

## 11. Marketingové prostředí podniku

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

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

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

### 11.1 Analýza portfolia

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

Marketingová strategie vyžaduje 1) jasnou definici cílů, 2) navržení správného marketingového mixu a 3) vypracování takového marketingového programu, který umožní a zajistí její úspěšnou realizaci.

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

Při vypracování specifických marketingových plánů a definování jednotlivých zájmových oblastí se proto používá řady nástrojů, z nichž nejběžnější je tzv. analýza portfolia, která umožňuje:

- 1) posoudit a názorně popsat atraktivitu jednotlivých produktů pro určité trhy a
- 2) naznačit perspektivnost jednotlivých podnikatelských jednotek (provozoven),

- 3) **zvolit** pro ně vhodné marketingové strategie a
- 4) **stanovit** postup jejich realizace.

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

## 11.2 Strategická obchodní jednotka

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

Tato jednotka je **1) schopna samostatné existence**, **2) má své vlastní vedení**, **3) obsluhuje** jasně definovaný **segment trhu** a **4) má své vlastní konkurenty**. Její **náklady, zisky**, investice a strategické plány lze jednoznačně **vydělit** z celkového hospodaření podniku.

Ať už se strategickou podnikatelskou jednotkou rozumí konkrétní produkt, provozní jednotka anebo soubor těchto jednotek, podstatné je, že vždy musí být splněny následující **tři (3) podmínky**:

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

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

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

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

## Model BCG

Podle **modelu BCG** vyplývá ziskovost strategické podnikatelské jednotky ze dvou hlavních parametrů, a to **1) z jejího relativního podílu na trhu** a **2) z tempa růstu jejího podílu na tomto trhu**.

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

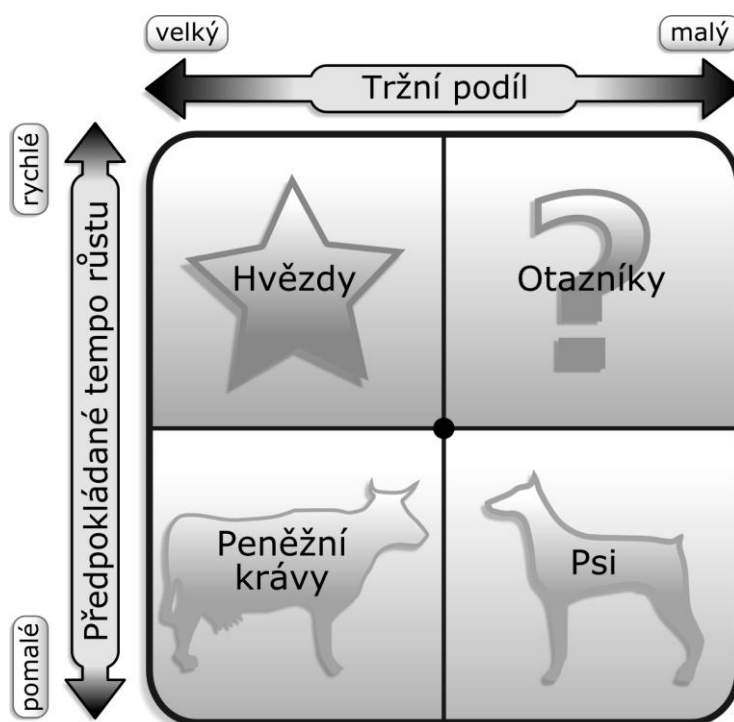
**Pomocí** těchto **dvou (2)** parametrů pak lze každou strategickou podnikatelskou jednotku umístit do jednoho ze **čtyř (4) kvadrantů jednoduché matice**, která marketingovému manažerovi umožňuje **charakterizovat pozici a perspektivu příslušné jednotky**.

**Rozlišovány** jsou **čtyři (4) základní typy SBU**:

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

konkurenčním prostředí již nikdy **nebude úspěšná**; tyto jednotky se poměrně často vyskytují na vyspělých trzích (high-tech).

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



Obrázek 11.1 – Matice BCG

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

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



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

Při **současném stavu** našich statistických **informací** je třeba **počítat** s tím, že takové údaje **nebudou** k dispozici. Tento model je především **diagnostickým nástrojem**, jehož praktické použití se doporučuje zejména pro **dlouhodobé plánování** (5 a více let), příp. pro řešení otázek **optimalizace zisku podniku**.

