



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Strategický marketing

Distanční studijní text

Michal Stoklasa

Karviná 2025

- Obor:** Marketing.
- Klíčová slova:** Strategický marketing, strategie, udržitelné strategie, cíle, vize, mise, situační analýza, strategický marketingový proces, tvorba a implementace strategie, B2B trh, strategie produktové, cenové, komunikační a distribuční.
- Anotace:** Cílem tohoto studijního materiálu je seznámit studenty s principy fungování strategického marketingu. Důraz bude kladen na pochopení základních oblastí: analytiky, strategie a taktik.
- Analytická část obsáhne mnoho využitelných analýz, jako jsou např. STEER, 3C, STP a další. Strategická část bude zaměřena na pochopení tvorby vize, mise, strategického cíle, a volby typu strategie. Taktiky pak představí jednotlivé kroky nutné k dosažení strategického cíle pomocí využití prvků marketingového mixu.

Autor: **Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.**

Obsah

ÚVODEM.....	8
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	9
1 ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MARKETINGU	10
1.1 Tak co je to ten .. marketing?	11
1.2 Základní marketingový koncept.....	12
1.3 STP proces.....	14
1.3.1 Segmentace	14
1.3.2 Výběr cílových skupin	15
1.3.3 Positioning	17
1.4 Marketingový mix	18
2 VYMEZENÍ STRATEGICKÉHO MARKETINGU A ZÁKLADNÍCH POJMŮ ...	21
2.1 Definování strategického marketingu	22
2.2 Vývojové fáze marketingu	23
2.3 Vývoj strategického marketingu	25
2.4 Strategický, taktický a operativní marketing.....	26
3 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	28
3.1 Strategické marketingové řízení firmy	29
3.2 Plánování a strategické marketingové plánování	31
3.3 Vize a mise firmy	32
3.4 Cíl firmy a strategické cíle	36
4 MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY	39
4.1 Situační analýza.....	40
4.2 Analýza makroprostředí	42
5 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ A VNITŘNÍ ANALÝZY	46
5.1 Typy analýz vnějšího mikroprostředí.....	47
5.2 Analýzy vnějšího mikroprostředí dle 3C	48
5.2.1 Spotřebitelé	48
5.2.2 Spolupracovníci	51
5.2.3 Konkurenti	52
5.3 Vnitřní analýzy.....	53
5.3.1 SWOT analýza	53

5.3.2	Portfoliové analýzy	54
6	OBEČNÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	59
6.1	Typologie strategií.....	60
6.2	Marketingová strategie podle Kotlera	62
6.3	Generické strategie podle Portera	64
7	TRVALE UDRŽITELNÉ STRATEGIE	67
7.1	Hlavní rámce a koncepty udržitelné strategie	68
7.1.1	Trojí zodpovědnost (Triple Bottom Line – TBL).....	68
7.1.2	ESG (Environmental, Social, Governance)	69
7.1.3	Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs).....	70
7.1.4	Principy cirkulární ekonomiky	71
7.2	Trvale udržitelné strategie	73
7.3	Trvale udržitelné taktiky	74
7.3.1	Produkt.....	74
7.3.2	Cena	74
7.3.3	Distribuce.....	75
7.3.4	Komunikace	75
7.4	Implementace a měření dopadu.....	75
7.4.1	Plán implementace	75
7.4.2	Měření úspěšnosti	75
7.4.3	Feedback a kontinuální zlepšování	76
7.5	Moderní trendy a nové přístupy v udržitelné strategii	76
7.5.1	Green marketing (zelený marketing)	76
7.5.2	Certifikace B Corp a odpovědné podnikání.....	77
7.5.3	Další aktuální přístupy a iniciativy	78
7.6	Příklady udržitelných strategií v praxi	79
7.6.1	IKEA: People & Planet Positive	79
7.6.2	Patagonia: aktivismus jako součást strategie	80
7.6.3	Sonnetor: udržitelnost od pole až po šálek čaje	81
7.6.4	Kofola: uzavřený koloběh lahví a lokální odpovědnost	83
8	SPECIFICKÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE	87
8.1	Strategie modrého oceánu	88
8.2	Crowdsourcing	90

8.3	Strategie podle Ansoffovy matice růstu obratu	90
8.3.1	Penetrace trhu.....	91
8.3.2	Rozvoj produktu.....	91
8.3.3	Rozvoj trhu.....	91
8.3.4	Diverzifikace.....	92
8.4	Strategie vycházející z SWOT, BCG a GE analýz.....	92
9	PRŮMYSLOVÉ TRHY.....	96
9.1	Hlavní odlišnosti průmyslových a spotřebních trhů.....	97
9.2	Význam nakupování.....	100
9.2.1	Typy nákupních situací	100
9.2.2	Účastníci nákupního procesu na B2B trhu.....	101
9.2.3	Proces rozhodování o nákupu	102
9.3	Typy B2B trhů.....	102
9.4	Nové trendy na B2B trhu v ČR	103
10	PRODUKTOVÁ POLITIKA.....	109
10.1	Totální produkt v marketingu	110
10.1.1	Totální produkt pro výrobek	110
10.1.2	Vrstvy produktu pro služby.....	111
10.2	Hodnota pro zákazníka	112
10.3	Životní cyklus produktu.....	113
10.3.1	Fáze vývoje produktu (Product Development)	114
10.3.2	Fáze uvedení na trh (Market Introduction)	114
10.3.3	Fáze růstu (Growth Stage).....	115
10.3.4	Fáze zralosti (Maturity Stage).....	115
10.3.5	Fáze úpadku (Decline Stage).....	115
10.4	Produktové strategie	116
10.4.1	Politika sortimentu	116
10.4.2	Politika produktových skupin	117
10.4.3	Politika atributů produktu.....	117
10.5	Specifické produktové strategie.....	117
10.6	Značka	118
10.7	Produktové inovace	121
11	CENOVÁ POLITIKA	124

11.1	Definice ceny	125
11.2	Význam ceny pro různé subjekty trhu	126
11.3	Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů	126
11.4	Kdy probíhá stanovení ceny	126
11.5	Cenová elasticita poptávky	127
11.6	Postup při tvorbě cenové strategie	128
11.6.1	Cíle stanovení ceny	129
11.7	Volba metody stanovení ceny a cenové strategie	130
11.7.1	Metody orientované na náklady	131
11.7.2	Metody orientované na konkurenci	132
11.7.3	Metody orientované na poptávku	132
11.8	Marketingové strategie na základě vztahu cena/kvalita	132
11.9	Strategie podle charakteristik produktu	133
11.10	Strategie z hlediska variability ceny	133
11.11	Specifické typy cen	134
11.12	Psychologie v oblasti cen	135
11.13	Cenové slevy a platební a dodací podmínky	136
12	MARKETINGOVÁ KOMUNIKAČNÍ POLITIKA	140
12.1	Komunikační proces	141
12.2	Příprava komunikační kampaně	142
12.2.1	Situační analýza	143
12.2.2	Stanovení cílů a cílových skupin	143
12.2.3	Cílová skupina	144
12.2.4	Stanovení rozpočtu	145
12.2.5	Strategie marketingového komunikačního mixu	145
12.2.6	Volba nástrojů marketingové komunikace	146
12.2.7	Volba médií	149
12.2.8	Koordinace a integrace marketingové komunikace	151
12.2.9	Implementace marketingové komunikace	151
12.2.10	Kontrola výsledků komunikace	151
12.3	Příklad Apple a média	151
13	DISTRIBUČNÍ POLITIKA	154
13.1	Proces stanovení distribuční strategie	155

13.1.1	Stanovení cílů distribuce	155
13.1.2	Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí	155
13.1.3	Výběr distribuční strategie	156
13.1.4	Počet úrovní distribučních cest	156
13.2	Rozhodování o vztazích jednotlivých prvků cesty	157
13.3	Strategie podle intenzity	158
LITERATURA		161
SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY		167
PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON		168

ÚVODEM

Vážení čtenáři,

dostává se Vám do rukou studijní materiál k předmětu Strategický marketing. Tato studijní opora je určena nejen pro studenty oboru Marketing, ale pro všechny, kteří se chtějí věnovat strategickému marketingu ve svém studiu nebo práci. Pro pochopení všech souvislostí je doporučeno absolvovat základní kurzy jako Marketing, Marketingový výzkum, Marketingové komunikace, ale také Podniková ekonomika, Management a mnoho dalších, protože každá společnost, i trh na kterém působí, jsou komplexní, a ke správnému navigování v dnešní rychlé turbulentní době potřebujeme mnoho znalostí a dovedností.

Doporučuji v počáteční fázi studia věnovat důkladnou pozornost pochopení základních pojmů, které budou vašim vodítkem ve studiu dalších kapitol. Rozsáhlou a podstatnou částí modulu je problematika marketingového plánování a strategického marketingového procesu, na které navazují vytýčení vize, mise, cílů rozbor marketingových situačních analýz, které jsou základem celého strategického a marketingového řízení, a na to navazující samotná formulace a implementace strategie, udržitelné strategie, v marketingovém pojetí dle marketingového mixu 4P, tedy produkt, cena, distribuce a komunikace.

Pro úspěšný rozvoj firem v ostrém konkurenčním prostředí je nezbytná právě znalost principů strategického a marketingového řízení, jejich udržitelnosti, a schopnost zpracovat dlouhodobou marketingovou strategii na základě odborně zpracovaných situačních analýz. Proto je značná pozornost věnována praktické implementaci strategického marketingu do firemních činností.

Úspěšným zvládnutím studia získáte jak teoretické znalosti, tak především poznatky, návody a nástroje pro vaši praktickou řídicí činnost v různých sférách podnikatelských aktivit. Tato studijní opora není v žádném případě vyčerpávajícím návodem, jak úspěšně strategicky řídit firmu, poskytuje vhled do problematiky, který je důkladně dovysvětlen na přednáškách/tutoriálech.

Všech 9 kapitol využívá vždy na začátku rychlý náhled kapitoly, cíle kapitoly a klíčová slova kapitoly. V závěru pak otázky, shrnutí kapitoly a odpovědi.

Při psaní tohoto studijního materiálu bylo použito ChatGPT pro práci s textem.

Přeji vám příjemné studium, snad vás bude tento studijní materiál bavit a informace zde obsažené využijete v praxi.

Michal Stoklasa

RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY

Před proniknutím do strategického marketingu si musíme připomenout základní stavební prvky marketingu, ze kterých bude tato studijní opora vycházet ve všech následujících kapitolách. Proto bude v úvodu této studijní opory definován marketing, vysvětlen základní marketingový koncept, proces STP a marketingový mix.

Po tomto úvodu bude možno přejít k vymezení strategického marketingu samostatně i v rámci celého vývoje marketingu jako vědního oboru. Podíváme se spolu také na vývoj strategického marketingu a jeho odlišností od taktického a operativního. Na to naváže vymezení pojmu strategie, udržitelná strategie, vysvětlení šesti kroků strategického marketingového řízení, plánování a strategické marketingové plánování.

Strategické marketingové řízení nás bude provázet celou studijní oporou, vysvětlíme si proto nejdříve jeho úvodní kroky, tedy vymezení vize a mise firmy, na to navážeme strategickými cíli. Známe-li tyto základní stavební kameny každé firmy (kdo jsme a kam směřujeme), můžeme pokročit k situační analýze, kterou si rozdělíme na analýzu vnějšího makroprostředí a vnějšího a vnitřního mikroprostředí (jak na tom jsme a jak je na tom okolí). Po provedení analýz jsme schopni začít formulovat strategie (jak se dostaneme k našemu cíli). Na strategie existuje celá řada pohledů, vymežíme si proto několik typů obecných strategií a poté i některé specifické. Speciální pozornost bude věnována principům tvorby udržitelných strategií.

V marketingu se pro formulaci marketingové strategie nejčastěji používá přístup podle marketingového mixu, z toho důvodu jsou 4 kapitoly věnovány produktu, ceně, distribuci a komunikaci, se zvláštním zaměřením na jejich zapojení ve strategii.

Studijní opora je také obohacena o kapitolu zaměřenou na B2B trh.

Než se pustíte do studia této opory, vždy mějte na paměti, že v teorii existuje řada různých pohledů na tuto problematiku, v praxi pak využívejte ty, které jsou pro Vás a Vaši firmu vhodné v dané situaci.

1 ÚVOD DO STRATEGICKÉHO MARKETINGU



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Před proniknutím do strategického marketingu si musíme připomenout základní stavební prvky marketingu, ze kterých bude tato studijní opora vycházet ve všech následujících kapitolách. Na úvod si definujeme marketing a vyvrátíme některé zažité lidové názory, co je to marketing. Poté si vysvětlíme základní marketingový koncept, který funguje jako uzavřený kruh začínající pocítěním potřeby, formulováním požadavku, tvorbou kupní silou podpořené poptávky, vyhledáním nabídky na trhu a končící směnou za námi očekávanou hodnotu, aby se kruh uzavřel a mohl pokračovat nanovo jinou potřebou.

V druhé části kapitoly se podíváme na proces STP, který se skládá ze segmentace, tedy rozdělení trhu do menších skupin podle zákazníků se stejnými charakteristikami, targetin- gem, tedy výběrem vhodných segmentů pro naši firmu, a positioningem, tedy tvorbou vhodné pověsti naší nabídky/firmy v hlavách zákazníků. Kapitola je zakončena připome- nutím principu fungování marketingového mixu a podrobnějším popisem 4P, kterým jsou pak věnovány samostatné kapitoly dále v tomto studijním materiálu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat marketing,
- popsat základní marketingový koncept,
- provést proces STP,
- popsat marketingový mix a jeho jednotlivé prvky.



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

60 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Marketing, potřeba, požadavek, poptávka, nabídka, směna, trh, segmentace, targeting, positioning, marketingový mix, 4P, produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace.

Úvodem těchto skript musíme správně pochopit, co je to marketing. Musíme si zopakovat i základní marketingové pojmy, abychom na těchto znalostech mohli proniknout do tajů strategického marketingu.

1.1 Tak co je to ten .. marketing?

Než se dostaneme k definicím marketingu a našemu pohledu na něj, podívejme se prvně společně na názor lidu:

- „Marketing je bouda na lidi!“ (Karel Skeptik, 2015)
- „Marketing je reklama v televizi, třeba ta pěkná s pejsky nebo ta otravná s Alza ufonem.“ (Júlie Skočdopole, 2015)
- „Marketing to jsou ty letáky ve schránce, akce 1+1 na pizzu, reklama v TV apod., že?“ – tedy komunikace. (Cecílie Šetřilková, 2015)
- „Marketing jsou nástroje, které mi umožní více prodat“. (manažer Antonín T., 2015)

Marketing se potýká se špatnou pověstí, je to zapříčiněno neznalostí i špatnými praktikami některých firem. Proto si část našich zákazníků myslí, že marketing je pouze manipulace s jejich názorem, nebo že to je jen reklama (komunikace). Pro nás je ale marketing podstatně více, pojďme se podívat na definice renomovaných autorů.

„Marketing je aktivita, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměně nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“ (American Marketing Association, červen 2013)¹

„Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler et al. 2007, s. 39)

„Marketing lze pojímat jako soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka.“ „Marketing lze také definovat jako proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují. Obsahem tohoto procesu je poznání, předvídání, stimulování a v konečné fázi

¹ Webový portál American Marketing Association. *Definition of Marketing* [online] [vid. 10. května 2016]. Dostupné z <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

uspokojení potřeb zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace. “ (Zamazalová a kol., 2010, s. 3)

„Marketing je společenský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními. “ (Kotler a Keller, 2013, s. 35)

- V dnešní době tedy nelze marketing chápat v tom zastaralém pohledu jen jako snahu zákazníka přesvědčit ke koupi (prodat!), ale chápeme marketing jako snahu pochopit potřeby zákazníka a oboustranně výhodným procesem je uspokojit. Východiskem tedy pro nás bude pochopení potřeb zákazníka, zda je na trhu zisková příležitost, nebo jsme schopni vytvořit zcela novou (iVěci od Apple). Nekončíme také pouhým prodejem, ale snažíme se udržet si se zákazníkem vztah po celou dobu životnosti produktu a snažíme se z něj vytvořit loajálního zákazníka, který bude nákupy opakovat (CRM, viz dále). Pokud jsme pochopili zákazníka a nabídli mu produkt přesně šitý na míru, nemusíme vyvíjet žádnou nekalou aktivitu (viz výše „marketing je bouda na lidi“), ale naše nabídka se prodává sama.

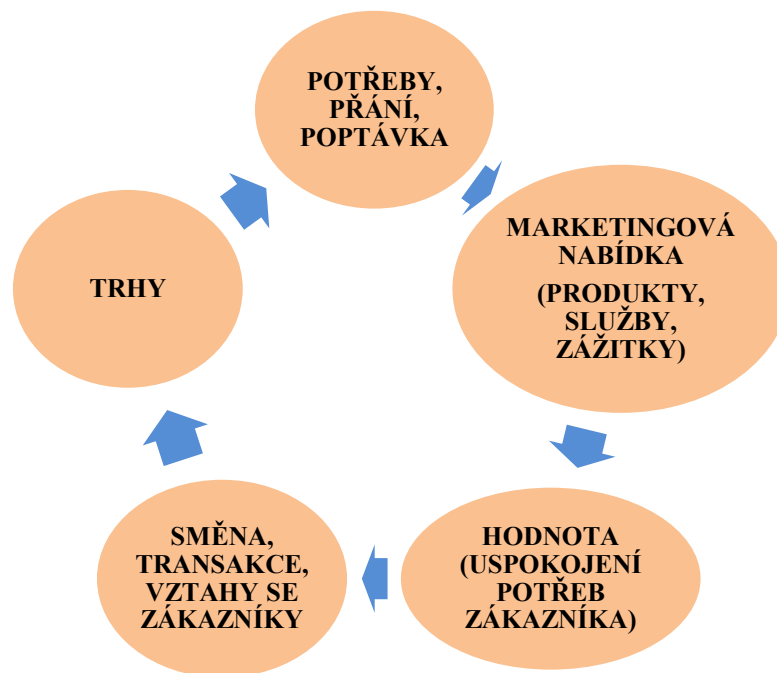
1.2 Základní marketingový koncept

Jedním ze základních stavebních kamenů fungování marketingu je základní marketingový koncept. Dle Zamazalové a kol. (2010, s. 3-5) obsahuje následující prvky:

- **Potřeba** – vyjádření objektivního stavu chápaného jako pociťování nedostatku. Můžeme je klasifikovat řadou způsobů, např. fyzické, sociální, jednotlivců, nebo vrozené a naučené, materiální a nemateriální.
- **Požadavek** (přání) – vyjádření subjektivního stavu chápaného jako pociťovanou potřebu formulovanou do konkrétní podoby, např. na základě osobnosti jedince, zkušeností, nebo třeba kultury.
- **Poptávka** – je kupní silou podložené přání vycházející z potřeby, je to tedy ta část potřeb, které se skutečně realizují na trhu prostřednictvím směny. Poptávka je tedy množství požadovaných produktů a služeb na trhu, vychází z kupní síly.
- **Nabídka** – jsou produkty a služby, které jsou na trhu nabízeny firmami pro uspokojení přání a potřeb zákazníků.
- **Trh** – se místem střetu nabídky s poptávkou. Kromě tohoto ekonomického pohledu pak v marketingu ještě bereme v potaz, zda jde o trh potenciální – možní budoucí zákazníci, aktuální – současní zákazníci, nebo cílový – zákazníci, které chceme v budoucnu získat, zajímá nás také velikost trhu, saturace, dostupnost apod.

- **Směna** – proces, v němž dochází ke změně majitele produktu nebo služby. Může jít o transakci nebo transfer.
- **Hodnota** – hodnota produktu pro zákazníka je rozdíl mezi tím, co získá, a kolik za to musel obětovat. Hodnota je podrobněji probrána v kapitole produkt.

Příkladem by byla potřeba – je mi zima, potřebuji oblečení (v této fázi zatím nepřemýšlím nad konkrétní značkou nebo stylem). Požadavkem pak bude konkrétní zimní bunda vybrané značky (zde může zpracovat komunikace značek, které jsou považovány za luxusní). Poptávka ale bude zimní bunda značky, na kterou mám dostatečnou kupní sílu (i když byl můj požadavek na značku luxusní, poptávka je vždy omezena mými finančními možnostmi) a jsem schopen si ji obstarat (je mi např. dostupná v mé lokalitě). Poté hledám nabídku na trhu a dojde ke směně. Získal jsem hodnotu, kterou jsem předtím nevlastnil – není to však jen uspokojení základní potřeby (byla mi zima), ale získal jsem i emoční hodnotu (vybral jsem si konkrétní značku, která něco představuje). Má oběť také nebyla jen finanční, ale musel jsem produkt někam jet zakoupit, stálo mě to dodatečné náklady, čas apod.



Obrázek 1: Základní marketingový koncept

Zdroj: upraveno dle Kotler et al. 2007

1.3 STP proces

Proces STP označuje segmentaci (Segmentation), výběr cílových skupin (Targeting), a tvorbu positioningu (Positioning).

Nediferencovaný marketing (masový) bylo možno v minulosti úspěšně provádět, ale s postupným růstem nabídky, převísem nabídky nad poptávkou, až nynějším stavem přesycenosti trhů, bylo nutné opustit masový marketing a začít nabídku šít na míru. Místo obecného přístupu k zákazníkům se snažíme soustředit na pečlivě vybrané segmenty.

1.3.1 SEGMENTACE

Segmentace trhu znamená rozdělení zákazníků do skupin se shodnými charakteristikami. Je to proces, kdy agregujeme zákazníky do skupin, které mají stejné potřeby a reagují stejně na marketingové stimuly. Rozděluje se tedy celý trh na menší trhy, se kterými jsme schopni efektivněji pracovat. Cílem je najít skupiny zákazníků se stejnými požadavky, abychom jim mohli ušít nabídku na míru. (Jobber, 2010, s. 260)

Existuje řada důvodů, proč chceme využít segmentaci (Drummond a Ensor, 2005, s. 67):

- **Lépe vyhovíme požadavkům spotřebitelů** – každý zákazník má jiné preference, pokud si rozdělíme trh do více segmentů, jsme schopni vyhovět lépe konkrétním požadavkům určitých segmentů.
- **Zvýšení zisku** – rozdílné zákaznické segmenty reagují rozdílně na cenu, proto při vhodném využití segmentace jsme schopni zvýšit náš zisk.
- **Vedoucí pozice v segmentu** – i malá firma, která v měřítku celého trhu nic neznamena, dokáže být vedoucí firmou v menším segmentu, což přispívá k budování image/značky a tím opět vede ke zvýšení zisku.
- **Udržení zákazníků** – poskytujeme-li naše produkty a služby pro různé segmenty, jsme schopni při změně potřeb zákazníků pružně reagovat a přizpůsobit se, čímž si tyto zákazníky udržíme loajální.
- **Lepší zacílení marketingové komunikace** – segmentace nám umožňuje lépe zacílit naši komunikaci, můžeme použít vhodnější nástroje, správná média, změnit message, najít vhodného ovlivňovatele apod.

Abychom mohli se segmenty správně pracovat, musí splňovat několik základních kritérií (Drummond a Ensor, 2005, s. 68):

- **Dostatečně velký** – abychom byli schopni realizovat zisk. Neznamena to ale příliš velký, v praxi to ani nelze jednoduše paušalizovat nějakým číslem, pro každou firmu a každou konkrétní nabídku na trh to bude naprosto jiné číslo

(klidně to může být jeden jediný zákazník u vysoce profilovaného luxusního zboží, nebo miliony u masověji produkováného zboží s nízkou marží).

- **Měřitelný** – musíme mít k segmentu data, např. kupní síla, velikost, charakteristiky (viz dále).
- **Dostupný** – segment jsme schopni efektivně obsloužit (pod tím se skrývá vše od jednoduché geografické dostupnosti, až po dostupnost našich myšlenek skrze komunikaci).
- **Heterogenní na venek** – každý segment se odlišuje od ostatních segmentů.
- **Homogenní uvnitř** – v segmentu jsou zákazníci se stejnými charakteristikami.

Segmentace je kreativní proces, při kterém můžeme využít celou řadu různých charakteristik, podle potřeb firmy. Různí autoři uvádějí odlišné přístupy, my se zde seznámíme s upraveným přístupem Drummonda a Ensora (2005, s. 75):

- **Geografické** - region, velikost zemí, velikost měst, hustota obyvatel, klima.
- **Demografické** - věk, pohlaví, velikost rodiny, fáze životního cyklu rodiny, příjem, povolání, vzdělání, náboženské vyznání, rasa, národnost.
- **Psychografické** - společenská třída, životní styl, osobnost.
- **Behaviorální** - nákupní příležitost (pravidelný nákup, zvláštní příležitost), očekávaný užitek (kvalita, servis, úspora), uživatelský status (neuživatelé, bývalí uživatelé, potenciální uživatelé, nezkušení uživatelé, pravidelní uživatelé), frekvence užívání (zřídka, středně často, často), loajalita (žádná, střední, silná, absolutní), připravenost ke koupi (neznalí produktu, uvědomující si existenci produktu, informovaní, zaujatí možností koupě, přející si koupit, rozhodnutí koupit), postoj k produktu (nadšený, kladný, indiferentní, negativní, nepřátelský).

1.3.2 VÝBĚR CÍLOVÝCH SKUPIN

Pokud vybíráme, kterým segmentům se chceme ve firmě věnovat, hodnotíme schopnosti firmy obsloužit tyto segmenty a být v nich konkurenceschopní, a také tržní atraktivitu. Tržní atraktivita je soubor kritérií, které pro nás určují, jak vhodný je daný trh. Tato kritéria můžeme rozdělit do tří kategorií na tržní faktory, povahu konkurence, a širší faktory okolí. Mezi všechna tato kritéria můžeme uvést následující (Drummond a Ensor, 2005, s. 212-214):

- **Velikost segmentu** – větší segment bude obecně mít větší potenciál prodeje. To jej již samo o sobě učiní atraktivnějším díky využití úspor z rozsahu. Ale nesmíme zapomenout, že je to jen jedno z kritérií. Větší segment pro nás také může

znamenat hrozbu, protože přiláká větší konkurenty, nemusíme mít dostatek zdrojů pro jeho obsluhu apod.

- **Tempo růstu segmentu** – rostoucí segmenty považujeme za atraktivnější než segmenty, kde se již růst zastavil, a začínají se zmenšovat. Opět zde ale hrozí riziko přilákání konkurence, pokud segment bude vykazovat nadměrný růst.
- **Ziskovost segmentu** – nejedná se jen o ziskovost v segmentech, kde již operujeme, ale snažíme se zjistit/odhadnout ziskovost i dalších firem v segmentu a tu pak porovnat.
- **Cenová senzitivita zákazníků** – segmenty s nízkou citlivostí na cenu jsou atraktivnější, protože jsme schopni dosáhnout vyšších ziskových marží. Zákazníci reagují více na kvalitu nabídky, než na výši ceny. Cenově citlivé segmenty vedou často k cenovým válkám, což výrazně snižuje zisky.
- **Stav životního cyklu daného odvětví** – vstup na segment z nabídkou z odvětví, které je teprve v počátcích svého vývoje, nám nabízí celou řadu příležitostí být první a průkopníci, svázat naši značku s prvenstvím apod. Začátky každého odvětví jsou ale spojeny s vyššími nároky na investice do inovací.
- **Předvídatelnost** – potenciální hodnota trhu je snadněji předpověditelná, pokud je trh stabilní a nepodléhá výkyvům nebo krizím.
- **Průběh poptávky** – jakým způsobem se poptávka vyvíjí v určitých obdobích, zde nás zajímá její cyklická složka, sezonní apod.
- **Potenciál substitutů** – pokud je velký potenciál k tvorbě substitutů naší nabídky, je trh méně atraktivní.
- **Povaha konkurence** – segment je atraktivní, pokud v něm není konkurence pro náš typ nabídky, nebo je konkurence slabší než my, máme konkurenční výhodu apod.
- **Politické, sociální a ekologické faktory** – politické síly mohou zvýšit nebo snížit atraktivitu segmentu, tak samo sociální trendy mohou zapříčinit vznik nových segmentů nebo úpadek již existujících, to samé i pro ekologické faktory.

Strategie targetingu jsou postupy, jaké segmenty oslovíme s jakou nabídkou. Jedná se o v dnešní době již ne zcela využitelnou teorii, pro úplnost se ale seznámíme s přístupem Jobbera (2010, s. 281-284):

- **Strategie nediferencovaného výběru segmentů** (Undifferentiated) – firma obsluhuje celý trh s jedním marketingovým mixem, jedná se tedy o masový marketing, kde se snažíme nabízet stejný produkt se stejnou komunikací, distribucí a cenou všem zákazníkům na trhu. Výhodou jsou úspory z rozsahu, nevýhodou

je praktická nemožnost využití této strategie (dnes ani globální produkty nejsou stejné pro celý svět).

- **Strategie diferencovaného výběru segmentů** (Differentiated) – firma si rozdělí trh do několika velkých, ale relativně obecných segmentů, kde pro každý nabízí upravený marketingový mix. Výhodou je větší specializace, nevýhodou je ztráta úspor z rozsahu a stále malá specializace.
- **Strategie zaměřená na vybrané segmenty** (Focused) – firma si rozdělí trh do tolika segmentů, kolik je podle zvolených kritérií potřeba, vybere si nejvhodnější segmenty a těm se věnuje. Výhodou je vysoká specializace nabídky pro různé segmenty zákazníků, nevýhodou pak jsou zvýšené náklady na obsluhu řady různých segmentů.
- **Strategie přizpůsobení se vybraným segmentům** (Customized) – firma si rozdělí trh až na každého individuálního zákazníka. Zjednodušeně řečeno, každý zákazník na trhu je pro nás jeden segment. Toto je možné díky využití nových technologií, jako jsou např. systémy CRM. Výhodou je maximální možná specializace nabídky pro každého zákazníka, nevýhodou jsou vyšší náklady. Tuto nevýhodu se ale dostatečně pružným společenstvem daří překonávat.

1.3.3 POSITIONING

Poté, co jsme si rozdělili trh do segmentů podle pro nás vhodných charakteristik zákazníků, vybrali jsme si, které segmenty jsou pro nás atraktivní a chceme v nich podnikat, je čas vytvořit si vhodný positioning. Tímto anglickým slovíčkem myslíme místo v hlavách zákazníků. Nejedná se o pouhou pozici, ale je to v podstatě jistá pověst naší firmy/produktu/značky/atd., vše, co se zákazníkovi vybaví, když se s námi setká (např. Kofola – česká Coca-Cola, která je levnější a zdravější). Positioning je naše dlouhodobá pověst, kterou budujeme celou dobu existence firmy na trhu, a která jde bohužel velmi jednoduše zničit. Nezapomínejme, že i přes naši neustálou snahu působit na zákazníky určitým způsobem, mohou nás vnímat zcela jinak kvůli námi nepochopeným souvislostem.

Tvorbě námi žádaného positioningu mohou přispět následující akce (Drummond a Ensor, 2005, s. 221-226):

- **Tvorba prohlášení o positioningu** – jedná se v podstatě o nějaký slogan, motto, nebo prosté prohlášení, jaký positioning naše nabídka/firma zastává.
- **Využití PR a komunikace jako celku** – správnou komunikací jsme schopni zákazníkovi opakovaně sdělovat, co si o nás má myslet.
- **Kvalita produkty nebo služby** – správně nastavenou kvalitou naší nabídky na trhu, jejími charakteristikami a užitnými vlastnostmi jsme schopni zákazníkům předat silný vjem o našem positioningu.

- **Zachování stálosti a přehlednosti akcí** – je důležité, vystupujeme-li s širokým portfoliem v mnoha segmentech a námi komunikovaný positioning by se mohl navzájem narušit.

Ne vždy nás naši zákazníci při našich snahách pochopí, jak jsme původně zamýšleli, a můžeme se dostat do stavu, kdy musíme positioning změnit – tomu se říká repositioning. Velmi časté jsou případy, kdy je náš positioning příliš zaměřen na jeden argument (overpositioning) a zákazníci nás vnímají jednostranně (jsme nejlevnější!), nemáme jasný positioning (underpositioning) a zákazníci nevědí, co si o nás mají myslet, nebo komunikujeme mnoho rozdílných myšlenek (confused positioning) a zákazník je zmaten (jsme nejlevnější! Ale jsme i nejkvalitnější!). (Drummond a Ensor, 2005, s. 227-228)

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix je sada akcí či taktik, které firma používá pro podporu své značky nebo produktu na trhu. Typický marketingový mix tvoří 4P – cena (Price), výrobek (Product), propagace (Promotion, my budeme dále používat překlad „marketingová komunikace“) a umístění (my budeme dále používat český překlad „distribuce“, v posledních letech se ale tento prvek stále častěji používá jako „Availability = dostupnost“, protože zákazníka nezajímají naše starosti s distribucí, jeho zajímá dostupnost produktu). Nicméně v dnešní době obsahuje marketingový mix několik dalších P, jako například obal (Packaging), positioning, lidé (People), procesy (Processes), materiální prostředí (Physical Environment), veřejnost (Publics), programování (Programming), a dokonce i politika (Politics).²

Jinak se dá marketingový mix popsat jako uvedení správného produktu nebo jejich kombinace ve správném místě, ve správný čas a za správnou cenu. Není to tak jednoduché, jak se na první pohled zdá, protože je třeba znát každý aspekt svého podnikatelského záměru.³

Následující vysvětlení marketingového mixu je bez zdroje, ale autor v něm vidí přínos pro jeho jednoduchost a přesnost vysvětlení: marketér je vlastně kuchař, který míchá ingredience (prvky mixu – 4P) do chutného pokrmu pro každého zákazníka přesně na míru, podle jeho chuti. V praxi malých firem, kde opravdu dokáže majitel firmy znát své zákazníky (a využívá CRM), je toto nejbližší realitě, neboť dokáže každému zákazníkovi přesně poskytnout řešení na míru mixem nástrojů dle situace.

Marketingový mix je převážně spojen se 4P pro hmatatelné produkty, se 7P pro nehmotné služby, nebo přístupů 4C. Pro potřeby těchto skript se budeme soustředit na klasický mix 4P, který obsahuje následující nástroje:⁴

² Webový portál The Economic Times. Definition of Marketing Mix [online] [vid. 10. května 2016]. Dostupné z <http://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>

³ Webový portál The Marketing Mix. *Marketing Mix Explained* [online] [vid. 10. května 2016]. Dostupné z <http://marketingmix.co.uk/>

⁴ tamtéž

- **Produkt** - je to položka, která je postavena nebo vyrobena tak, aby splňovala potřeby určité skupiny lidí. Produkt může být hmotný (výrobek) nebo nehmotný (služba). Produkt se skládá z celé řady charakteristik, např. výkon, vzhled, záruka, dodatečné služby apod. Musíme být schopni poznat potřeby zákazníka a dodat nabídku, kterou bude poptávat. Pokud má produkt několik variant, hovoříme o produktové řadě.
- **Cena** – je výše finančních prostředků, kterou musí zákazník zaplatit, aby mohl produkt získat. Cena je pro zákazníka často silným impulsem k nákupu (sleva! již od 99Kč), pomáhá mu určit kvalitu u produktů, které nezná (tato čokoláda za 200Kč musí být z kvalitních ingrediencí), pro firmu je to pak v rámci marketingového mixu jediný zdroj příjmů.
- **Distribuce** – znamená dostupnost produktu pro zákazníka. Z pohledu zákazníka řešíme kde je možno nakoupit (vyzkouším si na prodejně a nakoupím přes e-shop), z pohledu firmy řešíme celý distribuční řetězec, jak se produkt dostává z výroby až ke konečnému zákazníkovi.
- **Marketingová komunikace** – všechny aktivity firmy, které vedou k seznámení zákazníka s naší nabídkou. Komunikační mix obsahuje celou řadu nástrojů, např. reklama, podpora prodeje, přímý marketing a další. Komunikace firem je často zaměňována laicky za samotný marketing. V poslední době je možno vidět přesun od tradičních offline médií k online (digitálním).

OTÁZKY



1. Charakterizujte marketing.
2. Charakterizujte základní marketingový koncept.
3. Charakterizujte segmentaci.
4. Charakterizujte targeting (výběr cílových skupin).
5. Charakterizujte positioning.
6. Charakterizujte marketingový mix.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Než budeme schopni proniknout do strategického marketingu, je nutné připomenout východiska marketingu, na kterých bude tato studijní opora stavět ve všech následujících kapitolách. Na začátek jsme vyvrátili některé zažité lidové názory na marketing a řádně si jej definovali. Z definic marketingu pak vycházel základní marketingový koncept, který funguje jako uzavřený kruh začínající pocítěním potřeby, formulováním požadavku, tvorbou

kupní silou podpořené poptávky, vyhledáním nabídky na trhu a končí směnou za námi očekávanou hodnotu, aby se kruh uzavřel a mohl pokračovat nanovo jinou potřebou.

V druhé části kapitoly byl probrán proces STP, který se skládá ze segmentace, tedy rozdělení trhu do menších skupin podle zákazníků se stejnými charakteristikami, targetíngem, tedy výběrem vhodných segmentů pro naši firmu, a positioníngem, tedy tvorbou vhodné pověsti naší nabídky/firmy v hlavách zákazníků. Kapitulu uzavřel popis marketingového mixu a podrobnější popis 4P, kterým budou věnovány samostatné kapitoly dále v této studijní opoře.



ODPOVĚDI

7. Marketing je např. dle Kotlera a Kellera (2013, s. 35) „*společenský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“, viz podkapitola 1.1.
8. Je to koloběh začínající potřebou, která se změní v požadavek, poptávku, která se střetne s nabídkou na trhu, proběhne směna a je předána hodnota, viz podkapitola 1.2.
9. Segmentace trhu je např. dle Jobbera (2010, s. 260) rozdělení zákazníků do skupin se shodnými charakteristikami, viz podkapitola 1.3.1.
10. Targetíng je např. dle Drummonda a Ensora (2005, s. 212) výběr vhodného segmentu podle řady kritérií, viz podkapitola 1.3.2.
11. Positioníng je „místo v hlavách zákazníků“, viz podkapitola 1.3.3. Lze to zjednodušeně vysvětlit jako to, co se nám v hlavě vybaví, uslyšíme-li nějaký název značky.
12. Marketingový mix je sada nástrojů, které firma používá na podporu svého konání na trhu, viz podkapitola 1.4. Skládá se ze 4 prvků, známých jako 4P (produkt, cena, distribuce, komunikace), ale používá se i rozšířený mix pro služby (7P) apod.

2 VYMEZENÍ STRATEGICKÉHO MARKETINGU A ZÁKLADNÍCH POJMŮ

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V této kapitole bude vymezen strategický marketing. Kromě definice bude důkladně popsáno, čím se strategický marketing zabývá a s jakými aktivitami je spojen. Pro plné pochopení jeho zařazení ve vývoji marketingu jako vědní disciplíny je v této kapitole obsažen přehled vývojových fází marketingu s novými trendy a přístupy.

Dále je v této kapitole popsán vývoj strategického marketingu v průběhu 20. století. Kapitola bude zakončena vysvětlením rozdílů strategického, taktického a operativního marketingu.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- definovat strategický marketing a popsat, kterými aktivitami se zabývá,
- budete mít přehled o všech vývojových fázích marketingu,
- popsat vývoj strategického marketingu.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



60 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategický marketing, vývojové fáze marketingu, vývoj strategického marketingu, taktický marketing, operativní marketing.

Slovo „strategie“ (strategický) je v dnešní době nadužívané. Často se setkáváme s jevem, kdy je přidáváno k názvům čehokoliv, jen „aby to znělo lépe“. Dalším problémem je náplň předmětů Marketing, Strategický marketing a Strategický management, v čem se liší? I

samotné definice odborných pojmů jsou rozdílné, v publikacích renomovaných autorů se setkáme s protichůdnými pohledy. Proto je nutné strategický marketing v této kapitole řádně vymezit.

2.1 Definování strategického marketingu

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům (Bednarčík, 2007).

Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména s (Bednarčík, 2014):

- vypracováním analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, analýz faktorů příležitostí a ohrožení i analýz faktorů konkurence,
- participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- stanovením marketingových cílů,
- volbou marketingových strategií pro dosažení vytýčených cílů,
- vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- komplexním řízením marketingového procesu.

Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody. Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií. (Bednarčík, 2014)

Strategický marketing klade velký důraz na plánovací etapu marketingového procesu a má v jejím rámci vysoký stupeň působení. (Bednarčík, 2014)

Strategický marketing souvisí s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového vedení podniku – zasahuje do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů. Strategický charakter nabývá v momentě, kdy se už dnes při plánování budoucích činností soustředí na vymezení okruhu potenciálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb. (Bednarčík, 2014)

Podle Jakubíkové (2013, s. 75) není pojem strategický marketing jednoznačně vymezen (autor této studijní opory výrazně souhlasí), lze jej však identifikovat skrze jeho znaky, jako jsou zaměření na budoucnost, budoucí zákazníky, budoucí potřeby, poptávku a budoucí aktivity firmy.

Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a porozumění jejich potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. (Bednarčík, 2007)

Podnik existuje proto, aby sloužil potřebám zákazníka. Snaží se, aby organizační jednotky plně porozuměly vztahům a procesům, probíhajícím vně podniku, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Předpokládá dostatečnou znalost prostředí, ve kterém působí, seznámení se s tržními podmínkami, především s konkurencí. Strategický marketing se snaží i o přesun příslušných sdělení o domácí situaci do vnějšího podnikového prostředí. Usiluje o zajištění vzájemného kontinuálního uvažování vnitřních podmínek vnějšího prostředí podniku. (Bednarčík, 2014)

Strategický marketing podporuje uvedení marketingové filozofie do každodenní praxe v rámci strategického marketingového procesu. Pomáhá shromáždit a analyzovat informace, využívané jak k šetření běžné každodenní situace podniku, tak především k identifikaci dlouhodobých trendů v marketingovém prostředí a následně ke kvalifikovanému odhadu vlivu těchto trendů na podnikovou činnost. (Bednarčík, 2014)

Strategický marketing souvisí s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového vedení podniku – zasahuje do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů. Strategický charakter nabývá v momentě, kdy se už dnes při plánování budoucích činností soustředí na vymezení okruhu potenciálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb. Tak má vlastně už v současnosti připraveny výrobky a služby pro uspokojení budoucích zákaznických potřeb. Strategický marketing prostupuje celý podnik a prolíná všemi jeho činnostmi. (Bednarčík, 2014)

2.2 Vývojové fáze marketingu

Vývojové fáze marketingu lze rozčlenit do prvních 4 základních (Kotler et al., 2007, s. 48-50), na kterých se shodne řada autorů, a dále na několika novějších fázích a trendech, které je ovlivňují a mohou nechat vzniknout novým přístupům k marketingu (Čichovský, 2013, 15-18):

- **Výrobní marketingová koncepce** – je charakterizována předpokladem, že zákazník preferuje ty produkty, které jsou levné a dostupné. Hlavním cílem firmy je vyrábět. Datovat ji můžeme do období mezi světovými válkami, kdy nabídka nedostačovala poptávce.
- **Výrobová marketingová koncepce** – je charakterizována předpokladem, že při vyrovnané nabídce a poptávce bude zákazník preferovat kvalitní produkty. Hlavním cílem firmy tedy je vyrábět kvalitní produkty, které jsou v něčem lepší, než konkurenční. Období před druhou světovou válkou.
- **Prodejní marketingová koncepce** – po druhé světové válce poprvé v dějinách lidstva začala nabídka převyšovat poptávku, s postupně stále rostoucím převisem, proto bylo nutné zaměřit aktivity firmy na prodej. Z této doby má marketing

svou první negativní pověst (uhlazení pánové v oblecích zvonících u dveří, snažící se prodat předražené nekvalitní zboží). Důležité je zmínit, že produkt je prvně vyroben, až pak je snaha najít pro něj zákazníka a prodat.

- **Marketingová koncepce** – předpokladem je, že firma může být úspěšná, jen pokud pozná svého zákazníka a je schopna uspokojit jeho potřeby. Klasicky se v literatuře uvádí datování „od 70. let 20. století doteď“. S tím je možno nesouhlasit podle vývoje v dané zemi (v ČR se marketing začal více rozšiřovat až v 90. letech po pádu komunismu). Marketingová koncepce má řadu odnoží, za zmínku jistě stojí sociální marketing, který je postaven na přístupu CSR (Corporate Social Responsibility), tedy společenské odpovědnosti firem. Dále ekologický marketing, který je velmi silný ve vyspělých zemích západní a severní Evropy. Globální marketing, Euromarketing, Ethnomarketing a další.
- **Strategický marketing** – je jednou z vývojových fází marketingu, datovat jej můžeme již do 60. let minulého století, ale pravý boom v jeho využívání začal až na sklonku 70. let (viz dále), a za jeho konec bychom mohli označit nástup CRM, neboť tento přístup k marketingu pohltil veškeré praktiky strategického a obohatil je o další prvky.
- **Řízení vztahů se zákazníky** (CRM – Customer Relationship Management) – je trend v marketingu od začátku 90. let 20. století, který využívá databázové systémy pro budování lepšího vztahu se zákazníky. Po roce 2000 je již možno hovořit jako o přístupu k marketingu, protože z CRM se stává celopodniková filozofie, která je založená na všech principech marketing (zákazník je středobod našich aktivit), ale obohacuje je o další nové prvky.
- *Obsahový marketing* – trend v marketingu, kdy se firma zaměřuje na tvorbu kvalitního obsahu, který zákazníka upoutá bez zbytečných nákladů na klasickou komunikaci (viz dále).
- *Holistický marketing* – vztahový + společensky zodpovědný + interní + integrovaný.
- *Přechod od mechanického marketingu* (popis stavu) *ke kauzálnímu marketingu* (snažíme se najít příčinu stavu a zjistit důsledek).
- *Přechod od promotional marketingu*, jehož hlavním úkolem je podpořit prodeje vhodnou komunikací, *k behaviorálnímu*, kde se snažíme o optimalizaci vztahů na základě sledování chování zákazníků.
- *Kreativní marketing* – je orientován na zážitky, hledáme spouštěcí impulzy, někdy se hovoří až o intuitivním (pudovém) marketingu.

- *Chytrý marketing* – vše online, neustálá analýza databází a nabídka toho pravého (CRM). Odnoží je chytrý nízkonákladový marketing, kdy se díky propojení celého hodnototvorného řetězce můžeme dostat ke snižování nákladů využitím nových chytrých technologií a z toho plynoucími postupy.

