



**Europäische Union
Evropská unie**
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung
Evropský fond pro
regionální rozvoj



Ziel ETZ | Cíl EÚS
Freistaat Bayern –
Tschechische Republik
Česká republika –
Svobodný stát Bavorsko
2014 – 2020 (INTERREG V)

Vysoká škola technická a ekonomická

v Českých Budějovicích

Marketingové a manažerské podnikatelské kompetence

Studijní opora pro kombinovanou formu studia

Garant: Ing. Marie Slabá, Ph.D.

Ústav podnikové strategie

Katedra cestovního ruchu a marketingu

Autoři: Ing. Marie Slabá, Ph.D.,

Ing. Petra Martíšková, Ph.D.,

Ing. Roman Švec, Ph.D.



**Europäische Union
Evropská unie**
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung
Evropský fond pro
regionální rozvoj



Ziel ETZ | Cíl EÚS
Freistaat Bayern –
Tschechische Republik
Česká republika –
Svobodný stát Bavorsko
2014 – 2020 (INTERREG V)

Studijní opora pod názvem Marketingové a manažerské podnikatelské kompetence vznikla na Vysoké škole technické a ekonomické v Českých Budějovicích v rámci programu „Cíl EÚS 2014-2020 ČR - Svobodný stát Bavorsko“ projektu „Podnikatelské kompetence na česko-bavorském trhu práce“, registrační číslo 34.

Obsah

1	Metodika práce se studijními oporami	5
2	Anotace.....	9
3	Příprava na přednášky	15
3.1	Úvod do světa marketingu	15
3.2	Marketingový plán, marketingová situační analýza a strategické řízení	22
3.3	Segmentace trhu	27
3.4	Marketingová komunikace a komunikační mix	31
3.5	Nástroje komunikačního mixu	36
3.6	Corporate design	41
3.7	Prodej a řízení prodejních sil.....	48
3.8	Prodejní úkoly a obchodní jednání.....	55
3.9	Typy obchodních modelů, Canvas	63
3.10	Přímý vstup na trh	68
3.11	Nepřímý vstup na trh.....	72
3.12	Franchising	75
3.13	Interkulturní management	80
4	Příprava na semináře	84
4.1	Marketingový mix – produkt, cena, distribuce	84
4.2	Sestavení marketingového plánu, marketingová situační analýza.....	91
4.3	Segmentace trhu a zákazníků	96
4.4	Marketingová komunikace.....	100
4.5	Média v marketingové komunikaci.....	104
4.6	Návrh corporate identity a její jednotlivé složky	110
4.7	Prodejní rozhovor.....	121

4.8	Postupy při obchodním jednání.....	127
4.9	Příklad modelu Canvas	134
4.10	Praktické příklady přímého vstupu na trh	139
4.11	Praktické příklady nepřímého vstupu na trh	143
4.12	Praktické příklady franchisingu	147
4.13	Interkulturní komunikace	152

1 Metodika práce se studijními oporami

Studijní opory pro kombinovanou formu studia jsou určeny pro studenty Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích ke studiu povinných, povinně volitelných a volitelných předmětů. Studijní opory jsou studijní pomůcka, která doplňuje výukové bloky jednotlivých předmětů, vyučovaných ve studijních programech v bakalářském studiu, především pak pro kombinovanou formu studia.

Kombinovaná výuka probíhá formou výukových bloků, kde jsou studenti v přímém kontaktu s vyučujícím. Přímá komunikace s vyučujícím je možná nejen v rámci blokové výuky, ale i v konzultačních hodinách a elektronicky.

Studijní opora doplňuje studentovi přímou výuku a odráží aktuální stav poznání daného předmětu.

Součástí studijní opory jsou také anotace předmětů, které zahrnují:

- základní informace o předmětu,
- název předmětu a jeho doporučenou dobu studia v semestru a ročníku,
- garanta předmětu a seznam vyučujících.
- způsob zakončení předmětu zkouška/zápočet,
- výukové metody a metody hodnocení,
- podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně upřesnění způsobu hodnocení,
- podmínky pro úspěšné absolvování předmětu,
- cíl předmětu, vycházející z profilu absolventa,
- témata přednášek a seminářů,
- studijní zátěž studentů,
- povinnou a doporučenou literaturu, která je dostupná v knihovně VŠTE ,
- výstupy z učení, tedy teoretické znalosti, které by měl student získat studiem přednášek a praktické dovednosti, které by si měl osvojit v rámci jednotlivých seminářů.

Každá studijní opora je určena pro konkrétní předmět a jejich struktura se odvíjí od rozsahu předmětu, tedy počtu přednášek a seminářů na daný semestr. Přesný rozsah u jednotlivých

předmětů najdeme ve studijním plánu. Rozsah předmětu je ve studijní opoře koncipován nikoli po týdnech, ale po dvouhodinových blocích, tzn., pokud má předmět dotaci 26p/26s, studijní opora obsahuje 13 témat přednášek a 13 témat seminářů. V tabulce níže jsou uvedeny příklady možného rozsahu.

Tabulka 1: Rozsah a počet přednášek/seminářů

Název předmětu	Rozsah	Vysvětlení	Počet jednotlivých přednášek/seminářů v jednotlivé studijní opoře
Ekonometrie I.	26p + 26s	26 p = 26 přednášek po 45 minutách 26 s = 26 seminářů po 45 minutách	13 přednášek po 90 min (výpočet 26:2=13) 13 seminářů po 90 min (výpočet 26:2=13)
Řízení lidských zdrojů	52p + 26s	52 p = 52 přednášek po 45 minutách 26 s = 26 seminářů po 45 minutách	26 přednášek po 90 min (výpočet 52:2=26) 13 seminářů po 90 min (výpočet 26:2=13)

Příprava na přednášky je zaměřena na získání teoretických znalostí a je členěna na následující podkapitoly:

- **Klíčová slova,**
 - nejedná se o nejčastěji použitá slova, ale slova charakterizující probírané téma.
- **Cíle kapitoly,**
 - vztahují se ke studiu příslušné kapitoly a k tématu dané přednášky či semináře.
- **Výstupy z učení,**
 - jedná se o číslované výstupy z učení podle anotací, tedy jaké znalosti student získá studiem příslušné kapitoly.
- **Abstrakt (příprava na přednášky),**
 - je tematickým průřezem (výtahem) celé kapitoly.

- **Studijní literatura,**
 - je členěna na povinnou a doporučenou literaturu a je zde uveden rozsah stran, kterým by se měl student věnovat v rámci samostudia.
- **Kontrolní otázky,**
 - uvedeny otázky ověřující výstupy z učení, tedy získané znalosti a dovednosti.
- **Zajímavosti z dané problematiky,**
 - odkazují na zajímavé odborné články či webové stránky, které rozšiřují znalosti studentů nad rámec jejich základních znalostí.
- **Odkaz na seminář,**
 - odkazuje na téma semináře, které vychází ze získaných teoretických znalostí studenta.
- **Příklad dobré nebo špatné praxe,**
 - tato kapitola je uvedena pouze u předmětů, obsahujících pouze přednášky. Příklad simuluje a odráží postup řešení dané problematiky v podnikatelské praxi.

Příprava na semináře je zaměřena na osvojení si praktických dovedností a obsahuje:

- **Klíčová slova (stejně, jako v případě přednášek).**
- **Cíle kapitoly (stejně, jako v případě přednášek).**
- **Výstupy z učení,**
 - jedná se o číslované výstupy z učení podle anotací, tedy jaké dovednosti student získá studiem příslušné kapitoly.
- **Příklad, uvedení vzorového úkolu,**
 - vzor souvislého příkladu/úkolu s vypracovaným vzorovým řešením včetně komentářů. Příklad slouží k ověření praktických dovedností studenta.
- **Zadání samostatné práce**
 - další zadané příklady/úlohy/samostatné práce, kde cílem je prohloubit schopnost samostatné práce studenta a podpořit jeho tvůrčí a kreativní myšlení.
- **Studijní literatura (stejně, jako v případě přednášek)**

Výchozím předpokladem pro práci se studijními materiály je osvojení si obsahu výkladové části opor a schopnost aplikace teorie k řešení zadaných úkolů. Pro studenta je nezbytné seznámit se se základními pojmy a dále pracovat s povinnou a doporučenou literaturou.

2 Anotace

Období	2. semestr / 1. ročník; 3. semestr / 2. ročník
Název předmětu	Marketingové a manažerské podnikatelské kompetence
Vyučovací jazyk	český
Garant předmětu	Ing. Marie Slabá, Ph.D.
Garanční ústav	Ústav podnikové strategie
Katedra	Katedra cestovního ruchu a marketingu
Vyučující (přednášející)	Ing. Petra Martíšková, Ph.D.
Vyučující (cvičící)	Ing. Petra Martíšková, Ph.D. Ing. Roman Švec, Ph.D.
Ukončení předmětu	zkouška
Poznámka k ukončení	docházka na cvičení 70 % seminární práce závěrečný test
Rozsah	2/2
Počet kreditů	5
Cíle předmětu výstupy z učení	Cílem předmětu je zprostředkovat studentům teoretické i praktické základy pro získání marketingových a manažerských podnikatelských kompetencí, včetně metod, jak dané kompetence získat či prohloubit. Tento předmět pomáhá studentům nalézt a pochopit marketingové a manažerské kompetence, vztahující se k zahájení podnikatelské činnosti.
Výstupy z učení	<u>Po úspěšném absolvování předmětu student:</u> 3.1 ovládá marketingovou situační analýzu, 3.2 cíleně používá nástroje marketingového mixu, 3.3 umí segmentovat trh, 3.4 ovládá efektivně marketingovou komunikaci a její nástroje k oslovení budoucích zákazníků, 3.5 umí využívat vhodné manažerské nástroje pro řízení podniku, 3.6 aplikuje zásady úspěšného obchodního jednání, 3.7 rozumí odlišnostem jednotlivých možností vstupu na trh, 3.8 uplatňuje zásady interkulturního managementu a interkulturní komunikace, 3.9 rozumí základům marketingu a jeho použití v praxi, 3.10 umí zpracovat marketingový plán, 3.11 rozumí pojmu corporate identity, 3.12 umí zpracovat corporate design, 3.13 rozumí pojmu franchising, 3.14 vede prodejní prezentace.

Osnova předmětu	<p><u>Přednášky</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Úvod do světa marketingu (3.2, 3.9) 2. Marketingový plán, marketingová situační analýza a strategické řízení (3.1, 3.5, 3.10) 3. Segmentace trhu (3.2, 3.3) 4. Marketingová komunikace a komunikační mix (3.2, 3.4) 5. Nástroje komunikačního mixu (3.2, 3.4) 6. Corporate design (3.11, 3.12) 7. Prodej a řízení prodejních sil (3.5, 3.6) 8. Prodejní úkoly a obchodní jednání (3.5, 3.6) 9. Typy obchodních modelů, Canvas (3.5) 10. Přímý vstup na trh (3.7) 11. Nepřímý vstup na trh (3.7) 12. Franchising (3.13) 13. Interkulturní management (3.8) <p><u>Semináře</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marketingový mix – produkt, cena, distribuce (3.2, 3.9) 2. Sestavení marketingového plánu, marketingová situační analýza (3.1, 3.5, 3.10) 3. Segmentace trhu a zákazníků (3.3) 4. Marketingová komunikace (3.2, 3.4) 5. Média v marketingové komunikaci (3.4) 6. Návrh corporate identity a její jednotlivé složky (3.11, 3.12) 7. Prodejní rozhovor (3.6, 3.14) 8. Postupy při obchodním jednání (3.6, 3.14) 9. Příklad modelu Canvas (3.5) 10. Praktické příklady přímého vstupu na trh (3.7) 11. Praktické příklady nepřímého vstupu na trh (3.7) 12. Praktické příklady franchisingu (3.13) 13. Interkulturní komunikace (3.8) 																				
Organizační formy výuky	přednáška semináře																				
Komplexní výukové metody	frontální výuka týmová / skupinová výuka – kooperace brainstorming metoda konfrontace																				
Studijní zátěž	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="text-align: center; vertical-align: middle;">Aktivita</th> <th colspan="2" style="text-align: center;">Počet hodin za semestr</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Prezenční forma</th> <th style="text-align: center;">Kombinovaná forma</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Účast na přednáškách</td> <td style="text-align: center;">26</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>Příprava na přednášky</td> <td style="text-align: center;">16</td> <td style="text-align: center;">0</td> </tr> <tr> <td>Účast na semináři/tutoriálu</td> <td style="text-align: center;">26</td> <td style="text-align: center;">16</td> </tr> <tr> <td>Příprava na seminář/tutoriál</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">43</td> </tr> <tr> <td>Prezentace seminární práce</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </tbody> </table>	Aktivita	Počet hodin za semestr		Prezenční forma	Kombinovaná forma	Účast na přednáškách	26	0	Příprava na přednášky	16	0	Účast na semináři/tutoriálu	26	16	Příprava na seminář/tutoriál	25	43	Prezentace seminární práce	1	1
Aktivita	Počet hodin za semestr																				
	Prezenční forma	Kombinovaná forma																			
Účast na přednáškách	26	0																			
Příprava na přednášky	16	0																			
Účast na semináři/tutoriálu	26	16																			
Příprava na seminář/tutoriál	25	43																			
Prezentace seminární práce	1	1																			

	<table border="1"> <tr> <td>Příprava seminární práce</td> <td>15</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Příprava na závěrečný test</td> <td>20</td> <td>39</td> </tr> <tr> <td>Závěrečný test</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Celkem:</td> <td>130</td> <td>130</td> </tr> </table>	Příprava seminární práce	15	30	Příprava na závěrečný test	20	39	Závěrečný test	1	1	Celkem:	130	130
Příprava seminární práce	15	30											
Příprava na závěrečný test	20	39											
Závěrečný test	1	1											
Celkem:	130	130											
Metody hodnocení a jejich poměr	závěrečný test 70 % seminární práce 20 % prezentace 5 % aktivní účast na seminářích 5 %												
Podmínky pro úspěšné absolvování předmětu včetně jejich hodnocení	Student musí pro úspěšné absolvování předmětu odevzdat vypracovanou seminární práci a odprezentovat ji před auditoriem studentů, včetně následné diskuze. Seminární práce musí dodržovat metodiku práce, kterou se studenti naučili v předmětu Metodika odborné práce (MOP) na VŠTE.												
Informace učitele	Účast na výuce ve všech formách řeší samostatná vnitřní norma VŠTE (Evidence docházky studentů na VŠTE). Pro studenty prezenční formy studia je na seminářích povinná 70% účast.												
Literatura povinná	<p>ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.</p> <p>ČERNÝ, V., 2003. <i>Prodejní techniky</i>. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0032-4.</p> <p>HEJLOVÁ, D., 2015. <i>Public relations</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9876-9.</p> <p>HES, A. et al., 2013. <i>Obchodní nauka</i>. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2408-4.</p> <p>JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. <i>Strategický marketing. Strategie a trendy</i>. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.</p> <p>JOBBER, D. a G. LANCASTER, 2012. <i>Selling and Sales Management</i>. 9th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-02-737-6265-2.</p> <p>KARLÍČEK, M. et al., 2016. <i>Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu</i>. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9064-5.</p> <p>KARLÍČEK, M., 2013. <i>Základy marketingu</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.</p> <p>KELLER, K. L., 2007. <i>Strategické řízení značky</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3.</p> <p>KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2010. <i>Principles of Marketing</i>. London: Pearson Education Ltd. ISBN 978-0-13-700669-4.</p>												

	<p>KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. <i>Marketing management</i>. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.</p> <p>LIMBECK, M., 2014. <i>Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4095-9.</p> <p>MACHKOVÁ, H., 2015. <i>Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe</i>. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9.</p> <p>MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. <i>Obchodní podnikání ve 21. století</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.</p> <p>OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR, 2012. <i>Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev</i>. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4.</p> <p>SVOBODA, V., 2011. <i>Public relations – moderně a účinně</i>. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7.</p>
Literatura doporučená	<p>BLAŽKOVÁ, M., 2007. <i>Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.</p> <p>DEDOUCHOVÁ, M., 2011. <i>Strategie podniku</i>. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.</p> <p>FORET, M., 2013. <i>Marketingová komunikace</i>. Praha: Edika, Albatros Media a.s. ISBN 978-8026603214.</p> <p>HANZELKOVÁ, A. et al., 2009. <i>Strategický marketing. Teorie pro praxi</i>. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.</p> <p>KELLER, K. L., 2013. <i>Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity</i>. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-13-266425-7.</p> <p>KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2007. <i>Marketing</i>. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.</p> <p>KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2014. <i>Principles of Marketing</i>. 15th global ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-78699-3.</p> <p>KOTLER, P. et al., 2007. <i>Moderní marketing</i>. 4. evrop. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.</p> <p>PELSMACKER, P. et al., 2013. <i>Marketing Communications: A European Perspective</i>. London: Pearson. ISBN 978-0273773221.</p> <p>VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. <i>Image a firemní identita</i>. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5.</p>

	WESTWOOD, J., 2016. <i>How to Write a Marketing Plan</i> . London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7571-0.
Webové stránky	http://business.center.cz/ http://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas http://www.chovani.eu/vyjednavani/c379 http://www.ipodnikatel.cz/Obchodni-jednani/priprava-pred-schuzkou-s-obchodnim-partnerem.html
Publikační činnost	<p><u>Ing. Marie Slabá, Ph.D.</u> SLABÁ, M., 2016. Analýza marketingových aktivit a řízení vztahů se stakeholdery malých a středních podniků. In: <i>Jihočeský kraj v globální ekonomice</i>. Praha: Setoutbooks.cz, 169-178. ISBN 978-80-86277-82-0.</p> <p>SLABÁ, M., P. ŠTARCHOŇ a I. JÁČ, 2014. Identification and prioritization of key stakeholder groups in marketing communication of colleges. <i>E+M Ekonomie a management</i>. 17(4), 101-110. ISSN 1212-3609.</p> <p>SLABÁ, M., 2015. Stakeholder groups of public and private universities in the Czech Republic – identification, categorization and prioritization. <i>Národohospodářský obzor</i>. 15(2), 305-326. ISSN 1213-24.</p> <p>SLABÁ, M., 2015. Internet banking as a factor of customer loyalty – case study of the internet banking users. In: <i>Proceedings of the 26th International Business Information Management Association Conference</i>. Madrid: International Business Information Management Association (IBIMA), 932-940. ISBN 978-0-9860419-5-2.</p> <p>SLABÁ, M., 2017. Aplikace stakeholder managementu a teorie stakeholder salience v managementu vysokých škol. <i>Mladá věda</i>. 5(3), 101-111. ISSN 1339-3189.</p> <p><u>Ing. Petra Martíšková, Ph.D. (rozená Solarová)</u> SOLAROVÁ, P. a R. ŠVEC, 2016. Customer relationship management (CRM) in small brick-and-mortar retail shops: Back to the essence of CRM. In: <i>Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth</i>. Norristown: International Business Information Management Association (IBIMA), 1279-1286. ISBN 978-0-9860419-6-9.</p> <p>SOLAROVÁ, P., 2016. Chinese e-shops from the Czech B2C customers' point of view. <i>Innovative Economic Symposium 2016: Trade and economic relations between China and Central Europe</i>. China: North China University Of Technology, 1-11. ISBN 978-7-5103-1428-5.</p> <p>SOLAROVÁ, P., 2015. Electronic records of sales in retail. In: <i>Innovative Economic Symposium 2015</i>. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 1-9. ISSN 2464-6369.</p> <p>MARTÍŠKOVÁ, P., V. HUMLEROVÁ a M. SLABÁ, 2017. Nový způsob ochrany osobních údajů v podobě „GDPR“ očima veřejnosti. <i>Mladá věda</i>,</p>

