

ZÁKLADY MARKETINGU

Miroslav Karlíček a kol.



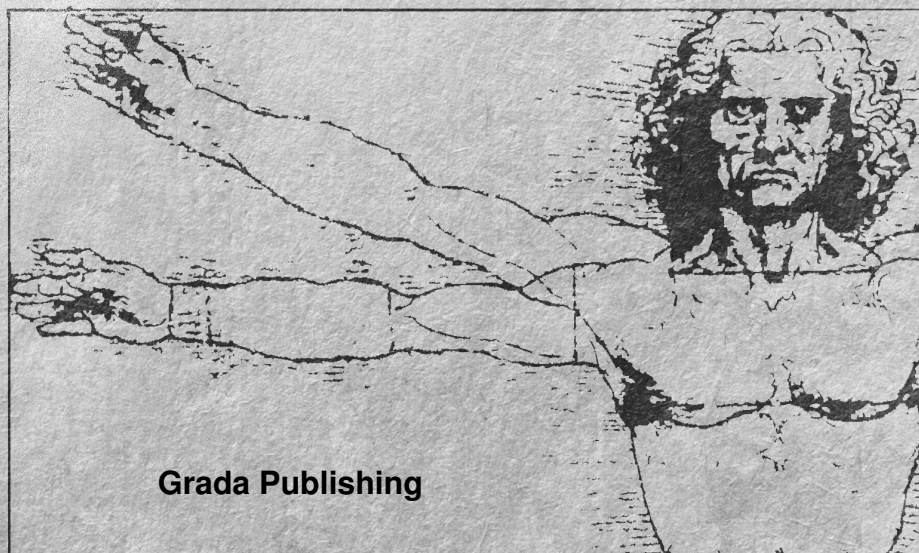
L'ORÉAL





ZÁKLADY MARKETINGU

Miroslav Karlíček
a kolektiv



Grada Publishing

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.

Knihy byla vytvořena z prostředků institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace (kód projektu VŠE IP300040).

Subkapitola 2.5 je výsledkem výzkumného projektu Efektivní metodiky podpory malých a středních subjektů sektoru kultury v prostředí národní a evropské ekonomiky (NAKI), číslo MK DF11P01OVV024.

Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D., a kol.

Základy marketingu

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

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 5060. publikaci

Autorský kolektiv:

Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D. – vedoucí autorského kolektivu, autor či spoluautor všech kapitol
Mgr. Radek Tahal, Ph.D. – spoluautor kapitoly 4
Ing. Jaroslav Dvořák – spoluautor kapitoly 8
Ing. David Říha, MBA – spoluautor subkapitol 10.1 až 10.3
Ing. Petra Průšová – spoluautorka subkapitoly 5.5 a poradkyně ke kapitole 5
Ing. Lucie Brichová – spoluautorka subkapitoly 6.5
Ing. Iveta Horáková, M.A. – spoluautorka subkapitoly 7.4
Ing. Petr Král, Ph.D. – spoluautor subkapitoly 3.5
Ing. Martin Machek – spoluautor subkapitoly 10.4
Ing. Michal Kučera – spoluautor subkapitoly 9.4
Ing. Zuzana Chytková, Ph.D. – spoluautorka subkapitoly 2.5
Ing. Jitka Černá, Ph.D. – spoluautorka subkapitoly 2.5
Bc. Martin Svoboda – spoluautor subkapitoly 2.5

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová
Sazba Jan Šístek
Počet stran 256
První vydání, Praha 2013
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Design © Lukáš Kout
Cover Photo © fotobanka shutterstock

ISBN 978-80-247-4208-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8240-9 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8243-0 (ve formátu EPUB)

Obsah

Hlavní autor	9
------------------------	---

Spoluautoři	10
-----------------------	----

Část I.

ÚVOD	15
----------------	----

1 Marketing a marketingová koncepce	18
1.1 Co je to marketing	18
1.2 Základní podnikatelské koncepce	22
1.3 Marketing: věda, nebo umění?	25
1.4 Marketing v praxi	27

Část II.

MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	33
----------------------------------	----

2 Marketingové mikroprostředí	37
2.1 Rozhodovací proces zákazníka	37
2.2 Psychologická dimenze kupního rozhodování	42
2.3 Konkurenti	47
2.4 Distributoři, dodavatelé a ovlivňovatelé	49
2.5 Marketingové mikroprostředí v praxi	52
3 Marketingové makroprostředí	59
3.1 Politicko-právní prostředí	59
3.2 Ekonomické prostředí	62
3.3 Sociálně-kulturní prostředí	64
3.4 Technologické a přírodní prostředí	70
3.5 Marketingové makroprostředí v praxi	72

Část III.