2.3 Vývoj strategického marketingu

Na konci padesátých let se východiskem stala změna trhu prodávajícího na trh kupujícího při současných všeobecných tržních růstových tendencích. Již tehdy bylo požadováno dlouhodobé zaměření nabídky výkonů podle potřeb poptávajících. (Bednarčík, 2014)

Na prahu šedesátých let vyslovil Ansoff své zásadní předpoklady k volbě marketingové strategie (tržní proniknutí a rozšíření, rozvoj produktu, diverzifikace). Toto i dnes významné koncepční zaměření na strukturalizaci strategií tržních oblastí může být označeno za vlastní zrod strategického marketingu. (Bednarčík, 2014)

Ve spojení s diversifikačními a divizionalistickými vlnami v šedesátých létech se dostávají jednoznačně do popředí růstové strategie a v souvislosti s rozšířením činností vedoucích k realizaci nových produktů a vstupem na nové trhy se zvyšuje pozornost k získávání synergických koncepcí. (Bednarčík, 2014)

Počátkem sedmdesátých let dochází k rozšíření portfoliových koncepcí, založených na finančně – hospodářských úvahách o výnosnosti a riziku. Původně se jimi zabývají poradenské společnosti pro podnikatele, ale v přístupnější a jednodušší formě se rychle rozšiřují i ve vlastní podnikové praxi. Především také proto, že při zahrnutí koncepce zkušenostní křivky mohou zde být odvozeny přijatelné normové strategie. (Bednarčík, 2014)

Při rostoucím vytlačování konkurence dochází koncem sedmdesátých let k obrácení pozornosti na zajištění stálějších konkurenčních výhod. Na základě prací Portera pronikají do strategického marketingu koncepce strategických skupin a tzv. analýzy hodnotových řetězců. Hodnotový řetězec staví aspekty orientace na potřeby a účinnosti nákladů v systému hodnot odběratele rovnoprávně vedle sebe a rovněž umožňuje, aby byl proveden průzkum interdependencí mezi hodnotovými aktivitami v jednotlivých funkčních oblastech. (Bednarčík, 2014)

V osmdesátých létech paralelně k myšlení, charakterizovanému konkurenční strategií, probíhá na mnoha trzích přechod od multinárodní k světově zaměřené marketingové strategii. (Bednarčík, 2014)

Prosazuje se poznatek, že při volbě vlastních strategií internacionalizace hraje podstatnou roli situace na národních trzích. Pod heslem Outpacing-Strategie jsou navrhovány dynamické koncepce strategických změn. Přitom se pod vlivem přístupu TQM stále více prosazuje názor, že vedoucí postavení v nákladech a kvalitě nepředstavují žádné navzájem se vylučující koncepce, ale souběžně realizovatelné volby strategií. (Bednarčík, 2014)

Počátkem devadesátých let tak získávají na významu integrované přístupy k úvahám o strategických opcích. Ve snaze zajistit konkurenční přednosti ve strategických aliancích a spojeních vzniká nová výzva pro strategický marketing. Vhodnost marketingové kultury a implementace marketingových strategií v hybridních organizačních formách se tak stávají rozhodujícími faktory úspěchu. (Bednarčík, 2014)

Zde by autor této studijní opory rád doplnil, že koncem minulého století přestávají zmínky o strategickém marketingu jako jedné z vývojových fází marketingu a začíná se stále častěji objevovat spojení marketingové řízení (Marketing Management) a strategické marketingové řízení, které mnohem lépe odpovídají náplni strategického marketingu. Druhá polovina devadesátých let přechod k řízení vztahů se zákazníky. Je to zákaznický orientovaný přístup k řízení, který se vyznačuje aktivní tvorbou a udržováním dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Tyto vztahy musí být prospěšné pro zákazníka i pro firmu (tzv. situace dvou vítězů), což vylučuje neetické chování k zákazníkům. Promítá se díky marketingovému řízení (Marketing Management) do strategického marketingu.

2.4 Strategický, taktický a operativní marketing

Strategický marketing (byl definován výše) vykonává top management firmy/divize/SBU. Je to nejvyšší možná úroveň řízení firmy, je dlouhodobý (plánujeme v horizontu 5-10 let). Cílem je rozvoj poslání firmy, výběr strategií a rozvoj image. Je zaměřen na makro problémy.

Taktický marketing vychází se strategického, ale je zaměřen spíše na rozhodování o nastavení marketingového mixu ve střednědobém období (3 roky). Je vykonáván středním managementem. Jedná se o vykonávání strategie v kratších intervalech, taktické rozhodování.

Operativní marketing je pak již zaměřen na jednotlivé dílčí činnosti. Vykonává jej nižší management. Spojený s jednotlivými konkrétními činnostmi, převádí rozhodnutí strategického a taktického marketingu do běžné každodenní praxe.



OTÁZKY

1. Charakterizujte strategický marketing.
2. Charakterizujte vývojové fáze marketingu.
3. Charakterizujte vývoj strategického marketingu.
4. Charakterizujte rozdíl mezi strategickým, taktickým a operativním marketingem.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Tato kapitola studijní opory obsahovala vymezení strategického marketingu, od jeho základní definice, přes vysvětlení jeho náplně (jaké aktivity strategický marketing zajišťuje ve firmě), až po popis, čím vším se strategický marketing zabývá. Abychom mohli plně pochopit roli strategického marketingu, byly popsány jednotlivé fáze vývoje marketingu jako vědní disciplíny, kam byl strategický marketing zařazen.

Dále byl v této kapitole popsán vývoj strategického marketingu v průběhu 20. století. Kapitola byla zakončena vysvětlením rozdílů strategického, taktického a operativního marketingu.

ODPOVĚDI



1. Strategický marketing je např. dle Bednarčíka (2007) jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům, viz podkapitola 2.1. Podle Jakubíkové (2013, s. 75) není pojem strategický marketing jednoznačně vymezen, lze jej však identifikovat skrze jeho znaky, jako jsou zaměření na budoucnost, budoucí zákazníci, budoucí potřeby, poptávku a budoucí aktivity firmy.
2. Vývojové fáze marketingu lze charakterizovat na: výrobní koncepce, výrobová, prodejní a marketingová, viz podkapitola 2.2. Lze k nim pak ale přiřadit i strategický marketing, CRM, holistický marketing a různé směry typu obsahový, kreativní, chytrý apod.
3. Vývoj strategického marketingu lze charakterizovat od konce padesátých let 20. století až po současnost, viz podkapitola 2.3.
4. Strategický marketing je orientován na budoucnost, cca 3-5 let, taktický marketing je orientován na střednědobé období, cca 1-3 roky, a operativní marketing je zaměřen na každodenní aktivity, viz podkapitola 2.4.

3 STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se nejprve seznámíte s vymezením pojmu strategie, aby poté mohlo být definováno strategické marketingové řízení firmy. Tento proces je jedním ze základních stavebních kamenů dalších kapitol, neboť nás jeho 6 kroků bude provázet až do konce této studijní opory. Po strategickém marketingovém řízení je popsáno plánování a strategické marketingové plánování.

Závěr kapitoly je věnován vizi, misi, cílům firmy a strategickým cílům, které jsou prvními kroky ve strategickém marketingovém řízení firmy. Všechny tyto prvky jsou uvedeny i s praktickými příklady.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vymezit strategické marketingové řízení v jeho 6 krocích,
- definovat vizi a misi firmy,
- zvolit správné firemní a strategické cíle.



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

90 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Strategie, strategické marketingové řízení, strategické marketingové plánování, vize, mise, firemní cíle, strategické cíle.

Pro správné vymezení strategického marketingového řízení je nejprve nutno vymezit pojem strategie.

„Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosáhnout.“ (Hanzelková et al., 2009, s. 3)

Strategie je v obecné poloze určité schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Cílem strategie je dospět k náležitě součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný celek jeho dalších perspektiv. Pojem strategie má svůj původ v řečtině a znamená, volně přeloženo, umění velitele nebo generála. Ve slovníku obchodníků a výrobců se vždy tento termín spojuje se schopností rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. (Bednarčík, 2014)

Správná marketingová strategie nám dá odpovědi na tyto otázky (Mooradian, Matzler a Ring, 2012, s. 2):

- **Kdo** je náš zákazník – komu budeme poskytovat naši nabídku.
- **Kdy** budeme nabídku poskytovat – při jaké příležitosti.
- **Kde** budeme poskytovat nabídku – geograficky, distribuční kanály.
- **Jaké** potřeby uspokojujeme
- **Jak** budeme poskytovat naši nabídku – způsob, dodatečné služby apod.
- **Proč** to děláme – zdůvodnění volby této strategie oproti alternativám, jak nám tato cesta přinese návrat investic, nebo proč je tato strategie z dlouhodobého hlediska výhodnější.

V oblasti marketingu se marketingová strategie orientuje na dosažení konkrétních marketingových cílů v náležitém marketingovém prostředí. Strategie nastiňuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení stanovených marketingových cílů. (Bednarčík, 2014, s. 4)

Pro shrnutí je strategie použití prostředků, nástrojů, metod, instrumentů „rámcové“, v „hlavním směru“, k dosažení dlouhodobých (strategických) cílů. Taktika pak detailní, podrobné použití nástrojů, metod instrumentů, prostředků k dosažení krátkodobých (operativních) cílů. V marketingovém rozhodování je marketingovou strategií postup užití marketingu k dosažení cíle firmy. Marketingovou taktikou je pak její rozpracování do soustavy marketingových nástrojů v podobě marketingového mixu.

3.1 Strategické marketingové řízení firmy

„Strategické řízení firmy (strategic management) je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním podniku, jeho dlouho-

dobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu. Jádrem strategického řízení je strategie.“ (Jakubíková, 2013, s. 16)

Strategické marketingové řízení probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, kontrola) s cílem dosažení jistých výhod prostřednictvím (Bednarčík, 2014, s. 2):

- stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu, na kterém se realizují podnikové výrobky, a snaha postupně dosáhnout optimalizace finančních ukazatelů,
- formování příslušných strategií vedoucích k vytvoření a podpoře životaschopného tržního prostoru pro výrobek ve shodě s marketingovými a podnikovými cíli.

Úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplňováno poslání podniku a zajištěno splnění stanovených podnikových cílů.

Strategické řízení popisuje Hanzelková et al. (2009, s. 6-7) jako celou sekvenci aktivit (procesů), které začíná strategickou analýzou, která by měla konzistentně a důvěryhodně zhodnotit vnější i vnitřní faktory, kterou budou působit na firmu, pak by měla být generována strategie, která vychází ze silných stránek zjištěných v analýze a potlačuje slabé, poté dochází k implementaci strategie, tedy jejímu uvedení v život, proces pak zakončuje kontrola.

Dle Zamazalové a kol. (2010, s. 11) je marketingové řízení proces stanovení marketingových cílů a plánování nebo provádění aktivit (strategií), které vedou k dosažení těchto cílů.

Operativní řízení je zaměřeno na nižší úrovně cílů, cíle jsou ovlivněny zkušenostmi z minulého vývoje, zaměření na funkční jednotky, řídicí pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí, rychlé hodnocení, jasná motivace, dobře známá pravidla hry, menší riziko neúspěchu, použití rutinních postupů. (Bednarčík, 2014, s. 2)

Proces strategického řízení lze dle Jakubíkové (2013, s. 17) rozdělit do následujících fází:

1. Vize, mise.
2. Strategické cíle.
3. Analýza prostředí – vnější makro a mikro prostředí, vnitřní prostředí.
4. Formulace strategie – generování strategie, analýza alternativ, výběr optimální strategie.

5. Implementace strategie – vůdcovství, organizační struktura, firemní kultura, motivační systém, plány, alokace zdrojů, informační systémy.
6. Evaluace a kontrola.

Tento proces dle Jakubíkové je využit pro celou strukturu tohoto studijního materiálu. Kroky číslo 5 a 6 ale nebudou z důvodu duplicity obsaženy, protože jsou vyučovány v předmětech managementu.

3.2 Plánování a strategické marketingové plánování

Plánování je součástí řízení, je to proces spojený s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích a s určením postupů a prostředků, pomocí nichž bude těchto cílů dosaženo. (Bednarčík, 2007)

O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v marketingovém prostředí. Účelem je vypracování dokumentu (plánu) pro řízení činností, který zabezpečí uspokojivou existenci v budoucnosti na základě uspokojení potřeb zákazníků. (Bednarčík, 2014, s. 3)

Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku; o tom, do jaké míry je určitý plán strategický, rozhoduje předmět plánu, plánovací postupy a časový horizont. Strategické marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování podniku; předchází marketingovému plánování a vytváří prostor, ve kterém jsou strategické marketingové plány formulovány. Tyto plány představují dlouhodobý vztah a vazby mezi marketingovými cíli podniku a jeho zdroji na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém podnik vyrábí a prodává, na straně druhé. (Bednarčík, 2014, s. 3)

Plány hledají možnosti, jak dosáhnout vytýčených marketingových cílů v rámci deklarované marketingové politiky podniku. Plány musí být funkční, středem jejich zájmu jsou budoucí cíloví zákazníci a jejich potřeby. Důležitý je i předpokládaný časový horizont, především v závislosti na charakteru průmyslového odvětví, na velikosti a postavení podniku; bývá uvažován v rozmezí nejméně tří až pěti i více let. Změny, ke kterým dochází v této časové etapě, se promítají většinou do ročních marketingových plánů, tyto plány se tak stávají součástí strategického marketingového plánování. (Bednarčík, 2014, s. 3)

Podle Kotlera a Armstronga (2004, s. 81) je na strategické plánování možno nahlížet jako na proces, při kterém se tvoří a realizuje firemní strategie, jež je založena na strategických (podnikových) cílech, možnostech firmy (analýzy) a příležitostech trhu. Celý tento proces je tedy možno shrnout do následujících bodů:

1. Definice poslání firmy.
2. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí.

3. Stanovení hlavních firemních cílů, strategických cílů.
4. Určení nosných podnikatelských aktivit (analýza portfolia).
5. Tvorba, implementace, koordinace a kontrola strategií.

Plán se skládá z následujících částí (Bednarčík, 2014, s. 32):

- Zdroje - představují hmotné i nehmotné prvky (finanční zdroje, pracovní síly, materiál, informace, infrastrukturu apod.)
- Plány - jsou výsledkem plánovacího procesu a obsahují jak stanovení cílů, tak určení prostředků a cest, jak cílů dosáhnout. Podle charakteru cílů obsahují buď jen konečný termín a zodpovědnost, nebo i samostatné dílčí termíny a odpovědnosti pro jednotlivé postupy.
- Postupy - představují návody, které podrobně a přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny. Mají podobu chronologických posloupností požadovaných činností.
- Pravidla - určují způsob provádění činností bez specifikace jejich časové posloupnosti.
- Programy - jsou souhrnem cílů, postupů, pravidel, přidělených úkolů, potřebných kroků k využívání zdrojů a dalších prvků potřebných k provádění dané posloupnosti činností.
- Rozpočty - jsou numerická stanovení očekávaných výsledků, vyjadřujících očekávaný tok hotovosti, očekávané příjmy a výdaje.

3.3 Vize a mise firmy

Vize je zaměřena na budoucnost, popisuje stav organizace za 10 let (číslo je orientační), jaký záměr chce dosáhnout. Vize by měla obsahovat, jak si firma představuje, že se lidé budou díky ní v budoucnu chovat. Jak firma přispěje k posunu společnosti. Dalším častým vyjádřením je, do jakého stavu se dostane v budoucnu samotná firma, její produkty a služby. Ve vizi se může promítnout náš hlavní rys podnikové kultury.⁵

⁵ Webový portál TyInternety. *Příručka marketéra: Dostaňte z klienta poslání značky. 6 příkladů, kdy vám to pomůže s marketingem* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-dostante-z-klienta-poslani-znacky-6-prikladu-kdy-vam-to-pomuze-s-marketingem/>

Vize AVON je být společností, která nejlépe rozumí potřebám žen, co se týče produktů, služeb a seberealizace, a globálně je uspokojuje.⁶

Vize Googlu je zorganizovat všechna data světa a učinit je přístupná pro každého užitečným způsobem.⁷

Vize eBay je poskytnout spotřebitelům mezikontinentální tržiště prostřednictvím WWW, které umožňuje téměř každému obchodovat celou řadu předmětů snadno, a umožnit tak celou řadu finančních možností po celém světě.⁸

Pro porovnání vize Slezské univerzity v Opavě: Slezská univerzita v Opavě chce být moderní a otevřenou vzdělávací institucí plně konkurenceschopnou na trhu vysokoškolského vzdělávání ve středoevropském prostoru. Její vizí je poskytovat především profesně orientované studijní programy se silnou vazbou na region severní Moravy a Slezska, které budou zejména v navazujícím magisterském a doktorském stupni studia doplněny o studijní programy poskytující jejich absolventům ryze akademické vzdělání s možností uplatnění na špičkové celosvětové úrovni. Kromě výše uvedených studijních programů se chce SU také orientovat na studijní programy v oblasti celoživotního vzdělávání a Univerzity třetího věku. Univerzita tak studentům umožní získat hlubší praktické zkušenosti, vyplývající ze širšího zapojení do odborné praxe, mezinárodních aktivit a z realizace vlastní vědecko-výzkumné a tvůrčí činnosti ve vysoce stimulujícím akademickém prostředí. Slezská univerzita bude i nadále podporovat přechod vysokoškolského vzdělávání od přístupu založeného na kvantitě, k přístupu, v němž hraje rozhodující roli kvalita absolventů. Absolventi SU tak budou díky tomu přístupu nacházet odpovídající uplatnění na tuzemském i zahraničním trhu práce.⁹

Mise může být popsána jako cesta za vizí, tedy způsob, jak firma bude konkrétně naplňovat cíl, kterého chce jako celek dosáhnout. Velmi často je pro misi charakteristické, že zdůvodňuje existenci firmy, dává jí smysl. V časovém horizontu je mnohem současnější (1-5 let).¹⁰

⁶ Webový portál Jobs.cz. *Avon: O nás* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.jobs.cz/companyInfo/?srch%5BcmpID%5D=2130868®Name=avon&cmpName=AVON+Cosmetics%2C+spol.+s+r.o.§ion=searchform&lang=cz&rps=>

⁷ Webový portál Reference. *What is Google's vision statement?* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <https://www.reference.com/business-finance/google-s-vision-statement-66f207e3583fca5f>

⁸ Webový portál Reference. *What is Ebay's vision statement?* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <https://www.reference.com/business-finance/vision-statement-ebay-76953ab99c18fc51?qo=contentSimilarQuestions>

⁹ Webový portál Slezské univerzity v Opavě. *Výroční zpráva o činnosti Slezské univerzity v Opavě za rok 2014* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.slu.cz/su/slu/cz/dokumenty/vyrocnizpravy-a-dlouhodoby-zamer/2014/vz-cinnost-2014.pdf>

¹⁰ Webový portál TyInternety. *Příručka marketéra: Dostaňte z klienta posláni značky. 6 příkladů, kdy vám to pomůže s marketingem* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-dostante-z-klienta-poslani-znacky-6-prikladu-kdy-vam-to-pomuze-s-marketingem/>

Dobrá vize či mise plní několik rolí: bude dostatečně drzá, aby oslovila média, analytiky a ostatní z průmyslu. Bude dostatečně inspirativní, aby měli zaměstnanci k čemu směřovat, a zároveň jim dá pocit sounáležitosti při každodenní práci. A bude jasná a konkrétní na tvorbu značky s vlivem na veřejné vnímání firmy. V ideálním světě i dokáže dát zákazníkům pocit, že koupí produktu se stávají součástí této vize či mise.¹¹

Mise Intelu: potěšit naše zákazníky, zaměstnance a akcionáře díky neúnavnému dodávání platforem a technologického pokroku, které se staly nezbytným předpokladem ke způsobu, jakým pracujeme a žijeme.¹²

Mise Slezské univerzity v Opavě: SU v Opavě zabezpečuje prostřednictvím atraktivních studijních oborů kvalitní vzdělání v přírodních, společenských, ekonomických, pedagogických a uměleckých studijních programech na bakalářském, navazujícím magisterském i doktorském stupni studia studentům, kteří pocházejí zejména z Moravskoslezského kraje a přilehlých regionů. Při realizaci těchto studijních programů se SU opírá o práci vysoce kvalifikovaných a dobře motivovaných akademických a vědeckých pracovníků a studentů doktorských studijních programů. Z tohoto důvodu se SU orientuje na kvalitní vědecko-výzkumnou činnost, jejíž výstupy se následně odrážejí ve zlepšování vlastního pedagogického procesu, a to včetně přípravy studentů v doktorských studijních programech. SU se také zapojuje do mezinárodní spolupráce, a to zejména prostřednictvím mezinárodní mobility studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků, díky čemuž se stává respektovaným partnerem řady zahraničních institucí. Nedílnou součástí mise SU je také příspěvek k rozvoji regionu, a to zejména prostřednictvím úzké spolupráce se subjekty soukromého a veřejného sektoru.¹³

Setkáme se ale i s přesně opačným pohledem na vizi a misi, tedy že mise je dlouhodobé načrtnutí směřování firmy a vize krátkodoběji konkrétně vysvětluje existenci firmy. Příkladem může být Kofola.

Mise Kofoly: My jsme Kofola. S nadšením usilujeme o to, co je v životě opravdu důležité: milovat, žít zdravě a stále hledat nové cesty.¹⁴

¹¹ Webový portál Business News Daily. *What is a Mission Statement?* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessnewsdaily.com/3783-mission-statement.html>

¹² Webový portál Business News Daily. *What is a Mission Statement?* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessnewsdaily.com/3783-mission-statement.html>

¹³ Webový portál Slezské univerzity v Opavě. *Výroční zpráva o činnosti Slezské univerzity v Opavě za rok 2014* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.slu.cz/su/slu/cz/dokumenty/vyrocní-zpravy-a-dlouhodobý-záměr/2014/vz-cinnost-2014.pdf>

¹⁴ Webový portál Kofola. *Mise* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://firma.kofola.cz/ob-sah/mise>

Vize Kofoly: Do roku 2017 chceme být československou jedničkou v gastru a impulsu, udržet postavení v retailu a nabídneme naše nápoje ve zdravější podobě. Stejně jako dosud budeme naše produkty vyrábět s co největší péčí a láskou.¹⁵

V praxi není důležité, jak si co pojmenujeme, ale jak s tím pracujeme, tedy jestli víme, pro koho je naše mise/vize určena a dokážeme je využít v komunikaci.

Zajímavý pohled na tuto problematiku má firma Lovebrand, která si definuje celkové poslání firmy, což je vize + mise + nabízené produktové řešení. Poslání je možno vytvořit na základě odpovědí na následující otázky:¹⁶

- Proč byla firma založena? Co tomu majitele přimělo?
- S jakou začínal představou?
- Chce firma něco změnit nebo vylepšit mezi lidmi? Jak si představuje, že se mají lidé chovat (s ohledem na záměr firmy)?
- Kde svou firmu majitel vidí za 2,5 roku a 10 let? Jaká je představa o budoucnosti?
- Řeší firma nějaký problém (lidí nebo jiných firem)? Usnadňuje jim něco? Co je ten problém?
- A jaké je to samotné řešení? V čem vyniká?
- Přináší nějakou inovaci, nějaký vychytaný produkt nebo novou službu?
- Existuje nějaká unikátní výhoda, kterou produkt nebo služba má, a přitom ji nenajdeme u konkurence?
- Přichází firma s pozoruhodným přístupem k zákazníkům? Chová se jinak než ostatní firmy?
- Proč chodí zákazníci právě za touto firmou? V čem vyniká?

¹⁵ tamtéž

¹⁶ Webový portál TyInternety. *Příručka marketéra: Dostaňte z klienta poslání značky. 6 příkladů, kdy vám to pomůže s marketingem* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-dostante-z-klienta-poslani-znacky-6-prikladu-kdy-vam-to-pomuze-s-marketingem/>

3.4 Cíl firmy a strategické cíle

Každá firma má svůj cíl, který vychází z vize a mise. Je to zjednodušeně řečeno důvod, proč byla založena. Často se uvádí, že základním marketingovým cílem firmy je ovládnutí svého tržního segmentu. Ale co je to „náš segment“? Pro definování cíle firmy je třeba znát důvod podnikání. V ekonomických a manažerských předmětech jste se učili, že základním cílem každé firmy je maximalizace zisku (někdy také maximalizace tržní hodnoty firmy), je to ale ve skutečnosti vždy tak? Budeme mít šanci vybudovat si se zákazníkem dlouhodobý oboustranně prospěšný vztah, pokud budeme vždy a všude chtít maximalizovat zisk? Stačil by jako cíl firmy přiměřený zisk pro udržení firmy na trhu a tvorbu dostatečných rezerv (podnikám, protože nechci být zaměstnanec, ale nechci tomu obětovat celý svůj život)? Mohla by být zaměstnanost cílem firmy (mám člena rodiny s omezením a chci mu zajistit důstojný život)? Nebo třeba zlepšení stavu okolí (jev ne zcela běžný u nás, ale častý např. v USA – jsem součástí komunity, tady jsem se narodil a vyrostl, proto chci dát tomuto místu něco nazpátek a postavím továrnu zde, místo nákladově výhodnější lokality)? Nebo mě to prostě baví a cílem mé firmy je dělat to i nadále?

Vize, mise, cíl firmy a poslání jsou základní prvky, které nás vedou v dlouhodobém měřítku. Pro dosažení konkrétních střednědobých akcí (zde myšleno na 3-5 let), si stanovujeme strategické cíle, ke kterým pak tvoříme strategie. Strategický cíl tedy vychází z prvků definujících naši firmu a můžeme jej neustále upřesňovat dle měnících se podmínek.

Cíle by měly být S.M.A.R.T., i když přílišné lpění na této metodě stanovení cílů může z „chytrých“ cílů udělat cíle „hloupé“, které zaměstnance budou omezovat, nicméně základní idea přístupu je využitelná v praxi a jednotlivá písmena by měla znamenat následující (metoda je využívána dekády, výklad jednotlivých písmen se liší u různých autorů):¹⁷

- S (Specific) - specifické, cíle musí být dostatečně konkrétní, aby je mohli zaměstnanci plnit,
- M (Measurable) - měřitelné, cíl by měl být vyjádřen v měřitelných jednotkách, abychom např. mohli zaměstnance poté zkontrolovat, kolik splnil,
- A (Achievable) – dosažitelné, někdy se také používá akceptovatelné - rozhodujícími zájmovými skupinami,
- R (Realistic) – realistické, někdy se používá realizovatelné za současných podmínek,
- T (Time-bound) – ohraničené v čase, víme, do kdy musí být cíl splněn.

¹⁷ Webový portál Forbes. 'SMART' Goals Can Sometimes Be Dumb [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.forbes.com/sites/markmurphy/2015/01/08/smart-goals-can-sometimes-be-dumb/#1e582945142c>

OTÁZKY



1. Charakterizujte pojem strategie.
2. Charakterizujte strategické marketingové řízení.
3. Charakterizujte plánování a strategické marketingové plánování.
4. Charakterizujte vizi a misi firmy.
5. Charakterizujte cíl firmy a strategické cíle.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Po definování pojmu strategie mohlo být definováno strategické marketingové řízení firmy. Tento proces se skládal z 6 kroků, které nás budou provázet až do konce této studijní opory. Po strategickém marketingovém řízení bylo vymezeno plánování a strategické marketingové plánování.

Závěr kapitoly byl věnován vizi, misi, cílům firmy a strategickým cílům, které jsou prvními kroky ve strategickém marketingovém řízení firmy. Všechny tyto prvky byly uvedeny i s praktickými příklady.

ODPOVĚDI



1. „Strategie vyjadřuje dlouhodobé cíle, které chce firma dosáhnout, a postupy, kterými hodlá vytyčených cílů dosáhnout.“ (Hanzelková et al., 2009, s. 3), viz začátek této kapitoly.
2. Proces strategického řízení lze dle Jakubíkové (2013, s. 17) rozdělit do následujících fází:
 - a. Vize, mise.
 - b. Strategické cíle.
 - c. Analýza prostředí – vnější makro a mikro prostředí, vnitřní prostředí.
 - d. Formulace strategie – generování strategie, analýza alternativ, výběr optimální strategie.
 - e. Implementace strategie – vůdcovství, organizační struktura, firemní kultura, motivační systém, plány, alokace zdrojů, informační systémy.
 - f. Evaluace a kontrola.

3. Plánování je součástí řízení, je to proces spojený s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích a s určením postupů a prostředků, pomocí nichž bude těchto cílů dosaženo. (Bednarčík, 2007)

Strategické marketingové plánování je pak plánování zaměřené na marketingové aktivity v dlouhém období, viz podkapitola 3.2.

4. Vize je zaměřena na budoucnost, popisuje stav organizace za 10 let (číslo je orientační), jaký záměr chce dosáhnout. Vize by měla obsahovat, jak si firma představuje, že se lidé budou díky ní v budoucnu chovat. Jak firma přispěje k posunu společnosti. Dalším častým vyjádřením je, do jakého stavu se dostane v budoucnu samotná firma, její produkty a služby. Ve vizi se může promítnout náš hlavní rys podnikové kultury.¹⁸

Mise může být popsána jako cesta za vizí, tedy způsob, jak firma bude konkrétně naplňovat cíl, kterého chce jako celek dosáhnout. Velmi často je pro misi charakteristické, že zdůvodňuje existenci firmy, dává jí smysl. V časovém horizontu je mnohem současnější (1-5 let).¹⁹

5. Cílem firmy je důvod, proč byla založena. Strategické cíle jsou dlouhodobé cíle. Měly by být SMART, viz podkapitola 3.4.
-

¹⁸ Webový portál TyInternety. *Příručka marketéra: Dostaňte z klienta posláni značky. 6 příkladů, kdy vám to pomůže s marketingem* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-dostante-z-klienta-poslani-znacky-6-prikladu-kdy-vam-to-pomuze-s-marketingem/>

¹⁹ Webový portál TyInternety. *Příručka marketéra: Dostaňte z klienta posláni značky. 6 příkladů, kdy vám to pomůže s marketingem* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-dostante-z-klienta-poslani-znacky-6-prikladu-kdy-vam-to-pomuze-s-marketingem/>

4 MARKETINGOVÉ SITUAČNÍ ANALÝZY

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Strategické marketingové řízení z minulé kapitoly se skládá z 6 kroků, první dva jsme si již vysvětlili. Třetím krokem jsou marketingové situační analýzy, které jsou náplní této kapitoly. Nejprve si je vymežíme dle různých autorů, každý se svými silnými a slabými stránkami, a poté zvolíme přístupy, které budou vyhovovat pojetí této studijní opory.

V rámci situační analýzy bude zkoumáno marketingové prostředí, které se skládá z 3 částí, a to makroprostředí, vnějšího a vnitřního mikroprostředí. Makroprostředí bude popsáno v druhé části této kapitoly. Jedná se o vnější prostředí, které firma ve většině případů nemůže ovlivnit. Toto prostředí lze analyzovat např. pomocí PEST analýzy, která je také popsána.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- provést situační analýzu,
- popsat makroprostředí.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



120 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Situační analýza, makroprostředí, mikroprostředí vnější a vnitřní, PEST analýza.

Marketingová situační analýza je výchozím bodem celého marketingového plánovacího procesu. Měla by obsahovat výzkum vnějšího prostředí firmy (makro a externí mikro pro-

středí), a posouzení vnitřní situace podniku. Analýza by měla být provedena ve třech časových horizontech, kdy se postupuje od minulých událostí (např. analýzy časových řad), přes současný stav, až po budoucí vývoj (prognózy). Po provedení vnitřní i vnější analýzy bude podnik schopen pochopit, jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu), a také v jakém vztahu je k prostředí, ve kterém se pohybuje (vliv makroekonomických faktorů, trhy a jejich velikost, trendy vývoje, tržní potenciál, konkurence). (Bednarčík, 2014, s. 33)

4.1 Situační analýza

Dle Jakubíkové (2013, s. 94) je situační analýza všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy.

Dle Hanzelkové a kol. (2009, s. 91) by měla strategická analýza pomoci systematicky zmapovat a vyhodnotit všechny zásadní faktory, které mají na marketing vliv a ke kterým budeme muset přihlídnout při formulaci marketingové strategie (resp. námi navrhovaná marketingová strategie by měla tyto faktory aktivně využívat, tedy stavět na pozitivních a eliminovat negativní).

Hanzelková a kol. (2009, s. 50-51) doporučují následující postup analýz:

- Analýza nadřazené strategie.
- Analýza širšího vnějšího okolí podniku (PEST).
- Analýza odvětví, např. Porterova analýza pěti konkurenčních sil.
- Analýza nejvýznamnějších konkrétních konkurentů, zákazníků a dodavatelů.
- Analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders.
- Interní analýza.
- Další analýzy, např. produktové portfolio.

Pro každou strategii má význam provádět většinu těchto analýz, pro některé strategie se ale bude samozřejmě lišit jejich obsah a zaměření. Korporátní strategie bude zaměřena na obory a trhy, na kterých chceme podnikat. Business strategie bude zaměřena na produkt, distribuci, způsoby prodeje a další. Konkrétní funkční strategie budou pak zaměřeny na splnění funkčních oblastí. Naše prováděné analýzy pak musí být schopny poskytnout relevantní data pro každou z těchto úrovní a typů strategií. (Hanzelková a kol., 2009, s. 51)

Je nutné si uvědomit, že jako firma nefungujeme ve vakuu. Pro provádění situační analýzy existuje celá řada postupů:

- 10C dle Čichovského (2013, s. 68-69) – company (firma), collaborators (spolupracující firmy a osoby), customers (zákazníci), consumers (spotřebitelé), competitors (konkurenti), climate (prostředí tvorby hodnot), context (souvislosti tvorby hodnoty), country (specifika země), cost (náklady), convenience (pohodlná dostupnost hodnot),
- Jakubíková (2013, s. 94-95) používá analýzu 5C – company, collaborators, customers, competitors a climate/context. Dále využívá 4C pro analýzu prostředí firmy – customer, country, cost, competitors. Kvůli internacionalizaci a globalizaci by měla být situační analýza provedena pomocí 7C – country, climate/context, company, customers, competitors, cost, change (změna).
- 3V dle Kumara.
- Hanzelková a kol. (2009, s. 91-92) používá třífázový postup rozdělený na analýzu externího okolí firmy (PEST, Porterova analýza sil), analýza očekávání nej důležitějších stakeholders, analýzy interního prostředí firmy.
- Marketingové prostředí firmy – makroprostředí, vnější a vnitřní mikroprostředí. Funkční přístup, dobře se vysvětluje firmě!

Použijeme-li poslední zmíněný přístup a modifikujeme jej pro naše potřeby, můžeme si rozdělit situační analýzu do analýz prováděných ve třech (čtyřech) oblastech:

- (0. Globální – ale při dnešní globalizaci je v 1. skupině, proto neprovádíme)
- 1. Vnější - průzkum makro vlivů včetně vzdálených trendů. Nemůžeme ovlivnit.
- 2. Vnitřní - analýza a posouzení mikro vlivů (vnějších a vnitřních), důraz na marketingové principy. Můžeme ovlivnit, proto vstupuje do strategií jako variabilní složka!
- 3. Speciální - konkrétní, úzce zaměřené analýzy - produkt, potenciál, restrukturalizace.

Po provedení vnitřní i vnější analýzy bude podnik schopen pochopit, jaká je jeho vnitřní situace (vhodnost organizační struktury, schopnosti a zdroje, náklady a zisky spojené s marketingem, účinnost marketingového mixu), a také v jakém vztahu je k prostředí, ve kterém se pohybuje (vliv makroekonomických faktorů, trhy a jejich velikost, trendy vývoje, tržní potenciál, konkurence).

Je vhodné si uvědomit, že u řady analýz dochází k subjektivnímu hodnocení důležitosti faktorů! Celá řada analýz má velmi složitý postup, pokud je chceme provést důsledně (např. PEST analýza je jednou z nejčastěji špatně provedených analýz).

4.2 Analýza makroprostředí

Jednou z možností, jak makroprostředí analyzovat, je provést PEST analýzu. Tato analýza je jednou z velmi často popisovaných různými autory, proto se setkáváme s celou řadou názvů (PESTLE, PESTELE atd.), v podstatě se ale jedná jen o pokus analýzu aktualizovat pro další prodej a v praxi často šlo o další rozdělení některé části do menších celků (místo jednoho „E“ pro ekonomické prostředí rozdělení do dvou „E“ pro ekonomické a ekologické). Dnes se tato analýza prodává pod názvem STEER neboli faktory Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological and Regulatory.

Pest ovlivňuje strategii firmy jako celku, odpovídá nám, zda bude vůbec možno na trh vstoupit a jakou formou (např. velká rizika – nevolím kapitálovou formu, ale licence; vysoká cla – montuji na místě). Při vysokých rizicích a dodatečných nákladech vyplývajících z prostředí vůbec nevstupuji na trh.

PEST analýza je obecně velmi obtížná na provedení, vyžaduje mnoho zdrojů dat. Veškeré návody zní jednoduše, stačí pochopit PEST, najít data, rozhodnout se. Nicméně obrovským problémem je již jen najít relevantní data, obzvláště pokud se jedná o zahraniční trhy (roli hraje i zpoždění díky pomalejším akcím a rozhodování, než na domovském trhu). Důležité je také upozornit, že v rámci této analýzy zkoumáme pouze pro firmu relevantní části, tzn. že nemusíme znát údaje ke všem faktorům uvedeným níže, pouze k těm pro danou situaci relevantním.

Pro potřeby této studijní opory využijeme PEST analýzu rozdělenou do 6 skupin faktorů (Bednarčík, 2014, s. 33):

- **Ekonomické** – kupní síla, hospodářská situace země a její vývoj, tempa růstu, inflační tendence, nezaměstnanost, úroveň příjmů, struktura výdajů, index spotřebitelských cen, dostupnost zdrojů, úrokové sazby, daňové a celní podmínky.
- **Demografické** – počet obyvatelstva, věková struktura, zaměstnání, hustota osídlení, prostorové rozmístění, vzdělání, styl života, migrace, podíl mužů a žen, podíl venkovského a městského obyvatelstva, etnická příslušnost.
- **Politicko-legislativní** – vývoj legislativy, prokonkurenční a antimonopolní opatření, zákonné normy, ochrana spotřebitele, ochrana životního prostředí, vliv ze strany zájmových, občanských a politických seskupení, účast v politicko-hospodářských uskupeních, vliv politických stran, existence zájmových sdružení, stabilita vlády.

- **Kulturní a sociální** – základní kulturní hodnoty společnosti, její způsob života, sociální prostředí, sociální stratifikace, vývoj životní úrovně, životní styl, vzdělání, mobilita, jazyk, řeč těla, osobní image, spotřební zvyky.
- **Technologické** – technologický rozvoj země, přijímání nových technologií, tempo technologických změn.
- **Přírodní** – klima, počasí, přírodní zdroje, znečišťování.

Jak bylo zmíněno výše, analýzy provádíme ve třech časových horizontech (minulost, přítomnost, budoucnost), můžeme v nich zaznamenat trendy, které nás mohou výrazně ovlivnit při podnikání na konkrétním trhu. Krátký výčet silných trendů pro každou skupinu faktorů je následující (tyto by pak byly obohaceny o trendy v každé konkrétní zemi):

- **Demografické prostředí:** stárnutí obyvatelstva se projevuje v celé řadě oblastí od změny disponibilního důchodu jednotlivých věkových skupin až po změnu spotřebního chování věkových skupin (skákání s padákem pro seniory), firmy mohou vymyslet zcela nové produkty a služby; migrace zpět z měst navázala na trend migrace do města, příležitosti v produktech pro rodinné domy a služby např. péče o zahradu; pokles porodnosti; singles – lidé žijí déle sami, později se stěhují pryč od rodičů, svatba již není před 20. rokem života ale může být klidně 35+; předchozí trendy vedou ke změně charakteru rodin a domácností, na což musí reagovat producenti spotřebního zboží (velikost balení, jiné typy a kvality produktů); rasová a národní struktura se mění vlivem globalizace a migrace, dochází k obohacování kultur a tím vznikají nové příležitosti.
- **Ekonomické:** kupní síla obyvatelstva udává jaké produkty, jaké typy a v kolika různých variantách kvality je třeba na trh dodávat; celosvětová a hospodářská krize zasáhla trhy a změnila pohled na spotřební a finanční produkty (nesmíme zapomínat, že krize fungují v cyklech); nezaměstnanost je v některých státech EU tak vysoká, že zcela změnila spotřební chování obyvatelstva (ve Španělsku vyrostly milionové sociální sítě zaměřené na barter kvůli nezaměstnanosti mladých), v některých místech je pak nezaměstnanost tak nízká, že vytvořila potřebu pro nové typy pracovních kontraktů a postupů práce; disponibilní důchod je pro nás v marketingu často hlavním ukazatelem jak širokou produktovou řadu budeme schopni na trhu prodávat; daňová politika; měnový kurz některých států zdeformoval trhy (v ČR preference tuzemských dovolených po změně kurzu na 27Kč/Euro, v Rusku zastavení prodeje zahraničního zboží po pádu Rublu od krize na Krymu).
- **Legislativní a politické:** nestabilita politické situace některých zemí (pokus o převrat v Turecku, Ukrajina), ale hlavně nestabilita vlád (předčasné volby), čímž dochází k časté změně směřování politik (zahraniční politika – ne/máme podporu exportu/importu, sociální politika – ne/máme podporu zaměstnanosti apod.); EU právo.

- **Přírodní:** ekologie se projevuje snad ve všech oblastech, od někdy velmi přísných regulací producentů (Evropské automobilky bojovaly proti normě Euro 6, která je znevýhodní na trzích bez této normy), až po spotřebitelské trendy preference co nejekologičtějších produktů (vše BIO, minimální spotřeba vody a energií apod.); ceny energií rostou a podléhají většímu daňovému zatížení, proto je nutno hledat nová řešení; klimatické změny vedou k odlišným spotřebitelským preferencím.
- **Technologie:** zkracování životního cyklu produktů – produkty rychleji zastarávají, protože je nové technologie vytlačují (nákup mobilního telefonu ne z důvodu nefunkčnosti zařízení, ale získání nových funkcí); inovace jsou stále důležitější pro zákazníky, vyhledávají je.

Socio-kulturní: univerzální globální zvyky vedou k univerzálnímu spotřebnímu chování (většina populace zná stejné celebrity, TV pořady, hudbu apod.); sociální komunity – lidé se díky novým technologiím jednodušeji sdružují do skupin a jsou ochotní určitý životní styl více podpořit finančními výdaji; život na dluh – preference úvěru před šetřením; bio životní styl – vše musí být bio, zdravé, čerstvé od farmáře, preference vegetariánství; zdraví a krása – spotřebitelé jsou ochotní více utratit za své zdraví a krásu, vznik zcela nových odvětví; emancipace žen; terorismus; vzdělání.



OTÁZKY

1. Charakterizujte situační analýzu, jak se provádí a proč.
2. Charakterizujte analýzu makroprostředí.
3. Charakterizujte trendy v makroprostředí ČR poslední dekády.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola navazovala třetím krokem ze šesti strategického marketingového řízení, tedy marketingovou situační analýzou. Existuje řada přístupů, jak tuto analýzu provádět, ty byly na začátku kapitoly představeny, každý se svými silnými a slabými stránkami, a poté byl vybrán přístup, který vyhovuje pojetí této studijní opory.

V rámci situační analýzy bylo zkoumáno marketingové prostředí, které se skládá z 3 částí, a to makroprostředí, vnějšího a vnitřního mikroprostředí. Makroprostředí bylo popsáno v druhé části této kapitoly. Jedná se o vnější prostředí, které firma ve většině případů nemůže ovlivnit. Toto prostředí lze analyzovat např. pomocí PEST analýzy, která byla také popsána.

ODPOVĚDI



1. Dle Jakubíkové (2013, s. 94) je situační analýza všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy. Existuje celá řada postupů, např. vnější makroprostředí, vnější a vnitřní mikroprostředí, viz podkapitola 4.1.
 2. Mezi analýzy makroprostředí je možno zařadit např. PEST analýzu, ale dnes je modernější jí říkat STEER, protože zkoumá faktory Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological and Regulatory, viz podkapitola 4.2.
 3. Těchto trendů je mnoho, lze je opět rozdělit na: demografické – stárnutí obyvatelstva, singles, změna charakteru rodin, ekonomické – růst kupní síly, nulová nezaměstnanost, 4. průmyslová revoluce, sdílená ekonomika, legislativní a politické – nestabilita vlád, EU právo, extremistické strany, socio-kulturní – globální zvyky, komunity, bio zdravý životní styl, život na dluh apod., viz podkapitola 4.2.
-

5 ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ A VNITŘNÍ ANALÝZY



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V předchozí kapitole byla popsána situační analýza z pohledu marketingu. Pro potřeby této studijní opory byl vybrán přístup skládající se z 3 částí, makroprostředí, mikroprostředí vnějšího a vnitřního. V této kapitole budou charakterizovány analýzy zaměřené na vnější mikroprostředí a analýzy vnitřní.

U analýz vnějšího mikroprostředí je představeno několik pohledů různých autorů, jak je provádět, např. od Jakubíkové, Čichovského. Pro tuto studijní oporu je poté vybrán přístup 3C, tedy spolupracovníci, konkurenti a zákazníci, pro které je uvedeno vždy několik analýz. U vnitřních analýz jsou zmíněny jen vybrané analýzy, protože ostatní jsou probrány v předmětech managementu.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- zvolit správný přístup k analýzám vnějšího mikroprostředí a provést několik analýz,
- orientovat se ve vnitřních analýzách.



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

120 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Vnější mikroprostředí, vnitřní mikroprostředí, 3C, analýza spotřebitelů, kupní role, analýza konkurence, Porterova analýza 5 sil, portfoliové analýzy.

Tak jako existuje celá řada přístupů k situační analýze celkově a analýze makroprostředí, existují také odlišné přístupy k analýze vnějšího mikroprostředí.

5.1 Typy analýz vnějšího mikroprostředí

Dle Jakubíkové (2013, s. 102-103) bychom měli analyzovat samotné odvětví, ve kterém podnikáme, dále bychom měli provést vertikální marketingové mikroprostředí, což jsou dodavatelé, firma, obchodníci a zákazníci, a poté horizontální marketingové mikroprostředí, což je konkurence, firma a veřejnost.

Dle Zamazalové a kol. (2010, s. 109-110) bychom měli považovat za hlavní faktory mikroprostředí podnik sám, konkurenci, dodavatele, distribuční články, zákazníky/spotřebitele.

