

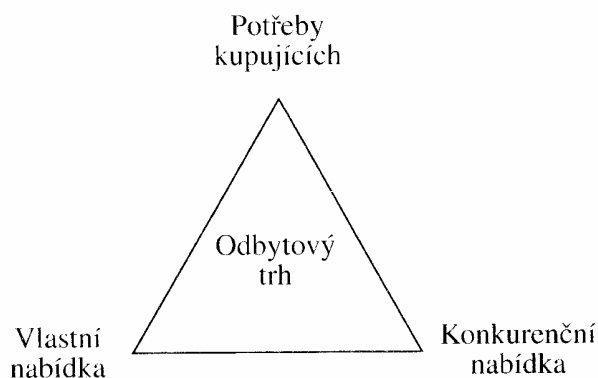
## Čtvrtý oddíl

### Odbyt

#### I. Základy

##### 1. Odbyt jako hlavní funkce podniku

Každý podnik je obklopen soustavou trhů. Na průmyslovém trhu podnik vystupuje se svojí poptávkou po pracovních silách, provozních prostředcích a surovinách. Na peněžním a kapitálovém trhu podnik zpravidla uplatňuje svoji poptávku po vlastním a cizím kapitálu. Pokud disponuje nadbytečnou likviditou, je možné ho nalézt na nabídkové straně kapitálového trhu. Na odbytovém trhu podnik nabízí zboží a služby.



Obr. 1: Vymezení odbytového trhu

Odbytový trh si můžeme představit jako trojúhelník, ohraničený úhly „potřeby kupujících“, „vlastní nabídka“ a „nabídka konkurence“. Potřeby kupujících se na vrcholu tohoto trojúhelníku nenacházejí náhodou. Orientačním bodem pro vlastní nabídku jsou v první řadě potřeby kupujících, ve druhé řadě potom nabídka konkurence.

Fungování podniku spočívá v neustále se opakujícím procesu tvorby a zhodnocování výkonů. Jako tvorbu výkonů označujeme pořízení výrobních faktorů a jejich přepracování do podoby zboží nebo služeb. Tyto procesy jsme zkoumali ve třetím oddílu „Výroba“. **Zhodnocování výkonů zahrnuje vyhledávání odběratelů a fyzickou distribuci zboží.** Po realizaci zboží nebo služeb plynou podniku nazpět peněžní prostředky, které používá k novému pořízení výrobních faktorů. Tím se uzavírá hodnotový koloběh: peníze - výrobní faktory - výrobky - peníze.

V rámci úvodního pojednání o vztazích mezi výrobou, odbytem, investicemi a financováním jsme podnikovou odbytovou činnost charakterisovali jako proces zhodnocování výkonů. Nyní je na čase toto krátké pojednání modifikovat.

V systému plánovitého hospodářství je zhodnocování výkonů představováno koncem konců distribucí. Centrální národohospodářský plán určuje, jaké množství, v jaké kvalitě, za jakou cenu a jakému odběrateli bude určeno. Jednotlivý podnik má pouze jeden cíl: splnění plánu.

V systému tržního hospodářství připadají funkční oblasti odbytu vlastní plánovací úkoly, které daleko přesahují rámec distribuce a zhodnocování výkonů v technicko-fyzickém smyslu. Vedle soukromého vlastnictví výrobních prostředků charakterizuje v systému tržního hospodářství podnik (= podnikání) princip autonomie a princip výdělečnosti. Podle principu autonomie může jednotlivý podnik svobodně rozhodovat o tom, co, v jakém množství, za jakou cenu a komu prodá. Neexistuje ale záruka odbytu. Zákazník musí být získán.

Jednání podniku není ale určováno přáními optimálně uspokojovat poptávku, nýbrž úsilím v souladu s principem výdělečnosti maximalizovat z dlouhodobého hlediska zisk, zabezpečit a rozšířit trhy apod. Uspokojování potřeb kupujících na vysoké úrovni není cílem, ale - bezděčně - výsledkem podnikatelského jednání v systému tržního hospodářství: zisk dosahuje pouze ten prodávající, který se umí prosadit na odbytovém trhu. A prosadit se může jen ten, kdo

- přesně analyzuje přání kupujících a kdo
- vyjde těmto přáním vstříc s lepší nabídkou, než konkurence.

V rámci svého odbytového působení hledá podnik odpovědi na následující otázky: jaké potřeby mají zákazníci dnes a v jakém směru se budou jejich přání vyvíjet? Co nabízí konkurence? Kde se na trhu vyskytuje mezera pro můj podnik? Jak je možné optimalizovat výrobovou a sortimentní skladbu? Jak je možné přesvědčit potenciálního zákazníka o mé výkonnosti? Jaká odbytová cesta zajišťuje nejeefektivnější dovedení nabídky ke konečnému odběrateli? A nakonec: jaké množství zboží a za jakou cenu lze během plánovacího období realizovat?

Jako stručné shrnutí závěrů tohoto odstavce můžeme konstatovat:

- (1) Stejně jako každé podnikatelské jednání se veškerá plánovací činnost v oblasti odbytu orientuje na podnikatelské cíle.
- (2) Plánovité jednání předpokládá znalost podrobných informací o vnitropodnikových skutečnostech a o podnikovém okolí. U kolem výzkumu trhu je dát k dispozici pro rozhodování nezbytné údaje o odbytovém trhu, tj. o zákaznících a o jejich přáních a o konkurentech s jejich nabídkou.
- (3) Trhy nejsou žádné dědičné role. Musí být získávány a obhajovány. Díky cílevědomému nasazení nástrojů odbytové politiky (výrobová politika, cenová politika, komunikační mix a distribuce) se každý podnikatel snaží získat předstih v soutěžení s konkurencí.

Cíle, údaje (okolí) a nástroje (proměnné rozhodovací veličiny) tvoří základ pro podnikatelské rozhodování (v oblasti odbytu). O těchto třech plánovacích elementech budeme podrobně pojednávat v dalším textu. Předtím ale ještě musíme navzájem vymezit pojmy „odbyt“ a „marketing“.

## 2. Odbyt versus marketing

Podnikatelské jednání se vždy orientuje na tržní realitu. Na nenasycených trzích (trh prodávajícího) dominuje způsob myšlení, orientovaný na výrobu: jak můžeme rozšířit výrobu? Je možné díky rozšíření výroby dosáhnout snížení jednotkových, popř. hraničních nákladů? Na nasycených trzích (trh kupujícího) se prosazuje způsob myšlení, orientovaný na prodej: jak můžeme překonat odbytové bariéry?

Trhy kupujících jsou příznačné pro západní industriální společnost. Přirozeně, že i zde platí myšlení, orientované na minimalizaci výrobních nákladů. Při rostoucí nabídce zboží a

při zostřující se konkurenci je však prodej ve stále rostoucí míře v centru podnikatelského myšlení. Jestliže jsou možnosti v oblasti zásobování, výroby, investic a financování větší než možnosti v oblasti odbytu, platí odbyt za úzké místo podniku.

Odbytový sektor je středem a stěžejním bodem podnikatelského plánování. Podle Gutenbergem formulovaného zákona u „vyrovnávací úloze plánu“ hledá krátkodobé podnikatelské plánování východisko v té funkční oblasti, kde se vyskytuje úzké místo. Tento sektor se u většiny podniků nachází v oblasti odbytu. S přechodem od výrobní k prodejní orientaci získala oblast odbytu na významu jak v podnikatelské praxi, tak i v literatuře o podniku.

Jak v této literatuře, tak i ve vědecké oblasti se v široké míře prosadil pojem marketing. Mohou se vyskytnout tři interpretace marketingu.

- (1) Marketing jako učení o optimálním uspořádání oblasti odbytu
- (2) Marketing jako (tržně orientovaná) nauka o podniku
- (3) Marketing jako samostatná vědní disciplína.

Podle prvního pojetí se pohlíží na marketing jako na dílčí oblast nauky o podniku. V této souvislosti se také hovoří o „business - marketingu“, nebo o obchodním odbytovém marketingu. Toto úzké pojetí marketingu se ve značné míře obsahově shoduje s tradiční naukou o odbytu, rozpracovanou Erichem Gutenbergem.

Podle druhé verze jsou předmětem marketingového bádání kromě odbytového trhu i nákupní trhy. Trh surovin, práce, financí - to všechno jsou součástí marketingu. V souvislosti s tímto pojmovým rozšířením vystupuje marketing místo všeobecné nauky o podniku. „Marketing je vědomě tržně orientované řízení podniku jako celku nebo tržně orientovaný způsob rozhodování v podniku“.

V nejširším pojetí vychází marketing za rámec podnikové oblasti a rozšiřuje se o zkoumání mezilidských vztahů. Tato všeobecná marketingová koncepce je v literatuře označována jako sociální marketing, Sozio-Marketing nebo Generic Marketing. „Marketing takto stále silněji překonává svůj původně odbytový charakter a stává se v neustále rostoucí míře klíčovou proměnnou v rámci řízení mezilidských a společenských procesů (Generic Marketing).“

Marketingová literatura mezitím značně přerostla své původní hospodářskoodbytové jádro. To vedlo k tomu, že stále větší oblasti marketingu nelze nadále přiřadit k nauce o podniku a že se marketing, jak to charakterizoval již v sedmdesátých letech Tietz, stal vědou o marketingu ve smyslu samostatné vědní disciplíny. Z tohoto hlediska představuje dnes marketing interdisciplinární využívání dílčích poznatků jak z nauky o podniku a o národním hospodářství, tak zvláště ze sociologie, psychologie a z vědy o chování.

V dalším výkladu se budeme zabývat nejužším pojetím marketingu (ad 1), to znamená odbytově orientovaným marketingem. Tato varianta marketingu představuje přinejmenším v německé studijní literatuře zcela jednoznačně těžiště zkoumání.

Marketingový přístup má v porovnání s tradičním učením o odbytu své silné a slabé stránky.

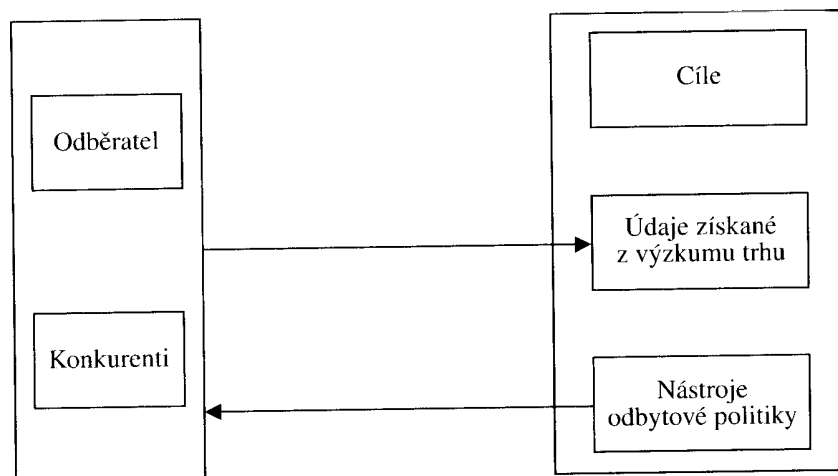
V příslušné literatuře se prakticky vždy nachází teze o primární úloze marketingu. Na tomto základě se posléze vyžaduje podřízení všech dílčích podnikových plánů úkolům marketingového plánu. Zdůvodnění: odbyt údajně vždy představuje úzké místo v podniku. Tento požadavek na dominantní postavení marketingu není ve své absolutní podobě opodstatněný:

- 1) u řady podniků leží úzké místo v jiné oblasti, jakou může být např. personální činnost nebo financování

2) při změně všeobecných rámcových podmínek může velmi rychle dojít k přesunu „úzkého místa“.

Dvě energetické krize nás poučily o tom, že úzké místo v podniku se může velmi rychle přemístit do oblasti nákupu. Rovněž velké množství neřešených problémů v oblasti životního prostředí by nás mělo varovat: je možné, že výroba průmyslových výrobků nebude v budoucnosti ohraničena odbytovými možnostmi, ale že bude omezována nevyřešenými problémy v zatěžování ovzduší, vodstva a půdy.

Podnikatelské cíle, výzkum trhu (údaje) a nástroje tvoří základní složky marketingu. Souvislost mezi těmito elementy je možné vyjádřit následujícím způsobem (srov. obr. 3):



Obr. 3: Cíle, nástroje a informační zdroje marketingu

- (1) Pro dosažení podnikatelských cílů je nezbytné plánovitě nasadit nástroje odbytové politiky. Výběr těchto nástrojů není závislý pouze na cílech, ale také na údajích o okolí.
- (2) Výzkum trhu má za úkol dát k dispozici potřebné údaje o okolí, o odběratelích a konkurenci.
- (3) Podnikatelské cíle a výsledky výzkumu trhu jsou určující při výběru používaných nástrojů.
- (4) Prostřednictvím nástrojů odbytové politiky chce prodávající ovlivnit jak chování svých odběratelů, tak i svých konkurentů.

Mezi tradiční naukou o odbytu a marketingem neexistuje žádný zásadní, ale pouze mírou působení těchto nástrojů odstupňovaný rozdíl. Intenzita marketingového nasazení se přitom projevuje v:

- (a) intenzivní, systematické analýze trhu (zjišťování údajů) a v
- (b) cílově orientovaném, dílčím způsobem agresivním využívání nástrojů odbytové politiky.

Je nepopíratelnou zásluhou literatury o marketingu, že včas rozpoznala zostření konkurence na odbytových trzích. Výsledky svého výzkumu při lepší analýze trhů (údaje) a jejich zpracování (nástroje) tak vyšla vstříc podnikové praxi.

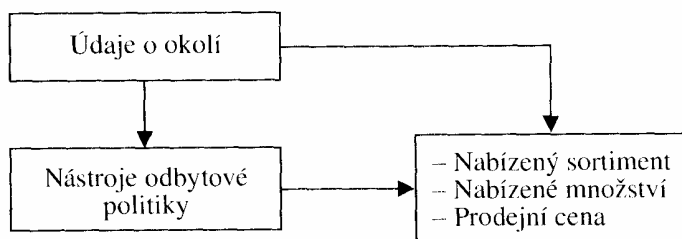
- V důsledku zlepšené (a) analýzy trhů se literatura o marketingu ve zvýšené míře snaží o
- důkladnější rozpoznání přání se strany zákazníků a o
  - rozčlenění poptávky na celkovém trhu do homogenních skupin (tržní segmentace).

Při výzkumu přání zákazníků a jejich chování využívá marketingová literatura psychologických poznatků. Ve stále se zostřující konkurenci může obstát pouze ten prodávající, který důkladně analyzuje potřeby a nákupní chování zákazníků s cílem ve vlastním zájmu je ovlivnit.

Tomuto cíli konec konců slouží rovněž segmentace trhu. V jejím důsledku se celkové různorodé množství tržních subjektů rozkládá do homogenních poptávkových vrstev. Tímto způsobem vznikají cílové skupiny (např. kojenecká strava: ženy mezi 20 - 40 lety), na které je možné zaměřit prodejní politiku. K tomu dochází díky (b) cílenému nasazení marketingových nástrojů. Na žhavém bitevním poli trhů již nestačí pouze zjišťovat potřeby kupujících a těmto potřebám se prostřednictvím používaných nástrojů přizpůsobovat. Jde v daleko větší míře o výzkum nákupních motivů a o vzbuzování potřeb, kterých si zákazníci možná často ani nejsou vědomi. Je to především vytváření subjektivní představy o výrobku a agresivní propagace, která může vyvolat nákupní impulsy a zvyšovat úspěšnost prodeje. Přesun těžiště od tradiční nauky o odbytu k marketingu, označovaný někdy v marketingové literatuře jako filosofie marketingu, je možné nejlépe ozřejmit následující poučkou: nepokoušej se prodávat to, co se již vyrábí, ale vyráběj to, co je možné prodat.

### 3. Plánování odbytu a odbytová politika

Na trzích kupujících musí prodejce vynaložit značné úsilí k překonání odbytových překážek. Za tímto účelem jsou používány nástroje odbytové politiky. Podle Gutenberga patří výrobek, cenová politika, komunikační politika a odbytové metody (distribuční politika) k nástrojům odbytové politiky. Toto členění odbytové politiky se v marketingové literatuře prosadilo v široké míře.



Obr. 4: Plánování odbytu

Cílem plánování odbytu je stanovení nabízeného sortimentu a prognóza výše prodeje a ceny. Výchozím bodem plánování odbytu jsou údaje o okolí.

Informace o situaci v oblasti poptávky a konkurence zprostředkovává výzkum trhu. V závislosti na situaci v těchto oblastech formuje prodávající svou prodejní politiku. Tak může např. plánovat zavedení nového nebo zdokonaleného výrobku, snížení ceny na minimum, konkrétní propagační akci pro určité výrobky a vybudování odbytového systému cestou získání nových obchodníků.

Teprve na základě takto pojeté odbytové politiky může nabízející plánovat svůj odbytový program a prognózovat odpovídající objemy a ceny. Pokud se úzké místo nachází v odbytové oblasti (a to je na trhu kupujících obvyklé), je plán odbytu východiskem pro tvorbu dalších dílčích plánů. Z plánu odbytu se odvozuje plán výroby a od něho opět

jednotlivé plány v oblasti nákupu (suroviny, pracovní síly, prostředky). Nakonec musí být v rámci finančního plánování naplánováno potřebné množství finančních prostředků. Udržování finanční rovnováhy (=udržení platební schopnosti) je konec konců předpokladem každé podnikové činnosti.

Jako ústřední a stěžejní bod plánování v podniku je plánování odbytu spojeno s největšími obtížemi. Je to způsobeno následující příčinou: údaje získávané v rámci výzkumu trhu mají mezery a jsou nejisté. Z toho plynou dva poznatky: za prvé - prognózy výše odbytu a cen spočívají od samotného počátku na rozkolísané půdě. Za druhé - chybné ocenění situace v oblasti poptávky a konkurence může prodávající donutit ke změně odbytové politiky v průběhu plánovacího období. To vede posléze k tomu, že dochází k odchylce skutečných a plánovaných hodnot výše odbytu a cen.

Prognózy obratu, uskutečňované při plánování odbytu, vycházejí z údajů za uplynulá období. U některých údajů je možné použít vlastních podnikových statistik o obratu, u jiných se lze pokusit o prognózu na základě dosavadního vývoje obratu a výše vlastního podílu na trhu. V obou případech je nutné počítat se změnou

- údajů o okolí

- vlastních plánů odbytu.