**Nevyvážené portfolio** se vyznačuje tím, že má **nadměrné množství psů či otazníků** nebo příliš **málo hvězd a peněžních krav**. Firma potřebuje nyní určit, jaké cíle, strategie a rozpočty přiřadí svým aktivitám. Principiálně má **čtyři (4) možnosti**:

**a. Budovat**

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

**b. Udržovat**

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

**c. Sklízet**

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

**d. Zbavovat**

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

**Zásadní omyly, kterých by se firma neměla dopustit!**

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

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



Společnost *McDonald's ČR* může prezentovat situaci svého portfolia například následovně: **1. hvězdy** (vysoký podíl na celkovém prodeji a vysoká míra růstu prodeje): Big Mac, kuřecí salát, zahradní salát, **2. krávy** (vysoký podíl na celkovém prodeji, ale nízká míra růstu prodeje): Cheesburger, Hamburger, hranolky, nealkoholické nápoje, **3. otazníky** (nízký podíl na celkovém prodeji, ale vysoká míra růstu prodeje): McPremiere, McToast, **4. psi** (nízký podíl na celkovém prodeji i nízká míra růstu prodeje): McFish, Chicken McNuggets.

Lze očekávat, že se bude tato matice neustále měnit s tím, jak společnost bude uvádět na trh nové druhy jídel a nápojů.

Odkaz: [www.mcdonalds.cz](http://www.mcdonalds.cz)

## Model GE

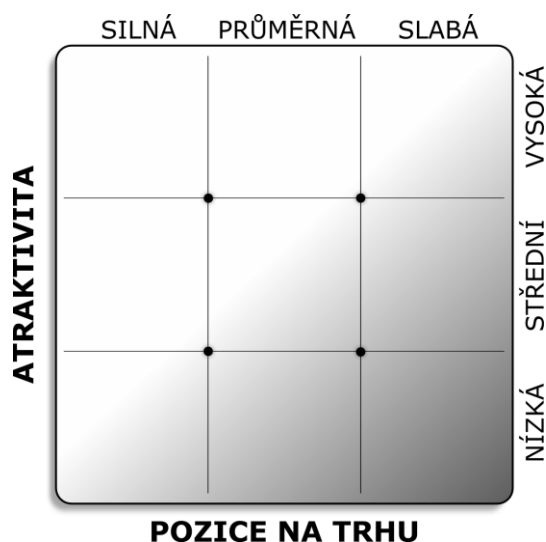


Na rozdíl od modelu BCG charakterizuje model GE 1) atraktivnost trhu a 2) konkurenční pozici organizace.

Z těchto **dvou (2)** komplexnějších **parametrů** pak lze následně **usuzovat** na to, do jaké **míry** je **vhodné** do příslušné strategické jednotky **investovat**. Oba zmíněné parametry je však třeba nejprve **rozložit** na konkrétnější položky (komponenty). Uvedme si několik **příkladů**:

- **Atraktivnost trhu** může být vyjádřena **1) velikostí trhu, 2) tempem růstu trhu, 3) sezónností trhu, 4) povahou konkurence** a chováním konkurenčních institucí, **5) technologickým vývojem** atd.
- **Konkurenční pozici** podniku lze zase vyjádřit pomocí **1) podílu na celkovém trhu, 2) ročním tempem růstu tržeb, 3) věrností zákazníků, nebo 4) strukturou finančních zdrojů** apod.

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



Obrázek 11.2 – GE model

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



### Kavárny Starbucks

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

### Polygrafický podnik

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

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

Nebo může být rozčleněn na:

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

Velice účinnou pomůckou je také **SWOT analýza** (analýza silných a slabých stránek a příležitostí a ohrožení). Ze **SWOT analýzy** vyplývá rozdělení strategických obchodních jednotek do následujících čtyř (4) skupin:

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

### 11.3 Marketingové prostředí podniku

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



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

V zásadě lze marketingové prostředí rozdělit na **dvě (2) části**, tj. na **1) marketingové makroprostředí** a **2) marketingové mikroprostředí**, které se podle názoru některých autorů dále člení na **vnitřní marketingové prostředí** a **vnější marketingové prostředí** firmy.



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

Odkaz: [www.uhk.cz](http://www.uhk.cz)



## I. Marketingové mikroprostředí podniku

Jak bylo řečeno výše, má marketingové mikroprostředí podniku **dvě (2) relativně samostatné složky**, které jsou tvořeny **1) faktory snáze ovlivnitelnými (4P)** a **2) faktory hůře ovlivnitelnými** (lidé, zaměstnanci).