Čichovský (2013, s. 86-89) udává, že vnější mikroprostředí má vždy 5 základních struktur: odvětvovou, regionální, inovačně výkonnostní, horizontální a vertikální. Proto by se měly provádět následující analýzy (Čichovský, 2013, s. 86-89):

- **Odvětvová analýza** – odvětví je skupina firem zásobujících určitý trh, každý stát má vlastní. Základem této analýzy jsou statistická data o specifikách a vztazích v odvětví, např. vstupy a výstupy, ceny komodit, hodnoty akcií producentů apod.
- **Regionální analýza** – analyzujeme jednotlivá odvětví s využitím specifických regionálních, geografických, sociálních a demografických parametrů. Provádí se podle metodologie EUROSTATu.
- **Klastrová analýza** – klade důraz na vazby mezi soukromým a veřejným sektorem. Pomáhá odstranit izolovanost MSP spojením mezi průmyslem a např. institucemi terciálního vzdělávání.
- **Analýza trhů** – zkoumá buď v širokém pohledu celý agregovaný trh, nebo v užším trh jednoho výrobce. Zajímá nás tržní potenciál, objem trhu, nasycenost, tržní podíl, životní cyklus produktu, kupní síla, atraktivnost trhu apod.
- **Analýza inovací a inovativnosti** – řeší, jak inovativní je naše firma a jaké inovace jsou v našem odvětví. Měla by mít těchto 7 kroků: analýza výstupů základního a aplikovaného výzkumu, analýza inovačního potenciálu konkurentů, analýza využitelnosti EU typologie inovací produktu a služeb, analýza využitelnosti inovační a inovativní metodologie marketingu, aplikace bodů 1-5 na konkrétní produkční systém, analýza transferu inovací do konkurenční výhody jako motivu pro koupi, do vyšší konkurenceschopnosti producenta a jeho produktu a do jeho vyšší prosperity na trhu.
- **Stavová analýza typu SWOT** – lze ji upravit pro využití ve vnějším prostředí, pak se jedná o SWOT externí, zaměřujeme se na OT analýzu, tedy příležitosti a hrozby pro firmu od vnějšího prostředí.

- **Marketingově výzkumné analýzy využívající sekundárních zdrojů** – jedná se o využití všech dostupných sekundárních zdrojů informací pro provedení marketingových analýz, např. monitorovací, deskriptivní, kauzální, trendové nebo perspektiv.
- **Marketingově výzkumné analýzy využívající primárních zdrojů** – jedná se o námi prováděný výzkum založený na jedné z metod marketingového výzkumu, tedy pozorování, dotazování, experiment.
- **Analýzy konkurence a konkurenceschopnosti** – snažíme se analyzovat naši konkurenci v odvětví a posoudit naši konkurenceschopnost. Měli bychom být schopni identifikovat konkurenty, pochopit jejich konkurenční výhody, pochopit jejich strategie, předpovídat reakce na naše kroky, být schopni definovat naši konkurenční výhodu a naše strategie, předpovědět návratnost investic.
- **Analýzy veřejnosti**, tedy publicity, reputace, image, brandingu a prevence krizové komunikace – snažíme se pochopit veřejnost a naši komunikaci vůči ní.
- **Analýzy vertikální struktury hodnototvorného řetězce** – analyzujeme subjekty vnějšího mikroprostředí v posloupnosti: dodavatelé, logistické subjekty, produkční systém, logistické subjekty, odběratelé, podpůrné systémy, outsourcingové systémy.
- **Analýza predikce trendu** – sledujeme vývoj konkrétního ukazatele v čase a poté se pokoušíme prognózovat další vývoj. Pomocí technické analýzy pak chceme určit konec, případný zvrat současného trendu.
- **Analýza predikce perspektiv a výzev** – ke sledovanému jevu hledáme potenciální možné důsledky a následky v systému kauzální smyčky.

5.2 Analýzy vnějšího mikroprostředí dle 3C

My využijeme pro naše potřeby přístup 3C, kvůli jeho jednoduchosti a snadnosti vysvětlení pro firmy v praxi. Pro podnik je vždy velmi důležitý přísun informací o klíčových aktérech, se kterými se na trhu střetávají. Tyto tři skupiny subjektů jsou obecně shrnuty pod třemi „C“: consumers (spotřebitelé), collaborators (spolupracovníci), competitors (konkurenti). (Bednarčík, 2014, s. 33)

5.2.1 SPOTŘEBITELÉ

Spotřebitelé jsou jednotlivci nebo organizace, kteří nakupují produkty k vlastnímu použití nebo k jejich dalšímu začlenění do dalšího produktu. Nedochozí však k nákupu za účelem dalšího prodeje. Spokojenost spotřebitelů je nedílnou součástí marketingové strategie

a nejdůležitější je zaměření a znalost cílových spotřebitelů. Při tom si podnik musí položit několik otázek, které jsou shrnuty do sedmi „O“ (Bednarčík, 2014, s. 33):

- Uživatelé (Occupants) – Kdo jsou spotřebitelé?
- Předměty (Objects) – Co potřebují a chtějí?
- Cíle (Objectives) – Jaké cíle se snaží uspokojit?
- Organizace (Organizations) – Kdo se podílí na rozhodnutí o koupi?
- Provoz (Operations) – Jak spotřebitelé dospívají k rozhodnutí o koupi?
- Příležitosti (Occasions) – Kdy se spotřebitelé zdají být připraveni ke koupi?
- Prodejny (Outlets) – Kde spotřebitelé nejraději nakupují?

Druhým pohledem na stejnou problematiku je následující:²⁰

- **KDO:** Kdo je rozhodovací jednotkou? Kdo hraje jakou roli při rozhodování, kdo hraje jakou roli při nákupu? Kdo nakonec produkt ve skutečnosti užívá? Může to totiž klidně být někdo zcela jiný, než ten, kdo o nákupu či výběru rozhoduje!
- **CO:** Jaký je výrobek? Jaký je z funkčního pohledu, Jaké v nás vyvolává emoce? Kam nás eventuálně jeho použití zařazuje v rámci společnosti? Je ten výrobek ekologický?
- **PROČ:** Jaká je motivace ke koupi? Proč se produkt užívá anebo spotřebovává. Jedná se o zboží základní potřeby, rychloobrátkové nebo o sofistikovaný výrobek dlouhodobé spotřeby?
- **JAK:** Jaký proces vede k výběru a ke koupi? Jaký byl prvotní impuls a kde byl jeho zdroj? A jak probíhal další proces rozhodování? A jak byl výrobek používán, spotřebováván a nakonec likvidován? A jak byl potom nahrazen novým?
- **KDY:** Kdy (v jakém životním období, kdy v roce, měsíci, týdnu, dni) se lidé rozhodují anebo nakupují? Kdy se výrobek používá, spotřebovává, likviduje?
- **KDE:** Kde dochází k rozhodnutí? V jakém obchodu (typu obchodu) lidé nakupují? Kde se daný produkt používá, spotřebovává, likviduje?

Rozhodovací proces zákazníka při koupi lze obecně rozdělit do 5 fází (Drummond a Ensor, 2005, s. 75):

²⁰ Webový portál Synext. *Analýza spotřebitele, jeho požadavků a priorit (vnější analýza)* [online] [vid. 14. května 2016]. Dostupné z <http://www.synext.cz/analiza-spotrebitele-jeho-pozadavku-a-priorit-vnejsi-analyza.html>

- Fáze poznávání problému.
- Fáze hledání informací.
- Fáze vyhodnocování.
- Fáze rozhodnutí ke koupi.
- Zkušenost po koupi.

Zda vůbec zákazník projde všemi fázemi kupního procesu a kolik času stráví u jednotlivých fází, to závisí na typu produktu. Podle typu nákupu (např. opakovaný, spontánní) mohou být některé fáze omezeny nebo zcela přeskočeny. Faktory, které ovlivňují složitost jednotlivých fází jsou: vnímané riziko, alternativy, chyby, zkušenosti, frekvence nákupu, emoce atd.

Analýza chování zákazníků je systematickou analýzou chování, myšlení a cítění spotřebitele v souvislosti s vlastnostmi produktu. Faktory ovlivňující chování zákazníka jsou (Kotler a Keller, 2012, s. 173):

- kulturní faktory (kultura, subkultura, společenská třída),
- sociální faktory (rodina, životní cyklus rodiny, referenční skupina, ovlivňovatelé),
- individuální faktory (zaměstnání, příjem, osobnost, hodnoty, životní styl),
- psychologické faktory (motivace, vnímání, učení, postoje).

U spotřebitelského chování je zajímavá i tzv. Rogersova adopční křivka, která rozděluje a charakterizuje spotřebitele podle rychlosti a způsobu akceptace inovací:²¹

- **Inovátoři** – představují cca 2,5% zákazníků, jsou to „hračičkové“ a pionýři, kteří musí mít vždy nejdříve ty nejnovější výrobky. Pro ovlivnění dalších spotřebitelů však nejsou příliš důležití.
- **Vysoce adaptabilní** - představují cca 13,5% zákazníků, kteří bývají velice často ovlivňovateli skupiny. Výrobek přijímají rychle, ale velice dobře jej před koupí prověřují. Proto mohou poskytovat dále relevantní ovlivňující informace. Z hlediska marketingové komunikace je toto snad nejdůležitější skupina, kterou je nutno rychle získat.

²¹ Webový portál Synext. Analýza spotřebitele, jeho požadavků a priorit (vnější analýza) [online] [vid. 14. května 2016]. Dostupné z <http://www.synext.cz/analiza-spotrebitel-jeho-pozadavku-a-priorit-vnejsi-analyza.html>

- **Časná většina** – představuje cca 34% zákazníků. Jsou to opatrní lidé, kteří se nechávají velice často ovlivňovat názorovými vůdci. Z hlediska marketingové komunikace se jedná o velice důležitou skupinu. Říká se, že když se nám podaří získat tuto skupinu, máme vyhráno...
- **Pozdní většina** – představuje též cca 34%, jedná se o skeptiky, kteří kupují nový výrobek až tehdy, když si jej zakoupila většina. Proto je tak důležité získání předchozích dvou skupin. Pozdní většina je samozřejmě, díky své velikosti důležitá ale z hlediska marketingové komunikace pro ni nejsou většinou definovány významné samostatné komunikační strategie.
- **Opozdilci** – konzervativci, lidé, kteří mají averzi ke změnám. Preferují ty výrobky, které se staly součástí tradice. Na tuto skupinu se marketingová komunikace při zavádění nového výrobku nezaměřuje.

Dále nás zajímají kupní role spotřebitelů:

- **Iniciátor:** osoba, která první iniciuje nákup.
- **Ovlivňovatel:** poradce, jehož názory mají určitou váhu při volbě.
- **Rozhodovatel:** osoba, která činí konečné rozhodnutí a která rozhoduje, zda koupit nebo ne. Pokud ano, pak co, jak a kde.
- **Kupující:** osoba, která provádí koupi výrobku.
- **Uživatel:** osoba, která v konečné fázi užívá, nebo spotřebovává výrobek.
- **Přípravář:** osoba, která připravuje výrobek k užití nebo spotřebě.

5.2.2 SPOLUPRACOVNÍCI

Jako spolupracovníky v mikroprostředí označujeme všechny subjekty, které podniku pomáhají v zajištění jeho chodu a dosažení jeho cílů ve vztahu k spotřebitelům. Patří k nim (Bednarčík, 2014, s. 33):

- **Prostředníci** (zprostředkovatelé) – jsou to organizace nebo osoby stojící mezi výrobcem a spotřebitelem. Mohou to být distributoři, dealeři, agenti a komisionáři.
- **Dodavatelé** – tato poptávková strana činnosti podniku má poměrně velký vliv na úspěch podniku. Dodavatelé, kteří poskytují zboží nízké kvality, zpožďují se v dodávkách, nejsou snadno k dosažení nebo trpí velkou měrou prostojů, představují hrozbu pro existenci podniku. Často zde dochází k tomu, že nejlevnější dodavatelé bývají nejdražší. Zajímají nás reference, kvalita, certifikace, ceny, podmínky, smlouvy, termíny, rychlost, dostupnost, poradenství, garance.

- **Marketingové agentury** – dochází ke spolupráci s různými marketingovými agenturami, mezi které patří reklamní agentury, firmy zajišťující podporu prodeje, adresné zásilky nabídek, činnosti public relations.
- **Logistické firmy** – podnik se může spoléhat na tyto specializované firmy v oblasti expedice, dopravy a skladování.

Jednou z nejucelenějších analýz pro tuto oblast je analýza 5 sil (5F – Five Forces) od M. E. Portera, se kterou jste se měli možnost dopodrobna seznámit v předmětech managementu, proto zde bude představena jen povrchně. Analýza zkoumá, které vnější síly ovlivňují podnikání:²²

- **Konkurenční rivalita** – analyzujeme stávající konkurenty, zajímá nás jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného produktu.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů na trh** – analyzujeme potenciální konkurenty, zajímá nás možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného produktu.
- **Síla dodavatelů** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
- **Síla kupujících** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného produktu.
- **Hrozba vzniku substitutů** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný produkt.

Později byla dodána šestá síla, vláda a veřejnost.²³

5.2.3 KONKURENTI

Podniky potřebují vždy co nejpřesnější informace o svých konkurentech. Největším konkurentem podniku je vždy ten, který se mu nejvíce podobá. Tento konkurent bude prodávat stejnému cílovému trhu, nebo bude používat identický marketingový mix. Ve vztahu ke konkurentům si podnik musí pokládat otázky, které se týkají cílů, strategie, předností a slabin a také obvyklých vzorců chování konkurentů. (Bednarčík, 2014, s. 33)

Zjednodušeně řečeno, konkurenti nabízejí produkty uspokojující stejnou potřebu. Obrovským omezením jsou zdroje dat, ne vždy dokážeme získat relevantní data a některou

²² Webový portál BusinessVize. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online] [vid. 14. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

²³ tamtéž

analýzu provést (pak je zde i problém etiky). Využívanými analýzami jsou benchmarking, Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

Dle Jakubíkové (2013, s. 106-107) se typologie konkurence provádí podle:

- Teritoriálního hlediska – rozsah konkurenčního působení, např. globální, alianční, národní, meziodvětvová apod.
- Hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí – substituty/komplementy, konkurence značek, odvětví, formy.
- Hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciací produkce – monopol, oligopol, monopolistická konkurence atd.
- Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí – kartel, syndikát, trust.

Konkurenci můžeme analyzovat např. dle následujících kritérií (Jakubíková, 2013, s. 107-108): tržní pozice, tržní podíl, růst firmy, kapitálové zdroje, výše zisku, obrátu, marketingová koncepce, strategické cíle, použité strategie, cílové segmenty, obory podnikání, produkční kapacity, zdroje, technologická úroveň, kvalifikace zaměstnanců apod.

5.3 Vnitřní analýzy

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy, posouzení provádí vedení firmy nebo externí experti (Jakubíková, 2013, s. 111). Celou řadu vnitřních analýz jste brali v předmětech managementu, proto zde budou zmíněny jen některé specifické pro marketing, tedy SWOT analýza a portfoliové analýzy.

5.3.1 SWOT ANALÝZA

Marketéři musí pochopit stávající a potenciální prostředí, ve kterém budou výrobek nebo služba uváděny na trh. Analýza situace je někdy označována jako SWOT analýza, to znamená, že firma by měla určit své vnitřní silné (S) a slabé stránky (W), a také zkoumat externí příležitosti (O) a hrozby (T). (Lamb, Hair and McDaniel, 2009, s. 35)

Při zkoumání vnitřních silných a slabých stránek by se měl marketingový manažer zaměřit na zdroje firmy, jako jsou výrobní náklady, marketingové dovednosti, finanční prostředky, image firmy nebo značky, schopnosti zaměstnanců a dostupné technologie. Další oblastí ke zvážení v této části marketingového plánu je historické zázemí firmy - jeho prodej a historie zisku. (Lamb, Hair and McDaniel, 2009, s. 35-36)

Při zkoumání vnějších příležitostí a hrozeb musí marketingový manažer analyzovat aspekty vnějšího marketingového makroprostředí, tedy shromažďování a vyhodnocování

informací o silách, událostech a vztazích ve vnějším prostředí, které mohou mít vliv na budoucnost firmy nebo provádění marketingového plánu. Tato část analýzy pomáhá identifikovat příležitosti na trhu a hrozby, a poskytuje návod pro návrh marketingové strategie. Šest nejčastěji studovaných sil makroprostředí jsou sociální, demografické, ekonomické, technologické, politické a právní, a konkurenční faktory. (Lamb, Hair and McDaniel, 2009, s. 36)

U SWOT analýzy je nutno si uvědomit celou řadu pravidel a omezení. Je nutno SWOT analýzu dělat až na závěr analýz, protože ty nám doplňují data do SWOT (pouze až po provedené např. PEST analýze mohou doplnit OT, až po provedených vnitřních analýzách mohou doplnit SW). Je nutno provádět SWOT kontinuálně, jinak je to pouze statická analýza vypovídající o jednom bodu v historii firmy – chceme do ní dostat i trendy (ale pak se s ní hůře pracuje – vyšší nároky na manažera, který ji takto provádí). Je nutno přiřazovat důležitost (váhy), bez toho je to jen sled faktů bez jakéhokoliv řazení. Důležité je také, kdo posuzuje, zda má dostatek zkušeností a je dostatečně objektivní (stává se, že analýzu vypracuje zaměstnanec, který se cítí ohrožen, a proto může nadhodnotit svou práci jako silnou stránku, nebo podhodnotit slabé stránky, aby skryl své chyby). Strategie postavené na SWOT analýze by měly vycházet ze silných stránek a reagovat na příležitosti. Musí ale brát do úvahy slabé stránky a ohrožení! Stále častěji je SWOT nahrazována její metodickou variantou, a to kvantitativní O-T analýzou, tj. analýzou strategických scénářů.

Pro vyhodnocení SWOT analýzy se používá SWOT matice, kde se využívají vzájemné vazby mezi prvky (Vašítková, 2014, s. 43):

- Silná oboustranně pozitivní vazba ++
- Silná oboustranně negativní vazba --
- Slabší pozitivní vazba +
- Slabší negativní vazba -
- Žádný vzájemný vztah 0

Součty hodnot řádků a sloupců matice nám dávají pořadí klíčových faktorů, o které by se měly opírat navrhované strategie.

5.3.2 PORTFOLIOVÉ ANALÝZY

Většina firem produkuje řadu výrobků nebo služeb, které dodávají na celou řadu trhů a tržních segmentů. Každý z těchto produktů se bude chovat jinak a čelí různým podmínkám na trhu. Firma musí nejen rozhodnout o jednotlivých produktech, ale také o soupeřících požadavcích všech produktů ve svém portfoliu. Existuje celá řada portfolio modelů, které mohou být použity k určení aktuální polohy produktového portfolia na trhu, což napomáhá firmě v rozhodování o řízení svých produktů. (Drummond a Ensor, 2005, s. 114)

BCG matice

Jeden z nejznámějších portfoliových modelů. Tato matice může být použita k analýze strategických obchodních jednotek, stejně tak i produktů. Dvě osy na modelu představují relativní podíl na trhu a růst trhu. Relativní podíl na trhu je vnímán jako prediktor kapacity produktu generovat hotovost, s předpokladem, že produkty s dominantním postavením na trhu dosáhnou vysokých prodejů, ale budou potřebovat relativně nižší investice, protože jsou již zavedenou značkou, a měly by mít nižší náklady díky úsporám z rozsahu. Růst trhu je na druhé straně viděn jako prediktor potřeby hotovosti pro produkt. Produkty v odvětví s vysokým růstem vyžadují investice, aby dokázaly držet krok s rostoucí poptávkou. (Drummond a Ensor, 2005, s. 114)

Model používá podíl na trhu vzhledem ke konkurentům jako údaj o relativní síle produktu na trhu. V polovině bodu osy, zastoupené 1.0 (nebo 1x), je podíl produktu na trhu roven podílu jeho největšího konkurenta. V levém extrému osy, zastoupené 10.0 (nebo 10x), má produkt desetkrát větší tržní podíl než největší konkurent. Na druhém extrému osy, zastoupené 0,1x, má produkt pouze desetinu nebo 10% podílu na trhu největšího konkurenta. (Drummond a Ensor, 2005, s. 114)

Model rozděluje produkty do 4 kategorií (Drummond a Ensor, 2005, s. 115):

- **Hvězdy** - vysoká míra růstu na trhu. Je třeba do nich hodně investovat, jelikož jejich růst je velmi dynamický.
- **Dojné krávy** - pomalý růst trhu a vysoký tržní podíl. Jsou již zavedené a funkční a tak nevyžadují velké investice. Přinášejí cennou hotovost pro další jednotky.
- **Otazníky** - nízký tržní podíl na rychle se rozvíjejícím trhu. Je třeba do nich vkládat hodně prostředků, aby si udrželi svou pozici. Management musí rozhodnout, které se přemění na hvězdy a které skončí.
- **Psi** - nízká míra růstu a malý podíl na trhu. Dokážou vyprodukovat dostatek tržeb na své udržení. Management většinou rozhoduje o odchodu z trhu.

BCG má řadu nedostatků. Vliv na finanční toky je vyjádřen pouze dvěma globálními faktory a není podchycena reakce konkurence, která při strategickém rozhodování hraje jednu z dominantních rolí. Matice neposkytuje informace o nákladech a zisku SBU. Model není dynamický (dynamika se vnáší dosazením predikovaných informací: předpokládá se určité tempo růstu trhu, určitý podíl na trhu a určité objemy prodeje atd.). Získávání informací nezbytných pro konstrukci matice je obtížné. (Drummond a Ensor, 2005, s. 116)

GE matice

Tento model má dvě osy, atraktivitu trhu (industry attractiveness) na jedné ose a konkurenceschopnost na straně druhé (competitive position). Na rozdíl od BCG port-folia tyto základní faktory, které determinují strategický úspěch firmy, nejsou zachyceny pouze ve

dvou základních veličinách, ale jsou vyjádřeny komplexem působících dílčích faktorů. Díky tomu postavení SBU vysvětlují komplexněji než matice BCG.

Atraktivita odvětví/trhu se hodnotí faktory (Drummond a Ensor, 2005, s. 117):

- Tržní růst a velikost trhu.
- Kvalitu trhu.
- Ziskovost oboru.
- Stabilitu prodeje.
- Stabilitu cenovou.
- Náročnost a dostupnost vstupů (surovinových, energetických).
- Situaci v okolí firmy (makrookolí – PEST, mikrookolí).

Konkurenční síla se hodnotí faktory (Drummond a Ensor, 2005, s. 117):

- Relativní pozici na trhu (relativním tržním podílem).
- Relativním výrobním potenciálem (kapacitou).
- Relativním výzkumným a vývojovým potenciálem.
- Pozicí v distribuci, efektivností marketingové komunikace.
- Postavením SBU v kvalitě, značce, technologii, marketingu, obchodní činnosti.
- Ziskovostí a jejím porovnáním s průměrem dosahovaným v oboru.
- Relativní schopností managementu (kvalifikace, zkušenosti, kreativní úroveň).

Na základě těchto kritérií a na zvoleném váhové schématu je SBU nebo produkt umístěn na matici, která je rozdělena do devíti samostatných buněk. Doporučení pro stanovení strategických cílů jsou závislá na poloze produktu v této matici 9 polí. K dispozici jsou tři strategické zóny. Strategické cíle spojené s každou zónou jsou následující: Zóna 1 (buňky 1, 2, 4): budovat - řídit prodeje a růst tržního podílu na trhu, protože trh je atraktivní a konkurenceschopnost produktu vysoká. Zóna 2 (buňky 3, 5, 7): budovat/vyčkávat/sklízet – zóna otazníku. Kde jsou konkurenti slabí nebo pasivní, měli bychom využít růstové strategie. Tváří v tvář silným konkurentům může být využita strategie vyčkávání, nebo sklizeň. Zóna 3 (buňky 6, 8, 9): sklizeň/ukončení – snahou je získat poslední možnou hotovost, protože jak tržní atraktivita, tak konkurenční pozice jsou poměrně nízké. (Jobber, 2010, s. 369)

OTÁZKY



1. Charakterizujte analýzy vnějšího mikroprostředí.
2. Charakterizujte analýzy zaměřené na spotřebitele.
3. Charakterizujte analýzy zaměřené na spolupracovníky.
4. Charakterizujte analýzy zaměřené na konkurenty.
5. Charakterizujte SWOT analýzu.
6. Charakterizujte portfoliové analýzy.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole byly popsány další 2 části marketingové situační analýzy, konkrétně vnější a vnitřní mikroprostředí. U analýz vnějšího mikroprostředí bylo představeno několik pohledů různých autorů, jak je provádět, např. od Jakubíkové, Čichovského. Pro tuto studijní oporu byl poté vybrán přístup 3C, tedy spolupracovníci, konkurenti a zákazníci, pro které bylo uvedeno vždy několik analýz. U vnitřních analýz byly zmíněny jen vybrané analýzy, protože ostatní jsou probrány v předmětech managementu.

ODPOVĚDI



1. Na analýzy vnějšího mikroprostředí lze nahlížet z mnoha různých hledisek, známé jsou v českých podmínkách přístupy dle Jakubíkové (2013, s. 102-103), kde bychom měli analyzovat samotné odvětví, ve kterém podnikáme, dále bychom měli provést vertikální marketingové mikroprostředí, což jsou dodavatelé, firma, obchodníci a zákazníci, a poté horizontální marketingové mikroprostředí, což je konkurence, firma a veřejnost. A dle Zamazalové a kol. (2010, s. 109-110), kde bychom měli považovat za hlavní faktory mikroprostředí podnik sám, konkurenci, dodavatele, distribuční články, zákazníky/spotřebitele. My používáme 3C.
2. U spotřebitelů nás zajímají otázky typu: kdo, co, proč, jak, kdy, kde? Zajímá nás proces rozhodování: poznávání problému, hledání informací, vyhodnocování, rozhodnutí ke koupi, zkušenost po koupi. Analýza chování zákazníka. Rogersova adopční křivka a další, viz podkapitola 5.2.1.
3. V rámci analýz zaměřených na spolupracovníky nás zajímají prostředníci, dodavatelé, marketingové agentury, logistické firmy. Jednou z nejznámějších analýz je zde analýza 5 sil dle Portera, která je zaměřena na konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh, sílu dodavatelů, sílu kupujících a hrozbu vzniku substitutů, viz podkapitola 5.2.2.
4. Analýzy konkurence jsou např. benchmarking, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, viz podkapitola 5.2.3.

5. SWOT analýza označuje vnitřní silné (S) a slabé stránky (W), a také zkoumat externí příležitosti (O) a hrozby (T). Měl by ji provádět tým expertů z firmy s relevantními schopnostmi až po provedení všech ostatních analýz. Je potřeba každému faktoru přiřadit váhu a provést +- matici, viz podkapitola 5.3.1.
 6. Portfoliové analýzy jsou využívány k určení aktuální polohy produktového portfolia na trhu. Známými modely zde jsou BCG matice a GE matice, více viz podkapitola 5.3.2.
-

6 OBECNÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Čtvrtým krokem v procesu strategického marketingového řízení je formulace strategie. Existuje nespočet různých přístupů ke strategiím a marketingovým strategiím. V této kapitole je představena hierarchie strategií ve firmě, a poté jejich typologie. Není v silách žádné studijní opory podat kompletní výčet přístupů ke strategiím, ani konkrétní návod, jak by je mohla firma vždy korektně formulovat, proto si čtenáři mohou vybrat svůj vlastní, ideálně za pomoci několika různých přístupů.

Ve druhé části kapitoly jsou pak představeny obecné strategie, konkrétně několik přístupů dle Kotlera a Porterovy generické strategie.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- budete znát obecné přístupy ke strategiím,
- zvolit si přístup, který vyhovuje podmínkám firmy.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



60 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategie, hierarchie strategií, typologie strategií, obecné strategie, Kotlerovy strategie, Porterovy generické strategie.

Při tvorbě strategie je důležité identifikovat rozdíly mezi celopodnikovou strategií (corporate strategy), strategií SBU (business strategy), funkční strategií (operational strategy)

a marketingovou strategií (marketing strategy) (Jakubíková, 2013, s. 31-32; Bednarčík, 2014, s. 20):

- **Celopodniková (firemní) strategie** vymezuje rozsah firmy ve smyslu odvětví a trhů, ve kterých působí. Strategie na této úrovni zahrnuje rozhodnutí o diverzifikaci, vertikální integraci, akvizicích apod. V rámci této strategie se také rozhoduje o alokaci zdrojů mezi jednotlivé obory podnikání nebo podnikatelské jednotky.
- **Strategie SBU** (podnikatelská) se zaměřuje na působení podniku uvnitř celého odvětví nebo trhu. Pokud chce podnik uspět v určitém odvětví, musí získat nad svými konkurenty určité konkurenční výhody.
- **Funkční strategie** jsou konkrétní a specifické operace determinující činnost dílčích procesů a organizačních struktur. Je to např. strategie výzkumu a vývoje, obchodní, výroby apod.
- **Marketingová strategie** je rozhodnutí vrcholového managementu podniku o tom, kdy, kde a jak získat tyto konkurenční výhody. Má dva směry provázanosti; jeden na firemní strategii, která definuje strategický směr, alokaci zdrojů a identifikaci omezení, druhý na výkonný management, který se zabývá volbou marketingových strategií s ohledem na tržní změny, příležitosti i hrozby pro podnik.

Co je to přesně marketingová strategie, co vše do ní spadá, jaké má přesně nástroje a obsah – pohled na tuto problematiku je velmi roztržštěný. Jasně také není, kde se marketingová strategie nachází mezi ostatními strategiemi firmy. Tento jev a řada dalších způsobují, že je obtížné přesně vymezit, jak by měla být marketingová strategie vytvořena a implementována. Z toho důvodu budou v této kapitole vymezeny obecné přístupy ke strategiím, poté budou vymezeny některé specifické přístupy, a dále pak strategie podle marketingového mixu. Čtenáři si mohou po prostudování této látky vytvořit strategii vlastní dle situace jejich firmy. (Hanzelková a kol., 2009, s. 22-23)

6.1 Typologie strategií

Generické (obecné/univerzální) strategie popisují několik hlavních typů postupů. Nejsem to tedy vždy konkrétní strategie se všemi kroky, ale možný typ postupu, v rámci kterého existuje množství strategií konkrétních. Jsou uplatnitelné pro všechny podniky po přizpůsobení na míru. (původně pouze Porterovy, ale my používáme obecné jako ... opravdu obecné).

Souček (2005) provedl souhrnné dělení strategií následovně:

- Konkurenční strategie zaměřené na odběratele.
- Strategie konkurenčně zaměřené.

- Strategie zaměřené na zprostředkovatele odbytu.
- Strategie zaměřené na zájmové skupiny.
- Strategie na mladých trzích.
- Strategie na globálních trzích.
- Strategie na trzích služeb.
- Tržně orientované strategie ochrany životního prostředí.
- Strategie nástrojů marketingového mixu.

Horáková (2003) provedla určitý souhrn většiny výše popsanych strategií a použila šest různých řídicích hledisek:

- Podle trendů trhu strategie růstové, udržovací, ústupové.
- Podle přístupů k segmentům trhu strategie ofenzivní a defenzivní.
- Podle chování ke konkurenci strategie kooperační a konfliktní.
- Podle specifických skupin zákazníků strategie masového trhu, velkých segmentů, přilehlých segmentů, malých segmentů, tržních mezer.
- Podle cyklu životnosti trhu strategie pro trhy ve fázi zavádění, pro trhy růstové, pro trhy nasycené a pro trhy klesající.
- Podle šíře pokrytí spektra rozhodovacího procesu strategie parciální a integrální.

Formy strategií užívané v praxi (Bednarčík, 2014, s. 20):

- **Růstová strategie** - zabezpečení růstu podniku jako celku, například prostřednictvím přerozdělování zisku, růst tržního podílu, růst obratu;
- **Stabilizační strategie** - zachování stavu obratu v podniku, stabilizace sortimentu, přizpůsobování se konkurenci;
- **Útlumová strategie** - výrobky i obrat ve fázi útlumu, rostoucí tlak konkurence, hrozící krize, v podniku dochází následně buď k redukci výroby, nebo k útlumu aktivit v dané činnosti;
- **Kombinovaná strategie** - využití více možností, např. zánik určitého výrobku z důvodu nedostatečné poptávky, ale zavedení nového výrobku nebo služby, hledání nové pozice na trhu.

Blažková (2007, s. 107) člení strategie následujícím způsobem:

- **Dle marketingového mixu** – na strategie produktové, cenové, distribuční a komunikační.
- **Růstové strategie** – podle Ansoffa, pro výběr segmentu, integrace.
- **Zaměřené na konkurenci** – podle Portera, Bowmanovy strategické hodiny.
- **Dle velikosti tržního podílu a míry inovace** – podle Kotlera, inovační strategie.
- **Dle cyklu životnosti trhu** – zavádění (pro vstup na nové trhy), růst (pro rostoucí trhy), zralost (pro nasycené trhy), pokles (pro klesající trhy).
- **Dle trendu trhu** – strategie růstové, udržovací a ústupové.
- **Dle chování na trhu** – strategie ofenzivní, defenzivní, obranné, expanzivní, úhybné, bojovné.
- **Dle chování vzhledem k prostředí, konkurenci** – strategie kooperační a konfrontační.
- **Další typy strategií** – positioningu, zaměřené na odběratele, pro světové trhy, zaměřené na zájmové skupiny, internetové, v mezních situacích.

6.2 Marketingová strategie podle Kotlera

Marketingovou strategii lze popsat pomocí několika proměnných (Hanzelková, 2009, s. 23-24):

- **Cílový trh** – pro který je naše nabídka určena. Volíme si segment, na který chceme dodávat, podle charakteristik zákazníků.
- **Stěžejní prezentace** – jedná se o zamýšlený positioning, který by si měl zákazník spojit s naší nabídkou/firmou.
- **Cenová prezentace** – vychází z positioningu, měla by jej podpořit, viz dále.
- **Celková hodnotová proklamace** – tedy jakou hodnotu nabízíme. Hodnotu produktu bude vnímat každý zákazník odlišně, proto musíme mít vhodně nastavenou segmentaci.
- **Distribuční strategie** – udává, jak budeme cílový trh obsluhovat (jaká bude naše dostupnost).

- **Komunikační strategie** – jaké nástroje a média využijeme, kolik do toho budeme investovat.

Podle Kotlera (2007) definujeme 5 hodnotových propozic, založených na porovnání ceny a užitku:

- **Větší užitek za větší cenu** – tento positioning využívají prestižní, luxusní značky, které svým zákazníkům nabízejí vysokou kvalitu a nadstandardní užitek, za který požadují i vyšší cenu. (hotel Ritz-Carlton, hodinky Rolex, šampaňské Moët & Chandon)
- **Větší užitek za stejnou cenu** - strategie, kdy firma zaútočí na konkurenci, která zvolila strategii větší užitek za větší cenu, tím, že na trh uvede výrobky srovnatelné s konkurencí, ovšem za ceny nižší.
- **Stejný užitek za nižší cenu** – positioning založený na nabídce produktů s identickým užitekem za nižší ceny nežli konkurence. Jedná se o diskontní prodejce či internetové obchody.
- **Menší užitek za mnohem nižší cenu** – omezená nabídka služeb, či menší nabízený výběr, ovšem za velmi přijatelné ceny. Využívají jej levné hotely či aerolinky. Nabízejí zákazníkovi pouze to, za co chce platit: cesta popř. nocleh (nikoli jídlo na palubě, nadstandardní vybavení pokoje atd.)
- **Větší užitek za nižší cenu** – firma nabízí lepší produkty nežli konkurence a to za nižší cenu. Jedná se spíše o krátkodobou strategii, v dlouhodobém horizontu je tato strategie těžko udržitelná.

Strategie podle pozice konkurence definoval Kotler (2003), vymezuje 4 pozice konkurence:

- **Vedoucí firma na trhu** (lídr) je dodavatel s dominantním a velkým podílem na trhu, který obvykle předbíhá ostatní v zavádění nových produktů, cenových, distribučních i propagačních strategií. Vedoucí firma na trhu profituje nejvíce buď v období růstu trhu, kdy růst počtu uživatelů produktu vyžaduje vyšší objemy prodeje, nebo z expanze v tržním segmentu (zvyšováním svého tržního podílu), a udělá pro to vše. Její strategií je budovat a posilovat konkurenční pozici. Vůdcové trhu mohou volit i strategii defenzivní, tzn. udržovat svoji konkurenční pozici např. formou posilování věrnosti (loajality) zákazníků.
- **Tržní vyzývatel** je dodavatel na druhé, třetí nebo čtvrté pozici, který má také velký podíl většinou na atraktivním trhu. Tento vyzývatel – útočník (jsme druzí, snažme se více) obvykle užívá ofenzivní strategii. Hledá slabá místa ve službách nebo cenách ostatních dodavatelů na trhu s cílem zaútočit na konkurenta a získat část jeho tržního podílu. Volí strategii posilování své tržní pozice. Někdy je tato

strategie zaměřena na vedoucí firmu, ale obvykle spíše na malé a střední dodavatele. Volbou pro vyzývatele je i strategie udržování své konkurenční pozice. Pokud je trh dostatečně atraktivní, spíše se zaměřuje na imitaci marketingových snah vůdce trhu.

- **Následovník** je dodavatel s menším podílem na trhu ve srovnání s vedoucí firmou nebo vyzývatelem. Takoví dodavatelé se snaží vyhýbat střetům s konkurencí, přičemž jejich obchodní strategie vychází z kopírování a napodobování úspěšných aktivit předcházejících dvou typů dodavatelů. Pokud by trh ztratil svoji atraktivnost, potom strategickou volbou pro následovatele je buď zkusit budovat (posílit) svoji konkurenční pozici, nebo z daných trhů v daných aktivitách odejít – zbavit se jich.
- **Výklenkářem** je dodavatel, který se soustřeďuje na tržní výklenky. Rovněž se vyhýbá bitvám a vyloženě se zaměřuje na určitý segment, geograficky vymezenou skupinu zákazníků, nebo na specifický typ výrobku.

6.3 Generické strategie podle Portera

Firmy, které se neliší ani cenou ani kvalitou (jsou uprostřed), by měly usilovat o jedno nebo druhé. Porter definoval 3 obecné strategie:²⁴

- **Strategie minimálních nákladů** (overall cost leadership) - primárním cílem jsou nízké náklady. Název je nepřesný, dnes bychom pojmenovali vedení cenou. Cílem je nízká cena a tedy i co nejmenší náklady. Snaha o nejnižší náklady na produkci a distribuci produktů. Následné snížení ceny oproti konkurenci a ovládnutí trhů. Klíčové schopnosti: nákup, výroba, fyzická distribuce. Méně klíčové: marketing. Nízké náklady bývají ovšem jedinou konkurenční výhodou – nebezpečné. Dlouhodobě neudržitelné. Paradoxně v době krize funguje i opačná strategie – vysoké ceny („mám na to“). Lze aplikovat u firem působících na rozsáhlém a masovém trhu. Důraz na nákup, výrobu a distribuci.
- **Strategie diferenciací produktu** (differentiation) – tj. odlišení produktu jeho výjimečností (služby, kvalita, design, technologie). Podnik se snaží o odlišení ve specifické oblasti. Snaží se zákazníkovi přinést něco navíc, něco lepšího, funkčnějšího, dostupnějšího. Například: nejlepší servis, nejlepší kvalita, nejlepší styl nebo design, nejlepší technologie. Snaha o dominanci v jedné oblasti nikoliv ve všech. Odlišnost produktu či služby může být až taková, že ji konkurence zkrátka nemůže nijak napodobit či okopírovat.

²⁴ Webový portál BusinessVize. *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes* [online] [vid. 14. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>

- **Strategie tržní orientace (focus)** - znamená, že firma způsobem provedení svého produktu řeší problém určitého segmentu trhu. Neusiluje o ovládnutí celého trhu. Zacílení na jeden nebo více malých segmentů. Přesné poznání segmentu a následná volba strategie šité na míru tomuto segmentu. Podobné výklenkové strategii. Potřeby těchto úzkých segmentů bývají často příliš odlišné, než aby tyto segmenty přilákaly konkurenci. Klíčová je detailní znalost cílové skupiny. A schopnost poskytnout „něco extra“. Soustředění na výklenek („niche“) – možná alternativa, dnes funguje výborně.

Jednotlivé strategie nelze kombinovat, jelikož vyžadují odlišné způsoby organizace firmy! Výzkumy dokazují, že firmy, které se plně soustředily na jednu zvolenou strategii byly úspěšnější než ty, které kombinovaly či přešlapovaly mezi dvěma a více strategiemi. „Největším přínosem generických strategií je tak v dnešní době asi to, že vás přinutí se zamyslet nad vašimi skutečnými konkurenčními výhodami a nad tím, jak si je do budoucna udržet.“²⁵

OTÁZKY



1. Charakterizujte marketingovou strategii.
2. Charakterizujte strategie podle pozice konkurence dle Kotlera.
3. Charakterizujte generické strategie podle Portera.
4. Jak s těmito strategiemi pracujeme?

SHRNUTÍ KAPITOLY



Čtvrtým krokem v procesu strategického marketingového řízení je formulace strategie. Existuje nespočet různých přístupů ke strategiím a marketingovým strategiím. Není v silách žádné studijní opory podat kompletní výčet přístupů ke strategiím, ani konkrétní návod, jak by je mohla firma vždy korektně formulovat, proto si čtenáři mohou vybrat svůj vlastní, ideálně za pomoci několika různých přístupů. Proto byla v této kapitole představena hierarchie strategií ve firmě a jejich typologie. Dále pak byly představeny obecné strategie, konkrétně několik přístupů dle Kotlera a Porterovy generické strategie.

ODPOVĚDI



²⁵ Webový portál BusinessVize. *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes* [online] [vid. 14. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>

1. Marketingovou strategii lze popsat pomocí několika proměnných (Hanzelková, 2009, s. 23-24):
 - a. Cílový trh – pro který je naše nabídka určena. Volíme si segment, na který chceme dodávat, podle charakteristik zákazníků.
 - b. Stěžejní prezentace – jedná se o zamýšlený positioning, který by si měl zákazník spojit s naší nabídkou/firmou.
 - c. Cenová prezentace – vychází z positioningu, měla by jej podpořit, viz dále.
 - d. Celková hodnotová proklamace – tedy jakou hodnotu nabízíme. Hodnotu produktu bude vnímat každý zákazník odlišně, proto musíme mít vhodně nastavenou segmentaci.
 - e. Distribuční strategie – udává, jak budeme cílový trh obsluhovat (jaká bude naše dostupnost).
 - f. Komunikační strategie – jaké nástroje a média využijeme, kolik do toho budeme investovat.
 2. Podle Kotlera (2003) definujeme 4 strategie podle pozice konkurence: vedoucí firma na trhu, tržní vyzývatel, následovník a výklenkář, viz podkapitola 6.2.
 3. Porter definoval 3 obecné strategie: minimálních nákladů, diferenciacie produktu a tržní orientace, viz podkapitola 6.3.
 4. Každá firma má řadu strategií, existují celopodnikové strategie, strategie SBU, funkční strategie a marketingová strategie. Existují desítky různých obecných forem strategií, viz členění v úvodu kapitoly. Každá firma si musí v každém přístupu najít vhodný postup, který je schopna ve svých podmínkách replikovat.
-

7 TRVALE UDRŽITELNÉ STRATEGIE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola vás provede tvorbou trvale udržitelných strategií ve firemní praxi: nejprve si představíme klíčové rámce udržitelnosti – Triple Bottom Line, ESG, Cíle udržitelného rozvoje OSN a principy cirkulární ekonomiky – a ukážeme, jak se navzájem doplňují, aby firma dokázala sladit ekonomický růst s ohledem na planetu i společnost. Dále se seznámíte s moderními trendy, jako jsou green marketing, certifikace B Corp, včetně nových finančních a klimatických iniciativ; naučíte se rozeznávat autentickou udržitelnost od greenwashingu a pochopíte, jak transparentní reporting posiluje značku. Teoretické poznatky doplníme případovými studiemi globálních lídrů (IKEA, Patagonia) a českých inovátorů (Sonnentor, Kofola), abyste získali konkrétní inspiraci pro navrhování vlastních udržitelných marketingových strategií.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vysvětlit a porovnat klíčové rámce udržitelnosti (TBL, ESG, SDGs, cirkulární ekonomika) a určit, kdy je v praxi nejvhodnější každý z nich použít,
- navrhnout a komunikovat marketingovou strategii, která integruje udržitelné principy a vyhne se greenwashingu,
- identifikovat a využít moderní trendy (green marketing, certifikace B Corp, Net Zero cíle) k budování hodnoty značky a konkurenční výhody,
- aplikovat poznatky z případových studií (IKEA, Patagonia, Sonnentor, Kofola) na vlastní projekty a vytvořit konkrétní kroky pro implementaci trvale udržitelné strategie ve firmě.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



90 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Udržitelná strategie, TBL, ESG, SDGs, cirkulární ekonomika, green marketing, CSR, B Corp, Net Zero, ekodesign.

Úspěšné firmy dnes stále více zakomponovávají principy udržitelnosti do své dlouhodobé strategie. Trvale udržitelná strategie znamená, že podnik při plánování a rozhodování zohledňuje nejen ekonomický zisk, ale také dopady na životní prostředí a společnost jako celek. Jinými slovy, firma dobrovolně integruje sociální a ekologická hlediska do každodenních operací a interakcí se svými stakeholdery, místo aby se soustředila pouze na krátkodobý finanční profit. Tato kapitola představí hlavní rámce a koncepty udržitelné strategie (jako Triple Bottom Line, ESG, SDGs, cirkulární ekonomiku), popíše moderní trendy (např. green marketing, vývoj konceptu CSR, certifikace B Corp a další přístupy) a uvede praktické příklady z globálních i českých firem.

7.1 Hlavní rámce a koncepty udržitelné strategie

Udržitelný rozvoj v byznysu staví na několika etablovaných rámcích. Tyto koncepty pomáhají firmám strukturovat jejich přístup k odpovědnému podnikání a nalézt rovnováhu mezi ekonomickými, environmentálními a sociálními cíli. Níže jsou představeny nejdůležitější z nich.

7.1.1 TROJÍ ZODPOVĚDNOST (TRIPLE BOTTOM LINE – TBL)

Jedním ze základních konceptů udržitelného podnikání je Triple Bottom Line neboli trojí zodpovědnost. Jde o princip, podle kterého by činnost firmy měla stát na třech pilířích: ekonomické prosperitě (profit), kvalitě životního prostředí (planet) a společenském kapitálu (people). Termín TBL poprvé formuloval John Elkington v roce 1994 a od té doby se vžil jako způsob, jak definovat širší úspěch organizace – nejen finanční, ale i sociální a environmentální:²⁶

- People (Lidé) – sociální pilíř zahrnuje například starost o zaměstnance, férové podmínky pro dodavatele, podporu komunit a odpovědné působení na zákazníky. Jinými slovy, zahrnuje praktiky, které prospívají zaměstnancům, spotřebitelům i širší komunitě – od spravedlivé mzdy a dobrých pracovních podmínek po charitativní aktivity či rozvoj místních komunit.