Různorodé prognostické metody jsou obsaženy v příslušné literatuře.

## II. Cíle odbytové politiky

Podnik se snaží zvětšovat vlastní užitek tím, že se při rozhodování v oblasti odbytové politiky pokouší podle svých představ ovlivňovat odběratele a konkurenty. Pro podnikatelské jednání je příznačná jeho účelovost, spočívající v orientaci vlastního jednání na jeden nebo více podnikatelských cílů. Všeobecně se pod pojmem cíl rozumí žádoucí stav, kterého chceme za přispění podnikatelského jednání dosáhnout.

Plánovité podnikatelské jednání předpokládá

- rozpracování systému cílů

- prosazení cílů na všech podnikových úrovních.

Při formulaci systému cílů, to znamená při definování žádoucího stavu se podnik orientuje na základě

- vlastních přání (představy o prospěchu)

- vlastních možností (zdroje) a

- podmínek okolí.

Rozhodovací proces má v podniku vícestupňovitý charakter a zahrnuje všechny úrovně podnikové hierarchie od podnikového vedení až po mistry. Vedení podniku se při svém rozhodování orientuje na (podnikatelský) hlavní cíl. Tento hlavní cíl je možné dosáhnout pouze tehdy, když jsou pro podřízené úrovně podnikové hierarchie vydány jednoznačné pokyny pro jejich jednání, čili když jsou pro ně stanoveny dílčí cíle.

Dílčí cíle musí být definovány takovým způsobem, aby se nedostávaly do rozporu s žádným z hlavních cílů. Dílčí cíle slouží dosažení hlavního cíle, jsou vlastně nástrojem k jeho dosažení.

V systému tržního hospodářství mohou jednotlivé hospodářské subjekty své cíle stanovovat v rámci zákonných předpisů autonomně. Pro každého podnikatele je působení na trhu spojeno se značným rizikem, protože může přijít o svůj veškerý vlastní kapitál. Podnikatel bere riziko ztráty na sebe, protože pouze za tohoto předpokladu může vyprodukovat zisk.

- Žádný podnikatel nebude riskovat ztrátu jenom proto, aby
- uspokojoval potřeby zákazníků
  - vyráběl zboží dobré jakosti
  - dosahoval obratu a podílu na trhu
  - zajišťoval garantovaná pracovní místa
  - přebíral odpovědnost v sociální oblasti.

Podnikatel podstupuje riziko ztráty pouze z toho důvodu, že chce využít možnosti dosáhnout zisk. Pokud dává z dlouhodobého hlediska přednost vysokému zisku před nízkým, můžeme jeho orientaci na dlouhodobou maximalizaci zisku považovat za nejvyšší podnikatelský cíl.

Podnik je zpravidla rozčleněn do několika funkčních oblastí (výroba, odbyt, financování apod.). Vedení podniku se orientuje na nejvyšší podnikatelský cíl (maximalizaci zisku). Tento podnikatelský cíl je rozložen do řady cílů pro jednotlivé funkční oblasti. Cíl v oblasti odbytu by mohl spočívat ve zvětšení podílu na trhu o dva procentní body při zachování principu maximalizace zisku.

Při použití maticové organizace lze oblast odbytu rozdělit podle výrobních skupin, řízených vždy určitým výrobním managerem. Cíl výrobní skupiny 2 může například spočívat v dosažení 30 % podílu z naplánovaného ročního zisku.

Z obr. 5 lze zjistit, jakým způsobem můžeme cíle, stanovené pro výrobní skupiny, dále členit na funkční cíle. Funkční cíle mohou být zaměřeny do oblasti

- výrobní politiky
- cenové politiky
- komunikačních aktivit
- distribuce.

Tím jsme se dostali na hierarchickou úroveň, na které se plánují, realizují a kontrolují čtyři nástroje odbytové politiky. Na obr. 5 je rovněž naznačeno, jakým způsobem lze dále členit funkční cíle v oblasti odbytové politiky. Nieschlag - Dichtl - Hörschen uvádějí příklad tvorby operativních podřazených cílů v oblasti propagace. Propagace by měla dosáhnout následujícího:

- „vysokého stupně znalosti výrobku: výrobek určený pro specializovaný okruh použití by mělo na konci prvního roku znát 75 % všech žen v domácnosti
- vysoké míry praktického ověření: 30 % žen v domácnosti by mělo ve stejném časovém období výrobek vyzkoušet
- vysoký podíl stálých uživatelů: ve stejné lhůtě by se mělo 12 % žen v domácnosti stát stálými uživateli"

Z výše uvedeného je patrné, že nejvyšší podnikatelský cíl je možné tak dlouho členit na jednotlivé hierarchické úrovně, až se dostaneme k nástrojům odbytové politiky. Optimalizací nástrojů odbytové politiky se budeme zabývat v přespříští kapitole. Předtím ale načrtneme proces získávání a vyhodnocování informací o trhu (údajů o okolí), protože výběr nástrojů odbytové politiky nezávisí pouze na podnikatelských cílech, ale také na údajích o okolí.

### **III. Získávání informací v oblasti odbytu**

#### **1. Potřeba informací při plánování odbytu**

Plánování odbytu zahrnuje přípravnou, prováděcí a kontrolní fázi (viz obr.6). Ve všech třech fázích informace napomáhají při rozhodování, neboť jejich kvalita ovlivňuje ve značné míře kvalitu celkového plánování odbytu.

<b>přípravná fáze</b>	1. Situační analýza 2. Vypracování vývojových prognóz 3. Stanovení cílů odbytu
<b>prováděcí fáze</b>	4. Určení alternativ jednání 5. Ohodnocení alternativ v jednání 6. Rozhodnutí o použití nástrojů 7. Realizace opatření
<b>kontrolní fáze</b>	8. Kontrola opatření

Obr. 6: Fáze plánování odbytu

Východiskem plánování odbytu v přípravné fázi je situační analýza, odrážející stávající tržní vztahy. Podnik definuje své postavení na trhu a porovnává ho s dřívější situací. Tím je možné zjistit vývoj trhu a změny vlastního postavení na něm, což umožňuje objasnit vznik stávající situace.

K tomu, aby situační analýza mohla přinést dostatečně podrobné poznatky, je nezbytné v závislosti na komplexnosti trhů získat a vyhodnotit značný počet různorodých dílčích informací. Zapotřebí budou informace o

- vlastním podnikem (používání nástrojů výrobní, cenové, komunikační a distribuční politiky, údaje o dosavadním obratu a odbytu, podíl na trhu, finanční a technické zdroje)
- konkurentech (jaké používají nástroje, údaje o obratu a odbytu, podílu na trhu, finančních a technických zdrojích)
- obchodu jako zprostředkovateli odbytu (utváření sortimentu a opatření k podpoře prodeje ze **strany obchodníků, stávající propojení** mezi určitými obchodníky a výrobci)
- konečných spotřebitelích, ev. uživatelích (kdo, kdy, kde, proč a v jakých intervalech nakupuje jaké výrobky, jaké potřeby a záměry mají spotřebitelé?) a o ostatních rámcových podmínkách (stávající právní, politické, ekonomické, technické a kulturní rámcové podmínky).

Úkolem situační analýzy je popsat a prozkoumat současné a minulé poměry na trhu. Vzhledem k tomu, že plánování odbytu je zásadně orientované do budoucnosti, jsou zapotřebí informace o budoucích poměrech na trhu. Pro získání těchto informací podnik v dalším kroku vypracovává vývojové prognózy. Vychází přitom ze současných poměrů na trhu, oceňuje jejich předpokládané změny a tím prognózuje další vývoj trhu v budoucnosti. Teprve na základě vývojových prognóz se podniku daří správně poznat a ocenit stávající tržní příležitosti a rizika. K tomuto účelu je zapotřebí prognózovat předpokládané změny u všech údajů, získaných při zpracování situační analýzy,

Příprava plánu odbytu končí stanovením cílů, které mají být při realizaci plánu dosaženy. Stanovení cílů následuje po sladění podnikového systému cílů s informacemi získanými ze situační analýzy a především z vývojových prognóz.

Pro dosažení cílů odbytu používá podnik nástroje odbytové politiky - výrobek, cenu, komunikaci a distribuci. Určitý odbytový cíl může být přitom zásadně dosažen na základě různých variant jednání (kombinace nástrojů odbytové politiky, marketingového mixu).



Prováděcí fáze začíná určením veškerých variant jednání, které mohou vést k žádoucímu cíli. K tomuto účelu se využívají zkušenosti z průběhu podobných dřívějších plánovacích akcí, poznatky o jednání konkurence a kreativní techniky (např. brainstorming).

V dalším plánovacím kroku jsou cílově orientovaným způsobem ohodnocovány alternativní možnosti jednání. Pro každou alternativu jednání jsou vypracovány prognózy jeho předpokládaného účinku na odbytový cíl, kterého se snažíme dosáhnout (stupeň dosažení cíle). Je možné si klást otázku, jaký dopad na odbytový cíl bude mít snížení ceny, zlepšení jakosti výrobku nebo zvýšení rozpočtu prostředků na propagaci.

Po ohodnocení alternativ jednání následuje rozhodování o použití konkrétních nástrojů. Příslušné rozhodovací subjekty vybírají ty z alternativních možností jednání, které vykazují nejvyšší míru dosažení cíle. Přitom nelze zapomínat na to, že odbytový cíl je vždy podřízen hlavnímu cíli podniku.

Na závěr prováděcí fáze dochází k realizaci přijatého rozhodnutí (realizace opatření). Podnik činí potřebná organizační opatření a prosazuje zvolenou alternativu jednání.

Kontrola realizovaných opatření tvoří závěr procesu plánování odbytu (kontrolní fáze). Je nezbytné ověřit, zda byly dosaženy plánované cíle. Pokud se vyskytnou odchylky mezi cílovým zadáním a skutečným stavem, je nezbytné vyjasnit jejich příčiny. Poznání těchto příčin poskytuje důležité informace pro eventuální vstřícná opatření a pro případ podobného průběhu plnění plánu v budoucnosti. Kontrolní fáze představuje v jistém smyslu současně začátek nového plánování odbytu, protože na postižení současného stavu lze pohlížet jako na součást nové situační analýzy.

## 2. Výzkum trhu

### a) Úkoly výzkumu trhu

Jakmile jsme formulovali potřebu po informacích, vyvstává otázka, jak je možné tyto informace získat.

#### 1. Vnitropodnikové informace

Potřebu informací z vlastního podniku lze uspokojit poměrně jednoduše. Potřebné údaje se nacházejí buď v samotném odbytovém oddělení (obraty, hodnoty odbytu, údaje o použití nástrojů vlastním podnikem) nebo v jiných odděleních podniku (podnikové vedení, účtárna, výroba). Je pouze zapotřebí tyto informace vhodně zvolit, získat a upravit.

#### 2. Informace o rámcových podmínkách

Také tento typ informací je možné získat relativně jednoduše a bez velkého nasazení výzkumu. Informace o závažných rámcových podmínkách může podnik získat na základě vyhodnocení publikací politických a hospodářských organizací (např. vlády, parlamentu, odborů, hospodářsky zaměřených výzkumných ústavů, svazů), novin, časopisů, prospektů, popř. návštěvou veletrhů.

#### 3. Informace o trhu

Těžiště potřebných informací odbytového charakteru spočívá v oblasti informací o trhu, to znamená v údajích o minulosti, současnosti a budoucnosti tržních subjektů a o účinnosti používaných nástrojů. Zajištění podniku informacemi o trhu je úkolem výzkumu trhu: výzkum trhu umožňuje získat informace v požadované kvalitě, ve správném okamžiku a na

správném místě, nezbytné ke snížení stávající nejistoty a tím přispívající ke zvýšení kvality plánování odbytu.

Rozsah a kvalita informací jsou dvě podstatné charakteristiky této definice, proto se jimi budeme v dalším výkladu zabývat podrobněji.

Požadavky na úplnost a relevantnost jsou určující pro rozsah informací, získávaných prostřednictvím výzkumu trhu. Informace jsou objektivně úplné tehdy, když obsahují všechny údaje, potřebné k řešení odbytových problémů. Požadavku na úplnost není možné obvykle zcela vyhovět, protože výzkumný pracovník, zabývající se výzkumem trhu nebude na základě stavu svých znalostí a schopností schopen obsáhnout veškerou objektivně nezbytnou potřebu informací. Objektivní úplnost je možné (z hlediska výzkumníka) redukovat na subjektivní. Další ztížení snahy o úplnost představuje nepříznivý poměr mezi náklady a užitek (náklady na získání jsou vyšší než užitek z informací) a časové omezení (informace je nezbytné získat během určité lhůty).

Kromě úplnosti informací je zapotřebí dbát rovněž o závažnost získávaných údajů. Nejde o to opatřit si všechny myslitelné informace, ale o jejich redukci pouze na ty, které mají význam pro řešení odbytový problém.

Kvalita informací je detenninována spolehlivostí (reliabilitou) a platností (validitou) přístupů, používaných k výběru a měření údajů. Informace jsou spolehlivé tehdy, jestliže výsledek měření není ovlivněn náhodnými vlivy. Výskyt náhodných chyb je ve většině případů zdůvodněn skutečností, že výzkumné studie o trhu nemají charakter vyčerpávajícího zjišťování, ale jedná se o výběrové šetření v podobě výběru. Do jaké míry výsledky získané tímto výběrem odpovídají „pravdivým“, ale přitom neznámým hodnotám základního souboru je i při reprezentativní volbě výběru částečně přenecháno náhodě: výběr může sice reprezentovat základní soubor, ovšem tímto základním souborem sám o sobě nikdy není. Náhodných chyb se sice nelze vyvarovat, ale jejich počet se snižuje ve vazbě na růst velikosti výběru.

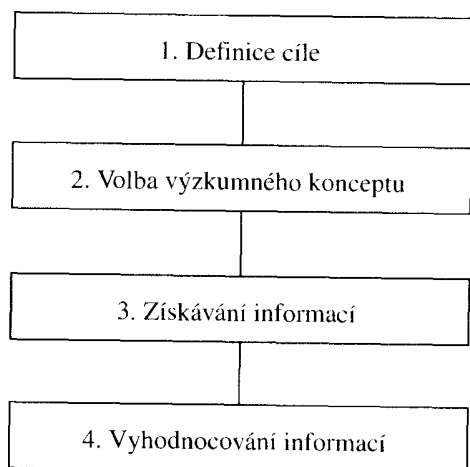
Výzkumník v oblasti trhu ověřuje spolehlivost informací tím, že uskutečňuje dvě koncepčně porovnatelná zjišťování. O spolehlivosti informací svědčí skutečnost, že oba přístupy dávají stejný výsledek. Při rozdílných výsledcích se výzkumník nemůže spolehnout na výsledky žádné z těchto studií.

Kromě spolehlivosti informací je nezbytné přezkoušet rovněž jejich platnost (validitu). Informace jsou platné (validní) tehdy, když při průzkumu trhu nedojde k žádné systémové chybě. Následující příklady dokumentují nízkou kvalitu výzkumných studií o trhu:

- během pracovního dne se na pěší zóně dopoledne uskuteční dotazovací akce o stravovacích návycích. Problém: výsledky nelze zevšeobecnit, protože nebudou zahrnuti zaměstnaní lidé.
- v supern-tarketu má být prozkoumáno, jak se na odbytu určitého výrobku projeví snížení jeho ceny. Nepřihlédne se k tomu, že vzhledem k zásobovacím potížím není současně nabízen výrobek největšího konkurenta.

## b) Pracovní postupy (techniky) výzkumu trhu

Výzkum trhu se používá při řešení značného počtu rozdílných zadání při získávání informací v oblasti odbytu. Přes různorodost užití se téměř všechny studie o trhu uskutečňují podle jednoho základního vzoru. Na obr. 8 jsou vyznačeny čtyři fáze, kterými v ideálním případě probíhá výzkum trhu.



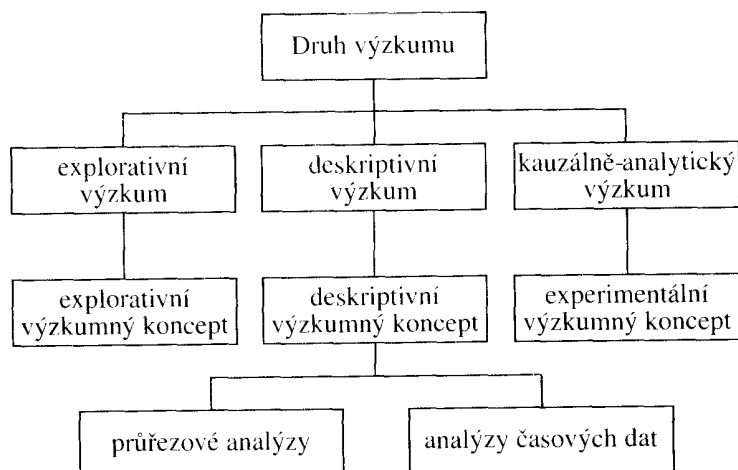
Obr. 8: Schéma průběhu výzkumu trhu

#### aa) Definice cíle

Výchozí skutečností při zahájení výzkumu trhu je nedostatek informací v odbytovém útvaru podniku. Nedostává se informací důležitých při rozhodování o odbytovém problému. Výzkum trhu dostane za úkol získat chybějící informace formou zpracování výzkumné studie. Na základě daného odbytového problému odvodí výzkumník odpovídající výzkumný cíl, kterým je determinován druh, rozsah a kvalita požadovaných informací. Tomuto jednoduše vypadajícímu kroku připadá značný význam, protože chyba při definici cíle se přenáší do celého dalšího procesu. Pouze v případě, kdy je cíl výzkumu trhu bezprostředně odvozen z odbytového problému a je jasně a zřetelně formulován, je možné zajistit, že bude zkoumáno skutečně to, co by se zkoumat mělo. Příliš široce a neurčitě pojatá definice cíle může vést k nadměrnému rozsahu výzkumu a tím k mrhání hodnotnými zdroji jak z časového, tak i z finančního hlediska. V jiném případě může nepřesná formulace cíle způsobit, že zkoumání odbytového problému přinese informace, které nepřispějí k odstranění skutečného nedostatku informací.

#### bb) Volba výzkumného pojetí

Pod volbou výzkumného pojetí se rozumí stanovení základních charakteristik a průběhu výzkumu. Výzkumný pracovník rozhoduje o získávání a vyhodnocování informací ve všech fázích výzkumu. Vzhledem k početnosti existujících výzkumných pojetí představíme na tomto místě pouze tři jejich základní typy. Jsou odvozeny z druhu výzkumu, který je předurčován odbytovým problémem a formulací cíle.