MARKETINGOVÝ VÝZKUM	79
-------------------------------	----

4 Marketingový výzkum	83
4.1 Primární a sekundární výzkum	83
4.2 Kvantitativní a kvalitativní výzkum	85

4.3	Metody primárního marketingového výzkumu	90
4.4	Marketingový výzkum v praxi	95

Část IV.

MARKETINGOVÁ STRATEGIE 101

5	Segmentace a targeting	104
5.1	Cílený marketing	104
5.2	Demografická a geografická segmentace	106
5.3	Psychografická a behaviorální segmentace	110
5.4	Principy segmentace a targetingu	113
5.5	Segmentace v praxi	118
6	Značka a její positioning	125
6.1	Co je to značka	125
6.2	Hodnota značky	128
6.3	Identita a positioning značky	133
6.4	Značkové strategie	140
6.5	Značka v praxi	144

Část V.

MARKETINGOVÝ MIX 151

7	Produkt	154
7.1	Produkt a marketingová strategie	154
7.2	Životní cyklus produktu a inovace	157
7.3	Management produktového mixu	162
7.4	Produkt v praxi	165
8	Cena	171
8.1	Cena a marketingová strategie	171
8.2	Tvorba cen a cenové strategie	175
8.3	Změny cen	182
8.4	Cena v praxi	186
9	Komunikace	190
9.1	Komunikace a marketingová strategie	190
9.2	Komunikační disciplíny	193
9.3	Komunikační mix	202
9.4	Komunikace v praxi	205

10	Dostupnost	211
10.1	Dostupnost a marketingová strategie	211
10.2	Přímé distribuční cesty	214
10.3	Nepřímé distribuční cesty	219
10.4	Dostupnost v praxi	222
	Část VI.	
	ZÁVĚR	227
11	Role marketéra ve firmě	230
11.1	Pozice marketingového oddělení ve firmě	230
11.2	Nároky kladené na marketéra	231
11.3	Marketingové plánování	234
11.4	Role marketéra v praxi	238
	Doslov	244
	Literatura a zdroje	245

Naučit se základům marketingu trvá zhruba den.
Zvládnout marketing do hloubky bohužel zabere celý život.

Philip Kotler

Hlavní autor

Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D. (autor či spoluautor všech kapitol)

Je vedoucí katedry marketingu na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze, akademický ředitel Marketingového institutu FPH VŠE a šéfredaktor odborného časopisu Central European Business Review. Praktické zkušenosti získal v agentuře Ogilvy Public Relations, kde pracoval pro klienty, jako jsou Janssen-Cilag, Plzeňský Prazdroj, Henkel či Olympus. Působil také jako tiskový mluvčí VŠE. Další zkušenosti nabyl během stáží na prestižní HEC School of Management ve Francii, ve společnosti EPSON v USA a ve společnosti BOSCH v Německu. Od roku 2009 je členem vědecké rady Fakulty podnikohospodářské VŠE.



Spoluautoři

Mgr. Radek Tahal, Ph.D. (spoluautor kapitoly 4)

Je absolventem VŠE v Praze, oboru Podniková ekonomika a management se zaměřením na marketingový výzkum. 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. Externě spolupracuje s katedrou marketingu na VŠE v Praze.

**Ing. Jaroslav Dvořák** (spoluautor kapitoly 8)

Vystudoval Fakultu mezinárodních vztahů na Vysoké škole ekonomické v Praze. Po ukončení studií pracoval v poradenských společnostech McKinsey&Company a Roland Berger Strategy Consultants, kde se věnoval především oblastem finančních institucí a marketingu se zaměřením na cenotvorbu. Během svého působení spolupracoval s řadou významných firem v České republice i v regionu CEE. V současné době působí v GE Money Bank, kde má na starosti segment podnikatelů a menších firem.

**Ing. David Říha, MBA** (spoluautor subkapitol 10.1 až 10.3)

Je členem katedry marketingu na Fakultě podnikohospodářské VŠE v Praze, výkonné rady Marketingového institutu FPH VŠE a Česko-čínské společnosti (Klubu ekonomické spolupráce). 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. Je spoluzakladatel a ředitel společnosti CORPORATEPRO.



