.

...monitorovat chování zákazníka a snažit se o individuální přizpůsobení svých nabídek. Nové technologie umožňují internetovým obchodníkům nabízet zboží za individuálně přizpůsobované ceny. Prodejci jako Amazon.com mohou s využitím rozsáhlých databází sledovat přání zákazníků, okamžitě přizpůsobovat výrobky podle chování zákazníků a podle toho měnit ceny.

12. Distribuce



*Distribuční politika se zabývá poslední skupinou marketingových nástrojů. Především jde o **odbytovou politiku**, jejímž výsledkem je určení **distribučního kanálu** a jeho hodnocení z hlediska nákladů a z hlediska dalších faktorů (ovlivnitelnost distribuce, možnost získávání informací pro výzkum trhu, pružnost a přizpůsobivost aj.). Jde o **optimální volbu mezi systémy prodeje, formami odbytu a odbytovými cestami**. Druhou oblastí je **prodejní politika**, zabývající se vlastním postupem při prodeji, a to zejména z hlediska rozpočtu, rozsahu služeb, získávání a výcviku spolupracovníků.*

*Ve své podstatě je **distribuce souborem významných závazků vůči velkému počtu nezávislých institucí**, jejichž hlavní oblastí činnosti jsou **distribuční aktivity poskytované určitému segmentu trhu**.*

*Obecně existuje **snaha distribuční cesty co nejvíce zjednodušovat a používat co nejvýhodnějších variant obchodních metod**, které umožňují dosažení výhod (zejména nákladových a cenových) pro obě strany. Z této skutečnosti pak vyplývá úsilí dosáhnout **co nejjednodušších vztahů a vazeb mezi výrobcí a spotřebiteli**, které se projevují zejména tendencí používat **co nejmenšího počtu distribučních mezičlánků**.*

12.1 Marketingové pojetí distribuce

Distribuční cesty jsou další **součástí marketingového mixu**. Za normálních okolností totiž většina výrobců své zboží konečným uživatelům – zákazníkům, spotřebitelům – přímo neprodává. Využívá k tomu služeb tzv. **marketingových zprostředkovatelů**, jejichž prostřednictvím se výrobek dostává postupně z místa svého vzniku do místa určení, tj. tam, kde bude spotřebován nebo opakovaně užíván.



Rozhodování o distribučních cestách patří mezi zásadní rozhodovací problémy, kterými se management firmy zabývá. Volba správné distribuční cesty ovlivňuje veškerá další marketingová rozhodnutí.

Distribuci ovšem nelze chápat jako pouhý pohyb zboží ve fyzickém stavu, nýbrž jako **souhrn hmotných i nehmotných toků**, které k distribuci patří a které společně vytvářejí konkrétní distribuční systém.

Distribuční systém je jedním z rozhodujících externích zdrojů. Jeho budování trvá léta a je velmi obtížné a nákladné; stejně tak obtížné a finančně náročné jsou však i snahy již vybudovaný a fungující distribuční systém měnit. Distribuce výrobků a služeb je stejně významná jako všechny ostatní interní zdroje, tj. výroba, výzkum, pracovníci a výrobní technologie.

Ve své podstatě je distribuce **souborem významných závazků vůči velkému počtu nezávislých institucí, jejichž hlavní oblastí činnosti jsou distribuční aktivity poskytované určitému segmentu trhu.**



Zcela netradiční distribuční systém prosazuje společnost Inter Cars, s. r. o. (dodavatel náhradních dílů pro osobní a nákladní automobily). Společnost nebuduje vlastní pobočky, ani nejde cestou nezávislých distributorů. Obchodní spolupráce funguje na principu francízingu. Inter Cars jako francízor poskytuje partnerovi obchodní jméno, know-how, informační systém, skladové a logistické zázemí atd. Francízant, tzv. příjemce francízi, je subjekt velmi často rekrutovaný z řad stávajících distributorů, který zodpovídá za provoz pobočky Inter Cars a participuje na jejím zisku. Z lokálního distributora se postupem doby stane hlavní hráč regionu. Nemluvě o finančních a marketingových výhodách, které mu vstup do řad Inter Cars přináší.

Odkaz: www.intercars.cz

Distribuční politika představuje rozsáhlý komplex různorodých opatření, která na sebe jednak navazují a jednak se navzájem prolínají. Zahrnuje všechny operace nezbytné pro přemísťování zboží od výrobců / dodavatelů buď přímo, anebo prostřednictvím určitých mezičlánků na místa vybraná spotřebiteli nebo uživateli anebo tam, kde si je mohou potenciální zákazníci snadno koupit.

Na **průmyslových trzích** jsou tyto dodávky směřovány buď **na adresu spotřebitele / uživatele** anebo **na místo jím určené**, zatímco na **spotřebitelských trzích** je distribuované zboží nakupováno převážně v **maloobchodní síti**. Distribuční politika se týká dodávek výrobků nebo služeb na místo jejich prodeje a zabezpečuje jejich zpřístupnění pro kupující. Svoji konkrétní podobu nalézá **marketingová distribuční politika** především ve vlastní organizaci distribučních cest.



Distribuční politika výrobce sklokrystalických desek a obkladů stěn (Chemcomex Praha, a. s.) otevírá možnost zavedeným firmám k participaci na úspěchu a rozšíření jejich nabídky o produkt společnosti Chemcomex, a to na domácím trhu i v zahraničí. Jedinou podmínkou je, že místní distributoři jsou dostatečně známí, s kvalitními službami a odpovídajícím přístupem ke konečným zákazníkům.

Odkaz: www.glasilex.cz

Japonský distribuční systém

Japonský distribuční systém má původ v počátku 17. století, kdy domácí manufaktury a rychle rostoucí městská populace vedly ke vzniku třídy kupců. Přes značný ekonomický rozvoj Japonska si distribuční systém v překvapivém rozsahu zachoval své starodávne kořeny. Zahrnuje vysoký počet velkoobchodníků a jiných agentů, jednatelů a maloobchodníků. V USA je tomu právě naopak. V Japonsku existují stále tisíce malinkých obchůdků, a dokonce ještě větší počet velkoobchodníků jim dodává zboží, je to jedna úroveň prostředníků na druhé. Mýdlo může projít řetězem tří velkoobchodníků a dalších obchodních společností, než se dostane do maloobchodní prodejny.



A hovězí maso na své cestě od farmáře ke spotřebiteli projde ještě mnohem vyšším počtem mezičlánků. Distribuční systém odráží tradiční těsné vazby mezi mnoha japonskými firmami a klade mnohem větší důraz na osobní vztahy. Ačkoliv se zdá být neefektivní a těžkopádný, japonským zákazníkům slouží dobře. Při nedostatku místa ve svých malých domcích většina Japonců nakupuje několikrát týdně a preferuje nákupy s osobním kontaktem v obchodech v blízkém okolí.

Součástí distribuce jsou:

1. **Procesy fyzického přemísťování.** Smyslem distribuce je dodat správný výrobek ve správném čase na správné místo. Fyzická distribuce tedy zahrnuje přepravu, skladování a řízení zásob.
2. **Změny vlastnických vztahů.** V průběhu distribučního procesu dochází nejméně jednou ke změně vlastnických vztahů k výrobku, a to v případě tzv. přímého prodeje, tj. prodeje, který se uskutečňuje přímo mezi výrobcem a konečným spotřebitelem. Nepřímý prodej pak spočívá v tom, že výrobek na cestě ke spotřebiteli prodělává několik aktů koupě a prodeje, např. v rámci řetězce „výrobce – velkoobchodní organizace – maloobchodní organizace – spotřebitel“.
3. **Doprovodné činnosti.** Zde se jedná například o sběr marketingových informací, o propagaci, pojišťování, úvěrování apod. I když tyto činnosti s předchozími procesy bezprostředně nesouvisí, spoluvytvářejí podmínky pro jejich hladký průběh. Tyto činnosti zajišťují a vykonávají buď výrobci sami anebo různé organizace, které pak vytvářejí tzv. distribuční síť.

Distribuční síť tvoří rámec pro výkon těchto základních funkcí:

- vyjednávání, nákup, prodej, skladování, doprava,
- financování pohybu zboží,
- přebírání rizika,
- poskytování marketingových informací.



Systém distribuce lokálního výrobce textilních výrobků (Katka, s. r. o.): objednané zboží je podle dohody zasláno na dobírku prostřednictvím České pošty přímo do obchodu, nebo si je může zákazník vyzvednout osobně. Podle přání zákazníka lze zaslat zboží přímo do obchodu také pomocí expediční služby.

Odkaz: www.katka.biz

V rámci distribuční sítě navzájem spolupracují tři skupiny nezávislých subjektů:

- **Výrobci.** Role výrobců je zcela jednoznačná a jasná. Jejich jediným úkolem je vyrábět a na trhu nabízet zboží, které zákazníci chtějí a požadují.
- **Distributoři** – odbytové organizace (velkoobchodní a maloobchodní organizace). Odbytové organizace jsou důležitým mezičlánkem, který napomáhá při pohybu výrobků z místa jejich vzniku (výroby) do místa jejich užití (ke spotřebiteli). Všechny tyto organizace zajišťují dodávky menšího množství výrobků pro větší počet odběratelů. Cesta výrobků od výrobce ke spotřebiteli přes tyto prostředníky bývá označována jako tzv. nepřímý způsob prodeje. Odbytové organizace slouží jak výrobcům, tak také kupujícím. Přínos pro výrobce spočívá v tom, že jim pomáhají vytvářet předpoklady pro produkci hospodárných sérií výrobků a pro plynulost dodávek, čímž usnadňuje jejich odbytové aktivity. Racionálně prováděná činnost odbytových organizací totiž zbavuje výrobce starostí se skladováním převážné většiny hotových výrobků a s jejich manipulací. Na rozdíl od tzv. přímých dodávek z výrobních podniků je sice manipulace s materiálem při dodávkách z odbytových organizací záležitostí poměrně složitou, avšak skutečnost, že odbytová organizace tímto způsobem odebírá od vzdáleného výrobce velká kvanta zboží a přepravuje je do místa spotřeby, vede k úsporám v dopravě, a tím i ke snižování celkových nákladů na oběh vyráběných komodit.
- **Organizace zaměřené na výkon podpůrných činností.**



Nepřímého prodeje využívá společnost Czech on Line, a. s. (skupiny eTel). Prodej prostřednictvím nezávislých obchodníků je efektivní způsob oslovení zákazníků, kteří tak mají další možnost seznámit se s nabídkou alternativních operátorů.

Odkaz: www.etel-group.cz

Při plnění svých funkcí musí odbytové organizace vycházet z těchto hlavních zásad:

- musí mít **dostatečné skladové zásoby**, aby byly schopny pružně vykrýt potřeby a požadavky svých odběratelů a umožňovaly jim tak mít jen malé zásoby; množství těchto skladových zásob by mělo být takové, aby odběratelé – a zejména odběratelé malých množství výrobků – mohli kdykoliv dostat právě ty výrobky, které momentálně potřebují,
- **skladová síť** odbytové organizace musí být uspořádána s ohledem na rozložení odběratelů, a to tak, aby bylo možno kdykoliv je pohotově zásobit,
- **znalost potřeb odběratelů** musí být tak dobrá, aby požadavky odbytové organizace vůči výrobcům byly uplatňovány vždy v takovém předstihu, který umožní jejich plynulé zásobování,

- odbytové organizace musí být schopny **kdykoliv dodat libovolné množství požadovaných výrobků** (tento požadavek je citlivou záležitostí zejména tehdy, je-li objednáváno jen malé kvantum výrobků),
- důležitou funkcí odbytových organizací je i **kompletační činnost**, která spočívá v poskytování potřebné škály doplňkových výrobků a služeb souvisejících s daným sortimentem.

Odbytové organizace pracují na své riziko a na svůj účet. Jejich zisk vyplývá jednak z obchodních přírážek (marží) a jednak ze slev (rabatů, skont). Při hodnocení výkonu svých zprostředkovatelů používají výrobci celou řadu postupů. K nejdůležitějším ukazatelům výkonnosti patří:

- porovnání skutečných objemů prodeje s plánovanými,
- vyhodnocení prodejních trendů (jak v absolutním, tak v relativním vyjádření, tj. dosažený tržní podíl),
- vyhodnocení informací o zkušenostech získaných od zákazníků.

Jestliže je výkonnost daného článku nevyhovující, musí se výrobce rozhodnout, zda jej nenahradí článkem jiným. Někteří dodavatelé se snaží předcházet konfliktům tím, že předem stanoví kritéria a sankce v případě jejich nesplnění. Součástí dohod, které jsou uzavírány mezi výrobcem a odbytovými organizacemi, bývají doložky týkající se požadované úrovně vybraných ukazatelů (*prodaného množství, průměrné výše zásob, procenta poškozeného zboží apod.*).



Odbytová družstva pro producenty mléka u nás existovala již za první republiky. Jejich prostřednictvím se prodávalo mléko mlékárnám a zemědělci byli jak členy těchto družstev, tak často i mlékáren. Tím měli zájem na co nejlepším obytu a zobchodování své produkce. Dnes existuje mlékařské odbytové družstvo téměř v každém regionu. Největší je Mlecoop, což je jakási střešní celostátní odbytová organizace. Prodává mléko do 27 zpracovatelských podniků, zhruba 1,8 milionu litrů mléka denně. Přibližně deset procent z tohoto množství se denně vyváží do Německa firmě Müller.

Odkaz: www.mlecoop.cz

Vodafone – tarif Nabito 100

Distribuuován přímo bezúrovňovou distribuční cestou výrobce – zákazník. Tento produkt je možné si zakoupit pouze přímo od výrobce Vodafone Czech Republic, a. s. Vodafone zavedl prodejní strategii takovou, že si bude všechny své produkty prodávat přímo sám bez dalších distribučních mezičlánků. Seznam prodejen Vodafone je uveden na www.vodafone.cz, všechny prodejny jsou označeny logem. Nebo je možno si produkt objednat na tel. čísle 800 777 777 nebo pomocí elektronického obchodu na internetových stránkách.



Služby lyžařského areálu – Sport profi, Deštné v Orlických horách

Produkt je distribuován přímou bezúrovňovou distribuční cestou. Zákazníci si přímo v areálu provozovatele zakupují jednotlivé nabízené služby. Zakoupení jednotlivých nabízených služeb je možné u označených prodejních míst přímo v areálu.

Kofola

Tento produkt je většinou distribuován nepřímou dvouúrovňovou distribuční cestou výrobce – velkoobchod – prodejce – zákazník. Výrobek je k dostání téměř ve všech obchodech s potravinami, většinou je tento výrobek vystaven v regálech mezi nealkoholickými nápoji nebo v chladících boxech určených pro nápoje, v supermarketech, kde je možnost koupit i celé kartony. Tento výrobek je možno zakoupit i skoro ve všech bufetech, hospodách a restauracích jak v lahvoovém provedení, tak i v točeném.

Nová Octavia Combi

Tento produkt je většinou distribuován nepřímou jednoúrovňovou distribuční cestou: Výrobce prodejce – zákazník. Tento produkt je možné zakoupit v jednom z mnoha autosalónů značky Škoda, kde je možné si vybraný model prohlédnout a vyzkoušet. V daném období již autosalon nemusí být výhradně pouze distributorem vozů Škoda. Rovněž je možné zakoupit auto prostřednictvím internetových obchodů a připravuje se i prodej v hypermarketech. Produkt je možné si objednat s nadstandardní výbavou, zvolit barvu a způsob zaplacení. Čekací doba se pak pohybuje v závislosti na specifické nadstandardní výbavě.

Přenechte dodávku zboží specializovaným firmám. Většina velkých firem postrádá potenciál k nezbytným logistickým funkcím, kterými jsou balení, nakládka, vykládka, třídění, skladování, opětovná nakládka, doprava a nezbytné sledování dodávek do výroby a zákazníkům. To vedlo k tomu, že již 60 % významných společností volí outsourcing některých nebo všech těchto funkcí.

Obracejí se se žádostí o pomoc ke specializovaným firmám, které jim pomáhají zrychlit tyto funkce, zjednodušit distribuční systém, snížit skladové zásoby a zajistit dodávky pro zákazníky rychleji a spolehlivěji. Následuje několik příkladů.

Saturn

Používá ve výrobě systém Just-in-time, což jí umožňuje udržovat výrobní zásoby na minimální výši. Firma spoléhá na prvotřídní logistický systém, který zajišťuje plynulou dodávku do výroby přesně podle potřeb. Firma je tak kvalifikovaná v řízení dodávek, že během čtyř let musela jen jedenkrát (a to pouze na osmnáct minut) zastavit výrobu, protože se nepodařilo potřebný materiál dodat včas. Většina zásluh ovšem patří firmě Ryder Integrated Logistics, která je největší logistickou firmou v USA. Ta řídí celý proces zásobování továrny materiálem, díly, součástkami a výrobky od mnoha dodavatelů, stejně jako zásobování prodejců. Aby udržela výrobní linky firmy Saturn v chodu, transportuje tisíce zkontrolovaných a roztríděných dílů (více než 2200 transakcí denně) s přesností stanovenou často na pět minut. Udržuje lidi a kamiony v téměř neustálém pohybu díky high-tech zařízení.



Při dodávkách náhradních dílů dealerům Satumu řidič kamionu vloží paměťový modul do palubního počítače. Řidiči se zobrazí cíl, přesná trasa a doba cesty. Efektivní řízení distribučního systému firmou Ryder vede k nižším nákladům, k dokonalejšímu fungování všech členů distribučního systému a k větší spokojenosti zákazníků.

Cisco Systems

Tento výrobce síťových zařízení a softwaru pro řízení sítí posílá do Evropy denně tisíce svých routerů (systémů řízení pohybu zásilek). Proto potřebuje vědět, kde se v libovolném čase každá zásilka nachází, a musí být schopen ji přeměrovat v zájmu uspokojení urgentních potřeb zákazníků.

Zákazníci potřebují vědět, kdy objednané zboží obdrží. Dokud firma zajišťovala všechny logistické funkce sama, dodávky do Evropy trvaly až tři týdny. Nyní využívá služeb firmy UPS Worldwide Logistics, která má rozsáhlé zkušenosti s mezinárodními lety, vlaky a trasami kamionů. Výsledkem je zkrácení dodávek do Evropy na méně než čtyři dny. Pokud vlastní letadla či kamiony k zajištění nejrychlejších dodávek nestačí, UPS uzavírá smlouvy se společnostmi Lufthansa nebo KLM. Rychlejší dodávky šetří firmě Cisco obrovské náklady na udržování zásob. Brzy bude UPS Worldwide instalovat vlastní software do routerů Cisco a do centrálního evropského skladu v Nizozemí, což firmě přinese další úspory zásob. Firma Cisco má však z této spolupráce i další výhody. Společnost UPS Worldwide má rozsáhlé znalosti, pokud jde o celní předpisy a cla v jednotlivých zemích. Nedávno uzavřela smlouvu s nizozemskou celní správou o tom, že veškeré celní povinnosti firmy Cisco budou agregovány na jediný měsíční účet místo plateb při každém přistání letadla. Výsledkem jsou další úspory, pokud jde o čas a administrativu.

Obecně existuje **snaha distribuční cesty co nejvíce zjednodušovat** a používat co nejvýhodnějších variant obchodních metod, které umožňují dosažení výhod (zejména nákladových a cenových) pro obě strany. Z této skutečnosti pak vyplývá úsilí dosáhnout co **nejjednodušších vztahů a vazeb mezi výrobcí a spotřebiteli**, které se projevují zejména tendencí používat co **nejmenšího počtu distribučních mezičlánků**. Na druhé straně poskytují výrobci práci distribučním mezičlánkům a využívají jejich služeb. Proč? **Protože distribuční mezičlánky koordinují vzájemné vztahy mezi výrobou a spotřebou**, k nimž patří zejména:

- rozdílný časový rytmus mezi dobou výroby a dobou spotřeby,
- prostorová odloučenost výrobců a spotřebitelů,
- různorodost výrobního a spotřebitelského sortimentu (množství, kvalita).

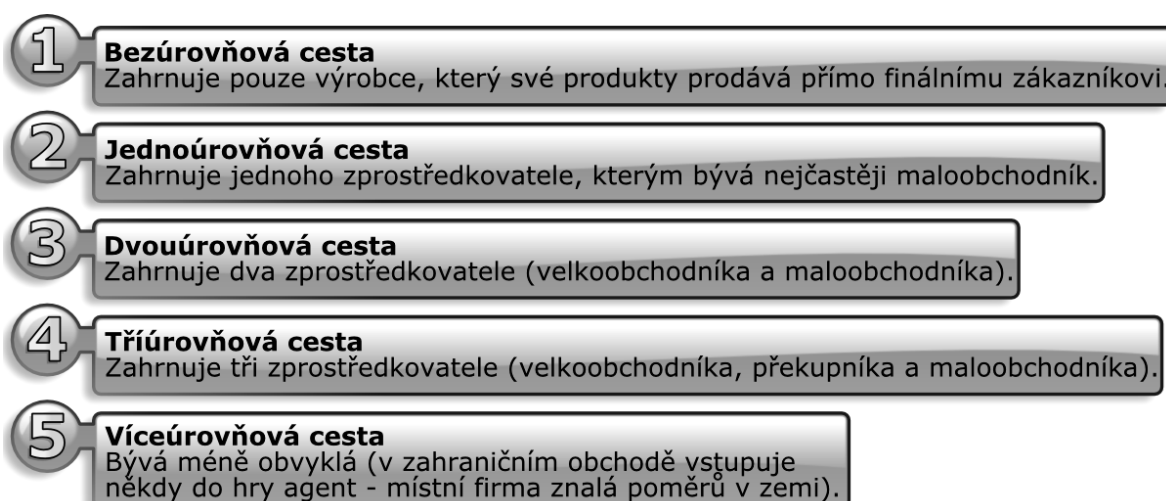
12.2 Distribuční cesty

Funkce a pohyb na **marketingových distribučních cestách** znamená, že cesta zabezpečuje pohyb produktů od výrobců ke spotřebitelům. Překlene časové, prostorové a vlastnické propasti, které oddělují produkty od těch, kteří je chtějí používat.

Články marketingových cest zabezpečují mnoho klíčových funkcí a podílejí se na následujících marketingových pohybech.

- **Informace.** Sběr a šíření marketingových informací o potenciálních a běžných zákaznících, konkurentech a dalších faktorech a silách v marketingovém prostředí.
- **Propagace.** Vývoj a šíření přesvědčivých informací o nabídkách, s cílem přilákat zákazníky.
- **Jednání.** Snaha o dosažení konečné dohody o ceně a dalších podmínkách dodávky tak, aby mohl být uskutečněn převod vlastnictví.
- **Objednávání.** Zpětná komunikace o záměrech členů marketingové cesty nakoupit produkty od výrobců.
- **Financování.** Získávání a rozdělování fondů potřebných pro financování zásob na různých úrovních marketingové cesty.
- **Přebírání rizika.** Převzetí rizik spojených s pohybem produktů na marketingové cestě.
- **Fyzické vlastnosti.** Vhodné skladování a pohyb fyzických produktů, počínaje surovinami a konče finálním produktem (logistika).
- **Platby.** Kupující platí své účty prostřednictvím bank (a dalších forem).
- **Vlastnosti.** Skutečný přesun vlastnictví z jedné organizace, firmy nebo osoby, na druhou.

Marketingové cesty jsou charakteristické **velkým počtem úrovní**.



Obrázek 12.1: Marketingové cesty

Vytváření distribučního systému vyžaduje **analýzu zákaznických potřeb**, určení **distribučních cílů**, **identifikaci hlavních distribučních alternativ** a jejich **vyhodnocení**. Těmto krokům musí být věnována odpovídající pozornost. Obchodník musí znát, jaká je požadovaná úroveň zásobování cílových zákazníků.

Úspěšnost nejrůznějších obchodů s levnými produkty svědčí o tom, že jednotliví zákazníci jsou ochotni akceptovat podstatně nižší úroveň zásobování, pokud se to výrazně promítne do nižší ceny poptávaných produktů. Každý výrobce určuje distribuční cíle s ohledem na omezení z hlediska produktu, zprostředkovatele, konkurence, taktiky firmy, prostředí a požadované úrovně zásobování cílových zákazníků.

Produkty podléhající zkáze vyžadují přímější marketing, s ohledem na rizika spojená se zpožděním a opakovanou manipulací (*přeprava pokrmů či polotovarů, kdy hrozí možnost vzniku salmonelózy nebo jiných zdravotních problémů*).

Objemné produkty vyžadují takové marketingové cesty, které minimalizují přepravní vzdálenosti a objem manipulace s produktem na cestě od výrobce ke konečnému zákazníkovi (*přeprava stavebního materiálu pro rekonstrukce budov*).

Nestandardizované produkty bývají předávány přímo, bez zprostředkovatele (*výroba zakázkových šatů v luxusní prodejně*).

Produkty mající vysokou hodnotu bývají prodávány pomocí zprostředkovatelů jen zcela výjimečně (*šperky, luxusní hodinky, drahé kovy*).



Server eAntik.cz (největší online trh starožitností v České republice) používá dva typy prodeje; odlišnost spočívá ve způsobu předání zboží. Způsob předání je věcí dohody s kupujícím a prodávajícím. Dohodu zprostředkuje provozovatel. U prvního typu prodeje je zprostředkovatelem platby i předání zboží mezi prodávajícím a kupujícím sám provozovatel eAntiku, tj. Studio 1809, s. r. o. Proávající dodá objednané zboží do kanceláře eAntiku, kde pak kupující zboží zakoupí nebo odkud je zboží kupujícímu odesláno některou z doručovacích služeb (pošta, kurýr, individuální doprava aj.). První typ prodeje obvykle nelze použít u rozměrného zboží. K prodeji druhého typu dochází v případě, kdyby byl přesun zboží mezi prodávajícím a kupujícím přes eAntik nepřiměřeně složitý nebo nákladný (např. při prodeji nábytku). V takovém případě kupující uhradí v eAntiku zálohu v plné výši ceny zboží. Může tak učinit převodem na účet eAntiku nebo v hotovosti v kanceláři eAntiku. Po složení zálohy proběhne předání zboží přímo mezi kupujícím a prodávajícím. Po převzetí zboží kupujícím vyplatí eAntik prodávajícímu částku za zboží sníženou o zprostředkovatelskou provizi.

Odkaz: www.eantik.cz

K hlavním výhodám přímých distribučních cest patří:

- **přímý kontakt** a komunikace se spotřebitelem,
- účinné **zpětné vazby** a citlivý přístup k zákazníkům,
- lepší **kontrola** nad zacházením s produktem (zachování kvality),
- **nižší náklady** vzhledem k absenci mezičlánků.

Hlavní nevýhody přímých distribučních cest jsou následující:

- nutnost navazovat **značný počet kontaktů** s velkým počtem partnerů,
- **obtíže při prezentaci** výrobku (zákazníci se musí spoléhat na katalogy, propagační brožury a další propagační akce a nesetkávají se se zbožím v jeho hmotné podobě),
- **neekonomičnost přímých dodávek** v případech zboží hromadného nebo širokého použití nebo při dodávkách pro geograficky široce rozptýlené zákazníky.

K hlavním přednostem nepřímých distribučních cest patří to, že:

- výrobce přenechává **část prodejních úkonů distribučním mezičlánkům**, což přináší snížení objemu aktivit u výrobce i spotřebitele (bez této dělby práce by se výrobce například musel stát v některých případech „distribučním mezičlánkem“ pro doplňkový sortiment a musel by se starat o širokou distribuční síť, zatímco spotřebitel by se musel obracet na celou řadu výrobců nebo dodavatelů a musel by budovat kontakty s celou řadou podniků a společností),

- ve styku se zákazníky se využívá zkušeností, specializace, **kontaktů a prostředků distribučních mezičlánků**,
- prodej zboží je **efektivnější**,
- potřeba finančních prostředků je **menší** (není nutné budovat příruční sklady, servisní střediska).

K hlavním **nevýhodám nepřímých distribučních cest** patří:

- **ztráta kontroly** výrobce nad zbožím, které prodává některý jiný účastník distribuční cesty,
- při získávání informací o konečném spotřebiteli nebo uživateli vznikají určité problémy,
- **periodická motivace** distribučních mezičlánků pro vytváření maximálního úsilí při prodeji výrobků je **nezbytná**,
- výrobce je **závislý na marketingové strategii mezičlánků**,
- **nebezpečí značné kupní síly obchodních partnerů** (v případě rozsáhlých společných objednávek od většího počtu zákazníků ve stejném časovém období) a s tím spojené požadavky na vysoké obchodní slevy.



Většina obchodních řetězců, které působí na území České republiky, má své centrální sklady. Do těchto centrálních skladů dodává výrobce své zboží dle objednávek v přesně určeném termínu a čase. V případě, že se dopravce zpozdí a nestihne objednané zboží dovézt do centrálního skladu včas, hrozí pak samotnému výrobcovi poměrně vysoká penalizace. Z těchto centrálních skladů, do kterých je zboží zavezeno, pak distribuce výrobků ke konečnému zákazníkovi pokračuje formou pravidelné kamionové dopravy, kterou si zajišťuje obchodní řetězec do svých jednotlivých prodejen sám. Konečný výrobek tedy prochází těmito distribučními fázemi (články): výrobce – centrální sklad obchodního řetězce – prodejny obchodního řetězce – konečný zákazník. Výjimku v typu distribuce obchodních řetězců tvořil např. Globus. Tento svůj centrální sklad do roku 2006 neměl.

Všechny výrobky prodávané přes tento obchodní řetězec byly tedy do každé obchodní jednotky Globusu zaváženy zvlášť.

Odkaz: www.globus.cz

Typy a počet distribučních mezičlánků

V rámci distribuce zboží od výrobce ke spotřebiteli existují **tři základní typy distribučních mezičlánků**.

- Podniky, které přemísťované zboží kupují (stávají se po určitý čas jeho vlastníky) a znovu ho prodávají, se nazývají **prostředníci**.

- Podniky, které se aktivně podílejí na procesu směny přemísťovaného zboží, vyhledávají pozitivní kontakty mezi výrobcem a spotřebitelem, ale zboží, které je předmětem zájmu, se přitom nestává jejich vlastnictvím, jsou označovány termínem **zprostředkovatelé**. Nejčastěji zprostředkovatele zaměstnávají výrobci, někdy ovšem mohou zastupovat i kupující. Zprostředkovatel může mít s jedním výrobcem nebo několika výrobci (případně spotřebiteli) vztahy konstantní, trvalé. Na druhé straně ale může být takovýto kontakt pouze jednorázový anebo časově omezený (tj. pouze pro určitou operaci).
- Firmy, které směnu zboží usnadňují (*například dopravní organizace, banky, propagační agentury*), avšak nestávají se ani jeho vlastníky, ani konkrétními zprostředkovateli obchodů mezi výrobcem (dodavatelem) a spotřebitelem a nejsou tedy součástí marketingové distribuční cesty; jsou to **podpůrné distribuční mezičlánky**.

Všichni výrobci a koneční spotřebitelé nebo uživatelé se procesu směny zboží zúčastňují aktivně a jsou tedy v plném rozsahu **účastníky distribuční cesty**.



Rozvoj elektronického obchodování nabírá v poslední době i v České republice na nebývalé intenzitě. Reakcí na možnost on-line prodeje automobilů byl i vznik mnoha samostatných zprostředkovatelů on-line prodeje. Prodejci i samotným automobilkám nabízejí výborné a stále se rozvíjející znalosti oboru informačních a komunikačních technologií a také mnohem vyšší návštěvnost uživatelů Internetu. Zprostředkovateli prodeje se proto často stávají provozovatelé serverů, kteří chtějí přilákat klientelu i k dalším možnostem obchodu. Mezi známé zprostředkovatele patří i velké internetové banky (např. třetí největší ze Spojených států NationsBank) spojující nákup automobilu s přímou platbou přes Internet. Tím umožní klientovi získat vůz bez fyzického kontaktu s prodejcem či bankovním úředníkem. Jediným, s kým se zákazník setká, je řidič prodejce, který mu předá klíče od nového automobilu zaparkovaného před domem.

Odkaz: www.carpaint.com

Intenzita pokrytí trhu distribučními mezičlánky není vždy a všude stejná. Jejich počet určuje požadovaná úroveň uspokojování potřeb zákazníků při vynaložení optimálních nákladů na distribuci jako celek. Z hlediska počtu použitých mezičlánků rozeznáváme tři typy distribuce.



Obrázek 12.2: Distribuční strategie

Intenzivní distribuce má smysl v těch případech, kdy se jedná o běžné standardní zboží s rychlým obratem, které slouží k uspokojování základních a častých potřeb zákazníků. Zboží je k dispozici na „všech možných“ prodejních místech, a to nejlépe po dvacet čtyři hodin denně a po sedm dnů v týdnu.



Intenzivní distribuce využívají výrobci potravinářských výrobků běžných značek, které jsou dostupně zastoupeny téměř ve všech obchodních řetězcích ve stejné míře.

Odkaz: www.kamworld.com

Selektivní distribuce se týká omezeného počtu míst, na kterých je příslušné zboží k dispozici. Tato místa jsou vybírána především na základě specifické povahy výrobků anebo na základě určitých rysů trhu. Znamená to, že se využívá činností většího počtu mezičlánků, ovšem zdaleka ne všech, které pro nabídku příslušného zboží přicházejí v úvahu. Vybraní distributoři se pak plně věnují distribuci zboží na trzích s vědomím toho, že jejich postavení je výjimečné a že se jedná o distribuci selektivní. V tomto případě jsou výrobci ve spojení s menším počtem mezičlánků a mají možnost s nimi navazovat hlubší vztahy než při značném množství kontaktů, které přicházejí v úvahu při nabídce v rámci intenzivní distribuce. Zde mohou výrobci své zvolené distributory plně podporovat v jejich úsilí o dosažení vhodného pokrytí trhu.



Společnost Brand's Billiard, s. r. o., jako jeden z omezeného okruhu prodejců stolů Brunswick (výrobce z USA) pro Českou a Slovenskou republiku, nabízí více jak 40 druhů billiardových stolů.

Odkaz: www.brandsbilliard.cz

Exkluzivní distribuce je typ distribuce s velmi malým počtem míst, kde je určité zboží nabízeno. V podstatě se jedná vždy jen o jednoho distributora v určité vybrané tržní oblasti. Jednotlivé mezičlánky si výrobci většinou velmi pečlivě vybírají a vybavují je potom výhradním právem prodeje zboží v určité oblasti.

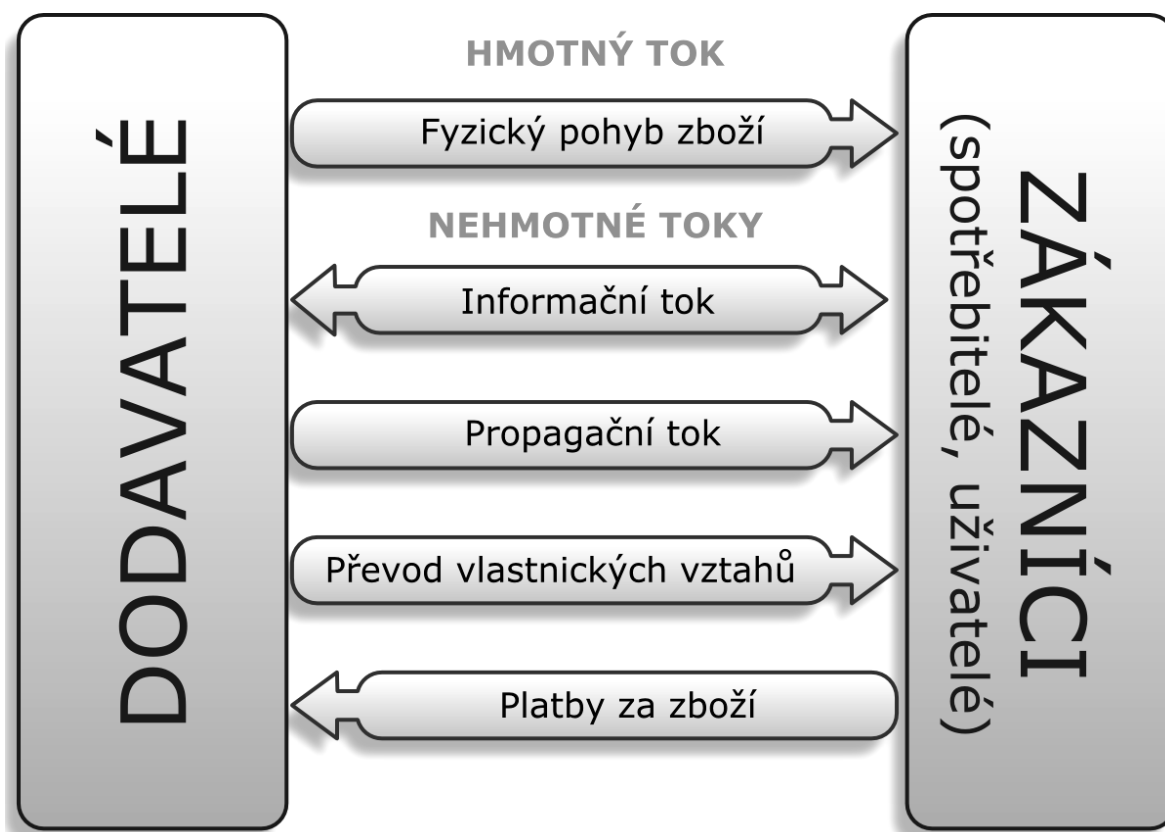
Exkluzivní distribuce se týká pouze některých druhů zboží (především luxusního zboží, uměleckých předmětů, určitých osobních služeb) a je spojena s politikou vyšších cen.



Společnost Omega Optix, s. r. o. je exkluzivní a výhradní distributor značkových brýlových čoček Nikon pro Českou i Slovenskou republiku (samozabarvovací čočky – Transitions, Sunscope, Sunsenors, polarizační čočky – NuPolar).

Odkaz: www.omega-optix.cz

V marketingovém pojetí se distribuční cesty **neomezují pouze na zajištění přepravy zboží ve fyzickém stavu** (tj. na materiálové toky), ale soustřeďují se i na **toky nehmotné**, a proto existuje několik různých typů pohybu zboží, a ty mají své výstupy jak směrem ke spotřebitelům, tak také směrem k výrobcům.

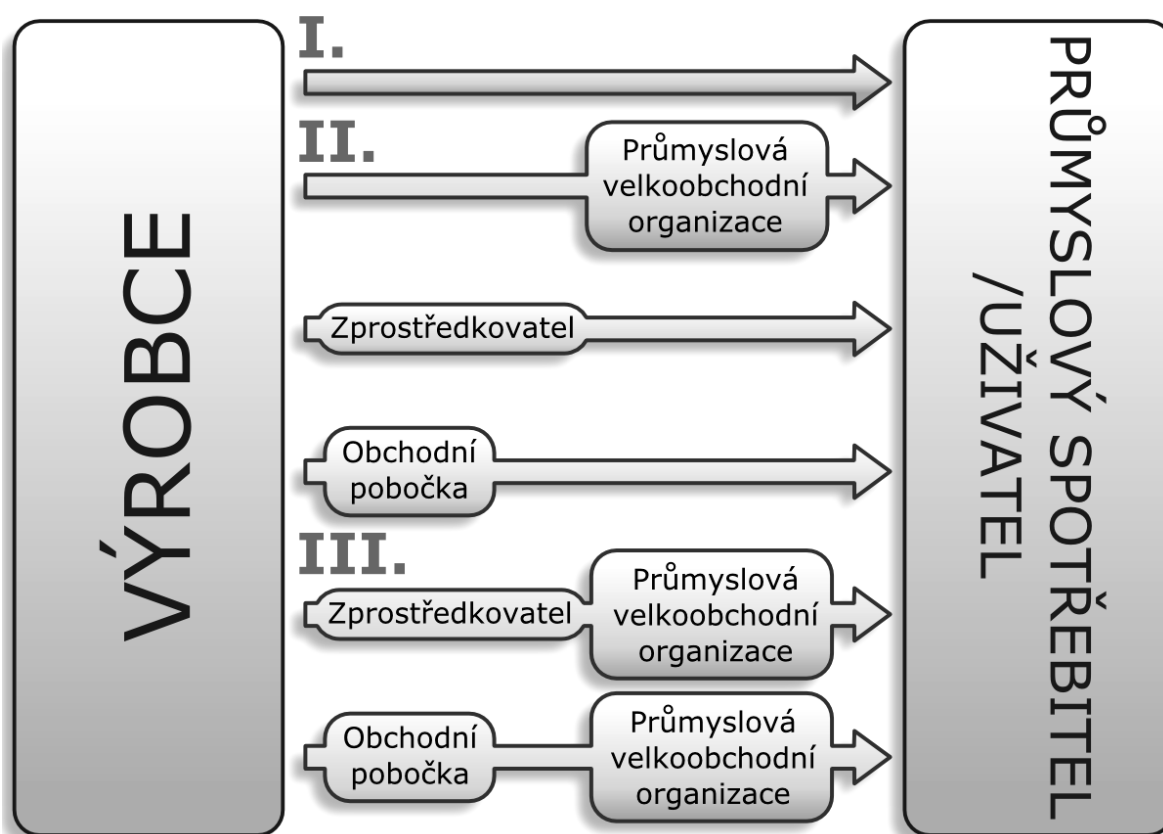


Obrázek 12.3: Hmotné a nehmotné distribuční toky

Jak je patrné, jedná se o:

1. **Hmotné toky** (pohyb zboží ve fyzickém stavu).
2. **Nehmotné procesy**, které spočívají především v převodu vlastnických vztahů, v platbách za zboží, v informačních tocích a v propagačních tocích.

Distribuční cesty výrobních prostředků (viz následující obrázek) jsou organizovány především jako **cesty přímé** a vyplývají ze smluv, které jsou uzavírány přímo mezi výrobcí a průmyslovými spotřebiteli nebo uživateli.



Obrázek 12.4: Distribuční cesty výrobních prostředků

Přímé distribuční cesty jsou plně využívány při dodávkách:

- přírodních surovin a základních materiálů, které jsou distribuovány ve velkých množstvích, co nejkratší cestou a s minimální potřebou manipulačních prací,
- nestandardních, jednoúčelových nebo nákladných strojů a zařízení, vyráběných podle přání zákazníků anebo vyráběných v rámci výrobní kooperace,
- váhově nebo objemově rozměrných strojů a zařízení nebo strojů a zařízení, jejichž instalace a obsluha si vyžaduje pracovníky s odbornými znalostmi a zkušenostmi,
- součástek, polotovarů, strojů a zařízení objemově a váhově ne příliš rozměrných, avšak dodávaných ve velkých množstvích,
- součástek, polotovarů, strojů a zařízení dodávaných velkým odběratelům.



Společnost Domafit Finess, s. r. o. zajišťuje zaměření, návrh, výrobu a hlavně dodání vyráběných finských saun u zákazníků. Pokud si klient přeje vyrobit saunu sám, není problém. Díly jsou k dispozici u prodejce, který díly pouze skladuje.

Odkaz: www.domafit.cz

U typu **nepřímé distribuční cesty** se výrobci i spotřebitelé nejčastěji spoléhají jen na jeden distribuční mezičlánek, a tím zpravidla bývají průmyslové velkoobchodní organizace (prostředníci), které se navzájem liší hlavně šíří prodávaného sortimentu (mohou být buď univerzální anebo specializované).

Obchodní pobočky (filiálky) výrobce (nejen výrobce hmotných výrobků) jsou v podstatě typem průmyslových velkoobchodních organizací a snižují závislost výrobce na tradičních velkoobchodních mezičláncích.



Manpower je přední světovou společností z oblasti personálních agentur, která na trhu práce působí již od roku 1948, kdy byla založena v USA. V současnosti působí v 65 zemích, kde je zákazníkům k dispozici ve více než 4000 kancelářích. V České republice byla filiálka společnosti založena v roce 1991 v Praze, dnes má celkem osm poboček (Praha, Kladno, Plzeň, Hradec Králové, Brno, Olomouc, Most, Kolín) a síť poboček se postupně rozrůstá.

Odkaz: www.manpower.cz

Třetí typ nepřímé distribuční cesty předpokládá **dva distribuční mezičlánky**. Pro oblast výrobních prostředků by se mělo jednat spíše o výjimečný způsob přemísťování výrobků ke konečnému spotřebiteli nebo uživateli.

Formami **přímé distribuční cesty** jsou:

- prodej ve **vlastních podnikových prodejnách**, v prodejních místech v areálu podniku,
- prodej **ode dveří ke dveřím** (tzv. podomní prodej, osobní prodej) uskutečňovaný za přispění agentů – zprostředkovatelů výrobce,
- prodej pomocí **automatů**,
- **přímý (direct) marketing**, který se uskutečňuje následně po provedení propagační kampaně pomocí různých médií na základě přímých objednávek zákazníků.



Nejběžnějšími formami přímého marketingu je například: prodej poštou (na základě letáků, propagačních brožur a dopisů – hypermarket Tesco), zásilkový prodej (prodej na základě různých druhů katalogů – knižní katalog nakladatelství ACADEMIA), telemarketing (uplatňování objednávek na zboží prostřednictvím telefonu – nabídka finančních služeb společností HWB), prodej na základě televizních informací (teleshopping – WS Teleshopping) apod.

Odkaz: www.manpower.cz

Přímé distribuční cesty jsou využívány zejména:

- u výrobků denní potřeby, které podléhají rychlé zkáze (*ovoce, zelenina*),
- u výrobků, které jsou vhodné pro prodej v prodejních automatech (*cukrovinky, cigarety*),
- u výrobků, které lze nabízet prostřednictvím nejrůznějších katalogů, propagačních brožur, elektronických nosičů informací a televizních informací (*gramofonové desky, kompaktní disky, knihy, hračky, počítačový software*).

Začlenění jednoho jediného mezičlánku do distribuční cesty, nejčastěji maloobchodní organizace (prostředníka), již znamená přechod na **nepřímou distribuci**. Dva distribuční mezičlánky (většinou velkoobchodní a maloobchodní organizace) koordinují vztahy mezi výrobcem a konečným spotřebitelem v případech distribuce zboží s nízkou hodnotou, které je nakupováno denně nebo velmi často a které je také většinou okamžitě spotřebováváno.

Nepřímé marketingové distribuční cesty jsou používány zejména:

- u **zboží s nízkou jednotkovou cenou**, které je nakupováno denně anebo velmi často (*některé základní potraviny, např. mouka, cukr, apod.*),
- u **standardních výrobků**, které jsou v široké prodejní síti běžně dostupné (*kuchyňské nádobí, prádlo, svetry, boty atd.*),
- u výrobků prodávaných na nejrůznějších trzích v malých kvantech širokému okruhu spotřebitelů (*čisticí prostředky, prací prostředky, apod.*).

Distribuční cesty spotřebních předmětů jsou převážně delší a komplikovanější než distribuční cesty výrobních prostředků.

Velkoobchodní organizace zajišťují všechny činnosti související s nákupem zboží a s jeho prodejem. Nakupují velká množství různých druhů výrobků u různých výrobců a tyto pak skladují, třídí, kompletují a znovu prodávají v kvalitě, sortimentu a množství, jež odpovídají požadavkům zákazníků. Dále vytvářejí vhodnou distribuční síť s kvalifikovanými odborníky a příslušnými službami.



Sortiment produktů dodávaných velkoobchodem Emado, s. r. o. tvoří cca 9000 položek od xerografického papíru přes drobné kancelářské potřeby až po úklidové prostředky. V poslední době je sortiment rozšířen o služby, jako je například renovace tonerových kazet, dále reklamní přitisky na kalendáře a diáře.

Odkaz: www.emado.cz

K úlohám **maloobchodních organizací** patří zejména zajištění všech činností, jež jsou spojeny s prodejem zboží konečným spotřebitelům pro jejich osobní potřebu. Soustřeďují svoji činnost do prodejen různého typu (*specializované prodejny, obchodní domy, supermarkety, hypermarkety, prodejny s levnějším zbožím, obchodní centra atd.*).



Carrefour

Ve Francii a v Evropě, kde Carrefour provozuje 680 hypermarketů, 2260 supermarketů a 3120 diskontních obchodů s potravinami. Firma koupila celou řadu dalších maloobchodních prodejen nebo se s nimi spojila fúzí, a tím upevnila své postavení na evropském trhu. Dnes má dominantní pozici na čtyřech hlavních trzích: ve Francii, ve Španělsku, v Belgii a v Řecku; v Itálii je maloobchodním prodejcem číslo dvě. Ale její nejsilnější stránkou je pozice na trhu mimo Francii a Evropu. V Jižní Americe je Carrefour na jednom z vedoucích postavení v Brazílii a Argentině, kde provozuje přes tři sta prodejen. Wal-Mart má v těchto zemích jen dvacet pět prodejen. V Číně, kde žije více než miliarda spotřebitelů, provozuje Carrefour dvacet dva hypermarketů oproti pěti supercentrům Wal-Martu. V oblasti Pacifiku, s výjimkou Číny, provozuje Carrefour třiatřicet hypermarketů v pěti zemích v porovnání s pěti prodejny Wal-Martu jen v Jižní Koreji. Carrefour má rovněž v plánu porazit konkurenci na japonském trhu, což je druhý největší národ na světě, pokud jde o spotřebu.

Celkově na nejvýznamnějším a stále rostoucím čínském trhu, v Jižní Americe a v oblasti Pacifiku vede Carrefour nad Wal-Martem v reálných příjmech 5 : 1. Stručně řečeno, Carrefour si vede lépe než Wal-Mart na většině trhů mimo Severní Ameriku. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný jiný maloobchodní prodejce, který by snesl srovnání s Wal-Martem, má Carrefour větší šanci získat dominantní postavení ve světovém maloobchodě.

Úspěšné firmy mění své marketingové distribuční cesty v průběhu životního cyklu produktu.

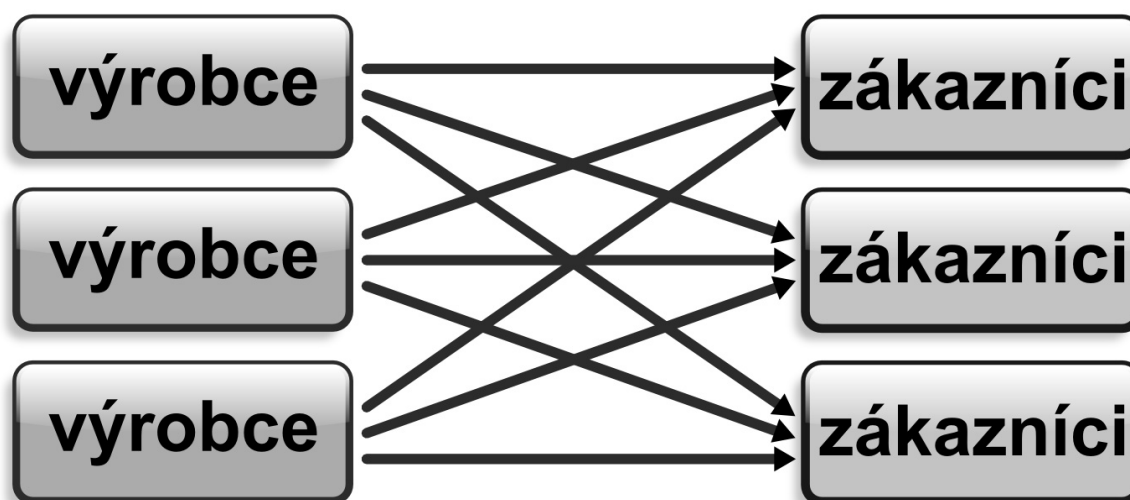
1. **Etapa zavádění.** Zcela nové produkty nebo „nová móda“ vstupují na trh prostřednictvím specializovaných distribučních cest (boutique), které nový trend zaregistrují a přilákají včasné zákazníky.
2. **Etapa rychlého růstu.** V závislosti na rostoucím počtu zainteresovaných zákazníků se začínají objevovat velkokapacitní distribuční cesty (obchodní sítě a domy), které sice určité doplňkové služby nabízejí, ale ne v takové míře jako předcházející distribuční cesty.
3. **Etapa zralosti.** Růst prodeje se začíná zpomalovat a konkurenti se začínají přesouvat do cenově levnějších distribučních cest (velkoprodejny).
4. **Etapa poklesu.** Začínají se objevovat ještě levnější distribuční cesty, jako je zásilkový prodej, obchody s levným zbožím (second hand).

