



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

# Marketing služeb

## Distanční studijní text

**Šárka Zapletalová, Veronika Braciníková, Kateřina  
Matušínská**

**Karviná 2019**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**Obor:** Marketing

**Klíčová slova:** Marketing, marketing služeb, marketingový mix služeb, produkt, služba, cena, distribuce, lokalizace, distribuční kanály, marketingová komunikace, reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, direct marketing, guerilla marketing, CRM, zákazník, strategie, marketingový výzkum, procesy, lidé, péče o zákazníky, materiální prostředí.

**Anotace:** Zpracovaná publikace přináší základní informace o významu marketingu služeb v podnicích poskytujících služby. Marketing služeb se především vyznačuje tím, že zde dochází k přímé interakci mezi poskytovatelem služby a uživatelem služby. Marketing služeb pracuje se skupinou nástrojů, s marketingovým mixem, který je přizpůsoben službám a jejich specifikám. Jsou zde specifikovány jednotlivé prvky marketingového mixu služeb, tedy produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, procesy a materiální prostředí. Dále je v publikaci věnována pozornost marketingovému výzkumu v oblasti služeb, strategickému plánování v oblasti služeb a budování aktivního vztahu se zákazníky ve službách.

**Autor:** **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D. (kapitola 4, 5, 8, 9, 10, 11, 12)**  
**Ing. Veronika Braciníková (kapitola 1, 2, 3, 7)**  
**Ing. Kateřina Matušínská, Ph.D. (kapitola 6)**



## Obsah

ÚVODEM.....	7
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	8
1 VÝZNAM SLUŽEB A JEJICH VLASTNOSTI.....	9
1.1 Marketing služeb.....	9
1.2 Co jsou služby.....	11
1.3 Vlastnosti služeb.....	13
1.4 Klasifikace služeb.....	17
1.5 Marketingový mix služeb.....	19
2 PROCES STP.....	21
2.1 Segmentace.....	22
2.1.1 Výhody segmentace.....	27
2.2 Targeting.....	28
2.3 Positioning.....	32
3 PRODUKT VE SLUŽBÁCH.....	40
3.1 Produkt – služba.....	40
3.2 Koncepce produktu.....	44
3.3 Produktový mix.....	46
3.4 Životní cyklus produktů.....	48
3.5 Vývoj nového produktu.....	50
4 CENY SLUŽEB.....	54
4.1 Tvorba ceny.....	56
4.1.1 Faktory tvorby ceny.....	56
4.1.2 Marketingové cíle v oblasti cen.....	57
4.1.3 Marketingové strategie v oblasti cen.....	57
4.1.4 Cenová taktika.....	58
4.2 Metody tvorby ceny.....	59
4.3 Regulace cen.....	63
5 DISTRIBUCE A MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ SLUŽEB.....	66
5.1 Distribuce služeb.....	66
5.1.1 Umístění provozovny.....	67
5.1.2 Distribuční kanály.....	68
5.1.3 Distribuční strategie.....	70

5.2	Materiální prostředí .....	70
5.2.1	Externí materiální prostředí .....	71
5.2.2	Interní materiální prostředí .....	72
5.2.3	Merchandising služeb .....	73
6	PODSTATA A VÝZNAM MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V OBLASTI SLUŽEB .....	75
6.1	Charakteristika a význam marketingové komunikace .....	76
6.2	Marketingový komunikační mix .....	77
6.2.1	Volba prvků marketingového komunikačního mixu .....	81
6.2.2	Integrovaná marketingová komunikace .....	82
6.2.3	Význam WoM a názorového vůdcovství v marketingové komunikaci.....	84
7	NOVÉ TRENDY V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI V OBLASTI SLUŽEB .....	87
7.1	Guerrillový marketing .....	87
7.1.1	Vybrané nástroje guerrilla marketingu .....	89
7.2	Virální marketing .....	92
7.3	Product placement .....	93
7.4	Digitální marketing .....	94
7.4.1	Mobilní marketing .....	95
7.4.2	Sociální médiá.....	96
8	LIDÉ VE SLUŽBÁCH .....	99
8.1	Zákazníci .....	100
8.2	Zaměstnanci .....	101
8.2.1	Interní marketing.....	102
8.2.2	Personální marketing .....	102
9	PROCESY A KVALITA V OBLASTI SLUŽEB .....	105
9.1	Procesy ve službách .....	105
9.2	Kvalita ve službách .....	106
9.2.1	Model kvality služeb.....	108
10	MARKETINGOVÝ VÝZKUM SLUŽEB .....	111
10.1	Proces marketingového výzkumu.....	112
10.1.1	přípravná fáze výzkumu.....	112
10.1.2	Realizační fáze výzkumu .....	113
10.1.3	Prezentace výsledků výzkumu.....	114
10.2	Výzkumné metody.....	115

10.2.1	Dotazování .....	115
10.2.2	Pozorování .....	115
10.2.3	Experiment .....	116
10.2.4	Kvalitativní metody .....	116
10.2.5	Expertní metody .....	117
10.2.6	Mystery Shopping .....	117
10.3	Dotazník .....	117
11	STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ SLUŽEB .....	122
11.1	Marketingová situační analýza .....	124
11.2	Marketingové strategické cíle .....	125
11.3	Marketingová strategie .....	126
11.4	Marketingový plán .....	128
11.5	Implementace marketingové strategie .....	130
11.6	Marketingová strategická kontrola a marketingový audit .....	132
11.6.1	Strategická kontrola .....	133
11.6.2	Marketingový audit .....	134
12	AKTIVNÍ VZTAH K ZÁKAZNÍKŮM VE SLUŽBÁCH .....	137
12.1	Spokojený a loajální zákazník .....	138
12.2	Customer Relationship Management .....	140
	LITERATURA .....	144
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	147
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON .....	148

## ÚVODEM

Služby se stávají v dnešním světě významným faktorem úspěchu a hybatelem řady oblastí ekonomiky. V reakci na takto významnou podnikatelskou činnost vznikl marketing služeb, který přizpůsobuje marketingovou koncepci specifikám služeb a reflektuje jejich možnosti a rozvoj.

Marketing služeb je náplní této studijní, která je určena studentům především bakalářského studia jako základní studijní materiál k předmětu Marketing služeb, a to jak ve formě prezenční, tak ve formě kombinované. Tato studijní opora vytváří základní rámec studia marketingu služeb, na který by studenti měli navázat aktivním samostudiem tuzemské i zahraniční literatury. Opora poskytuje základní informace o marketingu služeb, jeho významu, prvcích marketingového mixu služeb a strategického plánování služeb. Dále je zde věnován prostor marketingovému výzkumu ve službách a budování aktivního vztahu se zákazníky. Studijní opora svým obsahovým zaměřením může sloužit jako základní a výchozí materiál ke studiu dalších příbuzných oborů, které staví a vycházejí z marketingu služeb. Cílem studijní opory Marketing služeb je uvést studenta do studia problematiky marketingu ve službách, jeho zákonitostí a souvislostí. Dalším cílem předloženého studijního textu je, aby studenti dokázali získané poznatky využít v praxi a dalších příbuzných oborech. Předmětem studijní opory je marketing služeb v jeho obecném kontextu. Celý text studijní opory je členěn do dvanácti kapitol. První tematický celek uvádí čtenáře do problematiky služeb, jejich významu a procesu cíleného marketingu. Druhý tematický celek se věnuje problematice prvků marketingového mixu ve službách. Třetí tematický celek je věnován marketingovému výzkumu, strategickému plánování ve službách a budování aktivního vztahu k zákazníkům.

U studenta se předpokládá znalost marketingu, managementu a všeobecných poznatků. Každá kapitola je uvedena stručným přehledem, cíli spojené s danou kapitolou a výčtem klíčových slov. Na konci každé kapitoly je uvedeno stručné shrnutí obsahu kapitoly a otázky, s uvedenými odpověďmi, sloužící k autoevaluaci studentů. Text je proložen schématy, která mají pomoci názorně ukázat a vysvětlit danou problematiku. V textu jsou také uvedeny případové studie a příklady, které mají ilustrovat situaci v konkrétních podnicích. Řešení případových studií bude potom předmětem diskuse v rámci prezenční výuky. Významné poučky, které by si student měl zapamatovat, jsou uvedeny v prvku definice.

Přejeme všem čtenářům, aby studovali s radostí, protože i když to tak někdy nevypadá, ta marketing je zábavná ekonomická oblast o praktickém životě. Oblast, která je neustále živá a žije se společností a proměňuje se tak, jak se projevuje celá společnost.

## RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Předložený studijní text slouží jako určitá orientační pomůcka v problematice marketingu služeb. Jsou zde vyzdvížena základní, nosná témata marketingu služeb. Teorie je doplněna praktickými příklady a ukázkami z tuzemského i zahraničního prostředí. Celý studijní text je rozdělen do dvanácti tematických celků.

První tematický celek se zabývá službami, jejich vlastnostmi a specifikami. Dále pak významem služeb v ekonomice.

Druhý tematický celek je tvořen částmi procesu cíleného marketingu, procesem segmentace, tržního cílení a positioningu.

Třetí tematický celek se zabývá službou jako produktem, je zde uvedena klasifikace služeb a koncepce totálního produktu

Čtvrtý tematický celek řeší problematiku cen ve službách. Zabývá se cenovými strategiemi, cenovou taktikou a metodami tvorby cen.

Pátý tematický celek se zabývá distribucí ve službách a materiálním prostředím služeb. Distribuce ve službách je pojímána především jako lokalizace provozovny a volba distribučních kanálů. Materiální prostředí je specifikováno z pohledu externího a interního prostředí.

Šestý tematický celek řeší problematiku marketingové komunikace ve službách a prvků marketingového komunikačního mixu ve službách.

Sedmý tematický celek se zabývá problematikou nových trendů v marketingové komunikaci ve službách.

Osmý tematický celek se zabývá lidmi ve službách, jako klíčového faktoru úspěchu služeb.

Devátý tematický celek se zabývá procesy ve službách a kvalitou ve službách.

Desátý tematický celek řeší problematiku marketingového výzkumu ve službách.

Jedenáctý tematický celek se zabývá strategickým plánováním ve službách.

Poslední tematický celek se zabývá problematikou budováním aktivního vztahu k zákazníkům, včetně systému CRM.



# 1 VÝZNAM SLUŽEB A JEJICH VLASTNOSTI

## RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V rámci první kapitoly se pozornost zaměřuje na vymezení významu marketingu služeb a služeb jako takových. Následně jsou vylíčeny vlastnosti služeb, které pro firmy představují určité překážky, které se firmy poskytující služby snaží překonávat. Jedná se o nehmotnost, neoddělitelnost, zničitelnost, heterogenita a nemožnost vlastnit službu. Dále jsou v kapitole služby klasifikovány z různých hledisek, jako například odvětví služeb, úrovně zhmotnění služby nebo přítomnosti zákazníka a zaměstnance během služby. Nakonec je v kapitole prezentován marketingový mix služeb, kterého prvky jsou detailněji popsány v následujících kapitolách.

## CÍLE KAPITOLY



- Vymezit význam marketingu služeb.
- Definovat služby, produkty a výrobky.
- Charakterizovat vlastnosti služeb.
- Klasifikovat služby dle vybraných hledisek.
- Představit prvky marketingového mixu služeb.

## KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Marketing, služba, vlastnosti služeb, klasifikace služeb, marketingový mix služeb.

## 1.1 Marketing služeb

Marketing lze zkoumat jak z filosofického hlediska, tak i z pohledu manažerského procesu. Marketing vyznává široký filozofický směr se zaměřením na spokojenost zákazníků, která se stává oporným bodem úspěšného obchodování, a doporučuje využití manažerských postupů k identifikaci a reakci na potřeby zákazníků. (Bhattacharya, 2006, s. 115)

Existují tři marketingové filosofie nebo mantry, které by měli marketéři působící v oblasti služeb ovládat:

- **Získávání zákazníků.** Prvním úkolem marketingu služeb je objevit zákazníka. Získání zákazníků je nejobtížnější a nejdražší. Důvěra, přesvědčování, vzdělávání zákazníků a konceptualizace produktu leží na obchodníkovi. Samotné získávání zákazníků je však jen prázdným vítězstvím, pozornost by se neměla soustředit pouze na získání zákazníka. Chce-li firma vytvořit zákazníky, musí komunikovat s prostředím, co jí umožňuje rozpoznat a využít příležitosti a zaměřit se na přeměnu potenciálních zákazníků na skutečné zákazníky. Je také třeba si uvědomit, že je téměř šestkrát dražší získat zákazníka než si ho udržet.
- **Udržování zákazníků.** Je nepřijatelné, pokud si firma není schopná udržet svého zákazníka poté, co investovala hodně úsilí a peněžních zdrojů, aby ho identifikovala jako potenciálního zákazníka. Udržení zákazníků znamená, že firma poskytující služby musí minimalizovat nebo se vyhnout hrozbám v podobě konkurence nebo změn preferencí zákazníků, které následně nepříznivě působí na stávající zákaznickou základnu. Stojí za to znovu připomenout, že je téměř šestkrát dražší zákazníka získat než si ho udržet.
- **Ziskoví zákazníci.** Jedná se o zákazníky, kteří mají potenciál generovat výnosy více než náklady na obchodní služby. Tito zákazníci by měli být získáváni, udržováni a rozvíjeni, aby nepřetržitě přispívali k výnosům firmy poskytující služby. Firma by neměla pronásledovat zákazníky za jakoukoli cenu, měla by se zaměřit pouze na ziskové obchodování. (Bhattacharya, 2006, s. 115)



## DEFINICE

**Marketing** lze také definovat z manažerského hlediska jako manažerský proces řízení zodpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků se ziskem. (Autorizovaný institut marketingu, UK)

**Marketing** je proces plánování a realizace koncepce, ceny, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb za účelem vytvoření výměn, které uspokojí individuální a firemní cíle. (Americká marketingová asociace, 1985)

---

Firma poskytující služby je tedy zprostředkovatelem, který pomáhá jednotlivcům a firmám uspokojit jejich potřeby a to způsobem, který ji umožňuje dosáhnout vlastních cílů. (Bhattacharya, 2006, s. 116)

Existuje mnoho způsobů a koncepcí podnikání ve službách, jako například produktová koncepce, výrobní koncepce, prodejní koncepce, sociální koncepce a marketingová koncepce. (Bhattacharya, 2006, s. 117-118)

### **Produktová koncepce**

Firma se zaměřuje pouze na nabídku, její design, atributy a snaží se ji pořád zlepšovat v porovnání s nabídkou konkurence. Díky této koncepci je snadnější přilákat zákazníky.

### **Výrobní koncepce**

Firma se soustředí především na produkci služby nebo proces. Táto koncepce umožňuje optimální využití všech jeho zdrojů s důrazem na efektivitu. Webový prodejce amazon.com se soustředil na svůj proces elektronického nakupování pomocí technologie pro získání rozhodující konkurenční výhody. Uplatnil a obdržel kontroverzní patent nákupu na jedno kliknutí, první v odvětví služeb. Generální ředitel společnosti Dell, Michael Dell, jednou řekl, že se považuje spíše za maloobchodníka než výrobce počítačů, protože se jeho společnost zaměřuje spíše na zjednodušení příjmu objednávek, montáží a dodávek prostřednictvím CRM systémů, automatizace atd.

### **Prodejní koncepce**

Síla firmy spočívá v její prodejní síle a jejich přesvědčujících schopnostech. Pojišťovací společnosti jsou případem, který do značné míry závisí na metodě osobního prodeje.

### **Sociální koncepce**

Firma se neorientuje na zisk, ale na obecný prospěch společnosti. Některé služby a doplňkové opatření mohou být dotovány. Nevládní organizace jsou typickými příklady firem poskytujících služby, které sledují sociální koncept. To však neznamená, že zbytečně mívají své zdroje. Usilují o přebytek, ale na rozdíl od ziskově orientovaných firem, jako je například retailová banka, nevyplácí přebytek jako dividendy, ale investují je do svých služeb a růstu.

### **Marketingová koncepce**

Veškeré manažerské činnosti firmy jsou prováděny s ohledem na zákazníka a považují ho za centrum firmy. Potřeby, přání a touhy zákazníka jsou analyzovány a kategorizovány. Následně firma vyvíjí nabídky služeb ušité na míru zákazníkovi, přičemž celá energie je poté směřována k tomu, aby její marketingový mix vhodně využila k produkci a dodání nabídky zákazníkovi, a to mnohem lépe než konkurence.

## **1.2 Co jsou služby**

Pojem „služba“ je starý jako lidstvo samo, označuje už situaci, kdy se člověk začal obsluhovat sám (samoobsluha). Když se část společnosti stala movitou, začala využívat služeb druhých za peníze. Poté se služby staly obchodní nabídkou. Až do začátku dvacátého století se však hospodářství zaměřovalo na výrobu stále hmotnějšího zboží a na prodej ze-

*Definice*

mědělských a zpracovaných produktů. Služby jako účetnictví, bankovníctví, pojištění a doprava se považují za podporu výrobních jednotek. V dnešní době však služby výrazně ovlivňují náš životní styl a kvalitu života. Všichni lidé se stali výrobci služeb i spotřebiteli. Nemůžeme si představit svůj život bez služeb. Doprava, vzdělávání, komunikace, zdravotnictví, pohostinství, zábava, bankovníctví, informační technologie, elektřina a řada dalších takových služeb se staly součástí našich životů. (Rao, 2011, s. 2)

Mnoho odborníků přistupuje k otázce definování služeb odlišně. Například, jedna definice se snaží charakterizovat služby jako samostatně identifikovatelné, v podstatě nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení, a nemusí být nutně spojeny s prodejem produktu nebo jiné služby. Poskytování služby může nebo nemusí vyžadovat použití hmotného zboží. Pokud je však takové použití vyžadováno, nedochází k převodu vlastnického práva (trvalé vlastnictví) na toto hmotné zboží. (Stanton a Buskirk, 1974)



## DEFINICE

**Služby** představují jakýkoli čin nebo výkon, který jedna strana může nabídnout druhé straně, který je v podstatě nehmotný a nemá za následek vlastnictví. Jeho výroba může nebo nemusí být vázána na fyzický produkt. (Kotler a Bloom, 1984)

Někdy mohou být matoucí pojmy **produkty, výrobky a služby**. Historicky se marketingová literatura většinou opírala o pojem výrobky (zboží). Důvodem je skutečnost, že marketing se stal výzvou pro firmy v době industrializace. Teorie marketingu viděla dominanci konceptů a terminologie odvozené z marketingu výrobků. Je proto nezbytné rozvíjet důkladné porozumění těmto pojmům. (Verma, 2007, s. 28)

### Definice

Produkt je pojat z hlediska toho, co obchodník nabízí zákazníkům, aby je uspokojil. Je to nabídka, která se stala vstupem k vytvoření výstupu spokojenosti zákazníka. Zjednodušeně to lze definovat jako nabídku firmy uspokojující potřeby. **Termín produkt se používá k označení celkového balíčku**, který obchodník nabízí zákazníkovi. Zahrnuje jak výrobky, tak služby. Produkty, které se uvádějí na trh, zahrnují fyzické zboží, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, nemovitosti, organizace, informace a nápady. (Verma, 2007, s. 28)

Firma může být často zúžením zaměření termínu na fyzické výrobky, které nabízí, uvězněna v krátkozrakosti. **Myšlenka, že zákazníci nakupují výrobky, je nesprávná**. Zabraňuje tomu, aby obchodník viděl a vizualizoval realitu z pohledu zákazníka. Zájem zákazníka o koupi produktu se řídí zájmem o dosažení spokojenosti. Produkt, který obchodník vyrábí, je pouze prostředkem k dosažení cíle. Mnoho obchodníků je často posedlých produktem a jeho technickými detaily. Produkt a jeho technické specifikace začínají řídit celé marketingové úsilí. Firmy se snaží vyhrát nad konkurencí zlepšením technických detailů produktu. Tato samotná orientace na produkt se však často stává hlavní příčinou úpadku firem. (Verma, 2007, s. 28)

Termín produkt zahrnuje **vše, co stojí mezi obchodníkem a zákazníkem**, je základem marketingové výměny. To znamená, že oba pojmy, jak výrobky, tak služby, jsou zahrnuty do definice produktu, protože oba jsou zaměřeny na zajištění spokojenosti zákazníků. (Verma, 2007, s. 29)

### 1.3 Vlastnosti služeb

Pro marketing služeb je nezbytný odlišný marketingový přístup, protože jak již bylo zmíněno, služby se v mnoha ohledech liší od zboží (výrobků). Níže jsou uvedeny rozdíly mezi fyzickým zbožím a službami (Rao, 2007, s. 7-8):

- Služby jsou nehmotné. Zboží je hmotné.
- Služby jsou heterogenní, zatímco zboží je homogenní.
- Služby jsou vytvářeny interakcemi mezi kupujícím a prodávajícím. Zboží se vyrábí v továrně.
- Výroba, distribuce a spotřeba probíhá současně v případě služeb. V případě zboží jsou tyto tři funkce samostatné a nezávislé.
- Spotřebitelé jsou koproducenty v oblasti služeb, přičemž na výrobě zboží se obvykle zákazníci nepodílejí.
- Služby nelze uložit. Zboží lze skladovat.
- Při prodeji služeb nedojde k převodu vlastnictví, zatímco v případě zboží k němu dojde.

Vzhledem k hlavním rozdílům mezi zbožím a službami lze identifikovat několik charakteristik služeb. Služby mají v zásadě pět vlastností, které výrazně ovlivňují návrh marketingových programů (Rao, 2007, s. 8):

- nehmotnost (nehmatatelnost),
- neoddělitelnost,
- heterogenita (variabilita),
- zničitelnost (nemožnost skladování, pomíjivost),
- žádné vlastnictví.

Každá charakteristika představuje určité překážky, co si vyžaduje strategie řešení těchto překážek. (Shanker, 2002, s. 35-36; Rao, 2007, s. 8-10)

#### NEHMOTNOST

Služby jsou nehmotné. **Nehmotnost** znamená, že služby na rozdíl od fyzických produktů nelze vidět, dotýkat se jich a cítit je, chutnat nebo slyšet, než jsou zakoupeny. Nehmotnost vytváří pocit nejistoty ohledně výsledku služby. Například turista neví, jaký výsledný by byl zážitek před konzumací služby nebo žena, která nakupuje služby v salonu krásy, nemůže předvídat přesný výsledek. Tato charakteristika služby nutí kupující hledat důkaz kvality služby. Kupující se snaží vyvodit závěry o kvalitě z prostředí služeb, jako

např. z místa, lidí, vybavení, komunikačních materiálů, symbolů a technického designu, které musí poskytovatelé služeb spravovat. Snaží se o to, aby se nehmataelné stalo hmatatelným v co největší míře. Design služby by měl být tedy takový, že musí být schopen přeměnit nehmotnost služby v konkrétní výhody. (Shanker, 2002, s. 35-36; Rao, 2007, s. 8-10)

### Návod

V rámci procesu „zhmotňování“ služeb se využívá (Rao, 2007, s. 8-9):

- **Lokalita a fyzické prostředky.** Místo, kde jsou provozovny usazeny, by mělo být přístupné cílovým spotřebitelům. Fyzické prostředky musí být vhodné jak pro zaměstnance, tak pro zákazníky. Trasování a dopravní tok by měly být plánovány tak, aby nebyly čekací linie dlouhé. Vnější design musí být atraktivní a musí odrážet úroveň služeb a interiér by měl být navržen smysluplně.
- **Zaměstnanci a agenti.** Počet zaměstnanců a agentů by měl být dostatečný, měli by mít příjemný a čistý vzhled, ostrost, znát službu a zákazníky.
- **Hardware, nástroje a techniky.** Firma by měla být vybavena nejnovějším hardwarem, který může podporovat proces poskytování služby a pomáhat tak zaměstnancům při poskytování rychlých a kvalitních služeb zákazníkům. Firma by měla vytvořit dojem, že při poskytování služeb zákazníkům využívá nejmodernější technologii.
- **Komunikace.** Materiál použitý pro komunikaci se zákazníky by měl naznačovat účinnost a rychlost.

## NEODDĚLITELNOST

V případě průmyslového zboží probíhá výroba ve výrobní jednotce, poté je zboží vedeno v zásobách a přepraveno do distribuční sítě, odkud je spotřebitelé vyzvedávají ke spotřebě. Služby však nelze oddělit od poskytovatele služeb. **Neoddělitelnost** tedy naznačuje, že služby jsou vyráběny, distribuovány a spotřebovány současně. Tato charakteristika služby způsobuje obchodníkovi problémy, zejména v případě rozšíření trhu. Kdykoli poskytovatel služeb hodlá nabízet služby, měl by mít jednotku pro produkci služeb, která nabízí stejné standardy kvality služeb. Kvalita produkce služby do značné míry závisí na schopnostech, dovednostech a výkonu zaměstnance, jakož i na schopnostech a výkonu zákazníka. (Shanker, 2002, s. 35-36; Rao, 2007, s. 8-10)

Ve službách v rámci interakce, ačkoli zaměstnanci a zákazníci nejsou rovnocennou součástí produkce, nelze roli zákazníka přehnaně zdůrazňovat. Firmy by měly zákazníky informovat o balíčku služeb a procesu poskytování služby prostřednictvím správných komunikačních médií. V případě potřeby by měli podniknout nezbytné kroky k zaškolení zákazníků za účelem dosažení kvalitního zážitku vyplývajícího ze spotřeby služby. Dokonalost v produkci služeb ze strany firmy nemůže zajistit pozitivní výsledky, pokud se spotřebitelé do procesu nezapojí. Proto je nutná zvláštní orientace na různé skupiny zákazníků. **Kustomizace** je jednou z klíčových strategií, které firmy přijímají, aby zajistily efektivní účast

zákazníků. Účast zákazníků na produkci služeb je nezbytná například při lékařském ošetření, v kadeřnictví, v salónech krásy. Některé firmy jsou ale schopny omezit přímé interakce zaváděním nových technologií. Například bankovní instituce zavedly kreditní karty, bankomaty, či internetové bankovníctví pro minimalizaci přímých interakcí mezi kupujícím a prodávajícím. (Rao, 2007, s. 8-10)

## HETEROGENITA

**Heterogenita** znamená, že poskytované služby se obecně liší kvalitou, časovou náročností dodání a rozsahem poskytovaných služeb. Je téměř nemožné dostat úplně tu samou službu (co do kvality, průběhu poskytování apod.) od stejného poskytovatele i napodruhé. Dva zákazníci nemohou mít stejné pocity z užívání služby, i když ji užívají současně. Například zážitky cestujících v autobusech se liší v závislosti na obsazených sedadlech. Zkušenosti cestujících, kteří sedí na straně okna, z vnitřní strany, zezadu a zepředu autobusu, nebudou stejné, přestože službu spotřebovávají současně. Recepční hotelu nemůže mít během pracovní doby stejný úsměv na tváři. Kvůli této vlastnosti firmy čelí hlavním problémům při standardizaci a komunikaci standardů služeb. Zatímco zákazníci hledají komunikaci firmy týkající se standardů služeb, aby dospěli k rozhodnutí o koupi, poskytovatelé služeb často bojují s vypracováváním standardů služeb. (Shanker, 2002, s. 35-36; Rao, 2007, s. 8-10)

Variabilitu služeb však mohou firmy využít i jako příležitost. Protože inovace je klíčem k úspěchu, tato vlastnost nabízí obrovské příležitosti k zavedení několika změn v nabídce služeb bez narušení základní struktury nabídky. Poskytovatel služeb může zákazníkům nabídnout lepší zážitky a potěšení zavedením překvapivých změn v balíčku služeb. (Rao, 2007, s. 8-10)

## ZNIČITELNOST

**Zničitelnost** znamená, že služby nelze skladovat. U leteckých služeb zůstávají neobsazená místa v konkrétním letu neprodaná, zatímco v případě vyrobeného zboží mohou být neprodané výrobky zapsány do zásoby a mohou být prodány další den. (Shanker, 2002, s. 35)

Je-li poptávka stabilní, není pro firmu vlastnost zničitelnosti problémem. Když však poptávka kolísá, firmy čelí mnoha problémům. Hlavní výzvou pro tyto firmy je vyvážit pozice nabídky a poptávky. Řízení poptávky je tedy jedním z hlavních úkolů pro firmy poskytující služby. (Rao, 2007, s. 10)

## ŽÁDNÉ VLASTNICTVÍ

Zákazníci služeb získávají zkušenosti, ale **ne vlastnictví**. Protože jsou služby nehmotné a neskladovatelné, nevzniká otázka vlastnictví. Tato vlastnost však přispívá k problémům firmy. Přesvědčit zákazníka ke koupi hmotného produktu, následkem které bude převod



vlastnictvím, je mnohem snazší než prodat zážitek, kde po spotřebě nezůstává nic, kromě jeho pamatování. (Rao, 2011, s. 11)

Vzhledem k těmto vlastnostem služeb čelí poskytovatelé služeb různým problémům a výzvám v oblasti marketingu ve srovnání s výrobními podniky. Marketingové výzvy firem v důsledku charakteristik služeb a jejich strategické možnosti „ovládání“ těchto výzev jsou uvedeny v tabulce č. 1. (Rao, 2011, s. 12)

**Tabulka č. 1: Marketingové výzvy a strategické možnosti v marketingu služeb**

Charakteristika služeb	Marketingové problémy/výzvy	Strategické možnosti
<b>Nehmotnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelze snadno komunikovat</li> <li>• Spotřebitel je skeptičtější z důvodu nedostatku konkrétních důkazů</li> <li>• Návrh celkového balíčku služeb není možný</li> <li>• Srovnávací prezentace není možná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpřístupnění procesu služby v maximální možné míře</li> <li>• Správa a podpora Word of Mouth komunikace</li> <li>• Posílení interního a externího marketingu</li> <li>• Používání vztahového marketingu</li> </ul>
<b>Neoddělitelnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problémy při rozšiřování trhu</li> <li>• Udržování kvality služeb</li> <li>• Povinná přítomnost spotřebitele</li> <li>• Omezená výrobní kapacita</li> <li>• Provoz při omezené kapacitě</li> <li>• Zákazník není kontrolovatelný</li> <li>• Kvalita výroby závisí také na znalostech a schopnostech zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimalizace interakcí se zákazníky</li> <li>• Inovační techniky nepřímé interakce</li> <li>• Standardizace v maximálním možném rozsahu</li> <li>• Rozvoj distribuční sítě s mechanismy kontroly kvality</li> <li>• Efektivní externí, interní a interaktivní marketing</li> <li>• Vzdělávání a školení zákazníků</li> </ul>
<b>Heterogenita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezený rozsah standardizace</li> <li>• Není možné přesně sdělit, co zákazník dostane</li> <li>• Kvalitu lze určit až po spotřebování služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Větší zaměření na standardizaci</li> <li>• Interní marketing a udržení zaměstnanců</li> <li>• Variabilita jako síla inovace</li> <li>• Podpora výzkumu a inovací</li> </ul>
<b>Zničitelnost</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skladování služby není možné</li> <li>• Objem prodeje by měl odpovídat kapacitě</li> <li>• Časový tlak v prodeji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řízení poptávky a kapacity</li> <li>• Taktické přístupy</li> <li>• Průběžné studium vzorců poptávky a konkurenčních parametrů</li> </ul>
<b>Žádné vlastnictví</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Po konzumaci nic nezůstane</li> <li>• Velmi krátký čas pro spotřebitele k hodnocení produktu</li> <li>• Vysoká spotřebitelská disonance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvorba hmatatelné komunikace</li> <li>• Marketing vztahu se zákazníky</li> <li>• Tvorba vysoké úrovně image společnosti</li> </ul>

Zdroj: Rao, 2011, s. 12



Firmy hledají způsoby, jak „zhmotnit“ nehmotné za účelem zvýšení produktivity poskytovatelů služeb, kteří jsou však neoddělitelnými od produktu; standardizovat kvalitu s ohledem na variabilitu; a lépe ovlivňovat pohyby poptávky a zásobovací kapacity vzhledem k zničitelnosti (neskladovatelnosti) služeb. (Shanker, 2002, s. 35-36)

## 1.4 Klasifikace služeb

V ekonomické teorii a praxi známe několik klasifikací služeb, v závislosti od použitých přístupů a metod. Uvedené klasifikace uplatňují různá specifická kritéria, které umožňují ucelenější a podrobnější pohled na jednotlivé skupiny služeb, jejich charakter, funkce a úkoly, které plní v nabídce firmy, jako i v samotném hospodářství. Každá firma poskytující služby přitom může pracovat s vlastní klasifikací služeb odpovídající jejím vlastním potřebám a má význam pro formování marketingové strategie a sestavení marketingového mixu. Služby můžeme klasifikovat na základě (Cibáková, Cibák a Rózsa, 2014, s. 24):

- odvětví,
- požadavků odborné znalosti poskytovatele služby,
- úrovně zhmotnění,
- subjektů poskytujících služby,
- objektů poskytování služeb,
- přítomnosti zákazníka a zaměstnance během služby.

### Klasifikace na základě odvětví

Na základě odvětví dělíme služby na terciární, kvartérní a kvintérní. Mezi terciární služby řadíme služby, které byly dříve vykonávány doma, jako služby ubytovací a stravovací, kosmetické služby, kadeřnictví. Do kvartérního sektoru možno zařadit dopravu, komunikační služby, obchod, správu a finanční služby. Tyto služby pomáhají usnadnit a zefektivnit rozdělení práce. Služby jako vzdělávání, zdravotní péče a rekreace jsou služby patřící do kvintérního odvětví, díky kterým se jistým způsobem mění a zdokonalují jejich příjemci. (Vašítková, 2014, s. 23)

### Klasifikace na základě požadavků na odborné znalosti poskytovatele služby

Vzhledem k požadavkům na odborné dovednosti poskytovatele služby se tyto dělí na profesionální, jako například advokátní služby a dále služby neprofesionální, jako například hlídání dětí, či úklid.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Webový portál Slideshare [online] [vid. 10. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.slideshare.net/sanchit-gangar/classification-and-characteristics-of-a-service>

### **Klasifikace na základě úrovně zhmotnění**

Na základě úrovně zhmotnění produktu rozlišujeme služby na vysoce hmatatelné, jako například pronájem auta. Dále může být služba rovnocenným partnerem hmotného výrobku, například jídlo a atmosféra v restauraci. Nebo také může být služba dominantní a je spojená s drobným hmotným zbožím, například let letadlem a během letu podávané občerstvení. Posledním typem jsou vysoce nehmotné služby, jako například právní poradenství.<sup>2</sup>

### **Klasifikace na základě subjektů poskytujících služby**

V rámci této klasifikace možno pracovat s dalšími, podrobnějšími klasifikačními znaky na základě, kterých jsou služby členěny do specifických skupin. Na základě místa produkce a spotřeby jsou služby členěny na výrobní a nevýrobní. Podle způsobu produkce se služby člení na veřejné a soukromé. Na komerční a sociální neboli tržné a netržné jsou služby členěny na základě rozsahu tržních vztahů. Obdobou je rozdělení služeb dle cíle, kterého by měla firma dosáhnout, přičemž se tím cílem rozumí dosažení zisku nebo nikoliv. V takovémto případě služby dělíme na ziskově orientované (hotely, restaurace) a neziskově orientované služby (informační centra) (Cibáková, Cibák a Rózsa, 2014, s. 27; Jakubíková, 2009, s. 73)

### **Klasifikace na základě objektů poskytování služeb**

Služby lze klasifikovat podle typů zákazníků, které firma obsluhuje. Existují tři hlavní typy zákazníků. Jedná se o trh spotřebitelský (B2C), trh organizací (B2B) nebo vládní trh (B2G). Spotřebitelské služby jsou poskytovány zákazníkům, kteří nakupují pro svojí vlastní spotřebu a zahrnují širokou škálu činností, které jsou viditelné v jakékoli komunitě: v bankách, školách, kostelech, nemocnicích, obchodech s potravinami, restauracích apod. Služby na trhu organizací jsou poskytovány zákazníkům, kteří nakupují jménem svých organizací. Široká škála organizací poskytuje základní služby dalším firmám, včetně profesionálních služeb, dopravních a telekomunikačních firem. Vzhledem k jejich povaze jsou služby mezi firmami zřídka vnímány širokou veřejností. Příkladem služby vládního trhu v rámci veřejného sektoru jsou služby hasičského záchranného útvaru, či služby policie (Fisk, Grove a John, 2013, s. 13-14; Vašítková, 2014, s. 25)

### **Klasifikace na základě přítomnosti zákazníka a zaměstnance během služby**

Rozdělení služeb vychází z intenzity zapojení zákazníka a zaměstnance do produkce služby. V prvním případě musí být přítomen i zákazník i zaměstnanec v místě doručování služby za účelem zážitku nebo konzumace služby (lékařské ošetření, restaurační služby, salón krásy). Ve druhém případě není vyžadována zákaznickova přítomnost, ale jeho fyzické vlastnictví nebo majetek, který se stává součástí služby (zahradnické služby, úklidová služba, opravárenské služby). Třetím případem jsou samoobslužné služby v rámci, kterých je vyžadována jenom přítomnost zákazníka spolu s jeho mentální pozorností za účelem

---

<sup>2</sup> Webový portál Brainkart [online] [vid. 10. srpna 2019]. Dostupné z [https://www.brainkart.com/article/Classification-of-Services\\_6009/](https://www.brainkart.com/article/Classification-of-Services_6009/)

prožití zážitku nebo konzumace služby (video hry, bankomat). V posledním případě, tzv. dálkových služeb je vyžadována přítomnost pouze zaměstnance. Data, informace a znalosti jsou shromažďovány a analyzovány pro užití zákazníkem (finanční služby, pojištění, účetnictví).<sup>3</sup>

## 1.5 Marketingový mix služeb

Tradiční marketingový mix se skládá ze 4P, tedy produktu, ceny, místa a propagace. Marketingová strategie výrobků sestává z těchto prvků marketingového mixu, aby byly splněny obchodní potřeby a cíle. Tyto cíle mohou souviset se ziskem, podílem na trhu, a dokonce přinést sociální změnu ve společnosti (nevládní organizace).

*Definice*

4P tradičního marketingu zůstávají stejná, ale jejich dopad na služby se liší, protože služby se v mnoha ohledech liší od výrobku. Služba se nedá skladovat, je heterogenní, nehmotná, neoddělitelná a neplyne z její konzumace vlastnictví. Proto kustomizace produktu, cena, místo a propagace služby vyžadují odlišný přístup ve srovnání s fyzickým produktem, který lze vyrobit na jiném místě, skladovat a přepravovat podle potřeby.

Protože se služby liší od výrobku, berou se v úvahu pro marketingovou strategii tři další prvky marketingového mixu. Proto je marketingový mix pro služby často označován jako 7P služeb, tedy k původním 4P jsou přidány další 3P – materiální prostředí, lidé a procesy.<sup>4</sup>

Jednotlivé prvky marketingového mixu služeb jsou dále podrobněji prezentovány v následujících kapitolách.

### OTÁZKY



**1. Výrobky a služby se jednotně nazývají:**

- a) Nabídka.
- b) Produkty.
- c) Zboží.

**2. Která vlastnost služeb značí, že jsou vyráběny, distribuovány a spotřebovány současně?**

- a) Pomíjivost.
- b) Neoddělitelnost.
- c) Heterogenita.