	<p>5(6), 1-11. ISSN 1339-3189.</p> <p>SLABÁ, M. a P. MARTÍŠKOVÁ, 2017. Značky jako klíčová součást marketingové komunikace a jejich vývoj v kontextu mezinárodních žebříčků. <i>Mladá věda</i>, 5(6), 113-121. ISSN 1339-3189.</p> <p><u>Ing. Roman Švec, Ph.D.</u></p> <p>SLABÁ, M., R. ŠVEC, Q. HUDEČKOVÁ a L. KUČERA, 2015. <i>Postavení Číny v mezinárodním obchodě: vysokoškolská učebnice</i>. 2., rozš. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-7468-091-5.</p> <p>ŠVEC, R., 2016. Chinese tourists' perception of service quality in Český Krumlov (Czech Republic). <i>Innovative Economic Symposium 2016: Trade and economic relations between China and Central Europe</i>. China: North China University Of Technology, 40-50. ISBN 978-7-5103-1428-5.</p> <p>DOLEŽALOVÁ, H., K. PÍCHA, J. NAVRÁTIL, M. VESELÁ a R. ŠVEC, 2016. Perception of Quality in Decision Making regarding Purchase of Organic Food. <i>Calitatea</i>. 17(153), 86-91. ISSN 1582-2559.</p> <p>SOLAROVÁ, P. a R. ŠVEC, 2016. Customer relationship management (CRM) in small brick-and-mortar retail shops: Back to the essence of CRM. In: <i>Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: From Regional Development Sustainability to Global Economic Growth</i>. Norristown: International Business Information Management Association (IBIMA), 1279-1286. ISBN 978-0-9860419-6-9.</p> <p>ŠVEC, R., J. NAVRÁTIL a K. PÍCHA, 2014. The impact of the location on the price offered by accommodation establishments in Urban areas. <i>Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis</i>. 62(6), 1475-1485. ISSN 1211-8516.</p>
Témata bakalářských prací	<p>Návrh marketingové komunikace pro začínajícího podnikatele</p> <p>Marketingová situační analýza malého podnikatele</p> <p>Aplikace modelu Canvas na podnikatelský nápad</p>

3 Příprava na přednášky

3.1 Úvod do světa marketingu

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix, komunikační mix, 4P, produkt, cena distribuce

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit studenty s úvodem do světa marketingu, vysvětlit samotný pojem marketing a proč je marketing pro začínajícího podnikatele natolik důležitý, že by jej neměl opomínat. Studenti budou obeznámeni se základní marketingovou terminologií. Kromě definování pojmu marketing se také obeznámí se základem soudobého marketingu 4P, tedy marketingovým mixem i mixem komunikačním.

Výstupy z učení

- 3.2 cíleně používá nástroje marketingového mixu
- 3.9 rozumí základům marketingu a jeho použití v praxi

Abstrakt

Začátek podnikatelské činnosti bez aplikace marketingu, bez ohledu na to, zda podnikatel tento pojem zná, či nikoliv, je zhora nemožné. Marketing zahrnuje veškerá základní podnikatelská rozhodnutí od toho, co bude podnikatel na trhu nabízet, jaké produkty a služby budou zahrnuty v podnikatelském portfoliu, jakému zákazníkovi budou nabízeny, jakými cestami a jak budou zákazníkovi komunikovány. To vše zahrnuje podstatu marketingu, která je formována do tzv. marketingového mixu neboli 4P, se kterými budete v této části seznámeni. Marketing je nástrojem, který vychází z identifikace přání a potřeb zákazníků, na jejichž základě je pak vytvářena nabídka podnikatel pro koncové zákazníky. Bez dobře plánovaného marketingu nemá žádný podnikatel šanci, aby se jeho produkt dobře umístil na soudobých vysoce konkurenčních trzích a uspěl u cílových zákazníků, pro které má být určen. Marketing tedy představuje jeden z klíčových nástrojů každého podniku. Většina lidí si však pod pojmem marketing představuje pouze reklamu, či prodeje. To však není pravdou. Marketing je chápán jako společenský a manažerský proces. Z tohoto úhlu pohledu jsou také

rozlišovány dvě základní definice marketingu. Marketing jako společenský proces je chápán jako „společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směřujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu“ (Kotler a Keller 2013, s. 44). Z manažerského úhlu pohledu představuje „umění prodeje výrobků“ (Kotler a Keller 2013, s. 44).

Marketingový mix, neboli 4P

Základem soudobého marketingu je tzv. marketingový mix, neboli 4P – product (produkt), price (cena), promotion (marketingová komunikace, popř. komunikační mix) a place (distribuce) (Machková 2015). Tyto čtyři základní nástroje jsou klíčové pro každé podnikání.

Na začátku své podnikatelské činnosti si musí každý podnikatel ujasnit, jaký **produkt** a celkové produktové portfolio bude na trhu nabízet. V čem vyniká ve svém podnikání a v čem spočívá jeho konkurence schopnost. Žádná firma v praxi neposkytuje ve většině případů pouze jediný produkt či službu, ale nabízí, jak již bylo výše řečeno určité produktové portfolio, které je kombinací různých produktů a doprovodných služeb, či služeb základní, které se nachází v různé fázi životního cyklu produktu, mají různou ziskovost i podíl na trhu. Společně s produkty velmi úzce souvisí i značky, které tyto produkty nesou, jelikož jsou jedním ze základních nástrojů diferenciací a vymezení vůči konkurenci na trhu (Keller 2013, Keller 2007). Z hlediska značek je velmi důležitá jejich právní ochrana značky prostřednictvím ochranné známky, která je duševním vlastnictvím majitele známky a tvoří významnou součást majetku firmy. Ochrannou známku je možné registrovat u Úřadu průmyslového vlastnictví a to pouze s vlastním produktem či službou (Machková 2015).

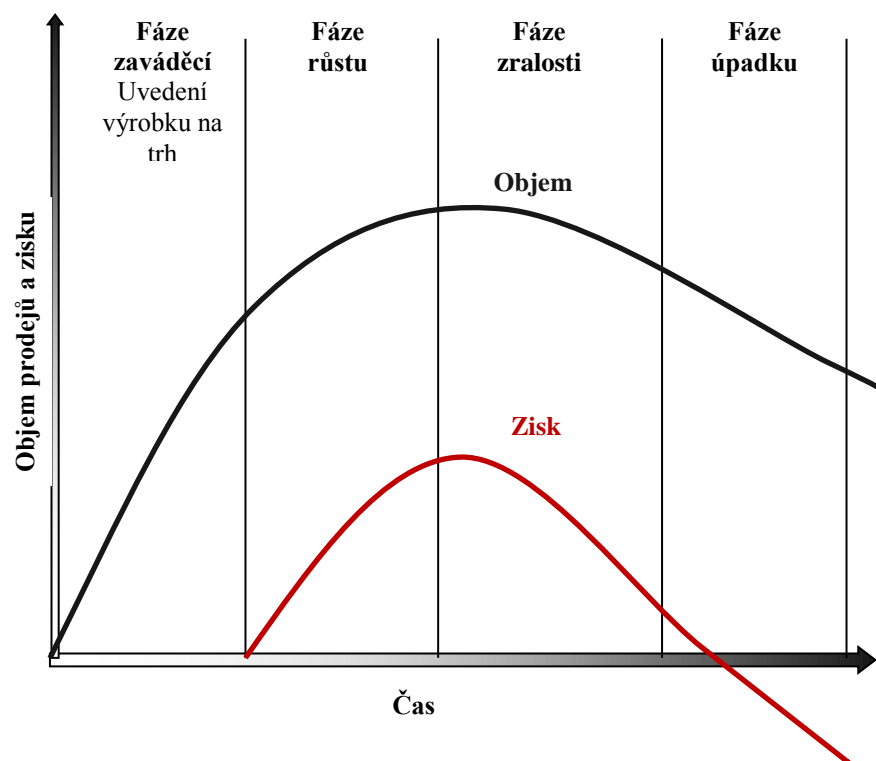
Každý podnikatel se rozhoduje o tom, jaké portfolio a jeho rozsah – tedy kombinaci produktů a služeb bude na trhu nabízet. V praxi je možné rozlišit základních pět kategorií nabídek dle toho, zda převažuje hmotný produkt, či nehmotná služba. Jedná se pak o následující (Kotler a Armstrong 2014):

- Čistě hmotné produkty – fyzický produkt, jako základní potraviny, či kosmetické výrobky, které nejsou doprovázeny žádnými službami.
- Hmotné produkty doprovázené drobnými službami – osobní automobily, počítače, popřípadě mobilní telefony a další produkty, které jsou doprovázeny službami jako například záruční a pozáruční servis, školení, instalace, apod.
- Hybridní nabídka, která se ve stejném rozsahu skládá z fyzických produktů a služeb, kdy nejtypičtějším příkladem jsou restaurace, či obchody, apod.

- Převažující služba – doprovázená drobnými fyzickými produkty – v tomto případě se produktové portfolio skládá zejména ze služeb, jako je například doprava, ale nedílnou součástí mohou být i například drobné produkty – typickým příkladem mohou být autobusy a vlaky společnosti RegioJet, které jako hlavní nabídku nabízí přepravu, ale její nedílnou součástí jsou nápoje, noviny a časopisy, apod.
- Ryzí neboli čisté služby pak představují službu, která není doprovázena žádným fyzickým produktem, může se jednat například o právní, poradenské, či kadeřnické služby.

Z hlediska produktového portfolia je nezbytné řídit životní cyklus produktu (ať již fyzického produktu, či služby). V současném turbulentním prostředí se nabídka i poptávka velmi rychle mění a je třeba na změny prostředí neustále reagovat. Málo který výrobek se na trhu udrží po neomezeně dlouhou dobu a to zejména pak v oblasti elektroniky, či nových technologií, kdy firmy každý rok na trh uvádí inovované produkty. Typický životní cyklus výrobku je uveden na obrázku níže.

Obrázek 1: Životní cyklus produktu



Zdroj: Upraveno dle Kotler a Armstrong (2014), Kotler a Keller (2013)

V každé fázi je třeba citlivě nastavovat cenu s ohledem na cíle firmy i cílový trh, řešit komunikační podporu výrobku i jeho rozvoj. V optimálním případě začíná životní cyklus

produktu vývojovou fází, která sice přináší ztrátu, ale po testování výrobku a zjištění jeho vhodnosti pro trh, přechází produkt do fáze zaváděcí, kdy postupně rostou objemy prodeje a je třeba se rozhodnout o vhodném času uvedení na trh, vhodném způsobu distribuce i způsobu informování cílových trhů o novém produktu. V růstové fázi dochází k nejrychlejšímu růstu objemu prodeje i zisku, který kulminuje ve fázi zralosti. Dříve nebo později se každý produkt dostává do fáze úpadku (Kotler a Armstrong 2014).

Nejen rozhodnutí o produktovém portfoliu, ale i rozhodnutí o nastavení ceny, musí odpovídat cílovému zákazníkovi, pro něž je produkt určen. V případě nastavení ceny je třeba se na cenu dívat na jedné straně z pohledu firmy, ale na druhé straně i z pohledu zákazníka a brát v úvahu cenovou citlivost cílového trhu, vnímání ceny cílovým trhem i kupní sílu zákazníků.

Cena je obvykle chápána jako „peněžní částka účtovaná za výrobek, nebo službu“ (Kotler et al. 2007, s. 749), zároveň však představuje i z úhlu pohledu zákazníka „souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“ (Kotler et al. 2007, s. 749).

Při stanovení ceny je také nutné rozhodnout o tom, jaké nástroje spojené s cenou, bude firma používat v rámci podpory prodeje. Jedná se o různé typy slev, nabídek 1+1, sezónních a posezónních výprodejů, či nabídek pro věrné zákazníky včetně věrnostních karet či zákaznických klubů apod. Zejména pak na českém trhu jsou tyto formy tvorby ceny velice důležité (Karlíček et al. 2016).

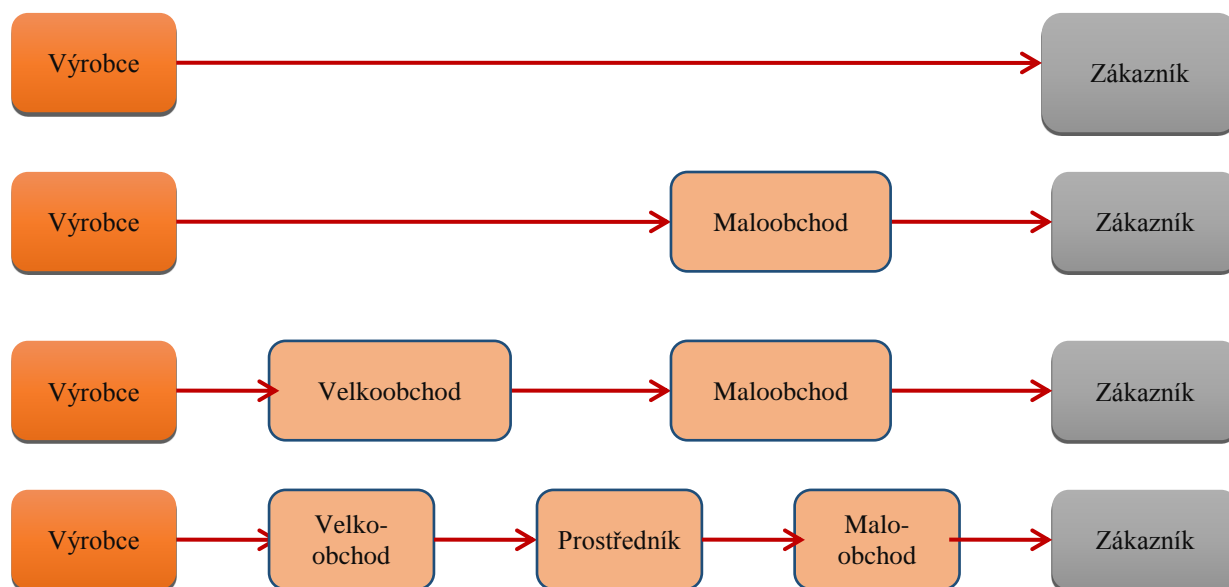
Pokud se rozhodnete své podnikatelské aktivity zaměřit na **služby**, je třeba si uvědomit, že služby mají svá zvláštní specifika. Jednou z hlavních charakteristik služeb, kterou se odlišují od fyzických produktů, je skutečnost, že jejich spotřeba probíhá přímo při jejich poskytování a tedy z toho vyplývá fakt, že služby není možné skladovat. Proto je třeba se také zamyslet nad otázkou, jak případně překonat nesoulad mezi nabídkou a poptávkou. Vyřešit nedostatečnou poptávku mimo špičku (například nabídkou nižší ceny za poskytovanou službu), či naopak jak řešit vysokou poptávku ve špičce.

V případě distribuce je třeba rozhodnout, jaké marketingové distribuční cesty budou využívány pro doručení vybraných produktů k cílovým zákazníkům. Firma se musí rozhodnout, zda bude své produkty či služby distribuovat přímo, či prostřednictvím různých typů prostředníků. Je třeba si uvědomit, že každý distributor si samozřejmě účtuje určitý poplatek za využívání jeho distribučních cest a výrobce tak ztrácí část kontroly nad svým zbožím. Vytvoření vlastních distribučních cest a kanálů včetně distribučních center, logistických skladů, či maloobchodních jednotek je značně nákladné. Distribuční mezičlánky

přináší nejen zavedené distribuční kanály, ale také cenné zkušenosti, kontakty, přebírají celou řadu služeb, operují v rozsáhlejších oblastech (Kotler a Keller 2013).

Samozřejmě pro každý typ produktu a pro každý trh jsou vhodné různé distribuční cesty s různými úrovněmi distribučních kanálů. Níže uvedená schémata zobrazují vhodné úrovně marketingových kanálů pro spotřební trhy a trhy průmyslové.

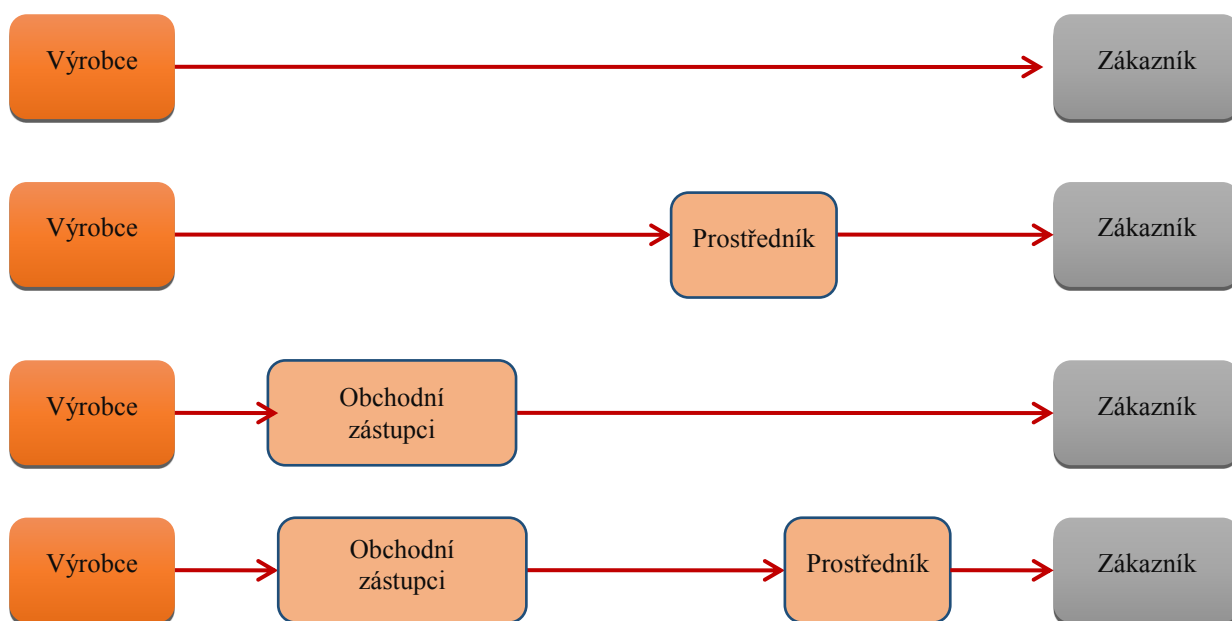
Obrázek 2: Spotřební distribuční marketingové cesty



Zdroj: Upraveno dle Kotler a Keller (2013)

V případě spotřebitelských trhů je třeba tedy rozhodnout, zda podnikatel využije přímou distribuční cestu, či zda využije určitý typ prostředníka a zda bude využívat kamenných prodejen, či stále modernějšího typu prodeje bez prodejen, prostřednictvím internetových e-shopů. Nejčastějšími prostředníky, kteří jsou na cestě ke koncovému zákazníkovi využíváni, jsou maloobchody. Typ využívané maloobchodní jednotky se liší s ohledem na specializaci produktu. Je možné využívat klasické supermarkety, hypermarkety, obchody se smíšeným zbožím, supereta, diskontní prodejny, apod. Pokud se jedná například o specializovaný produkt, jako například sportovní zboží, je nejlepší zvolit specializovanou prodejnu, či úzce specializovanou prodejnu, například při prodeji zboží určeného pouze pro hokejisty.