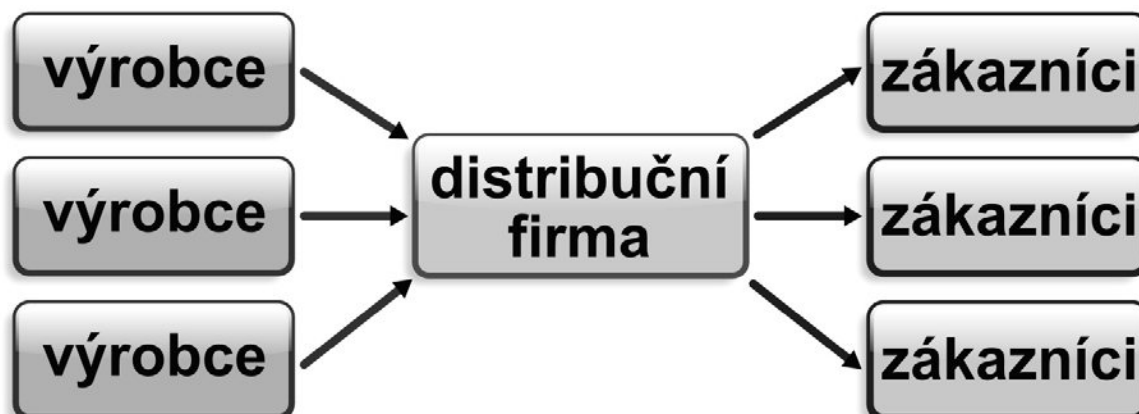
12.3 Distribuční politika

Většina výrobců používá k tomu, aby své zboží uplatnila na trzích, prostředníků. Snaží se vytvořit **distribuční cestu**, tj. množinu nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka (konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu).

Přestože použití distribuční cesty znamená pro výrobce vzdát se části kontroly nad tím, jak a komu jsou výrobky prodávány, přináší jim větší efektivnost v zajištění dostupnosti výrobků pro cílové trhy. S využitím kontaktů, zkušeností, specializace a rozsahu činností prostředníci obvykle nabízejí firmám více, než by mohly dosáhnout vlastními silami.

Úlohu prostředníků a jejich vliv na počet obchodních transakcí znázorňuje následující schéma.





Obrázek 12.5: Vliv distribuce na snížení počtu obchodních transakcí

Fungování prvků v distribučním řetězci

Distribuční systém se skládá z firem, které se spojily díky společnému cíli. Každý člen závisí na ostatních. Dealeri firmy Ford jsou závislí na tom, zda firma Ford Motor Company zkonstruuje automobily, které budou vyhovovat potřebám zákazníků. Firma Ford je závislá na tom, zda její dealeri získají zákazníky, přesvědčí je, aby si koupili tuto značku automobilu, a budou poskytovat kvalitní prodejní a poprodejní služby, které budou udržovat dobrou pověst firmy a jejích dealerů. Úspěch každého jednotlivého dealera firmy Ford závisí na tom, jak je celá distribuční síť konkurenceschopná ve srovnání se sítěmi jiných výrobců automobilů.

Každý člen distribučního systému v něm hraje určitou roli a specializuje se na provádění jedné nebo více funkcí. Celý systém je neefektivnější, pokud každý jeho člen plní ty úkoly, které může vykonávat nejlépe.

Protože úspěch každého člena distribuční sítě závisí na úspěchu celého distribučního systému, všechny firmy by měly rozumět svým úkolům a přijmout své role, koordinovat své cíle a aktivity a co nejlépe spolupracovat na dosažení celkového cíle systému. Kooperace k dosažení celkových cílů někdy znamená vzdát se individuálních cílů.

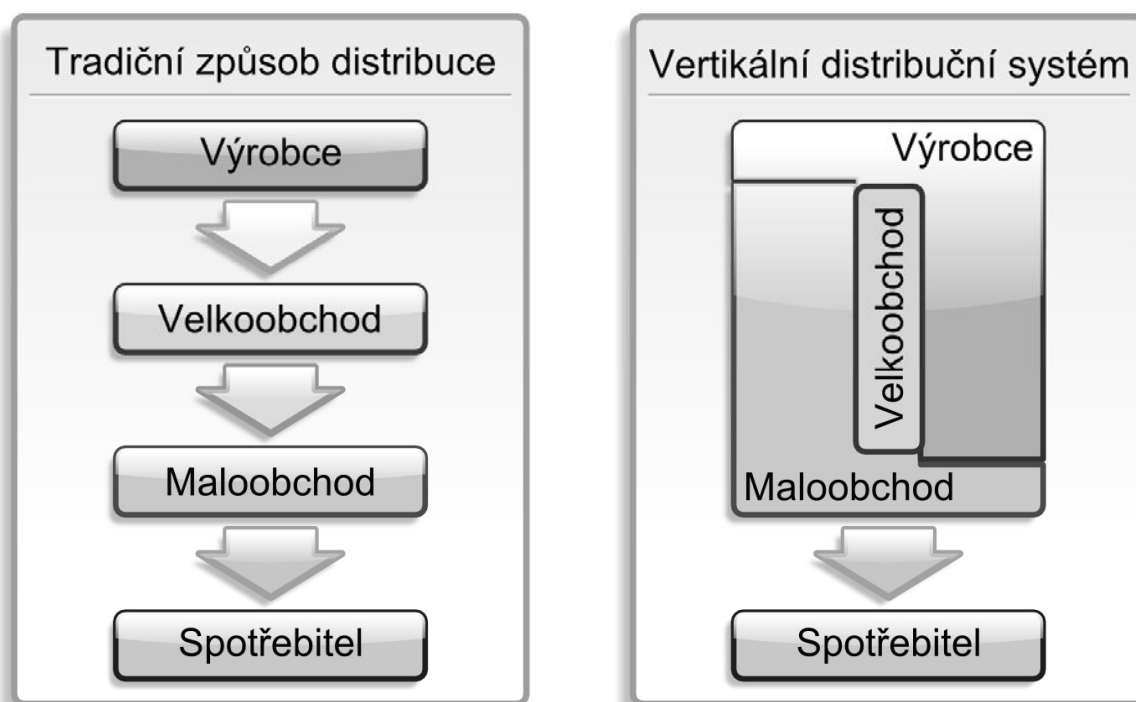
Nesoulad mezi členy distribučního systému v cílech a rolích (jaké funkce mají plnit a jakou odměnu za to získají) vytváří **konflikt v distribučním systému**. Horizontální konflikt vzniká mezi firmami na stejné úrovni v rámci jedné distribuční cesty (dealeri firmy Ford by si mohli stěžovat na jiné dealery ve městě, kteří jim přebírají zákazníky tím, že mají příliš agresivní přístup v oblasti cen nebo reklamy či prodávají mimo vymezenou oblast).

Vertikální konflikt vzniká mezi různými úrovněmi téže distribuční cesty a je častější (firma McDonald's se dostala do konfliktu se stávajícími prodejci, protože při svých agresivních plánech expanze budovala nové restaurace v oblastech, v nichž již její restaurace byly). Některé konflikty uvnitř distribučních cest mají formu zdravé konkurence, bez nichž by se systém nerozvíjel a byl pasivní. Aby celý distribuční systém pracoval dobře, každý člen musí mít určenou roli a konflikty musí být řízeny.

Tradiční distribuční systém se skládá z jednoho nebo více nezávislých výrobců a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě. Protože každý článek je nezávislý, snaží se maximalizovat svůj zisk, někdy dokonce i na úkor zisku distribučního systému jako celku. Žádný člen nemá příliš velký vliv na ostatní členy a neexistuje žádný formální způsob pro přiřazování rolí a řešení konfliktů.

Vertikální distribuční systém se skládá z výrobců a z článků velkoobchodní a maloobchodní sítě, kteří fungují jako jednotný systém. Jeden člen vlastní ostatní nebo má s nimi smlouvy a je schopen vynutit si spolupráci ostatních. V tomto systému může dominovat výrobce, velkoobchodní nebo maloobchodní firma. Tyto systémy vznikly za účelem kontroly chování distribučního systému a řízení konfliktů.

Následující schéma srovnává výše uvedené typy uspořádání distribučních cest.



Obrázek 12.6: Porovnání tradičního a vertikálního distribučního systému



Společnost Haas Automation je uznávanou přední společností poskytující kvalitní obráběcí stroje CNC. Jako výrobce největšího množství obráběcích strojů CNC v severní Americe využívá společnost Haas své zkušenosti s nejmodernějšími výrobními a strojírenskými technologiemi při výrobě svých více než 100 produktů. V současné době je na celém světě nepřetržitě v provozu více než 72 000 CNC fréz a soustruhů Haas (a více než 53 000 obráběcích zařízení). Evropský distribuční systém firmy Haas je řešen systémem výrobních odbytových provozoven, které se specializují na produkty Haas. Snahou všech provozoven a zaměstnanců společnosti Haas je pomoci zákazníkům dosáhnout úspěchu při používání jejich obráběcích strojů Haas.

<http://www.haascnc.com>

Existují tři základní typy vertikálního distribučního systému:

1. uzavřený vertikální distribuční systém
2. smluvní vertikální distribuční systém
3. administrativně řízený vertikální distribuční systém

Uzavřený vertikální distribuční systém spojuje všechny fáze výroby a distribuce pod jednoho vlastníka, řízení celého systému je dosaženo vlastnickými vztahy. Koordinace a řízení konfliktů jsou dosahovány prostřednictvím organizační integrace.

Smluvní vertikální distribuční systém se skládá z nezávislých výrobních a obchodních firem, které se spojily prostřednictvím smluv, aby tak dosáhly většího prodeje a hospodárnosti než při samotném podnikání. Koordinace a řízení konfliktů probíhá prostřednictvím smluv mezi členy systému. Existují tři podtypy smluvních vertikálních distribučních systémů:

- **dobrovolné sdružení sponzorované velkoobchodní firmou** – velkoobchodní firma organizuje dobrovolný řetězec nezávislých maloobchodních firem, kterým pomáhá konkurovat velkým řetězcům. Velkoobchodní firma vypracuje program, ve kterém nezávislé maloobchodní firmy standardizují své prodejní postupy, a to jim umožňuje dosáhnout takové hospodárnosti nákupů, že mohou efektivně konkurovat velkým řetězcům.
- **družstvo maloobchodníků** – maloobchodní firmy zakládají novou, společně vlastněnou firmu, která zajišťuje velkoobchod a případně též výrobu. Členové nakupují většinu svého zboží prostřednictvím družstva a společně plánují reklamu. Zisky jsou rozdělovány mezi členy podle objemu nákupů.

- **franšízingová organizace** – člen systému nazvaný poskytovatel franšizy (franšizér) poskytuje několik stupňů ve výrobně-distribučním řetězci. Odhaduje se, že v USA existují dva tisíce firem tohoto typu s 320 000 pobočkami, které dohromady dosahují obrátu kolem bilionu dolarů ročně. Nalezneme je prakticky v každém oboru podnikání – od motelů a rychlého občerstvení po stomatologická střediska a seznamovací služby, od firem zabývajících se přípravou svateb až po pohřební služby a fitness centra. Existují tři typy franšiz:
 - **maloobchodní koncesní systém sponzorovaný výrobcem** – je častý v automobilovém průmyslu. Firma Ford poskytuje franšizu na prodej automobilů dealerům, což jsou nezávislé firmy, které souhlasí s tím, že budou dodržovat dané podmínky prodeje a služeb.
 - **velkoobchodní franšízingový systém sponzorovaný výrobcem** – nalezneme např. ve výrobě nealkoholických nápojů. Coca-Cola poskytuje franšizy stáčírnám (velkoobchodní firmy) na různých trzích. Stáčírny nakupují koncentrát Coca-Coly, který zpracovávají, plní do lahví a prodávají maloobchodníkům na místních trzích.
 - **maloobchodní franšízingový systém sponzorovaný firmami ve sféře služeb** – firma poskytuje franšizu k systému služeb, které provozuje daná maloobchodní jednotka (oblast půjčoven automobilů, rychlého občerstvení a u motelů).

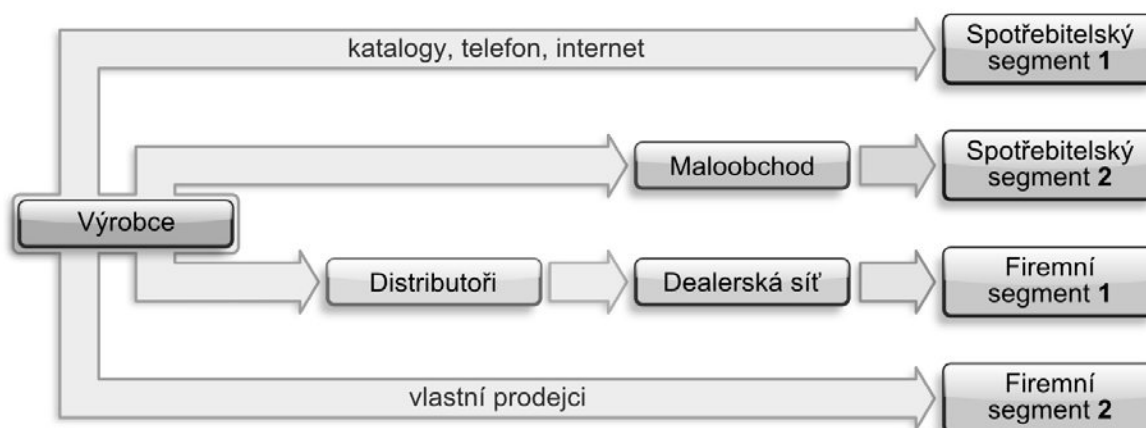
Administrativně řízený vertikální distribuční systém je založen na tom, že spolupráce mezi jednotlivými články výroby a distribuce není dána vlastnictvím nebo smluvním základem, ale velikostí a ekonomickým vlivem jednoho z členů systému. Výrobci silných značek mohou získat silnou podporu od ostatních členů distribučního systému.

Kromě výše uvedených distribučních systémů existuje ještě **horizontální distribuční systém**. V něm se spojují dvě nebo více firem na stejné úrovni s cílem využít nové marketingové příležitosti. Spolupracující firmy mohou společně využít svůj kapitál, výrobní kapacity a marketingové zdroje k dosažení větších cílů, než by bylo reálné pro firmy samotné. Spolupráce může být dočasná nebo trvalá, nebo mohou vytvořit samostatný společný podnik.



McDonald's umísťuje „express“ verze svých restaurantů v obchodech Wal-Mart – výhodou je, že zákazníci se mohou najíst přímo v obchodním domě. Firmy Coca-Cola a Nestlé vytvořily společný podnik na distribuci instantní kávy a čaje po celém světě. Coca-Cola poskytuje zkušenosti z marketingu a distribuce nápojů, Nestlé dvě zavedené značky – Nescafé a Nestea.

V minulosti mnoho firem používalo jednu distribuční cestu k prodeji na jednom trhu. V současnosti, v souvislosti se zvyšováním zákaznických segmentů a v důsledku rostoucího počtu distribučních možností, stále více firem volí distribuční systém o několika distribučních cestách – často nazývaný jako **hybridní (vícecestný) distribuční systém**. Takový systém vznikne, když jedna firma zřídí dvě nebo více distribučních cest k dosažení jednoho nebo více segmentů.



Obrázek 12.7: Hybridní (vícecestný) distribuční systém

I Hybridní systém využívá např. firma IBM. Po dlouhou dobu prodávala počítače pouze s využitím vlastních prodejců. Jednalo se o velké počítačové systémy pro firemní zákazníky. Ale trh počítačů se ohromně rozšířil o výrobky a služby pro desítky segmentů a mikrosegmentů, v rozsahu od velkých korporací přes malé firmy až po domácí firmy a domácí uživatele. Aby firma byla schopna obsluhovat tak různorodé potřeby mnoha segmentů, během necelých deseti let přidala osmnáct nových distribučních cest.

Změny v organizaci distribučních cest

Změny v technologiích a prudký růst přímého a on-line marketingu má vliv na povahu a návrh distribučních cest. Jedním z hlavních trendů je prodej s **vyločením prostředníků** či **zprostředkovatelů** (disintermediation). Znamená to, že výrobci a poskytovatelé služeb ve stále větší míře nepoužívají prostředníky nebo zprostředkovatele a obracejí se na konečné spotřebitele nebo že vznikají zcela nové typy prostředníků, kteří nahrazují ty tradiční. E-commerce roste velmi rychle a tradiční kamenné firmy tak ztrácejí obchodní příležitosti.

I Nejrychlejší nárůst prodejů na internetu a tím i změny distribučních cest zažívají domácí elektrospotřebiče a také knihy.

Rozhodnutí o tvorbě distribuční cesty

Při návrhu distribučních cest se výrobci rozhodují mezi tím, co je ideální a co je proveditelné na trhu. Nová firma s omezenými zdroji obvykle začíná s prodejem v omezené oblasti. Rozhodnutí o nejlepší distribuci pak nemusí být problémem. Ale obtížné může být to, jak přesvědčit jednoho nebo několik málo prostředníků, aby prodávali právě její zboží.

Pokud je firma úspěšná, může se rozhodnout vstoupit na nové trhy s využitím stávajících prostředníků. Na menších trzích může prodávat přímo maloobchodníkům, na větších trzích prostřednictvím distributorů. Aby bylo dosaženo maximální efektivity, je vhodné provést analýzu a rozhodnutí o distribuci. Návrh distribučního systému vyžaduje rozbor služeb zákazníků, určení cílů a omezení, identifikaci hlavních distribučních alternativ a jejich zhodnocení.



Větší firmy mají dostatečnou ekonomickou sílu svoje produkty na trhu protlačovat a ovlivňovat chování prostředníků různými typy podpor prodeje – vybavení prodejen chladicí skříní na nápoje apod.)

Analýza požadované úrovně zásobovacích služeb

Návrh distribučního systému začíná určením toho, co cíloví zákazníci od distribučního systému očekávají, jakou úroveň zásobování požadují. Chtějí nakupovat blízko bydliště nebo jsou ochotni jezdit do vzdálenějších nákupních center? Chtějí nakupovat osobně nebo raději prostřednictvím internetu? Jaké chtějí doplňkové služby? Je-li zákazníkům požadováno rychlé dodání výrobku, široký sortiment a vyšší počet doplňkových služeb, je třeba použít více úrovní distribučního systému.

Poskytování nejrychlejších dodávek, nejširšího sortimentu a nejvíce doplňkových služeb však zvyšuje náklady a znamená tedy i vyšší ceny pro zákazníky. Firma musí zvolit správný poměr služeb jak s ohledem na možnosti a náklady s tím spojené, tak i s ohledem na cenové preference zákazníků. Úspěch obchodů s nízkou cenovou hladinou ukazuje, že zákazníci jsou často ochotni akceptovat nižší úroveň služeb, pokud to zároveň znamená nižší ceny.

Určení cílů a omezení distribučního systému

Cíle distribučního systému by měly být stanoveny formou cílové úrovně zásobovacích služeb pro dané zákazníky. Firma může identifikovat několik segmentů, které požadují různé úrovně zásobovacích služeb. Měla by rozhodnout, které segmenty bude obsluhovat, a zvolit pro každý případ nejlepší distribuční systém. Pro každý segment musí firma minimalizovat celkové distribuční náklady při současném uspokojování požadavků zákazníků, pokud jde o kvalitu zásobovacích služeb.

Cíle distribučního systému jsou ovlivňovány povahou firmy, jejími výrobky, typem mezičlánků, konkurencí a vnějším prostředím. Např. velikost firmy a její finanční situace určují, které distribuční funkce bude zajišťovat sama a které přenechá prostředníkům či zprostředkovatelům. Firma, která prodává výrobky rychle podléhající zkáze, bude požadovat co nejvíce přímé distribuce.



Firma Avon využítá osobní prodej místo toho, aby s ostatními výrobci kosmetiky soutěžila o místo v maloobchodních prodejnách.

Identifikace hlavních distribučních alternativ

Jakmile firma definuje své cíle, musí určit hlavní distribuční možnosti, pokud jde o typ mezičlánku, počet a odpovědnost každého člena distribučního systému. Musí určit, kolik zprostředkovatelů, zástupců nebo prostředníků využije na každé úrovni. Z tohoto pohledu rozlišujeme tři strategie:

- **Intenzivní distribuci** – distribuce výrobků prostřednictvím co největšího počtu obchodů. Typickým příkladem jsou cukrovinky, zubní pasty. Tímto způsobem distribuuje např. firma Coca-Cola.
- **Výhradní distribuci** – spočívá v poskytnutí výhradního práva na distribuci výrobku v daném teritoriu omezenému počtu prostředníků. Tato forma je volena v případě nových automobilů a prestižních značek dámských oděvů (např. firma Rolls Royce). Tato forma distribuce podporuje image a umožňuje vyšší marže.
- **Výběrovou (selektivní) distribuci** – použití více než jednoho, ale méně než všech prostředníků, kteří jsou ochotni nabízet výrobky dané firmy. Tímto způsobem je distribuována většina televizorů, nábytku nebo drobných elektrospotřebičů. Např. firma Whirpool prodává své výrobky prostřednictvím dealerských sítí a vybraných velkých maloobchodů. V tomto případě nemusí výrobce rozměňovat své úsilí mezi příliš velký počet obchodních partnerů, umožňuje to vytvořit dobré pracovní vztahy s vybranými prostředníky a za to lze očekávat nadprůměrné prodejní úsilí. Tento typ distribuce poskytuje dobré pokrytí trhu a přináší větší kontrolu a nižší náklady než intenzivní distribuce.

Odpovědnost členů distribučního systému

Výrobce a prostředníci, zástupci a zprostředkovatelé potřebují dohodnout podmínky a odpovědnost každého člena systému. Všichni by měli souhlasit s cenovou politikou, s podmínkami prodeje, teritoriálními právy a se speciálními službami, které bude poskytovat každý z nich. Výrobce by měl stanovit katalogovou cenu a systém slev pro prostředníky. Musí definovat oblast působnosti každého člena a měl by dbát na to, kde budou noví prostředníci vyvíjet své aktivity.

Hodnocení hlavních alternativ distribučních cest

Firma chce zvolit takovou distribuční cestu, která je z dlouhodobého hlediska tou nejlepší. Posuzovat přitom bude tato hlediska: ekonomické, řízení (kontrolu) a přizpůsobivost. Bude hodnotit pravděpodobný zisk a náklady každé možnosti distribuční cesty při různých objemech prodeje. Protože využití prostředníků znamená ztrátu části kontroly, lze předpokládat, že budou-li ostatní faktory neměnné, bude firma preferovat takový distribuční systém, nad kterým bude mít nejlepší kontrolu. Hledisko přizpůsobivosti je důležité proto, že každý distribuční systém se vyznačuje dlouhodobými závazky k cizím subjektům, a je proto těžké adaptovat systém na měnící se marketingové prostředí. Firma tudíž bude preferovat maximálně pružný systém.

Distribuce v mezinárodním obchodě

Distribuce v mezinárodním obchodě přináší celou řadu problémů. Každá země má unikátní distribuční systém, který se vyvíjel po dlouhou dobu a mění se jen velmi pomalu. Systémy jednotlivých zemí jsou odlišné a tomu je třeba přizpůsobit i distribuční strategii. Na některých trzích je distribuční systém velmi složitý a je obtížné do něj proniknout (Japonsko – velké množství malinkých obchůdků je zásobováno ještě větším počtem malých velkoobchodníků).

V rozvojových zemích mohou být distribuční systémy roztříštěné a neefektivní nebo mohou chybět úplně. Jako obrovské trhy se jeví např. Čína a Indie. Ve skutečnosti jsou tyto trhy mnohem menší, neboť v důsledku nedostatečně rozvinutého distribučního systému v obou zemích většina firem může se ziskem obsloužit jen malou část populace, převážně nejbohatší města.

Rozhodování o řízení distribučních systémů

Jakmile si firma zvolí některou z alternativ distribučních cest, je třeba tento systém implementovat a řídit. To zahrnuje **výběr, motivaci a pravidelné hodnocení jednotlivých článků**.



Výrobci se svou schopností získat kvalifikované prostředníky či zprostředkovatele v rámci dané distribuční cesty liší. Firma Toyota např. při uvádění modelové řady Lexus na trh musela dokonce řadu potenciálních dealerů odmítnout. Na druhou stranu zas existují výrobci, pro něž je velmi obtížné získat kvalifikované prostředníky.

Když začínala firma Polaroid, nedokázala přesvědčit specializované prodejny, aby prodávaly její nové fotoaparáty, a musela použít prodejny se širším sortimentem.

Dobrý prostředník nebo zprostředkovatel by měl být posuzován podle toho, jak dlouho v dané oblasti obchoduje, jaké další výrobky nabízí, jaký je jeho růst obrátu a zisku, solventnost, ochota ke spolupráci a reputace. Je-li prostředníkem obchodní agentura, záleží na tom, s jakým množstvím, značkami a kvalitou výrobků obchoduje a jaký je počet a kvalita jejích prodejních zástupců. Má-li být prostředníkem obchodní dům, záleží na tom, jaké je jeho umístění, jaký má potenciál dalšího rozvoje a jakého druhu je jeho klientela.

Aby dělali prostředníci a zprostředkovatelé svoji práci co nejlépe, musí **být dostatečně a nepřetržitě motivováni**. Motivaci je dále třeba doplnit školením, dohledem, povzbuzováním a analýzou předností a nedostatků každého člena. Pozitivní motivace spočívá ve vyšší marži, speciálních obchodních příležitostech, prémiech, náhradách, prodejních soutěžích. Někdy se objevuje i tzv. negativní motivace, kterou je třeba hrozba snížení marže, zpomalení dodávek nebo dokonce úplné ukončení spolupráce.



Vyspělé firmy se snaží vytvořit dlouhodobé partnerství se členy distribuční sítě. Např. firmy Procter & Gamble a Wal-Mart společně plánují obchodní cíle a strategii, řídí zásoby a vytvářejí reklamní strategie a plány na podporu prodeje.

Mnoho firem nyní vytváří **systemy řízení vztahů s partnery** (partner relationship management – PRM). Jde o jistou analogii **systemů řízení vztahů se zákazníky** (customer relationship management – CRM). Systemy řízení vztahů s partnery mají za úkol koordinovat marketingové úsilí celého distribučního systému.



„Small business group“ firmy Hewlett-Packard sdružuje přes 20 000 obchodních partnerů, kteří prodávají vše od kapesních kalkulačků až po počítačové sítě. To vyžaduje obrovské koordinační úsilí. Proto firma Hewlett-Packard zřídila systém řízení vztahů s partnery, který propojuje firmu přímo s obchodními partnery a pomáhá dosahovat cílů distribučního systému jako celku. S využitím zabezpečených internetových stránek partneři mohou kdykoli získat potřebné informace, objednat materiály na podporu prodeje, výrobové specifikace, cenové informace, kontrolovat finanční toky. Systém řízení vztahů s partnery jim poskytuje nejen silnou podporu, ale současně zdokonaluje efektivnost společného úsilí a dává možnost zpětné vazby. Jeden z manažerů firmy Hewlett-Packard říká: „V původním systému bychom vytvořili reklamní kampaň, rozeslali ji naslepo a doufali, že bude účinná. Nyní připravíme cílenou kampaň, vidíme, jaké jsou její výsledky a jaké jsou názory jednotlivých partnerů. Systém řízení vztahů s partnery mění podobu našich kampaní.“

Výrobce musí pravidelně kontrolovat činnost jednotlivých členů systému podle ukazatelů, kterými jsou objem prodeje, průměrný stav zásob, dodací lhůta pro zákazníky, postup při řešení problémů s poškozeným nebo ztraceným zbožím, spolupráce na školicích a propagačních programech a poskytování služeb zákazníkům.

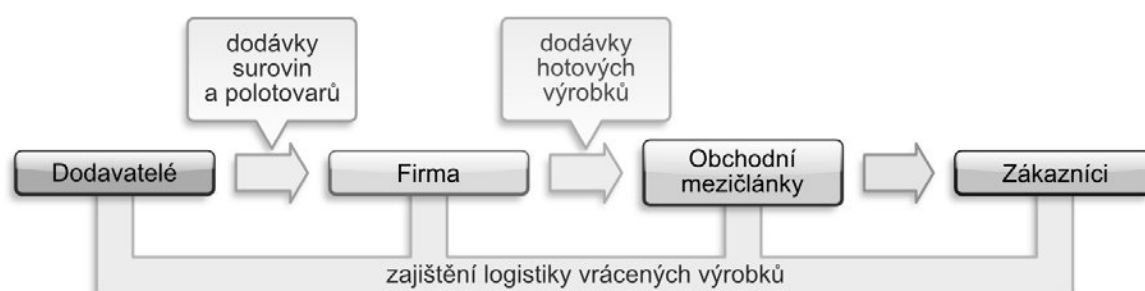
Firma by měla rozpoznat a odměnit ty prostředníky nebo zprostředkovatele, kteří pracují dobře a poradit těm, kteří pracují hůře, a pokud se ani potom situace nezlepší, ukončit s nimi spolupráci.

Logistika a řízení logistických řetězců

V dnešní době je vlastní prodej někdy jednodušší než dodání zboží zákazníkovi. Firmy se musejí rozhodovat, jak nejlépe skladovat a přemísťovat své zboží tak, aby byly k dispozici zákazníkům v požadovaném sortimentu, termínu a místě. Fyzická distribuce a logistická efektivnost má velký vliv na spokojenost zákazníků a současně na náklady firmy.

Logistika (fyzická distribuce) řeší úkoly spojené s plánováním, implementací a řízením fyzického toku surovin, hotových výrobků a souvisejících informací z místa vzniku do místa spotřeby s cílem uspokojit požadavky zákazníků a dosáhnout zisku. Tradiční fyzická distribuce zpravidla začíná u hotového výrobku v továrně a spočívá ve snaze dostat jen co nejlevněji k zákazníkovi.

V současné době je však dáována přednost zákaznický orientované logistice, která začíná na trhu a postupuje zpět do továrny nebo dokonce ze zdrojů dodávek. Logistika zahrnuje vnější distribuci (pohyb výrobků z továrny k distributorům a konečným zákazníkům), vnitřní distribuci (od dodavatelů do továrny) a zpětnou distribuci (pohyb poškozených, nežádaných nebo přebytečných výrobků od zákazníka nebo distributora). Zahrnuje tedy **řízení logistického řetězce**, tj. řízení toku přidané hodnoty spolu s přesunem materiálů, výrobků a souvisejících informací mezi dodavateli, firmou, obchodními mezičlánky a konečnými zákazníky.



Obrázek 12.8: Řízení logistického řetězce

Úkolem logistického manažera je koordinace aktivit dodavatelů, nákupčích, pracovníků marketingu, dalších členů distribučního systému a zákazníků. Aktivity zahrnují předpovědi prodejů, informační systém, nákupy, plánování výroby, zpracování objednávek, řízení zásob, skladování a plánování dopravy.

Firmy v současnosti věnují logistice **velkou pozornost**. Mohou získat významnou konkurenční výhodu tím, že zdokonalená logistika umožňuje poskytnout zákazníkům lepší služby nebo nižší cenu. Může přinést jak zákazníkům tak firmě velké úspory. Odhaduje se, že 15 % průměrné ceny výrobku připadá na samotné přepravní náklady, další distribuční náklady nepočítaje. Snížení i malé části těchto nákladů pak může znamenat významné úspory.

Cílem logistiky by mělo být dosažení cílové úrovně zákaznických služeb při co nejnižších nákladech. **Cílem je maximalizovat zisk, nikoli prodej.** Žádný logistický systém totiž nemůže současně maximalizovat služby zákazníkům a minimalizovat distribuční náklady. Maximalizace služeb implikuje rychlé dodávky, velké zásoby, široký sortiment..., což vše zvyšuje distribuční náklady. Minimální náklady naopak znamenají pomalejší dodávky, nižší zásoby a menší sortiment (nižší úroveň celkových služeb).

Jakmile firma určí cíle logistiky, je připravena navrhnout logistický systém, který minimalizuje náklady. Mezi **hlavní funkce logistiky** patří:

- **vyřizování objednávek** – objednávku může učinit prodejce, lze objednávat poštou, telefonicky, prostřednictvím internetu nebo elektronické výměny dat. Firma chce mít jednoduchý, dostupný, rychlý a přesný objednávkový systém.
- **skladování** – skladování umožňuje překonat rozdíly v čase a zajišťuje plynulost výroby a dostupnost zboží pro zákazníky. Firma se musí rozhodnout, kolik skladů a jakého typu potřebuje, kde budou umístěny. Rozlišujeme **sklady úložné**, které slouží ke střednědobému až dlouhodobému skladování, a **sklady distribuční (distribuční centra)**, což jsou velké a vysoce automatizované sklady, které jsou navrženy k tomu, aby obdržely zboží od různých firem, přijaly objednávky, efektivně je vyřídily a co nejdříve expedovaly zboží zákazníkům.
- **řízení zásob** – musí být udržována rovnováha mezi příliš velkými a příliš malými zásobami. Příliš velké zásoby znamenají vyšší náklady a přinášejí riziko nespotebování, příliš malé zásoby zas představují riziko nespokojení zákazníků a vyvolávají mimořádné dodávky, které jsou nákladné. Mnoho firem výrazně redukovalo své zásoby a související náklady použitím systémů JIT (just-in-time). Při využití tohoto logistického systému výrobci nebo obchodníci udržují jen velmi nízké zásoby dílů nebo zboží, často jen na několik dní.
- **doprava** – rozhodování o volbě dopravy probíhá na základě cen výrobků, včasnosti dodávek a stavu zboží po přepravě. Pro dopravu zboží do skladů, distributorům a zákazníkům si lze vybrat mezi pěti základními druhy dopravy:
 - **kamionová doprava** – hodí se pro přepravu drahého zboží na krátkou vzdálenost, je velmi pružná z hlediska trasy a času, poskytuje rychlejší služby než železniční doprava.
 - **železniční doprava** – její podíl se zmenšuje, je efektivní při přepravě velkých nákladů na velké vzdálenosti (uhlí, písek, zemědělské produkty).

- **lodní doprava** – výhodná z hlediska dopravních nákladů zejména při přepravě velkých objemů materiálů, které nepodléhají zkáze a mají nízkou jednotkovou cenu (uhlí, ropa, obilí).
- **potrubní doprava** – specializuje se na dopravu ropy, uhlí a chemikálií od zdrojů na trh. Je levnější než železniční, avšak dražší než lodní doprava.
- **letecká doprava** – zahrnuje asi jen 1 % z celkového objemu zboží přepravovaného v USA, ale stává se stále významnější. Ideální způsob dopravy, pokud je rozhodujícím faktorem rychlost nebo jedná-li se o dopravu na velmi vzdálené trhy. Letecky se dopravují např. čerstvé ryby, řezané květiny (rychle se kazící zboží) a zboží s vysokou hodnotou a malým objemem (klenoty).

Stále častěji je využívána **kombinovaná doprava**, např. kombinace železnice a kamionů je levnější než samotná kamionová doprava a přitom se vyznačuje pružností a výhodností, kterou samotná železniční doprava poskytnout nemůže.

V současnosti stále více firem aplikuje řízení **integrovaného logistického řetězce**. Jedná se o logistickou koncepci zdůrazňující úlohu společných pracovních týmů, a to jak v rámci jedné firmy, tak v celém distribučním systému. Cílem je **maximalizovat jeho účinnost**.

Logistické služby mohou být zajišťovány i externě (outsourcing), tzn. že všechny logistické funkce nebo jejich část zajišťuje jiná nezávislá firma (např. FedEx Logistics). Výhodou využívání těchto firem je možnost soustředit se na hlavní předmět činnosti, efektivnější dodání výrobku na trh a s nižšími náklady.



Firma Sony je znalcem logistiky – považuje ji za jednu z nejdůležitějších konkurenčních výhod. Přesto využila outsourcing realizovaný firmou Redwood Systems se sídlem v Atlantě pro po polovinu svých distribučních požadavků v Mexiku. Ukázalo se, že i expert na logistiku někdy potřebuje pomoc: důvodem je růst trhu a rychlost nezbytná při vyřizování objednávek prodejců nebo samotných zákazníků. Pro uspokojení potřeb firmy Sony v Mexiku firma Redwood vytvořila přímé elektronické spojení mezi závodem v Guadalajaře a ředitelstvím v Mexico City. V současnosti Redwood zajišťuje pro Sony logistiku více než pěti set výrobků a více než patnácti tisíc různých dílů. Výrobky a díly jsou do továrny dodávány z celého světa v množstvích od malého balíčku po celé kontejnery. Denně je vyřizováno kolem dvou set objednávek, každá v průměru s deseti položkami.

12.4 Maloobchod

Maloobchod zahrnuje veškeré činnosti související s prodejem zboží a služeb přímo konečným spotřebitelům pro jejich osobní, neobchodní užití. Mnohé instituce – výrobci, velkoobchodníci a maloobchodníci – se zabývají maloobchodním prodejem. Ale většinu maloobchodního prodeje uskutečňují **maloobchodní prodejci**, tj. firmy, jejichž tržby plynou převážně z maloobchodní činnosti. Maloobchodními prodejci jsou např. Wal-Mart, Kmart, zástupci Avonu, hotel Holiday Inn i lékař navštěvující pacienty.

Přestože převážná většina maloobchodního prodeje se uskutečňuje v **maloobchodních prodejnách**, v poslední době rychle roste maloobchodní prodej i mimo prodejny. Zahrnuje prodej konečným spotřebitelům prostřednictvím přímých poštovních zásilek, katalogového prodeje, prodeje po telefonu, teleshoppingu, prodejních večírků v domácnostech i kancelářích, přímého prodeje, prodejních automatů, internetu a dalších přímých metod.

Maloobchodní prodejny existují v nejrůznějších formách a velikostech a stále se objevují nové typy. Lze je třídit do několika kategorií, např. podle rozsahu poskytovaných služeb, podle šířky a hloubky jejich výrobních řad, podle relativních cen, které účtují a podle jejich vnitřní organizace.

Členění dle rozsahu služeb

Různé druhy zboží vyžadují různý rozsah služeb a taky požadavky zákazníků na služby se liší. Maloobchodní prodejci mohou poskytovat jednu ze tří úrovní služeb:

- samoobslužný prodej,
- omezené služby,
- služby v plném rozsahu.

Samoobslužný prodej slouží těm zákazníkům, kteří jsou ochotni si zboží sami vyhledat, porovnat a vybrat, aby tak ušetřili peníze. Na principu samoobsluhy pracují všechny diskontní prodejny a běžně tento způsob prodeje používají i prodejci zboží denní potřeby (např. supermarkety) a prodejci rychloobrátkového zboží dlouhodobé spotřeby národních značek.

Prodejci poskytující **omezené služby** nabízejí lepší obsluhu při nákupu, protože prodávají zboží dlouhodobé spotřeby, o němž zákazníci vyžadují informace. To, že mají vyšší provozní náklady, se projevuje na vyšších cenách.

V případě prodejců poskytujících služby v plném rozsahu, jako jsou specializované prodejny a prvotřídní obchodní domy, pomáhají prodavači zákazníkům ve všech fázích nákupního procesu. Prodejny nabízející **plný rozsah služeb**, obvykle prodávají speciální zboží, při jehož koupi zákazníci chtějí být obslouženi prodavačem. To, že poskytují více služeb, se promítá do zvýšených provozních nákladů, které jsou dále přeneseny na zákazníka ve formě vyšších cen.

Členění dle výrokové řady

Maloobchodní prodejce lze třídit mj. podle délky, hloubky a šíře jejich sortimentu. Jsou členěny na:

- specializované prodejny,
- obchodní domy,
- supermarkety,
- obchody smíšeným zbožím,
- obchodní supercentra.

Specializované prodejny prodávají široký sortiment úzce specializovaného zboží: sportovní potřeby, nábytek, knihy apod. Mohou být dále členěny podle míry specializace v dané komoditě. Např. obchody, které nabízejí oděvy, obchody, které nabízejí pouze pánskou konfekci, a obchody, které se specializují např. na nabídku pánských košil. Tento typ obchodů dnes velmi vzkvétá. Větší potřeba obchodů zaměřených na vyhraněné výrobky a segmenty vznikla jako důsledek většího využívání segmentace trhu, zaměřování na vybrané segmenty a větší specializace výrobku.

Oproti specializovaným prodejnám vedou **obchodní domy** širokou nabídku výrokových řad. Nabízejí široký různorodý sortiment, obvykle oděvy, nábytek a potřeby pro domácnost. Každý druh zboží je prodáván ve zvláštním oddělení, které řídí specializovaný manažer. V posledních letech dochází k tomu, že se ocitly v sevření úžeji orientovaných a zároveň pružnějších specializovaných prodejen z jedné strany a efektivnějších, cenově výhodnějších diskontních prodejen ze strany druhé. Obchodní domy na to reagovaly tím, že mnohé z nich zřídily tzv. „oddělení výhodných nákupů“ a přicházejí s různými akčními nabídkami, čímž se snaží čelit konkurenci ze stran diskontních prodejen. Jiné zavedly programy nabízející zboží pod vlastní značku „butiky“ a „oddělení se zbožím od známých návrhářů“ a jiné formy prodeje, jimiž konkurují specializovaným prodejnám. Některé další obchodní domy zkoušejí využívat zásilkový prodej, prodej po telefonu či po internetu. Služby však zůstávají hlavním odlišujícím faktorem.

Supermarkety představují nejčastěji využívaný typ maloobchodní prodejny. Mají poměrně velkou prodejní plochu, nabízejí širokou paletu potravinářského a drogistického zboží a potřeb pro domácnost formou samoobslužného prodeje za nízké ceny. Pracují s nízkými náklady a s nízkými maržemi. V dnešní době se supermarkety potýkají s nízkým růstem tržeb v souvislosti s nízkým přírůstkem počtu obyvatel a se zostřenou konkurencí ze strany menších obchodů se smíšeným zbožím, diskontních potravinářských prodejen a tzv. obchodních supercenter. Supermarkety rovněž negativně zasáhly důsledky rostoucí oblíbenosti stravování mimo domov, proto dnes hledají možnosti, jak přilákat více zákazníků. V této bitvě „o podíl na žaludcích zákazníků“ zavádí většina velkých supermarketů různá vylepšení, od vlastních pekáren přímo v prodejně a oddělení s lahůdkami pro gurmány až po prodej čerstvých ryb a mořských produktů. Jiní supermarkety se snaží snižovat náklady, zavádět úspornější operace a snižovat ceny, aby tak mohly lépe konkurovat diskontním potravinářským prodejnám.

Obchody se smíšeným zbožím (koloniály) jsou relativně malé obchody, které jsou umístěny v blízkosti obytných čtvrtí. Mají dlouhou otevírací dobu a po sedm dní v týdnu. Nabízejí poměrně úzký sortiment rychloobrátkového zboží běžné potřeby. Vzhledem k dlouhé otevírací době a k tomu, že v nich spotřebitelé nakupují často „v případě nouze“, mají poměrně vysoké ceny.

Obchodní supercentra jsou mnohem větší než běžné supermarkety a nabízejí široký sortiment pravidelně nakupovaných potravinářských výrobků, nepotravinářského zboží a služeb. Patří sem tzv. supercentra (kombinace supermarketu a diskontní prodejny), které jsou charakteristická širokosortimentní nabídkou, dále velké specializované prodejny (markety), které nabízejí velice široký sortiment dané kategorie zboží, a v neposlední řadě hypermarkety (kombinace supermarketu, diskontu a velkoobchodní činnosti), které prodávají běžný sortiment, např. nábytek, oděvy a mnoho dalších druhů zboží. V posledních letech byl rovněž zaznamenán ohromný rozmach obchodních supercenter, která jsou v podstatě obřími specializovanými prodejny, tzv. zabijáky ve své kategorii. Jsou to prodejny velikosti leteckého hangáru, které nabízejí sortiment v rámci jedné výrokové řady, ale do maximální hloubky a zaměstnávají vysoce kvalifikované prodavače. Tyto obchody jsou časté v celé řadě kategorií včetně knih, hraček, elektroniky, potřeb pro kutily, ložního prádla, sportovního zboží i chovatelských potřeb. Jejich další variantou jsou hypermarkety o velikosti až šesti fotbalových hřišť. Ačkoliv v Evropě i jinde ve světě jsou hypermarkety velmi úspěšné, v USA se setkaly jen s malou oblibou.

Na závěr je třeba dodat, že pro některé maloobchodní prodejce je výrobkovou řadou služba. Patří sem hotely a motely, banky, aerolinie, vysoké školy, nemocnice, kina, tenisové kluby, restaurace, kadeřnictví apod. Tito maloobchodní poskytovatelé služeb rostou v USA rychleji než maloobchodní subjekty prodávající výrobky.

Členění podle relativních cen

Maloobchodní prodejce lze rovněž členit podle cen, které účtují. Většina z nich požaduje běžné ceny a poskytuje zákazníkům služby a zboží normální kvality. Někteří nabízejí zboží a služby vyšší kvality za vyšší ceny. Maloobchodní prodejci, pro něž jsou charakteristické nízké ceny, jsou diskontní prodejny a obchody se zbožím za zvýhodněné ceny.

Diskontní prodejny nabízejí standardní zboží za nižší ceny, protože přistoupily na nižší marže a prodávají větší objem zboží. V počátcích docilovaly nižších nákladů tím, že poskytovaly jen omezený rozsah služeb a jejich prodejny připomínající skladiště byly situovány ve čtvrtích s nízkým nájemným, ale hojně navštěvovaných. V posledních letech vzhledem k rostoucí konkurenci ze strany dalších diskontních prodejců a obchodních domů přistoupili mnozí diskontní maloobchodní prodejci ke zkvalitňování podmínek prodeje. Zlepšili prostředí, doplnili nové výrobní řady a služby, otevřely pobočky v předměstských čtvrtích, což ovšem vedlo k vyšším nákladům a cenám.

Obchody se zbožím za zvýhodněnou cenu jsou malé prodejny, které nabízejí omezený sortiment rychlobrátkového zboží běžné potřeby. Často se jedná o zbytkové zboží nebo zboží, které vyšlo z módy. Výrobci nakupují za nižší než velkoobchodní ceny přímo od výrobců nebo od ostatních maloobchodních firem.

Řadíme k nim následující typy firem: **nezávislí podnikatelé**, kteří buď podnikají na vlastní účet, anebo se jedná o dceřiné společnosti velkých maloobchodních firem, **podnikové prodejny**, které jsou provozovány výrobními podniky a obvykle nabízejí přebytky anebo mimořádné série. Tyto typy prodejen se často sdružují a např. tucet podnikových prodejen nabízí až o 50 % nižší ceny než běžný maloobchod a přitom nabízí velký výběr zboží. Další formou jsou tzv. velkoobchodní **klubové prodejny**, které prodávají omezený výběr značkového zboží (např. potravin, elektroaparátur, oděvů) za výhodné ceny svým členům.

Členění podle organizační struktury v maloobchodní síti

Přestože mnohé maloobchodní prodejny jsou v odděleném vlastnictví, roste počet těch, které se sdružují do některé formy firemní nebo smluvní organizace. Základní typy maloobchodních organizací jsou tyto:

- firemní obchodní řetězce,
- dobrovolná sdružení maloobchodních firem,
- maloobchodní družstva,
- franšízingové organizace,
- maloobchodní konglomeráty.

Firemní obchodní řetězce představují dva nebo více obchodů ve společném vlastnictví, které jsou společně řízeny. Oproti nezávislým maloobchodníkům mají mnoho výhod. Jejich velikost jim umožňuje nakupovat ve velkém za nižší ceny. Mohou si dovolit zaměstnat ve vedení firmy odborníky v oblasti tvorby cen, reklamy, uplatňovat společný systém prodeje (merchandising), kontroly zásob nebo prognózování prodeje. Dosahují rovněž úspor v oblasti reklamy, neboť výdaje na reklamu jsou u nich rozloženy na více prodejen a na větší objem zboží. Řetězce mají nákupní centrálu a jednotnou obchodní politiku. Obchodní řetězce podnikají ve všech oblastech maloobchodu, ale nejčastější jsou řetězce obchodních domů, potravinářské řetězce či řetězce drogistické.

Úspěch firemních obchodních řetězců přiměl mnohé nezávislé obchody sdružovat se do jedné ze dvou forem smluvního spojení. Jedním z nich jsou **dobrovolná družení maloobchodních firem**, což je skupina nezávislých maloobchodních prodejců podporovaných velkoobchodem, která společně nakupuje ve velkoobchodech a má společný systém prodeje. Druhou možnou formou smluvního sdružení je **maloobchodní družstvo** – skupina nezávislých maloobchodních prodejců, kteří se spojí k velkoobchodní činnosti ve společném vlastnictví a uskutečňují jednotný merchandising a propagační činnost. Jako příklad můžeme uvést družstvo COOP. Pomocí této organizační struktury dosáhnou nezávislí maloobchodní prodejci úspor při nákupu zboží i v oblasti propagace, čímž mohou lépe čelit cenám firemních řetězců.

Další možnou smluvní maloobchodní organizací je **franšízingová organizace**. Hlavní rozdíl mezi franšízami a ostatními smluvními organizačními formami spočívá v tom, že franšízingové systémy jsou vždy založeny na nějakém jedinečném výrobku nebo službě, na způsobu uskutečňování prodeje nebo na obchodní značce, na pověsti firmy nebo na know-how získaném majitelem franšízy (jejíž součástí může být i licence k využívání patentu). Franšízing se nejčastěji využívá v oblasti rychlého stravování, videopůjčoven, fitness center, kadeřnictví, autopůjčoven, motelů, cestovních kanceláří, ale i u celé řady dalších druhů prodáváného zboží a poskytovaných služeb, např. McDonald's.

Franšízy lze rozlišovat podle **tří charakteristických rysů**:

1. Franšizér je vlastníkem obchodní značky nebo držitelem monopolu na služby a právo k jejich využití poskytuje nabyvatelům franšízy (franšizantům) na základě franšízy za určité procento z tržeb.
2. Franšizant musí platit za právo být součástí systému. Avšak počáteční poplatek je jen malou částí celkové sumy, kterou franšizant investuje při podpisu franšízingové smlouvy. Zřizovací náklady zahrnují rovněž pronájem a leasing vybavení a zařízení a občas též pravidelný poplatek. Franšizanti firmy McDonald's investují do zřizovacích nákladů až 600 000 dolarů. Franšizant dále platí firmě McDonald's poplatek za služby a za pronájem ve výši 11,5 % svého obrátu.

3. Poskytovatel franšizy dodává svým franšizantům své know-how. Firma McDonald's vyžaduje, aby její franšizanti navštěvovali po dobu tří týdnů její „Hamburgerovou univerzitu“ v Oak Brook ve státě Illinois, kde se učí, jak vést podnik. Franšizanti musejí rovněž dodržovat určitá pravidla při nákupu materiálu.

V ideálních případech je franšizing výhodný pro obě strany. Franšizéři mají možnost dobýt nové teritorium za dobu jen o málo delší, než trvá podepsání smlouvy franšizantem. Získají rovněž ohromnou ekonomickou sílu, mají prospěch z franšizantovy znalosti místních poměrů a podmínek a z motivace a snaživosti pracovníků, kteří jsou samostatnými podnikateli a nebo pouze nájemními silami. Franšizanti mají naopak prospěch z toho, že se stanou součástí osvědčené firmy se známostí a uznávanou značkou.

Konflikt mezi franšizéry, kterým jde o růst celého systému, a franšizanty, kteří se chtějí především dobře užít, se bude vždy vyskytovat.