**3. Trh, na kterém jsou služby spotřebovávány konečným zákazníkem, se označuje:**

- a) B2C.
- b) B2B.
- c) B2G.

<sup>3</sup> Webový portál Slideshare [online] [vid. 10. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.slideshare.net/sanchit-gangar/classification-and-characteristics-of-a-service>

<sup>4</sup> Webový portál ABC of Marketing [online] [vid. 10. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.abcofmarketing.com/discuss-marketing-mix-services-7ps/>

**4. Neziskově orientované služby poskytují například:**

- a) Hotely.
- b) Restaurace.
- c) Informační centra.

**5. Ušití nabídky produktu na míru zákazníkovi se nazývá:**

- a) Kustomizace.
  - b) Přizpůsobování.
  - c) Uzpůsobení.
- 



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Po prostudování kapitoly č. 1 byste měli znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Uved'te tři marketingové filosofie, které by měli marketéři působící v oblasti služeb ovládat.
  - Definujte způsoby a koncepce podnikání ve službách.
  - Charakterizujte služby.
  - Vymezte jednotlivé vlastnosti služeb.
  - Klasifikujte služby na základě vybraných faktorů.
  - Vyjmenujte prvky marketingového mixu služeb.
- 



## **ODPOVĚDI**

**1b, 2b, 3a, 4c, 5a**

---

## 2 PROCES STP

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Proces STP je známý strategický přístup v moderním marketingu. Je to jeden z nejčastěji používaných marketingových modelů v praxi. Popisuje situaci, kdy si firma nejdřív zákazníci rozdělí do konkrétních skupin (segmentace), následně zacílí na vybrané segmenty (targeting), a nakonec se v určité pozici umístí v myslích zákazníků patřících do vybraných segmentů (positioning). V kapitole je popsán proces a význam segmentace a její hlavní výhody pro firmy. Poté se pozornost zaměřuje na další krok procesu STP, tedy targetingu neboli zacílení. Jsou zde vylíčeny hlavní modely strategie zacílení firmy na vybrané segmenty. Konec kapitoly je věnován charakteristice positioningu s představením možností asociací, které může firma využít v rámci formování strategie positioningu. Jsou zde definovány také druhy chybného positioningu. Nakonec je v této kapitole vylíčena podstata repositioningu a rebrandingu.

### CÍLE KAPITOLY



- Popsat proces a význam segmentace.
- Určit hlavní výhody segmentace.
- Vylíčit podstatu targetingu neboli zacílení.
- Charakterizovat modely výběru cílové trhu.
- Vytýčit způsoby využití asociací v positioningu.
- Definovat způsoby chybného positioningu.
- Vymezit podstatu repositioningu a rebrandingu.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Segmentace, faktory, targeting, positioning, strategie, diference, repositioning, rebranding.

## 2.1 Segmentace



### DEFINICE

Segmentace zákazníků je proces rozdělování zákaznické základny do skupin na základě různých faktorů. Segmentace se sice většinou používá pro marketingové účely, ale existují i jiné důvody k segmentaci zákaznické základny. Využití segmentace zákazníků v marketingu znamená, že firma může cílit na správné lidi s adekvátním obsahem sdělení o svých produktech. Tím se zvyšuje úspěch marketingových kampaní.<sup>5</sup>

#### Návod

Hlavními kroky, které tvoří **celkový postup segmentace zákazníků**, spotřebitelů nebo klientů, jsou:

1. Rozhodování o tom, jaké údaje budou shromažďovány a jak budou shromažďovány.
2. Sběr dat a integrace dat z různých zdrojů.
3. Vývoj metod analýzy dat pro segmentaci.
4. Navázání efektivní komunikace mezi relevantními obchodními jednotkami (jako je marketing a zákaznický servis) o segmentaci.
5. Implementace aplikací pro efektivní zpracování dat a reagování na informace, které poskytuje.<sup>6</sup>

**Zákaznické základny lze rozdělit mnoha různými způsoby.** V závislosti na typu obchodního modelu a údajích, které má firma k dispozici, může využít odlišnou segmentaci.

Existuje mnoho strategií segmentace zákazníků, které firma může sledovat v závislosti na tom, čeho chce dosáhnout. Například firma prodávající software jiným firmám bude mít jiný cíl než malá firma prodávající šperky jednotlivcům (konečným zákazníkům). Potřeby těchto zákaznických segmentů se liší, proto segmentace zákazníků závisí na identifikaci klíčových diferenciatorů, které rozdělují zákazníky do skupin, na které lze cílit.

Existuje několik typů segmentace zákazníků založených na různých proměnných, které jsou v následujícím textu podrobněji definovány.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Webový portál Search Customer Experience [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/customer-segmentation>

<sup>6</sup> Webový portál Search Customer Experience [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/customer-segmentation>

<sup>7</sup> Webový portál Oberlo [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.oberlo.com/blog/market-segmentation>

## Segmentace zákazníků na základě geografických faktorů

Geografická segmentace znamená **rozdělování zákazníků podle toho, kde se nachází**. Pokud se jedná o mezinárodní obchod, může to být podle kontinentu nebo země. Dále pak podle regionů, států, měst, a dokonce i čtvrtí či oblastí uvnitř města. Například Brooklyn, Manhattan a Queens reprezentují sousedství zákazníků, kteří žijí v New Yorku.

Patagonia, společnost prodávající outdoorové oděvy, je známá pro pořádání místních akcí ve městech se silnou zákaznickou základnou. Společnost hostila akci v Upper West Side na Manhattanu v jednom ze svých obchodů. Vyzvala zákazníky k procházení fotogalerií, pití piva od místního sládku, a dokonce k setkání s umělcem. Zatímco Patagonia má obchody po celých Spojených státech, e-mail s pozvánkou zúčastnit se této akce byl zaslán pouze odběratelům, kteří žijí v oblasti a byli v docházkové vzdálenosti.

*Příklad*

## Segmentace zákazníků na základě demografických faktorů

Tento druh segmentace umožňuje cílit na zákazníky, kteří jsou **rozděleni do skupin na základě demografických informací, tedy podle věku, lokality, pohlaví, úrovně příjmu nebo vzdělání apod.** Jedná se o nejoblíbenější způsob segmentace zákazníků vzhledem k svojí snadné měřitelnosti.

Dormify je internátní společnost zaměřená na dekorování domů a kolejí studentů vysokých škol. Společnost chtěla uvést na trh speciální kolekci doplňků a oděvů pro ženy, které byly zároveň členky klubu studentek (specifičtější než jen ženy na vysoké škole). Marketingový tým se podíval na údaje společnosti a zjistil, kdo interagoval se s těmito studentkami a e-maily a reklamami „řeckého života“. Tyto informace pak použili k vytvoření seznamu lidí, kteří by dostávali produktové e-maily klubu studentek. Díky tomuto a dalším snahám o segmentaci společnost Dormify zvýšila tržby z e-mailového marketingu o 92 %.

*Příklad*

## Segmentace zákazníků na základě psychografických faktorů

Zákazníci jsou **segmentováni na základě jejich názorů, přesvědčení, hodnot, osobnosti a životního stylu zákazníka**. Všechny tyto vlastnosti mohou ovlivnit jejich nákupní rozhodování. Psychografické skupiny mohou být kombinací jiných typů segmentace, jako demografická, například jejich věk nebo náboženství, a geografická, například jejich umístění. Tyto podrobnosti často hrají roli v postojích a životním stylu člověka.

Firma může například zjistit, že zákazníci z generace Mileniálů nebo zákazníci, kteří se narodili v letech 1981 až 1997, s větší pravděpodobností nakupují organické, přírodní nebo ekologické produkty.

Dámský maloobchodník Intermix použil svá zákaznická data k vytvoření tří segmentů souvisejících s nákupními vzory zákazníků. Byly to tyto segmenty:

*Příklad*

- VIP zákazníci, kteří vydělali více peněz a rádi kupovali nejnovější trendy. Tito zákazníci obdrželi exkluzivní pozvánky na speciální akce.

- Nákupci slev, kteří při slevě více nakupovali. Tito zákazníci získali 30% slevy.
- Nákupci značky, kteří jsou loajální k určitým značkám a jsou ochotni za ně utratit trochu více. Tito zákazníci získali 10-15% slevy na své oblíbené značky.

Po zařazení těchto segmentů do svého e-mailového marketingového plánu Intermix zvýšil své roční příjmy o 15 %.

### Segmentace zákazníků na základě behaviorálních faktorů

Tato metoda umožňuje **segmentování na základě chování zákazníka**, například používání webu, proces rozhodování, informace o produktech apod.

Segmentace zákazníků podle toho, **jak interagují s firemním webem** nebo marketingovými materiály, může být skvělým způsobem zvýšení konverze prostřednictvím marketingu a prodeje. Zákazníci, kteří u firmy opakovaně nakupují, mohou spadnout do segmentu věrných zákazníků a získat slevy na nákupy. Zjišťuje se, jak zákazníci používají web, které stránky navštívili, na které odkazy klikli, kolik času nakupují, kdy byly naposledy nakupovány apod. Dále se jedná o segmentaci na základě toho, co zákazníci vědí o produktech firmy, jestli stále získávají informace nebo jsou připraveni na nákup. V závislosti od používání produktu se zákazníci také segmentují na základě toho, jak často se vrací, aby doplnili nákup a získali více.

Zákazníci jsou také **segmentováni na základě toho, jak rychle se rozhodují**. Například někteří zákazníci tráví měsíce přípravou na nákup produktu, než si jej koupí, zatímco někteří zákazníci jsou „impulzní nakupující“, kteří jej kupují hned, jakmile ho uvidí. Někteří lidé rádi navštěvují fyzický obchod, aby si mohli produkt prohlédnout osobně, zatímco jiní nakupují vždy online. Když firma ví, jak se její zákazníci chovají, je snazší jim dát to, co chtějí.

#### Příklad

Echo Club House (dříve SwayChic) realizoval **12 cílených e-mailových kampaní**. Jednou z věcí, na kterou se firma zaměřovala, bylo, v jakých časech zákazníci nakupují. Vytvořili tedy kampaň, která byla založená na rozesílání e-mailů v nejoblíbenější době nákupů, a to v 5:00, 10:00 a 17:00. Další segment byl založen na zapojení. Patřili sem zákazníci, kteří nakoupili jedenkrát; zákazníci, kteří nakupovali třikrát nebo vícekrát; zákazníci, kteří provedli nákup před více než 6 měsíci, a další. S touto novou strategií zvýšil Echo Club House svou míru otevřených e-mailů o 40 %. Rovněž dosáhl dvojnásobnou míru prokliků uvnitř e-mailů a vydělal trojnásobné příjmy ve srovnání s předchozími kampaněmi.<sup>8</sup>

Společnosti uplatňující segmentaci zákazníků se řídí faktem, že **každý zákazník je jiný** a že jejich marketingové úsilí bude účinnější, když své zprávy zaměří na konkrétní menší skupiny zákazníků, kteří by tyto zprávy považovali za relevantní a vedli by je k tomu, aby

---

<sup>8</sup> Webový portál Oberlo [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.oberlo.com/ecommerce-wiki/customer-segmentation>



něco koupili. Společnosti také prostřednictvím segmentace získávají hlubší pochopení preferencí a potřeb svých zákazníků potažmo toho, co každý segment považuje za nejcennější s cílem přesněji přizpůsobovat marketingové materiály těmto segmentům.

### VÝZNAM SEGMENTACE ZÁKAZNÍKŮ PRO JEDNOTLIVÉ TRHY

Společnosti se snaží nejen rozdělit své zákazníky na měřitelné segmenty podle svých potřeb, chování nebo demografie, ale také se snaží zjistit potenciální zisk každého segmentu analýzou jeho dopadů na příjmy a náklady. Segmentace založená na hodnotách evaluuje skupiny zákazníků z hlediska výnosů, které generují, a nákladů na navázání a udržování vztahů s nimi. Pomáhá také společností **určit, které segmenty jsou nejvíce a nejméně ziskové**, aby mohly odpovídajícím způsobem upravit své marketingové rozpočty.

Segmentace zákazníků může mít velký vliv na řízení zákazníků tím, že rozdělením zákazníků do různých skupin, které sdílejí podobné potřeby, může společnost přistoupit k jednotlivým skupinám zákazníků **různě** a zaměřit se na to, co každá skupina zákazníků potřebuje v daném okamžiku. V závislosti na zdrojích nebo potřebách firem lze cílit na velké nebo malé segmenty zákazníků.

#### Business to Business

Na B2B trhu se společnosti zajímají například o pracovní zařazení osob s rozhodovací pravomocí, průmyslový sektor, či je společnost veřejná nebo soukromá, její velikost, umístění, nákupní vzorce a jejich technologie, které má k dispozici.

Přístupy k segmentaci zákazníků B2B trhu zahrnují jak vertikální, tak horizontální orientaci. **Ve vertikální segmentaci** společnosti vybírají určitá průmyslová odvětví nebo pracovní zařazení, u nichž se domnívají, že by pro ně mohly být jejich produkty přitažlivé, a pak zaměřují marketingové úsilí na ty segmenty, které jsou podle jejich názoru připraveny na nákup. Výhodou vertikální segmentace je, že **společnosti mohou nabízet služby, které jsou přesně vyladěny pro konkrétní odvětví**. Potřeby odvětví finančních služeb se liší od potřeb zdravotnictví. Pokud by byly každému segmentu nabídnuty služby přizpůsobené tomuto odvětví, mohlo by se zvýšit přijetí a spokojenost.

**V horizontální segmentaci** se společnosti jednoduše zaměřují na jednu pracovní pozici v celé řadě průmyslových odvětví a organizací. Výhodou horizontální segmentace je větší zaměření na potřeby konkrétních pracovních pozic nebo funkcí. Například zaměření na finanční ředitele (CFO) může vytvářet kolaterál produktů, zasílání zpráv na webu a newslettery speciálně přizpůsobené této roli.

#### Business to Customer

Na trhu B2C se firmy **zabývají konkrétními profily zákazníků, postoji a životním stylem**, nebo také geografickou polohou. Firmy B2C trhu, které segmentují zákazníky podle geografické polohy, mohou přizpůsobit nabídky na základě regionálních událostí a

preferencí. Firmy B2C mohou také přizpůsobovat nabídky na základě převládajících jazyků používaných v jednotlivých regionech.<sup>9</sup>

Společnosti jako American Express, Mercedes Benz a Best Buy používají segmentaci ke zvýšení prodeje, vytváření lepších produktů a lepšímu spojení se svými zákazníky.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

### Segmentace zákazníků značky Mercedes-Benz

Mercedes-Benz, slavný německý výrobce luxusních automobilů, používá segmentaci trhu, aby zajistil, že jeho obsah vidí lidé, kteří mají peníze na nákup špičkového automobilu, a jsou schopni poznat kvalitu. Mercedes-Benz si uvědomuje, jak v segmentech spotřebitelů generace X a Y, kterých je ve Spojených státech několik desítek milionů, převládají úspěchy, touha po luxusu a nejlepším z nejlepších. Dostane se do tohoto demografického cíle tím, že nabídne vozidlo s dostupnou cenou a vytvoří vztah mezi zákazníkem a značkou již v mladém věku. Jak tato demografie stárne, automobilová společnost pomalu zvyšuje ceny budoucích modelů, protože ví, že tato skupina, nyní zákazníci, bude nadále kupovat vozidla Mercedes-Benz, protože má tendenci držet krok se sousedy, kolegy.

Generace Benz (ang. Generation Benz), online komunita vytvořená výrobcem, je způsob, jak spojit podobně smýšlející jednotlivce a vytvořit neformální sociální mediální místo, které také slouží jako způsob, jak shromažďovat informace o současných a budoucích fanoušcích Benz.

Kromě toho se Mercedes postaral o to, aby dominoval oblastem, jako je Super Bowl, stejně jako hlavním reklamním blokům pro maximální viditelnost před aspirační skupinou generací X a Y.

Díky své tvrdé práci byl Mercedes Benz schopen získat:

- Více než milion online zhlédnutí nového modelu CLA.
- Více než 300 000 modelů vozu postavených v jeho online portálu.
- Mladší demografickou skupinu – průměrný věk lidí, kteří v rámci kampaně projevili zájem, byl 46, což představuje 11letý pokles z průměrného věku lidí, kteří projevili zájem v rámci předchozí kampaně.
- Nejvyšší počet návštěv na webu MBUSA.com ve srovnání s jakýmkoli jiným obdobím v jeho historii.
- 82% rychlost dobytí, což v podstatě znamená, že se podařilo přesvědčit nový výklenek kupujících, aby se rozhodli pro model CLA.

<sup>9</sup> Webový portál Search Customer Experience [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/customer-segmentation>

Vývoj úspěšné strategie marketingu obsahu se neliší. Firma se musí zdokonalovat operativním způsobem, pokud jde o preferovanou klientskou základnu, aby zasáhla jackpot.

Při zužování publika si musí firma odpovědět na základní otázky, jako například:

- Na které věkové rozmezí bychom se měli zaměřit?
- Ve které kulturní éře tito lidé vyrostli, pokud jde o média a produkty?
- Ve které části světa nebo země budou tito lidé s největší pravděpodobností žít?
- Co je motivuje k určitému nákupu?
- Po jakých cenových nabídkách zřejmě půjdou, aniž by zatěžovali svoje peněženky?
- Jaké problémy se snaží vyřešit tímto výrobkem nebo službou?
- Mohu se spájet s tímto segmentem trhu?<sup>10</sup>

---

Od začátku si musí firma vypracovat jasnou strategii, jinak selže. Kromě toho, pokud opravdu firma neví, na který segment uživatelů zacílit, možná by měla zvážit testování několika segmentů před tím, než si jeden z nich vybere. Bude to nějakou dobu trvat, ale je to lepší než házet peníze a energii na jeden místečko, abych nakonec zjistil, že nevydělává.

Firma může provést jednoduché vyhledávání Google nebo využít aplikace náročné na data, jako jsou Quora a Tapatalk, a určit tak hlavní fóra, na kterých diskutuje její publikum. Pomocí vyhledávacích funkcí v těchto aplikacích může zadat několik zájmů a zjistit, jaké typy otázek se lidé ptají a jaký druh pomoci hledají od ostatních senior uživatelů.<sup>11</sup>

### 2.1.1 VÝHODY SEGMENTACE

Segmentace zákazníků je výborná pro mnoho různých typů firem, které chtějí získat informace o tom, jak provádět marketingové a prodejní aktivity. Mezi výhody segmentace patří:

- **Schopnost přizpůsobit komunikaci.** Personalizace marketingové komunikace pro zákazníky vede k lepšímu vztahu mezi zákazníkem a firmou. To může výrazně zlepšit loajalitu zákazníků.
- **Možnosti up-sellingu a cross-sellingu.** Znalost nákupního chování nebo úrovně příjmu zákazníka může pomoci identifikovat segmenty zákazníků, kteří si mohou koupit další produkty, nebo nakoupit produkty dražší.
- **Vyšší návratnost investic (ROI) a množství konverzí (CRO).** Odesílání cílených kampaní zákazníkům získává lepší návratnost investic, protože již projevíli

---

<sup>10</sup> Webový portál Content Marketing Institute [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://contentmarketinginstitute.com/2016/06/segmentation-content-marketing/>

<sup>11</sup> Webový portál Content Marketing Institute [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://contentmarketinginstitute.com/2016/06/segmentation-content-marketing/>

zájem o nákup. Když firma odesílá obecné kampaně, je méně pravděpodobné, že zákazníci obsah těchto kampaní osloví. Je to proto, že pro ně není relevantní nebo pro ně není zajímavý.<sup>12</sup>

- **Lepší vztahy se zákazníky.** Proces segmentace zákazníků zahrnuje neustálé učení se o zákaznících firmy. Čím více se o nich firma dozví, tím lépe jim může sloužit a vytvořit dokonalý zážitek z nakupování.
- **Identifikace příležitostí, silných a slabých stránek značky firmy.** Segmentace zákazníků pomáhá firmě vylíčit výkonnost její značky a kampaní, prostřednictvím zjišťování popularity u jednotlivých segmentů zákazníků. Podává také informace o tom, které části strategie firmy jsou silné, a naopak o těch, které vyžadují zlepšení.<sup>13</sup>

Segmentace zákazníků také firmě pomáhá zůstat o krok napřed před konkurencí v konkrétních částech trhu, identifikovat nové produkty, o které by stávající nebo potenciální zákazníci mohli mít zájem, nebo vylepšovat stávající produkty tak, aby splňovaly očekávání zákazníků.<sup>14</sup>

## 2.2 Targeting



### DEFINICE

**Rozhodnutí o cílovém trhu představuje volbu spotřebitelů tohoto trhu, na které společnost zaměří svou strategii marketingového programu.** Toto rozhodnutí je jednou z nejnáročnějších výzev managementu. Pro rozhodování o cílovém trhu je nezbytné mu porozumět. Měla by se společnost pokusit obsloužit všechny, kteří jsou ochotni a schopni nakoupit, nebo se selektivně zaměřit na jednu nebo více podskupin? Ústředním bodem tohoto úkolu je definování a analýza konkurenčního prostředí. (Mountinho, 2000, s. 129)

Možnosti výběru cílové skupiny zákazníků společnosti se pohybují od pokusu oslovit většinu lidí na trhu (přístup na velkém trhu) až po výběr jednoho nebo více segmentů trhu. Management musí identifikovat možné segmenty a poté pro každou zájmovou skupinu určit, která strategie marketingového programu přinese nejvyšší zisk po odečtení marketingových nákladů. (Mountinho, 2000, s. 130)

<sup>12</sup> Webový portál Oberlo [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.oberlo.com/ecommerce-wiki/customer-segmentation>

<sup>13</sup> Webový portál Oberlo [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.oberlo.com/blog/market-segmentation>

<sup>14</sup> Webový portál Search Customer Experience [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://searchcustomerexperience.techtarget.com/definition/customer-segmentation>

Poté, co se marketingový manažer rozhodne, jak nejlépe segmentovat trh (na základě jakých faktorů), čelí řadě rozhodnutí o tom, kolik a které segmenty má firma oslovit. Je třeba zvážit tři faktory (Mountinho, 2000, s. 131):

- **Velikost a růstový potenciál každého segmentu.**
- **Jejich strukturální atraktivita.**
- **Cíle a zdroje firmy.**

Výchozím bodem je **prozkoumání velikosti a potenciálu každého segmentu**. Otázka, jaká je „správná velikost“ segmentu, se bude v jednotlivých firmách značně lišit. Ve všeobecnosti můžeme říci, že velké společnosti se soustřeďují na segmenty s velkými stávajícími nebo potenciálními objemy prodeje a docela záměrně přehlížejí nebo ignorují malé segmenty, a to jednoduše proto, že pro ně nestojí za obtěžování. Naproti tomu malé společnosti se často vyhýbají velkým segmentům částečně kvůli úrovni zdrojů potřebných k efektivnímu obslužení a částečně kvůli problémům s vypořádáním se s mnohem větším konkurentem. (Mountinho, 2000, s. 131)

*Návod*

S ohledem na otázku **strukturální přitažlivosti každého segmentu je primárním zájmem** marketingového manažera profitovat. Může se jednat o velký a rostoucí segment, ale z důvodu intenzity konkurence je prostor pro zisk nízký. Existuje několik modelů pro měření přitažlivosti segmentu, i když patrně nejužitečnější je Porterův model pěti konkurenčních sil. Tento model naznačuje, že ziskovost segmentu je ovlivněna pěti hlavními faktory, kterými jsou stávající konkurence, potenciální konkurence, substituční produkty, vplyv odběratelů, vplyv dodavatelů. (Mountinho, 2000, s. 131)

Po změření velikosti, rychlosti růstu a strukturální přitažlivosti každého segmentu, musí marketingový manažer následně každý z nich prozkoumat s ohledem na cíle a zdroje firmy. Marketingový manažer přitom hledá **míru kompatibility mezi segmentem a dlouhodobými cíli firmy**. Často se například stává, že zdánlivě atraktivní segment nemusí být vybrán buď proto, že by firmu významně neposunul k dosažení jejích cílů, nebo proto, že by rozptýlil energii firmy. I když se zdá, že tam kompatibilita je, je třeba zvážit, zda má firma potřebné dovednosti, kompetence, zdroje a odhodlání potřebné k efektivnímu fungování. Bez toho by segment měl pravděpodobně malou strategickou hodnotu. (Mountinho, 2000, s. 131)

Konečné rozhodnutí, kterému musí marketingový manažer čelit, se týká toho, na které a **na kolik segmentů trhu cílit**. Existuje pět modelů výběru cílového trhu, a to koncentrace na jeden segment, selektivní specializace, produktový specializace, tržní specializace a plné pokrytí trhu. (Kotler a Keller, 2007, s. 301-302)

## **KONCENTRACE NA JEDEN SEGMENT**

V rámci této strategie se firma zaměřuje na **konkrétní část trhu**. Nejprve identifikuje cílový trh a poté soustředí své marketingové úsilí na tento segment. Tento druh přístupu využívá koncentrované marketingové úsilí k získání velkého podílu v malém segmentu

*Definice*

trhu. Koncentrovaná strategie marketingového pokrytí je zvláště užitečná pro menší firmy s omezenými zdroji nebo pro firmy, které chtějí uspokojit pouze konkrétní skupinu spotřebitelů.

Cílem těchto firem je stát se specialistou ve vybraném segmentu trhu, a tak mít nejen maximální návratnost investic do své reklamní strategie, ale také mít pozitivní dopad na marketing a distribuci a současně ušetřit náklady prostřednictvím rozsáhlé výroby omezených produktů. Příklady koncentrované marketingové strategie lze nalézt ve společnostech jako Rolls Royce, Forest Essentials, Rolex.

Jednou z největších výhod této strategie pokrytí je to, že cíloví zákazníci v tomto segmentu se stanou věrnými zákazníky a nadále upřednostňují i novější produkty od téže značky.<sup>15</sup>

Existují však i rizika. Segment nutně nemusí naplnit očekávání firmy nebo může na trh vstoupit nový konkurent, který může zásadně ovlivnit fungování firmy (digitální fotoaparáty způsobili prudký pokles výdělků Polaroidu). V závislosti od toho dává většina firem přednost operování na více segmentech.

### SELEKTIVNÍ SPECIALIZACE

**Definice** Jedná se o **multisegmentovou strategii s výhodou diverzifikace rizika**. Firma se zaměřuje na více segmentů, každý by však měl být atraktivní a slibovat profit. V situaci, když společnost Procter & Gamble uvedla na trh Crest Whitestrips, její původní cílové skupiny byly zasnoubené ženy, tedy budoucí nevěsty a také homosexuálové. (Kotler a Keller, 2007, s. 301)

### PRODUKTOVÁ SPECIALIZACE

**Definice** **Jeden produkt pro několik segmentů**. Příkladem mohou být mikroskopy, které jsou prodávány jak univerzitám, tak vládě, či komerčním laboratořím. Riziko podobné jako při koncentrované strategii, může být vytvořena zcela nová technologie, která daný produkt nahradí. (Kotler a Keller, 2007, s. 301)

### TRŽNÍ SPECIALIZACE

**Definice** Uspokojování více potřeb **konkrétní skupiny zákazníků**. Příkladem může být firma, která prodává sortiment produktů jenom univerzitním laboratořím. Po vybudování pověsti se stává kanálem pro další produkty, ale pořád obsluhuje jeden segment. Riziko spočívá v tom, že jediný zákazník firmy může ztratit svoji solventnost. (Kotler a Keller, 2007, s. 302)

---

<sup>15</sup> Webový portál Marketing91 [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.marketing91.com/market-coverage-strategy/>



## PLNÉ POKRYTÍ TRHU

Firma se snaží **veškerými produkty obsloužit všechny skupiny zákazníků**. Tuto strategii dokážou zvládnout pouze velké firmy, jako například Coca-Cola, IBM nebo General Motors. Firma může trh pokrýt dvěma způsoby, a to prostřednictvím nediferencovaného a diferencovaného marketingu. (Kotler a Keller, 2007, s. 302)

*Definice*

### Nediferencované pokrytí trhu

Také nazývaný **masový marketing**. V nediferencované marketingové strategii je celý trh (jehož vlastnosti jsou podobné) považován za jednu jednotku. Tento druh trhu je charakterizován agregací trhu a **strategie jednotného marketingového mixu** je považována za efektivní pro celý trh. Strategie zde vyhodnocuje společné potřeby spotřebitelů na trhu a poté nabízí **jeden nebo více produktů pro všechny trhy**. Tento druh marketingové strategie se stal prominentním, když továrny začaly vyrábět velké množství nediferencovaných produktů, které vyhovovaly potřebám všech spotřebitelů. Velmi slavný citát, který velmi dobře vysvětluje nediferencovaný marketing, byl od Henry Forda, který svým zákazníkům skvěle řekl: „Mohli byste svůj model T namalovat jakoukoliv barvou, pokud by byla černá!“

Díky kratší pracovní době, minimálním datům marketingového výzkumu a žádné změně obsahu má nediferencovaný marketing mnohem nižší provozní náklady, je tedy jednou z nejlevnějších forem marketingové strategie. Základem tohoto druhu pokrytí trhu je **kvan-  
tita a nikoli kvalita**, a proto má širší dosah než jiné druhy strategie pokrytí. Širší dosah pomáhá firmám získat lepší rozpoznávání značky u spotřebitelů. Avšak, firmy, které přijmou tuto strategii pokrytí, mohou také čelit otráveným spotřebitelům, kteří by mohli upřednostňovat produkty přizpůsobené jejich požadavkům před nediferencovanými produkty.<sup>16</sup>

### Diferencované pokrytí trhu

Tento druh strategie pokrytí trhu **zohledňuje heterogenní povahu trhu**. Je odstraněn masový marketingový přístup a firmy přizpůsobují svou marketingovou strategii jednotlivým cílovým trhům. Mohou se rozhodnout zacílit na několik více segmentů nebo se zaměřit na pár vybraných. V rámci těchto segmentů pak mají možnost rozlišovat své marketingové strategie třemi způsoby, a to úpravou produktu, nabídkou různých úrovní služeb, nabídkou produktů různými kanály.

Výhodou tohoto druhu strategie pokrytí trhu je to, že **pomáhá firmám uspokojit přesnou potřebu svých cílových spotřebitelů**, čímž se zvyšuje možnost celkového prodeje. Vhodným příkladem jsou firmy prodávající detergenty. Přestože detergent řeší běžnou potřebu všech segmentů, někteří spotřebitelé dávají přednost detergentům s větší čisticí silou, zatímco jiní zase tomu, aby detergenty měly vlastnosti péče o textil, nebo byly šetrné k

<sup>16</sup> Webový portál Marketing91 [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.marketing91.com/market-coverage-strategy/>

životnímu prostředí. Výrobci detergentů implementují diferencovanou strategii pokrytí trhu, a tak, že segmentují trh detergentů na základě těchto různých potřeb koncového spotřebitele.

Negativní stránkou strategie diferencovaného pokrytí trhu jsou **vysoké náklady spojené s přizpůsobováním produktových nabídek** a marketingových programů pro každou skupinu zákazníků. Mezi další nevýhody patří kanibalizace vlastních produktů a nekonzistentní sdělení prostřednictvím různých marketingových kampaní.<sup>17</sup>

## 2.3 Positioning



### DEFINICE

**Positioning** je poslední fází procesu STP. Jedná se o proces, který se odehrává v myslích zákazníků, přičemž je v zájmu firmy pokusit se ovlivnit způsob, jakým ji zákazníci vnímají a jakou pozici jí přisuzují. (Strydom, 2005, s. 77)

Kotler a Keller (2007, s. 348-349) definují positioning jako proces navržení image a nabídky firmy za účelem vytvoření svého významného místa v myslích cílových zákazníků s cílem maximalizace potenciálního prospěchu firmy. Výsledkem positioningu je správné vytvoření **zákaznický orientované hodnotové nabídky**. Positioning tedy sice začíná u produktu, ale ne u toho, co firma s produktem dělá, ale u toho, co firma dělá s myslí potenciálních zákazníků v souvislosti s vnímáním daného produktu.

---

Positioning má následující charakteristiky (Strydom, 2005, s. 77):

- Jedná se o logické rozšíření segmentace trhu a targetingu (cílení).
- Zahrnuje vytvoření souboru atributů produktů nabízejících výhody, které vyžaduje vybraný cílový trh a které odlišují tento produkt od jeho konkurentů.

V rámci tohoto procesu je nevyhnutné vzít v úvahu **komplikovanost vnímání, dojmů a pocitů zákazníka**, které jsou spojeny s produktem nebo značkou. Zákazník totiž pokaždé značku umísťuje do asociačních schémat (Volvo – bezpečné auto; Duracell – dlouhotrvající baterie), a to dokonce i v případě, že firma aktivně nekomunikuje výhody svých produktů oproti konkurenci. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 140)

---

<sup>17</sup> Webový portál Marketing91 [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.marketing91.com/market-coverage-strategy/>



Firmy často za účelem podpory vytváření úspěšného positioningu formulují tzv. positioning statement (prohlášení o umístění). Tento výraz obsahuje výstižný a krátký popis toho, jak produkt (značka) dané firmy naplňuje potřeby zákazníka. Identifikuje cílový trh, identifikuje výhody, které mu produkt nabízí, a identifikuje způsoby odlišení výhod produktů firmy od výhod produktů konkurentů. (Strydom, 2005, s. 77)

Na rozdíl od poslání nebo vize není positioning statement určen pro veřejnost. Jádrem je prohlášení o tom, jak firma chce, aby byla její značka vnímána.

## PRO ZÁJEMCE



### Tipy pro správný positioning statement, který by měl:

- Být stručný.
- Být jedinečný a nezapomenutelný.
- By odrazet základní hodnoty firmy.
- Zahrnovat důvěryhodný příslib toho, co značka přináší spotřebitelům.
- Sdělovat, jak se firma liší od konkurence.
- Být dostatečně jasný, aby mohl sloužit jako vodítko pro vyhodnocení toho, zda se obchodní rozhodnutí shodují se značkou.

### Šablona

Pro [cílový trh], který [potřeby cílového trhu], [značka] poskytuje [hlavní výhoda, která odlišuje nabídku firmy od konkurence], protože [důvod, proč by cílový trh měl uvěřit tomuto prohlášení o diferenciaci].<sup>18</sup>

Pro lepší pochopení jsou v následujícím textu uvedeny příklady positioning statement známých značek:

- Pro jednotlivce, kteří hledají vysoce kvalitní nápoje, nabízí Coca-Cola širokou škálu neosvěžujících možností, každá z nich vytváří pozitivní zážitek pro zákazníky během užívání si nápoje značky Coca-Cola. Na rozdíl od jiných nápojových možností inspirují produkty Coca-Coly ke štěstí, pozitivně ovlivňují životy zákazníků a značka se intenzivně zaměřuje na potřeby spotřebitelů a zákazníků.
- Pro jednotlivce, kteří chtějí nejlepší osobní počítač nebo mobilní zařízení, vede společnost Apple technologický průmysl s nejinovativnějšími produkty. Společnost Apple klade důraz na technologický výzkum a pokrok a zaujímá inovativní přístup k osvědčeným postupům v podnikání, bere v úvahu dopad produktů a procesů na zákazníky a planetu.

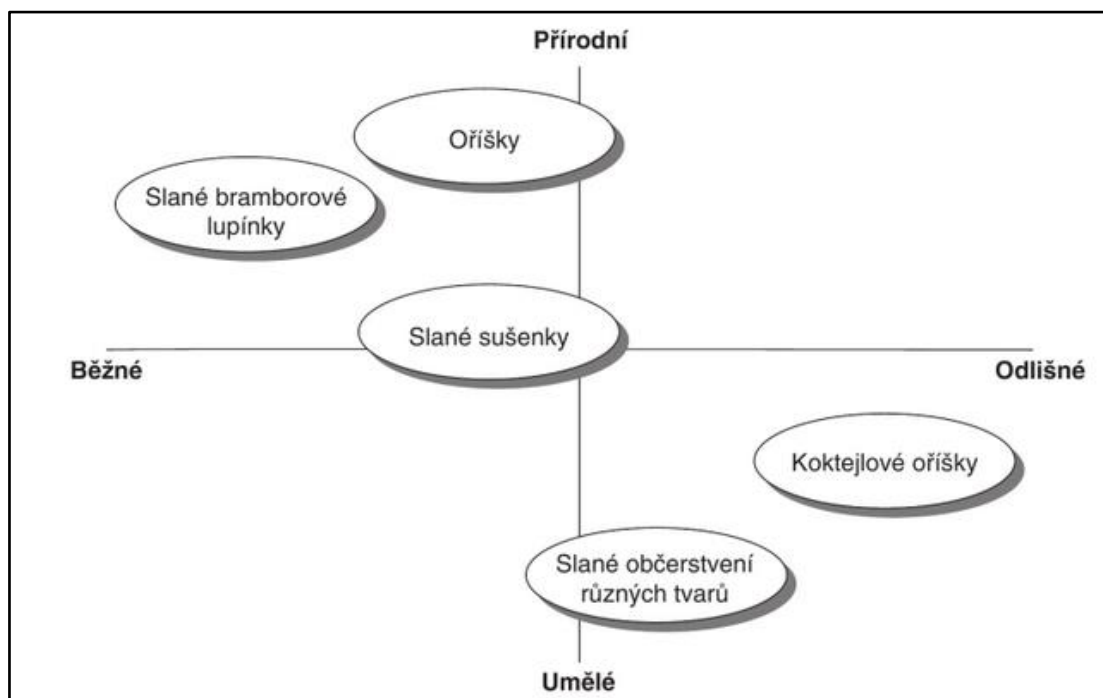
*Příklad*

<sup>18</sup> Webový portál Hubspot [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://blog.hubspot.com/sales/positioning-statement>.

- Pro jednotlivce, kteří hledají restauraci rychlého občerstvení s výjimečným zážitkem, je McDonald's lídrem v oblasti rychlého občerstvení se svou přátelskou obsluhou a konzistentností napříč tisíci výhodných lokalit. Odhodlání společnosti McDonald's zlepšovat provoz a spokojenost zákazníků ji odlišuje od ostatních restaurací rychlého občerstvení.<sup>19</sup>

Úspěšný positioning si vyžaduje důkladně sestavený plán vycházející z kvalitně provedeného výzkumu. Volba vhodné strategie závisí od charakteristiky **konkurentů, nejvýznamnějších vlastností svých produktů, produktů konkurence a tržních segmentů**. (Příkrylová, 2019, s. 73)

Pro umístění produktů nebo značek se jako vizuální nástroj nejčastěji využívá **mapa vnímání (perceptual map)**, v rámci které jsou na osách znázorněny dimenze, které jsou důležité pro zákazníka. Existuje několik druhů percepčních map zobrazujících různé dimenze. Značky nebo produkty získávají skóre v rámci obou dimenzí, přičemž mapa znázorňuje, kde mají tyto značky nebo produkty stejné charakteristiky. Obrázek 1 mapuje produkty trhu slaného občerstvení. Jak je možné z obrázku vyčíst, zákazníci vidí markantní rozdíl mezi buráky a mixem oříšků, který konkuruje lupínkům různých tvarů. Ani jeden z produktů není vnímán jako přírodní. Na trhu tedy vzniká prostor, který však bude atraktivní jenom tehdy, bude-li rentabilní. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 140)



**Obrázek 1: Mapování trhu slaného občerstvení**

Zdroj: Pelsmacker, Geuens a Bergh, (2003, s. 141)

<sup>19</sup> Webový portál Hubspot [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <https://blog.hubspot.com/sales/positioning-statement>.