²⁶ Webový portál Harvard Business School. *The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

- Planet (Planeta) – environmentální pilíř znamená minimalizovat negativní dopady na životní prostředí. Firmy se zaměřují na snižování ekologické stopy: například omezují emise skleníkových plynů, spotřebu energie a vody, redukují odpad a zavádějí recyklaci či obnovitelné zdroje. Cílem je podnikat způsobem, který nevyčerpává přírodní zdroje a neničí ekosystémy, ale naopak přispívá k jejich ochraně pro budoucí generace.
- Profit (Zisk) – ekonomický pilíř zůstává důležitý – firma musí být finančně životaschopná. Udržitelný přístup ale klade důraz na etické a transparentní dosahování zisku. To zahrnuje např. poctivé a transparentní účetnictví a plnění regulačních povinností, boj proti korupci, dobré vztahy s investory a dlouhodobé strategické plánování místo tlaku pouze na krátkodobé zisky. Ekonomická prosperita je v tomto rámci chápána jako prostředek pro další dva pilíře, nikoli cíl sám o sobě.

Koncept Triple Bottom Line zdůrazňuje, že skutečně udržitelný rozvoj nastává pouze tehdy, pokud jsou dosaženy současně ekonomické, sociální i environmentální cíle. Kompromis v jedné oblasti může ohrozit udržitelnost celého systému. Tento rámec proto poskytuje základní filozofii pro tvorbu firemních strategií, které jsou „win-win“ – dobré pro byznys, společnost i přírodu.

7.1.2 ESG (ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE)

Zatímco Triple Bottom Line je spíše filozofický přístup, z praktického hlediska dnes firmy často používají zkratku ESG – Environmental, Social, Governance. ESG představuje konkrétní sadu kritérií pro hodnocení firemního chování v oblasti životního prostředí, sociální odpovědnosti a způsobu řízení firmy. Tyto tři oblasti v zásadě odpovídají pilířům TBL (planet, people, profit), avšak pojem ESG se prosadil zejména ve světě financí a reportingu.²⁷

- Environmental (Environmentální) – kritéria hodnotí, jak firma působí na životní prostředí. Sledují se ukazatele jako uhlíková stopa (emise CO₂), spotřeba energie a vody, produkce odpadů a znečištění, využívání obnovitelných zdrojů, dopady na ekosystémy apod. Firmy s vysokým ESG skóre v environmentální oblasti typicky mají strategie na snižování emisí (např. vědecky podložené cíle dekarbonizace), minimalizaci odpadu (zero waste iniciativy) či udržitelné nakládání se surovinami.
- Social (Sociální) – kritéria hodnotí vztah firmy k zaměstnancům, zákazníkům, komunitám a celé společnosti. Sleduje se např. férové odměňování a zacházení

²⁷ Webový portál TechTarget. *What is ESG (environmental, social and governance)?* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.techtarget.com/whatis/definition/environmental-social-and-governance-ESG>

se zaměstnanci, diverzita a inkluze na pracovišti, bezpečnost práce, ochrana lidských práv v dodavatelském řetězci, dopad produktů na zákazníky (zdravotní nezávadnost, užitek), vztahy s místní komunitou či zapojení do filantropických aktivit. Silná „S“ firma dbá na spokojenost zaměstnanců, rozvoj talentů, etický marketing a celkově na to, aby její působení mělo pozitivní společenský přínos.

- Governance (Správa a řízení) – kritéria hodnotí způsob vedení a správy firmy. Zahrnují strukturu a nezávislost představenstva, etický kodex a protikorupční opatření, transparentnost ve vykazování výsledků, vztahy s akcionáři, dodržování zákonů a regulací či systém řízení rizik. Důraz je kladen na transparentní a odpovědné řízení firmy – například oddělení funkcí předsedy a ředitele, protiváhy moci ve vedení, otevřenou komunikaci finančních a nefinančních výsledků a celkové naplnění principu odpovědnosti vůči všem stakeholderům (nejen vlastníkům).

ESG se stal důležitým pojmem zejména v investičním světě. Mnoho investorů dnes při rozhodování zohledňuje ESG skóre firem – tzv. sociálně odpovědné investování (SRI) vyhledává společnosti, které vedle finančních výnosů přinášejí i společenský a environmentální prospěch. Regulace jako je EU Taxonomie a nové směrnice (např. CSRD v EU) navíc tlačí firmy k povinnému nefinančnímu reportování, takže ESG ukazatele (např. emise CO2 Scope 1-3, genderová diverzita, korporátní etika) jsou stále častěji měřeny, zveřejňovány a porovnávány napříč firmami. Pro strategický marketing to znamená, že udržitelnost už není jen dobrovolný „CSR projekt“, ale měřitelná výkonnostní oblast, která ovlivňuje pověst značky i přístup ke kapitálu.

7.1.3 CÍLE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE OSN (SDGs)

Globální rámec, který definuje ambice v oblasti udržitelnosti, představují Cíle udržitelného rozvoje OSN (Sustainable Development Goals, SDGs). Jedná se o 17 provázaných cílů, které byly přijaty všemi členskými státy OSN v roce 2015 jako součást Agendy 2030. Tyto cíle představují urgentní výzvu k akci pro všechny země – rozvinuté i rozvojové – v globálním partnerství. SDGs uznávají, že ukončení chudoby a dalších strádání musí jít ruku v ruce se strategiemi, které zlepšují zdraví a vzdělání, snižují nerovnosti a podporují hospodářský růst – to vše při současném řešení změny klimatu a ochraně oceánů a lesů.²⁸

Mezi 17 cíli najdeme například vymýcení chudoby a hladu, zajištění kvalitního vzdělání a zdraví pro všechny, rovnost žen a mužů, dostupnost pitné vody, dostupnou čistou energii, důstojnou práci a ekonomický růst, inovace a udržitelnou infrastrukturu, snižování nerovností, udržitelná města, odpovědnou výrobu a spotřebu, boj s klimatickou změnou či

²⁸ Webový portál United Nations. *Sustainable Development* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://sdgs.un.org/>

ochranu oceánů, lesů a biodiverzity. SDGs tak pokrývají komplexní škálu sociálních, ekonomických a environmentálních témat, která dohromady tvoří vizi udržitelného rozvoje pro celý svět.²⁹

Pro firmy se SDGs staly vodítkem, jak zasadit vlastní strategie do širšího kontextu. Mnohé společnosti si vybírají konkrétní cíle, k nimž mohou nejvíce přispět (např. potravinářská firma se zaměří na cíl Zdraví a kvalitní život, energetická na Dostupnou čistou energii, technologická na Inovace a infrastrukturu, atd.). Plnění SDGs firmami často zahrnuje inovace produktů (např. zdravější či ekologičtější produkty), změny procesů (úspora zdrojů, ochrana zaměstnanců) i filantropické programy. Například pivovarnická firma může v rámci SDG 6 investovat do úpravy vody v komunitách, ze kterých bere vodu, nebo oděvní firma v rámci SDG 12 zavede recyklační programy pro oblečení. V reportech o udržitelnosti firmy často uvádějí ikonky SDGs, k nimž jejich aktivity přispívají. Cíle OSN tak poskytují společný jazyk a měřítko, díky nimž mohou zainteresované strany (investoři, zákazníci, nevládky) lépe posoudit, jak firma přispívá k řešení globálních výzev.³⁰

7.1.4 PRINCIPY CÍRKULÁRNÍ EKONOMIKY

Tradiční ekonomický model je lineární: suroviny se vytěží, zpracují v produkt, ten se prodá, použije a nakonec vyhodí jako odpad (model „take-make-dispose“ neboli od kolébky do hrobu). Církulární ekonomika naproti tomu usiluje o uzavření smyčky – materiály a produkty cirkulují v cyklech, místo aby končily jako odpad. Cílem je, aby ekonomický růst nebyl spojen s plýtváním zdroji a zátěží pro planetu. Principy cirkulární ekonomiky lze shrnout následovně:³¹

- **Odpad jako zdroj:** V ideální cirkulární ekonomice odpad v podstatě neexistuje. Produkty jsou od počátku navrženy tak, aby je po použití bylo možné rozložit na suroviny a znovu využít. Biologické složky (např. dřevo, bavlna) by měly být kompostovatelné či jinak neškodně návratné do přírody. Technické materiály (plasty, kovy) mají být navrženy tak, aby je bylo možné recyklovat s minimální energetickou náročností. Praktickým příkladem je koncept Cradle to Cradle (od kolébky ke kolébce), kdy je produkt navržen s ohledem na demontáž a recyklaci každé součásti.
- **Prodlužování životního cyklu:** Nejlepší odpad je ten, který vůbec nevznikne. Proto cirkulární přístup klade důraz na dlouhou životnost produktů, jejich opravitelnost a opětovné využití. Design výrobků má umožnit snadné opravy, repase či upgrade, aby výrobky sloužily co nejdéle a nebylo nutné vyrábět neustále

²⁹ Webový portál United Nations. *Sustainable Development* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://sdgs.un.org/>

³⁰ Tamtéž

³¹ Webový portál Komunálníekologie. *Principy cirkulární ekonomiky 9R: Devět kroků k ekologičtější budoucnosti* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.komunalniekologie.cz/info/principy-cirkularni-ekonomiky-9r-devet-kroku-k-ekologictejsi-budoucnosti>

nové. Zmiňuje se také „emočně trvanlivý design“ – tj. vytvářet produkty, ke kterým si zákazník vytvoří trvalejší vztah a nebude je chtít brzy nahradit novými. Firmy tak mohou nabízet např. moduly pro vylepšení starších výrobků, programy zpětného odběru a repasování (re-commerce) apod.

- Energie z obnovitelných zdrojů: Uzavřený cyklus nebude udržitelný, pokud k jeho pohonu využíváme neobnovitelné zdroje energie. Cirkulární ekonomika proto předpokládá přechod na obnovitelnou energii – využití sluneční, větrné, vodní či geotermální energie místo fosilních paliv. Tím se zajistí, že čerpání zdrojů (např. těžba ropy) nepřekročí možnosti planety a neohrozí podmínky pro budoucí generace. U firem to může znamenat investice do vlastní výroby obnovitelné elektřiny (solární panely na střechách provozů), nákup energie z obnovitelných zdrojů, zvyšování energetické efektivity a snižování celkové spotřeby energie.
- Systémové myšlení a harmonický rozvoj: Cirkulární ekonomika vyžaduje holistický přístup – vidět podnikání jako součást širšího systému. Znamená to uvažovat v dlouhodobém horizontu a v souvislostech: rozvoj společnosti musí brát v potaz jak ekonomické hledisko, tak kvalitu života lidí a ochranu životního prostředí současně. Cirkulární přístup zpochybňuje lineární představu, že ekonomický výstup musí vždy růst úměrně vstupům, a inspirované přírodními ekosystémy, které se dokážou vyvíjet a regenerovat. Pro firmy to znamená hledat inovace, které přinesou hodnotu, aniž by zvyšovaly zátěž na zdroje – např. nabízet služby místo prodeje (produkt jako služba), sdílení zdrojů napříč odvětvím, využití vedlejších výstupů jedné výroby jako vstupu do jiné apod. Klíčové je rovněž propojování spolupráce napříč dodavatelským řetězcem a zainteresovanými stranami, protože cirkulární model často vyžaduje nové partnerské modely (např. výrobce spolupracuje s recyklační firmou, obce s firmami na systémech zpětného odběru atd.).

Cirkulární ekonomika v praxi se projevuje například rozvojem sdílené ekonomiky (sdílení aut, náradí, prostor – lepší využití kapacit), produktových servisních systémů (firma místo prodeje výrobku poskytuje službu – např. pronajímá světlo místo prodeje žárovek), upcyclace a recyklace materiálů ve velkém měřítku, nebo remanufacturingu (přepracování použitých produktů do stavu nového výrobku). Pro marketing to představuje výzvu, ale i příležitost – komunikovat zákazníkům nové hodnoty (např. „nemusíte produkt vlastnit, hlavní je užitek“ nebo „tento výrobek je z 95 % z recyklátu“), budovat důvěru v netradiční modely (sdílení, pronájem) a zapojit zákazníky do cirkulárního příběhu značky. Cirkularita se tak stává jedním z pilířů moderních udržitelných strategií, zvláště u firem, které chtějí inovovat svůj obchodní model směrem k dlouhodobé udržitelnosti.

7.2 Trvale udržitelné strategie

Strategické směřování začíná formulací vize a mise orientované na udržitelnost. Například textilní firma může vytvořit misi: "Podporujeme cirkulární ekonomiku v textilním průmyslu." Tato mise jasně komunikuje záměr firmy směrem k zákazníkům, partnerům i zaměstnancům.

Klíčové je mapování zájmů zainteresovaných stran, jako jsou zákazníci, dodavatelé, komunita a regulátoři. Tento krok pomáhá firmám pochopit očekávání a potřeby všech klíčových hráčů. Zmapování může být provedeno pomocí metod, jako jsou dotazníky, rozhovory nebo analýzy zpětné vazby. SWOT analýza zaměřená na udržitelnost umožňuje identifikovat příležitosti, jako jsou dotace na ekologické technologie nebo inovativní obchodní modely, a zároveň odhalit potenciální hrozby, například růst cen energií nebo legislativní změny.

Integrovaný přístup vyžaduje propojení hodnotového řetězce a identifikaci klíčových procesů s dopadem na udržitelnost. To zahrnuje optimalizaci dodavatelského řetězce, zajištění transparentnosti a spolupráci s partnery na sdílení udržitelných praktik. Například společnosti mohou zavádět systémy sledovatelnosti surovin nebo využívat obnovitelné zdroje energie v každé fázi hodnotového řetězce.

Udržitelná inovace je dalším klíčovým bodem, který zahrnuje vývoj nových produktů s nižší ekologickou stopou. Například vývoj biodegradabilních obalů nebo využití obnovitelných zdrojů energie v rámci výroby může firmám pomoci dosáhnout jejich cílů. Firmy jako Unilever nebo Nestlé ukazují, že přechod na obaly z recyklovatelných materiálů přináší nejen environmentální, ale i finanční přínosy.³²

Jedním z příkladů je firma Skinners, která minimalizuje použití plastů ve svém balení a podporuje recyklaci. Společnost Skinners vyvinula obaly z materiálů, které jsou plně recyklovatelné a zároveň odolné, čímž snižují odpad. Další inspirací může být Biopekárna Zemanka, která využívá lokální suroviny a obnovitelné energie ve své výrobě. Díky tomu nejen snižuje svoji uhlíkovou stopu, ale také podporuje místní ekonomiku. Tyto firmy ukazují, že udržitelné strategie mohou být efektivní i v malých podnicích. Biopekárna Zemanka získala v roce 2022 ocenění za udržitelné podnikání v rámci soutěže "Zelená firma roku".³³

³² Webový portál LinkedIn. *Aligning Profit with Purpose: A Case Study of Unilever's Sustainable Living Plan* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.linkedin.com/pulse/aligning-profit-purpose-case-study-unilevers-living-plan-jayus/>

³³ Webový portál Skinners. *Skinner's – Making A Difference!* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z https://www.skinners.co.uk/news/introducing-our-fully-recyclable-dog-food-range/?srsltid=Afm-BOordwF_-DrlCslgACspWh9YaAjxhQUkWw82liPD3WmOUuxQj6efP

7.3 Trvale udržitelné taktiky

Trvale udržitelné taktiky budou představeny pomocí marketingového mixu 4P.

7.3.1 PRODUKT

Ekologický design se zaměřuje na minimalizaci odpadu a maximalizaci životnosti produktů. Tento přístup zahrnuje využití materiálů, které jsou recyklovatelné, obnovitelné nebo biodegradabilní. Například modulární design nábytku umožňuje snadnou opravu a výměnu poškozených částí, čímž prodlužuje životnost výrobku. Společnost Herman Miller implementovala tento přístup při výrobě kancelářských židlí Aeron, které jsou vyrobeny z 91 % z recyklovaných materiálů.³⁴

Cirkulární ekonomika zahrnuje programy pro vrácení produktů, které mohou být recyklovány nebo opětovně použity. Například IKEA spustila program "Second Life for Furniture", kde zákazníci mohou vrátit starý nábytek a získat slevy na nové produkty. Tento model nejen snižuje odpad, ale také podporuje udržitelné chování zákazníků.³⁵ Certifikace, jako FSC (Forest Stewardship Council) pro dřevo nebo Fair Trade pro potraviny a textilie, zajišťují, že produkty splňují ekologické a sociální standardy. Tyto certifikace budují důvěru zákazníků a podporují informované nákupní rozhodování. Například značka Divine Chocolate nese certifikaci Fair Trade a podporuje drobné pěstitele kakaa v rozvojových zemích.³⁶

7.3.2 CENA

Transparentní cenotvorba zahrnuje jasné vysvětlení nákladů spojených s ekologickými opatřeními. Například některé firmy uvádějí, že "5 % z ceny produktu jde na obnovu lesů." Férové nastavení cen je důležité jak pro dodavatele, tak pro zákazníky.

Firmy mohou využít také dotace a příspěvky, například z programu Horizont 2020, který podporuje výzkum a inovace v oblasti udržitelnosti. Tento typ financování pomáhá firmám pokrýt náklady na ekologické inovace a zároveň přispívá k dosažení jejich cílů.

Například Humble Bundle umožňuje nastavit individuální cenu dle ochoty přispět na charitu.³⁷

³⁴ Webový portál HermanMiller. *Sustainability* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z https://www.hermanmiller.com/en_lac/better-world/sustainability/

³⁵ Webový portál IKEA. *Our circular agenda* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.ikea.com/global/en/our-business/sustainability/our-circular-agenda/>

³⁶ Webový portál DivineChocolate. *Our Impact* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://divine-chocolate.com/pages/our-impact>

³⁷ Webový portál HumbleBundle. *What is Humble Bundle?* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.humblebundle.com/about>

7.3.3 DISTRIBUCE

Optimalizace dopravy snižuje ekologickou stopu a zároveň zvyšuje efektivitu. Logistické firmy, jako je Zásilkovna, nabízejí ekologické možnosti doručování. Dalším krokem je podpora lokálních zdrojů, které pomáhají snižovat emise díky kratším logistickým řetězcům. Vratné obaly, jako je systém recyklace kapslí firmy Nespresso, podporují cirkulární ekonomiku a zvyšují zapojení zákazníků do udržitelných praktik.

7.3.4 KOMUNIKACE

Green marketing zahrnuje pravdivou komunikaci ekologických hodnot a vyhýbání se greenwashingu. Značky jako Patagonia efektivně komunikují své snahy o ochranu přírody prostřednictvím příběhů a vzdělávacích kampaní. Tyto kampaně zároveň informují zákazníky o dopadu jejich voleb, například na uhlíkovou stopu produktu. Vzdělávání zákazníků je klíčovým prvkem udržitelné komunikace.

7.4 Implementace a měření dopadu

Můžeme mít převratné udržitelné nápady, ale bez plánu implementace, měření a kontinuálního zlepšování vše pravděpodobně selže.

7.4.1 PLÁN IMPLEMENTACE

Plán implementace by měl zahrnovat jasné stanovené cíle, například snížení emisí CO₂ o 20 % během tří let. K dosažení těchto cílů je nutné zapojit zaměstnance prostřednictvím workshopů a školení zaměřených na udržitelnost. Tento krok zvyšuje povědomí a zapojení zaměstnanců do celkové strategie.

7.4.2 MĚŘENÍ ÚSPĚŠNOSTI

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPIs) zahrnují například emise uhlíku, podíl recyklovaných materiálů ve výrobě nebo spokojenost zákazníků (měřenou pomocí NPS). Pravidelné měření umožňuje firmám sledovat pokrok a identifikovat oblasti pro zlepšení. Například nástroje jako EcoVadis poskytují firmám platformu pro sledování jejich ekologické výkonnosti.³⁸

³⁸ Webový portál Bureau Veritas. *Certifikace EcoVadis: Cesta k udržitelnější budoucnosti!* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.bureauveritas.cz/newsroom/certifikace-ecovadis-cesta-k-udrzitelnejsi-budoucnosti>

7.4.3 FEEDBACK A KONTINUÁLNÍ ZLEPŠOVÁNÍ

Strategie by měly být pravidelně aktualizovány, ideálně každé dva roky, na základě zpětné vazby od zákazníků, partnerů a dalších zainteresovaných stran. Dotazníky a fokusní skupiny mohou být efektivními nástroji pro získání těchto dat. Tento proces zajišťuje, že firma zůstává relevantní a přizpůsobuje se měnícím se podmínkám.

7.5 Moderní trendy a nové přístupy v udržitelné strategii

Kromě výše uvedených rámců se v posledních letech objevila řada trendů a přístupů, které posouvají udržitelnost do popředí firemních strategií. Marketing hraje v prosazování těchto trendů klíčovou roli – ať už jde o komunikaci ekologických inovací zákazníkům, budování značky na hodnotách, nebo zapojování stakeholderů do udržitelných aktivit. Níže se zaměříme na některé z nejvýznamnějších současných přístupů: green marketing, trend certifikace B Corp a další aktuální iniciativy.

7.5.1 GREEN MARKETING (ZELENÝ MARKETING)

Green marketing označuje marketingové aktivity, které zdůrazňují environmentální přínosy produktů a činností firmy. Podle definice je zelený marketing propagace výrobků či služeb s environmentálními charakteristikami, ale také širší strategie, kdy firma přizpůsobuje své marketingové metody a procesy tak, aby naplňovaly cíle podniku udržitelným způsobem. Jde tedy nejen o reklamu na „eko“ produkty, ale o komplexní přístup, kdy se marketingové 4 P (produkt, cena, distribuce, propagace) ladí s ohledem na životní prostředí.

- **Produkt:** Důraz na ekologické produkty – např. vyráběné z biobavlny, z recyklovaných materiálů, energeticky úsporné či biologicky rozložitelné. Zelený marketing však zahrnuje i změny samotného produktu: úpravy ve složení, designu či obalu tak, aby byl šetrnější k přírodě. Například používání obalů z recyklovaného papíru místo plastu, koncentrátů místo ředěných produktů (méně obalů), doplňovacích balení apod.
- **Cena:** Zohlednění ekologických nákladů. Některé firmy v rámci green marketingu používají strategii tzv. internalizace externích nákladů – i když to může zvýšit cenu, komunikují zákazníkům, že vyšší cena odráží např. férovou odměnu farmářům nebo investice do obnovy přírody. Jinou strategií je naopak cenová stimulace udržitelných voleb (např. vratné obaly levnější než jednorázové, slevy za bezobalový nákup apod.).
- **Distribuce:** Optimalizace logistiky s ohledem na uhlíkovou stopu – např. využití lokálních dodavatelů (kratší dopravní vzdálenosti), efektivní plánování tras, ekologičtější způsoby dopravy (železnice místo kamionů, elektromobily pro rozvoz). Některé firmy také zavádějí zpětný odběr výrobků (take-back programy),

což je zároveň prvek cirkulární ekonomiky a marketingově lze prezentovat jako službu zákazníkovi (např. odvoz starého spotřebiče zdarma při koupi nového).

- **Propagace:** Komunikace ekologických výhod – reklamy a PR kampaně zdůrazňující certifikace (např. bio, Ecolabel, Fair Trade), ekologické aspekty produktu („bez chemikálií“, „100% recyklováno“) a závazky firmy („do roku XY budeme uhlíkově neutrální“). Zelený marketing také zahrnuje vzdělávání zákazníků o udržitelném chování a budování „zelené“ image značky. Důležitá je ovšem důvěryhodnost: hnací silou zeleného marketingu je poptávka spotřebitelů – tzv. „zelená potřeba“, která motivuje firmu k ochraně životního prostředí a efektivnímu využití zdrojů. Pokud firma dokáže tuto potřebu autenticky naplnit, získá loajalitu rostoucího segmentu environmentálně uvědomělých zákazníků.

Pozor na greenwashing: S rozvojem zeleného marketingu se objevil i fenomén greenwashingu – označuje praktiky, kdy firmy používají klamavá či zavádějící tvrzení o ekologických vlastnostech svých výrobků a tím uvádějí zákazníka v omyl. Příklady zahrnují nepodložená hesla jako „eco-friendly“ bez důkazů, zelené obaly vyvolávající dojem přírodnosti, či vyzdvihování jednoho drobného eko-aspektu při zamlčení jiných negativ (tzv. „selective disclosure“). Důsledkem odhalení greenwashingu může být poškození pověsti firmy. Proto je nezbytné, aby green marketing byl podložen reálnými činy – certifikacemi, daty, transparentní komunikací. Například automobilka, která inzeruje „zelený“ model auta, musí být připravena doložit jeho emisní úsporu; kosmetická firma označující výrobek za „bio“ by měla mít nezávislou certifikaci atd. Jedině tak marketing nejen přiláká zákazníka, ale skutečně posílí důvěru v značku a její udržitelné poslání.

7.5.2 CERTIFIKACE B CORP A ODPOVĚDNÉ PODNIKÁNÍ

Novým trendem, který ilustruje posun k hlubší odpovědnosti firem, je certifikace B Corporation (zkráceně B Corp). Certified B Corporation je označení pro for-profit firmu, která byla nezávisle ověřena z hlediska svého pozitivního dopadu na společnost a planetu. Certifikaci uděluje nezisková organizace B Lab a firmy ji mohou používat jako ochrannou známku, pokud splní náročné podmínky.³⁹

Aby firma získala status B Corp, musí projít detailním hodnocením svého působení v oblastech správy firmy, zaměstnanců, komunity, životního prostředí a zákazníků. Z hodnocení (B Impact Assessment) musí získat alespoň 80 bodů ze 200 možných. Dále musí zaktivovat závazek odpovědnosti do svých zakládacích dokumentů – tj. právně se zavázat zohledňovat zájmy všech stakeholderů, nejen akcionářů. A v neposlední řadě platí roční poplatek a každé tři roky prochází recertifikací. B Corp certifikace tak pokrývá celou firmu (nejen jeden produkt či provoz) a vyžaduje trvalé zlepšování.⁴⁰

³⁹ Webový portál B Lab UK. *How to certify as a B Corp* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://bcorporation.uk/b-corp-certification/before-you-certify/how-to-certify-as-a-b-corp/>

⁴⁰ Tamtéž

7.5.3 DALŠÍ AKTUÁLNÍ PŘÍSTUPY A INICIATIVY

Kromě výše zmíněných existuje řada dalších konceptů, které se objevily v kontextu udržitelného podnikání a strategického marketingu. Stručně si některé uvedme:

- **Tvorba sdílené hodnoty (CSV):** Jak bylo zmíněno výše, jde o manažerský koncept, kdy firmy hledají takové strategie, které současně generují ekonomický zisk a řeší konkrétní společenský problém. Příklady: energetická firma investuje do vzdělávání o úsporách energie (vytvoří novou poptávku po svých řešeních a sníží emise v komunitě), potravinářský koncern obohatí své produkty o chybějící živiny v rozvojových zemích (otevívá nový trh a zároveň bojuje s podvýživou). CSV nabádá marketéry, aby inovace a hodnotové nabídky cílili nejen na uspokojení zákazníka, ale i na „pozitivní dopad“. Tím se může zásadně odlišit positioning značky.
- **Sociální podnikání a startupy s dopadem:** V posledních letech je vidět boom sociálních podniků, které mají primárně společenské poslání (např. integrace znevýhodněných osob, řešení ekologického problému) a podnikatelský model používají jako nástroj financování. Také mnoho startupů se profiluje jako impact-first – chtějí „měnit svět“ a až sekundárně generovat zisk. Pro velké firmy to představuje inspiraci i konkurenci. Korporace reagují vytvářením inovačních labů zaměřených na udržitelnost, spoluprací s impact startupy nebo zakládáním venture fondů investujících do udržitelných inovací. Marketing takových projektů často staví na storytellingu o pozitivním dopadu a autentičnosti zakladatelů.
- **Udržitelné finanční nástroje:** Kromě SRI investování, o němž byla řeč, se rozvíjejí například zelené dluhopisy (bondy na financování ekologických projektů), uhlíkové kredity a systémy obchodování s emisemi, či bankovní služby zvyhodňující udržitelné projekty. Pro firmy to znamená nové možnosti financování strategických záměrů (např. vydat zelený bond na výstavbu solární elektrárny). Z pohledu komunikace pak firma může zdůrazňovat, že její projekty prošly nezávislým ověřením a investorům stojí za to do nich vkládat prostředky kvůli jejich dopadu.
- **Nefinanční reporting a standardy:** Jak se udržitelnost stává integrovanou součástí strategie, sjednocují se i způsoby, jak o ní firmy reportují. Kromě zmíněného ESG reportingu existují standardy jako GRI (Global Reporting Initiative) pro zprávy o udržitelnosti nebo trend integrovaného reportingu, který v jedné zprávě propojuje finanční a nefinanční výkonnost firmy. Pro strategický marketing je kvalitní reporting příležitostí posílit značku daty – dobře komunikovaná čísla (např. „ušetřili jsme 1000 tun CO₂ oproti loňsku“) budují důvěryhodnost. Navíc veřejné závazky (např. „do 2030 budeme uhlíkově neutrální“) vytvářejí tlak, aby firma svým slovům dostála – marketing a reality se tedy musejí sladit.

- Net Zero a klimatické závazky: Mnoho velkých firem v poslední době vyhlásilo cíle dosáhnout uhlíkové neutrality (Net Zero) do určitého roku, v souladu s Pařížskou dohodou o klimatu. Tyto závazky jsou často součástí udržitelné strategie a komunikují se veřejně. Plnění takových cílů zahrnuje zásadní změny (energetické úspory, přechod na obnovitelnou energii, offsety emisí, redesign produktů). Marketing zde hraje roli v tom, že vysvětluje zákazníkům kroky firmy (např. proč už nebudou plastová brčka, proč se zdražuje kvůli bioplastům atd.) a zároveň posiluje vnímání značky jako lídra v boji s klimatickou změnou. Přibývá také kampaní, které zapojují samotné zákazníky do snižování emisí (např. aplikace ukazující uhlíkovou stopu nákupu a nabízející kompenzaci).

Shrnuto, paleta současných přístupů je široká. Co je však spojuje, je fakt, že udržitelnost přestala být okrajovým tématem a stala se nedílnou součástí strategického uvažování firem. Pro budoucí marketéry to znamená osvojit si nejen pojmy jako TBL, ESG či SDGs, ale hlavně umět prakticky aplikovat tyto principy při tvorbě strategií a kampaní, které firmě zajistí úspěch na trhu a zároveň pozitivní vztah se světem okolo ní.

7.6 Příklady udržitelných strategií v praxi

Teoretické koncepty a rámce nabývají konkrétní podoby ve strategiích reálných firem. V této části si představíme několik případových studií – dvě globálně známé firmy často uváděné jako lídři udržitelnosti (IKEA a Patagonia) a dvě české firmy, které ve svém segmentu inovativně prosazují udržitelné principy (Sonnentor a Kofola). Tyto příklady ukazují, jak rozdílné podniky aplikují podobné principy trvale udržitelného rozvoje a jak to ovlivňuje jejich marketing.

7.6.1 IKEA: PEOPLE & PLANET POSITIVE

Švédský nábytkový gigant IKEA je často dávána za příklad firmy, která komplexně přistoupila k udržitelnosti. V roce 2012 spustila IKEA svou strategii People & Planet Positive, která zahrnuje řadu ambiciózních cílů pro rok 2030. Tato strategie pokrývá tři hlavní oblasti: 1) Zdravý a udržitelný život pro zákazníky (nabízet produkty a služby, které lidem pomohou žít udržitelněji), 2) Oběhové a klimaticky pozitivní hospodaření (transformovat byznys tak, aby byl cirkulární a s pozitivním dopadem na klima), 3) Spravedlivý a rovný přístup (dbát na kvalitu života zaměstnanců, diverzitu a pozitivní vliv na komunity). Konkrétní iniciativy: IKEA například odstranila jednorázové plasty ze svého sortimentu a restaurací, zavedla rostlinné alternativy jídel (ikonické masové kuličky nabízí i v bezmasé verzi) a přechází na 100% elektrické rozvozní vozy ve městech. Také se zavázala, že do roku 2030 bude používat výhradně obnovitelné nebo recyklované materiály ve svých výrobcích. IKEA masivně investuje do obnovitelných zdrojů – vlastníla větrné farmy v 17 zemích a solární panely instalovala na stovky svých obchodů a skladů. Celkem alokovala 3 miliardy € do udržitelných investic, včetně nákupu lesů (pro udržitelnou těžbu dřeva) a

podílu v recyklačních závodech na plast. Zákaznickými projekty jsou pak například program Buy Back & Resell – IKEA v něm od zákazníků odkupuje jejich nepotřebný nábytek IKEA, aby ho mohla zrepasovat a prodat jako použitý, což prodlužuje životní cyklus výrobků. Tento re-commerce model snižuje odpad a zákazníkům komunikuje hodnotu trvanlivosti: „věci, které milujeme, by měly vydržet déle“. IKEA rovněž experimentuje s pronájemem nábytku firmám či studentům.⁴¹

IKEA ohlásila cíl stát se „plně cirkulární firmou do roku 2030“ – to znamená, že všechny produkty budou navrženy pro opakované použití, opravy, opětovný prodej nebo recyklaci. Již nyní 99 % výrobků nemá z hlediska designu život na jedno použití. Firma inovuje materiály (např. vyvíjí nábytek z druhotných dřevěných vláken, textil z recyklovaných PET lahví apod.) a testuje modulární konstrukce. Klimatickým cílem je snížit celkové emise více, než jaké jsou emise celého hodnotového řetězce – být klimaticky pozitivní. To zahrnuje nejen emise z provozů IKEA, ale i z výroby u dodavatelů a z používání výrobků zákazníky (tzv. Scope 3 – např. když zákazník spálí IKEA svíčku, i to je zahrnuto v uhlíkové stopě produktu). Marketingově IKEA své pokroky komunikuje přes výroční Sustainability Report a globální kampaně typu „Save the Planet, Save Money“ zdůrazňující, že udržitelné volby (LED žárovky, indukční variče, lepší izolace díky závěsům) šetří i peněženku zákazníků. IKEA tak představuje komplexní případ, kdy firma proměnila celý svůj hodnotový řetězec. Od návrhu produktů, přes dodavatelský řetězec, logistiku až po vztah se zákazníkem – vše je postupně sladováno s vizí udržitelnosti. Výsledkem je nejen snížení ekologické stopy, ale i silná značka spojená s odpovědností, která rezonuje zejména s mladší generací zákazníků.⁴²

7.6.2 PATAGONIA: AKTIVISMUS JAKO SOUČÁST STRATEGIE

Americká outdoorová značka Patagonia je průkopníkem environmentální odpovědnosti v podnikání. Její zakladatel Yvon Chouinard definoval posláním firmy: „We're in business to save our home planet“ (podnikáme, abychom zachránili naši domovskou planetu). Patagonia již od 70. let klade extrémní důraz na ekologii a etiku – a co je klíčové, otevřeně nabádá zákazníky k omezování spotřeby, což je pro marketing paradoxní přístup, ale firmě se dlouhodobě vyplácí v podobě loajality a respektu.

Už v roce 1985 se Patagonia zavázala věnovat 1 % z tržeb na podporu environmentálních organizací. Tento program (1% for the Planet) dodnes vygeneroval desítky milionů dolarů na projekty od ochrany řek po boj proti klimatickým změnám. Firma pravidelně financuje i environmentální aktivismus – v roce 2016 například Patagonia věnovala 100 % svých tržeb z Black Friday prodeje na ekologické neziskovky (šlo o částku cca 10 milionů

⁴¹ Webový portál Richard van Hooijdonk. *IKEA is a shining example of the circular economy and sustainability mega-trend* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://blog.richardvanhooijdonk.com/en/ikea-is-a-shining-example-of-the-circular-economy-and-sustainability-mega-trend/#:~:text=been%20making%20great%20strides%20since,plastics%20recycling%20plant%20Mors-sinkhof%20Rymoplast>

⁴² Tamtéž

\$). Namísto využití největšího nákupního dne pro zisk tak zvolila gesto, které upevnilo její obraz skutečně oddané značky.

Snad nejznámějším marketingovým počinem je inzerát Patagonie v The New York Times na Black Friday 2011 s titulem „Nekupujte si tuto bundu“ nad fotografií jejich vlastního produktu. V textu firma vysvětlovala, kolik zdrojů i negativních dopadů stojí výroba jedné bundy, a vyzvala čtenáře, aby si dobře rozmysleli každý nákup – i nákup bundy Patagonia. Cílem bylo poukázat na nadměrnou spotřebu ve společnosti a podpořit myšlenku, že nejlepší je kupovat méně a kvalitně. Tento přístup je v souladu s cirkulární filozofií a buduje obrovskou důvěryhodnost – zákazníci cítí, že značce nejde jen o zisk. Paradoxně, díky této upřímnosti a hodnotám prodeje Patagonie v následujících letech rostly (lidé preferovali koupit si jednu bundu od nich než tři od konkurence).

Patagonia také propaguje slogan „Worn Wear“ – miluj obnošené. Nabízí doživotní bezplatné opravy svého oblečení a vybavení, po světě jezdí opravárenský autobus, kde zákazníkům spravují roztrhané bundy či batohy. Pokud už produkt doslouží, firma ho vykupuje nebo přijímá zpět k recyklaci či upcyklaci. Patagonia tak prodlužuje životnost svých výrobků a snižuje objem odpadu – v praxi naplňuje motto cirkulární ekonomiky. Marketingově jsou příběhy lidí, jejichž Patagonia bunda slouží 20 let a prožila s nimi dobrodružství, využívány k posílení emocí kolem značky. Reklamní kampaně Patagonie často upozorňují na negativní dopady módního průmyslu na životní prostředí a motivují zákazníky ke změně chování.

Patagonia se nebojí ani otevřeně konfrontovat vlády a instituce v zájmu ochrany přírody. Například v roce 2017 zažalovala americkou vládu kvůli zmenšení chráněných území (národních monumentů) v Utahu. Na svém oblečení umístila cedulky s nápisem „Vote the Assholes Out“ namířené proti politikům popírajícím klimatickou změnu. Také bojkotovala velké veletrhy, pokud je sponzorovali odpůrci ochrany přírody. Tyto činy jsou pro tradiční marketing krajní, ale u Patagonie jsou plně v souladu s její identitou „aktivistické firmy“. Z Patagonie se tím stává víc než značka oblečení – je to hodnotová platforma, ke které se zákazníci přidávají, protože sdílejí stejné přesvědčení. Výsledkem této radikálně udržitelné strategie je, že Patagonia získala kultovní status. V roce 2022 Chouinard převedl 98 % podílů firmy do svěreneckého fondu, který z ní činí fakticky neziskovou organizaci – veškerý zisk (cca 100 mil. \$ ročně) nad reinvestice má jít na projekty boje s klimatickou krizí. Tento krok bezprecedentně stvrzuje motto, že Patagonii opravdu jde o planetu, ne o zisk. Pro studenty marketingu je Patagonia učebnicovým příkladem silné mise a autentické značky, kde udržitelnost není marketingový tah, ale jádrový princip, a přesto (nebo právě proto) je firma obchodně úspěšná.

7.6.3 SONNENTOR: UDRŽITELNOST OD POLE AŽ PO ŠÁLEK ČAJE

Sonnentor je původně rakouská, ale v Česku velmi známá společnost vyrábějící biočaje, biokoření a další bylinkové produkty. Od založení v roce 1988 staví své podnikání na principu ekologického zemědělství a úzké spolupráce s lokálními farmáři. Její motto „Tady

roste radost“ odráží filozofii harmonického soužití s přírodou. Ekologie a udržitelnost jsou jedny ze základních kamenů podnikání Sonnentoru – firma nakupuje suroviny výhradně v bio kvalitě, šetrně je zpracovává, neustále inovuje obaly a hledá cesty k minimalizaci odpadu a recyklaci materiálů.⁴³

Konkrétně Sonnentor odmítá používat palmový olej, vyhýbá se plastům všude, kde to jde, a když už je potřebuje, volí kompostovatelné bioplasty. Dbá na udržitelné obaly – jejich čajové sáčky jsou biodegradabilní, krabičky z recyklovaného papíru a tisknou se ekologickými barvami. Firma také využívá obnovitelnou energii (v Čejkovicích, kde má české sídlo, má instalovány fotovoltaické panely a používá kotel na biomasu). Snižování uhlíkové stopy je pro Sonnentor prioritou – podařilo se jí dosáhnout toho, že roste hospodářsky i co do objemu výroby, ale zároveň snižuje emise CO₂ (např. optimalizací logistiky a energetickými úsporami).⁴⁴

Klíčový je také vztah k dodavatelům. Sonnentor spolupracuje s desítkami malých ekologických pěstitelů bylin – v Česku i v zahraničí (např. projekty v Albánii či Tanzanii). Těm garantuje férové výkupní ceny a dlouhodobou spolupráci. Podporuje rozmanitost ploidin (odmítá monokultury) a pomáhá farmářům s přechodem na bio způsob hospodaření. To odpovídá principu „Jsme pro pestrou rozmanitost“. Sonnentor tím přímo naplňuje několik SDGs – např. SDG 12 (udržitelná výroba a spotřeba) a SDG 8 (důstojná práce a ekonomický růst) pro drobné zemědělce. Zajímavostí je i ekologická architektura – centrála Sonnentoru v Čejkovicích je postavena a vybavena v duchu trvalé udržitelnosti (přírodní materiály, izolace ovčí vlnou, zelené střechy, retenční nádrže na vodu). Součástí areálu je bylinková zahrada pro návštěvníky a kavárna s bio občerstvením – to vše posiluje edukativní a komunitní rozměr značky.⁴⁵

Marketingově Sonnentor komunikuje udržitelnost velmi autenticky. Na obalech produktů najdete označení BIO a různá eko-loga, ale firma jde dál – pořádá exkurze, publikuje „Radostné listy“ o bylinkách a udržitelnosti, podporuje místní akce. Jejich firemní kultura je založena na hodnotách jako radost, poctivost, ohleduplnost – a tyto hodnoty se propisují do tónu komunikace. Sonnentor si tak vybudoval pověst milé, poctivé značky, které může zákazník věřit, že co řekne, to i dělá. Důkazem může být hodnocení nezávislých spotřebitelských organizací – např. v Německu opakovaně získal Sonnentor vynikající hodnocení udržitelnosti mezi potravinářskými firmami. Příběh Sonnentoru ukazuje, že i relativně menší firma ze střední Evropy může být pionýrem udržitelnosti. Odmítli konvenční cesty (chemické zemědělství, umělé přísady, honbu za nejnižší cenou) a místo toho edukují trh o bio kvalitě a férovosti. Odměnou je jim loajální segment zákazníků, kteří jsou ochotni si za kvalitu a odpovědnost připlatit. Sonnentor tak rostl a dnes exportuje do desítek zemí. Pro

⁴³ Webový portál Sonnentor. *Bio a trvalá udržitelnost* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z https://www.sonnentor.com/udrzitelnost?srsId=AfmBOooqEWi_hJlSusl_CZ5v6bDlG-BKo9gPj7HxZWJmk_MYPr1PLUcLU#:~:text=Ekologie%20a%C2%A0udr%C5%BEitel-nost%20jsou%20jedny%20ze,tak%20m%C5%AF%C5%BEe%20radost%20dlouho-dob%C4%9B%20r%C5%AFst

⁴⁴ Tamtéž

⁴⁵ Tamtéž

ostatní firmy je inspirací v tom, že udržitelnost může být hlavním pilířem identity značky a konkurenční výhodou, nikoli přítěží.

7.6.4 KOFOLA: UZAVŘENÝ KOLOBĚH LAHVÍ A LOKÁLNÍ ODPOVĚDNOST

Kofola je tradiční československá nápojářská firma známá především svým kolovým nápojem. V posledních letech i ona rozvíjí strategii udržitelnosti, která se promítá do různých oblastí jejího podnikání. Jako výrobce nápojů vnímá Kofola velkou odpovědnost zejména v tématu obalů a plastového odpadu. Proto se pustila do projektů, které mají zajistit, že obaly jejích nápojů budou co nejvíce cirkulární.⁴⁶

V roce 2023 Kofola (spolu se společností Mattoni 1873) získala podíl ve firmě General Plastic na Slovensku, která se specializuje na recyklaci PET plastů. Investicí do tohoto podniku Kofola umožní, že v regionu bude uzavřený koloběh PET lahví – od jejich sběru, přes recyklaci (rozemletí na vločky a z nich výroba regranulátu) až po nové lahve. Zástupce Kofoly to okomentoval, že tento krok je naplněním závazků firmy v oblasti používání recyklátu (rPET) a součástí jejich udržitelného přístupu k obalům. Jinými slovy, Kofola se zavázala zvyšovat podíl recyklovaného plastu ve svých lahvích a investice do recyklační infrastruktury jí to umožní kontrolovat a urychlit. Taková vertikální integrace je v ČR průkopnická a měla by vést k tomu, že PET lahve od Kofoly se nebudou stávat odpadem, ale surovinou pro nové lahve – což šetří primární plast i energii.⁴⁷

Kofola je jednou z mála firem, která zachovala systém vratných skleněných lahví pro segment gastro (točená Kofola, a limonády Rajec atd.). V posledních letech ještě rozšířila nabídku nápojů ve skle (např. řada ovocných limonád Targa Florio). Tyto skleněné lahve se opakovaně používají – například typická lahev od Kofoly může oběhnout 8–10 cyklů, než se vyřadí. To výrazně snižuje odpad z jednorázových lahví a zároveň se tím firma profiluje jako podporovatelka retrovlny vratných obalů. Marketingově to komunikují spíše jemně (vratná lahev není pro mladší generaci tak atraktivní téma), ale faktem je, že tím předběhli současnou debatu o zálohování PET lahví v ČR – Kofola už dlouho ukazuje, že zálohový systém umí fungovat (u skla) a že spotřebitelé jsou ochotni obaly vracet.

Kromě obalů Kofola akcentuje i lokálnost a bylinky. V rámci skupiny vlastní značky UGO (fresh džusy a salaterie) či LEROS (tradiční bylinkové čaje). Ve svých reklamách často zdůrazňuje domácí, československý původ („Kofola, láska na první lok“). V posledních letech uvedli na trh nápoje jako Fíková limonáda s lokálními surovinami nebo rozšířili portfolio sirupů pro domácí sodovky, čímž podporují trend méně plastů (koncentrát místo hotového nápoje). Tyto iniciativy sice vycházejí vstříc poptávce, ale mají i udržitelný efekt

⁴⁶ Webový portál Forbes. *Další krok k udržitelnosti. Kofola a Mattoni získaly třetinové podíly ve slovenské General Plastic* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://forbes.cz/dalsi-krok-k-udrzitelnosti-kofola-a-mattoni-ziskaly-tretinove-podily-ve-slovenske-general-plastic/#:~:text=N%C3%A1poj%C3%A1%C5%99sk%C3%A9%20spole%C4%8Dnosti%20Kofola%20a%C2%A0Mattoni%201873.GP%20Alliance%20podnikatele%20J%C3%A1na%20Sabola>

⁴⁷ Tamtéž

(kratší přeprava surovin, podpora regionálních pěstitelů, méně jednorázových lahví, když si spotřebitel míchá nápoj doma).