Existují nové směry rozvoje, které by mohly přinést jak růst poskytovatelům franšiz, tak výtělky jejich nabyvatelům. Jde o:

- **strategické spojenectví s velkými společnostmi mimo systém franšizy:** např. spojenectví mezi výrobcem filmů Fuji USA a firmou Moto Photo, která vyvolává filmy a zpracovává fotografie do jedné hodiny. Firma Fuji získala okamžitý přístup na trhy díky čtyřem stům poboček Moto Photo a franšizanti Moto Photo využívají značku Fuji a rozsáhlou reklamu.
- **expanze do zahraničí:** franšizy restaurací rychlého stravování
- **netradiční umístění prodejen:** franšizové prodejny se nacházejí na letištích, v malých prodejnách se smíšeným zbožím, na odpočívadlech u dálnic, v areálech vysokých škol, na sportovních stadionech, v nemocnicích, na vojenských základnách, v hernách, v tematických parcích, v konferenčních saloncích i na říčních lodích.

Maloobchodní konglomeráty jsou společnosti, které kombinují několik různých maloobchodních forem v rámci společné vlastnické struktury. Tato diverzifikovaná maloobchodní činnost, která umožňuje všem zúčastněným maloobchodním subjektům získat prvotřídní systém řízení a dosahovat úspor z rozsahu bude v budoucnu, kdy dojde ke konsolidaci maloobchodního podnikání, pravděpodobně nadále vzrůstat.



Největší americký maloobchodní řetězec se spotřební elektronikou Best Buy se dohodl na koupi internetového prodejce hudby Napster za 121 milionů dolarů (více než dvě miliardy korun) v hotovosti. Best Buy zaplatí za každou akcii Napsteru 2,65 dolaru, což představuje téměř dvojnásobek ceny těchto akcií na burze. Napster patří k průkopníkům distribuce hudby po internetu. Brzy se ale stal trnem v oku velkých nahrávacích firem, kterým začaly klesat tržby. Podnik sérii žalob neustál a v červenci 2001 musel odejít ze scény. V roce 2003 začal Napster podnikat jako legální služba, která neporušuje autorská práva.

Marketingová strategie v maloobchodě

Maloobchodní prodejci hledají nové marketingové strategie, kterými by získali a udrželi zákazníky. V minulosti získávali zákazníky nabízením jedinečných výrobků, poskytováním kvalitnějších a rozsáhlejších služeb než konkurence nebo přijímáním kreditních karet. Dnes výrobci národních značek ve snaze o co největší objem prodeje umísťují své výrobky ve všech vhodných lokalitách, takže prodejny nabízejí velmi podobný sortiment – stejné značky lze nalézt nejen v obchodních domech, ale i v obchodech se smíšeným zbožím a v diskontních prodejnách. V důsledku toho jsou si jednotlivé prodejny stále podobnější. Ani diferenciací na základě poskytovaných služeb není už tak významná. Mnohé obchodní domy omezily poskytované služby, zatímco diskontní prodejci je naopak doplnili. Zákazníci jsou dnes chytřejší a více citliví vůči ceně.

Nemají žádný důvod platit víc za stejné zboží, když se rozdíl v poskytovaných službách zmenšují. Všechny uvedené důvody vedly k tomu, že mnozí maloobchodní prodejci dnes **přehodnocují** své obchodní strategie.

Hlavní rozhodnutí, která maloobchodní prodejci činí, jsou tato:

- rozhodnutí o cílovém trhu,
- rozhodnutí o umístění značky nebo výrobku v povědomí spotřebitelů (tzv. *positioning*),
- rozhodnutí o výrobovém sortimentu a návazných službách,
- rozhodnutí o cenách,
- rozhodnutí o metodách komunikace,
- rozhodnutí o distribuci (výběru lokality).

Rozhodnutí o cílovém trhu a o místě, které zaujímají maloobchodní prodejny v povědomí spotřebitelů (positioning)

Maloobchodní prodejci musejí především definovat své cílové trhy a poté se rozhodnout, jakou pozici na nich zaujmout. Má se obchod orientovat na náročné zákazníky, na střední třídu nebo na méně náročné zákazníky? Přejí si cíloví zákazníci široký výběr, velký rozsah sortimentu, pohodlný nákup, nebo nízké ceny? Dokud prodejci nedefinují své trhy, nemohou přijímat konzistentní rozhodnutí týkající se sortimentu, služeb, tvorby cen, reklamní činnosti, úpravy prodejny ani žádná jiná rozhodnutí, protože ta musejí být v souladu se zvolenou pozicí.

Přesto mnozí maloobchodní prodejci nedokáží přesně profilovat své cílové trhy a svou pozici na nich. Snaží se nabídnout „pro každého něco“ a nakonec nedokáží dobře uspokojit nikoho. Oproti tomu úspěšní maloobchodní prodejci dobře definují své cílové trhy a svou pozici na nich.



Firma Wal-Mart díky přesnému určení cílových trhů a umístění značky v posledních letech předstihla firmu Kmart a stala se největším světovým maloobchodním prodejcem. Společnost Wal-Mart je největším maloobchodním prodejcem na světě.

Byla založena v roce 1962 v malém městě Rogers v Arkansasu jako první diskontní obchod. V obchodě se prodávalo za velice nízké ceny téměř vše od oděvů přes automobilové součástky až po drobné elektrospotřebiče. Odborníci nedávali nováčkovi moc šancí, neboť dosavadní zkušenosti nasvědčovaly tomu, že diskontní prodejny mohou uspět jen ve velkých městech. Wal-Mart se přesto ze skromných začátků vypracoval na celonárodní maloobchodní řetězec. Jeho roční obrat činí více než 200 miliard dolarů. To činí z Wal-Martu druhou největší společnost na světě. V USA firma prodá každoročně jeden ze čtyř litrů motorového oleje, jeden z pěti deodorantů a jedno ze čtyř náhradních záchodových prkének. Prodá hodiny značky Timex každých 7,4 vteřin a panenku Barbie každé 2 vteřiny.

Jeden z 240 obyvatel USA je zaměstnancem Wal-Martu. Tajemství tohoto úspěchu spočívá v umění naslouchat svým zákazníkům a pečovat o ně. K zaměstnancům se chová jako ke svým partnerům a náklady drží „na uzdě“.

Odpověď na otázku, jak konkurovat takovým velikanům, jako je firma Wal-Mart, je opět v přesném definování cílových trhů a umístění značky – např. orientace na segment „náročného diskontního“ zákazníka.

Rozhodnutí o výrobovém sortimentu a návazných službách

Maloobchodní společnosti se musí rozhodnout, jak bude vypadat výrobový sortiment, soubor návazných služeb a celková podoba prodejny. Sortiment výrobovů by měl vyplývat z očekávání cílových zákazníků. Ve své snaze o odlišení se od konkurentů si maloobchodní prodejce může zvolit některou z následujících strategií.

Může prodávat zboží, které nevede žádný jeho konkurent. Zboží vlastní značky nebo značky výrobců, na které maloobchodní prodejce vlastní výhradní práva. Maloobchodní prodejce může pořádat **originální akce** či se zaměřovat i na **překvapivé nabídky**. Konečně se maloobchodní prodejce může odlišit tím, že bude prodávat sortiment úzce specializovaného zboží.

Maloobchodní prodejci musí rovněž přijmout rozhodnutí o souboru služeb, které budou poskytovat. Dřívější malé rodinné obchůdky nabízely dodávku až domů, úvér a možnost si popovídat – což jsou služby, které dnešní supermarkety ignorují. Soubor nebo rozsah služeb je jedním z klíčových nástrojů necenové konkurence a diferenciací jednotlivých obchodů.

Dalším prvkem z arzenálu zbraní maloobchodníků je podoba prodejny. Každá prodejna má určité fyzické uspořádání, které buď znesnadňuje nebo usnadňuje pohyb v ní. Každá vyvolává „pocit“, jeden obchod je přeplněný, druhý je okouzlující, třetí přepychový, čtvrtý strohý. Každý obchod musí mít předem promyšlenou atmosféru, aby odpovídala cílovému trhu a motivovala zákazníky k nakupování.

Maloobchodní prodejci stále častěji mění své prodejny v centra zábavy a přenášejí zákazníky do neobvyklých, vzrušujících prostředí. Vše nasvědčuje tedy tomu, že v maloobchodních prodejnách jde o mnohem více než o pouhou nabídku širokého sortimentu zboží. Jde o vytvoření prostředí, které lidem při nákupu přináší i další zážitky. Atmosféra v prodejně nabízí maloobchodním prodejcům mocný nástroj, s jehož pomocí mohou diferencovat své prodejny od prodejen konkurence.

Rozhodnutí o cenách

Cenová politika maloobchodních firem je klíčovým faktorem při jejím působení na trhu a je třeba ji řešit ve vztahu k cílovému trhu, k sortimentu výrobků i ke konkurenci. Všichni maloobchodní prodejci by rádi účtovali vysoké marže a docilovali velkého objemu prodeje, ale tyto dvě věci jdou zřídka dohromady.

Většina prodejců proto volí buď vysokou marži při nízkém objemu prodeje (to se týká většiny specializovaných obchodů) nebo nízkou marži při větším objemu prodeje (maloobchodníci na trhu rychloobrátkového zboží a diskontní obchody).

Rozhodnutí o metodách komunikace

Maloobchodní prodejci používají při získávání zákazníků běžné nástroje komunikační politiky – reklamu, osobní prodej, podporu prodeje, public relations a přímý marketing. Umísťují reklamu do novin, časopisů, rozhlasu a televize. Reklamu mohou dále doplňovat přílohami vkládanými do novin a přímými poštovními zásilkami.

Osobní prodej vyžaduje důkladné zaškolení prodavačů v tom, jak přivítat zákazníky, uspokojovat jejich potřeby a vyřizovat stížnosti. Akce na podporu prodeje zahrnují např. ukázky v prodejnách, různé způsoby aranžování zboží, spotřebitelské soutěže nebo vystoupení slavných osobností. Maloobchodním prodejcům jsou rovněž k dispozici různé aktivity z oblasti vztahů s veřejností – public relations, např. tiskové konference a přednášky, slavnostní otevírání prodejen, speciální akce, informace pro tisk, časopisy, veřejně prospěšná činnost. Mnozí maloobchodní prodejci také založili vlastní webové stránky, na kterých poskytují zákazníkům informace a různé zajímavosti a často též své zboží přímo prodávají zákazníkům.

Rozhodnutí o distribuci (výběru lokality)

Maloobchodní prodejci často citují **tři hlavní faktory úspěchu: umístění prodejny, umístění prodejny a umístění prodejny**. Daná lokalita je pro schopnost přilákat zákazníka často klíčová. Náklady na pronájem nebo nákup budovy zásadně ovlivňují zisk obchodníka. Proto patří rozhodnutí o umístění prodejny mezi nejdůležitější, která musí obchodník učinit. Malí obchodníci se někdy musí smířit s takovou lokalitou jakou si mohou dovolit. Větší prodejci obvykle zaměstnávají odborníky, kteří pomocí sofistikovaných metod vyberou nejhodnější místo.

Většina obchodů se dnes soustřeďuje do jednoho místa, aby získaly více zákazníků a umožnily jim nakoupit vše naráz. **Obchodní zóny** v centru byly zejména na Západě až do padesátých let dvacátého století hlavní formou těchto obchodních lokalit. Každé velké město mělo v centru nákupní zónu s obchodními domy, specializovanými obchody, bankami a kiny.

Když se ale lidé začali stěhovat na okraje měst, přišly tyto zóny, které navíc měly problémy s dopravou, parkováním a kriminalitou, o většinu svých zákazníků. Obchodníci ze středu měst začali otevírat pobočky v obchodních centrech na okrajích měst a úpadek centrálních zón dále pokračoval. V posledních letech města spojila své úsilí s obchodníky a snaží se znovu oživit obchodní zóny ve středu měst novou výstavbou s možností podzemního parkování.

Nákupní centrum (shopping center) je skupina maloobchodních prodejen projektovaných, realizovaných, vlastněných a řízených jako jedna jednotka.

Regionální nákupní centrum (regional shopping center), největší z nich, obsahuje od čtyřiceti do dvou set obchodů. Připomíná malý, krytý střed města, který přitahuje zákazníky ze širokého okolí. Dalším typem jsou **místní nákupní centra** (community shopping center), která jsou tvořena patnácti až čtyřiceti obchody a obvykle rovněž zahrnují pobočku některého obchodního domu nebo obchodu se smíšeným zbožím, supermarket, specializované obchody, kanceláře a někdy i banky.

Většinu nákupních center tvoří **obchodní střediska pro nejbližší okolí** (neighborhood shopping centers), která obvykle obsahují jen pět až patnáct obchodů. Jsou pohodlná, umístěná co nejbližší zákazníkům, a většinou se skládají ze supermarketu, někdy též z diskontní prodejny, a z několika provozoven služeb – prádelny, drogerie a lékárny, DVD půjčovny, holičství, kosmetického a kadeřnického salonu, železářství a jiných.

Všechna tato nákupní centra tvoří dnes asi třetinu celkového maloobchodního prodeje, ale je možné, že už dosáhla bodu nasycení. V posledních deseti letech zákazníci jezdí do tradičních obchodních středisek v průměru méně často, zůstávají v nich kratší dobu a navštíví méně obchodů. Důvodem je zvyšování počtu rodin s dvěma příjmy, méně času nakupovat a skutečnost, že zákazníci jsou tradičními centry unaveni.

Budoucnost maloobchodu

Prostředí, v němž se maloobchodní prodejci pohybují, je tvrdé a velmi rychle se mění. Tento obor trpí chronickou přeplněností, což má za následek ostrý konkurenční boj o peníze spotřebitelů. Demografický profil spotřebitelů, jejich životní styl a nákupní chování se rychle mění stejně jako maloobchodní technologie. Chtějí-li tedy maloobchodní prodejci uspět, tak musí pečlivě vybírat své cílové trhy a jasně se na nich profilovat. Při plánování a realizaci svých strategií musejí brát v úvahu následující směry vývoje v oblasti maloobchodu.

Nové formy maloobchodního prodeje

V souvislosti s měnící se situací a vývojem potřeb spotřebitelů se objevují neustále nové formy maloobchodního prodeje, ale cyklus životnosti těchto nových forem se zkracuje. Obchodním domům trvalo sto let, než dospěly ve svém cyklu životnosti do této fáze, zatímco novější formy, např. skladištní prodejny, se dostaly do této fáze během deseti let. V takovém prostředí se i zdánlivě pevné pozice mohou rychle rozpadnout. Z maloobchodních prodejců, kteří byli v USA na prvních deseti místech v roce 1962 (tj. v roce kdy zahájily svou činnost společnosti Wal-Mart a Kmart) dnes **neexistuje ani jeden**. „*Minulý úspěch neznamená v tomto rychle se rozvíjejícím prostředí a ostré konkurenci téměř nic.*“

Maloobchodní prodejci tudíž nemohou nečinně sedět a být spokojeni s výsledkem, kterého dosáhli. Pokud chtějí zůstat úspěšní, tak se musí stále přizpůsobovat.

Mnohé inovace v maloobchodě částečně vysvětluje **teorie vývoje maloobchodu**. Podle ní začíná většina nových typů maloobchodních firem svou činnost jako obchody s nízkými maržemi, nízkými cenami a nižší úrovní prodeje. Tím začnou konkurovat zavedeným maloobchodním prodejcům, kteří z pohodlnější a jejich marže a ceny stouply. Úspěch vede nové maloobchodní prodejce k tomu, že postupně vylepšují své prodejny a začínají nabízet více služeb. V důsledku toho jim vzrostou náklady a oni jsou nuceni zvýšit ceny. Nakonec se z nich stane něco podobného, jako byli ti prodejci, jejichž místo zaujali. Celý cyklus začne opět od začátku, jakmile se objeví nové typy prodejních subjektů s nižšími náklady a cenami. Tento „koloběh maloobchodu“ může vysvětlit počáteční úspěch a pozdější problémy obchodních domů, supermarketů a diskontních obchodů i současný úspěch maloobchodníků se zbožím za zvýhodněné ceny.

Rozkvět maloobchodu bez prodejen

I přesto, že většina maloobchodní činnosti stále probíhá tradičně přes pulty prodejen, mají dnes spotřebitelé k dispozici celou řadu dalších alternativ včetně zásilkového prodeje, prodeje prostřednictvím televize, telefonu a internetu. Ačkoliv podobný vývoj může ohrozit některé tradiční maloobchodní prodejce, tak jiným to nabízí vzrušující příležitosti. Mnozí prodejci provozující prodejny dnes zavádějí přímé maloobchodní cesty. Většina maloobchodního prodeje mimo prodejny připadá na prodejce, kteří vlastní jak internetové, tak kamenné obchody, nikoliv na ty, kteří existují pouze na internetu.

Zvyšování mezioborové konkurence

Dnes jsou maloobchodní firmy vystaveny značné konkurenci, a to zejména proto, že vznikla celá řada nových forem maloobchodního prodeje.

Spotřebitelé si např. mohou zakoupit CD ve specializované prodejně, prodejně poskytující jednorázově slevy, v obchodním supercentru prodávajícím elektroniku, v diskontních prodejnách, v půjčovnách CD či na četných webových stránkách. Mohou si zakoupit knihy v nejrůznějších obchodech od klasického knihkupectví až po obchodní řetězce typu Tesco, v obchodních supercentrech nebo na webových stránkách. Pokud jde o značkové výrobky, tak se snaží firmy všech forem maloobchodního prodeje získat stále téhož zákazníka.

V poslední době se zostřila zejména konkurence mezi obchodními řetězci, které zakládají obchodní supercentra, a menšími obchody nezávislých vlastníků. Prodejny v rámci obchodních řetězců nakupují ve velkém a dosahují zpravidla velmi vysokého obrátu.

Mohou pořídit své zásoby s nízkými náklady a spokojují se s nízkými maržemi.

Obchodní supercentrum může velmi rychle vytlačit konkurenčního nezávislého prodejce. Menší obchody však také mají svou perspektivu. Mnoho z nich je velmi úspěšných. Přesvědčují se, že samotná velikost či znalost marketingu často nenahradí osobní kontakt, který nabízejí. Mohou se soustředit na určitý **mikrosegment** a v jeho rámci na skupinu věrných zákazníků.

Nástup maloobchodních megaprodejců

Vzestup obrovských prodejců s kompletní nabídkou a specializovaných obchodních supercenter, vytváření vertikálních distribučních systémů a nákupních aliancí, vlna fúzí a akvizic v maloobchodě, to vše vedlo ke vzniku silných megaprodejců. Díky svým prvotřídním informačním systémům a ekonomické síle jsou tito velcí maloobchodní prodejci schopni nabízet svým zákazníkům větší výběr zboží, dobré služby a podstatné cenové úspory. Tím dochází k dalšímu růstu těchto prodejců, kteří vytlačují z trhu menší a slabší konkurenty.

Megaprodejci rovněž **pozměnili rovnováhu mezi maloobchodem a výrobou**. Dnes skupina maloobchodních prodejců ovládá přístup k obrovskému množství spotřebitelů, čímž získávají při jednání s výrobcí převahu. Např. v USA jsou příjmy Wal-Martu až pětikrát větší než příjmy firmy Procter & Gamble, přičemž Wal-Mart vytváří přes 20 % příjmů firmy Procter & Gamble. Wal-Mart samozřejmě může, a také to často dělá, využít tuto svou sílu, aby si u firmy Procter & Gamble i u jiných dodavatelů prosadil své podmínky.

Vzrůstající význam technologií

Technologie se i v oblasti maloobchodu stávají významným, konkurenčním nástrojem.

Moderní maloobchodní prodejci využívají počítače k prognostické činnosti, k řízení nákladů na skladování, elektronicky objednávají zboží u dodavatelů, jednotlivé prodejny mezi sebou komunikují prostřednictvím mailů, používají počítače i při prodeji zboží zákazníkům v prodejnách. Zavádějí snímače dat u pokladen, sledování prodejen televizí, umožňují elektronické platby, elektronickou výměnu dat, vyřizují transakce on-line a používají zdokonalené systémy manipulace se zbožím.

Zřejmě nejspornější záležitost pokroku v oblasti technologií se týká způsobu, jak dnešní maloobchodní prodejci navazují **styk se zákazníky**. V minulosti bylo vše snadné. Maloobchodníci byli v kontaktu se svými zákazníky prostřednictvím prodejen, prodavačů, značek a balení zboží, přímých zásilek a reklamy umístěné ve sdělovacích prostředcích. Dnes je však situace mnohem složitější.

Existují desítky nových způsobů, jak zaujmout zákazníka, i když odmyslíme prvek, který je nejvíce na očích – internet, mají maloobchodní prodejci k dispozici další technické novinky, které mohou přinést úplnou změnu způsobu, jímž spolu s výrobcí mohou působit na zákazníky. Uvedme jen několik příkladů – dotekové obrazovky, elektronické označování prodejních regálů, „prodavač do dlaně“, smart karty, automatická čtecí zařízení, virtuální metody vystavování zboží nebo „inteligentní agenti“. Položíme-li si otázku, zda technologie změní způsob, jímž maloobchodní prodejci navazují kontakt se zákazníky, odpověď rozhodně bude znít „ano“.

Celosvětová expanze velkých maloobchodních prodejců

Maloobchodní prodejci, kteří mají sofistikovaný prodejní systém a silnou pozici své značky, stále více expandují do jiných zemí, často proto, aby unikli ze saturovaných domácích trhů. V průběhu několika let se tak někteří velcí američtí maloobchodní prodejci – např. McDonald's či Gap – díky svému promyšlenému marketingu stali světově uznávanými firmami.

Pokud jde o expanzi do světa, američtí maloobchodní prodejci stále značně pokulhávají za Evropou a Asií. Pouze 18 % nejlepších maloobchodních prodejců z USA operuje celosvětově ve srovnání se 40 % evropských a 31 % asijských maloobchodních subjektů. K zahraničním prodejcům, kteří působí celosvětově, patří britský obchodní dům Marks and Spencer, italský výrobce oděvů Benetton, francouzský řetězec hypermarketů Carrefour a švédské obchody s nábytkem IKEA.



Firma Marks and Spencer začínala v roce 1884 jako bazar „vše za penci“ a během několika desítek let se rozrostla v řetězec obchodů s různým zbožím. Dnes jí patří na sto padesát prosperujících franšizingových obchodů po celém světě, které prodávají převážně oblečení vlastní značky včetně Brooks Brother. Významné je i podnikání firmy v oblasti prodeje potravin.

Kvalitní, ale přitom poměrně levný nábytek firmy IKEA se stal velmi oblíbeným a zákazníci mnohdy tráví v jejích obchodech celý den.

Maloobchodní prodejny jako společenská centra

S tím, jak narůstá počet lidí, kteří žijí osaměle, pracují doma nebo bydlí izolovaně mimo městská centra, stoupá potřeba zařízení, která by bez ohledu na to, jaké prodávají zboží nebo služby, nabízela také prostor, kde se lidé mohou setkávat. K takovým místům patří kavárny, čajovny, knihkupectví, dětské koutky, pivnice a tržiště. Např. dnešní knihkupectví jsou zčásti prodejnou knih, zčásti čítárnou a zčásti obývacím pokojem.



Knihkupectví dneška je takové, kde najdete nejen police s knihami a pokladny, ale také pohodlná křesla a kavárničky. Sem si chodí středoškoláci s batohy dělat domácí úkoly, důchodci si prohlížejí knížky. I když nikdo nenakupuje knížky, je to v pořádku, říkají vedoucí a majitelé podobných knihkupectví. Oni totiž nabízejí něco víc než papír a tiskařskou černě. Prodávají pohodlí, relaxaci či společnost.

Obchodníci v kamenných obchodech však nejsou jediní, kdo pomáhají vytvářet společenské vztahy. Jiné firmy vybudovaly virtuální společenství na internetu.



Firma Sony aktivně buduje společenství mezi svými zákazníky. Nedávná kampaň Playstation.com zavedla „nástěnky“, na nichž si hráči mohou nechávat navzájem vzkazy. Tyto nástěnky jsou neuvěřitelně aktivní, hráči na nich diskutují o technických záležitostech, ale zároveň členům, kteří jsou většinou velmi soutěživí a mají vyhraněné názory, umožní vyjadřovat se k otázkám životního stylu a vkusu, třeba i triviálním. Firma Sony je ohledně těchto nástěnek velmi benevolentní, do zveřejněných zpráv nezasahuje, ale přesto si cení toho, že se konverzace zákazníků odehrává právě na jejich stránkách. „Naši zákazníci jsou hlasatelé našeho evangelia. Umějí vyjádřit svůj názor a jsou to velmi loajální fanoušci“, říká mluvčí Sony. „Leccos se od nich můžeme dozvědět“.

12.5 Velkoobchod

Velkoobchod zahrnuje veškeré aktivity spojené s **prodejem zboží a služeb těm, kdo je kupují za účelem dalšího prodeje nebo pro použití při vlastním podnikání**. Velkoobchodními prodejci nazýváme ty firmy, které se zabývají především velkoobchodní činností.

Velkoobchodní firmy nakupují převážně od výrobců a prodávají většinou maloobchodním prodejcům, firmám a jiným velkoobchodníkům. Proč vůbec dochází k využívání velkoobchodních prodejců? Proč výrobce využije raději velkoobchodního prodejce místo toho, aby prodal zboží přímo maloobchodu nebo spotřebitelům? Jednoduše proto, že velkoobchodní prodejci jsou schopni lépe plnit lépe jednu nebo více z následujících funkcí:

- **prodej a propagace zboží:** prodejní síla velkoobchodních prodejců pomáhá výrobcům dostat se při nízkých nákladech k velkému počtu zákazníků. Velkoobchodní prodejce má více kontaktů a zákazníci mu často důvěřují víc než vzdálenému výrobcí.
- **nákup a ovlivňování sortimentu:** velkoobchodní prodejci mohou vybírat jednotlivě druhy zboží a ovlivňovat sortiment podle přání zákazníků, čímž spotřebitelům ušetří mnoho práce.

- **dělení nákupu ve velkém na menší objemy:** velkoobchodní prodejci šetří peníze svých zákazníků tím, že nakupují ve velkém množství a toto množství dělí na menší.
- **skladování:** velkoobchodní prodejci skladují zásoby zboží, a tím snižují náklady na skladování a riziko dodavatelů i zákazníků.
- **doprava zboží:** velkoobchodní prodejci mohou nabídnout svým zákazníkům rychlejší dodání zboží, protože jsou jim blíží než výrobci.
- **financování:** velkoobchodní prodejci financují své zákazníky tím, že jim poskytnou úvěr, a financují své dodavatele tím, že zadávají objednávky s předstihem a platí včas.
- **přebírání rizika:** velkoobchodní prodejci přebírají riziko tím, že přijímají zboží do svého vlastnictví, nesou riziko krádeže, poškození, zničení nebo zastarání zboží.
- **poskytování informací o situaci na trhu:** velkoobchodní prodejci poskytují dodavatelům i zákazníkům informace o konkurenci, nových výrobcích a vývoji cen.
- **manažerské služby a poradenství:** velkoobchodní prodejci často pomáhají maloobchodníkům školit jejich prodavače, zdokonalovat uspořádání prodejen a způsoby vystavení zboží a zavádět systémy účetnictví a kontroly zásob.

Typy velkoobchodních prodejců

Velkoobchodní prodejce lze rozdělit do tří hlavních skupin:

- na **klasické velkoobchody**,
- na **zprostředkovatele (brokery) a obchodní zástupce (agenty) a**
- na **nákupní a prodejní pobočky a kanceláře výrobních firem.**



PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s. je dceřinou společností stejnojmenného farmaceutického koncernu sídlícího v Mannheimu. Koncern PHOENIX je druhým největším farmaceutickým velkoobchodem v evropském měřítku. Hlavním předmětem činnosti společnosti je rychlá a spolehlivá distribuce léčiv a souvisejícího sortimentu do lékáren a dalších zdravotnických zařízení.

Klasické velkoobchodní firmy – prostředníci (merchant wholesalers)

Klasické velkoobchodní firmy tvoří největší skupinu velkoobchodních prodejců, připadá na ně 50 % veškeré velkoobchodní činnosti. Jsou to nezávislé subjekty, které nakupují na vlastní účet. Někdy jsou označovány jako tzv. *jobbers* či *mill supply houses*, popř. jako distribuční firmy. Dělí se na **dva typy**:

- na subjekty poskytující komplexní služby,
- na subjekty poskytující vybrané služby.

Subjekty poskytující komplexní služby nabízejí služby v plném rozsahu, zatímco nejrůznější subjekty poskytující vybrané služby nabízejí svým dodavatelům a zákazníkům služby v menším rozsahu. Jednotlivé typy velkoobchodních prodejců poskytujících vybrané služby nabízejí různě specializované služby v rámci distribučních cest.

Subjekty poskytující komplexní služby skýtají celou škálu služeb: provozují sklady, připravují a odesílají zásilky zboží, mají vlastní tým prodejců, poskytují úvěrové platební podmínky a poradenské služby. V praxi se lze setkat se dvěma typy těchto subjektů:

- velkoobchodní firma,
- průmyslová velkoobchodní firma.

Velkoobchodní firmy prodávají zboží převážně maloobchodu a poskytují mu komplexní služby. Některé nabízejí pestrý sortiment zboží, jiné se specializují na určitou komoditu, např. velkoobchod nabízející zdravotnické potřeby či mořské produkty.

Průmyslové velkoobchodní firmy prodávají zboží zejména výrobním podnikům. Poskytují řadu služeb, např. skladování, úvěrové služby, dopravní služby. Tyto firmy mohou nabízet buď široký nebo specializovaný sortiment.

Subjekty poskytující vybrané služby nabízejí omezený okruh služeb. Rozeznáváme opět několik typů těchto firem:

- velkoobchodní prodejny (cash-and-carry),
- truck wholesalers,
- drop shippers,
- rack jobbers.

Velkoobchodní prodejny nabízejí omezený výběr rychlobrátkového zboží a prodávají malým maloobchodním firmám, které platí okamžitě v hotovosti. Obvykle neexpedují zásilky. Např. obchodník, který provozuje malý obchod s rybami, nakoupí ryby ve velkoobchodě cash-and-carry, zaplatí v hotovosti a sám si odveze své zboží do obchodu.

Truck wholesalers jsou firmy, které se zaměřují na prodej a dodávky zboží. Dodávají obvykle zboží s omezenou trvanlivostí (např. mléko, chléb) supermarketům, malým potravinářským obchodům, nemocnicím, restauracím či hotelům. Platby se uskutečňují v hotovosti.

Drop shippers neskladují zboží ani nerealizují dodávky. Po obdržení objednávky vyberou příslušného dodavatele, který sám zajistí dodávku zboží konečnému zákazníkovi. Tento typ firem nese náklady a rizika od okamžiku přijetí nabídky až do dodání zboží zákazníkovi. Zprostředkovává obchodní operace u dodávek hromadného zboží, např. uhlí, dřeva a surovin.

Rack jobbers dodávají většinou nepotravinářské zboží. Zajišťují nakládku kamionů a dopravu např. hraček, časopisů, kosmetiky, počítačů. Stanoví cenu zboží, skladují je ve vhodných podmínkách, označují zboží a vedou nabídkové listy. Neprodané zboží odebírají zpět a obchodníkovi fakturují pouze částky za skutečně prodané zboží.

Zprostředkovatelé a obchodní zástupci

Zprostředkovatelé a obchodní zástupci se liší od klasických velkoobchodů ve dvou směrech: nenabývají vlastnických práv ke zboží a poskytují jen několik funkcí. Nenakupují zboží na vlastní účet. Jejich hlavní úlohou je usnadnit nákupní a prodejní operace. Jako odměnu inkasují provizi z prodejní ceny. Obvykle se specializují podle komodit nebo podle typu odběratelů na:

- **zprostředkovatele (brokery)**, jejichž hlavní činností je zprostředkování kontaktů mezi prodávajícím a kupujícím a pomoc při vyjednávání obchodu. Jsou placeni firmou, která si je najala, nepodílejí se na výběru zboží, na financování a ani nenesou žádná rizika – jednájí cizím jménem na cizí účet a riziko. Poskytují své služby např. při nákupu a prodeji realit, v pojišťovnictví, při prodeji cenných papírů apod.
- **obchodní zástupce (agenty)**, kteří zastupují kupující a prodávající obvykle na dlouhodobějším základě než zprostředkovatelské firmy, jednájí cizím jménem na cizí účet a riziko a dále se dělí na:
 - **zástupce výrobních firem,**
 - **prodejní zástupce,**
 - **nákupčí,**
 - **komisionářský prodej.**

Zástupci výrobních firem obvykle zastupují dvě nebo více firem, které vyrábějí vzájemně se doplňující sortiment. Písemná smlouva s každou zastupovanou firmou vymezuje podmínky: cenovou politiku, území, na kterém zástupce vyvíjí svou činnost, způsob vyřizování objednávek, dodací podmínky a záruky a vyšší provize. Zástupci často působí v oblasti elektropřístrojů, domácích spotřebičů a nábytku. Jedná se obvykle o malé firmy které nemají dostatečné zdroje na financování vlastního prodejního týmu a velké firmy, které vstupují na nové trhy, popř. na trhy, na kterých neočekávají velký prodejní obrat.

Prodejní zástupci jsou pověřeni na smluvním základě zajišťovat prodej veškerého vyrobeného zboží zastupované firmy, která si buď nechce prodej zajišťovat sama, anebo nemá potřebné obchodní know-how. Zastupitelská firma vykonává funkci prodejního oddělení a má velký vliv na cenovou politiku a na dodací a prodejní podmínky. S tímto typem firem se můžeme setkat v textilním, strojírenském, chemickém či metalurgickém průmyslu a při prodeji uhlí a koksu.

Nákupčí mají obvykle dlouhodobé vztahy s kupujícími a realizují pro ně nákupy a další služby, např. příjem zboží, kontrolu jakosti dodávek, skladování a dopravu zboží do sídla kupujícího. Dále poskytují informační služby a pomáhají zastupovaným firmám získat nejlepší zboží za přijatelné ceny.

Komisionářský prodej. Komisionáři zajišťují realizaci prodeje zboží. Obvykle se jedná o krátkodobou spolupráci. Často jsou využíváni zemědělci, kteří si nechtějí sami zajišťovat prodej vlastní produkce a nejsou členy družstva. Komisionář zajišťuje dodávku zboží na trh, snaží se je prodat za výhodné ceny. Z docílené ceny si počítá komisi a dále poplatky za úhradu nákladů.

Nákupní a prodejní pobočky a kanceláře výrobních firem

U těchto velkoobchodníků je činnost zajišťována vlastními silami prodávajících a kupujících firem bez účasti dalších velkoobchodních článků. Samostatné prodejní a nákupní pobočky a kanceláře jsou pověřeny realizací obchodních operací.

Prodejní pobočky a kanceláře jsou zakládány výrobními podniky proto, aby zlepšily kontrolu nabídky, prodej a komunikaci se zákazníky. Prodejní pobočky zřizují např. dřevařské závody či dodavatelé náhradních dílů a zařízení. Prodejní kanceláře nedodávají zboží a nejčastěji se s nimi setkáváme při prodeji konfekce a drobné galanterie.

Nákupní kanceláře vyvíjejí obdobnou činnost jako zprostředkovatelské a zastupitelské firmy, ale jsou organizační součástí firmy.

Marketingová strategie ve velkoobchodě

V posledních letech zažívají velkoobchodní prodejci rostoucí tlaky ze strany konkurence. Objevily se nové zdroje konkurence, zákazníci jsou stále náročnější, velkoobchodní prodejci si musejí poradit s novými technologiemi a programy přímých nákupů ze strany kupujících z řad velkých průmyslových, firemních a maloobchodních společností. V důsledku toho byli velkoobchodní prodejci nuceni zdokonalit svá strategická rozhodnutí týkající se cílových trhů a marketingového mixu – tj. sortimentu výrobků a služeb, ceny, komunikace a distribuce.

Hlavní rozhodnutí, která velkoobchodní prodejci činí jsou tato:

- rozhodnutí týkající se **cílového trhu a místa**, které zaujmou velkoobchodní firmy ve vědomí zákazníků (positioning),
- rozhodnutí o **marketingovém mixu**.

Rozhodnutí týkající se cílového trhu a místa, které zaujmou velkoobchodní firmy ve vědomí zákazníků (positioning)

Podobně jako maloobchodníci, tak i velkoobchodní prodejci musí **definovat své cílové trhy** a efektivně na ně vstoupit – nemohou sloužit všem. Cílovou skupinu si mohou vybrat podle velikosti zákazníka (zaměřit se např. na velké maloobchodní firmy), podle typu zákazníka (menší obchody se smíšeným zbožím), podle potřeby služeb (např. zákazníci, kteří potřebují úvěr) nebo podle jiných faktorů. V rámci každé cílové skupiny mohou identifikovat nejziskovější zákazníky a těm připravit výhodnější nabídky a budovat s nimi lepší vztahy. Mohou nabídnout automatické systémy opakovaných objednávek, zřídit poradenské a školící systémy nebo dokonce sponzorsky podporovat dobrovolné řetězce. Méně ziskové zákazníky mohou odradit tím, že budou vyžadovat větší objemy objednávek, nebo tím, že u menších objednávek budou účtovat servisní přírážku.

Rozhodnutí o marketingovém mixu

Stejně jako maloobchodní prodejci musí i prodejci velkoobchodní **rozhodnout o sortimentu výrobků a služeb, o cenách, o způsobu komunikace a o lokalitě**. Pro velkoobchodníka je produktem sortiment výrobků a služeb, které nabízí. Velkoobchodní prodejci jsou pod značným tlakem, aby vedli kompletní výrobkovou řadu, aby měli v zásobách vždy dostatek zboží a mohli je okamžitě dodat. To ale v praxi může snižovat zisk. Dnešní velkoobchodníci snižují počty výrobních řad, které vedou, a vybírají si jen ty nejvíce ziskové. Rovněž přehodnocují svá rozhodnutí, které služby hrají největší roli při budování pevného vztahu se zákazníkem a které mohou být zrušeny nebo poskytovány jako placené. Klíčem k úspěchu je nalézt takový soubor služeb, který cíloví zákazníci nejvíce ocení.

Cena představuje pro velkoobchodníka také důležité rozhodnutí. **Velkoobchodní prodejci obvykle přidávají k ceně zboží standardní počet procent – řekněme dvacet.** Jejich náklady mohou tvořit 17 % hrubé obchodní přírážky, což znamená, že zbývají 3 % ziskového rozpětí. U velkoobchodního prodeje potravin je průměrné ziskové rozpětí často méně než 2 %. Velkoobchodníci zkoušejí v tvorbě cen nové postupy. Sníží své marže u některých výrobových řad, aby tak získali nové důležité zákazníky. Mohou také požádat dodavatele o výjimečné slevy a díky nim zvýšit prodej zboží daného dodavatele.

Komunikace může být kritickým bodem úspěchu velkoobchodníka, ale většina z nich není na tuto oblast zaměřena. Způsob, jakým využívají reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a public relations, je spíše nahodilý a nesystematický. Mnozí dosti zaostávají v oblasti osobního prodeje – stále pohlížejí na prodej jako na činnosti jediného prodáváče, který hovoří s jedním zákazníkem, místo aby jej viděli jako týmovou snahu prodat, vybudovat vztah a poskytnout služby klíčovým zákazníkům. Velkoobchodníci musí rovněž ovládnout některé neosobní techniky komunikace používané maloobchodními prodejci. Potřebují vypracovat celkovou komunikační strategii a více využívat propagační materiály a programy dodavatelů.

Důležitá je rovněž lokalita velkoobchodu – velkoobchodní prodejci musí pečlivě vybírat místo a vybavení. Velkoobchody bývají obvykle situovány v oblastech s nízkým nájemným a nízkými daněmi a většinou neinvestují mnoho peněz do budov, zařízení a systémového vybavení. Vzhledem k tomu bývají jejich systémy manipulace se zbožím a zpracování objednávek často zastaralé. V poslední době však někteří velcí a progresivní velkoobchodníci začali reagovat na rostoucí náklady tím, že investují do automatizovaných způsobů skladování a on-line objednávkových systémů.

Objednávky jsou vkládány do počítače velkoobchodníka přímo z počítačového systému maloobchodníka, zboží je nakládáno pomocí mechanických zařízení a automaticky se přepraví na nákladovou rampu, kde se zkompletuje celá objednávka. Mnozí velcí velkoobchodní prodejci rovněž využívají počítače k vedení účetnictví, k vystavování faktur, ke kontrole zásob a k prognózování prodeje. Moderní velkoobchodní prodejci neustále přizpůsobují své služby potřebám cílových zákazníků a hledají metody snižování nákladů.

Trendy ve velkoobchodě

Se vstupem do 21. století stojí před velkoobchodem důležité úkoly. Tento sektor je ohrožen jedním z nejvytrvalejších trendů posledních deseti let – výraznou odolností vůči růstu cen a redukováním počtu dodavatelů na základě cen a kvality. Progresivní velkoobchodní prodejci neustále hledají lepší způsoby uspokojování měnících se potřeb svých dodavatelů i zákazníků.

Uvědomují si, že v dlouhodobé perspektivě je jediným odůvodněním jejich existence vytváření přidané hodnoty tím, že zvyšují hospodárnost a efektivnost celé marketingové cesty. Chtějí-li dosáhnout tohoto cíle, tak musejí neustále zlepšovat své služby a snižovat náklady.



Firma McKesson HBOC, největší velkoobchod s léčivými, kosmetikou a zdravotními potřebami v USA, může posloužit jako příklad takového progresivního velkoobchodníka. Chce-li přežít, tak musí zůstat cenově výhodnější než prodejní pobočky výrobců. Proto firma vybudovala efektivní automatizované sklady, zavedla přímé počítačové spojení s výrobcí léčiv, vytvořila počítačový program určený lékárnám a zřídila rozsáhlý on-line systém řízení zásob, s jehož pomocí mohou zákazníci objednávat, vyhledávat a řídit své zásoby léčiv a lékařských a zdravotnických potřeb.

Maloobchodní prodejci mohou dokonce pomoci systému firmy McKesson vést zdravotní dokumentaci svých zákazníků. Podle firmy McKesson právě to vytváří přidanou hodnotu v distribuční síti, a to tak, že „nabízí unikátní řešení řízení zásob a informačních systémů, čímž snižuje náklady a zlepšuje kvalitu pro své zákazníky“.

Postupně se stírá rozdíl mezi velkými maloobchodními a velkoobchodními prodejci. Mnozí maloobchodní prodejci dnes provozují formy prodeje, jako jsou skladištní kluby nebo hypermarkety, které plní mnohé funkce velkoobchodu.

Na druhé straně mnozí velcí velkoobchodní prodejci zřizují vlastní maloobchodní činnost. Velkoobchody budou i nadále zvyšovat rozsah služeb poskytovaných maloobchodu, jako jsou tvorba maloobchodních cen, společná reklama, informační přehledy z oblasti marketingu a managementu, účetní služby, on-line transakce a další. Rostoucí náklady na jedné straně a poptávka po lepších službách na straně druhé povedou ke snižování zisku velkoobchodu. Ti velkoobchodní prodejci, kteří nenaleznou účinné způsoby uspokojování potřeb svých zákazníků, brzy odpadnou.

Avšak větší využití počítačových, automatizovaných a internetových systémů pomůže velkoobchodním prodejcům nezvyšovat náklady na zpracování objednávek, dopravu a skladování zásob, a tím zvýšit jejich produktivitu.

12.6 Elektronické obchodování

S tím, jak svět vstoupil do prvního desetiletí 21. století, došlo v tržním prostředí k významným změnám. Technologické novinky, rychlá globalizace a neustálé společenské a ekonomické výkyvy způsobují v tržním prostředí velké změny. Trh se mění, a tak se musejí měnit i ti, kteří jej obsluhují.



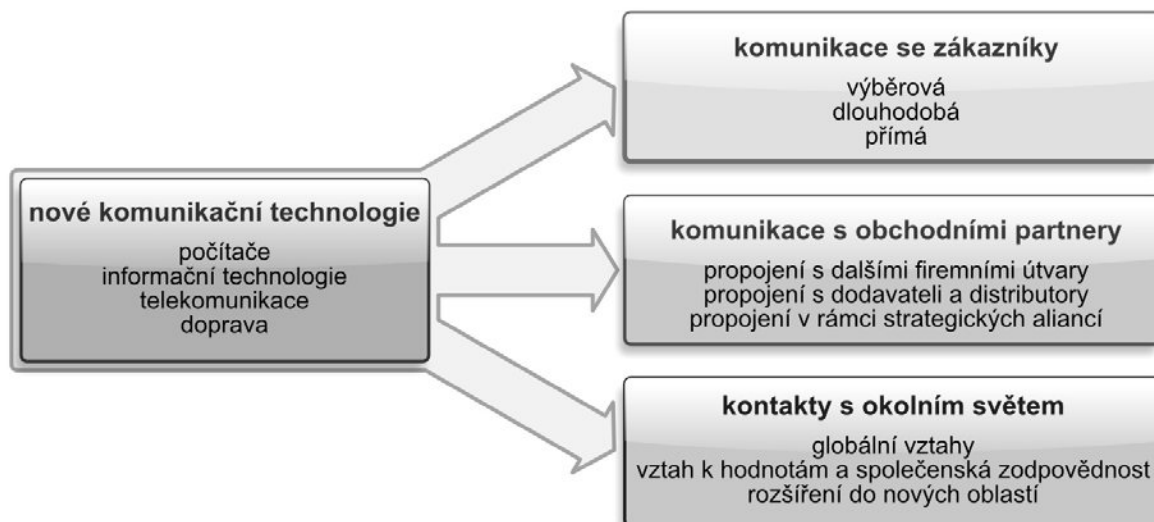
Elektronický obchod označuje aktivní marketing a prodej zboží a služeb na internetu.

V současné době lze poslední vývojové tendence v marketingu shrnout do následujícího slovního spojení: „vzájemná propojitelnost“ (*connectedness*). Nyní, více než kdykoliv předtím, jsme všichni vzájemně spojeni, ovlivňuje nás to, co se děje v naší blízkosti, ale často i to, co se odehrává ve velké vzdálenosti od nás. Takový je dnešní svět. Jsme propojeni novými, nejrůznějšími způsoby. Kdysi trvaly cesty po Spojených státech týdny nebo měsíce, dnes se můžeme pohybovat po zeměkouli během několika hodin nebo dnů. Kdysi trvalo dny nebo týdny, než jsme obdrželi zprávu o důležitých událostech ve světě, dnes se jich můžeme účastnit díky satelitnímu vysílání přímo. Kdysi trvala komunikace s lidmi, kteří se nacházeli na vzdálených místech, týdny či měsíce, dnes se jim můžeme přiblížit díky internetu nebo telefonu za pouhý okamžik.

V důsledku výše uvedené prudké změny v informačních technologiích umožňují nové propojení s trhem, se zákazníky, s partnery uvnitř firem i mimo ně, s celým světem. Nové stadium vzájemného propojení a vzájemné závislosti nejvíce ovlivnily technologie.

Nezadržitelný pokrok ve vývoji počítačů, telekomunikační techniky, informačních technologií, dopravy i dalších technologií usnadňujících komunikaci vytvořil tzv. „**nové hospodářství, novou ekonomiku**“ (*new economy*). Prudký rozvoj v této oblasti přinesl nové metody, jak identifikovat či vyhledat zákazníky, vyrábět či vytvářet produkty, které jsou přesně přizpůsobeny potřebám zákazníka, jak je distribuovat efektivněji a účinněji a jak komunikovat se zákazníky ve velkých skupinách i osobně pouze s jedním zákazníkem. Prostřednictvím videokonferencí se mohou marketingoví odborníci v ústředí firmy v New Yorku seznámit přímo se situací v Chicagu nebo v Paříži, aniž by vstoupili do letadla. Pár jednoduchými operacemi s počítačem se může odborník na přímý marketing o nás dozvědět vše – jaké auto řídíme, jakou literaturu čteme a jaké zmrzlině dáváme přednost.

Tím, že máme v současné době k dispozici podstatně výkonnější počítače, lze vytvářet databáze s podrobnými údaji a využívat je při styku s konkrétními zákazníky či při přípravě nabídek tak, aby bylo možné uspokojit konkrétní potřeby těchto zákazníků a vyhovět jejich nákupním zvyklostem. Nové komunikační a reklamní prostředky, počínaje mobilními telefony, faxy, CD-ROMY přes interaktivní televizi až po videostřediska na letištích a v nákupních centrech, umožňují zaměřit se na vybrané zákazníky s pečlivě připravenými nabídkami. Díky elektronické poště mohou zákazníci objednat či zaplatit výrobky či služby, aniž by vykročili z domova. Díky zázrakům, které dokáží expresní dodávkové služby, mohou obdržet své nákupy za méně než čtyřicet hodin. Od virtuálního testování nových výrobků až po on-line virtuální obchody, které je prodávají, prudký rozvoj komunikačních technologií mění marketing i každou jeho součást.



Obrázek 12.9: Současné možnosti marketingových kontaktů prostřednictvím informačních technologií

Hlavní faktory ovlivňující rozvoj elektronického obchodování

Mezi hlavní faktory, které ovlivnily rozmach elektronického obchodování, patří zejména tyto čtyři:

- digitalizace a propojení sítí
- prudký rozvoj internetu
- nové podoby obchodování
- přizpůsobování výrobků dle potřeb zákazníka a aktivní úloha zákazníka při jejich navrhování

Digitalizace a propojení sítí

Mnoho zařízení a systémů minulosti, počínaje telefonními systémy přes náramkové hodinky a zvukové záznamy až po průmyslová měřicí a ovládací zařízení, pracuje s analogovou informací. Analogová informace je spojitě proměnná v odezvě na fyzikální podnět. V současnosti stále rostoucí počet zařízení a systémů pracuje s digitální informací. Text, data, zvuky a obrázky mohou být konvertovány na posloupnost nul a jedniček, tzv. bity (*bitstreams*). Počítače manipulují s bity v tisících aplikacích. Software se skládá z digitálního obsahu vhodného pro operační systémy, hry, informace, atd.

Přenos bitů z jednoho zařízení nebo místa do druhého vyžaduje propojení nebo-li telekomunikační síť. Většina celosvětového obchodu je dnes uskutečňována prostřednictvím sítí. **Intranety** jsou sítě, které propojují osoby navzájem v rámci podnikové sítě, **extranety** propojují firmy s jejich dodavateli a odběrateli či distributory a **internet** je veřejná celosvětová síť, propojující menší sítě a uživatele všech typů. Internet je „informační dálnice“, která může přenášet data pozoruhodnou rychlostí bez ohledu na vzdálenost.

Prudký rozvoj internetu

Internet je novou technologií, která nejvýznamněji ovlivnila naši dobu. Jde o rozsáhlou, neustále se rozvíjející, veřejnou a široce dostupnou počítačovou síť, která není vlastnictvím nikoho konkrétního a není také nikým centrálně řízena. Tato síť umožňuje výměnu digitálních informací ve světovém měřítku, spojuje tedy jednotlivé osoby i podnikatelské subjekty a činí informace dostupnými po celém světě. Představuje technologii, která stojí za „novou ekonomikou“. Umožňuje kdykoliv a kdekoli získat informace, pobavit se a slouží i jako komunikační prostředek. Firmy využívají internet k tomu, aby si vybudovaly užší vztahy se svými zákazníky a partnery, aby efektivněji a účelněji prodávaly či distribuovaly své produkty. Krom toho, že si konkurují na tradičních trzích, mají nyní přístup k trhům novým. Internet má v podstatě vliv na všechny nástroje marketingového mixu. Výrobní strategii ovlivňuje tak, že ji posouvá od masové výroby k výrobě podle individuálních potřeb zákazníka. Distribuce ztrácí na důležitosti, protože méně náročná a snadnější komunikace usnadňuje distribuci i do odlehlých míst zeměkoule.