Ing. Petra Průšová (spoluautorka subkapitoly 5.5 a poradkyně ke kapitole 5)

Vystudovala obor statistika na VŠE v Praze. Od roku 1986 působí ve výzkumu trhu a veřejného mínění. Od roku 1992 pedagogicky působí na katedře sociologie FFUK. V roce 1999 založila českou pobočku Millward Brown, kde vykonává funkci ředitelky pro Čechy a Slovensko. Byla pověřena vedením regionu CEE, po jeho transformaci je zodpovědná za rozvoj nových zemí / licencí v evropských zemích v síti Millward Brown. Byla zástupcem v projektu INES OECD a Národní koordinátor Sondy Maturant, opakovaně předsedkyní sdružení SIMAR. V současné době vyučuje marketingový výzkum na VŠE a FFUK.



Ing. Lucie Brichová (spoluautorka subkapitoly 6.5)

Absolventka Vysoké školy ekonomické v Praze, oboru Mezinárodní vztahy a Ekonomická žurnalistika. Od roku 1996 působí v oblasti reklamy a marketingu. Vedla týmy v agenturách Young & Rubicam, Leo Burnett i v korporacích (např. ve společnosti Vodafone či Česká pojišťovna). Řízení značky a zákaznické zkušenosti se značkou se věnuje i jako konzultant. Zaměřuje se také na oblast společenské odpovědnosti, interní komunikaci a další disciplíny doplňující sféru marketingu. Příležitostně přednáší na VŠE v Praze.



Ing. Iveta Horáková, M.A. (spoluautorka subkapitoly 7.4)

Absolvovala VŠE v Praze, stáž na University of Michigan (specializace marketing) a magisterské studium na Central European University (specializace ekonomie). Pracovala mimo jiné v české pobočce reklamní agentury Ogilvy&Mather, jako managing partner vydavatelské a konzultační skupiny ATOZ a následně v konzultantských funkcích se zaměřením na marketingový výzkum, trade marketing, private labels a on-line komunikaci. Od roku 2005 působí jako senior consultant Ogilvy Public Relations v Praze. Má za sebou rozsáhlou publikační činnost se zaměřením na marketing a komunikaci.



Ing. Petr Král, Ph.D. (spoluautor subkapitoly 3.5)

Je odborným asistentem katedry mezinárodního obchodu na Fakultě mezinárodních vztahů VŠE, kde vyučuje mezinárodní marketing a mezinárodní marketingovou komunikaci. Tyto předměty vyučuje také na zahraničních univerzitách. Je členem „Faculty Group for Marketing“ – globální aliance vysokých škol CEMS. Je také jednatelem a spoludávatelem společnosti WebTrade CZ s.r.o., která se specializuje na poradenství v česko-německém obchodě a je výhradním zástupcem Veletřů Dortmund pro Českou republiku a Slovensko.

**Ing. Martin Machek** (spoluautor subkapitoly 10.4)

Po absolvování Vysoké školy ekonomické v Praze obdržel stipendium Eiffel od francouzské vlády, které mu umožnilo vystudovat magisterský studijní program „Management des Activités Internationales“ na univerzitě Jean Moulin Lyon 3. Od roku 2008 začal svou profesní kariéru ve společnosti L'Oréal Česká republika, kde pracoval jako produktový manažer značky Redken. Po třech letech odborné praxe se rozhodl vrátit na VŠE v Praze jako výkonný ředitel Francouzsko-českého institutu řízení. Pokračuje rovněž ve studiu v doktorském studijním programu na katedře marketingu Fakulty podnikohospodářské VŠE.

**Ing. Michal Kučera** (spoluautor subkapitoly 9.4)

Vystudoval Fakultu mezinárodních vztahů na Vysoké škole ekonomické v Praze. Specializoval se na marketing, mimo jiné absolvováním vedlejší specializace Komerční komunikace. Cenné zkušenosti získal také během zahraniční stáže na norské Univerzitetet i Agder. Po ukončení studií nastoupil do společnosti Plzeňský Prazdroj a.s., kde v současné době pracuje na pozici brand specialist značky Radegast.



Ing. Zuzana Chytková, Ph.D. (spoluautorka subkapitoly 2.5)

Vystudovala marketing a průzkum trhu na Univerzitě v Pise, kde poté získala evropský doktorát v oboru spotřebního chování. Od roku 2010 působí jako odborná asistentka na katedře marketingu Vysoké školy ekonomické v Praze. 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 nebo Francii a v mezinárodních odborných publikacích jako *Advances in Consumer Research* nebo *Consumption, Markets and Culture*.