Obrázek 3: Průmyslové (B2B) marketingové distribuční cesty



Zdroj: Upraveno dle Kotler a Keller (2013)

Marketingová komunikace hraje pro každého začínajícího podnikatele klíčovou roli, jelikož je nástrojem, který je určen pro informování zákazníků o existenci dané firmy a produktu. Pokud zákazník o firmě či produktu neví, je jasné, že nebude po daném produktu existovat poptávka. Marketingovou komunikaci je třeba přizpůsobit na míru koncovému zákazníkovi tak, aby jej zaujala a přesvědčila ke koupi daného produktu. Jelikož je marketingová komunikace při začátku podnikání velmi důležitým prvkem, bude jí věnována samostatná kapitola.

Studijní literatura

Povinná literatura

KARLÍČEK, M. et al., 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9064-5. (s. 10-48)

KELLER, K. L., 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3. (s. 31-42)

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 32-97)

MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9. (s. 12-27, s. 103-119)

Doporučená literatura

KELLER, K. L., 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-13-266425-7. (s. 18-31)

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2014. *Principles of Marketing*. 15th global ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-78699-3. (s. 1-135)

KOTLER, P. et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2. (s. 38-46)

Kontrolní otázky

1. Co znamená pojem marketing?
2. Z čeho marketing vychází? Co je jeho základem?
3. S čím často lidé marketing zaměňují?
4. Jako jaké 2 procesy je marketing chápán?
5. Co znamená pojem 4P?
6. Vyjmenujte jednotlivé složky marketingového mixu.
7. Jaké kategorie produktů z hlediska kombinace fyzických produktů a služeb rozlišujeme?
8. Z jakých fází se skládá životní cyklus produktu?
9. Co vyjadřuje cena?
10. Jak mohou vypadat jednotlivé úrovně distribučních cest na spotřebitelských trzích?

Odkaz na seminář

4.1 Marketingový mix – produkt, cena, distribuce (str. 84)

3.2 Marketingový plán, marketingová situační analýza a strategické řízení

Klíčová slova

Marketingový plán, strategické řízení, marketingová situační analýza

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit studenty s tím, co představuje marketingový plán. Jak správně marketingový plán sestavit a jaké jsou jeho nejdůležitější složky. S pojmem strategické řízení a marketingová situační analýza a důvodem proč je důležité provádět analýzu vnitřního i vnějšího prostředí a neustále sledovat konkurenci.

Výstupy z učení

- 3.1 ovládá marketingovou situační analýzu
- 3.5 umí využívat vhodné manažerské nástroje pro řízení podniku
- 3.10 umí zpracovat marketingový plán

Abstrakt

Před zahájením každé podnikatelské činnosti je nezbytné zpracovat tzv. business neboli podnikatelský plán, jehož nedílnou součástí je i plán marketingový. Marketingový plán je hlavním výsledkem marketingového plánování, který by měly vytvářet nejen velké korporace, ale veškeré malé i střední firmy (Blažková 2007). Marketingové plánování i marketingová situační analýza, která je nedílnou součástí marketingového plánu, jsou součástí strategického řízení neboli strategického managementu. Strategický management (řízení) se zabývá analýzou interního a externího prostředí, hrozbami i příležitostmi, ale i vlastním podnikem a produktem i cílovým trhem. Zaměření strategického managementu je dlouhodobého charakteru a řeší záležitosti spojené s misí i vizí společnosti (Hanzelková et al. 2009).

Strategický management je zaměřen na oblast firemní strategie. Pojem strategie se používá v různých kontextech a jeho historie sahá až do dávné minulosti – antických kultur. Slovo strategie vychází z řeckého slova stratagan, které znamená úskok, nečekaný zvrat, či léčku.

Hlavní pojmy spojené se strategickým řízením, které jsou napojeny i na marketingový plán jsou:

- strategie,
- strategický management,
- vize,
- mise.

Strategii je tedy obecně možné chápat jako schéma, či směr postupu, jež naznačuje, jak dosáhnout vytyčených cílů (Jakubíková 2013).

Úspěšná strategie musí splňovat následující charakteristiky (Dedouchová 2011):

- orientace do budoucnosti,
- zohlednění konkurenční výhody, silných stránek i firemní kultury,
- soulad s trendy v externím prostředí,
- podpora top managementu,
- flexibilita, atd.

Proces strategického marketingového řízení zahrnuje „*analýzu marketingových příležitostí, výzkum a výběr cílových trhů, návrh marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování marketingových činností a provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet směny, které uspokojí jednotlivce a firmy*“ (Jakubíková 2013, s. 62).

Stejně jako strategické řízení i proces marketingového řízení se skládá z 3 základních fází – a to fáze plánovací, realizační a kontrolní (viz následující obrázek: Fáze procesu marketingového řízení).

Obrázek 4: Fáze procesu marketingového řízení



Zdroj: Upraveno dle Jakubíková (2013)

Jak je vidět z předchozího obrázku za klíčovou složkou plánovací fáze je považována marketingová situační analýza i stanovení marketingového plánu. Hlavním cílem marketingové situační analýzy je zhodnocení marketingového prostředí - a to jak mikroprostředí, tak i makroprostředí. Nejčastěji využívanými nástroji pro důkladné provedení situační analýzy jsou (Jakubíková 2013):

- PEST, PESTEL pro zhodnocení makroprostředí
- SWOT analýza pro hodnocení interních i externích faktorů.

Mikroprostředí zahrnuje takové vlivy, které bezprostředně ovlivňují základní funkce firmy i jeho schopnost nabízet výrobky a služby zákazníkům. Hlavními složkami jsou (Jakubíková 2013):

- distributoři,
- dodavatelé,
- konkurence,
- podnik,
- veřejnost,
- zákazníci.

Makroprostředí zahrnuje prvky, které podnik nemůže bezprostředně a přímo ovlivnit, např. prostředí a faktory (Jakubíková 2013):

- demografické,
- ekonomické,
- politické (legislativní),
- přírodní prostředí,
- sociální a kulturní,
- technologické.

Na základě provedené marketingové situační analýzy podnik formuluje strategie pro dosažení marketingových cílů. Výsledkem plánovací fáze je pak marketingový plán. Závazná struktura marketingového plánu není pevně stanovena, obecně by však měl obsahovat následující body (Blažková 2007, Jakubíková 2013, Westwood 2016):

- představení firmy,
- situační analýza – SWOT, PEST, analýza konkurence a její výsledky,
- formulace poslání, vize,
- hlavní a dílčí cíle,
- strategie, taktiky,

- cílový zákazník (segmentace),
- marketingová strategie,
- marketingový mix,
- komunikační mix,
- akční programy, očekávané výsledky,
- rozpočty,
- kontrolní mechanismy,
- odpovědné osoby,
- časový harmonogram,
- popř. potřebné přílohy.

Obecně by tedy měl marketingový plán odpovídat na základní otázky podnikání (Westwood 2016):

- KDO jsme?
- CO nabízíme?
- V JAKÉM prostředí se pohybujeme?
- KDO je náš konkurent?
- JAKÉ aktivity v marketingu vyvineme?
- V JAKÉM časovém horizontu? KDO za tyto aktivity bude zodpovědný?
- KOLIK nás budou stát?

Vybrané strategie jsou pak následně implementovány v průběhu realizační fáze. Jádrem fáze realizační spočívá v převedení vybraných marketingových programů do konkrétních akcí. Nikdy nelze opominout poslední fázi a to fázi kontrolní, jejímž úkolem je porovnání dosažených výsledků s plánovanými hodnotami, zjištění případných odchylek a jejich korekce.

Studijní literatura

Povinná literatura

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8. (s. 45-72, s. 93-188)

Doporučená literatura

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3. (s. 25-40)

DEDOUCHOVÁ, M., 2011. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4. (s. 1-9)

HANZELKOVÁ, A. et al., 2009. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8. (s. 1-31)

WESTWOOD, J., 2016. *How to Write a Marketing Plan*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7571-0. (s. 1-13)

Kontrolní otázky

1. Co je to marketingový plán?
2. Jaké jsou fáze strategického marketingového řízení?
3. Co je výsledkem plánovací fáze?
4. Co obsahuje mikroprostředí?
5. Co obsahuje makroprostředí?
6. Co znamená strategie?
7. Jaké jsou složky marketingového plánu?
8. Jaké analýzy slouží k analýze makroprostředí?
9. Jako analýzy slouží k mikroprostředí?
10. Jaké otázky má zodpovědět marketingový plán?

Odkaz na seminář

4.2 Sestavení marketingového plánu, marketingová situační analýza (str. 91)

3.3 Segmentace trhu

Klíčová slova

Segment, proces STP, segmentační kritéria

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je objasnit důvody segmentace, najít správná segmentační kritéria a vysvětlit studentům, že každým produktem oslovujeme pouze určitý segment klientů. Produktů „pro všechny segmenty“ na světě opravdu mnoho není, proto se s tímto pojmem v praxi budeme setkávat čím dál tím častěji.

Výstupy z učení

- 3.2 cíleně používá nástroje marketingového mixu
- 3.3 umí segmentovat trh

Abstrakt

Moderní je využívat celého procesu STP, protože jen tak můžete vybrat nejvhodnější trhy pro své produkty a zákazníkům nabídnout takové produkty, které nejlépe uspokojí jejich přání a potřeby. Proces STP se skládá z několika kroků, které na sebe navazují a jsou rozděleny mezi segmentaci, targeting a positioning (Kotler a Keller 2013).

- 1) segmentace: identifikace základů pro segmentaci - definování a výběr základních segmentačních kritérií, určení segmentů a jejich profilů
- 2) targeting: posouzení celkové atraktivity jednotlivých segmentů, výběr cílového segmentu,
- 3) positioning: definice požadovaného umístění produktu, služby, značky, apod. v myslích zákazníků.

Marketingová segmentace je metoda marketingového řízení týkající se konkrétně analýzy trhu. Jejím cílem je poznat strukturu daného trhu, na který se chcete zaměřit a později na něj umístit svůj produkt. Segmentace je procesem plánování, který rozdělí velký trh na cílové skupiny (tzv. segmenty), které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Pomocí segmentace přizpůsobujete všechny marketingové a obchodní aktivity jednotlivým segmentům trhu (skupinám zákazníků), kdy tyto segmenty jsou

charakteristické specifickými potřebami a nákupním chováním. Tržním segmentem zamýšlí Kotler a Armstrong (2010) „skupinu spotřebitelů, kteří obdobným způsobem reagují na používané marketingové nástroje.“ Důležitost segmentace v současném podnikání je klíčová pro všechny firmy, protože každý trh je tvořen různorodými zákazníky, kteří mají různá přání, potřeby, požadavky a další charakteristiky. Organizace by si měla zvolit pouze ty segmenty trhu, které je dlouhodobě schopna v souladu se svou strategií efektivně obsluhovat a dosahovat při tom dostatečného zisku.

V rámci celého procesu segmentace trhu je potenciální trh rozdělen podle určitých kritérií na jednotlivé segmenty. Segmentačních kritérií existuje nepřeborné množství a tato kritéria se mnohdy kombinují a překrývají, proto i Vy jednotlivá kritéria můžete libovolně kombinovat.

Mezi nejčastější kritéria patří:

- geografická;
- demografická;
- socioekonomická;
- psychologická;
- etnografická;
- fyziografická;
- behaviorální.

Mezi základní kritéria na segment patří:

- Měřitelnost: může být vyjádřena velikostí, zisky, či kupní silou.
- Významnost: dostatečná velikost.
- Přístupnost: dostupnost, dosažitelnost, obsluhovatelnost.
- Rozlišitelnost: heterogenita.
- Akceschopnost: možnost připravit vhodné marketingové strategie a programy, jež cílové segmenty osloví.
- Homogenita (Kotler a Armstrong 2010).

Dle Kotlera a Armstronga (2010) je možné segmentaci vnímat jako „rozčlenění trhu do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním.“ Nákupní chování je charakterizováno jako způsob, jakým koneční spotřebitelé, tj. jednotlivci nebo domácnosti nakupují výrobky a služby pro svou osobní potřebu, či chování při kterém spotřebitelé projevují při hledání, nakupování, užívání a hodnocení služeb, od kterých očekávají uspokojení svých potřeb. V rámci studia nákupního chování se rozlišuje několik přístupů, které toto chování vysvětlují:

- a) racionální modely;
- b) psychologické modely;
- c) sociologické modely;
- d) komplexní modely.

V případě firem je do nákupu zapojeno více osob (každá má jiné postavení) a rozhodnutí o nákupu trvá podstatně delší dobu než u domácností, neb na rozhodnutí se podílí větší množství lidí. Pokud jste našli svůj segment klientů, přichází na řadu zacílení na zvolené segmenty klientů (cílový trh). Cílový trh je část trhu, na kterou chcete umístit své produkty. Cílový trh představují všichni zákazníci, kteří zapadají do kritérií, které chcete nabídkou oslovit. Jak jsme již uváděli, žádná firma nemůže uspokojit celý trh, je proto nutné zaměřit se na správný segment pro který je vaše nabídka určena. Znalost trhu je důležitá pro zaměření Vašich marketingových i obchodních aktivit. Špatné tržní zacílení nepřinese zvýšení tržního podílu, ale bude představovat zbytečnou práci a s tím spojené náklady, které se Vám nevrátí.

Studijní literatura

Povinná literatura

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2010. *Principles of Marketing*. London: Pearson Education Ltd. ISBN 978-0-13-700669-4. (s. 160-189)

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 251-274)

Kontrolní otázky

1. Proč je v dnešním světě pro podnikatele důležitá segmentace?
2. Jaký smysl má segmentace pro zákazníky?
3. Vysvětlete pojem geografická segmentace.
4. Vysvětlete pojem demografická segmentace.
5. Vysvětlete pojem socioekonomická segmentace.
6. Vysvětlete pojem psychologická segmentace.
7. Vysvětlete pojem etnografická segmentace.
8. Vysvětlete pojem behaviorální segmentace.
9. Jaká jsou základní kritéria kladená na segmenty?.
10. Jaké čtyři přístupy v rámci studia nákupního chování rozlišujeme?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://www.svetbyznysu.cz/segmentace-trhu/>

Odkaz na seminář

4.3 Segmentace trhu a zákazníků (str. 96)

3.4 Marketingová komunikace a komunikační mix

Klíčová slova

Marketingová komunikace, proces marketingové komunikace, komunikační mix, principy efektivní marketingové komunikace

Cíle kapitoly

V této kapitole bude vysvětlen pojem marketingové komunikace a jeho důležitost pro začátek podnikání. Student bude seznámen s procesem marketingové komunikace a cíli marketingové komunikace. Zároveň budou vysvětleny principy efektivní marketingové komunikace a student se seznámí se základy komunikačního mixu a důležitostí jednotlivých nástrojů komunikačního mixu na spotřebitelských i průmyslových trzích.

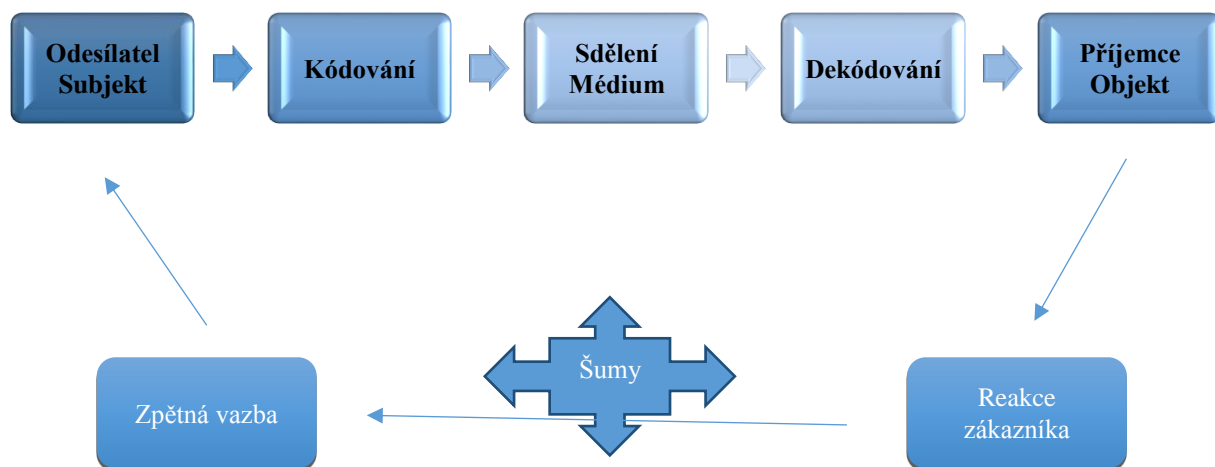
Výstupy z učení

- 3.2 cíleně používá nástroje marketingového mixu
- 3.4 ovládá efektivně marketingovou komunikaci a její nástroje k oslovení budoucích zákazníků

Abstrakt

Aby vůbec podnikatel mohl začít své podnikatelské činnosti a následně dosáhl úspěchu, musí se trh a vybrané cílové segmenty o něm i jeho produktu dozvědět, k tomu právě slouží marketingová komunikace. Tato kapitola se proto bude podrobněji věnovat oblasti marketingové komunikaci, která je další klíčovou aktivitou každého podnikatelského subjektu již od jeho založení, jelikož samotný finanční úspěch podnikání je často odvislý od marketingových schopností firmy. Marketingová komunikace je klíčovým prvkem pro oslovení cílových zákazníků. Bez komunikace se zákazník nemůže být podnikatel úspěšný, jelikož se zákazník o jeho podnikatelských aktivitách nedozví. Marketingovou komunikaci je možné chápat jako „*jakoukoliv formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování, nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích, potenciálních zákazníků*“ (Kotler a Keller 2013, s. 520). Celý proces marketingové komunikace (viz následující obrázek) vychází ze Laswellova komunikačního schématu a je rozšířen o klíčové prvky marketingové komunikace.

Obrázek 5: Proces marketingové komunikace



Zdroj: Upraveno dle Kotler a Keller (2013)

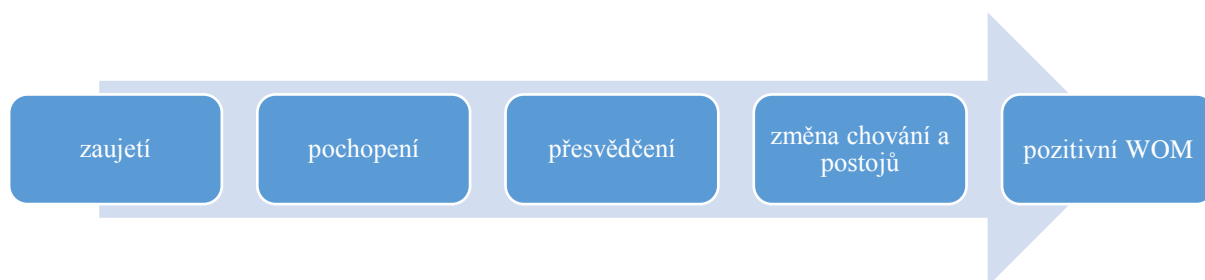
V rámci efektivní marketingové komunikace je nezbytné zaslat cílovému segmentu správné sdělení správným médiem a použít takové kódování, tedy jazyk symboly a znaky, které cílový zákazník je schopen dekodovat. Nikdy se nesmí opomenout to, že v průběhu marketingové komunikace, ať již z technických, či jiných důvodů, může docházet k šumům, které mohou sdělení zkreslit. Sdělení proto musí být jasné, výstižné a zaměřené na konkrétní cílový trh.