Obr. 9: Druh výzkumu a výzkumný koncept

Explorativního výzkumného konceptu se používá tehdy, jestliže o zkoumaném problému neexistují buď vůbec žádné nebo jen sporé informace. Je nezbytné shromáždit základní informace, které poskytnou první poznatky o možných variantách řešení a které slouží jako východisko pro další výzkumy (deskriptivního nebo kauzálně analytického charakteru). Od výzkumného pracovníka se zde vyžaduje vysoká míra flexibility a kreativity.

Při explorativních výzkumech nestojí v popředí zájmu zjištění kvantitativních souvislostí, nýbrž postižení kvalitativních projevů. Nejsou kladeny žádné vysoké nároky na reprezentativnost výsledků. Nejčastější oblastí využívání explorativního výzkumného konceptu při plánování odbytu je stanovení možných alternativ jednání, které mají umožnit dosažení cíle v odbytové oblasti.

Deskriptivní výzkum se používá ke kvantitativnímu popisu tržních charakteristik (údaje o odbytu, tržním podílu, četnosti nákupů u jednotlivých spotřebitelů atd.) a jejich vývoji v čase. Při plánování odbytu se deskriptivní výzkum používá především v rámci situační analýzy a při kontrole opatření. Deskriptivní výzkum poskytuje rovněž informační základnu pro tvorbu prognóz. Na rozdíl od explorativního výzkumu disponuje pracovník zabývající se deskriptivním výzkumem již určitou mírou informací o předmětu výzkumu, což mu umožňuje konkrétně určit cíle a průběh výzkumu.

V deskriptivním výzkumu se používají dva druhy výzkumných přístupů: průřezové analýzy a analýzy časových řad. Průřezové analýzy se provádějí v konkrétním časovém okamžiku, s cílem podat výpověď o stavu trhu k určitému datu. Analýzy časových řad jsou naproti tomu časově determinovány a podávají informace o změnách tržních charakteristik v čase. Analýzy časových řad se tedy zabývají časovým obdobím mezi dvěma průřezovými analýzami.

Typickým výzkumným přístupem je u deskriptivního výzkumu provádění panelových šetření umožňujících získat údaje, jak průřezového, tak i dlouhodobého charakteru. Podobu panelu má dílčí zjišťování, které se na úrovni obchodu nebo spotřebitele uskutečňuje

- opakovaně v pravidelných intervalech
- na základě stejného dílčího výběru (stejného testujícího objektu)
- se zaměřením na stejný předmět výzkumu.

Panelová šetření poskytují plnohodnotné informace o stavu a vývoji

- odbytu, obratu a tržních podílů
- cenové úrovně

- chování kupujících (např. chování v oblasti opakovaných nákupů, změny značky, četnosti nákupů)
- jednotlivých tržních segmentů (segmenty kupujících, jako důchodci, osaměle žijící osoby, lidé s vysokoškolským vzděláním, obchodní segmenty) a
- aktivit realizovaných v oblasti podpory prodeje.

Deskriptivní výzkumné přístupy sice popisují podstatu a vývoj trhů, ale neobjasňují příčiny tohoto stavu. Otázka „proč“, vztahující se k určitému jevu pozorovanému na trhu je předmětem kauzálně analytických výzkumů, při kterých musí být souvislosti zdůvodněny a vyjádřeny v podobě vztahů mezi příčinou a důsledkem. Čím vyšší je stupeň informovanosti o působení opatření, popř. o příčinách jevů, které se vyskytují na trhu, tím efektivněji je možné použít nástroje odbytové politiky.

Kauzálně analytické metody využívají experimentálních přístupů. Pod pojmem experiment se rozumí výzkumný postup, při kterém je zkoumán určitý věcný obsah nebo průběh v rámci kontrolovaného a vědomě ovlivněného okolí. Experimentální přístup k výzkumu je charakterizován následujícími prvky:

- nezávisle proměnná (experimentální proměnná): opatření z oblasti odbytové politiky, jehož použití se bude izolovaně měnit a u kterého se má měřit jeho účinek (např. cena, reklamní akce, balení, servis, umístění v prodejně)
- závisle proměnná: veličina, umožňující měřit účinek měnící se nezávisle proměnné (např. údaje o odbytu, podíl na trhu, hodnota image, zapamatovatelnost reklamy)
- testované prvky (jednotky): objekty, na kterých se uskutečňuje experiment (osoby, maloobchod nebo výrobky)
- kontrolovatelné proměnné: proměnné, které nejsou předmětem výzkumu a jejichž nasazení lze přímo řídit (např. všechny další nástroje odbytové politiky kromě nezávisle proměnné)
- rušivé proměnné: veličiny, jejichž působení nelze na rozdíl od kontrolovatelných proměnných přímo ovlivnit (např. opatření konkurence, sezonní nebo konjunkturální vlivy).

Kvalita experimentu závisí v rozhodující míře na tom, jak se podaří vyloučit nebo mít pod kontrolou vliv rušivých proměnných. Při dokonalé kontrole těchto proměnných (např. neexistuje reakce ze strany konkurence) je možné vzniklou reakci plně spojovat se změnami nezávislé experimentální proměnné (např. změna ceny).

Pro kontrolu vlivu rušivých proměnných se testované objekty rozdělí do dvou skupin se stejnou strukturou (experimentální a kontrolní skupina).

U experimentální skupiny se uskuteční změna nezávisle proměnné, zatímco u kontrolní skupiny zůstanou zachovány původní podmínky. Stejná struktura experimentálního a kontrolního souboru umožňuje učinit závěr, že případné různé reakce jsou zdůvodněny výlučně změnou experimentální proměnné.

Experimenty se mohou uskutečňovat buď v laboratorních podmínkách nebo „v terénu“. Laboratorní experimenty se uskutečňují v umělém, trhu vzdáleném prostředí (např. ve studiu), zatímco experimenty „v terénu“ (tržní experimenty, testování trhu) se provádějí v přirozených, trhu blízkých podmínkách. Rozdíly mezi laboratorními a „terénními“ experimenty jsou souhrnně vyjádřeny na obr. 11.

Typickými formami experimentů v "terénu" je regionální a místní testování trhu. Při regionálním testování trhu (tržní test) se ověřuje účinnost marketingového opatření v určitém reprezentativním území (např. v SRN v některé spolkové zemi). Místní testování trhu (Store-Test) se od regionálního testování odlišuje v tom, že se experiment uskutečňuje pouze v

několika málo vybraných maloobchodních prodejnách. Tyto maloobchodní prodejny se mohou, ale nemusí, nacházet v jednom místě. Předností místního testování v porovnání s regionálním jsou nižší náklady a kratší doba realizace. Nevýhodou je nižší hodnověrnost výsledků, protože při nízkém počtu do testu zapojených maloobchodních prodejen lze jen stěží dosáhnout potřebné reprezentativnosti.

Zvláštní formu lokálního testování trhu tvoří tržní minitesty. U této formy tržního experimentu jsou reprezentativně vybrané domácnosti (panel domácností) oslovovány prostřednictvím kabelové televize speciálně připravenými reklamními pořady. Následuje sledování nákupního chování těchto domácností ve vybraných maloobchodních prodejnách, vybavených skanerovými pokladnami. Vzhledem k exaktnímu přístupu a vystižení nákupního chování poskytují tržní minitesty bez ohledu na malý počet zapojených domácností a maloobchodních prodejen dobré výsledky.

### cc) Získávání informací

Zvolené výzkumné zaměření udává základní strukturu dalšího průběhu výzkumu. Neřešené jsou ještě otázky konkrétního postupu při získávání informací. Východiskem při získávání informací je rozhodnutí o metodě získávání informací. Pracovník, zabývající se výzkumem trhu si může informace zásadně opatřit prostřednictvím primárního nebo sekundárního výzkumu. U primárního výzkumu (field research) jsou informace získávány prostřednictvím zpracování výzkumné studie. Při sekundárním výzkumu (desk research) se zpracovávají již dříve získané informace, pořizované pro jiné nebo podobné účely. U obou metod mohou údaje pocházet jak z interních, tak i z externích zdrojů:

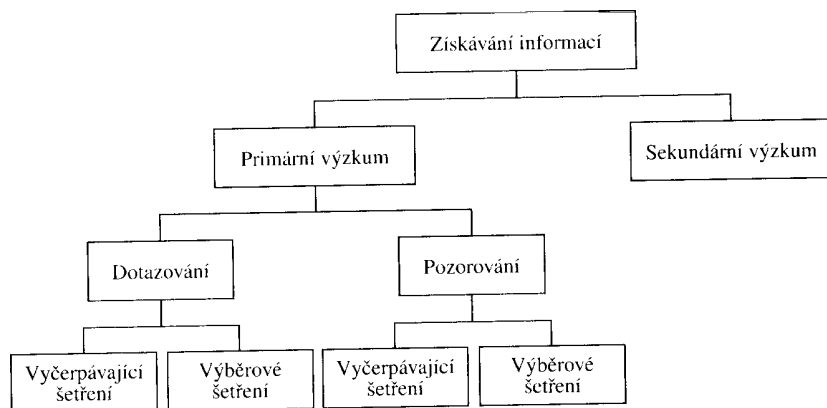
	Sekundární zjišťování	Primární zjišťování
vnitropodnikové	- statistiky o odbytu - nákladové propočty - zprávy od pracovníků vnějších služeb	- dotazování pracovníků vnějších služeb
externí	- úřední statistiky - statistiky zájmových svazů - standardizované tržní informační zpravodajství (panely uživatelů, obchodníků, analýzy masových médií)	- pozorování, popř. dotazování konečných uživatelů nebo obchodníků

Obr. 12: Metody získávání informací a zdroje informací

Zvláště z časových a nákladových důvodů je zapotřebí se vždy nejprve pokusit o získání potřebných informací cestou sekundárního výzkumu. Dražší a nákladnější primární výzkum následuje teprve tehdy, když není k dispozici potřebný sekundární materiál, protože o zkoumaném problému buď nejsou k dispozici vůbec žádné údaje, popř. pokud jsou tyto údaje nedostatečně aktuální, spolehlivé a podrobné nebo pokud je nedostatečný jejich rozsah.

U **sekundárního výzkumu** končí proces získávání informací v momentě získání těchto informací z odpovídajících zdrojů. Naproti tomu u primárního výzkumu je před vlastním získáváním informací nezbytné objasnit další otázky ohledně metod výzkumu (dotazování

nebo pozorování) a rozsahu výzkumu (vyčerpávající nebo výběrové šetření). Těmito otázkami se budeme zabývat v dalším textu. (Srov. obr. 13).



Obr. 13: Průběh získávání informací

U většiny primárních výzkumů se jako metoda šetření používá dotazování, které je charakterizováno použitou formou komunikace a zvolenou strategií a taktikou. Komunikace mezi dotazovatelem a dotazovaným (osobou, podávající informace) se může uskutečnit ústně, telefonicky nebo písemně. Pro ústní dotazování je příznačný přímý kontakt mezi dotazovatelem a dotazovaným, při kterém prvně jmenovaný klade otázky a zapisuje si odpovědi. Otázky jsou kladeny a odpovědi zapisovány rovněž při telefonickém dotazování, ovšem oba účastníci jsou v tomto případě prostorově odděleni. Při písemném dotazování dotazovaná osoba zpravidla obdrží poštou dotazník, který zašle vyplněný nazpět.

Podle zvolené dotazovací strategie může spektrum kladených otázek sahát od striktně standardizovaných otázek až k otázkám naprosto nestandardizovaným. Při striktně standardizovaném dotazování jsou jednoznačně dány jak otázky, tak i jejich pořadí. Pevně jsou stanoveny i možné odpovědi (otázky s uzavřeným koncem, např. ano - ne). Standardizované dotazníky jsou vhodné pro všeobecně známé tematické okruhy. Zuzují vliv tazatele a umožňují dobrou kvantifikovatelnost a srovnatelnost výsledků. Nevýhodou je naproti tomu málo flexibilní postup, který nevytváří žádný prostor pro individuální situace. Při zcela nestandardizovaném dotazování má výzkumný pracovník určeno pouze téma a cíl dotazování, ale při vlastním průběhu interview má zcela volné pole působení. Dotazovanému se nenabízí žádné varianty odpovědi (otázky s otevřeným koncem). Přednosti (nedostatky) nestandardizovaného dotazování odpovídají (přednostem) standardizovaného dotazování. Při praktickém provádění průzkumu trhu se ve většině případů nepoužívá žádná z obou uváděných extrémních dotazovacích strategií, ale využívá se částečně standardizovaných dotazníků, ve kterých je pevně stanoveno jádro problému, ale tazatel má jinak volný prostor pro jeho utváření.

U taktiky dotazování je možné volit mezi přímým a nepřímým kladením otázek. Při přímém kladení otázek je otázka, směřující k podstatě věci kladena bez jakýchkoliv okolků („Kolik je Vám let?", „Jak se Vám při Vašem nákupu zalíbil výrobek "A"?"). Možnost použití přímých otázek je omezena na otázky z oblastí, na které je dotazovaná osoba ochotná odpovídat. Při věcném zaměření, které se dotýká dotazovaného osobně, popř. pokud mohou být otázky vnímány jako nepříjemné (např. otázka, jak často dotazovaný konzumuje alkohol), sahá marketingový výzkumník k nepřímému kladení otázek. Jeho snahou je z

psychologického hlediska vhodně formulovanými otázkami získat nepřímé informace o předmětu šetření.

Nepřímého dotazování se využívá rovněž k motivačnímu výzkumu, kdy si dotazovaná osoba neuvědomuje své chování, motivy a postoje a proto také nemůže poskytnout žádnou přímou odpověď. (Proč dává zákazník přednost výrobku „A“ před stejně hodnotným výrobkem „B“? Proč si zákazník volí určitou trasu po prodejně?).

Další metodou šetření, používanou při primárním výzkumu je vedle dotazování pozorování. Na rozdíl od dotazování není pozorování odkázáno na ochotu dotazovaných osob odpovídat. Kromě toho reprezentativnost jeho výsledků není ovlivněna pamětí dotazovaných, popř. eventuálním vlivem pracovníka, vedoucího interview. Silné stránky pozorování spočívají v zachycení samozřejmých, dotazem nepodchytilných skutečností (např. chování zákazníků v obchodním domě, prohlížení výkladních skříní). Na druhé straně je pozorování omezeno na zjišťování vnějších charakteristik. Pozorování se tak vymyká množství zajímavých skutečností (motivů, mínění, image).

Z hlediska úlohy pozorovatele rozlišujeme pozorování s účastí a bez účasti pozorovatele. Při pozorování s účastí pozorovatele se pozorovatel aktivně pozorování účastní. Pozorování je otevřené, jestliže si je testovaná osoba pozorování vědoma. (Pozorovatel doprovází pracovníka prodejního oddělení na jeho cestě za zákazníky s cílem získat informace o možných změnách v prodejní činnosti). Protože znalost o účasti pozorovatele vede často ke změně chování testované osoby (pozorovací efekt), dává se přednost skrytému pozorování. (Pozorovatel navštíví v roli zákazníka odborný obchod se spotřební elektronikou, což mu umožní posoudit kvalitu poradenské činnosti).

Při pozorování bez účasti pozorovatele používá marketingový výzkumník technické přístroje (např. skanerové pokladny, kamery, videa), které umožňují zaznamenávat způsob chování. Díky tomuto způsobu pozorování je možné například

- zaznamenat nákupy u skanerových pokladen
- stanovit trasu zákazníka po supermarketu
- prostřednictvím přístroje vestavěného do televizoru zjišťovat sledovanost televizních programů určitými domácnostmi.

Primární výzkum je možné z hlediska počtu testovaných objektů, zahrnutých do dotazování, popř. pozorování koncipovat jako výběrové nebo vyčerpávající šetření. Při vyčerpávajícím šetření jsou zjišťovány relevantní údaje, příslušné ke každému prvku základního souboru (např. všichni potenciální kupující určitého výrobku; všechny obchody, které mají určitý výrobek ve svém sortimentu). Vyčerpávající šetření se z nákladových a časových důvodů uskutečňují při výzkumu trhu jen při relativně malém základním souboru (zpravidla v oblasti výrobků investičního charakteru: zájemci o speciální zařízení). Ve většině případů se výzkum trhu omezuje na výběrové šetření (výběr), které by mělo ztělesňovat pokud možno realistickou (reprezentativní) představu o základním souboru. Údaje jsou zjišťovány výběrem a docílené výsledky jsou v případě dostatečné reprezentativnosti propočtem vztaženy na základní soubor. Pro zjištění, zda je údaje získané výběrem možné vztáhnout na celý základní soubor, mají výzkumníci k dispozici různé formy testů. Při stanovení rozsahu výběrového šetření musí marketingový výzkumník zvažovat vztah mezi přesností a náklady na náhodný výběr: čím větší (menší) je rozsah dílčího souboru, tím větší (menší) je přesnost výsledků a tím vyšší (nižší) jsou ale také vzniklé náklady.



Pokud se dílčí výběr uskutečňuje náhodným způsobem (náhodný výběr), každé jednotce základního souboru přísluší statisticky propočítatelná nenulová hodnota pravděpodobnosti, ke které se dospělo při náhodném výběru. Pokud marketingový výzkumník uskutečňuje výběr podle subjektivního uvážení, potom se jedná o záměrný výběr, bez pravděpodobnostních hodnot. Předností náhodního výběru je skutečnost, že velikost náhodné chyby (spolehlivost, popř. reliabilita šetření), je možné propočítat a že jako neznámá veličina zůstává pouze systémová chyba (platnost, popř. validita šetření). Nedostatkem náhodného výběru jsou vyšší náklady a zpravidla delší doba, potřebná pro šetření. Kromě toho není v případě přerušení spolupráce možné nahradit testované objekty, protože by tím byl porušen princip nahodilosti.

#### dd) Vyhodnocování informací

Na proces získávání informací navazuje proces vyhodnocování informací, během kterého jsou cílevědomě analyzovány údaje získané při výzkumu trhu. Marketingový výzkumník přitom disponuje širokou škálou analytických postupů (vyhodnocovacích metod).