Co do odlišení je však nevyhnutné si uvědomit, že ne všechny odlišnosti od konkurence musí být nutně důležité vzhledem k efektivnosti diferenciaci. Je tedy důležité zvažovat způsob, jakým se firma bude odlišovat od jiných. Podstatné je také, aby byly výhody produktu v souladu s myšlením a povědomím zákazníků. Mimořádně účinný prostředek na čištění, který je zároveň jemný k pokožce, si zjevně velkou důvěru nezíská. (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003, s. 142)

Pelsmacker, Geuens a Bergh (2003, s. 142) popisují tři druhy chybného positioningu, a to:

- **Nedostatečný positioning** – v tomto případě neexistuje dostatečná diferenciaci produktu firmy od produktů konkurenčních. Jako příklad je možné uvést značky aut Hyundai, či Kia a jejich positioning oproti autům japonským nebo evropským.
- **Přehnaný positioning** – jedná se o extrémní upozorňování na jeden přínos daného produktu, následkem čeho je redukce počtu možných zákazníků. Když IKEA zdůrazňuje pouze nízké ceny, nikoli kvalitu, odrazuje tím zákazníky hledající nábytek s dlouhou trvanlivostí.
- **Matoucí positioning** – zpravidla vzniká jako důsledek nekonzistentnosti komunikace a výběru distribučních kanálů. Kvalitní osušky vyráběné z kvalitních a drahých materiálů, které jsou však zároveň prodávány v hypermarketech, ztrácejí image vysoké kvality.

Firmy si mohou vybírat z několika strategií positioningu. Některé firmy využívají strategii založenou na **vyzdvihování atributů produktů**. Většina reklam značky BMW klade důraz na jednotlivé technické prvky, např. vzduchové filtry. Značka luxusních hodinek Breitling zdůrazňuje mechanické vlastnosti. (Kotler et al., 2007, s. 506-509)

**Užitek, nebo potřeba, kterou daný produkt uspokojuje**, je další možností umístění produktu. Značka zubní pasty Parodontax zabraňuje krvácení dásní, Ferrero Rocher je vhodným dárkem a Snickers pomáhá utiřit hlad.

Další účinná strategie využívá k umístění produktu **příležitost použití**. Positioning značky KitKat je založený na tom, aby ho zákazníci konzumovali, když potřebují pauzu, pobízí známým „dej si pauzu“. (Kotler et al., 2007, s. 506-509)

**Uživatelé produktů** také napomáhají k určení positioningu produktu. Společnost Johnson & Johnson navýšila podíl svého dětského šamponu na trhu ze 3 % na 14 % díky tomu, že začala produktem cílit na novou kategorii uživatelů – dospělých uživatelů, kteří potřebují šetrný šampon vzhledem k intenzitě umývání vlasů. (Kotler et al., 2007, s. 506-509)

Využívané jsou také aktivity, např. k podpoře drahých produktů. Značka Rolex používá motiv dobrodružství a dokonce věnuje 450 000 franků jako odměnu pro odvážné. (Kotler et al., 2007, s. 506-509)

Způsobem vytváření positioningu je také **využití osobnosti**. Prestižní značky často v rámci svých kampaní využívají známe osobnosti, které podporují charakter produktu. Irská whiskey Jameson v rámci svých kampaní využívá sportovce a značka Hugo Boss zase úspěšné osobnosti. (Kotler et al., 2007, s. 506-509)

V souvislosti s produkty pro děti je často využíván **kultovní positioning**. Pán prstenů pomáhá prodávat dětské penály, či bramborové lupínky. Zákazníci mají kultovní positioning rádi, vyžadují ho, přičemž přecházejí od jednoho kultu k druhému na základě toho, který je momentálně v módě. (Kotler et al., 2007, s. 506-509)

Místo výroby produktu je využíváno v rámci **strategie původu**. Příkladem může být značka Perrier, která důrazně upozorňuje na svůj francouzský původ, nebo značka Audi, která propaguje své vozy jako německé „Vorsprung durch Technik“. (Kotler et al., 2007, s. 506-509)

V rámci úspěšné strategie positioningu může tedy firma využívat různé **asociace**. Avšak, může nastat situace, že stanovený positioning již není efektivní, protože jako všechno ostatní podléhá vývoji, který je ovlivňován měnicími se podmínkami a situací na trhu. Nebo také může firma zjistit, že jednoduše zvolený positioning nebyl ten správný. Za těchto okolností je vhodné přistoupit k repositioningu značky, tedy změně vnímání značky. (Machková, 2015, s. 99)

## REPOSITIONING VERSUS REBRANDING

Mnoho společností si zaměňuje rebranding s repositioningem, přičemž pojmy „rebranding“ a „přemístění“ zaměnitelně používají. Znáte rozdíl mezi rebrandingem a přemístěním a to, co potřebujete, je často rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem.



### DEFINICE

**Repositioning** je proces, kterým se původní osobnost značky mění tak, aby přitahovala jiný segment. Představuje úmyslné rozhodnutí výrazně změnit způsob, jakým trh na produkt nahlíží. V rámci toho firma mění atributy své značky, aby ovlivnila způsob, jakým trh tuto značku vnímá. Repositioning mohou firmy využít, pokud si uvědomí, že jejich vlastní značka příliš těsně konkuruje jejich další značce. Dalším důvodem k repositioningu je situace, kdy příliš mnoho konkurentů zdůrazňuje stejné atributy nebo výhody. (Strydom, 2005, s. 77-78)

Repositioning může být obtížná a riskantní strategie, ale někdy existuje jen několik alternativ. Například maloobchodní prodejny společnosti Woolworth by mohly použít kvalitu jako svou strategii repositioningu. Pokud repositioning zahrnuje rozšíření dříve úzké pozice (někdy ke zvýšení prodejní základny nebo v reakci na konkurenční tlak), je třeba dbát na to, aby nedošlo ke ztrátě dříve jasné identifikace. Když se firma snaží představovat příliš mnoho věcí pro příliš mnoho lidí, je možné, že nakonec nebude nic pro nikoho. (Strydom, 2005, s. 77-78)

**Rebranding** znamená, že společnost změní své logo, jméno, symbol nebo design (ať už je změna s těžší znatelná nebo drasticky odlišná), aby vytvořila jinou identitu své firmy na trhu. Společnost Starbucks během let několikrát změnila své logo, co znázorňuje obrázek 2. A i když je změna od roku 1987 do roku 1992 sotva znatelná, stále se se jedná o rebranding.<sup>20</sup>



Obrázek 2: Změna loga společnosti Starbucks

I když je rebranding často důležitou součástí úspěšného repositioningu, sám o sobě představuje kosmetické změny. Rebranding často hraje důležitou roli v pozdějším stádiu procesu repositioningu, nikdy však před jasně identifikovaným, optimálním umístěním a určením strategie značky. **Repositioning jde hlouběji než rebranding.**

#### Repositioning zahrnuje:

- identifikaci správných trhů a odpovídající positioning;
- stanovení správných kroků a postupů k posunutí firmy nebo značky do vůdcovské pozice trhu;
- získávání vhodných zaměstnanců;
- zpřesnění a sladění produktové nabídky;
- identifikaci, zavedení a integraci nových postupů, které odrážejí značku a vedou k diferenciaci;
- ujištění se, že nástroje a kanály marketingové komunikace podporují požadovanou pozici na trhu.

<sup>20</sup> Webový portál Fortified Marketing [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <http://fortifiedmarketing.ca/difference-between-rebranding-repositioning/>

Rebranding je nejčastěji o obalu dárku. Repositioning je o tom, zda je dárek stejně dobrý jako obal a stuhy, tedy zaručuje, že se bude dárek darovanému líbit a nedostane něco, o co ve skutečnosti nestojí. Než tedy firma utratí spoustu peněz na obaly a stuhy, měla by přemýšlet o tom, zda je problémem opravdu jenom balení, a ne celkové vnímání produktu.<sup>21</sup>

**Příklad**

Známým příkladem úspěšného repositioningu je značka Škoda ve Velké Británii. Škoda na tamním trhu zajímala pozici vozidel na úrovni Trabantu u nás. Dokonce se veřejností šířily vtipy typu: „Je vám známo, proč je zadní sklo na Škodě vyhříváné? Aby vám při roztláčení neomrzaly prsty.“ Když značku koupil koncern VW, bylo nezbytné změnit takového vnímání značky. Jednoduchý rebranding by určitě nestačil. Proto firma zvolila strategii repositioningu z laciné značky na značku, která přináší hodnotu. Strategie se projevila zvýšením ceny a intenzivní komunikační kampaní. Například Fabia byla uvedena se sloganem: „Fabia je tak výborné auto, že neuvěříte, že to je Škoda.“ Zřetelné zlepšení kvality, které byla podtržena nezávislými testy, spolu se silnou komunikací slavili úspěch. Škoda se tak stala jednou z nejvíce dynamicky se rozrůstajících automobilových značek. Nejvýznamnější změna nastala ve vnímání značky jako takovém. Značka je nyní považována za výhodnější variantu automobilů VW.<sup>22</sup>



## OTÁZKY

**1. Názorů, přesvědčení, hodnoty patří do faktorů:**

- a) Geografických.
- b) Behaviorálních.
- c) Psychografických.

**2. Firmy se zabývají konkrétními profily zákazníků, jejich postoji a životním stylem na trhu:**

- a) B2B.
- b) B2C.
- c) B2G.

**3. Jeden produkt pro několik segmentů je model:**

- a) Koncentrace.
- b) Celkového pokrytí.
- c) Produktová specializace.

**4. O jaký typ chybného positioningu se jedná v případě sice zlaté karty, ale nabízené všem za splnění nenáročných podmínek?**

- a) Nedostatečný.
- b) Matoucí.
- c) Přehnaný.

<sup>21</sup> Webový portál Marketingandbizpro [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z [http://www.marketingandbizpro.com/TakeAMinute\\_RebrandingVSRpositioning\\_4-2016.pdf](http://www.marketingandbizpro.com/TakeAMinute_RebrandingVSRpositioning_4-2016.pdf)

<sup>22</sup> Webový portál Brandtherapy [online] [vid. 12. srpna 2019]. Dostupné z <http://brandtherapy.pbworks.com/f/Rebranding+vs+Repositioning.pdf>

**5. Změna loga, symbolu nebo designu společnosti se označujeme procese nazývaným:**

- a) Depositioning.
- b) Repositioning.
- c) Rebranding.

---

---

**PRŮVODCE STUDIEM**

**i**

**Po prostudování kapitoly č. 2 byste měli znát odpovědi především na otázky, jako jsou:**

- Popište podstatu procesu STP.
- Vymezte hlavní výhody segmentace a charakterizujte její jednotlivé typy.
- Definujte targeting a hlavní faktory, které je potřeba zvážit při rozhodnutí o tom, kolik a které segmenty má firma oslovit.
- Určete modely výběru cílového trhu.
- Vyličte podstatu positioningu a uveďte možné asociace využívané v rámci formování strategie positioningu.
- Uveďte typy chybného positioningu.
- Charakterizujte podstatu rebrandingu a repositioningu.

---

---

**ODPOVĚDI**



**1c, 2b, 3c, 4b, 5c**

---

---

## 3 PRODUKT VE SLUŽBÁCH



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Kapitola se věnuje vymezení produktu v oblasti služeb. Nejdřív je pozornost věnována produktu jako takovému s jeho základními prvky. Následně jsou v kapitole popsány jednotlivé úrovně, které by měl každý produkt naplňovat. V rámci produktového mixu jsou vymezeny jeho základní charakteristiky. Nakonec je charakterizován životní cyklus produktu spolu s procesem vývoje nového produktu.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Definovat produkt v oblasti služeb.
  - Charakterizovat koncepci produktu.
  - Vymezit produktový mix.
  - Popsat životní cyklus produktů.
  - Vylíčit proces vývoje nového produktu.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Produkt, koncepce produktu, produktový mix, životní cyklus, nový produkt.

---

### 3.1 Produkt – služba



#### DEFINICE

**Produkty představují prostředky, kterými se firma snaží uspokojit své zákazníky.** V tomto smyslu je produkt nabídkou, která se skládá z jakýchkoli prvků, hmotných a nehmotných. Produkt v oblasti služeb se skládá z klíčového produktu, který odpovídá primárním potřebám zákazníků, a doplňkových služeb, které představují vylepšení s přidanou hodnotou. (Johann, 2015, s. 14)

---



Služba obsahuje tři složky (Vašítková, 2014, s. 78):

- **Materiální prvky** – jedná se o hmatatelné prvky služby, které usnadňují její poskytnutí nebo ji zvelebují. Dopravní prostředek je nezbytný při transportu osob, navíc musí být při delší cestě vybavený zařízením umožňujícím podávání občerstvení.
- **Smyslové prožitky** – představují vjemy našich smyslů, jako vůně, barvy, zvuky, ticho.
- **Psychologické výhody nabídky** – identifikace těchto výhod je subjektivní, tedy u každého zákazníka jiná. Důsledkem toho je management nabídky služeb tak komplikovaný.

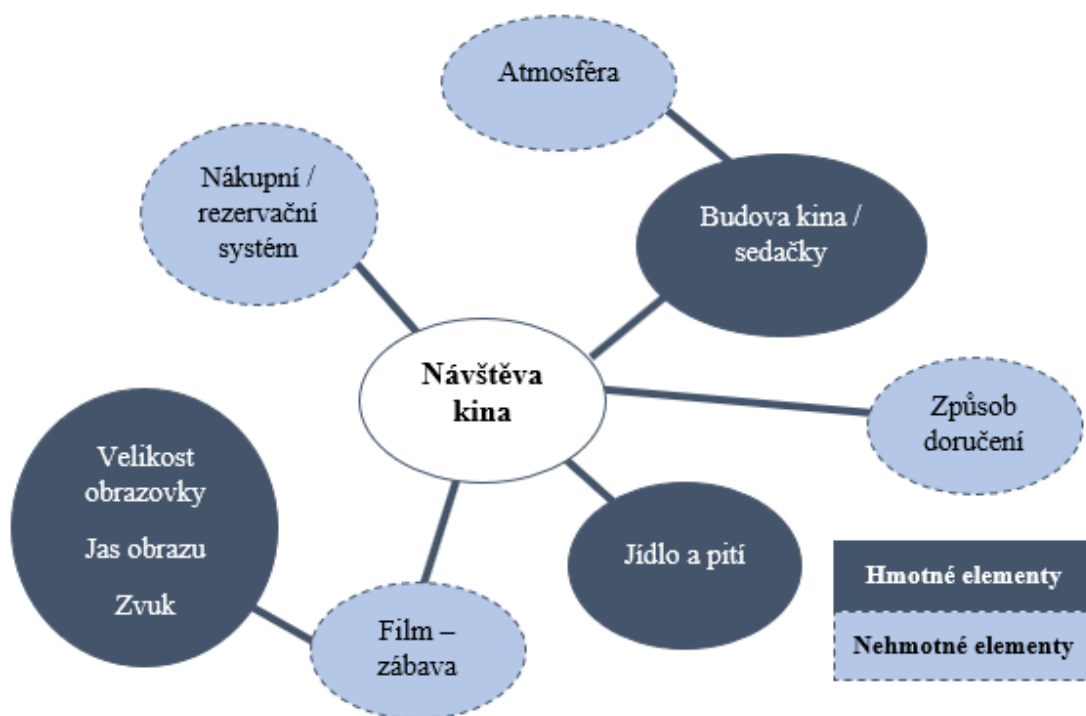
Plánování marketingového mixu začíná vytvořením konceptu služeb, který zahrnuje rozhodnutí o mixu produktů, jejichž **cílem je nabídnout zákazníkům hodnotu**, která uspokojí jejich potřeby lépe než konkurenční nabídky. Rozhodnutí o mixu produktů se obvykle zaměřují na kvalitu, image značky, design a spolehlivost. Jeden z důležitých důsledků rozhodnutí o produktech služeb je to, že nové služby nemohou být chráněny patenty nebo autorskými právy. (Johann, 2015, s. 14)

*Návod*

Zboží lze definovat jako předměty, zařízení nebo věci, zatímco služby lze definovat jako skutky, úsilí nebo výkony (Berry, 1980), ale rozlišení mezi zbožím a službami není vždy tak jasné. Ve skutečnosti mnoho služeb obsahuje některé prvky zboží a většina zboží nabízí alespoň službu dodání. Produkty jsou obvykle svazkem hmotných a nehmotných prvků. Hmatatelné aspekty produktu služeb a nehmotné aspekty hmotného produktu mohou být navíc důležitým zdrojem **diferenciace produktů** a způsobem, jak **získat konkurenční výhodu na trhu**. Pokud společnost nabízející hmotné zboží zapomene na nehmotné složky své nabídky na trhu, přehlídí důležitý aspekt svého podnikání, kterému čelí marketingová myopie. (Levitt, 1960) Podobně společnost nabízející služby nemůže ignorovat hmotné prvky, které obklopují hlavní výhodu produktu. Příliš úzkým vymezením svého podnikání může společnost ztratit šanci použít některé důležité komponenty s přidanou hodnotou k vytvoření lepších zkušeností pro své zákazníky.

*Definice*

Užitečný způsob prezentace vztahu mezi hmotným a nehmotným prvkem činnosti firmy navrhla Shostack již v roce 1977. **Molekulární model**, který navrhla, je ukázkou výhod, které produkt nabízí zákazníkům. Obrázek 3 aplikuje molekulární model na návštěvu kina. Zážitek z kina je určován mnoha faktory, včetně nehmotných prvků, jako je zábava, služby zákazníkům, atmosféra a možnosti platby, jakož i hmotných prvků, jako je budova kina, velikost obrazovky, jídlo a pití a toalety. Vývoj molekulárních modelů **umožňuje manažerům identifikovat všechny hmotné a nehmotné prvky, které tvoří většinu produktů**. Porozumění komponentům zkušeností se službami je velmi důležité pro jejich účinnější správu a tím i pro lepší uspokojení potřeb zákazníků. (Hoffman et al., 2009)



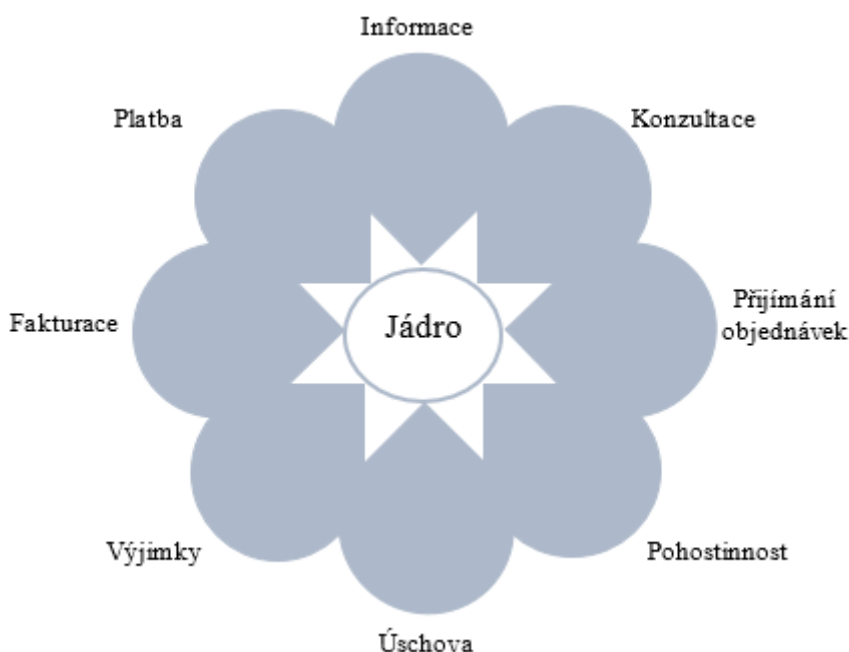
Obrázek 3: Molekulární model pro návštěvu kina

Zdroj: Hoffman et al. (2009, s. 8)

**Návod**

Navrhování produktu v oblasti služeb vyžaduje pochopení toho, jak by měly být prvky produktu, fyzické a nehmotné, kombinovány a dodávány, aby vytvořily hodnotu pro zákazníky, která splňuje jejich očekávání. Důraz je kladen na **základní a doplňkové služby**. Hlavní produkt přináší zákazníkům výhody při řešení problémů, zatímco doplňkové služby rozšiřují základní produkt a zvyšují jeho hodnotu.

Jak je znázorněno na obrázku 4, doplňkové služby lze klasifikovat do jednoho z osmi shluků, které jsou zobrazeny jako okvětní lístky obklopující střed květu nazývaného **Květinu služby**. Okvětní lístky se objevují ve směru hodinových ručiček, s nimiž se zákazníci pravděpodobně setkají. Existují dvě skupiny doplňkových služeb: **usnadňující doplňkové služby**, které jsou nezbytné pro efektivní poskytování služeb, a **zlepšující doplňkové služby** určené pro zvýšení přidané hodnoty pro zákazníky. (Lovelock a Wirtz, 2007, s. 86-93)



**Obrázek 4: Květina služby**

Zdroj: Lovelock a Wirtz (2011, s. 86)

### Usnadňující doplňkové služby

Jedná se o doplňkové služby, které jsou nezbytné pro poskytování služeb, nebo umožňují použití základního produktu. Zahrnují následující služby: informace, přijímání objednávek, fakturace a platby. (Johann, 2015, s. 33)

*Definice*

*Příklad*

- **Informace** jsou zásadní pro získání plné hodnoty z produktu. Mohou být poskytovány zaměstnanci front-line, brožurami, obrazovkami, webovými stránkami apod. Typy informací se liší v závislosti na povaze služby a mohou zahrnovat jízdni řády, pokyny k místu služby, podmínky prodeje, potvrzení rezervace, instrukce, recept, lístky, varování.
- **Přijímání objednávek** je služba, která je nabízena zákazníkovi, jakmile se rozhodne o koupi a je připraven ke koupi produktu. Některé společnosti poskytující služby, jako jsou banky a pojišťovny, vyžadují, aby zákazník prošel procesem žádosti, který je navržen pro shromažďování základních informací. V ostatních případech se za typickou formu přijímání objednávek považuje vytvoření rezervace. Zadání objednávky lze získat prostřednictvím prodejního personálu, pošty, e-mailu nebo online.
- **Fakturace** je společná pro mnoho služeb. Zákazníci očekávají, že účty budou přesné, úplné, jasné, informativní a aktuální. Existují různé postupy fakturace, které sahají od ústních výpisů, ručně psaných faktur, displej stroje až po vlastní fakturaci apod. Fakturace je obvykle spojena s platbou.
- **Platba** se obvykle očekává po tom, co zákazník obdrží účtenku. Nejtypičtějším způsobem platby jsou hotovost nebo kreditní karty; lze však použít i jiné možnosti. Zahrnují kupóny, poukázky, šeky apod.

## Zlepšující doplňkové služby

**Definice** Jedná se o doplňkové služby, které mohou zákazníkům přinést další hodnotu. Zahrnují služby, jako jsou konzultace, pohostinnost, úschova a výjimky. (Johann, 2015, s. 34)

**Příklad**

- **Konzultace** představují dialog mezi osobou poskytující službu a zákazníkem, který je zaměřený na nalezení nejlepšího možného řešení problému. Konzultace mohou mít formu poradenství, které vyžaduje pochopení zvláštních potřeb a přání zákazníka. Může to být také poradenství, které pomáhá zákazníkům porozumět jejich situaci a najít vlastní řešení. Školení o používání produktu je další forma konzultace, která zahrnuje podrobný popis aplikace produktu a může být přizpůsobena individuálním potřebám zákazníka.
- **Pohostinnost** je zvláště důležitá při osobních setkáních. Je spojena s přivítáním zákazníků, projevením zájmu a ochoty porozumět a uspokojit jejich potřeby. Vzhledem k tomu, že pohostinnost může mít značný dopad na spokojenost zákazníků, je třeba pečlivě vybrat personál. Lidé, kteří jsou přirozeně vřelí, otevření a přátelští, vytvářejí mnohem pohostinnější atmosféru než jiní.
- **Úschova** znamená péči o osobní majetek zákazníka. Jedná se o kabiny, parkování vozidel, úschovu cenností, péči o děti a péči o domácí zvířata. Pokud by takové služby nebyly poskytnuty, někteří zákazníci by produkt nezakoupili. Úschova se může vztahovat také na služby zaměřené na péči o produkty, které zákazníci zakoupili, včetně balení, přepravy, dodání, instalace apod.
- **Výjimky** jsou doplňkové služby, které nejsou běžné. Zahrnují zvláštní požadavky, které se mohou týkat osobních potřeb, jako je strava, péče o děti a zdravotní potřeby nebo potřeby zdravotně postižených. Mezi další typy výjimek patří řešení problémů v případě selhání dodávky služby, vyřizování stížností zákazníků a náhrada za selhání.

Doplňkové služby poskytují mnoho možností pro **zvyšování hodnoty základního produktu**. Firmy mohou používat jejich kombinace v závislosti na povaze produktu a na strategii positioningu, kterou firma využívá. Strategie zaměřená na poskytování vysoce kvalitních služeb vyžaduje více doplňkových služeb než strategie zaměřená na konkurenceschopnost za nízké ceny. (Johann, 2015, s. 34)

## 3.2 Koncepce produktu

**Srdcem velké značky je skvělý produkt.** Produkt je klíčovým elementem nabídky trhu. K dosažení vedoucí pozice na trhu musí firmy nabízet produkty nejvyšší kvality, které poskytují nepřekonatelnou hodnotu pro zákazníka. (Kotler a Keller, 2012, s. 325)

Marketingové plánování začíná formulací nabídky, která uspokojí potřeby a přání cílových zákazníků. Při plánování nabídky na trhu by měla firma **sestavit produkt o pěti úrovních**, jak je znázorněno na obrázku 5.



**Obrázek 5: Úrovně produktu**

Zdroj: Kotler a Keller (2012, s. 326), vlastní úprava

Každá úroveň přidává více hodnoty pro zákazníka a všech pět tvoří hierarchii hodnoty pro zákazníka (Kotler a Keller, 2012, s. 326):

*Návod*

- **Jádru produktu** představuje hlavní výhodu, kterou zákazník skutečně kupuje, tedy hlavní užitek, který produkt uspokojuje. Společnosti se proto musí považovat za poskytovatele výhod. Hotelový host kupuje odpočinek a spánek.
- Na druhé úrovni musí společnost proměnit hlavní výhodu v **základní produkt**. V hotelovém pokoji je postel, koupelna, ručníky, psací stůl, komoda a skříň.
- Na třetí úrovni společnost připraví **očekávaný produkt**, sadu atributů a podmínek, které kupující obvykle očekávají, když si tento produkt zakoupí. Hosté hotelu očekávají minimálně čistou postel, čerstvé ručníky, pracovní lampy.
- Na čtvrté úrovni společnost nabízí **rozšířený produkt**, který překračuje očekávání zákazníků. Ve vyspělých zemích se positioning značky a bitva s konkurencí odehrávají na této úrovni. Na rozvíjejících se trzích, jako je Indie a Brazílie, však konkurenční boj probíhá většinou na očekávané úrovni produktů.
- Na páté úrovni stojí **potenciální produkt**, který zahrnuje všechna možná rozšíření a transformace, které může produkt nebo nabídka v budoucnu podstoupit. Zde hledají společnosti nové způsoby, jak uspokojit zákazníky a odlišit jejich nabídku.

Diferenciace a konkurenční boj jsou na úrovni rozšířeného produktu pořád intenzivnější, což také vede firmy k pohledu na **systém celkové spotřeby uživatele** – způsob, jakým uživatel získává a používá produkt a související služby. Každé rozšíření však zvyšuje náklady a rozšířené výhody se brzy stanou očekávanými přínosy a nezbytnými body rovnosti

v kategorii. Pokud dnešní hoteloví hosté očekávají satelitní televizi, vysokorychlostní přístup k internetu a plně vybavené fitness centrum, musí konkurenti hledat ještě další funkce a výhody, aby se odlišili. (Kotler a Keller, 2012, s. 326)

**Příklad**

Jak některé společnosti zvyšují cenu svého rozšířeného produktu, tak jiné nabízejí za sníženou verzi méně. Na základě toho spolu s růstem kvalitních hotelů, jako jsou Four Seasons a Ritz-Carlton, vznikají také levnější hotely a motely, jako je Motel 6 a Comfort Inn, které uspokojí klienty, kteří chtějí jednoduše základní produkt. Snaha o vytvoření rozšířeného produktu však může být klíčem k úspěchu, jak tomu bylo u Jamestown Container Companies. (Kotler a Keller, 2012, s. 326)



### PRO ZÁJEMCE

Co může být těžší pro diferenciaci než lepenkové obaly? Společnost Jamestown Container Companies, přední dodavatel lepenek pro společnosti, jako je 3M, vytvořila strategická partnerství s lokálními výrobci, aby zajistila všechny části přepravního systému. Nabízí nejen krabice, ale také pásy, smršťovací fólie a vše potřebné k zobrazení nebo odeslání konečného produktu zákazníkům. Jak říká provozní ředitel společnosti: „Je to kombinace pro přežití. Mnoho zákazníků chce zavolat na jedno místo a dostat všechno. Musíme se neustále znovuobjevovat a vytvářet takové druhy vztahů, abychom zůstali konkurenceschopní.“ (Kotler a Keller, 2012, s. 326-327)

## 3.3 Produktový mix

**Definice**

**Produktová řada je skupina úzce souvisejících produktů.** Rozlišování položek produktů podle produktových řad je důležité z různých důvodů. Organizování produktů podle produktových řad může znamenat novou příležitost. Produktové řady mohou pomoci šířit zdroje napříč produkty pomocí optimálnějšího využití podnikových zdrojů. Produktové řady mohou také sloužit jako signál pro spotřebitele o kvalitě a vhodné charakteristice, a proto produktové řady mohou sloužit jako mechanismus pro dosažení akceptace na trh a pro propagaci položek produktů. (Kahn, 2001, s. 11)

**Kolekce produktových řad v příbuzné skupině se nazývá produktová rodina.** Někdy je produktová rodina označována jako kategorie produktu nebo dokonce produktová platforma. Stanovení produktové rodiny může umožnit lepší využití výrobních kapacit nebo jiných zdrojů společnosti. Společnosti také někdy organizují své organizační struktury v souladu s produktovými rodinami. (Kahn, 2001, s. 11)

## DEFINICE



Na nejvyšší úrovni agregace je **produktový mix**. Produktový mix se skládá ze všech různých produktových řad, které firma nabízí. K popisu produktového mixu se používají čtyři charakteristiky: **šířka, hloubka, délka a konzistence**. (Kahn, 2001, s. 12; Anandan, 2009, s. 107)

**Šířka** popisuje počet různých produktových řad. Široký produktový mix představuje mnoho produktových řad, zatímco úzký produktový mix navrhuje méně řad produktů. (Kahn, 2001, s. 12)

**Hloubka** představuje počet položek produktu v každé řadě. Hluboký produktový mix naznačuje mnoho položek produktu na produktovou řadu, mělký produktový mix navrhuje méně položek produktu v řadě. (Kahn, 2001, s. 12)

**Délka** produktové řady se vztahuje k celkovému počtu položek v této produktové řadě. Průměrná délka řady se získá vydělením celkové délky (všech položek v produktových řadách) počtem produktových řad. (Anandan, 2009, s. 107)

A **konzistence** je míra shodnosti mezi řadami, pokud jde o konečné použití, distribuční síť, skupiny spotřebitelů a cenové rozpětí. Konzistentní produktový mix obsahuje podobné produktové řady, nekonzistentní produktový mix znamená rozmanitou směs produktových řad. (Kahn, 2001, s. 12)

Charakteristiky šířky, hloubky, délky a konzistence lze ilustrovat pomocí produktového mixu společnosti Procter & Gamble, který je znázorněn v tabulce 2.

**Příklad**

**Tabulka 2: Produktový mix značky Procter & Gamble**

Detergenty	Arial; Ariel oxyblue, Ariel bar, Tide, Tide natural, Tide bělidlo, Tide plus.
Šampony	Head & Shoulders; Head & Shoulders proti lupům, Pantene, Pantene damage repair, Pantene pro-v.

Zdroj: Webový portál Marketing91 [online] [vid. 22. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.marketing91.com/product-mix-product-line/>

Ve výše uvedeném příkladu lze zjistit následující informace o produktovém mixu značky Procter & Gamble:

- Délka produktového mixu – 12.
- Šířka produktového mixu – 2.
- Hloubka produktového mixu – 7 v detergitech a 5 v šamponech.

- Konzistence produktového mixu – vysoká, protože obě jsou koupelnovými produkty.

Problémem, kterému čelí plánovači produktů, je proliferace, tedy rozšiřování produktů. **Proliferace produktů** je termín používaný k popisu současného trendu společností zvětšovat šířku a hloubku jejich mixů. Produktoví plánovači proto čelí explozi produktů, které je třeba řídit. I při použití produktových platforem ztěžuje proliferace produktů jejich plánování. (Kahn, 2001, s. 12)

### 3.4 Životní cyklus produktů

Spotřebitelé nakupují každý den z neomezené nabídky produktů. Stejně jako člověk má také každý produkt určitý životní cyklus. Produkty začínají svou cestu, stárnou a stávají se populárními, ale po určité době jejich popularita klesá a zvyšuje se poptávka po nových produktech, které se momentálně uvádí na trh. Když společnost uvádí na trh nový produkt, musí znát jeho různé fáze životního cyklu produktu (ŽCP). Vzhledem k omezené životnosti musí společnost investovat své zdroje do vývoje nových produktů, aby se ujistila, že produkt má dlouhý a zdravý ŽC. Rozlišujeme pět fází ŽCP, a to:<sup>23</sup>

- vývojová fáze,
- zaváděcí fáze,
- růstová fáze,
- fáze zralosti,
- fáze úpadku.

V tabulce jsou zachyceny základní charakteristiky čtyř fází ŽCP, od fáze zaváděcí po fázi úpadku.

Tabulka 3: Hlavní charakteristiky čtyř fází ŽCP

	Zavádění	Růst	Zralost	Pokles
<b>Objem prodejů</b>	Nízký	Střední	Velký	Klesající
<b>Tempo růstu prodejů</b>	Pomalé	Vysoké	Klesající	Malé
<b>Ceny</b>	Vysoké	Stejně či mírně klesající	Klesající kvůli konkurenci stlačující ceny	Klesající
<b>Konkurence</b>	Malá	Malá, vstup nových konkurentů	Velká	Velká, odchod některých z trhu

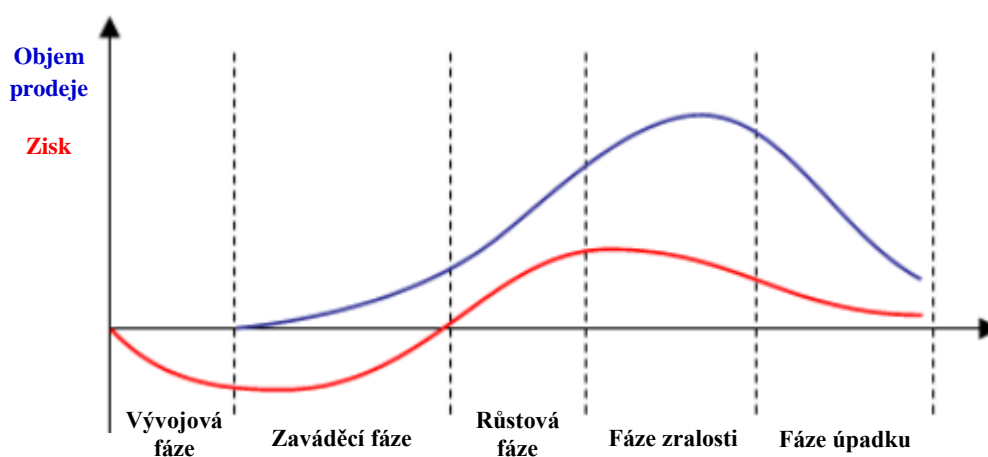
<sup>23</sup> Webový portál Marketingtutor [online] [vid. 22. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.marketingtutor.net/product-life-cycle-stages/>



<b>Zisky</b>	Ztráty či nízké zisky	Růst	Stejná	Klesající
<b>Distribuce</b>	Obtížná, navazování kontaktů	Růst počtu distribučních míst	Stejná	Stejná
<b>Náklady na propagaci</b>	Vysoké	Stejně nebo mírně rostoucí	Rostoucí	Klesající

Zdroj: Blažková (2007, s. 110)

Obrázek 6 graficky znázorňuje všechny fáze ŽCP prostřednictvím ukazatelů objemu prodeje a zisku.



**Obrázek 6: Fáze životního cyklu produktu**

Zdroj: Webový portál Managementmania [online] [vid. 22. srpna 2019]. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby>

Následující text podrobněji popisuje jednotlivé fáze ŽCP.<sup>24</sup>

### VÝVOJOVÁ FÁZE

Jedná se o předběžnou a ranou fázi jakéhokoli nového produktu a prochází prudkým výzkumem a testy. Management se snaží udělat vše podle potřeb a přání zákazníků. V této fázi **firma nese vysoké náklady a ztráty** (předběžné výdaje). Výdaje na vývoj a výzkum propadnou, pokud produkt selže.

<sup>24</sup> Webový portál Marketingtutor [online] [vid. 22. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.marketingtutor.net/product-life-cycle-stages/>

## ZAVÁDĚCÍ FÁZE

Spuštění nového produktu je pro každou společnost velmi nákladnou činností. Vzhledem k malé velikosti trhu je objem prodeje velmi nízký. Firmy tvrdě pracují na vytvoření dostatečné poptávky po novém produktu na trhu. Zákazníky musí povzbuzovat, aby produkt znovu a znovu vyzkoušeli. Pokud chce společnost vybudovat tržní podíl, může využít nízkou penetrační cenovou strategii. Pokud chce firma získat náklady zpět, implementuje cenovou strategii skimming. **Vytváření příjmů je velmi nízké a pokrývá hlavně výzkum a vývoj**, což v této fázi znamená žádný zisk.

## RŮSTOVÁ FÁZE

Fáze růstu poskytuje společnosti silný růst, pokud jde o objem prodeje a zisk. Děje se to proto, že společnost dosahuje úspor z rozsahu, což vede ke snižování nákladů. To společnosti pomáhá investovat více zdrojů, pokud jde o reklamu a komunikaci produktu. V důsledku větší propagace se zvyšuje povědomí veřejnosti. Existuje vysoká šance, že **produkt také čelí konkurenci zavedením nových produktů na trh**. Pokud se zvýší konkurence, ceny se mohou snížit. Většinou ceny zůstávají stejné a společnost přistupuje k novým distribučním kanálům, aby uspokojila rostoucí poptávku.

## FÁZE ZRALOSTI

Ve fázi zralosti klesají náklady na produkt v důsledku křivky učení a vysokého objemu výroby. Nyní by si společnost měla udržet tržní podíl, který dosáhla. Je to konkurenční čas pro společnosti a produkty, aby strategicky mobilizovaly své zdroje. Distributoři by měli **stimulovat nabídku**, aby zákazníci upřednostnili jejich produkty před konkurenčními. **Diferenciace a diverzifikace produktů** jsou důležité pro **zachování konkurenčních výhod**. Noví konkurenti uvádějí na trh stejné produkty, které také ovlivňují ceny produktů a ziskovost.

