

2., přepracované
a rozšířené vydání

 GRADA®



ZÁKLADY MARKETINGU

Miroslav Karlíček
a kolektiv

2., přepracované
a rozšířené vydání



ZÁKLADY MARKETINGU

Miroslav Karlíček
a kolektiv

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

doc. Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D., a kol.

Základy marketingu

2., přepracované a rozšířené vydání

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 6788. publikaci

Autorský kolektiv:

Miroslav Karlíček – vedoucí autorského kolektivu, autor či spoluautor všech kapitol

Martin Machek – spoluautor kapitol 2, 6, 8 a 10

Marek Novinský – spoluautor kapitoly 1, spoluautor úvodu a závěru

Zuzana Chytková – spoluautorka kapitol 2 a 3

Jaroslav Dvořák – spoluautor kapitoly 8

Petr Bartoš – spoluautor kapitoly 9

Jan Koudelka – spoluautor kapitoly 5

Ladislav Tyll – spoluautor kapitoly 7

Radek Tahal – spoluautor kapitoly 4

Jiří Mařík – autor obrázků, spoluautor kapitoly 4

David Říha – spoluautor kapitoly 10

Petr Pištělák – spoluautor subkapitol 4.2 a 5.3

Odborní recenzenti:

doc. Jana Přikrylová, Ph.D.

doc. Václav Střítecký, Ph.D.

Odpovědná redaktorka Mgr. Dagmar Pilařová

Grafická úprava a sazba Jan Šístek

Návrh a zpracování obálky Lukáš Kout

Počet stran 288

Druhé vydání, Praha 2018

Vytisklo TISK CENTRUM s.r.o., Moravany

© Grada Publishing, a.s., 2018

Cover Photo © fotobanka shutterstock

ISBN 978-80-271-0955-5 (ePub)

ISBN 978-80-271-0954-8 (pdf)

ISBN 978-80-247-5869-5 (print)

Obsah

O autorech	9
Úvod	15
Část I.	
Marketing a marketingová koncepce	17
1 Marketing a marketingová koncepce	19
1.1 Co je to marketing	19
1.2 Základní podnikatelské koncepce	23
1.3 Společenské dopady marketingu	26
Část II.	
Marketingové prostředí	37
2 Marketingové mikroprostředí	41
2.1 Psychologická dimenze kupního chování zákazníků	41
2.2 Kupní rozhodovací proces zákazníků	46
2.3 Role konkurentů, dodavatelů a distributorů	55
3 Marketingové makroprostředí	62
3.1 Politicko-právní vlivy	62
3.2 Ekonomické vlivy	67
3.3 Sociálně-kulturní vlivy	69
3.4 Technologické a přírodní vlivy	77
Část III.	
Marketingový výzkum	83
4 Marketingový výzkum	88
4.1 Sekundární a primární výzkum	88
4.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	92
4.3 Metody primárního marketingového výzkumu	98

Část IV.**Marketingová strategie 107****5 Segmentace a targeting 110**

5.1 Cílený marketing 110

5.2 Segmentační kritéria 113

5.3 Principy segmentace a targetingu 120

6 Značka a její positioning 129

6.1 Značka a její hodnota 129

6.2 Identita a positioning značky 137

6.3 Značkové strategie 145

Část V.**Marketingový mix 151****7 Produkt 154**

7.1 Produkt a jeho charakteristiky 154

7.2 Životní cyklus produktu a inovace 161

7.3 Řízení produktového mixu 169

8 Cena 175

8.1 Cena a její vnímání zákazníkem 175

8.2 Tvorba cen a cenové strategie 179

8.3 Slevy 186

9 Komunikace 193

9.1 Marketingová komunikace a marketingové sdělení 193

9.2 Základní komunikační nástroje 197

9.3 Komunikační mix 209

10 Dostupnost 216

10.1 Dostupnost a distribuční strategie 216

10.2 Přímé a nepřímé distribuční cesty 222

10.3 Volba a řízení distribučních cest 228

Část VI.

Marketingové plánování 235

11 Marketingové plánování 237

11.1 Jak vytvořit marketingový plán 237

11.2 Zjednodušený marketingový plán 243

11.3 Role marketéra ve firmě 247

Závěr 255

Poznámky 256

Použitá literatura 275

Knižní monografie 275

Odborné články 276

Internetové zdroje 278

Diplomové, dizertační a habilitační práce 285

Interní výzkumné studie 285

Interní materiály firem a dalších institucí 285

O autorech

Hlavní autor

doc. Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.

Je vedoucím katedry marketingu a zároveň proděkanem pro spolupráci s firemní praxí a PR na Fakultě podnikohospodářské VŠE. Praktické zkušenosti získal v agentuře Ogilvy Public Relations. Zde pracoval pro klienty, jako je Janssen-Cilag, Plzeňský Prazdroj, Henkel či Olympus. Rovněž pracoval jako externí marketingový poradce pro společnost SAP ČR. Působil jako vedoucí PR oddělení a tiskový mluvčí VŠE. Další zkušenosti nabyl během odborných praxí na prestižní HEC School of Management ve Francii, v marketingovém oddělení společnosti EPSON v USA a v exportním oddělení společnosti BOSCH v Německu. Od roku 2009 je členem vědecké rady Fakulty podnikohospodářské VŠE.



Spoluautoři

Ing. Martin Machek, Ph.D. (spoluautor kapitol 2, 6, 8 a 10)

Je absolventem Fakulty podnikohospodářské VŠE, oboru Ekonomika a management a oboru Management des Activités Internationales na Université Jean Moulin Lyon 3, IAE Lyon. V letech 2008 až 2011 pracoval jako produktový manažer ve společnosti L'Oréal. V současné době působí na Vysoké škole ekonomické v Praze, kde je výkonným ředitelem Francouzsko-českého institutu řízení. Dále působí na katedře marketingu FPH VŠE, kde se zaměřuje zejména na problematiku brand managementu. Dlouhodobě se zabývá rovněž poradenstvím pro majitele kadeřnických salonů v oblasti ekonomiky a řízení salonu.