Jednovariantní analytické postupy používají pro vyhodnocování pouze jednu proměnnou, což omezuje vypovídací schopnost těchto postupů. Přesto může být za určitých okolností zvažování pouze jedné proměnné užitečné:

- šetření se omezuje pouze na jednu proměnnou (např. zjišťování úrovně znalostí o výrobku)
- vedle navzájem souvisejících analýz většího počtu proměnných mají relevantní vypovídací schopnost i jednotlivé izolované proměnné (např. charakteristika zákazníků supermarketu na základě takových příznaků jako stáří, povolání, příjmy a bydliště)
- jednovariantní analýzy umožňují získání prvních poznatků, které slouží jako základ pro podrobnější multivariantní analýzy.

Multivariantní analytické postupy vyhodnocují souvislosti mezi dvěma a více proměnnými. Forma interdependentní analýzy umožňuje šetřit vzájemné vztahy mezi proměnnými, popř. objekty. Otázka by například mohla znít: jaká je vzájemná souvislost mezi věkem, důchody a stupněm vzdělání u zájemců o cestování za paušální jízdné? Je možné zákazníky diskontních potravinářských prodejen zahrnout na základě jejich nákupních zvyklostí do jedné skupiny? Interdependentní analýza umožňuje na základě shrnutí stejnorodých proměnných nebo objektů zahustit rozsáhlé nepraktické množství údajů do praktického zásobníku údajů. Nejběžnějšími postupy interdependentní analýzy je faktorová a shluková analýza.

Zatímco se interdependentní analýza zabývá vzájemnými vztahy mezi proměnnými, dependentní analýza vypovídá o jednostranné závislosti. Proměnné jsou rozděleny na jednu nebo více závislých proměnných (kriteriální proměnné, např. odbyt, podíl na trhu, stupeň známosti výrobku) a jednu nebo více nezávislých proměnných (predikativní proměnné, např. použití nástrojů odbytové politiky). Dependentní analýza je typickým příkladem kauzálně analytického postupu, umožňujícího charakterizovat vztahy mezi příčinou a důsledkem. Na základě získaných poznatků je rovněž možné prognózovat, jak se bude vyvíjet závislá proměnná (např. odbyt) při plánovaném, popř. očekávaném stupni nasazení nezávislé proměnné (např. rozpočtu na reklamu).

#### b) Segmentace trhu

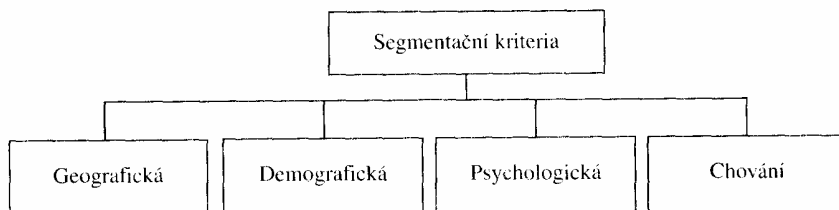
Jako segmentaci trhu označujeme rozdělení celkového trhu na jednotlivé skupiny kupujících. Skupiny kupujících (segmenty) by při tom měly být vnitřně co nejvíce homogenní

(podobné), ale navzájem by měly být maximálně heterogenní (sobě nepodobné). Segmentace trhu sleduje hlavní a vedlejší účel. Hlavním účelem segmentace trhu je vytváření struktur podle skupin zákazníků. Zákazníci jako celek nevytvářejí žádnou uzavřenou jednotku, nýbrž jejich složení vykazuje značné rozdíly vzhledem k pohlaví, stáří, důchodům, povolání, místu bydliště, potřebám, postojům atd. Segmentace trhu tyto rozdíly vyjevuje a vytváří homogenní, do sebe uzavřené skupiny zákazníků. Vedlejší účel segmentace trhu spočívá ve zvýšení transparentnosti trhu. Prodávající získá úplnou představu o struktuře a situaci na trhu, což mu umožňuje lépe poznat tržní poměry, příležitosti a rizika.

Prostřednictvím vytváření segmentů může prodávající uskutečňovat odbytovou politiku, speciálně zaměřenou na různorodé potřeby projevující se v poptávce. Každý tržní segment je možné považovat za cílový trh, který je odděleně zpracováván z hlediska cenové tvorby, komunikace, distribuce a utváření výrobku. Podnik tak může dosáhnout vysoké míry identity mezi tím, co nabízí na trhu a mezi přáními zákazníků. Tímto způsobem podnik překonává odbytové bariéry a upevňuje svoji konkurenční schopnost.

Pro úspěšné uskutečnění segmentace trhu musí být splněny určité předpoklady. Především musí mezi zákazníky existovat závažné rozdíly z hlediska jejich poptávky, vyvolávající potřebu segmentace. Tržní segmenty musí být zjistitelné existujícími metodami výzkumu trhu. A konečně tržní segmenty musí dosahovat určité minimální velikosti, která by odůvodnila hospodárnost samostatného odbytového programu.

Rozdělení celkového trhu na jednotlivé tržní segmenty se může uskutečnit na základě různých kritérií.



Obr. 21: Kritéria dělení trhu

Geografická segmentace trhu (podle místa bydliště, měst, spolkových zemí, regionů, států apod.) často tvoří první krok při segmentaci. Prodejna potravin se omezuje na místo a obytnou část, kde se nachází; nadnárodní koncern člení svá odbytiště podle zemí, ve kterých prodává, popř. chce prodávat své výrobky.

Při demografické segmentaci trhu se používají kritéria jako stáří, pohlaví, rodinný stav, povolání, důchody, stupeň vzdělání, národnost a příslušnost k určité sociální vrstvě. Demografické charakteristiky jsou poměrně lehce měřitelné a dávají při segmentaci dobré výsledky. Proto také spolu s geografickými kritérii představují tradiční a nejoblíbenější formu segmentace.

Psychografická segmentace trhu se často používá jako doplněk ke geografické a demografické segmentaci. Umožňuje ještě precizněji určit a vzájemně vymezit jednotlivé tržní segmenty. K psychografickým kritériím patří struktura osobnosti (autoritativnost, družnost, hospodárnost, ctižádostivost) a životní styl kupujícího. Stále více podniků používá psychografickou segmentaci trhu a snaží se, aby image jejich výrobků bylo prostřednictvím reklamních aktivit přizpůsobeno rysům osobnosti a životnímu stylu. Jako

příklad je možné uvést reklamu na cigarety (kouřící dobrodruh nebo kovboj) a na alkohol (lihoviny pro klidné labužníky nebo pro veselou společnost). S psychografickou segmentací je těsně spojena segmentace trhu na základě chování. V tomto případě se při segmentaci využívají takové příznaky, jako věrnost značce, postoje a nákupní pohnutky.

Úkolem výzkumu trhu je na základě výzkumných studií profiltrovat toto množství kritérií a zvolit taková, které co nejvýrazněji charakterizují rozdíly mezi zákazníky ve vztahu ke každému podniku a výrobku. Pro svrchní ořazení může sloužit jako kritérium stáří, důchody a snaha jít s módou, u cestování na dovolenou by to mohly být důchody, rodinný stav, úroveň vzdělání a životní styl.

Po úspěšném provedení segmentace trhu stojí prodávající před otázkou, se kterými tržními segmenty chce dále pracovat (strategie zpracování trhu). Podnik přitom může volit mezi nediferencovaným, diferencovaným a koncentrickým marketingem. U nediferencovaného marketingu má podnik jednotný výrobek a má odbytový program pro celý trh. Tato strategie se hodí pouze pro trhy, kde se vyskytují relativně homogenní zákazníci (např. máslo). Na heterogenních trzích se jednotný výrobek neprosadí, protože spotřebitelé budou dávat přednost těm konkurenčním výrobkům, které budou lépe přizpůsobeny jejich potřebám.

U diferencovaného marketingu orientuje prodávající svoje aktivity rovněž na celkový trh, ale na rozdíl od nediferencovaného marketingu nabízí pro každý segment odpovídající výrobek. Jako příklad mohou sloužit velké firmy, nabízející kávu, které veškerý trh s kávou pokrývají nabídkou rozdílných druhů kávy, specifických pro jednotlivé segmenty. Předností této strategie jsou vysoké hodnoty odbytu a tím i vysoká naděje na zisk, s možností vyrovnávání rizika mezi segmenty. S diferencovaným marketingem je ovšem spojena značně vysoká finanční náročnost ve všech podnikových oblastech. Proto mohou tuto strategii provozovat jen finančně zdatné, zpravidla ty největší podniky.

Ve většině případů se prodávající bude soustřeďovat na menší počet tržních segmentů (koncentrický marketing). V extrémních případech, když působí při vyplňování mezer na trhu, může být činný v rámci malého tržního segmentu. Jako příklad koncentrované strategie při zpracování trhu může sloužit Porsche (prestižní sportovní vozy) nebo Ekoobchody. Díky koncentraci disponibilních zdrojů se prodávající stává specialistou, který má přesné poznatky o příslušném tržním segmentu, u kterého si vybudoval silné konkurenční postavení. Nevýhoda koncentrického marketingu spočívá v závislosti na jednom nebo na několika málo segmentech. Nepříznivý vývoj konjunktury, získání vyššího podílu na trhu konkurencí nebo výraznější posuny v potřebách v daném segmentu (např. změna v přáních zákazníků) nemohou být vykompenzovány jinými tržními segmenty a znamenají proto pro podnik značné riziko.

## **IV. Nástroje odbytové politiky**

### **1. Přehled**

#### **a) Tržní podmínky a konkurence**

Na trhu se setkává nabídka s poptávkou. Pro účely praxe je zapotřebí tuto abstraktní definici trhů vymezit po věcné, prostorové a personální stránce.

Z věcného hlediska se trhy rozlišují podle zboží nebo zbožových skupin. Tak existuje na týdenním trhu s bramborami, s vajíčky apod. Prostorové vymezení trhu je závislé na

nákupních zvyklostech. Trh s pečivem nebo s novinami je omezen na úzký prostor snad jednoho čtverečního kilometru (= bydliště). Trh s ojetými automobily nebo s nábytkem je širším, regionálním trhem. Z personálního hlediska trh sestává z prodávajících a kupujících, kteří na tržním území působí.

Intenzita konkurence na trhu závisí při dané poptávce především na dvou faktorech: počtu prodávajících a druhu nabízeného zboží. Čím větší je počet prodávajících, tím vyšší je konkurenční tlak.

Kromě počtu prodávajících má na intenzitu konkurence vliv rovněž druh zboží. Zde je zapotřebí především rozlišovat mezi homogenním a heterogenním zbožím. Homogenita znamená, že nabízená jednotka zboží je kvalitativně identická s jinou takovou jednotkou. Za příklad může sloužit elektrický proud, plyn, topný olej apod. O heterogenitě se mluví tehdy, když se jednotky zboží liší kvalitativně nebo druhově. Příkladem jsou automobily, boty, kosmetika atd.

Na úrovni zboží se dále rozlišuje mezi substitučním a komplementárním zbožím. O substitučním zboží se hovoří tehdy, jestliže dva různé druhy zboží mohou sloužit stejnému účelu. Substitučním zbožím je plyn, uhlí a topný olej. Káva a čaj jsou substituční v zeslabené formě. Substitucionalita zvyšuje konkurenční tlak. Obchodník s topným olejem má za své přímé konkurenty ostatní obchodníky, nabízející topný olej. Nepřímým konkurentem jsou pro něho firmy, nabízející plyn a dálkové teplo. V tomto případě hovoříme o substituční konkurenci.

Jedno substituční zboží nahrazuje druhé, zatímco komplementární zboží se navzájem doplňuje. Příkladem pro komplementární zboží jsou nápoje a jídlo v pohostinství, kamera a filmy, hardware a software atd. Využitím vztahů komplementarity může podnik zmírnit konkurenční tlak. Dobrý příklad poskytuje trh s osobními počítači. Extrémně ostrá je konkurence na hardwarovém trhu. Konkurenčnímu tlaku na značně bojovném hardwarovém trhu se může prodávající vyhnout tím, že bude nabízet komplet služeb v podobě nedostatkového softwaru.

V klasické cenové teorii vyvinutý model dokonalých trhů slouží mj. k objasnění intenzity konkurence. O dokonalém trhu mluvíme tehdy, jestliže jsou splněny následující čtyři podmínky:

- (1) Všichni účastníci trhu jednají podle principu maxima, to znamená, že všichni prodávající se snaží o maximální zisk a všichni kupující o maximální užitek.
- (2) Existuje úplná transparentnost trhu, to znamená, že všichni prodávající i kupující jsou vždy dokonale informováni.
- (3) Platí podmínka homogenity, to znamená, že neexistují žádné osobní a věcné, ale ani prostorové a časové preference.
- (4) Prodávající a kupující reagují nekonečně rychle jak na změny cen, tak i na posuny v ostatních tržních podmínkách.

Opravdu dokonalý trh ve skutečnosti neexistuje, protože utopii je již např. úplná informovanost a nekonečně vysoká reakční rychlost. Přesto ale v oblasti finančních trhů (trh s akciemi, důchody, devizami) nalezneme příklady, které se dokonalému trhu značně blíží.

Čím vyšší je stupeň dokonalosti trhu, tím silnější je intenzita konkurence. Prodávající se proto vždycky bude snažit zrušit jednu či více podmínek dokonalého trhu, aby se tak vyhnul konkurenčnímu tlaku a vytvořil si určitý prostor k autonomní tvorbě cen.

Konkurenční tlak totiž představuje tlak na prodejní ceny a na výnosovou stranu účtu zisku a ztrát (výsledovku). Konkurenční tlak může být tak značný, že se podnik dostane do ztrátové oblasti a dříve nebo později bude muset jako tzv. mezní podnik odejít z trhu.

Pokud se prodávajícímu podaří odstranit podmínku transparentnosti trhu, může se částečně vyhnout konkurenčnímu tlaku. Je to z toho důvodu, že kupující se z pohodlnosti vzdají kompletního porovnávání cen, které je podmínkou dokonalé transparentnosti trhu. Chybějící transparentnost trhu vytváří volný prostor pro konkurenci.

Něco podobného platí pro nekonečnou reakční rychlost. Pokud konkurence snížením cen zesílí konkurenční tlak, může jednotlivý prodejce po určité omezené časové období udržovat vyšší prodejní ceny, protože kupující na základě zkušenosti nereagují na cenové změny okamžitě, nýbrž se značnou časovou prodlevou.

Pokud se podniku podaří vymanit se z podmínky homogenity, bude to znamenat, že našel určitou mezeru na trhu a že se jeho nabídka liší od nabídky konkurence.

To, že se podnik vyhnul podmínce homogenity, mu zajistilo osobní a (nebo) věcné preference pro jeho nabídku. Pro zmírnění cenového tlaku se podnik bude snažit svou nabídku diferencovat takovým způsobem, aby jako soubor fakticky heterogenních výrobků nebyla nadále porovnatelná s nabídkou konkurence představit zákazníkovi homogenní výrobek jako zboží svého druhu (značkový výrobek) nebo připoutat kupující k sobě na základě vytvoření osobních kontaktů (servisní služba, osobní pohovory).

Podnik se tedy může od konkurence pozitivně odlišovat mnoha způsoby. Čím dříve se mu to podaří, tím vyšší je v očích zákazníků jeho atraktivita, jeho akviziční potenciál. Čím je tento potenciál větší, tím častěji se prodávajícímu podaří vyhnout se konkurenčnímu tlaku a zaujmout v rámci tohoto potenciálu kvazimonopolní postavení.

Viděli jsme, že konkurence může být více či méně vyhraněná. O dokonalé konkurenci mluvíme tehdy, jestliže je dosaženo nejvyšší intenzity konkurence. Klasická teorie cen hovoří o dokonalé konkurenci tehdy, jestliže

- jsou splněny podmínky dokonalého trhu a
- na trhu působí nekonečně mnoho prodávajících a kupujících.

Při dokonalé konkurenci se prodávající nemůže vyhnout cenové soutěži. Jakmile překročí jednotnou tržní cenu, ztratí tím veškerou dosavadní poptávku. Při dokonalé konkurenci nedochází k diferenciaci cen. Každé (homogenní) zboží má jednotnou tržní cenu, od které se žádný prodávající neodchýlí.

V rámci klasické teorie cen vyvinutá klasifikace forem trhu dělí trhy v závislosti na počtu jejich účastníků. O monopolu hovoříme tehdy, existuje-li pouze jeden prodávající (kupující), o oligopolu v případě menšího počtu prodávajících (kupujících) a o atomistické konkurenci tehdy, jestliže na trhu působí velmi mnoho drobných prodávajících (kupujících). (Srov. obr. 25).

Konkurence je v nejvyšší míře omezena při existenci nabídkového monopolu. Monopolistova svoboda rozhodování je omezena pouze substituční konkurencí. Nejvyšší intenzita konkurence panuje při dokonalé konkurenci, to znamená na dokonalém trhu. Pokud se prodávajícímu podaří v jednom či ve více bodech obejít podmínky dokonalého trhu, zvýrazní se jeho akviziční potenciál a získá tak v určitých hranicích prostor pro autonomní cenová rozhodování. Tím se dostane do kvazimonopolního postavení.

b) Prostředky pro posílení konkurenčního postavení

Čím silnější je konkurenční tlak, tím větší jsou odbytové těžkosti, které musí prodávající překonávat. Pod nástroji odbytové politiky - v literatuře se často píše o marketingových nástrojích - se rozumí všechna opatření, která prodávající používá ke zmenšení odbytových obtíží s cílem posílit vlastní konkurenční postavení.

Tato učebnice vychází z členění, obvyklého v literatuře o marketingu: výrobek, cena, komunikační a distribuční politika, které spolu tvoří nástroje odbytové politiky.

Výrobová politika se nenachází na špici tohoto členění náhodou. Jejím úkolem je formovat nabídku, orientovanou na uspokojování potřeb kupujících. Výrobová politika je právem označována za „srdce marketingu“.

Cílem výrobové politiky je pozitivní odlišení se od nabídky konkurence. Všechno se vsází na to, aby se vlastní nabídka stala zbožím zvláštního druhu, protože výrobová heterogenita může prodávajícího ochránit před poklesy, vyvolané cenovou konkurencí.

Cenová politika se do nauky o podniku dostala z národohospodářské teorie cen. V rámci cenové politiky se o snížení ceny pojednává jako o nástroji, který podporuje odbyt. Proávající se proto dostávají do cenového soutěžení, kterému by se ale vzhledem ke své orientaci na zisk chtěli vyhnout. Proto se jak v literatuře, tak i v praxi dává přednost jiným nástrojům odbytové politiky.

Centrální místo v komunikační politice zaujímá reklama. Prostřednictvím reklamy se prodávající často snaží představit homogenní zboží jako výrobek zvláštního druhu (značkový výrobek). Tím se snaží vyhnout tvrdé cenové soutěži, existující na trzích s masově vyráběnými homogenními výrobky.