## FÁZE ÚPADKU

Fáze poklesu produktu je poslední fází ŽCP. Produkt stárne a začíná se zmenšovat. Jedním z důvodů je **nasycený trh díky konkurenčním produktům s novými funkcemi**. Tato situace je nevyhnutelná, ale společnost má stále mnoho možností. Jednou z možností je omlazení produktu přidáním nových funkcí, které přilákají více zákazníků. Pokud je to možné, firma sklízí produkt a cílí na věrné zákazníky.

## 3.5 Vývoj nového produktu

ŽCP s sebou přináší dva problémy. Vzhledem k tomu, že všechny produkty nakonec zaniknou, firma musí **hledat nové produkty**, kterými nahradí upadající položky sortimentu. Inovace produktu zahrnuje rozličné aktivity vývoje produktů, jako zdokonalování,

vývoj nových produktů a rozšiřování nabídky, či zvyšování počtu produktových řad nabízených firmou. (Kotler et al., 2007, s. 664)

**Inovace produktu však nesmí být zaměňována s vynálezy.** Protože ty představují nové technologie nebo produkty, které nemusí být nutně komercializovány a taky nutně nemusí zákazníkům přinášet výhody. **Inovace** je charakterizována jako **myšlenka, produkt, služba, nebo technologie vyvinutá pro zákazníky**, kterými je vnímána jako nová nebo originální. Vývoj nových produktů představuje inovaci a obsahuje identifikaci, vytvoření a dodání přínosů nebo hodnot, které na trhu nebyly doposud nabízeny. Přičemž firma může nové produkty získávat dvěma způsoby. Prvním způsobem je akvizice, to znamená koupě patentu, licence na výrobu produktu nebo celé společnosti. Druhým je vývoj nových produktů ve svém výzkumném a vývojovém oddělení firmy. Novými produkty rozumíme originální produkty, zdokonalené produkty, jejich úpravy a nové značky vyvinuté firmou pomocí vlastního výzkumu a vývoje. (Kotler et al., 2007, s. 664)

*Definice*

Podle Vašítkové (2014, s. 90) je postup vývoje nového produktu (služby) následovný:

- **Vznik myšlenky.** Nové myšlenky mohou vycházet z výzkumu trhu (zjišťují se oblasti nespokojenosti spotřebitelů a zákazníků s aktuálními produkty), napodobování konkurence, z dlouhodobých studií (změny sociálních a ekonomických podmínek), analýz mezer na trhu, výstupů zkoumání aktivit zákazníků a také ze zkušeností zahraničí.
- **Pozorování myšlenky.** V rámci této fáze jsou stanovována nebo se využívají již dříve stanovená kritéria pro hodnocení, které umožňuje porovnat vzniklé myšlenky, tedy myšlenky, které vyhovují cílům a zdrojům firmy.
- **Vývoj koncepce.** Tato fáze zahrnuje definování produktu spolu s představami o jeho tržním umístění. Stavební spořitelna snažící se prodat mladým a svobodným spotřebitelům myšlenku úspor, představuje koncepci úspor, které budou použité výhradně na opravy nebo koupi domu, či bytu včetně poskytnutí preferencí v rámci žádosti o hypotéku, spolu s nižším úrokem za poskytnutý úrok.
- **Ověřování koncepce.** Koncepce, která se vyvinula z myšlenky, byla vybrána na základě pozorování a charakterizovaná z pohledu potřeb zákazníka je ověřována prostřednictvím cílových skupin zákazníků a jejich reakcí (pilotáž). Analýzy nových koncepcí různými segmenty mohou pomoci zlepšit plánování a vytváření marketingových aktivit nové služby a přispívají budování jejich positioningu (umístění na trhu).
- **Podnikatelské analýzy.** V této fázi je nevyhnutné koncepci převést do podnikatelského plánu firmy. To znamená realizování podrobných analýz proveditelnosti (koncepce) a pravděpodobnosti (úspěchu nebo ztráty). Analýza se soustředí na potřebu potenciálních zdrojů, hotovostních toků za konkrétní období, dodatečných materiálních zdrojů, přínosu nové služby vzhledem k celkovému rozsahu sortimentu, a na pravděpodobnou reakci konkurence a zákazníků.
- **Vývoj nové služby.** V této etapě dochází k transformaci zanalyzované koncepce do reálného tržního produktu. Během vývoje se zvyšují investiční náklady, je

potřebné najímat, popřípadě školit nové i současné zaměstnance, vytvářet nové komunikační nebo distribuční systémy, budovat zařízení. Je potřebné navrhnout a otestovat hmatatelné prvky produktu. V rámci vývoje nové služby na rozdíl od výrobku je nevyhnutné věnovat pozornost hmotným prvkům služby a systému jejich dodávek.

- **Testování nové služby na trhu.** V některých případech nelze testování nové služby realizovat. Avšak, za běžných okolností to možné je, jako například v případě aerolinek, které zavedou novou skupinu služeb pouze na vybraných linkách.
- **Komerzializace.** Firma zavádí službu na trhu v úplném rozsahu. Zpočátku může být služba provozována v menším rozsahu, jako služba doplňková nebo od začátku operuje na trhu v plném rozsahu.



## OTÁZKY

### 1. Do jaké úrovně produktu spadá čistota pokoje v hotelu?

- a) Očekávaná.
- b) Základní.
- c) Rozšířená.

### 2. Do které složky produktu spadá příjemná vůně v masážním salonu?

- a) Smyslové prožitky.
- b) Materiální prvky.
- c) Psychologické výhody.

### 3. Celkový počet položek v produktové řadě je označován jako:

- a) Délka produktové řady.
- b) Hloubka produktové řady.
- c) Šířka produktové řady.

### 4. Diferenciace a diverzifikace produktu by měla nastoupit ve fázi:

- a) Zavádění.
- b) Růstu.
- c) Zralosti.

### 5. Ve které fázi vývoje nového produktu se uskutečňuje pilotáž?

- a) Podnikatelské analýzy.
  - b) Testování nové služby na trhu.
  - c) Ověřování koncepce.
-

## **PRŮVODCE STUDIEM**



Po prostudování kapitoly č. 3 byste měli znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Charakterizujte molekulární model a květinu služeb.
- Vymezte jednotlivé úrovně produktu.
- Definujte produktový mix s jeho čtyřmi základními charakteristikami.
- Popište životný cyklus produktu a proces vývoje nového produktu.

---

## **ODPOVĚDI**



**1a, 2a, 3a, 4c, 5c**

---

## 4 CENY SLUŽEB



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tématem této kapitoly je cena jako prvek marketingového mixu služeb. Cena jako jediná položka marketingového mixu služeb má příjmový charakter a podílí se rozhodujícím způsobem na tržbách podniku výší zisku. Je to také jeden z nejpružnějších nástrojů. Existuje několik přístupů k tvorbě ceny služeb, ať už vycházející z nákladových hledisek nebo z požadavků trhu, tj. zákazníků a konkurence.

---



### CÍLE KAPITOLY

- definovat a objasnit podstatu ceny v marketingovém mixu služeb;
  - vysvětlit roli ceny při rozhodování zákazníka o koupi služby;
  - specifikovat jednotlivé způsoby tvorby ceny ve službách.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Cena, náklady, hodnota služby, poptávka.

---

Cena jako jediná položka marketingového mixu služeb má příjmový charakter a podílí se rozhodujícím způsobem na tržbách podniku výší zisku. Je to také jeden z nejpružnějších nástrojů.



### DEFINICE

Cena představuje peněžní částku za službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek vlastnictví nebo užívání služby.

---

Vzhledem k tomu, že cena symbolizuje hodnotu služby, přímo stimuluje poptávku zákazníků. Příkladem ceny služby jsou různé poplatky, školné, nájemné, kurzovné, pojistné, hypoteční a úvěrové úroky atd.

*Význam ceny:*

- cena představuje flexibilní a výnosový prvek marketingového mixu služeb;
- cena slouží jako zdroj informací na trhu a je faktorem odlišení se od konkurence;
- cena je, v širším slova smyslu, chápána jako nástroj komunikačních aktivit podniku;
- cena určuje a odráží hodnotu služby na trhu, jak ukazuje obrázek.



**Obrázek 7: Zákazník a jeho vnímání hodnoty služby**

Nákup služby za konkrétní cenu je spojen s alternativními náklady. Alternativní náklady představují náklady, které musí zákazník vynaložit v souvislosti s nákupem služeb. V oblasti služeb jsou alternativní náklady spojené:

- s časem – zákazník by mohl čas strávený vyhledáváním služby využít jinak;
- s fyzickým úsilím – poskytování některých služeb vyžaduje další fyzické úsilí;
- s psychickým úsilím – jedná se o některé typy služeb zaměřených především na člověka, které od něj vyžadují pochopení služby, překonání psychologických nebo sociálních zábran.

*Funkce ceny:*

- informační
- stimulační
- rozdělovací

- alokační
- oceňovací
- pobídková
- koordinační
- řídicí
- substituční
- inovační

## 4.1 Tvorba ceny

Při tvorbě ceny služby v marketingu rozeznáváme tři **přístupy k tvorbě ceny**, které lze aplikovat při tvorbě ceny:

- hledisko ekonomy – cena je tvořena jako rovnovážná, to znamená, že musí vyhovovat poptávajícím (zákazníci, kupující) a nabízejícím (prodávající);
- postoj účetního – cena obsahuje nejen náklady podílející se na produkci, ale také zakomponovává do ceny požadovanou míru zisku;
- hledisko marketingu – cena je vytvořena dialogovým přístupem, to znamená, že zohledňuje náklady, cenu konkurence a především cenu požadovanou zákazníkem.

### 4.1.1 FAKTORY TVORBY CENY

Proces tvorby začíná, a vždy začínat musí, analýzou současné situace podniku a faktorů ovlivňujících cenu. Tvorba ceny v marketingu je ovlivněna řadou faktorů, které ovlivňují samotnou tvorbu ceny a které je potřeba vzít v úvahu pro posouzení celkové situace před procesem tvorby ceny. **Faktory tvorby ceny** lze rozdělit na (Pražská a Jindra, 2002):

- *Interní faktory tvorby cen* mapují vnitřní prostředí podniku, které je podnikem ovlivnitelné:
  - marketingové cíle
  - marketingové strategie
  - náklady spojené s výrobou
  - organizace podniku
- *Externí faktory tvorby cen* mapují vnější marketingového prostředí, které je podnikem neovlivnitelné:
  - forma a stav trhu
  - cenová pružnost (elasticita)
  - konkurence
  - ostatní faktory



#### 4.1.2 MARKETINGOVÉ CÍLE V OBLASTI CEN

Na základě analýzy současné situace podniku a analýzy faktorů ovlivňujících tvorbu ceny jsou definovány cíle v oblasti tvorby ceny. Definování marketingových cílů podniku v oblasti cen by mělo respektovat zdroje podniku (interní prostředí) a externí prostředí (příležitosti a hrozby). Obecně můžeme marketingové cíle v oblasti cen služeb rozdělit do tří hlavních zaměření:

- cíle orientované na zisk
  - cílový zisk udávaný jako procento z prodeje zajišťující chod podniku;
  - maximalizace zisku jako rychlá návratnost investic;
- cíle orientované na prodej
  - objem prodeje;
  - podíl na trhu;
- cíle sloužící k zachování současného stavu
  - cíl stabilizace vyjádřen zachováním stávajícího stavu na trhu a v podniku;
  - necenová konkurence formou konkurence jiných nástrojů, než je cena.

#### 4.1.3 MARKETINGOVÉ STRATEGIE V OBLASTI CEN

Na základě analýzy současné situace podniku a nastavení cílů v oblasti ceny dochází k formulaci marketingové cenové strategie. Volba cenové strategie vymezuje postup, jakým dosáhnout stanovených cílů podniku v cenové oblasti. Cenová strategie může mít formu *aktivní*, kdy poskytovatel služby aktivně pracuje s cenou za účelem splnění svého stanoveného cíle nebo formu *pasivní*, kdy poskytovatel služby pouze upravuje ceny v souladu s vývojem celkové inflace a vývojem situace na trhu.

- **Cenové strategie související s produktovou strategií**
  - *Strategie nízkých cen* a orientace na nízké náklady vychází z analýzy zkušenostního efektu, která spočívá ve snižování nákladů při zvyšování objemu poskytovaných služeb. Je založena na přesném stanovení struktury a obsahu jednotlivých nákladových druhů spojených s konkrétní cenou.
  - *Strategie vysokých cen* a orientace na výjimečné vlastnosti služby je založena na unikátních, vysoce kvalitních zdokonalených vlastnostech poskytované služby, za které je ochoten zákazník zaplatit vysokou cenu.
  - *Kombinovaná strategie* kombinuje výše uvedené strategie. Východiskem je základní cena standardní služby s přírůžkou za určité služby navíc.
  - *Strategie přizpůsobování se* vychází z adaptace ceny pohybům cen na trhu.
- **Strategie v etapě zavádění výrobku na trh**
  - *Strategie smetánkové ceny* je založena na stanovení vysoké ceny unikátních nových služeb.

- *Penetrační strategie* (strategie cenového pronikání) využívá cen umožňujících co nejrychlejší proniknutí na trh, oslovení celého trhu a dosažení požadovaného tržního podílu v krátké době.

- **Strategie vztahu cena-kvalita**

**Tabulka 4: Strategie vztahu cena-kvalita**

		<i>Cena</i>		
		<i>Vysoká</i>	<i>Střední</i>	<i>Nizká</i>
<i>Kvalita služby</i>	<i>Vysoká</i>	Premiantská	Vysoké hodnoty	Vynikající hodnoty
	<i>Střední</i>	Předražování	Průměrné hodnoty	Dobré hodnoty
	<i>Nizká</i>	Vyděračská	Falešné hospodárnosti	Hospodárnosti

- **Ostatní cenové strategie**
  - *Strategie cenové diferenciacce* vytvářejí rozdílné cenové nabídky pro různé segmenty trhu. Ceny mohou být rozlišeny podle: zákaznických segmentů, podle modifikací služeb, podle místa, podle času.
  - *Strategie cenového soutěžení* využívají soupeření mezi konkurenčními podniky. Mohou mít formu: cenového vůdcovství, cenového následování, cenových válek.

#### 4.1.4 CENOVÁ TAKTIKA

Cenová taktika konkretizuje a realizuje rozhodnutí vyplývající ze zvolené cenové strategie.

- **Metody tvorby ceny** jsou rozdělovány do čtyř základních skupin: nákladově orientované ceny, metody tvorby cen orientované na konkurenci, metody tvorby cen orientované na zákazníka, syntetizující metody tvorby ceny.
- **Tvorba ceny jedné služby** představuje konečnou výši ceny uvedenou v ceníku. Typy cen mohou být: smetánková cena, penetrační cena, konkurenční cena, běžná tržní cena, segmentační cena, cena přijatá zákazníkem, cena pro veřejnou soutěž, cena obrátového tahouna, zaváděcí cena, nákladová cena.
- **Oceňování produktového mixu** představuje vytvoření souboru cen služeb s cílem maximalizace zisku celého mixu. Patří zde tvorba cen produktové řady, tvorba cen zvláštních doplňků, tvorba cen pro vázané služby (komplementární služby), tvorba dvoudílných cen (cena ve dvou fázích, např. telefon), tvorba cen

souboru služeb (cena celého souboru služeb by měla být nižší než cena jednotlivých služeb kupovaných zvlášť), tvorba cen vedlejších služeb (externality).

- **Kondiční politika** představuje vytváření cenové struktury zahrnující nástroje kondiční politiky:
  - *cenové slevy představují určitou odměnu zákazníkům za určité závazky* – hotovostní slevy (včasná platba), naturální slevy (přidaná další služba k již zakoupené), množstevní slevy, funkční slevy (obchodní slevy článkům za určité funkce), sezónní slevy (zabezpečují rovnoměrný prodej po dobu celého roku), psychologická sleva (působící na psychiku zákazníka);
  - *cenové srážky* – srážky na protiúčet, propagační srážky;
  - *cenové příplatky a přídavky* – předčasná platba, individuální služby, dodatečné služby.
- **Politika obchodních podmínek** představují práva a povinnosti týkající se určitého produktu. Obchodní podmínky zahrnují:
  - *dodací podmínky*
    - časové (dodací lhůty) – promptní dodávka, sjednaná dodávka, dodací lhůta na odvolávku, dodací lhůta fixní
    - místní (dodací parita) - INCOTERMS
  - *platební podmínky* určují místo, formu a dobu úhrady produktu. Formami placení jsou faktury, skonta, hotovostní a bezhotovostní platby, šeky, směnky, platební karty
  - *financování prodeje* představují možnosti využívání systému financování a to formou hotovostní, šekem, kreditní kartou, půjček, leasingem, úvěrem, faktoringem, forfaitingem aj.

## 4.2 Metody tvorby ceny

Při tvorbě ceny služeb lze využívat řadu metod, na které lze pohlížet z různých hledisek. Jedním pohledem je míra subjektivity a objektivnosti tvorby ceny. **Objektivně stanovené ceny** umožňují stanovit fixní poplatek za určitou službu, nebo hodinovou sazbu, a násobit tento poplatek počtem spotřebovaných služeb (např. mytí vlasů, stříhání, foukání), nebo počtem odpracovaných hodin (např. strávených konzultacemi, přednášením apod.). I při tomto způsobu stanovení ceny je tedy nutno znát ceny konkurentů.

**Subjektivní stanovení cen** znamená, že objektivně stanovené ceny je nutno upravit na základě vnímání hodnoty zákazníkem tak, aby byly pro něj přijatelné. Pokud nejsou k dispozici údaje o službách poskytovaných v minulosti, jsou skutečné ceny přesto stanoveny pouze odhadem. K subjektivním prvkům ceny patří například odhad efektivnosti poskytování služby, porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služby, typ a obtížnost práce, zákazníkovo pohodlí, specifické nebo nepřesně formulované požadavky zákazníka, hladina tržních cen, přesčas, hodnota služby a přijatelnost ceny pro zákazníka, a další.

**Nákladové metody tvorby ceny** vycházejí z kalkulace nákladů potřebných pro realizaci konkrétní služby. K nákladovým metodám tvorby ceny patří:

- individuální kalkulace – vyčíslení jednotlivých položek kalkulačního vzorce;
- kalkulační porovnání – pro službu porovnatelnou s podobnou službou;
- přírážková kalkulace – rozvržení společných nákladů formou přírážek;
- parametrické metody – závislost ceny na technicko-ekonomických parametrech;
- stavebnicový způsob – výsledná cena jako souhrnná cena všech částí služby;
- podnikové cenové normativy – soubory norem vytvoření podnikem pro jednotlivé nákladové položky;
- marginální analýza – rovnost marginálních příjmů a nákladů;
- kalkulace neúplných nákladů – výpočet krycího příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku;
- cena s ohledem na návratnost investice – stanovení ceny zaručující požadovanou míru návratnosti investice, cena ROI.



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE**

Výrobce prodává svůj produkt přímo prostřednictvím agenta maloobchodům. V důsledku zvyšování prodeje se výrobce rozhoduje pověřit prodejem vlastního pracovníka. Vypočítejte výhodnost obou variant při prodeji 8 000 výrobků. Stanovte, při jakém množství je ekonomičtější pověřit prodejem vlastního pracovníka a kdy agenta, když máte k dispozici následující údaje:

- prodejní cena výrobku v MOO je 80 Kč;
- variabilní náklady jsou 20 Kč;
- roční fixní náklady činí 300 000 Kč;
- odbytové náklady u agenta jsou 10% z jeho prodeje;
- odbytové náklady u prodejce jsou 42 000 Kč ročně + 3% provize z jeho prodeje;
- marže MOO činí 25% z prodejní ceny.

---

Další skupinu představují **metody tvorby ceny orientované na konkurenci**. Tyto metody patří do skupiny tzv. tržních metod tvorby ceny, kde patří také ceny orientované na zákazníka. Metody tvorby ceny orientované na konkurenci vycházejí primárně z ceny konkurence a přiblížení se ceny nabízené služby ceně konkurence. Vždy je ovšem potřeba uvážit situaci konkrétního podniku, jelikož neznámé podmínky konkurenčního podniku a jeho nákladovou strukturu. K metodám tvorby ceny orientované na konkurenci zařazujeme:

- tvorba ceny z cen konkurence – následování cen konkurence;

- ceny podle zvyklostí – respektování ustáleného cenového rozsahu na určitém trhu;
- diferencované ceny – stanovení cen pro různé segmenty trhu;
- ceny podle hodnoty užívání – ceny podle odhadu hodnoty přisuzované službě zákazníky;
- psychologické ceny – ceny působící na psychologii zákazníka;
- pravděpodobnost uzavření kontraktu – posuzuje cenu ve vztahu ke konkurenčním nabídkám s ohledem na pravděpodobnost zájmu zákazníka;
- ceny ze zahraničních cenových relací – cena je založena na výpočtu zahraniční relace tuzemské služby vzhledem k zahraniční obdobné službě.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



Na území města Ostravy a jejího okolí působí řada cestovních kanceláří, které nabízejí zájezd do Paříže. Jakou cenu zájezdu zvolí naše CK Ostrava, jestliže náklady cesty zahrnují: dopravné - 800 Kč, ubytování - 2 000 Kč, pojistné - 200 Kč. CK má zájem na tom, aby její nabídka byla ve srovnání s konkurencí pro zákazníka cenově výhodná. Jsou navrženy tři varianty stanovující marži 10%, 15%, 20% a těmto variantám adekvátní pravděpodobnosti získání zákazníka 70%, 40%, 20%.

**Metody tvorby cen orientované na zákazníka** vychází čistě z názoru zákazníka a na základě tohoto názoru jsou ceny stanoveny. Jedná se o čistě marketingové stanovení ceny, která vychází z realizovaného výzkumu mezi konečnými spotřebiteli nebo zákazníky. Tyto metody se používají většinou jako doplňující k ostatním metodám tvorby ceny. Ceny vytvořené prostřednictvím poptávkově orientovaných metod jsou ceny založené na očekávání zákazníka nebo na jeho ochotě zaplatit příslušnou cenu. Tato metoda tvorby cen je založena na spolupráci s nákladově orientovanými metodami. Použitím této metody vytvoření ceny závisí nejen na základě předpokládaného zisku, ale také na očekávání zákazníka. Mezi významné faktory ovlivňující citlivost zákazníka na cenu patří: povědomí zákazníka o substitučních službách; celková úroveň výdajů, nákladů, útraty; obtížného srovnání konkurenčních nabídek; a situační faktory. K metodám tvorby cen orientované na zákazníky bývají zařazovány tyto metody:

- metoda přímého hodnocení – přímé dotazování respondentů na adekvátní cenu;
- metoda bodového hodnocení – respondenti stanovují cenu celé služby pomocí bodů;
- podrobnější bodová metoda – respondenti bodují jednotlivé charakteristiky služby;
- test cenové citlivosti – dotazování respondentů na optimální cenu pomocí čtyř standardně stanovených otázek;

- Batzova konfiguračně frekvenční analýza – u předložené služby se cena postupně zvyšuje a snižuje až na úroveň nepřijatelnou pro zákazníka;
- technika G. Grangera – ceny u hodnocené služby jsou stanoveny v nahodilém pořadí a zákazník se k nim vyjadřuje.



## PŘÍPADOVÁ STUDIE

Jednotliví respondenti mají posoudit čtyři rozdílné psací stoly A, B, C, D pro standardní vybavení kanceláří a pracoven. Výrobky se navzájem liší použitým materiálem, tvarem, estetickými úpravami, pevností apod. Úkolem je určit jejich cenu na základě hodnoty vnímané zákazníkem za předpokladu, že cena průměrného psacího stolu, který se nyní na našem trhu nabízí, je 3 500 Kč. Každý z respondentů rozvrhuje 100 bodů mezi tyto 4 psací stoly, přičemž se rozvrh bodů odrazil následující průměrnou hodnotou: A:B:C:D = 12:22:44:22

Poslední skupinou jsou **syntetizující metody tvorby ceny**. Jedná se o skupinu metod tvorby ceny, která aplikuje všechny tři výše uvedené metody. To znamená, že při tvorbě ceny se vychází z nákladů na službu (jedná se o dolní hranici ceny – cenové dno) a horní hranice ceny (cenový strop) se stanovuje s ohledem na ceny konkurence a názorů zákazníků. K syntetizujícím metodám tvorby ceny můžeme zařadit:

- metoda cenové přímky – grafická metoda zobrazující cenové dno, cenový strop, cenu konkurence a požadovanou cenu podle zákazníků;
- dialogový přístup k tvorbě ceny – ke stanovení ceny služby dochází na základě dialogu mezi nabízející a poptávající stranou.

**Politika jedné ceny** je založena na nabídce jedné ceny všem zákazníkům pro stejnou službu za podobných okolností. Tato politika se uplatňuje především u drahých služeb a služeb, jejichž cena je výsledkem vyjednávání. Politika jedné ceny snižuje náklady organizace.

**Politika variabilní ceny** umožňuje zákazníkovi vyjednávat o konečné ceně služby. Politika variabilní ceny je u služeb s těmito charakteristikami: vysoká počáteční hodnota služby, potřeba osobního prodeje, nestandardní nebo speciální rysy služby. Tato politika umožňuje flexibilní ceny a podporu růstu zákaznických motivací, ale na druhé straně způsobuje růst nákladů organizace. Politika variabilních cen není vhodná pro zákazníky neochotné vyjednávat.

**Politika lichých cen** je založena na stanovení ceny s lichým koncovým číslem. Nejčastěji se využívá číslice 9 a 5, někdy 3 a 7. Obecně platí, že u nízkých cen se používá 9 a naopak u nižších cen 5. Tato politika je běžná u dražších položek ceny pod trhem.

**Politika cenových řad (linie)** je založena na přímé tvorbě cen pro předem definované cílové skupiny zákazníků. K naplnění tohoto cíle musí organizace identifikovat pravděpodobné cenové zóny pro každou cílovou skupinu zákazníků. Cenové zóny vycházejí z demografických a z psychografických charakteristik zákazníka, dále z očekávaného užitku a způsobu užití služby.

## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zkuste nalézt ke každé politice konkrétní příklad z praxe.

### 4.3 Regulace cen

#### Snižování cen

Snižování cen představuje pohyb cen směrem dolů a realizuje prostřednictvím slev. Sleva představuje rozdíl mezi původní hodnotou služby a hodnotou, za kterou je služba prodávána.

Prvotní *načasování snížení ceny* služby je možné provést tehdy, jestliže je patrné snižování zájmu o službu. Automatické snížení je prováděno fixním procentem v pravidelných časových intervalech bez ohledu na prodej určité služby.

*Velikost snížení ceny* služeb závisí především na velikosti zájmu zákazníků. Snížený ceny může být realizováno několika možnostmi: počátečním rozsáhlým snížením, několika malými sníženími nebo menším snížením u rychle klesajících cen. Snížení by se mělo pohybovat průměrně okolo 15% tak, aby upoutalo zákaznickovu pozornost.

*Strategie snižování* může provedena prostřednictvím propagačních cenových strategií. Tyto strategie jsou zaměřeny na přitažení zákazníka do organizace, kde by měl nakoupit nejenom zlevněné služby, ale také služby za běžné ceny.

#### Zvyšování cen

Zvýšení ceny představuje dodatečné zvýšení cen a pohyb cen směrem nahoru. Zejména tehdy, jestliže zákazníci pochybují o kvalitě vzhledem k nízké ceně. Zvyšování se děje prostřednictvím přírážek, které vyjadřují rozdíl mezi prodejní cenou a náklady.

**Legislativní prostředí cen v oblasti služeb** se týká oblasti poskytování služeb zákazníkovi:

- *horizontální fixní ceny* – představují dohody mezi organizacemi v přímé konkurenci ve stejných cenách;
- *predátorské ceny* – jedná se o prodej služeb v různých geografických lokacích různými cenami, jestliže jejich náklady prodeje jsou různé, velmi nízké ceny;



- *cenové srovnání* – srovnání cen služeb nabízeného k prodeji s vyšším běžnými cenami.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete a zkuste uvést, která z legislativních opatření jsou aplikována v České republice.

---



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Cena je významným a neopomenutelným prvkem marketingového mixu, ale není nejdůležitějším prvkem, jelikož všechny prvky marketingového mixu jsou stejně významné. Cena odráží hodnotu služby a je důležitým komunikačním prvkem pro zákazníka.

Proces tvorby začíná zhodnocením faktorů ovlivňujících cenu služby a pokračuje stanovením cílů v oblasti ceny, formulací marketingové cenové strategie a nastavením cenové taktiky. K tvorbě ceny lze použít několik metod, ať už objektivního charakteru nebo subjektivního charakteru. Metody tvorby ceny dělíme do čtyř základních skupin, a to na metody nákladově orientované, metody orientované na konkurenci, metody orientované na zákazníka a syntetizující metody.

---



### OTÁZKY

- 1. Cena je součástí:**
    - a. cenového mixu
    - b. marketingového mixu
    - c. mixu služeb
  - 2. K základním charakteristikám ceny služby nepatří**
    - a. odráží hodnotu služby
    - b. komunikační nástroj
    - c. statický přístup
    - d. flexibilita
  - 3. Kalkulační metoda tvorby ceny patří do skupiny:**
    - a. nákladových způsobů tvorby ceny
    - b. metod orientovaných na konkurenci
    - c. metod orientovaných na zákazníka
    - d. syntetizujících metod
-



**ODPOVĚDI**



1b, 2c, 3a

---

## 5 DISTRIBUCE A MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ SLUŽEB



### **RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY**

Tématem kapitoly je distribuce služeb a materiální prostředí služeb. Distribuce v oblasti poskytování služeb má jiný charakter než v oblasti produkce hmotných výrobků. Cílem distribuce je přiblížit službu zákazníkovi. Distribuce ve službách řeší umístění provozovny tak, aby byla dostupná zákazníkovi.

Materiální prostředí podniků poskytujících služby výrazným způsobem ovlivňuje spokojenost a návrat zákazníků do dané provozovny. Dotváří celkovou úroveň kvalitu poskytované služby a je významnou komunikační platformou směrem k zákazníkovi.

---



### **CÍLE KAPITOLY**

- definovat a objasnit roli distribuce ve službách;
  - vysvětlit podstatu distribuce ve službách;
  - definovat a objasnit roli materiálního prostředí ve službách;
  - zdůvodnit význam jednotlivých prvků materiálního prostředí ve vztahu ke spokojenosti zákazníků.
- 



### **KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY**

Distribuce, distribuční kanály, materiální prostředí, lokalizace, exteriér, interiér.

---

### **5.1 Distribuce služeb**

Distribuce je proces řešící způsob fyzického přesunu produktů od producenta k zákazníkovi. V činnosti podniku poskytující služby nabývá distribuce poněkud jiného významu, a to rozhodování o lokalizaci (umístění) podniku. Podnik poskytující služby řeší skutečné umístění provozovny i odbytové cesty.

## DEFINICE



Distribuce pomáhá jednak překonávat prostorovou vzdálenost mezi producentem a cílovým zákazníkem (fyzická část distribuce), a jednak znamená také přechod vlastnických práv k produktům (akviziční část distribuce).

### 5.1.1 UMÍSTĚNÍ PROVOZOVNY

Umístění (lokalizace) podniku poskytující služby hraje ve strategickém rozhodování velmi významnou roli: umístění organizace je významným faktorem výběru zákazníka, může být využito umístění jako významné konkurenční výhody v konkurenčním boji.

Umístění provozovny je mimo jiné ovlivněno charakterem interakce mezi zákazníkem a podnikem poskytující služby:

- klient jde za službou do provozovny;
- služba přichází za klientem;
- klient a organizace jsou ve vzájemném osobním styku.

Umístění provozovny je ovlivněno celou řadou významných faktorů, jako je typ a počet zákazníků využívajících služby a typem nabízených služeb. Při rozhodování o umístění provozovny nelze opomenout potřeby zákazníka. Rozhodování o umístění organizace poskytující služby bývá velmi často kompromisem mezi potřebami poskytovatele služby a požadavky zákazníka.

Při rozhodování o umístění provozovny je potřeba brát v úvahu potřeby a preference jednotlivých segmentů zákazníků. Tyto potřeby a preference jsou ovlivněny významnými faktory, jako jsou:

- demografické faktory (např. věk);
- ekonomické faktory;
- psychografické faktory (životní styl);
- kulturní faktory;
- frekvence užívání.

### ROZHODOVÁNÍ O UMÍSTĚNÍ PROVOZOVNY

Rozhodování o umístění provozovny probíhá ve dvou úrovních, a to na úrovni regionu, který představuje část země nebo jednotlivá města, a na úrovni obchodního trhu. **Obchodní trh** (mikroblast – část regionu) je definován jako geografická oblast, ve kterém zákazníci

konkrétní provozovny služeb žijí nebo pracují. Může jím být část města nebo může zasahovat za jeho hranice.

**Rozloha obchodního trhu** je dána operačními faktory, které jsou reprezentovány druhem nabízených služeb a velikostí provozovny, která je přímo úměrná velikosti obchodní oblasti. Dále je rozloha obchodního trhu ovlivněna faktory prostředí, to je počtem, velikostí a typem provozoven služeb, povahou a aktivitami konkurenčních organizací poskytujících služby a charakterem dopravní infrastruktury.

Organizace poskytující služby může vstoupit do určité lokality třemi možnými způsoby: vybudováním vlastní provozovny, koupí stávajících prostor nebo pronájmem provozovny. Lokalizace provozovny může být izolované (samostatné) nebo skupinové (součástí určitého celku):

- *izolovaná lokalizace* představuje provozovnu stojící osaměle, fyzicky oddělenou od ostatních provozoven a obchodů;
- *skupinová lokalizace* organizace může být: neplánovaná (nahodilá) nebo plánovaná.

**Kritéria pro hodnocení tržní oblasti metodou seznamu vážených atributů** (Pražská a Jindra, 2002):

- přístupnost (dostupnost) polohy dopravními prostředky a chodci (infrastruktura dopravní cesty), přírodní a umělé bariéry, psychologické bariéry;
- potenciální prodeje dané oblasti;
- synergie se sousedním okolím;
- viditelnost provozovny;
- kapacita parkovacích míst;
- řešení dopravního přetížení;
- pronájem a výše nájemného;
- právní a politické prostředí;
- fyzické charakteristiky provozovny služeb.



### **ÚKOL K ZAMYŠLENÍ**

Vymezte region a obchodní trh pro Obchodně podnikatelskou fakultu v Karviné.

---

#### **5.1.2 DISTRIBUČNÍ KANÁLY**

Distribuční kanály (distribuční cesty) v ziskovém sektoru představují cesty, kterými se produkty dostávají k zákazníkům. V oblasti služeb distribuční kanály mají za úkol přiblížit služby zákazníkům.

V distribučním kanále se pohybují distribuční články, které zajišťují přímý kontakt se zákazníkem. Počet distribučních článků v distribuční cestě udává délku distribuční cesty. Délka distribuční cesty závisí na povaze trhu a rozsahu nabízených produktů.

V distribuční cestě, obecně, rozlišujeme tyto distribuční články (Kotler, 2001):

- *Zprostředkovatelé* jsou nezávislé organizace, které v obchodním jednání zastupují a reprezentují producenta. Mezi zprostředkovatele patří obchodní zástupci, agenti, brokeři aj.
- *Prostředníci* nakupují produkty na své jméno, účet a riziko za účelem dalšího prodeje. Prostředníky jsou velkoobchody, maloobchody.
- *Facilitátoři (obstaravatelé)* pomáhají v procesu distribuce produktů, produkty nenakupují ani nezprostředkovávají obchody. Řadíme zde sklady, přepravce, reklamní agentury aj.

### ROZHODOVÁNÍ O DISTRIBUČNÍCH KANÁLECH

Rozhodování o distribučních cestách ve službách patří mezi jedno ze strategických rozhodování. Rozhodování je významně ovlivněno povahou poskytované služby a disponibilními zdroji.

Pro poskytování služeb může organizace použít dvou variant (Kotler, 2001):

- **Přímé distribuční cesty** představují variantu přímého jednání se zákazníkem, což umožňuje přímý kontakt se zákazníkem. Podniky poskytující služby buduje prodejní pobočku, kamennou prodejnu.
- **Nepřímé distribuční cesty** využívají k poskytování služeb distribuční články. V případě služeb mohou být distribuční články spoluproducenti služeb nebo prostředníky, kteří službu pouze prodávají. *Spoluproducenti* jsou v přímém kontaktu s organizací poskytující služby a vykonávají pro ně mnohé důležité funkce. *Prostředníci* službu pouze prodávají a zpřístupňují služby v určité lokalitě. V posledních letech je budována ještě jedna varianta nepřímé distribuční cesty, a to prostřednictvím technologické distribuce, která se nazývá elektronická metoda. Příkladem této elektronické metody je využívání bankomatů, automatů, telefonů, QR kódů, Internet atd.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zhodnoťte výhody a nevýhody přímých a nepřímých distribučních cest.

---

Pro výběr vhodných distribučních článků je nutno určit některá kritéria, jako jsou:

- výše nákladů spojených s použitím distribučního článku;
- pohodlí pro zákazníky;
- důvěryhodnost a spolehlivost distribučního článku;
- prostorová a časová dostupnost;
- kvalifikace personálu distribučního článku;
- schopnost poskytování doplňkových služeb aj.

### 5.1.3 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Distribuční strategie představuje rozhodování o intenzitě poskytování služby zákazníkům. V rámci distribuční strategie se management rozhoduje o typu, počtu a intenzitě použití distribučních kanálů. Na základě tohoto rozhodnutí můžeme identifikovat tři základní distribuční strategie (Kotler, 2001):

- **intenzivní distribuční strategie** – poskytovatel služby buduje provozovny poskytující služby ve velké míře a využívá ve značné míře distribuční kanály k rozšíření služby (např. síť bankomatů České spořitelny);
- **selektivní distribuční strategie** – poskytovatel služby si vytváří mapu pokrytí vybraných regionů svými provozovnami a vybírá si dle stanovených kritérií vhodné distribuční kanály;
- **exkluzivní distribuční strategie** – poskytovatel služby vytváří jednu provozovnu pro velké území, třeba pro stát jednu provozovnu.

## 5.2 Materiální prostředí

Materiální prostředí významným způsobem ovlivňuje celkové vnímání kvality poskytované služby, a proto se v současné době stává významným nástrojem konkurenčního odlišení. Toto prostředí zahrnuje celkovou úroveň prodejních a reprezentačních prostor poskytovatele služby.



### DEFINICE

Materiální prostředí služeb představuje prostředí, ve kterém probíhá dodávka služby a ve kterém dochází k interakci mezi poskytovatelem služby a zákazníkem.

---

Materiální prostředí služeb je tvořena exteriérem a interiérem provozovny poskytovatele služby.

### 5.2.1 EXTERNÍ MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Exteriér provozovny služeb je to první, co potenciální zákazník vidí. Je to klíčový faktor v zastavení a přilákání nového zákazníka a udržení si stávajícího zákazníka.



Externí materiální prostředí (exteriér) představuje souhrn architektonických aspektů, které zákazník vidí před vstupem do provozovny poskytovatele služby.