Mgr. Marek Novinský (spoluautor kapitoly 1, spoluautor úvodu a závěru)

Vystudoval Přírodovědeckou fakultu Univerzity Karlovy v Praze. Krátce po dokončení studia nastoupil jako ředitel marketingu do agentury pro zahraniční investice CzechInvest. Velkou část své dosavadní kariéry strávil ve farmaceutickém průmyslu, kde zastával manažerské marketingové pozice ve firmách jako Rhone Poulenc, Aventis a Sanofi. Několik let také vedl prodejní a marketingové tréninky pro IMS Health ve farmaceutických firmách v EMEA regionu. V současnosti působí na katedře marketingu Fakulty podnikohospodářské VŠE a jako výkonný ředitel Institutu excelence v managementu na stejné fakultě. Vedle toho se věnuje konzultační a pedagogické činnosti pro firemní praxi.



Mgr. Zuzana Chytková, Ph.D. (spoluautorka kapitol 2 a 3)

Vystudovala marketing a průzkum trhu na Univerzitě v Pise, kde poté získala evropský doktorát v oboru spotřebního chování. Od roku 2010 působí na katedře marketingu Fakulty podnikohospodářské VŠE. Specializuje se především na výzkum symbolických a kulturních aspektů spotřeby. Působila na univerzitách v Dánsku a ve Francii, se kterými dále úzce spolupracuje. Svou práci prezentovala na mezinárodních konferencích ve Spojených Státech, Velké Británii, Švédsku nebo Francii



a v mezinárodních odborných publikacích jako *Advances in Consumer Research* nebo *Consumption, Markets and Culture*.

Ing. Jaroslav Dvořák (spoluautor kapitoly 8)

Vystudoval Fakultu mezinárodních vztahů VŠE. Po ukončení studií pracoval v poradenských společnostech McKinsey a zejména Roland Berger, kde se věnoval především oblastem finančních institucí a marketingu se zaměřením na cenotvorbu. Během svého působení spolupracoval na strategických projektech s řadou významných firem v České republice i v regionu CEE. Během své kariéry působil i v GE Money Bank (dnešní Moneta Money Bank), kde měl na starosti segment podnikatelů a menších firem. V současné době působí jako nezávislý konzultant, lektor a projektový manažer v oblasti strategického řízení podniků.



Ing. Petr Bartoš (spoluautor kapitoly 9)

Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze. V současnosti pracuje jako marketingový manažer a konzultant ve společnosti Zindulka, kde má na starost mj. strategický vývoj webu a plánování online komunikačního mixu. Zabývá se návrhy a optimalizací výkonnosti a použitelnosti webových stránek. Je rovněž studentem doktorského studia na Fakultě podnikohospodářské VŠE.



doc. Ing. Jan Koudelka, CSc. (spoluautor kapitoly 5)

Vystudoval Fakultu obchodní VŠE. Od roku 1991 působí na katedře marketingu Fakulty podnikohospodářské VŠE. Dlouhodobě se zabývá spotřebním chováním, segmentací trhu a spotřebním marketingem. Je autorem či spoluautorem více publikací spojených s těmito oblastmi. Věnoval se mj. výzkumům zaměřeným na symboliku spotřebního chování, na rozdíly ve spotřebním chování žen a mužů či na marketingový význam kulturního podmínění body image.



Ing. Ladislav Tyll, MBA, Ph.D. (spoluautor kapitoly 7)
Vystudoval Vysokou školu ekonomickou v Praze, kde od roku 2009 působí na katedře strategie Fakulty podnikohospodářské jako odborný asistent a nyní i jako akademický ředitel cizojazyčných studijních programů, včetně vlajkové lodi VŠE – programu CEMS. Přednáší na českých i zahraničních vysokých školách a také pro manažery z praxe. Kromě akademické oblasti aktivně působí i v podnikatelské praxi, kde se věnuje poradenství v oblasti mezinárodního podnikání se specializací na východní trhy.



doc. Mgr. Radek Tahal, Ph.D. (spoluautor kapitoly 4)
Působí na katedře marketingu Fakulty podnikohospodářské VŠE. Marketingu se profesně věnuje od roku 1998. V Komerční bance a České spořitelně se podílel na vývoji služeb elektronického bankovníctví. Následně rozvíjel svou kariéru v oblasti výzkumu trhu ve společnostech STEM/MARK a GfK. Výzkumu trhu a segmentaci, zejména v oblasti financí, se věnuje i v současnosti. Je rovněž vedoucím Centra marketingového výzkumu a tržních analýz FPH VŠE.



Ing. Mgr. Jiří Mařík (autor obrázků, spoluautor kapitoly 4)

Vystudoval Fakultu informatiky na Masarykově univerzitě v Brně, obor Počítačové systémy, a dále pak obor Podniková ekonomika a management na Univerzitě J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, v rámci kterého si rozšiřoval ekonomické obzory na Dokuz Eylül University v tureckém Izmiru. V současné době působí na VŠE jako student doktorského studia a aktivně se věnuje výzkumu v oblasti online marketingu. Dále spolupracuje s výkonnostními agenturami, je držitelem certifikátů společnosti Google pro inzertní a analytické systémy a obojí rovněž aktivně školí. Mimo reklamní svět se zabývá objektivě orientovaným programováním CRM systémů a v poslední době také datovými analýzami.



Ing. David Říha, Ph.D., MBA (spoluautor kapitoly 10)

Je členem katedry marketingu na Fakultě podnikohospodářské VŠE, kde se věnuje zejména výuce předmětů zaměřených na prodejní dovednosti. Vzdělání na Vysoké škole podnikání a na manažerské fakultě Escuela Superior de Marketing y Administración Barcelona si dále rozšířil v rámci studijních stáží ve Finsku, Mexiku, Rakousku a Velké Británii. Praktické zkušenosti v oblastech obchodu a marketingu získal na manažerských postech národních i mezinárodních společností a poradenskou činností.