Pomocí distribuční politiky se prodávající snaží dosáhnout toho, aby byl jeho výrobek k dispozici ve správném čase na správném místě. Tím slouží distribuční politika úsilí získat náskok v konkurenci s ostatními prodávajícími.

Prostřednictvím nástrojů odbytové politiky chce prodávající přesvědčit kupující o své výkonnosti. Současně chce přetrumfovat své konkurenty. Účinnost použití těchto nástrojů je závislá na tom, zda jsou

- cílevědomě zvoleny
- pečlivě vzájemně vyváženy
- použity ve správné míře.

S tím související úvahy lze shrnout pod pojem optimalizace nástrojů odbytové politiky. V novější literatuře o marketingu se v tomto směru prosadilo označení marketingový mix.

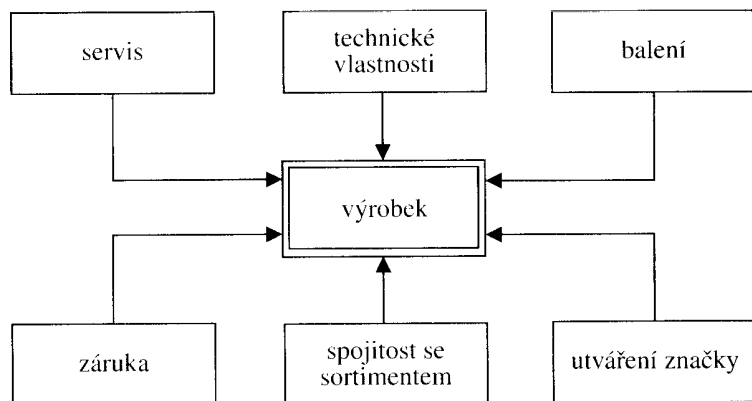
## 2. Výrobová politika

### a) Cíle a dílčí oblasti výrobové politiky

Výrobek je něco více než pouze komplex technických součástí. Kupující automobilu se nesnaží stát se vlastníkem karoserie, motoru a sedaček. Nákupem chce uspokojit svůj základní objektivní požadavek a spolu s ním i realizovat svůj doplňkový subjektivní záměr.

Těžkosti s odbytem, vyskytující se na značně nasycených trzích překoná prodávající tím snadněji, čím lépe se mu podaří vyhovět poptávce kupujících. Cílem výrobové politiky není pouze vyvinutí technicky vysoce hodnotného výrobku, nýbrž orientace všech vlastností výrobku na potřeby kupujících.

Z technického hlediska je u výrobku možné rozlišit následující znaky:



Obr. 28: Znamky výrobku

Úkolem výrobkové politiky je vytvořit zboží a služby, po kterých je poptávka. V návaznosti na obr. 28 můžeme diferencovat mezi jádrem a okrajovými oblastmi výrobkové politiky.

<b>Výrobková politika</b>	
<b>jádro</b>	<b>okrajové oblasti</b>
Optimalizace technických vlastností výrobku prostřednictvím - výrobních inovací - variant výrobků - vyřazování výrobků	Optimalizace - programové a sortimentní politiky - značkové a obalové politiky - politiky v oblasti služeb pro zákazníky

Obr. 29: Dílčí oblasti výrobkové politiky

Výrobková politika vystupuje ve službách podnikatelských cílů. Musí se beze zbytku zařadit do hierarchizace cílů. Mezi hlavním cílem a dílčími cíli existuje zhruba následující souvislost:

- maximalizuj z dlouhodobého hlediska zisk!
- zmírňuj cenovou konkurenci na téměř dokonalých trzích, protože snižuje zisk!
- snaž se dosáhnout nedokonalosti trhu!
- snaž se cestou vytváření akvizičního potenciálu dosáhnout kvazimonopolního postavení!
- vytvářej věcné a osobní preference ve prospěch své nabídky!
- utvářej svou nabídku takovým způsobem, aby odpovídala potřebám kupujících lépe než u konkurence!

Vytváření nabídky, odpovídající potřebám je logickým důsledkem podnikatelského snažení o dosažení zisku. Jestliže se podniku díky akvizičnímu potenciálu podaří dosáhnout kvazimonopolního postavení, bude se snažit o jeho pokud možno co nejdelší udržení. Jakmile se konkurenčnímu podniku podaří lépe uspokojovat latentní přání a neuspokojené potřeby, dostane se do popředí s vlastním kvazimonopolním postavením.

Úspěšnost podnikatele dosahovat díky akvizičnímu potenciálu zisk závisí na jedné straně na jeho technickém know-how a na straně druhé na jeho schopnosti provádět efektivní výzkum trhu. Pečlivost a kreativita při výzkumu trhu jsou nezbytnými

předpoklady pro zjištění potřeb a chování kupujících. Osobní a věcné preference získá pouze ten, kdo pečlivěji než konkurence zjistí přání a chování zákazníků.

#### b) Jádro výrobkové politiky

V podmínkách tržního hospodářství nutí snaha o dosažení zisku každého prodávajícího, aby uváděl na trh požadované výrobky. Záměr dosahovat zisk na jedné straně a neomezená konkurence na straně druhé vedou z národohospodářského hlediska k nejlepšímu, popř. přinejmenším k velmi dobrému zásobení trhu.

Nabídka zboží, kterou kupující v časovém okamžiku  $t_0$  klasifikují jako optimální, dobrou nebo uspokojivou, může být v časovém okamžiku  $t_1$  podle okolností klasifikována jako dostatečná a v  $t_2$  jako nedostatečná. Technický pokrok na straně výrobců a posuny v potřebách na straně **kupujících propůjčují** trhům větší či menší dynamiku. Jednotlivý prodávající může své již získané výsadní postavení udržet pouze tehdy, když bude své výrobky, popř. služby neustále přizpůsobovat oběma těmito komponentům, vyvolávajícím změny na trzích.

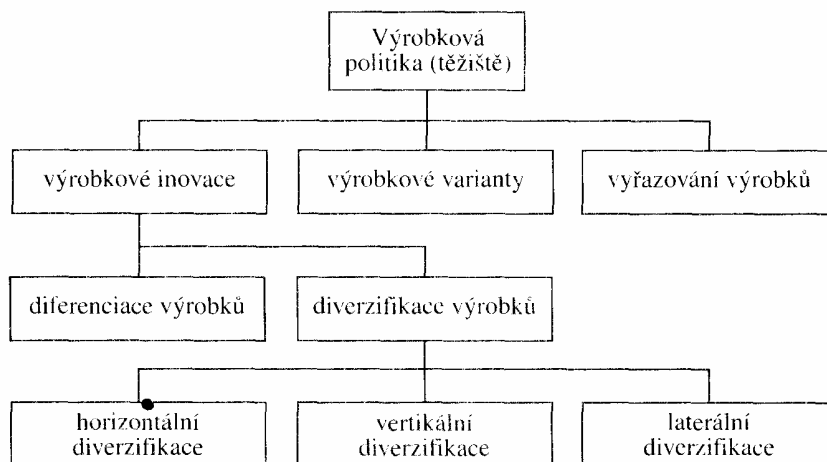
Každý prodávající se musí pokoušet, aby se prostřednictvím špičkových výsledků vnitropodnikového výzkumu a vývoje udržel na výši technického pokroku. Rovněž se musí snažit, aby díky pečlivému výzkumu trhu získal včas poznatky o posunu na straně potřeb. Existující nabídka musí být neustále oěřována. Tímto způsobem dochází k

- výrobkovým inovacím
- variantám výrobků
- vyřazování výrobků.

O výrobkových inovacích se mluví tehdy, jestliže technický pokrok a (nebo) posun v potřebách vedou k vývoji zcela nových výrobků. O varianty výrobků se jedná v případech, jestliže dochází k technickému zlepšení již existujících výrobků. V souvislosti s výrobkovými variantami je zapotřebí se zmínit o diferenciaci a diverzifikaci výrobků. V obou případech se nejedná o variantu něčeho existujícího, ale o zavedení nového výrobku (výrobkovou inovaci). O diferenciaci výrobků mluvíme tehdy, jestliže dochází k doplnění již existující výrobkové linie (např. automobil střední třídy) o nový výrobek ve formě malého vozu. O diverzifikaci výrobků se jedná v případě, že podnik zavede novou výrobkovou linii (např. výrobce kol uvede na trh mopedy). Pokud je jako v tomto případě zaváděn druhově příbuzný výrobek, hovoříme o horizontální diverzifikaci. Pod vertikální diverzifikací se naproti tomu rozumí výroba příbuzného výrobku, odpovídajícího následné nebo předcházející etapě výroby. Tak může výrobce mopedů dodávat své dvoutaktní motory výrobcí travních sekaček. Konečně existuje ještě laterální diverzifikace, kdy koncerny tzv. diversifikačního typu (Krupp, Daimler-Benz, Oetker) nabízejí výrobky zcela rozdílného druhu.

Technický pokrok a posuny v poptávce nevedou pouze k zavádění nových výrobků a výrobkových variant. O vyřazování výrobků se hovoří v případě, když z trhu zmizí zastaralé výrobky. Příkladem mohou být mechanické kalkulačky, stavební materiály, obsahující azbest, koše na topení koksem apod.





Obr. 30: Těžiště rozhodování v oblasti výrobové politiky

Obr. 30, převzatý od Kuše, obsahuje shrnutí základních rozhodnutí v oblasti výrobové politiky.

#### aa) Výrobové inovace

Vývoj a zavádění nových výrobků je velmi nákladná záležitost. Pokud je určitá inovace úspěšná (např. na trhu léčiv), zajišťuje prodávajícímu na určitou dobu náskok před konkurencí. Nový výrobek ztělesňuje obratový a ziskový potenciál, ze kterého může podnik po řadu let žít. Pokud ale naproti tomu nový výrobek nenajde pozitivní odezvu na trhu, dopadnou náklady na zavádění výrobku při chybějících výnosech na podnik jako ztráta.

Výrobové inovace se mohou stát pro podnik existenční otázkou. Na jedné straně může i jenom několik málo špatně směřovaných pokusů o zavedení výrobku vést k vyčerpání vlastního kapitálu a ke zruinování podniku. Na druhé straně si podnik nemůže dovolit, aby se inovací zřekl. Jeho výrobní program by během času zastaral a podnik by byl vytlačen na okraj tržního dění. Rovněž tím by byl předem naprogramován jeho zánik. Z toho vyplývá, že bez inovací se není možné obejít, ale tyto inovace musí být velmi pečlivě naplánovány.

Výchozím bodem výrobové inovace je otázka, pro jaký tržní segment je výrobek určen. Toto se nazývá umístěním výrobku. Pro umístění výrobku platí v teorii jeden návod na úspěch. Výrobek by měl být umístěn v takovém tržním segmentu, kde je

- poptávka značně velká a
- konkurenční nabídka velmi malá.

Ve skutečnosti však na trhu takovéto poměry nepanují. Tyto vysněné trhy mohou existovat pouze tam, kde dnes chybí technické řešení. Příkladem těchto trhů budoucnosti, uvedených v následujícím obr. 31, je trh solární energie, účinného prostředku proti rakovině aj. Pro umístění výrobku přicházejí do úvahy masové trhy a mezery na trhu. Pouze velké, kapitálově silné společnosti si mohou dovolit vstoupit s dalším výrobkem na masové trhy, vyznačující se prudkým konkurenčním bojem. Inovativní malé podniky by měly svou pozornost orientovat spíše na výklenky trhu. Díky slabé konkurenci v této oblasti je v rámci malého tržního segmentu možné získat kvazimonopolní postavení.

Smršťující se trhy jako např. stavba lodí nebo těžba uhlí (v zemích s vysokou hladinou mezd) nelákají žádné další zájemce, protože je zde ještě v plném proudu odbourávání kapacit.

	Poptávka	Silná	Slabá
Konkurence			
Silná		<b>masové trhy</b> – velké obraty – malé ziskové marže	<b>smršťující se trhy</b> – nadbytečné kapacity – klesající obraty – (značné) ztráty
Slabá		<b>trhy budoucnosti</b> – chybějící technická řešení	<b>výklenky trhu</b> – malé obraty – velké ziskové marže

Obr. 31: Umístění výrobku na masových trzích a ve výklencích trhu

V marketingové literatuře byly vyvinuty modely, ulehčující prodávajícímu nalezení tržních výklenků pro umístování výrobků. Cílem těchto modelů je zviditelnit

- (1) tržní pozice, zaujímané konkurenčními výrobky
- (2) ideální představy o výrobku u skupin zákazníků, důležitých pro poptávku.

Nejprve se provede roztřídění konkurenčních výrobků, které se již nacházejí na trhu (např. na trhu s automobily), podle různých příznaků, jako např. síla motoru, pohodlnost, hospodárnost, moderní design atd. Při n příznacích získáme n-dimensionální prostorový objekt. Pro názornější představu se v dalším omezíme na reprodukci dvoudimensionálního prostorového objektu.

V rámci výzkumu trhu se dotazováním u průřezu reprezentativním spotřebitelským vzorkem nejprve stanoví, jaké image mají nabízené automobilové značky u zákazníků. V našem případě jsme automobilové značky identifikovali pouze na základě dvou příznaků - hospodárnosti a sportovního charakteru (viz obr. 32). Jestliže jednotlivé značky automobilů A,B,C označíme v soustavě koordinát písmenem x, potom lze lehce stanovit neobsazená pole I. a II., která můžeme označit jako tržní mezeru. Tím jsme učinili první krok k nalezení výklenku trhu.

Během druhého kroku se na základě dotazování spotřebitelů zjišťuje, jaké jsou jejich ideální představy o výrobku. Přitom jsou spotřebitelé rozdělení na základě sociodemografických a dalších příznaků do skupin (tržních segmentů). V našem případě byly skupiny zákazníků, rozvrstvené podle věku, pohlaví, důchodů dotazovány, jak úsporný, popř. sportovní by měl být jejich „ideální automobil“. Po tomto dotazování je možné jednotlivé skupiny zákazníků vyznačit v prostorovém grafu jako body.

Na obr. 33 uvedené prostorové vyjádření příznaků ukazuje, že

- výrobková mezera I. je pro umístění výrobku naprosto nezajímavá, protože zde neexistuje poptávka
- obě značky, které se nacházejí pod tržní mezerou I. mají velmi špatné postavení na trhu, protože není zájem o charakteristické znaky výrobků
- ve spodní části výrobkové mezery II. se nachází graficky vyznačený výklenek trhu
- všechny ostatní značky (zvláště ty, které se nacházejí nad výrobkovou mezerou II.) jsou umístěny velmi dobře.

Výrobní inovace jsou z hlediska budoucího růstu podniku nejenom potřebné, ale při jejich praktické realizaci současně obtížné, nákladné a časově náročné. Velkou pozornost mezi marketingovou literaturou získala empirická studie, uskutečněná jednou americkou firmou pro podnikatelské poradenství. Výzkumy, pocházející z let 1968 a 1981 vedou k přibližně stejným výsledkům a ještě dnes mají svoji platnost. Výsledky výzkumu podrobně reprodukuje Kotler a Kuř. Z jejich výkladu budeme v dalším textu vycházet.

Podle této empirické studie je možné inovační proces u výrobku rozdělit do šesti fází:

- (1) tvorba námětů
- (2) třídění a hodnocení námětů
- (3) obchodní analýza námětů
- (4) vývoj výrobku v užším smyslu
- (5) tržní test
- (6) zavedení a komercializace.

Na výše uvedeném obr. 34 jsou vyjádřeny výsledky empirického výzkumu. První fázi „tvorba námětů“ zatím ponecháme stranou.

Na horizontální ose je vyznačen počet sledovaných námětů a na vertikální ose se uvádí délka trvání jednotlivých fází. Pro každou fázi se dále uvádí zprůměrovaná hodnota nákladů, připadajících na jeden námět.

Z obr. 34 lze odvodit, že

- je nutné ověřit velmi mnoho námětů, než se podaří jedinou výrobní inovací dovést až do tržní zralosti
- s pokračujícím procesem vývoje výrobku výrazně rostou náklady s tím spojené
- v zájmu úspory nákladů je nezbytný pečlivý výběr, umožňující včasné vyřazení méně nadějných námětů.

V dalším textu budeme krátce charakterizovat jednotlivé kroky výrobního inovačního procesu.

### 1) Tvorba námětů

Orientační bod: přání a potřeby kupujících.

Informační zdroj: poprodejní služby, obchod, výzkum trhu.

Tvorba námětů silami vlastního výzkumného a vývojového oddělení, brainstorming, konkurenční výrobky.

### 2) Třídění a hodnocení

Podniková hodnotící kritéria: cílový trh, stav konkurence, cenová třída, vývojové náklady, výnosové rozpětí.

Kritéria, používaná při hodnocení testujícími osobami: Jakým vlastnostem výrobku dávají přednost? Jak velká je současná ochota ke koupi?

Vývoj alternativních marketingových strategií: charakteristiky rýsujícího se trhu, stanovení cenové třídy, způsobu distribuce a nákladů na zavedení, krátkodobá a dlouhodobá prognóza očekávaných obrátů a zisku.

### 3) Obchodní analýza

Ověření marketingové strategie prostřednictvím výzkumu trhu: zajištění externích údajů pro prognózu výnosů a nákladů.

Propočet efektivity na základě údajů z výzkumu trhu: analýza mrtvého bodu nebo investiční propočty (současná hodnota).

#### 4) Vývoj výrobku v užším smyslu

Vývoj výrobku po technické stránce: prototyp, chuťový vzorek.

Vývoj marketingové koncepce: předběžně se stanoví cena výrobku, balení, způsob distribuce a rozpočet na reklamu.

#### 5) Tržní test

Cíl: Je námět na nový výrobek nosný? Jaké máme použít marketingové nástroje?

Zjišťování údajů: výsledky výzkumu trhu, zvláště pak testovacích trhů.

Zvláštnosti: velká spotřeba času, vysoké náklady, značná spolehlivost prognózy.

Rozhodovací kritéria na testovacím trhu: četnost nákupů při testování (počet případů), počet opakovaných prodejů (křivka opakovaných prodejů).

#### 6) Zavedení a komercializace

Uvedení na trh: regionální nebo národní.

Plánování: zahájení sériové výroby, sladění plánů výroby a prodeje, optimalizace dodávkových forem.

Kontrola: Fakticky dosahované obraty (zisky) se budou porovnávat s obraty, resp. zisky, plánovanými ve třetí etapě (analýza efektivity).