Při plánování marketingové komunikace je třeba si uvědomit, co je cílem sdělení, které chce podnikatel cílovému trhu předat. V případě začínajícího podnikatele se s největší pravděpodobností bude jednat o prostou informaci o jeho existenci a existenci jeho produktového portfolia, cíle však mohou být i další, např. (Kotler a Keller 2013, Karlíček et al. 2016):

- přesvědčení cílového trhu,
- ovlivnění cílového trhu,
- zvýraznění významných rysů produktu,
- udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Aby byla marketingová komunikace efektivní, je třeba, aby splňovala základní principy efektivní marketingové komunikace a to dokázala cílovou skupinu zaujmout, tak, aby sdělení bylo správně pochopeno a přesvědčit ji ke změně chování či postojů (Karlíček et al. 2016).

Obrázek 6: Principy efektivní marketingové komunikace



Zdroj: upraveno dle Karliček et al. (2016)

Základními nástroji komunikačního mixu (promotion) jsou (Kotler a Keller 2013, Karliček et al. 2016):

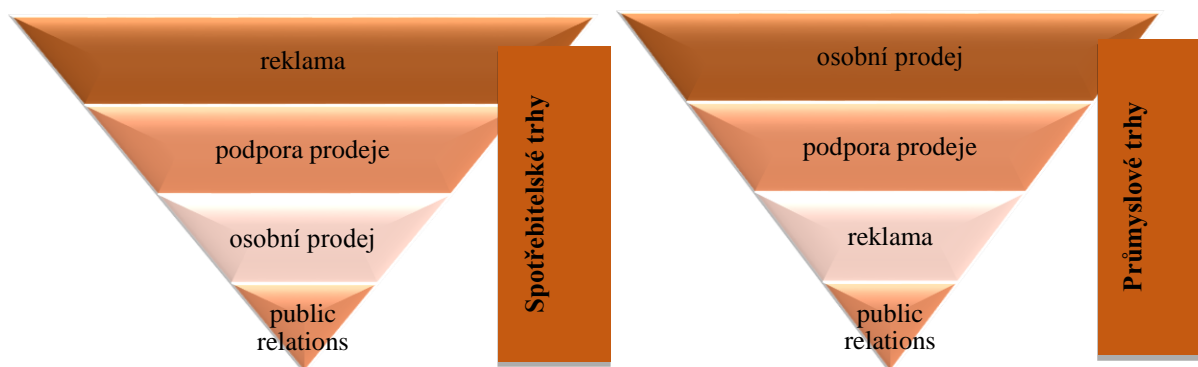
- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (PR),
- osobní prodej.

Tyto nástroje komunikačního mixu tvoří tzv. základní komunikační mix. Jelikož v dnešní době již tento základ není považován za dostačující, nástroje komunikačního mixu jsou postupně doplňovány a rozšiřovány a dříve existující nástroje v rámci určité skupiny se objevují jako samostatné nástroje. Takovými nástroji jsou například přímý marketing (neboli direkt) marketing (který slouží k individualizované komunikaci se zákazníky) a event marketing, jež byl dříve považován za součást PR. V současné době jsou cílové segmenty a trh obecně přesyceny veškerými aktivitami marketingové komunikace a proto je třeba hledat cesty, jak oslovit klíčové cílové segmenty netradičními způsoby a v nekonvenčním prostředí. K tomu slouží nejen event marketing, ale také různé typy nových, tzv. ambientních médií, jako jsou například lavičky, pouliční osvětlení, odpadkové koše a mnohé další.

Důležitou roli v marketingové komunikaci hraje v současnosti i internet, jemuž bude věnována pozornost v rámci cvičení.

Možnosti a efektivnost využívání jednotlivých nástrojů komunikačního mixu se v praxi liší s ohledem na celou řadu faktorů. Nejdůležitějšími jsou cílové segmenty, trh, na kterém firma působí a produkt jako takový. Pokud firma působí na B2B (průmyslových) trzích bude klást důraz na jiné nástroje, než firmy působící na trzích spotřebitelských. Následující obrázek vyjadřuje důležitost jednotlivých nástrojů komunikačního mixu pro B2B a spotřebitelské trhy.

Obrázek 7: Komunikační nástroje B2B a spotřebitelských trhů



Zdroj: Kotler a Keller (2013)

Legenda: Důležitost jednotlivých nástrojů komunikačního mixu klesá v rámci daného trhu ve směru šipky.

Studijní literatura

Povinná literatura

KARLÍČEK, M. et al., 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9064-5. (s. 11-48)

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 515-542)

Kontrolní otázky

1. Co znamená pojem marketingová komunikace?
2. K čemu slouží marketingová komunikace?
3. Jaké jsou cíle marketingové komunikace?
4. Jaké jsou principy efektivní marketingové komunikace?
5. Jaké jsou základní nástroje komunikačního mixu?
6. Jaké jsou rozšiřující nástroje komunikačního mixu?
7. Jaké nástroje komunikačního mixu jsou klíčové pro spotřebitelské trhy?
8. Jaké nástroje komunikačního mixu jsou klíčové pro průmyslové trhy?
9. Co mohou způsobit šumy v marketingové komunikaci?
10. Z jakého schématu vychází základní schéma marketingové komunikace?

Odkaz na seminář

4.4 Marketingová komunikace (str. 100)

3.5 *Nástroje komunikačního mixu*

Klíčová slova

Reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations

Cíle kapitoly

V této kapitole se student se seznámí s hlavními nástroji komunikačního mixu. Budou rozebrány zejména čtyři základní nástroje, kterými jsou reklama, podpora prodeje, osobní prodej a public relations a bude osvětleno, které nástroje jsou nejvhodnější pro začínajícího podnikatele. Okrajově budou zmíněny i rozšiřující nástroje komunikačního mixu, kterými jsou event marketing a direkt marketing.

Výstupy z učení

- 3.2 cíleně používá nástroje marketingového mixu
- 3.4 ovládá efektivně marketingovou komunikaci a její nástroje k oslovení budoucích zákazníků

Abstrakt

Jak již bylo v předchozí kapitole uvedeno, marketingový komunikační mix se skládá ze čtyř základních nástrojů, kterými jsou (Kotler a Keller 2013, Karlíček et al. 2016):

- reklama,
- podpora prodeje,
- public relations (PR),
- osobní prodej.

V současnosti se rozšiřuje i o další nástroje, které představují event marketing a direkt marketing, neboli přímý marketing a klíčovou roli hraje i internetová marketingová komunikace.

V této kapitole budou níže podrobněji rozebrány jednotlivé nástroje marketingové komunikace.

Reklama představuje zřejmě nejviditelnější i nejrozšířenější nástroj komunikačního mixu, který v praxi využívají firmy v nejvyšší míře. Obecně ji můžeme definovat jako „*jakoukoliv formu placené neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb*“ (Kotler a Keller

2013, s. 606). Základními médii, která může začínající podnikatel v rámci své marketingové komunikace využít, jsou:

- rozhlas,
- tisk – noviny i časopisy,
- tzv. OOH (out of home) média, která zahrnují:
 - ambientní média,
 - outdoor – billboardy, hromadná doprava, CVL,
 - indoor,
- internet, sociální sítě, apod.

Televize jako reklamní médium není pro začínajícího podnikatele médiem vhodným, jelikož se jedná o médium, které je finančně poměrně velmi náročné a vyžaduje časté opakování sdělení.

Média je možná využívat jak lokální, tak celorepubliková výběr závisí na geografickém rozdělení vybraného cílového segmentu. Začínající podnikatel bude ve většině případů zahajovat svou činnost na menším geografickém území a až postupně bude expandovat. Proto je vhodné z počátku vybírat regionálních médií, jak v případě rozhlasu, tak i tisku, či OOH médií.

Jediným médiem, kde není třeba řešit geografickou segmentaci a regionální dopad, je internet. V případě internetu je pro začínajícího podnikatele vhodné využívat servery, které jsou zaměřeny na daný segment, či obor podnikání, apod.

Podpora prodeje představuje „soubor pobídek, které stimulují okamžitý nákup“ (Karlíček et al. 2016, s. 97). Český spotřebitel je poměrně cenově citlivým, a proto je podpora prodeje ve všech svých možných formách (slevy, 1+1, akce, apod.) na českém trhu velmi efektivní. Velmi důležitou součástí podpory prodeje je i tzv. podpora prodeje v místě prodeje, neboli in-store marketing. Ten však začínající podnikatel může využívat pouze v případě, že využívá vlastní podnikatelské jednotky. Spolupráce s nadnárodními řetězci by byla pro začínajícího podnikatele více než komplikovaná a finančně náročná. Podpora prodeje v místě cílí přímo na vybraný cílový segment a je také jedním z možných nástrojů, jak se odlišit od konkurence. Každý nástroj podpory prodeje, který si podnikatel zvolí, má jiný specifický cíl. Zatímco vzorky, či slevy mají za cíl přimět zákazníka k vyzkoušení produktu a okamžité koupi. Věrnostní program má za úkol vytvořit základnu loajálních zákazníků, kteří budou produkty či služby opakovaně nakupovat.

Oblast **Public relations (PR)** je nástrojem komunikačního mixu, který není u začínajících podnikatelů ve většině případů, přestože má široké působení se zásahem na rozsáhlé cílové skupiny i mimo zákazníky, tak často a důsledně využíván. Je však třeba neopomenout corporate identity, které byla věnována předchozí kapitola a která hraje velmi důležitou roli při začátku podnikatelské činnosti. Z hlediska dalších nástrojů PR je vhodné již na začátku podnikatelské činnosti využívat například sponzoring, který vede ke zlepšení firemní image i podpoře zákaznické loajality i oslovení zákazníků v nekonvenčním prostředí, kde zákazník není tolik rezistentní proti přijetí komunikačních sdělení. Avšak v případě sponzoringu je třeba být obezřetný a volit vhodnou oblast, či instituci, která by měla korespondovat s celkovou zvolenou corporate image a zapadat do celkové marketingové strategie. Pokud začínající podnikatel sponzoring správně uchopí a bude schopen využít mediálně známé akce, či osoby, může pak těžit výhody z multiplikačního efektu médií.

Osobní prodej představuje přímou formu marketingové komunikace face-to-face. Osobní prodej hraje důležitou roli zejména na B2B trzích. Na trzích spotřebitelských bude volit začínající podnikatel formy osobního prodeje zejména s ohledem na produkt, který nabízí. Osobní prodej ve formě pultového je třeba zejména u zboží technicky či jinak náročnějšího, kde zákazník potřebuje dodatečné informace od prodejce, vysvětlení, apod., či u zboží vysoké ceny, jako jsou například šperky. Osobní prodej má samozřejmě také podobu podomního prodeje, kde s ohledem na ne příliš dobrou pověst firem, které se touto formou přímého prodeje zabývají, je třeba klást důraz na školení prodejního týmu a dodržování etických norem.

V případě, že začínající podnikatel předpokládá využití osobního prodeje, je vhodné stát se členem Asociace osobního prodeje, která má své vlastní stanovy a po členech vyžaduje dodržování etického kodexu, což vede ke zvýšení důvěryhodnosti firmy. Více informací je možné získat přímo na stránkách Asociace osobního prodeje - <http://www.osobniprodej.cz>.

Členy této asociace jsou například Amway, Oriflame, apod.

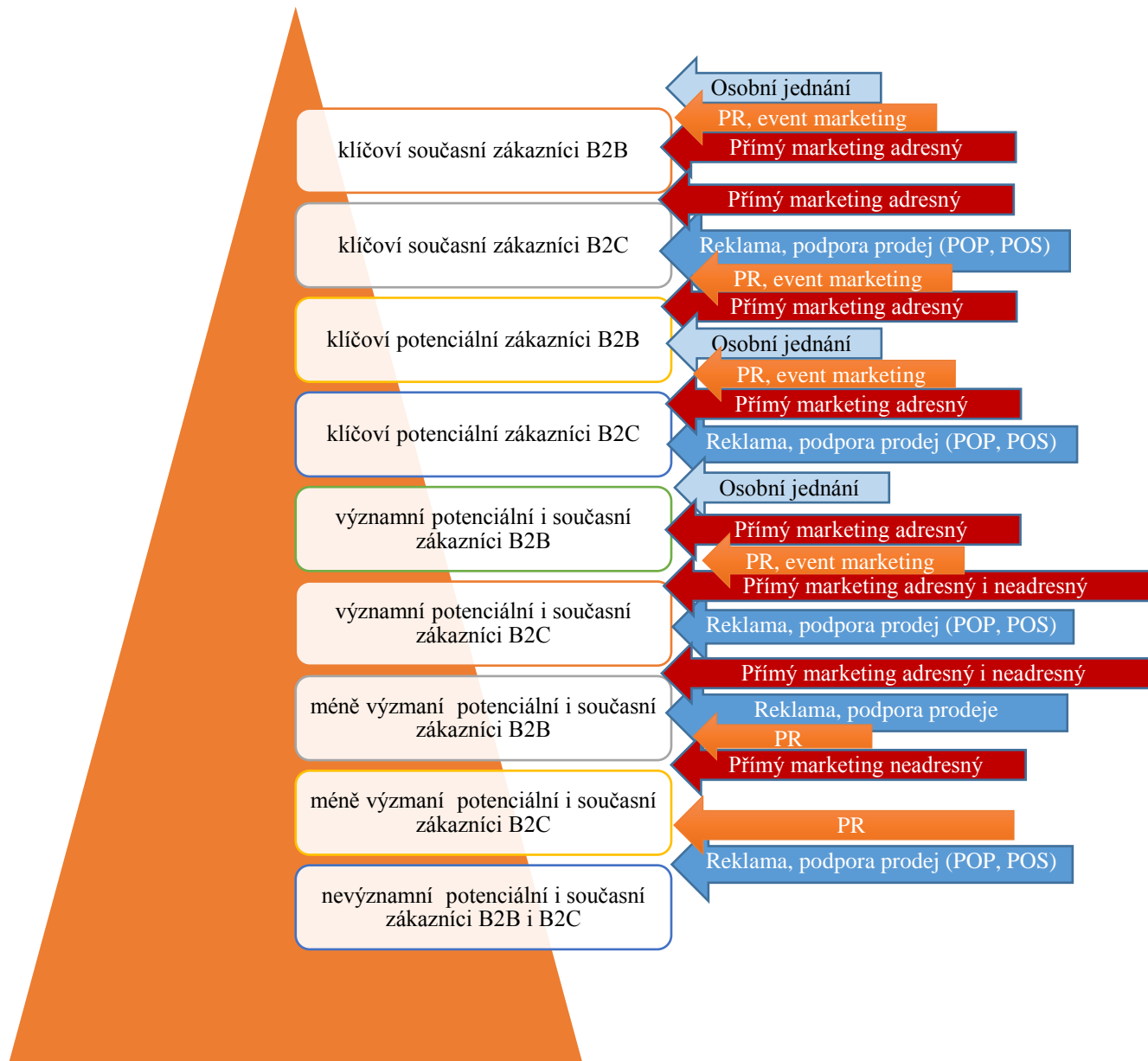
Event marketing, který dříve představoval jeden z nástrojů PR, je možné použít pro jakékoliv cílové segmenty, u nichž tradiční komunikační nástroje selhávají. Pro začínajícího podnikatele bude však prioritou před tím, než začne řešit event marketingové akce, zamyslet se nad otázkou přímého marketingu, který slouží k navázání přímého kontaktu s cílovými trhy a snahy o budování dlouhodobých vztahů s klíčovými zákazníky (Kotler a Armstrong 2014).

K rozvoji direkt marketingu vede celá řada faktorů - rozvoj informačních technologií, rostoucí konkurence, fragmentace médií i cílových trhů. Nespornou výhodou direkt marketingu je možnost jednoznačného cílení na vybraný segment a personifikace sdělení (Karlíček et al.

2016). Základním nástrojem direkt marketingu je dnes tzv. direkt e-mail. V České republice je nutné při jeho využívání dodržovat pravidla stanovená zákonem 480/2004 Sb. Zákon o některých službách informační společnosti.

Působení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu na zvolené B2B nebo B2C segmenty zobrazuje následující schéma.

Obrázek 8: Působení nástrojů komunikačního mixu při zacílení na segmenty B2B a B2C



Zdroj: vlastní návrh

Studijní literatura

Povinná literatura

KARLÍČEK, M. et al., 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9064-5. (s. 49-196)

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 515-604)

Doporučená literatura

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2014. *Principles of Marketing*. 15th global ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-78699-3. (s. 340-377)

Kontrolní otázky

1. Jaké jsou základní nástroje komunikačního mixu?
2. Jaké jsou rozšiřující nástroje komunikačního mixu?
3. Co znamená reklama?
4. Jaká média jsou používána v reklamě?
5. Co znamená pojem OOH?
6. Jaká media jsou zahrnuta v OOH médiích?
7. Co je podpora prodeje?
8. Jaké nástroje zahrnuje podpora prodeje?
9. Co znamená zkratka PR?
10. Jaký zákon upravuje rozesílání direkt e-mailu v České republice?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://www.osobniprodej.cz>

Odkaz na seminář

4.5 Média v marketingové komunikaci (str. 104)

3.6 Corporate design

Klíčová slova

Corporate design, corporate identity, corporate culture, filozofie organizace, corporate image

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit studenty s pojmem corporate identity, který identifikuje organizaci jako takovou a jejími jednotlivými složkami. Důraz bude kladen zejména na fenomén corporate design a význam corporate identity a corporate design pro začínajícího podnikatele.

Výstupy z učení

- 3.11 rozumí pojmu corporate identity
- 3.12 umí zpracovat corporate design

Abstrakt

Corporate design jako jedna z nejviditelnějších složek corporate identity je nezbytnou součástí plánování již před samotným zahájením podnikatelské činnosti. Výzkumy prokazují, že firmy s dobře zvládnutou corporate identity jsou u svých cílových zákazníků úspěšnější (Svoboda 2011). Celkově je třeba se věnovat celé corporate identity, která zahrnuje celou řadu prvků od firemní filozofie, etických hodnot, vize společnosti až po firemní kulturu. Corporate design je však nejdůležitějším nástrojem pro oslovení budoucích zákazníků, a proto se budeme věnovat v této části nejvíce právě corporate design.

Corporate identity je klíčovým prvkem image každé firmy a s jejími prvky se setkáváme již od starověku. Moderní chápání corporate identity je spojeno s počátkem dvacátého století a již v té době P. Behrens tvrdil, že „*pro úspěch podnikání je nutné vyjádřit svou jedinečnost, odlišnost, kontrast oproti konkurenci. Tyto znaky vytvoříme prostřednictvím originálního vizuálního výrazu, i prostřednictvím firemní kultury a komunikace*“ (Svoboda 2011, s. 27).