**Ing. Petr Pištělák** (spoluautor subkapitoly 4.2 a 5.3)

Inženýrský titul získal na Podnikatelské fakultě VUT Brno. Po studiích pracoval deset let v marketingových a obchodních pozicích ve firmě Procter & Gamble ve střední a východní Evropě. Poté působil jako místopředseda představenstva a výkonný ředitel pro marketing a produkt ve společnosti eBanka. Pro Home Credit uváděl první spotřebitelské splátkování v Číně. Koncem roku 2006 nastoupil jako viceprezident ČSA pro produkt, síť linek a cenotvorbu. Od roku 2010 pracuje jako konzultant ve vlastní společnosti Profit Booster. Je autorem knihy *The Profit Booster Method* (2016).



Poděkování náleží následujícím osobnostem a institucím:

Barboře Líška Kratochvílové,
Milanu Koničkovi,
Janě Navrkalové,
Richardu Krejčímu,
Kateřině Karlíčkové,
Michalu Juraškovi,
Muzeu skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou
a mnohým dalším.

Úvod

Velká část dospělé populace se s marketingem v té či oné podobě setkala. Málokdo je ale schopen vysvětlit, o co vlastně v marketingu jde. Někdo si myslí, že se jedná o reklamu, jiný o prodej a další si vybavuje ze školy nebo firemního školení, že marketing souvisí se „čtyřmi P“. Od marketingových profesionálů, kteří mají „marketing“ na své vizitce, se velmi často nedozvíte o moc více. Marketing je přitom pro firmy zcela nezbytnou disciplínou.

Aby se marketing mohl stát oporou úspěšného podnikání, musí vedení firmy rozumět tomu, co marketing představuje a jaké jsou jeho pozitivní přínosy. Chápání skutečné podstaty marketingu je ale v ekonomické praxi u nás i ve světě problematické a mnohdy vyložené nesprávně. Až příliš často bývá marketing mylně ztotožňován pouze s reklamou či marketingovou komunikací. V poslední době je pak velmi často zužován na problematiku online marketingu (rovněž mylně).

Tato kniha je určena všem, kdo chtějí pochopit pravou podstatu marketingu a kdo chtějí marketing využívat pro úspěch svých firem nebo jiných organizací. Představíme základní principy marketingu, a to v celé jeho hloubce, stejně jako klíčové marketingové strategie a nástroje.

Čtenáře povedeme rovněž k tomu, aby byli schopni si sami sestavit jednoduchý a praktický marketingový plán pro svůj „produkt“, ať už je jím fyzické zboží (prací prostředek či televizor), služba (střih vlasů nebo zprostředkování ubytování přes hotelový vyhledávač), informace (zpráva v novinách), myšlenka (bod v politickém programu), zážitek (hudební představení či sportovní utkání), určité žádoucí chování (dárcovství krve či používání bezpečnostního pásu), nebo nějaká osobnost (populární zpěvák).

Kniha je věnována všem začínajícím marketérům, a to nezávisle na oboru, ve kterém pracují. Budeme uvádět příklady firem působících na spotřebních trzích, tedy firem, které prodávají své produkty konečným zákazníkům pro jejich osobní spotřebu. Vyhybat se nebudeme ani příkladům firem na mezifirmních trzích, tedy firem, jejichž zákazníci nejsou spotřebitelé, ale jiné firmy. Příkladem může být firma dodávající motory do letadel, jejímiž zákazníci nejsou spotřebitelé (pasažéři), ale výrobci letadel. Opomíjet nebudeme ale ani příklady marketingu kulturních, politických a neziskových organizací.

Přestože má marketing všech výše jmenovaných oborů svá specifika, základní principy marketingu jsou ve všech případech obdobné. Ze stejného důvodu nebudeme příliš rozlišovat ani mezi marketingem malých firem (jako je lokální restaurace nebo malá exportní firma) a marketingem mezinárodně působících korporací (jako jsou společnosti L'Oréal nebo Unilever).

V první kapitole se budeme věnovat tomu, co je to marketing a jaké jsou jeho dopady. Druhá a třetí kapitola jsou zaměřeny na klíčové faktory marketingového prostředí firmy. Čtvrtá kapitola se zabývá marketingovým výzkumem, tedy technikami, které marketéři využívají při zkoumání marketingového prostředí. Pátá a šestá kapitola jsou

věnovány strategickým marketingovým otázkám. Sedmá až desátá kapitola pojednávají o taktických marketingových otázkách. Poslední kapitola knihy se zabývá marketingovým plánováním a je určitým shrnutím všech kapitol předcházejících.

Zvládnutí marketingu je klíčovým předpokladem pro úspěch jakéhokoli produktu na trhu. Kdo pochopí, jak marketing funguje a jak ho lze využívat, má oproti svým konkurentům významnou výhodu. Neznalost marketingu může naopak pohřbít i dobrý a nadějný produkt.

Pojďme tedy nyní základní principy marketingu společně blíže prozkoumat.

Část I.

Marketing a marketingová
koncepce

Většina lidí si pod slovem marketing představí **reklamu, prodej nebo nejrůznější akce na podporu prodeje** (např. kampaně typu „2 plus jedna zdarma“). Toto vnímání není přitom omezeno zdaleka jen na laiky. I mnozí manažeři a podnikatelé běžně chápou marketing jako synonymum marketingové komunikace. Za těchto okolností je činnost marketérů zúžena na aktivity, jako je příprava reklamních letáků, aktualizace webových stránek, zajišťování reklamy ve vyhledávacích nebo organizace stánku na veletrhu.

Jak si ukážeme, podstata marketingu je daleko hlubší. **Záměna marketingu s reklamou a prodejem je chybná** a může mít pro firmu velmi negativní dopady. Platí, že reklama i prodej jsou součástí marketingu, ale představují jen špičku ledovce.

Co je to tedy vlastně marketing a proč je podstatný pro úspěch každé firmy? Jaké jsou klíčové marketingové otázky a rozhodnutí? Jaké filozofie či koncepce může firma zastávat? A jaké jsou pozitivní a negativní společenské dopady marketingu? Tyto otázky se pokusíme zodpovědět v první kapitole.