Negativní výsledky kontroly: změna marketingové koncepce nebo zastavení výroby.

Závěrem lze konstatovat, že plánování a realizace výrobních inovací se v uplynulých letech neustále zlepšovalo. Jak lze vyčíst z obr. 34, v r. 1968 muselo projít první fází výběru 38 námětů na nové výrobky. Z nich se pouze jeden návrh úspěšně prosadil na trhu. V r. 1981 k tomu bylo zapotřebí pouze 7 námětů.

Z hlediska nových výrobků mohou podniky využívat tři různých strategií:

##### 1. napodobovací varianta

Podnik se zříká vývoje nových výrobků. Jakmile se na trhu objeví nový konkurenční výrobek, podnik se zmocní této konkurencí realizované myšlenky a snaží se o její zdokonalení. Přednosti a nedostatky: úspora vývojových nákladů, určité riziko opožděného vstupu na trh, špatná pověst (podnik s nedobrým přístupem k inovacím).

##### 2. inovační varianta

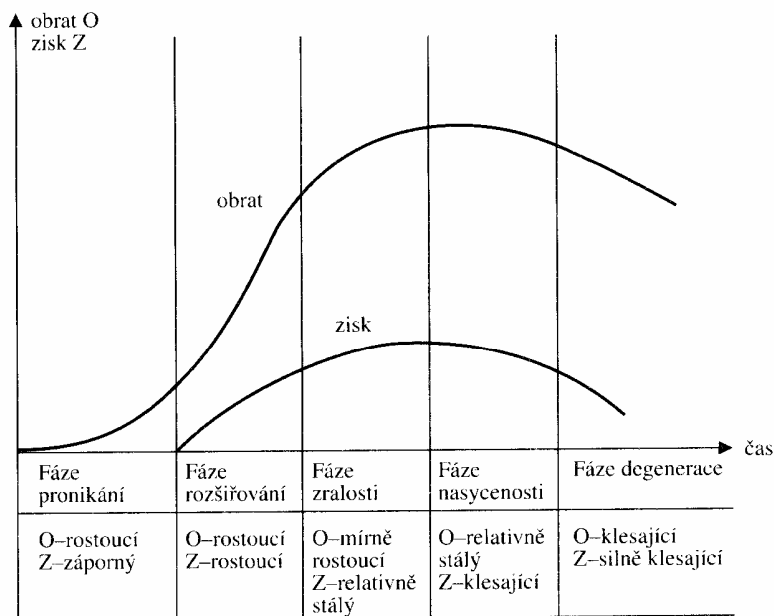
Vlastní výzkumné a vývojové oddělení, podporované výzkumem trhu v roli dodavatele informací, se průběžně snaží o vývoj nových výrobků. Přednosti a nedostatky: předstih při vstupu na trh, dobré image jako podnik, nakloněný inovacím, vysoké vývojové náklady.

##### 3. nákupní varianta

(Velké) podniky, obávající se rizika se vzdají vlastního výzkumu a vývoje. Opatří si nové výrobky tím, že koupí (malé) podniky, které byly při inovaci výrobků úspěšné. Přednosti a nedostatky: minimální riziko, vysoká kapitálová náročnost.

Z hlediska dílčího ekonomického pohledu by se prodávající mohl prostřednictvím výrobních inovací vymanit z dosahu masového trhu a tím i z působení bezprostřední cenové konkurence. Z tohoto pohledu slouží výrobní inovace ke zmírnění konkurence. Z

národohospodářského hlediska se ale velmi rychle projeví pravá podoba výrobních inovací jako procesu zesilujícího konkurenční boj: pokud prodávající uspěl s novým výrobkem, musí se konkurenti, nechtějí-li se dostat do nevýhodné pozice, rovněž zachovat inovativně. Dojde tak k otevření druhé soutěžní fronty, protože k cenové konkurenci přistoupí soutěžení v oblasti inovací.



Obr. 36: Životní cyklus výrobku

Posuny v potřebách a technický pokrok způsobují „zastarávání výrobků“. Kdysi úspěšný výrobek ztrácí svou atraktivitu, obrát a zisk má klesající tendenci. Tyto skutečnosti se pokouší vyjádřit životní cyklus výrobku. V případě úspěšné výrobní inovace vykazuje obrát a zisk typický ideální vývoj, který je zobrazen na obr. 36.

#### bb) Výrobní varianty

O výrobních variantách mluvíme tehdy, když dojde ke změně výrobku nacházejícího se již na trhu takovým způsobem, že kupujícímu připadá jako víceméně nový výrobek. U výrobních variant se mění minimálně jedna z následujících vlastností:

- (1) fyzikální nebo funkční vlastnosti (materiál, konstrukce, jakost, trvanlivost)
- (2) estetické vlastnosti (barva, tvar, balení)
- (3) symbolické vlastnosti (značka)
- (4) doplňkové služby (záruka, servis).

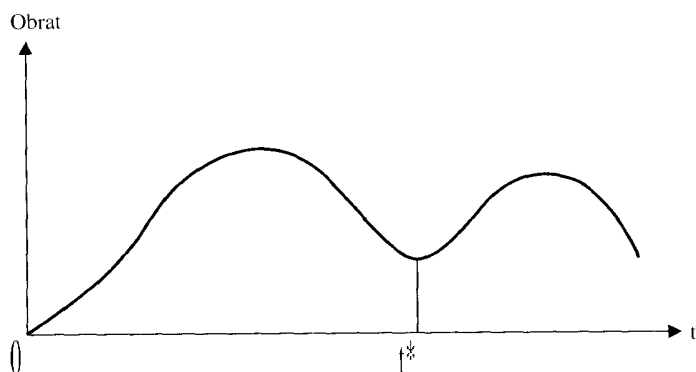
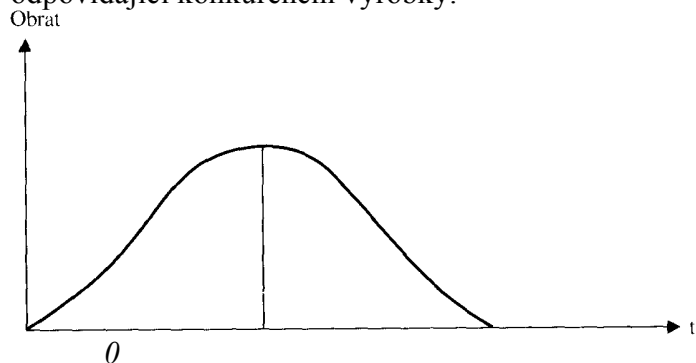
Z tohoto výčtu vyplývá, že výrobní varianty mají blízko k výrobním inovacím.

Pro prodávajícího, který disponuje na trhu dobře zavedeným výrobkem, přichází otázka výrobních variant do úvahy tehdy, jestliže došlo ke změně podmínek na trhu. Cílem včasné realizované výrobní varianty je okamžitě reagovat na změny ve struktuře potřeb. Jestliže se mezi obyvatelstvem prosadí mínění, že prací prostředky obsahující fosfor zatěžují životní prostředí, musí výrobce tradičních prací prostředků okamžitě reagovat. Jednou možností je příprava výrobní varianty, kdy místo tradiční značky začne nabízet bezfosfátový prostředek.

Může rovněž přistoupit k diferenciaci výrobků tím, že kromě dosavadního prostředku začne nabízet bezfosfátový výrobek.

Cílem opožděně realizované výrobní varianty je reagovat na změny v konkurenční nabídce. Jestliže se konkurence již přizpůsobila změnám podmínek na trhu, dostává zavedení vlastní výrobní varianty defenzivní ráz a ztrácí svůj inovační charakter. Místo agresivní tržní strategie nastupuje defenzivní výrobní strategie s omezeným vlivem na trh.

Pokud se nějaký výrobek nachází na trhu bez změny již dlouhou dobu, ztrácí obecně svou atraktivitu, neboť výchozí potřeba je již uspokojena a nepokryta zůstává pouze obnovovací potřeba a/nebo se mezitím na trhu podle okolností objevily modernější a potřebě lépe odpovídající konkurenční výrobky.



Obr. 37: Výrobní varianty a životní cyklus výrobku

Snižující se atraktivita stárnoucího výrobku je v marketingové literatuře zobrazována v podobě životního cyklu výrobku (srov. obr. 37). Po dosažení časového období  $t'$  dochází k neustálému snižování obrátu a k pozvolnému vytlačování výrobků z trhu. Pokud se výrobce rozhodne uskutečnit výrobní variantu (např. tím, že v okamžiku  $t^*$  uvede na trh v rozhodujících parametrech vylepšený automobil), může se tato skutečnost projevit v dvouvrcholové funkci, zobrazené na obr. 37. V daném případě byla výrobní varianta úspěšná. Tento způsob znovuoživení výrobku, popř. značky se v marketingové literatuře často označuje jako relaunch.

### cc) Vyřazení výrobku

Z dlouhodobého hlediska může podnik existovat pouze za předpokladu, že bude úspěšně uvádět na trh nové výrobky. Současně musí být z výrobního programu vyřazeny zastaralé

výrobky. Bez tohoto očištění programu by neustále narůstal sortiment. Očividné jsou negativní dopady do nákladové struktury a na cílovou veličinu zisku.

Vyřazení výrobku představuje obtížné rozhodnutí, ke kterému může podnik dospět pouze po důkladném zvážení. Pokud je výrobek ještě na trhu, realizuje podnik obrat, který může mít stále rozhodující význam pro úhradu předběžných nákladů. Pokud výrobek příznivě přispívá k hrubému rozpětí, neměl by být ještě z trhu stažen.

Rozhodování o vyřazení se obecně týká

- všech výrobků, které se nacházejí v degenerační fázi
- nových výrobků, které se projeví jako „flop“.

Nikdy nelze výrobek, u kterého se rozhoduje o jeho vyřazení, posuzovat izolovaně. Musí se dbát na možnou odbytovou návaznost na ostatní výrobky. Pokud chceme dojít k jednoznačně prokazatelnému rozhodnutí o účelnosti vyřazení výrobku, musíme stanovit vztah mezi problematickým výrobkem a mezi cílovou veličinou podnikatelského snažení (zisk, hrubé rozpětí, rentabilita, současná hodnota apod. ).

Přednost kvantitativního posouzení výrobku spočívá v možnosti vyloučit každou svévoli použitím ověřovacích početních postupů. Nedostatkem je, že v praxi nelze vždy jednoznačně určitému výrobku přiřadit výnosy a náklady, resp. příjmy a výdaje. Jestliže budeme výrobek posuzovat na základě úplných nákladů, může být výsledek záporný, zatímco při rozpočtování a evidenci nákladů na základě kalkulace s neúplnými náklady by bylo za stejné situace možné dojít k závěru, že výrobek by měl být i nadále prodáván. K tomuto zdánlivě rozporuplnému závěru se dochází vždy, jestliže jsou u posuzovaného výrobku výnosy nižší, než úplné jednotkové náklady, ale současně vyšší, než variabilní náklady.

#### bb) Obalová a značková politika

Obalová a značková politika představuje důležitý nástroj řízení odbytu. Zvláště u výrobků spotřebního charakteru dotváří balení vnější vzhled výrobku. Především v oblasti spotřebních výrobků se jako zvláštní fenomen často vyskytuje impulzní nákup. Úspěch prodeje daleko častěji než jakost výrobku ovlivňuje jeho příznivě působící vzhled.

Jestliže se ptáme na úlohu balení v rámci odbytové politiky, potom musíme rozlišovat mezi jeho

- technickou,
- právní a
- hospodářskou funkci.

Balení plnilo původně čistě technickou funkci. Mělo za úkol pouze ochranu zboží na jeho dlouhé cestě od výrobce k uživateli. Během doby se vytvořily normalizované obalové jednotky. Nejmenší možný rozsah nákupu začalo místo jednotlivého odběratele určovat balení.

Ochrana zákazníka je veřejnou záležitostí. Pod ochranou zákazníka se rozumí „soubor všech opatření, kterými je možné ochránit spotřebitele od takových praktik těch, kteří nabízejí soukromé či veřejné statky, jako je ohrožení zdraví a života, klamání a šizení.“

Právní funkce balení spočívá v zajištění zákonem předepsaných informací, jako např. váha, doba minimální trvanlivosti, podíl zdraví nebezpečných substancí (nikotin, konzervační prostředky) apod.

Z hlediska odbytu připadá největší význam hospodářské funkci. Nejvyšším cílem veškerého snažení v oblasti odbytu je dlouhodobá maximalizace zisku. Průběžnými cíli je pokles nákladů na jedné straně a růst výnosů na straně druhé.

Především jde o minimalizaci dopravních nákladů cestou normalizace a volby materiálů (eurokartony, europalety, eurokontejnery). Současně s tím platí požadavek dosáhnout co nejnižších nákladů na skladování výrobků a jejich prezentaci v obchodních prostorách. Proto by balení mělo být normované, schopné vystavení a odolné. Především u nápojů se jedná o otázku vratných či nevratných obalů. Většinou se dává přednost nevratným obalům, které sice vedou k vyšším materiálovým nákladům, ale současně umožňují snížit náklady na dopravu, mzdy (příjem lahví) a čištění použitých obalů.

Růst blahobytu se projevuje v růstu mezd a platů. Proto nabývá neustále na významu jako nákladový faktor personál. V průmyslu se tlak v oblasti personálních nákladů zmírňuje mechanizací, v obchodě samoobslužným prodejem. Jeho vítězné tažení bylo umožněno průmyslem obalové techniky, který nabídl řešení, umožňující nahradit prodejní personál. Uskutečnil se dalekosáhlý substituční proces náhrady práce surovinou (obalovým materiálem). To vedlo na podnikové úrovni k poklesu nákladů a na národohospodářské úrovni k úspoře nákladů při zásobování spotřebitelů.

Obalová politika slouží rovněž snaze o zvýšení výnosů. Vytvořením věcných preferencí se konkrétní prodávající snaží vytvořit kladný akviziční potenciál, který by mu umožnil vyhnout se tvrdé cenové soutěži na (téměř) dokonalých trzích. V tomto smyslu obalová politika působí směrem na odstranění homogenity a dosažení heterogenity na trzích masového charakteru. Prostor pro zvyšování ceny si prodávající nejprve vytváří využíváním možnosti zlepšovat objektivní užité vlastnosti. Větší váhu v odbytové politice však mají opatření, směřující k vytvoření subjektivně vnímaného výrobového image. Všude tam, kde se kupní rozhodnutí neuskutečňuje kognitivně, ale impulzivně, nezáleží ani příliš na tom, jaké jsou výrobky ve skutečnosti, ale jakou mají vnější podobu.

Věcné preference vytváří tedy prodávající, kterému se díky působivému vnějšímu vzhledu výrobku podařilo vytvořit pozitivní výrobové image. Zatímco dříve bylo úkolem prodávatele přesvědčit zákazníka, v moderním samoobslužném prodeji přejímá funkci zprostředkovatele pozitivního dojmu o výrobku balení. Nápadné, exkluzivní a psychologicky dobře promyšlené balení se stalo symbolem blahobytu. Blahobyt přivedl na svět samoobslužný prodej a spolu s ním se balení prosadilo jako nástroj odbytové politiky, příznivě působící na prodej.

Existuje množství vzájemných vazeb mezi obalovou politikou jako dílčí součástí výrobové politiky a mezi ostatními nástroji odbytové politiky. Tak například vytváření značky není bez balení myslitelné. Balení je nositelem reklamy na výrobek a na jeho zhotovitele. Otevírá rovněž cestu pro určité formy distribuce (samoobslužný prodej). Proto existuje těsná vazba mezi balením a cenovou politikou. Na jedné straně musí být z obalu zřejmé, zda je výrobek možné zařadit do segmentu s vysokou nebo s nízkou cenou. Na druhé straně se prodávající prostřednictvím obalů různé velikosti snaží odhalit různé tržní segmenty a realizovat cenovou diferenciaci, směřující k maximalizaci zisku.

Právě z tohoto posledního bodu vyplývá souvislost mezi výzkumem trhu a obalovou politikou. Výzkum trhu se zabývá zjišťováním potřeb a nákupních zvyklostí spotřebitelů. Současně dodává údaje, nezbytné pro cílevědomou odbytovou politiku. V zájmu dosažení optimálního řešení se na testovacích trzích musí osvědčit nejenom nové varianty výrobku,



ale i nové varianty obalů. Neudiví proto, že doba mezi objevením se námětu na nový obal a jeho definitivním uvedením na trh může činit šest až dvanáct měsíců.

Již jsme naznačili, že vítězné tažení balení představuje symptom blahobytu průmyslové společnosti hojnosti. Úspora osobních nákladů a úspěchy v prodeji tvoří jednu stránku obalového boomu. Jeho druhou stránku tvoří hory odpadků. Hopfenbeck poukazuje na to, že koncem osmdesátých let obaly

- tvořily 50 % domovního odpadu
- v potravinářském průmyslu se podílely na obratu šesti procenty
- ročními přírůstky ve výši cca 8 % dosahovaly dvojnásobného tempa růstu v porovnání s výkony celého národního hospodářství.

Obalový boom vedl k takovému zatížení životního prostředí, že přestalo být politicky únosné. Následuje proto snaha zákonodárce prostřednictvím

- dobrovolných dohod s (nápojovým) průmyslem snížit podíl nevratných obalů
- zavedení povinnosti zpětného přijímání obalů přenést náklady na likvidaci odpadků nazpět na výrobce a obchod.

Náklady, spojené s likvidací odpadků vedou výrobce k úspornějšímu zacházení s obalovým materiálem. Lze očekávat, že zákonodárné iniciativy povedou výrobce k vytvoření nosných strategií v oblasti obalové politiky. Toto očekávání dodatečně podpořila pozorování, že se u stále většího počtu zákazníků projevuje vědomá snaha o minimalizaci odpadků. Neustále roste tržní segment, tvořený zákazníky, orientovanými na životní prostředí. Výrobci se snaží méně nákladnými obaly a používáním obalových materiálů nezatežujících životní prostředí provádět diferencovanou obalovou politiku, která by vycházela vstříc tomuto (rostoucímu) tržnímu segmentu.

Nákladné, pestře utvářené obaly výrobků mají za úkol nejenom oslovit zákazníka, ale mají mu rovněž pomoci rozeznat jednou zakoupený výrobek při opakovaném nákupu. Výrobce označuje svůj výrobek

- barvou a tvarem obalu
- firemním jménem a znakem a názvem výrobku.