Základní rozhodnutí při plánování exteriéru provozovny (Pražská a Jindra, 2002):

- **Poloha (pozice) provozovny** – jak a kde je provozovna situována, na umístění závisí účinek obchodních schopností přilákat zákazníka
  - viditelnost provozovny;
  - slučitelnost provozovny s okolím;
  - zařízení odpovídající potřebám zákazníků (parkoviště, cesty...).
- **Architektura provozovny** – ukazuje velikost a prestiž poskytovaných služeb, povahu poskytovaných služeb a přiřazení provozovny k určitému řetězci. Funkční ohlasy, které jsou prvořadě v návrhu provozovny: náklady, energetická účinnost, bezpečnost, operační účinnost, potřeby zákazníka (bezbariérové provozovny, parkování...). Patří zde například tvar a velikost budov včetně použitého materiálu.
- **Vývěsní štít provozovny** – poskytuje zákazníkům informace: kdo (logo, jméno poskytovatele služby), co (poskytované služby), kde (lokalizace) a kdy (otvírací hodiny) poskytovatel služby nabízí.
- **Průčelí (fasáda) provozovny** – řeší především průčelí a značení provozovny, venkovní poutače, venkovní osvětlení
  - výběr typu průčelí – rovné (přímé, paralelní se zdí), rohové (šikmé, nevelké zešikmení k dopravní tepně), arkáda (podloubí, několik výklenků výloh);
  - výlohy – zvýšené (nadmí, dobrá perspektiva a ochrana skla), zvýšená krajnice, stinná výloha (malá výloha ve výšce očí), izolovaná výloha (výloha jinde než je obchod);
  - vchod do provozovny – dobré osvětlení, měkký vstupní povrch, neklouzavé materiály, snadno otvíratelné dveře, vyloučit zácpy, dveře dost široké, pro handicapované.

## 5.2.2 INTERNÍ MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Interní materiální prostředí (interiér) Přispívá k plnění základních cílů poskytovatele služby a k uspokojení potřeba zákazníka. Musí být lákavý, komfortní, potřebný zákazníkům, efektivní a výkonný (užitečný).



Interiér představuje rozvržení provozovny, určení hodnoty prostoru, řízení proudu zákazníků v provozovně a doplňkové investice.

---

Základním rozhodnutím při plánování interiéru provozovny je maximalizace užítku z dostupného prostoru a rozhodnutí o prvcích interiéru provozovny.

- **určení hodnoty prostoru** závisí na tom, kde zákazník vstupuje a jak se pohybuje po provozovně;
- **užitečnost prostoru a alokace (rozdělení) prostoru** na prodejní, neprodejní prostor a vystavovací oblast – neprodejní oblast (oblast věnována aktivitám managementu a zaměstnancům, není určena zákazníkům), prodejní oblast (oblast věnována interakci mezi zákazníkem a personálem provozovny), vystavovací oblast (má přilákat pozornost zákazníka, jsou zde umístěny volně stojící předměty a materiály, POP materiály, propagační materiály, figuríny atd.);
- **rozvržení prostoru provozovny podle zákazníků** – rozděluje a rozvrhuje provozovnu podle nabízených služeb, organizuje způsob příchodu zákazníků;
- **prvky interiéru** – kombinace barev, osvětlení, vůně, klimatizace, oblečení obsluhujícího personálu, dětský koutek, podlahy a stropy, stěny (fotografie, zobrazení nebo grafické zobrazení služeb na stěně), letáčky a propagační materiály.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zhodnoťte z pohledu uživatele služby materiální prostředí Obchodně podnikatelské fakulty v Karivné.

---



### 5.2.3 MERCHANDISING SLUŽEB

Merchandising představuje různé metody efektivnější prezentace zboží. V případě služeb se merchandising zabývá vzhledem a uspořádáním prodejního místa. Jeho snahou je aktivně přilákat zákazníky prostřednictvím POP/POS nástrojů (stojany, tištěné materiály na pultech nebo výkladních skříních, interní rozhlas, demonstrační obrazovky, interaktivní kiosky, světelné nápisy, stojan na letáky, uvítací stojan atd.), nástrojů sensorického marketingu, scent marketingu nebo aroma marketingu.

Základními zásadami merchandisingu jsou tyto:

- nabízené služby musí být předváděny v souladu s image a vzhledem provozovny;
- při plánování prostoru provozovny je nutno vycházet z povahy poskytovaných služeb;
- kvalita poskytovaných služeb často určuje způsob jejich prezentace a zobrazení pomocí grafických metod;
- zisk ze služby potenciálně ovlivňuje způsob rozhodnutí o jeho prezentaci.

#### SHRNUTÍ KAPITOLY



Distribuce představuje způsob přiblížení služby zákazníkům. V případě služeb řeší distribuce dva základní problémy, a to umístění provozovny poskytující služby a volbu vhodných distribučních kanálů pro rozšíření služby mezi zákazníky. Umístění provozovny je ovlivněno jak charakterem služby, tak vybranou obchodní oblastí, pokrytím zákazníky, jejich kupní silou a také intenzitou konkurence.

Materiální prostředí významným způsobem dotváří celkovou kvalitu poskytované služby. Význam materiálního prostředí v oblasti služeb je dán tím, že zde dochází k přímému kontaktu mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. A na zákazníka nepůsobí samotná služba, ale také prostředí, ve kterém je mu služba poskytována. Materiální prostředí se člení na externí a interní. Externí materiální prostředí reprezentuje samotný vzhled budovy a to s čím se zákazník poprvé setkává při vstupu do provozovny. Interní materiální prostředí představuje samotné uspořádání provozovny poskytovatele služby, rozvržení provozovny a využití prvků interiérů.

#### OTÁZKY



1. **Prostředníci a zprostředkovatelé jsou totožné subjekty. Tvrzení je**
  - a. správné
  - b. nesprávné
2. **Výběr vhodných a omezených distribučních kanálů a subjektů distribuce je charakteristikou**

- a. intenzivní distribuční strategie
- b. exkluzivní distribuční strategie
- c. extenzivní distribuční strategie
- d. selektivní distribuční strategie

**3. Interní materiální prostředí je důležitější než externí materiální prostředí.**

**Tvrzení je**

- a. správné
- b. nesprávné

**4. Vzhled a uspořádání místa jako nástroj předvedení služby se nazývá**

- a. obchodování
  - b. prezentace
  - c. merchandising
- 



**ODPOVĚDI**

1b, 2d, 3b, 4c

---

## 6 PODSTATA A VÝZNAM MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE V OBLASTI SLUŽEB

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Náplní této kapitoly je nabídnout seznámení s problematikou marketingové komunikace v oblasti služeb. Informace se týkají samotného definování marketingové komunikace. Dále pak je věnována pozornost základním pojmům z oblasti marketingové komunikace. Převážná část této kapitoly se věnuje prvkům marketingového komunikačního mixu, kdy lze zjistit, že marketingová komunikace není jen o reklamě, ale v současné době firmy využívají širokou škálu rozmanitých komunikačních nástrojů. V závěru kapitoly se lze dozvědět o vybraných nových trendech v marketingové komunikaci.

### CÍLE KAPITOLY



- Definovat specifika marketingové komunikace.
- Vymezit základní prvky marketingového komunikačního mixu.
- Zdůraznit význam a synergický efekt integrované marketingové komunikace.
- Seznámit s problematikou názorového vůdce a WoM.
- Uvést pojem marketingový smog a vybrané nové trendy v marketingové komunikaci.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Komunikační mix, marketingový mix, reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, direct marketing, sponzoring, on-line komunikace, ATL, BTL, TTL, IMC, WoM, názorový vůdce, marketingový smog, nové trendy v marketingové komunikaci.

Marketingová komunikace byla v plánovitém hospodářství vždy, snad s výjimkou podniků zahraničního obchodu, silně opomíjenou činností, která pouze vyžadovala peníze. Pravda je, že v podmínkách, kdy poptávka převažovala nad nabídkou, nebyl reálný důvod k těmto aktivitám. V současnosti moderní marketing vyžaduje něco víc než pouze vývoj dobrého produktu s přitažlivou cenou a jeho zpřístupnění potenciálním zákazníkům. Firmy musejí také komunikovat se svými současnými a potenciálními zákazníky, odběrateli, dodavateli, zprostředkovateli a s veřejností.

## 6.1 Charakteristika a význam marketingové komunikace

Marketingová komunikace patří spolu s dalšími prvky marketingového mixu k rozhodujícím pro úspěšné řízení firmy. O to víc je opodstatněné spojení „marketingu“ a „komunikace“ v umocněný význam „marketingová komunikace“. V prvním období uplatňování marketingového řízení byla orientace firmy zaměřena na produkt, jeho kvalitu, po té na produkci, tzn. vyrobit a prodat co nejvíce a nejlevněji, další období bylo zaměřeno na „umění prodat“ a konečně poslední období vývojové obdoby marketingového řízení postavilo do popředí zákazníka. Orientace na zákazníka není možná bez vhodné komunikace s ním. Společnost nazývána „informační“ využívá mnoha forem a podob komunikace. Z dříve nejpoužívanějších je osobní kontakt nahrazován kontaktem využívajících různých technických prostředků.



### DEFINICE – MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. Stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu, musí i marketingová komunikace vycházet z celkové marketingové strategie. Pokud by tak firma spustila komunikační kampaň, která neodpovídá cílovému segmentu a nepodporuje stanovený positioning značky, dopustila by se závažné chyby (Karlíček et al. 2013, s. 190)

Pojem marketingová komunikace lze chápat z dvou úhlů pohledu. V širším pojetí si lze představit pod pojem marketingová komunikace veškerou plánovanou i neplánovanou komunikaci ve všech bodech kontaktů organizace se současnými i potenciálními zákazníky (obal produktu, vnímání značky, cena, distribuční místa, reklama, chování zaměstnanců, tradice organizace atd.). Proto je vhodné v tomto kontextu používat pojem Integrovaná marketingová komunikace. V užším pojetí lze chápat marketingovou komunikaci jako prvky marketingového komunikačního mixu.

### CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Stanovení cílů je vždy jedním ze základních strategických rozhodnutí. Mezi tradičně uváděné cíle marketingové komunikace patří (Příkrylová a Jahodová 2010, s. 40-41):

- **Poskytnout informace.** Základní funkcí marketingové komunikace je informovat trh o dostupnosti určitého produktu, poskytovat všem cílovým skupinám dostatečné množství relevantních informací. Firmy také používají informace o své společnosti, kdy vysvětlují např. zrod, přejmenování, přestěhování nebo jinou změnu.

- **Vytvořit a stimulovat poptávku.** Prvořadým cílem většiny činností je vytvořit a následně zvýšit poptávku po značce produktu. Úspěšná komunikační podpora může zvýšit poptávku a prodejní obrat bez nutnosti cenových redukcí.
- **Diferenciace produktu a firmy.** Homogennost nabídky znamená, že zákazník považuje produkty určité kategorie za identické bez ohledu na výrobce, např. prací prášky, šampóny, jogurty apod. Diferenciace dovoluje daleko větší volnost v marketingové strategii, hlavně v cenové politice. Předpokladem je dlouhodobá a konzistentní komunikační aktivita, která učí zákazníky unikátním vlastnostem produktů či firem samotných. Jejím cílem je vybudovat pozitivní positioning značky či firmy.
- **Důraz na užitek a hodnotu produktu.** Kombinace vlastností užitku a hodnoty, které obvykle reprezentují proslulé značky, opravňují řadu výrobců stanovit často až neúměrně vysoké ceny právě za produkty, které na nově se vytvářejícím trhu zatím nemají tak tvrdé konkurenční prostředí. Obecně se dá říci, že stále více obchodních míst formuje svou tvář a zaměřuje se na určitou vrstvu zákazníků, kterým nabízí lépe zacílený produkt odpovídající jejich specifickým potřebám a přáním.
- **Stabilizace obratu.** Pro výrobce či distributora znamená nepravidelnost poptávky v průběhu roku tlak na zvyšování výrobních, skladovacích a dalších nákladů. Marketingová komunikace má za cíl vyrovnat co možná nejvíce tyto výkyvy a stabilizovat tak v čase výše uvedené náklady.
- **Vybudovat a pěstovat značku.** Marketingová komunikace představuje trhu podstatu osobnosti značky, vytváří povědomí o značce, posiluje znalost značky, ovlivňuje postoje zákazníků ke značce ve smyslu vytváření jedinečných a příznivých asociací. Kýženým výsledkem je pak vytvoření pozitivní image značky a dlouhodobé vazby mezi značkou a cílovou skupinou zákazníků.
- **Posílení firemního image.** Posílení firemního image vyžaduje jednotnou a konzistentní komunikaci firmy v dlouhém období. K tomu slouží užívání stejných symbolů, které vytvářejí pozitivní asociace v myslích zákazníků, a ukotvení firemní značky ke klíčovým slovům, jež si zákazníci se značkou spojí.

## 6.2 Marketingový komunikační mix

Reklama je často mylně považována širokou veřejností za synonymum marketingové komunikace zejména proto, že je nejviditelnější a má nejintenzivnější využití ve srovnání s ostatními prvky komunikačního mixu. Existuje však celá řada dalších účinných komunikačních nástrojů, z nichž každý má své opodstatnění, typické rysy, silné a slabé stránky.

Pojetí marketingového komunikačního mixu vychází z těchto hlavních komunikačních prvků (Karlíček a Král 2011):

### Reklama (Advertising)

Df

#### DEFINICE - REKLAMA

- Reklama je komunikace s cílem ovlivnit prodej či nákup výrobků nebo služeb, které uspokojují potřeby výrobce, dodavatele i odběratele, resp. informace směřující k osvojení si určitých myšlenek (sociální reklama). (Jurášková, Hornák et al. 2012, s. 190)

### Podpora prodeje (Sales promotion)

Df

#### DEFINICE – PODPORA PRODEJE

Podpora prodeje zahrnuje soubor různých motivačních nástrojů převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých produktů zákazníky nebo obchodníky. (Kotler 2001)

### Osobní prodej (Personal Selling)

Df

#### DEFINICE – OSOBNÍ PRODEJ

Osobní prodej lze chápat jako proces ovlivňování zákazníka prostřednictvím osobního kontaktu a lze ho považovat za velice efektivní nástroje marketingové komunikace především v situaci, kdy chceme měnit preference, stereotypy a zvyklosti spotřebitelů. Díky svému bezprostřednímu osobnímu působení je schopen mnohem účinněji než běžná reklama a jiné nástroje marketingové komunikace ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech nabídky. Bohužel rozsah působení osobního prodeje je oproti reklamě podstatně omezenější a hlavně ve výpočtech relativních ukazatelů typu CPT velice nákladný. (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003, s. 463-464)

## Vztahy s veřejností (Public Relations, P.R.)



### DEFINICE – VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ (PUBLIC RELATIONS)

P.R. je cílevědomé plánované a dlouhodobé úsilí o vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a veřejností. Zároveň je to funkce řízení, která buduje a udržuje vzájemně výhodné vztahy mezi organizacemi a různými skupinami veřejnosti, na jejichž postojích a chování závisí úspěch či neúspěch organizace. (Pelsmacker,, Geuens a Bergh 2003, s. 301)

---

## Přímý marketing (Direct Marketing, DM)



### DEFINICE – PŘÍMÝ MARKETING (DIRECT MARKETING)

Přímý marketing neboli direct marketing je definován jako využití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení zboží i služeb bez použití marketingových prostředníků (mezičlánků). Marketéři při použití direkt marketingu hledají měřitelnou reakci, většinou objednávku zákazníka. V současnosti mnoho marketérů využívá přímého marketingu k budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Může se jednat o rozesílání nabídek šitých každému zákazníkovi na míru, budování loajality pomocí věrnostních programů, rozesílání přání k narozeninám, apod. (Kotler a Keller 2007, s. 642)

---

## Sponzoring (Sponsorship)



### DEFINICE - SPONZORING

Sponzoringem se tedy rozumí obchodní vztah mezi poskytovatelem financí, zdroj či služeb a jedincem, akcí či organizací, které na oplátku nabízejí práva a asociace, jež mohou být komerčně využity. Jedná se o nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. (Jahodová a Přikrylová 2010, s. 130)

---

## On-line komunikace (On-line Communication)

## DEFINICE – ON-LINE KOMUNIKACE

On-line komunikace se vyznačuje řadou významných pozitivních charakteristik. Patří mezi ně zejména možnost přesného zacílení, personalizace, interaktivity, využitelnost multimediálních obsahů, jednoduchá měřitelnost účinnosti a relativně nízké náklady. (Karlíček a Král 2011, s. 171)

Marketingová komunikace ovlivňuje nebo přesvědčuje zákazníka tím, že mu sděluje informace. Tento pohyb může být přímý, tzn. pro určitou konkrétní osobu, a pak se jedná o **osobní komunikaci**, která využívá přímé a interaktivní postupy a jedná se o osobní prodej, popř. přímý marketing. Všechny ostatní prvky marketingového komunikačního mixu patří do **masové komunikace**. (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003)

Prvky a nástroje marketingové komunikace lze rozdělit na tzv. **komunikaci nadlinkovou** (ATL – above the line) a **komunikaci podlinkovou** (BTL – below the line). Do nadlinkové komunikace patří reklama v prostředcích masové komunikace (tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama, Internet). Podlinková komunikace je zaměřena na aktivity. Má přesvědčit zákazníka, aby produkt koupil. (Jakubíková 2008, s. 241). Nadlinková komunikace je považována za nejstarší formu komerčních komunikačních aktivit a rozvinula se hlavně vznikem masových médií v 19. století. Do podlinkové komunikace patří především public relations, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing, sponzorství. (Jurášková, Horňák et al. 2012, s. 18) V praxi je však velmi obtížné oddělit tyto dva typy marketingové komunikace, proto se v souvislosti s ATL a BTL objevuje zároveň pojem **komunikace přes linku** (TTL - through the line), což znamená, že se jedná o optimální nastavení marketingového komunikačního mixu, který integruje nadlinkovou a podlinkovou marketingovou komunikaci do co možná nejúčinnější kombinace.

Marketingová komunikace ovlivňuje nebo přesvědčuje zákazníka tím, že mu sděluje informace. Tento pohyb může být přímý, tzn. pro určitou konkrétní osobu, a pak se jedná o **osobní komunikaci**, která využívá přímé a interaktivní postupy a jedná se o osobní prodej, popř. přímý marketing. Všechny ostatní prvky marketingového komunikačního mixu patří do **masové komunikace**. (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003)

Prvky a nástroje marketingové komunikace lze rozdělit na tzv. **komunikaci nadlinkovou** (ATL – above the line) a **komunikaci podlinkovou** (BTL – below the line). Do nadlinkové komunikace patří reklama v prostředcích masové komunikace (tisk, rozhlas, televize, venkovní reklama, Internet). Podlinková komunikace je zaměřena na aktivity. Má přesvědčit zákazníka, aby produkt koupil. (Jakubíková 2008, s. 241). Nadlinková komunikace je považována za nejstarší formu komerčních komunikačních aktivit a rozvinula se hlavně vznikem masových médií v 19. století. Do podlinkové komunikace patří především public relations, podporu prodeje, osobní prodej, přímý marketing, sponzorství. (Jurášková, Horňák et al. 2012, s. 18) V praxi je však velmi obtížné oddělit tyto dva typy marketingové



komunikace, proto se v souvislosti s ATL a BTL objevuje zároveň pojem **komunikace přes linku** (TTL - through the line), což znamená, že se jedná o optimální nastavení marketingového komunikačního mixu, který integruje nadlinkovou a podlinkovou marketingovou komunikaci do co možná nejučinnější kombinace.

### 6.2.1 VOLBA PRVKŮ MARKETINGOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU

V praxi neexistují kvantitativní kritéria pro určení efektivity jednotlivých součástí mixu pro dané segmenty, proto je vytvoření účinného marketingového komunikačního mixu zásadní otázkou, kterou musí marketingový manažer vyřešit. Dle obecného hlediska jsou stanoveny základní faktory, které mohou ovlivnit rozhodování při výběru prvků do marketingového komunikačního mixu konkrétní firmy: (Příkrylová a Jahodová 2010, s. 45 – 47)

- **Charakter trhu.** Největší vliv na konkrétní podobu komunikace má cílová skupina zákazníků. V případě omezeného počtu kupujících, je obvykle nejefektivnější využít osobní prodej. V případě většího počtu zákazníků v geograficky rozsáhlém prostoru je vhodné přemýšlet nad reklamou. V případě B2B organizací je volba osobní prodeje nejtypičtější.
- **Charakter produktu.** Vysoce standardizované výrobky s minimálním obsahem služby jsou daleko méně závislé na osobním prodeji než výrobky, které jsou technicky složité nebo vyžadují pravidelnou službu. U běžného spotřebního zboží se častěji lze setkat s reklamou než u zboží průmyslového.
- **Stádium životního cyklu produktu. V zaváděcí fázi je komunikačním cílem informovat,** proto bývá důraz kladen na osobní prodej, aby se dosáhlo informovanosti trhu o nutnosti obchodovat novým produktem. Reklama má v tomto studiu většinou informační charakter, techniky podpory prodeje, jakou vzorky, ochutnávku a další, jsou používány k ovlivnění přístupu zákazníka k novému produktu a ke stimulaci prvotního nákupu. **Ve stádiu růstu je důležité přesvědčovat a ve stádiu zralosti připomínat.** Když se produkt přesouvá do stadia růstu a zralosti, stává se reklama relativně důležitější při motivaci zákazníků k nákupu. Připomínková reklama se objevuje ve studiu zralosti a na počátku stadia poklesu. V pokročilém stádiu poklesu a eliminace z trhu jsou většinou komunikační výdaje zcela neefektivní a ještě by zhoršily ekonomický výsledek.
- **Cena.** Reklama je dominantní prvek komunikačního mixu pro produkty s nízkou jednotkovou cenou a masovou distribucí, protože náklady na kontakt při osobním prodeji by byly příliš vysoké. Reklama zasáhne masově, proto je např. u rychloobrátkového zboží běžné spotřeby nejefektivnější formou komunikace s cílovým trhem.
- **Disponibilní finanční zdroje.** Skutečnou bariérou zavedení komunikační strategie může být velikost rozpočtu. Pro menší nebo nové firmy jsou náklady na televizní reklamu velmi často příliš vysoké, proto musí hledat jiné levnější způsoby komunikace.

## 6.2.2 INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

V předcházejícím textu byly popsány základní prvky marketingového komunikačního mixu. Každá firma ale volí jen takový soubor nástrojů, s jehož pomocí může dosáhnout svých cílů. Firma by přitom měla volit jednotlivé komunikační nástroje tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly. Tato snaha o vytvoření tzv. synergického efektu se označuje jako integrovaná marketingová komunikace. (Karlíček a kol. 2013, s. 202)

Dle Jakubíkové (2008, s. 263) představuje integrovaná marketingová komunikace nový pohled na celek, kdy zákazník nevnímá jednotlivé parciální položky marketingového komunikačního mixu, ale k rozhodnutí o nákupu či jiném chování k podniku nebo produktu ho vede integrovaný vjem všech nástrojů a prostředků marketingové komunikace.



### DEFINICE – INTEGROVANÁ MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Integrovaná marketingová komunikace (IMC) se definuje také mnoha jinými způsoby, jež podtrhují její různé aspekty, přínosy a organizační důsledky (Pelsmacker, Geuens a Bergh 2003, s. 29):

- IMC je nový způsob pohledu na celek, z něhož jsme viděli pouze část, jako je reklama, public relations, podpora prodeje atd. a to takovým způsobem, jak vše dohromady vnímá zákazník – jako tok informací z jednoho zdroje.
- 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.
- IMC je 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.

---

Různé definice jsou založeny na stejné myšlence, která dobře vystihuje podstatu integrované marketingové komunikace - komunikační nástroje, které na sobě byly tradičně vzájemně nezávislé, jsou nyní kombinovány tak, aby bylo dosaženo synergického efektu a komunikace se stala homogenní. Mezi hlavní výhody integrované marketingové komunikace se řadí (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 48):

- cílenost znamená oslovení každé cílové skupiny jiným způsobem,
- úspornost a účinnost je dosahována vhodnou kombinací komunikačních nástrojů,
- vytváření jasného positioningu značky znamená zformovat v myslích zákazníků jednotný obraz,
- interaktivita je dialog a naslouchání názoru toho, komu je zpráva určena.

Zásadní důvod pro integrovanou marketingovou komunikaci lze spatřovat především v tom, že tato komunikace bude jedinou trvalou konkurenční předností firem na nasycených trzích, proto bude nutné se diferencovat pomocí prostředků a nástrojů marketingové komunikace.

Integrovaná komunikace je mnohem více personalizována, zaměřena na zákazníka, na vztahy a interakci s ním. Není to pouze změna jeho povědomí a postojů, ale také přímé ovlivňování jeho chování. Integrace není synonymem pro marketing vztahů, řízení spokojenosti zákazníka či interaktivní komunikaci. Současně je integrovaná komunikace prostředkem k efektivnějšímu dosažení klíčových cílů moderního marketingu.

Integrovaná marketingová komunikace má však i svá úskalí, kterými může být riziko nekonzistentní komunikace firmy jako celku nebo riziko určité uniformity komunikace. Dalším problémem může být, jakým způsobem integrovanou marketingovou komunikaci efektivně změřit a vyhodnotit jako celek. (Příkrylová a Jahodová 2010, s. 49)



### **PŘÍPADOVÁ STUDIE – KAMPAŇ CK FISCHER – OŽIVLÉ VZPOMÍNKY**

Kampaň agentury Wunderman pro CK Fischer přinesla návratnost investic 2235 %. Kampaň „Oživlé vzpomínky prodávají“ spojuje dobrý nápad, využití umělé inteligence, a hlavně fantastické výsledky. Návratnost investic (ROI) činila neskutečných 2235 %.

U cestovních kanceláří obecně platí, že věrnost jejich klientů je relativně nízká. Velká většina jezdí každý rok s jinou kanceláří podle aktuální nabídky, ceny nebo doporučení. Pro CK Fischer bylo zapotřebí připravit e-mailingovou komunikaci, tak, aby si její klienti v rámci „First Moment“ nabídky koupili zájezd i na příští léto.

Prodej zájezdů pomocí e-mailingové komunikace na koncové klienty je standardní postup, který funguje. Agentura ale chtěla tuto komunikaci udělat chytreji, aby překonala zmíněnou bariéru a aby byl efekt kampaně přínosnější. Nejdříve připravili pro zákazníky užitečnou kampaň doplněnou instruktážními videi obsahující tipy, jak fotit mobilem, aby měli díky tomu ještě dokonalejší fotky. Následně díky soutěži o nejlepší fotku z dovolené získali od zákazníků jejich vlastní fotografie. Celkem záhy po návratu zákazníků z dovolené jim zaslali personalizovaný e-mail. Ne náhodně, ale zcela záměrně a plánovaně v době, kdy se začala prodávat další sezona. Jednalo se o personalizovaný e-mail s jejich fotovzpomínkou, doplněný nabídkou relevantních zájezdů šitou přímo pro ně. Pro nabídku zájezdů byla využita analýza zákaznických fotografií systémem umělé inteligence rozpoznávání obrazu. Když například fotka zobrazovala vodní sport, doporučili zákazníkům k tomu vhodné moře a konkrétní pláže spojené s konkrétním hotelem apod.

Základem úspěchu kampaně byla reálná vzpomínka, zapojení umělé inteligence, nabídka přímo na míru a citlivá komunikace. 2 235 % činila návratnost investic (ROI) a 378% nárůst byl zaznamenán v prodejích dovolených v segmentu „mladých párů“.

Zdroj: Webový portál odborný časopisu Marketing & Média. Oživlé vzpomínky prodávají. [online]. [vid. 12. května 2019]. Dostupné z: <https://mam.cz/c1-66238650-ozivle-vzpominky-prodavaji>

---

### 6.2.3 VÝZNAM WOM A NÁZOROVÉHO VŮDCOVSTVÍ V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI

**WoM (Word of Mouth)** nebo-li šíření sdělení ústním podáním. Zahraniční výzkum přitom naznačuje, že účinek WoM v obecné rovině výrazně převyšuje účinek marketingové komunikace. Produkt, který vyvolává negativní WoM, tak obvykle nemůže být marketingovou komunikací zachráněn. Naopak pozitivní WoM může marketingovou komunikaci zásadním způsobem posílit nebo dokonce zcela nahradit. (Karlíček a Král 2011, s. 41)

Lidé, kteří se nejčastěji zapojují do WoM diskuzí jsou označováni jako **názoroví vůdci**. Názorové vůdcovství je proces, kdy jedna osoba (názorový vůdce) neformálně ovlivňuje činy či postoje jiných (příjemce názoru), kteří si názor vytvořit potřebují nebo si ho pouze vyslechnou. V některých případech je uplatňováno názorové vůdcovství, kdy jednotlivci, kteří pociťují určitou nejistotu po nákupu, se často snaží ji zmírnit přesvědčováním druhých, aby provedli stejný nákup. Pokaždé, když přesvědčí přítele nebo známého, aby si vybral stejnou značku jako oni, tak nějak sami sebe ujistí v tom, že jejich vlastní volba výrobku byla moudrá.



#### DEFINICE – NÁZOROVÉ VŮDCOVSTVÍ

Názorové vůdcovství je interpersonální, neformální a odehrává se mezi dvěma či více lidmi, z nichž žádný není komerčním prodejcem, kterému by z takového prodeje plynul přímý zisk. (Schiffman a Kanuk 2004, s. 489)

---

Názorové vůdcovství se týká především oblasti služeb, jako jsou restauračních zařízení, cestovní kanceláře, ubytovací zařízení, poskytovatelé finančních služeb, nákupní možnosti apod.

Cílem marketérů je najít vhodné názorové vůdce pro své produkty, aby mohli vytvořit vhodná marketingová poselství, která by je přiměla mluvit a ovlivňovat nákupní chování druhých. Reklamní sdělení apelující na názorového vůdce může vypadat například takto: „Přátelé, nedovolte svým přátelům platit běžnou maloobchodní cenu“ (cílem je propagovat nabídku maloobchodu s velmi nízkými cenami ve srovnání s konkurencí). Většinou jsou reklamní poselství koncipována tak, aby simulovaly diskusi o produktu zobrazením lidí při neformálním rozhovoru (v televizní reklamě diskuse více žen o pracím prášku, barvě na vlasy atd.). Problém může spočívat v tom, že v konkrétním případě může osoba vystupovat jako názorový vůdce a v jiném případě může být v pozici názorového příjemce.

Nevýhoda názorového vůdcovství spočívá v tom, že nemusí být šířeny pouze kladné ústní informace (bylo zjištěno, že spotřebitelé 3 – 10 x častěji se dělí o negativní zkušenosti než o pozitivní). Klíčovým problémem je špatná kontrola neformální komunikace - zákazníci také mohou šířit negativní slovo z úst v publicistických televizních pořadech, pomocí příběhů v časopisech, na webu – chaty, blogy, facebook, kde se zákazníci podílejí o své zkušenosti s produktem.

## TESTOVÉ OTÁZKY



Nyní je čas otestovat si získané znalosti z kapitoly č. 6. Pouze jedna odpověď je správná! Správné odpovědi jsou umístěny na konci kapitoly.

- 1. Co nelze považovat za prvek marketingového komunikačního mixu?**
  - a) Merchandising.
  - b) Direct marketing.
  - c) Reklama
  
- 2. Jaký je vztah mezi marketingovým a marketingovým komunikačním mixem?**
  - a) Marketingový mix je součástí marketingového komunikačního mixu.
  - b) Marketingový komunikační mix je součástí marketingového mixu.
  - c) Tyto pojmy spolu nesouvisí.
  
- 3. Pojem ATL lze chápat v marketingové komunikační praxi jako:**
  - a) Nadlinkovou marketingovou komunikaci, kdy se využívá reklama.
  - b) Podlinkovou marketingovou komunikaci, kdy se využívá reklama.
  - c) Nadlinkovou marketingovou komunikaci, kdy se využívá podpora prodeje, přímý marketing, sponzoring a on-line marketingová komunikace.
  
- 4. Pojem B2C může být chápan jako:**
  - a) Průmyslový trh.
  - b) Trh organizací.
  - c) Spotřebitelský trh.
  
- 5. Mezi výhody virálního marketingu nepatří:**
  - a) Rychlost šíření.
  - b) Kontrola nad šířeným obsahem.
  - c) Nízké náklady na kampaň.

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Po prostudování kapitoly č. 6 by student měl znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Definujte marketingovou komunikaci v širším a užším pojetí.
- Stručně charakterizujte jednotlivé prvky marketingového komunikačního mixu.

### *Podstata a význam marketingové komunikace v oblasti služeb*

- Uveďte prvky marketingového komunikačního mixu, které lze zařadit do ATL a BTL komunikace.
  - Vysvětlete rozdíl mezi názorovým vůdcem a názorovým ovlivňovatelem. Zkuste najít konkrétní příklad názorového vůdce z Vašeho okolí. Považujete se za názorového vůdce nebo příjemce?
  - Vysvětlete význam WoM pro marketingové komunikační aktivity firem v současnosti.
- 



#### **ODPOVĚDI NA TESTOVÉ OTÁZKY**

**1a, 2b, 3a, 4c, 5a**

## 7 NOVÉ TRENDY V MARKETINGOVÉ KOMUNIKACI V OBLASTI SLUŽEB

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Sedmá kapitola pojednává o vybraných trendech marketingové komunikace v oblasti služeb. Začátek je věnovaný guerilla marketingu, jeho vymezení a příkladům. Dále je v kapitole definován virální marketing. Následně se pozornost zaměřuje na charakteristiku product placementu. Posledním trendem, pro který je vymezen konec kapitoly, je digitální marketing, který je dále specifikován na mobilní marketing a sociální média.

### CÍLE KAPITOLY



- Charakterizovat guerillový marketing a jeho jednotlivé nástroje.
- Definovat virální marketing.
- Vymezit product placement.
- Popsat digitální marketing se zaměřením se na mobilní marketing a sociální média.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Guerrillový marketing, virální marketing, product placement, digitální marketing.

### 7.1 Guerrillový marketing

#### DEFINICE



**Guerrillový marketing** představuje nekonvenční marketingový přístup zaměřený na dosažení maximálního efektu s minimálními zdroji. Základním cílem není vyvolat dojem reklamní kampaně, ale upoutat pozornost veřejnosti. Tento přístup využívají firmy zejména v situaci, kdy nemohou v přímém soutěžení konkurenci porazit, nemají dostatek finančních zdrojů na tradiční reklamní kampaň, ale chtějí maximalizovat účinek, tedy zisk. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 258)

Pojem guerrilla má původ ve španělštině a znamená záškodnická nebo drobná válka. V rámci vojenské terminologie je tento výraz používán pro malé skupiny vojáků nebo partyzánské jednotky, které čelí materiální nebo početní převaze. Vzhledem k jejich nevýhodné situaci používají tyto jednotky **překvapivé údery** tam, kde to nepřítel neočekává. Po úderu se okamžitě stahují do původních pozic. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 258)

Guerrillový marketing je především určen pro malé a střední podniky, které nedisponují dostatkem finančních prostředků pro použití tradičního přístupů. Představuje také cestu, jak vybudovat z menší firmy velkou. Součástí této celistvé marketingové koncepce je **guerillová komunikace**. Tyto dva pojmy často splývají v jeden. Důvodem je to, že síla a údernost guerillového marketingu spočívá právě **ve stylu komunikace**. A také to, že při uplatňování guerillového marketingu jsou sice ovlivňovány všechny prvky marketingového mixu, ale až 70 % se týká komunikace. (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 258)

**Definice** Prostřednictvím guerillového marketingu firma vytváří zajímavou reklamu za málo peněz. Proto je tento přístup o to víc náročnější na originální nápady a čas. Zakladatelem této koncepce je Jay Conrad Levinson, který definoval guerillový marketing jako **dosahování všedních cílů nevšedními metodami**. Nejedná se však o jednorázovou akci, ale proces. Nestačí totiž jenom vytvořit tzv. guerrilla attack, ale je nevyhnutné kampaň vylepšovat, udržovat a monitorovat po celou dobu. (Jakubíková, 2013, s. 315)

**Návod** V zásadě možno říci, že nejosvědčenější taktikou je (Frey, 2011, s. 36):

- **Udeřit na neočekávaném místě.**
- **Zaměřit se na jasně vytipované cíle.**
- **Okamžitě se stáhnout zpět.**

Guerrilla marketingové street akce je vhodné doplnit o virální marketing, například přesílání fotek z guerillové akce. Efektivita guerillové akce je tak virálním efektem násobená a možno jej doplnit o další lákavé fiktivní montáže související s tématem akce, které způsobí žádaný efekt sněhové koule a vícenásobně tak zvětší zásah akce, na kterou byly vynaloženy minimální náklady. (Frey, 2011, s. 36)

**Příklad** Americký rozvozcce pizzy Domino se ve své guerrilla kampani zaměřil na všední problémy svých zákazníků. Zjistil, že situace, kdy byly ingredience pizzy při doručení po celé krabici, způsoboval neuspokojivý stav vozovek, nikoliv řidičské návyky poslíčků. Firma proto spustila kampaň, při které zákazníci mohli upozorňovat na díry v silnicích a následně je nechat opravit. Kampaně se účastnili spotřebitelé z celých Spojených státech. Kampaň tak kromě dobrého jména firmy dokázala pomoci i obecně prospěšné věci, konkrétně lepšímu stavu silnic.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Webový portál EwayCRM [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.eway-crm.com/cs/blog/podnikani/guerrilla-marketing-kdyz-napad-nahrazuje-penize/>



## 7.1.1 VYBRANÉ NÁSTROJE GUERRILLA MARKETINGU

### AMBIENTNÍ MARKETING

Ambientní marketing je o **umístování reklam na neobvyklé předměty nebo na neobvyklá místa**, na kterých si obvykle reklamu nepředstavujeme. Ambientní reklama nemusí být umístěna jenom venku. Ambientní reklamu je možné najít kdekoli a vlastně všude. Klíčem k úspěšné ambientní kampani v okolním prostředí je výběr nejlepšího dostupného formátu médií v kombinaci s efektivní zprávou. Díky těmto druhům reklam marketéři často přemýšlí o určitém místě nebo věci jinak. Sází na originalitu, překvapení, humor nebo šok. Snaží se vyvolat buzz nebo virální efekt, tedy vyvolat rozruch a sdílení mezi lidmi.