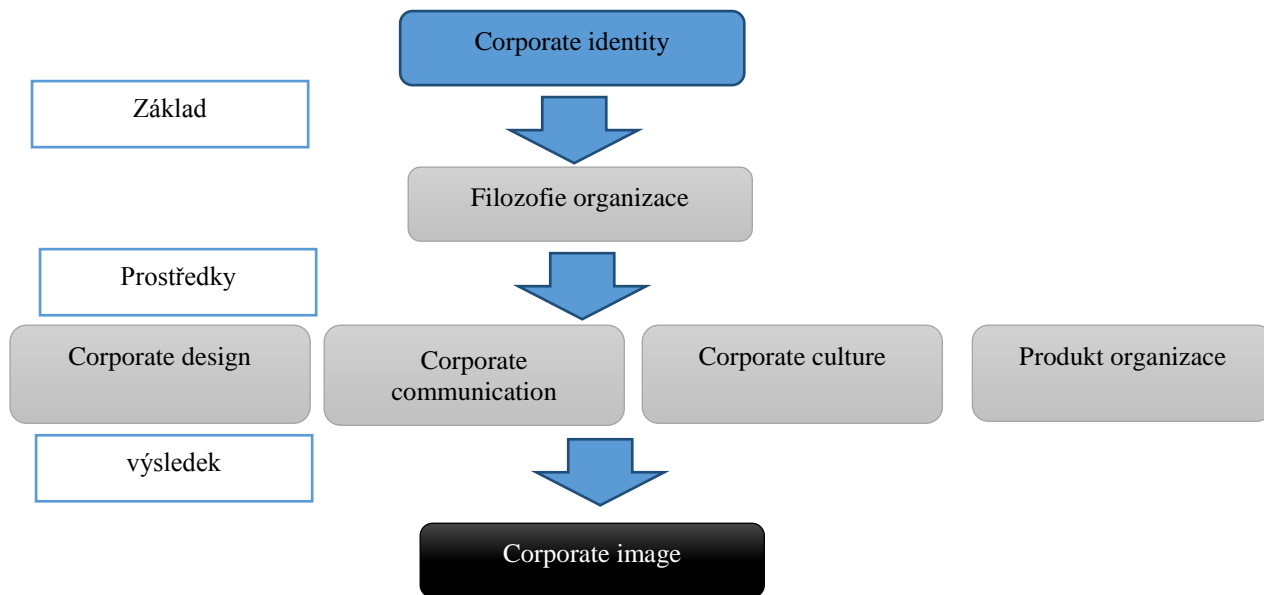
Původně byla corporate identity chápána pouze jako synonymum pro corporate design, byla vnímána převážně jako logo, či symbol společnosti. Pouze jako design byla jednotná identita firmy chápána až do přelomu padesátých a šedesátých let minulého století. S příchodem druhé

poloviny let sedmdesátých se identita firmy spojovala s jednotným vizuálním stylem společnosti, který je nezbytným prvkem firemní identity, ne však jediným.

Dnes však je chápána jako mnohem komplexnější pojem a zahrnuje několik základních prvků, jejichž propojení vidíte na obrázku níže. Jedná se o corporate design, firemní kulturu, ale také produkt jako takový. Veškeré prvky firemní identity se odvozují od filozofie organizace, již corporate identity musí odpovídat.

Firemní identitu můžeme chápat jako způsob, kterým se firma chce prezentovat cílovým trhům, prostřednictvím vhodně zvolené symboliky, firemní kultury a způsobů využívané komunikace. Nezbytné je si uvědomit, že corporate identity je nedílnou součástí Public relations firmy a je úzce navázána na veškeré značky i společenskou odpovědnost firmy, která je dnes také důležitým fenoménem a jedním z prvků přispívajících k vyšší konkurenceschopnosti na trhu. Firemní identita vede k vytvoření celkové korporátní image společnosti a zahrnuje komunikaci společnosti směrem ke všem důležitým skupinám stakeholderů, tedy k těm, co firma ovlivňuje, ale na druhou stranu je i chod společnosti ovlivněn chováním těchto skupin (Svoboda 2011).

Obrázek 9: Struktura corporate identity v podnikové praxi



Zdroj: upraveno dle Svoboda (2011), Vysekalová a Mikeš (2009)

Na firemní identitu je možné nahlížet z různých úhlů pohledu prostřednictvím různých disciplín – ať již vizuálního designu, marketingu, nebo managementu a organizačních studií. Obecně je možné říci, že základem corporate identity jsou systémy organizace, normy, ideje,

názvy. Výrazem zveřejnění identity na venek je firemní komunikace (corporate communication) a firemní kultura (corporate culture) a vlastní ztvárnění, tedy corporate design. Účinnost vlastní corporate identity se projevuje ohlasy okolí na ucelenou firemní image (Svoboda 2011).

Jak již bylo výše řečeno pojem firemní identity (corporate identity) někdy nesprávně splývá s pojmem corporate design, ale také s pojmem corporate image. Corporate image vzniká celkovým propojením všech prvků corporate identity, filozofie, kultury, design, produktu i komunikace. Jednoduše je možné rozdíl mezi corporate image a corporate identity vyjádřit následovně:

- Corporate image je vnější pohled na společnost.
- Corporate identity představuje to, čím společnost ve skutečnosti je.

Jedním společným prvkem všech přístupů ke corporate identity je snaha o jednoznačnou prezentaci firmy, její odlišení od konkurence a posílení konkurenceschopnosti.

Firemní identita je klíčovou součástí firemní strategie a jejího plánování a nemůže být tedy pochyb o tom, že je nezbytným prvkem k zajištění konkurenceschopnosti nejen začínajícího podnikatele. Jedna z definicí corporate identity také tvrdí, že se jedná o sociální techniku sloužící pro založení, stabilizaci a rozvoj firmy. A proč se vlastně corporate identity stala tak klíčovým fenoménem při řízení organizací? Je nutné si uvědomit, že čím více se vnější stakeholderi a veřejnost, stejně tak jako vnitřní prostředí společnosti identifikuje s daným chápáním corporate identity, tím efektivita i atraktivita firmy je mnohem výraznější.

Corporate identity se naplňuje prostřednictvím následujících funkcí (Svoboda 2011):

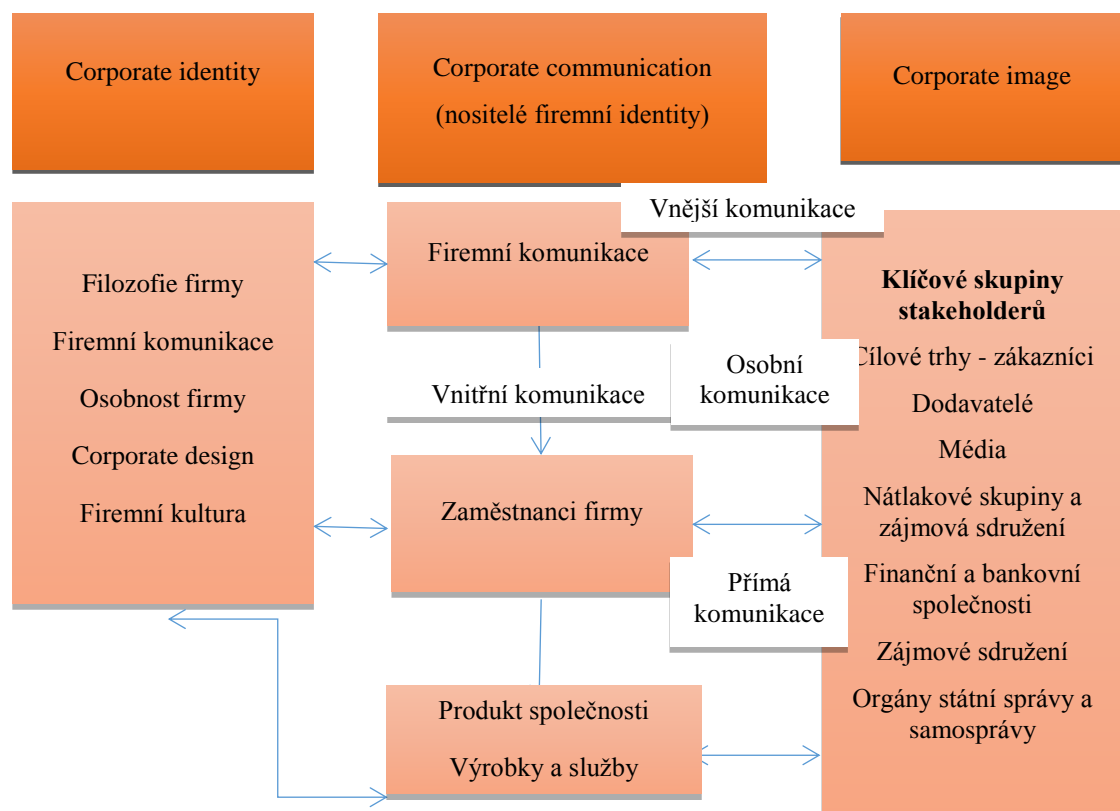
- komunikační,
- informační,
- budování image,
- ovlivňování vztahů,
- integrační.

Corporate identity, jako integrální součást strategie každého subjektu, je řešena při zásadních krocích a rozhodnutích každé organizace (Vysekalová a Mikeš 2009):

- začátek podnikatelské činnosti,
- sloučení, rozdělení, či restrukturalizace společnosti,
- expanze na mezinárodní trhy,
- významné změny ve veřejném mínění, konkurenci, či na trhu obecně,
- změny v managementu společnosti, apod.

Corporate identity není pouze prvek, který je užíván při komunikaci s cílovými trhy, ale také v procesu vnitřní komunikace, kde je jejím hlavním posláním vytvořit vnitřní soudržnost firmy, loajalitu zaměstnanců a tím posílit celkovou efektivnost a produktivitu práce. Na venek corporate identity slouží jako forma identifikace firmy, jejímž hlavním cílem je vytvoření jednoznačné prezentace podniku a posílení konkurenceschopnosti na trhu (Svoboda 2011). Vzájemné propojení vnitřní a vnější komunikace prostřednictvím firemní identity a image zobrazuje schéma níže.

Obrázek 10: Firemní identita, komunikace a image



Zdroj: Upraveno dle Hejlové (2015)

Složky corporate identity

Jak již bylo výše uvedeno, firemní identita se skládá z celé řady prvků. Tato kapitola velmi krátce popíše jednotlivé prvky corporate identity.

Filozofie organizace (corporate philosophy) představuje výchozí moment pro realizaci celé identity firmy, které má odpovědět na výchozí otázku, jakou filozofii chce firma do budoucna nést? Filozofie organizace vychází z marketingu, podnikatelské organizace a definice cílových zákazníků, jejichž spokojenost je hlavním posláním každého podnikatelského

subjektu. Často je firemní filozofie chápána v širším kontextu, jako osobnost organizace (corporate personality), která odráží (Svoboda 2011):

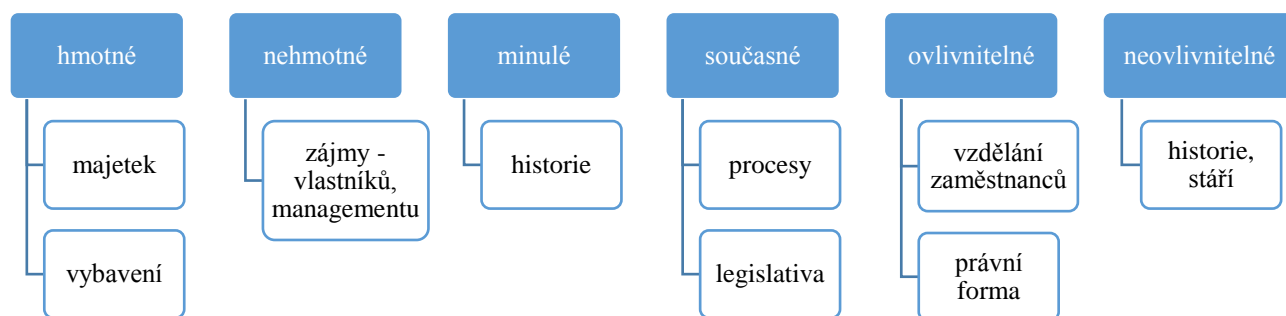
- vznik firmy,
- vývoj firmy,
- poslání firmy,
- vizi firmy,
- cíle firmy,
- strategii firmy.

Firemní kulturu tvoří čtyři základní prvky a to: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Firemní kultura hraje klíčovou roli i pro potenciální zaměstnance, proto je nutné, aby ji začínající podnikatel příznivě utvářel. Každý zaměstnanec si hledá takovou firmu, jejíž firemní kultura odpovídá jeho postojům, názorům, hodnotám, apod. (Vysekalová a Mikeš 2009). Corporate culture vychází z natavených pravidel firmy, jako jsou například (Vysekalová a Mikeš 2009):

- směrnice,
- pracovní doba,
- pracovní řád,
- podpisový řád, zastupování,
- kodexy – etický, kodex jednání zaměstnance, apod.

Celkově je možné říci, že corporate culture tvoří celá řada determinantů – viz následující schéma.

Obrázek 11: Determinanty firemní kultury



Zdroj: Vysekalová a Mikeš (2009)

Corporate product (neboli produkt organizace) představuje v systému corporate identity podstatu existence firmy. Jedná se o část, kterou plně zabezpečuje marketing a zahrnuje celé

Studijní literatura

Povinná literatura

HEJLOVÁ, D., 2015. *Public relations*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-9876-9. (s. 90-119)

SVOBODA, V., 2011. *Public relations – moderně a účinně*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7. (s. 13-47)

Doporučená literatura

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2014. *Principles of Marketing*. 15th global ed. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-78699-3. (s. 366-368)

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5. (s. 13-78)

Kontrolní otázky

1. Co je to corporate design?
2. Čeho je součástí corporate design?
3. Jaké jsou složky corporate identity?
4. Prostřednictvím jakých funkcí se corporate identity naplňuje?
5. Jak chápeme corporate product v rámci corporate identity?
6. Co je výsledkem corporate identity?
7. Jaké faktory ovlivňují corporate image?
8. Jaké rozeznáváme determinanty firemní kultury?
9. Jaké jsou ovlivnitelné a jaké neovlivnitelné determinanty firemní kultury?
10. Jak chápeme filozofii organizace?

Odkaz na seminář

4.6 Návrh corporate identity a její jednotlivé složky (str. 110)

3.7 Prodej a řízení prodejních sil

Klíčová slova

Nákup, prodej, prodejce, prodejní tým, vedoucí prodejního týmu

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je vysvětlit základní pojmy z oboru obchodu, rozčlenit jej na dvě základní činnosti nákup a prodej. V kapitole dále charakterizujeme prodej a jeho vnímání veřejností, zabýváme se typologií prodejců a oblastí řízení prodejních týmů.

Výstupy z učení

- 3.5 umí využívat vhodné manažerské nástroje pro řízení podniku
- 3.6 aplikuje zásady úspěšného obchodního jednání

Abstrakt

Když se řekne slovo obchod, mnozí pod tím vnímáme dlouhé uličky s regály, neodbytné obchodní zástupce, či e-shopy. Obchodování lze rozdělit na dvě základní skupiny:

1. nákupní činnost;
2. a prodejní činnost.

Nákupní činnost, včetně logistiky řeší jiné kapitoly a proto se pojdme věnovat hlavně prodeji, který je významnou součástí celé firemní strategie. Prodej představuje „zpeněžení“ veškerých aktivit firem. V mnoha společnostech se lze potkávat s pohrdáním prodejním oddělením, či řevnivostí mezi pracovišti, ale je důležité si uvědomit fakt, že bez prodeje svých produktů společnost nebude vydělávat finanční prostředky, kterými financuje celý svůj chod. Tato jednoduchá úvaha, často dělá často zaměstnancům problémy, proto je pro podnikatele důležité aby znal význam prodeje ve své organizaci a uměl svou produkci prodávat, protože často bude v pozici toho, kdo firemní produkty nabízí.

Co je prodej a jak je vnímán okolím?

Vnímání prodeje bylo ve většině historických období spíše negativní, stejně jako vnímání prodejců, kteří nepožívali uznání a autoritu. Negativní vnímání oboru má své kořeny v historii (např. Aristoteles, Platón) kdy antičtí filozofové obchod významně odsuzovali. Nejlépe byl

prodej obecně vnímán na počátku minulého století, kdy vznikalo množství firem, které vyvíjeli nové výrobky a v pozadí nebylo ani odvětví služeb. V současné době nejsou většinou společností uznáváni prodejci v prodejnách obchodních řetězců popř. podomní prodejci (např. energie, telefonní operátoři). Naopak pozitivně jsou vnímáni vyhlášení odborní obchodníci s drahým zbožím v oblasti B2B vztahů (letadla, drahé stroje, lékařské přístroje), prodejci v malých, odborně zaměřených obchodech, a prodejci, kteří současně produkty vyrábí a prodávají (celá škála řemeslníků, výtvarníků, ale také výrobců různorodé produkce). Co je tedy prodej? Jedná se o činnosti spojené s odbytem produktu společností. Prodej není jen doménou odbytu výrobních společností, ale může být i hlavní činností společností, které se věnují distribuci od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Distribuci se věnovala již předcházející kapitola, nyní se tak budeme věnovat prodeji jako činnosti, kdy je prodej definován jednoduše jako umění něco prodat Jobber a Lancaster (2012), kdy Limbeck (2014) dodává, že s tímto pojetím mají v současné době někteří prodejci a majitelé firem problém a snaží se prodej často vnímat jako poradenství a snahu o komunikaci se zákazníkem. Je nutné si uvědomit myšlenku, že prodej má hlavní cíl přesvědčit potenciálního zákazníka, aby koupil to, co uspokojí jeho potřeby, ideálně to co právě naše organizace nabízí, může jít o zboží, službu, myšlenku či něco jiného. Pokud se Vám tato myšlenka nezamlouvá, je třeba si uvědomit, že právě jedině prodej produktu a realizovaná tržba je to co vaši společnost udrží při životě a proto je důležité prodeji věnovat hodně úsilí. Mezi další úkoly prodeje patří: prodat efektivně s přiměřenými náklady, abychom vytvořili zisk; přidat informace o novém výrobku, při změně podmínek; poskytnout služby k našemu produktu, ale také získat informace o zákazníkovi, které potom může využít marketingové oddělení a vyhledávat další zákazníky (Kotler 2014). Často jsou zaměňovány pojmy prodej a marketing. Zatímco marketing je opřen o důraz na předvídání, dlouhodobost, přání a očekávání zákazníka, má objevovat neuspokojené potřeby a vzniká již při vývoji produktu, tzn. je komplexnějším vnímáním, prodej klade důraz na produkt, tržby a období kdy byl již produkt vyroben, dnešní trhy.

Prodejci a jejich hlavní úkol

Hlavní úkolem každého prodejce je prodat produkt. Za tímto účelem si prodejci sjednávají „schůzky, kde jedna strana něco nabízí a druhá něco hledá. Otázkou je, zda najdou společnou řeč“. Pro prodej je důležitá osoba prodejce, který má zásadní vliv na našem budoucím úspěchu. Existují názory, že obchodníkem se člověk rodí. Je pravdou sice, že lidé mají různou kvalitu předpokladů pro práci obchodníka, a že komunikativní a výřečná osobnost je pro tuto

práci výhodou, ale jednání s lidmi se dá při dobré vůli naučit, přičemž nejlepším učením je praxe v obchodě a službách. Pokud se jedná i osobní prodej, pak lze uvažovat o základních úkolech každého obchodu, kterými je: ukázat a předvést, zasvěceně pohovořit, uvést výhody a nevýhody zboží, naznačit pro které účely se hodí. Z praktického hlediska lze říci, že povaha práce podnikatele, který chce obchodovat je různá dle toho, jaký produkt na trhu nabízí.