Výsledkem tohoto označování výrobku je značkové zboží. Zákazníci se s ním zpravidla setkávají při nákupu potravin, kosmetiky, oděvů nebo technických výrobků.

Prodávající používají značku jako nástroj odbytové politiky. Vytvořením značky chtějí odlišit svou nabídku od konkurenční. Svou značkou ručí za stálou kvalitu a doufají, že se jim podaří zákazníka získat i pro opakované nákupy a že zůstane věrný značce.

Mnohostranné vztahy existují mezi vytvářením značky a reklamou. Reklama je účelná pouze tehdy, jestliže je zaměřena na vlastní podnik nebo výrobkovou značku. Vytvoření značky je ale možné pouze za předpokladu, jestliže je označené zboží dostatečně známo. Teprve reklama učiní z označeného zboží značkový výrobek. Značková politika vyvolává náklady. Ty nejsou ani tak způsobeny vyššími náklady na označení obalů, jako vysokými náklady, spojenými s propagací značkového zboží v různých médiích.

S ohledem na podnikatelský cíl dosahovat zisk má značková politika význam pouze tehdy, jestliže vytvoření značky umožní dosáhnout vyššího přírůstku výnosů v porovnání s vynaloženými náklady. V této souvislosti vyvstává otázka, proč dávají kupující přednost značkovým výrobkům a proč jsou za tyto výrobky ochotni zaplatit vyšší cenu, než za neoznačené výrobky (no-name-výrobky).

V klasické cenové teorii je kupující líčen jako „homo oeconomicus“, který jedná racionálně a bez emocí a snaží se maximalizovat užitek. Situace na skutečném trhu ale vypadá jinak: část

kupujících činí svoje rozhodnutí o koupi se značným ohledem na cenu, ale jiná část kupujících má zájem o pohodlný nákup bez porovnávání cen a kvality. Jiná část dává přednost posílení svého sebevědomí prostřednictvím vysoce prestižních výrobků, někdo vyžaduje pouze ekologicky nezávadné výrobky. Neexistuje poptávka po homogenních, ale po heterogenních výrobcích. Tyto různé preference v oblasti potřeb vedou ke štěpení trhu, to znamená k vytváření tržních segmentů.

Různorodé tržní segmenty mohou své různici se potřeby uspokojovat pouze tehdy, jestliže mají možnost posoudit, zda nabízené výrobky ve větší či menší míře odpovídají jejich potřebám. Vytvářením značky vycházejí prodávající vstříc tomuto přání kupujících v oblasti identifikace výrobku. Vzhledem k tomu, že hlavním cílem podniku je dlouhodobá maximalizace zisku, můžeme rozpoznat následující řetězení úvah:

- vytváření značky vede k věrnosti značce a k věcným preferencím ve prospěch vlastní značky
- věcné preference vytvářejí možnost pro cenovou diferenciaci
- cenová diferenciaci umožňuje zvýšit výnosy a
- růst výnosů vede k vyšším ziskům.

Značková politika je adresována převážně dvěma skupinám kupujících. Jedni dbají na kvalitu a ti druzí na prestiž. První skupina platí vyšší cenu za značkové zboží jednak proto, že zákazník dává přednost kvalitě a dále proto, že chce nakoupit pohodlně, bez dlouhého srovnávání, tak, jak je zvyklý. Pro druhou skupinu není vyšší cena žádným protiargumentem, často bude spíše hovořit pro nákup značkového výrobku. Tímto způsobem se výrobci značkového zboží vyhýbají dokonalé konkurenci a mohou tak získat zájemce o prestiž a o kvalitu.

Značkové výrobky se na trhu prosadily díky tomu, že uspokojují různici se potřeby zákazníků. Protože se značkové výrobky těší značné oblibě u zákazníků, staly se těžištěm obratu v maloobchodě. Nevýhodou značkového zboží pro obchod je závislost na výrobcí. Převažují však výhody: značkové zboží se prodává samo. Vzhledem ke stupni jeho známosti nevyžaduje žádnou zvláštní námahu při prodeji. Výrobce zaměřuje propagaci svých značkových výrobku nikoliv na obchod, ale na konečného uživatele. Pokud se značkové výrobky jednou u konečného uživatele prosadily, musí je obchodník zahrnout do svého sortimentu.

Dosud jsme pojednávali o klasických výrobních značkách. Vedle nich existují rovněž obchodní značky, jako např. káva Aldi. Tyto značky jsou předmětem propagace v menší míře. Většinou jsou levnější než výrobní značky. Jejich úkolem je přitáhnout poptávku tržního segmentu, sestávajícího z cenově orientovaných spotřebitelů.

### cc) Politika služeb pro zákazníky

Zákazník neočekává od prodávajícího výrobek nebo službu, ale řešení určitého problému. Zájemce o koupi osobního počítače nebude zpravidla spokojen, jestliže mu někdo podá přes pult dvě krabice s hardwarem. Očekává totiž, že vedle vlastního nákupu mu výrobce, popř. obchodník poskytne dodatečné služby v podobě záruční lhůty a servisu. Největší poptávka je po těch službách, které jsou poskytovány bezplatně.

- Úkolem dodatečně poskytovaných služeb pro zákazníky je
- zákazníkovi odborně poradit při rozhodování o koupi (výběr řešení, nejlépe odpovídajícího potřebám)
  - zajistit bezproblémové fungování přístroje po celou dobu jeho užívání a

- po skončení užívání zajistit bezproblémové odstranění starého přístroje.

Již z tohoto krátkého výčtu je zřejmé, že o služby zákazníkům bude spíše než u spotřebních výrobků zájem v oblasti složitých technických výrobků s dlouhou dobou užívání, zvláště pak u výrobků investičního charakteru. Čím dražší a speciálnější je výrobek, tím větší význam mají služby pro zákazníky v roli nástroje odbytové politiky. Vůči soukromým osobám je nejčastějším polem působnosti oblast techniky pro domácnost, automobily, elektronika pro volný čas, výpočetní technika apod.

S rostoucí technickou vybaveností našeho okolí získávají služby pro zákazníky na významu ve své roli nástroje odbytové politiky. Existují dvě příčiny značné poptávky po službách pro zákazníky. První spočívá v pohodlnosti zákazníka a jeho přání obdržet všechno „z jedné ruky“, ta druhá odráží víru, že výrobce by měl vykazovat lepší schopnost poradit a postarat se o svůj výrobek, než podnik služeb, vystupující jako mezičlánek.

Jak jsme již ukázali, služby pro zákazníky mohou být poskytovány před nebo po koupi, mohou mít technickou nebo obchodní povahu a mohou být poskytovány za úplatu nebo bezplatně. O technické stránce služeb pro zákazníky jsme již hovořili. Ke službám pro zákazníky, které mají obchodní povahu, patří vedle práva na výměnu výrobku a možnosti jeho zaslání vytvoření optimálních nákupních podmínek (dětské koutky v obchodních domech, parkovací možnosti atd.).

Politika služeb pro zákazníky jakožto dílčí oblast odbytové politiky přispívá k dosažení hlavního podnikatelského cíle, kterým je dlouhodobá maximalizace zisku. Dílčími cíli služeb pro zákazníky je získávání informací, tvorba preferencí a image.

Musíme upřesnit tvrzení, že politika služeb pro zákazníky přispívá k růstu zisku. Politiku služeb pro zákazníky je v každém případě nutné podrobit procedurám hodnotové analýzy. Při ní platí, že je zapotřebí porovnávat pozitivní účinky služeb pro zákazníky s náklady na tyto služby. Toto srovnání je jednoduché v případě, kdy jsou služby pro zákazníky poskytovány za úplatu. Služba pro **zákazníky je výhodná**, jestliže platí, že  $N_{SZ} < V_{SZ}$ , kde  $N_{SZ}$  jsou náklady a  $V_{SZ}$  výnosy, plynoucí ze služeb pro zákazníky. V souladu s touto podmínkou musí výnosy služeb pro zákazníky minimálně pokrývat náklady, spojené s těmito službami. To platí ovšem pouze tehdy, když bezplatné poskytování služeb nemá žádný pozitivní vliv na utváření preferencí. Služby pro zákazníky se však zpravidla vyznačují pozitivním vlivem na utváření preferencí, což se může projevit v růstu výnosů v pozdějších obdobích.

V případě bezplatného poskytování služeb musíme porovnávat náklady na služby pro zákazníky  $N_{SZ}$  s dodatečným výnosem  $DV_{SZ}$ , daným možností zvýšit cenu díky službám pro zákazníky.

### 3. Cenová politika

#### a) Cíle a dílčí oblasti cenové politiky

Až do šedesátých let platila cenová politika za nejdůležitější nástroj odbytové politiky, sloužící dosažení podnikatelského cíle. Mezitím došlo v západních průmyslových společnostech ke značným změnám na odbytových trzích. Reklama a výrobní politika přitom svůj význam zvýšila, zatímco cenová politika na svém vlivu pro odbytovou politiku ztratila.

Cenová politika nicméně zaujímá v marketingové literatuře stále široký prostor. Zpravidla se o ní pojednává ve dvou subkapitolách, zaměřených na klasickou teorii ceny a cenovou politiku v podmínkách praxe. Rovněž my se budeme přidržovat tohoto členění.

Klasická teorie ceny zobrazuje hospodářskou skutečnost v modelové podobě na základě silně zjednodušujících předpokladů. Jedním ze základních předpokladů je přitom hypotéza o dokonalém trhu, která hledá odpověď na otázku, jaká odbytová cena umožňuje dosáhnout na dokonalých trzích maximální zisk.

Již na jiném místě jsme ukázali, že  
- dokonalé trhy ve skutečnosti neexistují a že  
- prodávající činí vše pro to, aby trh byl ještě méně dokonalý. Čím méně dokonalý totiž trh je, tím snadněji se může vyhnout cenové konkurenci, snižující zisk.

Na nedokonalých trzích hraje cena podřízenou úlohu. Veškeré snažení prodávajících se orientuje na dosažení nedokonalosti trhu cestou komunikační, výrobní a distribuční politiky. Cílem je stát se ve značné míře nezávislým na cenové konkurenci, čili vybojovat si vlastní cenový prostor. Praktická cenová politika se proto ptá na optimální utváření odbytové ceny na nedokonalých trzích.

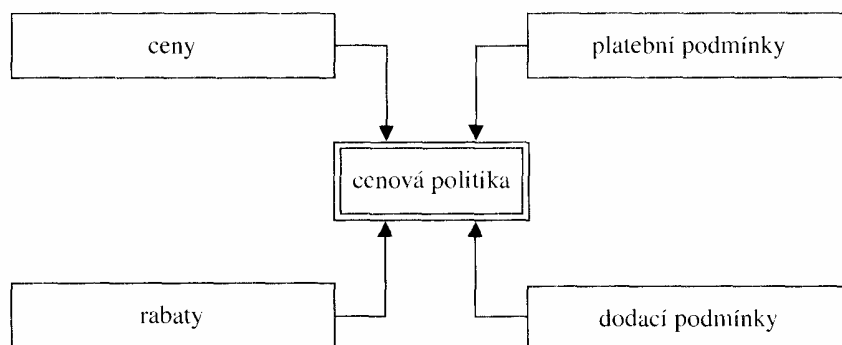
Klasická teorie ceny má své kořeny v národohospodářské mikroteorii. Má jednu nepodcenitelnou didaktickou přednost v tom, že názorně ukazuje, jak jednotlivý výrobce nemá v podmínkách dokonalého trhu žádnou možnost pro vlastní cenovou politiku. Teprve v podmínkách nedokonalých trhů se může prodávající vyhnout diktátu jednotné konkurenční ceny a začít provozovat aktivní cenovou politiku.

Jako každá součást rozhodovacího procesu spočívá cenová politika na cílech, nástrojích (alternativách chování) a na údajích. Klasická teorie cen staví jako cíl podnikatelského jednání dlouhodobou maximalizaci zisku. Tento podnikatelský cíl hraje dominující roli rovněž v praktické cenové politice. Obvykle je zisk definován jako rozdíl mezi výnosy a náklady, tedy  $Z = V - N$ . Náklady a výnosy závisí na prodaném množství  $m$ . Výnosy  $V$  jsou výsledkem prodaného množství  $m$  a docílené prodejní ceny  $c$ . Dosažitelný výnos  $V$  je na požadované kupní ceně závislý ze dvou hledisek; přímo přes faktor  $c$  a nepřímo přes faktor  $m$ , protože čím vyšší (nižší) je požadovaná cena  $c$ , tím nižší (vyšší) je podle běžné zkušenosti výše prodeje.

Cenová politika používá řadu nástrojů. Klasická teorie ceny vychází z představy, že (homogenní) zboží je možné na dokonalém trhu alternativně (nikoliv tedy současně) nabízet za ceny  $c_1, c_2, c_3$  atd. a že přitom může být dosaženo alternativní výše odbytu  $m_1, m_2, m_3$  atd. Platí, že je možné zjistit cenovou alternativu  $c_1$ , při které zisk  $Z = m \cdot c - N$  dosahuje maximální hodnoty.

Praktická cenová politika rozšiřuje spektrum používaných cenových nástrojů. Zatímco na dokonalých trzích panuje vždy pouze jedna jediná cena, která může nabývat alternativních hodnot  $c_1, c_2, c_3$  atd., na nedokonalých trzích mohou vedle sebe existovat nejenom alternativní, ale i diferencované ceny. Na nedokonalých trzích se tedy může stát, že při diferenciaci cen pro jednotlivé tržní segmenty  $a, b, c$  atd. se současně vyskytnou ceny  $c_a, c_b, c_c$  spolu s příslušnými hodnotami odbytu  $m_a, m_b, m_c$ .

Praktická cenová politika zná kromě ceny i další nástroje:



Obr. 49: Nástroje praktické cenové politiky

Diferencované rabaty, platební a dodací podmínky umožňují diferencovaně zpracovávat trh. Trh, na kterém se mění pouze cena, je velmi transparentní a tíhne více méně k dokonalosti. Pokud však prodávající využijí i ostatní tři akční nástroje cenové politiky, podaří se jim trhy zneprůhlednit.

Tímto způsobem dochází k vytváření nedokonalých trhů, na kterých je možné realizovat vyšší zisky. Cenová politika, která kromě ceny optimalizuje také rabat, platební a dodací podmínky, se v marketingové literatuře často označuje jako politika prodejních podmínek.

V soustavě plánovitého hospodářství není cenová politika možná, protože ceny jsou určovány centrálním plánovacím úřadem. V soustavě tržního hospodářství má naproti tomu každý prodávající možnost svobodného stanovení ceny. Existují zde ovšem určité výjimky. Tak například pojišťovny (v SRN - pozn. překl.) si musí nechat své tarify schválit Spolkovým dozorčím úřadem pro pojišťovnictví. Pro příslušníky svobodných povolání, jako jsou lékaři, architekti, notáři atd. platí tarifní řád, ve kterém jsou pevně stanoveny nejvyšší ceny. Kromě toho existují vertikální cenové vazby, kdy se maloobchod se svými cenami nesmí odchýlit od cen stanovených výrobcem (léky, tiskoviny).

Existenční prostor pro cenové optimalizační modely je determinován vnitropodnikovými a externími údaji. Zahuštěním všech vnitropodnikových a externích údajů je možné se propracovat k nákladové (poptávkové) funkci. Poptávková funkce bývá rovněž označována jako cenově odbytová funkce. Ukazuje, jaké množství homogenních statků je možné realizovat na celkovém trhu při použití alternativních cen. Cenově odbytová funkce je funkcí reakce trhu, která udává, jak bude kupující reagovat rozsahem svých nákupů na změnu cen se strany prodávajícího (zatímco ostatní nástroje odbytové politiky se nebudou měnit).

Podniková praxe přistupuje k možnostem cenové politických aktivit dílem vstřícně, dílem rezervovaně. Rabat, platební a dodací podmínky se těší značné oblibě, protože prostřednictvím těchto nástrojů se lze vyhnout tvrdému konkurenčnímu boji. Jinak tomu je s akčními možnostmi ceny. Přednost ceny jako nástroje odbytové politiky v porovnání s propagací nebo dokonce s výrobkovou politikou spočívá v rychlosti jejího působení. Nedostatkem naproti tomu je, že snížení ceny s cílem dosáhnout krátkodobého oživení odbytu se později jen velmi těžce dostává do výchozí úrovně.

#### b) Cenová politika v podnikové praxi

Pravidla cenové optimalizace vycházející z klasické teorie cen se jen zřídka uplatňují v marketingové praxi. Důvod je zřejmý: předpoklady pro uplatnění modelu jsou ve své většině

vzdáleny skutečnosti. Cenové změny jsou ve skutečnosti vždy spojeny s velkým rizikem, protože lze jen s obtížemi předpovídat reakce kupujících a konkurentů. Proto marketingová praxe přistupuje k ceně jakožto nástroji odbytové politiky velmi obezřetně.

Cenová rozhodnutí jsou v praxi nevyhnutelná, jestliže

(1) ke změně cen dochází v důsledku

- změny v nákladech
- posunu poptávky
- změny cen u konkurence

(2) ke stanovení ceny dochází při uvádění nového výrobku na trh.

O změnách cen, uváděných ad 1) budeme hovořit v této kapitole pod titulkem „Principy tvorby cen“. Dlouhodobě platné principy stanovení cen u nových výrobků (ad 2) budeme v dalším vysvětlovat pod označením „Strategie cenové politiky“.

#### aa) Principy tvorby cen

(1) Nákladově orientovaná tvorba cen

Nákladově orientovaná tvorba cen je charakteristická pro soustavu plánového hospodářství. V soustavě tržního hospodářství je možné se s nákladově orientovanou tvorbou cen setkat v modifikované podobě: cena nabídky  $c$  sestává z nákladů  $n$ , které jsou zvýšeny o víceméně jednotnou ziskovou přírážku  $g$ . Pro hledanou cenu nabídky  $c$  tedy

$$c = n \cdot (1 + \frac{ZP}{100})$$

V obchodních podnicích odpovídá  $n$  nákupní ceně. „Zvýšení zisku“  $ZP$  musí být stanoveno tak, aby pokrylo náklady obchodního podniku a dále aby umožňovalo dosáhnout žádaný zisk. V průmyslových podnicích symbolizuje  $ZP$  čistou ziskovou přírážku, protože  $n$  představuje vlastní náklady/kus. Tyto náklady lze v podnicích, vyrábějících jeden výrobek, zjistit na základě kalkulace dělením a v podnicích vyrábějících více výrobků zpravidla při použití kalkulačních přírážek.