Kofola se hlásí také k širší společenské odpovědnosti – například opakovaně získala ocenění pro Zaměstnavatele roku v Moravskoslezském kraji. V roce 2022 spustila projekt Kofola přístupná, který se soustředí na zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním a úpravu provozů pro jejich potřeby. Ve Firemní vizi Kofoly najdeme závazky ke komunitám (podporují regionální projekty v okolí svých závodů) i ke snižování ekologické stopy výroby (snižování spotřeby vody na litr nápoje atd.). Zajímavá je iniciativa Naše Kofola, kdy firma umožňuje komunitě investorů z řad zaměstnanců a zákazníků nakoupit akcie Kofoly a podílet se na jejím směřování – tím buduje community ownership a posiluje vztah lidí ke značce.

Na příkladu Kofoly vidíme firmu, která možná není globální velikan, ale v lokálním kontextu činí konkrétní kroky k udržitelnosti: investuje do recyklace, podporuje znovupoužitelné obaly, vsází na lokální zdroje a pečuje o své zaměstnance i okolí. Pro marketing Kofoly je typické humorné a nostalgické ladění – to zůstává, jen se do něj nyní navíc přimíchávají zprávy o odpovědnosti („Když miluješ bylinky, není co řešit“ – kampaň na Fofolu bylinkovou, apod.). Důležité je, že udržitelnost Kofola nebere jako módní vlnu, ale jako šanci a příležitost pro inovace v tradičním odvětví (jak sama uvádí ve své Zprávě o udržitelnosti). Tím inspiroje i další potravinářské firmy v Česku.⁴⁸



OTÁZKY

1. Co znamená trvale udržitelná strategie?
2. Vysvětlete Triple Bottom Line (TBL, trojí zodpovědnost).
3. Charakterizujte ESG (Environmental, Social, Governance).
4. Jaké jsou Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs)?
5. Jak funguje cirkulární ekonomika?
6. Co je to tzv. Green marketing (zelený marketing)?
7. Popište Greenwashing.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Tato kapitola ukázala, že tvorba trvale udržitelných strategií je dnes nedílnou součástí strategického marketingu: vysvětlili jsme hlavní rámce (Triple Bottom Line, ESG, SDGs a principy cirkulární ekonomiky), představili moderní trendy (green marketing, certifikaci B

⁴⁸ Webový portál United Nations. *Sustainable Development* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://investor.kofola.cz>

Corp a další novější přístupy, včetně finančních nástrojů a cílů Net Zero) a ilustrovali je na konkrétních firemních příkladech z praxe (globálních – IKEA, Patagonia – i českých – Sonnentor, Kofola). Studenti se tak dozvěděli, jak tyto rámce fungují, v čem se liší a doplňují, jak se promítají do řízení firem a marketingových aktivit, jak rozpoznat autentickou udržitelnost od greenwashingu a jak lze strategicky využít odpovědné inovace, cirkulární modely a transparentní reporting k budování hodnoty značky i dlouhodobé konkurenceschopnosti.

ODPOVĚDI



1. Trvale udržitelná strategie: Dlouhodobý firemní plán, který integruje ekonomické, ekologické a sociální hledisko. Cílem je růst, jenž uspokojuje potřeby současnosti, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací uspokojit své potřeby (klasická definice udržitelného rozvoje). V praxi to znamená podnikat způsobem, který je finančně ziskový, ale zároveň šetrný k životnímu prostředí a prospěšný společnosti.
2. Triple Bottom Line (TBL, trojí zodpovědnost): Koncept tří pilířů udržitelnosti: People, Planet, Profit. Firma by měla měřit úspěch třemi „spodními řádky“ – sociálním (lidé a společnost), environmentálním (planeta) a ekonomickým (zisk). TBL zdůrazňuje, že dlouhodobě udržitelný byznys musí přinášet hodnotu ve všech třech dimenzích zároveň.
3. ESG (Environmental, Social, Governance): Soubor kritérií hodnotících firmu z pohledu životního prostředí, sociální odpovědnosti a způsobu řízení. E (environmental) hodnotí dopad na přírodu (emise, odpady, zdroje), S (social) dopad na lidi (zaměstnání, zákazníci, komunitu) a G (governance) kvalitu řízení a etiku (transparentnost, korupce, práva akcionářů). ESG metriky jsou využívány investory, regulátory i firmami samotnými k měření a zlepšování udržitelnosti.
4. Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs): Sedmnáct globálních cílů přijatých OSN (Agendy 2030) jako plán pro lepší svět. Zahrnují vymýcení chudoby a hladu, zdraví, kvalitní vzdělání, rovnost pohlaví, čistou vodu a energii, důstojnou práci, inovace, snižování nerovností, udržitelná města, odpovědnou spotřebu a výrobu, ochranu klimatu, oceánů, ekosystémů, mír a spravedlnost a partnerství. Firmy se těmito cíli inspiroují a snaží se přispět k jejich naplnění skrze své projekty a reporty.
5. Cirkulární ekonomika: Ekonomický model, kde zdroje obíhají v cyklech a nevzniká odpad. Oproti lineární ekonomice (vytěžit-vyrobít-vyhodit) usiluje o uzavření smyčky – produkty jsou navrženy pro opětovné použití, recyklaci či kompostování, materiály cirkulují, energie pochází z obnovitelných zdrojů. Pro firmy to znamená design for sustainability (ekodesign), recyklační programy, nové obchodní modely (sdílení, pronájem) a minimalizaci plýtvání ve všech fázích.
6. Green marketing (zelený marketing): Marketingové aktivity zaměřené na propagaci ekologicky šetrných produktů a praxí firmy. Zahrnuje ekologickou inovaci pro-

duktů, zelenou komunikaci, eko-labely, výchovu spotřebitelů k udržitelnému chování a budování zelené image značky. Důležité je, aby byl založen na pravdivých a doložených tvrzeních (vyvarovat se greenwashingu). Správně pojatý green marketing přináší konkurenční výhodu u rostoucí skupiny uvědomělých zákazníků.

7. Greenwashing: Pojem označující „klamavý zelený marketing“, kdy firma tvrdí, že je ekologická, ale její činy tomu neodpovídají. Jde o zneužití tématu udržitelnosti pro marketing, často formou vágních, nepodložených či přímo nepravdivých tvrzení. Příklady: výrobek s nápisem „eco“ bez certifikace, reklama zdůrazňující jeden ekologický aspekt a ignorující velké negativní dopady jinde, atd. Greenwashing může vést k regulačním postihům a poškození reputace, pokud je odhalen.
-

8 SPECIFICKÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Po obecných strategiích v předchozí kapitole je tato kapitola zaměřena na několik specifických strategií. Vymezena je strategie modrého oceánu, což je jeden z novějších přístupů ke strategiím a výborně se hodí pro marketingový pohled na poskytování hodnoty zákazníkovi a z toho plynoucího vítězství na trhu. Dále je popsán Crowdsourcing, který může být využit jako dílčí součást strategie, která dokáže pracovat se zpětnou vazbou zákazníků.

Z tradičních přístupů jsou popsány strategie podle Ansoffovy matice růstu obrátu, tedy strategie penetrace trhu, rozvoje produktů, rozvoje trhu a diverzifikace. Závěr kapitoly je věnován strategiím vycházejícím ze SWOT analýzy, BCG a GE matice.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- navrhnout nový produkt dle strategie modrého oceánu,
- zvolit strategii dle Ansoffovy matice růstu obrátu,
- navrhnout strategii dle SWOT, BCG a GE analýzy.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



90 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Strategie modrého oceánu, hodnotová inovace, Crowdsourcing, Ansoffovy strategie, strategie SWOT, BCG a GE.

V této kapitole je popsáno několik specifických přístupů k marketingovým strategiím.

8.1 Strategie modrého oceánu

Tato strategie je založena na knize W. Chana Kima a Renée Mauborgneové „Strategie modrého oceánu“. Dle ní existují tyto základní pojmy:⁴⁹

- „Červené oceány - to jsou všechna existující odvětví operující ve známém tržním prostoru. V červených oceánech jsou definovány a přijímány hranice odvětví a jsou známa pravidla konkurenční hry. S tím, jak je tržní prostor stále více přecpán konkurenty, vyhlídky na zisk a růst jsou stále omezenější. Tvrdá, nelitostná konkurence vede k tomu, že podniky krvácejí - proto pojem červený oceán.“
- “Modré oceány - to jsou odvětví, která dosud neexistují, to je neznámý tržní prostor neposkrvněný konkurencí. V modrých oceánech se poptávka vytváří, místo aby se vybojovala. A je zde spousta příležitostí k růstu.“
- „Strategie modrého oceánu (BOS - Blue-Ocean Strategy) charakterizuje jak strategickou logiku, která je za vytvářením nového tržního prostoru, tak praktický rámec pro systematické budování a využití "modrých oceánů".“

Hlavní myšlenka tohoto přístupu k tvorbě strategie je relativně jednoduchá – nesoupeřím s konkurencí, ale vytvářím si svůj nový tržní prostor, tzv. modrý oceán, kde mám náskok, jsem leader a určuji pravidla (voda je čistá a mohu si v ní dělat, co chci). V červeném oceánu se pak stále perou mí staří konkurenti, žraloci, probíhá tam klasický boj o efektivitu (snaha snižovat náklady a zvyšovat výnosy). Při takovémto boji některé konkurenční firmy zaniknou, oceán se tedy „zabarví jejich krví“, proto se mu říká červený.

Jak se ale dostat z červených oceánů, kde jsou všechny firmy? Jak si vytvořit svůj modrý oceán? Základ spočívá v nutnosti přinést „hodnotovou inovaci“, tedy skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka. K tomu pomocí hodnotové křivky analyzuji hodnotu v celém odvětví – hledám možnosti k vyniknutí – eliminuji zbytečné funkce a přidávám nové.⁵⁰

Příklady úspěšných modrých oceánů:⁵¹

- **Apple iPhone, iPad** – i když tady byla podobná zařízení předtím bez jakéhokoliv zájmu spotřebitelů, Applu se podařilo vytvořit zcela nové kategorie, které byly úspěšné u zákazníků.

⁴⁹ Webový portál Moderní řízení. *Strategie modrého oceánu pro každou firmu* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-20362510-strategie-modreho-oceanu-pro-kazdou-firmu>

⁵⁰ tamtéž

⁵¹ Webový portál Management News. *Jak eliminovat konkurenci "Modrými oceány"* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.managementnews.cz/manazer/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/jak-eliminovat-konkurenci-modrymi-oceany-id-2111593>

- **Prodej zážitků** – klasické cestovní kanceláře nedokázaly uspokojit potřeby zákazníků, v roce získala ocenění podnikatel roku firma Allegria studentky Lindy Vavříkové, která poskytovala tyto služby jako první.
- **3D tiskárny** – nové odvětví, díky kterému vznikají celé nové obory a zcela nové možnosti dělání businessu.
- **Chytré náramky** – nově vznikající odvětví spojené se zvýšeným zájmem o zdravý životní styl.
- **Google Glass** – chytré brýle, které by mohly nahradit počítače.

Postup BOS

Postup, jak navrhnout nový produkt pomocí analýzy hodnotové inovace by mohl shrnout následujícím způsobem:⁵²

- Vymezte stávající tržní oblast. Jaké produkty nabízíte? V jakém tržním segmentu se pohybujete? Jaké jsou vaše klíčové kompetence?
- Najděte klíčové faktory v rámci oblasti. Podle čeho se zákazník rozhoduje při volbě produktu? Jaké vlastnosti od produktu očekává? Jaké potřeby chce prostřednictvím vašeho výrobku nebo služby uspokojit?
- Sestavte hodnotovou křivku. Jak dobře si stojí konkurenční produkty v různých faktorech? V jakých oblastech jsou konkurenční produkty slabé a silné? Jak velkou hodnotu faktory zákazníkovi přinášejí?
- Vyberte faktory zvyšující hodnotu. Které z faktorů slabých u konkurence lze zvýšit? Které z nich zvyšují hodnotu pro zákazníka?
- Vyberte faktory snižující náklady. Které z faktorů umožní výrazně snížit náklady? Jak hodnotné jsou pro zákazníka?
- Přidejte nové faktory zvyšující hodnotu pro zákazníka. Jaké jiné opomíjené faktory výrazně zvýší hodnotu pro zákazníka?
- Definujte nový produkt. Na základě omezení a pozvednutí stávajících faktorů a vytvoření nových popište nalezený produkt.

⁵² Webový portál Marketingové Noviny. *Strategie modrého oceánu: Snadnější cesta k průlomové inovaci* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11076/

8.2 Crowdsourcing

Je novým přístupem k uvažování, odkud mohou pocházet zdroje pro firmu. Již při stavbě Národního divadla udělal český národ sbírku, aby byly vybrány dostatečné finanční zdroje. Podobný postup, ale s mnohem větším dopadem pro jednotlivé firmy, může být využit v dnešní době díky internetu a sociálním sítím. Princip je jednoduchý „dáme hlavy dohromady a něco vymyslíme“. Crowdsourcing tedy využívá předem nedefinované skupiny lidí pro tvorbu. Např. je možnost využít naši komunitu na Facebooku k tomu, aby nám pomohli vytvořit lepší novou generaci produktu, díky zpětné vazbě nám mohou pomoci vylepšit naši komunikaci, odhalit slabiny v naší distribuci, a mohou nám pomoci s nastavením cenových hladin pro různé segmenty. „Jiným příkladem tentokrát tzv. kreativního crowdsourcingu je třeba *“komunitní” blogový román spisovatele Michala Viewegha, který v roce 2009 na server idnes.cz napsal první kapitolu a pak nechal své čtenáře dopisovat další. Nejlepší čtenářskou variantu pokračování hodnotila vždy porota, a tak postupně vznikl román.*“⁵³

Dalším příkladem by mohla být automobilka Local Motors, která používá tzv. „enterprise co-creation“ postup, což je ale klasický crowdsourcing. Základem jejich podnikání jsou sítě jako platforma pro zapojení komunit. S těmito komunitami firma pracuje formou vypisování výzev, co je třeba udělat. Uživatelé se snaží výzvu splnit a tím přinést firmě třeba nový design, řešení komponent ve voze apod. Nakonec je dáno dohromady řešení celého vozu. Nasbírání-li se dostatečný počet zákazníků, předplatí si výrobu, která je řešena outsourcingem v kterékoliv továrně schopné výroby. Celým smyslem je tedy zpříjemnit zákazníkovi velkou investici do nového vozu tím, že nebude kupovat masový produkt, ale koupí si limitovanou edici vozu navrženého lidmi se stejnými zájmy a potřebami, jako je on sám (produkt je samozřejmě založen na funkční a bezpečné platformě).⁵⁴

8.3 Strategie podle Ansoffovy matice růstu obratu

Strategie podle Ansoffovy matice jsou určeny pro růst firmy. Podle orientace na současný/nový trh a produkt byly formulovány 4 základní strategie.

⁵³ Webový portál Jak na Internet. *Crowdsourcing* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.jaknainternet.cz/page/1665/crowdsourcing/>

⁵⁴ Webový portál Slideshare. *Local Motors Story* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.slideshare.net/EnterpriseCoCreation/local-motors-co-creation-case-epmd-13-july2011-v4>

Charakter trhu	Současný	STRATEGIE PENETRACE TRHU	STRATEGIE ROZVOJE PRODUKTŮ
	Nový	STRATEGIE ROZVOJE TRHU	STRATEGIE DIVERZIFIKACE
		Současný	Nový
		Charakter produktu	

Obrázek 6: Ansoffova matice (matice růstu produktu/trhu)

Zdroj: Upraveno dle Mallya, 2007, s. 120

8.3.1 PENETRACE TRHU

Základem je růst prodeje současného (již existujícího) produktu na stejném trhu pro stejné zákazníky. Penetrační cena a jiné metody podpory prodeje. Strategie průniku stávajícího trhu je typická pro fázi saturace v cyklu tržní životnosti produktu. Prosazuje se na trzích, které expandují. Na stagnujících trzích nebo na trzích s klesající velikostí je strategie penetrace málo účinná. Typická je připomínková reklama, přidaná hodnota produktu – např. snadnost obsluhy, snížení ceny a různé slevy. (Mallya, 2007, s. 120)

8.3.2 ROZVOJ PRODUKTU

Nutnost přijít na současný trh s novým produktem. Jsou možné dvě varianty, inovace ve smyslu opravdové tržní novinky a vývoj dalších verzí produktu. Zpravidla jde o nový produkt, který je vůči současnému produktu substitutem a přináší nějakou formu inovace. Tato strategie je účinná, de facto nezbytná, pokud se stávající produkt nalézá ve fázi saturace (zralosti). Rozhodující pro úspěch nového produktu na stávajícím trhu je proto komunikační mix. (Mallya, 2007, s. 121)

8.3.3 ROZVOJ TRHU

Pokouší se uspět se současným produktem na novém trhu. Nalezení jednoho nebo více nových trhů pro nynější výrobky může být provedeno (Mallya, 2007, s. 120-121):

Získáním dalších odbytových trhů pomocí regionálního, národního nebo mezinárodního rozšíření.

Získáním nových tržních segmentů:

speciálních verzí výrobku, určených pro konkrétní cílové skupiny,

psychologická diferenciací výrobku pomocí reklamy.

8.3.4 DIVERZIFIKACE

Strategie založená na využití nového produktu pro nové trhy. Musí se jednat o opravdové inovátory, protože tato strategie zahrnuje jak technologické, tak i obchodní riziko. Podle charakteru diverzifikace rozlišujeme (Mallya, 2007, s. 121):

- **Horizontální diverzifikace** - znamená rozšíření stávajícího výrobního programu o produkty, které s ním věcně souvisí.
- **Vertikální diverzifikace** - představuje prohloubení programu jak ve směru odbytu dosavadních produktů, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům.
- **Laterální diverzifikace** - znamená útok na zcela nové oblasti výrobků a trhů, přičemž podnik uniká z rámce svého businessu do vzdálených oblastí aktivit.

8.4 Strategie vycházející z SWOT, BCG a GE analýz

Strategie ze SWOT analýzy (Bednarčík, 2014, s. 20):

- Strategie SO (maxi-maxi) - ofenzivní (optimální varianta, silné stránky a příležitosti převažují).
- Strategie ST (maxi-mini) - defenzivní (nepříznivé prostředí, obranná strategie, převažují silné stránky a ohrožení).
- Strategie WO (mini-maxi) - spojení (se spolehlivým partnerem k získání dalšího podílu na trhu, převažují slabé stránky a příležitosti).
- Strategie WT (mini-mini) - úniku nebo likvidace (slabý podnik v neatraktivním prostředí).

Strategie spojené s BSG portfolio analýzou:⁵⁵

⁵⁵ Webový portál BusinessInfo. *Specifické metody marketingové situační analýzy* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html#b3>

- **Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových SBU v perspektivních odvětvích.** Tato strategie je doporučována především pro SBU, které se staly otazníkem, pokud mají předpoklady stát se hvězdou. Vyžaduje silnou finanční podporu ze strany firmy.
- **Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn při získávání peněžních prostředků.** Tato strategie je často uplatňována u dojných krav, které vytvářejí značné množství peněžních prostředků, a firmy se ve většině případů snaží toto své postavení udržet i pro budoucnost. Dojné krávy financují přípravu a rozvoj nových produktů, zajišťují růst i dividendy, pomáhají podporovat hvězdy i otazníky atd. Firma od nich očekává, že budou hlavním zdrojem zisku. Tato strategie bývá také aplikována u hvězd, které si chce firma udržet nebo chce zlepšit jejich pozici. Vychází z předpokladu, že trh časem zpomaluje růst a hvězda přechází do pozice dojné krávy.
- **Strategie snížení tržního podílu s cílem získat okamžitě anebo ve velmi krátkém časovém horizontu zvýšené příjmy hotových peněz, a to bez ohledu na možné důsledky.** Tato strategie je užívána jak u dojných krav, tak i u otazníků a hladových psů, pokud je jejich budoucnost nejasná. Získané hotové peníze pak firma investuje do hvězd, případně do nadějných otazníků.
- **Strategie odchodu z trhu znamená likvidaci podnikatelských jednotek (SBU).** Ty mohou být vyřazeny (jejich program je ukončen), anebo prodány a prostředky získané z prodeje reinvestovány jinde. V této souvislosti se jedná zejména o psy a v některých případech i o otazníky, jestliže vyžadují pro další existenci příliš mnoho prostředků, které nemohou být ve stávajícím časovém okamžiku pro tento účel věnovány.

Strategie investování podle pozice v jednotlivých polích matice GE:⁵⁶

1. Investovat do rozvoje.
2. Chránit (udržovat) pozice.
3. Vybírat investice do rozvoje.
4. Omezit rozvoj.
5. Sklízet.
6. Provést restrukturalizaci – upřednostnit tvorbu zdrojů.

⁵⁶ Webový portál BusinessInfo. *Specifické metody marketingové situační analýzy* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html#b3>

7. Investovat uváženě.
8. Volit výběrové investice upřednostňující tvorbu zdrojů.
9. Chránit a přehodnocovat.



CHRÁNIT A PŘEHODNOCOVAT. OTÁZKY

1. Charakterizujte strategii modrého oceánu.
 2. Charakterizujte Crowdsourcing.
 3. Charakterizujte strategie podle Ansoffa.
 4. Charakterizujte strategie vycházející z SWOT, BCG a GE analýz.
-



SHRNUTÍ KAPITOLY

V předchozí kapitole byly probrány obecné strategie, na ně navázala tato kapitola se specifickými strategiemi. V úvodu byla popsána strategie modrého oceánu, jako jednoho z novějších přístupů ke strategiím, výborně se hodícím pro marketingový pohled na poskytování hodnoty zákazníkovi a z toho plynoucího vítězství na trhu. Dále byl vymezen Crowdsourcing, který může být využit jako dílčí součást strategie, která dokáže pracovat se zpětnou vazbou zákazníků.

V druhé části kapitoly byly popsány již tradičnější přístupy, konkrétně strategie podle Ansoffovy matice růstu obratu, tedy strategie penetrace trhu, rozvoje produktů, rozvoje trhu a diverzifikace. Závěr kapitoly byl věnován strategiím vycházejícím ze SWOT analýzy, BCG a GE matice.



ODPOVĚDI

1. Strategie je založena na relativně jednoduché myšlence – nesoupeřím s konkurencí, ale vytvářím si svůj nový tržní prostor, tzv. modrý oceán, kde mám náskok, jsem leader a určuji pravidla (voda je čistá a mohu si v ní dělat, co chci). V červeném oceánu se pak stále perou mí staří konkurenti, žraloci, probíhá tam klasický boj o efektivitu (snaha snižovat náklady a zvyšovat výnosy). Při takovémto boji některé konkurenční firmy zaniknou, oceán se tedy „zabarví jejich krví“, proto se mu říká červený. Jak se dostat z červených oceánů, kde jsou všechny firmy? Jak si vytvořit svůj modrý oceán? Základ spočívá v nutnosti přinést „hodnotovou inovaci“, tedy skokový přírůstek hodnoty pro zákazníka. K tomu pomocí hodnotové křivky analyzuji hodnotu v celém odvětví – hledám možnosti k vyniknutí – eliminuji zbytečné funkce a přidávám nové, viz podkapitola 8.1.

2. Crowdsourcing je možnost pro firmu získávat zdroje z davu, tedy zvenčí firmy. Jedná se např. o různé nápady na produkty, komentáře firemní komunikace, ceny, nebo třeba získávání financí díky Crowdfundingu, viz podkapitola 8.2.
 3. Strategie podle Ansoffa lze rozdělit do tzv. matice růstu obratu, kde jsou seřazeny 4 strategie podle toho, zda jde o nový nebo současný produkt nebo trh, viz podkapitola 8.3.
 4. Těchto strategií je mnoho, např. u strategií vycházejících z SWOT analýzy se běžně rozeznávají strategie SO, ST, WO a WT. U BCG jsou 4 strategie a z GE vychází dokonce 9 strategií, viz podkapitola 8.4..
-

9 PRŮMYSLOVÉ TRHY



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Průmyslové trhy (B2B) se v mnohém liší od trhu spotřebitelů (B2C). Tyto odlišnosti jsou popsány v úvodu této kapitoly. Jednou z fundamentálních odlišností je význam nakupování, které je popsáno, včetně typů nákupních situací, kupních rolí jednotlivých aktérů nakupování, a nákupního procesu. Dále jsou vymezeny typy B2B trhů.

V druhé části kapitoly jsou poté popsány nové trendy na B2B trzích, nejprve obecně, a poté konkrétně nové typy nakupování, content marketing, PPC a SEO.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- charakterizovat odlišnosti B2B a B2C trhů,
 - popsat odlišnosti nákupu, jednotlivé účastníky a nákupní proces,
 - orientovat se v nových trendech na B2B trhu.
-



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

60 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

B2B, odlišnosti B2B a B2C, typy B2B trhů, nákupní proces, content marketing, PPC, SEO.

Průmyslový trh je dnes již běžně nazýván jako B2B, tedy Business To Business. Průmyslový trh je tvořen všemi (dodavateli i odběrateli = zákazníky), kteří prodávají a nakupují zboží a služby za účelem jejich využití při výrobě dalších výrobků a služeb určených

k prodeji, případně pronájmu jejich konečnému spotřebiteli. Průmyslový trh je místo transformace základních surovin, polotovarů a komponentů na finální výrobek, přičemž v průběhu tohoto procesu dochází postupně ke zvyšování hodnoty produktu vyjádřené následně v jeho prodejní ceně. (Bednarčík, 2007).

Průmyslový trh má dva významné rysy (Kotler, 2003):

- je **komplexní**, což je důsledek jednak technických požadavků na transformační proces polotovaru ve finální výrobek, jednak dynamiky měnícího se prostředí (např. vlivy legislativy nebo majitelů akcií při rozhodování o obchodních záměrech),
- je **heterogenní**, což je důsledek variabilnosti vztahů v tržním prostředí; průmyslové výrobky nebo služby se kupují za účelem produkce vlastního zboží nebo služeb v rámci konkrétního průmyslového řetězce. Často však dochází k alternativnímu využití těchto průmyslových výrobků i v jiných průmyslových řetězcích, což má za následek vytvoření odběratelského konkurenčního prostředí. Prakticky každý průmyslový výrobek musí projít komplikovanou cestou, než dosáhne jako spotřební zboží konečného spotřebitele. Tato cesta bývá různě dlouhá a složitá s různými předvídatelnými i nepředvídatelnými vlivy, které mohou mít zásadní dopad na obchodovatelnost výrobku na finálním trhu.

9.1 Hlavní odlišnosti průmyslových a spotřebních trhů

Hlavní odlišnosti B2C a B2B uvádí Bednarčík (2007) jako následující:

- **Význam nákupu** - nákupy jsou prostředkem pro vytvoření zisku, snížení nákladů, zajištění kontinuity výroby a cílů organizace, naplnění právních závazků.
- **Systémový přístup k nákupu** - rozhodnutí pro uskutečnění nákupu je logickým výsledkem analýzy potřeb, možností, důsledků i dostupných zdrojů.
- **Funkce kupních smluv** - uzavřené smlouvy jsou nejen závazkem o předmětu, ceně, jeho množství, kvalitě a termínu dodávky, ale i často závazkem k dlouhodobé spolupráci, vyvolávajícím změny v dosavadním jednání obou smluvních partnerů (např. při smlouvách o dlouhodobých dodávkách vzniká nutnost vzájemného provázání výrobních a obchodních plánů).
- **Méně zákazníků** - B2B obchodník přijde do kontaktu s menším počtem zákazníků než obchodník v oblasti spotřebního zboží. Výrobce automobilových akumulátorů může dodávat své výrobky buď několika výrobcům motorových vozidel (v rámci uspokojení tzv. počáteční poptávky) anebo je může prodávat přímo uživatelům motorových vozidel (v rámci uspokojení tzv. výměnné poptávky v okamžiku, kdy původní akumulátor doslouží a musí být vyměněn).

- **Větší (movitější) zákazníci** - dodávky pro organizace představují často velké množství i finanční objemy realizované v jednom obchodním případě (např. nákup letadel nebo dodávka systému likvidace komunálního odpadu). Při každé takové obchodní transakci se oboustranně jedná o velké množství peněz se všemi důsledky jejich vynaložení, či získání.
- **Geografická koncentrace organizací** - průmyslová odvětví se obvykle koncentrují do určitých oblastí (např. návaznost zpracovatelského průmyslu na výrobu zdrojů z důvodu minimalizace nákladů, na čas a cenu přepravy), zatímco koneční spotřebitelé bývají rozloženi rovnoměrněji po celém území (trhu).
- **Odvozenost poptávky** - poptávka po průmyslovém zboží závisí na poptávce po spotřebním zboží, které se z něj vyrábí. Typickým případem je výroba oděvů se závislostí používaných materiálů a barev na okamžité módě, požadavky ekologie na nezávadnost výrobků nebo změna existujících požadavků na potravu. Proto musí průmysloví dodavatelé pozorně sledovat veškeré změny na spotřebních trzích, aby se vyhnuli problémům s prodejem svého zboží v budoucnosti.
- **Nepružnost poptávky na změně ceny** - objem průmyslových nákupů není obvykle funkcí ceny; stavební firma nezvýší objem nákupů cementu jenom proto, že byl zlevněn. Naopak nesníží jeho nákupy v případě zdražení.
- **Profesionální chování při nákupu** - nákup je zpravidla realizován zkušenými odborníky - nákupčími, kteří k němu přistupují racionálněji. Mají lepší schopnost vyjednávat a disponují informacemi od několika dodavatelů a lepším technickým know-how než spotřebitelé. V průmyslovém nákupním chování se angažuje více lidí než v případě spotřebního trhu z důvodu maximální snahy po dosažení úspěchu.
- **Vzájemnost (reciprocita) vztahů** - průmysloví zákazníci mají tendenci nakupovat u podniků, které na oplátku kupují jejich výrobky. Tato cesta se nazývá princip reciprocity. Do takovýchto obchodních spojení, založených na vzájemné dlouhodobé výhodnosti, je velmi obtížný vstup konkurenčního dodavatele.
- **Vztahy uvnitř vztahů** - v průmyslovém podniku má na proces tvorby nákupních rozhodnutí vliv řada pracovníků v různém funkčním postavení se zřejmou dynamikou vztahů na několika úrovních. Jedním z tajemství, stojících za úspěchem na průmyslových trzích, je skutečnost, že je výrobce schopen identifikovat a interagovat se všemi pracovníky v podniku zákazníka podle jejich úlohy při rozhodování o nákupu, skutečnými jednotlivými uživateli jeho produktů, kteří jsou uvnitř organizace zákazníka.
- **Rozvoj vztahů podle významu a podílu na výdajích zákazníků** - vzhledem ke komplexní podstatě podniků jako zákazníků by průmyslový podnik neměl vidět úspěch v tom, kolik nových zákazníků dokáže získat, ale v tom, jak hluboce

dokáže proniknout do příjmů a výdajů obsluhovaných zákazníků. Průmyslové podniky by měly věnovat pozornost také poznání, kolik divizí zákazníka s nimi obchoduje, kolik vedoucích pracovníků zákazníka je zná, jaký má pro podnik zákazníka význam spolupráce s daným dodavatelem.

- **Komplexnost distribuční cesty** - pro průmyslové podniky je řízení distribučních cest poněkud komplexnější. Je to dáno tím, že průmyslové produkty jsou často komplikovanější a obtížněji zvládnutelné při instalaci nebo spotřebě, členové distribuční cesty na průmyslových trzích často vytvářejí velkou část hodnoty pro zákazníka, a proto je třeba věnovat velkou péči i rozvoji vztahů s distribučními mezičlánky. Mnohdy je účelné, aby články distribuční cesty byly ve skutečnosti součástí průmyslových kupujících.
- **Prodej založený na znalostech** - často je výhodné obohatit proces prodeje o vzdělávání a trénink zákazníků nabídkou seminářů a workshopů pro své klienty, na kterých pracovníci podniku zákazníka získají hlubší a detailnější znalosti o tom, jak používat produkty v různých situacích a řešit problémy, spojené s jejich zpracováním. Díky tomu podniky, operující na průmyslových trzích, samy při realizaci vzdělávání zákazníků poznávají, jak lze používat resp. zpracovávat jejich produkty nebo služby produktivněji.
- **Nutnost interaktivní komunikace** - podniky operující na průmyslových trzích, musí dovedně a efektivně komunikovat o nákupu a užití produktu v celém řetězci subjektů poptávky, s konečnými uživateli, ovlivňovateli, tvůrci rozhodnutí a distributory, dále rovněž s dalšími subjekty, jako jsou zaměstnanci, dodavatelé a investoři.
- **Málo časté nákupy** - vzhledem k tomu, že průmyslové produkty a služby jsou často vysoce nákladové položky a cyklus nákupu je dlouhý, lze se na průmyslových trzích setkat s dlouhými obdobími nečinnosti mezi skutečnými akty nákupu. Průmyslové podniky se musí neustále snažit vyplnit tyto mezery poskytováním služeb nebo vyjednáváním se zákazníky. Vyjednávání se zákazníky o podmínkách nákupu a užití produktů je účinným způsobem získání důvěry zákazníků.
- **Napomáhání zákazníkům řídit jejich podnikání** - nejsilnějším a nejlepším vztahem s průmyslovými zákazníky bude ten, ve kterém prodávající skutečně napomáhá nakupujícím řídit jeho vlastní podnikání a aktivně zapojuje zákazníka do procesu vytváření hodnoty pro něho.

9.2 Význam nakupování

Cílem nákupní funkce je zajistit nerušený tok zboží a služeb v požadované kvalitě a kvantitě, a to v pravý čas, na správné místo a za optimální (správnou) cenu od správného dodavatele. Z tohoto důvodu má nákupčí pět základních funkcí (Bednarčík, 2007):

- Zajistit kontinuitu výrobního procesu, což představuje zajišťování spolehlivých dodávek materiálu a služeb tak, aby byl zabezpečen nepřerušovaný výrobní proces.
- Optimálně přispívat k výsledkům společnosti a ke snižování nákladů. To je možné mimo jiné pečlivým sledováním vývoje cen na trhu a úzkou kooperací s dalšími pracovišti při snižování nákladů na konečný výrobek.
- Zajišťovat snižování strategické zranitelnosti podniku na nákupním trhu. To může vést k vypracování strategické linie, aby společnost nebyla závislá pouze na jednom nebo dvou dodavatelích. Budoucí dodávky musí být plně zajištěny.
- Přispívat k inovaci výrobku a technologie. To je možné realizovat, když budeme detailně sledovat technický vývoj dodavatele a využijeme ho k rozvoji podniku.
- Spoluvytvářet image společnosti. Politika nakupování a její implementace přispívá, s ohledem na dodavatele, k dobré reputaci podniku a jeho pozici na trhu. Navíc je možno dodat, že rozhodování při koupi je spojeno s velkými částkami peněz, což může mít hlavní dopad na výsledky společnosti. Každá ušetřená koruna vyplývající z dobré nákupní politiky přímo přispívá k většímu zisku.

9.2.1 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ

Dle novosti kupní situace, ale také dle potřebného času, počtu lidí a složitosti řešeného problému rozeznává Kotler et al. (2007) tři základní typy kupních situací na B2B trhu:

- Prvotní nákupní situace (nový nákup), která je charakterizována:
 - existencí potřeby vedoucí k nákupu dosud nenakupovaného produktu,
 - novou a neznámou problémovou situací v nákupní funkci,
 - existencí velké potřeby informací a zvažování alternativ,
 - nutností opakovat některé fáze nákupu (zejména při vyhledávání dodavatelů).
- Alternativní, modifikovaný nákup je charakterizován:
 - nezbytností změny vyplývající z nespokojenosti se stávajícím dodavatelem,

- existenci potřeby informací o určitých aspektech a alternativách, které je třeba zvážit,
- omezeným počtem fází, kterými proces nákupu prochází.
- Přímý opakovaný (rutinní) nákup je charakterizován:
 - známou problémovou situací,
 - spokojeností zákazníka s výrobkem i dodavatelem,
 - omezeným počtem fází, kterými prochází.

9.2.2 ÚČASTNÍCI NÁKUPNÍHO PROCESU NA B2B TRHU

Nákupního procesu se na B2B trhu účastní některé stejné kategorie, jako na B2C, najdeme zde však i nové. O firemních nákupech rozhoduje i více lidí najednou, hovoříme o tzv. nákupním centru, což jsou všechny osoby a jednotky, které se účastní procesu nákupního rozhodování organizace, tvoří je (Kotler et al. 2007):

- **Iniciátoři** - mohou to být přímo uživatelé nebo jiní lidé, kteří nákup nějakého výrobku nebo služby vyžadují.
- **Uživatelé** – osoby, které budou výrobek nebo službu používat. V mnoha případech vnáší uživatelé návrh něco nakoupit a pomáhají definovat požadavky.
- **Ovlivňovatelé** - pomáhají definovat specifikace a rovněž poskytují informace pro hodnocení alternativ (např. technický personál).
- **Rozhodovatelé** - osoby, které o požadavcích na výrobek nebo o jeho dodavatelích rozhodují.
- **Schvalovatelé** - osoby, které autorizují navrhované jednání rozhodovatelů nebo nákupčích.
- **Nákupčí** - osoby, které mají formální autoritu vybírat dodavatele a dojednávat podmínky nákupu. Nákupčí mohou pomáhat vytvářet specifikace výrobku, ale svou hlavní roli hrají při výběru dodavatelů a vyjednávání s nimi. Při důležitých nákupech mohou mezi nákupčí patřit i vysoce postavení manažeři.
- **Vrátní** - osoby, které kontrolují tok informací k ostatním členům nákupního centra. Mohou to být nákupčí, recepční nebo operátoři call centra.

9.2.3 PROCES ROZHODOVÁNÍ O NÁKUPU

Proces rozhodování o nákupu na B2B trhu je podobný, jako na B2C, jen obsahuje díky větší složitosti a více zainteresovaným osobám více kroků. Kotler a Keller (2013) jej rozdělují do 8 následujících kroků:

- **Rozpoznání problému** – firma si uvědomí problém, což v praxi znamená zjištění nějakého nedostatku, který musí být uspokojen. Problém může vycházet z vnitřku firmy, např. inovace produktu vyžaduje nové materiály, nebo vychází z vnějšku firmy, např. konkurence uvádí nový produkt a my na něj musíme reagovat.
- **Obecný popis potřeby** – jedná se o důkladný popis potřeby pro účely správného nákupního rozhodnutí. Pro běžné věci to není složité, ale při inovacích nebo reakcích na konkurenci je vhodné tuto část nákupu nepodcenit.
- **Specifikace produktu** – nákupní oddělení firmy na základě obecného popisu potřeby vypracuje technickou specifikaci produktu.
- **Hledání dodavatelů** – nákupní oddělení dále vypracovává seznam možných dodavatelů, ať již ze současných adresářů nebo hledají zcela nové.
- **Vyžádání nabídek** – nakupující si vyžádá nabídky od potenciálních dodavatelů.
- **Výběr dodavatelů** – hodnocení nabídek dodavatelů, určení kritérií hodnocení (rychlost, kvalita, cena apod.).
- **Specifikace objednávkové rutiny** – finalizace objednávky, nastavení pravidel této a dalších opakujících se nákupů. Dojednání finálních objednávaných množství, termínech dodání, vrácení zboží, záruk apod.
- **Hodnocení výsledků** – zhodnocení jak dodavatele, tak také celého tohoto kupního procesu.

9.3 Typy B2B trhů

Zákazníci na B2B trzích se snaží uspokojit poptávkou své potřeby výroby, nabídkou potřeby někoho jiného, nebo se jedná o přeprodej produktu, jeho částí, nebo materiálů. Z tohoto pohledu můžeme rozdělit B2B trh na 3 podskupiny (Solomon, Marshall a Stuart, 2006):

- **Trh institucí** – tento trh je tvořen vládními trhy, což jsou organizace státu, místní samosprávy a další, které vyžadují produkty nebo služby pro svou hlavní funkci a na ni navazující další funkce. Patří mezi ně např. doprava, bezpečnost, obrana, státní správa a další. Dále je tento trh tvořen trhem neziskových institucí, které

opět poptávají za účelem dosažení své hlavní funkce. Patří mezi ně např. nemocnice, vězení, školy, pečovatelské domy apod. Silným vlivem zde je nízký rozpočet a tzv. často „nedobrovolná klientela“.

- **Trh výrobců** – firmy nakupují za účelem další výroby. Zisk vzniká přidanou hodnotou. Na tomto trhu je možno nalézt firmy, které nakupují suroviny, polotovary, součástky, až po finální produkty, které dále nějakým způsobem zpracovávají, nebo k nim jen dodávají nějakou službu.
- **Obchodní trh** – firmy nakupují za účelem dalšího prodeje, opět může jít o cokoliv od surovin, až po finální produkty (nejčastější). Zisk plyne z přidané hodnoty přemístění zboží a dodatkových služeb.

9.4 Nové trendy na B2B trhu v ČR

B2B trhy se vyvíjejí stejně dynamicky, jako B2C. Předsudek, že B2B bude usedlejší a nebude využívat žádné nové trendy, je nutno opustit. B2B trhy přebírají řadu trendů z B2C a dále je vylepšují. Trendy poslední dekády bych shrnul v následujících bodech:

- **Přístup k datům je snazší**, než v minulosti - stav B2B trhu v ČR je pravidelně monitorován, vyhodnocován a reportován B2B monitorem.⁵⁷
- **Komunikace a její nové trendy** jsou ohromně důležité – využívány jsou sociální sítě – LinkedIn, virální marketing, guerilla marketing, live chat apod.) Roste podíl digitálních médií.
- **Posun v technologiích** – vznikají nové styly nakupování (viz níže epoptávka.cz).
- **Důležitost inovací.**
- **Důležitost využívání SW**, který je standardem v mém oboru (SAP, CRM).
- **SEO je důležité** (kam nás to ale dovedlo!).
- **Content marketing** je snad důležitější než na B2C.
- **Důsledek krize:** další snižování marketingových rozpočtů v B2B. Podniky korigují optimismus 2014. V roce 2015 je situace výrazně lepší.
- **Budování vztahů se zákazníky** je na B2B zásadní!

⁵⁷ <http://www.b2bmonitor.cz/2014/12/20-klicovych-faktu-o-b2b-marketingu-v-cr/>

Epoptávka.cz

Jedná se univerzální vyhledávač dodavatelů či odběratelů na B2B trzích. Jedná se většinou o menší poptávková řízení a tím i menší zisky, či naopak výdaje. Dalo by se říci, že kdo není na epoptavka.cz, jako by nebyl - 2013 – 38 mld. Kč, 200 tis. firem.

Z marketingového, obchodního, finančního a dokonce i logistického hlediska přinesla hned několik výhod pro podnikatele a podniky:

- Urychlila a zkvalitnila proces výběru dodavatelů.
- Zajistila možnost zadání okamžité poptávky bez složitého průzkumu a vyhledávání kontaktů.
- Umožnila nákup předmětů za smluvní ceny.

Aukro reagovalo až v půlce roku 2014 zrušením poplatků za vystavení produktu.

Kromě kladných recenzí je na epoptávku i neskutečné množství špatných recenzí. Nejsou žádná nová data, vše tají, obchodní podmínky ne vždy průhledné, problémy se smlouvami atd. Postupný krach. Velmi pozitivní ale bylo nastartování zájmu firem, přišly nové firmy, které epoptávku nahradily.

Content marketing

Content marketing neboli obsahový marketing je založený na tvorbě a umístování užitečného a hodnotného obsahu, který přiláká a zapojí do komunikace vaše žádané zákazníky a vyvolá u nich akci, která povede k prodeji.

Content marketing je v podstatě dovednost komunikovat se zájemci vaši nabídku a potenciálními zákazníky tak, aniž byste na ně tlačili. Místo drahé reklamy na vaše produkty a služby přinášíte hodnotné a zajímavé informace, které vašim kupujícím pomáhají a vzdělávají je.

Content marketing je více než jen internetový marketing či on line marketing. Podstatou content marketingu je skutečnost, že pokud budete pravidelně a cíleně poskytovat hodnotné informace kupujícím, oni vás odmění svými nákupy a loajalitou.

Postup M. Muselíka:⁵⁸

- Stanovte si své cíle.

⁵⁸ Webový portál Effectix. *Je skutečně obsahová strategie důležitá?* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.effectix.com/cz/blog/104-michal-muselik-je-skutecne-obsahova-strategie-dulezita2>

- Poznejte důkladně své návštěvníky.
- Analyzujte jejich chování.
- Analyzujte stávající obsah.
- Navrhněte nový obsah a publikační scénář.
- Měřte efektivitu vašeho obsahu.

Toto je ale strohá šablona. Absolutně nereaguje na to, o čem content marketing doopravdy je – o čtivém obsahu! Je třeba umět správně psát, vybírat témata, pracovat s jazykem a typografií (což je dnes problém na obou stranách barikády – zákazníci nečtou a neudržíme jejich pozornost na dlouhou dobu, naši zaměstnanci neumí psát).

Neskutečně úspěšný trend pro B2B – blogy (o nich reportuje blogbarometr). FB stránka Intelu – nuda s mikroprocesory? Rozhodně ne, spousta zajímavého obsahu! Microsoft je taky přece nudná firma s téma .. woknama, ne? Ne! Fascinující komunikace pomocí obsahu na sociálních sítích.

PPC

Platba za kliknutí (PPC - „Pay per Click“) patří mezi nástroje digitální komunikace, přesněji reklamy. Princip PPC je založen na tom, že inzerent neplatí za každé zobrazení reklamy, ale platí až ve chvíli, kdy na reklamu někdo klikl. Výhodou PPC reklamy je její plánovatelnost a měřitelnost. Každá firma si může svou PPC reklamu nastavit a dále spravovat sama, je to relativně jednoduché a rychlé (i tak doporučuji minimálně na první kampaň poradit se s odborníky).

Mezi nejznámější provozovatele PPC můžeme zařadit Google AdWords, LinkedIn, Yahoo, Facebook. Řešení od Googlu je suverénně největší a nejznámější (zdarma online návody a videa, jak kampaň nastavit), ostatním se ale daří svou relevancí zvyšovat.