Mezi základní vlastnosti úspěšného obchodníka patří: talent dostatečný pro zvládnutí komunikace s obchodními partnery; vyhledávají a využívají příležitosti a píle a odhodlání. Z tohoto důvodu jsou často uváděny důležité schopnosti obchodníků, jako jsou: schopnost nadchnout sebe i druhé; schopnost vcítit se do druhého; schopnost reprezentovat společnost, za kterou jedná a schopnost hrát svou roli.

Je důležitý přesvědčivý herecký talent, schopný nadchnout. Mezi užitečné vlastnosti potom patří trpělivost; iniciativa a vytrvalost; vynalézavost a tvůrčí schopnosti; empatie a umění naslouchat; umění přesvědčovat; pružnost; zdvořilost, příjemnost a takt (Černý 2003). Naopak některé vlastnosti jsou zcela nežádoucí, a pokud je máte, zkuste pracovat na jejich odstranění, či si najděte někoho, kdo bude obchodovat za vás. Mezi tyto vlastnosti patří: touha zalíbit se; být vždy a za všech okolností rozumný; naivita a přílišná důvěřivost; dělení světa na dobrý a zlý; tendence hádat se a agresivita; nejistota.

Existuje několik variant typologie prodejců. Například dle prodejní činnosti se mohou členit na:

1. Příjemci objednávek:
 - a) Vnitřní příjemci objednávek:
 - prodavač
 - telemarketingový prodejní tým.
 - b) Prodejci dodavatelé
 - c) Vnější příjemci objednávek
2. Tvůrci objednávek: tzv. prodejci-misionáři. Neuzavírají obchody přímo, ale jejich úkol je přesvědčit zákazníka o výhodnosti spolupráce s danou firmou. Tento systém práce využívá např. farmaceutický průmysl, nebo stavebnictví.
3. Obstaravatelé objednávek: jejich hlavním úkolem je přesvědčit zákazníka, aby si něco koupil přímo na místě, a často se nazývají prodejci v první linii. Těchto prodejců existuje několik typů:
 - a) sjednávající nové obchody
 - b) pro organizace
 - c) pro spotřebitele

- d) zajišťující technickou podporu
- e) reklamní obchodníci

Dalším možným členěním je pojetí prodeje samotným obchodníkem, kdy můžeme najít:

- a) **Hard sellera:** prodejci fungovaly v klasickém pojetí v 60. a 70. letech minulého století, Prodejci dostávali produkty k zákazníkům silou za použití agresivních prodejních technik. Tento způsob prodeje se neohlíží na klienty a ignoruje jejich přání a očekávání.
- b) **Soft sellera:** prvopočátky výskytu prodejců využívající měkké techniky je v 90. letech minulého století, kdy se díky negativnímu vnímání prodejců začal objevovat koncept prodejce – poradce. Úkolem poradců bylo nejen prodat, ale také myslet na spokojenost klientů. Měřítkem úspěchu obchodníku se stávají právě vztahy, někdy dokonce důležitější než prodeje samotné. Může se stát, že obchodní případy trvají mnoho hodin, je představeno mnoho možností řešení a zákazník je v nejdůležitější části otráven, unaven, nebo nemá čas (Limbeck 2014).

Při srovnání těchto dvou směrů je softselling sice na první pohled lépe přijímán, ale hardselling vede k vyšším počtu realizovaných obchodů (prodejci mají více zakázek, lepší obraty a tudíž vyšší provize). Některé teorie mluví o tzv. novém hardsellingu, který je moderním a inovativním přístupem k prodávání. Koncept spojující dva klíčové aspekty - důslednou a cílevědomou snahu o uzavření zakázky a řízení vztahů se zákazníky nutné k vybudování dlouhodobého a funkčního obchodního partnerství.

Řízení prodeje

Řízení prodeje je možné popsat řízení jedné z podnikových funkcí, v tomto případě – prodeje. Manažer prodeje řídí proces prodeje a také prodejní tým. Náplň činnosti a také požadavky na manažera prodeje (sales manager) se liší od prodejce, obchodního zástupce (sales professional, sales representative).

4 základní požadované vlastnosti prodejce:

- a) Komunikační a mezilidské dovednosti potřebné pro realizaci prodeje.
- b) Dokonalé ovládání procesu prodeje a jeho vztahu k podniku.
- c) Základní podnikatelské schopnosti.
- d) Dostatečné porozumění situaci odvětví a tržnímu prostředí.

4 základní požadované vlastnosti manažera prodeje:

- a) Schopnosti kritického řízení, komunikace a tvorby týmu.
- b) Schopnost vést směrem budoucnosti.

c) Důkladné porozumění podnikové dynamice a konkurenčním silám, které ovlivňují prodejní strategii.

d) Ovládání základních nástrojů tvorby a řízení accountů a distribučních kanálů.

Manažeři prodeje se často úplně neodpoutají od činnosti prodejce, v řadě firem mají dokonce vedle úkolů řízení prodeje i stanovené cíle vlastního prodeje.

Proces je definován hlavními fázemi řízení:

- a) vymezení strategické role prodeje v podniku;
- b) vytvoření prodejního týmu;
- c) řízení prodejního týmu;
- d) zhodnocení efektivity a výkonu prodejního týmu.

Prodejní tým

Je reprezentován jedinci, kteří dostávají samostatné úkoly, individuální prodejní plány pro prodej svých produktů nebo pro svou oblast a jsou kontrolováni podle snadno měřitelných výsledků. Prodejce je třeba řídit jako tým – týmový přístup je zapotřebí v řadě situací:

- Spolupráce externích prodejců, kteří jezdí a navštěvují zákazníky, s interními spolupracovníky, kteří vyřizují administrativní činnost a telefonický styk s klienty.
- Spolupráce v rámci týmu obchodníků – přenášení vybudovaných vztahů se zákazníky na kolegy, kteří prodávají jiný produkt, poskytování kontaktů.
- Zapracování nových pracovníků.
- Morální podpora spolupracovníků, kterým se nedaří.
- Spolupráce a pomoc při velkých akcích (odborné konference, veletrhy).
- Kooperace s jinými útvary (např. marketing), účast v mezioborových týmech.

Během procesu tvorby prodejního týmu je nutné položit si tyto základní otázky:

- Jaká struktura prodejního týmu?
- Jaká velikost prodejního týmu?
- Kdo se má účastnit prodejních aktivit?
- Jaká forma spolupráce mezi prodejci a jejich podporou? (vnitřní nebo vnější týmový prodej)

Prodejní týmy mají různou strukturu závislou na mnohých faktorech. Důležitost těchto faktorů je individuální pro každou společnost a ve výčtu jejich pořadí nehraje žádnou roli.

Mezi základní struktury patří:

- Teritoriální struktura – každý prodejce nabízí kompletní firemní nabídku na jeho přiděleném přesně vymezeném území – struktura může obsahovat regionální či oblastní manažery prodeje
- Produktová struktura – každý prodejce v týmu se soustředí na jeden produkt nebo skupinu produktů firmy odlišně od ostatních prodejců – struktura může obsahovat manažery produktů prodeje konkrétního produktu či skupiny produktů
- Zákaznická struktura – každý prodejce má přidělenou konkrétní skupinu zákazníků, kterou oslovuje nebo o kterou pečuje – struktura může obsahovat manažery prodeje klíčovými zákazníky, firemními zákazníky, spotřebitelům („detail“)...
- Funkční specializační struktura – jednotlivci či skupiny členů prodejního týmu se specializují na konkrétní činnosti – příjem objednávek, příprava a realizace obchodního jednání, prezentace produktů, uzavírání kontraktů, poprodejní servis – někdy dva prodejní týmy (zejména při zavádění složitých technických výrobků na průmyslový trh):
 - Rozvojový prodejní tým – vysoce odborné znalosti, přesvědčování zákazníků o nových produktech, projednávání obchodních, technických a montážních problémů
 - Údržbový prodejní tým – zabývá se prodejem již existujících, zavedených produktů
- Komplexní struktura – kombinace předchozích třech – zejména u velkých podniků či složitých tržních struktur

Řízení prodejního týmu zahrnuje celou řadu činností:

- Stanovení cílů prodejního týmu.
- Stanovení struktury prodejního týmu.
- Stanovení strategie prodejního týmu.
- Nábor a výběr členů týmu.
- Stanovení „kompenzačního plánu“ (plán odměn).
- Motivace prodejního personálu.
- Vzdělávání a školení.
- Porady a schůze prodejního personálu.
- Kontrola výkonu prodejního personálu.

Studijní literatura

Povinná literatura

JOBBER, D. a G. LANCASTER, 2012. *Selling and Sales Management*. 9th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-02-737-6265-2. (s. 4-37)

LIMBECK, M., 2014. *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4095-9. (s. 15-20)

Kontrolní otázky

1. Jaké dvě základní činnosti obsahuje obchod?
2. Co má společného nákupní a prodejní vyjednávání a v čem jsou tyto dva typy obchodního jednání odlišné?
3. Jaký je rozdíl mezi prodejem a marketingem?
4. Určete základní úkoly každého prodejního vyjednávání.
5. Popište typologie prodejců dle prodejní činnosti.
6. Popište typologie prodejců dle pojetí prodeje samotným obchodníkem.
7. Popište typologie prodejců dle prodejní činnosti.
8. Uveďte základní požadované vlastnosti prodejce a základní požadované vlastnosti manažera prodeje. Tyto vlastnosti porovnejte a zjistěte, v čem se překrývají a v čem jsou odlišné.
9. Uveďte základní organizační struktury prodejních týmů a popište jejich klady a zápory.
10. Vyjmenujte a stručně popište činnosti spojené s řízením prodejního týmu.

Odkaz na seminář

4.7 Prodejní rozhovor (str. 121)

3.8 Prodejní úkoly a obchodní jednání

Klíčová slova

Zákazník, prodejní úkoly, činitelé ovlivňující prodej

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je představit studentům jednotlivé prodejní úkoly spojené s realizací prodejní činnosti a rozlišit je dle významnosti na primární a sekundární. Dále jsou studenti seznámeni s prodejními úkoly při prostém, opakovaném a dlouhodobém prodeji. Závěrem kapitoly je zmíněna osobnost prodejce jako jeden z nejdůležitějších faktorů pro úspěšnou realizaci prodeje.

Výstupy z učení

- 3.5 umí využívat vhodné manažerské nástroje pro řízení podniku
- 3.6 aplikuje zásady úspěšného obchodního jednání

Abstrakt

Prodejní úkoly

Prodejní úkoly můžeme členit na dvě základní skupiny:

1. primární úkoly (vést prodejní rozhovor);
2. sekundární úkoly.

Mezi sekundární prodejní úkoly patří:

Vyhledávání nových zákazníků

Vyhledávání a navštěvování zákazníků, kteří u firmy dosud nenakupovali. Má větší význam při jednání na prodejním vztahu B2B než ostatních. Problémem je, že někteří dlouhodobě pracující obchodníci nemají v některých případech snahu vyhledávat nové klienty.

Zdroje zákazníků:

- a) Existující zákazníci: účinná, ale málo využívaná metoda. Prodejce zjišťuje, jestli spokojený klient nemá známé a při jednání používá reference (po schválení zákazníkem);

- b) Obchodní adresář (uspořádán podle oborů a umístění): obsahuje: jméno, adresu, kontakt, jména vedení, velikost firmy, počet zaměstnanců, výši obratu, druh vyráběných výrobků);
- c) Dotazy (sdělení spokojených zákazníků může vyvolat dotazy od potenciálních zákazníků) a jsou přirozený důsledek obchodování. V tomto případě jsou nutné pohotovostní reakce prodejce, protože vyřizujeme i mnoho dotazů, které nevedou přímo ke koupi, ale možná k ní povedou v budoucnu.
 - vzniklé přirozeně (výrobek se prodává sám),
 - podnětené marketingovou komunikací;
- d) Tisk: inzerce a články mohou poskytnout vodítko k tomu s kým obchodovat. Články mohou odhalovat podnikatelské činnosti firmy, zkoumané firmy (firma se může stát potenciálním zákazníkem);
- e) Neohlášená návštěva: návštěvy potenciálních klientů;
- f) „Výběrové“ návštěvy (oslovení předem vybraných firem, nebo domácností), které nejsou úspěšné v průmyslovém prodeji, ve spotřebitelském prodeji je úspěšnost větší.

Záznamy o zákaznících a informační zpětná vazba

Vedení záznamů je nezbytnost. Vyplňují se tzv. záznamové karty, dnes nejčastěji pomocí tabletů, nicméně mnoho prodejců volí osvědčenou tužku a papír a pozdější přepis do PC, či mobilního telefonu. Existuje řada elektronických možností jak uchovávat záznam, ale využívá se také ještě papírových karet.

Obsahem záznamu je:

- jméno a adresa firmy, druh obchodní činnosti
- datum a hodina rozhovoru, hodnocení potenciálu
- potřeby, problémy a nákupní zvyky zákazníka
- minulé prodeje, zjištěné problémy/příležitosti
- popis a datum budoucího jednání

Informace se zasílají vedení prodeje (jsou důležité pro marketing firmy). Mimo kontrolní funkce mají záznamy pomoci dalšímu rozvoji firmy a zajišťují zpětnou vazbu pro vedení společnosti.

Osobní řízení, sebeřízení, vlastní řízení

Prodejce často pracuje sám s minimem dohledu a někdy si sestavuje vlastní plán návštěv (důležitost klientů, plánování cesty atd.).

Problémy spojené se sebeřízením:

a) Efektivita

- plánování pracovního času a cesty (pokud pojedu nejdříve do nejbližšího bodu a směrem domů, najedu více kilometrů než při řízeném pohybu)
- dle některých výzkumů stráví prodejce rozhovory s klienty jen cca 25-30 % času!!!

b) Četnost návštěv

- firma většinou dělí odběratele na různé třídy (dle toho je stanovena četnost návštěv)
- pokud prodejce rozhoduje o četnosti návštěv sám, může to být ovlivněno geografickou výhodností regionu popř. přátelství se zákazníky, či jednoduchostí prodeje
- odpovědný prodejce ví, kolik času je třeba strávit určitými typy zákazníků

Vyřizování stížností

Cílem organizace je dle moderních zásad řízení zajištění spokojenosti zákazníků a vytváření dalšího prostoru pro obchodování. Stížnosti se liší dle závažnosti a oprávnění prodejce se stížností nakládat. Ke stěžovateli by se prodejce měl chovat s úctou a v očích zákazníka zacházet s problémem vážně, protože kladné a úplné vyřízení stížnosti může prohloubit budoucí obchodní vztahy.

Poskytování služeb

Prodejce poskytuje svým zákazníkům rady (jak neefektivněji používat produkt atd.), tím buduje účinnou hradbu proti konkurenci a posiluje vztahy kupující/prodejce.

Druhy prodeje

1. Prostý prodej (prodejce nemá žádnou možnost vyjednávat)
2. Prodejní vyjednávání (dochází k jisté míře vyjednávání)

Mezi základní činitele ovlivňující úspěch při prostém prodeji patří:

a) **znalost výrobku a jeho výhody**

- vlastnosti produktu uvádět do vztahu s výhodami pro spotřebitele
- produkty se nejlépe prodávají výčtem výhod pro zákazníka
- prodejce funguje jako konzultant

b) **znalost konkurenčních produktů a jejich výhod**

- umožňuje vyvážit přednosti produktů konkurence („*konkurent nabízí nižší cenu, náš produkt ale spotřebuje méně energie při provozu a má levnější údržbu, proto bude ve finále pro vaši firmu levnější*“)

c) **plánování prodejní prezentace**

- důležité vlastnosti: přizpůsobivost a flexibilita
- základy prezentace musí být připravené (nic nezapomeneme, lze naplánovat využití názorných pomůcek, zdání efektivity a připravenosti, odbourání trémy)

d) **stanovení prodejních cílů**

- druh stanovených cílů může záviset na prodejním cyklu produktu a na stádiu, kterého potenciální zákazník v tomto cyklu dosáhl
- prodejní cyklus se určuje podle toho, kolik času pravděpodobně uplyne, než se uzavře obchod
- u většiny maloobchodních prodejů je krátký, v průmyslovém prodeji (letadla, turbíny nebo vrtné soupravy) je velmi dlouhý

e) **porozumění nákupnímu chování**

- správné určení osoby, která má pravomoc rozhodnout
- v průmyslovém prodeji je doba porozumění delší
- ke každé společnosti se musí přistupovat individuálně
- zkoumat se musí charakter a předsudky osob, které mohou obchod schválit
- pozitivní faktory jsou dobré zkušenosti s firmou (skutečnosti, které prohloubí vztah mezi prodejcem a kupujícím).

Mezi základní činitele ovlivňující dlouhodobé prodejní vyjednávání patří všechny výše zmíněné, ale je nutné uvažovat ještě o dalších:

f) **hodnocení mocenské rovnováhy**

- rovnováhu určuje:
 - počet možností, které má každá ze stran
 - množství a kvalita informací

- poznání a uspokojení potřeb
- tlaky na jednotlivé strany
- pozice prodávajícího je závislá na informacích o počtu nabízejících, kritériích výběru odběratelské organizace, informacích o důležitosti jednotlivých osob, vzorcích cenové přijatelnosti nabídky
- rozbořením faktorů se firma zbavuje rizika stanovení příliš nízké ceny, nebo „zbytečných výhod“ poskytovaných odběrateli

g) rozbor návrhů

- odhad návrhů a požadavků zákazníka
- příprava reakcí na požadavky
- analogie k předvídání námitek při prostém prodeji
- spojeno s rozbořením ústupků
- plán protinávrhů

h) stanovení cílů vyjednávání

- druhy cílů při prodejním vyjednávání
 - nutné cíle – definují minimální požadavky vyjednavče (mohou mít za následek přerušování jednání)
 - preferované cíle – maximum, které může vyjednavč rozumně očekávat získat (cena)

i) rozbor ústupků

- vyjednávání = manévrování
- ústupky se připravují předem
- některé ústupky stojí prodejce málo (aktivity, peněz) a přinesou velký úspěch, některé naopak
- témata vhodná pro ústupky: cena, načasování dodávky, cena instalace, cena dalších služeb, způsoby platby atd.

Významnou součástí úspěchu prodejce je jeho charisma, image a důvěryhodnost, kterou mu potenciální klienti dávají. Koncept charismatu je popisován různě v různých disciplínách. Asi nejčastěji slyšíme spojení charismatická osobnost ve vztahu k vedoucím osobnostem, které jsou na základě svého působení (charismatu) následovány ostatními. Důvěra je potom charakterizována jako, typ postoje a zároveň mezilidského vztahu, který vyvolává pocit jistoty plynoucí z přesvědčení, že partner komunikace (osoba, instituce) splní určitá očekávání. Image je definována jako obraz, představa „pověst“, provázející obchodníka. Jde o přijímaný

obraz osobnosti obchodníka (jak nás okolí vnímá a přijímá). Image se opírá o vnější projevy a vnitřní osobnostní kvality. Někdy je uváděn také výraz „osobní image“, který je charakterizován jako soubor vnějších a vnitřních rysů obchodníka. Pro obchodníka je nutné věnovat pozornost tvorbě žádoucího osobního image. Mezi základní faktory ovlivňující image osobnosti patří: komunikační dovednosti (psaní a mluvení); umění vysvětlit a naslouchat; kvalita hlasu; společenské dovednosti; dodržování společenských pravidel; pohled z očí do očí; postoj, držení těla; potřásání rukou (kontakt s druhými); fyzická zdatnost; oblékání; osobní styl – důvěryhodnost; upravenost (vlasy, pleť, ruce); smysl pro humor.