Zároveň začneme pracovat na **vašem projektu**, protože to je ten nejlepší způsob, jak si teoretické poznatky vyzkoušet v praxi. Jen tak tuto knihu skutečně zúročíte. Je přitom jedno, jestli již řešíte marketing nějakého konkrétního produktu nebo se na to teprve chystáte. Otázky pro svůj projekt si na konci každé kapitoly zodpovězte písemně. Přitom se vždy pokuste vejít do jedné strany textu.

1 Marketing a marketingová koncepce

Po přečtení této kapitoly byste měli umět:

- definovat, co je marketing;
- popsat klíčové marketingové otázky a rozhodnutí;
- definovat základní podnikatelské koncepce;
- charakterizovat společenské dopady marketingu.

1.1 Co je to marketing

Definice marketingu je celá řada. Asi nejznámější je definice Americké marketingové asociace, podle které je marketing „činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které přinášejí hodnotu zákazníkům, partnerům a společnosti jako celku“.¹

Podle britského *Chartered Institute of Marketing* představuje marketing „manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků, a to se ziskem“.²

Velmi podobně definuje marketing i Kotler, podle nějž marketing spočívá ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Marketing podle něj zjišťuje potřeby zákazníků a uspokojuje je. Firma přitom realizuje zisk.³

Trochu obecněji můžeme marketing definovat jako podnikatelskou funkci, která vyvažuje zájmy firmy a jejích zákazníků.⁴

Co mají výše uvedené definice společného? Všechny vyzdvihují **význam zákazníka a jeho potřeb**. Zároveň zdůrazňují, že uspokojování zákaznických potřeb musí být pro firmu **ziskové**.

Přestože pojem „marketing“ vznikl teprve před půlstoletím, marketing jako proces existuje od časů, kdy se zrodila směna – jako proces tvorby, komunikace a doručení hodnoty a získání protihodnoty. Marketing představuje motor každé probíhající směny. **Pokud probíhá směna, běží současně i marketing**, ať už si toho jsou směřující strany vědomy, nebo ne. Kdo marketing nedokáže aktivně využít pro svůj prospěch, ten musí počítat s tím, že to udělá někdo jiný (a samozřejmě ve svém vlastním zájmu).

Marketing tvoří jádro podnikání a zásadně rozhoduje o jeho úspěchu či neúspěchu. V centru zájmu marketingu je **hodnota pro zákazníka**, tedy kvalita uspokojení potřeb a přání zákazníka. Aby mohla firma takovou hodnotu vytvořit, komunikovat, doručit a směnít, musí mít v prvé řadě jasno, kdo jsou její zákazníci, pochopit, co řeší, co potřebují, co si přejí a co skutečně ocení.

Firma musí znát odpovědi na jednoduché otázky: kdo je náš zákazník, jakou hodnotu mu nabízíme, jak zajišťujeme jeho dlouhodobou spokojenost, jakou máme konkurenční výhodu a jak ji budeme udržovat. Toto jsou **klíčové strategické marketingové otázky**, bez jejichž zodpovězení nemůže žádná firma dlouhodobě fungovat. Odpovědi na tyto otázky by měl v ideálním případě hledat sám ředitel firmy, a to s podporou svého marketingového oddělení. Je přitom až překvapivé, kolik ředitelů firem nedokáže na dané otázky uspokojivě odpovědět.

Taktické marketingové otázky vycházejí ze strategických marketingových rozhodnutí. Jedná se zejména o otázky, jak konkrétně bude vypadat náš produkt, jaká bude jeho cena, kde, kdy a jak ho budeme propagovat a jak zajistíme jeho dostupnost. V této souvislosti se hovoří o **marketingovém mixu** neboli „čtyřech P“ (*product, price, promotion, place*).

Klíčové strategické a taktické marketingové otázky jsou uvedeny na obr. 1.1.

Správná marketingová rozhodnutí se promítají do **kvalitních vztahů se zákazníky a silných značek**. Jedná se o klíčová marketingová aktiva, jejichž hodnota může násobně převyšovat hodnotu zboží ve skladech, stejně jako hodnotu veškerého dalšího fyzického majetku firmy. Například odhady finanční hodnoty některých globálních



Obr. 1.1 *Strategická a taktická marketingová rozhodnutí*
Zdroj: autoři

značek se pohybují v řádech desítek miliard dolarů. Jak tvrdil David Ogilvy, značka je to, co podnikateli zůstane, když mu shoří továrna.

Někteří manažeři se domnívají, že se marketing soustředí primárně na získávání nových zákazníků (neboli na akvizici zákazníků). Jádrem marketingové činnosti ale většinou spočívá spíše v **budování vztahů se stávajícími** (neboli v retenci zákazníků) nebo v **budování vztahu zákazníků ke značce**.

Udržování dlouhodobých ziskových vztahů se stávajícími zákazníky, pro které se vžil zkratka **CRM** (*customer relationship management*), se firmám vyplácí proto, že náklady na získání nového zákazníka bývají výrazně vyšší než náklady na udržení stávajícího. Podle Kotlera mohou být až pětinasobné, podle jiných autorů dokonce až sedminásobné.⁵

Ztráta každého existujícího zákazníka bývá navíc bolestnější, než se může na první pohled zdát. Jeho odchodem totiž firma přichází o všechny budoucí koupě, které by daný zákazník za svůj život realizoval. V této souvislosti se hovoří o **celoživotní hodnotě zákazníka** (*customer lifetime value*). Ta může být definována jako rozdíl mezi dlouhodobými výnosy z daného zákazníka na straně jedné a náklady firmy na jeho získání a udržení na straně druhé.

Představme si, že zákazník společnosti DHL utratí měsíčně za služby této firmy 1000 Kč. Předpokládejme, že zisková marže společnosti DHL je např. 10 %. Společnost odhaduje, že zákazník bude její služby využívat ještě alespoň 10 let. Dlouhodobé výnosy z tohoto zákazníka tak můžeme zjednodušeně vyčíslit na 120 000 Kč. S 10% ziskovou marží by pak byla celoživotní hodnota daného zákazníka 12 000 Kč.⁶ Na první pohled by se přitom ztráta daného zákazníka mohla jevit relativně nevýznamná, protože měsíční zisk z daného zákazníka je pouhých 100 Kč.