Ing. Jitka Černá, Ph.D. (spoluautorka subkapitoly 2.5)

Na Vysoké škole ekonomické v Praze vystudovala obor vnitřní obchod na Obchodní fakultě a v rámci doktorského studia na Fakultě podnikohospodářské v oboru Ekonomika a management se věnovala marketingové specializaci. Dlouhou dobu pracovala v oblasti ekonomiky a marketingu, posléze se zaměřením na marketingovou komunikaci a sponzoring ve sportu a kultuře. V současné době působí jako odborná asistentka na katedře marketingu FPH VŠE v Praze. Specializuje se na vědecký výzkum a výuku marketingu v oblasti umění a kulturního dědictví.



Bc. Martin Svoboda (spoluautor subkapitoly 2.5)

V současnosti dokončuje magisterské studium na Podnikohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze. Zároveň pracuje jako konzultant mediální komunikace v agentuře OMD. Mezi jeho klienty patří společnost Renault, kde organizuje mediální komunikaci v České republice, Slovensku a Maďarsku. Dalšími klienty jsou společnosti Bauer Media, Monster a Palmknihy. Zkušenosti z oblasti marketingu získával i během neziskové praxe ve sportovním klubu SC Inferno Praha či společnosti APEX o.p.s., která se zabývá mezinárodní výměnou studentů do USA.



Poděkování náleží následujícím osobnostem a institucím:

Milanu Koníčkovi ze společnosti Kraft Foods ČR s.r.o.,
Michalu Kreuterovi ze společnosti Mangaloo,
Tomáši Hrivňákovi ze společnosti Idealisti,
Tomáši Pouchovi z Marketingového institutu FPH VŠE v Praze,
Markétě Minaříkové ze společnosti Whirlpool Czech Republic,
Richardu Krejčímu ze společnosti Bolton Czechia, spol. s r.o.,
Petru Mrázkovi ze společnosti Le Patio International s.r.o.,
Muzeu skla a bižuterie v Jablonci nad Nisou,
Borisi Eliášovi,
Davidu Smetánkovi,
Michalu Juraškovi,
Kateřině Karlíčkové
a dalším.

Část I.

ÚVOD

Není mnoho pojmů, které by vyvolávaly natolik protichůdné emoce a představy, jako je tomu u slova „marketing“. Např. podle jednoho amerického výzkumu vyvolává pojem **marketing** převážně **negativní asociace**.¹ Američtí spotřebitelé si marketing spojují mimo jiné s výrazy, jako jsou „lži“, „triky“, „podvodný“, „otravný“, „manipulativní“, „přehánění“, „dotěrný“ či „mozek vymývajíc“. Stejní spotřebitelé si ale na druhou stranu spojovali marketing také s některými pozitivními výrazy. Mezi nimi byly např. „kreativita“, „zábava“, „humorná reklama“ či „atraktivní lidé“.

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

Zároveň ale bývají marketéři považováni za kreativní osobnosti, které natáčejí vtipné reklamní spoty, nebo za „kouzelníky“, kteří mají o každém spotřebiteli celou řadu osobních informací a dokážou mu prostřednictvím zázračné „podprahové“ reklamy prodat prakticky cokoli.

Trochu jiné vnímání marketingu lze zaznamenat u intelektuálněji veřejnosti. Ta obvykle považuje marketing primárně za něco nevkusného. Řekne-li se například, že nějaký film je „marketingový“, rozumí se tím, že jediným účelem daného filmu je výtěžek. Aby oslovil masu diváků, musí být takový film především líbivý. S tím se pak pojí určitá schematičnost (např. snadná předvídatelnost děje), myšlenková prázdnota, důraz na akčnost atp.

Realita tomuto tvrzení nahrává. Podíváme-li se např. na desítku světově nejúspěšnějších filmů všech dob (viz tab. 1.1), nenajdeme mezi nimi žádné intelektuální drama. Naopak, jedná se především o zábavné akční či zamilované hollywoodské „trháky“.