Zákazníci mohou sledovat ceny a cenová diskriminace je stále obtížnější. Jako nástroj komunikace v sobě internet kombinuje dosah typický pro masová média spolu s možností individuálního přizpůsobení a sdělení a vytvoření dvoustranného dialogu. Jako nové interaktivní médium poskytuje firmám možnost přizpůsobovat se rostoucímu počtu uživatelů, zejména ze střední a vyšší vrstvy, snadný přístup na globální trhy, rozvíjet dvoustrannou komunikaci s uživateli, identifikovat cílové skupiny a poskytovat jim sdělení přizpůsobené jejím potřebám.

V důsledku měnící se struktury trhu a zvyšující se konkurence v blízké budoucnosti lze očekávat, že obchodníci budou posuzováni podle schopnosti budovat a udržovat vztahy se zákazníky a posilovat jejich spokojenost a loajalitu. Internet je tedy vpravdě globální fenomén a s ohledem na výše uvedené se všechny firmy dnes snaží nalézt zákazníka právě na internetu. Internet se od tradičních médií odlišuje tím, že umožňuje takovou interakci mezi odesílatelem a příjemcem, která je vzájemně ovlivňuje. To vytváří možnost masových interaktivních dialogů nebo změny od modelu „jedna firma vůči mnoha zákazníkům“ k modelu „mnoho firem s mnoha zákazníky“. Obě strany, odesílatel i příjemce, se podílejí na podobě konečného výsledku, kontrola ze strany uživatele se zvyšuje, obsah je „šitý na míru“, transakce se zrychluje a spotřebitel se může zaměřit přesně na to, co ho zajímá.

Nová interaktivní média, mezi nimiž hraje internet dominantní roli, se odlišují od tradičních komunikačních médií ve čtyřech základních oblastech.

Komunikační styl je téměř synchronní, doba mezi odesláním a přijetím sdělení je zanedbatelná.

Společenský aspekt média má vyvolat pocit vstřícné, společenské a aktivní komunikace na základě neverbálních informací (výraz tváře, postoj, apod.) nebo vizuálních poutačů. Se zvyšující se možností využívání ozvučení a videa na internetu se stávají webové stránky více společenské a postupně nahrazují osobní prodej.

Zákazník má také možnost kontrolovat cestu a prezentaci informací o produktu (**kontrola kontaktu**) a přizpůsobovat pro sebe vybrané sdělení či informace (**kontrola obsahu**).

Internet jako nové komunikační médium má významnou přednost: paměť. Pokaždé, když se uživatel připojí k webové síti, má provozovatel sítě záznam jeho elektronické adresy.

Na základě využívání technologie cookies mohou být informace i poskytnutá služba upraveny pro individuální oslovení zákazníka. Také je možné se z trvalé interakce se zákazníkem učit.



Cookies je drobný textový soubor, který si může navštívená internetová stránka uložit na počítač uživatele (a většina moderních stránek to dělá). Navštíví-li uživatel stránku znovu, tak si dříve uložený textový soubor (cookie) přečte a na základě historického zápisu může dynamicky upravit to, co nově předkládá uživateli.

Mnoho surfařů na internetu je zklamáno některými webovými stránkami, protože prezentace firem není nic jiného než překlopení inzerátu bez ohledu na interaktivní možnost tohoto média, v mnoha případech návštěvníci webových stránek dostávají stejné informace bez ohledu na to, zda jsou zákazníci či nikoliv.

Internet tedy mj. umožňuje dosažení následujících komunikačních cílů (které jsou podrobně popsány v obsahu následujících kapitol):

- ovlivňovat přístup a budovat povědomí o značce a produktu
- poskytovat obsah, tj. detailní informace o výrobcích a službách
- stimulovat odpověď: odpovědí je jednoduché kliknutí na informaci o koupi
- usnadňovat transakce: on-line prodej
- udržovat zákazníky

Nové podoby obchodování

Mnoho známých společností, které dosud prodávaly v maloobchodní síti, „kamenných obchodech“, se dnes vydává do světa on-line, aby získaly nové zákazníky, udržely si ty stávající či upevnily vztah k nim. Internet sebou přinesl zcela nový druh firem, tzv. *dot coms*, které se specializují na elektronické obchodování. Během nesmírného rozmachu internetu koncem devadesátých let byla založena celá řada nových firem, které prostřednictvím internetu prodávaly knihy, hračky, CD, DVD, ale i nábytek, hypotéky a stolibrová balení potravy pro kočky a psy. Tento boom se zastavil kolem roku 2000, kdy mnoho firem, které se rozhodly podnikat na internetu, zaniklo. V současné době znovu roste počet zákazníků nakupujících tímto způsobem. Firmy podnikající na internetu, které obtížné období přečkaly, mají před sebou silnou budoucnost.

Prudký rozmach též zažilo i obchodování po internetu mezi společnostmi. V roce 2003 dosáhl tento prodej 3,6 bilionů dolarů, zatímco prodeje spotřebitelům pouze 107 miliard dolarů. Není významné společnosti, která by neměla zřízeny své internetové stránky.

Prizpůsobování výrobků podle potřeb zákazníků a aktivní úloha zákazníků při jejím navrhování

„Původní ekonomika“ se soustřeďovala na výrobní společnosti, které se zaměřovaly především na standardizaci produkce, výrobků a obchodních procesů. Firmy investovaly velké částky do svých obchodních značek. Prostřednictvím standardizace a tvorby známých značek doufali výrobci v růst poptávky, aby tak mohli využít úspor z rozsahu. Klíčem k správě jejich aktivit se stal příkazový systém, který zajišťoval „strojový“ chod obchodních aktivit.

„Nová ekonomika“ se oproti tomu soustřeďuje na práci s informacemi. Informace mají tu výhodu, že je lze snadno rozlišovat, přizpůsobovat, personalizovat a posílat velkou rychlostí prostřednictvím sítí. Rychlý rozvoj internetu a dalších technologií způsobil, že firmy mohou získávat **informace o individuálních zákaznících a obchodních partnerech** (dodavatelé, odběratelé, maloobchodníci). Tím se současně staly zkušenějšími v **individualizaci svých produktů a služeb**.



Firma Dell Computer umožňuje zákazníkům sestavit si vlastní konfiguraci počítačů a takto individuálně navržené sestavy dodá během několika dnů.

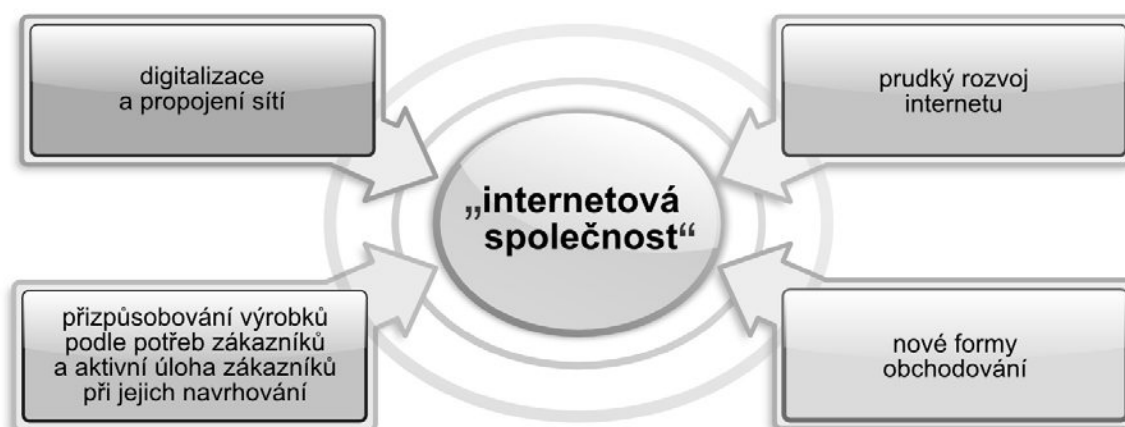
Firma Procter & Gamble umožňuje zákazníkům vyjádřit jejich potřeby prostřednictvím řady otázek. Na základě odpovědí sestaví pro každého zákazníka individualizovaný výrobek (např. šampon).

Je třeba rozlišovat dvě základní formy individualizace a přizpůsobování potřebám zákazníků, tzv. „kustomizaci“ (customization) a tzv. „kustomerizaci“ (customerization). Customization znamená přizpůsobení standardní nabídky zákazníkovi.



Prodáváč firmy Levi Strauss zaznamená míry zákazníka a podle nich zhotoví džínové kalhoty, v restauraci číšník zaznamená objednávku typu „více brokolice, žádný sýr a zálivka“.

Pokud jde o customerization, firma nechá na zákazníkovi, aby sám navrhl co požaduje. Zákazník si sám určí rozměry džínových kalhot a požaduje zvláštní prvky, např. barevné záplaty, v restauraci si sám vybere ingredience pro salát. Takové firmy se stávají pouze prováděcím místem (facilitators) a jejich zákazníci se stávají místem ústředním (prosumers).



Obrázek 12.10: Faktory ovlivňující rozvoj „internetové společnosti“

Marketingová strategie v období rozvoje internetu

Obchod v „internetové éře“ vyžaduje nový model pro marketingovou strategii i v praxi. Někteří předvídají, že jednou všechny nákupy a prodeje budou zahrnovat přímé elektronické propojení mezi firmami a zákazníky. Nový model zásadně změní to, jak zákazníci vnímají pojmy jako praktičnost, rychlost, cena, informace o výrobku a službě. Nové myšlení zákazníků ovlivní každý druh obchodování.

Je skutečností, že současná ekonomika vyžaduje kombinaci přístupu „staré“ a „nové“ ekonomiky. Firmy si potřebují zachovat většinu dovedností a postupů, které fungovaly v minulosti, budou ale nutně potřebovat i ty nové, pokud chtějí růst a prosperovat v novém prostředí. Marketing by měl hrát vedoucí roli ve formování nové firemní strategie.

E-business, e-commerce a e-marketing

E-business zahrnuje použití elektronických platforem (intranetu, extranetu a internetu) k provádění firemních obchodních činností. Internet a další informační technologie prudce zvýšily schopnost firem provádět tyto operace rychleji, přesněji a ve větším časovém a prostorovém rozpětí. Mnoho společností si pořídilo weby s cílem propagovat své výrobky a služby. Dále firmy vytvořily intranety, které usnadňují komunikaci ve formě a přístup k firemním informacím. Extranety potom slouží k usnadnění výměny informací, objednávek, transakcí a plateb mezi dodavateli a distributory. Firmy jako Cisco, Microsoft či Oracle fungují téměř zcela jako e-business, kde oběžníky, faktury, technické výkresy, prodejní a marketingové informace (tj. prakticky vše) jsou na intranetu místo na papíře.

E-commerce je specifitější pojem. Zatímco e-business zahrnuje veškerou elektronickou výměnu informací v rámci firmy nebo mezi firmou a zákazníky, e-commerce zahrnuje prodejní a nákupní procesy s využitím elektronické komunikace, zejména internetu. **E-markets** jsou virtuální místa, kde prodejci nabízejí své výrobky a služby a zákazníci hledají informace, zjišťují své potřeby a činí objednávky s využitím elektronických plateb.

E-commerce zahrnuje **e-marketing** (elektronický marketing) a e-purchasing, též e-procurement (elektronické nákupy). E-marketing je „prodejní“ stránkou e-commerce. Skládá se z komunikace, podpory prodeje a vlastního prodeje zboží a služeb prostřednictvím internetu. Firmy Amazon, Schwab a Dell na svých serverech realizují e-marketing. E-purchasing je druhou, „nákupní“ stránkou. Zahrnuje firemní nákupy zboží, služeb a informací od on-line dodavatelů. V obchodu mezi firmami obě stránky e-commerce společně vytvářejí obrovské komerční sítě.



GE Global eXchange Services (GXS) provozuje jednu z největších sítí (www.gegxs.com). Jejími účastníky je více než 100 000 obchodních partnerů z padesáti osmi zemí (včetně takových gigantů jako 3M, DaimlerChrysler, Target, JCPenney, Sara Lee, Kodak), kteří každý rok uskuteční více než miliardu transakcí a hodnota nakoupeného zboží a služeb dosahuje miliardy dolarů.

E-commerce a internet přinášejí mnoho výhod zákazníkům i prodávajícím:

- **výhody pro kupující** – nákupy na internetu jsou z mnoha důvodů přínosné jak pro konečné spotřebitele, tak i pro firemní nákupy. Zákazníci se mohou vyhnout dopravním zácpám, hledání místa k zaparkování a trmácení se po obchodech. Mohou uskutečnit tzv. komparativní nakupování: srovnání nabídek v elektronických katalozích a na webových stránkách. Internetové obchody nemají nikdy zavřeno, nakupování je snadné a probíhá v soukromí. Zákazníci narážejí na méně překážek, nemusejí komunikovat s prodávacem či čelit přesvědčování a emocionálnímu nátlaku.

Firemní nákupčí mohou získávat informace a kupovat produkty, aniž by museli kontaktovat prodejce. Internet poskytuje větší výběr. Webové obchody nejsou omezeny fyzickými limity, mají téměř neomezený sortiment. Srovnajme např. široký sortiment zboží, který nabízí Amazon.com s mnohem skromnější nabídkou „kamenných“ obchodů.

Internet navíc nabízí kupujícím přístup k obrovskému množství srovnávacích informací, údajů o firmách, výrobcích a konkurenci, a to v přínosnější formě než u služeb, které může poskytnout i velmi dobrý prodáváč. Firma Amazon.com nabízí seznam nejprodávanějšího zboží, rozsáhlé popisy výrobků, recenze odborníků, názory zákazníků i doporučení založené na předchozích nákupech. On-line nákupy jsou interaktivní a bezprostřední. Zákazníci si často mohou upravit konfiguraci informací, zboží a služeb podle svých přání, a poté je okamžitě mít k dispozici.

Díky internetu získávají větší kontrolu nad všemi procesy. „Internet posiluje pozici zákazníka více než cokoli jiného,“ uvádějí odborníci.

„Přemýšlejte nad těmito údaji: téměř 16 % osob kupujících automobily v USA nejprve hledá informace on-line, a teprve pak navštíví dealera. Jsou přitom vyzbrojeni informacemi o cenách Vláda zákazníků je novou realitou.“

- **výhody pro prodávající** – e-commerce přináší mnoho výhod rovněž pro prodávající. Internet je mocným nástrojem pro vytváření vztahů se zákazníky. Protože má interaktivní povahu, tak je zvláště účinným marketingovým nástrojem. Firmy mohou interaktivně kontaktovat zákazníky, aby se tak dověděly více o jejich potřebách a přáních. On-line zákazníci kladou dotazy a poskytují dobrovolnou zpětnou vazbu. Firmy mohou (na základě průběžné interakce) zvýšit hodnotu poskytovanou zákazníkům i jejich spokojenost neustálým zdokonalováním výrobků a služeb.

Experti z toho vyvozují, že, na rozdíl od všeobecného názoru, internetoví zákazníci nejsou přelétaví, internet je velmi stabilní prostředí jak v obchodě s konečnými spotřebiteli, tak mezi firmami. Většina současných on-line zákazníků vykazuje jasnou tendenci k zákaznické věrnosti.

Internet a ostatní elektronické systémy přinášejí další výhody, jako je snížení nákladů a zvýšení rychlosti a efektivnosti. Elektronické obchodní firmy nemusí udržovat budovy a platit pronájem, pojištění a poplatky za služby. Firmy jako Amazon.com mají navíc výhodu negativního operačního cyklu. Od společnosti, které vydávají platební karty, obdrží platby pouhý jeden den po objednávce. Těmito prostředky potom mohou disponovat čtyřicet šest dnů, a teprve potom zaplatit dodavatelům: distributorům knih a vydavatelům.

Firmy jako Dell Computer či General Electric dosáhly přímým propojením továren, dodavatelů, distributorů a zákazníků přes internet velkých úspor, které přenášejí na zákazníky.

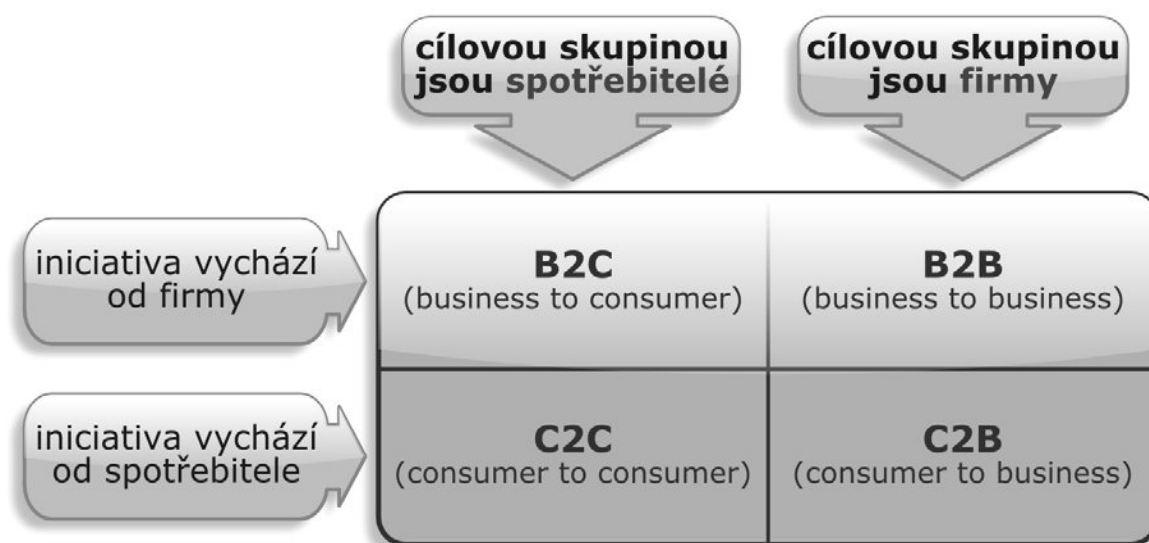
Protože zákazníci komunikují přímo s prodejci, vede e-marketing často k nižším nákladům a k vyšší efektivnosti distribučních cest a logistických funkcí, jako jsou zpracování objednávek, řízení zásob, dodávky a podpora prodeje. Elektronická komunikace je obvykle levnější než tradiční písemná. Firma může vytvořit elektronický katalog za zlomek nákladů, které stojí vytištění a rozeslání katalogů tištěných.

E-marketing rovněž nabízí větší flexibilitu, protože umožňuje nepřetržité úpravy nabídek a programů. V tištěném katalogu jsou sortiment, ceny a další vlastnosti zafixovány, dokud není připraven další katalog. Naproti tomu v elektronickém katalogu jsou změny možné denně, nebo dokonce každou hodinu. Lze tak přizpůsobit sortiment, ceny a podporu prodeje všem změnám na trhu.

Internet je opravdu globální médium, kde mohou kupující i prodávající cestovat z jedné země do druhé, a to během několika sekund. Síť GXS firmy General Electric poskytuje firemním zákazníkům bezprostřední přístup k dodavatelům z padesáti osmi zemí, od USA přes Velkou Británii až po Hongkong a Filipíny. Zákazník z Paříže či Istanbulu může surfovat po katalogu firmy Land's End stejně snadno, jako kdyby žil na adrese, kde společnost sídlí. Dokonce i malé společnosti tak mají přístup na globální trhy.

Elektronické obchodování a jeho využití v praxi

Na obrázku jsou znázorněny čtyři hlavní oblasti elektronického obchodování tak, jak jsou podrobně vyloženy dále.



Obrázek 12.11: Využití e-marketingu v praxi

B2C (business to consumer) – prodej konečným spotřebitelům

Oblast prodeje konečným spotřebitelům si v denním tisku získala největší pozornost. Přes některé pesimistické prognózy on-line nákupy konečných spotřebitelů rostou vysokým tempem. Nejprodávanějšími komoditami jsou služby v oblasti cestovního ruchu, oděvy, hardware a software, spotřební elektronika, knihy, hudba a video, zdravotnické a kosmetické výrobky, potřeby pro domácnost a zahradu, květiny a dárky, sportovní a fitness potřeby a hračky.

Někteří lidé si chybně představují typického uživatele internetu jako počítačového fanatika či jako mladého, technicky orientovaného noblesního odborníka mužského pohlaví. Tyto stereotypy jsou zcela zastaralé. Internet využívá stále více lidí, jeho uživatelé jsou stále různorodější a blíží se struktuře obecné populace. Firmám internet stále více poskytuje přístup k širokému spektru demografických segmentů.

Např. v USA roste přístup na internet u domácností s dělnickými profesemi rychleji než v jakékoliv jiné skupině a dosáhl 52 % během jediného roku. Jedna studie zkoumající nové uživatele internetu shledala, že 71 % z nich nemá žádné vyšší vzdělání, 65 % vydělává méně než 50 000 dolarů ročně a jen 25 % je mladší třiceti let.

Rostoucí různorodost internetu otevírá nové příležitosti pro marketingové aktivity firem. Nyní můžete oslovit zákazníky každého věku. Skupiny téměř dvanácti milionů „internetových dětí“ a více než osmnácti milionů mladistvých přilákaly pozornost pracovníků v marketingových odděleních firem. America Online má speciální sekci „jen pro děti“, kde jim nabízí pomoc s domácími úkoly a on-line magazíny kromě obvyklých her, softwaru a chatu. Microsoft Network obsahuje Disneyho Daily Blast, který nabízí hry pro děti, příběhy, komiksy a zprávy o aktuálních událostech přizpůsobené věku mladistvých. I když je věkový průměr internetové populace stále ještě nižší než průměr celé populace, uživatelé nad padesát let již v USA tvoří téměř 20 %. Zatímco děti a mládež hledají na internetu zejména zábavu a komunikaci se svými vrstevníky, starší lidé je využívají k serióznějším účelům. 24 % uživatelů z této věkové skupiny na internetu investuje ve srovnání s pouhými 3 % ve věkové skupině 25 až 29 let. Starší uživatelé internetu jsou proto atraktivní pro široké spektrum internetových obchodů, od prodeje květin přes automobily až po finanční služby.

Ve snaze oslovit jen ty nejlepší zákazníky firmy zabývající se výzkumem trhu nyní segmentují stále různorodější internetovou populaci podle potřeb a zájmů. Společnost Harris Interactive vymezila segment, který nazývá „Cyberchondriacs“, zahrnující téměř sto milionů Američanů, kteří na internetu hledají informace související se zdravím. Tento segment je o něco starší než obecná populace, daná osoba nebo někdo v rodině má zpravidla zdravotní problémy. Na internet nahlížíjí jako na druh mobilní lékařské knihovny a hledají nejnovější výzkumné zprávy a léčebné postupy pro konkrétní choroby. Farmaceutické firmy jako Pfizer či Johnson & Johnson vytvořily weby, kde nabízejí své produkty. Lidé patřící do výše uvedeného segmentu se pak snaží přimět svého lékaře, aby jim předepsal právě tyto léky.

Internetoví zákazníci se liší od tradičních off-line zákazníků ve svém přístupu k nákupům a v reakcích na marketing. V období internetu je proces směny mnohem více iniciován a řízen zákazníkem. Uživatelé internetu kladou větší důraz na informace a mají tendenci reagovat negativně na komunikaci, jejíž snahou je pouze něco prodat. Zatímco tradiční marketing se soustřeďuje na relativně pasivní publikum, e-marketing se zaměřuje na osoby, které si aktivně vybírají, jaké weby navštíví, jaké marketingové informace o zboží a službách obdrží a za jakých podmínek. Pracovníci marketingu jsou drženi v patřičných mezích, dokud je zákazníci nevyzvou, dokonce i poté zákazníci definují, jaké informace chtějí, jaké nabídky je zajímají a kolik jsou ochotni zaplatit. Nový svět e-commerce proto vyžaduje nové marketingové přístupy. Zákazníci nyní mohou on-line nakoupit téměř všechno. Internet je nejvhodnější pro zboží a služby, kde zákazníci hledají při objednávkách pohodlí, nižší ceny nebo je zajímají rozdíly mezi výrobky. Méně vhodný je pro zboží, které je třeba si „ohmatat“ nebo předem vyzkoušet. Přesto i tady existují výjimky. Kdo by si pomyslel, že lidé budou kupovat drahé počítače Dell či Hewlett-Packard, aniž by je nejprve vyzkoušeli? Lidé nyní objednávají on-line široký sortiment zboží – oblečení, knihy, elektroniku, nábytek, květiny či dokonce i hypotéky.



Calyx and Corolla, „Společnost pro milovníky květin“, prodává čerstvé květiny přímo zákazníkům. Mohou si objednat aranžované květiny nebo rostliny z barevného katalogu na bezplatné zelené telefonní lince nebo na webu. Objednávky jsou postoupeny přímo jednomu z pětadvaceti pěstitelů, který květiny zabalí a odešle prostřednictvím firmy Federal Express. Když jsou doručeny, jsou čerstvější a vydrží zhruba o deset dní déle než květiny objednané v klasickém květinářství. Základem úspěchu firmy je propracovaný informační systém a fungující propojení s FedExem a pěstiteli.

Na webu firmy Quickem Loans se potenciální zákazníci setkají s vysoce technicky propracovaným řešením poskytování hypoték. Mohou porovnat různé varianty financování svých potřeb, požádat o hypotéku a obdržet její rychlé schválení – to vše přímo z pohodlí domova. Web obsahuje interaktivní nástroje, které umožňují analyzovat, jaký dům si mohou dovolit, zda si vybrat pronájem či dům koupit, zda zvolit refinancování, zda se vyplatí oprava současného domu a další. Zákazníci mohou obdržet osobní radu telefonem nebo při on-line konverzaci s jedním ze čtyř set konzultantů a mohou si objednat i zasílání aktualizovaných informací e-mailem.

B2B (business to business) – obchod mezi firmami

Ačkoliv většinu pozornosti v tisku získal prodej konečným spotřebitelům (tzv. B2C), obchod mezi firmami prostřednictvím internetu (tzv. B2B) mnohonásobně převyšuje obrat prodeje spotřebního zboží. Je odhadováno, že nyní je více než 500 000 společností účastníky elektronického obchodování jako prodejci, kupující nebo v obou rolích.

Tyto firmy využívají obchodní sítě B2B, elektronické aukce, on-line katalogy, barterové webové stránky a další on-line zdroje k oslovení nových zákazníků, k poskytování kvalitnějších služeb a ke zvýšení efektivnosti a dosažení lepších cen a podmínek.

Většina obchodníků nyní nabízí on-line informace o výrobcích, on-line nákupy a služby. Firemní zákazník může navštívit web firmy Sun (www.sun.com), získat detailní popis produktů a nabízených řešení, požadovat prodejní a servisní informace, komunikovat přímo s pracovníky firmy. Sun nabízí rovněž další informace a odkazy na články s tématy, která se váží na klíčové zákaznické segmenty. Dále zde nalezneme on-line diskuse v reálném čase a možnost nechat si zaslat záznam předchozích diskusí.

Zákazníci si mohou rovněž objednat zasílání pravidelných bezplatných e-mailových zpravodajů (*newsletters*). Některé velké firmy realizují téměř veškeré obchodní činnosti prostřednictvím webu.



Firma Cisco (výrobce síťových zařízení a software) získává přes 80 % objednávek na internetu.

Mnoho obchodů v segmentu B2B je realizováno prostřednictvím **otevřených elektronických tržišť**, která umožňují navázání on-line kontaktů mezi prodejci a kupujícími, sdílení informací a efektivní uskutečňování transakcí.

Přes rostoucí popularitu otevřených elektronických tržišť jeden z výzkumů odhaduje, že 93 % B2B obchodů je uskutečňováno prostřednictvím soukromých elektronických tržišť. Zatímco otevřená tržiště zprostředkovávají transakce mezi širokou komunitou kupujících a prodávajících, **soukromá elektronická tržiště** se soustřeďují na obchody daného prodejce s jeho obchodními partnery. Poskytují prodejci větší kontrolu nad prezentací výrobků a dovolují vytvářet hlubší vztahy mezi smluvními partnery tím, že poskytují služby s přidanou hodnotou.



Příkladem může být Trane Copany, výrobce klimatizačních zařízení a topení. Tuto firmu postupně oslovilo mnoho firem, které provozují otevřená elektronická tržiště, např. Construction.com, MyPlant.com. Po zvážení těchto nabídek došla firma k závěru, že tato tržiště nenabízejí nic, co by firma nemohla udělat sama. Proto zřídila vlastní elektronické tržiště, které dovoluje pěti tisícům jejich dealerů kupovat zařízení, plánovat dodávky a vyřizovat záruky. Web dovoluje firmě Trane zvýšit efektivnost a snižovat náklady, aniž by ztratila kontrolu nad prezentací své značky, a bez rizika boje s konkurencí na otevřeném tržišti.



PlasticNet.com se zaměřuje na oblast plastů, měsíčně má devadesát tisíc návštěvníků a více než dvě stě dodavatelů. Kromě usnadnění on-line transakcí zde naleznete adresář dodavatelů, materiálové tabulky, publikace z oboru, seznamy vzdělávacích programů a knihy či semináře relevantní pro průmysl plastů.

Medical EquipNet zprostředkovává obchody s medicínským zařízením pro lékaře, nemocnice, aukce nového, použitého a renovovaného či přebytečného vybavení. Členové zde mohou zadat nebo vyhledat inzeráty a reklamu, aukční nabídky, vyhledat způsoby financování, dopravu, opravy či instalační služby.

C2C (consumer to consumer) – obchod mezi spotřebiteli

E-commerce a komunikace v oblasti obchodu mezi spotřebiteli se týká širokého sortimentu zboží a témat. Internet je v řadě případů ideálním prostředím, kde zákazníci mohou kupovat nebo vyměňovat zboží a informace přímo mezi sebou. Např. eBay, Amazon.com a jiná místa slouží k obchodování téměř se vším, od umění a starožitností přes mince a známky po šperky či počítače a spotřební elektroniku. C2C on-line komunita na stránkách eBay má přes 30 milionů registrovaných uživatelů, kteří za rok realizovali transakce v objemu převyšujícím pět miliard dolarů. Každý měsíc se uskuteční přes dva miliony aukcí, které jsou rozděleny do více než tisíce kategorií. Firma eBay rovněž provozuje aukce v několika dalších zemích včetně Japonska, Velké Británie a Německa. Účastníci těchto aukcí získávají mnohem širší publikum, než jaké mohou poskytnout místní trhy nebo inzerce v novinách.

Segment C2C dále zahrnuje výměnu informací prostřednictvím diskusních skupin a *news*, které jsou určeny různým zájmovým skupinám. Takovéto aktivity mohou být komerční či nekomerční.

Fóra jsou diskusní skupiny, na on-line službách, jako je AOL nebo ComputerServe. Fórum může mít podobu knihovny, „diskusní místnosti“ (*chat room*) pro výměnu zpráv v reálném čase nebo tématicky utříděných inzerátů.



Například na AOL existuje přes 14 000 chat rooms, kde uživatelé stráví třetinu doby, po kterou jsou připojeni k síti. Dále jsou zde k dispozici on-line seznamy kontaktů, které umožňují uživatelům zjistit, kdy jsou připojeni jejich známí, a tak si s nimi mohou vyměňovat rychlé zprávy.

Fóra na internetu mají podobu *news*. Takovéto skupiny jsou omezeny na zaslání a čtení zpráv s určitým tématem, neumožňují řídit knihovny a konference. Účast v nich je možná bez „předplacení“ (předchozího objednání). Těchto skupin existují desítky tisíc a pokrývají tak každé představitelné téma od zdravé výživy přes pěstování bonsajů po sbírání automobilových veteránů či výměnu názorů na televizní seriály.

Segment C2C znamená, že on-line návštěvníci nejen konzumují informace, ale také je stále více vytvářejí. Svět internetu se tak spojuje s ústně šířenými zprávami (world of mouth) jako faktorem, který významně ovlivňuje nákupy. Zprávy o dobrých firmách a výrobcích se šíří rychle, o špatných ještě rychleji.

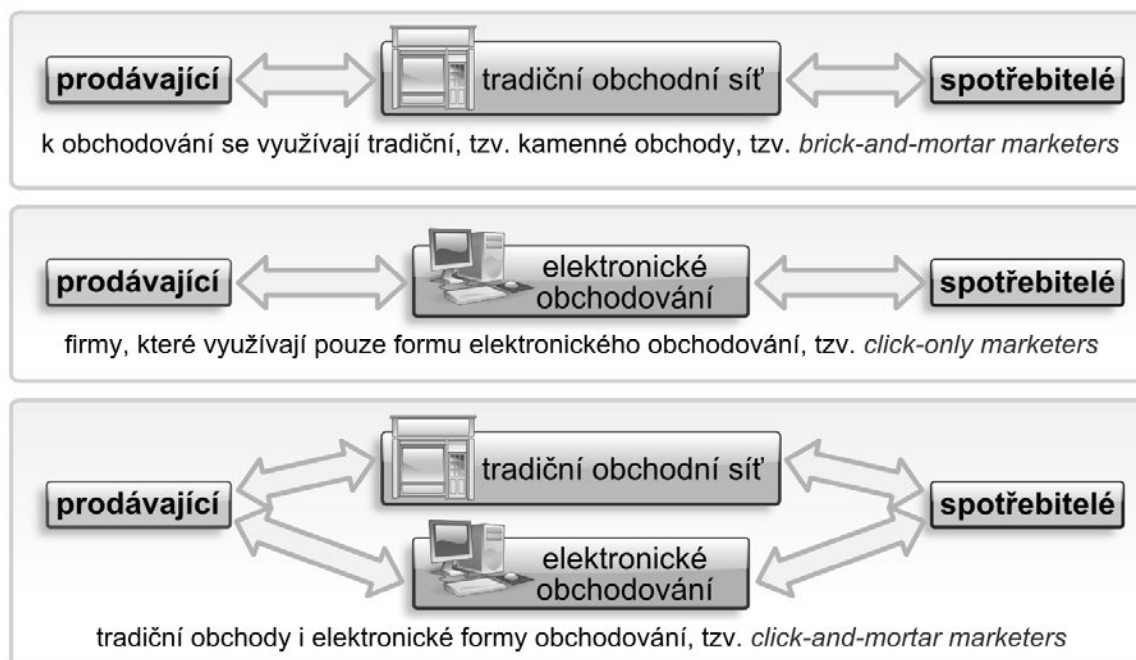
C2B (consumer to business) – obchod iniciovaný zákazníkem

Poslední oblastí e-commerce je segment obchodu iniciovaného zákazníky. Díky internetu mohou dnešní zákazníci snadněji kontaktovat firmy a komunikovat s nimi. Většina firem láká potenciální zákazníky, aby jim prostřednictvím webu poslali své návrhy a dotazy. Zákazníci nemusejí čekat na zaslání katalogů či jiných informací, ale samostatně si mohou vyhledat a porovnat nabídky a iniciovat nákup. Prostřednictvím webových stránek zákazníci dokonce mohou obchodní transakce řídit (oproti obvyklému opačnému postupu).

Na serveru Priceline.com potenciální kupující žádají letenky, hotelové rezervace, pronájem aut a dokonce i hypotéky, ale je na firmách, zda jim vyjdou vstříc.

12.7 Využívání elektronického obchodování

Následující obrázek znázorňuje různé druhy elektronického obchodování tak, jak budou dále rozebrány.



Obrázek 12.12: Formy elektronického obchodování

Internet způsobil vznik nových firem, které se zaměřují pouze na elektronické obchodování (tzv. click-only companies, česky též **internetové firmy**). Většina tradičních „kamenných“ firem nyní provozuje též e-marketing a reprezentuje tedy **smíšený model** (tzv. click-and-mortar companies).

Internetové firmy nabývají mnoha podob a velikostí. Zahrnují internetové obchodníky (*e-tailers*), tj. firmy, které prodávají prostřednictvím internetu výrobky a služby přímo konečným zákazníkům. Patří sem např. Amazon.com či CDnow, ale i vyhledávače a portály jako např. Yahoo! či Exite. Většina z nich nejprve nabízela vyhledávací služby a teprve později se začaly zaměřovat i na zpravodajství, předpověď počasí, burzovní informace, zábavu a začaly sloužit i jako výkladní skříňe dalších obchodů. Doufají, že se stanou prvními vstupními body na internet. Poskytovatelé připojení k internetu za poplatek, jako je např. AOL, jsou čistě internetovými firmami. Zprostředkovatelé transakcí, jako je aukční web eBay, vybírají poplatky za uskutečněné transakce.

Poskytovatelé obsahu, jako je internetová verze Hospodářských novin (www.ihned.cz) či Encyclopedia Britannica Online, nabízejí všeobecné, finanční, naučné a další informace. Další weby poskytují hardware a software, který umožňuje internetovou komunikaci a obchod.

Bombastická reklama internetových firem dosáhla astronomické úrovně na konci devadesátých let, během tzv. „zlaté horečky dot-com firem“. Tehdy dychtiví investoři vyhnali ceny jejich akcií do neuvěřitelných výšek. Toto „investiční šílenství“ ovšem v roce 2000 zkolabovalo a mnoho nadhodnocených akcií opět kleslo. Dokonce někteří z nejsilnějších a nejatraktivnějších prodejců zbankrotovali. I ty společnosti, které přežily, jako např. Amazon.com, rovněž pocítily dopad na hodnotu svých akcií.

Příčin neúspěchu dot-com firem je celá řada. Mnohé vtrhly na trh bez řádného výzkumu a plánování, často s jediným cílem: dosáhnout vstupu na burzu a získat peníze za akcie, dokud byl trh na vzestupu. Mnohé příliš spoléhaly na bombastickou reklamu místo toho, aby vypracovaly důkladné marketingové strategie. Poté, jakmile získaly peníze investorů, štedře je utrácely na rozsáhlou reklamu v klasických médiích. Doufaly, že se jim tak podaří vybudovat vlastní značku a přilákat zákazníky na své internetové stránky. V posledním čtvrtletí roku 1999 průměrný internetový obchodník utratil ohromujících 109 % obrátu na reklamu a další marketingové aktivity.

Mnoho internetových firem neuspělo proto, že měly špatný obchodní model, nikoliv proto, že internet nemá potenciál okouzlit a potěšit zákazníky způsobem, který předtím nebyl představitelný. Internetové firmy měly tendenci věnovat příliš mnoho pozornosti získávání nových zákazníků. Nesnažily se udržet si ty stávající a přimět je k pravidelným nákupům. Při rychlém vstupu na trh měly často špatně navržené weby, které byly příliš složité, špatně navigovatelné a nespolehlivé.

Když přišly objednávky, mnohé firmy zjistily, že nemají vybudovaný dostatečný distribuční systém, nebyly schopny zpracovat dotazy zákazníků a řešit jejich problémy. Snadný vstup konkurence na trh a fakt, že zákazníci mohou kdykoliv bez problémů přejít k firmě s lepšími cenami, přinutily mnoho firem prodávat s tak nízkým rabatem, že nemohly být ziskové.



Společnost *Pets.com*, nyní již neúspěšný on-line obchod s potřebami pro domácí mazlíčky, je ukázkovým příkladem příčin bankrotu internetových firem. Od samého počátku se firma *Pets.com* snažila přilákat zákazníky nejnižšími cenami a masivní reklamou. Nakonec ani jedno z toho nefungovalo. Během prvního roku podnikání firma skončila se ztrátou 61,8 milionu dolarů při prodejkách ve výši pouhých 5,8 milionů dolarů. Během té doby zaplatila dodavatelům za zboží 13,4 milionů dolarů. Z každého dolaru, který zaplatila dodavatelům za zboží a UPS za expedici, byla schopna získat pouze 43 centů od zákazníků.

Na jaře 1999 firma vynaložila dalších 21 milionů dolarů za reklamu a další marketingové výdaje s cílem vytvořit svoji vlastní identitu a přilákat zákazníky do svého internetového obchodu. Kampaň za účelem vytvoření značky se soustřeďovala okolo maskota – psíka zvaného *Sock Puppet*, který se dokonce objevil v podobě jedenáctimetrového balonu během průvodu při příležitosti oslav Dne děkuvzdání v New Yorku. Reklama s tímto maskotem se objevila též během přenosu z poháru v americkém fotbalu *Super Bowl*, což firmu stálo více než dva miliony dolarů. Zpočátku investoři přistoupili na strategii získat nejprve tržní podíl, a teprve poté hledat způsob, jak vytvořit zisk.

Ačkoliv firma získala 570 000 zákazníků, tak nikdy nenašla způsob, jak vydělat peníze za nízkých rabatů a vysokých distribučních nákladů. Cena akcií klesla ze 14 dolarů v únoru 1999 na 22 centů koncem roku 2000. Počátkem roku 2001 firma v tichosti ukončila svou činnost.

V současné době mnoho čistě internetových firem nejen přežívá, ale dokonce i prosperuje. Jiné jsou sice ve ztrátě, ale s výhledem stabilních budoucích zisků. Jako příklad může sloužit společnost firma *Earthlink.com*.



Earthlink.com je ISP (poskytovatel připojení k internetu), který nabízí připojení k síti a e-mailové služby za měsíční poplatek 20 dolarů. Náklady na jednoho zákazníka měsíčně představují 9 dolarů, zbývá tedy 11 dolarů. Získat nového zákazníka firmu v průměru stojí 100 dolarů. To znamená, že nový zákazník se „zaplatí“ za jedenáct měsíců. Naštěstí u firmy zůstává v průměru jedenatřicet měsíců. Po dvacet měsíců je tedy každý zákazník výdělečný, což představuje 180 dolarů (20 x 9). Když byl zakladatel *Sky Daton* dotázán, proč je firma přesto ve ztrátě, tak odpověděl, že získává tolik nových zákazníků, že bude chvíli trvat, než příjmy převýší výdaje na jejich získávání.

Pro mnoho internetových společností, včetně takových gigantů, jako je Amazon.com, internet stále ještě není místem, kde by vydělávaly peníze. Firmy, které internet okouzlit, musí proto investorům ukázat, jakým způsobem nakonec dosáhnout zisku, definovat model příjmů a zisků, tak jak jsou uvedeny v této tabulce:

Prodej výrobků a služeb	Řadě firem, které se specializují na elektronické obchodování, zajišťují příjmy on-line prodeje zboží a služeb.
Příjmy z reklamy	Hlavním zdrojem příjmů může být prodej reklamního prostoru na internetu, např. firma Buy.com měla tak velké příjmy z reklamy, že mohla prodávat výrobky za nákladové ceny.
Sponzoring	Některé dot-com firmy mohou získat příspěvky na úhradu vlastních nákladů od sponzorů.
Spolufinancování od aliančních partnerů	Firmy, které se specializují na elektronické obchodování, mohou nabídnout partnerským firmám, které jsou ochotny podílet se na spolufinancování, reklamní prostory na vlastních webových stránkách zdarma.
Členské poplatky	Některé firmy nabízejí možnost využívání svých stránek za poplatek, např. řada on-line novin poskytuje služby uživatelům až po zaplacení předplatného. Firma Auto-by-tel poskytuje dealerům aut, kteří uhradí členské poplatky, informace o zájemcích o nákup nových aut.
Prodej informací o cílových skupinách	Některé firmy mají vybudovány databáze o uživateli webových stránek. S jejich souhlasem mohou tyto užitečné informace o cílových skupinách poskytovat jiným firmám za úplatu. V takových případech je nutno dodržovat etické kodexy a právní předpisy.
Poplatky za zprostředkování	Některé firmy požadují za zprostředkování kontaktů mezi obchodními partnery na webových stránkách provizi, např. eBay ve výši 1,5 – 5 % za každý realizovaný obchod.
Výzkum trhu a poplatky za poskytnutí informací	Firmy mohou poskytovat placené informace z oblasti výzkumu trhu, popř. jiné. Např. Newslibrary požaduje poplatek ve výši 1 – 2 dolary za vyhledávání a zaslání archivovaných novinových článků. LifeQuote sleduje trh životního pojištění a nabízí zájemcům cenové porovnání produktů přibližně padesáti pojišťoven. Za tyto služby požaduje provizi ve výši 50 % ze zaplaceného ročního pojistného pojišťovně, kterou si zájemce na základě poskytnutých informací zvolil.
Poplatky za reference	Firmy mohou získávat příjmy za vyhledané zákazníky, např. společnost Edmunds získává „nálezné“ za každého zákazníka, který vyplní a odešle formulář firmy Auto-by-tel z její webové stránky bez ohledu na to, zda bude skutečně uzavřena kupní smlouva.

Tabulka 12.1: Zdroje příjmů v elektronickém obchodování

Mnohé zavedené společnosti rychle otevřely weby s informacemi o firmě a svých produktech. Mnohé však váhaly nabídnout i možnost přímého prodeje. Obávaly se, že by to vedlo ke konfliktu v distribučních sítích, tj. že by on-line prodejem přímo konkurovaly svým dealerům a zprostředkovatelům.



Firma Compaq Computer měla obavy, že by dealeři přestali prodávat jejich počítače, pokud by je nabízela i on-line. Knihupectví Barnes & Noble dlouho otálelo se zahájením svého on-line prodeje, kterým se snaží konkurovat firmě Amazon.com.

Tyto firmy tedy řešily otázku, jak organizovat on-line prodej, aniž by ohrožovaly prodej ve vlastních prodejnách, prostřednictvím dealerů či zprostředkovatelů. Brzy si však uvědomily, že rizika ztráty trhu vůči on-line konkurenci jsou ještě větší než rizika dopadů na stávající obchodní partnery. Pokud by nezavedly on-line prodej, stejně by ztratily část trhu na úkor čistě internetových firem. Proto mnoho dříve výlučně „kamenných“ obchodů se dnes stalo **firmami se smíšeným modelem**, tj. kombinují prodej na internetu s tradičními formami distribuce (tzv. click-and-mortar companies).



Firma Staples, která dosahuje obrátu 10,7 miliardy dolarů v oblasti kancelářských potřeb, za dva roky svého působení na internetu dosáhla on-line prodeje za 512 milionů dolarů. Snaží se přitom, aby se nesnížil objem prodeje v tradičních obchodech. Průměrný roční nákup malého firemního zákazníka stoupl z 600 dolarů v obchodě na 2800 dolarů on-line. Proto firma výrazně zpomalila otevírání nových kamenných obchodů, ale zato vydává miliony dolarů na rozšíření online aktivit.

Většina firem se smíšeným modelem našla způsoby, jak řešit konflikty mezi jednotlivými prvky svých distribučních sítí.



Firma Gibbon Guitar zjistila, že dealeři byli pobouřeni, když se pokusila prodávat kytary přímo zákazníkům, ale nevedl jim prodej dalšího příslušenství (strun, součástek apod.). Firma Avon se obávala, že přímé prodeje mohou ohrozit postavení „Avon ladies“, které si vytvořily úzké vazby se svými zákazníky. Vlastní výzkum ukázal, že mezi stávajícími zákazníky a potencionálními internetovými zákazníky existuje jen malé překrytí. Firma Avon poskytla tyto výsledky i svým obchodním zástupcům a začala se věnovat e-marketingu. Navíc jim nabídla pomoc při budování jejich vlastních webů.

Přes potencionální konflikt mezi prvky distribučních sítí mnoho firem se smíšeným modelem je dnes s on-line prodejem úspěšnější než čistě internetové firmy. Podle nedávné studie padesáti nejvýznamnějších maloobchodních online prodejců (podle počtu návštěvníků), 56 % jsou firmy se smíšeným prodejem a 44 % jsou čistě internetoví prodejci.

Výhody smíšeného modelu jsou, že zavedené firmy jsou ve výhodě díky svým známým a důvěryhodným značkám a větším finančním zdrojům. Mají velkou základnu zákazníků, hlubší znalost odvětví a dobré vztahy s klíčovými dodavateli. Kombinací tradičního a on-line prodeje mohou zákazníkům nabídnout více možností. Zákazník může volit mezi praktičností a sortimentem čtyřiašedesátihodinového on-line nakupování a více osobního, tradičního nakupování, nebo volit způsoby oba. Při nákupech on-line lze zboží snadno vrátit v nejbližší kamenné prodejně.

Rozhodnutí o využívání e-marketingu

Je zřejmé, že všechny firmy potřebují zvážit využívání elektronického obchodování. E-marketing mohou provádět všemi těmito způsoby:

- vytvořením firemních webových a marketingových webových stránek,
- využíváním internetové reklamy,
- vytvořením webových společenství (či účastí v nich),
- použitím e-mailu a webcastingu.

Vytvoření webu

Pro většinu společností je prvním krokem v e-marketingu vytvoření vlastního webu. Nestačí jej však jen založit, pracovníci marketingu musí navrhnout jeho atraktivní design, vymyslet, jak zaujmout zákazníky, jak je co nejdéle na něm udržet a jak dosáhnout toho, aby se na něj vraceli co nejčastěji.

Weby se velmi liší účelem i obsahem. Základním typem jsou **firemní webové stránky**. Jejich hlavním účelem je komunikace se zákazníky, goodwill firmy a doplnění tradičních distribučních cest, nikoli přímý prodej výrobků. Takovéto firemní stránky nejčastěji nabízejí různé informace i další funkce. Cílem je odpovědět na otázky zákazníků, vytvářet vztahy a s nimi posilovat pozitivní postoj k firmě. Obvykle zde nalezneme informace o historii společnosti, o jejích cílech, výrobcích a službách. Můžeme získat také informace o aktuálních událostech, o zaměstnancích firmy, finanční výsledky, možnosti zaměstnání. Většinou objevíme i zábavné prvky, jejichž cílem je přilákat a udržet pozornost návštěvníků.

Jiné firmy vytvářejí **marketingové webové stránky**. Jejich snahou je navázat takovou interakci se zákazníky, aby bylo pravděpodobnější, že si něco koupí. Obvykle zde nalezneme katalog, rady a tipy pro nákup, nástroje pro podporu prodeje jako jsou např. kupony, příležitostné prodejní akce nebo soutěže.



Návštěvníci webu SonyStyle.com se mohou seznámit s desítkami kategorií výrobků Sony, porovnávat detailní popisy a specifikace, číst odborné recenze apod., mohou si také objednat on-line a platit kreditní kartou. To vše několika operacemi na počítači.

Firmy takovéto weby agresivně propagují v tištěných médiích, v televizi a rozhlase a také prostřednictvím proužkové reklamy na jiných webech. Marketingové webové stránky dobře využívají také společnosti v segmentu B2B. Na webu Federal Expressu (www.fedex.com) si zákazníci mohou naplánovat přepravu, požadovat vyzvednutí zásilky dopravcem a sledovat pohyb doručované zásilky.

Vytvoření webových stránek je jedna věc, přimět zákazníky k jejich návštěvě je však věc druhá. Klíčem je vytvořit dostatek pobídek k tomu, aby zákazníci vstoupili, stránky si prohlédli a opakovaně se na ně vraceli. To znamená, že firmy je musí průběžně aktualizovat, aby byly stále nové a zajímavé. To vyžaduje čas a náklady, jejich vynaložení je však nezbytné, mají-li se stránky odlišit od stále většího počtu jiných webů. Mnoho firem vynakládá značné částky na tradiční reklamu a další marketingové postupy, aby přilákaly zákazníky na firemní stránky. Pro některé druhy výrobků je přilákání zákazníků snadné. Ti, kdo kupují auta, počítače či finanční služby, budou vždy přístupni k informacím a marketingovým postupům prodejců.

V případě jiných výrobků to ovšem může být obtížné. Pro takové je vhodné vytvořit firemní webové stránky, kde zákazníci naleznou odpovědi na své dotazy, dbát na goodwill a zábavnost, podporovat prodej jinými cestami a přijímat zpětnou vazbu od zákazníků.