Marketéři by tedy měli **vnímat hodnotu svých zákazníků v delším horizontu**. Pokud je to možné, měli by průběžně měřit jejich spokojenost, monitorovat podíl ztracených zákazníků (*loss rate*) a pečlivě analyzovat důvody, proč zákazníci od firmy odcházejí. V této souvislosti se uvádí, že snížením podílů ztracených zákazníků např. o 5 % může firma zvýšit svůj zisk až o desítky procent.⁷

Vraťme se nyní ale ještě na chvíli zpět k **hodnotě, kterou firma zákazníkům poskytuje**. Představme si restauraci, která nabízí např. japonskou kuchyni. Na první pohled by se mohlo zdát, že hodnotou pro zákazníka jsou jen pokrmy, které restaurace zákazníkům prodává. Pokud ale budeme přemýšlet o celkové hodnotě pro zákazníka, musíme zahrnout i řadu dalších aspektů. Majitel restaurace se např. rozhodne, že zaplatí japonského kuchaře, který bude pokrmy připravovat přímo před zraky zákazníků, že restauraci vybaví v elegantním minimalistickém stylu, že ji vybuduje v malebné přírodě za Prahou vedle umělého rybníčku s japonskými kapry atp. Nabízenou hodnotou pak již není jen chutné suši, ale také zábava (kuchařská show), relaxace (posezení u rybníčku) či příjemný pocit (z elegantního interiéru). Součástí tohoto výjimečného zážitku je také vysoká cena, kterou zákazník musí zaplatit.

Ukažme si ještě jeden příklad. Německá firma Spreewaldhof vyrábí okurky v nálevu. Trh sterilizované zeleniny ovšem v Německu stagnoval a neoslovoval mladší cílovou skupinu.⁸ Proto firma uvedla na trh novinku: jedinou ručně tříděnou okurku v atraktivním obalu, kterou začala nabízet za 2 eura, a to mimo jiné na diskotékách, benzinových

pumpách, ve sportovních zařízeních a samozřejmě také online (viz obr. 1.2). Mohli bychom říci, že firma nabízí prostě okurky. Zamyslíme-li se ale nad hodnotou, kterou zákazníkům nový produkt přináší, pak firma prodává malou dostupnou atraktivní (a snad i relativně zdravou) svačinku. Za tuto hodnotu musí ale zákazník zaplatit výrazně vyšší cenu, než by dal za totožnou okurku v nálevu zakoupenou v klasické litrové sklenici.

Marketing se stal v průběhu let **aplikovanou interdisciplinární vědní disciplínou**. Vzhledem k tomu, že je ve středu zájmu marketingu zákazník (tedy člověk), opírá se marketing z významné části o poznatky psychologie. Využívá ale také poznatky z oblasti sociologie, ekonomie, statistiky, kulturní antropologie atp.

Marketingu se dnes věnují stovky akademiků po celém světě, kteří každoročně publikují velké množství nejrozumnějších vědeckých studií. Vzhledem ke komplexitě a provázanosti faktorů, kterými se marketing zabývá, zůstane tento obor vždy také **uměním**.

Dokonalá znalost marketingové teorie proto nemusí postačovat k tomu, aby byl marketér úspěšný. Každý podnikatel nebo vedoucí firmy je více či méně úspěšným marketérem, aniž by si to možná sám uvědomoval. Někteří z nich o marketingu mnoho neslyšeli, a přesto mohou každodenně provádět správná marketingová rozhodnutí. Jsou úspěšní, protože mají **intuici**, rozumějí lidským potřebám a touhám a chápou souvislosti a vývoj na trhu.

Výše uvedené by na druhou stranu nemělo čtenáře svádět k názoru, že je znalost marketingových principů, teorií, nástrojů a metod nadbytečná. **To, že marketing může dělat každý a každý mu rozumí, je mýtus**, který se již řadě firem nevyplatil. Marketingová teorie odráží zkušenosti mnoha konkrétních firem a umožňuje tak řešit efektivně řadu situací, bez potřeby nákladného učení stylem pokus–omyl. Proč znovu vymýšlet kolo, když je možné selský rozum opřít o efektivní a praxí prověřené postupy?

Marketéři musí mít navíc rozvinuté také strategické a analytické schopnosti. Musí rozumět financím a musí být schopni přistupovat k problémům kreativně. V neposlední řadě musí mít také vynikající komunikační a sociální dovednosti, aby dokázali přesvědčovat zbytek firmy k neustálým změnám, které jsou nezbytnou reakcí na permanentní vývoj trhu. **Marketing totiž není záležitostí jednoho oddělení, ale celé firmy.**

Marketing lze vnímat jako řemeslo, které firmě zajistí, že bude na trhu dlouhodobě úspěšná. Není to série jednorázových triků, jak si někteří lidé představují. Vyžaduje dlouhodobý systematický přístup. Marketér musí vědět, co a jak zjišťovat,



Obr. 1.2 Hodnota pro zákazníka (inovace firmy Spreewaldhof)
Zdroj:⁹

jak svá zjištění vyhodnocovat a jak je převádět do svých strategických i taktických rozhodnutí.

Marketéři by tedy měli být těmi, kdo se na podnikání **dívají očima svých zákazníků**. Měli by zákazníkům spíše naslouchat než na ně pouze mluvit. A měli by bránit tomu, aby firma ztratila své zákazníky z dohledu, což se v praxi stává poměrně snadno. Zejména pokud firma vyznává jinou než marketingovou koncepci.

1.2 Základní podnikatelské koncepce

Zdaleka ne všechny firmy jsou řízeny marketingově. Řada z nich pokrývá jen část činností, které zdůrazňuje marketingová teorie.