*Definice*

**Společnost O<sub>2</sub> spustila v roce 2016 nápaditou kampaň**, ve které chtěla novým, zejména neotřelým způsobem představit všechny unikátní možnosti své digitální televize O<sub>2</sub> TV. Kampaň prezentující výhody této televize byla postavena jako grandiózní módní show. Divákům propagovala tu nejatraktivnější televizi, která měla zamotat hlavu úplně každému. Kampaň běžela na internetu, v televizi, v tisku a v outdooru. Doplnila ji i komunikace v prodejnách O<sub>2</sub>. To právě netradiční pojetí získaly i billboardové plochy, v rámci kterých se objevily dlouhonohé modelky s televizí místo hlavy. Nástavby s postavami obrovských rozměrů sahaly až na zem a držely billboardy pevně na nohou. Výška nástavby pod panelem byla až 9,5 m. Společnost tak ukázala, že 2D nástavba nemusí být jen nad samotnou plochou, ale také pod ní.<sup>2627</sup>

*Příklad*



**Obrázek 8: Ambientní kampaň společnosti O<sub>2</sub>**

*Zdroj:* Webový portál Marketingové noviny [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z <http://www.marketingovenoviny.cz/spolecnost-o2-spustila-napaditou-kampan/>

<sup>26</sup> Webový portál Marketingové noviny [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z <http://www.marketingovenoviny.cz/spolecnost-o2-spustila-napaditou-kampan/>

<sup>27</sup> Webový portál O<sub>2</sub> [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z [https://www.o2.cz/spolecnost/tiskove-centrum/475739-O2\\_TV\\_zamota\\_hlavu\\_kazdemu.html](https://www.o2.cz/spolecnost/tiskove-centrum/475739-O2_TV_zamota_hlavu_kazdemu.html)

## AMBUSH MARKETING

### Definice

Nazývá se také parazitující marketing, protože se jedná o formu marketingu, kdy společnost **využívá publicitu poskytovanou významnou událostí**, aby zvýšila povědomí o svém produktu, **aniž by musela přispívat** nebo přijímat jakékoli finanční závazky na sponzorování akce. Popisuje situaci, kdy jedna společnost zaplatí za exkluzivní sponzorská práva, a následně toho jiná společnost využívá, neplatí nic, i kdyby si to mohla dovolit. Tento typ strategie vystavuje cílové publikum nejružnějším možnostem s ohledem na konkrétní produkt. Události, jako jsou mistrovství světa nebo Olympijské hry, jsou cíleně vybírány k uskutečňování Ambush kampaně.<sup>28</sup>

Existují tři různé formy Ambush marketingu:<sup>29</sup>

- Přímý Ambushing.
- Nepřímý Ambushing.
- Náhodný Ambushing.

### Přímý Ambushing

Pokud se značky chtějí úmyslně spojit s událostí, na kterou nemají práva, přímo útočí na soupeře, označuje se to jako přímý Ambush marketing. V rámci tohoto typu marketingu máme predátorský marketing, což je přímý útok na oficiálního sponzora ve snaze získat tržní podíl a zmást trh o tom, kdo je oficiálním sponzorem.

### Nepřímý Ambushing

U nepřímého Ambushingu jsou firmy spojeny s událostí, ale nezajímají se o plány jejich soupeřů. V rámci této formy marketingu máme **asociativní Ambushing**, což je použití terminologie, která naznačuje, že firmy jsou oficiálními sponzory události, **rozptylující Ambushing**, což je vytváření propagačních reklam v místě konání akce, aniž by se na tuto akci odkazovalo. A konečně, **Ambushing hodnot** je použití ústřední hodnoty nebo tématu události za účelem vytvořit u publika dojem, že je firma s událostí spojena.

### Náhodný Ambushing

Náhodný Ambushing se rozděluje na **neúmyslný Ambushing** a **nasycený Ambushing**. Jsou-li v médiích uvedeny informace týkající se zvyklostí nebo vybavení použitého pro danou událost, označuje se to jako neúmyslný Ambush marketing. Nasycený Ambushing se projevuje tehdy, když firma nebo značka zvyšuje povědomí o produktu, když se událost koná, aniž by na ni odkazovala a vyhýbá se jakémukoli náznamu nebo vytvoření dojmu, že je s událostí jakkoliv spjata.

---

<sup>28</sup> Webový portál Brandongaille [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z <https://brandongaille.com/12-awesome-ambush-marketing-examples/>

<sup>29</sup> Webový portál Brandongaille [online] [vid. 30. srpna 2019]. Dostupné z <https://brandongaille.com/12-awesome-ambush-marketing-examples/>

Příkladem Ambush marketingu může být událost super bowl, kde Pepsi zaplatila poplatky jako exkluzivní sponzor akce, zatímco Coca-Cola ne. V den akce Pepsi inzerovala po celém místě konání akce, zatímco Coca-Cola inzerovala mimo místo konání. Lidé, kteří přicházeli na super bowl, si zcela jistě všimli mohutnou reklamu Coca-Coly, čímž získala z této události určitou pozornost, aniž by za ni něco platila. Někteří kritici tvrdí, že je to nezákonné, ale faktem je, že Pepsi jako exkluzivní sponzor měla určitá práva a privilegia, ke kterým Coca-Cola v tomto konkrétním případě neměla přístup.

**Příklad**

Před zahájením světového poháru v roce 2010 zahájila jihoafrická letecká společnost tiskovou kampaň a povýšila se na pozici „neoficiální národní dopravce víte čeho“. FIFA vůči tomu namítala. Příští měsíc spustili další reklamu s názvem „Ne příští rok, ne minulý rok, ale někde mezi tím“ a uváděli různé symboly. Odkazovala se na jihoafrickou vlajku jako plážový ručník, odstranila hroty z fotbalové kopačky a označila Vuvuzela za odpaliště. FIFA proti tomu samozřejmě namítala a letecká společnost vysvětlovala, že neporušuje předpisy. Nakonec zahájila kampaň jejímž podstatou bylo dát zdarma letenku každému, kdo se jmenoval „Sepp Blatter“, což je jméno FIFA prezidenta. Našli někoho a vypustili reklamu, která končila slovy: „Je to oficiální, Sepp Blatter s námi letí.“

## ASTROTURFING

Astroturfingové kampaně se nejčastěji vyskytují v oblasti showbyznysu, propagace, nebo politiky. Účelem těchto kampaní je **vyvolat falešný dojem přirozené, spontánní a pozitivní reakce veřejnosti**. Reakce je však vytvořena strategicky a uměle zinsceno- vaná. Cílem je vybudovat v očích veřejnosti pozitivní obraz o firmě. Astroturfing využívá masmédiá, hlavně internet, kde se najaté osoby snaží ovlivňovat v rámci diskusí, zejména na sociálních sítích, veřejné mínění. Patří k neetickým a agresivním formám guerilla marketingu. Název je odvozený od názvu firmy AstroTurf, která vyrábí umělé trávníky, tedy produkty, které se snaží vypadat jako přirozené.<sup>30</sup>

**Definice**

Příkladem astroturfingu může být situace, kdy McDonald's platil lidem, aby vytvářeli řadu na hamburger Quarter Pounder v Japonsku. Spuštění Quarter Pounder v Japonsku bylo docela dobré řešení, soudě podle velikosti davů. Ve skutečnosti to byl rekordní den pro McDonald's v Osace. Jak se ukázalo, McDonald's najal 1 000 zaměstnanců na částečný úvazek, aby se zaregistrovali, počínaje půlnocí před otevřením obchodu, a vytvořil buzz pro hamburger. „Zákazníci“ byli za svůj čas placeni a jejich jídlo bylo kompenzováno. McDonald's se přiznal k triku, ale řekl, že je to součást „zákaznické zpětné vazby“ pro „průzkum trhu“. Zaměstnanci dostali za svou práci zhruba 11 dolarů za hodinu.<sup>31</sup>

**Příklad**

<sup>30</sup> Webový portál Mediaguru [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.mediaguru.cz/slovník-a-mediatypy/slovník/klicova-slova/astroturfing/>

<sup>31</sup> Webový portál BusinessInsider [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.businessinsider.com/astroturfing-grassroots-movements-2011-9#the-communications-team-for-toronto-mayor-rob-ford-created-a-fake-twitter-account-to-support-his-policies-5>

## SENSATION MARKETING

**Definice** Sensation marketing je v podstatě velmi podobný ambientnímu marketingu. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že aktivity sensation marketingu jsou obecně **jednorázovými událostmi** a nelze je opakovat. Cílem je překvapit a fascinovat spotřebitele a vyvolat efekt „aha“ nebo „wow“. Pojmy guerilla sensation a ambient sensation představují neobvyklé, velkolepé speciální činnosti. Guerilla sensation označuje dynamickou aktivitu, do které jsou zapojeni lidé. Příkladem by mohla být „Street Show“ džínové značky Lee, která představila neohlášené módní přehlídky na ulicích velkých měst. Na druhé straně ambient sensation vyžaduje velkolepou statickou instalaci, jejíž prezentace není o nic méně netradiční. Mediálně efektivní aktivity jsou prováděny na strategických místech s vysokým provozem, aby se získala velká pozornost. Tato forma guerilla marketingu také využívá multiplikátory, jako je šíření prostřednictvím médií a virové efekty, aby informovala co nejširší veřejnost o senzaci. Autopůjčovna Sixt přitahuje pozornost již několik let činnostmi sensation marketingu a také výrobce sportovního vybavení Nike se pokouší pravidelně překvapit své cílové publikum senzačním marketingem (viz obrázek níže). (Nufer, 2013, s. 4)



Obrázek 9: Příklady sensation marketingu

Zdroj: Webový portál BusinessInsider [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z <http://www.adverblog.de>

## 7.2 Virální marketing

**Definice** Virální marketing představuje situaci, kdy se zajímavé **reklamní poselství firmy šíří po internetu jako virus** a nejde zastavit. Tento efekt se dá dosáhnout pomocí interaktivních kampaní, kde je uživatel vtažen do děje a má prostřednictvím kampaně pocit spolupřihlasování. Šíření komunikovaného poselství formou virálního marketingu se v praxi uskutečňuje zejména prostřednictvím sociálních sítí, internetových magazínů, blogů apod. Právě virální marketing je stále populárnější a těší se větší oblibě. Jeho hlavní výhodou je, že je uvěřitelnější než standardní reklama, spotřebitel si může z množství reklam vybrat tu, která ho zajímá, a navíc v čase, který mu vyhovuje. Dalšími výhodami jsou také nižší náklady než na klasický reklamní spot tištěný přes sdělovací kanály. **Zákazníci si sami mezi**

**sebou vyměňují informace** nebo zkušenosti s produkty a vyjadřují svou spokojenost nebo nespokojenost. Lidé si také svůj oblíbený produkt dávají sdílet na své stránce na sociální síti nebo šíří šeptandou (word of mouth) přes hodnocení a recenze. Virální marketing je tedy vlastně formou buzz marketingu, rozdíl je v tom, že rozhovory a šíření poselství probíhá při virálním marketingu na internetu a sociálních sítích.<sup>32</sup>

Příkladem virálního marketingu by mohla být slavná kampaň mezinárodního řetězce s nabídkou rychlého občerstvení, společnosti Burger King. Tato kampaň začala v roce 2004 a byla to jedna z prvních virálních kampaní vůbec. Cílem kampaně bylo prosadit svůj produkt a podpořit prodej kuřecích chlebíčků a salátů na trhu. Kampaň se nazývala Subservient Chicken, což v překladu znamená Podřízené kuře. Spotřebitelé byli vtaženi do této kampaně prostřednictvím speciální webové stránky, na které byl člověk převlečený za kuře. Kuře umělo reagovat na pokyny a bylo schopno splnit 322 příkazů, které mu zadal návštěvník stránky. Tento typ marketingu byl kombinovaný také s kampaní v tradičních médiích čili se objevila i v tištěných médiích a v televizi a byla také podpořena PPC kampaněmi. Pro velký úspěch probíhala kampaň v roce 2011 znovu.

*Příklad*

### 7.3 Product placement

Product placement je **jakákoli forma zvukové nebo vizuální komerční komunikace, která zahrnuje nebo odkazuje na výrobek, službu nebo její ochrannou známku**. Product placement je často nesprávně definováno jako typ placené reklamy, ale ve skutečnosti je více než 99 % všech product placementů neplaceno. Product placement je tedy druh propagace, nikoli forma reklamy. Existuje několik druhů product placementu.<sup>33</sup>

*Definice*

#### Organický product placement

Jedná se o formu neplaceného product placementu, kde se produkt objevuje v rámci produkce, ale není ve scénáři uveden nebo vyvolán jménem.

Když vidíte televizní pořad, kde někdo pije produkt, jako je Coca-Cola, jedná se obvykle o placené product placement. Všechno ostatní, co vidíte ve scéně, se považuje za organický product placement. To zahrnuje skříň, nábytek, rostliny, podlahy, barvy atd.

#### Bezplatný product placement

O bezplatný product placement se jedná tehdy, pokud producenti neplatí žádné poplatky za umístění značkového produktu do programu. V tomto případě studio přijímá zboží nebo služby čistě jako dar produkci.

<sup>32</sup> Webový portál Creativeguerrillamarketing [online] [vid. 27. srpna 2019]. Dostupné z <http://www.creativeguerrillamarketing.com/guerrilla-marketing/what-is-ambient-advertising/>

<sup>33</sup> Webový portál Medium [online] [vid. 28. srpna 2019]. Dostupné z <https://medium.com/product-placement/define-product-placement-types-and-definitions-634ef3929e4b>



### Placený product placement

Placený product placement je jakákoli forma product placementu, kde značka platí poplatek výměnou za její zařazení do produkce. Toto je jediná forma product placementu, která by měla být považována za reklamu.

### Integrace produktu

Integrace produktu představuje zahrnutí produktu jako klíčového komponentu do výroby. Například film může být napsán tak, aby jedna postava měla na sobě pouze džínny značky Levi's. Někde ve scénáři by postava mluvila o tom, proč miluje tuto značku a nebude nosit nic jiného. Integrace produktu není vždy zaplacená. V mnoha případech se to provádí výměnou za produkt.

### Přímý product placement

Přímý product placement znamená umístění produktu přímo s celebritou do skutečného života. Fotografie nebo videa jsou obvykle pořizovány společně s celebritou a produktem. Používají se k propagaci značky jako forma ověření první osobou.

Zjednodušeně se dá říci, že se product placement může v zásadě uskutečnit třemi hlavními způsoby:<sup>34</sup>

- Může se stát, že ani značka, ani tvůrce audiovizuálního díla nemají v úmyslu z ní získat nějaký zisk.
- Product placement může být dohodnutý a určité množství produktu může být od společnosti poskytnuto v naturální podobě filmovým tvůrcům jako kompenzace.
- Může být dohodnuta na základě finanční kompenzace obou zúčastněných stran.

Obrovský rozruch vyvolal nechtěný product placement v kultovém seriálu Hry o trůny. V jedné epizodě se na stole objevil kelímek s kávou, na kterém sice nebylo jasně vidět, o jakou značku se jedná, ale miliony lidí po celém světě spekulovalo nad tím, že se jednalo o ikonickou zelenou sirénu od Starbucks. Nakonec se ukázalo, že to nebyl ani kelímek Starbucks, ale i tak společnost Starbucks získala bezplatnou reklamu ve výši 2,3 miliardy USD.

## 7.4 Digitální marketing

### Definice

**Digitální marketing** představuje nedílnou součást marketingové komunikace firmy. Možnosti se stále rozšiřují o nové technologie a pro některé segmenty spotřebitelů je již tato forma komunikace vhodnější než tradiční reklama. Digitální marketing je chápán jako komplexně zastřešující výraz, neobsahuje pouze online komunikaci na internetu, ale veškerou marketingovou komunikaci využívající digitální technologie. Součástími digitálního

<sup>34</sup> Webový portál Marketing91 [online] [vid. 28. srpna 2019]. Dostupné z <https://www.marketing91.com/product-placement/>

marketingu jsou tedy **online marketing, mobilní marketing a sociální média**. (Frey, 2011, s. 41)

Když se firma rozhoduje, zdali potřebuje digitální marketingovou strategii, musí si skutečně odpovědět na **dvě klíčové otázky**. (Ryan a Jones, 2009, s. 20-22)

Návod

Zprvė, je moje **publikum online nebo bude online**? Pokud zázakznící firmy používají digitální technologii k hledání a nákupu výrobků a služeb, které poskytuje, musí bezpodmínečně přijmout digitální marketing, aby s nimi mohla firma spolupracovat a udržet je. Pokud tomu tak není, pak ne. Je to opravdu tak jednoduché. Firmy však nesmí zapomínat, že s tím, jak se **nová generace spotřebitelů** začíná stávat jejich novými zázakzníky, pravděpodobně bude od firmy vyžadovat **větší digitální interakci**. Pokud to firma nedokáže splnit, mohli by se rozhodnout utratit své peníze jinde.

Za druhé, jsou mé **produkty nebo značky vhodné pro digitální marketing**? To může být složité, ale odpověď je obvykle ano. Obvykle nezáleží na tom, jaký je produkt nebo značka firmy, protože pokud firma zjistí, že existuje životaschopné publikum online (viz otázka 1), měla by jej propagovat online. Zatímco některé produkty jsou zjevně vhodnější pro online nákup a plnění než jiné (digitální soubory, jako jsou elektronické knihy nebo hudba), najde se také spousta věcí, které jsou sice efektivně uváděny na trh prostřednictvím digitálních kanálů, ale jen málo lidí je ve skutečnosti nakupuje přes internet. Spotřebitelé v online prostředí hledají, hodnotí a porovnávají možnosti. Dělají rozhodnutí o nákupu na základě kvality svých online zkušeností a poté zamíří do kamenného obchodu nakoupit (**ROPO** – Research online, Purchase offline). Lodě, auta, domy, byty, koně, traktory, všechny tyto produkty jsou aktivně a úspěšně uváděny na trh online.

#### 7.4.1 MOBILNÍ MARKETING

**Mobilní marketing** se zabývá přenosem zpráv prostřednictvím mobilních telefonů. Zde je výchozím bodem pro použití guerilla marketingu skutečnost, že dnes chytrý telefon dosahuje stavu stálého společníka pro mnoho lidí ve všech životních situacích, a tím umožnil spotřebiteli přístup v kterémkoli daném okamžiku. **Rozesíláním kreativních a vtipných zpráv**, například prostřednictvím SMS, je cílem nejen okamžité přečtení a vstřebání reklamního sdělení, ale v ideálním případě také okamžité předání přátelům a známým. Úzká souvislost s virálním marketingem je zřejmá. Vzhledem k tomu, že možnosti, jako Bluetooth, MMS, aplikace, se stále více diverzifikují, význam trhu mobilních komunikací pro společnosti nadále roste. (Nufer, 2013, s. 4)

Definice

Téměř dvě desetiletí technici tvrdili, že budoucnost bude mobilní. S odhadem 2,7 miliardy uživatelů chytrých telefonů po celém světě se zdá, že budoucnost konečně dorazila. Inzerenti a firmy se jasně přizpůsobili této nové realitě a hledali **nové způsoby**, jak proměnit tradiční marketingové strategie v **efektivní mobilní kampaně**. Dokonce i velká značka, jako je Amazon, zavedla přizpůsobitelné reklamní služby, které získávají na dynamice v

online prostředí a amerických maloobchodních prostorech. V roce 2019 se mobilní marketing stal multikanálovou disciplínou, která podporuje masivní segmenty našeho ekosystému online. Přesto tato budoucnost dorazila tak rychle, že může být obtížné každoročně vysvětlit nebo dokonce pochopit mnoho seismických posunů, které tato provozní zkušenost přináší.<sup>35</sup>

**Příklad** Při premiéře thrilleru „Hra na schovávanou“ zaslala filmová produkční společnost Twentieth Century Fox 100 000 mladým lidem textovou zprávu s následujícím obsahem: „Proč se neotočíš...“ Posunutím dolů se původně zmatení příjemci těchto zpráv dostali k řešení: „Nevidíš mě! Schovávám se. HIDE AND SEEK, hororový thriller nyní v kině. www.fox.de.“ (Nufer, 2013, s. 4)

## 7.4.2 SOCIÁLNÍ MÉDIÁ

Firma si může pozornost koupit, to je reklama. Může o ní žádat v médiích, to je PR. Nebo si může pozornost získat vytvořením zajímavého obsahu a zdarma ho publikovat na webu. Takto definoval podstatu sociálních médií David Scott, co se samozřejmě za přesnou definici považovat nedá, ale trefnou určitě. (Frey, 2011, s. 47)

**Definice** Jedná se o **soubor technických nástrojů a platform**, jako sociální sítě, online komunity a také sítě umožňující sdílení obrázků a videa bez nutnosti instalování jiného softwaru. Častokrát se stává, že si uživatelé pod pojmem sociální média či sociální sítě představují jenom Facebook nebo YouTube. Jejich složení je však mnohem pestřejší, jak je znázorněno na obrázku 10. (Frey, 2011, s. 47-48)



Obrázek 10: Sociální média a sociální sítě

Zdroj: Frey (2011, s. 48)

<sup>35</sup> Webový portál PostFunnel [online] [vid. 28. srpna 2019]. Dostupné z <https://postfunnel.com/how-mobile-marketing-works-in-2019/>



Sociální média se dělí na publikační, diskusní, sdílená, společenské hry a virtuální světy, ale také například livecasty provozující živé vysílání. No a pak tu jsou samozřejmě i sociální sítě, jako Facebook, LinkedIn, Instagram, mikroblogy, jako je Twitter apod. (Frey, 2011, s. 47-48)

### Kampaň na sociálních sítích

Jedná se o koordinované marketingové úsilí jménem firmy, které je určeno k posílení informací nebo sentimentů (o výrobku, službě nebo celkové značce) prostřednictvím alespoň jedné platformy sociálních médií. Kampaně jsou **strategicky zaměřené**, mají měřitelné výsledky a v konečném důsledku směřují k **ovlivňování uživatelů sociálních médií**, aby se cítili nebo jednali určitým způsobem.

Příkladem může být Spotify se svojí kampaní #2018Wrapped. Použitými platformami byly Spotify, Instagram, Facebook, Twitter. *Příklad*

V roce 2016 poslouchal průměrný uživatel Spotify každý den více než dvě hodiny. To je přece spousta dat! Již druhý rok v řadě poskytovala služba streamování hudby dárek bohatý na data: příležitost podívat se zpět na svůj rok v poslouchání hudby. Podle tiskové zprávy společnosti nabídla funkce Wrapped na platformě vlastní seznam skladeb nejlepších 100 melodií uživatelem streamovaných za poslední rok. Všem uživatelům tato funkce umožnila vidět celkem minuty streamované hudby, počet objevených nových umělců, nejhranější písně a umělce, nejlepší žánry. Spotify samozřejmě vybízel uživatele, aby sdíleli tyto informace s automaticky generovaným krásně přizpůsobeným obrázkem napříč Instagramem, Facebookem a Twitterem.

Kampaň Spotify Wrapped je skvělým příkladem integrované kampaně, která pracovala ruku v ruce s automatizací a daty. Její propagace napříč platformami a možnost sdílení je prakticky zárukou toho, že kampaň bude virální. Kromě toho společnost Spotify našla způsob, jak využít své neuvěřitelné množství dat silným způsobem, který uživatelé rádi sdíleli a porovnávali. Je to jednoduché.

### OTÁZKY



1. Jak se nazývá snaha o vyvolání přirozené reakce veřejnosti na určitý produkt, značku, firmu?
  - a) Ambush marketing.
  - b) Mosquito marketing.
  - c) Astroturfing.
  
2. Maximální efekt s minimálními náklady zaručuje:
  - a) Product placement.
  - b) Guerilla marketing.
  - c) Reklama.

**3. Využívání publicity významné události bez zaplacení sponzorství akce se nazývá:**

- a) Ambush.
- b) Virus.
- c) Ambient.

**4. Forma zvukové nebo vizuální komerční komunikace, která odkazuje na produkt:**

- a) Produkt placement.
- b) Positioning.
- c) Astroturfing.

**5. Co znamená zkratka ROPO?**

- a) Rate of profitability.
  - b) Research online, Purchase offline.
  - c) Read online, Practice offline.
- 



**PRŮVODCE STUDIEM**

Po prostudování kapitoly č. 7 byste měli znát odpovědi především na otázky, jako jsou:

- Charakterizujte guerilla marketing spolu s vybranými nástroji guerilla marketingu a uveďte konkrétní příklady z praxe.
  - Definujte virální marketing.
  - Uveďte definici product placement s konkrétním příkladem.
  - Popište digitální marketing, zejména z pohledu mobilního marketingu a sociálních médií.
- 



**ODPOVĚDI**

1c, 2b, 3a, 4a, 5b

---

## 8 LIDÉ VE SLUŽBÁCH

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tématem této kapitoly jsou lidé ve službách a jejich role při poskytování služeb. Lidé ve službách hrají významnou roli, už jenom z toho důvodu, že poskytování služby je spojeno s kontaktem se samotným poskytovatelem služby. Lidé ve službách zahrnují jak zákazníky, tak samotné zaměstnance. Vztah mezi těmito dvěma skupinami může významně ovlivnit vnímání kvality poskytované služby.

---

### CÍLE KAPITOLY



- objasnit a pochopit význam lidí ve službách;
  - vysvětlit jednotlivé skupiny a typy lidí pohybujících ve službách;
  - objasnit význam práce s lidmi ve službách.
- 

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Lidé, zaměstnanci, zákazníci, kontaktní personál, ovlivňovatelé, pomocný personál.

---

Z hlediska podnikatelských subjektů a lidí v nich zúčastněných členíme lidi/zákazníky na vnitřní (subjekty a subsystémy uvnitř organizace – zaměstnanci) a vnější (externí uživatelé – zákazníci).

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Specifikujte rozdíl mezi zákazníkem a konečným spotřebitelem.

---

## 8.1 Zákazníci

Zákazníci jsou představováni lidmi nebo organizacemi nakupujícími produkty určitého podniku k uspokojení svých potřeb a požadavků. Jedna z definic trhu říká, že trh je populace zákazníků a jejich kupního chování. Rozdělení zákazníků do skupin (segmentů) s podobnými charakteristikami se nazývá segmentace trhu.

Pozice zákazníků je stále silnější, a tak je nutností v současné době budovat organizace orientované na zákazníky. Zákazníci jsou chápáni jako zdroj existence podniku, který se snaží pečovat a řídit vztah se svými zákazníky. Péče o zákazníky se stává nejen stále důležitější činností, ale také jasnou konkurenční výhodou podniku na trhu (Spáčil, 2003). Proto, aby podnik mohl přiměřeným způsobem pečovat o své zákazníky, je nutné tyto zákazníky dokonale poznat a pochopit jejich očekávání.

Zákazníci jsou alfou i omegou úspěchu podnikatelského subjektu na trhu. Bez zákazníků nemá existence podniku smysl. Vzhledem k převyšující nabídce nad poptávkou je potřeba o zákazníky bojovat a pečovat o ně. Z těchto důvodů jsou vytvářeny systémy péče o zákazníky, které by měly respektovat potřeby a požadavky jednotlivých zákazníků.

**Charakteristiky zákazníka z pohledu podniku (Spáčil, 2003):**

- zákazník je člověk, který nakupuje;
- zákazník nebo spotřebitel;
- podnik je na zákaznících závislý, ne zákazníci na ni;
- zákazníci jsou smyslem práce podniku;
- zákazníci jsou součástí práce podniku;
- zákazníci jsou lidé, kteří cítí a prožívají stejně jako my;
- zákazníci chodí do podniku se svými touhami a našim cílem je tyto touhy naplnit k oboustranné spokojenosti.

Z pohledu strategie práce se zákazníky je potřeba provést analýzu skladby současných zákazníků. **Analýza skladby současných zákazníků** může procházet těmito fázemi (Burnett, 2002):

- provedení Paretovy analýzy;
- odhad budoucího objemu prodeje z největších deseti zákazníků;
- odhad budoucího objemu prodeje za rozvojové zákazníky;
- odhad budoucího objemu prodeje za ostatní zákazníky;
- odhad požadavků na zdroje;
- stanovení celkových disponibilních pracovních zdrojů a srovnání s požadavky;
- přidělení pracovních zdrojů.

## 8.2 Zaměstnanci

Lidské zdroje jsou jedním ze zdrojů organizace, jako jsou materiální zdroje, finanční zdroje, informační zdroje potřebné k fungování. Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace. Lidské zdroje a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Úkolem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby lidé v organizaci byli využíváni způsobem přinášejícím zaměstnavateli co největší prospěch z jejich schopností a v návaznosti na to zaměstnanci dostali materiální i psychologickou odměnu za svou práci.

Zařazení prvku lidé do klasického marketingového mixu 4P je dáno charakterem služeb, které vyžadují vysoký kontakt se zákazníky. Práce s lidmi v organizaci poskytující služby má významný vliv na dosažení cílů organizace a uspokojování potřeb zákazníků. Důležitost prvku lidí v podnicích poskytujících služby je dána:

- vysokým kontaktem, přímým stykem, zaměstnanců se zákazníkem při poskytování služeb;
- podílem mzdových nákladů na celkových nákladech organizace.

Lidi v organizaci poskytující služby můžeme rozdělit podle jejich podílu na přímém poskytování služby (Vašítková, 2014):

- **kontaktní personál** – je v přímém kontaktu se zákazníkem;
- **ovlivňovatelé** – nejsou v přímém kontaktu se zákazníkem, ale svou činností zásadní způsobem ovlivňují poskytování služeb;
- **pomocný personál** – není v přímém kontaktu se zákazníkem, ale pomáhá v procesu poskytování služeb.

*Požadavky kladené na lidi pracující v oblasti poskytování služeb:*

- komunikační dovednosti a ochota komunikovat;
- schopnost a ochota naslouchat druhým lidem;
- vybavenost morální kvalitami;
- zodpovědnost a pečovatelsví;
- orientace na vztahy;
- schopnost vcítit se do zákazníka.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zkuste identifikovat konkrétní zaměstnanecké pozice podle těchto kategorií na Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné.

### 8.2.1 INTERNÍ MARKETING

Pojem interní marketing bývá označován také jako vnitřní marketing a zajišťuje, aby komunikace uvnitř podniku se ubírala správným směrem. Tvoří součást marketingu personálního a podílí se na PR. Neměl by být vnímán jen jako záležitost pro jednotlivce či tým, ale měl by být záležitostí všech členů podniku. Dle Jakubíkové (2013, s. 50) interní marketing: „*Má za úkol přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům.*“ Úkolem interního marketingu je především to, aby všichni zaměstnanci v podniku ctili a uznávali určité marketingové zásady, především vedení. Interní marketing zkoumá, čím by mohli být zaměstnanci motivováni k vyšším výsledkům a jak je možno zlepšit jejich mínění o podniku samotném. Zjišťuje také, co zaměstnance demotivuje, s čím jsou spokojeni a s čím naopak nespokojeni. Na základě zjištěných údajů jsou v podniku stanovena opatření, kterými lze zajistit vyšší spokojenost ze strany zaměstnanců.

Správně nastavený interní marketing, podle Jakubíkové (2013) zvyšuje produktivitu zaměstnanců, jejich morálku, posiluje podnikovou kulturu, zajišťuje efektivnější komunikaci uvnitř podniku, šetří náklady a nepomáhá ke zvýšení konkurenceschopnosti. Pro správné fungování je potřeba provádět interní výzkumy, inovovat, vzdělávat zaměstnance a poskytovat jim vhodné nástroje pro výkon jejich práce. Je nutná také podpora ze strany vedení. Proces vnitřního marketingu se skládá z velkého množství aktivit, z nichž nejpodstatnější je kontakt se zákazníkem a zabezpečení uspokojení jeho potřeb. Tyto aktivity by měly probíhat v souladu se strategií podniku a jejím posláním. V rámci marketingové činnosti podniku běžně pracují se svými zákazníky, avšak firmy, které chtějí být konkurenceschopné a úspěšné by měli postupovat stejně i u svých zaměstnanců. Ti by měli být vnímáni jako zákazníci, se kterými je potřeba pracovat, komunikovat a motivovat.

### 8.2.2 PERSONÁLNÍ MARKETING

Personální marketing je relativně mladým oborem, který začal být populární v období, kdy byla na pracovním trhu převaha nabídky nad poptávkou po pracovní síle. Z tohoto důvodu podniky začaly hledat nové způsoby, kterými by zaujaly kvalifikované zaměstnance, neboť dosavadní způsob získávání zaměstnanců přestával být efektivní.

Personální marketing tvoří nedílnou součást marketingu interního, zaměřuje na aktivity a činnosti uvnitř podniku, spojené se zaměstnanci a péčí o ně. Jeho cílem je provést nábor kvalitních zaměstnanců, posilovat jejich soudržnost, stabilizaci a utvářet dobré povědomí o podniku a jeho pověsti. Podnik, který má pověst atraktivního a spolehlivého zaměstnavatele, pozitivně ovlivňuje potenciální zájemce o práci v dané organizaci (Kociánová, 2010).

Činnost personálního marketingu může dle Dvořákové et al. (2012), označovat personální koncepci, která je tvořena veškerými činnostmi v oblasti personalistiky nebo personální řízení z pohledu stanovení marketingových cílů, například náborů. Z širšího hlediska se jedná o soubor opatření, která vedou ke zvýšení stabilizace stávajících zaměstnanců, k

jejich motivaci, vedení, odměňování, personálnímu rozvoji, řešení problémů a v neposlední řadě péči o ně.

Podle Dvořákové et al. (2012) personální marketing prochází životním cyklem, který lze členit na:

- nábor nových zaměstnanců;
- nástup zaměstnanců do zaměstnání a jejich průběh;
- odchod zaměstnanců z podniku.

Přestože je personální marketing vnímán jednotlivými autory trochu jinak, cíl mají společný. Je jím aplikace marketingového přístupu včetně jeho nástrojů do oblasti řízení lidských zdrojů: „*Personální marketing aplikuje marketingové přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a přistupuje k zaměstnanci (současnému i potenciálnímu) jako k zákazníkovi*“ (Myslivcová a kol, 2017, s. 18)

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Zkuste specifikovat vztah interního marketingu a motivace a odměňování lidí.

---

### SHRNUTÍ KAPITOLY



Lidé ve službách tvoří strategický prvek služeb. Lidský faktor má dvě strany, stranu zákazníka, jako uživatele služby, a stranu zaměstnance, jako poskytovatele služby. Vztah mezi těmito dvěma stranami významným způsobem ovlivňuje celkové vnímání kvality poskytované služby. Podnik může především ovlivnit stranu zaměstnaneckou, tím že bude vybírat zaměstnance s vhodnými charakteristikami, charakteristikami důležitými pro kvalitní poskytování služby. V poslední době se hovoří, v souvislosti s lidským faktorem, o personálním a interním marketingu. Personální a interní marketing vnímá zaměstnance jako svého zákazníka, který poskytuje své dovednosti a znalosti a žádá o adekvátní ohodnocení těchto svých schopností. Jedině spokojený zaměstnanec je schopen podávat kvalitní výkon.

---



## OTÁZKY

1. **Pracovníci pracující přímo se zákazníkem při poskytování služby se nazývají**
    - a. kontaktní pracovníci
    - b. ovlivňovatelé
    - c. pomocní pracovníci
  2. **Personální marketing je totožný s personalistikou. Tvrzení je**
    - a. správné
    - b. nesprávné
  3. **Interní marketing se zabývá**
    - a. interními procesy v podniku
    - b. interní komunikací v podniku
    - c. internou
    - d. zaměstnanci a jejich motivací
- 



## ODPOVĚDI

1a, 2b, 3d

---



## 9 PROCESY A KVALITA V OBLASTI SLUŽEB

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola se zabývá problematikou procesů v oblasti služeb a kvalitou v oblasti služeb. Procesy představují určitou posloupnost činností, která vede k výsledku pro zákazníka. Ve službách můžeme nalézt různé typy procesů, které se používají v konkrétních situacích.

Kvalita v oblasti služeb je nezbytným předpokladem úspěšného působení na trhu a k vybudování si spokojené a loajální zákaznické základny. Kvalita ve službách je obtížně měřitelná, jelikož má silně subjektivní charakter. Existují určité metody a techniky, které umožňují kvalitu ve službách sledovat a zvyšovat.

### CÍLE KAPITOLY



- objasnit a vysvětlit podstatu a význam procesů ve službách;
- objasnit a vysvětlit podstatu sledování kvality ve službách;
- vysvětlit metody měření a zvyšování kvality ve službách.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Procesy, masové služby, zakázkové služby, profesionální služby, kvalita, jakost, kvalitativní charakteristiky.

Procesy a kvalita ve službách jsou dvě témata, která jsou úzce propojena. Vždyť právě průběh procesu poskytnutí služby je jedním z kritérií hodnocení celkové kvality služby. Jelikož při poskytnutí služby není důležitý jenom výsledek, ale i samotný proces.

### 9.1 Procesy ve službách

Procesy představují souhrn činností a postupů, které musí pracovníci dodržovat při poskytování konkrétní služby. Tyto činnosti a postupy musí pracovníci respektovat a ztotožnit se s nimi.



## DEFINICE

Procesy představují posloupnost anebo souslednost činností logicky uspořádaných, jejichž výstup přináší užitek zákazníkovi.

---

Každý proces má vstup, výstup, vlastníka, zdroje a náklady s ním spojené, a vnitřní organizační strukturu. Pro realizaci procesu je potřeba mít vhodné informační zabezpečení a čas potřebný k realizaci konkrétního procesu.

V podniku rozeznáváme tyto **typy procesů** (Váchal et al., 2013):

- *klíčové procesy* – souvisí s realizací produktů a přidávají hodnotu pro zákazníky;
- *pomocné procesy* – slouží k podpoře klíčových procesů;
- *řídící procesy* – jedná se o procesy průřezového charakteru, který spíše patří mezi pomocné procesy, jejichž výstupem je stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů.

V oblasti poskytování služeb rozeznáváme **tři základní typy služeb** z hlediska průběhu procesu poskytnutí služby (Vašítková, 2014):

- *masové služby* – jedná se o služby s vysokou mírou standardizace a automatizace a s nízkou mírou interakce;
- *zakázkové služby* – jedná se o služby s vysokou mírou adaptace podle potřeb zákazníků, se střední mírou interakce a často se jedná o služby unikátní, neopakovatelné;
- *profesionální služby* – jsou to služby s vysokou mírou interakce vyžadující vysokou míru kvalifikace pro poskytovatele služby.



## ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Jaké typy služeb z pohledu procesů můžete identifikovat ve Vašem podniku.

---

## 9.2 Kvalita ve službách

*Jakost* je relativní veličina, která je podmíněna potřebami konkrétního uživatele, který žije v konkrétních společensko-ekonomických podmínkách a v konkrétním čase.

## DEFINICE



Jakost je soubor takových vlastností výrobku či služby, které umožňují plné uspokojení zákazníka výrobkem nebo službou.

*Kvalitu ve službách nelze řídit zcela stejným způsobem jako u průmyslových výrobků a také její úroveň není možné měřit v přesných, absolutních hodnotách. Ke sledování kvality ve službách můžeme aplikovat některé techniky vyvinuté a používané v průmyslu, ale kromě nich je nutné použít další metody. Nejvýznamnější přístupem pro řízení a měření kvality je přístup založený na spotřebiteli, který posuzuje kvalitu služby na základě maximální úrovně spokojenosti spotřebitele. Úroveň spokojenosti spotřebitele a tím kvalita, je dána rozdílem mezi očekávanou a skutečně dodanou (vnímanou) úrovní služby.*

### **Kvalita služby = skutečná služba – očekávaná služba**

Přístup hodnocení kvality služby založený na spotřebiteli je založen na subjektivním hodnocení kvality spotřebitelem.

Aktuální výkon poskytovatele služby je spotřebitelem posuzován, hodnocen jako získaný užitek, prospěch z dané služby a je měřen prodejem provozovny služeb. Spotřebitelovo celkové posuzování kvality služby může být hodnoceno jak procesem poskytnutí služby, tak konečným výsledkem procesu poskytování služby. Výsledná úroveň kvality služby je tak ovlivněna celkovým dojmem setkání s poskytovatelem služby.