Web firmy LifeSavers Candystand, která se zaměřuje na obchod s cukrovinkami, žádné cukrovinky neprodává, přesto však funguje jako zábavné místo a slouží podpoře prodeje. Web LifeSavers Candystand je velmi zábavný, doplněný volnými videohrami, velkým množstvím kvízů a sázek, nabízí vzorky atd. Významně tak změnil pohled dětských zákazníků na značku, kterou děti považovaly za nezajímavé sladkosti pro dospělé. Web nyní navštěvuje 2,5 milionů osob měsíčně, převážně děti a mládeže, kteří zde v průměru tráví 27 minut především hraním různých her, zatímco jsou jim nenápadně předkládány informace o výrobcích. „Naší filozofií je vytvořit zábavné online místo, které odráží zábavnost a kvalitu spojenou se značkou LifeSavers,“ říká Silvio Bonvini, hlavní manažer pro nová média v LifeSavers Company. „Za cenu dvou televizních spotů máme marketingový nástroj, který funguje čtyřicet hodin denně, sedm dní v týdnu, 365 dní v roce“. Přestože se tu nic neprodává, rozruch, který web vytváří, je ideálním nástrojem pro přilákání zákazníků, obvykle formou zaslání bezplatného vzorku nového výrobku poštou. Navíc obchodní zástupci firmy web používají jako nástroj k upevnění distribučních dohod při svém jednání s maloobchodníky. Je rovněž efektivní pro získání zpětné vazby od zákazníka. Jeho funkce „What do you think“ zaznamenala od spuštění v březnu 1997 přes milion reakcí. „Je to neustálá komunikace, kterou předáváme přímo lidem odpovědným za tvorbu značky,“ říká Bonvini. „Není filtrovaná žádnou agenturou nebo jinak upravována. Připomínky vedly k úpravě balení jednoho z produktů a obnovení jedné z příchutí.“

Klíčovou výzvou je tedy navrhnout takový web, který je na první pohled atraktivní a dostatečně zajímavý, aby přilákal uživatele k opakované návštěvě. Rané textové weby byly ve velké míře nahrazeny graficky propracovanými stránkami, které obsahují texty, zvuky a animace. Podle expertů je vhodné dodržovat následujících 7C:

- **kontext** (*context*): celková dispozice a design,
- **obsah** (*content*): text, obrázky, zvuky a video,
- **společenství** (*community*): způsob, který umožňuje vytváření společenství a komunikaci mezi uživateli,
- **přizpůsobení** (*customization*): schopnost přizpůsobit stránky různým uživatelům nebo možnost individuálního přizpůsobení stránek uživatelem,
- **komunikace** (*communication*): jak je umožněna komunikace web-uživatel, uživatel-web a obousměrná komunikace,
- **propojení** (*connection*): míra propojení s jinými weby,
- **obchod** (*commerce*): schopnost umožnit obchodní transakce.

Web by měl být tedy snadno použitelný a atraktivní. Navíc musí být zajímavý, užitečný a odvážný. Je to hodnota obsahu, která návštěvníky přiláká, přiměje je zůstat a opět web navštívit. Efektivní weby obsahují podrobné a užitečné informace, interaktivní nástroje pro hledání a porovnání výrobků, odkazy na další místa, měnící se zvláštní nabídky, zábavné prvky.

Vedle pohodlných on-line nákupů na clinique.com nalezneme podrobné informace o kosmetice, databanku námětů pro krásu, postup určení typu pokožky zákazníka, rady expertů, nástěnku, průvodce nevěsty, adresář nových výrobků a cenové informace.

Čas od času je nutné, aby firma znovu vyhodnotila atraktivnost a užitečnost svých webů. Jednou z možností je vyjádření expertů na webový design. Lepší ovšem je umožnit uživatelům, aby sami sdělili, co se jim líbí a co ne, a dávali vlastní návrhy na zlepšení.



Společnost Otis Elevator Company má dvacet tisíc registrovaných zákazníků, ke kterým patří architekti, dodavatelé, stavbyvedoucí a další zájemci o výtahy. Web firmy je nabízen v dvaapadesáti zemích a šestadvaceti jazycích a obsahuje mnoho užitečných informací od modernizace a údržby přes bezpečnostní informace až po výkresy různých modelů firmy. Otis používá dva zdroje hodnocení spokojenosti s tímto složitým webem. Pro zjištění potenciálních problémů sleduje (na základě logovacích souborů) počet návštěv jednotlivých stránek, nejnavštěvovanější stránky, strávený čas a posloupnost navštívených stránek. Každé čtvrtletí provádí telefonický výzkum mezi dvěma sty zákazníky v polovině zemí, kde operuje. To vedlo k mnoha vylepšením. Firma zjistila, že v cizojazyčných verzích bylo těžké najít odkaz na online nákup. Někteří zákazníci těžko hledali nejbližší zastoupení firmy, proto firma přidala nástroj pro tyto účely.

On-line reklama a podpora prodeje

On-line reklamu lze využít pro tvorbu značky nebo k přilákání návštěvníků na stránky. Reklama na internetu je médium, které v sobě spojuje pozitiva tradičních médií s pozitivy médií nových. Novým pozitivem je např. přímá interaktivnost: zákazník může komunikovat s reklamou na webových stránkách tím, že kliknutím na určitý banner (viz níže) získá další informace, může také koupit nebo si vyžádat zpětný telefonát. Další výhodou internetu je skutečnost, že zadavatel reklamy má možnost vybrat si určité cílové publikum – příkladem budiž spojení obsahu reklamy s určitým vyhledávačem nebo portálovými stránkami, jako je Yahoo! či AOL nebo přizpůsobením hlavního banneru.



Firefly používá filtr, který pomáhá uživatelům nalézt to, co potřebují, na základě analýzy jejich vstupů. Starpoint nabízí personalizovanou internetovou reklamu na základě vstupů do vzájemně propojených serverů. Reklama je přizpůsobena dle demografických, obsahových a dalších kritérií.

Kromě těchto služeb a technologií mohou zadavatelé reklamy uplatňovat cookies pro sledování a řízení zájmů uživatelů. Díky cookies lze zaznamenat hledané informace, jméno a všechny další informace požadované pro on-line registraci, a tak umožnit identifikaci návštěvníků.



Amazon.com tuto techniku používá pro osobní oslovení častých návštěvníků stránky: používá jejich jména, každý den jim něco zvláštního nabízí spolu s knihami a hudbou vybíranou na základě analýzy charakteru jejich předcházejících nákupů. Všechny tyto informace jsou spojeny v databázi Amazon.com s jednotlivými cookies soubory na discích uživatelů.

Reklama na internetu představuje velkou možnost pro zlepšení zaměření, sledování a interaktivity komunikace. Umožňuje komunikovat 24 hodin denně během celého roku, rychle měnit sdělení, obsah i styl. V důsledku toho je internet velmi flexibilním médiem.

Kromě těchto nových výhod má internetová reklama i některé aspekty tradičních médií. Bannery a cesty na webové stránky jsou podobné billboardům. Kupříkladu Disney podporuje film „101 dalmatinů“ vybarvením pozadí použitím Yahoo! A portálové stránky s černými a bílými tečkami. Možnost sledovat okamžitou reakci a určovat efektivnost internetové reklamy je zásadním rozdílem oproti tradičním médiím.

Přístup zainteresovaných uživatelů k internetové reklamě je ovlivněn hodnocením (vědomým či podvědomým) pěti vlastností:

- postojem k reklamě (uživatel může rozhodnout, zda chce či nechce zhlédnout reklamu),

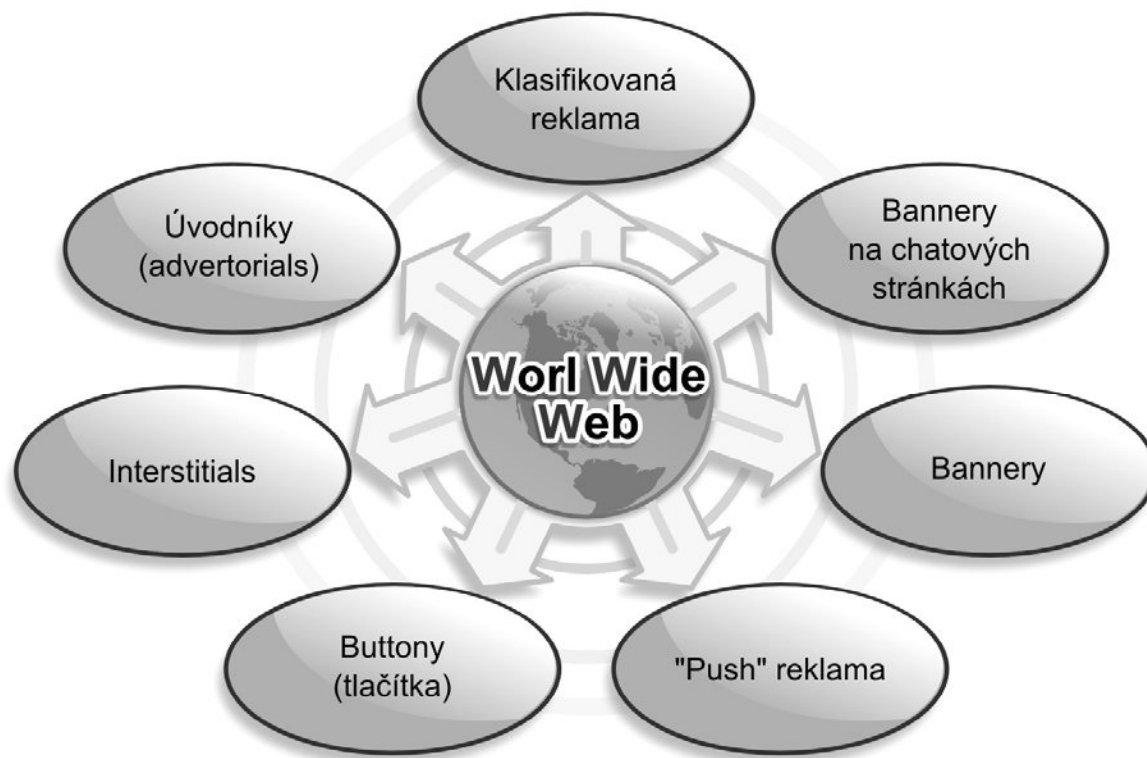
- umístěním reklamy (zda je či není zřejmé, že jde o reklamu v rámci určitého textu),
- sdělením (zábavné, informativní nebo transakční),
- vlivem na poplatek (zda reklama snižuje či zvyšuje cenu za určitou službu v síti),
- shromážděním informací (jsou požadovány osobní informace, uživatel se musí registrovat a poskytnout osobní informace, aby se mohl stát zákazníkem).

Empirické průzkumy vycházející z tohoto modelu vedou k určitým závěrům o všeobecném postoji k internetové reklamě. Uživatelé internetu neodmítají, neobávají se sdělení osobních informací a nejsou ani lovci informací. Většina uživatelů bere reklamu jako normální součást života, tedy i jejich internetového života. Lidé se chtějí bavit prohlížením internetových reklam: sdělení, umístění a informace by měly mít takové znaky, aby uživatelé přinejmenším byli ochotni je tolerovat. Uživatelé internetu neodmítají reklamu, která je zřetelná a určená pro určitou cílovou skupinu. Tyto aspekty jsou potvrzeny dalším průzkumem prokazujícím, že respondenti reagovali velmi nepříznivě na jakékoliv nezacílené reklamy na internetu. Negativní postoj se projevil vůči reklamě určené novým skupinám, jakož i vůči přijatým reklamám – spamům, které přišly do jejich e-mailových adresářů.

Reklama, která nemá nic společného s tématy, které respondenti uvedli, je považována za mimořádně nezajímavou. Respondenti byli méně odmítaví k přijetí cílené komunikace a také se zajímali o více informací o tématech, které pro ně měly nějaký význam.

Techniky internetové reklamy

Pro většinu firem je základním typem internetové reklamy webová stránka, neboť vykazuje řadu zajímavých vlastností: umožňuje každému uživateli rozhodnout, které informace potřebuje a tedy na kterou stránku se zaměří. On-line reklama se objevuje během prohlížení stránek (tzv. surfování). Nežádoucí a nepříjemná reklama se často objevuje na nejvíce navštěvovaných stránkách, aby uživatelé neměli možnost úniku. Cílem těchto virtuálních billboardů je prostřednictvím tlačítek (buttonů) a bannerů přivést uživatele na další webové stránky. Problémy jako omezený prostor pro bannery a znechucení v důsledku počtu kliků mají pak za následek nové modely jako je sponzorování, reklama, která se objevuje při přechodu od jedné stránky na druhou a push nástroje (viz níže). Obrázek na následující straně znázorňuje, že v modelu on-line reklamy založené na webu lze rozlišit několik technik.



Obrázek 12.13: Techniky internetové reklamy

Klasifikovaná reklama je srovnatelná s tradiční novinovou inzercí. Některé stránky, např. Yahoo!, nabízejí **klasifikovanou reklamu**. Reklamní **bannery** jsou grafické reklamní proužky (banners) a reklama pohybující se po obrazovce, která nemá ustálený český název (tickers).



Uživatelé webu idos.cz, který právě hledá spojení ve vlakovém řádu, se může objevit před očima reklamní proužek s nabídkou ubytování v hotelu.

Nové formáty internetové reklamy zahrnují skycrapes (mrakodrapy, vysoké a úzké reklamy po straně stránky) a rectangles (pravoúhelníky s mnohem většími rozměry, než má proužková reklama). Bannery tedy nenásilně směřují uživatele, aby přešel na příslušnou stránku.



Na základě možností přesného měření počtu kliků na banner se provádějí průzkumy a testy zvyšování efektivity. Následující zjištění ze studie Infoseek mohou být využity při tvorbě bannerů či titulků internetové reklamy. Tyto aspekty mohou vést k lepšímu využití umístění bannerů na stránku:

- umístění banneru: promýšlejme a plánujme nejen vzhled stránky (dosažení publika), ale také selektivnost (která stránka je pro kterou cílovou skupinu). Zacielené bannery odrážející obsah stránky dosahují vyšší míru reakce.



- počet návštěv a střídání bannerů: reakce na reklamní banner rapidně klesá po druhé návštěvě, pokud se sdělení nebo forma v násobně obměňovaných bannerech nezmění.
- aktivita a vytvoření pocitu naléhavosti: stejně jako v každé komunikaci zaměřené na přímou odpověď musí mít uživatel zřejmý důvod, proč kliknout. Bez důvodu, jako je např. cena, kterou může vyhrát, nebo sleva, již může dostat, nelze očekávat, že opustí stránky, které prohlíží. Jsou-li přidána slova jako „hned nebo nyní“, zvýší se míra reakcí. Výzva k akci zvyšuje míru kliknutí o 15 %.
- přidání spouštěcích slov: výrazy jako „zdarma“ nebo „klikněte zde“ zvyšují míru reakce. Návod, kde kliknout, zvyšuje míru pětinasobně. Průzkumem bylo potvrzeno, že slova „klikněte zde“ a banner s návodem dosahují míry reakce 11,13 % ve srovnání s 2,87 % v případě banneru bez návodu. Proč je tomu tak: „klikněte zde“ je výzva k akci a nezkušený uživatel neví, že banner se dá odkliknout i bez přečtení.
- sdělení musí být jednoduché, animované a barevné: klíčová slova v bannerech budou účinná, pokud se snadno vnímají a jsou spokojena s určitou značkou nebo firmou. To vede také k vyšší míře reakce. Jeden z průzkumů ukazuje, že 25 % zvýšení reakce bylo vyvoláno animací, 18 % užitím záhadných sdělení a 16 % kladením otázek.

Buttony (tlačítka) jsou velmi malé bannery s uvedením sponzora. Používají se speciálně s volně stáhnutelným softwarem jako např. Netscape.

Kliknutí vede uživatele na webovou stránku, kde jsou umístěny všechny soubory a návody pro určitý software. Tlačítka jsou dobrými médii, zejména jsou-li spojena s nějakou přímou aktivitou – stažení, nakupování či volání (call-me tlačítko žádá operátora, aby zavolał okamžitě nebo v nějakém určeném čase). Mohou také vytvářet povědomí o značce, příkladem je Download Netscape Now Buton, který je umístěn na tisících stránkách.

Chatové stránky jako The Globe, HotWired a Yahoo! prodávají prostor pro bannery a sponzoring v tzv. „chat rooms“. Z hlediska efektivnosti je nutné si uvědomit, že „chatterři“ pravděpodobně nevěnují bannerům mnoho pozornosti a zřídka budou klikat na ty bannery, díky kterým by opustili své rozhovory. Nekontrolované rozhovory mohou být také spojeny s nevhodným jazykem a diskusemi o propagované značce. Avšak na druhé straně rozhovory na určité téma usnadňují přesné zacílení. Zadavatelé reklamy mohou sponzorovat určitý obsah stránky, v němž bude produkt umístěn.

Advertorial (tištěný úvodník) je komerční obsah oděný do úvodního textu.

Dalším typem webové komunikace je „**push**“ reklama. Technologie k tomu používané umožňují, že určitý obsah, který si uživatel předběžně vybere, je zaslán přímo do jeho počítače v okamžiku připojení k síti. Prostřednictvím kanálu, jako je např. Pointcast, může uživatel dostávat aktuální informace, aniž by surfoval nebo klikal. Tyto kanály nabízejí možnosti sponzorovat určité oblasti nebo inzerovat animované reklamy. Informace se nejprve uloží a skladují na disku uživatele, což vytváří možnost pro vysokou vizuální kvalitu sdělení bez ohledu na rozsah pásem, zahlcení sítě nebo rychlostní spojení.

Interstitials je on-line reklama, která se objevuje mezi změnami stránek, kdy se většinou zobrazí přes celou obrazovku před zobrazením domovské stránky na určitou dobu během jejího načítání. Např. návštěvník na www.msnbc.com, který navštívuje sportovní sekci, najednou uvidí samostatné okno s reklamou na videokameru. Stejně jako v případě tradiční televizní reklamy zde není možnost zastavit to, ale pouze vyčkávat, až se reklama ukončí sama. Taková reklama vyvolává více pozornosti, ale zároveň i silně popuzuje.

Další možnou formou jsou tzv. **microsites**, ohraničené oblasti na určitém webu, které spravuje a platí externí firma. Pojišťovna může např. mít microsite na webu věnovaném prodeji aut a nabízet zde rady ohledně pojištění aut a současně konkrétní pojišťovací produkty. Firmy mohou rovněž vytvářet aliance a partnerské programy, kde se propagují navzájem. AOL vytvořila mnoho úspěšných aliancí, které zmiňuje na svých stránkách. Amazon.com má partnerský program s více než 350 000 subjekty, které umísťují reklamní proužky firmy Amazon na své stránky.

Konečně lze také využít tzv. **virální marketing**. Jde o internetovou verzi tzv. world-of-mouth marketingu (volného a nekontrolovaného šíření informací ve slovním podání). Zde se využívá e-mailových zpráv, které jsou tak „nakažlivé“, že si je lidé navzájem předávají. Internetová verze virálního marketingu je proto velmi levná. Protože zpráva pochází od známých, je mnohem pravděpodobnější, že ji příjemce otevře a přečte. V současnosti se ovšem mnozí uživatelé obávají těchto zpráv, protože některé viry používají takový mechanismus šíření, aby to vzbudilo dojem, že zpráva přišla od někoho známého.

Virální marketing může být velmi efektivní. Služba Hotmail získala za osmnáct měsíců dvanáct milionů uživatelů nabídkou bezplatného e-mailu s tím, že každá e-mailová zpráva na konci obsahovala pár řádek s reklamou na tuto službu. Virální marketing je vhodný i pro oblast B2B.



Firma Hewlett-Packard si stanovila jako cíl zlepšení vztahů se zákazníky. Rozeslala e-mailem individualizovaný newsletters zákazníkům, kteří se zaregistrovali on-line.

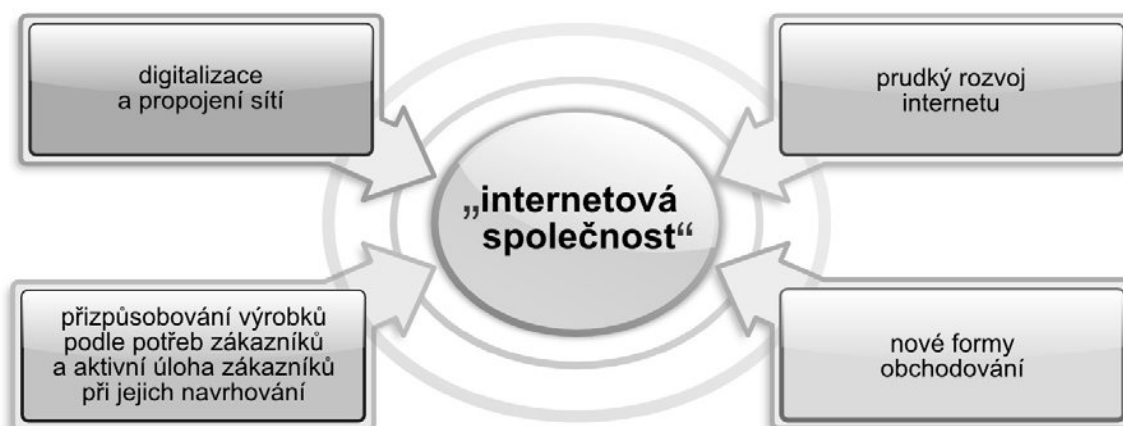
Zpravodaj přinášel informace o tom, jak nejlépe využít výrobků a služeb firmy. Obsahoval rovněž tlačítko, které umožňovalo přímo z webu odeslat e-mail přátelům nebo kolegům. Po zadání e-mailové adresy a komentáře byl zpravodaj poslán další osobě. Nový příjemce byl dotázán, zda si přeje zasílat i další čísla zpravodaje. V tomto učebnicovém příkladu virálního marketingu firma s vynaložením malých nákladů dosáhla několik cílů: zvýšila návštěvnost webu a nakonec i prodej.

Vývojové trendy v internetové reklamě

Ačkoliv je on-line reklama užitečná, nemůže v dohledné době ohrozit podíl reklamy v televizi a tiskových médiích. Mnoho odborníků stále vyslovuje pochybnosti o hodnotě internetové reklamy jako efektivního nástroje. Cena je velmi rozumná v porovnání s jinými médii, ale uživatelé internetu mohou reklamu snadno ignorovat a často tak činí. Ač mnoho firem s touto formou experimentuje, ve většině reklamních mixů hraje jen málo důležitou roli. Výsledkem je, že výdaje na on-line reklamu reprezentují pouze malou část celkových reklamních výdajů. Přes počáteční slibný vývoj se jejich růst v poslední době zpomalil. Odborník k tomu uvádí: „Předpokládalo se, že internet bude hlavním reklamním médiem, které zatlačí do pozadí noviny, časopisy a dokonce i televizi. Ale je stále zřejmější, že boom on-line reklamy byl fata morgánou, z velké části způsobenou utrácením samotných čistě internetových společností. Dokud měly peníze z rizikového kapitálu, vzájemně si poskytovaly proužkovou reklamu. Tyto časy jsou ale pryč. Poté, co internetová reklama v USA rostla ročně tempem 103 % a náklady na ni dosáhly dle odhadů osm miliard dolarů, očekává se, že v současnosti budou stagnovat“.


Bez ohledu na uvedenou krizi jsou odborníci optimističtí, pokud jde o on-line reklamu. V roce 2000 výdaje na on-line reklamu vzrostly prakticky z nuly na 8,2 miliardy dolarů, což nemá obdobu u žádného jiného média v historii reklamy. Internetová reklama již překročila objem výdajů na venkovní reklamu, které v tomtéž roce činily pět miliard dolarů, a blíží se již výdajům na reklamu v kabelové televizi.

V reklamě na internetu jsou v nejbližším období očekávány tyto vývojové změny:




Obrázek 12.14: Internetová reklama v budoucnosti


Obsah spojený se zkušeností umožní uživatelům vyzkoušet si virtuálně on-line produkt nebo značku.

 Na stránce firmy Sharp si uživatelé mohou vyzkoušet Zaurus (osobního digitálního asistenta) a vložit do něj diáře nebo další data stejně jako při skutečném používání produktu. Gap on-line umožňuje zákazníkům vyzkoušet si oděvy a kombinovat jejich jednotlivé části dohromady. Virtuální technologie postupně vytvoří stále více možností pro spojení mezi webovou stránkou a skutečným světem.

Obsah spojený s nákupní zkušeností bude stále důležitější, spolu s růstem on-line obchodování bude internetová reklama více zaměřena na on-line transakce než na budování povědomí o značce.

 Casio umožňuje získat více informací, koupit hodinky on-line a vybrat si způsob dodání, vše prostřednictvím jednoho banneru na jedné stránce.

Rozdíl mezi redakčním a komerčním materiálem umožňuje nový způsob reklamy ve formě **sponzorovaného obsahu** stránky (content sponsorship). Mnoho firem se zviditelňuje na internetu tím, že financuje určitý obsah na různých webech, např. všeobecné nebo finanční zpravodajství, a tím zároveň kontroluje určité úvodníkové stránky.

 Procter & Gamble financuje webovou stránku ParentTime, jež nabízí informace o výchově dětí podle jejich věku, ale zároveň dělá reklamu na dětské plenky Pampers.

Sponzor tedy platí za zobrazování obsahu a odměnou je mu to, že je vnímán jako poskytovatel určité služby. Pro sponzorování je třeba pečlivě vybrat vhodné servery s relevantními informacemi nebo službami.

V souvislosti s vývojem cookie technologie a napojování inteligentních databází na síť bude umožněno další **cílení reklamy**, což uvítají výrobci i zákazníci, preferenční bannery (napojené na klíčová slova), interstitials a upravené bannery pro zákazníky budou mít stále větší prostor a užití. Nejvýznamnějším aspektem podpory produktů na internetu je spojení s ostatními stránkami a relevantními partnery pro vzájemné sdílení síly značky a dosaženého publika. Hlavní podpora se zaměřuje na nejnavštěvovanější stránky, portály a vyhledávače, neboť představují cestu, jimiž každý den prochází mnoho uživatelů.



Společnost First USA zaplatila 90 milionů dolarů, aby mohla výlučně během pěti let provádět reklamu kreditních karet na webových stránkách Microsoftu. Společnost Tel-Save se stala jedinou firmou specializovanou na dálkové telefonní hovory podporovanou na AOL po dobu tří let za úhradu 100 milionů dolarů.

Vytvoření webových společenství (nebo účast v nich)

Popularita diskusních skupin a news vedla ke vzniku mnoha komerčně sponzorovaných webů, které se nazývají webová společenství nebo webové komunity. Ty využívají modelu C2C. Takováto místa dovolují členům sdružovat se on-line a vyměňovat si názory na otázky společného zájmu. Lze je nazvat internetovou verzí kavárny Starbucks, místem, kde vás ostatní znají. Návštěvníci těchto internetových společenství si vytvářejí silné vazby. Takové komunity jsou pro reklamu atraktivní, protože spojují zákazníky se společnými zájmy a dobře definovanými demografickými charakteristikami. Návštěvníci se připojují častěji a zůstávají déle, a tak je pravděpodobnější, že na ně reklamní sdělení bude působit.



Village.com poskytuje ideální prostředí pro reklamu firem jako Procter & Gamble, Kimberley Clark, Avon, Hallmark a dalších, které se zaměřují na ženy. Web MyFamily.com obsahuje též The Shops@MyFamily, kde firmy jako Disney, Kodak, Hallmark, Compaq, Hewlett-Packard a Microsoft inzerují a prodávají výrobky zaměřené na potřeby rodin.

Webová společenství mohou být orientována sociálně nebo pracovně.



Úspěšnou komunitou je @ griculture On-line. Tento web nabízí ceny komodit, novinky z oblasti zemědělství a chat všeho druhu. Návštěvníkům slouží Electronic Cofee Shop, kde najdou mimo jiné poslední „farmářské“ vtipy a odborné diskuse. Toto společenství je rovněž velmi úspěšné, má kolem pěti milionů shlédnutých stránek měsíčně.



Village.com je webové společenství se zaměřením na ženy, kde si návštěvníci mohou vyměňovat názory, získávat informace, podporu a řešení věcí, které se týkají rodiny, stravy, cvičení, vztahů, odpočinku, domácnosti a zahrádky, dále novinky a jakákoliv jiná témata, která účastníky zajímají. Web má návštěvnost 214 milionů shlédnutých stránek měsíčně, což jej řadí do stejné kategorie jako časopisy Cosmopolitan, Glamour nebo Vogue.

Jiným příkladem je web MyFamily.com, který aspiruje na to být největším a nejaktivnějším společenstvím na světě, pokud jde o rodinné zájmy. Zdarma poskytuje soukromé rodinné weby, kde se členové rodiny mohou kontaktovat – diskutovat spolu, sdělovat si novinky, vytvářet online rodinné album nebo kalendář událostí, sdílet informace o historii rodiny, doplňovat její rodokmen a rychle nakupovat dárky.

E-mail a webcasting

E-mail se stal významným marketingovým nástrojem. Firma Jupiter Media Metrix vydala v roce 2005 na e-mailový marketing 7,3 miliardy dolarů oproti 164 milionů dolarů v roce 1999. E-mailové reklamy se stále více objevují na obrazovkách počítačů a zaplňují e-mailové schránky. E-maily již nejsou obyčejné texty, ale jsou navrženy tak, aby zaujaly pozornost – obsahují animace, interaktivní odkazy, barevné fotografie, videoklipy a individuální zvukové vzkazy. E-mailová pošta dovoluje pracovníkům marketingu posílat personalizované e-maily vybraným zákazníkům, kteří mají o ně zájem, za několik centů na jeden kontakt. Navíc lze oslovit zákazníky po celém světě a získat odpověď do dvaceti čtyř hodin.

E-mail se stává hlavní součástí marketingu pro B2C i B2B. Stejně jako u kterékoliv jiné metody přímého marketingu úspěšnost e-mailu závisí na dobré databázi zákazníků. Firmy mohou získat e-mailové adresy od dalších firem. Ale nejvýhodnější je vybudovat si databázi tím, že na zákaznících požadujeme e-mailovou adresu při veškeré komunikaci (na webu, v klasických pobočkách, prostřednictvím zásilek vyžadujících odpověď, během telefonátu nebo i v tištěné reklamě). Často se používají různé soutěže, kde za poskytnutí e-mailu lze získat nějakou odměnu. Všechny tyto metody jsou založeny na dobrovolnosti a zákazníci mají kdykoliv možnost požádat o zrušení svého záznamu. E-maily jsou zasílány pouze těm, kteří souhlasili.

Další výhodou e-mailové reklamy je, že firmy mohou sledovat reakce zákazníků, zjistí, kolik lidí zprávu otevřelo, kolik jich kliklo na odkazy v ní obsažené a jak se tito lidé dále chovají. Dobře navržený e-mail přitahuje pozornost a láká zákazníky k akci.



Firma 3Com Corporation se soustřeďuje na high-tech hardware pro B2B trh, efektivně využívá e-mail a reklamní proužky na osmnácti webech, které souvisejí s počítači, k získání zákazníků pro své síťové karty. Cílem bylo oslovit potenciální zákazníky, aby se zúčastnili soutěže „3Com Classic“. Po vyplnění formuláře bylo možné vyhrát automobil Corvette, model 1959. Reklamní kampaň přilákala 22 000 lidí, jejich údaje dále byly upřesněny e-mailem a telemarketingem.



Potenciální zákazníci, kteří projevovali největší zájem, byli okamžitě předáni prodejním pracovníkům společnosti 3Com. „Obchodní zástupci byli skeptičtí, pokud jde o výsledky reklamní kampaně,“ říká marketingový manager firmy 3Com, „ale výsledky je překvapily. Ze 482 vybraných potenciálních zákazníků jich 71 uzavřelo obchody v celkové částce 2,5 milionů dolarů. Nyní máme e-mailovou databázi 22 000 osob, kterou můžeme využít k obchodním účelům.“

Je třeba uvědomit si, že i zasílání mailů jen těm zákazníkům, kteří poskytli svou e-mailovou adresu dobrovolně, může být velmi nepříjemné. Společnosti, které překročí rozumný limit, rychle poznají, že zákazníci budou požadovat vyřazení z databází. Firmy jsou si vědomy tohoto rizika a snaží se mu předcházet.



Petopia.com, firma, která posílá měsíční newsletter a osobní blahopřání k svátkům domácích mazlíčků, nastavila svůj počítačový systém tak, aby automaticky hlídal počet zasláných e-mailů jednotlivým zákazníkům za měsíc. Společnost IKEA během reklamní kampaně k otevření nové pobočky v San Francisku nejprve posílala e-maily zákazníkům a vyzývala je, aby prostřednictvím webu poslali elektronické pohlednice svým známým. Během deseti dnů bylo takto rozesláno 70 000 pohlednic. Ale příjemci se začínali ozývat, že je to spam. IKEA poté reklamní kampaň zcela zrušila.

Historie marketingu je plná příkladů původně efektivních postupů, které byly znehodnoceny jejich nadužíváním. Mnozí experti se domnívají, že není žádný důvod očekávat, že s reklamními e-maily to bude jinak.

Firmy mohou rovněž uzavřít smlouvy na některou ze služeb **webcasting**. Webcasting je automatické zasílání vybraných informací přímo do počítače příjemců. Příkladem je Infogate firmy Internet Financial Network. Tato služba za poplatek zasílá aktuální finanční zprávy, tržní data a aktuální ceny akcií předplatitelům. Informace se zobrazí v malých oknech na horním nebo dolním okraji obrazovky. Místo toho, aby předplatitel strávil hodiny hledáním na internetu, jednoduše čeká na to, až k němu dorazí individuálně přizpůsobené informace. Webcasting rovněž nabízí svým členům hlavní on-line služby. America Online nabízí funkci „Driveaway“, která zasílá vybrané informace, stránky a e-mailové články podle preferencí uživatele a automaticky je posílá do jeho počítače.

Webcasting představuje atraktivní cestu, jejímž prostřednictvím mohou marketingoví pracovníci šířit internetovou reklamu a jiné informace, propagovat výrobky a služby zprávami zaměřenými na vhodné segmenty internetových uživatelů.

12.8 Budoucnost elektronického obchodování

E-commerce stále nabízí slibnou budoucnost. Nejfanatičtější vize líčí časy, kdy internet a e-commerce nahradí noviny, časopisy a dokonce i kamenné obchody jako zdroje informací a nakupování. Tato „horečka dot-com firem“ již opadla a objevují se realističtější pohledy.

Je jisté, že on-line marketing se stane úspěšným obchodním modelem pro mnohé společnosti: pro internetové firmy jako Amazon.com, eBay či Yahoo! i pro firmy orientované na přímý prodej jako např. Dell Computer. E-business poroste rovněž také na trhu B2B – u firem jako Cisco Systéms, General Electric a Hewlett-Packard.

Pro většinu společností on-line marketing zůstane jen jedním z důležitých přístupů, jak oslovit trh, který bude fungovat spolu s ostatními přístupy v rámci marketingového mixu. Nakonec písmeno „e“ zmizí ze slov jako „e-business“ a „e-marketing“ tak, jak tyto prvky budou zcela integrovány do každodenní strategie a taktiky. „Klíčovou otázkou není, zda využít internetové technologie – firmy nemají na výběr, pokud chtějí zůstat konkurenceschopné – ale jak je implementovat,“ říká odborník na obchodní strategie Michael Porter. A pokračuje: „Potřebujeme se přesunout od rétoriky o internetovém průmyslu, strategiích e-businessu a nové ekonomice a vnímat internet jako to, čím skutečně je: ...mocnou sadou nástrojů, které lze (moudře nebo nemoudře) použít v téměř každém odvětví, jako součást téměř každé strategie.“

Spolu se značnými přísliby má ovšem e-commerce před sebou zejména tyto výzvy:

- **omezený dosah** ve vztahu ke spotřebiteli,
- **zkreslené demografické a psychografické údaje,**
- **chaos a nepořádek,**
- **bezpečnost,**
- **etické otázky.**

Omezený dosah ve vztahu ke spotřebiteli. Ačkoliv se internet prudce rozvíjí, on-line marketing stále oslovuje pouze omezený trh. Ve většině kategorií zboží, u většiny uživatelů stále převažuje pouhá návštěva stránek nebo srovnávání výrobků oproti skutečným nákupům.

Zkreslené demografické a psychografické charakteristiky. I když s pokračujícím rozšiřováním počtu uživatelů internetu se jejich charakteristiky více blíží obecné populaci, tak má stále tendenci zahrnovat především výše příjmově a sociálně postavené osoby a více technicky orientované osoby.

To činí on-line marketing ideálním pro hardware a software, spotřební elektroniku, finanční služby a určité další skupiny výrobků a méně efektivním pro další zboží.

Chaos a nepořádek. Internet nabízí miliony webových stránek a ohromující objem informací. Orientace v něm může být frustrující, matoucí a časově náročná. V tomto prostředí mnoho stránek a reklam zůstane nepovšimnuto. I pokud si jich někdo všimne, je těžké udržet pozornost zákazníka. Jedna studie shledala, že web musí zaujmout pozornost „surfaře“ do osmi sekund, nebo ji ztratí ve prospěch jiného webu. Pro propagaci a prodej zboží tak zbývá velmi málo času.

Bezpečnost. Někteří zákazníci se bojí, že bezohlední návštěvníci budou sledovat jejich on-line transakce nebo zneužijí čísla jejich kreditních karet. Firmy se obávají, že jiní využijí internet k průniku do jejich počítačových systémů s cílem průmyslové špionáže nebo sabotáže. Přijatá opatření tyto obavy poněkud oslabila. Ale zdá se, že probíhá neustálý souboj mezi vývojem bezpečnostních technologií a schopností těch, kteří usilují o průnik.

Etické otázky. Na internetu lze snadno získat mnoho informací, další osobní údaje poskytují samotní návštěvníci. To činí zákazníky zranitelným vůči firmám, které mohou tyto údaje zneužít, ať už pro vlastní účely, nebo je poskytují dalším firmám. Další obavy se týkají segmentace a diskriminace. Internet v současnosti slouží hlavně vyšším vrstvám. Nižší příjmové skupiny mají k němu stále omezený přístup, a proto se k nim dostává méně informací o výrobcích, službách a cenách.

Přes tyto problémy malé i velké firmy rychle integrují on-line marketing do svých strategií a marketingového mixu. S tím, jak se rozšiřuje jeho využívání, stává se on-line marketing důležitým nástrojem pro vytváření vztahů se zákazníky, ke zlepšení komunikace s nimi a k růstu prodeje.



On-line marketing se stane úspěšným obchodním modelem pro mnohé společnosti – Amazon.com, eBay či Yahoo! i pro Dell Computer, Cisco Systéms, General Electric a Hewlett-Packard.

12.9 Příklady z praxe



1 Společnost Motorola, Enterprise Mobility Business, poskytovatel služeb a řešení v oblasti podnikové mobility, před časem oznámila, že přední pivovar, výrobce a distributor alkoholických i nealkoholických nápojů Heineken si vybral její odolné mobilní terminály pro modernizaci svého maloobchodního dodávkového řetězce a pro zvýšení provozní efektivity. Od zavedení mobilních terminálů Motorola MC9000 se v Heinekenu snížil výskyt ztráty dat o 98 %, což umožňuje společnosti rychleji reagovat na měnící se požadavky zákazníků.

Heineken začal používat mobilní terminály od společnosti Motorola jako součást modernizace centralizovaného řízení v rámci celé skupiny, která slouží provozní jednotkám jako jsou Heineken, Cruzcampo, Amstel a Legado de Yuste. Mobilní terminály MC9000 využívají obchodní zástupci Heinekenu a jeho místní distribuční společnosti namísto nemoderních přenosných zařízení, která způsobovala datové nesrovnalosti, ztrátu informací a prodlevy v automatizovaném maloobchodním dodávkovém řetězci. Nové přenosné terminály Motorola zajišťují přenos dat do a z centrálního systému v rámci zcela transparentního procesu, který je díky technologii Bluetooth integrované do terminálů rychlejší než kdykoliv předtím.

Celkově mobilními terminály poskytují celou řadu funkcionalit, které zefektivňují postupy dodávkového řetězce a zlepšují provozní efektivitu.

Mobilní terminály Motorola MC9000 využívají operační systém Microsoft Windows Mobile, což Heinekenu zajišťuje jednodušší vývoj aplikací a podporu. Nová platforma totiž umožňuje jednoduchou integraci a přenos dat mezi terminály a záložním systémem, což představuje významné zlepšení oproti předchozímu řešení založenému na DOSu. Motorola společně se svým implementačním partnerem Telynet byli doporučeni společností Getronics a vybráni na základě posouzení dostupných zařízení, a to včetně modernizované verze původního zařízení Heinekenu. Byli vybrány mobilní terminály MC9000, protože nabídly nesrovnatelné výhody ohledně kapacity, snadného použití a odolnosti. Ta byla obzvláště důležitá vzhledem k tomu, že obchodní zástupci využívají terminály na svých cestách každý den. Telynet vyvinul pro nové terminály prodejní aplikaci a integroval ji do ostatních firemních systémů Heinekenu. Dosud byly přitom nové mobilní terminály rozmístěny na 200 ze 300 dodávkových tras. Společnost očekává, že v krátké době začne používat nové terminály MC9000 i na zbývajících trasách.

2 Společnost iStyle, která je významným prodejcem společnosti Apple v České republice, otevřela 22. listopadu 2006 největší obchod Apple Premium Reseller iStyle v České republice. Apple iStyle Praha se stal vůbec největším autorizovaným obchodem, který nabízí kompletní portfolio produktů značky Apple na českém trhu.

Specializované obchody Apple již fungují v řadě nejvýznamnějších evropských měst. První Apple Center v České republice byl otevřen v roce 2005 v Praze na Andělu.

V dubnu 2006 se síť specializovaných prodejen s Apple produkty v metropoli rozšířila o nový obchod Apple, který byl otevřen v prostorách Bontonlandu na Václavském náměstí a od října 2006 funguje v Brně Apple Premium Reseller iStyle, který je prvním obchodem svého druhu na Moravě. Apple Premium Reseller je koncept obchodů Apple, které provozuje třetí strana a postupně nahrazuje stávající obchody Apple Center.

Do budoucna budou fungovat pouze tři typy obchodů autorizovaných společností Apple. Obchody, které přímo provozuje Apple Computer, nadále ponesou název „Apple Store“.

Obchody provozované třetí stranou, zpravidla některým z největších dealerů na daném území, ve vlastním kamenném obchodě designovaném společností Apple budou fungovat pod názvem „Apple Premium Reseller“. Ostatní autorizované obchody se nadále jmenují „Apple Authorised Reseller“.

iStyle je nezávislá obchodní skupina, která otevírá obchody Apple iStyle na území střední a východní Evropy na úrovni franšizy a přímého obchodu. Již otevřené obchody Apple iStyle lze nalézt na Slovensku nebo v Maďarsku. Společnost Apple ve druhé polovině sedmdesátých let minulého století odstartovala v podobě počítače Apple II revoluci osobních počítačů a tuto svoji inovátorskou pozici upevnila v první polovině osmdesátých let uvedením počítačů Macintosh. V současné době Apple posiluje své místo významného inovátora prostřednictvím mnoha cenami ověřených stolních a přenosných počítačů, operačního systému Mac OS X, iLife a profesionálních kreativních aplikací. Apple rovněž rozdmýchal revoluci v oblasti digitální hudby prostřednictvím přenosných přehrávačů iPod a internetového obchodu iTunes.

3

Franšizingová horečka

Nezávislí podnikatelé kdysi hleděli na franšizy spatra, dnes však na ně připadá 35 % veškerého maloobchodního prodeje v USA. V dnešní době je prakticky nemožné projít po ulici v centru města nebo projet automobilem okrajovou čtvrtí, abyste přitom nenarazili na McDonald's, Subway, Jiffy Lube nebo Holiday Inn. Jeden z nejslavnějších a nejúspěšnějších poskytovatelů franšizy, firma McDonald's, má dnes 29 250 restaurací ve sto dvaceti zemích světa a dosahuje ročních tržeb 40 miliard dolarů. Přes 70 % restaurací McDonald's na celém světě vlastní a provozují nabyvatelé franšizy (franšizanti). Firma McDonald's vyžaduje, aby její franšizanti navštěvovali po dobu tří týdnů její „Hamburgerovou univerzitu“, kde se učí, jak vést podnik. Franšizanti musejí rovněž dodržovat určitá pravidla při nákupu materiálu. Rychle se rozvíjí firma Subway, která se zaměřila na sendviče a saláty. S více než 29 700 obchody v 87 zemích se stala jedním z nejrychleji rostoucích franšizérů. Franšizing se rozšiřuje i do zcela nových oborů – do oblasti vzdělání. Společnost LearnRight Corporation poskytuje franšizy na používání výukové metody zaměřené na rozvoj myšlenkových schopností studentů. Franšizanti firmy McDonald's investují do zřizovacích nákladů až 600 000 dolarů. Franšizant dále platí firmě McDonald's poplatek za služby a za pronájem ve výši 11,5 % svého obrátu. Úspěch firmy Subway spočívá částečně v nízkých zřizovacích nákladech, které činí v průměru 100 000 dolarů, což je o 70 % méně než u jiných franšiz. Ovšem franšizanti Subway platí poplatek 8 % z tržeb, což je nejvíce v potravinářském oboru, plus 3,5% poplatek za reklamu. Franšizanti v oboru hotelnictví platí mezi 5 až 11 % ceny za pokoj – u firmy Holiday Inn je to 9,6 %.

V ideálních případech je franšizing výhodný pro obě strany.

- Franšizéři mají možnost proniknout na nové teritorium.
- Získají rovněž ohromnou ekonomickou sílu (uvědomte si, v jakém množství bude například firma Holiday Inn objednávat ložní prádlo).
- Franšizéři mají rovněž prospěch z franšizantovy znalosti místních poměrů a podmínek.

- Podobně franšízanti mají prospěch z toho, že se stanou součástí osvědčené firmy se známou a uznávanou značkou.
- Všem franšízantům se dostává neustálé podpory v oblasti marketingu a reklamy včetně výběru místa i personálu a v oblasti zajišťování finančních zdrojů.

Franšízanti mohou rovněž nesouhlasit s marketingovými programy poskytovatelů franšíz, které mohou negativně ovlivnit jejich lokální činnost. Před několika lety se franšízanti postavili proti reklamní kampani firmy McDonald's s názvem „Kampaň 55“, v níž společnost snížila ceny Big Maců a Egg McMuffinů na 55 centů ve snaze oživit stagnující prodej. Mnozí franšízanti byli přesvědčeni, že taková akce by mohla poškodit image firmy McDonald's a zbytečně snížit jejich ziskové rozpětí. Za příklad může posloužit spojení mezi výrobcem filmů Fuji USA a firmou Moto Photo jak je uveden v textu výše.

Ale firmy musejí být velmi opatrné, pokud jde o aplikaci dynamické tvorby cen. Když se ukázalo, že firma Amazon.com účtovala různým zákazníkům různé ceny za úplně stejné DVD, mnoho zákazníků to rozhněvalo. Firma prohlásila, že to byl „čistě a pouze cenový test“ a ukončila tento způsob prodeje.

...měnit ceny podle poptávky a nákladů. V případě tištěného katalogu je cena zafixována nejméně do doby příštího vydání katalogu. V on-line katalogu lze ceny měnit každý den nebo dokonce každou hodinu, a rychle tak reagovat na změny nákladů a poptávky. V případě obchodů mezi firmami (business to business – B2B) některé firmy monitorují stav skladu, náklady a poptávku a podle toho mění bezprostředně ceny. Firma Dell používá dynamickou tvorbu cen. Pokud se cena paměti nebo procesorů sníží, přenáší slevu na zákazníky téměř v reálném čase.

Prodávající i nakupující mohou...

...vyjednávat o cenách v on-line aukcích. Najednou je několik století staré umění smlouvat opět v módě. Chcete prodat starožitnou vázu, na kterou u vás pouze sedal prach? Dejte ji do aukce na eBay, největší celosvětový „bleší trh“. Chcete koupit staré baseballové kartičky za výhodnou cenu? Navštivte Boekhout's Collectibles Mall. Chcete se zbavit nepotřebných zásob? Zkuste přidat aukční funkce na váš vlastní web. Firma SharperImage udává, že takto při odprodeji dosáhne v průměru 40 % původní ceny ve srovnání s pouhými 20 % při tradičním způsobu. Z desítek internetových aukcí jsou eBay a Amazon.com. Největší aukce eBay vznikla, když její majitel hledal kupce pro sbírků starodávnych automatů, které vlastnila jeho přítelkyně. V současnosti je zde uskutečněno přes dva miliony aukcí každý měsíc, které jsou rozděleny do více než tisíce kategorií. Roční obrat činí přes pět miliard dolarů. Kupující mají on-line aukce rádi jednoduše proto, že zde naleznou, co chtějí, za výhodné ceny. Prodávající mají on-line aukce rádi, protože se tím dramaticky sníží náklady na transakci.

Je tak možné, a dokonce i ziskově, pořádat aukce i na zboží v řádu dolaru oproti tisícům dolarů v dřívější době.

Kupující mohou...

...získat okamžité srovnání cen od tisíců prodejců. Internet dává zákazníkům přístup k obrovskému množství dat o výrobcích a cenách. Internetové stránky nabízejí srovnání výrobků a cen během několika operací s počítačem. Stránky jako MySimon nabízejí „inteligentního nákupního agenta“, který je schopen hledat výrobky, ceny a recenze. Můžete zadat své požadavky na osobní počítač, fotoaparát nebo panenku Barbie a vyhledat nejlepší nabídky za nejlepší ceny.

...vyhledat a nasmlouvat nižší ceny. S takovým množstvím marketingových informací se zlepšuje pozice zákazníka. Kromě samotného nalezení nejlepší ceny může o ní zákazník vyjednávat.

Stephen Manes hledal nejvýhodnější koupi kapesního počítače Palm. Na stránkách PriceSCAN.com našel, že na buy.com je nabízen za 358 dolarů, ale je vyprodán, stejně jako u firmy s druhou nejnižší cenou. Nezdolný Stephen se podíval na druhý konec seznamu a shledal, že PC Zone nabízí Palm za 449 dolarů a je na skladě. „Je čas smlouvat,“ řekl si Stephen. „Zavola jsem tam a prodejce mi sdělil cenu. Viděl jsem jej na buy.com za 358,“ řekl jsem a vynechal přitom slovo „vyprodán“.

„Nevím, zda můžeme vyrovnat tuto nabídku, ale můžete jej od nás mít za 375 dolarů,“ odpověděl mi. Stephen nabídku využil a výrazně tak ušetřil ve srovnání s katalogovou cenou. Pokud jde o firemní nákupy, na internet jsou rovněž nabízeny cenové výhody. Firma United Technologies Corporation (UTC) místo obvyklého jednání s jednotlivými dodavateli o dodávce bezpečnostních ústředen pro své filiálky po celém světě zveřejnila kontrakt na FreeMarkets, což je on-line trh pro průmyslové zboží. K velké radosti firmy se nahrnuly nabídky od devětatřiceti dodavatelů. Firma tak ušetřila deset milionů dolarů z původního odhadu 24 milionů dolarů celkových nákladů!

Technologie je hnací silou rychlé nabídky nejnižších cen.

Smete dynamická tvorba cen celý svět marketingu? „Nikoli. Smlouvání vyžaduje hodně úsilí; proto se jednotné ceny uplatnily na prvním místě,“ říká Hof. Ale pokračuje: „Avšak elektronická Pandořina skříňka je nyní otevřena a tvorba cen již nikdy nebude stejná. U mnoha výrobků miliony kupujících shledají, že trocha smlouvání je přijatelnou cenou, kterou je nutno zaplatit za nejvýhodnější koupi.“ Internet znamená začátek nové éry pohyblivých cen.

13. Marketing obcí

13.1 Podstata marketingu obcí a jeho role

“ Marketing u takového subjektu, jako je obec, se může jevit nepochopitelně. V tradičním pojetí spojuje marketing s výrobou, obchodem nebo službami podnikatelských subjektů. A přesto marketing obcí má svůj rychle rostoucí význam a je na něj třeba pohlížet jako na reálnou a nezbytnou součást činnosti vedení každé obce. Mnohdy se ještě uskutečňuje nevědomě a bez jasných cílů a promyšlených strategií. Úkolem následující kapitoly je zejména definice základních východisek, která umožňují aplikovat marketing na oblast veřejné správy, a vysvětlení, k čemu, kde a jakým způsobem mohou být marketingové aktivity použity.