Podle Kotlera firmy inklinují k jedné ze čtyř základních podnikatelských koncepcí. Jsou jimi výrobní, produktová, prodejní a marketingová koncepce.¹⁰ Podstata těchto čtyř koncepcí je patrná z obr. 1.3.

Historicky nejstarší **výrobní koncepce** vychází z předpokladu, že zákazníci preferují levné a široce dostupné produkty. Tento předpoklad platí tehdy, převyšuje-li poptávka nabídku. Daný produkt je na trhu v nedostatku, a firma se tak v prvé řadě snaží rozšířit výrobu a tím zvýšit jeho dostupnost. Výrobní koncepce je oprávněná také v případě, kdy jsou výrobní náklady na produkt příliš vysoké. Za těchto okolností se bude firma snažit rozšířit a zefektivnit výrobu, aby se výrobní náklady snížily a produkt byl pro zákazníky dostupnější.

Jako příklad výrobní koncepce bývá uváděn začínající automobilový průmysl ve Spojených státech. Firma Ford se ve svých počátcích zaměřovala primárně na zefektivnění a rozšíření výroby svého slavného „Modelu T“ tak, aby byl tento automobil



Obr. 1.3 Základní podnikatelské koncepce
Zdroj: autoři

dostupný co největšímu počtu lidí. Přání zákazníků přitom šla stranou, což vystihuje slavná citace Henryho Forda: „Každý zákazník si může zvolit barvu svého automobilu, pokud bude černá.“

V současnosti může být výrobní koncepce oprávněná např. na rozvíjejících se trzích Číny či Indie, kde existují masy spotřebitelů, které by poptávaly automobily, televize, lednice a další produkty, ale jejich kupní síla je zatím příliš nízká na to, aby pokryla výrobní náklady.

Ve výše uvedených případech nehraje marketing klíčovou úlohu. V centru pozornosti firem je výroba a její efektivita. Jakmile ovšem trh vyzraje, dostávají se firmy zaměřené primárně na výrobu do problémů. Neobstojí v souboji s konkurenčními firmami, které dokážou své produkty lépe přizpůsobovat potřebám zákazníků. Na rozvinutém trhu totiž neplatí, že by všichni zákazníci požadovali ty nejlevnější produkty.

Produktová koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci preferují produkty nejvyšší kvality. Podle této koncepce by se firmy měly soustředit na neustálé zdokonalování svých produktů, tedy na dodávání inovativních prvků, zvyšování výkonnosti, doplňování nových funkcí atp. Manažeri ve firmách, které jsou zaměřeny primárně na kvalitu produktu, věří, že vylepšený produkt si zákazníka najde sám. Začínají tedy vždy produktem, pro který teprve následně hledají poptávku.

Uvedená logika může být v některých případech oprávněná. Například firmám v módním průmyslu, které chtějí stanovovat módní trendy, nezbyvá než vytvářet nové kolekce bez ohledu na očekávání zákazníků. Jinak by nestanovovaly nové trendy, ale jen kopírovaly trendy předešlé.

Primární důraz na produkt má ale jedno velké riziko. Tím je **marketingová krátkozrakost** (*marketing myopia*).¹¹ Daný pojem označuje případy, kdy se firmě primární zaměření na produkt (namísto primárního zaměření na zákazníka a jeho potřeby) nevyplácí. Vylepšený produkt totiž nemusí být automaticky více poptáváný. Navíc platí, že produkty dříve či později zastarají, zatímco potřeby zákazníků přetrvávají. Orientace na produkt bývá proto krátkozraká.

Manažeri jsou někdy do svých produktů a jejich zdokonalování natolik zahleděni, že opominou jeden významný fakt. Zákazníci kupují produkty proto, aby uspokojili své potřeby. Nekupují tedy produkty pro ně samotné, kupují je kvůli hodnotě, kterou jim tyto produkty poskytují. V této souvislosti nelze nezpomenout známý výrok Theodora Lewitta, že zákazníci nekupují půlcentimetrové vrtáky, ale půlcentimetrové díry.

Například společnost L'Oréal tak správně deklaruje, že neprodává kosmetiku, ale krásu. Podobně Rolls-Royce nepodniká v oblasti leteckých motorů, nýbrž v oblasti hnacích sil.¹² Stejně tak Visa neposkytuje platební karty, ale umožňuje směnu aktiv.¹³

V důsledku marketingové krátkozrakosti mohou nastat případy, kdy zákazník zdokonalený produkt neocení, protože svou potřebu stejně dobře uspokojí méně dokonalou verzí daného produktu, která je ale levnější. Jak uvádí Kotler, firma může vyrobit např. laserovou pastičku na myši za 1500 dolarů, nikdo ji ale pravděpodobně nezakoupí. Na trhu totiž existuje velké množství neméně funkčních, ale výrazně levnějších pastiček.¹⁴

Zákazníci také nemusí vždy ocenit zvyšování počtu nejrůznějších funkcí produktu. Společnost Philips Electronics např. zjistila, že nejméně polovina výrobků, které její zákazníci vracejí, není poškozená. Spotřebitelé pouze nebyli schopni zjistit, jak přístroje

používat. V průměru se přitom snažili přístroj zprovoznit pouhých 20 minut. Poté to vzdali.¹⁵

Marketingová krátkozrakost může také vést k situacím, kdy manažeři v pohroužení do zkvalitňování svého stávajícího produktu přehlédnou, že zákazníci mohou své potřeby lépe uspokojit zcela novým produktem, pro který na trhu vznikl prostor.

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že zákazník je pasivní, a proto musí být k nákupu více či méně donucen. Úspěch firmy podle této koncepce závisí primárně na prodejní a propagační činnosti. Tato logika může být do určité míry oprávněná v případech, kdy zákazník produkt sám běžně nevyhledává, jako je tomu např. u pojištění. Smysluplná může být rovněž v případech, kdy se firma potřebuje zbavit svých existujících zásob. V ostatních případech je ale velmi riziková.