Kvalita ve službách je subjektivní, silně závisí na individuálních potřebách a očekávaních, a její úroveň je měřena na základě rozmanitých kritérií. Hovořím o jakostních charakteristikách.

**Jakostní charakteristiky** je soubor vlastností (znaků), kterým popisujeme jakost výrobku nebo služby. Jakostní charakteristiky dělíme na kvantitativní (např. hmotnost, pevnost, rychlost, apod.) a kvalitativní (na základě subjektivního posouzení). Jakost je měřena úrovní jednotlivých jakostních charakteristik v jejich integrálním pojetí a jejich stabilitou v čase.

Jakostní charakteristiky ve službách jsou obtížně kvantifikovatelná a liší se podle organizace a jejího poslání, kategorie služby, povahy zákazníka, důležitosti služby apod. Protože tato kritéria přímo ovlivňují proces poskytování služby a podléhají hodnocení spotřebitele, je snaha definovat kritéria aplikovatelná pro většinu organizací poskytujících služby a umožňujících sledování úrovně kvality v čase. Mezi **hlavní jakostní charakteristiky ve službách** umožňující hodnocení kvality ve většině provozoven služeb patří (Janečková a Vašítková, 2001):

- *Spolehlivost* – vyjadřuje schopnost vykonat slíbenou službu na požádání zákazníka a její trvalé zabezpečení po požadovanou dobu.
- *Hmatatelnost* – zahrnuje fyzické vybavení, zařízení a oblečení zaměstnanců.
- *Komunikace* – zajišťující informace o potřebách a přáních zákazníků.
- *Důvěryhodnost a způsobilost (kompetence) zaměstnanců* – představuje důvěru, dovednosti a znalosti potřebné k odbornému a spolehlivému provádění určité služby.
- *Přístup a chování k zákazníkovi* – zahrnuje zdvořilost, kultivovanost, respekt, ohled a přátelskost obsluhující personálu k zákazníkovi.
- *Dostupnost (přístupnost) služby* – představuje dostupnost služby na vhodném místě, v dané kvalitě s optimální dobou čekání.

### 9.2.1 MODEL KVALITY SLUŽEB

Ke zvýšení vědomí o kvalitě služeb a podpoře výzkumu těchto problémů byl vytvořen model kvality služeb.

Klíčovými prvky tohoto modelu jsou:

- identifikace klíčových atributů (rysů) kvality služeb z hlediska managementu na zákazníka;
- zvýraznění rozdílů mezi zákazníky a poskytovateli služeb s podrobným (zvláštním) vztahem (odvoláním) k vnímání a předpoklady (očekáváním);
- pochopení důsledků (souvislostí) uzavření mezer (rozdílů) pro management služeb.

Tento model identifikuje mezery (rozdíly) mezi očekávanou a skutečně poskytovanou službou, které jsou nejčastější příčinou neúspěchu při dodávání služby (Janečková a Vašítková, 2001):

- *mezera 1*: rozdíl mezi vnímáním očekávání zákazníka managementem organizace a očekáváním zákazníka - vzniká, když organizace přesně nepochopí, co zákazník očekává od služby;
- *mezera 2*: rozdíl mezi vnímáním očekávání zákazníka managementem organizace a přenosem těchto očekávání do konkrétních specifik služby – management má problémy se stanovením kvalitativních parametrů služeb, které by odpovídaly očekáváním zákazníků;
- *mezera 3*: rozdíl mezi formálními standardy služby a skutečně poskytovanou službou – existence standardů nezaručuje dodání služeb podle těchto standardů;
- *mezera 4*: rozdíl mezi poskytovanou službou a komunikací se zákazníkem - reklama a ostatní formy komunikace organizací služeb mohou ovlivnit zákaznicko očekávání, která nemusí být naplněna;

- *mezera 5*: rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou - tato mezera představuje klíčový problém, k zajištění dobré kvality služeb poskytovatel musí poznat (vyhovět) nebo překonat zákaznicka očekávání. Vnímaná kvalita služby je výsledkem zákaznicka porovnání očekávání služby s vnímáním dodané služby.

Pomůckou při zavádění systému řízení jakosti služeb bylo vytvoření mezinárodní normy ČSN ISO 9004-2 *Řízení jakosti a prvky systému jakost. Část 2: Směrnice pro služby*.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Procesy ve službách představují posloupnost činností a aktivit, které musí být zachovány k vytvoření požadovaného výstupu, tj. služby pro zákazníka. Procesy ve službách mohou mít různou podobu. Jejich členění závisí na míře interakce se zákazníkem, na míře adaptace přání zákazníků a také na míře kvalifikace poskytovatele služeb.

Kvalita ve službách je kritickým faktorem, který je obtížně měřitelný vzhledem ke své subjektivní povaze. Kvalita představuje naplnění představ zákazníků o poskytované službě. Jestliže je představa zákazníka o službě naplněna, potom hovoříme o kvalitní službě a spojeném zákazníkovi. Kvalita je vnímána velmi subjektivně a významným způsobem závisí na osobnostních charakteristikách zákazníka.

## OTÁZKY



- 1. Proces ve službách představuje posloupnost činností, které zaměstnanec může dodržovat dle svého uvážení. Tvrzení je**
  - a. správné
  - b. nesprávné
- 2. Kvalita služby je hodnocena rozdílem mezi**
  - a. skutečnou a očekávanou službou
  - b. očekávanou a skutečnou službou
  - c. očekávanou a neočekávanou službou
  - d. očekávanou a neuskutečněnou službou
- 3. Model kvality služeb sleduje mezery mezi vybranými aspekty poskytnutí služby a snaží se o identifikaci těchto mezer. Tvrzení je**
  - a. správné
  - b. nesprávné



**ODPOVĚDI**

1b, 2a, 3a

---

## 10 MARKETINGOVÝ VÝZKUM SLUŽEB

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tématem této kapitoly je marketingový výzkum služeb. Jedná se o jeden ze základních nástrojů marketingu umožňující monitorování spokojenosti zákazníků se službami a následné zlepšování poskytování samotných služeb. Marketingový výzkum ve službách má určitá specifika a dochází k jeho intenzivnímu rozvoji v souvislosti s nárůstem intenzity konkurence.

### CÍLE KAPITOLY



- objasnit podstatu a význam marketingového výzkumu služeb;
- vysvětlit proces marketingového výzkumu;
- objasnit metody a nástroje marketingového výzkumu služeb.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Marketingový výzkum, informace, primární výzkum, sekundární výzkum, dotazování, pozorování, experiment, mystery shopping, kvalitativní výzkum, kvantitativní výzkum.

Informace jsou nástrojem pro rozhodování marketingových pracovníků, pomáhají racionalizovat rozhodování, a tím usnadňovat řízení, jsou předpokladem k získání nových tržních příležitostí a snižují riziko podnikání.

### DEFINICE



Marketingový výzkum představuje specifikaci, shromažďování, analýzu a interpretaci informací sloužící jako podklad pro rozhodování marketingového manažera.

Marketingový výzkum je součástí tzv. marketingového informačního systému, do kterého patří ještě interní informační systém, zpravodajský informační systém a software na zpracování dat.

## 10.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu představuje postupné kroky vedoucí od přípravy výzkumu směřující ke skutečné realizaci výzkumu. Přestože se každý výzkum a jeho průběh vyznačuje zvláštnostmi a odlišnostmi, můžeme jej rozdělit do třech základních fází, a to přípravné, realizační a prezentační.

### 10.1.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE VÝZKUMU

Přípravná fáze zahrnuje kroky a úkoly vedoucí k vytvoření předpokladů pro realizaci výzkumu. Výsledkem přípravné fáze marketingového výzkumu je plán výzkumu obsahující potřebné kroky k jeho úspěšné realizaci (Kotler, 2001).

- **Stanovení cíle výzkumu a specifikace zkoumaného problému** - stanovení cíle výzkumu jako problému, který má být řešen nebo splněn. Přesná a jasná formulace cíle výzkumu. Specifikace a identifikace relevantních informačních zdrojů pro řešení stanoveného problému.
- **Stanovení typu prováděného výzkumu**
  - výzkum podle charakteru získávaných informací – výzkum primárních informací, výzkum sekundárních informací;
  - výzkum podle předmětu (obsahu) – o faktech, o znalostech, o mínění, o záměrech, o motivech;
  - výzkum podle účelu – exploratorní, deskriptivní, kauzální, predikční, monitorovací, explanační, diagnostický, strategický;
  - z hlediska subjektu provádějícího výzkum – podnikový výzkum, agenturní výzkum;
  - z hlediska periodicity provádění výzkumu – výzkum ad hoc, výzkum kontinuální;
  - podle míry dostupností informací – výzkum od stolu, výzkum v terénu;
  - podle formy výzkumu – orientace, retrospektiva, dotaz, what-if;
  - podle zkoumaných charakteristik – charakteristiky trhu, charakteristiky subjektů trhu, charakteristiky prvků marketingového mixu, komodity trhu;
  - podle časového horizontu – krátkodobý, dlouhodobý;
  - podle charakteru problému – kvantitativní výzkum, kvalitativní výzkum;
  - podle počtu témat a zadavatelů – omnibusový výzkum, jednotlivé výzkumy.
- **Výzkumné přístupy (metody)** – dotazování, pozorování, experiment, kvalitativní metody, expertní metody, kombinace dotazování a pozorování (Mystery Shopping)
  - *Dotazování* je kladení záměrně cílených otázek. Obsahem dotazování je: znalost a vědomí, postoje a názory, záměry, motivace, chování, demografické proměnné.



- *Pozorování* je proces poznávání skutečností dostupných smyslovému vnímání, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností zasahoval.
- *Experiment* je založen na studiu vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za předem stanovených, kontrolovaných podmínek.
- *Kvalitativní metody* získávají informace, které obvykle nelze získat konvenčními metodami, vysvětlující příčiny určitého chování objektu výzkumu za určitých podmínek.
- *Expertní metody* jsou založeny na expertizách a názorech expertů na zkoumanou problematiku.
- *Kombinace dotazování a pozorování* – Mystery Shopping, kde výzkumce vystupuje v roli zákazníka (skutečného nebo potenciálního) a předstírá zájem o koupi, informaci, službu. Cílem je kontrola dodržování stanovených norem a zásad podnikem.
- **Nástroje výzkumu** představují prostředky, kterými je výzkum uskutečněn – technické prostředky a dotazník.
- **Plán výběru a stanovení výběrového souboru** zahrnuje definování a specifikování skupiny lidí nebo objektů, které budou dotazovány. Stanovení rozsahu výběrového souboru se provádí pomocí statistických metod a liší se typem pravděpodobnostního výběru a závisí na variabilitě zkoumaného znaku v základním souboru (směrodatná odchylka), požadované míře přesnosti odhadu charakteristiky (četnost) a na koeficientu spolehlivosti.
  - *Vyčerpávající šetření (census)* zjišťuje informace od všech jednotek souboru, který je předmětem zkoumání.
  - *Výběrové šetření (vzorek)* zjišťuje informace pouze od těch jednotek, které byly určitým způsobem ze základního souboru vybrány.
    - Metody pravděpodobnostního výběru (náhodné): prostý náhodný výběr, stratifikovaný výběr, skupinový výběr, dvoustupňový a vícestupňový výběr.
    - Metody záměrné (nepravděpodobnostní): anketa, řetězový výběr – snowball, úsudkový výběr, kvótní výběr, metoda základního masivu, panel.
- **Stanovení časového harmonogramu výzkumu a plošného pokrytí výzkumu**
- **Finanční rozpočet výzkumu**

### 10.1.2 REALIZAČNÍ FÁZE VÝZKUMU

Realizační fáze výzkumu vychází z přípravné fáze a obsahuje (Foret a Stávková, 2003):

- *Sběr informací* který provádí:
  - vyškolení pozorovatelé využívající své smysly k pozorování a zapisování hmotných jevů;
  - mechanická zařízení k pozorování hmotných jevů (kamery, skenery aj.);

- vyškolení tazatelé, kteří pokládají respondentům otázky a zaznamenávají jejich odpovědi;
- vyškolení tazatelé využívající mechanická zařízení během rozhovoru s respondentem;
- plně automatizovaná zařízení;
- nástroje plnící roli jak tazatele, tak respondenta.
- *Analýza dat* zahrnuje přípravu a zpracování dat. Proces analýzy dat je prováděn různými postupy: statistické testování významnosti, testování hypotéz, hodnocení kvality dat, zkoumání závislosti mezi kvalitativními a kvantitativními znaky.
  - Zpracování dat pro analýzu je proces převedení dat ze syrového stavu do formy přijatelné a hodnotné pro uživatele informací. Tento proces zahrnuje základní kroky:
  - Určení míry pravděpodobnosti, s jakou bylo dotazování nebo pozorování vedeno správně, a volnost podvodu nebo zaujatosti - validita dat.
  - Úprava dat, při kterém jsou zjištěná data zkontrolována z hlediska úplnosti a přesnosti. Proveďte se vyloučení údajů zjevně nesprávných.
  - Kódování údajů, to je seskupování a převedení skupin informací do symbolů numerických nebo písemných.
  - Zpracování dat technikou - přímý vstup kódovaných dat do určitého softwaru, který data analyzuje a zpracovává.
  - Zjištění chyb.
  - Tabelace dat - proces názorného a srozumitelného zobrazení zkoumaných dat pomocí tabulek a grafů.
  - Přeměna datové struktury do informace.

### 10.1.3 PREZENTACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Prezentace výsledků má formu buď ústní s použitím vizuálních prostředků, nebo písemnou. Písemná prezentace výsledků má zpravidla formu závěrečné zprávy o výzkumu a jeho výsledcích. Mezi obvyklé části marketingové výzkumné zprávy patří (Foret a Stávková, 2003):

- titulní strana obsahující název tématu výzkumu, označení příjemce zprávy (jméno, pozice v organizaci, adresa, telefon, předkladatel zprávy, datum předložení zprávy);
- obsah uvádí jednotlivé části zprávy s odpovídající stránkou;
- prováděcí (systematické) shrnutí prezentuje základní body a obsahuje výzkumné cíle, stručnou specifikaci metod, souhrnné závěry, závěry a doporučení;
- úvod definuje termíny (pojmy), relevantní podklady, specifikuje okolnosti prostředí studie, rozsah (působnost) studie;
- výzkumné metody a postupy;
- analýza dat a závěry;

- obecné závěry a doporučení;
- omezení v oblasti výběrového šetření, finanční omezení, časový tlak, chyby měření, aj.;
- přílohy – dotazníky, formuláře rozhovorů, statistické výpočty, detailní mapa procesu výběru, aj.;
- bibliografie.

## 10.2 Výzkumné metody

Výzkumné metody představují metody, přístupy, kterými jsou získána data od respondentů. Volba konkrétní výzkumné metody závisí především na cíli výzkumu a jeho charakteru.

### 10.2.1 DOTAZOVÁNÍ

Dotazování je kladení záměrně cílených otázek. Obsahem dotazování je: znalost a vědomí, postoje a názory, záměry, motivace, chování, demografické proměnné

Techniky dotazování (Foret a Stávková, 2003):

- *ústní (face-to-face)* – vyžadují tazatele, způsob záznamu do tištěného dotazníku (paper-pencil), do notebooku (CAPI), na audiozáznam;
- *písemné* – dotazník zaslaný poštou (poštovní), doručen osobou;
- *telefonické* – CATI speciálně centrálně prováděné telefonické dotazování, kombinace telefonu a PC se speciálním programem;
- *on-line* – výzkum pomocí Internetu.

### 10.2.2 POZOROVÁNÍ

Pozorování je proces poznávání skutečností dostupných smyslovému vnímání, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností zasahoval.

Typy pozorování (Foret a Stávková, 2003):

- *Osobní pozorování* je prováděno člověkem.
- *Mechanické pozorování* je prováděno mechanickými prostředky, které doplňují nebo zcela nahrazují lidského pozorovatele.
- *Standardizované pozorování* probíhá podle přesně stanovených pravidel určujících co a jak má pozorovatel sledovat.
- *Nestandardizované pozorování* má určeno pouze cíl pozorování, ale o průběhu pozorování pozorovatel rozhoduje sám.
- *Pozorování zjevné* se provádí s vědomím pozorovaného.
- *Pozorování skryté* probíhá bez vědomí pozorovaného objektu.

- *Pozorování zúčastněné* je takové, při kterém se pozorovatel zúčastňuje přímo pozorovaného jevu.

### 10.2.3 EXPERIMENT

Experiment je založen na studiu vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými za předem stanovených, kontrolovaných podmínek.

Typy experimentů (Foret a Stávková, 2003):

- *Laboratorní experimenty* se uskutečňují v umělém prostředí vytvořeném pouze pro tyto potřeby.
- *Experimenty terénní* se uskutečňují ve skutečných tržních podmínkách, aniž by byla změněna přirozená povaha prostředí. Zvláštním typem tohoto experimentu je tržní test.

### 10.2.4 KVALITATIVNÍ METODY

Kvalitativní metody získávají informace, které obvykle nelze získat konvenčními metodami, vysvětlující příčiny určitého chování objektu výzkumu za určitých podmínek.

Využití kvalitativních výzkumných metod:

- Při přesném a správném určení obchodního problému nebo příležitosti nebo k získání potřebných informací.
- K pochopení motivace, emocionálních, názorových a osobnostních faktorů zákazníků ovlivňujících chování trhu.
- V procesu tvorby teorií a modelů k vysvětlení chování trhu a vzájemných vztahů mezi prvky trhu.
- V úsilí o vývoj spolehlivých a platných měřítek pro šetření specifických tržních faktorů apod.
- Při pokusu o určení předběžné efektivnosti marketingových strategií na chování trhu.
- V případě zájmu o nový produkt nebo vývoj služby.

Druhy kvalitativních metod (Foret a Stávková, 2003):

- *Individuální hloubkové rozhovory*, při kterých individuální respondent volně hovoří a vyjadřuje své názory a pocity k předmětu výzkumu (miniinterview, semistrukturovaný interview, hloubková explorace).
- *Skupinové rozhovory* představují řízené rozhovory skupiny vybraných osob na určité téma (standardní, minigroup, extenzivní, opakované).

- *Projektivní techniky* nepřímým způsobem získávají informace o názorech a pocitech respondenta týkající se objektu výzkumu (test slovní asociace, test dokončování vět, test interpretace obrázku, technika třetí osoby, hraní rolí).

### 10.2.5 EXPERTNÍ METODY

*Expertní metody* jsou založeny na expertizách a názorech expertů na zkoumanou problematiku

Druhy expertních metod (Foret a Stávková, 2003):

- *Singulární expertízy* písemné (expertovi jsou zadány otázky a on písemně na ně odpovídá) a ústní (expert je pozván a odpovídá na otázky).
- *Brainstorming* je skupinová diskuse, v níž je dovoleno skákat druhému do řeči, není dovoleno odsoudit názor druhého.
- *Advocat diaboli* představuje situaci, kdy ve skupině je oponent – ďáblův advokát, který vznáší námitky a provokuje.
- *Metoda Delphi* je nejrozšířenější expertní metoda, která se používá k řešení širších problémů týkající se řady odborných oblastí, soubor dotázaných tvoří experti z různých odborů souvisejících s problémem, je písemné a vícekolové.

### 10.2.6 MYSTERY SHOPPING

Mystery Shopping (kombinace metody pozorování a dotazování) je metodou, kde výzkumce vystupuje v roli zákazníka (skutečného nebo potenciálního) a předstírá zájem o koupi, informaci, službu. Cílem je kontrola dodržování stanovených norem a zásad podnikem

## 10.3 Dotazník

Dotazník představuje formulář určený k přesnému a úplnému zaznamenávání zjišťovaných informací. Struktura dotazníku znamená uspořádání otázek v dotazníku: úvodní otázky – filtrující otázky – zahřívací otázky – specifické otázky – identifikační otázky

Základní pravidla formulace otázek: používání jednoduchého jazyka a známého slovníku, vyloučení dlouhých otázek a vysoce specifických dotazů, vyloučení vágních nebo víceznačných slov, vyloučení dvojitých, sugestivní a zaváděcí otázky, vyloučení nepříjemné otázek a odhadů.

Formální úprava dotazníku musí splňovat požadavky jako je: kvalitní papír a tisk, přehledné uspořádání otázek, dostatečný prostor pro záznam odpovědi respondenta, jasný postup při vyplňování, ne příliš velká rozsáhlost dotazníku.

Typy otázek:

- otevřené otázky umožňují odpovídat respondentovi podle vlastního uvážení (zcela nestrukturované, slovní asociace, dokončení věty, dokončení povídky, dokončení obrázku, dokončení tematického celku, zcela strukturované);
- uzavřené otázky poskytují respondentovi možné odpovědi: výčtové otázky, výběrové otázky, škály;
- přímé otázky se týkají podstaty věci, nemají skrytý význam, využívané v kvantitativním výzkumu;
- nepřímé otázky svou formulací zastírají vlastní smysl dotazu, využívané v kvalitativním výzkumu.

### Příklady škál

- **Likertova škála** – vyjadřuje, jak silně respondent souhlasí s každým výrokiem

<i>Silně</i>	<i>Souhlasím</i>	<i>Neutrální</i>	<i>Nesouhlasím</i>	<i>Silně</i>
<i>souhlasím</i>		<i>postoj</i>		<i>nesouhlasím</i>

Přístup zaměstnanců  
společnosti je  
profesionální.

Informace o  
společnosti jsou  
nedostatečné.

- **Škála pořadí (preferencí)** – pořadí vyjadřuje preferenci určitého výroku nebo produktu.

*Př. Který nápoj preferujete. Své preference vyjádřete pořadovým číslem 1 – 5. Číslo 1 vyjadřuje nejsilnější preferenci.*

Pomerančový džus	_____
Coca-Cola	_____
Kofola	_____
Tonic	_____
Minerální voda	_____

#### ➤ **Škála párové komparace**

*Př. Z každé dvojice nápojů vyberte ten, který preferujete více.*

Pomerančový džus	___	Coca-Cola	___
Coca-Cola	___	Kofola	___
Coca-Cola	___	Tonic	___

- **Číselná škála**

*Př. Jak významný jen každý z níže uvedených problémů pro společnost. Pokud jej cítíte jako velmi významný, tak vyberte čísla z pravé strany škály. Pokud jej cítíte*

jako velmi nevýznamný, tak vyberte čísla z levé strany škály. Pokud jej cítíte jako ani ne velmi významný a ani jako velmi nevýznamný, tak vyberte čísla z prostředku škály.

**Velmi nevýznamný** 1      2      3      4      5 **Velmi významný**

Zvyšování kvality ovzduší. \_\_\_\_\_

Objevování nových zdrojů ropy. \_\_\_\_\_

Ochrana ohrožených zvířat. \_\_\_\_\_

- **Sémantický diferenciál**

*Př. Vyznačte na škále Váš názor na jídlo a nápoje podávané v bufetu.*

Drahé      \_\_\_\_\_      Levné  
                 1   2   3   4   5   6   7

Dobré      \_\_\_\_\_      Špatné  
                 1   2   3   4   5   6   7

Čerstvé      \_\_\_\_\_      Staré  
                 1   2   3   4   5   6   7

- **Seznam přídavných jmen (adjektiv)**

*Př. Vyberte ze seznamu několik slov, které popisují Vaši práci.*

jednoduchá    \_\_\_

nudná        \_\_\_

zajímavá    \_\_\_

rutinní      \_\_\_

riskantní    \_\_\_

těžká        \_\_\_

bezpečná    \_\_\_

- **Škála konstantní sumy**

*Př. Během posledních 10 návštěv restaurací, kolikrát jste jedli níže uvedená jídla?*

*Celková suma se musí rovnat součtu 10.*

Hamburger    \_\_\_

Hot dog        \_\_\_

Kuře            \_\_\_

Pizza           \_\_\_

Čína            \_\_\_

Ryby            \_\_\_

Toasty         \_\_\_

Těstoviny     \_\_\_

Saláty          \_\_\_

Jiné             \_\_\_

- **Mnohonásobné hodnocení**

*Př. Určete, podle svého názoru, míru bezpečnosti nebo rizikovosti níže uvedených investičních prostředků.*

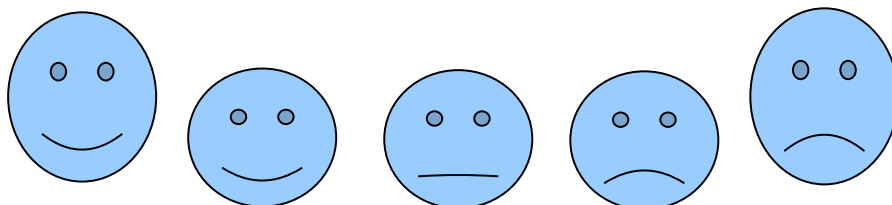
	<i>Nejvíce bezpečné</i>				<i>Nejvíce rizikové</i>		
Depozitní certifikáty	1	2	3	4	5	6	7
Podnikové obligace	1	2	3	4	5	6	7
Státní obligace	1	2	3	4	5	6	7

• **Matice mnohonásobného hodnocení**

*Př. Ohodnoťte jednotlivé faktory vybraných produktů společnosti vyrábějící sportovní potřeby pomocí číselné škály.*

	<i>Škála</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
	<i>Velmi špatné</i>					<i>Vynikající</i>
	<i>Boty</i>		<i>Tenisová raketa</i>			<i>Tenisové míče</i>
Cena	—		—			—
Design	—		—			—
Výběr	—		—			—
Konstrukce	—		—			—

**Obrázkové škály**



**SHRNUTÍ KAPITOLY**

Informace patří mezi základní nástroje rozhodování manažerů. Informace rozdělujeme na základě způsobu získání, podle zdrojů a charakteru. K tomu, abychom mohli získat určité informace je potřeba realizovat marketingový výzkum, který patří k základním nástrojům marketingu. Marketingový výzkum má určité zákonitosti a probíhá v posloupnosti několika kroků. Hovoříme o procesu marketingového výzkumu.

Proces marketingového výzkumu má tři základní fáze: fázi přípravnou, fázi realizací a fázi prezentační. V rámci přípravné fáze je potřeba stanovit cíl výzkumu, zvolit si výzkumnou metodu, stanovit počet respondentů a způsob jejich výběru, určit si časový harmonogram a plošné pokrytí výzkumu a samozřejmě sestavit finanční rozpočet výzkumu. Na fázi přípravnou navazuje fáze realizační, ve které dochází k samotnému sběru dat od respondentů, jejich zpracování a přeměnu dat na informace. V poslední fázi dochází k prezentaci výsledků výzkumu zadavateli výzkumu.



## OTÁZKY



1. **Marketingový výzkum je součástí:**
    - a. marketingového informačního systému
    - b. marketingového mixu
    - c. marketingového mixu služeb
  2. **K základním charakteristikám přípravné fáze výzkumu je**
    - a. stanovení způsobu prezentace
    - b. zpracování dat a jejich přeměna na informace
    - c. stanovení cíle výzkumu a volba výzkumných metod
  3. **Metoda dotazování patří mezi nejstarší výzkumné metody. Tvrzení je**
    - a. správné
    - b. nesprávné
- 

## ODPOVĚDI



1a, 2c, 3b

---

## 11 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ SLUŽEB



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Tématem kapitoly je strategické plánování služeb. Jedná se o problematiku, která směřuje do oblasti strategického marketingu, jehož cílem je dosažení stanovených cílů pomocí realizace stanovené strategie. Strategie představuje způsob dosažení stanovených cílů.

---



### CÍLE KAPITOLY

- objasnit a význam strategického plánování ve službách;
  - vysvětlit podstatu strategie a doporučení k její formulaci;
  - vysvětlit proces nastavení adekvátní strategie pro služby.
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Strategie, strategické cíle, strategický plánovací proces, vize, mise.

---

Strategické marketingové řízení řídí a koordinuje jednotlivé marketingové činnosti s cílem naplnění marketingových cílů při respektování vnitřních podmínek (zdrojů) a vnějších vlivů (příležitosti a ohrožení) organizace. Strategické marketingové řízení vychází ze strategického řízení organizace, které je zaměřeno na rozvoj podnikové strategie a usiluje o vzájemné propojení jednotlivých aktivit tak, aby bylo dosaženo všech vytýčených cílů.



### DEFINICE

Strategické marketingové řízení představuje proces tvorby a realizace rozvojových záležitostí dlouhodobější povahy mající zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu, a jejichž uskutečněním získává řídicí subjekt komparativní výhodu.

---

Strategické marketingové řízení je náplní strategického marketingu, který má dlouhodobou orientaci, zabývá se analýzou trhu, vývojem strategie a implementací marketingových aktivit na cílovém trhu. Výsledkem strategického marketingového řízení je budování

pozice na trhu a vytvoření dlouhodobé konkurenční výhody – výhoda nad konkurencí, která může být dlouhodobě udržitelná. Stanovení udržitelné konkurenční výhody je klíčem k dlouhodobé finanční výkonnosti. Konkurenční výhoda, která je výsledkem procesu marketingového strategického řízení, je jádrem výkonnosti podniku na trzích za existence konkurence.

**Základními cíli marketingového řízení jsou:**

- Budování vztahu organizace - cílový trh tržní orientací procesu marketingového řízení zohledňujícího změny v prostředí organizace s cílem vyšší míry uspokojení potřeb cílového trhu.
- Výběr a formulace adekvátní marketingové strategie pro určitý cílový trh.
- Přenesení marketingové filosofie (koncepce) do všech činností organizace se zapojením zaměstnanců do procesu uspokojování potřeb klienta s cílem naplnění stanovených marketingových cílů.

Proces strategického marketingového řízení je tvořen základními manažerskými činnostmi, jako je plánování, organizování, rozhodování, komunikování, motivování, kontrolování aj. Proces marketingové řízení je tvořen třemi základními fázemi:

### **1. Marketingové strategické plánování**

- marketingová situační analýza, externí a interní
- stanovení marketingových cílů
- formulace marketingových strategií
- sestavení marketingového plánu

### **2. Implementace strategie**

- určení způsobu organizace marketingových činností v organizaci
- vlastní realizace plánu

### **3. Strategická kontrola**

- měření dosažených výsledků a porovnání s plánem
- hodnocení, upravování plánu a využití odchylek

**Marketingové strategické plánování** konkretizuje optimální způsob realizace stanovených cílů, které vytvářejí rámec a základní orientaci pro dílčí aktivity strategického plánu (projektu). Cílem marketingového strategického plánování je analýza současné a očekávané budoucí situace organizace, určení směru rozvoje podniku a navržení prostředků pro dosažení poslání a cílů. Pod pojem marketingové strategické plánování, jehož obsahová a formální úroveň značně kolísá, se zahrnují úvodní fáze procesu tvorby strategie.

Strategické plánování by mělo dát odpovědi na základní otázky, jako jsou:

- Na jaké trhy a s jakými konkrétními cíly by se měla organizace zaměřit?
- Jaké cíle chce organizace dosáhnout?
- Jaké nástroje marketingového mixu a jaké operace musí organizace realizovat, aby dosáhla stanovených cílů?

## 11.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza představuje systematické, pravidelné, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení celkové situace organizace a určení jeho místa v prostředí. Analýza se provádí v určitých časových intervalech a zkoumá minulý, současný a budoucí vývoj.

**Externí analýza** posuzuje vnější prostředí organizace a je tvořena analýzou makroprostředí a analýzou tržního prostředí (mezoprostředí)

- **Analýza makroprostředí** sleduje a hodnotí předpokládaný vliv hlavních faktorů makroprostředí pro uskutečnění konkrétní marketingové strategie organizace.
- **Informační zdroje:** sekundární zdroje o makroprostředí a dílčích trzích, studie, rešerše, statistické soubory, statě odborných časopisů apod.
- **Metody analýzy:** statistické metody (analýza časových řad, regresní a korelační analýzy), metody demografické statistiky, prognostické metody, politologie, makroekonomická teorie, metody scénáře, PEST analýza aj.
- **Analýza tržního prostředí (mezoprostředí, externí mikroprostředí)** zahrnuje analýzu a hodnocení základních parametrů odvětví a trhu.
- **Informační zdroje:** sekundární informace vztahující se k odvětví a k trhu, primární informace získané výzkumem, informace z marketingového informačního systému.
- **Metody analýzy:** analýza hybných sil odvětví, marketingový výzkum trhu, segmentace trhu, statistické analýzy, metody kauzální analýzy, metoda 4C a další.

**Interní analýza** představuje analýzu realizace dosavadní mise organizace a strategických cílů, nástrojů marketingového mixu, schopností organizace jako subjektu trhu a zdrojů organizace.

*Informační zdroje:* marketingový informační systém organizace, rozbory a hodnocení aktivit organizace, šetření aj.

*Metody analýzy:* metody ekonomické analýzy (analýza časových řad, komparace, kauzální analýzy), metody strukturní analýzy, expertizní metody, SWOT analýza, metody portfolio analýzy, metody analýzy struktury sortimentu, ABC analýza, analýza marketingové efektivnosti, analýza ziskovosti.

## 11.2 Marketingové strategické cíle

Cíle popisují, kam se má organizace dostat tak, aby byl zajištěn požadovaný budoucí stav, který má organizace zabezpečit zdravý růst a prosperitu. Cíle představují úkoly, které musí organizace splnit ve vymezeném čase, aby dosáhla požadovaného stavu.

Marketingové cíle jsou cíle odvozené od primárních cílů organizace a vyjadřují konkrétní marketingové úkoly pro určené časové období. Cíle neobsahují pokyny ani instrukce, jak dosáhnout jejich naplnění, ale pouze požadovaný cílový stav.

Cíle se týkají oblastí postavení organizace na trhu, finanční oblasti, sociální oblasti.

Cíle by měly odpovídat na otázky Co (konkrétní užitek), Kolik (množství), Pro koho (cílové trhy a tržní segmenty), Kdy (časový horizont).

### Pravidla pro definování cílů:

**Specifické** - přesné vymezení, co je cílem a cíle hierarchicky uspořádat.

**Měřitelné** - kvantifikace požadovaného cílového stavu pro potřeby hodnocení míry jeho naplnění.

**Akceptované** – soulad marketingových cílů s cíli organizace a přijatelnost cílů pro okolí organizace.

**Reálné** – splnitelnost a dostatečná náročnost cílů.

**Termínované** – časově vymezený horizont pro splnění cíle.

**Hierarchizace cílů** znamená, že pro formulaci cílů je vhodné použít diferencovaný přístup rozlišující různé úrovně cílů. Cíle potom můžeme dělit na:

- *Nadřazené (vrcholové) cíle*, které udávají vůdčí směr pro proces tvorby a výběr strategie organizace. Zde patří formulace mise podniku a formulace identity organizace a specifikace principů organizace (politika organizace).
- *Prováděcí cíle*, kde náleží vrcholové cíle organizace a cíle funkčních oblastí (strategie marketingová, nákupní, finanční atd.)
- *Dílčí cíle* určité oblasti organizace
- *Elementární cíle* určité oblasti organizace (operace s nástroji marketingového mixu aj.)

### PRO ZÁJEMCE



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 náš 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.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL

Proveďte analýzu cílů organizace, ve které pracujete a pokuste se tyto cíle rozčlenit a hierarchizovat.

## 11.3 Marketingová strategie

Strategie organizace je výsledkem komplexního rozhodování managementu. Strategie obsahuje rozhodování o definování cílových trzích organizace, struktury (povaze) plánu organizace sloužícího k uspokojení potřeb cílových trhů a navržení kapacity organizace umožňující dosažení dlouhodobé konkurenční výhody.

Strategie formuluje cíle organizace a kroky k jejich dosažením a je výsledkem strategického řízení realizovaného na úrovni vrcholového managementu. Podniková strategie, která začíná definováním mise, udává směr budoucího vývoje, jehož prostřednictvím má organizace dosáhnout určených cílů. Konkretizace strategických cílů a prostředků vedoucích k nejefektivnější realizaci strategie organizace je úkolem taktického řízení, které probíhá na střední úrovni managementu. Formulace strategie je prováděna na základě výsledků strategické analýzy a spočívá ve zpracování strategických variant, výběru strategie, a to na úrovni celé organizace, jednotlivých jednotek organizace a na úrovni funkční. Tato fáze současně zahrnuje soubor rozhodnutí o alokaci zdrojů a způsob jejich využití.

Marketingová strategie vychází ze strategie organizace, která udává koncept celkového chování organizace, stanoví cesty k dosažení poslání a cílů, určuje nezbytné činnosti a alokuje zdroje potřebné pro dosažení zamýšlených záměrů.

#### Požadavky na marketingovou strategii:

- konzistentnost strategie se strategií organizace (synergie jednotlivých prvků);
- proveditelnost a dosažitelnost strategie z hlediska zdrojů a technologie organizace;
- přijatelnost a uskutečnitelnost strategie organizací a okolím;
- předpoklady úspěchu z hlediska požadovaného podílu na trhu a ziskovosti;
- stupeň řešení daného problému;
- musí být explicitní (jednoznačná, jasná).

Základním úkolem procesu tvorby marketingové strategie je určení takové realizace a podnikatelského působení organizace na trhu, aby byl zajištěn dlouhodobý růst zisku a hodnoty organizace. Proces navrhování marketingové strategie vybírá cílový trh, určuje jednotlivé programy (nástroje marketingového mixu a základní operace s nimi) a vytváří konkurenční výhodu.

### **Základní rozhodnutí procesu tvorby marketingové strategie (Zapletalová a Lednický, 2017)**

- **Volba a pokrytí trhu** – vymezuje prostor realizovaných marketingových aktivit a závisí na takových faktorech jako je charakteristika odvětví, konkurenční výhoda organizace, míra rozdílnosti preferencí (potřeb zákazníků) a fáze životního cyklu produktu. Volba trhu je významně ovlivněna tržním prostředím (prostředím odvětví). Rozhodování o volbě trhu zahrnuje rozhodnutí o zhodnocení trhu (zda na trh vstoupit a investovat) a rozhodnutí o způsobu jeho zpracování (jak vstoupit, kdy vstoupit, kde vstoupit).

Určení vhodného trhu a definování adekvátní specifické strategie je náplní *procesu cíleného marketingu, procesu STP*. Podstatou cíleného marketingu je orientace na přesně definované a vymezené části trhu – cílové trhy a volbu strategie odpovídající charakteristikám tohoto trhu.

- **Vymezení chování vůči subjektům trhu** - je ta část strategie, která se týká chování k subjektům trhu, stanovuje vztahy k subjektům trhu, a tím pomáhá budovat konkurenční výhodu. Vytváření a budování vztahů v současné době nabývá strategického významu nejen v souvislosti s globálními změnami prostředí, ale také s omezením každé jednotlivé organizace ve zdrojích a dovednostech. Cílem může být možnost vstupu na trh, snižování rizik způsobené významnými změnami prostředí, získání zdrojů aj. Budování vztahů s okolím organizace je ovlivněno existencí mnoha faktorů, které můžeme rozdělit do dvou základních skupin: turbulence a různorodost prostředí, dovednosti manažerů a zdroje podniku.
  - *strategie orientované na klienta*: strategie „cena – množství“, strategie preference;
  - *strategie konkurenčně zaměřené - Generické konkurenční strategie (E. M. Porter)*: vůdčí postavení v nízkých nákladech nebo cenách, strategie diferenciacce, strategie úzkého zaměření;
  - *strategie konkurenčně zaměřené z hlediska úsilí o tržní pozici (P. Kotler)*: strategie tržního vůdce, strategie tržního vyzyvatele, strategie tržního následovatele, strategie tržního výklenkáře;
  - *strategie zaměřené na distribuční články*: strategie přizpůsobení, strategie kooperativní, strategie konfliktní, strategie úhybná.
- **Marketingové programy** – představují strategické operace s nástroji marketingového mixu ve vztahu k volbě a zpracování trhu. Marketingové programy jsou transformací zvolené marketingové strategie a určují, jakým způsobem se bude realizovat vybraná marketingová strategie.