Vzhled Vaší osobnosti jistě při vyjednávání hraje velmi významnou roli. Čtete hodně, že posuzování ostatních podle vzhledu nám nic neříká o budoucí kvalitě vztahu s obchodním protějškem, nicméně odpovězte upřímně, chováme se dle této poučky? Vzhled je první vnímaný faktor, dle kterého druhého posuzujeme, proto je jeho role tak důležitá. Některé společnosti vypracovávají standardy, dle kterých se zaměstnanci oblékají, nicméně názory na to, co si obléci na setkání se zákazníkem, se vyvíjejí a současnosti vládne spíše neformální přístup, který má jistě svůj půvab a význam při návštěvě drobného živnostníka, ale co se týče návštěvy neznámého prostředí, je účelné si zjistit informace o způsobech oblékání a přizpůsobit se, popř. vsadit na konzervativnější způsob. Požadavky na oblékání jsou odlišné dle povahy práce, image zastupované společnosti a obchodovaného produktu. Při volbě oblečení si uvědomte, že vhodné oblečení podporuje sebevědomí při snaze zaujmout, ale je třeba sebekriticky kontrolovat svůj vkus a myslet na to, že odborníka prezentuje střídmost. Pokud pojedete na jednání za svým zákazníkem, je důležité dodržovat pravidlo, že máme být oblečení o stupínek lépe (formálněji) než náš zákazník. Literatury popisující vhodné oblečení lze nalézt obrovské množství, nicméně nejen oblečení, ale také další doplňky mají vliv na hodnocení celkové image.

Doplňky mají dle názvu vzhled doplňovat, nikoliv mu dominovat. Jako vhodné doplňky se uvádí malé náušnice, jemné náhrdelníky, řetízek a náramek v počtu max. jeden kus a maximálně 2-3 prsteny. Parfémy by měly být lehčí vůně a intenzity, líčení decentní líčení zvýrazňující buď vaše oči, nebo ústa (nikdy ne křiklavé stíny). Je podstatné si uvědomit, že podle doplňků, lze zařadit do určité sociální skupiny, což může prodejci snížit šance na úspěch. Dalším důležitým doplňkem jsou nejrůznější potřeby, které by měli být střední cenové úrovně. Mezi základní potřeby patří propisky, diáře, formuláře pro vyplnění objednávek, vizitky, tašky, kufříky a kabelky, peněženky, ale také hygienické potřeby např. deodoranty, či žvýkačky a další osvěžovače dechu. Pozor na tetování, piercing atd. Při obchodování bychom se měli řídit zásadou, že důležité je, co se líbí zákazníkovi, nikoliv nám.

Jistě máte sice právo mít takový vzhled, jaký vám vyhovuje, ale zákazník má zase svaté právo od vás nic nekoupit, protože se mu nelíbíte a pokud musíte prodávat své produkty a jednat se zákazníky, nezbyvá vám, než se tomu přizpůsobit.

Studijní literatura

Povinná literatura

JOBBER, D. a G. LANCASTER, 2012. *Selling and Sales Management*. 9th ed. Harlow: Pearson Education. ISBN 978-02-737-6265-2. (s. 219-235)

LIMBECK, M., 2014. *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4095-9. (s. 59-101)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitolu

HAIN, O., 2014. Lovci a Farmáři (Několik poznámek k budování týmu korporátního obchodu). In: *Mzdová praxe* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014, [cit. 2018-01-15]. Dostupné z [http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument /doc-d33538v42982-lovci-a-farmari-nekolik-poznamek-k-budovani-tymu-korporatniho/](http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d33538v42982-lovci-a-farmari-nekolik-poznamek-k-budovani-tymu-korporatniho/)

TECHNOLOGICKÝ PARK CHOMUTOV, 2014. *Metodika obchodních dovedností* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014, [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: http://www.tpcv.cz/PDF/Methodika_obchodnich_dovednosti_final.pdf

TOMAN, M., 2017. *Detaily dělají obchodníka* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2017, [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/prodej/detaily-delaji-obchodnika-1>

VOJÍK, V., 2007. *Obchodní jednání, jeho příprava a vedení* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2007, [cit. 2018-01-15]. Dostupné z: <http://frotor.fs.cvut.cz/doc/33.pdf>

Kontrolní otázky

1. Vyjmenujte sekundární prodejní úkoly.
2. Jaké existují možné zdroje zákazníků?
3. Jaký má význam vedení záznamů o zákaznících pro profesionalizaci prodeje?
4. Vysvětlete význam sebeřízení prodejního personálu?
5. Jaké problémy nejčastěji řeší nadřízení prodejců v rámci sebeřízení? Jak můžeme těmto problémům předcházet?
6. Uveďte činitelé ovlivňující úspěch při prostém prodeji.
7. Uveďte činitelé ovlivňující úspěch při dlouhodobém prodeji.

8. Vysvětlete pojem charisma a vysvětlete, jak ovlivňuje případný prodejní úspěch
9. Přemýšlejte o roli image prodejce v procesu prodeje.
10. Popište roli doplňků a jejich význam při vnímání osobnosti prodejce.

Odkaz na seminář

4.8 Postupy při obchodním jednání (str. 127)

3.9 Typy obchodních modelů, Canvas

Klíčová slova

Obchodní model, model podnikání, Canvas, unbundling, dlouhý chvost, vícestranné platformy, model „zdarma“, otevřené obchodní modely

Cíle kapitoly

Cílem je vysvětlit, co znamená obchodní model (neboli model podnikání) a z jakých základních prvků se skládá. Dalším cílem je představit a popsat základní vzory obchodních modelů.

Výstupy z učení

- 3.5 umí využívat vhodné manažerské nástroje pro řízení podniku

Abstrakt

Obchodní model neboli **model podnikání** ukazuje, jak organizace vydělává peníze – v čem tedy tkví její konkurenční výhody, které umožňují vydělávat. Ve své podstatě se jedná o nástroj, jak je určitý podnikatelský subjekt řízen. Obchodní model ukazuje, jak jsou veškeré prvky podnikatelské myšlenky sladěny do jednoho fungujícího celku. Jinými slovy je možné říci, že obchodní model ukazuje, jak daný podnikatelský subjekt vytváří, předává a získává hodnotu.

Za zásadní prvky každého obchodního modelu (resp. modelu podnikání) jsou považovány následující čtyři položky:

- *hodnota pro zákazníka* – je považována za vůbec nejdůležitější prvek modelu, protože ukazuje, jak bude podnikatelský subjekt přinášet určitou hodnotu, za kterou budou zákazníci ochotni platit;
- *vzorec zisku* – znamená hodnotu pro samotný podnikatelský subjekt: tj. ukazuje, jak bude podnikatelský subjekt profitabilní – jedná se tedy o určitý plán, v němž je zahrnuta výnosová a nákladová stránka, rovněž zde musí být obsažen model marže a rychlost zdrojů (hlavně ve smyslu doby obrátů zásob a majetku, tj. jak je majetek využíván);

- *klíčové zdroje* – sem spadají aktiva ve smyslu lidí (zaměstnanců), technologií, zařízení, vybavení, produktů, kanálů a značek, jež jsou potřebné k tomu, aby cílovým zákazníkům byla doručena hodnota;
- *klíčové procesy* – jsou to stále se opakující úkoly (nákup, výroba a prodej), dále se sem řadí také pravidla, normy a ukazatele.

Pokud je obchodní model inovován, znamená to snahu změnit prvky v dosavadním obchodním modelu tak, aby byla zákazníkům přinášena lepší (vyšší) hodnota, dále aby byla dosažena zajímavá a přitom prakticky využitelná konkurenční výhoda, a tím vším se sleduje, aby byla ve výsledku vylepšena ziskovost.

Výše uvedené prvky obchodního modelu je možné rozepsat do devíti konkrétnějších položek, které tvoří tzv. „plátno“ (neboli *Canvas*). Těchto devět položek se obrazně označuje jako stavební prvky a patří sem:

1. zákaznické segmenty – tj. zákazníci s určitými potřebami a přáními;
2. hodnotové nabídky – mají podobu produktů, které řeší problémy vybraných zákaznických segmentů;
3. kanály – jedná se o komunikační, distribuční a prodejní kanály, jejichž prostřednictvím se hodnotové nabídky dostávají k zákazníkům;
4. vztahy se zákazníky – vztahy jsou vytvářeny a udržovány v každém zákaznickém segmentu;
5. zdroje příjmů – jsou výsledkem úspěšných hodnotových nabídek, které zákazníci dokáží ocenit;
6. klíčové zdroje – jsou reprezentována aktivity, potřebnými k tomu, aby podnikatelský subjekt vůbec mohl nabízet hodnotu;
7. klíčové činnosti – jsou to nejdůležitější aktivity, které vedou k vytvoření hodnotových nabídek;
8. klíčová partnerství – jedná se tedy o síť partnerů a dodavatelů, rovněž je dobré mít na mysli, že určité činnosti mohou být outsourcovány;
9. struktura nákladů – náklady je možné vyčíslit po definování klíčových zdrojů, klíčových činností a klíčových partnerství.

Obchodní modely lze popisovat a charakterizovat podle vlastností a podle uspořádání jednotlivých prvků, přičemž na základě zjištěných podobností je možné identifikovat **pět následujících vzorů obchodních modelů**.

- *Unbundling.*

Podle tohoto konceptu je možné se v podnikání zaměřit na tři odlišné typy zaměření, a sice na inovaci produktů, na infrastrukturu anebo na vztahy se zákazníky. Všechna tato zaměření se sice mohou vyskytovat najednou v jednom podnikatelském subjektu, nicméně je žádoucí, aby došlo k jejich rozdělení (=>anglické slovo „unbundle“) do samostatných podnikatelských subjektů tak, aby nedocházelo ke zbytečným konfliktům nebo nevýhodným kompromisům. Tento koncept využívají mobilní operátoři.

- *Dlouhý chvost.*

Myšlenkou tohoto konceptu je nabídka mnoha produktů, zejména okrajových produktů, které se prodávají pouze zřídka. Nicméně díky tomu, že nabídka je v tomto případě široká, jsou generovány značné celkové tržby, a tak může být tento koncept stejně lukrativní jako tradiční modely, ve kterých se počítá s tržbami z prodeje úzkého sortimentu nejprodávanějších produktových položek. Koncept dlouhého chvostu je typický pro nakladatelství.

- *Vícestranné platformy.*

Jedná se o spojení neméně dvou specifických skupin zákazníků, přičemž hodnota je vytvářena umožněním interakce mezi těmito skupinami. Tento koncept je založen na síťovém efektu, kdy vícestranná platforma nabývá na hodnotě a tím láká další zákazníky (uživatelé). Příklad může být Visa nebo Google.

- *Obchodní model „zdarma“.*

V tomto případě je vytipován nejméně jeden zákaznický segment, jenž je významný a který bude mít užitek z bezplatných nabídek. Neplaticí zákazníci jsou zde financováni z další části obchodního modelu anebo jiným zákaznickým segmentem. Příkladem jsou bezplatné noviny Metro nebo Skype.

- *Otevřené obchodní modely.*

Tento koncept je založen na spolupráci s externími partnery: buď podnikatelský subjekt využívá externí nápady, nebo naopak své nápady, které nevyužívá, poskytne

externím partnerům. Tento koncept uplatňuje například společnost P&G anebo GlaxoSmithKline.

Je potřeba zdůraznit, že jednotlivé zde prezentované vzory obchodních modelů je možné a v praxi zároveň i žádoucí kombinovat, čímž dochází k vytváření jedinečných obchodních modelů, hledajících výjimečnou konkurenční výhodu.

Studijní literatura

Povinná literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7. (s. 631-632)

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4. (s. 12-44, s. 55-119)

Kontrolní otázky

1. Stručně vysvětlíte, co znázorňuje obchodní model (neboli model podnikání)?
2. Co je považováno za vůbec nejdůležitější prvek obchodního modelu?
 - a) hodnota pro zákazníka
 - b) vzorec zisku
 - c) klíčové zdroje
 - d) klíčové procesy
3. Za jakým účelem se obchodní modely inovují?
4. Slovo „*Canvas*“ lze doslova přeložit jako:
 - a) tabule
 - b) plátno
 - c) deska
 - d) nástěnka
5. Která z těchto položek nepatří mezi stavební prvky modelu „*Canvas*“?
 - a) zákaznické segmenty
 - b) marketingová komunikace
 - c) vztahy se zákazníky
 - d) struktura nákladů

6. Mezi základní vzory obchodních modelů nepatří:
 - a) unbundling
 - b) dlouhý chvost
 - c) jednostranné platformy
 - d) otevřené obchodní modely
7. Rozhodněte o pravdivosti následujícího tvrzení: „Příkladem fungování *obchodního modelu* „*zdarma*“ je Skype.“
8. Jak se nazývá obchodní model, jenž je založen na spolupráci s externími partnery, přičemž buď podnikatelský subjekt využívá externí nápady, nebo naopak své nápady, které nevyužívá, poskytne externím partnerům?
9. Jak se nazývá obchodní model, který je založen na nabídce mnoha produktů, zejména okrajových produktů, jež se prodávají pouze zřídka?
10. Rozhodněte o pravdivosti následujícího tvrzení: „Jednotlivé základní vzory obchodních modelů není v žádném případě možné kombinovat“.

Zajímavosti z dané problematiky

Business Model Innovation Hub

web zaměřený na obchodní modely, určený pro vizionáře a pro všechny, co se nebojí výzev

<http://businessmodelhub.com/>

Odkaz na seminář

4.9 Příklad modelu Canvas (str. 134)

3.10 Přímý vstup na trh

Klíčová slova

Distribuce, marketingové cesty, distribuční kanály, přímý vstup na trh, přímý marketingový kanál, distribuční strategie

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je vysvětlit, proč je nutné zajistit dostupnost nabízených produktů pro zákazníky, a objasnit, co obnáší tzv. přímý vstup na trh.

Výstupy z učení

- 3.7 rozumí odlišnostem jednotlivých možností vstupu na trh

Abstrakt

Produkty, ať už v podobě zboží nebo služeb, se musí nějakým způsobem dostat k zákazníkovi, jinak by byly z podnikatelského hlediska prakticky bezcenné. Jinými slovy, pokud produkt nebude na trhu dostupný (tj. nebude k dostání) pro cílovou skupinu zákazníků, bylo veškeré ostatní marketingové úsilí vynaloženo zcela zbytečně.

Z pohledu marketingu se v této souvislosti hovoří o distribuci, zahrnující nejen fyzický přesun zboží, ale též zajištění marketingových cest neboli distribučních kanálů tak, aby zákazníkovi bylo vůbec umožněno si nabízený produkt nějakým způsobem obstarat, dostat se k místu jeho nabídky a vybrat si jej. Samotná volba konkrétních marketingových cest (resp. distribučních kanálů) by měla logicky vzít v potaz potřeby a přání zákazníků. Vhodnost zajištění marketingových cest se samozřejmě odráží v následném úspěchu či neúspěchu podnikatelského subjektu.

Přímý vstup na trh je možné interpretovat jako situaci, kdy podnikatel (v tomto případě hovoříme pro zjednodušení o výrobcí) sám nebo prostřednictvím svých zaměstnanců rovnou obsluhuje zákazníky – nevyužívá za tímto účelem žádné mezičlánky v podobě prostředníků (např. dalších velkoobchodů anebo maloobchodů apod.). Takový případ je též označován jako přímý marketingový kanál (nebo též přímý distribuční kanál) – pro lepší představu je znázorněn na Obrázku 13.

Obrázek 13: Přímý marketingový kanál



Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera (2013)

Výrobce tedy v tomto případě rovnou prodává svému koncovému zákazníkovi. Z hlediska realizace přímého vstupu na trh se jedná zejména o vlastní prodejny (bývají označovány též jako tzv. podnikové prodejny), internetový prodej, prodejní prezentace anebo prodej s přímou odezvou realizovaný prostřednictvím uveřejněné reklamy v tisku. Rovněž mohou být využity zásilkové katalogy (jejich význam však v současné době klesá – zastínil je masový rozvoj internetových obchodů, jež jsou prakticky založeny na katalogích dostupných online). Stranou nezůstávají ani prodejní automaty, které slouží hlavně k doplňkovému prodeji občerstvení (typicky jsou takto prodávány sladkosti a nápoje, případně drobné hračky), přičemž automaty jsou obvykle umístěny na místa, kde je velká koncentrace potenciálních zákazníků. Mezi další možnosti, nicméně pro začínající drobné podnikatele ne zcela reálné, se ještě řadí využití teleshoppingu a telemarketingu (tj. prodeje po telefonu). Z terminologického pohledu využití přímého marketingového kanálu znamená v podstatě realizaci tzv. přímého marketingu, jenž je z hlediska marketingové teorie neodmyslitelnou součástí marketingové komunikace.

Mezi další způsoby, které marketingové učebnice nicméně běžně neuvádí, patří prodej produktů na klasických trzích (jarmarcích v rámci nejrůznějších městských oslav, festivalů apod.) anebo též snaha prodávat produkty v okruhu svých přátel a známých. Je potřeba však podotknout, že prodej v okruhu přátel a známých má své limity. Rovněž si některé podnikatelské subjekty najmou dočasně vhodné prostory např. v kulturních domech ve vybraných městech, kde po několik dnů nabízejí své produkty – tímto způsobem mají zákazníci vybraných měst po omezenou dobu k dostání produkty, které u nich nejsou jinak běžně k dostání.

Patrně není potřeba příliš zdůrazňovat samozřejmost, že podnikatelský subjekt může samozřejmě kombinovat různé distribuční možnosti, např. může své produkty nabízet jak prostřednictvím e-shopu, tak i ve vlastní prodejně a rovněž může využít možností vyplývajících z nepřímého vstupu na trh.

Zároveň je potřeba podotknout, že podnikatel si v rámci své vytvořené strategie musí rozhodnout, jak širokou dostupnost svých produktů chce zajistit. Nabízí se dvě extrémní varianty: buď intenzivní distribuce, nebo naopak exkluzivní distribuce. *Intenzivní distribuce*

znamená, že podnikatelský subjekt využívá co nejvíce míst, kde jsou produkty zákazníkům k dispozici. Vhodnými produkty pro intenzivní distribuci je rychloobrátkové zboží, např. nápoje (typicky Coca-Cola, která je k dostání nejen v téměř každém obchodě a restauraci, ale též v prodejních automatech). Naproti tomu *exkluzivní distribuce* jde cestou nízkého počtu distribučních míst. Cílem tohoto konání je navodit pocit exkluzivity, z čehož plyne, že tento způsob distribuce je vhodný pro prémiové/luxusní produkty. Příkladem mohou být hodiny Longines, které jsou v České republice k dostání pouze a jen v Hodinářství Bechyně. Kompromisem mezi oběma extrémními variantami distribuce je tzv. *selektivní distribuce*, kdy je distribučních míst více než v případě exkluzivní distribuce, ale méně než v případě intenzivní distribuce. Příklad selektivní distribuce je pivo Pilsner Urquell, které se v každé restauraci nenabízí, nicméně počet míst, kde je možné toto pivo zakoupit, je stále relativně vysoký.