Prvořadým cílem firem vyznávajících prodejní filozofii je přesvědčit zákazníka, aby zakoupil jejich stávající produkty. Snaží se tedy prodávat to, co vyrábějí, místo aby vyráběly to, co si žádá trh. Tento přístup může být z krátkodobého hlediska efektivní. V delším období se ale může tvrdě nevyplatit. Jak uvádí Kotler, marketing není umění prodat to, co vyrábíme, ale umění vědět, co je třeba vyrábět.¹⁶ A to samozřejmě vyžaduje určitou energii, peníze a také ochotu ke změnám.

Firma vyznávající prodejní koncepci se nezamýšlí nad tím, co oceňuje zákazník. Neklade proto dostatečný důraz na to, aby její produkty byly pro zákazníka atraktivní. Tyto produkty v důsledku toho zastarávají a ztrácejí svou konkurenceschopnost.

Pokud zákazník produkt zakoupil, ale je s ním nespokojen, příště už si ho nepořídí. Navíc bude motivován předat svou nepříjemnou zkušenost dalším lidem. Z dlouhodobého hlediska proto nebývají firmy uplatňující prodejní koncepci úspěšné.

Z výše uvedeného by mělo být zřejmé, proč **nemůže být marketing synonymem pro prodej ani pro reklamu**, jak bylo zdůrazněno v úvodu této kapitoly. Marketing začíná mnohem dříve než prodej a reklama. Existují i případy, kdy je produkt pro zákazníky natolik zajímavý, že se prodává, aniž by vyžadoval jakoukoli prodejní či reklamní podporu. Vystačí si s doporučeními spokojených zákazníků. Tuto skutečnost dobře vystihuje Drucker, který uvádí, že cílem marketingu je učinit akt prodeje nadbytečným.¹⁷ Marketing tedy představuje mnohem komplexnější aktivitu, než je prodej či reklama. Jinak řečeno, prodej a reklama jsou jen završením řady předcházejících klíčových marketingových aktivit.

Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že úspěch firmy závisí na rozpoznávání potřeb zákazníků a schopnosti uspokojovat tyto potřeby lépe, než to dokáže konkurence. Podle této koncepce se firmy mají soustředit primárně na vytváření hodnoty pro zákazníka. Na rozdíl od prodejní koncepce nejde o to, hledat správné zákazníky pro existující produkty, ale o vytváření takových produktů, které zákazníci sami ocení. Jak již bylo uvedeno, cílem firmy by přitom měl být dlouhodobý ziskový vztah s jejími zákazníky. Zbytek knihy se bude věnovat konceptům a nástrojům k naplňování této koncepce.

V souvislosti s marketingovou koncepcí se někdy hovoří o tzv. **tržní orientaci**. Tou se rozumí firemní kultura, v níž hraje dominantní roli identifikace potřeb a přání cílových trhů a jejich uspokojování lépe, než to dokáže konkurence.

Tržní orientace může být vnímána ze dvou odlišných hledisek.¹⁸ **Reaktivní tržní orientace** znamená, že se firma soustředí primárně na potřeby, kterých si jsou zákazníci vědomi a které umějí vyjádřit. Firma vyrábějící dětské plenky tak může např. zjistit, že někteří zákazníci poptávají plenky z přírodních materiálů. V důsledku tohoto zjištění začne vyrábět plenky z bambusu.

Oproti tomu **proaktivní tržní orientace** označuje situace, kdy se firma soustředí primárně na latentní potřeby a přání zákazníků, tedy na potřeby a přání, kterých si zákazníci nejsou vědomi a které ani žádným způsobem nevyjadřují. Platí totiž, že řada produktů má úžasný úspěch na trhu, ačkoli o ně předtím nikdo nežádal. Například iPod změnil způsob, jakým lidé poslouchají hudbu. Přitom by si před jeho uvedením zákazníci pravděpodobně nedokázali představit, že by mohli nosit tisíce písniček jen tak v kapse.¹⁹ Nikdo podobný produkt nežádal, a přesto byl ohromným marketingovým úspěchem.

Proaktivní tržní orientace se do jisté míry blíží produktové koncepci, o které jsme se zmiňovali výše. Přesto je mezi oběma přístupy jeden velký rozdíl. Produktová koncepce se soustředí primárně na produkt, zatímco zákazníka opomíjí. Proaktivní tržní orientace se soustředí jak na produkt, tak na zákazníka. Produktové inovace jsou tedy vždy spojeny s anticipací skrytých zákaznických potřeb.

Ukazuje se, že reaktivní tržní orientace nebývá v dlouhodobém horizontu dostatečná. Firmy by proto měly nejen reagovat na explicitně vyjadřované potřeby zákazníků, ale i na jejich latentní potřeby. Tím si mohou udržovat dlouhodobou konkurenční výhodu.²⁰

Každá firma vykazuje alespoň nějakou úroveň tržní orientace, jinak by na trhu nemohla fungovat. Výzkum ovšem prokazuje, že firmy s vysokou mírou tržní orientace bývají na rozvinutých trzích mnohem úspěšnější než firmy s nízkou tržní orientací.²¹

Pro firmy je pochopitelně obtížné, aby se neustále přizpůsobovaly měnícím se podmínkám na trhu. Úspěšnější jsou ty firmy, které dokážou zapracovat tržní orientaci přímo do své firemní kultury. Chápat, že dlouhodobá existence firmy závisí na schopnosti poskytovat nejvyšší hodnotu zákazníkům, by měl nejen management, ale i všichni ostatní zaměstnanci. To není snadné. Navíc platí, že „chápat“ ještě vůbec neznamená „skutečně se tím řídit“. Tržní orientace je proto v praxi mnohdy jen proklamována.