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



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

### b. Hůře ovlivnitelné faktory - lidé

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

## II. Marketingové makroprostředí

Marketingové makroprostředí sestává z **šesti (6) skupin faktorů**, které firmu ovlivňují zvenčí a přímo i nepřímo (zprostředkovaně) **působí** na všechny její **aktivity**. Na tyto faktory **nemá firma prakticky vůbec žádný vliv**, **nemůže** je žádným způsobem **kontrolovat**, a proto se o nich hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných, determinujících. **Patří k nim:**

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

## 11.4 Marketingový mix

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



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

Odkaz: [www.adage.com/century/timeline/index.html](http://www.adage.com/century/timeline/index.html)

Jednotlivé složky marketingového mixu mívají zpravidla toto **vnitřní členění**:

### Produkt

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



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

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

Odkaz: [www.tophotel.cz](http://www.tophotel.cz)

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

### Základní pojmy z oblasti značení produktů

- **Značka:** Jméno, **termín**, **znak**, **symbol**, tvar (nebo jejich kombinace), jejichž smyslem je **identifikace** produktů jednoho prodejce nebo skupiny prodejců a jejich odlišení od konkurenčních (*Nike, Puma*).

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

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



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

Odkaz: [www.oldspice.com](http://www.oldspice.com)

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

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

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

- pouze **hmatatelné produkty** (*mýdlo, zubní pasta, sůl*),
- **hmatatelné produkty** s doprovodnými **službami** (*automobil a záruka a seznam garančních servisů*),

- **služba s doprovodnými produkty** a službami (při letecké přepravě – primární služba – dostávají pasažéři také jídlo, nápoje, časopisy apod.),
- pouze **služba** (pedikúra, masáže, výuka cizího jazyka).



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

### Marketingové programy nejvíce ovlivňují čtyři (4) hlavní vlastnosti služeb:

- **Nehmatatelnost** – služby jsou nehmatatelné a na rozdíl od fyzických produktů si je **nemůžeme** před nákupem prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo očíkat. Proto bude zákazník vyhledávat průkazné **známky** nebo svědectví o **kvalitě** služeb. Závěry o kvalitě služby bude dělat na základě znalosti místa, kde je poskytována, podle zaměstnanců, vybavení, propagačních materiálů, symbolů a ceny.
- **Nedělitelnost** – pro služby je charakteristické, že jsou **vytvářeny** a **spotřebovány současně**, zatímco fyzické produkty jsou nejdříve vyrobeny, poté skladovány, distribuovány a teprve později spotřebovány.
- **Proměnlivost** – služby jsou vysoce proměnlivé, protože **závisejí** na tom, **1) kdo** je poskytuje, **2) kdy** je poskytuje a **3) kde** je poskytuje.
- **Pomíjivost** – služby **nelze** skladovat. Pomíjivost služeb není problém, pokud je stálá poptávka (protože je snadné zabezpečit personál pro poskytování služeb v předstihu).

### Cena

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



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

Odkaz: [www.cima.cz](http://www.cima.cz)

Určení ceny je **problém** zvláště tehdy, jedná-li se o **stanovení výchozí ceny**. To nastává, když firma **1)** vyvine **nový produkt** nebo si **2)** nový produkt osvojí, **3)** chce zavést běžný produkt do **jiné distribuční sítě** nebo **4)** když tvoří **novou** (kontraktační) **nabídku**.



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

Odkaz: [www.trebikes.com](http://www.trebikes.com)

### Faktory působící na citlivost vůči ceně:

- **Vliv jedinečné hodnoty:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, jestliže se jedná o **jedinečný** produkt.
- **Vliv povědomosti o náhradě:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, mají-li **menší** povědomost o **náhradních** produktech.
- **Vliv obtížného porovnání:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, pokud **nemají** možnost snadno **porovnat** kvalitu náhradních produktů.
- **Vliv celkových výdajů:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, pokud ceny představují **malý** (relativní) **podíl** z jejich celkových příjmů.
- **Vliv celkového užítku:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, čím **větší užitek** a výhody jim plynou z užívání produktu.
- **Účinek sdílených nákladů:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, **hradí-li** jejich výdaje **někdo jiný**.
- **Vliv zhodnocení investice:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, bude-li produkt používán ve **spojení** s nějakým jiným, již dříve zakoupeným produktem (autopříslušenství).
- **Vliv kvality:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, má-li produkt **vyšší kvalitu**, prestiž nebo **exklusivitu**.
- **Vliv skladovatelnosti:** zákazníci jsou **méně citliví** na ceny, **nemohou-li** produkt **skladovat** (brambory nebo jablka na zimu).

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



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

Odkaz: [www.bata.cz](http://www.bata.cz)

### Distribuce a propagace

**Distribuce**, anglicky place, je uváděna jako **třetí (3.) prvek** marketingového mixu. Jde o to, **jak se produkt** (výrobek, služba) dostane k **zákazníkovi**. Je logické, že určité "pohodlí" (donáška do domu) si musí zákazník zaplatit. Proto jsou ceny

v podnikových prodejnách někdy podstatně nižší, než v obchodě co nejbližší zákazníkovi. Proto můžeme specifikovat **distribuční cestu a zprostředkovatele** na této distribuční cestě.



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

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

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

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