Marketing představuje pro mnoho lidí nesrozumitelnou a někdy téměř až zbytečnou metodu, která nalezne uplatnění pouze v podnikatelské sféře. Marketing je vnímán jako něco nadbytečného, jako postup mající smysl pouze u velkých, stabilních a prosperujících společností či firem. Málokdo si ovšem uvědomuje, že jedním z důvodů jejich stability a prosperity může být právě vhodně nastavený marketingový postup.

Jak může být marketing obci prospěšný? Je možné aplikovat marketingové postupy na obce a jejich správu?

Představitelům menších obcí se může zdát, že se pro ně využití marketingu nehodí. Utápějí se v každodenních bojích vyplývajících z nevelkého rozpočtu. Neuvědomují si však, že použití některých nástrojů marketingu by je mohlo těchto starostí alespoň zčásti zbavit. Využití a poslání marketingu obcí bude vždy odvislé, kromě jiného, od místní správy (samosprávy), která hraje klíčovou roli při rozhodování o využití nástrojů marketingu. Lze zmínit mnoho oblastí života obce, které může marketing zásadně ovlivnit. Stejně tak jako podnikatel, **nabízí totiž i obec nejruznější produkty.**

Tlak obyvatel a hospodářských subjektů na komunity a tudíž na jednotlivé komunální instituce, resp. místní správu, neustále stoupá. Problémy a požadavky v komunální oblasti nelze uspokojivě řešit s doposud používanými nástroji – proto roste potřeba **komunálních inovací.** Cestou, jak tlaku čelit, je **marketingové jednání a myšlení.**

Jak již bylo řečeno, je to především vedení obce, kdo hraje klíčovou roli při rozhodování o využití nástrojů marketingu. Jedná se především o oblasti rozvoje obce, jejich služeb, státní správy, přilákání nových investorů, návštěvníků i obyvatel, komunikace s nimi apod., kde místní správa musí využívat nástrojů zvyšujících konkurenceschopnost dané oblasti. Právě zde marketing měst a obcí nalezne uplatnění.

Nástrojů „marketingu místa“ tak lze současně využít např. při průmyslovém a podnikovém osidlování, podpoře cestovního ruchu, v oblasti vzdělání, kultury a volného času, v rámci komunálních public relations prostřednictvím městských novin a časopisů, při image kampaních, např. k výročí trvání obce apod.

Kde tedy konkrétně nalezneme **marketing obce** své uplatnění? V zásadě lze říci, že všude, kde obec nabízí jakékoli materiální statky, ale také nejrůznější jiné aktivity jako například :

- **služby** (*ubytování, doprava, vzdělání, zdravotní péče*),
- **události v obci** (*festival, sportovní akce, koncert, oslava výročí*),
- **myšlenky** (*rozvojový nebo ekologický program, humanitární podpora*),
- **okolí obce** (*národní park, turistická atrakce*),
- **osoby** (*volby, prezentace názorů*),
- **instituce** (*muzeum, dětský domov, koupaliště*) apod.

Zároveň lze mluvit i o **marketingu regionů**, které vidíme i na národní úrovni. Můžeme tak zmínit vládní i nevládní agentury (Czechinvest, agentury pro regionální rozvoj sdružené v Centru pro regionální rozvoj České republiky), které se na danou problematiku zaměřují. Metodikou rozvoje měst a obcí se zabývají i různá univerzitní pracoviště a bezesporu Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky.

Národní a mezinárodní konkurenční boj měst o usídlení a udržení průmyslových podniků, o pobočky progresivně orientovaných podniků (inovační potenciál), kvalifikovanou pracovní sílu, turisty a kupně silné spotřebitele, kongresy a veletrhy, kulturní a sportovní akce a podpůrné finanční prostředky pro vědu a techniku jsou nejdůležitějším důvodem městského marketingu. K zajištění kvalitního východiska v tomto závodě se správa musí pokusit lépe než dosud využívat či rozvinout existující potenciál (kapitálový, infrastrukturní, tržní, ekologický a plošný).

Projekty sázející na přitážení kapitálu nelze přitom již připravovat pouze v plánech územního (stavebního) rozvoje, požadovány jsou komunální inovace. Na pozadí konkurence měst o hospodářskou sílu a pracovní místa je důležitý poznatek, že vedle potenciálních možností výtěžku, specifického lokálního a regionálního hospodářského klimatu nebo nabídky průmyslových ploch hraje u zaměstnavatelů a podniků při lokalizačních rozhodnutích ne nevýznamnou roli dané **městské prostředí** (tj. životní podmínky ve městě) a **městská image**.



Rozhodující faktory lokalizace jsou:

- kvalita životního prostředí,
- možnosti volného času a plného života,
- tvář obce,
- kvality centra a nákupní příležitosti,
- možnosti vzdělávání a jeho zvyšování,
- lokální a regionální kulturní nabídka,
- přírodní parky a regionální zelené plochy.

K uspokojení **rostoucích nároků obyvatel** na větší kvalitu života a trendu k větší orientaci na životní prostředí a aktivní životní styl musí komunity vytvořit odpovídající nabídku, přičemž rozhodující roli zde hraje revitalizace (oživení) vnitřních měst.

Naplnění veřejných úkolů komunity je stále více měřeno tím, jak jsou její aktivity strženy na míru potřeb obyvatel a hospodářství. Většina komunit je však dosud značně vzdálena od cíle dosažení státní správy a samosprávy orientované na občany a ekonomiku, což se projevuje v *nedůvěře a nespokojenosti vůči správě*.

Zvláště je kritizováno, že **státní správa i samospráva má tendenci:**

- silně využívat rutinních postupů,
- pracovat neekonomicky a neefektivně díky nedostatku cílové motivace a tempa,
- úsudek pracovníků nahrazovat neosobními předpisy,
- příliš detailně a strnule vymezovat pracovní úkoly zaměstnanců, takže tyto problémy lze řešit pouze v jejich specifické kompetenční oblasti,
- obracet se k veřejnosti neosobně, málo seznamovat zákaznictvo s nabídkovou paletou,
- vytvářet relativně nepružnou autoritativní hierarchii.

Přitom je při dotazníkových akcích zřejmé, že **čím více kontaktů dotazovaní mají vůči úřadům, tím horší jsou jejich názory na ně**. Kritizuje se zejména: příliš dlouhé vyřizování, zavádějící předpisy, dlouhé čekací doby, formalistický vztah úředníků, příliš krátké úřední hodiny, nejasné kompetence, příliš úzké předpisy, nepřátelství a nekvalifikovaní úředníci.

Příčiny této všeobecné nespokojenosti lze hledat v neschopnosti úřadů včas se přizpůsobit změnám v jejich okolí. Je třeba věnovat více pozornosti především měnícím se potřebám rozličných cílových skupin ve městě, novým konstelacím v hospodářské, technologické a kulturní oblasti a změnám spojeným s vydáváním zákonů a nařízení.

Marketing měst a obcí v sobě zahrnuje **několik úrovní prostoru obce**:

- **komplexní operace** typu restrukturalizace středu obce nebo celé obce a operace zahrnující v zásadě nové nebo renovované prostory, veřejné nebo soukromé úřady, obchody zřizované v plánovaných centrech a případně i bytové domy a společensko-kulturní zařízení,
- **průmyslové zóny** – zřízené s vysokými náklady místní komunitou nebo obchodními a průmyslovými komorami, které, jak se ukazuje, je někdy velmi obtížné obsadit kvůli konfliktům zájmů mezi průmyslem, obcí, obyvateli a návštěvníky – ty vznikají zejména tehdy, má-li taková výstavba ekologické důsledky, případně nějakým způsobem může zhoršit životní podmínky obyvatel sídlících v bezprostřední blízkosti,
- **úroveň celé obce**, se zaměřením na shromažďování základních informací, potřebných k představení obce a z něj plynoucí zpracování strategie obce a zlepšení jejího obrazu v povědomí veřejnosti,
- **služby** poskytované úřadem obce jejím občanům a dalším subjektům působícím na území obce.

Městský marketing tak podporuje **změnu myšlení** směrem k potřebám a požadavkům potenciálního odběratele produktů a služeb. Zahrnuje důsledné plánování, řízení a kontrolu vztahů obce s jeho rozličnými nárokovými skupinami. Pouze uspokojováním jejich potřeb může obec zvýšit svou atraktivitu, zlepšit image a vybudovat jedinečný profil.

V této souvislosti je nutné si uvědomit, že obec:

- nabízí výrobky a služby (*veřejné osvětlení, pořádání koncertu*),
- její poloha je dána jak geograficky (*umístění v krajině*), tak i tržně (*dotace*),
- působí na ni nejrůznější subjekty (*návštěvníci, obyvatelé, podnikatelé*),
- snaží se přilákat nové investory,
- chce konkurovat okolním obcím,
- chce zvýšit svoji atraktivitu apod.

Vytváření profilu zahrnuje rozvoj charakteristického (vůdčího) **obrazu obce**: je nutno rozpracovat představy o tom, čím daná obec chce být a v rámci svých rozvojových možností být může. Na otázky vyvolané celospolečenskými trendy k většímu rozsahu volného času, služeb, kvalifikace a informací musí každá obec hledat individuální odpověď.

Rozhodujícím momentem při zavádění marketingu je uvědomění si **postavení obce**. Tedy definování specifických vlastností a vymezení **pozice obce**.

a. Typologie obce

Prvním momentem, jenž nám umožní specifikovat obec, je tzv. **typologie obce**. Tedy určení geografické polohy obce.

Každou obec tak lze definovat například následujícím způsobem:

- **obce s příjemným okolím** – vybavení pro zábavu, okolní příroda (*Adršpach, Býšť*),
- **historické obce** – historické zázemí pro turisty (*Karlštejn, Třebíč*),
- **obce v rekreačních oblastech** – horská střediska (*Špindlerův Mlýn, Deštné v Orl. h.*),
- **příhraniční obce** – obce v pohraničních oblastech, přechody (*Železná Ruda*)
- **satelitní obce** – obce v okolí větších měst tvořící rezidenční zázemí, (*Říčany u Prahy*) apod.

b. Prostor obce

Víme-li, kde se obec geograficky nachází, je v následujícím kroku nutné definovat samotný **prostor obce**. Tedy pohled na vlastnosti obce. Můžeme tak hodnotit mimo jiné:

- služby (*kteřé jsou v obci nabízeny, možnost jejich rozvoje*),
- úroveň celé obce (*občanská vybavenost, infrastruktura, dopravní obslužnost*),
- územní uspořádání obce (*obytné zóny, rekreační a sportovní zóny, omezení územním plánem, průmyslové zóny*),
- komplexní operace (*spádové zajištění služeb ostatním obcím*) apod.

c. Přístup vedení obce

Další moment se objevuje na úrovni místní správy. Celkový úspěch marketingového přístupu a rozhodnutí o jeho začlenění totiž záleží vždy na **představitelích obcí**.

d. Prostředí obce

Poslední krok, který předurčuje vhodnost užití marketingu, je **prostředí obce** sestávající se z:

- **vnějšího prostředí**, tedy z vlivů působících na obec a její fungování (*zákony, hospodářská situace státu, demografický vývoj, změny přírodních podmínek*),
- **vnitřního prostředí**, vymezujiícího prostor pro vedení obce (*úkoly svěřené do působnosti obce zákonem o obcích*).

Všechny tyto výše zmíněné body pomohou definovat obec, a získat tak představu o všech možných aspektech, jenž mají zásadní vliv na marketingové aktivity.



Marketing obce Rohovládova Bělá

Jednotlivé příklady byly zpracovány starostou obce.

Východiska marketingu

Obec Rohovládova Bělá je přirozeným historickým vývojem předurčena k zajišťování základní občanské infrastruktury jednak pro své občany a dále pro okolních zhruba třináct obcí.

Jako počátek tohoto vývoje je možno označit právě založení kaple sv. Jiří (1282) a následně přeměna na kostel sv. Petra a Pavla (zhruba rok 1373). To, že zde bydleli a církevní službu vykonávali kněží, kteří v té době byli prakticky jediní vzdělaní lidé v daném regionu, přinášelo pro ostatní obyvatelstvo jistě touhu po vzdělání. Jedině vzdělaní a pracovití lidé mohou povznést další vývoj lidských generací.

I to byl jeden z popudů zajistit všeobecné vzdělání mladé generace. První písemně dochované zápisy o školní výchově jsou sice až z poloviny 18. století, ale jak je zmíněno v obecní kronice, „již daleko dříve byla výuka v obci zaváděna“. První zápisy o vzniku školství totiž byly zničeny při velkém požáru obce právě v roce 1750.

Dalším z proků zajišťujících zlepšení nabídky služeb bylo v minulosti zdravotnictví, jehož základy byly položeny několik málo let před koncem 19. století. Byli to tedy jistě hlavně vzdělaní kněží, učitelé, lékaři a moudří hospodáři, kteří se zasazovali o to, aby obec a její okolí ve všech, pro občany důležitých potřebách, zajišťovala potřebnou občanskou infrastrukturu.



Typ obce

Obec byla v ještě nedávné historii převážně zemědělskou. Zemědělská činnost na sebe navazovala ty živnosti, které byly pro její chod potřebné: kovář, truhlář, kolář, mlynář, pekař. Později po zavedení elektrifikace a rozvoji strojů pro zemědělskou výrobu to byla potřeba strojníka a elektrikáře. Všechny tyto profese v obci působily. Vývojem úrovně techniky se samozřejmě vyvíjela i řemesla. Některá ovšem i zanikla (kolář, mlynář). Ještě krátce po druhé světové válce zde byla v provozu cihelna. Dnes o tomto faktu ví nová generace pouze z místopisného názvu „V Cihelně“.

Prostor obce

Obec se nachází severozápadním směrem od 15 km vzdálených Pardubic na vyvýšenině s nadmořskou výškou 264 m. n. m. Tato skutečnost významně ovlivňuje i rozhodování některých zájemců o bytovou výstavbu v obci, a to zejména po ničivých záplavách minulých let. Obec je s okolím spojena jedině silničním spojením, z něhož je důležitá hlavně silnice první třídy I/36. Autobusové spojení je poměrně na slušné úrovni. Z obce je možno se bez problémů dostat i k vlakovému spojení do Pardubic, Přelouče i Dobřenic.

Nárůst počtu dopravních prostředků v posledních letech negativně ovlivnil kvalitu bydlení pro majitele domů, kteří bydlí v těsném sousedství této komunikace. Na druhou stranu je ale nutno zmínit, že motoristé při projíždění obcí velice často využívají možnosti parkovacích míst a nabídky služeb. To napomáhá jak rozvoji tak i počtu nabízených služeb. Po změnách ve společnosti v devadesátých letech minulého století došlo k jejich obnovení a zároveň i zkvalitnění. Je možno jmenovat: cukrárnu, prodejny obuvi, koberců, textilu, květinářství, stavebnin, potravin, masa a uzenin, drogerie, papírnictví, hostinec s výbornou kuchyní, kadeřnictví, autoservis, autobazar a prodej a servis nářadí pro řemeslníky. Kvalita a nabídka služeb má zvyšující se úroveň, což vyvolává i zvýšený zájem zákazníků. To sebou zároveň nese i potřebu rozšiřování například obchodních ploch. Tímto vývojem v minulosti prošla cukrárna nebo i papírnictví. Nyní jím prochází hostinec a v přípravách na tuto realitu je prodej květin s rozšířením nabídky na daleko větší sortiment zboží. Konkrétně v tomto případě obec ve spolupráci s podnikatelem (který má provozovnu od obce pronajatou) vytipovala ještě vhodnější lokalitu pro jeho podnikání a v tomto roce daný podnikatel zahájí připravovanou výstavbu provozovny s vestavěnou bytovou jednotkou. Podobný vývoj byl i při příchodu jiného investora, který uvažoval do obce přemístit svoji provozovnu prodeje nářadí a mechanizace pro řemeslníky. Došlo k oboustranné dohodě, která přinesla možnost rozšíření celého areálu a následně i s výhledem rozvojových ploch dané firmy. Obdobný stav je i v autobazaru, kde původní služby budou v blízké budoucnosti rozšířeny o další autoservis s pneuservisem.

Přístup vedení obce

Vedení obce si je vědomo, že všestranná spolupráce a zájem o prosperitu podnikatelů nabízejících služby přináší zpětně obci daleko vyšší kredit. Vše, co bylo výše uvedeno, ale ani zdaleka nestačí k uspokojování potřeb jak našich občanů, tak ale i občanů okolních obcí.



Těmi jsou hlavně provozovány mateřské školy pro 50 dětí, základní škola 1. – 9. ročník s vlastní tělocvičnou a kuchyní, zdravotní středisko s praktickým, zubním a dětským lékařem, rehabilitací a výdejnou léků.

V současné době je dokončována výstavba 22 chráněných bytů (dříve název „dům s pečovatelskou službou“). První zájemci se budou moci nastěhovat v měsíci září 2006. Vedení obce si při rozhodování o potřebě výstavby tohoto zařízení uvědomovalo, že do budoucna je potřebné zajistit pro generaci seniorů důstojné prostory. Tím je možno považovat nabídku občanské vybavenosti za ucelenější a z hlediska obce kompletní.

Jako jeden ze záporů byl v minulosti spatřován fakt, že obec nemá kulturní zařízení, které by mělo sloužit ke společnému využití těch spolků, ve kterých se angažují zájemci z řad občanů. Jedná se hlavně o hasiče, sportovce, aktivní důchodce, členky Červeného kříže a spolku Dámský klub. Toto kulturní zařízení by výše uvedené spolky využívaly hlavně pro kulturní události, jako jsou taneční zábavy a plesy. S ohledem na počet takovýchto akcí by to bylo využití velice nízké. V současné době je možno konstatovat, že takovéto zařízení by pro obec bylo asi jen obtížně využitelné a co se týče rozpočtu obce velice zatěžující.

13.2 Marketingové prostředí obce

Úspěšné používání marketingových metod v soukromých podnicích vedlo v 70. letech minulého století k úvahám o přenesení marketingových idejí i na další subjekty ekonomiky. Vzhledem k tomu, že obec je tvořena souborem prvků působících na jeho území, je **určení marketingového prostředí**, ve kterém působí vedení měst a obcí, **mnohem obtížnějším úkolem** než jeho stanovení pro podnik. Pro potřeby marketingu obcí je nutné rozlišovat mezi vnějším a vnitřním prostředím představujícím souhrn vlivů, působících na obec jako celek a její aktivity.

Vnější prostředí tvoří:

- **Demografické prostředí**, tj. velikost populace ve městě, jeho sociální, příjmová, kvalifikační, věková a vzdělanostní struktura, mobilita apod.

Toto prostředí představuje:

- **složení populace** v obci (*podíl dětí, důchodců apod.*),
- **sociální, příjmová, kvalifikační, věková a vzdělanostní struktura**,
- **mobilita občanů** (*schopnost dojíždění za prací, za službami*),
- **vývojové trendy** ve struktuře obyvatel (*stárnutí populace*),
- **změny v ekonomické aktivitě obyvatel** (*pokles počtu ekonomicky aktivních*).

Znalost tohoto prostředí znamená pro správu obce seznámení se s jednotlivými skupinami zákazníků, kterým jsou určeny jeho služby. Podstatné je, aby obec rovněž pochopila vývoj svého demografického prostředí.

Jedná se o pokles či vzestup počtu obyvatel, jeho příčiny, tendence ve vývoji věkové i vzdělanostní struktury obyvatelstva, změny ekonomické aktivity obyvatelstva. Důležité proto jsou i názory obyvatel na jejich budoucnost v obci.

- **Ekonomické prostředí** je tvořeno hospodářskou situací státu, regionu a situací příslušné obce.
 - hospodářská situace státu (*vývoj ekonomiky – růst či útlum*),
 - ekonomická situace obce (*zadlužení, výše příjmů, mandatorní výdaje*),
 - pravidla pro hospodaření obce.

Na příznivý vývoj ekonomického prostředí může obec působit realizací vhodné **marketingové strategie**.

- **Politicko-právní prostředí** v rámci místní správy spoluurčuje chování představitelů obcí. Rámec jejich pravomocí, a tím zároveň i možnosti uplatnění **marketingové koncepce** při řízení obce, je vytyčen zákony, vyhláškami a předpisy (*politický program stran, volební programy, programové prohlášení vedení obce*).
- **Sociálně-kulturní prostředí** se promítá do celkového obrazu obce a výrazně ovlivňuje její vnímání veřejností. Správné využití kulturních a historických tradic obce může přispět ke zvýraznění obrazu obce a odlišit ji od jiných. Dokáže i prostřednictvím *propagace* různých událostí zvýraznit její *konkurenční výhody* a přilákat do obce návštěvníky.
 - kulturní a historické tradice (*stavění máje, posvícení, poutě*),
 - společenské akce (*obecní plesy, zábavy, festivaly*),
 - spolková činnost (*ochotnické divadlo, svaz zahrádkářů*).
- **Přírodní prostředí** je mnohdy rozhodujícím faktorem při rozhodování podniků usadit se v obci i pro usídlení obyvatel nebo návštěvnost turistů (*lesy, rybníky, pole, skály, rokle, tradiční uspořádání s návsí, městské uspořádání*).
- **Technologické prostředí** se týká např. vytvoření vnitřního a vnějšího informačního systému, využití komunikační techniky k propagaci obce apod.

Vnitřní prostředí obce lze definovat jako situaci organizace, která je pověřena zabezpečováním správy a dalších úkonů svěřených obci ze zákona. Je dána především obecním rozpočtem, dotacemi ze státního rozpočtu i mandatorními výdaji. Zdálo by se tedy, že obci zbývá malý prostor pro vlastní rozpočtovou politiku a ovlivnění její finanční situace. Není tomu tak a právě **marketingový přístup** může celou situaci, zejména na straně příjmů, výrazně zlepšit. Dalším prvkem jsou zaměstnanci obce, tj. obecního úřadu a institucí, které obecní úřad přímo řídí. S tím souvisí i kvalita vnitřní struktury organizace a kvalita vedení obce jako celku.

Mimo jiného můžeme mezi vnitřní prostředí obce zařadit následující:

A. Obecní úřad

- starosta (*s nutnými předpoklady pro výkon funkce*),
- zaměstnanci obecního úřadu (*vystupování a jednání s klienty*).

B. Instituce zřízené obcí

- zajišťující sociální služby (*školy, domovy důchodců, pečovatelské domy*),
- zajišťující veřejné služby (*odvoz komunálního odpadu*),
- systémy včasného varování (*ozvučené sirény, místní rozhlas*).

Tržní postavení je postavení, které obec jako celek zaujímá na trhu, jeho vymezení se vůči zákazníkům a vůči konkurenčním obcím. Promítá se v něm image obce, ale i její vize a vyjádření klíčových hodnot obce. Je třeba zkoumat současnou situaci obce, a to pomocí informací o:

- struktuře a vývoji obyvatelstva,
- vývoji hospodářské struktury (pracovní místa a zaměstnání),
- celkovém obrazu obce,
- infrastruktuře a rozdělení využití,
- potenciálu ploch,
- nabídce volného času a kultury,
- vývoji turistického ruchu,
- specifickém image obce a aktérech, které ho pozitivně a negativně ovlivňují,
- působení dosavadních rozvojově politických městských plánů,
- potřebách, pozicích/motivech a způsobech jednání různých nárokových skupin ve městě,
- spokojenosti obyvatel s nabídkou komunálních aktivit.

Pro obec je současně důležité znát své konkurenty, tj. jiné obce, v rámci dané lokality. Pokud pak bude obec soutěžit o získání „zákazníků“, musí jim nabídnout zcela **určitou jedinečnou nabídku**. Tržní postavení souvisí mimo jiné i s dominantní kulturou obce, kdy právě její výhody by měly být představeny podnikům, které hodlá obec přitáhnout. Geografická orientace obce pak odpovídá na zásadní otázku **marketingové strategie**.

Na základě **tržního postavení** může obec v následujícím kroku posoudit, na jaké okruhy problémů či trendy chce reagovat. K tomu je třeba vytvořit realizovatelnou koncepci obce, která se orientuje na specifické podmínky a budoucí společenské trendy a která dokáže odpovědět na otázky „**Co chceme být? Co můžeme být?**“. Odtud lze formulovat **marketingové cíle**, přičemž je nutno zohlednit, že marketing v komunální oblasti nelze realizovat bez úvahy o veřejných zájmech a cílech rozvoje obce či obce, s nimiž je třeba marketingové cíle harmonizovat.

V centru koncepce obecního marketingu jsou takové **cíle** jako:

- zvýšení **atraktivitu obce**,
- vybudování, zajištění a podpora **konkurenceschopnosti**,
- zajištění **potenciálu** obyvatel,
- uvědomění si, korekce a péče o **image obce**,
- zvýšení **publicity obce**,
- zlepšení spokojenosti různých **nárokových skupin** s obcí.

Při formulaci cílů je nutné uvědomit si, že jde o vytváření komunální nabídky, ale současně také o spokojenost a zohlednění nároků určité cílové skupiny. V podstatě existují následující oblasti cílových skupin: hospodářství, vzdělání, kultura, turistika/cestovní ruch a obchod.

Tato fáze **marketingového procesu** se tak snaží popsat možné faktory ovlivňující postavení obce vzhledem k ekonomickým subjektům, se kterými přichází do kontaktu, dále ke konkurenčním obcím a v neposlední řadě také ke svým občanům. Snaží se zodpovědět otázku týkající se možného tržního postavení. Obci tak dává možnost zjistit, zda, v jaké velikosti a konkrétně co je pro danou obec případnou konkurenční výhodou a kam by se její další snahy měly soustředit. A to jak vůči ostatním obcím, tak i vůči subjektům, které v obci působí.

Jde tedy o *definování cílů*, uvědomění si svého postavení a z případných výhod těžit co nejvíce (další fáze marketingového procesu).



Marketing obce Rohovládova Bělá

Vnější prostředí obce

Počet obyvatel obce se pohybuje dlouhodobě okolo čísla 450 s mírně převažujícím počtem žen. Přibližně čtvrtina jsou lidé do dvaceti let. Průměrný věk obyvatel je 37 let. Že jsme i zdravá obec (kde se nechá dožít vysokého věku), o tom svědčí i pět obyvatel nad 90 let, jejichž počet do konce tohoto roku rozšíří další obyvatelka. Všichni jsou v poměrně dobrém zdravotním stavu.



Ekonomicky aktioních je zhruba polovina našich obyvatel. Více než 100 obyvatel dojíždí za prací v rámci okresu. Tato statistická čísla jsou z roku 2001. Věříme, že v příštím sčítání se počet obyvatel zaměstnaných v obci zvýší.

Výstavba a rozvoj obce byla v minulosti podmíněna zajištěním kanalizace ukončené čistírnou odpadních vod. Obě tato zařízení obec sama provozuje. Od uvedení tohoto zařízení do provozu je napojena sousední obec. Kapacita čistírny je postačující jednak pro další rozvoj bytové výstavby a nárůst obyvatel v obci, dále pak i pro připojení dalších obcí, s čímž se počítá ještě tento rok. Celá obec je plně plynofikována a samozřejmostí je i vodovodní síť.

Snahou vedení obce po volbách v roce 2002 bylo co nejvíce rozhábat jakoukoliv formu bytové výstavby v obci. Byli jsme si vědomi, že vývoj populace obyvatel má sestupnou tendenci. Proto hlavně příliv mladých obyvatel, kteří budou zakládat rodiny, může zlepšit početní stavy jak v mateřské, tak hlavně v základní škole.

Byla provedena změna územního plánu obce, ve které došlo ke zvětšení rozvojových ploch právě pro výstavbu bytů. V roce 2005 byla zahájena skupinová výstavba deseti rodinných domů, dále byly prodány čtyři stavební parcely pro individuální bytovou výstavbu. Pozemky pro tyto parcely byly ve spoluvlastnictví obce a soukromého vlastníka. Jednání s potřebným výsledkem se vlekla více jak dva roky. Po těchto jednáních vlastník konečně pochopil jeho osobní finanční přínos a do budoucna je velice nakloněn další spolupráci s obcí při prodeji dalších pozemků. Podařilo se projekčně připravit lokalitu pro dalších dvacet domů. V současné době je zahájena výstavba technické infrastruktury dané lokality, a to v takovém časovém horizontu, aby zájemci o výstavbu mohli ještě letos zahájit stavební práce na svých domech.

Vedení obce si je vědomo toho, že v minulosti (o čemž svědčí zápisy v obecní kronice) se pohyboval počet obyvatel dlouhodobě nad počtem 500. Ze statistik té doby je zřejmé, že početné rodiny tvořily převážně děti školou povinné. Tento stav byl vykazován hlavně v době tzv. první republiky. Podobná situace byla asi i v okolních obcích. Poměrně vysoká čísla počtu dětí byla ještě v devadesátých letech 19. / 20. století, kdy naši základní školu navštěvovalo více jak 300 dětí. Dnes je námi zřizovaná základní škola s počtem žáků zhruba 160 na hranici přežití a zlepšení výhledu je v nedohlednu.

Zde je nutno konstatovat, že si vedení obce plně uvědomuje celou problematiku provozování všech výše uvedených zařízení občanské vybavenosti, které jsou v majetku obce. Na jednáních se zástupci okolních obcí, kde se řeší různé problémy našeho regionu, je seznamujeme hlavně s fyzickým stavem budov mateřské a základní školy. Uvedené objekty sice nejsou staré, ale tehdy použité technologie řešení staveb nebyly vždy kvalitně provedeny. Jsou to hlavně ploché střechy, které nejen že se do vesnické zástavby architektonicky nehodí, ale navíc jsou velice nákladné na údržbu. Zástupci některých obcí si tento problém uvědomují, o čemž svědčí jejich podpora při jednáních o výši částky na neinvestiční výdaje obou uvedených zařízení. Na druhé straně jsou i zástupci obcí, které tato problematika víceméně dráždí, protože si ji vykládají tak, že naše obec jako zřizovatel se má sama starat o to, aby měly děti z jejich obcí kam chodit do školy a jejich obce to prakticky nic nestálo. To si lze za určitých předpokladů představit, ale jenom za podmínky, že veškeré přebytky rozpočtu obce půjdou na údržbu škol a ne na další potřebný rozvoj obce.



Vnitřní prostředí obce

Obecní úřad spravuje hlavně obecní majetek. Tím se v naší obci rozumí areál základní školy, který sestává ze třech pavilonů, tělocvičny a centrální kotelny, areál mateřské školy, zdravotní středisko s výdejnou léků, hřiště s kabinami, koupaliště, požární zbrojnice, kanalizace s čistírnou odpadních vod a místní komunikace s přilehlými zatravněnými plochami, veřejné osvětlení a rozhlas. Nezanedbatelným majetkem je i necelých 60 ha lesa, který vyžaduje trvalou péči. Obec na základě smlouvy o pronájmu zajišťuje i provozování hřbitova, kde je více jak 700 hrobových míst. O běžnou údržbu výše uvedeného majetku se stará jeden pracovník na plný úvazek. Součástí jeho pracovní náplně je obsluha čistírny, dále pak vykonává činnost obsluhy mechanizačních prostředků (nákladní automobil, zemní stroje, stroje na údržbu zeleně). Na částečný pracovní úvazek pracuje jeden občan ve starobním důchodu, který vypomáhá nepravidelně. Dále je využívána nabídka Úřadu práce, a to z řad nezaměstnaných na veřejně prospěšné práce.

Obec je zřizovatelem obecní knihovny, ve které je provozní doba deset hodin týdně. V ní je zhruba 5000 knižních titulů k zapůjčení. Tento fond je v rámci rozpočtu obce stále doplňován. V současné době jsou v knihovně tři počítače pro internetové připojení. Byla využita nabídka ministerstva informatiky, které nabídlo možnost vysokorychlostního připojení (512 kb/s). Pracovnice knihovny má zároveň na starosti úklid OÚ.

Na obecním úřadu pracuje na plný úvazek účetní, která navíc vede matriku pro naši obec a dalších osm obcí. Tuto činnost pomáhá zajišťovat na částečný úvazek ještě jedna pracovnice. Účetní obce jako vedlejší činnost vede obecní kroniku. Starosta obce je uvolněná funkce.

Součástí majetku spravovaného obcí je i sbor dobrovolných hasičů. Zde se obec podílí jak na zajišťování jednotky materiálním vybavením, tak i na financování různých školení jejich členů a hrazení provozních nákladů (elektrina, plyn) v požární zbrojnici. Jednotka je zařazena jako výjezdová JPO III.

13.3 Marketingové řízení

Marketingové řízení má za úkol ovlivňování úrovně, načasování a složení poptávky způsobem, který pomůže obci dosáhnout jejího cíle, který si definovala jako stěžejní. Je tedy spojeno s **procesem plánování a provádění koncepce, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb** a v neposlední řadě také s **tvorbou ceny**.

Směr, který musí obec pro dosažení předem definovaného cíle následovat, se nazývá **marketingové řízení**. Je to tedy způsob dosažení libovolného cíle. Jako příklad cíle obce lze uvést:

- obnova památek,
- asanace zpustlých prostor,
- podpora kulturních událostí,

- pořádání sportovních akcí apod.

Postup **marketingového řízení** lze konkrétně popsat následovně:

- plánování a provádění koncepce (*snížit emise z topení*),
- propagace a rozšíření myšlenek koncepce (*prosazení plynofikace*),
- vytvoření produktu k realizaci koncepce (*výstavba plynovodu*),
- tvorba ceny (*cena přípojky s obecní dotací*).

Marketingové řízení je součástí **celkového marketingového procesu**, který je možné shrnout třemi body:

1. **Strategické plánování obce**, tedy vytvoření vhodné vazby mezi cílem a strategií. Plánovací etapa zahrnuje kroky:
 - a. marketingová situační analýza
 - analýza faktorů vnějšího prostředí
 - tvorba SWOT analýzy (viz dále)
 - analýza trhu
 - b. stanovení marketingových cílů (*rozvíjet informovanost o sociálních službách*)
 - c. formulování marketingových strategií
 - využití marketingového mixu (viz dále)
 - d. sestavení marketingového plánu
2. **Realizace koncepce** představuje zavedení plánů do praxe. V tomto kroku tak bude nutné kombinovat:
 - vlastní **realizaci** plánovaných akcí – přeměna plánu v realitu,
 - **kooperaci** pracovníků místní správy,
 - **koordinaci** – sladění priorit a dosažení shody,
 - **komunikaci** – dobrá informovanost o problémech obce.
3. Posledním bodem je **kontrola**, která sleduje a následně také prosazuje výsledky marketingového úsilí obce. Jde především o:
 - hodnocení image obce,
 - interní záznamy obce (*vývoj počtu podnikatelských subjektů, počet nezaměstnaných*),
 - spokojenost občanů – zapracování do cílů obce,
 - stížnosti – systém zlepšovacích návrhů,
 - průzkum spokojenosti občanů – komunikace s občany (*dotazníky, spolupráce při vytváření strategie obce*).

Přestože **mnohé služby poskytované obcí jsou bezplatné** ze zákona, nejedná se o bezplatnost v pravém slova smyslu. Dále poskytuje obec určité produkty, jejichž cena je sice určena, ale podléhá úplné nebo částečné regulaci. Pak zde existuje soubor produktů, jejichž ceny může obec určovat sama. Rozhodnutí o tom, zda cena má krýt náklady, nebo dokonce přinášet určitý zisk do obecní pokladny, nebo zda je nástrojem dosažení určitého politického nebo sociálního cíle, je potom výsledkem politického konsensu.

Současně je stěžejní **hospodaření s majetkem obce**, vyžadující bezpochyby stanovení cíle tohoto hospodaření a cest vedoucích k tomuto cíli. Totéž platí o stanovení rozpočtu obce, který je zpravidla z hlediska pojetí plánu krátkodobějšího charakteru, ale slouží rovněž určitému dlouhodobějšímu, strategickému účelu – například vytváření pracovních příležitostí v obci. Stejně tak má strategickou povahu rozhodnutí o zakládání a zřizování právnických osob a zařízení, jejich rušení, rozhodování o účasti obcí v obchodních společnostech a nadacích a další činnosti svěřené obci. Všem podobným činnostem by měla předcházet poslušnost kroků, charakterizujících vytvoření strategického plánu.

Před zaváděním jakékoliv strategie je současně nezbytné posoudit, zda je zvolená strategie vůbec uskutečnitelná, nebo jaké je nutno vytvořit podmínky k jejímu uskutečnění. Jsou tak **stěžejní dvě hlediska**:

1. **Stanovení reálného rozpočtu** je nutným předpokladem použitelnosti marketingového plánu. Je dáno příjmy a výdaji obce.
 - **příjmy** (*běžné příjmy, příjmy z daní, místní a správní poplatky, fondy*),
 - **výdaje** (*celkové provozní výdaje včetně mezd, dotace zřizovaným organizacím, příspěvky na dopravu, investiční výdaje*).

2. **Hospodaření s majetkem obcí** nesmí být také zcela neuvážené. Bude ovlivňováno:
 - požadavky marketingové strategie obce (*nepotřebný majetek prodá nebo pronajme, získá nový majetek potřebný k realizaci strategie*),
 - prodejem či pronájmem získává prostředky na realizaci – cenu určuje sama (*poplatek za využití majetku obce při pořádání kulturní akce*).

V této fázi marketingového procesu je tak vypracovávána **strategická základní koncepce**, která je cílově orientovaná a rozhoduje o nasazení vhodných akčních nástrojů (*marketingových nástrojů*). Nástroje je přitom třeba pak sladit, aby bylo optimálně dosaženo formulovaných marketingových cílů (*marketingový mix*). Podobně jako v případě komerčních organizací hovoříme o **produktové, akční, distribuční a komunikační politice**.

Pro dosažení cílů, které si obec stanovila, slouží rovněž zmíněné **marketingové koncepce**. Tj. způsoby, jakými bude daného cíle dosaženo.

- **cenová politika** – spíše nevýznamná role (*cena za nájem nemovitosti obce*),
- **produktová politika** – co obec nabízí (*poskytnutí turistických informací*),
- **akční politika** – podpora zvoleného cíle (*využití reklamy na propagaci*),
- **distribuční politika** – způsob výběru odbytových cest (*využití internetu*),
- **komunikační politika** – způsob jednání se subjekty (*informační systém*).

Cenová politika vztahující se v první řadě k politice produktové hraje v komunálním marketingu spíše nevýznamnou úlohu, protože možnosti cenotvorby má komunita k dispozici pouze při stanovení prodejních cen veřejných pozemků, tarifů apod. Oproti tomu mají např. nájem, ceny pozemků či cenová úroveň lokálních maloobchodů značný význam.

Produktová politika se vztahuje na tvorbu „produktu obec“. Patří sem nejen již formulovaná vize, ale i reálná změna obce. Jde o nový rozvoj, diferenciaci a přetváření produktu stejně jako v komerčním marketingu, přičemž jsou specificky měněny pojmy:

- možnosti volného času a plného života,
- tvář produktu ve tvář obce,
- kvalita produktu v kvalitu obce,
- tvář obalu ve vizuální prezentaci obce,
- sortimentní politika v pestrost nabídky,
- služba zákazníkům a poskytování záruky ve službu úřadu.

Pro realizaci plánů je nutné **poznat různé cílové skupiny a ty oslovit** (*komunikace*). V úzké spolupráci se zainteresovanými aktéry lze potom provádět konkrétní opatření.

Úředníky dříve praktikované záchytné plánování je nahrazováno nabídkovým: komunity si již nemohou dovolit reagovat pouze na existující poptávku, musí jednat v orientaci na budoucí nabídku (*aktivní marketing*), tj. musí realizovat rozvojové úkoly a pronikání na trh. Při konkrétních marketingových projektech v rámci opatření **podpory ekonomických aktivit** by to například znamenalo, že:

- budou vypracovány konkrétní návrhy pro lokalizace jako inspirace pro soukromé zájemce,
- budou motivováni soukromí investoři,

- budou uchopeny rozeznatelné investiční záměry.

Celková strategie obce a její vize je ovlivňována „produktem“ obce. Stejně jako produkt jakékoli jiné organizace podléhá rozpočtovým omezením, projevujícím se však nejen v rozpočtu obce, ale i ve finanční síle jednotlivých prvků, tvořících obec. Tyto prvky (obyvatelé, podniky) se prostřednictvím některých daní podílejí na jejím rozpočtovém potenciálu. Obec může zvýšit své finanční i naturální zdroje použitím mimorozpočtových zdrojů získaných partnerstvím se soukromým sektorem (*např. partnerstvím při budování podnikatelských center*) a dokonce se svými občany (*společná propagace obce*). Svůj produkční potenciál obec může zvýšit rovněž svazkem s jinou obcí, popřípadě tím, že se s jinou obcí dohodne o společné dodávce určité části produktu (*např. společný dům pečovatelské služby*).

Na druhé straně může obec nabízet i veřejnou službu. Ta tvoří tu část produktu, kterou může obec ovlivňovat přímo buď tím, že službu sama vykonává, nebo se na poskytování takovéto služby aktivně podílí zřízením nebo výběrem organizace pověřené realizací služby a jejím financováním.

Problém produktů, které jsou financovány formou veřejných služeb a jsou placeny z daní, je skutečnost, že jejich **platby jsou inverzní funkcí k poskytovaným výhodám**. Například sociální služby jsou převážně hrazeny dotací, která pochází z daní příjmově silnějších osob, zatímco jejich spotřeba je dominantní pro sociálně slabší segmenty občanů. Pokud je zdanění nebo poplatků viditelněji spojen se službou (*např. místní doprava, údržba cest, městská policie*) a je vázán přímo na rozpočet obce, dochází k citlivějšímu vnímání kvality služeb.

Úkolem pro marketing je spojit společenský přínos produktu pro obec jako celek. Výsledkem bude nejen snížení odporu k placení daní, ale i objasnění významu a účelnosti vynakládání prostředků z rozpočtu obce na jednotlivé typy služeb.

Je tak třeba vždy hledat vhodnou cestu a kombinaci mezi zvoleným cílem či produktem obce a přínosem, který přináší. **Nebylo by účelné zaměřovat se na nereálné cíle a vize a současně hledat komplikované cesty, které by vedly k jejich realizaci.**

Smyslem je vždy posoudit daný cíl, plán s možným přínosem a náklady s tímto krokem související. Vždy to bude totiž velikost obce, či její finanční síla, která bude ovlivňovat celkový výsledek. Bylo by však chybou, kdyby management obcí shledával chyby a nereálnost zvolených cílů pouze jako problém nedostatku financí na jejich realizování. Opačný postup může případné finance, respektive investice, totiž přitáhnout.

13.4 Marketingový výzkum, průzkum trhu

Aby marketingová strategie byla dostatečně efektivní, musí obec neustále sledovat měnící se okolní prostředí. A to jak **makroprostředí** – širší okolí, tak i **mikroprostředí**, kam patří uživatelé, konkurenti či veřejnost. Obec se snaží zmapovat svoji pozici na trhu a poznat širší ekonomické prostředí, aby mohla identifikovat problémy a příležitosti a aby přizpůsobením marketingové strategie dosáhla cílů s co největší efektivitou. K získání těchto informací a dat slouží marketingový výzkum.

Marketingový výzkum tak spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování v procesu marketingového řízení. Informace poskytnuté marketingovým výzkumem umožňují porozumět trhu, na kterém obec působí, identifikovat problémy a příležitosti, které se na trhu vyskytují, formulovat sféry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky. V procesu marketingového řízení dochází k mnoha rozhodnutím, která kladou značné nároky na informace, a generují tak potřebu marketingového výzkumu.

Cílem marketingového výzkumu obce je zpravidla **určení vlastností trhu**, na kterém se bude obec ucházet o své zákazníky, studie konkurence, odvození dlouhodobých i krátkodobých trendů, analýza silných a slabých stránek obce, jejích příležitostí a hrozeb. Marketingový výzkum je tak souhrn všech aktivit, které zkoumají všechny jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně.

Cílem marketingového výzkumu mohou být následující konkrétní oblasti:

- **předpovědět chování** a jednání klientů,
- odvodit **krátkodobé i dlouhodobé trendy** ve vývoji potřeb klientů (*nárůst potřeby sociálních služeb starým občanům*),
- získat přehled o **silných a slabých stránkách obce** (*blízkost většího města, sousedství teplárny nebo elektrárny*),
- získat přehled o **příležitostech a hrozbách** (*výstavba průmyslové zóny v okolí – může být příležitostí i hrozbou*),
- získat představu o **nabídkách konkurenčních obcí** (*konkurenční výhody*),
- upřesnění představy o **dalším směřování** činností obce,
- zjištění **nejvhodnějších způsobů komunikace** s klienty (*jak oslovit občany, investory*),
- zajištění **zpětné vazby** od klientů (*průzkumy spokojenosti*).

Důležitou funkcí je pomoci managementu obce **předpovědět chování a jednání zákazníků**, na které se obec ve své činnosti chce soustředit či je jakkoli oslovit. Patří k němu, kromě jeho jádra – vlastního výzkumu trhu, i výzkum potřeb poptávky, jakož i výzkum dalších komponentů trhu, tj. výzkum konkurence, výrobků, cen, reklamy apod. **Marketingový výzkum** je tedy širší pojem než **průzkum trhu**. Průzkum trhu je jen jednou z částí marketingového výzkumu, byť nejznámější a nejčastěji používanou.

Přístup k marketingovému výzkumu vychází především z velikosti obce, složitosti výzkumu, možností a schopností vlastního úřadu obce a možností zapojit do výzkumu externí organizace, například univerzity, poradenské organizace, regionální poradenská a informační centra, agentury pro regionální rozvoj.

Pro uskutečnění marketingového výzkumu je proto dobré mít připravený tzv. **plán výzkumu**, který obsahuje informace o tom:

- kdo výzkum provede (*samotná obec, zadání specializovanému pracovišti*),
- kdy výzkum začne, jak dlouho bude probíhat,
- jaké zdroje informací budeme využívat (*rozbory, publikace, pozorování*),
- na koho se v našem výzkumu zaměříme,
- jaké metody a prostředky sběru a zpracování informací využijeme (*rozhovor, dotazník, anketa*),
- jaké finanční zdroje na výzkum uvolníme,
- v jaké formě a komu budeme prezentovat výsledky výzkumu.

Každý proces takového výzkumu se vyznačuje určitými zvláštnostmi, které vyplývají z jedinečné povahy zkoumaných problémů. V průběhu každého výzkumu však můžeme obecně rozlišit dvě hlavní etapy, a to etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu. V rámci těchto etap se pak uskutečňuje několik za sebou následujících kroků, které spolu úzce souvisejí a vzájemně se podmiňují.

Příprava výzkumu zahrnuje kroky, které vedou k vytvoření předpokladů pro zahájení jeho realizace, jimiž jsou:

- definování problému, který má být řešen,
- vysvětlení problému a stanovení cílů výzkumu,
- specifikace potřebných informací,
- identifikace zdrojů informací,
- stanovení metod sběru informací,
- vypracování projektu výzkumu.

Realizace výzkumu se pak opírá o připravený výzkum a zahrnuje:

- shromáždění informací (sběr údajů),
- zpracování a analýzu informací,
- prezentace výzkumné zprávy a její využití v marketingovém informačním systému.

Vzájemná závislost jednotlivých kroků vede k tomu, že případné chyby či nedostatky, které se projeví v počátečních fázích výzkumu, mohou mít za následek vážné oslabení nebo znehodnocení výsledků ve fázích následujících. V přípravné etapě má kritický význam precizní definování problému, které je základním předpokladem úspěšné realizace výzkumu a získání hodnotných výsledků. Zadavatelé výzkumu často reagují spíše na symptomy než na jasně definovaný problém, který je třeba řešit. Ve fázi realizace je pak kritickým sběr informací, který je ze všech fází výzkumu pracovní i časově nejnáročnější, a tedy typicky nákladný, a při něm nejčastěji dochází k chybám, které se pak promítají do výsledků výzkumu.

Marketingový výzkum lze členit dle využití informačních zdrojů na **sekundární** (vycházející z již nashromážděných údajů) a **primární výzkum**. Označení primární znamená, že údaje shromažďované tímto výzkumem jsou získávány přímo v terénu, od subjektů, o které se zajímáme. Vychází z názorů a požadavků potenciálních investorů, návštěvníků obce a především z názorů vlastních obyvatel obce. Jako způsoby šetření tak lze volit **osobní setkání, dotazníkové šetření, semináře a diskusní setkání**.

Výzkumný projekt musí obsahovat všechna podstatná fakta. Součástí je i způsob jeho zpracování, časové rozlišení, termíny jednotlivých etap, cena výzkumu apod. Je nutné mít na paměti, že **cena výzkumu** spoluurčuje efektivnost, která se posuzuje v porovnání nákladů a užitečnosti výsledku.

Při **dotazování občanů a podniků** postižených městskými plánovacími opatřeními ve smyslu průzkumu trhu či mínění realizovaného výdělečnými podniky je možno:

- v předstihu před plánovacími opatřeními rozeznat základní tendence, potřebu a možnosti jednání a problémy,
- relativně záhy vytvořit důvěru a dosáhnout konsensu zúčastněných,
- silněji orientovat komunální politiku na cílové skupiny,
- dosáhnout lepšího řízení konfliktů díky informačním a komunikačním strategiím.

Na základě získaných informací je obec schopna lépe posoudit cílový segment, svou pozici na trhu a potřeby subjektů, se kterými přichází do kontaktu. Je tedy dobré spojit sběr dat s výzkumem veřejného mínění pro rozvojové studie. Lze tak získat názory obyvatel dané obce například na cestovní ruch v její bezprostřední blízkosti, dopravní infrastrukturu, občanskou vybavenost, výstavbu a realizaci investičních celků, supermarketů atd. Kvalitní výzkum analyzuje názory a postoje obyvatel, a přináší tak zpětnou reakci veřejné správě i samosprávě. Současně také rozšiřuje znalosti o trhu, využívá se při distribuci, v oblasti reklamy, při vývoji produktu, stanovení ceny, výzkumu zákazníka nebo konkurence.

Samotný postup výzkumu je možné obsáhnout třemi fázemi:

1. Příprava výzkumu, která obsahuje:

- definování řešeného problému (*zrušení školy v obci*)
- stanovení cílů výzkumu (*zjistit trendy ve vývoji populace v obci a přístupu rodičů k přihlašování dětí do škol ve městě*)
- specifikaci potřebných informací (*demografické údaje z regionálního statistického úřadu, vývoj stavu obyvatel obce, názory rodičů, dostupnost jiných školních zařízení*)
- zdroje informací (*Statistický úřad, matrika, rodiče, zástupci „ohrožené“ školy, zástupci školy, kam by byly děti převedeny, zástupci regionálních úřadů*)
- metodu sběru informací (*použití statistických dat, zpracování vlastní statistiky podle matriky, dotazování, osobní pohovory, diskusní setkání*)

2. Realizace výzkumu

Tato fáze je pracovně, finančně i časově nejnáročnější. V případě obcí představuje zvláštní možnost realizace výzkumu trhu i uspořádání místního referenda. Tato fáze se zabývá:

- sběrem údajů (*formou dotazníku určeného rodičům dětí v předškolním věku a rodičům dětí školou povinných, formou osobních setkání s rodiči v období před zápisem do 1. tříd, formou veřejné diskuze*),
- zpracováním získaných dat,
 - utřídění,
 - vyřazení dat zmanipulovaných nebo dat neodpovídajících pravidlům výzkumu,
 - zpracování do přehledných výstupů, nejčastěji za pomoci tabulkových procesorů.

3. **Prezentace výsledků výzkumu**, která je stejně důležitá jako předchozí fáze. Špatná prezentace výsledků totiž může znehodnotit celou předchozí snahu a rovněž poškodit důvěryhodnost obce. V případě pořádání výzkumu je třeba subjekty obce seznámit s jeho výsledky či z něj učiněnými závěry (*uspořádat veřejnou diskuzi nad výsledky*). Současně je důležité myslet i na formu a interpretaci závěrů, která by měla být jednoduchá a srozumitelná (*graf, tabulka, schéma*).

Jak již bylo naznačeno, různé subjekty obce budou mít různé potřeby. Úvahy o různých potřebách tak tvoří základ tzv. **segmentace trhu**. Pod tímto pojmem se rozumí rozdělení celkového trhu na části, které mají podobné potřeby a charakteristiky. Právě na tyto subjekty se zadaný marketingový výzkum zaměří.