„PPC reklamu bych určitě nedoporučovala úplně každému. Z principu reklamy ve vyhledávání je jasné, že reklama musí být na něco, co lidé hledají, musí existovat poptávka. Zároveň musí lidé umět pojmenovat to, co hledají.“ „Ceny za klik jsou řekněme od 20 haléřů. Maximum je u AdWords \$100. Pravda je taková, že vám nikdy nikdo přesně neřekne, kolik to bude stát. Všechny systémy umožňují určit maximální cenu kliku, ale i tak člověk neví, co za to dostane. Jistěže si můžu říct, že mě ta reklama bude stát korunu a tak to bude. Ale vím, na jakých budu pozicích a co z toho budu mít?“⁵⁹

⁵⁹ Webový portál Větrovka. *Seriál PPC prakticky* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://vetrovka.cz/serial-ppc-prakticky>

SEO

Optimalizace pro vyhledávače (SEO - Search Engine Optimization) spočívá často v drobných úpravách částí webových stránek. Jednotlivě mohou tyto změny působit pouze jako drobná vylepšení, v kombinaci s dalšími prvky optimalizace však mají významný dopad na umístění ve výsledcích organického vyhledávání a na výsledný dojem uživatele. Je to tedy metodika vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, aby jejich forma a obsah byly vhodné pro automatizované zpracování v internetových vyhledávacích.⁶⁰

Výsledným efektem je vyšší umístění ve vyhledávačích, větší přehlednost stránek. Existuje však kritika SEO, která poukazuje na nedostatky vyhledávacích robotů, kteří nemusí zcela odpovídat vnímání člověka.

Google například vydal příručku s postupem, jak na správné SEO:

- Základy SEO:
 - Vytvořte jedinečné a výstižné názvy stránek.
 - Využijte metaznačku description.
- Zlepšování struktury webu:
 - Zlepšete strukturu adres URL.
 - Usnadněte navigaci na svých stránkách.
- Optimalizace obsahu:
 - Nabídněte kvalitní obsah i služby.
 - Pište lepší texty odkazů.
 - Optimalizujte způsob, jakým používáte obrázky.
 - Používejte správně značky nadpisu.
- Jak na prohledávače:
 - Efektivně využijte soubor robots.txt.

⁶⁰ Webový portál Google. *Začínáme s optimalizací pro vyhledávače* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <https://static.googleusercontent.com/media/www.google.cz/cs/cz/intl/cs/webmasters/docs/search-engine-optimization-starter-guide-cs.pdf>

- Věnujte pozornost atributu rel="nofollow" pro odkazy.
- SEO pro mobilní telefony:
 - Informujte Google o mobilních webech.
 - Správně nasměrujte mobilní uživatele.
- Propagace a analýza:
 - Propagujte své webové stránky správným způsobem.
 - Využijte bezplatných nástrojů pro webmastery.

OTÁZKY



1. Charakterizujte hlavní odlišnosti průmyslových trhů od spotřebních trhů.
2. Charakterizujte význam nakupování na B2B trhu.
3. Charakterizujte účastníky nákupního procesu na B2B trhu.
4. Charakterizujte proces rozhodování o nákupu.
5. Charakterizujte typy B2B trhů.
6. Charakterizujte nové trendy na B2B trhu v ČR.

SHRNUTÍ KAPITOLY



V této kapitole byly charakterizovány průmyslové trhy (B2B), které se v mnohém liší od trhu spotřebitelů (B2C). Tyto odlišnosti byly zachyceny v úvodu kapitoly. Jednou z fundamentálních odlišností je význam nakupování, které bylo popsáno, včetně typů nákupních situací, kupních rolí jednotlivých aktérů nakupování, a nákupního procesu. Dále byly vymezeny typy B2B trhů.

V druhé části kapitoly byly poté popsány nové trendy na B2B trzích, nejprve obecně, a poté konkrétně nové typy nakupování, content marketing, PPC a SEO.

ODPOVĚDI



7. Odlišností je mnoho, např. význam nákupu, systémový přístup k nákupu, funkce kupních smluv, méně zákazníků, větší zákazníci, geografická koncentrace zákazníků, odvozenost poptávky a další, viz podkapitola 9.1.

8. Cílem nákupní funkce je zajistit nerušený tok zboží a služeb v požadované kvalitě a kvantitě, a to v pravý čas, na správné místo a za optimální (správnou) cenu od správného dodavatele. Nákup má proto 5 funkcí, viz podkapitola 9.2.
 9. Nákupního procesu se na B2B trhu účastní některé stejné kategorie, jako na B2C, najdeme zde však i nové. O firemních nákupech rozhoduje i více lidí najednou, hovoříme o tzv. nákupním centru, což jsou všechny osoby a jednotky, které se účastní procesu nákupního rozhodování organizace, tvoří je (Kotler et al. 2007): Iniciátoři, Uživatelé, Ovlivňovatelé, Rozhodovatelé, Schvalovatelé, Nákupčí, Vrátní.
 10. Proces rozhodování o nákupu na B2B trhu je podobný, jako na B2C, jen obsahuje díky větší složitosti a více zainteresovaným osobám více kroků. Kotler a Keller (2013) jej rozděluje do 8 následujících kroků: Rozpoznání problému, Obecný popis potřeby, Specifikace produktu, Hledání dodavatelů, Vyžádání nabídek, Výběr dodavatelů, Specifikace objednávkové rutiny, Hodnocení výsledků.
 11. B2B trh lze rozdělit na 3 typy trhů – trh institucí, trh výrobců, obchodní trh. Jejich charakteristika viz podkapitola 9.3.
 12. Nové trendy na B2B trhu v ČR je možno charakterizovat následujícími skutečnostmi: přístup k datům je snazší, využívají se nové trendy v komunikaci, výrazně se posunuly technologie, je obrovský tlak na inovace, standardizace SW, důležitost CRM, SEO, obsahu, viz podkapitola 9.4.
-

10 PRODUKTOVÁ POLITIKA

RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Tato kapitola pojednává o produktové politice firmy. Východiskem je totální produkt v marketingu, probrány budou obě varianty, tedy jak pro hmatatelné výrobky, tak pro nehmátelné služby. Na totální produkt navazuje pojednání o hodnotě produktu pro zákazníka, co to je, kde vzniká a jak s ní pracovat v naší firmě. Dále následuje připomenutí životního cyklu produktu, s pohledem i na jeho odlišnosti a zajímavosti.

Hlavní část kapitoly je věnována produktovým strategiím, kde vycházíme z několika členění různých autorů, např. na produktový mix, řadu a individuální produkt, nebo specifické produktové strategie podle Čichovského a Jakubíkové. Závěrem kapitoly je vysvětlena značka a produktové inovace.

CÍLE KAPITOLY



Po prostudování této kapitoly budete umět:

- nastavit produkt do jednotlivých vrstev dle totálního produktu v marketingu,
- pracovat s produktem podle stádia jeho životního cyklu,
- nastavit produktovou strategii.

ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU



60 minut.

KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Totální produkt v marketingu, hodnota produktu pro zákazníka, životní cyklus produktu, produktové strategie, značka, inovace.

Produkt může být definován jako „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“. (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007, s. 615)

Slovo „produkt“ označuje jak klasické hmotné (hmatatelné) výrobky, tak i nehmotné služby. Pro výrobně orientovanou firmu je produkt manifestací zdrojů a schopnosti je využít. Pro marketingově orientovanou firmu je to hodnota pro zákazníka, splnění jeho potřeby. (Jakubíková, 2013, s. 198)

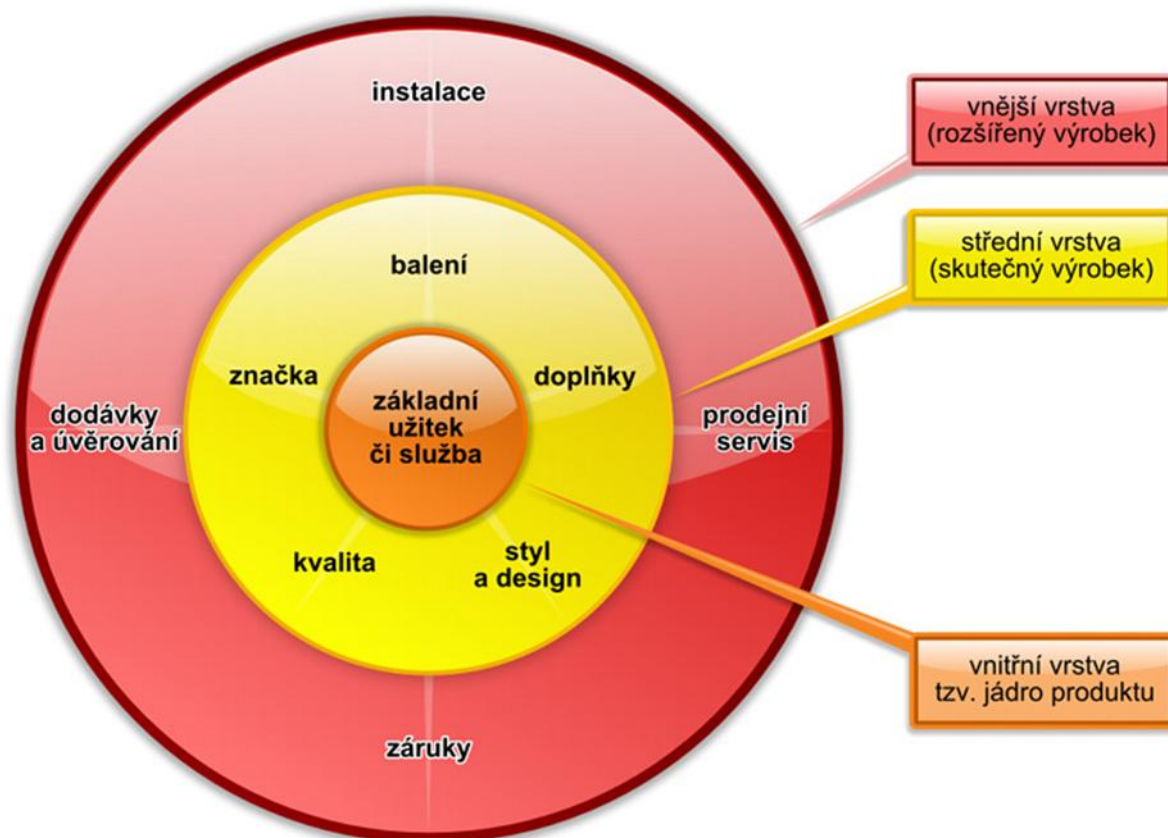
10.1 Totální produkt v marketingu

Totální produkt v marketingu označuje přístup k produktu jako ke „skládance“ o jednotlivých vrstvách. Podnik při tvorbě produktu uvažuje, které charakteristiky zákazník vnímá jakým způsobem a podle toho vytváří výslednou kombinaci.

10.1.1 TOTÁLNÍ PRODUKT PRO VÝROBEK

Každý produkt je možno dle tohoto přístupu rozdělit na tři vrstvy (Kotler, Wong, Saunders a Armstrong, 2007, s. 616):

- **Základní produkt** – jedná se o základní užitek/funkci produktu. Bývá označován také jako jádro. Např. u mobilního telefonu to je schopnost volat, u automobilu schopnost jet z bodu A do bodu B.
- **Skutečný produkt** – jsou to součásti produktu, které společně zajišťují základní přínos produktu pro zákazníka. Bývá označován také jako vlastní produkt. Jedná se o celou řadu charakteristik, např. kvalita, design, značka, balení, doplňky apod. Např. všemi známý iPhone těží z povedeného designu, známé značky, kvality provedení a řady dalších atributů, které jej odlišují od konkurence.
- **Rozšířený produkt** – jsou to dodatečné (doplňkové) součásti produktu, jako třeba služby, náhradní díly, instalace, servis, záruky apod. Např. u výše zmíněného iPhone je hodnota pro zákazníka podpořena možností využívat iTunes.



Obrázek 7: Produkt – tři vrstvy produktu

*Zdroj: Webový portál Hálek. Marketingové přednášky [online] [vid. 18. května 2016].
Dostupné z <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5.php?l=03&projection&p=48>*

10.1.2 VRSTVY PRODUKTU PRO SLUŽBY

U služeb je vhodnější použít více vrstev produktu (Kotler a Keller, 2013):

- **Základní výhoda** (core benefit), neboli jádro produktu: služba nebo prospěch, kterou si zákazník opravdu pořizuje. Např. hotelový host si kupuje odpočinek a spánek.
- **Základní produkt** – je přetvořená základní výhoda ve funkční produkt. Např. hotelový pokoj je vybaven postelí, koupelnou, ručníky, stolem, komodou a skříní.
- **Očekávaný produkt** - je sada atributů a podmínky, které kupující běžně očekávají při nákupu tohoto typu produktu. Např. hoteloví hosté očekávají čistotu ve

formě čerstvě povlečené postele, čistých ručníků, ničím nerušený pobyt na pokoji.

- **Rozšířený produkt** - překračuje očekávání zákazníků. Zde přichází ke slovu konkurence pomocí značky a positioningu, dodatečných službách – např. možnost golfového hřiště, pronajmutí vozidla, zařízení lístků na operu apod.
- **Potenciální produkt** - zahrnuje všechna možná vylepšení a transformace produktu nebo nabídky, které může podstoupit v budoucnu. Jedná se o vše, co nabízejí konkurenti v současné době a my nemáme, ale i to, co bude na trhu možné v blízké budoucnosti. Zde mají firmy prostor hledat nové způsoby, jak uspokojit zákazníky a odlišit svou nabídku.

Takovéto nastavení produktu se bude lišit pro každý segment, trh a zemi podle místních zvyklostí, historického vývoje, tradic apod.

10.2 Hodnota pro zákazníka

Velkou změnou v nahlížení na produkt bylo uvědomění si, že produkt představuje pro každého zákazníka jinou hodnotu, podle které se rozhoduje o koupi. Hodnota produktu by mohla být zjednodušeně definována jako: hodnota = očekávané benefity – vnímaná oběť. Zákazník nakupuje v očekávání, že mu nový produkt přinese uspokojení nějaké potřeby, vyřešení problému, za to je ochoten se něčeho vzdát. Oběť není jen cena, ale i čas, námaha apod. Úkolem každého podniku je usilovně hledat, co jeho zákazníci vnímají jako hodnotu produktu a tuto vnímanou hodnotu neustále zvyšovat. Hodnotu může představovat naprosto cokoliv, některé charakteristiky jsou ale přece jen běžnější:⁶¹

- **Cena** - pro některé zákazníky je hodnota vhodná cena. Lidé mají přirozenou tendenci věci porovnávat, a díky ceně je to velmi snadné. Zákazníci mají také díky svým životním zkušenostem vytvořený vnitřní žebříček cen pro různé produkty a vědí, že nižší cena znamená nižší kvalitu.
- **Výkon** – další častý segment zákazníků je zaměřen na co nejlepší kvalitu a s ní spojený co nejlepší výkon (funkci) produktu. Podniky oslovující tento segment musí být špičky v inovacích a nabízet nadstandardní funkce a technologie.
- **Emoční hodnota** – řada produktů je dnes nerozeznatelných od jejich konkurentů, proto do hry vstupuje schopnost podniku vytvořit správnou emoční vazbu se zákazníkem. „Hodnota kabelek Louis Vuitton je skrze emocionálně zaměřenou komunikaci vyhnána do astronomických výšin. Ano, hodnota - tak jak ji

⁶¹ Webový portál Dva Mluvčí. *Hodnota je více než produkt* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://dvamluvci.cz/blog/hodnota-je-vice-nez-produkt>

vnímá cílová skupina. A když je hodnota vysoká, jsou zákazníci ochotni dopustit se vysokých obětí.“

- **Vztahová hodnota** – je založena na vztazích podniku k zákazníkovi. Jedná se o ponákové proces, který je založen třeba na dobrém servisu, přístupu zaměstnanců, neočekávaných dárcích apod. Vztahovou hodnotu lze jednoduše rozvíjet díky boomu sociálních sítí a touze zákazníků stát se členy komunity.

Očekávaný benefit ale není jen materiální, může to být společenský statut, loajalita ke značce, sounáležitost se skupinou apod. Ať už bude hodnotou cokoliv, vždy ji určuje zákazník, ne podnik. Ten se snaží, aby byla pro zákazníka co nejvyšší.⁶²

Každý segment může hodnotu produktu vnímat jinak, např. kolo je produktem, který s několika modifikacemi může sloužit extrémnímu downhillovému sjezdu, rychlostním závodům Tour de France, hraje se s ním sálová kopaná, je využíván pro rekreační ježdění v terénu, a nesmíme zapomenout na klasické kolo, na kterém babička jezdí do obchodu.

Jak lze hodnotu měřit? Velmi těžko. Možností je zeptat se přímo samotných zákazníků. Jak ale již kdysi poznamenal Henry Ford – „kdybych se zeptal zákazníků, jaký produkt chtějí, řekli by mi, že chtějí rychlejší koně“. Dalším příkladem nefunkčnosti této metody je firma Sony, která se již řadu let pohybuje na hraně bankrotu, kvůli několika neúspěšným divizím. Problémem byl jejich téměř roční cyklus, než byli schopni dostat k zákazníkům produkty, které jim vyšly ve výzkumech jako chtěné (analýza spotřebního chování, výzkum a vývoj, prototypování, produkce, distribuce k zákazníkům). Porovnejme to s Applem, kde v roce 2007 vystoupil Steve Jobs na pódium a prohlásil „vymysleli jsme telefon“!

Podle Jakubíkové (2013, s. 199) lze hodnotu vyjádřit na mapě vnímané hodnoty, kde jsou zobrazeny na jedné ose vnímané výhody a na druhé ose vnímané náklady. Na přímcce o sklonu 45 stupňů je pak osa „správné“ hodnoty.

Jiným pohledem na hodnotu produktu pro zákazníka by mohly být veškeré strategie založené na poměru ceny vs. kvality. Ve strategii modrých oceánů se používá hodnotová křivka, viz dále. Autor používá svůj vlastní přístup, u kterého má každý produkt funkční (výkonovou) a emoční (značka, status, vztah atd.) hodnotu. Každý segment zákazníků vyžaduje jiný „mix“ těchto dvou hodnot, proto používám jiný marketingový mix.

10.3 Životní cyklus produktu

Životní cyklus produktu (Product Lifecycle) představuje dobu životnosti produktu na trhu od jeho uvedení až po ukončení prodeje. Později byla do modelu přidána i fáze před uvedením produktu na trh, kdy je produkt vyvíjen. Na této teorii je postaven i tzv. Product

⁶² Webový portál Dva Mluví. *Hodnota je více než produkt* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://dvamluvci.cz/blog/hodnota-je-vice-nez-produkt>

Lifecycle Management. Výchozím bodem bylo dlouhodobé pozorování tržeb u jednotlivých produktů v čase. Podle toho, v které fázi svého cyklu se produkt nachází, je vhodné měnit nastavení strategie – celého marketingového mixu. Jakákoliv změna v marketingovém mixu může ovlivnit, do které fáze cyklu se produkt dostane. Např. změna ceny, přidání důležité modifikace, nová komunikační kampaň apod. jej mohou dostat z fáze zavádění okamžitě na vrchol. Je nutné si ale uvědomit, že každý produkt může být v různých fázích různě dlouho, může některé fáze zcela přeskočit, nebo se do některých fází ani nedostane. Např. produkty řešící základní životní potřeby, jídlo, bydlení, energie mají zcela odlišnou křivku životního cyklu.⁶³

10.3.1 FÁZE VÝVOJE PRODUKTU (PRODUCT DEVELOPMENT)

V této fázi jsou generovány nové nápady, ideje, impulzy pro to, co na trhu chybí, co lze udělat lépe než konkurence. Dochází tedy k vývoji nového produktu, jeho testování (se spotřebiteli, prototypování, experimenty na trhu apod.). S celou touto fází jsou spojeny vysoké náklady, kvůli nutnosti generovat inovace, testovat, modifikovat. Celá řada produktů se z této fáze nikdy nedostane, ať již je to kvůli vyčerpání rozpočtu a ukončení vývoje, nebo třeba zjištění, že takovýto produkt nebude na trhu fungovat (trh se změnil, technologické řešení nefunguje). Stále více firem se pokouší tuto fázi nechat financovat přímo zákazníci, čímž si zároveň ověří, že o takovýto produkt je na trhu zájem. Možností, jak získat finance na vývoj produktu je celá řada, nejznámější je zřejmě využití crowdfundingu na stránkách jako jsou kickstarter.com, indiegogo.com, startovač.cz apod.⁶⁴

10.3.2 FÁZE UVEDENÍ NA TRH (MARKET INTRODUCTION)

Pokud produkt úspěšně projde vývojovou fází, může dojít ke spuštění jeho prodeje. Tato fáze začíná nulovými příjmy a výše ztráty je nejvyšší (bylo nutné kromě celého vývoje produktu financovat i jeho uvedení na trh spojené s náklady na distribuční síť a komunikační kampaň). Postupně by mělo docházet ke zvyšování příjmů z produktu a tedy i snižování celkové ztráty. Klasická marketingová literatura stará 3-4 dekády uváděla u této fáze nutnost tvorby poptávky. My dnes však již díky kvalitnímu výzkumu v předcházející fázi najdeme cestou výroby produktu a pak snahy o jeho prodání, ale přímé tvorby produktu pro uspokojení existující poptávky. I přes tento fakt je však vhodné uvedení produktu na trh podpořit dostatečnou marketingovou komunikací.⁶⁵

⁶³ Webový portál BusinessVize. *Životní cyklus výrobku – od Fabie po Coca Colu* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobku-od-fabie-po-coca-colu>

⁶⁴ tamtéž

⁶⁵ tamtéž

10.3.3 FÁZE RŮSTU (GROWTH STAGE)

V této fázi by mělo dojít k výraznému růstu prodejů. Mohou být amortizovány náklady, ale nemusí být zajištěn strategický rozvoj firmy! Proto je nutné v této fázi nežít jen z úspěchu, ale již připravovat další modifikace produktu a vyvíjet nová řešení. Dochází často k přecenění situace a konkurence je schopna dohnat ztrátu, nebo dokonce přijít s lepším řešením. Fáze růstu tedy není tou sladkou odměnou za všechnu těžkou dřinu s produktem, ale je to období, kdy musíme uvažovat o dalším rozvoji. Výdaje na marketingovou komunikaci se nezvyšují, není nutné investovat do zvyšování povědomí o produktu, ale je možné rozšiřování sortimentu a modifikace produktu.⁶⁶

10.3.4 FÁZE ZRALOSTI (MATURITY STAGE)

Pokud firma v předchozí fázi investovala do vývoje nástupce, začíná v této fázi skutečně vydělávat. Produkt je na trhu zavedený, poptávka i prodeje jsou stabilní, povědomí o produktu v jeho cílové skupině je na vrcholu. Mohou se začít projevovat klesající náklady výroby (typické pro technologické produkty) a je možno generovat vyšší zisk, pokud se nám podaří produkt udržet dostatečně dlouhou dobu relevantní. Délka trvání této fáze značně závisí na odvětví, ve kterém se firma pohybuje. Snahou každé firmy je prodloužení této fáze životního cyklu. Může jít o uvedení varianty produktu (aktualizace, facelift, změna designu, modelové řady, modifikace). Další možností je uvedení na nové trhy. Celkově ale po vyčerpání těchto možností růst trhu zastavuje a konkurenti se slabší pozicí trh opouští.⁶⁷

10.3.5 FÁZE ÚPADKU (DECLINE STAGE)

V této fázi dochází k poklesu prodejů, tedy i tržeb a zisku. Klíčová je otázka kdy a jakým způsobem prodej produktu ukončit. Možností je rychlý odchod z trhu (pokud byla poptávka po produktu generována pouze komunikací – masivní reklama), prodávat dokud jsou pokryty variabilní a fixní náklady, nebo snížit cenu – výprodej (může poškodit image firmy, pokud by předtím luxusní produkt prodávala za výprodejové ceny).

Kromě klasického životního cyklu ale existují i nestandardní:⁶⁸

- **Nestárnoucí produkty** – dominuje u nich fáze zralosti, např. Coca Cola.
- **Fashion** – módní křivka životního cyklu je typická svou krátkou délkou, kdy uvedení na trh je velmi rychlé, ve fázi zralosti produkt setrvává krátkou dobu (měsíc) a poté následuje rychlý sestup. Modifikací je tzv. „fashion hit“, tedy módní

⁶⁶ Webový portál BusinessVize. *Životní cyklus výrobku – od Fabie po Coca Colu* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobku-od-fabie-po-coca-colu>

⁶⁷ tamtéž

⁶⁸ tamtéž

hit, u kterého může délka životního cyklu dosahovat třeba jen několika týdnů/dnů.

- **Obnovený životní cyklus (Recycle)** – produkt je pomocí inovace/modifikace/uvvedení na nový trh znovu obnoven a po krátké fázi úpadku následuje nový růst. Modifikací tohoto životního cyklu by byl tzv. „wavy cycle“, kdy např. firma bojuje s konkurencí, a předhánějí se ve zvyšování hodnoty pro zákazníka.

10.4 Produktové strategie

Politika (strategie) produktu zahrnuje všechna rozhodnutí spojená s typem produktu, jeho trhem, charakteristickými rysy apod. Produktové strategie vycházejí z cílů pro produkt, které vycházejí ze strategických cílů. Běžně se jedná o cíle typu růstu tržního podílu, růst zisku, zlepšení image apod. Musíme mít strategii pro (Jakubíková, 2013, s. 208):

- **Produktový mix** - třídy/rodiny produktů. Politika sortimentu - jaký sortiment chceme vyrábět. (vertikální/horizontální, trading-up/down, up-selling/cross-selling).
- **Produktovou řadu** - musí dospět k souladu mezi strategiemi, které byly stanoveny pro jednotlivé produkty. Existují dvě možné alternativy, a těmi jsou buď zkrácení, nebo prodloužení produktové řady za účelem dosažení její optimální délky pro strategické období. Politika produktových skupin - přidání, modifikace, zrušení produktů ve skupině.
- **Individuální produkt** - spojena s nezbytnými kategoriemi životního cyklu výrobku, které charakterizují jeho pohyb jednotlivými etapami tržní existence. Politika atributů produktu - značka, obal, záruka a kvalita apod.

10.4.1 POLITIKA SORTIMENTU

Základem je znát klasifikaci produktů (spotřební/průmyslové, krátko/středně/dlouhodobé, podle způsobu nakupování, příležitosti apod.) Hodnotím existující sortiment, prognózuji, formuluji možné politiky, ukončuji nevhodné produkty. (Bednarčík, 2007)

Délka produktového mixu – celkový počet položek v produktovém mixu.

Šířka produktového mixu – počet produktových řad.

Hloubka produktového mixu – počet variant produktů v produktové řadě.

Při zjištění nevhodného nastavení sortimentu mohou využít (Jakubíková, 2013):

- Roztažení produktové řady (Product Line Stretching) – dolů, nahoru, oběma směry.

- Vyplnění produktové řady (Product Line Filling).

10.4.2 POLITIKA PRODUKTOVÝCH SKUPIN

Vnitřní a vnější vyhodnocení existující skupiny produktů. "Vnitřní" znamená stanovení, do jaké míry každý typ produktu přispívá k obratu a zisku a jaký je očekávaný růst tohoto produktu. "Vnější" vyhodnocení znamená, že marketingový odborník musí umístit všechny své typy produktů vedle konkurenčních typů a potom analyzovat, jsou-li ve výrobním mixu nějaké "mezery". (Bednarčík, 2007)

Po takovéto analýze by mělo následovat: rozšíření (up/down strategie), inovace, modernizace, přecenění, re-cycle, apod. (Jakubíková, 2013)

10.4.3 POLITIKA ATRIBUTŮ PRODUKTU

Časté cíle v rámci politiky atributů produktu představují značka (co přináší zákazníkovi, více v části o značce produktu), kvalita (hodnocení kvality objektivní – jakost výroby, a subjektivní – jak to vnímá zákazník), obal (má řadu funkcí - pozornost, rozpoznatelnost, informace, emoce, ochrana, ekologie, přidaná hodnota), služby (služby před koupí, během koupě, po koupě) a záruka, v ČR ale obzvláště cena, cena, CENA! (Jakubíková, 2013)

10.5 Specifické produktové strategie

Podle Čichovského (2013, s. 191-200) mohou být další produktové strategie následující:

- **Strategie snižování nákladů produktu** - principem je, že na základě nákladového benchmarkingu vyrábím levněji.
- **Strategie zvyšování obratu** – obrat je vypočítán jako $\text{cena} \times \text{vyrobené množství}$ ($P \times Q$). Pracuji s cenou takovým způsobem, aby rostlo vyrobené/prodané množství.
- **Strategie zvyšování zisku z prodeje** – založeno na práci s cenou, snižování nákladů.
- **Strategie zlepšování produktových řad** – inovace, komplexní nabídka řady, modifikace, individualizovaná nabídka.
- **Klasické „low/mid/high budget/cost“** produktové strategie.
- **Strategie docilování stejných obrátů/zisku** – pro stabilní firmu nesledující expanzi.

Podle Jakubíkové (2013, s. 208-224) jsou produktové strategie následující:

- **Strategie znaků produktu** – založena na jednotlivých attributech produktu, viz výše.
- **Strategie zdokonalování vlastností produktu** – cílem je přidávat nové vlastnosti, které zvýší hodnotu produktu pro zákazníka.
- **Strategie značky** – vysvětleno v samostatném oddílu o značce. Typicky se používají strategie firemní značky, značky korporace, násobné značky apod.
- **Strategie kvality** – principem je soustředit se na kvalitu, protože zákazník je ochoten za kvalitu zaplatit vyšší cenu.
- **Strategie zdokonalování stylu** – jejím cílem je zvýšit estetickou přitažlivost produktu.
- **Strategie obalu** – je založena na pečlivé práci s obalem. Ten plní celou řadu funkcí, viz výše.
- **Strategie image** – podstatou je tvorba dobrého image produktu.
- **Strategie služeb a záruk** – přidanou hodnotou produktu jsou dodatečné služby a záruky.
- **Další strategie** – strategie chuti, barev, vůní apod.

10.6 Značka

Americká marketingová asociace (In Vysekalová et al., 2011, s. 136) definuje značku následujícím způsobem „Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“

Značka je výrobkem nebo službou a její vlastnosti ji určitým způsobem odlišují od jiných výrobků nebo služeb, které jsou určeny k uspokojení stejné potřeby. Tyto difference mohou být racionální (rozumové) a hmatatelné, vztahující se k produktovému provedení značky, nebo symbolické, emocionální nebo nehmatatelné, vztahující se k tomu, co značka reprezentuje. Spotřebitelé mohou hodnotit naprosto identický výrobek jinak, podle značky, kterou nese. Odráží vnímání a někdy i typické znaky spotřebitelů. Hodnota značky je přidaná hodnota a výrobky a služby jsou jí obdařeny. Tato hodnota se může odrážet v tom, jak spotřebitelé myslí, cítí a chovají se v ohledu k určité značce, stejně jako se může odrážet v cenách, tržním podílu a ziskovosti, které značka firmě přináší. (Kotler a Keller, 2007, s. 312-314).

Značky nabízejí řadu výhod svým spotřebitelům, obchodníkům a producentům. Značka může usnadnit nakupování zkrácením času rozhodování a snížením rizika nákupů. Pro spotřebitele jsou tedy značky významné snížením jeho nákladů na hledání produktu. Pro obchodníky jsou značky významné z důvodu, že silné značky přitahují zákazníky a zvyšují tak obchodníkům image. Pro obchodníky spočívá přínos ve větší důvěře zákazníků, ale i sníženého rizika pro obchodníky z nákupu produktů známých značek, což vytváří dobré distribuční vztahy. Dále je výhodou silné značky pro obchodníka i veškerá marketingová komunikace, kterou producent nabídne obchodníkovi za výhodných podmínek (POP/POS materiály, zmínka v reklamě apod.). Pro producenta jsou značky významné opět z pohledu snížení rizika, protože spotřebitel si známý produkt znovu zakoupí. Výhodou může být i zvýšení síly producentů ve vztahu k obchodníkům, ochranu před konkurencí ve formě možnosti stanovit si vyšší cenu za známou značku a snížení nákladů udržením si stabilních zákazníků, navykklých kupovat jednu značku. Možnost producenta vytvořit vstupní bariéru trhu pro ostatní firmy silnou značkou, což je významná konkurenční výhoda. (Pelsmacker, Guenes a Bergh, 2003, s. 74-76)

Hodnota značky je dle Aakera (2003, s. 8) „soubor výhod (aktiv) a nevýhod (pasiv) spojených se jménem a symbolem značky, jež zvyšuje nebo snižuje hodnotu, kterou výrobek či služba přináší firmě a/nebo zákazníkovi.“ Tuto hodnotu tvoří čtyři, později pět kategorií (Aaker, 2003, s. 8):

- **Znalost značky** - povědomí (awareness) o značce obsahuje dvě kategorie, rozpoznání značky (recognition) a vybavení si značky (recall).
- **Loajalita ke značce** - hodnota značky z velké části tvořena věrností zákazníků a jejich loajalitou ke značce.
- **Vnímaná kvalita** - úroveň celkové kvality produktu, vnímanou spotřebitelem vzhledem k odpovídající alternativě.
- **Asociace spojené se značkou** - hodnotu značky podporují z velké části také asociace, které si zákazník se značkou spojuje. V pozadí těchto asociací je identita značky – tedy to, co má podle firmy značka představovat v mysli zákazníka.
- **Další vlastnická aktiva značky** – další spojené charakteristiky, které značka přináší zákazníkovi.

Příklad: Marty Neumeier na konferenci Marketing Festival⁶⁹

⁶⁹ Webový portál Marketing Journal. *Marty Neumeier na Marketing Festivalu 2015: Nesnažte se urvat kus velkého trhu, vybudujte si vlastní kmen* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z http://www.m-journal.cz/cs/marketing/marty-neumeier-na-marketing-festivalu-2015--nesnazte-se-urvat-kus-velkeho-trhu--vybudujte-si-vlastni-kmen__s277x11743.html

„Brand není logo, produkt, korporátní identita, ani to, co si myslíte vy. Brand tvoří to, jak vás vnímají oni. Jinými slovy: Brand není to, co říkáte vy. Je jím to, co říkají zákazníci.“

Díky novým platformám, jakou jsou sociální sítě, se musel změnit pohled na značky. Spotřebitelé mají v rukou mnohem větší moc a mohou značky spoluvytvářet, proto je značka dynamická věc. Nehledají vnucovaný produkt, ale chtějí nakupovat něco, co jim dává smysl, budovat si tím vlastní identitu a stát se součástí většího „kmene“ (jiný výraz pro komunitu).

Starý způsob tvorby produktu, tvorby značky a dobývání trhu nefunguje, je třeba najít klíčové zákazníky a od nich začít budovat značku. Se starým přístupem jdete na velký trh a snažíte se kus získat pro sebe, během toho ale znechutíte řadu lidí, kteří nemají zájem o Vaši značku. Je třeba hledat pozitivní atributy zákazníků, co je baví a co je dělá skvělé. „Hledejte to, co může udělat vaše zákazníci silnějšími lidmi. Díky tomu budete mít silnější kmen.“ Např. Procter & Gamble vytváří kosmetiku a produkty pro domácnost, s posláním usnadnit lidem co nejvíce domácí práce tak, aby měli co nejvíce času na své vlastní životy. Reklamy tedy zobrazují tento benefit, jako třeba „óda na mámy sportovců“ během letní olympiády v Londýně.

Neumeier vytvořil tzv. brand commitment ladder, tedy jakýsi postup budování zákaznické loajality. Ten má následující postup: „Začnete v malém, u vašich klíčových zákazníků se dostaví spokojenost, jež se na další úrovni přemění v potěšení. Následuje zapojení se do kmene, poslední a nejvyšší příčkou je okamžik, kdy obohacujete zákazníkův jejich životy. Dle jejich názoru by byly bez vaší značky méně naplněné.“. Postup lze shrnout následujícím způsobem:

- **Identifikace zákazníka** – kdo to je, co chce od života.
- **Identifikace naší motivace** – co chceme dělat, proč to děláme.
- **Cíle zákazníka** – čeho chtějí dosáhnout. S tím souvisí další část tohoto kroku, kdy potřebujeme definovat svou jedinečnost („onlyness“).
- **Příběh značky** – známe-li svou jedinečnost, můžeme začít budovat příběh naší značky. Měli bychom ale nechat i dostatek prostoru zákazníkům, aby se mohli v naší značce najít sami.
- **Pravidla kmene** – jsou to pravidla, která bude naše značka v kmeni vždy následovat a díky tomu zákazník jednoduše pozná, že to jsme my. Je to jakési vytýčení naší vlastní cesty, nemůžeme tedy jen kopírovat, ale musíme si razit svou cestu, která bude vždy jasně identifikovatelná zákazníkovi. S tím úzce souvisí i hodnota značky pro zákazníka.

10.7 Produktové inovace

Sdružení CzechInno definuje produktové inovace jako:⁷⁰

- „Jde o zavedení zboží nebo služeb nových nebo významně zlepšených s ohledem na jejich charakteristiky nebo zamýšlené užití. To zahrnuje významná zlepšení v technických specifikacích, komponentech a materiálech, software, uživatelské vstřícnosti nebo jiných funkčních charakteristikách.“
- „Inovace produktů mohou využívat nových znalostí nebo technologií, anebo mohou být postaveny na nových užitích nebo kombinacích existujících znalostí či technologií. Inovace produktů zahrnují jak zavedení nového zboží a služeb tak i významná zlepšení ve funkčních či uživatelských charakteristikách stávajícího zboží a služeb.“
- „Nové produkty představují zboží a služby, které se od produktů dříve produkováných daným podnikem významně liší svými charakteristikami nebo zamýšleným užitím.“
- „Významná zlepšení stávajících produktů se mohou objevit prostřednictvím změn v materiálech, komponentech a jiných charakteristikách zlepšujících výkonnost.“

„Inovace produktů ve službách mohou zahrnovat významná zlepšení v tom, jak jsou poskytovány (například pokud jde o efektivnost nebo rychlost), přidání nových funkcí nebo charakteristik ke stávajícím službám, nebo zavedení zcela nových služeb.“

OTÁZKY



1. Charakterizujte model totálního produktu v marketingu.
2. Charakterizujte hodnotu produktu pro zákazníka.
3. Charakterizujte životní cyklus produktu.
4. Charakterizujte produktové strategie.
5. Charakterizujte specifické produktové strategie.
6. Charakterizujte značku v marketingu.
7. Charakterizujte produktové inovace.

⁷⁰ Webový portál CzechInno. [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://czechinno.cz/>



SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole byla probrána produktová politika firmy. Základem pro nás byl totální produkt v marketingu, obě jeho varianty, tedy jak pro hmatatelné výrobky, tak pro nehmátelné služby. Z totálního produktu vycházela pasáž o hodnotě produktu pro zákazníka, co to je, kde vzniká a jak s ní pracovat v naší firmě. Dále jste si mohli připomenout životní cyklus produktu, s pohledem i na jeho odlišnosti a zajímavosti.

Hlavní část kapitoly byla věnována produktovým strategiím, kde vycházíme z několika členění různých autorů, např. na produktový mix, řadu a individuální produkt, nebo specifické produktové strategie podle Čichovského a Jakubíkové. Závěrem kapitoly byla vysvětlena značka a produktové inovace.



ODPOVĚDI

1. Totální produkt v marketingu je model, ve kterém je produkt rozdělen do několika vrstev, 3 pro hmotný výrobek a 4 pro služby. Vrstvami jsou u výrobků: základní, skutečný a rozšířený produkt. U služeb to pak je: základní, očekávaný, rozšířený a potenciální produkt. Více viz podkapitola 10.1.
2. Hodnota pro zákazníka jsou zjednodušeně řečeno očekávané benefity mínus vnímaná oběť. Benefity jsou rozdílné pro každého zákazníka, můžeme jmenovat např. cena, výkon, emoční hodnota, vztahová hodnota apod. Vnímaná oběť je pak třeba cena, čas, námaha apod., viz podkapitola 10.2.
3. Životní cyklus produktu představuje dobu životnosti produktu na trhu od jeho uvedení po ukončení prodeje. Nejčastěji se uvádí 5 fází životního cyklu produktu: vývoj, uvedení na trh, růst, zralost a úpadek, viz podkapitola 10.3.
4. Politika (strategie) produktu zahrnuje všechna rozhodnutí spojená s typem produktu, jeho trhem, charakteristickými rysy apod. Produktové strategie vycházejí z cílů pro produkt, které vycházejí ze strategických cílů. Běžně se jedná o cíle typu růstu tržního podílu, růst zisku, zlepšení image apod. Musíme mít strategii pro (Jakubíková, 2013, s. 208): produktový mix, produktovou řadu, individuální produkt, viz podkapitola 10.4.
5. Mezi produktové strategie můžeme např. dle Čichovského (2013, s. 191-200) zařadit následující: Strategie snižování nákladů produktu, Strategie zvyšování obrátu, Strategie zvyšování zisku z prodeje, Strategie zlepšování produktových řad, Klasické „low/mid/high budget/cost“ produktové strategie, Strategie docilování stejných obrátů/zisku, viz podkapitola 10.5.
6. Americká marketingová asociace (In Vysekalová et al., 2011, s. 136) definuje značku následujícím způsobem „Značka je jméno, název, znak, výtvarný projev nebo kombinace předchozích prvků. Jejím smyslem je odlišení zboží nebo služeb

jednoho prodejce nebo skupiny prodejců od zboží nebo služeb konkurenčních prodejců.“, viz podkapitola 10.6.

7. Produktové inovace jsou nové nebo významně vylepšené produkty. Většinou se pojí s významným zlepšením v oblasti technologie, specifikací, materiálech, softwaru, vlastností apod., viz podkapitola 10.7.
-

11 CENOVÁ POLITIKA



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Cena je nejflexibilnějším prvkem marketingového mixu. V rámci této kapitoly se podíváme na definice ceny, a jak ji vnímají jednotlivé zájmové skupiny. Projdeme si návrh cenové strategie, opět od možných cenových cílů, přes jednotlivé cenové strategie, taktiky, typy cen apod.

V kapitole si také osvěžíte využití cenové elasticity pro marketing a s tím spojené cenové efekty. Připomenete si kalkulační rovnici. Závěr kapitoly je pak věnován psychologii v oblasti ceny, cenovým slevám, platebním a dodacím podmínkám.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- nastavit cenovou strategii,
 - využít psychologii v cenové praxi,
 - zvolit vhodný typ ceny pro různé situace firmy.
-



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

60 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Cenové cíle, kalkulační rovnice, cenová strategie, psychologie ceny, typy cen, cenová elasticita poptávky.

Cena je jedním z prvků marketingového mixu, ať již bereme klasické 4P, nebo 7P pro služby. Hraje významnou roli ve strategii podniku, protože přímo ovlivňuje hospodářský výsledek firmy. Pro podnik je v rámci marketingového mixu jediným zdrojem příjmů,

všechny ostatní prvky představují náklady. Také je oproti produktu, distribuci a komunikaci vysoce flexibilním nástrojem. Návrh nového produktu, prototypování, produkce, uvedení zákazníkovi a s tím spojená komunikační kampaň, tyto činnosti vyžadují dlouhé měsíce. Změna ceny v e-shopu nebo ve všech našich pobočkách v ČR může proběhnout v řádu minut.

Kritické je skloubení cenové politiky s ostatními prvky marketingového mixu. Náš produkt, distribuce i komunikace vytvářejí pro zákazníka jistou hodnotu – jakákoliv jejich kombinace musí být vhodně ohodnocena cenou. Navazujeme tedy na předchozí kapitolu o produktu, kde každé části našeho produktu přiřazujeme ohodnocení náklady a z toho vyplývající částí ceny.

Historicky byly ceny smluvní, na trhu bylo možné smlouvat o výši ceny. Až v relativně nedávné době posledních staletí začali producenti a obchodníci používat politiku pevných cen. Dnes se díky internetu opět vracíme k dynamickým cenám, kdy jsme díky CRM schopni pracovat s každým zákazníkem individuálně a nabídnout mu cenu šitou přesně na míru. Internet také naprosto změnil vnímání ceny. Je běžné, že si dnes zákazník najde recenze produktu na internetu, nechá si poradit na diskuzních fórech, poté zajde do kamenné prodejny produkty vyzkoušet, a nakonec si najde na internetu nejlevnější cenu (cenové srovnávače heurka.cz, zbozi.cz) a zvolený produkt si objedná. Celou řadu produktů může na internetu dostat zdarma. Nebo může zvolit svou cenu a počkat na nabídku (B2C různé formy inzerátů, B2B např. epoptavka.cz).

11.1 Definice ceny

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytnuté plnění“ (Jakubíková, 2013, s. 270).

Musíme si ale uvědomit, že cena není jen jednorázové číselné vyjádření na štítku produktu, ale může zahrnovat celou řadu jiných forem, jako jsou např. poplatky, nájem, zálohy, sazby, provize apod.

Dále je běžnou praxí, že může být složité finální cenu jednoduše zjistit na první pohled. Typickým příkladem jsou třeba finanční služby, kdy do hry vstupují různé skryté poplatky, změněná výše úrokových sazeb, fixace inflace apod. Dalším známým příkladem mohou být složité produkty, které je možno doplnit řadou balíčků dodatečných úprav nebo služeb, např. při koupi automobilu (akční slevy, dodatečné balíčky výbavy).

Cenu kontroluje (Jakubíková, 2013, s. 271):

- **Trh** – existuje-li velká konkurence, tedy výrobci mají malý vliv a zákazník si vždy může vybrat nejnižší cenu.

- **Firma** – pokud má dostatečně odlišné produkty od konkurence.
- **Stát** – kontroluje ceny citlivých produktů.

11.2 Význam ceny pro různé subjekty trhu

Musíme zmínit, že cena má význam i pro samotný trh, bez ní by v moderní době docházelo těžko ke směně (existují samozřejmě i trhy založené na barteru, dělat tímto způsobem ale většinu obchodu by bylo velmi nepraktické). Hlavní význam ceny je ale pro stranu nabídky a poptávky.

Pro prodávající je to jediný prvek marketingového mixu, který generuje příjmy (ostatní generují náklady). Manifestuje podnikovou kulturu navenek.

Pro nakupující je prostředkem pro obdržení požadovaného produktu. Cena je pro zákazníka často měřítkem kvality. Je významným prvkem ve vícekritériálním rozhodování spotřebitele.

11.3 Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů

Při stanovování cen mají vliv faktory vnitřní i vnější. V tabulce 1 se nejedná o zcela vyčerpávající výčet, jsou zde ale zobrazeny ty nejdůležitější.

Tabulka 1: Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů

Externí:	Interní:
Charakter trhu.	Strategické a marketingové cíle.
Charakter poptávky.	Organizace cenové politiky (kdo určuje, jaké jsou cíle).
Cenová elasticita nabídky.	Marketingový mix.
Konkurence.	Diferenciace produktů.
Zákazníci.	Náklady.
Legislativa.	
Dodavatelé.	

Zdroj: vlastní zpracování

11.4 Kdy probíhá stanovení ceny

Na velmi důležitou otázku „kdy stanovuji cenu?“ odpovídá následující výčet (Bednarčík, 2007, s. 123):

- Při zavádění nového produktu na trh musíme poprvé stanovit jeho cenu.