Při kalkulaci s úplnými náklady obsahují vlastní náklady  $N$  poměrnou část fixních popř. poměrnou část režijních nákladů. V obou případech platí, že čím nižší je prodané množství  $m$ , tím vyšší je podíl na fixních, popř. režijních nákladech, obsažený v  $n$ .

Pro stanovení prodejní ceny  $c$  musí tedy podnik

- (1) každému výrobku přiřadit poměrnou část fixních, popř. režijních nákladů
- (2) stanovit správnou, charakteru výrobku odpovídající ziskovou přírážku  $ZP$  a
- (3) stanovit očekávanou výši prodeje  $m$  (aby mohl provést propočít ad 1).

Posledně uváděný bod mimořádně zvýrazňuje problematiku nákladově orientované tvorby cen: hledaná prodejní cena  $c$  je závislá na prodaném množství  $m$ , ale současně je prodané množství závislé na výši ceny.

Pokud podnik stanoví prodejní cenu (včetně ziskové přírážky) na základě úplných nákladů, existuje nebezpečí, že se „vykalkuluje z trhu“. Při poklesu objemu prodeje rostou fixní jednotkové náklady. To vede k požadavku na růst ceny, který však má za následek pokles prodaného množství.

Tvorba cen na základě úplných nákladů vede u výrobce při nadprůměrně vysoké nákladové úrovni k cenově nákladové spirále, která způsobuje, že nabízené množství ve stále rostoucí míře ztrácí konkurenceschopnost. Tento na růst ceny působící efekt rozpočítávání fixních nákladů lze zmírnit přechodem na kalkulaci s neúplnými náklady. Hledaná prodejní cena  $c$  se potom stanoví na základě vztahu

$$c = n_v + hr,$$

čili na základě součtu variabilních nákladů  $n_v$  a požadovaného hrubého rozpětí  $hr$  (příspěvku na úhradu). U tohoto způsobu tvorby ceny je problematickým stanovení výše požadovaného hrubého rozpětí (příspěvku na úhradu). To se sestává z požadovaného podílu fixních nákladů a požadovaného podílu zisku. Od cíle maximalizovat zisk se však nedá odvodit ani „správný“ podíl fixních nákladů, ani „správný“ podíl zisku. Tvorba cen na základě neúplných nákladů je proto postupem, kde intuice hraje větší úlohu než přísně logický přístup.

Přednosti a nedostatky nákladově orientované tvorby cen je možné shrnout následujícím způsobem:

Přednosti	Nedostatky
- jednoduchost propočtu	- libovůle při rozdělování režijních ev. fixních nákladů
- nízká potřeba informací	- libovolná zisková přírážka
- vystupuje vůči kupujícímu jako srozumitelné a "opodstatněné"	- c je dáno do závislosti na m;
- zamezuje konkurenčnímu boji při existenci srovnatelné struktury nákladů	- m je ale závislé na c
	- nevytváří impulsy k poklesu nákladů

Obr. 51: Přednosti a nedostatky nákladově orientované tvorby cen

## (2) Poptávkově orientovaná tvorba cen

Při poptávkově orientované tvorbě cen chce prodávající získat zkušenost, jaké množství zboží lze prodat za různé ceny. Tato znalost vztahu mezi cenou a množstvím, ke které se každý podnik musí namáhavě propracovat, má obdobný charakter jako poptávková funkce v rámci klasické teorie ceny.

Poptávkově orientovaná tvorba cen má za úkol:

- (1) na základě shromažďování údajů o trzích získat informace o vztazích mezi cenou a množstvím
- (2) nashromážděné informace použít při rozhodování o cenách, umožňujících dosáhnout maximální zisk.

Při získávání informací jsou kladeny následující otázky:

- jakou cenu (jaké ceny) jsou jednotliví kupující, resp. skupiny kupujících ochotni zaplatit za určitý výrobek
- jak kupující (resp. skupiny kupujících) reaguje na cenové změny?

Při nákladově orientované tvorbě cen jsou vlastní náklady měřítkem pro stanovení ceny. U poptávkově orientované tvorby cen je stanovení ceny závislé na úsudku zákazníka. V systému tržního hospodářství závisí úspěšnost prodeje výrobku na tom, zda zákazník kladně posoudí poměr mezi cenou a výkonností. Spotřebitel se při své úvaze ale neorientuje na výši výrobních nákladů daného zboží, nýbrž na stupeň uspokojení svých potřeb, na užitek, který si od výrobku slibuje. Ochota kupujícího zaplatit se neorientuje na výrobní náklady, ale na (užitnou) hodnotu každého zboží.

Předpokladem pro to, aby výrobce mohl stanovit cenu, je zjistit přístup zákazníka k oceňování užitku. Jak má výrobce zjistit, jakou cenu je zákazník ochoten zaplatit, jak bude

posuzovat relaci mezi cenou a výkonností, jak bude reagovat na změnu ceny? K cíli vedou dvě cesty: dotazování zákazníků a pozorování spotřebitelského chování (viz obr. 52).

V marketingové literatuře i v praxi je v této souvislosti známa řada různých druhů dotazování spotřebitelů, které je možné přehledně uspořádat (obr. 53).

Druh dotazování	Otázka
Test cenové úrovně	- Kolik by mělo podle Vašeho názoru stát předložené zboží
Test reakce na cenu	- Domníváte se, že cena $C_1$ , $C_2$ , $C_3$ za zboží X je - příliš nízká - přiměřená - příliš vysoká
Test odhodlání k nákupu	- Budete během krátké doby kupovat výrobek X za cenu $C_1$ , $C_2$ , $C_3$ ...?
Testování cenových tříd	- Za jakou nejvyšší cenu $C_1$ , $C_2$ , $C_3$ jste ještě ochoten zakoupit výrobek X? Při jak nízké ceně začnete pochybovat o kvalitě výrobků?

Obr. 53: Druhy dotazování spotřebitelů

Již dříve jsme v pojmu „nízká validita“ naznačili, že odpovědi dotazovaných testovaných osob není možné považovat za bernou minci. Mezi projeveným zájmem uskutečnit nákup a skutečnou koupí není možné klást rovnítko. Proto se v marketingové praxi používají různé postupy pozorování spotřebitelského chování, umožňující stanovit, jak alternativní ceny  $c_1$ ,  $c_2$ ,  $c_3$  ovlivňují skutečné nákupní chování zákazníků.

Prodávající často dojdou na základě dotazování zákazníků a pozorování jejich chování k závěru, že skupina zákazníků A jinak posuzuje přiměřenost ceny než skupina B, a nebo že skupina zákazníků C reaguje na změnu ceny citlivěji než skupina D. V důsledku toho lze cenu, popř. citlivost jednotlivých nákupních skupin na změny cen brát za kritérium pro segmentaci trhu.

Pokud se nám ale podaří zjistit, za jakých podmínek jsou jednotlivé skupiny zákazníků ochotné zaplatit za určité statky více (či méně) než jiné skupiny, potom se podaří rychle uskutečnit diferenciaci cen. Při ní mohou být prodejní ceny diferencovány podle různých kritérií.

Druh cenové diference	Alternativní ceny jsou diferencovány podle
množstevní	- výše prodaného množství
osobní	- příslušnosti k určitým sociálně ekonomickým skupinám
prostorová	- místa prodeje
uživatelská	- účelu použití
časová	- doby požadovaného výkonu



Obr. 54: Druhy diferenciacce cen

Diferenciace cen umožňuje maximalizovat zisk prostřednictvím diferencovaného zpracování trhu. Tak například mohou být v rámci osobní cenové diferenciacce získány nízkými cenami jako noví zákazníci příjmové slabé vrstvy obyvatelstva (školáci, důchodci, vojáci apod.). Naproti tomu u časové diferenciacce cen mohou být skupiny zákazníků citlivých na cenu vedeny k tomu, aby nakupovaly v době, kdy jsou nevytížené kapacity (noční tarify, mimosezonní ceny).

### (3) Tvorba konkurenčně orientovaných cen

V marketingové praxi se lze často setkat se skutečností, že se prodávající zřekne provádění aktivní cenové politiky a místo toho se orientuje na cenové požadavky svých konkurentů nebo na průměrné ceny v oboru. Změna cen, podle kterých se řídí, vede k odpovídající změně ceny i u daného výrobce. Změna výrobních nákladů nebo situace v poptávce naproti tomu nevede ke změně ceny tak dlouho, pokud se nezmění orientační ceny.

Rámcové podmínky pro použití cen, orientovaných na konkurenci, jsou závislé na konkrétní situaci na trhu:

Situace na trhu	Několik málo velkoobchodců, atomizovaný zbývající trh	Oligopol	Atomistická konkurence
Orientační cena	cenové vůdcovství velkoobchodců	mění se cenové vůdcovství	průměrná oborová cena
Cenové odchylky	malí prodejci stanoví cenu pod úroveň cen velkoobchodců	jednotná cena u homogenního zboží	určité odchylky oběma směry
Příklady	šampaňské koňak	benzín káva	pečivo uzeniny

Obr. 55: Základní prvky tvorby konkurenčně orientovaných cen

Pokud se na oligopolním trhu obchoduje s heterogenními statky, místo jednotných cen se objevují cenové relace, které zůstávají v průběhu času přibližně konstantní. Zde je možné uvést příklad výrobců automobilů, kteří v pravidelných časových intervalech zvyšují ceny o přibližně stejné procento.

#### bb) Strategie cenové politiky

Jak jsme již ukázali, změna okolních podmínek může vést prodejce ke změně ceny. Při změně situací v oblasti nákladů, konkurence nebo poptávky musí dojít k přezkoumání i dříve provedených cenových změn.

Kromě těchto krátkodobě působících rutinních zásahů musí prodávající v oblasti cenové politiky přijmout i zásadní, dlouhodobě platná rozhodnutí. K těmto rozhodnutím pravidelně dochází při stanovení cen nových výrobků. Princip dlouhodobé maximalizace zisku si při

stanovení zaváděcí ceny vyžaduje, aby se bral zřetel nejenom na zisk za běžný rok, ale aby se prognózovalo využití ceny při dosahování úspěchu po celou dobu životního cyklu výrobku. Optimální je cena, při které dochází k maximalizaci současné hodnoty všech s výrobkem spojených budoucích zisků.

(1) Nízká zaváděcí cena versus vysoká zaváděcí cena

Při uvádění nového výrobku se musí **prodejce rozhodnout, zda chce na trh** uvést luxusní výrobek, prodávaný za vysokou zaváděcí cenu nebo výrobek masového charakteru s nízkou zaváděcí cenou. Vysoká zaváděcí cena přináší vysoký jednotkový zisk při malém objemu prodeje, zatímco nízká zaváděcí cena je spojována s nízkým jednotkovým ziskem a s vysokými hodnotami prodeje.

Při stanovení vysoké, popř. nízké zaváděcí ceny je zapotřebí brát ohled na následující charakteristiky:

Cenová strategie	Vysoká zaváděcí cena	Nízká zaváděcí cena
Druh výrobku	luxusní výrobek	masový výrobek
Vrstva zákazníků	orientace na prestiž	orientace na ceny
Tržní segment	malý	velký
Upřednostňovaný nástroj odbytové politiky	vytváření značky prostřednictvím - vzhledu výrobku - reklamy	nízká cena
Prodejní cesta	exkluzivní obchody	obchody s nízkými cenami
Příklady	parfémy vysoce módní oblečení	stavebniny trička malé automobily

Obr. 56: Vysoká a nízká zaváděcí cena

Přechod od nízké zaváděcí ceny k vysoké je vyloučen. Změna v opačném směru však možná je, což v dalším textu ukážeme.

(2) Cena při strategii rychlého sbírání versus penetrační cena

Velikost zisku  $Z_j$ , dosažitelnou s výrobkem  $j$  je možné definovat jako

$$Z_j = (c_j - n_j) \cdot m_j$$

Pokud by veličiny  $c$ ,  $n$  a  $m$  byly na sobě navzájem nezávislé, bylo by možné snadno řešit úkol maximalizovat zisk. Ve skutečnosti je tomu však jinak, protože při vzrůstu prodejní ceny klesne prodané množství. Jakmile však klesne prodané množství, stoupnou jednotkové náklady, protože je nezbytné fixní náklady rozepsat na menší počet výrobků.

Každý výrobce má tedy při uvádění nového výrobku teoreticky možnost volby, zda chce na trh vstoupit s

(1) vysokou cenou, malým množstvím a vysokými jednotkovými náklady nebo s

(2) nízkou cenou, větším objemem a nízkými jednotkovými náklady.

V prvním případě se hovoří o cenové strategii sbírání smetany (skimming-pricing). Dochází při ní k odčerpání koupěschopné, na cenu nereagující poptávky. V dalších obdobích začne cena postupně klesat, čímž výrobek začne být dostupný pro stále širší okruhy zákazníků. V druhém případě se jedná o penetrační cenovou strategii. Prodejce se při ní snaží proniknout na trh pomocí extrémně nízké zaváděcí ceny a na trhu si chce pokud možno co nejdéle udržet monopolní postavení anebo alespoň získat značně velký podíl na trhu. Nízké ceny jsou v tomto případě doprovázeny nízkými jednotkovými náklady. Nízký jednotkový zisk prodávajícímu nevádí, protože jednak dojde k jeho vyrovnání prostřednictvím vysokých objemů prodeje, jednak nízká zisková marže odradí potenciální konkurenty od vstupu na zdánlivě nezajímavý trh.

Na otázku, která z obou cenových strategií je výhodnější z hlediska dlouhodobé maximalizace zisku, je možné snadno odpovědět při použití teoretického modelového přístupu. Uskutečňujeme maximalizaci současné hodnoty zisku  $Z = (c - n) \cdot m$  dosaženého v jednotlivých etapách životního cyklu ( $t = 0, 1, 2 \dots n$ )

$$Z = \sum_{t=1}^n [(c_t - n_t) \cdot m_t] \cdot (1+i)^{-t}$$

Současnou hodnotu budoucích zisků však prodávající může zjistit pouze tehdy, jestliže zná pro celé plánovací období  $t_0$  až  $t_n$

(a) nákladovou funkci

(b) poptávkovou funkci.

V marketingové praxi však minimálně druhá podmínka není naplněna. Proto místo rozhodovacího modelu musí nastoupit úvahy o pravděpodobném vývoji.

Cenová strategie sbírání smetany může být úspěšná jen do té doby, dokud konkurence nenabídne stejné nebo podobné zboží. Z tohoto pohledu se tato strategie hodí pro výrobky, které jsou chráněny patenty nebo chráněnými vzory (technické novinky, léky nebo knížky). Zvláštní monopolní postavení na trhu a cenová strategie sbírání smetany končí v okamžiku, kdy se na trhu objeví konkurence se srovnatelnými výrobky.

Penetrační cenová strategie se rovněž snaží o vytvoření zvláštního kvazimonopolního postavení. Prodejce se ale do tohoto mimořádného postavení nechce dostat díky technickým inovacím nebo právní ochraně, ale svou odvahou k velikosti. Od samotného počátku kalkuluje jednicové náklady a zaváděcí cenu na základě

(1) vysokých objemů prodeje za jednotlivá období

(2) dlouhé životnosti výrobku.

Výrobce nového léku se snaží amortizovat své vysoké výzkumné a vývojové náklady prostřednictvím vysoké ceny. Výrobce masově vyráběného výrobku se naproti tomu snaží získat své prostředky vynaložené na výzkum a vývoj nazpět v minimálních částkách, zahrnovaných do ceny velkého množství výrobků. Jestliže se ukáže, že trh má menší absorpční schopnost, než se očekávalo, popř. když konkurence nabídne v krátké době srovnatelný výrobek za podobně příznivé ceny, nebude možné u vlastního výrobku pokrýt výzkumné a vývojové náklady a ten se stane „propadákem“. Penetrační cenová strategie selhala.

Nezávisle na velikosti podniku přichází cenová strategie sbírání smetany do úvahy pouze pro firmy s vysokým inovačním potenciálem. Penetrační cenová strategie

předpokládá velkou seriovost a tím i vysokou kapitálovou náročnost. Odvahu k velikosti a riziku si mohou obecně dovolit pouze kapitálově silné velkopodniky.

#### c) Politika prodejních podmínek

Výše částky, kterou prodejce obdrží za své výkony, je v první řadě určována cenou. Kromě ceny výše této částky a okamžik, kdy jí začne příjemce disponovat, ovlivňují rovněž rabaty, skonta a platební a dodací podmínky. Marketingová literatura řadí

- (1) rabaty
- (2) dodací a platební podmínky a
- (3) poskytování prodejních úvěrů

do oblasti rozhodování o prodejních podmínkách. V dalším výkladu se nebudeme zabývat politikou při poskytování prodejních úvěrů, protože otázky druhu, rozsahu a časového prostoru pro úvěrování prodeje nepřímo vyplynou z výkladu o platebních podmínkách.

#### aa) Rabaty

Jako sleva z ceny je rabat nástrojem diferencované tvorby (netto) cen. (Brutto) prodejní ceny, platné pro každého zákazníka dovolují charakterizovat vztah mezi cenou a výkonem. Tím přispívají k transparentnosti trhu. Rabaty neplatí pro všechny odběratele stejně, jsou tržní transparentnosti vlastně na škodu a mohou proto být interpretovány jako nástroj omezování veřejné (cenové) soutěže. Proto je poskytování rabatů (v SRN - pozn. překl.) upraveno zákonodárcem.

U rabatů rozlišujeme

- rabaty pro obchodní mezičlánky a
- spotřebitelské rabaty.

(Množstevní) rabaty, poskytované prodejcem ovlivňují obrát i v opačném směru:

- poskytnutí rabatu vede ke snížení netto ceny (výnos z jednoho kusu)
- díky nižší ceně se zvýší prodané množství.

Vliv rabatu na obrát a na zisk je tedy závislý na cenové elasticitě poptávky. Jestliže můžeme kupující rozdělit na malooběratele (s žádným nebo nízkým rabatem) a velkooběratele (s vysokým rabatem), potom se projeví následující tendence:

Jestliže malooběratelé reagují ve vztahu k ceně spíše neelasticky (jsou necitliví k ceně) a velkooběratelé spíše elasticky, může mít poskytování rabatů pozitivní vliv na obrát a na zisk. Negativní reakce malooběratelů na vysoké ceny není tak výrazná jako kladná reakce velkooběratelů na srovnatelně nízké netto ceny. Z tohoto pohledu se rovněž politika poskytování rabatů musí zabývat problematikou cenové elasticitě jednotlivých skupin zákazníků.