Jako východisko procesu segmentace může pomoci hledání odpovědí např. na následující otázky:

- Kdo jsou naše cílové skupiny, čím jsou charakteristické?
- Které cílové skupiny bychom chtěli uspokojit a co bychom jim mohli nabídnout pro uspokojení jejich potřeb?

Cílové skupiny je možné rozdělit podle několika charakteristik. Může to být:

- podle typu zájmových skupin (a definování jejich potřeb):
 - obyvatelé obce (*služby veřejné správy, vzdělání, zdravotní péče*),
 - podnikatelé v obci (*dostatečná kupní síla místní populace, podpora obce např. formou reklamy v místních sdělovacích prostředcích*),
 - turisté (*památky, přírodní parky, kemp, koupaliště, restaurace*),
 - investoři (*infrastruktura, dopravní dostupnost, pracovní síla*),
 - potenciální obyvatelé (*dostupné bydlení, kvalitní životní prostředí, dopravní obslužnost, základní občanská vybavenost*),
 - návštěvníci (*ze spádových obcí, dojíždějící za nedostupnými službami – školka, pracovní místa, zdravotní péče*).
- podle věkových skupin občanů
 - děti do ukončení školní docházky (*školka, základní škola, sportoviště*),
 - ekonomicky aktivní obyvatelé (*dopravní obslužnost, pracovní příležitosti, základní občanská vybavenost, podmínky pro volnočasové aktivity*),
 - občané v důchodovém věku (*sociální péče, zdravotní péče, domovy důchodců, pečovatelské domy*).

13.5 Marketingové strategie obce

Obce se zaměřují na rozvoj svého území a potřeby svých občanů ve všech záležitostech kromě těch, které jsou specifickou legislativou vyloučeny. V rámci obce lze řešit **strategické a rozvojové projekty** související s bydlením, informacemi, veřejným pořádkem. K řešení řady dalších oblastí se obce spojují a vytvářejí rozvojové plány, strategie či projekty pro více obcí společně. K takovým oblastem patří řešení nezaměstnanosti, jednání s potenciálními investory, zdraví, odpočinek, rekreace, kultura.

Pro obec by základním vodítkem při stanovování strategických cílů měly být potřeby občanů a hledání cest, jak tyto potřeby co nejlépe uspokojit. Pro zjištění informací o strategické pozici regionu či obce se využívá *strategická analýza*.

Strategická analýza se skládá z řady dílčích analýz, jejichž výsledky lze shrnout v tzv. **SWOT analýze**. Ta již hodnotí jak **vnitřní faktory** obce (jako jsou fyzické a přírodní podmínky obce, obyvatelstvo, ekonomika obce, trh práce, infrastruktura, podnikatelské prostředí), tak i **vnější faktory a trendy**, které ovlivňují obec zvenčí.

SWOT analýza

Analýza spočívá v hodnocení silných a slabých stránek obce a zkoumání příležitostí a hrozeb. Tento jednoduchý nástroj umožní získat rychlý přehled o tom, v jaké pozici se obec nachází.

▪ Analýza silných a slabých stránek

Silnou stránkou lze považovat vše, co obec dokáže udělat či nabídnout lépe než jiné obce (*přírodní prostředí, kvalitnější samospráva, levnější a kvalifikovanější pracovní síla*).

Slabá stránka představuje vše, co obci chybí v porovnání s jinými obcemi (*špatná infrastruktura, nedostatečné image u návštěvníků, investorů*).

Analýza silných a slabých stránek tak mimo jiného zahrnuje:

- analýza fyzických a přírodních podmínek obce (*zeměpisná poloha obce, kvalita životního prostředí, klima*),
- analýza obyvatelstva (*počet obyvatel, věková struktura, vzdělanostní struktura*),
- analýza ekonomiky obce (*zhodnocení významu cestovního ruchu, pozice malého a středního podnikání*),
- analýza trhu práce (*nezaměstnanost, model dojíždění do zaměstnání*),

- analýza infrastruktury obce (*doprava, doručovatelské služby, rozvody, školství, kultura, stravovací zařízení*),
- analýza podnikatelského prostředí (*existence podnikatelských prostor*).

▪ Analýza příležitostí a hrozeb

Změny vnějšího prostředí představují množství nových rozvojových **příležitostí**.

Zároveň s sebou přináší **hrozby**, které se mohou negativně projevit ve fungování obce.

Analýza příležitostí a hrozeb tak mimo jiného zahrnuje:

- rostoucí význam služeb a cestovního ruchu (*nepochopení mezi místním obyvatelstvem a podnikateli v cestovním ruchu*),
- klesající význam zemědělství (*odliv obyvatel do větších měst*),
- propojení silniční trasou, železnicí (*přilákání nových podnikatelských subjektů*),
- rostoucí význam kontaktů mezi firmami, veřejnoprávními institucemi a vzdělávacími institucemi (*věnovat větší pozornost dostupnosti kultury pro místní obyvatelstvo*),
- rostoucí význam čistého zdravotního prostředí (*třídění odpadů*),
- podpůrné programy rozvoje (*dotace, granty*).

Na základě strategické analýzy je možné formulovat varianty vývoje kraje či obce, což je základ strategického výběru. Strategický výběr dále zahrnuje také hodnocení, porovnání jednotlivých variant vývoje (lze je také nazvat variantami vizí nebo možnými směry rozvoje) a výběr varianty, která je základem strategického plánu obce.

Strategický plán obce má úzký vztah k územnímu plánu obce, který má dlouhodobou platnost, nicméně ho lze pružně doplňovat. **Marketingová strategie obce** spočívá pak především v rozhodování o zaměření jednotlivých subjektů plánu.

Strategie obce by měla respektovat územně-technické podmínky již existujícího územního plánu.

Protože územní plán představuje jeden z nejmocnějších nástrojů realizace strategie obce, je koordinace těchto dvou koncepčních dokumentů – strategického a územního – mimořádně důležitá a nutná. Územní plánování řeší, co a za jakých podmínek je v území možné a vytváří určité předpoklady pro zachování rovnováhy přírodních, společenských a kulturních hodnot na daném území. Strategické plánování se pak zabývá rozvíjením, využíváním, ovlivňováním a realizací těchto hodnot. Územní plán často definuje klíčová omezení pro strategii kraje či obce.

Výsledkem těchto kroků by mělo být v konečném důsledku vytvoření **profilu obce**, včetně jeho rozložení do jednotlivých oblastí života obce. Profil obce musí obsáhnout veškeré informace, týkající se geografické polohy, historie, kultury, demografického složení obyvatelstva, ekonomického a sociálního prostředí v obci a jejím okolí. Jeho prvotním smyslem je podat **výpověď o obci** jejím představitelům. Kromě toho je však určen i k tomu, aby **obec prezentoval na veřejnosti**, aby informoval o prostředí a možnostech, které v obci zainteresované osoby mohou nalézt.

Obec má, především v dnešním globálním a zostřujícím se konkurenčním prostředí, své konkurenty. Není pravdou, jak by si mnozí mysleli, že malé obce nemohou mít konkurenci, nebo pokud ji mají, není to konkurence mezinárodní. Zejména na trhu investičních příležitostí mohou malé obce soutěžit i v mezinárodním měřítku. Proto je vhodné porovnat údaje z profilu obce se srovnatelnými údaji z obcí, které se mohou stát konkurenty na některém z trhů, na něž se obec zaměří. SWOT analýza s profilem obce tak pomáhají nejen odhalit problémová místa, ale ukazují také představu, jaká je možná budoucnost obce.

Vytvoření strategie ani její provádění by nebylo dostatečně účinné, pokud by se o něm nedozvěděly zainteresované subjekty – **zákazníci obce**. Kromě toho musí mít zájem i na realizaci strategie. Proto je nutné určit produkty, které budou výsledkem strategie, **komericializovat a propagovat**, jinými slovy provádět **marketing strategie obce**.

Obyvatelé jsou konečnými uživateli strategie obce, ale jsou pro ni též základním zdrojem. Aktivní mobilizace obyvatel nebo jejich ztotožnění se s cíli obsaženými ve strategii obce má své specifické problémy. Vyžaduje proto specifický způsob komunikace zaměřující se na dialog o společných či příbuzných tématech. Obyvatelstvo je nutno určitým způsobem zainteresovat na zpracování a realizaci strategie obce. Strategii obce musí její představitelé jednak vytvářet spolu s občany a s podniky a musí ji dokázat všem dostatečně srozumitelně sdělit.

Pozornost je nutno věnovat především **komericializaci průmyslových zón** jako nástroje přilákání potenciálních investorů do obce a oživení místní ekonomické činnosti a především vytváření pracovních míst. Mezi kritéria, která napomáhají při rozhodování o přitažlivosti průmyslové zóny patří:

- pracovní síla (*podíl ekonomicky aktivních obyvatel*),

- vzdělání (*stupeň a druh vzdělání obyvatel*),
- podmínky vstupu do zóny (*dopravní služby, cena za m², nabídka veřejných služeb stravovací služby apod.*),
- komunikace (*automatizované telefonní ústředny, počet hlavních silnic, vzdálenost od dálnice*),
- volný čas, prostředí (*kulturní vyžití, turismus, průměrná roční teplota*)
- bydlení (*byty, jejich kategorizace, kapacita, kvalita hotelů a ubytovacích zařízení*)
- podněty a pomoc státu (*klasifikace zóny, možnost zkrácených odpisů*).

Leží-li obce z přírodního hlediska v zajímavé oblasti, vytvářejí pak pro spádovou oblast rekreační a turistické zázemí. Naopak, strategie malých obcí, zejména v **turisticky atraktivních oblastech**, se může zaměřit na spolupráci s městem při využití kulturních zařízení pro uspokojení potřeby zábavy a kultury svých návštěvníků.

Úspěšný rozvoj obce tedy vyžaduje strategii. Podpora této strategie dosahuje často za hranice příslušného kraje či obce. Různé obce mohou mít podobné vize, *podstatné* je, že především marketingové strategie se liší, protože každá obec je jiná. Cílem marketingu je uvést v soulad poptávku a nabídku. Z hlediska přitažlivosti měst a obcí a jejich dalšího ekonomického rozvoje je nutno posílit jejich konkurenceschopnost. Tato konkurenceschopnost se pak projeví na trhu získání investic, na trhu potenciální vysoce kvalifikované pracovní síly i na trhu potenciálních návštěvníků obce.



Marketing obce Rohovládova Bělá

Strategie obce

Hlavní strategií obce do dalších let je udržet obě školská zařízení v plné činnosti. To znamená zajistit podmínky naplněnosti takového počtu dětí, který nebude na současných minimálních počtech. Vedení obce si je vědomo, že právě školství v obci je hlavním zdrojem zájmu občanů i z okolních obcí řešit si svou bytovou otázku formou výstavby rodinných domů v daných obcích. Naše obec jako majitel čistírny odpadních vod, jejíž kapacita byla v minulosti nadhodnocena, nabízí okolním obcím úsporu při řešení výstavby jejich kanalizací, a to možností napojení na naši ČOV. Výsledky jednání s některými obcemi se jeví jako schůdná. Jejich snaha o budování kanalizací je ovšem omezoována vysokými pořizovacími náklady na pořízení kanalizace.

V současné době naše obec dokončuje stavební řízení na jednotlivé stavební objekty technické infrastruktury pro dvacet rodinných domů. Touto infrastrukturou se rozumí vodovod, kanalizace, plyn, elektrorozvody, veřejné osvětlení a rozhlas a komunikace. Obec se snaží jednat s dodavatelem jednotlivých médií o možnosti spolufinancování této infrastruktury. Podařilo se to u dodavatele elektro (ČEZ), který změnou přístupu k této problematice bude plně hradit tuto část. U vodovodu a plynu máme příslib na částečnou úhradu nákladů.



Na kanalizaci budeme žádat o dotaci Krajský úřad Pardubického kraje. Na finančně nejnákladnější objekt, kterým je komunikace, budeme žádat o dotaci na rok 2007 Ministerstvo pro místní rozvoj. V případě, že by nebyly dotace poskytnuty, bude muset obec jednat o úvěru na dokončení celé infrastruktury.

Hlavní snahou změny územního plánu obce, která byla provedena v roce 2004, bylo navrhnout nové lokality pro bytovou výstavbu. Přestože je schvalovací proces územního plánu časově poměrně náročný, dnes již víme, že některé lokality se nepodařily do ÚP zařadit. Ty lokality, které byly vytipovány, by měly kapacitně stačit s výhledem alespoň pěti let. Bohužel je nutno konstatovat, že se jedná o lokality s pozemky, které nejsou ve vlastnictví obce. Možnost jejich dalšího využití bude mimo jiné také závislá na jednání s majiteli pozemků o ceně za prodej. S některými je cena předem dohodnuta, u některých je ještě prostor k jednání.

Silnou stránkou obce je její občanská vybavenost. Tato vybavenost byla vždy budována kapacitně tak, aby ji mohli využívat i občané okolních obcí. Protože je v současné době alespoň pro naši obec a okolí nepříznivý populační vývoj, má vedení obce obavy o udržitelnost a plnou provozuschopnost kompletní občanské vybavenosti.

Slabou stránku vidí vedení obce v tom, že byla po změnách na konci minulého století prakticky přerušena bytová výstavba v obci. Nahrál tomu mimo jiné i ten fakt, že bývalá vedení obce ne vždy důsledně řešila možnosti nabídek různých fondů na podporu výstavby. Dalším negativem jsou poměrně nízké daňové příjmy do rozpočtu obce. Ty sice pokrývají běžné fungování obce, ale nedávají záruku na vytvoření rezervy v takové výši, aby mohly být realizovány finančně náročné akce, jako je například rekonstrukce koupaliště a jiné.

Závěrem lze konstatovat, že hlavní snahou vedení obce jak současného, tak i vzešlého z letošních voleb, musí být snaha zajišťovat podmínky pro bytovou výstavbu obce.

13.6 Základní marketingový mix obce

Marketing měst a obcí se často chápe jen jako možná **propagace a reklama** dané obce. Méně je však naznačeno, jak dané zdroje a potenciál obce využít na zabezpečení rozvoje a zkvalitnění života v obcích. Zná-li obec svoji pozici na trhu, chápe-li správně své vnitřní podmínky a vnější postavení a má-li představu o tom, co její zákazníci potřebují, může rozvíjet svoji marketingovou strategii.

Existují čtyři hlavní proměnné, které musí představitelé obce správně řídit. Jsou to:

- **produkt** (festival, školka, úklid obce, údržba komunikací, pronájem nemovitosti),
- **jeho cena** (daně, místní poplatky, cena pronájmu obecního majetku),
- **způsob, jakým je propagován** (pohlednice, internet, reklama v regionálním tisku) a
- **místo, kde je dostupný spotřebiteli** (úřad, plošná nabídka, rozvoz do domácnosti).

Tyto proměnné, čtyři základní součásti, tvoří tzv. **základní marketingový mix**. Marketingový mix lze definovat jako vhodnou kombinaci těchto čtyř součástí vytvořenou za určitých okolností. Charakterizuje všechno, co může obec podniknout, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Jestliže není v pořádku některá ze čtyř součástí mixu nebo není-li rovnováha mezi nimi, nebude marketingový program pravděpodobně úspěšný. **Změna jednoho prvku** (produkt, cena, místo, podpora prodeje) marketingového mixu má vliv na jeden nebo několik prvků ostatních.

Obecní úřad sám poskytuje více či méně nehmotné výhody, tj. služby, které jsou součástí celkového produktu obce. Mnohé služby, které poskytuje obec, jsou poskytovány bezplatně. Poskytování dalších upravuje zákon a to znamená, že určité prvky marketingového mixu, zejména cena, ztrácejí význam a obec musí klást důraz na jiné. Prostřednictvím svého marketingového mixu nabízí obec produkt občanům, vládě, soukromému sektoru, na zahraničním trhu a neziskovým organizacím.

Služba obsahuje silný **lidský element**, který nelze řídit tak snadno jako výrobek. Lidé, kteří poskytují službu, jsou ve skutečnosti její součástí. Za těchto okolností je obtížné zaručit kvalitu služby. Poskytovatel služby je pro veřejnost součástí „výrobku“ jako každý jiný atribut služby. Lidský výkon kolísá nahoru a dolů, proto není úroveň jednoznačně zaručena.

Ve veřejném sektoru existuje celá řada cílů, na které se bude daný marketingový mix zaměřovat (*např. úroveň výdajů nebo kvalita služby*). V procesu dosahování **optimálního marketingového mixu** je však třeba:

- hodnotit potřeby a přání zákazníků obce,
- nabízet správné a kvalitní zboží nebo služby,
- dobře stanovit cenu zboží nebo služby,
- zajistit dostupnost služeb vysoké kvality a jejich efektivnost vzhledem k vynaloženým nákladům,
- účinně propagovat službu obce,
- zavést dobře fungující distribuční systém.

Vytvoření harmonické obce tak, jak zpravidla bývá definována vizí obce a její strategií, nemůže zabezpečit sebedokonalejší management obce, pokud zůstane ve své činnosti omezen na zastupitelstvo a vedení obce. Nabízený produkt, a zejména jeho rozvoj, je složitý a je sestaven z mnoha různých složek, produkovaných často velmi odlišnými subjekty a sektory. Proto se management obce neobejde bez spolupráce – **partnerství** všech subjektů, představující nejvýznamnější prvek marketingového mixu.

Pokud obec nabízí či představuje jakýkoli produkt, musí vhodně kombinovat různé typy komunikace se subjekty, kterým je daný produkt určen. Musí ho umět **propagovat**. Na propagaci lze pohlížet jako na soubor metod a prostředků k poskytování informací. Jde o proces efektivního komunikování s lidmi a organizacemi v zájmu sdělení těchto informací. Konečným cílem komunikace a propagace je povzbuzování zákazníků, aby dospěli k názoru, že službu chtějí.

Nejsilnějším nástrojem obce je úroveň a **vztah s veřejností** (*public relations*), neboť představuje široké možnosti působení obecních úřadů na obyvatele, podnikatele, zaměstnance a návštěvníky. V marketingu obce se tento komunikační nástroj stává i nástrojem zpětné vazby na konkrétní každodenní práci obecních orgánů i na jejich programovou a strategickou činnost. Výsledkem dobře vedeného public relations by měly být sympatie, dobrá vůle u všech zúčastněných, porozumění, a pokud je to možné, co nejvyšší soulad zájmů.

Dalším velmi významným nástrojem komunikace obce je provádění její vlastní **propagační činnosti – reklamy**. Uplatnění tohoto nástroje je zaměřeno především na externí zákazníky obce, přes investory či návštěvníky až k potenciálním novým obyvatelům, kteří mohou zlepšit věkovou i kvalifikační strukturu obce. Obsah a forma propagačních materiálů je individuální a závisí na účelu propagace. Materiál může mít formu všeobecné nebo speciální propagace, jejímž cílem je vzbuzení zájmu potenciálních investorů nebo nových podnikatelských subjektů o obec. Svá specifika mají propagační materiály zaměřené na propagaci cestovního ruchu. Obce často spojují zdroje a ve spolupráci s turistickými informačními centry, hotely, správcem různých atrakcí, podniky a podnikateli v regionu sestavují tzv. **balík turistických informací**.

Jedním z nejčastěji používaných nástrojů marketingové komunikace je **komunikace osobní**. Klíčovou roli u této formy komunikace mají zaměstnanci obcí, reprezentanti regionů a územních celků. Tento způsob komunikace probíhá i tehdy, kdy se zaměstnanci snaží identifikovat potřeby obyvatelů obce, prezentují nabídku investorům, poskytují poradenské služby podnikatelům či přímo realizují služby zákazníkům. Osobní komunikace klade vysoké nároky na ty, kteří jsou v přímém kontaktu s občany. Musí se snažit u zákazníka vyvolat pozitivní dojem, musí být aktivní při řešení jeho problémů a identifikovat, co u zákazníka vyvolává spokojenost. Zákazník je spolutvůrcem produktu, jeho chování má vliv na výsledný dojem, který si o produktu odnáší. Platí to i o *obyvatelích a návštěvnících* obce, kteří svým chováním mohou ovlivnit dojem, který si jiné subjekty o obci učiní. V určité míře spoluvytvářejí i příznivé či nepříznivé **podnikatelské prostředí**. Může jím být:

- uplatnění lidí v pracovním procesu, jejich kvalifikace jako zaměstnanců (*vytvoření potenciálu pro vstup investic*),
- uplatnění lidí jako drobných podnikatelů (*vytvoření příznivé podnikatelské atmosféry*),

- chování lidí v obci, dodržování zákonů, vyhlášek, směrnic (*vytváření pocitu bezpečí*),
- zapojení lidí do správy chodu obce, nadací, občanských sdružení,
- chování návštěvníků obce.

Optimální marketingový mix

Není-li rovnováha mezi čtyřmi složkami marketingového mixu, marketingový program pak nemůže být zcela úspěšný (*stanovení nízké ceny služby, ale již malá propagace daného produktu*).

Optimální marketingový mix tak vhodně kombinuje jednotlivé proměnné a současně také reaguje na možné změny (*marketingový mix optimální v jednom okamžiku nemusí být vhodný v jiném okamžiku – nutné rozvíjet, modernizovat plány*).

Obec musí umět odpovědět:

- **Jaký by měl být rozsah poskytované služby?**
- **Jaká je nejlepší cenová politika obce?**
- **Jak by měl být produkt nabízen?**
- **Jak by měl být produkt obce distribuován?**

V procesu dosahování optimálního marketingového mixu je tak třeba:

- hodnotit potřeby a přání zákazníků obce,
- nabízet správné a kvalitní zboží,
- dobře stanovit cenu služby,
- zajistit dostupnost služeb vysoké kvality,
- účinně propagovat službu obce,
- zavést dobře fungující distribuční systém.



Marketing obce Rohovládova Bělá

Aby se např. zlepšil účinek služby, musí se zvýšit její kvalita, a to může znamenat zvýšení nákladů na „výrobu“ a vyšší cenu. Na druhé straně, když se zlepší služba, bude pak pro občany přijatelnější, zvětší se odbyt, vyšší výroba povede k úsporám, nižším nákladům na jednotku a nižším cenám.



Z klasických nástrojů podpory prodeje nachází v obci uplatnění především podpora přilákání zákazníků pomocí různých cenových slev, které mohou mít formu nižšího nájemného v nebytových i bytových prostorách patřících obci, ale i vlastní investice obce do přípravy pozemků nabízených na trhu potenciálních investorů.

Příkladem propagačních materiálů obce mohou být např. pohlednice, prospekty, brožury, publikace, mapy, studie, písemné informace, výroční zprávy, letáky, plakáty, kalendáře, video, nabídkové katalogy. (Nelze zapomínat ani na internet, místní tisk.)

Balík turistických informací může obsahovat: průvodce po atrakcích regionu (historických památkách, přírodních zajímavostech), průvodce historií regionu, turistickou mapu regionu, informace o místní dopravě, kalendář akcí apod.

13.7 Aplikace marketingu managementem obcí

S rozhodnutím realizovat či prosadit vyvinutou **marketingovou koncepci** (tj. cíle a strategie) se vstupuje do **poslední fáze** marketingového procesu. V centru stojí vytvoření personálních a organizačních podmínek pro plánování a realizaci marketingových opatření. Prvořadou podmínkou pro **marketingově orientované jednání** v komunálním úřadě je, že jeho vedení je připraveno myslet a jednat tímto směrem.

Marketingové myšlení se musí rozvinout u vedoucích osob dříve, než může začít u dalších pracovníků. Úřednická organizace se dá výrazně zlepšit, pokud namísto obvyklé hierarchie podle organizačně interních hledisek se organizace silněji zaměří na cílové skupiny a souvislosti s životní realitou.

Změněná formulace úkolů vyžaduje nová organizační řešení. Přitom je například nutné:

- využít externího marketingového poradce,
- spolupracovat mezi různými správními odbory,
- vytvořit projektové skupiny přesahující odbory,
- jmenovat pracovníky odpovědné za jednotlivé projekty a s nimi související úkoly, a tím zvýšit odpovědnost,
- přesun určitých úkolů, při nichž je nutný nadprůměrný rozsah pružnosti, schopnosti spolupracovat a rychlosti reakce, do organizací mimo strukturu úřadu.

Obec je tvořena společenstvím občanů, podnikatelů z různých oblastí, organizací veřejného i neziskového sektoru, zájmových sdružení a dalších, někdy v obci dočasně přítomných subjektů.

Představy o tom, jak by obec měla vypadat a fungovat v budoucnosti, jaká bude její úloha a vliv na život všech těchto rezidentů, se různí. Je nepochybné, že obec, její chování a rozvoj se v menší či větší míře dotknou všech. Proto je nutné, aby vize – představa o tom, kde by se obec měla v budoucnu ocitnout (kde je její místo), byla společným dílem všech zúčastněných. Jen tak je možno zajistit soulad všech zájmů, i když mnohdy za cenu určitých rozumných kompromisů.

K realizaci marketingových opatření uvnitř úřadu je možno zřídit marketingový odbor nebo určit pracovníka odpovědného za harmonizaci produktové politiky s cíli rozvoje obce, za zkvalitňované toky v úřadě, prosazování koncepce obce, přesun určitých úkolů mimo.

Pro většinu občanů je důležité to, **co ovlivňuje jejich každodenní život**. Představy o budoucnosti obce se jich bezprostředně nedotýkají. Více než o internacionalizaci obce, pozitivní image a přitažlivost se zajímají o potíže s parkováním, špatným stavem komunikací a napojením na kanalizaci. Občan je přesvědčen o tom, že finanční prostředky, které bude nutno věnovat na zlepšení image obce nebo na prestižní zdokonalení některých veřejných prostor, by šlo efektivněji utratit na méně viditelnou činnost, která mu však přinese okamžité pohodlí. Občana je dobré přesvědčit, že nelze sice zanedbávat krátkodobé akce přinášející okamžitý efekt, ale že je nutno mít perspektivní vizi.

Občan pochopitelně nemůže mít souhrnnou **vizi obce**, jeho vnímání je často omezeno na **bezprostřední prostředí**. Proto je vhodné jim představit vizi obce a vysvětlit jim, že realizace strategie k dosažení této vize vyžaduje určitý čas, než se dostaví výsledky. Vysvětlit jim, že internacionalizace obce dokáže například přilákat nové aktivity, vytvářející finanční zdroje, které jim posléze zaplatí novou kanalizaci v jejich ulici.

Občan zpravidla chápe snahu o **vytvoření strategie obce** za poslední módu či nápad starosty, který nemá nic lepšího na práci a chce vypadat zajímavě. Občané mají zažitý tradiční model fungování místní správy. Místní rozvoj není jejich záležitostí, ale starají se o něj místní politici a případně místní podniky. Pokud jsou obyvatelé obce nepříznivě naladěni vůči jakýmkoli inovacím, budou strategii odmítat nebo budou vůči ní rezervovaní. Není náhodou, že ve světě jsou zkušenosti s tím, že v obcích se starými průmyslovými tradicemi nebo ve venkovských obcích je **strategie přijímána s většími potížemi**, i když její zpracování právě v těchto oblastech je naléhavější. Je třeba **komunikovat o strategii obce s občany jim přístupným jazykem**.

Je nezbytné mít na paměti, že:

- pro úspěch většiny projektů je třeba **zapojení lidí do „věcí veřejných“**,
- u občanů je třeba vyvolat pocit **sounáležitosti s obcí**, podporovat **patriotismus**,
- pro zjednodušení přístupu k občanům lze využívat celé **zájmové skupiny obyvatel** (*dobrovolné hasiče, divadelní ochotníky, fotbalisty apod.*),

- na názorech obyvatel i dalších klientů velmi záleží, protože o úspěchu produktu rozhoduje výsledný dojem, který si z něj zákazník odnáší (*o návštěvnosti hudebních slavností rozhodne to, zda se na nich návštěvníkům bude líbit*),
- pro realizaci většiny projektů je důležité i obecné chování lidí v obci (*dodržování zákonů, vyhlášek i nepsaných pravidel sousedského soužití*),
- obyvatele je třeba přesvědčit, že mohou přispět sami ke zlepšení stavu své obce i jejích vyhlídek do budoucnosti,
- do některých aktivit lze zapojovat i další skupiny klientů (*pro zlepšení služeb turistům je možné je oslovit formou výzkumu potřeb*).

Zapojení obyvatel lze docílit následujícími kroky:

- **navázat kontakt** – informovat občany o všem, co se bude v obci dít,
- **zahájit komunikaci** – předat informace o cílech, uvažovaných prostředcích pro jejich dosažení, o dalších variantách postupu,
- **koordinovat snahy** – pokud se podaří občany do realizace zapojit, je třeba jejich snahy koordinovat a usměrňovat,
- **kooperace** – zajištění spolupráce například s podnikateli v obci.

Komunikaci s občany o strategii obce je třeba také vhodně načasovat. Management obce přitom může využít pozitivní, ale i negativní, externí nebo interní události, ovlivňující život obce. Je to např. zavedení nové místní komunikace, otevření nového obchodu, kulturní festival, na druhé straně i uzavření místního podniku, které otvírá otázku vytvoření nových pracovních míst. Management by měl znát a využívat **kalendář místních událostí** a zvyklosti obyvatel, přestože u nás byly mnohé tradice v minulých letech přerušeny. Tyto události nejen přispívají ke zlepšení komunikace s občany a vytváření pocitu sounáležitosti s obcí, ale jsou příležitostí k přilákávání většího počtu návštěvníků a především k tomu, aby se stali návštěvníky stálými.

Jak bylo řečeno, za jeden z nejvýznamnějších prvků marketingového mixu lze považovat prvek **partnerství**. Partnerství může být vhodným nástrojem nejen marketingu obce, ale i jejího managementu.

Partnerství může být realizováno se subjekty, jako například:

- okolní obce (*vyhlášení chráněné přírodní oblasti v okolí*),
- obce v jiných regionech či v okolních státech (*vzájemná propagace*),
- regiony (*dopravní obslužnost, vybudování komunikací*),
- neziskové organizace a nadace (*muzeum slavného rodáka v obci*),

- soukromé společnosti a podnikatelé (*při přípravě průmyslové zóny, při využití majetku obce nebo objektů v katastru obce – vybudování skanzenu ze starého selského dvora s ubytováním pro turisty*),
- státní instituce (*s fondem životního prostředí při rekultivaci krajiny v katastru obce*).

Zpracování efektivní marketingové strategie obce pak není možno bez partnerství, tj. zapojení všech subjektů do vytvoření poslání, vize obce, které musí odrážet i jejich zájmy, spolupráce při analýzách odrážejících současný stav obce a její problémy a zejména spolupráce při stanovení budoucí strategie obce.

Výběr managementu obce má na rozdíl od výběru managementu podniku svá specifika. Jedná se o výběr daný volbou na základě mandátu, který politickým stranám dávají lidé v komunálních volbách. Podstatný rozdíl spočívá v tom, že se jedná zpravidla o lidi z různých profesí, různých politických názorů a různých znalostí o místní správě a zákonech, kterými se řídí. Proto je na místě zmínit se o potřebě průpravy a vyšší kvalifikace lidí před jejich vstupem do komunální politiky tak, aby znali zákony o obcích, rozpočtová pravidla apod.

14. Mezinárodní marketing, inovační strategie

“ Formální principy marketingu – metodické postupy, techniky – jsou v případě tuzemského i mezinárodního marketingu identické (formální struktura marketingového plánování, metodický postup tvorby marketingové strategie, techniky průzkumu trhu, nástroje marketingového mixu jsou totožné jak v národním, tak v mezinárodním marketingu). Do hry ovšem dále vstupují takové faktory, jakými je **veřejná moc** v dané zemi, která zpravidla nehraje pasivní, ani neutrální roli. V úvahu je třeba vzít i nejrůznější **politická rizika**, která se váží k zemím, kde chce podnik nově operovat. Úkolem mezinárodního marketingu je tedy **identifikovat možná ohrožení i příznivé podmínky** a integrovat je do **mezinárodní strategie rozvoje podniku**.

Inovační chování podniku je nedílnou součástí celkové strategie a politiky podniku. Nové výrobky a technologie mohou být základem pro budoucí růst podniku a pro udržení vyrovnaného výrobního portfolia. Na druhé straně je však tvorba nových výrobků velice náročná na finanční prostředky i čas a velice riziková. Náklady za nezdar nových výrobků se neustále zvyšují. Inovační úsilí musí být cíleně orientováno, to znamená přizpůsobeno cílům, které byly firmou vytyčeny jako cíle celkové či marketingové strategie.

14.1 Mezinárodní marketing

Firmám, které se v současné době neangažují ve **vývozu**, může **prodej v mezinárodním měřítku** připadat jako velmi komplexní činnost vyžadující četné zdroje a rozsáhlý a nákladný marketingový tým se značným objemem výrobku, který je prodáván. Tak tomu ve skutečnosti není.

Ovšem to, zda je firma schopna vyvážet, velmi závisí na ceně výrobku, kvalitě a poskytovaných službách.

Firemní strategie, s ohledem na způsob obchodování a poskytované služby, stejně tak jako trpělivost rozvíjet vývozní trhy spíše než velikost a umístění firmy, jsou v této otázce skutečně klíčové. Je pravdou, že technické detaily obchodování se zahraničím se liší od těch, které se pojí s obchodováním v tuzemsku. Jsou nicméně standardizovány a k dispozici všem, kteří o ně mají zájem.



Získáte-li jednou tyto znalosti, vývoz není o nic komplikovanější než prodej „na domácí půdě“!



Domácím společnostem nabízí řešení jejich exportní politiky vládní agentura na podporu obchodu CzechTrade. Poskytuje informace o světových trzích s širokou sítí zahraničních a regionálních kanceláří. Agentura pomáhá tuzemským společnostem se vším, co se týká jejich úspěšného exportu a prosazení se na zahraničních trzích.

Odkaz: www.czechtrade.cz

Průzkumy ukazují, že mnoho podniků se v počátku podnikání na zahraničním trhu dopouští mnoha **chyb**, které jim brání v úspěchu. V další části textu je nutno upozornit na tyto chyby, které se v počátcích podnikání na zahraničních trzích vyskytují.

1. Opomenutí či úmyslné zavrnutí kvalifikovaného exportního poradenství a zpracování hlavního mezinárodního marketingového plánu před začátkem vývozu.

Vedení většiny neexportujících firem má velké znalosti o „svém“ průmyslovém odvětví a výrobním procesu. Když se tito manažeři zamýšlejí nad možným vývozem, spoléhají na svoji znalost charakteristik průmyslu a své firmy, aniž by plně chápali nebo rozuměli cílovým vývozním trhům. **Nedostatek znalostí** nevyhnutelně povede k neúspěchu nebo k **méně než optimálnímu proniknutí na trh**.

Z tohoto důvodu je nezbytné, aby firma vyhledala **kvalifikované poradenství** a vypracovala **hlavní marketingový plán před začátkem vývozu**. Kvalifikovaný konzultant může být drahý, ale náklady jsou menší než potenciální ztráta v případě neúspěchu.

Navíc by firma měla mít před začátkem obchodování na zahraničních trzích dobře propracovaný **mezinárodní marketingový plán**. Tento plán poskytne zaměření a směr a zajistí, že vývozní snahy budou směřovat na trh nebo na segmenty trhu, které skýtají pro společnost největší potenciál.



Agentura CzechTrade nabízí celou škálu služeb od exportního poradenství přes individuální podporu v zahraničí až po exportní vzdělávání a exportní informace.

Dotazovat se lze na zkušenosti se spoluprací v oblasti podpory exportu, na nové směry v proexportní politice státu a ve strategii agentury či na možnosti zvyšování podílu malých a středních podniků na vývozu. Česká agentura na podporu obchodu (CzechTrade) je příspěvkovou organizací Ministerstva průmyslu a obchodu pověřenou realizací programů proexportní politiky vlády.

Odkaz: www.czechtrade.cz

2. Nedostatečná snaha vrcholového vedení překonat počáteční potíže a finanční požadavky vývozu.

Manažeři téměř každé firmy budou tvrdit, že jsou odhodláni rozvíjet vývozní trhy, aby z toho firma měla užitek. Avšak v praxi jsou mnozí manažeři rozčarováni, protože si uvědomí, že vývozní operace vyžadují více času a peněz, než původně očekávali. Než se dostaví úspěch, vrcholový management musí **vynaložit nezbytný čas a fondy k dlouhodobé aktivitě**. Tato snaha musí být poctivá a neutuchající, jestliže chce firma maximalizovat svůj potenciál na zahraničním trhu.



Na základě poptávky od jedné petrohradské společnosti začala v minulosti spolupráce agentury CzechTrade se známou strakonickou firmou ČZ, a. s. Konkrétním předmětem poptávky z Ruska byly turbokompresory, proto zástupce CzechTrade v Petrohradě na základě kvalitativního průzkumu mezi českými firmami nakonec poptávku předal ČZ, a. s., která byla schopna pohotově reagovat a nabídnout adekvátní výrobek. Konkrétní užití plnicích turbodmychadel pro přeplňování spalovacích motorů vyráběných ve Strakonici se vztahuje k dieselmotorům nákladních a užitkových automobilů, autobusů, traktorů, ale i pro stacionární využití.

Kvalita výrobků založená na použití řady speciálních technologií umožňuje firmě exportovat až 80 procent produkce. ČZ Strakonice je v Rusku již poměrně známá firma, v Nižním Novgorodu byl dokonce založen společný rusko-český podnik, který vyrábí omezený sortiment turbodmychadel, a ruský partner má zájem i o dlouhodobou spolupráci v jiných oblastech. O výrobky čezety je takový zájem, že firma nestíhá vyrábět a je nucena prodlužovat dodací lhůty. Nový partner z Petrohradu podepsal loni kontrakt celkem za 11 mil. Kč a má zájem i o částečnou montáž turbokompresorů v Rusku. Možnosti pro další rozšíření trhu jsou tedy velké, čezeta uvažuje i o Číně.

Odkaz: www.czas.cz

3. Nevyhovující zprostředkovatel či distributor.

Mnoho firem začínajících s exportem si myslí, že vše, co je potřebné k úspěšnému vývozu, je zástupce či distributor na daném trhu. Zde se manažeři dopouštějí kritického omylu, když navážou spolupráci s prvním zástupcem, který jim „přijde pod ruku“. **Výběr odpovědného zástupce nebo distributora je ta nejdůležitější část vašich vývozních snah.** Zástupce nebo distributor by měl být vybírán firmou na základě toho, jak je schopen uspokojovat potřeby společnosti a nikoliv jen na základě prvního kontaktu.

4. Hon za zakázkami po celém světě místo budování základů pro výnosné operace a řádný růst.

Mnoho firem začíná vyvážet tak, že jednoduše provádí požadavky zákazníků, kteří firmu kontaktují. Po nějakém čase se tento koloběh poptávek a reakcí na ně stane na straně výrobce jedinou činností, kterou bude v rámci exportu vykonávat.

Poptávka či objednávky „z venku“ jsou obvykle tvrdě cenově konkurenční a znevýhodňují vývozce. Lepším přístupem je **analýza trhu a rozpracování marketingového plánu vývozu**. Umožní to vybudovat si místo na trhu a zpravidla to vede k dosažení většího ziskového rozpětí. Tento proces seznamování a plánovaného růstu by měl být cílem firmy začínající s exportem.

5. Zanedbání vývozu, když se trh zvětšuje.

Někteří manažeři mají zájem vyvážet jedině tehdy, když domácí trhy stagnují nebo jsou postiženy recesí. Potom rychle hledají zahraniční trhy, na kterých by mohli umístit výrobu a zvýšit využití kapacity. Když domácí trh roste, tyto pracovníci okamžitě zapomenou na vývoz, dokud se nedostaví další pokles v domácí ekonomice. Abyste byli úspěšní, musíte **nahlížet stejně na vývozní trhy jako na domácí**. Nic nezničí vývozní trhy tak rychle jako pověst, že na ně vstupujete a stahujete se z nich bez zjevného důvodu.

6. Nestejný přístup k zástupcům a distributorům v zahraniční a k domácím obchodním partnerům.

Je nezbytné **jednat se všemi distributory stejně**. Mnoho začínajících firem si myslí, že může stanovit rozdílné ceny svých výrobků na různých trzích. To však povede k malé důvěře obchodních partnerů a v mnoha případech i k přímé konkurenci mezi jednotlivými distributory na vývozních trzích. Jestliže zástupce má pocit, že se s ním nejedná zcela spravedlivě, začne zastupovat někoho jiného.

7. Neochota změnit výrobek tak, aby vyhovoval předpisům a preferencím jiné země.

Mnozí manažeři se zabývají výrobním procesem a cenami na úkor porozumění trhu, kam dodávají zboží. Před započítáním vývozu musíte **pečlivě analyzovat trh a seznámit se s předpisy a kulturními odlišnostmi země**. Potřebné modifikace jsou často malé, ale mohou znamenat rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem ve vývozu.



Na irském trhu se úspěšně etablovala firma Cipres Filtr Brno, s. r. o. se svými průmyslovými filtračními systémy, které nalézají uplatnění ve vzduchotechnice. Firma dodala do Irska první zkušební dodávku a je dobrý předpoklad, že v brzké době budou následovat navazující dodávky. Bezprostředně následující dodávka by měla dosáhnout výše téměř 1 mil. Kč a firma má na irském trhu velký potenciál i do budoucnosti. Společnost Cipres Filtr navázala obchodní vztahy s irskou firmou, která se stala distributorem produktů Cipres Filtr na tamním trhu. Na základě dosavadního vyjádření irské i české firmy lze předpokládat, že výsledkem budou dlouhodobé obchodní vztahy obou firem umožňující rostoucí export českého výrobce do Irska.

Odkaz: www.cipres.cz

8. Opomenutí vytisknout návod na použití, prodej a záruční podmínky v místním jazyce.

Mnohé firmy nechápou, že je důležité, aby všechny písemné materiály byly **srozumitelné v jazyce vývozního trhu**. Mají-li zákazníci možnost, vyberou si jednoznačně ten výrobek, který vypadá, že je vyroben právě pro ně.

9. Opomenutí možnosti spolupráce s podniky zahraničního obchodu nebo jiným marketingovým prostředníkem.

Když zvažujete možnosti vývozu, můžete dojít k závěru, že nemáte dostatečné zdroje, jak personální, tak finanční, abyste začali vyvážet. Taková firma by pak měla zvážit využití některé z obchodních společností, která by pro ni pracovala jako **vývozní oddělení**. Tito prostředníci, ačkoliv obvykle nejsou úplně efektivní, vám poskytnou příležitost **zahájit vývoz a uchytit se na trhu**.

10. Opomenutí možnosti poskytnutí licence a založení podniku typu joint-venture.

Jestliže se firma rozhodne, že vývoz na daný trh není žádoucí, vedení by mělo zjistit, zda by společnost nemohla **postoupit licenci** nebo **výrobní postup** danému trhu. Také je možné založit joint-venture s jinou firmou na daném trhu.



Výrobce odlitků z oceli a tvárné litiny, svařovaných komponent a železničních podvozků ČKD Kutná Hora, a. s. vyváží více než 85 % produkce na trhy západní Evropy, USA a Kanady. Celková kapacita výroby je 46 000 tun odlitků ročně. Dalším důležitým teritoriem, kam společnost směřuje téměř 40 % svých výrobků, je Skandinávie. Společnost se s úspěchem pohybuje již deset let na švédském trhu a může se pochlubit takovou referencí, jako je Volvo.

Odkaz: www.ckdkh.cz



Firmy Mc Donald's a Coca-Cola nevědomě urazily celý muslimský svět tím, že na svých výrobcích použily symboly z vlajky Saúdské Arábie. Vlajka obsahovala i citáty z koránu. Muslimové zastávají názor, že jejich písmo svaté nesmí být použito při jakýchkoliv obchodních aktivitách.

Firma Nike se dostala v arabských zemích do obdobné situace. Muslimové protestovali, že její nová značka, použitá ve stylizované formě na sportovní obuvi, připomíná v arabském písmu slovo Alláh. Firma se omluvila a obuv byla stažena z distribuce.

Mezinárodní marketingový výzkum

Mezinárodní marketingoví analytici využívají stejné postupy jako domácí analytici – od definice problému a realizace výzkumného plánu po interpretaci a zprávu o výsledcích, často však **čelí větším a složitějším problémům**. Zatímco domácí analytici pracují s homogenním trhem v rámci jedné země, mezinárodní analytici musejí pracovat s rozdílnými trhy v mnoha různých zemích, které se často velice liší stupněm ekonomického vývoje, kulturou, obyčejí i obchodními zvyklostmi.

Složitým problémem pro mezinárodního analytika je **nalezení kvalitních sekundárních dat**. Zatímco američtí marketingoví analytici mohou získat spolehlivá sekundární data z mnoha domácích výzkumných zdrojů, v řadě zemí výzkumné služby či informační zdroje neexistují. Některé z velkých **mezinárodních výzkumných agentur** operují v mnoha zemích (např. AC Nielsen Corporation, největší světová firma zabývající se marketingovým výzkumem má kanceláře ve více než stovce zemí). V případě, že sekundární informace je dostupná, musí být obvykle získána z více různých zdrojů v každé jednotlivé zemi, což činí potíže při srovnávání a kombinování jednotlivých takto získaných informací.

Z důvodu nedostatku kvalitních sekundárních dat mezinárodní analytici musí často **shromážďovat primární data**. Čelí problémům, které překračují hranice jedné země. I jednoduché sestavení správného výběrového souboru respondentů jim může činit potíže. Američtí analytici k tomuto účelu používají běžné telefonní seznamy, výsledky o sčítání obyvatel a řadu dalších zdrojů socioekonomických dat. Tyto informace však v mnoha zemích chybějí. Velké výzkumné agentury působí v mnoha zemích. Např. společnost Roper Starch Worldwide nabízí služby od Brazílie po země východní Evropy, od Kapského města až po Peking.

Jakmile je **výběrový soubor** stanoven, může americký analytik obvykle kontaktovat většinu respondentů velmi jednoduše po telefonu, poštou, na internetu nebo osobně. V některých zemích to často není tak jednoduché – telefon vlastní velmi málo lidí (např. v Argentině), v jiných zemích je poštovní systém notoricky nespolehlivý (Brazílie). V mnoha rozvojových zemích jsou některé lokality velmi těžko dostupné vzhledem k špatným cestám a nerozvinutému dopravnímu systému, což ztěžuje a prodražuje osobní pohovory. A konečně velmi málo lidí v rozvojových zemích je připojeno na internet.

Kulturní rozdíly mezi jednotlivými zeměmi způsobují mezinárodním analytikům další potíže. Nejběžnější je jazyková bariéra. Dotazníky musejí být přeloženy do jazyka každé země, ve které bude probíhat výzkum, a odpovědi jsou poté znovu překládány zpět do původního jazyka, aby mohly být analyzovány a interpretovány. Překlady zvyšují náklady na výzkum a roste také riziko chyb a omylů. Překlad dotazníků není jednoduchou záležitostí. Mnoho idiomů, frází a rčení má v různých kulturách odlišný význam.

Zákazníci v různých zemích se také liší ve svých postojích k marketingovému výzkumu. Někde mohou být lidé velice ochotní ke spolupráci, jinde může být nechuť spolupracovat hlavním problémem. Pravidla v některých zemích mohou lidem zakazovat hovořit s cizinci. V určitých kulturách jsou otázky marketingového výzkumu často považovány za příliš osobní. V mnoha latinskoamerických zemích se lidé například mohou cítit trapně, pokud mají s analytiky hovořit o tom, který šampon, deodorant nebo jiný přípravek osobní hygieny používají.

I když jsou respondenti ochotni spolupracovat, může se stát, že z důvodu negramotnosti nejsou s to se na výzkumu podílet. Střední třída v rozvojových zemích často činí nepravdivá prohlášení ve snaze jevit se navenek lépe. Ve studii týkající se spotřeby čaje v Indii sdělilo přes 70 % respondentů ze střední příjmové vrstvy, že používají jednu z mnoha národních značek. Nicméně analytici měli dobrý důvod pochybovat o těchto výsledcích – přes 60 % čaje prodávaného v Indii je neznačkový obyčejný čaj.

Specifické přístupy na zahraničních trzích

V celosvětovém měřítku je zřetelný dlouhodobý **předstih temp růstu mezinárodního obchodu před tempy růstu produkce**. Tento trend vede ke stále vyšší **internacionalizaci ekonomik**.

Zahraniční aktivity přinášejí výhody **geografické diverzifikace poptávky** a vyrovnávání **sezónních výchylek národního trhu**. Mnoho firem vděčí zahraničním trhům za přežití při dlouhodobě nepříznivé ekonomické situaci na domácím trhu.

Mezinárodní aktivity mohou významně prodloužit životní cyklus výrobku, zlepšit konkurenční pozici na domácím trhu, stabilizovat pracovní sílu, vyrábí-li firma pro domácí trh část roku pod úrovní produkční kapacity. Stimulují současně národní ekonomiku zvýšením zaměstnanosti, růstem pracovních míst i větší sumou peněz, která se pak do ní dostává.



V Holandsku uspěla uničovská firma UNEX, a. s., jejíž výrobky patří ve skupině těžkého strojírenství ke špičce. Firmě se podařilo uzavřít kontrakt na tři jeřáby v hodnotě bezmála 42 mil. korun. Strojírensko–metalurgická skupina UNEX se specializuje na vývoj, výrobu, montáž a modernizaci kolesových rypadel, dále na velké svařované ocelové konstrukce od výroby mostů, přístavních a portálových jeřábů apod. Většinu své produkce UNEX exportuje předním firmám do celého světa.

Odkaz: www.unex.cz

Pokud jde o formální principy marketingu – metodické postupy, techniky – jsou v případě **tuzemského i mezinárodního marketingu identické** (formální struktura marketingového plánování, metodický postup tvorby marketingové strategie, techniky průzkumu trhu, nástroje marketingového mixu jsou totožné jak v národním, tak v mezinárodním marketingu). Opustíme-li však hranice určité země, liší se obvykle parametry okolí, tedy podmínky prostředí takovou měrou, že i řešení marketingových problémů bývá rozdílné.

Do hry vstupují takové faktory, jakými jsou např. **veřejná moc** v dané zemi, která zpravidla nehraje pasivní ani neutrální roli. V úvahu je třeba vzít i nejrůznější **politická rizika**, která se váží k zemím, kde chce podnik nově operovat. Úkolem mezinárodního marketingu je tedy **identifikovat možná ohrožení i příznivé podmínky** a integrovat je do mezinárodní strategie rozvoje podniku.

Chce-li podnik proniknout na zahraniční trhy, je postaven před problém **posouzení těchto trhů**. Mezinárodní prostředí je třeba sledovat průběžně – včetně analýzy jeho **vývojových tendencí** (např. *internacionalizace mezinárodních vztahů, konkurence a pohybu kapitálu, výkyvy v mezinárodním měnovém systému, vznik nových trhů, vývoj světových firem, vstup nových firem na zahraniční trhy, finanční problémy jednotlivých zemí, rozvoj prostředků pro mezinárodní komunikaci a obchodní transakce, mechanismus mezinárodních obchodních vztahů aj.*).

Nejvýznamnějšími složkami mezinárodního prostředí jsou **prostředí ekonomické, politicko-právní a kulturní**.



Sklárny Květná a sklářská huť Klára navázaly po převzetí akciovou společností Synex CZ, a. s. před dvěma lety na tradiční spolupráci se známými evropskými výtvarníky první poloviny 20. století. Sklárna Synex CZ, a. s. oslovila přední české designéry současnosti, a tak dnes vyrábí nejen tradiční sortiment, ale i designové sklo. Novým sortimentem chce oslovit i další zákazníky a zavést na zahraniční trhy doposud ojedinelé sklářské výrobky. Sklárna již dostala za své výrobky několik ocenění. Dnes jde prakticky veškerá produkce obou skláren, což je ruční foukané stolní sklo navrhované předními designéry, na vývoz například do Ruska, Japonska, Španělska, Skandinávie, Itálie či na Slovensko.