1.3 Společenské dopady marketingu

Marketing nemá v dnešní době na různých ustláno. Například podle jednoho amerického výzkumu **slovo marketing vyvolává převážně negativní asociace**. Spotřebitelé si v tomto výzkumu spojovali marketing mimo jiné s výrazy, jako jsou „lži“, „triky“, „podvodný“, „otravný“, „manipulativní“, „přehánění“, „dotěrný“ či „mozek vymývající“. ²²

Přestože daný výzkum zachycuje americkou realitu, lze předpokládat, že vnímání naší veřejnosti nebude příliš odlišné. Marketéři jsou i u nás vnímáni jako lidé, kteří vyvolávají „humbuk“ kolem svých produktů (často druhořadé kvality), slibují více, než následně doručují, manipulují se zákazníky, uplatňují nejrůznější neférové praktiky a neustále ruší nevyžádanými a nerelevantními nabídkami.

Lidem vadí zejména všudypřítomnost a agresivita reklamy a dalších nástrojů marketingové komunikace. V této souvislosti se hovoří o **marketingovém smogu**, který obtěžuje, vyrušuje, a podle některých kritiků dokonce snižuje kvalitu života lidí. Odhaduje se, že každý člověk je ve vyspělých zemích denně vystaven třem až pěti tisícům marketingových sdělení. Jedná se pochopitelně o velmi hrubý odhad. Nárůst intenzity marketingové komunikace je ale zřejmý. Češi např. vnímají jako příliš intenzivní zejména reklamu v televizi. Roste ale již také přesycení reklamou na internetu a sociálních sítích.²³

Lidé se v reakci na marketingový smog snaží marketingové komunikaci vyhýbat. To ale jen problém eskaluje. Firmy totiž typicky reagují na rezistenci potenciálních zákazníků dalším navyšováním investic do marketingové komunikace.

Ani velká nabídka produktů nemusí být vždy hodnocena pozitivně. Takřka neomezený nebo **příliš velký výběr** může u mnohých zákazníků vyvolávat zmatení a frustraci. Lidé jsou náročným rozhodováním paralyzováni a v důsledku toho si mnohdy nakonec nevyberou z přehnaně velké nabídky žádný produkt. V této souvislosti se vžil výraz „paradox volby“.

Marketing se stal také **synonymem pro manipulaci, přehánění, převahu formy nad obsahem a nenaplněné sliby**. Je kritizován za to, že mnohdy tlačí zákazníky do řešení, která nejsou v jejich nejlepším zájmu, zneužívá nedostatek informací na straně zákazníků, manipuluje zákazníky, nebo jim dokonce přímo lže. V našich podmínkách např. s výrokem, že reklama manipuluje lidmi, souhlasí asi 84 % populace.²⁴

Nedávno se dostalo pod palbu kritiky např. Zelené pivo od pivovaru Starobrno. Pivovar v reklamě tvrdil, že Zelené pivo získává svou zelenou barvu z bylinného výluhu. Ve skutečnosti se ale na barvě piva podílelo umělé barvivo vyráběné z uhelného dehtu.²⁵ Jiným příkladem mohou být cenové praktiky některých maloobchodníků prezentujících velké slevy, které jsou ovšem vypočítány z uměle navýšených cen, a jsou tedy ve větší či menší míře smyšlené.

Trochu jiné vnímání marketingu lze zaznamenat z intelektuálních pozic. Marketing bývá v tomto případě považován primárně za **něco nízkého či nevkusného**. Řekne-li se třeba, že nějaký film je „marketingový“, rozumí se tím, že jediným účelem takového filmu je výdělek. Aby oslovil masy diváků, musí být daný film především líbivý. S tím se pak pojí určitá schematičnost, snadná předvídatelnost děje, myšlenková prázdnota, důraz na akčnost atp. Podíváme-li se na desítku světově nejúspěšnějších filmů všech dob, nenajdeme zde skutečně žádné intelektuální drama. Jsou zde filmy jako *Avatar*, *Titanic* či *Iron Man 3* čili klasické hollywoodské „trháky“.²⁶

Rovněž **kontroverzní, neslušné či urážlivé reklamy** často vyvolávají kritiku marketingu. Vadí zejména reklamy, které mohou urážet ženy, starší lidi, příslušníky určitých ras či národností, náboženské skupiny a nejrůznější menšiny. Také reklamy se sexuálními, násilnými nebo nechutnými motivy, reklamy narušující práva jednotlivců nebo reklamy zneužívající lidského neštěstí mohou mnohdy vyvolávat negativní reakce veřejnosti.

Například plakát hudebního festivalu Džemfest zobrazující nahou těhotnou dívku s textem „Zlobila? Ne ne. Jen se na Džemfestu dobře bavila.“ vyvolal nedávno rozporuplné reakce. Reklama řadu lidí pobavila; stejně tak si ale vysloužila i cenu Sexistické prasátko (viz obr. 1.4).



Obr. 1.4 Kontroverzní reklamní kampaň (reklama festivalu Džemfest)
Zdroj:²⁷

Kritika marketingu vychází rovněž ze skutečnosti, že **marketing slouží k prodeji produktů, které mají negativní společenské dopady**. Jedná se např. o hrací automaty, fastfoodovou stravu, cigarety nebo alkohol. Diskuse nad tímto tématem bývá přitom nejvášnivější, pokud jsou problémovým produktům vystavovány děti. V našich podmínkách vadí zejména reklama na cigarety. Naopak benevolentní jsou Češi ve vztahu k reklamě na pivo, víno, sekt a volně prodejné léky.²⁸

Marketing je rovněž vnímán jako **motor nadspotřeby a materialismu** se všemi negativními sociálními a ekologickými dopady. S tím jsou spojeny úvahy jako „Jaký by byl pozitivní efekt na životní prostředí, pokud by firmy netiskly tuny reklamních tiskovin, které často putují z poštovních schránek přímo do popelnic?“, „Jaké má dopady na životní prostředí doprava balené vody přes půlku světa, ačkoli mohou zákazníci pít stejně dobrou vodu z místních zdrojů?“ nebo „Jaký by byl dopad toho, kdyby firmy nevyužívaly plánovaného opotřebování svých výrobků, v důsledku čehož musí být výrobek vyměněn, třebaže by mohl být ještě schopen služby?“. Pro ilustraci, souhlas s tvrzením, že reklama podporuje zbytečný konzum, vyjadřuje 77 % Čechů.²⁹