Tab. 1.1 Komerčně nejúspěšnější filmy všech dob (příjmy ze vstupného v tis. USD)

Avatar (2009)	2 781 505
Titanic (1997)	1 835 300
Harry Potter a relikvie smrti: část 2 (2011)	1 214 761
Pán prstenů: Návrat krále (2003)	1 119 102
Transformers 3 (2011)	1 069 152
Pirati z Karibiku – Truhla mrtvého muže (2006)	1 065 896
Toy Story 3: Příběh hraček (2010)	1 062 984
Piráti z Karibiku: Na vlnách podivna (2011)	1 024 449
Alenka v říši divů (2010)	1 023 285
Temný rytíř (2008)	1 001 922

Zdroj:²

Specifické vnímání marketingu je typické pro levicové kruhy. Marketing je v jejich případě chápán jako hlavní „motor“ nadspotřeby a materializmu se všemi negativními sociálními a ekologickými dopady. S tím jsou spojeny úvahy jako např. „Kolik milionů korun by se ročně ušetřilo, pokud by firmy neinvestovaly do reklamy?“; „Jaký by byl pozitivní efekt na životní prostředí, pokud by firmy netiskly tuny reklamních tiskovin, které často putují z poštovních schránek přímo do popelnic?“ atp.

V této souvislosti se navíc uvádí, že spotřeba a materializmus nebývají doprovázeny subjektivním pocitem štěstí. Některé studie dokonce naznačují, že čím jsou lidé ve svých životních cílech materialističtější, tím méně bývají spokojeni s vlastním životem.³

Kritika marketingu vychází rovněž ze skutečnosti, že marketing mnohdy slouží k prodeji společensky problematických výrobků a služeb. Lze mezi ně zařadit například hrací automaty nebo „fastfoodovou“ stravu. Diskuze nad tímto tématem bývá přitom nejvášnivější, pokud jsou problémovým výrobkům a službám vystaveny děti.

Někteří kritici považují za neetické veškeré marketingové aktivity, které „přetvářejí chtění v potřeby“.⁴ Jedná se především o situace, kdy marketing stimuluje nákup nepotřebných (např. luxusních) produktů u lidí, kteří si dané produkty nemohou dovolit jinak než na dluh.

Všechny výše uvedené názory mají své opodstatnění. Některé z nich jsou ale zároveň více či méně zavádějící. Navíc zcela opomíjejí pozitivní dopady marketingu. Uvedené názory tak vyžadují důkladnější rozbor. My se jim proto budeme v průběhu celé knihy dále věnovat.

Hned na samém začátku je ovšem nezbytné zdůraznit jednu častou a významnou nepřesnost. Mnoho lidí, a to nejen laiků, **zaměňuje marketing s reklamou, prodejem či nejrozumnějšími akcemi na jeho podporu** (např. akcemi typu „3 plus jeden zdarma“). Jak si v následujících subkapitolách ukážeme, je tato záměna chybná. Reklama i prodej jsou součástí marketingu. Marketing je ale mnohem komplexnějším pojmem. Uvedené výrazy je proto nutné důsledně odlišovat.

První kapitola této knihy má následující strukturu: V subkapitole 1.1 bude definován marketing; v subkapitole 1.2 bude pojednáno o marketingové koncepci a dalších základních podnikatelských koncepcích; subkapitola 1.3 se bude zabývat otázkou, zda je marketing primárně vědou, nebo spíše uměním; a konečně subkapitola 1.4 demonstruje všechny popsané problémy na praktické případové studii.

1 Marketing a marketingová koncepce

> 1.1 Co je to marketing

Definice marketingu je celá řada. Např. podle britského *Chartered Institute of Marketing* představuje marketing „manažerský proces sloužící k identifikaci, anticipaci a uspokojování požadavků zákazníků, a to se ziskem“.⁵

Velmi podobně definuje marketing i Kotler, podle kterého spočívá marketing ve vytváření, komunikování a předávání hodnoty pro zákazníka. Marketing podle něj zjišťuje potřeby zákazníků a uspokojuje je. Firma přitom realizuje zisk.⁶

Trochu obecněji můžeme marketing definovat jako podnikatelskou funkci, která vyvažuje zájmy firmy a jejích zákazníků.⁷

Co mají výše uvedené definice společného? Všechny vyzdvihují význam zákazníka a jeho potřeb. Zároveň zdůrazňují, že uspokojování zákaznických potřeb musí být pro firmu ziskové. Samotný marketing je přitom chápán jako klíčová podnikatelská funkce, neméně významná, než jsou finance, personální management, logistika či výroba.