- Při změně tržních podmínek, jako reakce na změnu chování konkurence, chování trhu (vliv inflace, změn hodnoty koruny, sazby daní či legislativních opatření) nebo změny chování zákazníků (pokles či růst reálných příjmů, módní trendy v designu výrobku, sezónní výkyvy v poptávce atd.).
- Když dojde ke změně struktury nákladů firmy, např. vlivem růstu mezd zaměstnanců, investiční činnosti - modernizace výrobního zařízení, umožňující produkovat levněji.
- Při zpracování dodavatelských nabídek. Když poptávka a cena jednoho výrobku závisí na ceně jiného výrobku - např. vztah ceny pojištění automobilu a jeho pořízovací ceny, pokles prodeje laserových tiskáren v závislosti na růstu ceny její vyměnitelné náplně.

Typy trhů a cenová praxe

Rozdílné typy trhů vyžadují rozdílné praxe v oblasti stanovování ceny.

- B2B - Cena stanovována většinou pro každý kontrakt zvlášť. Součástí bývají tvrdá obchodní vyjednávání.
- B2C - Ceny stanoveny pro všechny v rámci trhu. Ceny jsou veřejné a informace přístupné.
- B2G - Cena stanovena v rámci tendrů a veřejných zakázek.

11.5 Cenová elasticita poptávky

Je to pojem z ekonomie, který vyjadřuje citlivost poptávaného množství určitého statku na jeho cenu. Spotřebitel využívá svůj disponibilní důchod k nákupu produktů, zvýší-li se ceny, omezí množství nakupovaných produktů. Koeficient udává, o kolik procent se zvýší/sníží poptávané množství, když se cena sníží/zvýší o 1 procento. Vzorce a postupy jsou součástí každé učebnice mikroekonomie, zájemci o osvěžení tohoto tématu by měli hledat tam. Pro využití v marketingu se hodí znát i substituční efekt, důchodovou elasticitu a křížovou elasticitu.

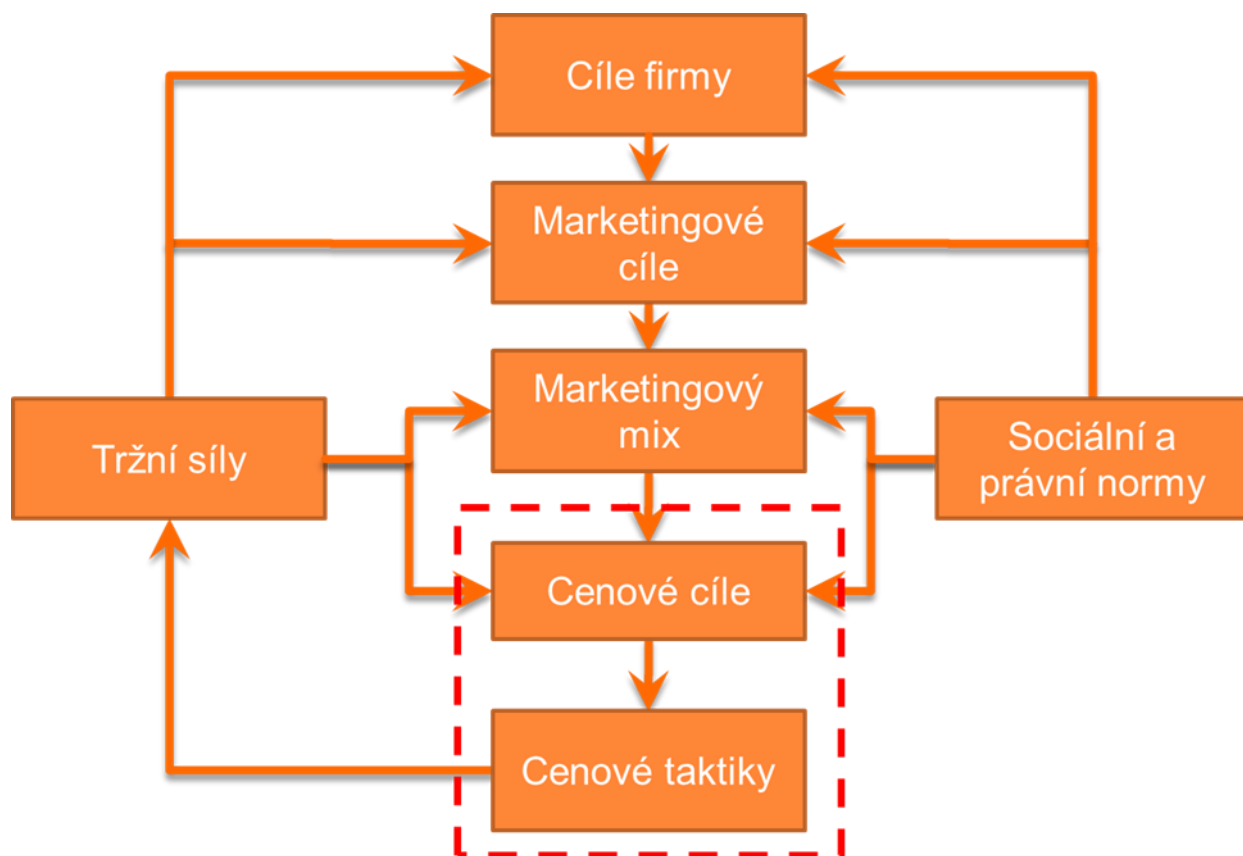
Výpočet pro praxi je náročný, protože nejsme zpravidla schopni abstrahovat od externích vlivů trhu, nicméně může se ukázat jako výborně využitelný. Zpravidla postupujeme tak, že vypočítáme několik cenových elasticit z minulých období a pokud najdeme nějakou stálou, můžeme ji využít pro predikci období následujících. I pokud nenajdeme stálou cenovou elasticitu, protože externí vlivy trhu jsou příliš velké, může nám toto cvičení posloužit jako vhodný podklad pro další úvahy.

S cenovou elasticitou jsou úzce propojeny cenové prahy (viz dále) a z nich vyplývající efekty cenových změn. Typické jsou 4 následující (Kozel, 2006, s. 211):

- **Substituční efekt** – na vnímání ceny má vliv vzájemná zastupitelnost (substituce) produktů. Při zvýšení ceny nakupovaného produktu může spotřebitel volit substitut, plnící stejnou funkci, ale zachovávající si výhodnější cenu.
- **Veblenův efekt** – typické pro luxusní zboží, kde vyšší úroveň ceny znamená vyšší prodej. Základním principem je pocit, že dražší produkt je kvalitnější a přináší benefity sounáležitosti se značkou („já na to mám“).
- **Guttenbergův efekt** – malé snížení ceny nevyvolá u zákazníka žádnou reakci, velké snížení ceny pak vyvolá až přehnanou reakci. Časté výprodeje mohou u zákazníků vyvolat nedůvěru.
- **Spekulační efekt** – kupující nenakupuje z důvodu současné spotřeby, ale očekává budoucí pohyb cen pro něj výhodný.

11.6 Postup při tvorbě cenové strategie

Tvorba cenové strategie bude vždy vycházet z cenových cílů. Tyto cenové cíle vycházejí ze strategických cílů, které samozřejmě vycházejí z mise, která vychází z vize. Pro správnou cenovou strategii je vždy nutné zvolit si cenový cíl, metodu tvorby ceny a cenovou strategii. Viz obrázek 8.



Obrázek 8: Strategie a taktiky tvorby cen

Zdroj: Jakubíková, 2013, s. 285

Volba vhodné cenové strategie bude záviset na (Jakubíková, 2013, s. 284):

- charakteru firmy,
- charakteru produktu,
- použití distribučních kanálů,
- na velikosti stimulace,
- především ale na charakteru segmentů.

11.6.1 CÍLE STANOVENÍ CENY

Předtím, než společnost formuluje své cíle pro stanovení ceny, musí určit, kterých produktů a jakých užitných hodnot se to bude týkat. Zákazník kupuje konkrétní produkt až poté, co porovnal vztah ceny a hodnoty u dalších konkurenčních nabídek. Zákazník zaplatí více za vyšší užitnou hodnotu (ať už je to cokoliv). Jak již bylo vysvětleno v kapitole o

politice produktu, tato hodnota není pouze fyzickým vyjádřením funkce produktu, ale skládá se také z přidaných a nehmotných kvalit produktu. Je to suma všech hmotných a nehmotných charakteristik produktu, tzn. vnímaná kvalita (přidaná hodnota) produktu/služby. Celková nabídka se může skládat z financování, záruk, instalování, technické podpory a výcviku, ale také z image značky (např. výjimečnosti). Poté, co společnost určila jakou hodnotu (u produktu/služby) bude dodávat, může určit cenu. Tu stanovuje s pomocí cenových cílů, které jsou uskutečňovány v podobě cenových strategií. (Bednarčík, 2007, s. 124)

Možné cíle stanovení ceny (Bednarčík, 2007, s. 124-125):

Hledisko zisku – snažíme se dosáhnout určité velikosti zisku. Stanovíme, že zisk bude určité procento z obrátu/investic nebo maximalizace zisku. Klasický cíl maximalizace zisku (vždy a dlouhodobě) se ale může v novodobě marketingově řízeném podniku ukázat jako nešťastný, protože zákazník rozhodně nebude mít takovýto podnik v oblibě (má možnost volby, díky internetu snadno dostupné výhodnější cenové nabídky).

- **Hledisko obrátu** – podnik se rozhodnou pro určitou cenovou úroveň, která mu zajišťuje cílovaný obrát nebo podíl na trhu. V praxi kombinujeme oba cíle.
- **Hledisko další existence společnosti** – pro rychlý návrat investic děláme „výprodej“, kdy snižujeme ziskovou marži, nebo rovnou prodáváme pod náklady (potřebujeme se například zbavit přebytečných zásob).
- **Hledisko vnímané ceny** – cenovým cílem může také být změna vnímání našeho produktu spotřebitelem, změníme tedy cenu pro podpoření vnímání levný/drahý.
- **Hledisko konkurence** – nejčastější je používání cen konkurence pro stabilizaci pozice na trhu. Variantami jsou pak stanovení ceny pro vyvolání reakce konkurence, kdy např. bráním svůj podíl na trhu stanovením nízkých cen, a tedy vytvořím bariéru vstupu, nebo vytlačuji konkurenci.
- **Hledisko image** – stanovují cenový cíl pro všechny produktové řady (produktový mix) tak, abych podpořil zvolenou image podniku jako celku.

Cíle je možno kombinovat podle jejich vhodnosti.

11.7 Volba metody stanovení ceny a cenové strategie

Existuje celá řada přístupů k tvorbě cenové strategie, podle různých autorů. Nejvhodnější je tyto přístupy zkombinovat a dostat 1 vyčerpávající výčet postupů.

11.7.1 METODY ORIENTOVANÉ NA NÁKLADY

„Vychází z kalkulace úplných nákladů na výrobu produktu či poskytnutí služby, k nimž se přičte žádoucí zisková přírážka (tzv. marže) podle rozhodnutí vedení firmy. Výhodou této cenové strategie je jednoduchost a přehlednost. Pravidla pro stanovení výše ceny jsou jasná, firma může kalkulovat s konkrétním ziskem z každého prodaného kusu výrobku. Problém cen příliš provázaných s náklady spočívá v tom, že jsou obrazem představ firmy o tom, kolik potřebuje z daného produktu získat. A příliš už se nezabývají tím, zda jsou zákazníci ochotni tyto ceny za daný produkt také zaplatit.“

V praxi jsou takovéto metody často používány, protože jsou jednoduché a spolehlivě následují logiku, že z každého vyrobeného produktu by podnik měl mít zisk pro financování dalšího růstu. Náklady určují dolní hranici ceny, ke které je pak přičtena zisková marže, to ale absolutně nerespektuje pohled zákazníka, který je ochotný v různých situacích zaplatit za produkt více, či méně.

Obecnou kalkulační rovnici bychom mohli definovat následujícím způsobem:

1. Přímý materiál (materiál bezprostředně nutný k výrobě).
2. Přímé mzdy (mzdy pracovníků vyrábějící výrobek).
3. Výrobní režie (režijní = společné náklady na výrobu).
4. SOUČET 1+2+3: VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY
5. Správní režie (společné náklady podniku na správní aparát).
6. Zásobovací režie (spol. náklady na zásobování v podnik).
7. SOUČET 4+5+6: VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
8. Odbytové náklady/režie (souvisí s odbytem – prodejem).
9. SOUČET 7+8: ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU
10. Zisk.
11. SOUČET 9+10: CENA PŘED ZDANĚNÍM
12. DPH.
13. SOUČET 11+12: FINÁLNÍ CENA

11.7.2 METODY ORIENTOVANÉ NA KONKURENCI

„Konkurenčně orientovaná je ta cena, u které se cena odvozuje od úrovně cen účtovacích konkurencí. Firma zjistí průměr konkurenčních cen, vyhodnotí přednosti a slabiny vlastního výrobku a cenu stanoví buď nad, nebo pod konkurenčním průměrem.“

Tyto metody jsou také v praxi často využívány, jejich principem je soustředění na monitorování a přizpůsobování cen konkurence. Častý postup na trzích s cenovým vůdcem – podnik kopíruje ceny tohoto vůdce. Pokud je trh bez cenového vůdce – často se kopíruje průměrná cena.

U aktivní cenové konkurence se podnik snaží nabídnout spotřebiteli nižší ceny za srovnatelný produkt. U necenové konkurence nabízí dodatečnou přidanou hodnotu.

11.7.3 METODY ORIENTOVANÉ NA POPTÁVKU

Kdysi byly tyto metody používány podle elasticity poptávky na trhu, dnes bychom raději použili jiný název a obsah, např. metody podle chování spotřebitele a jeho vnímání hodnoty produktu.

Takovéto metody jsou založené na psychologických a behaviorálních procesech v nákupním rozhodování spotřebitelů, které metody orientované na náklady zcela pomíjejí. Výchozím bodem zde je hodnota, kterou zákazník zvolenému produktu přikládá.

11.8 Marketingové strategie na základě vztahu cena/kvalita

Strategie vycházející z poměru ceny a kvality (možno přetransformovat do hodnoty produktu pro zákazníka) jsou velmi jasně zaměřeny na rozeznatelné segmenty trhu (na ty, co kupují kvalitu a jsou necitliví na cenu, na kupující rozumného produktu za rozumnou cenu, a na ty, co kupují podle ceny a nejsou citliví na kvalitu) a můžeme je definovat následujícím způsobem (Bednarčík, 2007, s. 126-127):

- **Prémiová cenová strategie:** zde se společnost rozhoduje pro vyšší cenu vysoce kvalitního produktu, který je určen pro omezenou cílovou skupinu.
- **Průniková (penetrační) cenová strategie:** znamená, že společnost dočasně sníží cenu svého kvalitního produktu, aby dosáhla určitého tržního podílu, nebo tam, kde jde o nový produkt, s nízkou cenou začne. Spoléhá na to, že se časem se snižováním nákladů, např.: rozšířením výrobní kapacity zvýší obchodní marže.
- **Strategie vysoce výhodné koupě:** za zvláštních okolností může společnost nabídnout vysoce kvalitní produkt za nízkou cenu (sezónní výprodej, krátkodobé prodejní kampaně).

- **Strategie nadsazené ceny:** o té hovoříme tehdy, jestliže dodavatel žádá vysokou cenu např.: proto, že má monopolní postavení za produkt průměrné kvality.
- **Strategie průměrné kvality:** zde se společnost obrací na jednu velkou cílovou skupinu s produktem rozumné kvality za rozumnou cenu.
- **Strategie výhodné koupě:** zde se obchodníci snaží přilákat kupující časově omezenou nabídkou zboží rozumné kvality, které se obvykle prodává za nižší cenu.
- **Strategie "sraz a uteč":** podle této strategie dodavatel může využít momentální situace na trhu a prodá produkt nízké kvality za vysokou cenu.
- **Strategie podřadného zboží:** ani tato strategie, kde dodavatel žádá příliš mnoho za produkt nízké kvality, nevede k opakovaným nákupům.
- **Strategie levného zboží:** tato poslední strategie, kde společnost stanovuje nízké ceny, je zaměřena na kupující, kteří nejsou citliví na kvalitu. Z těchto strategií jsou konzistentní pouze tři: prémiová cenová strategie, strategie průměrné kvality a strategie levného zboží.

11.9 Strategie podle charakteristik produktu

Vycházíme z totálního produktu v marketingu, kde každá charakteristika produktu přináší zákazníkovi nějakou hodnotu. Interně si oceníme odhadovanou hodnotu pro zákazníka dle našich zkušeností, výzkumu, konkurence apod., a ke každé hodnotě si přiřadíme náklady, ze kterých pak jsme schopni vytvářet ucelené nabídky řešení zákaznickova problému ve vhodných cenových hladinách. Výsledkem této naší snahy je pak portfolio produktů s různými hodnotami pro různé segmenty zákazníku za vždy tu správnou cenu („namixovali“ jsme vhodný poměr hodnoty vs. nákladů + marže = výsledné ceny). Příkladem může být třeba nabídka firmy poskytující internetové připojení, kde rychlost linky a případné FUP rostou s rostoucí cenou, zákazník tak má možnost podle své potřeby si vybrat vhodný poměr hodnoty a ceny.

11.10 Strategie z hlediska variability ceny

Podle situace podnik může používat metody stanovení ceny, které povedou k rozdílné výši ceny pro různé zákazníky. Pro některé trhy (a situace) je nevhodné využívat pevně daný systém cen, ale je naopak vhodné být maximálně pružný. Podnik proto využívá následující ceny (Bednarčík, 2007, s. 127):

- **Flexibilní cenová politika:** k tomu dochází, když společnost sdělí svým zástupcům, jaká je minimální a maximální možná cena. Pak záleží na faktorech prostředí (předvídaných i nepředvídaných), pro jakou cenu se zástupce rozhodne.

- **Politika jediné ceny:** zde společnosti užívají centrálně určenou cenu, která je nezávislá na prostředí a dalších faktorech poptávky.
- **Politika variabilní ceny:** zde společnosti požadují za stejný produkt různé ceny od různých zákazníků, např.: v závislosti na odebíraném množství, platebních podmínkách apod. Běžné je rozlišení zákazníků pomocí systému poskytovaných slev.

Jakubíková (2013, s. 285-289) dále rozeznává následující cenové strategie:

- **Strategie odvozené ze všeobecně platných cílů podniku** – viz cenové cíle podniku výše a obecné cíle podniku v předcházející kapitole (např. vůdcovství v kvalitě vyžaduje strategii vysokých cen).
- **Strategie v souvislosti se životním cyklem produktu** – byly zmíněny v předchozí kapitole o produktu (např. ve fázi zavádění penetrační nebo vysokých cen).
- **Strategie pro produktové řady** – ceny jsou stanoveny tak, aby celá řada nabízel všem zákazníkům vhodnou hodnotu, ceny jsou tedy od nízkých až po vysoké. Speciálně jsou oceněny dodatečné služby a balíčky.

11.11 Specifické typy cen

- **Penetrační** – velmi nízká cena. Tato cenová strategie se používá pro prodej velkých objemů produktů a průnik na (nový) trh. Zpravidla je produkt silně podpořen komunikací a cena je nejnižší na trhu. Nutnou podmínkou je cenová elasticita poptávky, trh je dostatečně velký pro nízkou ziskovou přírážku, konkurence nemá rozhodující necenovou výhodu.
- **Smetánková** – vysoká cena. V praxi se používá strategie „slízávání smetany“ („price skimming“), kdy je cena nastavena vysoká a v čase se postupně snižuje, tím je podnik schopen v každém časovém období maximalizovat zisk z produktu. Příkladem by mohly být třeba mobilní telefony, kdy vlajková loď je při uvedení za 20.000 Kč a postupně klesne až na 8.000 Kč.
- **Jednotná** – velmi specifická strategie, která spoléhá na jednu cenu po dlouhou dobu životnosti produktu. Nemění se cena dává spotřebiteli pocit pevného (referenčního) bodu na trhu.
- **Doporučené prodejní ceny** – jsou to ceny stanovené producentem pro obchodníky, přímo uvedeny v informačních kanálech.

- **Akční ceny** – nižší ceny pro stimulaci prodejů. Mnoho různých podob, některé jsou zmíněny v podkapitole o psychologii v oblasti ceny, další by mohly být např. pro zvláštní události, pro klíčové zákazníky apod.
- **Geografická cena** – podle vzdálenosti od podniku se cena zvyšuje s rostoucími náklady na transport.
- **Diskriminační cena** – podnik prodává produkt za několik rozdílných cen, např. různým segmentům, podle distribučního kanálu, podle času apod.
- **Aukční ceny** – cena je určována aukcí. Využívány pro nestandardní produkty (např. umění). U tzv. holandské aukce se nabídka upravuje od nejvyšší ceny směrem dolů.
- **Cenový vůdce se ztrátou** – nízká cena, která je využívána ke zničení konkurence, která není dlouhodobě schopná vedoucí firmě na trhu při těchto podmínkách konkurovat.
- **Podnákladová cena** – varianta ceny obrátového tahouna, kdy se cena nachází dokonce pod náklady produkce, ale produkt je ve výsledku ziskový, protože vydělává na dodatečných službách nebo produktech nutných k pozdější koupi. Příkladem může být třeba tablet Amazon Kindle Fire, který za cenu 59 dolarů nabízí co konkurence za 200 dolarů – okamžitě po zapnutí je zákazník připojen do obchodu Amazon, kde začne utrácet a ztrátu z tabletu brzy Amazonu vynahradí.

11.12 Psychologie v oblasti cen

V oblasti stanovení cen se v praxi využívá mnoho psychologických faktorů, které mohou zcela změnit vnímání ceny.

- **Zaokrouhlování cen:** výše ceny 9.90 místo 10 Kč vytváří iluzi levnějšího produktu. Spotřebitelé vnímají většinou první číslovku ceny a kolika místné číslo je. Na haléřové položky tolik nedbají. Význam haléřových (centových) částí ceny roste se silou měny. Může být podpořeno tištěním dvěma velikostmi písma 9.90.
- **Komparativní ceny:** využíváno u přeškrtnuté dřívější ceny a zdůrazněné nové ceny (dříve 44.90 teď pouze 39.90). V praxi bohužel často zneužíváno, kdy je původní cena lživá, nebo je zboží na krátkou dobu zdraženo, aby mohlo být „zlevněno“.
- **Uvádění měsíčních splátek místo celé ceny:** produkt je možno koupit již za 399 Kč měsíčně, místo ceny 8000 Kč. Spotřebitel nabývá klamné iluze, že je zboží levné (v našem případě při dvouleté smlouvě přeplatí 1576 Kč).

- **Akce X+1 zdarma:** zdánlivě nesouvisí s cenou, protože spotřebitel přece dostává kus zdarma, tento kus je ale samozřejmě v ceně zohledněn, ta může být i vyšší, než by počtu kusů produktu odpovídalo.
- **Vše za XX:** produkty jsou nabízeny za stejnou cenu. Tento postup vytváří iluzi úžasných hodnot za skvělé ceny.
- **Cenové prahy:** jedná se o určité cenové body, které má každý spotřebitel přiřazený k určitému poměru kvality/ceny. Zjednodušeně řečeno, kdy je něco příliš levné, levné, drahé, příliš drahé apod.
- **Rozdělení ceny podle produktu a služeb (komplementární cena):** jedná se o stanovení na první pohled nízké ceny za produkt, která se později ukáže jako vysoká při započtení všech dodatečných služeb. Jedná se o tzv. cenu obrátového tahouna. Je využívána ve finančních službách, setkáme se s ní u elektroniky, automobilů.
- **Barvy a velikost písma:** obchodní řetězce využívají pro upoutání pozornosti rozdílnou velikost písma a barevného podkladu pro akční ceny a normální ceny.

11.13 Cenové slevy a platební a dodací podmínky

Cenový mix kromě stanovení výše ceny tvoří i cenové slevy (Wilczková, 2008, s. 31):

- **Množstevní slevy** - snížení ceníkové nebo doporučené ceny s cílem přimět zákazníky k vyšším objemům nákupů. Odvozena buď z množství kusů, nebo finanční výše nákupu.
- **Obchodní neboli funkční slevy** – podle postavení v distribučním řetězci (velkoobchod, maloobchod, překupník).
- **Sezónní slevy** – pro podporu prodeje během sezóny nebo naopak mimo ni. Některé typy produktů jsou po sezóně neprodejné (módní oblečení).
- **Propagační slevy** – kompenzace dealerům za úsilí vynaložené k prodeji produktů. Nebo druhý pohled – slevy pro koncové zákazníky pro krátkodobé zvýšení prodeje v rámci podpory prodeje.
- **Hotovostní slevy** – srážka z ceníkové slevy za rychlou úhradu faktur.

Cenový mix není úplný bez platebních a dodacích podmínek konkrétnímu zákazníkovi (Wilczková, 2008, s. 19):

Prvky dodacích podmínek

- minimální velikost dodávky,

- termín dodávky,
- místo předání zboží,
- převzetí pojistných a přepravních nákladů,
- právo výměny zboží.

Prvky platebních podmínek

- lhůty splatnosti,
- skonto při platbě předem,
- úroky při opožděné platbě,
- zajištění dodávkového úvěru,
- podmínky kompenzačního obchodu,
- platby za vyměňované zboží,
- délka garanční lhůty.

OTÁZKY



1. Charakterizujte cenu v marketingu, a kdo ji určuje.
2. Charakterizujte význam ceny pro různé subjekty.
3. Charakterizujte faktory ovlivňující stanovení ceny produktů.
4. Vysvětlete, kdy probíhá stanovení ceny.
5. Charakterizujte cenovou elasticitu poptávky.
6. Charakterizujte postup při tvorbě cenové strategie.
7. Charakterizujte marketingové cenové strategie.

SHRNUTÍ KAPITOLY



S cenou je v rámci marketingového mixu firmy nutno velmi dynamicky pracovat. Měla by se pružně přizpůsobovat zákaznickému chování, různým dobám v průběhu roku, tendencím a náladám. Měla by také být postavena na znalostech psychologie. V rámci této kapitoly byla probrána definice ceny, a jak ji vnímají jednotlivé zájmové skupiny. Hlavním

bodem kapitoly byl návrh cenové strategie, od možných cenových cílů, přes jednotlivé cenové strategie, taktiky, typy cen apod.

V kapitole jste si také osvěžili využití cenové elasticity v marketingu a s tím spojené cenové efekty. Připomněli jste si kalkulační rovnici. Závěr kapitoly byl věnován psychologii v oblasti ceny, cenovým slevám, platebním a dodacím podmínkám.



ODPOVĚDI

1. „Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu a prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytnuté plnění“ (Jakubíková, 2013, s. 270). Musíme si ale uvědomit, že cena není jen jednorázové číselné vyjádření na štítku produktu, ale může zahrnovat celou řadu jiných forem, jako jsou např. poplatky, nájem, zálohy, sazby, provize apod. Dále je běžnou praxí, že může být složité finální cenu jednoduše zjistit na první pohled. Typickým příkladem jsou třeba finanční služby, kdy do hry vstupují různé skryté poplatky, změněná výše úrokových sazeb, fixace inflace apod. Dalším známým příkladem mohou být složité produkty, které je možno doplnit řadou balíčků dodatečných úprav nebo služeb, např. při koupi automobilu (akční slevy, dodatečné balíčky výbavy). Cenu určuje trh, firma, stát, viz podkapitola 11.1.
2. Cena má význam pro trh – bez ní by nedocházelo ke směně. Pro prodávající je to jediný prvek marketingového mixu, který generuje příjmy. Pro nakupující je prostředkem pro obdržení požadovaného produktu, viz podkapitola 11.2.
3. Faktory ovlivňující stanovení ceny produktů lze rozdělit na vnější a vnitřní. Mezi vnější patří např. charakter trhu, charakter poptávky, cenová elasticita, konkurence, zákazníci apod. Mezi vnitřní patří např. strategické a marketingové cíle, organizace cenové politiky, marketingový mix, diferenciací produktů apod., viz podkapitola 11.3.
4. Cena se stanovuje při zavádění nového produktu na trhu, při změně tržních podmínek, při změně nákladů, při změně dodavatelských nabídek apod., viz podkapitola 11.4.
5. Vyjadřuje citlivost poptávaného množství určitého statku na jeho cenu. Spotřebitel využívá svůj disponibilní důchod k nákupu produktů, zvýší-li se ceny, omezí množství nakupovaných produktů. Koeficient udává, o kolik procent se zvýší/sníží poptávané množství, když se cena sníží/zvýší o 1 procento, viz podkapitola 11.5.
6. Tvorba cenové strategie bude vždy vycházet z cenových cílů. Tyto cenové cíle vycházejí ze strategických cílů, které samozřejmě vycházejí z mise, která vychází z vize. Pro správnou cenovou strategii je vždy nutné zvolit si cenový cíl, metodu tvorby ceny a cenovou strategii, viz podkapitola 11.6.

7. Cenových strategií je v marketingu mnoho, z nejznámějších můžeme jmenovat např. strategie na základě vztahu cena/kvalita, kam patří prémiová cenová strategie, penetrační, výhodné koupe a další. Dále lze jmenovat strategie flexibilní cenové politiky, spojené s životním cyklem produktů apod., viz podkapitoly 11.7-11.11.
-

12 MARKETINGOVÁ KOMUNIKAČNÍ POLITIKA



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se dozvíte, jak nastavit strategii marketingové komunikace. Výhodiskem je komunikační proces, který je v komunikaci používán již skoro 70 let, stále je však více než relevantní pro nastavení komunikace firmy. Jeho správné pochopení ulehčí každému marketérovi práci.

Dále je již v kapitole věnován prostor nastavení komunikační kampaně. Tento proces se skládá ze 7 kroků a postupuje od situační analýzy, stanovení komunikačních cílů, přes cílové skupiny, stanovení rozpočtu, volbu marketingového komunikačního mixu a jednotlivých médií, až po koordinaci, implementaci a kontrolu naší strategie.

V závěru kapitoly je popsán příklad komunikace firmy Apple, konkrétně jejich vztah s médii v rámci PR.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- komunikační proces,
 - nastavit marketingovou komunikační kampaň,
 - zvolit nástroj z komunikačního mixu a k němu vhodné médium.
-



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

60 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Komunikační proces, komunikační cíle, cílové skupiny, nástroje komunikačního mixu, volba média.

Marketingová komunikace bývá často mylně chápána jako samotný marketing podniku. Celá tato kniha ale snad uspěla ve vysvětlení, že marketing představuje mnohem více, a že marketingová komunikace je jen jednou z jeho částí. Není také vhodné používat staré pojmenování marketingové komunikace slovem propagace, které evokuje pouze nátlak na zákazníka.

Komunikaci je možno definovat jako transakční proces mezi dvěma nebo více stranami, přičemž význam je vyměňován pomocí záměrného využití symbolů. Klíčovými prvky komunikace tedy jsou symboly (slova, obrázky, hudba apod.), transakce a záměrnost komunikace. (Blythe, 2003, s. 2)

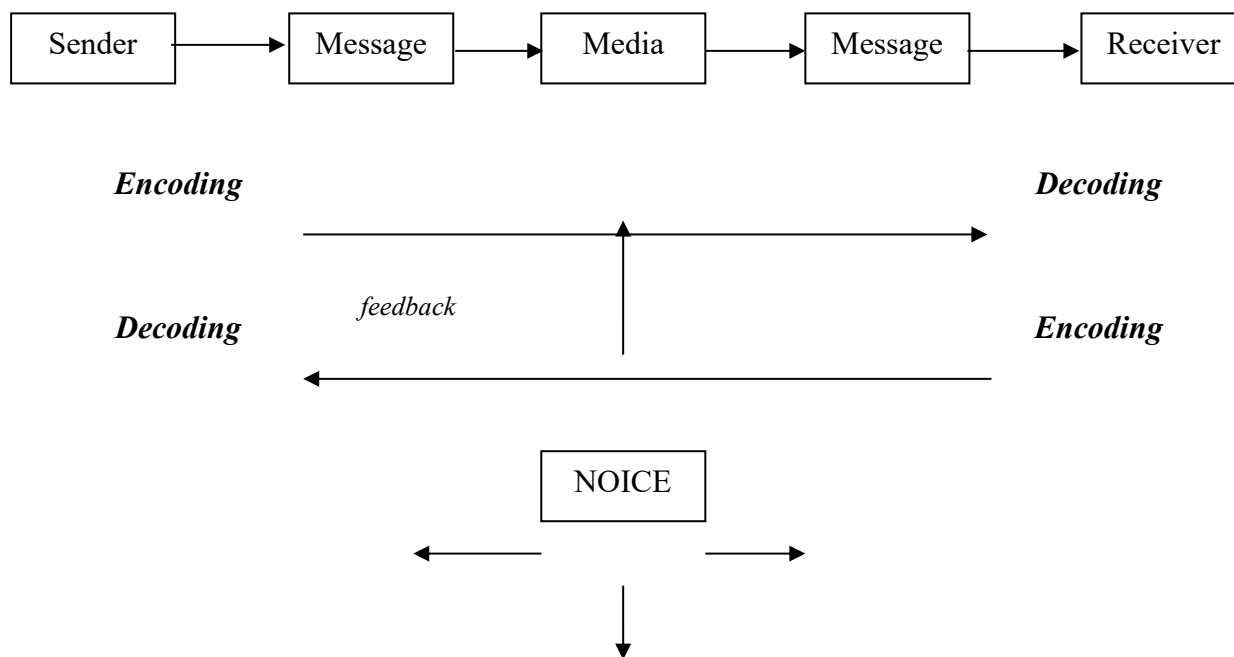
12.1 Komunikační proces

Pro lepší pochopení, jak je vhodné postupovat při tvorbě komunikační strategie, je nutné začít vysvětlením komunikačního procesu. Komunikační proces poprvé definoval H. D. Lasswell v roce 1948, který tvrdil, že komunikace je mnohem více, než je posílání zprávy jednou stranou. Jeho model vysvětlil „Who says What to Whom through Which channel with What effect?“, tedy Kdo říká Co, Komu, Jakým kanálem, s Jakým efektem. Z toho tedy vyplývají 4 základní komponenty modelu: vysílač (Sender), zpráva (Message), příjemce (Receiver), médium – kanál (Media - Channel). Model by ale nebyl úplný bez de/kódování zprávy, zpětné vazby (Feedback) a šumu (Noise). (Berkowitz et al., 1989, s. 435 – 436)

Tento starý model je stále aktuální pro nastavování moderní marketingové komunikace ve firmách, protože umožňuje jednoduše si uvědomit, co všechno musí být splněno a jak, aby komunikace fungovala. Jednotlivé prvky modelu jde popsat následujícím způsobem:

- **Sender – vysílač.** Formálním vysílačem je samozřejmě samotná firma, ale to se v posledních letech velmi rychle mění, protože spotřebitelé věří méně komerčním sdělením. Je proto vhodné využít neformální vysílače, což mohou být například ovlivňovatelé na internetu, diskuzních fórech, nebo třeba spotřebitelovi známí/kamarádi/rodina.
- **Message - zpráva.** Obsahem zprávy musí být něco, s čím se náš zákazník je schopen ztotožnit, co je pro něj hodnotné, překoná to jeho filtrační práh (nás mozek se učí žít v informacemi přesycené době a automaticky pro nás filtruje zprávy, které nejsou důležité pro vědomé uvažování).
- **Media – médium** neboli komunikační kanál. Existuje řada médií (TV, rádio, noviny, časopisy, internet apod.) se svými silnými a slabými stránkami (viz dále), které se každé hodí pro jiný cílový segment.

- **Receiver – přijímač.** Tím může být zákazník, pro kterého je naše komunikace určena, ale může jím být také ovlivňovatel (pro zprávy typu „přece byste své známé nenechali volat nevýhodně“).
- **De/coding – kódování** označuje převedení naší zprávy do srozumitelné podoby, dekódování pak správné pochopení, co bylo komunikací myšleno. Může se jednat třeba o využití specifických slov pro špatnou cílovou skupinu, odkazování se na historické události u malých dětí apod.
- **Noice – šum.** Jsou to veškeré fyzické a psychické bariéry zabráňující správnému přijetí komunikace.
- **Feedback – zpětná vazba.** Pro správné fungování komunikace musí být komunikace obousměrná, tedy i přijímač má možnost reagovat na sdělení.



Obrázek 9: Marketingový komunikační proces

Zdroj: vlastní zpracování dle Berkowitz et al., 1989, s. 435

12.2 Příprava komunikační kampaně

Postup při přípravě marketingové komunikační kampaně se skládá z následujících sedmi kroků (Matusínská a Stoklasa, 2013, s. 165):

1. Situační analýza.

2. Stanovení cílů a cílových skupin marketingové komunikace.
3. Stanovení rozpočtu nebo-li budgeting.
4. Strategie marketingového komunikačního mixu (volba strategie, prvků komunikačního mixu a médií).
5. Koordinace a integrace marketingové komunikace.
6. Implementace marketingové komunikace.
7. Kontrola výsledků účinnosti marketingové komunikace vzhledem ke stanoveným cílům a cílovým skupinám.

12.2.1 SITUAČNÍ ANALÝZA

Vycházíme z běžně prováděných analýz, některá specifika ale musíme zjistit pomocí speciálních analýz zaměřených čistě na komunikaci. Situační analýzu si můžeme rozdělit na dvě části (Matušínská a Stoklasa, 2013, s. 166):

Externí podmínky, které jsou z pozice podniku neolivnitelné a nekontrolovatelné, silně ovlivňují podobu marketingové komunikace daného podniku (produkt a komunikační aktivity konkurence, legislativní prostředí v oblasti marketingové komunikace a etické kodexy profesních sdružení, míra oblíbenosti a využití médií v dané lokalitě, místní zvyklosti, množství a kvalita komunikačních agentur atd.).

Interní podmínky, které jsou do jisté míry z pozice podniku ovlivnitelné a kontrolovatelné, vypovídají o vnitřní situaci, která je podložena významnými firemními schopnostmi (vynikající produkt a jeho dobrý positioning, lépe rozpoznatelná a zapamatovatelná značka, loajální zákazníci, tradice, dostatek finančních zdrojů na marketingové komunikační aktivity, účast na sponzorských projektech, úspěšné komunikační kampaně v minulosti apod.).

12.2.2 STANOVENÍ CÍLŮ A CÍLOVÝCH SKUPIN

Naše komunikační cíle musí vycházet z cílů stanovených pro celou strategii, které vychází z celopodnikových cílů, mise a vize. Mohou ale také vycházet z cílů stanovených pro jiný prvek marketingového mixu (nejčastěji produkt, může se ale také jednat o formu podpory distribuce, nebo zdůvodňování ceny), jednalo by se tedy o klasické cíle založené na zvýšení zisku, tržního podílu, obratu apod. Nebo také mohou být stanoveny samostatně (nevhodné řešení, běžně se ale používá).

Čistě komunikačně zaměřené cíle by byly:

- Zlepšení image podniku/produktu/značky.

- Zvýšení povědomí o podniku/produktu.
- Budovat nové asociace se značkou.
- Tvorba nového positioningu.
- Připomenout značku.
- Podpořit okamžitý (spontánní) nákup.
- Usnadňovat nákup.
- Vybudovat TOM (Top of Mind).
- Budova vztah se zákazníky.
- Podporovat a udržovat loajalitu zákazníků.

Cíle podle životního cyklu produktu by vypadaly takto:

1. Zavádění – povědomí o kategorii, povědomí o značce, znalost značky, postoj ke značce.
2. Růst – postoj ke značce, preference značky.
3. Dospělost – první místo v povědomí, postoj ke značce, loajalita ke značce, spokojenost zákazníka.
4. Pokles – nákup, nové cílové skupiny.

12.2.3 CÍLOVÁ SKUPINA

Komunikace může být úspěšná, pouze pokud je správně zacílená. Volba vhodné cílové skupiny musela být ale již provedena při tvorbě celkové strategie, proto naše cílová skupina pro komunikaci vychází z této původní volby a pouze ji dále specifikuje. Např. se podnik v rámci jedné ze svých strategií rozhodl v příštích 5 letech proniknout na trh dětského oblečení. Proto si nadefinoval marketingové mixy pro své portfolio dětského oblečení a teď volí jednotlivé cílové skupiny pro komunikaci. Ta bude zřejmě hrát roli jak přesvědčovatele dětí, že toto chtějí nosit, tak hlavně rodičů, že toto je správné oblečení pro jejich děti. Z toho nám tedy vyplývají 2 cílové skupiny, kde pro každou budeme muset použít naprosto odlišnou komunikaci.

Pro charakteristiku našich cílových skupin využijeme segmentaci z kapitoly 2 a analýzu zákazníků z kapitoly 5.

12.2.4 STANOVENÍ ROZPOČTU

Toto je sporný bod. Běžně se uvádí jako jeden z kroků při plánování komunikační kampaně, ale v našem pojetí, kdy má podnik stanovenou dlouhodobou strategii, by samostatný krok stanovování rozpočtu neměl být důležitý, neboť to máme již stanoveno pro celou strategii. Pokud bychom ale chtěli mít tato skriptá úplná, musíme zmínit alespoň základní postupy pro stanovování komunikačního rozpočtu (Vysekalová a Mikeš, 2007):

- **Metoda zůstatkového rozpočtu** – velmi častý postup, kdy se na komunikační rozpočet vyčlení tolik, kolik si podnik může dovolit, tedy co mu zůstalo (proto zůstatkový). Je to samozřejmě špatný postup, neboť nezohledňuje naše cíle a částka bude pravděpodobně příliš nízká.
- **Metoda procentuálního zastoupení** – častý postup, kdy se na komunikační rozpočet stanoví částka procentem z objemu tržeb v minulém období. To jsou pak ty statistiky, kdy např. podniky tvrdí, že na marketing dávají 0,7% obratu a myslí tím marketingovou komunikaci.
- **Metoda konkurenční parity** – méně častý postup, kdy se na komunikační rozpočet použije stejná částka, jakou dává konkurence. Pokoušíme se kopírovat úspěšnější firmu, problémem ale je, že ta má svou specifickou situaci, která nemusí odpovídat naší.
- **Metoda orientovaná na cíle** – nejméně častý postup, kdy se na komunikační rozpočet stanoví částka odpovídající tomu, čeho chceme dosáhnout. Pokud máme komunikační cíl přesně měřitelný, jedná se o nejsprávnější postup.

12.2.5 STRATEGIE MARKETINGOVÉHO KOMUNIKAČNÍHO MIXU

V tomto kroku budeme nastavovat samotnou komunikační kampaň. Musíme zvolit vhodnou kombinaci komunikačních nástrojů a mediálního mixu.

V oblasti marketingové komunikace existují 2 fundamentální přístupy ke komunikaci – push (tlak) a pull (tah). Strategie tlaku (nabídková) se snaží využít komunikaci k prodeji produktů pomocí vytváření tlaku na obchodní mezičlánky, čímž se produkt dostane celou sítí až k zákazníkovi. Podnik vytváří pobídky a zainteresovává obchodní mezičlánky, které jsou poté motivovány prodávat produkt konečným zákazníkům. Strategie tahu (poptávková) klade důraz na upozornění zákazníků na existenci produktu a jeho výhod, čímž se stimuluje poptávka a zákazníci sami přijdou do obchodu shánět produkt. Historicky byly strategie tlaku vlastní velkým nadnárodním koncernům, které si mohly dovolit vyrábět mi-

liony kusů produktů a až pak řešily, jak je prodají. Dnes však již i velké podniky upřednostňují flexibilnější přístup, kdy se snaží stimulovat poptávku, a pokud se ta skutečně projeví, jsou schopni okamžitě dodávat.⁷¹

12.2.6 VOLBA NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Existuje celá řada pohledů na to, jak členit nástroje marketingové komunikace. Pro tuto publikaci bude použit systém dlouhodobě využívaný pro výuku samostatného předmětu marketingová komunikace na naší fakultě. Těmto nástrojům se obecně říká komunikační mix, a jsou to: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej, public relations.

Velmi často se u komunikačních nástrojů setkáme s jejich rozdělením na ATL, BTL a bude nám vysvětlováno, jak je to zastaralé a je nutné používat TTL. Tyto pojmy jsou mohutně využívané, ale ne vždy je to ku prospěchu věci. ATL znamená „above the line“, česky nadlinková média, což v podstatě označuje reklamu pomocí masmédií. BTL je „below the line“, česky podlinková komunikace, což zahrnuje všechny ostatní nástroje, u kterých je možnost přímého styku se zákazníkem. TTL je pak „through the line“, skrze linku, tedy kombinace ATL a BTL pro dosažení synergického efektu. Původ těchto pojmů je ale velmi často nejasný, např. pro ATL se objevují 3 hlavní vysvětlení vzniku a podle toho se lišící význam!⁷²

Reklama

Reklama je placená forma neosobní prezentace zboží, myšlenek a služeb prostřednictvím různých médií. Reklama by měla informovat, přesvědčovat a připomínat. Z těchto 3 základních funkcí pak plynou 3 základní kategorie reklamy: informační (sděluje základní informace o produktu), přesvědčovací (nabízí hodnotovou diferenciaci oproti konkurenci) a připomínková („jsme s Vámi již 5 let“).

Výhody: upoutá pozornost a dosáhne okamžitý účinek, dává podnět k nákupu. Je flexibilní, variabilní a dá se dobře kombinovat s ostatními komunikačními prvky.

Nevýhody: neosobní, nelze předvést výrobek, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření response.

V reklamě je důležitý poměr informací vs. emocí, který se samozřejmě liší pro různé produktové kategorie a různé trhy. Některé segmenty vyžadují vysokou informační hodnotu, potřebují přesvědčit tvrdými fakty (s naší pračkou ušetříte ročně 456Kč za vodu). Jiné naopak chtějí zažít emoce, nezajímá je 10 výhod tohoto běžného účtu, ale chtějí se večer u

⁷¹ Webový portál Marketing & Media. *Když už tlačit nestačí, je na čase táhnout* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://mam.ihned.cz/c1-16933950-kdyz-uz-tlacit-nestaci-je-na-case-tahnout>

⁷² Webový portál BusinessVize. *ATL a BTL – magické zkratky, za kterými není žádná magie* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/komunikace/atl-a-btl-magicke-zkratky-za-kterymi-neni-zadna-magie>

televize zasmát, nebo být vtaženi do příběhu. Emocí je mnoho využitelných druhů, nejúčinnější je humor, hudba, erotika, přátelskost, strach. S emocemi jsou spojeni i doporučovatelé v reklamě, kde nejběžnější je využití laiků (typický zástupce cílové skupiny), odborníků a celebrit.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je forma neosobní komunikace a zahrnuje všechny prostředky vedoucí ke krátkodobému stimulování prodeje. Musí se opravdu jednat o krátkodobou podporu prodeje, protože jinak si na ni zákazník zvykne a poté ji vyžaduje. Reklama nabízí důvod, proč koupit, podpora prodeje nabízí stimul proto udělat to TED. Zjednodušeně řečeno je podpora prodeje řada taktických nástrojů pro korekci strategie komunikace. (Copley, 2004, s. 186)

Výhody: upoutá pozornost a dosáhne okamžitý účinek, dává podnět k nákupu. Je flexibilní, variabilní a dá se dobře kombinovat.