Marketingové programy se také nazývají poziční strategie, které ukazují strategické umístění produktu v očích a myslích klientů a rozdílnost tohoto produktu oproti konkurentům. Umístění ukazuje, jak si organizace se svým produktem přeje být vnímána v očích a myslích cílových klientů. Klientovo umístění produktu ovlivňují akce, které jsou tvořeny nástroji marketingového mixu.

*Mezi základní rozhodnutí při tvorbě marketingových programů patří:*

- určení velikosti marketingových výdajů (marketingového rozpočtu) pro dosažení stanovených cílů,
- konkretizace nástrojů marketingového mixu,
- marketingová alokace zdrojů.



### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**

Pokuste se určit strategii (nebo několik strategií), kterou se v současné době řídí organizace, ve které pracujete.

---

## **11.4 Marketingový plán**

Marketingový strategický plán je písemný dokument, který je určujícím nástrojem pro řízení marketingových činností v určitém čase a specifikuje jednotlivé činnosti včetně termínů a potřebných zdrojů pro realizaci cílů.

Marketingový strategický plán je tvořen faktickou sérií ročních plánů vedených marketingovou strategií. Roční plán, který řídí marketingové aktivity v krátkém období, je nástrojem ročního plánovacího období. Marketingový strategický plán řídí implementaci a kontrolu, ukazuje marketingové cíle, strategii a taktiky pro naplnění těchto cílů. Tento plán je vyvinut, implementován, hodnocen a upravován pro potřeby řízení zvolené strategie. Ukazuje, kde si přejeme být v určitém časovém okamžiku v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospějeme. Plán předznamenává, co se stane během plánovacího období, stanovuje zodpovědnost pracovníků, kolik to bude stát a očekávané výsledky.

### **Typy marketingových plánů**

- hledisko času;
- dlouhodobé (strategické);
- krátkodobé (taktické, roční);
- objekt plánu;
- pro značky;
- pro jednotlivé kategorie služeb;



- pro nové služby;
- pro tržní segmenty;
- pro geografické trhy;
- pro klíčové zákazníky.

Součástí strategického projektu jsou prováděcí strategické programy, které rozpracovávají strategický dokument do konkrétní podoby a určují, CO se má vykonat, KDY se to má vykonat, KDO bude zodpovědný za realizaci a KOLIK to bude stát.

**Podoba typického plánu** může zahrnovat tyto hlavní oblasti (Zapletalová a Lednický, 2017):

- Orientační shrnutí situace podává stručný přehled podstatných údajů marketingového plánu.
- Marketingová situační analýza popisuje marketingové makroprostředí, mezoprostředí (trh a jeho významné parametry, segmentace trhu a určení cílových trhů, analýza subjektů trhu) a mikroprostředí organizace.
- Definice marketingových cílů pro cílový trh a také pro každou složku marketingového programu.
- Charakteristika zvolené marketingové strategie k dosažení stanovených cílů vzhledem k nástrojům marketingového mixu, cílovým trhům a subjektům trhu.
- Programy plánovaných operací s nástroji marketingového mixu.
- Odhad obrátu, nákladů, zisku a návržení rozpočtu. Sestavení marketingového rozpočtu.
- Kontrola a způsob jejího provádění.

V rámci tvorby marketingového plánu se provádí také tvorba marketingového rozpočtu. Stanovení marketingového rozpočtu znamená kvantifikaci jednotlivých zadaných úkolů pro každou organizační jednotku v peněžních jednotkách. Rozpočtování nebere v úvahu pouze rozpočet nákladů, ale také rozpočet výkonů zahrnující ukazatele jako jsou obrát, podíl na trhu nebo zisk.

### **Postup při tvorbě marketingového rozpočtu (Kotler, 2001)**

- *Přímý postup* tvorby marketingového rozpočtu vychází z odhadovaného prodeje, který odpovídá danému cenovému indexu a rozpočtu:
  - odhad velikosti relevantního trhu;
  - odhad tržního podílu;
  - odhad očekávaného prodeje;
  - kalkulace variabilního krycího příspěvku;
  - kalkulace celkového krycího příspěvku CKP;
  - porovnání prodeje, tržního podílu, a celkového krycího příspěvku s očekávaným cílem.

- *Nepřímý postup* tvorby marketingového rozpočtu vychází z odhadu cílové úrovně celkového krycího příspěvku a z požadovaná úroveň prodeje:
  - odhad cílové úrovně CKP;
  - kalkulace požadované úrovně tržeb pro naplnění CKP;
  - kalkulace požadovaného tržního podílu;
  - odhad dosažení požadovaných tržeb a tržního podílu;
  - korekce.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

### Proved'te návrh marketingového rozpočtu:

1. *přímým přístupem*, jestliže znáte následující údaje:

- velikost trhu v peněžním vyjádření činí 6 000 000 Kč
- tržní podíl dosahuje 5%
- procentuální variabilní krycí příspěvek činí 60%
- fixní náklady přiřaditelné jsou ve výši 61 000 Kč

2. *nepřímým přístupem*, jestliže znáte následující údaje:

- plánovaný celkový krycí příspěvek činí 140 000 Kč
- fixní náklady přiřaditelné jsou ve výši 96 000 Kč
- procentuální variabilní krycí příspěvek činí 60%
- velikost trhu v peněžním vyjádření činí 6 200 000 Kč

---

## 11.5 Implementace marketingové strategie

Implementace představuje proces, ve kterém se marketingové plány přeměňují v činnosti a rozhodnutí zajišťující realizaci plánu v souladu se stanovenými cíli. Implementace strategie (implementation = realizace) představuje proces, ve kterém se marketingová strategie a plány uvádějí do praxe, přeměňují v činnosti zajišťující realizaci strategie, a tím naplňují stanovené marketingové cíle. Implementace určuje výsledek marketingového plánování. Úspěšná implementace marketingového plánu vyžaduje širokou shodu mezi různými funkčními oblastmi.

**Mezi rozhodnutí provázející projektování organizace marketingových činností patří:**

- Rozhodnutí o využívání nezávislých organizací k provedení marketingových aktivit jako je zajištění distribučních funkcí, smluvní zajištění reklamy a podpory

prodeje, marketingového výzkumu apod. Externí organizace poskytují speciální dovednosti, zkušenosti a jsou flexibilní v měnících se podmínkách.

- Rozhodnutí o vytvoření vertikální struktury organizace, které zahrnuje určení počtu řídicích úrovní, úroveň zpravodajských vztahů (kdo komu v hierarchii podává zprávy), sestavení úseků (podle funkcí, geograficky, produktově, tržně nebo kombinací) a vytvoření vertikálních informačních vazeb jako prostředku komunikace.
- Rozhodnutí o vytvoření horizontálních vztahů, které se využívá především pro plánování nového produktu a ostatních projektů předpokládajících vzájemnou spolupráci. Koordinace na horizontální úrovni je uskutečňována písemnou komunikací, přímým kontaktem, spolupráci a dalšími.
- Rychlost odpovědi, reakce, která ovlivňuje schopnost a příležitosti organizace a je významná především ve vztahu ke konkurenci.
- Pochopení významu marketingového prostředí na způsob volby organizace a schopnost přizpůsobit se měnícím se podmínkám. Pro prostředí ovlivňuje organizaci činností především svou složitostí, nejistotou danou nestabilitou, proměnlivostí, rozšiřováním, turbulencí a omezenými zdroji, významně měnícími se potřeby a požadavky zákazníků.
- Korespondence organizace marketingových aktivit se strategickým podnikovým plánem a interakce s dalšími funkčními jednotkami podniku.
- Zvyšování důrazu na řízení a zlepšování podnikového procesu využíváním konceptů a metod TQM.

Organizační struktura představuje v organizaci kostru umožňující plnění plánovaných cílů. Charakter navrhované organizační struktury je ovlivněn hlavně stupněm formalizace, stupněm centralizace a stupněm složitosti. *Stupeň formalizace* vyjadřuje do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynučovány očekávané prostředky a výsledky práce. Rozpětí řízení závisí především na množství a intenzitě interpersonálních vztahů, jejichž účastníkem je manažer. Interpersonální vztahy jsou přímé individuální (face-to-face), přímé skupinové a křížové (výměna informací mezi podřízenými za přítomnosti manažera). *Stupeň centralizace* se týká způsobu delegování pravomocí k rozhodování a k provádění prací v rámci organizace. *Stupeň složitosti* je výsledkem dělby práce (počet specifikovaných prací) a vytvářením organizačních jednotek, oddělení. Seskupování prací do oddělení vychází jednak z potřeb vnitřního prostředí organizace (funkcionální, procesní) a také z potřeb a požadavků vnějšího prostředí organizace (výrobní, zákaznické, geografické, smíšené, maticové, funkční).

**Mezi faktory, které přispívají k efektivní a snadnější implementaci patří:**

- dovednosti realizátorů;
- organizační struktura;
- stimuly jako je odměna, soutěžení, uznání a ocenění;
- efektivní komunikace v organizaci a mimo ni.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Popište a graficky znázorněte organizační strukturu organizace, ve které pracujete.

---

### 11.6 Marketingová strategická kontrola a marketingový audit

Kontrolní etapa hodnotí, zda používaná strategie skutečně představuje nejlepší možnosti pro dosažení stanovených cílů. Marketingová kontrola sleduje a posuzuje marketingové úsilí organizace. Kontrola provádí monitoring výkonnosti, porovnává plánovaná výkonnostní kritéria s aktuálním výkonem a provádí nezbytnou úpravu plánu a akcí k dosažení požadovaných výsledků.

#### Postup kontroly:

- výběr výkonnostních kritérií a měřítek, která jsou monitorována – celková, či pro jednotlivé prvky marketingového mixu;
- srovnání skutečných a plánovaných výkonů;
- určení přijatelného stupně odchylek – maximálně povolená standardní odchylka;
- určení typů odchylek – odchylky ve výkonu marketingového programu, v nákladech, prodeji aj.;
- modifikace plánu – zásahy do marketingového programu v případě menších odchylek nebo změny cílů ročního plánu v případě větších odchylek.

Kontrola představuje soubor nástrojů, které zajišťují udržení správné cesty a naplnění cílů. Mezi **nástroje zařazované do marketingové kontroly** patří různé typy kontrol:

- *Kontrola ročního plánu* zjišťuje, zda bylo dosaženo plánovaných výsledků stanovených v ročním plánu pomocí různých postupů: analýza prodeje, analýza mikroprodeje, analýza podílu na trhu, analýza marketingových výdajů vzhledem k obratu, finanční analýza, analýza srovnávacích tabulek výkonnosti.
- *Analýza ziskovosti (rentability)* sleduje a zjišťuje, kde organizace vydělává a kde prodává. Sleduje ziskovost produktů, regionů, zákazníků, segmentů, distribučních cest, velikosti objednávek a dalších objektů. Postup analýzy ziskovosti zahrnuje kroky: určení variabilních a fixních nákladů, rozdělení fixních nákladů na přiřaditelné a nepřiřaditelné, výpočet % variabilního krycího příspěvku, výpočet variabilního krycího příspěvku, výpočet celkového krycího příspěvku.
- *Analýza produktivity* provádí posouzení, zda organizace dosahuje u určitých produktů, oblastí a trhů přiměřeného zisku pomocí metod: analýza historických vztahů, analýza konkurenční parity, tržní experimenty, data z jediného zdroje, úsudkové odhady

- *Strategická kontrola* přezkoumává celkovou marketingovou efektivnost, marketingové cíle a zhodnocuje celkový přístup k trhu pomocí: hodnocení marketingové efektivnosti, přehled kvality marketingu, přehled mravní a společenské zodpovědnosti, marketingový audit.

## SAMOSTATNÝ ÚKOL



Jaké typy kontrol a analýz se využívá v organizaci, ve kterém pracujete?

### 11.6.1 STRATEGICKÁ KONTROLA

Strategické hodnocení a kontrola jsou zaměřené na sledování výkonnosti strategie, nezbytnou úpravu plánů k dosažení požadované výkonnosti a případné revize strategie vzhledem k měnícím se podmínkám. Přestože je strategická kontrola poslední fází marketingového strategického řízení, je vlastně startovacím bodem a poskytuje informace pro strategické marketingové plánování. Řízení a směrnice procesu strategického hodnocení a kontroly jsou stanoveny a vycházejí ze strategického a krátkodobého marketingového plánu.

Oblast strategického hodnocení a kontroly zahrnuje: sledování prostředí, analýza produkt – trh, hodnocení marketingových programů, měření efektivnosti jednotlivých prvků marketingového mixu.

#### **Proces strategického hodnocení zahrnuje tyto hlavní kroky:**

- *Strategický marketingový audit* je potřebný v začátku strategického hodnotícího programu a je nezbytný k položení určitého základu před spuštěním samotného hodnotícího programu. Audit je širší než situační analýza a podává kompletnější pohled na marketingovou strategii a výkon.
- *Výběr kritérií* představuje výběr kritérií a měřítek sloužících k monitorování výkonnosti, která slouží jako základ pro hodnocení úspěchu strategie. Kritéria výkonnosti jsou stanovena jak pro celkový plán, tak pro jeho významné prvky a jednotlivé prvky marketingového mixu.
- *Získávání a analýza informací* určuje informační zdroje sloužící k provádění strategického hodnocení a kontroly. Potřebné informace pro strategické plánování a hodnocení bývají získávány z marketingového informačního systému organizace.
- *Hodnocení výkonnosti* porovnává aktuální výsledky s plánovanými a v případě významných odchylek navrhuje adekvátní akce ke korekci těchto odchylek. Hodnocení identifikuje příležitosti nebo mezery ve výkonnosti a iniciuje akce k řešení existujících a očekávaných problémů.



## SAMOSTATNÝ ÚKOL

Z jakého systému jsou získávány potřebné informace pro strategické plánování a hodnocení.

---

### 11.6.2 MARKETINGOVÝ AUDIT

Marketingový audit slouží pro širší a dlouhodobější marketingový pohled. Audit provádí zevrubné, systematické, nezávislé a periodické zkoumání a hodnocení marketingového chování organizace, marketingových cílů, zvolených strategií a způsobu jejich uskutečňování. Dále identifikuje problémové okruhy, příležitosti a hrozby a doporučuje aktivity směřující ke zdokonalení a zefektivnění procesu realizace marketingové strategie organizace.

Kromě rozhodnutí, co bude kontrolováno, existují v auditu další důležité faktory jako je:

- Zodpovědnost za audit, která má zajišťovat objektivitu a profesionální expertízu.
- Plánování auditu stanovující oblast auditu, rozsah kontrolních operací, program aktivit, koordinace součinnosti, požadovaný způsob oznámení výsledků.
- Využití závěrů ke zvýšení a zlepšení výkonnosti.

#### **Postup marketingového auditu:**

Setkání členů představenstva firmy a auditorů za účelem stanovení cíle auditu, rozsahu a hloubky auditu, informačních zdrojů, formátu hlášení a časových omezení auditu.

- příprava detailního plánu dotazování osob;
- zpracování otázek;
- termín, čas a místo schůzek.

Položky zahrnuté v auditu jsou přizpůsobeny potřebám jednotlivé firmy a odpovídají strategickému marketingovému plánu, jehož účinek je hodnocen.

#### **Položky marketingového auditu:**

- mise a cíle podniku;
- složení podniku a strategie;
- marketingová strategie pro každou plánovanou jednotku;
- program marketingových aktivit (produkt, cena, distribuce, propagace);
- implementace a řízení.

## PŘÍPADOVÁ STUDIE



### Ukázka metodiky marketingového auditu

#### *Oddíl A – základní problémové okruhy*

audit marketingového chování podniku ve vztahu k prostředí, trhu  
audit marketingových cílů a strategie jejich dosahování  
audit marketingové organizační infrastruktury  
audit systému marketing managementu  
audit marketingové výkonnosti  
audit nástrojů marketingového mixu a jeho funkcí

#### *Oddíl B – prohlubující analýza marketingové pozice a prodeje*

- A výrobní program
- B trh
- C ceny
- D propagace
- E organizace a řízení prodeje

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Strategické plánování představuje proces nastavení budoucího vývoje podniku v souladu se zdroji podniku a v souladu s prostředím působení podniku. Marketingové strategické plánování konkretizuje optimální způsob realizace stanovených cílů, které vytvářejí rámec a základní orientaci pro dílčí aktivity strategického plánu. Marketingové strategické plánování zahrnuje kroky strategické analýzy, stanovení marketingových cílů, formulace marketingové strategie, způsoby implementace strategie a kontroly navržené marketingové strategie.

---

## OTÁZKY



1. **Strategické marketingové řízení vychází ze zásad a klíčových rozhodnutí stanovených:**
  - a. top managementem
  - b. středním managementem
  - c. operativním managementem
2. **Marketingové řízení je proces vedoucí ke stanovení a dosažení marketingových cílů při respektování**

- a. vnitřních podmínek
- b. vnějších vlivů
- c. vnitřních podmínek a vnějších vlivů
- d. bez ohledu na vnitřní a vnější podmínky

**3. Proces marketingového řízení zahrnuje etapu plánovací a realizační. Tvrzení je**

- a. správné
  - b. nesprávné
- 



**ODPOVĚDI**

1a, 2c, 3b

---



## 12 AKTIVNÍ VZTAH K ZÁKAZNÍKŮM VE SLUŽBÁCH

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tématem kapitoly je aktivní vztah k zákazníkům ve službách. Budování aktivního k zákazníkům je nezbytným předpokladem pro realizaci cílů poskytovatele služeb. Jestliže totiž poskytovatel služeb nebude mít zákazníky, tak jeho existence na trhu ztrácí opodstatnění. V současné době existuje řada metod, které umožňují a rozvíjejí budování vztahu k zákazníkům. Závisí jenom na konkrétním poskytovateli služeb, jaký způsob si zvolí.

### CÍLE KAPITOLY



- objasnit a vysvětlit význam budování vztahů se zákazníky ve službách;
- vysvětlit současný vztah k zákazníkům a pochopit způsob jejich chování;
- vysvětlit podstatu systému CRM.

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Zákazník, CRM, vztah se zákazníky, loajalita, retence, spokojenost, chování zákazníků.

Pozice zákazníků je stále silnější, a tak je nutností v současné době budovat organizace orientované na zákazníky. Zákazníci jsou chápáni jako zdroj existence podniku, který se snaží pečovat a řídit vztah se svými zákazníky. Péče o zákazníky se stává nejen stále důležitější činností, ale také jasnou konkurenční výhodou podniku na trhu. Proto, aby podnik mohl přiměřeným způsobem pečovat o své zákazníky, je nutné tyto zákazníky dokonale poznat a pochopit jejich očekávání. Z tohoto důvodu se v současné době vytvářejí systémy péče o zákazníky.

Poznání zákazníka a pochopení jeho očekávání je základem úspěchu každého podnikatelského subjektu. K dokonalejšímu poznání zákazníka a tím lepšímu uspokojení jeho potřeb slouží proces segmentace trhu. Uspokojení potřeb zákazníka se projevuje ve vztahu mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Prostředí významným způsobem determinuje a ovlivňuje zákazníka a jeho chování. Charakteristickou vlastností prostředí je neustálý proces změn a událostí, které mají rozdílnou míru vlivu na zákazníka a společnost jako celek.

**Zákazníci** jsou lidé nebo organizace nakupující produkty určité firmy k uspokojení svých přání a požadavků. Jedna z definic trhu říká, že trh je populace aktuálních a potenciálních zákazníků a jejich kupního chování.

**Dimenze spotřebního chování** (povaha nákupního chování) (Spáčil, 2003):

- *co nakupovat* (spotřební rozvážnost) – hmatatelnost produktu (zboží nebo služby), trvanlivost (trvalé nebo módní), prospěšnost produktu (konvenční, nákupní, speciální);
- *kolik nakupovat* (potenciál trhu, nákupní situace) – populace spotřebitelů (počet jednotlivců a domácností), spotřebitelské požadavky (potřeby, přání), disponibilní spotřeba (schopnost, ochota, pravomoc) – nákupní síla (celkový příjem, disponibilní příjem), ochota, pravomoc (formální/zákonná, neformální/rodina/auto);
- *kdo nakupuje* (nákupní centra);
- *proč se nakupuje* (nákupní vlivy);
- *jak se nakupuje* (nákupní proces);
- *kde se nakupuje* (dějiště nákupu).

## 12.1 Spokojený a loajální zákazník

Vzhledem k převyšující nabídce nad poptávkou je potřeba o zákazníky bojovat a pečovat o ně. Základními principy péče o zákazníky je otevřenost, proaktivita, férovost a znalost zákazníka.

**Důležitost péče o zákazníka** (Spáčil, 2003):

- Zákazníci řeknou o špatné zkušenosti dvakrát tolika lidem, kolika řeknou o dobré zkušenosti.
- Typický nespokojený zákazník se se svým problémem svěří 8 až 10 lidem.
- Sedm z deseti zákazníků, kteří se na podnik obrátí s reklamací, u podniku opět nakoupí, jestliže reklamáce je vyřízena k jejich spokojenosti.
- Jestliže podnik reklamaci vyřídí přímo na místě, nakoupí u podniku opětovně 95% reklamujících zákazníků.
- Podniky poskytující služby jsou na svých současných zákaznících závislí z asi 90% svých příjmů.
- Nadprůměrné služby zákazníkům jsou v obchodech nezbytně důležité s tím, jak roste obliba katalogů, sítí nákupů z domova a maloobchodních řetězců nabízejících zboží za snížené ceny.
- 80% úspěšných nápadů na nové produkty pochází od zákazníků.
- Je šestkrát nákladnější přilákat nového zákazníka, než udržet si starého zákazníka.

Základem úspěchu podnikatelského subjektu je nabídnutí zákazníkovi užitek s maximální hodnotou. Hodnota užitku pro zákazníka se měří poměrem užitku k nákladům, resp. k ceně potřebné na jeho dosažení a využívání. Jedná se o vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Přičemž potřeba je pocit nedostatku něčeho, co je pro existenci subjektu potřebné a nezbytné, co je žádoucí a nutné k vyvolání určité činnosti nebo k uspokojení určitého zájmu. A zdroje představují všechny hmotné i nehmotné statky potřebné k uspokojení potřeb. Hodnota pro zákazníka je veličinou relativní. Relativnost vyplývá z rozdílných zákaznických preferencí a míry uspokojení potřeb. Z pohledu hodnoty pro zákazníka, se považuje za komerčně úspěšný produkt ten produkt, který na trhu najde zákazníka ochotného a schopného za něj zaplatit přijatelnou tržní cenu. Management, který je zaměřen na zvyšování hodnoty pro zákazníka se nazývá hodnotový management. Hodnotový management je takový styl managementu, který se zaměřuje zejména na motivaci lidí, rozvíjení dovedností, podporování součinnosti a inovací s cílem maximalizovat celkovou výkonnost podniku.

### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ



Případy růstu hodnoty pro zákazníka:

- Rychlejší růst velikosti užitku při pomalejším růstu celkový nákladů.
- Růst velikosti užitku při nezměněných celkových nákladech.
- Růst velikosti užitku při poklesu celkových nákladů.
- Stejně velikosti užitku při poklesu celkových nákladů.
- Pomalejší pokles velikosti užitku při rychlejším poklesu celkových nákladů.

---

Cílem péče o zákazníky a hodnotového managementu je spokojený zákazník. Spokojeným zákazníkem je zákazník, který uspokojil své potřeby v požadovaném rozsahu.

#### **Charakteristiky spokojeného zákazníka (Spáčil, 2003):**

- je delší dobu věrný;
- kupuje více nových a zdokonalených výrobků;
- hovoří s uznáním o produktech firmy;
- věnuje méně pozornosti konkurenci a je méně citlivý na ceny;
- poskytuje podniku nové náměty na zdokonalení produktů;
- nevyžaduje tolik informací jako nový zákazník, a tím šetří podniku čas a náklady.

Smyslem měření spokojenosti zákazníků je změřit úroveň celkové spokojenosti zákazníka a úroveň spokojenosti s jednotlivými parametry produktů, sortimentem atd. Cílem měření je zjistit jak zákazník hodnotí dosavadní nabídku a způsob obsluhy ve srovnání s konkurencí.

**Loajální zákazník** vykazuje nákupní chování definované jako nenáhodný nákup. Loajální zákazník má totiž specifickou dispozici k tomu, CO nakupovat a OD KOHO nakupovat. Slovo loajalita také představuje podmínku určitého trvání v čase a vyžaduje, aby se akt nákupu odehrál minimálně dvakrát. Loajalita také znamená, že je zákazník (do velké míry) imunní vůči nabídkám konkurence. Opravdová loajalita vyžaduje emocionální zapojení. Loajalita je proces, vyvíjející se vztah. Na loajalitě se musí tvrdě pracovat. Systematicky. V rámci budování vztahu se zákazníky je třeba věnovat pozornost každé interakci mezi značkou a zákazníkem.



### ÚKOL K ZAMYŠLENÍ

Zamyslete se nad vztahem mezi spokojeností zákazníka a loajalitou zákazníka.

---



### PŘÍPADOVÁ STUDIE

31. prosince 2005 jsem zatelefonoval na osobní oddělení naší společnosti, abych si ověřil, kolik dovolené mám ještě k dispozici. Paní, která zvedla telefon, jsem řekl: Chtěl bych si ověřit, kolik dovolené mi ještě z roku 2005 zbylo, abych se ujistil, že mé záznamy jsou přesné.

Paní odpověděla velice stroze: Měl jste zavolat minulý týden! Záznamy pro tento rok už jsou uzavřeny. Nevěřicně jsem trval na tom, aby se tedy podívala do uzavřených záznamů. Po několika vteřinách mi mrzutě sdělila, co jsem potřeboval vědět. Podle všeho tedy ještě žádné záznamy uzavřeny nebyly.

1. Identifikujte v příběhu prvky špatné péče o zákazníky.
  2. Popište, jakého přístupu se mělo zákazníkovi dostat.
- 

## 12.2 Customer Relationship Management

Pro existenci podniků poskytující služby jsou důležití spokojení a loajální zákazníci. A z tohoto důvodu podniky služeb vytvářejí programy pro posílení spokojenosti a loajality zákazníků.

CRM (Customer Relationship Management) představuje aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky (Dohnal, 2002). Jedná se o komplexní metodu vytváření vhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na

cílovou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníků. Zkráceně znamená interakci se zákazníkem. Jedná se v podstatě o jiný název pro aktivitu dříve nazývanou jako orientace na zákazníka, která je rozvíjena v rámci konceptu TQM. Přístup CRM znamená, že ve výrobním procesu organizace jsou v maximální možné míře zohledňovány potřeby zákazníka. Tento trend výrazně vystupuje do popředí od 80. let 20. století a je neustále rozvíjen.

Přístup CRM můžeme chápat jako podnikatelskou strategii, která je založená na porozumění zákazníků a z něho vycházející předvídání potřeb a přání současných i budoucích zákazníků. V přístupu CRM je hlavním motorem, který určuje směr společnosti vztah se zákazníky, který by měl být založen na spolupráci. Jenom v tomto případě z tohoto vztahu získají užitek obě strany. Mnoho problémů vznikajících v rámci CRM je způsobeno neschopností vztahy přesně analyzovat a zavádět opatření na různých úrovních vztahu.

CRM představuje interdisciplinární koncepci, která zahrnuje pracovníky, podnikové procesy a technologie s cílem budovat a posilovat loajalitu zákazníků a v důsledku toho také posilovat ziskovost podniku.

**Hlavními prvky CRM jsou (Dohnal, 2002):**

- lidé (lidský kapitál, zákazníci);
- obchodní procesy (zaměření, prolínání);
- technologie (druh, rozsah, oblast použití, ustálenost);
- obsahy (data, obsah).

Cílem aktivit CRM je aktualizace podnikových procesů, které se dotýkají zákazníka. V této rovině můžeme vymezit **tři hlavní skupiny procesů CRM**, a to procesy marketingu, obchodu a poskytování služeb. Pro úspěch projektu CRM je důležité propojení procesů CRM, technologií CRM a znalost jednotlivých fází CRM. Úspěch projektu CRM rozhodujícím způsobem závisí na profesionalitě pracovníků podniku, jejich motivaci, systematickém a konzistentnímu přístupu.

**Přínosy CRM jsou vnímány v těchto oblastech (Dohnal, 2002):**

- bezproblémový průběh obchodních procesů;
- více individuálních kontaktů se zákazníkem;
- více času na zákazníka;
- odlišení se od konkurence;
- zlepšení image;
- přístup k informacím v reálném čase;
- spolehlivé a rychlé předpovědi;
- komunikace mezi marketingem, odbytem a službami;
- nárůst efektivity týmové spolupráce;
- růst motivace pracovníků.

Jedním z nejvýznamnějších prvků v systému péči o zákazníka jsou zaměstnanci. A to nejen ti zaměstnanci, kteří jsou v první linii a přicházejí do přímého kontaktu se zákazníky, ale i ti zaměstnanci působící v zázemí. Zaměstnanci by měli být orientováni především na vztahy a měli by mít sklon pečovat o jiné, schopnost empatie. K dosažení maximálního uspokojení potřeb a přání zákazníků je potřeba zaměstnance trénovat s cílem dosažení vysokého zapojení a účasti při poskytování péče zákazníkovi.

Inovace CRM umožňuje optimalizovat efektivitu řízení vztahů se zákazníky. Projekt inovace CRM lze považovat za úspěšný tehdy, jestliže přinese požadovaný efekt, proběhne podle časového plánu, nepřekročí finanční rozpočet a nebude negativně působit na účastníky projektu a další související projekty. Jedním z hlavních kroků při snižování neúspěchu inovace CRM je identifikace úrovně CRM. Vazba CRM a business intelligence je stále významnější především v analytické části, která využívá rozsáhlé analýzy zákazníků z nejrůznějších pohledů. Trendy ve vývoji CRM odrážejí vývoj informatiky a informačních technologií od 80. let minulého století.

Inovace CRM představuje množinu inovačních činností, které podnik provádí v rámci snahy o optimalizaci CRM. Inovace CRM prochází třemi základními kroky, které se od sebe odlišují svým zaměřením, cílem a náplní. Před provedením samotné inovace CRM je potřeba identifikovat úroveň CRM – její aktuální úroveň a úroveň potenciálně možnou.



## **SHRNUTÍ KAPITOLY**

Uspokojení potřeb zákazníka se projevuje ve vztahu mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení. Prostředí významným způsobem determinuje a ovlivňuje zákazníka a jeho chování. Sleduje se retence zákazníka, což je kritériem zahrnujícím spokojenost zákazníka a loajalitu zákazníka. Loajální a spokojení zákazníci jsou životně důležité pro každý podnik poskytující služby. K budování loajality zákazníka využívá podnik služeb řadu nástrojů a metod. Mezi dnes nejvyužívanější metody budování loajality zákazníka patří systémy CRM.



## **OTÁZKY**

- 1. Spokojený zákazník je vždy loajálním zákazníkem. Tvrzení je**
  - a. správné
  - b. nesprávné
- 2. Retence zahrnuje**
  - a. spokojenost a loajalitu zákazníků
  - b. nespokojenost a loajalitu zákazníků
  - c. spokojenost a neloajalitu zákazníků
- 3. CRM představuje**
  - a. systémy spokojenosti zákazníka

- b. systémy loajality zákazníka
  - c. systémy řízení vztahů se zákazníky
- 

**ODPOVĚDI**



1b, 2a, 3c

---

## LITERATURA

- [1] ANANDAN, C., 2009. Product Management. 2nd ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-015324-0.
- [2] BERRY, L. L., 1980. Service Marketing is Different. *Business*, **30**(3), 24-29.
- [3] BHATTACHARYA, C., 2006. *Services Marketing: Concepts, Planning and Implementation*. New Delhi: Excel Books. ISBN 81-7446-477-8.
- [4] BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [5] BOČEK, M., D. JESENSKÝ a D. KROFIÁNOVÁ, 2009. *POP In-store komunikace v praxi. Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [6] BURNETT, K., 2002. *Klíčovní zákazníci a péče o ně*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-655-1.
- [7] CIBÁKOVÁ, V., L. CIBÁK a Z. RÓZSA, 2014. *Marketing služieb*. Bratislava: VŠE-Mvs. ISBN 978-80-89600-22-9.
- [8] DOHNAL, J., 2002. *Řízení vztahů se zákazníky. Procesy, pracovníci, technologie*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0401-3.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck., Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [10] FISK, R. P., S. J. GROVE A J. JOHN, 2013. *Services Marketing: Interactive Approach*. 4th ed. Boston: Cengage Learning. ISBN 978-1-2850-5713-2.
- [11] FORET, M. a J. STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0385-5.
- [12] FREY, P., 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3. vyd. Brno: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.
- [13] HOFFMAN, K. D., J. E. G. BATESON, E. H. WOOD a A. J. KENYON, 2009. *Services Marketing: Concepts, Strategies and Cases*. London: South-Western Cengage Learning. ISBN 9781844808137.
- [14] JAKUBÍKOVÁ, D., 2008. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [15] JAKUBÍKOVÁ, D., 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4209-0.
- [16] JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [17] JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ, 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-995-0.
- [18] JOHANN, M., 2015. *Services Marketing*. Warsaw: Warsaw School of Economics ISBN 978-83-65416-21-6
- [19] JURÁŠKOVÁ, O. a P. HORŇÁK, 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4354-7.
- [20] KAHN, K. B., 2001. *Product Planning Essentials*. Thousand Oaks: Sage Publications. ISBN 978-0-7619-1998-8.
- [21] KARLÍČEK, M. a P. KRÁL, 2011. *Marketingová komunikace – Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [22] KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4208-3.



- [23] KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [24] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [25] KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2012. *Marketing Management*. 14th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-210292-6.
- [26] KOTLER, P. a P. N. BLOOM, 1984. *Marketing Professional Services*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall. ISBN 0-13-557620-2.
- [27] KOTLER, P. a KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [28] KOTLER, P., 2001. *Marketing Management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0016-6.
- [29] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [30] LEVITT, T., 1960. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, **38**(4), 45-56. ISSN 0017-8012.
- [31] LOVELOCK, C. a J. WIRTZ, 2007. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-610721-7.
- [32] MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.
- [33] MOUNTINHO, L., 2000. *Strategic Management in Tourism*. Wallingford: CABI Publishing. ISBN 0-85199-282-X.
- [34] MYSLIVCOVÁ, S., MARŠÍKOVÁ, K. ŠVERMOVÁ, P. a V. MACHÁČKOVÁ, 2017. *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Liberec: Technická univerzita v Liberci. ISBN 978-80-7494-382-9.
- [35] NUFER, G., 2013. Guerrilla Marketing – Innovative or Parasitic Marketing? *Modern Economy*, **4**(9A), 1-6. ISSN 2152-7245.
- [36] PATALAS, T. *Guerillový marketing: Jak s malým rozpočtem dosáhnout velkých úspěchů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2484-3.
- [37] PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. VAN DEN BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0254-4.
- [38] PELSMACKER, P., M. GEUENS a J. BERGH, 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0254-1.
- [39] PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA, 2002. *Obchodní podnikání. Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-059-7.
- [40] PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3622-8.
- [41] PŘIKRYLOVÁ, J., 2019. *Moderní marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0787-2.
- [42] RAO, K. R. M., 2007. *Services Marketing*. New Delhi: Dorling Kindersley. ISBN 978-81-317-0497-4.
- [43] RAO, K. R. M., 2011. *Services Marketing*. 2nd ed. New Delhi: Dorling Kindersley. ISBN 978-81-317-3225-0.
- [44] RYAN, D. a C. JONES, 2009. *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation*. London: Kogan Page Limited. ISBN 978-0-7494-5389-3.
- [45] SHANKER, R., 2002. *Services Marketing*. New Delhi: Excel Books. ISBN 81-7446-267-8.
- [46] SHOSTACK, G. L., 1977. Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, **41**, 73-80. ISSN 0022-2429.

- [47] SCHIFFMAN, L. G. a L. L. KANUK, 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0094-4.
- [48] SPÁČIL, A., 2003. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0514-1.
- [49] STANTON, W. J. a R. H. BUSKIRK, 1974. *Management of the Sales Force*. Homewood: R. D. Irwin. ISBN 9780256015706.
- [50] STORBACKA, K. a J. R. LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management)*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-7169-813-X.
- [51] STRYDOM, J., 2005. *Introduction to Marketing*. 3rd ed. Cape Town: Juta Academic. ISBN 978-0-7021-6511-5.
- [52] VÁCHAL, J., VOCHOZKA, M. a KOL. 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-2478-682-7.
- [53] VAŠTIKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [54] VERMA, H. V., 2007. *Services Marketing: Text and Cases*. New Delhi: Pearson Education India. ISBN 978-81-7758-673-2.
- [55] VLČEK, R., 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-068-6.
- [56] WESSLING, H., 2003. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Strategie, praktické příklady a scénáře*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0569-9.
- [57] ZAPLETALOVÁ, Š. a V. LEDNICKÝ, 2017. *Strategický management*. Karviná: SU OPF.

## **SHRnutí STUDIjNÍ OPORY**

Marketing je velmi zábavná oblast, která přenáší řadu poznatků z praxe do teorie a pomáhá nám pochopit některé zákonitosti života. Marketing ve službách se začal uplatňovat se širším uplatňováním služeb ve společnosti. Princip marketingu ve službách vychází z principů „klasického marketingu“, ale rozvíjí jej ve směru specifických vlastností služeb a dochází tak k modifikaci řady nástrojů marketingu. Ke studiu této problematiky je možno využít řadu zajímavých zdrojů, ať už tuzemských nebo zahraničních.

I když je tato studijní pomůcka určena především studentům Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné Slezské univerzity v Opavě, autoři doufají, že její využití bude mnohem širší a svým ojedinělým přístupem si získá zájem i studentů jiných univerzit. S ohledem na rostoucí význam marketingu v podnikové praxi je pravděpodobné, že mezi řadou dalších uživatelů budou i podnikatelé a vedoucí manažeři především malých a středních podniků. Proto je velký přáním autorů publikace, aby v této studijní pomůcce našli odpověď na řadu otázek, které se objeví, když se začne uvažovat o realizaci marketingu ve službách.

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON



Čas potřebný ke studiu



Klíčová slova



Průvodce studiem



Rychlý náhled



Tutoriály



K zapamatování



Řešená úloha



Kontrolní otázka



Odpovědi



Samostatný úkol



Pro zájemce



Cíle kapitoly



Nezapomeňte na odpočinek



Průvodce textem



Shrnutí



Definice



Případová studie



Věta



Korespondenční úkol



Otázky



Další zdroje



Úkol k zamyšlení

Název: **Marketing služeb**

Autor: **Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D., Ing. Veronika Braciníková,  
Ing. Kateřina Matušínská, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 148

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.