Někteří manažeři se chybně domnívají, že se marketing soustředí primárně na získávání nových zákazníků. Jádrem marketingové činnosti by přitom mělo spočívat v **budování vztahů se zákazníky stávajícími**.⁸ 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 jsou v obecné rovině výrazně vyšší než náklady na udržení zákazníka stávajícího. Podle Kotlera mohou být až pětinasobné, podle jiných autorů dokonce až sedminásobné.⁹

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. Hovoří se o tzv. **celoživotní hodnotě zákazníka** (*customer lifetime value*).¹⁰ 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.¹¹ Na první pohled by se přitom ztráta daného zákazníka mohla zdát relativně nevýznamná, protože měsíční zisk z daného zákazníka je pouhých 100 Kč.

Z výše uvedeného příkladu je zřejmé, že by marketéři měli vnímat hodnotu svých zákazníků v delším horizontu. Měli by průběžně měřit jejich spokojenost, monitorovat podíl ztracených zákazníků (tzv. *loss rate*) a pečlivě analyzovat důvody, proč zákazníci od firmy odcházejí. V této souvislosti se uvádí, že snížením podílu ztracených zákazníků o 5 % může firma zvýšit svůj zisk až o desítky procent.¹²

Marketing má svou strategickou a taktickou rovinu (viz obr. 1.1).¹³ **Strategický marketing** zahrnuje fundamentální podnikatelská rozhodnutí ve vztahu k zákazníkům a konkurenci. Bez těchto rozhodnutí nemůže žádný podnik efektivně fungovat. Jedná se zejména o otázky jako „kdo je náš ideální zákazník“, „jakou hodnotu mu nabízíme“, „jak zajišťujeme jeho spokojenost“ nebo „jak si udržujeme pozici vůči konkurenci“. Všechna tato strategická marketingová rozhodnutí se promítají do tzv. značky, kterou je možné považovat za nejvýznamnější výsledek marketingového snažení.



Obr. 1.1 Strategická a taktická rovina marketingu

Zdroj: autor

Hodnota značky může násobně převyšovat hodnotu zboží ve skladech, stejně jako i hodnotu veškerého dalšího fyzického majetku (např. výrobních linek). Odhady finanční hodnoty některých globálních značek se pohybují v řádech desítek miliard dolarů. Řízení značky patří proto k nejvýznamnějším strategickým dovednostem marketérů. Jak tvrdil David Ogilvy, značka je to, co podnikateli zůstane, když mu shoří továrna.

Taktická marketingová rozhodnutí vycházejí z rozhodnutí strategických. Patří mezi ně především konkrétní rozhodnutí týkající se nabízeného produktu (*product*), jeho ceny (*price*), propagace (*promotion*) a dostupnosti (*place*). Hovoří se o tzv. 4 P neboli o tzv. marketingovém mixu.

Zastavme se na chvíli u rozdílu mezi **hodnotou, kterou zákazníkům nabízíme** (tedy strategickou kategorií), a **konkrétním nabízeným produktem** (tedy taktickou kategorií). Na první pohled by bylo možné obě kategorie ztotožnit. V marketingu je ale účelné mezi oběma kategoriemi rozlišovat.

Představme si restauraci, která nabízí např. japonskou kuchyni. Budeme-li se rozhodovat o podobě produktu na taktické úrovni, můžeme např. zvažovat, jaké suroviny pro přípravu pokrmů použijeme, kolik druhů jídel budeme nabízet atp. 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 sushi, ale také zábava (kuchařská show), relaxace (posezení u rybníčku) či příjemný pocit (z elegantního interiéru). Součástí tohoto výjimečného zážitku je navíc vysoká cena, kterou musí zákazník 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. 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, benzínových pumpách či ve sportovních zařízeních (viz obr. 1.2).¹⁴ Pokud bychom vnímali produkt firmy Spreewaldhof pouze na taktické dimenzi, řekli bychom, že firma nabízí okurky. Zamyslíme-li se ale nad hodnotou, kterou zákazníkům nový produkt přináší, pak firma prodává malou dostupnou atraktivní svačinku. Za tuto hodnotu musí ale zákazník zaplatit výrazně vyšší cenu, než by dal za totožnou okurku v nálevu zakoupenou v klasické litrové sklenici.

V samém úvodu knihy byla zmíněna řada názorů, které hodnotí marketing převážně kriticky. Má ale marketing také nějaké **pozitivní dopady**?

Rozhodně ano. Nelze opominout, že lidé se bez spotřeby neobejdou. Musí se nějak stravovat, šatit, dopravovat, musí někde bydlet atp. Marketing



Obr. 1.2 Hodnota pro zákazníka (inovace firmy Spreewaldhof)
Zdroj:¹⁵