Nevýhody: snadno napodobitelná konkurencí, působí krátkodobě, nižší zisky a image.

Podpora prodeje cílí na tři skupiny: zákazníky, distributory a prodejce. Koncového zákazníka se pokoušíme přesvědčit využitím: slevy (mnoho způsobů provedení, pevná částka, procentuální apod.), vzorky (ochutnávky), kupony, prémie a zvýhodněná balení, odměny za věrnost (věrnostní programy), soutěže, rabaty, veletrhy a výstavy, eventy (velmi oblíbené zákazníky, pořádání koncertů), POP (komunikace v místě nákupu, která nás přesvědčí koupit něco neplánovaně), „3D reklama“ (dárčky – hrníčky, kalendáře, deštníky), merchandising (nastavení prodejny, využívání místa prodeje ke zlepšení zážitku z nákupu a tím většího prodeje).

Osobní prodej

Osobní prodej je proces ovlivňování zákazníka prostřednictvím osobního kontaktu. Dochází k přímému kontaktu prodejce a zákazníka. Pro komunikační strategii nemusí být hlavním cílem pouze prodat, ale může to být celá řada dalších aktivit, jako je budování vztahů nebo zajišťování ponákových servisu.

Výhody: umožňuje pružnou prezentaci a získání okamžité reakce, možnost využití neverbální komunikace, interaktivnost.

Nevýhody: náklady na kontakt podstatně vyšší než u ostatních forem, nesnadné získat či vychovat kvalifikované obchodníky, malý dosah oslovených zákazníků, ztížená kontrola prodejců.

Úkoly osobního prodeje: prodávat – příjmy, prospecting! (hledání nových a potenciálních zákazníků, tvorba databáze pro další kontaktování), plány a prognózy (prodejce má přehled, kolik je schopen prodat v určitém období, proto nám může pomoci nastavit plány), sledování konkurence, vývoj nových produktů (díky styku ze zákazníky může prodejce

pomoci navrhnout nový produkt lépe), předávání informací/image (prodejce je v očích zákazníka firmou, může tedy image vybudovat nebo úplně zničit), poradenství, následné služby.

Public Relations (PR) – vztahy s veřejností

PR je forma nepřímé komunikace, jejímž cílem je budovat a upevňovat prestiž a image celého podniku jako celku, tzn. vytvářet dobré vztahy mezi podnikem a všemi účastníky trhu jako jsou dodavatelé, zákazníci, konkurenti, distributoři a veřejnost (mediální, finanční, místní, všeobecná, vnitřní, odborná). PR také řídí ostatní komunikační nástroje ve strategii, protože ty jsou všechny podřízeny celkové zamýšlené image podniku. PR ale nepůsobí jen ven podniku, má na starosti i vnitřní komunikace, kde je zaměstnanec brán jako zákazník, a spokojený zaměstnanec pracuje na 100 %.

Výhody: vysoký stupeň důvěryhodnosti, individualizace působení. Dlouhodobý účinek

Nevýhody: PR nelze řídit tak snadno jako ostatní formy komunikace.

Nástroje: externí – výroční zprávy, dobročinnost, tiskové konference/zprávy, interview, informační letáky, dny otevřených dveří, road show, eventy. Interní – školení, porady, časopis, schránky návrhů, teambuilding, firemní dny, zdravotní péče.

Pod PR spadá také publicita, která označuje to, co o nás ostatní píší bez našeho přímého přičinění. Ta může být jak pozitivní (nutno sdílet a podporovat), tak také negativní, s tou je třeba bojovat. Negativní publicita může přerůst až do krizí, proto se součástí PR stala také jistá forma krizového managementu – musíme být připraveni komunikovat během krize (kdo má kdy, kde a co komunikovat při krizi, kdo naopak nesmí nic komunikovat).

Přímý marketing

Přímý marketing přenáší reklamní sdělení přímo k existujícímu nebo budoucímu spotřebiteli tak, aby vyvolalo okamžitou reakci. Také zahrnuje tvorbu databáze respondentů. Přímý marketing používá poštu, telefon, e-mail, přímou reklamu, osobní kontakty atd., aby našel své zákazníky.

Výhody: Efektivní zacílení využitím databáze, flexibilita a aktuálnost reklamního sdělení, měřitelnost odezvy.

Nevýhody: Náklady spojené se získáním databáze.

Přímý marketing můžeme dělat aktivně, kdy se snažíme přímo komunikovat s našimi zákazníky, a pasivně, kdy jim pouze dáváme možnost s námi komunikovat (help linka 0800, live chat v eshopu). Přímý marketing může být adresný, pokud používáme k oslovení zákazníka nástroje schopné oslovit přímo konkrétního člověka podle naší databáze kontaktů, nebo neadresný, pokud používáme masová média k vyvolání přímé reakce.

Další nástroje

Různí guru marketingové komunikace mají rozdílný přístup k tomu, co by mělo být považováno za vlastní nástroj. Někteří vyčleňují zvlášť sponzoring, my jej máme v rámci PR. Někteří vyčleňují zvlášť online/digital marketing jako své nástroje, my ale máme tyto v rámci výše zmíněných nástrojů a v mediálním mixu jsou pak zmíněna média, která s nimi úzce souvisí.

Zvlášť by bylo možné ještě vyčlenit tzv. „nové trendy v komunikaci“, jako je guerilla marketing, virální marketing a product placement.

12.2.7 VOLBA MÉDIÍ

Média vybíráme podle našeho odhadu dostupnosti jednotlivých cílových skupin a tvoříme tzv. mediální mix. Nejprve vybíráme typ média (TV, rozhlas, noviny atd.) a poté vybíráme konkrétní médium (TV Nova, Blesk). Výhody a nevýhody jednotlivých typů médií jsou přehledně shrnuty v tabulce 2. Samostatnou kapitolou ve využití médií by pak bylo využití nových digitálních/online médií, jako je internet, ale i sociální sítě, mobilní operační systémy apod., kde vznikají zcela nové způsoby, jak komunikovat se zákazníky (např. pro budování brandu může po milionech utracených za TV reklamu udělat podstatně více zveřejnění v seznamu Applem doporučených aplikací přímo v iOS obchodu). Tato média se rozvíjejí tak rychle, že než stačíme firmám vysvětlit nutnost být na jednom, cílový segment se již mohl přesunout dále (čerstvá zkušenost komunikace fakulty, kdy potenciální studenti na středních školách již vnímají Facebook jako starou věc a vyžadují Instagram). Dalším specifíkem by bylo využití tzv. ambientních médií, tedy běžných předmětů, které jsou všude kolem nás, pro komunikaci (odpadkové koše, autobusové zastávky, lampy veřejného osvětlení). Do kategorie těch netradičních médií spadá jistě i tzv. signmaking, tedy různé ozdobné vývěsní tabule, štíty, markýzy, světelné billboardy, orientační systémy a další.

Pro média také volíme cíle (Pelsmacker, Geuens a Bergh, 2003):

- **Frekvence** – kolikrát bude příjemce v cílové skupině osloven komunikací během kampaně. Je nutné s frekvencí v průběhu kampaně pracovat, nejvyšší na začátku pro zvýšení rozpoznání, snižovat ke konci, abychom zabránili nudě a znechucení.
- **Dosah** – počet příjemců vystavených komunikaci. Nezajímá nás ale jen celkový dosah, nýbrž i denní/týdenní dosah, čistý dosah – suma příjemců zasažených alespoň jednou.
- **Kontinuita** – kampaň lze nastavit s různou kontinuitou, tedy nemusí probíhat v jednom kuse, ale může být rozdělena do několika bloků, když např. očekáváme zvýšený zájem a vrchol poptávky.
- **Náklady** – běžně se používají náklady na tisíc osob cílové skupiny (CPT). Každé médium má jiné.

- **Pokrytí** – poměr z celkové potenciální veřejnosti schopné zasažení.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody klasických (tradičních médií)

Médium	Výhody	Nevýhody
Televize	Působení na více smyslů	Vysoké náklady
	Masový dosah	Možnost přepínání kanálů
	Flexibilita v časovém plánování	Omezená selektivita
	Emocionální působení	Informační přeplněnost Omezené informace (spot - 30 sekund)
Rozhlas	Vysoká segmentace	„Médium v pozadí“ (kulisa)
	Cenová dostupnost	Dočasnost sdělení
	Časová flexibilita	Informační přeplněnost
Venkovní reklama (out-door, out-of-home)	Pestrost forem	Omezené množství informací
	Velký počet míst a geografická flexibilita	Nízká či žádná selektivnost
	Efektivita (nižší cena)	Omezená dostupnost některých forem venkovní reklamy (omezeno vyhláškami)
	Široký zásah a vysoká úroveň frekvence zásahu	Dlouhá doba realizace
Noviny	Možnost geografického omezení	Kvalita reprodukce
	Flexibilita inzerce	Rychlé stárnutí výtisku novin
	Důvěryhodnost média	Přeplněnost inzercí
	Archivační schopnost	Možnost rychlé reakce konkurentů
	Vysoká četnost	Omezená schopnost emotivního působení
Časopisy	Možnost zasažení specifických cílových skupin	Vyšší ceny
	Delší životnost	Delší doba realizace
	Vyšší kvalita reprodukce	Celoplošnost
	Využití redakčního kontextu (luxusní časopis – luxusní kosmetika)	
	Podrobnost a věrohodnost informací	
Internet	Nepřetržitost a rychlost sdělení	Neosobnost komunikace
	Široký dosah	Technická omezení (rychlost, kapacita hardwaru, ochranné brány na serverech, atd.)
	Nízká cena	Vybavenost internetovým připojením
	Zpětná vazba, snadné měření	Bannerová slepota – podvědomá tendence ignorovat a přehlížet plochy, na kterých se očekává reklama.
	Selektivnost	
	Snadná práce s informacemi	
	Využití obrázků, textu, zvuku, hypertextových odkazů atd.	
	Selektivnost	Limitovaný obsah sdělení
	Opakovatelnost	Neoperativnost při změně
	Flexibilita	Dočasnost sdělení

Kino	Přesvědčivost	Delší doba produkce
------	---------------	---------------------

Zdroj: Stoklasa a Matušínková, 2013, s. 173, upraveno dle Vysekalová a Mikeš, 2007

12.2.8 KOORDINACE A INTEGRACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

V této etapě jsou identifikovány všechny činnosti, které je třeba vykonat, jejich uvedení do souladu a stanovení, kdo bude úkol provádět (vlastní marketingové oddělení/komunikační agentura) včetně stanovení časového harmonogramu. (Matušínková a Stoklasa, 2013, s. 179)

12.2.9 IMPLEMENTACE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Provedení naplánovaných aktivit, tedy praktická část naší kampaně. Implementační část ale může představovat podobnou výzvu, jako celé plánování. Během plánování jsme nastavili co a proč, kdo, kde, kdy a jak – během implementace zjistíme, jestli to bylo správně. (Kotler a Keller, 2007, s. 753-754)

12.2.10 KONTROLA VÝSLEDKŮ KOMUNIKACE

Měříme výsledky naší komunikační kampaně vzhledem ke stanoveným cílům, postupům. Vše dáváme do souvislosti s použitým rozpočtem.

12.3 Příklad Apple a média

Oproti jiným velkým firmám neoutsourcuje PR, ale dělají si vše sami (inhouse), což představuje stovky zaměstnanců. Outsource PR pouze pro malé nevýznamné trhy – jako je ČR. I na hlavních trzích je pravidlem minimum komunikace s médii k vysvětlení problému a kauz, probíhá pouze chtěná komunikace k podpoře produktů a image firmy. Pokud je mediální kauza, nepoužívá své jméno, ale využívá k vysvětlení youtubery a blogery.⁷³

V rámci nové strategie je hlavním cílem a náplní pracovat s blogery a youtubery. Až pak to od těchto kanálů přebírají klasická média. Skrze youtubery a blogery se provádí kontrolované úniky nových informací. Objeví-li se někde dezinformace, Apple nasměruje své youtubery a blogery, aby problém vyřešili (příklad Reuters, které nechtělo citovat Cooka, blogeři vytvořili značný hate a Reuters poté muselo reagovat ve prospěch Applu). PR tým Applu také sleduje neúspěchy konkurence a přeposílá blogerům, aby o tom informovali.

Hlavní PR tým tvoří 6 menších týmů – zajímavý je tzv. „Momentum and Buzz Team“, který má na starosti nepřímý marketing, jako jsou produkty Applu v rukách celebrit nebo

⁷³ Webový portál Živě. *Odhaleno: Jak si Apple podrobuje média* [online] [vid. 20. května 2016]. Dostupné z <http://www.zive.cz/clanky/odhaleno-jak-si-apple-podrobuje-media/sc-3-a-175501/default.aspx>

v televizních seriálech (Product Placement). Další týmy jsou podle produktů, které zastupují.

Jeden tým se stará o eventy, jako je třeba Keynote, kterou sledují desítky milionů lidí. Tým sleduje, co je očekáváno a reaguje na to! Na keynote jsou vyhodnoceni blogeři, kteří dostanou pozvánku a zákulisní informace, aby se budoval hype. V sále pak sedí zaměstnanci Applu, kteří rozdmýchávají nadšení! První kusy k testování dostanou vyvolení. Recenze jsou ale přesně podle Apple návodu! Nelíbí? Nedostaneš.



OTÁZKY

1. Charakterizujte komunikační proces.
2. Charakterizujte postup při přípravě marketingové komunikační kampaně.
3. Charakterizujte jednotlivé nástroje marketingového komunikačního mixu.
4. Charakterizujte volbu médií.



SHRNUTÍ KAPITOLY

Marketingová komunikace je pro řadu lidí synonymem marketingu, často si lidé také myslí, že marketing = reklama. V této kapitole jsme se blíže seznámili s marketingovou komunikační politikou a tím tyto názory zcela jistě vyvrátili. V úvodu kapitoly byl popsán komunikační proces, který z mých zkušeností vždy pomůže uvědomit si základní dynamiku kampaně, když jste v nesnázích.

Dále se již kapitola věnovala samotnému nastavení marketingové komunikační kampaně, tento proces se skládá ze 7 kroků a postupuje od situační analýzy, stanovení komunikačních cílů, přes cílové skupiny, stanovení rozpočtu, volbu marketingového komunikačního mixu a jednotlivých médií, až po koordinaci, implementaci a kontrolu naší strategie.



ODPOVĚDI

1. Komunikační proces poprvé definoval H. D. Lasswell v roce 1948, který tvrdil, že komunikace je mnohem více, než je posílání zprávy jednou stranou. Jeho model vysvětlil „Who says What to Whom through Which channel with What effect?“, tedy Kdo říká Co, Komu, Jakým kanálem, s Jakým efektem. Z toho tedy vyplývají 4 základní komponenty modelu: vysílač (Sender), zpráva (Message), příjemce (Receiver), médium – kanál (Media - Channel). Model by ale nebyl úplný bez de/kódování zprávy, zpětné vazby (Feedback) a šumu (Noise). (Berkowitz et al., 1989, s. 435 – 436)

2. Postup při přípravě marketingové komunikační kampaně se skládá z následujících sedmi kroků (Matušínská a Stoklasa, 2013, s. 165): Situační analýza. Stanovení cílů a cílových skupin marketingové komunikace. Stanovení rozpočtu nebo-li budgeting. Strategie marketingového komunikačního mixu (volba strategie, prvků komunikačního mixu a médií). Koordinace a integrace marketingové komunikace. Implementace marketingové komunikace. Kontrola výsledků účinnosti marketingové komunikace vzhledem ke stanoveným cílům a cílovým skupinám.
 3. Existuje celá řada pohledů na to, jak členit nástroje marketingové komunikace. Pro tuto publikaci bude použit systém dlouhodobě využívaný pro výuku samostatného předmětu marketingová komunikace na naší fakultě. Těmto nástrojům se obecně říká komunikační mix, a jsou to: reklama, podpora prodeje, přímý marketing, osobní prodej, public relations. Charakteristika všech nástrojů viz podkapitola 12.2.6.
 4. Média vybíráme podle našeho odhadu dostupnosti jednotlivých cílových skupin a tvoříme tzv. mediální mix. Nejprve vybíráme typ média (TV, rozhlas, noviny atd.) a poté vybíráme konkrétní médium (TV Nova, Blesk). Výhody a nevýhody jednotlivých typů médií jsou přehledně shrnuty v tabulce 2. Samostatnou kapitolou ve využití médií by pak bylo využití nových digitálních/online médií, jako je internet, ale i sociální sítě, mobilní operační systémy apod., kde vznikají zcela nové způsoby, jak komunikovat se zákazníky, viz podkapitola 12.2.7.
-

13 DISTRIBUČNÍ POLITIKA



RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V této kapitole se společně podíváme na distribuční politiku firmy. Distribuční strategii lze nastavit podle celé řady způsobů, jedním z nich je i přístup Solomona, Marshalla a Stuarta, který se soustředí na distribuční cíle, vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí, správný výběr distribuční strategie, vhodnou volbu distribuční taktiky.

Dále se v kapitole dozvíte o spotřebních marketingových kanálech, o různých úrovních distribučních cest, druzích systémů podle vztahů a strategiích podle intenzity.



CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly budete umět:

- vytvořit distribuční strategii od cíle až po taktiky,
- správně zvolit typ distribuce.



ČAS POTŘEBNÝ KE STUDIU

60 minut.



KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Distribuční cíle, distribuční strategie, úrovně distribučních cest.

Distribuce je nejméně pružným nástrojem marketingového mixu, cenu je možno změnit v rámci e-shopu během vteřin, v kamenné prodejně během minut, změnit distribuci však může trvat dny, týdny, i měsíce.

13.1 Proces stanovení distribuční strategie

Podle Solomona, Marshalla a Stuarta (2006, s. 473) by proces stanovení distribuční strategie měl následující podobu:

- Stanovení cílů distribuce.
- Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí.
- Výběr distribuční strategie – počet úrovní distribuční cesty, volba mezi konvenčním/vertikálním/horizontálním systémem, volba mezi intenzivní/exkluzivní/selektivní distribucí.
- Vytvoření distribuční taktiky – volba účastníků distribuční cesty, vytvoření logistických strategií, zpracování objednávek, skladování, manipulace s materiály.

13.1.1 STANOVENÍ CÍLŮ DISTRIBUCE

Jako u všech ostatních nástrojů marketingového mixu vycházíme z celkových cílů strategie, které vycházejí z celopodnikových cílů, mise a vize.

Kromě toho ale můžeme mít cíle specifické pro distribuci, například:

- Rozšíření/zúžení počtu distribučních kanálů.
- Optimalizace distribučních kanálů.
- Modernizace distribučních kanálů.
- Inovace distribučních kanálů – nalezení zcela nových cest.
- Zvýšení užitku z distribučních kanálů pro zákazníka (pohodlí).

13.1.2 VYHODNOCENÍ VLIVŮ VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Kromě analýz, které jsme prováděli před formulací strategie jako celku, budeme potřebovat zjistit i některá distribuční specifika, proto bude zřejmě třeba provést dodatečné specifické analýzy. Mezi trendy, které ovlivňují distribuci v poslední dekádě, a které budeme muset analyzovat, patří dle Jakubíkové (2013, s. 257):

- Proces internacionalizace a koncentrace, s doprovodnými globálními společnostmi.
- Vznik strategických obchodních aliancí, s tím spojený zánik malých obchodních firem.
- Nadnárodní konglomeráty získávají tržní dominanci.

- Dochází k diverzifikaci konceptů prodeje, rozšiřování aktivit prodejen.
- Nové formy spolupráce producentů a obchodníků.
- Nové technologie ovlivňující prodeje – RFID, merchandising.

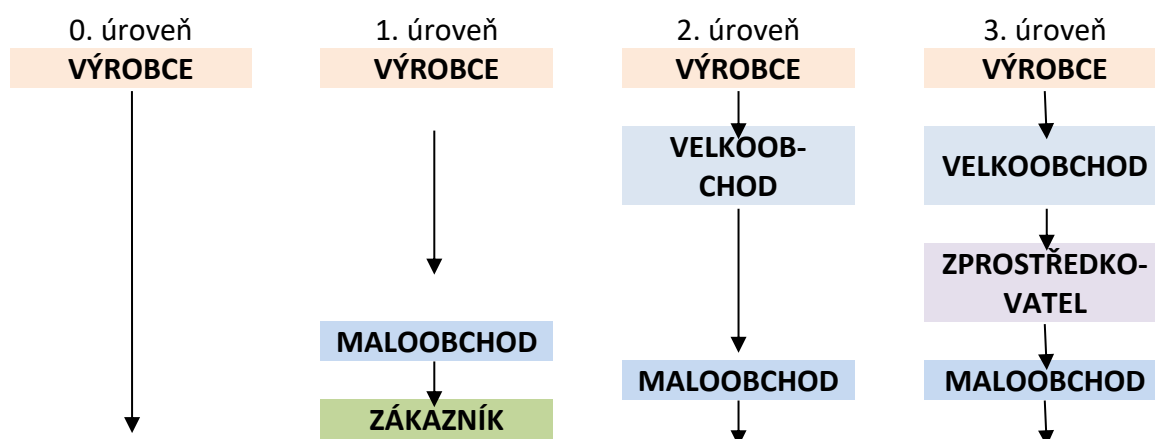
13.1.3 VÝBĚR DISTRIBUČNÍ STRATEGIE

Strategie distribuce může mít mnoho různých podob. Existuje celá řada přístupů. Podle Jakubíkové (2013, s. 258) je nutné rozhodnout o počtu článků distribuční cesty, o vztazích jednotlivých prvků cesty, o intenzitě distribuce neboli o počtu zprostředkovatelů přítomných na každé úrovni distribuční cesty.

13.1.4 POČET ÚROVNÍ DISTRIBUČNÍCH CEST

Podle počtu mezičlánků budeme označovat délku distribuční cesty. Vždy jde o poměr mezi náklady na každou další úroveň distribuční cesty a přínosem této úrovně. Přínosem se v poslední době nejčastěji myslí snadná dostupnost pro cílový segment zákazníků. Kotler a Keller (2012, s. 442-443) popisují počty úrovní takto:

- 0. úroveň - producent a zákazník jsou součástí každé varianty počtu úrovní. Tomuto typu se také říká přímý distribuční kanál. Obrovskou výhodou je možnost potkat se se zákazníkem tváří v tvář a získat díky tomu přímé informace. Příklady by mohly být podomní prodeje, domácí párty, objednávky poštou, telemarketing, teleshopping, prodej přes internet, podnikové prodejny.
- 1. úroveň – zahrnuje 1 mezičlánek, kterým nejčastěji bývá maloobchod.
- 2. úroveň – zahrnuje 2 mezičlánky, velkoobchod a maloobchod. Je to velmi častá varianta.
- 3. úroveň – zahrnuje 3 mezičlánky, velkoobchod, zprostředkovatele a maloobchod. Pro specifické prodejní potřeby.





Obrázek 10: Spotřební marketingové kanály

Zdroj: Kotler a Keller, 2013, In Heczková, 2014, s. 124

Podle Jakubíkové (2013, s. 258-259) dále počet úrovní distribuční cesty ovlivňují:

- Samotný výrobní podnik – např. jeho umístění (některé lokality si vyžádají další mezičlánky), produkční kapacity (mohly by být potřebné skladovací mezičlánky), technologie, finanční a personální schopnosti.
- Druh a povaha prodáváného produktu – rozměry a hmotnost, hodnota, složitost a technické řešení, image, cena, životnost, to vše a mnoho dalších charakteristik.
- Povaha trhu – typ trhu, jeho velikost, jednotlivé segmenty, výběrová kritéria zákazníků. Povahou trhu se nemyslí jen koncový zákazník, ale i distribuční mezičlánky – jejich obchodní zvyklosti, dopravní možnosti, skladování atd.
- Konkurence – konkurenční výhoda v distribučních cestách, jak to dělají, chceme napodobovat, jít do střetu nebo se vyhýbat.

13.2 Rozhodování o vztazích jednotlivých prvků cesty

Při předchozím popisu byly jednotlivé distribuční články popisovány jako navzájem nezávislé, v praxi se ale vždy tvoří jisté vztahy. Rozlišujeme 4 druhy těchto systémů podle vztahů (Jakubíková, 2013, s. 259-261):

- **Konvenční systém** – všechny články jsou ekonomicky nezávislé subjekty, usilující o maximalizaci zisku na úkor celého systému.
- **Horizontální systém** – spojení dvou nebo více subjektů, kteří působí na stejné úrovni distribuční cesty, s cílem vytvořit distribuční synergii. Mohou se spojit konkurenti i nekonkurenti, vznikne silnější subjekt – kapitálově, výrobními kapacitami, skladováním, komunikačně na prodejnách atd. Spolupráce může být dočasná, dlouhodobá, či dokonce dojde k propojení firem. Příkladem mohou být třeba obchodní domy. Někdy se spojí podniky ze zcela odlišných odvětví, které spojuje zákaznický segment nebo společná přidaná hodnota, např. finanční instituce a jakákoliv jiná firma.
- **Vertikální systém** – představuje spojení článků na různých úrovních distribučních cest, tedy spolupracují výrobci, velkoobchodníci i maloobchodníci. Může jít o smluvně zajištěnou spolupráci, nebo je celý systém koupen jednou firmou. Tento systém má obrovskou výhodu v lepším využití úspor z rozsahu, tedy nižších nákladů, lepšího plánování atd.

- **Hybridní systém** – jsou využívány pro velké nebo značně fragmentované trhy, kde jedna firma nabízí několik distribučních cest k jednomu segmentu. To je umožněno náhradou tradičních prostředníků prostředníky nového typu, např. internetový obchod dokáže tímto způsobem snížit náklady na distribuci omezením tradičních poboček, stánků apod., čímž je k dispozici zákazníkům v méně fyzických místech, ale virtuálně na větší ploše.

13.3 Strategie podle intenzity

Producent se musí rozhodnout, jak intenzivní by měla distribuční strategie být, tedy jaký počet styčných bodů se zákazníky by mělo být nastaveno. Rozlišujeme 3 přístupy (Drummond a Ensor, 2005, s. 167):

- **Intenzivní distribuce** – tato strategie je vhodná pro produkty, které jsou nakupovány impulzivně, nebo jsou to nezbytné časté nákupy. V obou těchto případech zřejmě nehraje u produktu rozhodující roli práce se značkou a specifická přidaná hodnota, ale nejdůležitější je být ve správnou dobu na správném místě. Hlavním smyslem této strategie je být na co nejvíce místech, aby spotřebitel měl vždy možnost nákupu. Příkladem by mohla být čokoláda, kterou zakoupíme od velkých hypermarketů a supermarketů, až po nejmenší čerpací stanice a večerky na rohu ulice. K vybudování husté distribuční sítě bude ale potřeba zapojit mnoho mezičlánků, čímž rostou náklady a ztrácí se kontrola nad zbožím, ale hlavně dodatečnými službami.

- **Exkluzivní distribuce** – producent omezí počet mezičlánků, které mohou zprostředkovávat jeho zboží. Tato strategie je typická pro produkty, které vyžadují vysokou úroveň zákaznického servisu a kde je zákazník ochoten podstoupit vyšší oběť pro získání tohoto produktu (cestovat dále). Díky omezenému množství styčných bodů se zákazníkem může producent snadno udržovat chtěné standardy. Strategie je vhodná např. pro prémiové značky.

- **Selektivní distribuce** – tato strategie kombinuje prvky obou předchozích. Je vhodná pro produkty, jejichž zákazníci jsou ochotni podstoupit vyšší oběť pro provedení nákupu, ale pokud by ta oběť byla příliš vysoká, zvolí raději substitut. Příkladem vhodného produktu pro tuto strategii jsou hodinky s dobrou kvalitou, ale nestavějící na kultovní značce. Producent bude chtít mít tyto hodinky v několika obchodech ve městě, ty ale budou muset splňovat standardy kvality (u intenzivní distribuce by to byly desítky obchodů, u exkluzivní pouze jeden nebo žádný).



OTÁZKY

1. Charakterizujte proces stanovení distribuční strategie.
2. Charakterizujte stanovení cílů distribuce.
3. Charakterizujte výběr distribuční strategie.
4. Charakterizujte distribuční strategie podle intenzity.

SHRNUTÍ KAPITOLY



Nastavení distribuční politiky je dlouhodobý proces, který je velmi nepružný, proto při jeho provádění není místo pro chybu. Naše distribuční cíle budou vycházet z celkových cílů strategie firmy a dílčích cílů ostatních prvků marketingového mixu. Poté musíme naši běžnou vnitřní a vnější analýzu obohatit o několik specifických oblastí distribuce. Víme-li, kam chceme směřovat, v jakém stavu je trh a co máme k dispozici, můžeme zvolit vhodnou distribuční strategii. Ta bude poté upřesněna při aplikaci distribučních taktik.

Vše se začne více komplikovat, pokud firma obsluhuje několik nesourodých segmentů s velmi odlišnými přáními a požadavky, které se projevují v odlišných požadavcích na distribuční cesty. V tom případě je třeba celý systém distribuce fragmentovat a nastavit jej například v hybridní formě.

ODPOVĚDI



1. Podle Solomona, Marshalla a Stuarta (2006, s. 473) by proces stanovení distribuční strategie měl následující podobu: Stanovení cílů distribuce. Vyhodnocení vlivů vnitřního a vnějšího prostředí. Výběr distribuční strategie. Vytvoření distribuční taktiky, viz podkapitola 13.1.
2. Jako u všech ostatních nástrojů marketingového mixu vycházíme z celkových cílů strategie, které vycházejí z celopodnikových cílů, mise a vize. Kromě toho ale můžeme mít cíle specifické pro distribuci, například: Rozšíření/zúžení počtu distribučních kanálů. Optimalizace distribučních kanálů. Modernizace distribučních kanálů. Inovace distribučních kanálů – nalezení zcela nových cest. Zvýšení užitku z distribučních kanálů pro zákazníka (pohodlí), viz podkapitola 13.1.1.
3. Strategie distribuce může mít mnoho různých podob. Existuje celá řada přístupů. Podle Jakubíkové (2013, s. 258) je nutné rozhodnout o počtu článků distribuční cesty, o vztazích jednotlivých prvků cesty, o intenzitě distribuce neboli o počtu zprostředkovatelů přítomných na každé úrovni distribuční cesty, viz podkapitola 13.1.
4. Producent se musí rozhodnout, jak intenzivní by měla distribuční strategie být, tedy jaký počet styčných bodů se zákazníky by mělo být nastaveno. Rozlišujeme 3 přístupy (Drummond a Ensor, 2005, s. 167): intenzivní distribuce, exkluzivní distribuce a selektivní distribuce, viz podkapitola 13.3.

LITERATURA

Knižní zdroje a časopisy

1. AAKER, D. A., 2003. *Brand building – budování obchodní značky*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-885-6.
2. BEDNARČÍK, Z., 2007. *Strategický marketing*. Karviná: SU OPF. ISBN 978-80-7248-436-2.
3. BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BLYTHE, J., 2003. *Essentials of Marketing Communications*. Harlow: Pearson Education Limited. ISBN 0 273 65858 1.
5. COPLEY, P., 2004. *Marketing communications management: concepts & theories, cases & practices*. Oxford: Elsevier. ISBN 0-7506-5294-2.
6. ČICHOVSKÝ, L., 2013. *Strategický marketing*. Praha: VŠEM. ISBN 978-80-87839-10-2.
7. DRUMMOND, G. a J. ENSOR, 2005. *Introduction to Marketing Concepts*. Oxford: Elsevier. ISBN 0-7506-59995-5.
8. DRUMMOND, G., ENSOR, J. a R. ASHFORD, 2008. *Strategic marketing. Planning and Control*. Oxford: Elsevier. ISBN 978-07506-8271-8.
9. HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a O. VYKYPĚL, 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
10. HEZCKOVÁ, M., 2014. *Marketing*. Karviná: OPF. ISBN 978-80-7510-039-9.
11. HORÁKOVÁ, H., 2003. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0447-1.
12. JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
13. JOBBER, D., 2010. *Principles and Practice of Marketing*. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 978-007712330-7.
14. KOTLER, P., 2003. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-082-1.
15. KOTLER, P., 2007. *Marketing*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
16. KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.
17. KOTLER, P. a K. L. KELLER., 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
18. KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.
19. MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1911-5.

20. MATUŠÍNSKÁ, K. a M. STOKLASA, 2013. *Marketingová komunikace*. Karviná: OPF. ISBN 978-80-7510-000-9.
21. MOORADIAN, T. A., MATZLER K. a L. J. RING, 2012. *Strategic marketing*. New Jersey: Prentice Hall. ISBN 978-0-9905427-0-4.
22. PELSMACKER, DE P., GEUENS, P. a BERGH, J. VAN DEN, 2003. *Marketing Communications: A European perspective*. Financial Times Prentice Hall. ISBN 978-0-273-70693-9.
23. SOLOMON, M. R., G. W. MARSHALL a E. W. STUART, 2006. *Marketing*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-1273-X.
24. SOUČEK, Z., 2005. *Firma 21. století*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-88-6.
25. VAŠTÍKOVÁ, M., 2014. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-247-5037-8.
26. VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2007. *Reklama – jak dělat reklamu*. Praha. Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2001-2.
27. ZAMAZALOVÁ, M., a kol., 2010. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

Elektronické zdroje

28. Webový portál American Marketing Association. *Definition of Marketing* [online] [vid. 10. května 2016]. Dostupné z <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
29. Webový portál BLabUK. *How to certify as a B Corp* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://bcorporation.uk/b-corp-certification/before-you-certify/how-to-certify-as-a-b-corp/>
30. Webový portál Bureau Veritas. *Certifikace EcoVadis: Cesta k udržitelnější budoucnosti!* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.bureauveritas.cz/newsroom/certifikace-ecovadis-cesta-k-udrzitelnejsi-budoucnosti>
31. Webový portál BusinessInfo. *Specifické metody marketingové situační analýzy* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/metody-marketingove-situacni-analyzy-2807.html#b3>
32. Webový portál Business News Daily. *What is a Mission Statement?* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessnewsdaily.com/3783-mission-statement.html>
33. Webový portál BusinessVize. *ATL a BTL – magické zkratky, za kterými není žádná magie* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/komunikace/atl-a-btl-magicke-zkratky-za-kterymi-neni-zadna-magie>
34. Webový portál BusinessVize. *Generické strategie aneb základ, na kterém můžete stavět i dnes* [online] [vid. 14. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/strategie/genericke-strategie-aneb-zaklad-na-kterem-muzete-stavet-i-dnes>

35. Webový portál BusinessVize. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online] [vid. 14. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>
36. Webový portál BusinessVize. *Životní cyklus výrobku – od Fabie po Coca Colu* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://www.businessvize.cz/strategie/zivotni-cyklus-vyrobku-od-fabie-po-coca-colu>
37. Webový portál CzechInno. [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://czechinno.cz/>
38. Webový portál DivineChocolate. *Our Impact* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://divinechocolate.com/pages/our-impact>
39. Webový portál Dva Mluvčí. *Hodnota je více než produkt* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://dvamluvci.cz/blog/hodnota-je-vice-nez-produkt>
40. Webový portál Effectix. *Je skutečně obsahová strategie důležitá?* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.effectix.com/cz/blog/104-michal-muselik-je-skutecne-obsahova-strategie-dulezita2>
41. Webový portál Forbes. *'SMART' Goals Can Sometimes Be Dumb* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.forbes.com/sites/markmurphy/2015/01/08/smart-goals-can-sometimes-be-dumb/#1e582945142c>
42. Webový portál Forbes. *Další krok k udržitelnosti. Kofola a Mattoni získaly třetinové podíly ve slovenské General Plastic* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://forbes.cz/dalsi-krok-k-udrzitelnosti-kofola-a-mattoni-ziskaly-tretinove-podily-ve-slovenske-general-plastic/#:~:text=N%C3%A1poj%C3%A1%C5%99sk%C3%A9%20spole%C4%8Dnosti%20Kofola%20a%C2%A0Mattoni%201873,GP%20Alliance%20podnikatele%20J%C3%A1na%20Sabola>
43. Webový portál Google. *Začínáme s optimalizací pro vyhledávače* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <https://static.googleusercontent.com/media/www.google.cz/cs/cz/intl/cs/webmasters/docs/search-engine-optimization-starter-guide-cs.pdf>
44. Webový portál Hálek. *Marketingové přednášky* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5.php?l=03&projection&p=48>
45. Webový portál Harvard Business School. *The Triple Bottom Line: What It Is & Why It's Important* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
46. Webový portál HermanMiller. *Sustainability* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z https://www.hermanmiller.com/en_lac/better-world/sustainability/
47. Webový portál HumbleBundle. *What is Humble Bundle?* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.humblebundle.com/about>
48. Webový portál IKEA. *Our circular agenda* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.ikea.com/global/en/our-business/sustainability/our-circular-agenda/>

49. Webový portál Jak na Internet. *Crowdsourcing* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.jaknainternet.cz/page/1665/crowdsourcing/>
50. Webový portál Jobs.cz. *Avon: O nás* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://www.jobs.cz/companyInfo/?srch%5BcmpID%5D=2130868®-Name=avon&cmpName=AVON+Cosmetics%2C+spol.+s+r.o.§ion=searchform&lang=cz&rps=>
51. Webový portál Kofola. *Mise* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <http://firma.kofola.cz/obsah/mise>
52. Webový portál Komunální ekologie. *Principy cirkulární ekonomiky 9R: Devět kroků k ekologičtější budoucnosti* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.komunalniekologie.cz/info/principy-cirkularni-ekonomiky-9r-devet-kroku-k-ekologictejsi-budoucnosti>
53. Webový portál LinkedIn. *Aligning Profit with Purpose: A Case Study of Unilever's Sustainable Living Plan* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://www.linkedin.com/pulse/aligning-profit-purpose-case-study-unilevers-living-plan-jayus/>
54. Webový portál Management News. *Jak eliminovat konkurenci "Modrými oceány"* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://www.managementnews.cz/manager/rizeni-firmy-a-organizace-id-147972/jak-eliminovat-konkurenci-modrymi-oceany-id-2111593>
55. Webový portál Marketing Journal. *Marty Neumeier na Marketing Festivalu 2015: Nesnažte se urvat kus velkého trhu, vybudujte si vlastní kmen* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z http://www.m-journal.cz/cs/marketing/marty-neumeier-na-marketing-festivalu-2015--nesnazte-se-urvat-kus-velkeho-trhu--vybudujte-si-vlastni-kmen__s277x11743.html
56. Webový portál Marketing & Media. *Když už tlačit nestačí, je na čase táhnout* [online] [vid. 18. května 2016]. Dostupné z <http://mam.ihned.cz/c1-16933950-kdyz-uz-tlacit-nestaci-je-na-case-tahnout>
57. Webový portál Marketingové Noviny. *Strategie modrého oceánu: Snadnější cesta k průlomové inovaci* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_11076/
58. Webový portál Moderní řízení. *Strategie modrého oceánu pro každou firmu* [online] [vid. 16. května 2016]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-20362510-strategie-modreho-oceanu-pro-kazdou-firmu>
59. Webový portál Reference. *What is Ebay's vision statement?* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <https://www.reference.com/business-finance/vision-statement-ebay-76953ab99c18fc51?qo=contentSimilarQuestions>
60. Webový portál Reference. *What is Google's vision statement?* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z <https://www.reference.com/business-finance/google-s-vision-statement-66f207e3583fca5f>
61. Webový portál Richard van Hooijdonk. *IKEA is a shining example of the circular economy and sustainability mega-trend* [online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z <https://blog.richardvanhooijdonk.com/en/ikea-is-a-shining-example-of-the-circu->

- lar-economy-and-sustainability-mega-trend/#:~:text=been%20ma-
king%20great%20strides%20since,plastics%20recycling%20plant%20Mors-
sinkhof%20Rymoplast
62. Webový portál Skinners. *Skinner's – Making A Difference!* [online] [vid. 14. pro-
since 2024]. Dostupné z [https://www.skinners.co.uk/news/introducing-our-fully-
recyclable-dog-food-range/?srsId=AfmBOordwF_-DrlCsl-
gACspWh9YaAjxhQUkWW82liPD3WmOUuxQj6efP](https://www.skinners.co.uk/news/introducing-our-fully-recyclable-dog-food-range/?srsId=AfmBOordwF_-DrlCsl-gACspWh9YaAjxhQUkWW82liPD3WmOUuxQj6efP)
 63. Webový portál Slezské univerzity v Opavě. *Výroční zpráva o činnosti Slezské uni-
verzity v Opavě za rok 2014* [online] [vid. 12. května 2016]. Dostupné z
[http://www.slu.cz/su/slu/cz/dokumenty/vyrocní-zpravy-a-dlouhodobý-za-
mer/2014/vz-cinnost-2014.pdf](http://www.slu.cz/su/slu/cz/dokumenty/vyrocní-zpravy-a-dlouhodobý-za-
mer/2014/vz-cinnost-2014.pdf)
 64. Webový portál Slideshare. *Local Motors Story* [online] [vid. 16. května 2016]. Do-
stupné z [http://www.slideshare.net/EnterpriseCoCreation/local-motors-co-creation-
case-epmd-13-july2011-v4](http://www.slideshare.net/EnterpriseCoCreation/local-motors-co-creation-
case-epmd-13-july2011-v4)
 65. Webový portál Sonnentor. *Bio a trvalá udržitelnost* [online] [vid. 14. prosince 2024].
Dostupné z [https://www.sonnentor.com/udrizitelnost?srsId=Afm-
BOooqEWi_hJ1Sust_CZ5v6bDl-g-
BKo9gPj7HxZWJmk_MYPr1PLUcLU#:~:text=Ekolo-
gie%20a%20%20A0udr%20%20C5%BEitel-
nost%20jsou%20jedny%20ze,tak%20m%20%20C5%AF%20%20BEE%20radost%20dlou-
hodob%20%20C4%9B%20r%20%20C5%AFst](https://www.sonnentor.com/udrizitelnost?srsId=Afm-
BOooqEWi_hJ1Sust_CZ5v6bDl-g-
BKo9gPj7HxZWJmk_MYPr1PLUcLU#:~:text=Ekolo-
gie%20a%20%20A0udr%20%20C5%BEitel-
nost%20jsou%20jedny%20ze,tak%20m%20%20C5%AF%20%20BEE%20radost%20dlou-
hodob%20%20C4%9B%20r%20%20C5%AFst)
 66. Webový portál Synext. *Analýza spotřebitele, jeho požadavků a priorit (vnější ana-
lýza)* [online] [vid. 14. května 2016]. Dostupné z [http://www.synext.cz/analýza-spo-
trebitele-jeho-pozadavku-a-priorit-vnejsi-analyza.html](http://www.synext.cz/analýza-spo-
trebitele-jeho-pozadavku-a-priorit-vnejsi-analyza.html)
 67. Webový portál TechTarget. *What is ESG (environmental, social and governance)?*
[online] [vid. 14. prosince 2024]. Dostupné z [https://www.techtarget.com/whatis/de-
finition/environmental-social-and-governance-ESG](https://www.techtarget.com/whatis/de-
finition/environmental-social-and-governance-ESG)
 68. Webový portál The Economic Times. *Definition of Marketing Mix* [online] [vid. 10.
května 2016]. Dostupné z [http://economictimes.indiatimes.com/definition/marke-
ting-mix](http://economictimes.indiatimes.com/definition/marke-
ting-mix)
 69. Webový portál The Marketing Mix. *Marketing Mix Explained* [online] [vid. 10.
května 2016]. Dostupné z <http://marketingmix.co.uk/>
 70. Webový portál TyInternety. *Příručka marketéra: Dostaňte z klienta posláni značky.
6 příkladů, kdy vám to pomůže s marketingem* [online] [vid. 12. května 2016]. Do-
stupné z [http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-dostante-z-kli-
enta-poslani-znacky-6-prikladu-kdy-vam-to-pomuze-s-marketingem/](http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/prirucka-marketera-dostante-z-kli-
enta-poslani-znacky-6-prikladu-kdy-vam-to-pomuze-s-marketingem/)
 71. Webový portál United Nations. *Sustainable Development* [online] [vid. 14. pro-
since 2024]. Dostupné z <https://sdgs.un.org/>
 72. Webový portál Větrovka. *Seriál PPC prakticky* [online] [vid. 16. května 2016]. Do-
stupné z <http://vetrovka.cz/serial-ppc-prakticky>
 73. Webový portál Živě. *Odhaleno: Jak si Apple podrobuje média* [online] [vid. 20.
května 2016]. Dostupné z [http://www.zive.cz/clanky/odhaleno-jak-si-apple-podrob-
uje-media/sc-3-a-175501/default.aspx](http://www.zive.cz/clanky/odhaleno-jak-si-apple-podrob-
uje-media/sc-3-a-175501/default.aspx)

SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Dočetli jste celou studijní oporu k předmětu Strategický marketing, gratuluji! Máte za sebou úvodní opakování základů marketingu, od jeho definice, vysvětlení základního marketingového konceptu, procesu STP a marketingového mixu.

Měli byste umět vymezit strategický marketing, jak samostatně, tak i v rámci celého vývoje marketingu jako vědního oboru. Znáte vývoj strategického marketingu a jeho odlišnosti od taktického a operativního. Ovládáte pojmy, jako např. strategie, udržitelná strategie, plánování a strategické marketingové plánování, strategické marketingové řízení.

Zmíněné strategické marketingové řízení nás provázelo celou studijní oporou, od jeho úvodních kroků, tedy vymezení vize a mise firmy, a z nich vyplývajících strategickými cíli. Na tomto základě každé firmy (kdo jsme a kam směřujeme), jsme byli schopni pokročit k situační analýze, kterou jsme si rozdělili na analýzu vnějšího makroprostředí a vnějšího a vnitřního mikroprostředí (jak na tom jsme a jak je na tom okolí). Po provedení analýz jsme byli schopni začít formulovat strategie (jak se dostaneme k našemu cíli). Na strategii existuje celá řada pohledů, vymezili jsme si proto několik typů obecných strategií a poté i některé specifické. Speciální pozornost byla věnována principům tvorby udržitelných strategií.

V marketingu se pro formulaci marketingové strategie nejčastěji používá přístup podle marketingového mixu, z toho důvodu byly 4 kapitoly věnovány produktu, ceně, distribuci a komunikaci, se zvláštním zaměřením na jejich zapojení ve strategii.

Studijní opora byla také obohacena o kapitolu zaměřenou na B2B trh.

Tato studijní opora není vyčerpávajícím pojednáním o strategiích a strategickém marketingu, její rozsah jí to neumožňuje, z toho důvodu velmi doporučuji dodatečné samostudium materiálů, které jsou uvedeny v seznamu literatury a elektronických zdrojů. Silně se také doporučuje chodit na přednášky/tutoriály.

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: **Strategický marketing**

Autor: **Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Určeno: studentům SU OPF Karviná

Počet stran: 16969

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.