Odkaz: www.synex.cz

A. Ekonomické prostředí

K **posouzení ekonomického prostředí** lze využít celou řadu makroekonomických ukazatelů (*např. hrubý národní produkt a jeho vývoj, podíl jednotlivých odvětví na jeho tvorbě, vývoj cen, vývoj produkce, vývoj vnějšího zadlužení a platební bilance, vývoj inflace, nezaměstnanost, údaje o velikosti trhu a jeho pohybu, údaje o počtu a hustotě obyvatelstva doplněné údaji o příjmech, kupní síle potenciačních spotřebitelů apod.*). Konkurenční schopnost země může být posuzována na základě údajů o **exportu**; **analýza importu** pomáhá odhalit příležitosti, které nabízí lokální trh.

Ekonomická struktura jednotlivých zemí je často popisována pomocí různých **modelů a schémat**, v nichž jsou země s podobnou ekonomickou strukturou seskupovány do větších celků. Jeden z takových modelů rozlišuje např.:

- ekonomiky s omezenými možnostmi pro export, charakterizované vysokým procentem obyvatelstva v zemědělství, spotřebou převážné části vlastní produkce s možností event. výměny přebytku za nejnezbytnější výrobky a služby (*africké země a země Jižní Ameriky*),
- ekonomiky založené na exportu surovin, se značným přírodním bohatstvím, ale jinak poměrně chudé, se značnými rozdíly vyznačující se často přítomností zahraničních investorů a představující odbytíště pro manipulační a dopravní prostředky a vzhledem k existenci místní elity i pro některé luxusní výrobky (*Chile, Saúdská Arábie*),
- rozvojové ekonomiky se zvyšujícím se podílem zpracovatelského průmyslu importující suroviny, ocel, těžká výrobní zařízení a naopak omezující dovoz textilu, automobilů apod. – ale zároveň nabízející možnosti i pro exportéry luxusních výrobků (*Egypt, Indie, Brazílie*),
- vyspělé ekonomiky s dokonalou infrastrukturou, vyvážející širokou škálu hotových výrobků i kapitál a často dovážející jiné hotové výrobky a polotovary (*země EU, Japonsko, USA, Kanada*).

B. Politicko-právní prostředí

V rámci **politicko-právního prostředí** musí brát podnik v úvahu postoj k zahraničním investorům, politickou stabilitu, resp. nestabilitu, předpisy, které se týkají devizových transakcí, charakter lokální byrokracie, a stav administrativy apod.

Postoj k zahraničním investorům bezpochyby ovlivní charakter mezinárodního marketingu podniku i způsob vstupu na zahraniční trh. Restriktivními opatřeními lze blokovat přístup zahraničních investorů na různé trhy, favorizujícími naopak vzbudit jejich zájem o určitý trh. Pokud jde o **politickou stabilitu**, je nutno brát v úvahu současný stav i možný vývoj.

Chce-li podnik pracovat v politicky nestabilní zemi, musí této situaci přizpůsobit i svoji celkovou strategii marketingu i způsob, jakým na takové trhy vstoupí. V oblasti **byrokracie a administrativy** bude podnik zajímat její pružnost či rigidita, dopad na podnikání, obtíže při překonávání administrativních překážek při hledání obchodních kontaktů, sběru informací apod.

Při pronikání na blokové a chráněné trhy je často nutno aplikovat tzv. **supermarketing**, v němž dochází ke koordinaci ekonomických, psychologických, politických prostředků, neformálních vazeb a nejrůznějších prostředků působících na veřejné mínění.



Takový postup uplatnila např. firma Pepsi-Cola v Indii a svou politikou poskytnutí podpory exportu indických zemědělských produktů, technologickou pomocí při úpravě potravin a vody si získala podporu vlády při střetu s lokálními společnostmi vyrábějícími nealkoholické nápoje a antimultinacionální legislativou. Vláda již nepraktikuje restriktivní politiku, kterou uplatňovala proti firmě Coca-Cola a kterou tuto firmu donutila indický trh opustit.

Odkaz: www.pepsi.com

C. Kulturní prostředí

Kulturní prostředí je považováno z hlediska mezinárodního marketingu za **nejvýznamnější složku internacionálního prostředí**, a proto se jeho zkoumání věnuje nejvíce pozornosti.

Neustálé hledání nových trhů, snaha segmentovat spotřebitele lépe než pomocí tradičních sociálně-ekonomických kritérií, nutnost přizpůsobit se určitým návykům a mravům podporuje význam kulturního prostředí a jeho vliv na zvyklosti a dominantní hodnoty pro spotřebitele.

To, co bezprostředně diferencuje jednotlivé kultury, resp. kultury různých zemí, je určitý způsob oblékání, bydlení, stravování, zábavy, vyjadřování, komunikace, vyjadřování duševních stavů a pocitů. Tyto vnějškové způsoby chování – pro marketing velmi významné – reprezentují část toho, co představuje **kulturu**.

Jsou totiž jen konkretizací určitých norem, jimiž je řízen život společnosti a které závisejí na systému hodnot vyjadřujících ve formě určitých ideálů finalitu kultury a žádoucí způsob jejího fungování.



Na Čínském trhu se prosadila firma Tedom, s. r. o. z Třebíče (dovozce chladičů automobilů). Na trhu Číny má velmi dobrou pozici také jihlavský Motorpal, a. s. (dovozce vstřikovacích čerpadel a vstřikovacích zařízení pro vznětové motory). V Číně je zájem zejména o hi-tech výrobky. Velký úspěch slaví také české potravinářské a sklářské firmy. Je obrovský rozdíl mezi východní a západní Čínou. Západní Čína zatím není plně obsazena. Je zde o polovinu levnější pracovní síla a volný podnikatelský prostor. Každá provincie má svá specifika a jinou vyspělostní úroveň.

Odkaz: www.tedom.cz

Principy feng-šuej jsou velmi uznávány v Číně, Hongkongu a Singapuru, odkud se rozšířily do Japonska, Vietnamu a Koreje. Feng šuej doslova znamená „vítr a voda“. Umístění budov, kanceláří, pracovních stolů apod. musí mít v této koncepci následující charakteristické rysy: budova musí mít výhled na vodní plochu a musí být obklopena horami. Výhled na hory nesmí být ničím rušen. Hotel Hyatt v Singapuru musel být přestavěn, protože principy feng-šuej nebyly respektovány. Původně byly průčelí, dveře a ulice rovnoběžné. takto uspořeného prostoru však uniká bohatství. Dveře byly vybudovány čelem k severozápadu, a to odporuje duchovní tradici, pozitivním myšlenkám. Expert na feng-šuej doporučil řadu změn, aby prostor neopouštělo bohatství a duchovní tradice byla zachována. Západní firmy, počínaje hotelovými řetězci, restauracemi a obchody až po kasína v Las Vegas, která jsou navštěvována asijskými klienty, se snaží v architektuře svých objektů využívat koncepci feng-šuej.

Důležitým počátečním krokem při jakémkoliv novém marketingovém podnikání včetně vývozu je **porozumění mezinárodnímu trhu**, na který chceme vstoupit, a **pochopení úlohy, kterou můj výrobek na tomto trhu sehraje**. Získání informací o zahraničním trhu a jejich analýza snižuje ekonomická rizika spojená s průnikem na zahraniční trh. Analýza pozice výrobku na trhu je nezbytným prostředkem pro vývozní schopnost podniku. Především je nutno se zaměřit na následující skupiny informací:

- zjistit, zda získání trhu je reálné,
- odhadnout potenciál trhu, stupeň atraktivity trhu,
- odhalit sociokulturní rozdíly, rozhodnout o taktice vstupu na trh,
- zhodnotit segmenty trhu, odhalit pozici konkurentů,
- rozhodnout o adekvátním marketingovém mixu apod.

Základní charakteristiky zahraničního trhu

Závěrem k této části kapitoly je uvedena **osnova informací**, které je nutno postupně získat o **zahraničním trhu**:

1. Dovozní licence, kvóty a devizová omezení

Nejdříve musíte zjistit, zda vámi zvolený trh nebo země vyžadují dovozní licence a jestli uplatňují kvóty nebo devizová omezení. Spolupráce s obchodním úředníkem ambasády dané země vám pomůže určit, zda jsou s vývozem do země spojeny nějaké specifické licence nebo kvóty (*EU zcela zrušila v roce 2005 dovozní kvóty na textil a oblečení*).

2. Výpočet dovozního cla

Dále je důležité zjistit, jakým způsobem je v zemi vypočítáváno clo. Zjistěte, zda fakturovaná částka je dostatečná, nebo musíte-li prokázat hodnotu na základě ceny vašeho výrobku či služby na domácím trhu (*např. nařízení Komise Evropského společenství stanoví způsob stanovení dovozního cla na rýži*).

3. Preferenční cla

Zjistěte, zda existují preferenční cla pro některé členy obchodního bloku, nebo jestli jsou dána jednotlivými výnosy dovozní společnosti. Dané je nezbytné nejen k určení, zda se preferenční cla dají uplatňovat i v případě vašeho výrobku či služby, ale i k zjištění konkurenční síly podobných dovážených výrobků (*EU uplatňuje např. preferenční cla na dovoz květin z Izraele*).

4. Obchodní dohody

Při zkoumání preferenčních cel zjistěte, zda existují nějaké obchodní dohody, které preferují výrobky nebo služby jistých zemí. (*Např. USA mají systém cel skládající se ze tří vrstev, který upřednostňuje některé rozvojové země a země s přechodovou ekonomikou.*)

5. Jiné dovozní daně

Mimo cel a kvót se v některých zemích uvaluje na výrobek i další daň a vy si musíte zjistit, jestli se to týká i vašeho výrobku. (*Např. USA mají minimálně tři rozdílné daně na alkoholické nápoje včetně vína.*)

Tyto daně se různí stát od státu a někdy také závisí na místě určení v rámci státu, do kterého je výrobek vyvážen. Výsledkem tohoto může být složitý systém dovozních a jiných daní.)

6. Mimotarifní bariéry

Většina zemí sama sebe označuje za příznivce volného obchodu, a proto jsme svědky trendu odstraňování přímých cel uvalovaných na dovážené zboží. Mnoho zemí si však zachovává systém mimotarifních bariér, aby tak zabránily volnému přílivu zboží. (Např. mnoho zákonů a předpisů o zdraví, bezpečnosti, rozměrech atd. působí jako mimotarifní bariéry, třebaže nebyly vydány za účelem zabránění dovozu.)

7. Antidumpingové zákony

Některé země mají antidumpingové zákony, podle kterých jsou dovozci pokutováni, jestliže prodávají zboží za cenu nižší, než je jejich domácí cena. (USA mají obsáhlý antidumpingový zákon, a proto byste si měli být vědomi jeho použití a důsledků, kterým jste vystaveni v případě jeho porušení.)

Výchozím bodem v procesu internacionalizace jsou podniky, které pracují pouze pro vnitřní trh, konečným bodem pak **nadnárodní podniky**, které představují **nejvyšší formu mezinárodně činných podniků**, v nichž se internacionální marketing prosazuje ve všech svých formách.

Za základní způsoby vstupu na zahraniční trh lze při výrobě v tuzemsku považovat **nepřímý a přímý export**, při výrobě v zahraničí pak **předání licence, smlouvy o managementu, podnik se zahraniční majetkovou účastí** (joint ventures) a **výhradní vlastnictví výrobní jednotky v zahraničí**.



Největším a v současné době i tradicí nejstarším výrobcem dýchacích dveří a zárubní v České republice je společnost SAPELI, a. s. Jedná se o ryze českou firmu (sapeli představuje jeden z druhů mahagonu, který se začal používat v Polné v šedesátých letech). V současnosti SAPELI zaměstnává 300 pracovníků, což je více než dvojnásobek oproti roku 1992. Zatímco v roce 1993 činila výše obrátu firmy 105 milionů korun, dnes společnost s přehledem překračuje hranici jedné miliardy. Výrobky SAPELI jsou vyráběny také v různých evropských normách, a přestože jsou na domácím trhu velmi žádané, je jim již malý. Postupně se zabydlují na Slovensku, v Polsku, Maďarsku a dalších okolních státech, přičemž výrazný úspěch z poslední doby zaznamenaly v Německu.

Odkaz: www.sapeli.cz

14.2 Inovační strategie

Inovační chování podniku je nedílnou **součástí celkové strategie a politiky podniku**. Nové výrobky a technologie mohou být základem pro budoucí růst podniku a pro udržení vyrovnaného výrobního portfolia. Na druhé straně je však tvorba nových výrobků velice **náročná na finanční prostředky** i čas a **velice riziková**. Náklady za nezdar nových výrobků se neustále zvyšují.



Inovační chování podniků by mělo být orientováno tak, aby jeho prostřednictvím bylo dosahováno uspokojování potřeb zákazníků odpovídajícími výrobky v požadované kvalitě, v přesně určeném cíleném čase, s adekvátními náklady a adekvátními cenami.

Na druhé straně musí být cíleně orientováno, to znamená přizpůsobeno cílům, které byly firmou vytyčeny jako cíle celkové či marketingové strategie. Přijmeme-li jako základní východisko tvorby inovačních strategií i programů **marketingový koncept podniku**, pak je třeba nové výrobky z tohoto pohledu i definovat. Definovat nové výrobky v souladu s marketingovým konceptem podniku pak znamená považovat za nové takové výrobky, které jsou nové nejen z hlediska firmy, ale především **z hlediska trhu**. Z pohledu firmy a trhu pak mohou být spotřební i průmyslové výrobky považovány za nové, patří-li do některé z následujících kategorií.

1. Nové technologie – absolutní inovace

Nové technologie mohou být považovány za nejvyšší stupeň invenčních a inovačních změn vzhledem k tomu, že vyžadují největší změnu v chování spotřebitele či uživatele a často ústí v nahrazení stávajících výrobků, a to i výrobků podniku, který technologie uvádí na trh. *(Díky technologii Bluetooth vznikly zcela nové výrobky využívající bezdrátové propojení mezi dvěma zařízeními.)*

2. Následné inovace

Mnoho zcela nových myšlenek, invencí, které byly v podobě nových inovací uvedeny na trh, vyžaduje následné inovace, které umožňují, aby se výrobky či technologie lépe přizpůsobily trhu a jeho požadavkům. Tyto následné inovace pak probíhají i během životního cyklu výrobku s cílem jeho zlepšení či modifikace tak, aby znovu mohl zaujmout výhodnější pozici na trhu či jeho segmentu. *(Díky dnes již známé technologii Bluetooth vymysleli indiští výzkumníci Bluetooth přístroj pro monitoring srdce. Při infarktu je odeslána SMS do nejbližší nemocnice.)*

3. Nové pro trh

Výrobky v některých případech nemusí být nové pro spotřebitele, ale mohou být nové z hlediska marketingového, to znamená nové pro určitý trh či distribuční kanály. *(Například prodej pokrmů, které až doposud byly určeny pouze pro maloobchod a konečného spotřebitele, do stravovacích zařízení nemocnic atd.)*

4. Nové pro určitou zemi

Výrobky či myšlenky mohou být převáděny i z hlediska geografického, to znamená ze země vzniku do jiného státu, teritoria atd. (*Rozvoz teplé pizzy až domů se u nás prosadil v době, kdy již byl ve světě zcela známým.*)

5. Nová kategorie výrobků pro podnik

Z hlediska marketingového je nutno brát jako nové i výrobky, které podnik přidává ke svému dosavadnímu výrobnímu programu. I tady musí výrobky uvádět na trh s jiným marketingovým mixem než výrobky dosavadní. (*Známý výrobce automobilů značky Ferrari se spolu se společností Acer podílel na vývoji nových monitorů a LCD televizorů.*)

6. Nová značka

Za nové lze považovat i výrobky, které přicházejí na trh s novou značkou i v tom případě, že se jedná o rozšíření či prohloubení výrobkové řady. I takové výrobky musí mít svůj nový marketingový plán, který by je situoval v souladu s cíli společnosti. (*Společnost Mittal Steel Ostrava, a. s., stejně jako ostatní firmy z největší ocelářské skupiny světa, mění své logo a zavádí novou značku ArcelorMittal. Název ostravské společnosti Mittal Steel Ostrava, a. s. zatím zůstává stejný, ale jeho změna je v plánu.*)

7. Nové situování, modifikace výrobku

Během životního cyklu jsou výrobky často nově situovány vzhledem ke konkurenci a určitému segmentu trhu: jejich vlastnosti, tvar, barva, velikost, materiál jsou modifikovány tak, aby znovu uspěly na stejném trhu, eventuálně jiném segmentu trhu, což s sebou přináší i nutnou modifikaci marketingového mixu. (*Výrobce vysavačů značky Dyson modifikoval bezsáčkový vysavač DC20 Animalpro, který ocení hlavně osoby trpící alergiemi nebo vlastníci domácích zvířat. Nově pojatý filtr stačí každé tři měsíce umýt teplou vodou.*)

8. Nové balení

I pouhá změna obalu může způsobit, že výrobek je chápán spotřebitelem jako nový i bez toho, že by se změnila jakákoliv vlastnost výrobku. Spolu s vhodnou reklamou či jinou distribucí a umístěním výrobku v prodejně může obal přinést nový vzestup prodeje. (*Ve shodě s novým balením inkoustových patron značky Epson se mění také balení papírů značky Epson. Na přední straně balení bude v budoucnu pro nejrůznější kvality vyobrazen stejný motiv, aby byl zákazníkům usnadněn správný výběr požadovaného výrobku.*)

Zákazník, který potřebuje například nový fotopapír Premium Glossy, bude vyhlížet pouze po baleních s tropickou rybkou.)

9. Výrobky rozšiřující či prohlubující výrobkovou řadu

Rozšíření či prohloubení výrobních řad, například přidání nového tvaru, velikosti či barvy, znamená z hlediska marketingového a z hlediska trhu také uvádění nového výrobku na trh, i když marketingové úsilí je nesrovnatelně menší než u zavádění nových technologií, ale i nových inovací stávajících výrobků. *(U modelů osobních automobilů SX4 z produkce Magyar Suzuki Corporation došlo ke změnám nabízených barev: stávající barva ZEE Ocean Light Blue Met. (světlemodrá met.) již nebude používána a bude nahrazena novou barvou ZKC Lagoon Turquoise.)*

Kromě uvedených kategorií nových výrobků existuje mnoho dalších kategorií, které více či méně akcentují firmu a to, **co je nové pro firmu nebo trh**, a to, **co je nové pro trh**, a to, **co je vnímáno jako nové zákazníkem**. V podmínkách konkurence je základním předpokladem pro udržení pozice firmy na trhu, její konkurenceschopnosti a pro zajištění jejího dalšího rozvoje **soustavná péče o zavádění nových výrobků na trh**. Proces zavádění nových výrobků na trh v sobě obsahuje řadu na sebe velmi úzce závislých etap.



V marketingové strategii chápeme výrobkové inovace jako procesy změn v podniku, které jsou spojeny s vývojem výrobku. Při tom rozlišujeme subjektivní dimenze (nové, pro koho?), dimenze intenzity (jak hodně nové?) a časové dimenze (jak dlouho nové?) výrobních inovací.

Výrobní variace jsou považovány za jednodušší a často nejdostupnější prvky výrobní marketingové strategie. Zahrnují např. změny fyzikálních, funkčních, estetických a rovněž symbolických vlastností výrobků, případně změny doplňkových funkcí.


Cílem je co nejatraktivněji přiblížit realitu výrobku představě kupujícího, případně co nejvhodněji výrobek přizpůsobit potřebám příslušného tržního segmentu.

Zavádění nových výrobků na trh

V soudobé praxi úspěšných světových firem se využívá při řízení výrobního inovačního procesu řady „na míru“ šitých postupů. Pokus o jejich zobecnění vede k rozčlenění těchto postupů na následující stadia:



Obrázek 14.1: Stadia zavádění nových výrobků

 Členy Jihomoravského inovačního centra jsou Jihomoravský kraj, město Brno, Masarykova univerzita, Vysoké učení technické v Brně, Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně a Veterinární a farmaceutická univerzita Brno. Cílem centra je podporovat inovativní podnikání a poskytovat podpory začínajícím firmám v Evropě.
Odkaz: www.jic.cz

1. Vypracování inovační strategie

Cílem inovační strategie je vymezit **nejpravděpodobnější směry technického rozvoje v oblasti činnosti firmy** a kroky, které firmu přivedou k technickému a ekonomickému ovládnutí potenciálních inovačních námětů.

2. Průzkum a tvorba námětů

Každý výrobek se rodí ve formě myšlenky. V tomto stadiu se tedy jedná o **iniciaci vzniku nových námětů na budoucí zaměření výrobního programu firmy**, jejich třídění a hodnocení, vedoucí k rozhodnutí o perspektivních rozvojových směrech výrobních inovací. Účinný systém hledání námětů spočívá ve využití dostupných informačních zdrojů, ve sledování vývoje v oblasti techniky a technologie, sledování zaměření konkurence, požadavků našich odběratelů, trendů na světových trzích apod.

3. Hodnocení a výběr nejlepších námětů

Účelem tohoto stadia je **vyločit z dalších úvah ty náměty na výrobky, které nejsou v souladu s podnikovými cíli nebo zdroji**. Tato fáze je považována za rozhodující pro budoucí úspěch či neúspěch – jejím výsledkem je výběr konkrétního výrobku či výrobků, které budou určeny k zavedení na trh.

4. Analýza uplatnění vybraných námětů na trhu

Přestože ekonomické úvahy byly součástí předchozího kroku a již v tomto kroku tedy tvořily jedno z kritérií pro posouzení vhodnosti daného námětu, představuje tato „Business Analysis“ **nejdůležitější krok při posuzování vhodnosti vybíraných inovačních námětů**.

Součástí tohoto **posuzování** je:

- **předběžné posouzení výrobních a odbytových možností** (jehož součástí je identifikace trhu, pro který je zamýšlený výrobek určen, tržních tendencí, posouzení předpokládané reakce konkurence apod.),
- **podrobná tržní analýza** (určení očekávaného podílu na trhu, odbytových cest apod.),
- **posouzení odhadu očekávaných výnosů**.

Cílem je neustále mít **aktualizovaný přehled o očekávaných přínosech** (*zisku, rentabilitě, dosažitelném podílu na trhu atd.*). Tento přehled je nezbytný zejména při rozhodování o uvolnění či neuvolnění dodatečných prostředků na vývoj výrobku, na jeho tržní testování či reklamu před zavedením na trh. Aktuální údaje mohou vést i k rozhodnutí o zastavení dalšího financování projektu při výrazně nepříznivém vývoji vnějšího či vnitřního prostředí.

5. Vývoj

Návrhy na výrobky, které byly posouzeny jako technicky proveditelné a obchodně zajímavé, jsou předány do **oddělení výzkumu a vývoje**. To je důležitý krok nejméně ze tří důvodů:

- Je to první pokus vyvinout výrobek v konkrétní formě. Dosud existoval jen nápad, myšlenka, případně výkres či jednoduchý model.
- Vývojové stadium znamená pro firmu vynaložení velkých nákladů, které pravděpodobně vysoce překročí náklady spojené s posuzováním návrhu v předešlých stadiích.

- v tomto stadiu se teprve prokáže, zda lze v rámci daných omezení přeměnit zvolený návrh v reálný výrobek. Jestliže se to nepodaří, pak jsou všechny dosud vynaložené náklady pro firmu ztraceny (s výjimkou informací získaných v předchozím průběhu inovačního procesu).

6. Tržní testování

Výsledkem předchozího stadia je vypracovaná výrobní dokumentace, příp. techniky ověřený prototyp. Výrobce tedy zná výsledné technické parametry výrobku, zná spotřebu materiálu i času na jeho zhotovení, má poměrně jasnou představu o nákladech na jeho výrobu. **Úspěšný výrobek musí spojit technologická a konstrukční řešení s přáními a požadavky spotřebitelů.**

7. Komeracionalizace

V tomto stadiu jde o **plné zavedení výrobku na trh** – jedná se o okamžik, kdy vstupuje výrobek do konkurenčních podmínek, v nichž se plně prokáže, nakolik se výrobcovi podařilo vyjít vstříc zákazníkům, a to nejen pokud jde o samotné technické parametry výrobku, ale i jeho designem, cenou, balením apod.

Před samotným zavedením výrobku na trh je třeba uskutečnit případné **modifikace výrobku**, na které upozornily výsledky tržního testování, a zejména promyslet, které prvky marketingového mixu a v jaké kombinaci budou použity. *(V úvahu přicházejí různé kombinace výše ceny, nákladů na propagaci, způsobů distribuce, podpory odbytu apod.)*

Stadium komercializace patří k finančně nejnáročnějším etapám komplexně pojaté výrobkové inovace. V jeho rámci musí výrobce zajistit dostatečné finanční prostředky na provedení reklamní kampaně, vybavení potřebnou technikou, materiálem a pracovníky s požadovanou kvalifikací, vyškolit prodejní personál. Přes dobré výsledky případných tržních testů se jedná o stadium přinášející značné riziko.



Prostřednictvím systému Bosch Production System, který byl zaveden podle japonského vzoru skupinou BOSCH v České republice, byly objeveny v závodech další rezervy umožňující úspory. Zcela cíleně jsou vyvíjeny i nové výrobky pro „low cost“ vozidla, která nabývají na významu především v rozvíjejících se zemích. V příštích deseti letech na celém světě nadprůměrně vzroste výroba vozidel, jejichž cena nepřekračuje 7 000 eur.

Odkaz: www.bosh.cz

Stolní telefon

Od okamžiku vynalezení telefonního přístroje uplynulo již více než jedno století. Během této doby prošel stolní telefon celou dlouhou řadou inovací. Zlomek z nich je předveden na následující časové řadě stolních telefonních přístrojů až po nejmodernější konferenční telefon.



14.3 Příklady z praxe

1 23. až 25. března 2006 se v Petrohradě konal veletrh týkající se nápojové techniky a úpravy vod. 25. března navštívil hlavní technolog GUP VODOKANAL Petrohrad (obdoba Vodovodů a kanalizací v ČR) stánek firmy Tesla, a. s. a zalíbilo se mu řešení mobilní úpravy pitné vody. Zmínil se, že Vodokanal má naléhavý problém, jak zajistit dodávku pitné vody pro klášter na ostrově Valaam v Ladožském jezeře, kde je situace v dodávkách vody kritická. Termín uvedení této nové kapacity do provozu byl stanoven na 10. července daného roku, tedy v mimořádně krátké době. I přesto byla výsledkem dodávka dvou úpraven pitné vody v celkové hodnotě kolem 15 mil. Kč.

Tesla nabídla okamžité řešení a požádala o spolupráci v podobě konzultačních služeb společnost HYDROPROJEKT CZ, a. s., člena aliance Czech Water Technologies, která se veletrhu rovněž účastnila a má v dané oblasti díky počáteční podpoře agentury CzechTrade rozpracovanou řadu projektů v oblasti vodního hospodářství a velmi dobré pracovní vztahy s představiteli GUP VODOKANAL. Po návratu do Prahy zástupci Tesly a Hydroprojektu společně celou záležitost prodiskutovali a došli k názoru, že nejvhodnějším řešením budou dvě mobilní úpravy pitné vody, každá o kapacitě do 10 m³ pitné vody za hodinu. Při následující služební cestě koncem dubna navštívili pracovníci Hydroprojektu v rámci dohodnuté technické konzultace ostrov Valaam, zhodnotili stavební připravenost, kterou zajišťuje firma Rosstroj Invest, zajistili fotografickou dokumentaci a některá měření a tyto informace pak předali technikům firmy Tesla.

Urychleně byl uzavřen kontrakt mezi TESLA, a. s. a GUP VODOKANAL Petrohrad na dodávku dvou mobilních úpraven vody, které dnes jsou již přímo na ostrově, kde byly rovněž zahájeny potřebné montážní práce, protože ruské firmě Rosstroj Invest se podařilo stavební připravenost pro toto zařízení dokončit v daném termínu. Potenciál do budoucnosti je i nadále velký, již nyní jsou předjednány dodávky dalších 2 – 3 úpraven vody pro Vodokanal Petrohrad a probíhají jednání o dalších projektech.

Hydroprojekt měl v této záležitosti postavení konzultační a poradenské firmy, tj. provedl průzkum přímo na místě, zajistil potřebné informace a kontakty a posoudil možnosti úpravy jezerní vody danou technologií na kvalitu požadovanou normou. Důležitou referenční roli v tomto případě měla nepochybně i dosavadní dobrá spolupráce Hydroprojektu s Vodokanalem, protože termíny byly velmi přísné a vzhledem k vzniklé situaci bylo potřeba jednat operationě a urychleně.

2 Počátky obchodní sítě prodejních jednotek SPAR sahají až do roku 1932, kdy v Holandsku založil tuto společnost Adriaan van Well. Vytvořil dobrovolný obchodní řetězec samostatných obchodníků. Důvodem ke spojení byla stále se zostřující konkurence. Spojení sil umožňovalo a umožňuje všem členům dosahovat stálého a jistého zisku. Za grafický symbol si zvolili jedli, holandsky „DE SPAR“, což jsou ale zároveň počáteční písmena původního poslání společnosti „Door Eandrechtig Samenwerken Profiteren Allen Regelmatig“ (volný překlad: Díky spojení mohou všichni dosahovat stálého zisku).

Firma zaznamenala v Nizozemí úspěch a v padesátých letech se rozšířila rychle do celé Evropy. Později byly také SPAR-organizace založeny v Africe, na Dálném východě, v Jižní Americe a v Austrálii. V současnosti je SPAR největší dobrovolný obchodní řetězec na světě působící pod stejným jménem a společným logem. Funguje v 28 zemích pěti kontinentů. V jednotlivých zemích jsou SPAR-organizace vzájemně nezávislé, jsou však majiteli akcií společnosti Internationale SPAR. Tato společnost sídlí v Amsterdamu a jejím hlavním úkolem je rozvoj značky SPAR a podpora výměny informací mezi jednotlivými členy.

Od počátku představovala koncepce SPAR revoluci pro obchod s potravinami. Nejedná se pouze o nové metody při transportu zboží a při zásobování prodejen, ale zejména o změny v přístupu k zákazníkům. SPAR patřil k proním, kteří zavedli samoobsluhu a upravili vhodně obchody, stejně jako prodej čerstvého ovoce a zeleniny, používání účinných marketingových nástrojů a mnohé další.

Svoji zákaznickou orientaci realizuje SPAR také tím, že svým zákazníkům nabízí širokou škálu nákupních možností, od rychlých nákupů po velké rodinné nákupy. SPAR rozvíjí čtyři typy prodejných jednotek: SPAR-Markt, SPAR-Supermarkt, EUROSPAR-Markt a INTERSPAR-Markt. Každá z jednotek je zaměřena na jiný typ zákazníka, na jiný typ nákupu a podle toho je upraven jak sortiment, tak vybavení i velikost prodejní jednotky.

Marketingová koncepce SPAR je ve všech zemích od počátku založena na pozitivním přístupu k zákazníkovi a na nabídce vždy čerstvého zboží v čistém prostředí. Například v Rakousku poskytují prodejny SPAR informace o biologických potravinách, které jsou v nich nabízeny. Výrobky jsou vyráběny z biologicky čistých produktů, což je vyjádřeno speciálním označením a v převážné míře pocházejí od domácích, rakouských zemědělců. Všechny tyto produkty podléhají přísné kontrole. Jedná se zejména o některé druhy ovoce a zeleniny a řadu mléčných výrobků. Dalším důležitým marketingovým nástrojem jsou servisní služby SPAR. Umožňují zákazníkům objednat si občerstvení na určitou akci. SPAR dodá nejenom jednotlivé potraviny, ale také produkty studené kuchyně, různé obložené mísy, pečivo, zákusky a nápoje. Celou objednávku je možno vyřídít pomocí Internetu, kde je na stránkách umístěn příslušný objednávací formulář.



Pozor na úskalí jazyka!

Jak již bylo uvedeno v předešlých kapitolách, řada firem má značné problémy s překonáváním jazykových bariér. Někdy problémy s nevhodným překladem vyústí v rozpaky, jindy končí naprostým neúspěchem na trhu. Zdánlivě neškodné názvy značek či reklamní slogany mohou mít, jsou-li nesprávně přeloženy, zcela jiný nebo skrytý význam. Nepozorný překlad může zahraniční zákazníky doslova i urazit. Jedna tchaj-wanská firma se pokusila instruovat dětské zákazníky, kteří dostali jako dárek garáž pro autíčka, následujícím způsobem: „Než začnete hračku používat, přilepte vjezdovou plošinu podle přiloženého návodu. Až ji přilepíte, konečně si můžete hrát. Potom plošinu již znovu odlepovat nemusíte!“

Firma Ford uvedla na trh nákladní automobil Fiera. Fiera ovšem ve španělštině znamená „stará, ošklivá žena“. V Německu firma Rolls-Royce neužila název značky Silver Mist (stříbrná mlha), protože míst v němčině znamená hnůj. Firma Sunbeam představila na německém trhu kulmu s názvem Mist Stick. Jak se dalo předpokládat, zákazníci „zahnojenou“ kulmu příliš nekupovali. Obdobný osud postihl i firmu Colgate, jakmile uvedla na francouzském trhu zubní pastu Cue. Cue je totiž známý francouzský pornočasopis.

Jakmile jedna významná firma uvedla na brazilský trh šampon s názvem Evitol – dandruff contraceptive, již brzy vyšlo najevo, že v překladu top znamená „antikoncepční prostředek proti lupům“.

Americká firma měla problémy se svým výrobkem Pet Milk ve francouzsky mluvících teritoriích. Peter totiž ve francouzštině mimo jiné znamená „vypouštět větry“. Firma Hunt-Wesson uvedla výrobek Big John v provincii Quebec pod názvem Gros Jos. Ve francouzštině však tento termín znamená „velká prsa“.

Jindy ovšem tyto omyly na prodeje výrobků neměly vliv.

Turisté se často setkávají s radami, které jsou dobře míněny, avšak jejich překlad je zmatečný. Ve významné švýcarské restauraci čteme: „Naše vína nejsou nic, v co byste měli doufat!“ V japonském hotelu vám zřejmě omylem sdělují: „Jste vítáni, abyste využili výhod naší pokojské.“ V římské prádelně vyzývají: „Dámy, odložte si a užijte si hezké odpoledne!“ V půjčovně automobilů v Tokiu čteme: „Když chodec začne lapat po dechu, zatrubte!“

Nepomůže-li houkačka, odstraňte jej z cesty násilím!“ Reklamní slogany překladem získávají nebo ztrácejí.

Slogan pivovaru Coors „s naším pivem se uvolníte“ ve španělštině znamená „po našem pivu dostanete průjem“. Coca-Cola přišla se sloganem k nápoji Coke: „Coke vám dá život!“ V japonštině to ovšem znamená: „Coke vám navrátí vaše předky!“ Velké firmy podnikající v mlékárenství příliš pozdě zjistily, že slogan „Dali jste si už mléko?“ v Mexiku znamená otázku: „Můžete již kojit?“ V čínský slogan firmy KFC „Po našich výrobcích si jen oblíznete prsty“ ve španělštině znamená „Kousněte se do prstu!“ Slogan firmy Perdue „Tvrdý muž připravuje jemné kuře!“ ve španělštině získává nový rozměr: „Sotva probuzený muž je roztomilý jako kuřátko.“

Rusko: příležitosti i četná úskalí

Současné Rusko vypadá pro marketéry významných firem lákavě. 145 milionů obyvatel, 7,2% růst HDP, mladá, poměrně dobře vzdělaná populace, rozmáhající se střední vrstva, z níž mnozí již začali podnikat. Paní Irina Ljachnovská je velmi podnikavá. Pochází ze Samary ve středním Rusku, která leží na břehu Volhy a je obklopena rozsáhlými plochami úrodné půdy a Žigulevskými horami. Před pěti lety paní Irina založila cestovní kancelář. Základní kapitál do ní vložila spolu se třemi známými, kteří organizují lov i rybolov pro turisty z Norska a Finska. Jezdí ruským automobilem značky Lada, který si zakoupila před dvěma lety za 3500 dolarů. Víkendy tráví na venkově, v chatě, kterou obklopuje jabloňový sad. Z jablek připravuje víno. Minulý rok byla na dovolené v Maďarsku a Rumunsku a tento rok se chystá do Velké Británie. V zemi, kde měsíční plat v dělnické profesi dosahuje 150 dolarů, vydělává asi 500 dolarů. Paní Ljachnovské je třicet osm let a zosobňuje základní posun v ekonomické situaci ruského obyvatelstva. Povzbuzena rozmachem ruské ekonomiky i svou vlastní vynalézavostí si střední třída v dřívě proletářském Rusku buduje své postavení. V současné době ji tvoří 12 až 30 milionů obyvatel, tj. 8 – 20 % ruského obyvatelstva, které celkem čítá 145 milionů lidí. Demografické ukazatele i ukazatele ekonomické po překonání krize v roce 1998 transformují ruský trh v jeden z významných světových trhů. Srovnáváme-li ruský trh s dalšími novými trhy, ruský zákazník je mnohem vyspělejší. Má významný vztah k moderním technologiím. Počet televizních přijímačů je vysoký, a ačkoliv telekomunikace se teprve začínají rozvíjet, pokrok jde rychle kupředu. Rychle rostoucí ruský trh však nemá jen kladné stránky. Je často poznamenán korupcí, absencí základní kontroly podnikání, ruská měna zatím není zcela konvertibilní, existují problémy s likviditou, a kultura podnikání zatím nemůže být srovnávána s vyspělými kapitalistickými zeměmi.

Postavení nově se rodící střední třídy není zatím příliš stabilní a tato vrstva se obává budoucích ekonomických krizí. Začala se formovat za vlády Borise Jelcina, ekonomická krize v roce 1998 ji však poměrně rychle připravila o získané prostředky. „Ještě jedna taková krize, a přijdu zase o všechno,“ říká paní Ljachnovská. Ruský trh je nesporně atraktivní, avšak může být i velmi nejistý. Firmy vyvážející potraviny nebo budující řetězce rychlého stravování byly na ruském trhu úspěšné. Firma McDonald's otevřela první restauraci v Rusku v roce 1990, v současné době je jich už padesát osm. Její nejúspěšnější restaurací na světě je právě provozována na Puškinově náměstí v Moskvě. I firmy z dalších odvětví rozvíjejí na tomto atraktivním trhu své aktivity. Výrobci automobilů vidí značný potenciál ruského trhu.

Například v letech 1991 – 1998 úměrně růstu střední třídy vzrostly prodeje automobilů o 60 %. Trávení volného času, který byl kdysi považován za luxus, a nový životní styl ruské střední vrstvy vytvářejí rovněž prostor pro podnikatelské aktivity.

Firma Gold's Gym, která řídí asi 560 sportovních zařízení na celém světě, zahájila v roce 1993 svoji činnost v Moskvě a v současné době je velmi úspěšná. Sportovní klub má tři tisíce členů, což představuje průměrný počet i v dalších městech světa. Moskevská tělocvična vypadá obdobně jako americká, s výjimkou nápisů v azbuce. „Kdybych vám ukázal videozáznam z moskevské tělocvičny, budete si myslet, že jste v Los Angeles nebo v New Yorku,“ uvádí řídicí pracovník firmy. „Rusky mají hezké postavy a jsou na tom dobře!“

Seznam literatury

ALSBURY, Alison – JAY, Ros. *Marketing – to nejlepší z praxe*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-617-9.

BAJČAN, Roman. *Techniky public relations, aneb jak pracovat s médii*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-096-1.

BERNDT, Ralph – ALTOBBELLI, Caldie Fantapié – SANDER, Matthias. *Mezinárodní marketingový management*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1641-8.

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

BUREŠ, Ivan. *Ofenzivní marketing aneb Jak zaútočit na konkurenci*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-060-0.

CARON, Nicolas. *Prodej problémovým zákazníkům, klíč k vyjednávání a přesvědčování*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0204-5.

DRUCKER, Petr Ferdinand. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-8560-338-1.

FORET, Miroslav. *Komunikace s veřejností*. Brno: Masarykova univerzita, 1994. ISBN 80-210-1034-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-1041-9

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav – PROCHÁZKA, Petr – VACULÍK, Josef – KOPŘIVOVÁ, Kateřina – FORET, Nikola. *Marketing – základy a postupy*. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.

FORET, Miroslav. *Marketing, základy a postupy*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-558-X.

FORETOVÁ, Věra – FORET, Miroslav. *Komunikující město*. Brno: Masarykova univerzita, 1996. ISBN 80-210-1320-6.

HÁLEK, Vítězslav. *Základy marketingu*. Hradec Králové: Gaudeamus, vyd. 1, 2007. ISBN 978-80-7041-825-3.

HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.

HAUGE, Paul. *Průzkum trhu*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.

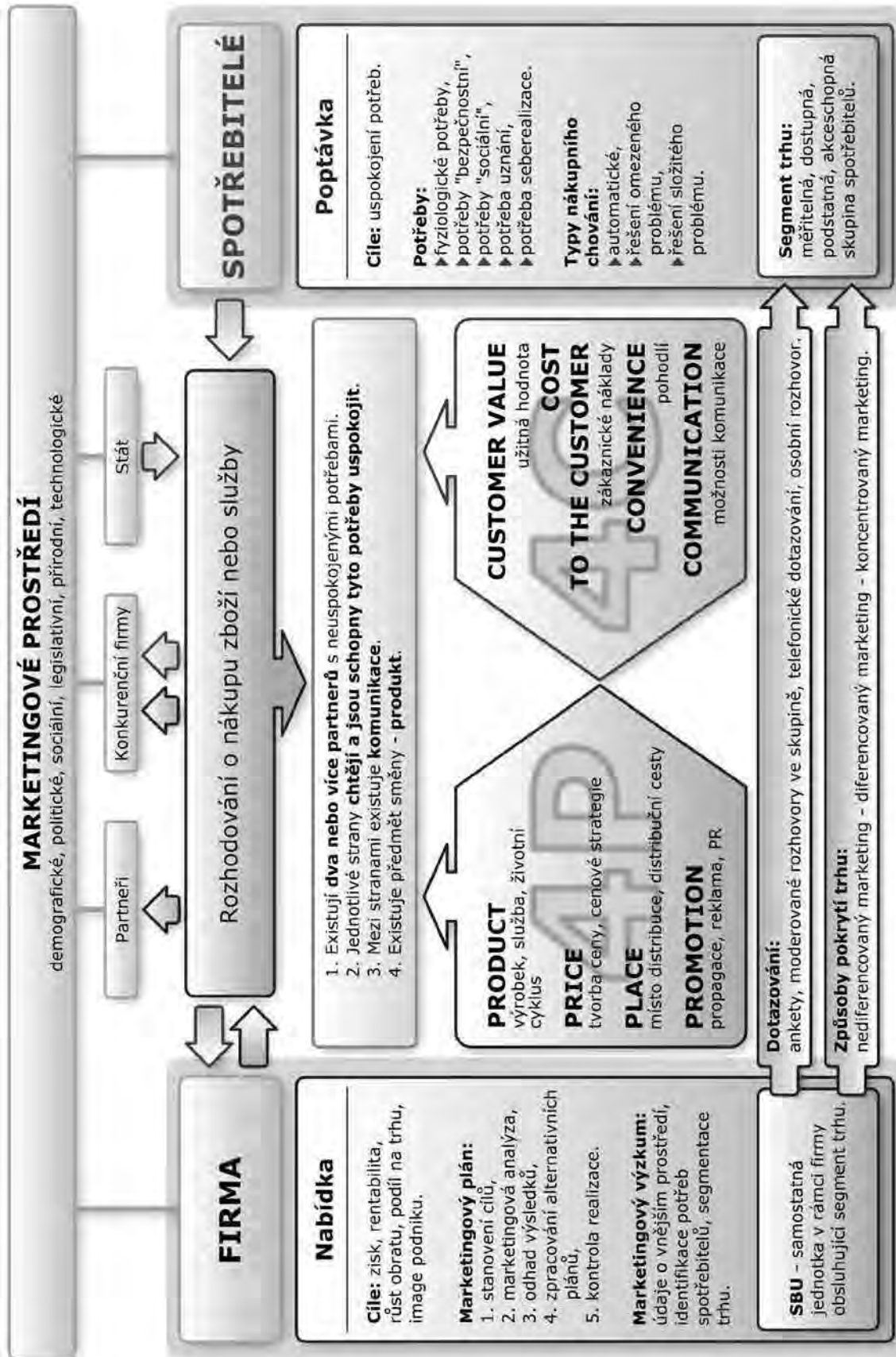
- JANEČKOVÁ, Lidmila – VAŠTÍKOVÁ, Miroslav. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-750-8.
- JANEČKOVÁ, Lidmila – VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-995-0.
- KELLER, Kevin Lane. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1481-3.
- KOTLER, Philips – WONG, Veronica – SAUNDERS, John – ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip – ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. 1. vyd. Praha: PBTisk, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip. *Marketing, management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6.
- KOTLER, Philip. *Marketing, management. Analýza, plánování, realizace a kontrola*. Děčín: Victoria Publishing, 1992. ISBN 80-85605-08-2.
- KOTLER, Philip – TRIAS DE BES, Ferdinando. *Inovativní marketing. Jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0921-X.
- KOTLER, Philips – KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- KOZEL, Tomáš – SLABÝ, Antonín – MOHELSKÁ, Hana. *Mobile Services and Architectures. In Recent advances in electrical engineering: proceedings of the 13th WSEAS international conference on Communications*. Athens: World scientific and engineering academy and society, 2009, ISBN 978-960-474-098-7.
- KUMAR, Nirmalya. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2439-3.
- LEICHER, Rolf. *Prodávejte s úspěchem!*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1439-6.
- MACHKOVÁ, Hana – SATO, Alexej – ZAMYKALOVÁ, Miroslava. *Mezinárodní obchod a marketing*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0364-5.
- MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1678-X.
- MOHELSKÁ, Hana. *Řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-659-4.
- MOHELSKÁ, Hana – HEDVIČÁKOVÁ, Martina. *The Influence of Macroeconomic Entities on City and Village Budgets. In Liberec economic forum 2009: proceedings of the 9th international conference*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2009. ISBN 978-80-7372-523-5.
- NASH, Edward. *Direkt marketing*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-838-4.

- NESSIM, Hana – DODGE, H. – Robert. *Pricing. Zásady a postupy tvorby cen*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-34-4.
- PAUL, Smith. *Moderní marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- PELSMACKER, Patrick – GEUENS, Maggie – VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0254-1.
- POSPÍŠIL, Pavel. *Efektivní Public Relations a media relations*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-823-6.
- ROŠICKÝ, Stanislav. *Základy marketingu*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2002. ISBN 80-7041-772-2.
- SCHIFFMAN, Stephan. *250 otázek pro úspěšný prodej*. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0844-9.
- SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-252-1.
- STEEL, John. *Reklama plánování a příprava*. Praha: Computer Press, 2003. ISBN 80-251-0065-0.
- STEEL, Jon. *Reklama*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 254 s. ISBN 80-251-0065-0.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0422-6.
- SVOBODA, Václav. *Public relations, moderně a účinně*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0564-8
- ŠINDLER, Petr. *Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0646-6.
- ŠPAČEK, Ladislav. *Velká kniha etikety*. Praha: Mladá Fronta, 2005. ISBN 80-204-1333-2.
- TOMAN, Miloš. *Intuitivní marketing*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-081-3.
- TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1467-4.
- VEBER, Jaromír – SRPOVÁ, Jitka a KOL. *Podnikání malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: PBtisk, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
- VERWEYEN, Alexander. *Jak získávat nové zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1970-2.
- VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby co chtějí zákazníci*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0847-7.
- VYSEKALOVÁ Jitka a kolektiv. *Psychologie reklamy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2196-5.
- VYSEKALOVÁ, Jitka – MIKEŠ, Jiří. *Reklama - jak dělat reklamu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2001-2.

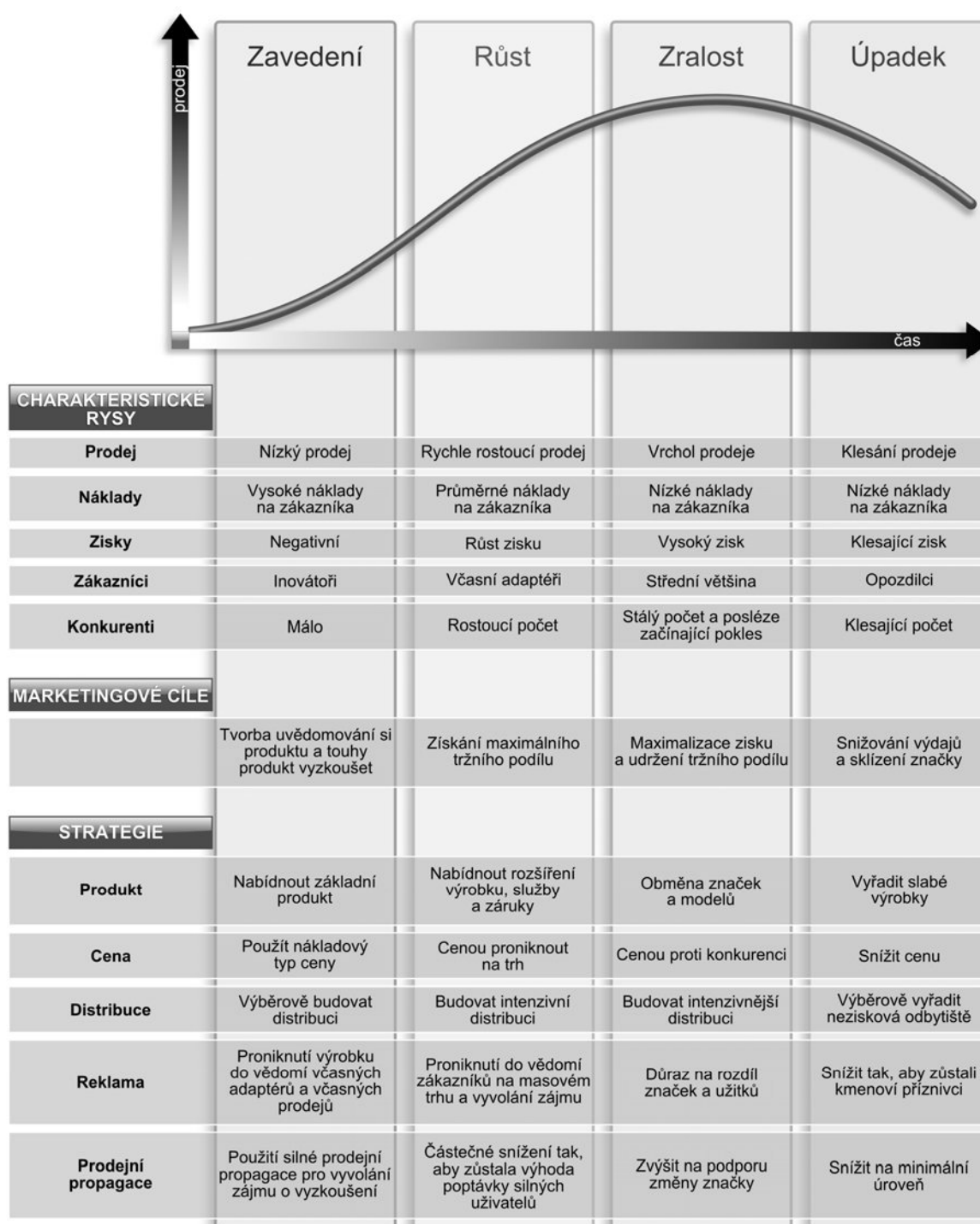
VYSEKALOVÁ, Jitka – STRNAD, Pavel – VYDROVÁ, Jaruše. *Základy marketingu pro střední odborné školy*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-668-9.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-668-9.

Obrazové přílohy



Obrazová příloha č. 1: Komplexní schéma marketingových vztahů



Obrazová příloha č. 2: Shrnutí charakteristik, cílů a strategií životního cyklu produktu (převzato a upraveno dle KOTLER, Philip. Marketing, management. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0016-6)