Studijní literatura

Povinná literatura

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 458-459)

Kontrolní otázky

1. Vysvětlete, proč je nutné zajistit dostupnost určitého produktu pro cílovou skupinu zákazníku?
2. Co všechno zahrnuje pojem „distribuce“?
3. Rozhodněte o pravdivosti tohoto tvrzení: „Distribuční kanály jsou marketingovými cestami.“
4. Popište, co je to přímý vstup na trh.
5. Rozhodněte o pravdivosti tohoto tvrzení: „Při přímém vstupu na trh se nevyužívají žádné mezičlánky v podobě prostředníků.“
6. Jakými způsoby je možné realizovat přímý vstup na trh?
7. Rozhodněte o pravdivosti tohoto tvrzení: „Termíny ‚vlastní prodejny‘ a ‚podnikové prodejny‘ je možné považovat za synonyma.“
8. Jaký je význam zásilkových katalogů v současné době?
9. Jaký sortiment zboží je možné nabízet prostřednictvím prodejních automatů?

10. Rozhodněte o pravdivosti tohoto tvrzení: „Je vhodné kombinovat různé distribuční možnosti.“

Odkaz na seminář

4.10 Praktické příklady přímého vstupu na trh (str. 139)

3.11 Nepřímý vstup na trh

Klíčová slova

Nepřímý vstup na trh, nepřímý marketingový kanál, maloobchod, velkoobchod, zprostředkovatelé

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je objasnit, co obnáší tzv. nepřímý vstup na trh, a vysvětlit rozdíly mezi distribucí produktů určených pro koncové zákazníky a produktů určených pro podnikové (tj. B2B) zákazníky.

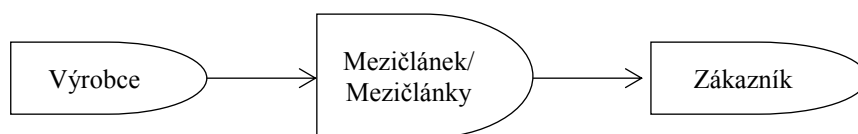
Výstupy z učení

- 3.7 rozumí odlišnostem jednotlivých možností vstupu na trh

Abstrakt

Nepřímý vstup na trh je možné popsat jako situaci, kdy podnikatel (opět hovoříme pro zjednodušení o výrobci) využívá určité distribuční mezičlánky, jejichž prostřednictvím nabízí své produkty na trhu. Takový případ je též označován jako nepřímý marketingový kanál (nebo též nepřímý distribuční kanál) – pro lepší představu je vizuálně znázorněn na Obrázku 14.

Obrázek 14: Nepřímý marketingový kanál



Zdroj: Vlastní zpracování podle Kotlera a Kellera (2013)

V nepřímém marketingovém kanálu může být využit jen jeden mezičlánek nebo více mezičlánků. Nejprve je potřeba říci, že využití konkrétních mezičlánků závisí na tom, zda se jedná o distribuci produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele – domácnosti) nebo zda jde o zajištění distribuce pro podnikové zákazníky (tj. B2B zákazníky, kteří nakupují pro účely dalšího podnikání, nikoliv pro osobní spotřebu).

V případě distribuce produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele) se z hlediska teorie používá termín *spotřební marketingové kanály*. Mezi typické mezičlánky používané v těchto kanálech patří velkoobchody a maloobchody (jakožto prostředníci), případně ještě další zprostředkovatelé.

Z hlediska vlastnictví produktů je potřeba podotknout, že existuje podstatný rozdíl mezi prostředníky a zprostředkovateli. Zatímco pro prostředníky je typické, že od svých dodavatelů zboží pořizují formou koupě a tedy zboží pak následně předchází do jejich vlastnictví, u zprostředkovatelů je situace odlišná. Zprostředkovatelé totiž od svých dodavatelů zboží nepořizují, tj. neplatí za něj – nevážou v něm finanční prostředky, nýbrž jejich úlohou je vyhledávat trhy, vyjednávat podmínky a celkově zajišťovat účinnou interakci mezi nabídkou a poptávkou. Zprostředkovatelé jsou odměňováni provizním systémem za úspěšné zprostředkování obchodu.

Klasickým prostředníkem je maloobchodní podnikatelský subjekt (maloobchodník), který nakupuje zboží od výrobce (nebo od velkoobchodu) a následně toto zboží prodává v prodejně/prodejnách konečným spotřebitelům; obvykle toto prodávané zboží ponechává bez podstatnějších úprav. Z hlediska legislativy je potřeba zdůraznit, že maloobchodník ručí spotřebiteli za to, že budou dodržena jeho práva (toto se týká především oblasti ochrany spotřebitele ve smyslu reklamací a uplatňování práva z vadného plnění).

Maloobchod může být založen na samoobslužném nebo pultovém prodeji, resp. na kombinaci obojího. Samoobslužný prodej se hodí pro většinu potravin a je založen na samostatné aktivitě zákazníka, zatímco pultový prodej znamená oddělení zákazníka od nabízeného zboží a využívá se typicky u specializovaných a luxusních produktů. Kombinovaný prodej v sobě nese jak samostatnou aktivitu zákazníka (ve smyslu samoobslužného prodeje), tak roli obsluhy/prodáváče, který může zákazníkovi poradit (jako je tomu u pultového prodeje).

V případě *distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky* se z hlediska teorie používá termín B2B marketingové kanály. Již výše je rozepsán velkoobchodní podnikatelský subjekt (velkoobchod). Z pohledu zajištění distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky je často využíván agenturní (traťový) velkoobchodník, který plní spíše roli zprostředkovatelskou a stará se o organizační zajištění toku zboží, peněz a informací. Zkráceně lze též hovořit o agentovi, jenž je reprezentantem prodávajícího anebo kupujícího na relativně stálé bázi.

Distribuční mezičlánky v podobě zprostředkovatelů se mohou nazývat různými termíny: poměrně časté je označení makléř nebo agent. Rozdíl mezi makléřem a agentem tkví v tom, že zatímco agenti zastupují prodávajícího anebo kupujícího na poměrně stálé bázi, u makléřů tomu tak není.

Na závěr je nutné zdůraznit, že podnikatelské subjekty jednotlivé přímé a nepřímé marketingové kanály v praxi běžně kombinují, přičemž zvažují nákladovost jednotlivých cest. Též je vhodné zmínit skutečnost, která je sice zjevná, nicméně někdy může v záplavě odborných poznatků zapadnout: spolupráce s marketingovými kanály je založena především na mezilidských vztazích, neboť představitelem každého podnikatelského subjektu je koneckonců vždy člověk. Jako v mezilidských vztazích zde platí, že budování marketingových cest je záležitostí dlouhodobou.

Studijní literatura

Povinná literatura

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 458-459)

Kontrolní otázky

1. Stručně vysvětlete, co si lze představit pod tzv. nepřímým vstupem na trh.
2. Rozhodněte o pravdivosti následujícího tvrzení: „V nepřímém marketingovém kanálu musí figurovat alespoň dva různé mezičlánky.“
3. Jaké mezičlánky jsou typicky používány v případě distribuce produktů určených pro koncové zákazníky (spotřebitele)?
4. Co jsou to tzv. „spotřební marketingové kanály“?
5. V čem se odlišuje velkoobchod od maloobchodu?
6. Jaké mezičlánky jsou typicky využívány v případě distribuce produktů určených pro podnikové zákazníky?
7. Rozhodněte o pravdivosti tohoto tvrzení: „Agenturní (traťový) velkoobchodník je spíše zprostředkovatelem než prostředníkem.“
8. Jaký je rozdíl mezi makléřem a agentem?
9. Dají se v praxi kombinovat jednotlivé přímé a nepřímé marketingové kanály? Proč je tomu tak?
10. Vysvětlete, proč je budování marketingových cest dlouhodobou záležitostí.

Odkaz na seminář

4.11 Praktické příklady nepřímého vstupu na trh (str. 143)

3.12 Franchising

Klíčová slova

Franchising, franšizér, franšizant, výhody a nevýhody franšízy

Cíle kapitoly

V této kapitole se student dozví co je to franchising, jaké výhody franchising přináší pro začínajícího podnikatele. Student bude seznámen s obecnými podmínkami franšisingu a výhodami i nevýhodami franchisingu pro obě zúčastněné strany.

Výstupy z učení

- 3.13 rozumí pojmu franchising

Abstrakt

Při rozhodování o vstupu na trh je třeba zvážit, zda vstoupit pod svým vlastním jménem a svou značkou, která však bude v okamžiku na trh naprosto neznámou, nebo zda se firma rozhodne využít výhody jiných forem vstupu na trh jako je například franchising. Kdy podnikatel využívá výhod již zavedené značky, know-how, apod.

Principy a základní informace o franchisingu

Franchising představuje partnerský smluvní vztah mezi dvěma stranami a to poskytovatelem franšízy (franšizérem) a nabyvatelem franšízy (franšizantem). Původně se franšízy začaly objevovat v oblasti potravin a to zejména restaurací, apod. (Machková 2015). Dnes se s franšízami můžete setkat v nejrůznějších oborech, ať již v maloobchodech, rychlém občerstvení, či gastronomie jako takové službách, bankovníctví, vzdělávání, módě, lékárnách, apod. (více informací o možných franšízách na českém trhu naleznete v Katalogu franšíz na webových stránkách franchising.cz).

Franchising je tedy možné chápat jako odbytový systém, který je určen k uvedení produktu, technologie, služby, apod. na trh. Efektivní franchising se opírá o nepřetržitou, úzkou a provázanou spolupráci franšízora a franšizantů, kteří jsou však i nadále nezávislými a samostatnými podnikatelskými subjekty. Na jedné straně franšízor zaručí franšizantovi právo provozovat obchodní činnosti dle stanovených podmínek, využívat jeho ochrannou známku,

know-how, systém, apod. a na druhé straně od něj vyžaduje povinnost provozovat podnikání v souladu s koncepcí franšízora za přímou či nepřímou úplatu (Česká asociace franchisingu 2015)

Franšíza jako taková pak tedy představuje určité smluvní propojení mezi výrobcem, či organizací služeb (franšízorem) a podnikateli (franšízanty), kteří nejsou na franšízorovi závislí a zakoupí od něj právo na vlastnictví, či provoz jedné i více podnikatelských jednotek v rámci franšízy.

Zřejmě nejrozšířenějším typem franšízy je tzv. retailová franšíza, která bývá nejčastěji poskytována společnostmi, jež poskytující různé druhy služeb. Do tohoto typu franšíz spadají právě velmi známé franšízy z oblasti rychlého občerstvení - fast-foody jako je McDonald's či Burger King, franšízy v hotelnictví – např. Ramada Inn, apod.

V určitých odvětvích franšízy představují v podstatě jedinou efektivní možnost, jak zahájit podnikání na vysoce konkurenčním trhu, jež předpokládá již od počátku efektivitu a ziskovost.

Výhody a nevýhody franchisingu

Při rozhodování o tom, zda jako formu vstupu na trh zvolit právě franchising, je nutné zvážit veškerá pro i proti, protože samozřejmě franchising přináší celou řadu výhod jak pro poskytovatele franšízy - franšízory, tak pro franšízanty - příjemce franšízy. A na druhé straně, jako každý typ podnikání má i své nevýhody.

Než se tedy začínající podnikatel rozhodne právě pro franchising, je třeba se nejprve zamyslet nad tím, co od podnikání očekává, jaké má osobní i odborné předpoklady, zda disponuje dostatečným finančním kapitálem, protože franšíza známých značek je často velmi finančně náročná – například McDonald's vyžaduje od potenciálních franšízantů minimální finanční prostředky, či likvidní majetek alespoň ve výši 10 milionů Kč.

Před tím, než se opravdu začínající podnikatel rozhodne, že využije franchisingu, měl by se zamyslet nad celou řadou otázek (Český institut pro franchising 2017):

- Jsem podnikatelským ambiciózním typem?
- Jsem ochoten podstoupit podnikatelská rizika?
- Jaký obor je pro mě nejlepší?
- Chci být součástí dané značky? Odpovídá mým hodnotám? Postojům?
- Mám k dispozici odpovídající finanční prostředky?
- Chci podnikat dle svých představ, nebo jsem ochoten respektovat nařízení franšízora?

- Mám zkušenosti s podnikáním? Přípravou podnikatelského plánu? Marketingem?
- A mnohé další.

A jaké jsou tedy výhody a nevýhody franchisingu pro obě strany – tedy franšízanta i franšízera? Tyto výhody i nevýhody přehledně shrnují následující tabulky.

Tabulka 2: Výhody a nevýhody pro franšízanta

	Výhody	Nevýhody
Franšízant (nabyvatel)	<ul style="list-style-type: none"> • Součást fungujícího systému • Podnikání pod zavedenou značkou • Využití zkušeností a znalostí franšízora • Snížení rizik při zahájení podnikání • Poradenství franšízora • Využití marketingové strategie franšízora • Zvyšování kvalifikace školicími programy franšízora • Výhodné nákupy, snižování nákladů, nižší náklady v oblasti zásob díky centralizovaným nákupům • Využití image franšízora • Rychlý vstup na trh • Vyšší jistota při zahájení podnikatelské činnosti • Využití celého know-how franšízora prostřednictvím poskytovaných služeb i tréninku • Bezplatná školení • Ochranná známka a chráněné jméno • Jednotná reklama • Osvědčený sortiment • Vyloučení problémů se zásobováním a navazování dodavatelsko-odběratelských vztahů 	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoké náklady a poplatky • Platba licence, jednorázových poplatků i pravidelné platby na marketingové služby, % ze zisku, apod. • Fixní koncept, který franšízant nemůže měnit • Částečné omezení vlastní podnikatelské činnosti • Pravidelné kontroly franšízorem • Nutno dodržovat stanovené standardy, jednotnou image • Závislost na franšízorovi • Možnost poškození vlastního jména v případě problémů franšízora, či jiných franšízantů

Zdroj: Machková (2015), Česká asociace franchisingu (2015)

Tabulka 3: Výhody a nevýhody pro franšízora

	Výhody	Nevýhody
Franšízor (poskytovatel)	<ul style="list-style-type: none"> • Silné postavení na trhu, výhody v konkurenčním boji • Rychlejší distribuce produktu na trhu • Tvorba vlastní struktury odbytové sítě prostřednictvím franšízantů • Přímé rozšíření tržního podílu a intenzivnější zpracování trhu • Finanční prostředky pro rozvoj vlastního know-how • Nenese plné náklady na zahájení nové provozovny • Rychlejší expanze na trzích díky finanční spoluúčasti franšízantů • Motivace managementu – franšízanti nejsou odměňovány mzdou, jsou samostatnými podnikateli • Zajištění standardů na základě smluvního vztahu • Blízkost k zákazníkům • Budování pozice značky • Jednotná prezentace a propagace • Posílení image firmy 	<ul style="list-style-type: none"> • Vzdává se části kontroly nad svým podnikáním • V případě volby špatného franšízanta může dojít k poškození dobrého jména franšízora • Tlak ze strany franšízanta na strukturu sortimentu, služby, technologie • Nebezpečí vytvoření přímého konkurenta z franšízanta

Zdroj: Česká asociace franchisingu (2015), Machková (2015)

Kromě výše uvedených výhod franchisingu pro smluvní strany, přináší franchising výhody i pro celou společnost, tedy makroekonomické výhody, mezi něž můžeme zařadit (Česká asociace franchisingu 2015):

- budování pracovních míst,
- vznik nových podniků,
- blízkost služeb pro spotřebitele,
- garance standardů a kvality.

Studijní literatura

Povinná literatura

MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9. (s. 77-79)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitulu

ČESKÁ ASOCIACE FRANCHISINGU, 2015. *Franchising v České republice*. Náchod: Integraf. ISBN 978-80-260-6814-3. (celý text)

TAMCHYNA, J., 2017. *Pět kroků k vlastnímu franchisovému podnikání* [online]. [s. 1.]: Český institut pro franchising, 2017, [cit. 2018-02-10]. Dostupné z: <http://www.ifranchising.cz/pdf/pet-kroku-k-franchisingu-II.pdf>. (celý text)

Kontrolní otázky

1. Vysvětlete pojem franchising.
2. Co je to franšíza?
3. Kdo je franšizér?
4. Kdo je franšizant?
5. Jaký je nejrozšířenější typ franšizy?
6. Jaké otázky by si zájemce o franšizu měl zodpovědět?
7. Jaké jsou výhody franchisingu pro franšizanta?
8. Jaké jsou nevýhody franchisingu pro franšizanta?
9. Jaké jsou výhody franchisingu pro franšizora?
10. Jaké jsou nevýhody franchisingu pro franšizora?

Zajímavosti z dané problematiky

<http://franchising.cz/>

Odkaz na seminář

4.12 Praktické příklady franchisingu (str. 147)

3.13 Interkulturní management

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí, expatriant, etnocentrická orientace, polycentrická orientace, regiocentrická orientace, geocentrická orientace

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je seznámit studenty se základními východisky interkulturního managementu, zejména z jakých důvodů je nutné interkulturní management brát v potaz. Dále je cílem vysvětlit vazbu mezi interkulturním managementem a řízením lidských zdrojů a v této souvislosti uvést význam pojmu „expatriant“.

Výstupy z učení

- 3.8 uplatňuje zásady interkulturního managementu a interkulturní komunikace

Abstrakt

Mnohé podnikatelské subjekty působí na mezinárodních trzích, a to zejména ve snaze využít tamější atraktivní tržní příležitosti, prodloužit životnost určitého produktu, dosáhnout úspor z rozsahu anebo využít nižší náklady v zahraničí. Další pohnutkou může být snaha působit bezprostředně na daném zahraničním trhu, spolupracovat s kapitálově silnou zahraniční firmou a rovněž i snaha využít jedinečnou možnost přístupu ke špičkovým technologiím. Rozličných motivů pro vstup na mezinárodní trhy je daleko více; zde uvedený seznam rozhodně není jejich vyčerpávajícím souhrnem.

S ohledem na charakter české ekonomiky se jeví vstup na mezinárodní trhy jako zajímavou příležitostí – česká ekonomika totiž disponuje relativně malým vnitřním trhem, nemá dostatek přírodních zdrojů a kromě toho dosahuje relativně vysokého stupně specializace průmyslu. To všechno jsou faktory, které hovoří právě ve prospěch zapojení českých podnikatelských subjektů do aktivit na mezinárodních trzích.

S interkulturním managementem je neodmyslitelně spjata řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí. Jedná se o „proces řízení lidí napříč národními hranicemi“ (Armstrong a Taylor 2015, s. 529); přičemž k němu dochází hlavně v nadnárodních

společnostech. Patrně největší výzvou mezinárodního řízení lidských zdrojů jsou kulturní odlišnosti.

Pokud dochází k řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí, vyžaduje to mnohem komplexnější přístup než v případě vnitrostátního řízení lidských zdrojů, protože je nutné vzít v potaz odlišnosti různých zemí (každá ze zemí má logicky svou vlastní kulturu a identitu). V nadnárodních společnostech se řeší, jak řídit zaměstnance v zahraničních dceřiných společnostech – participuje tam totiž směsice místních lidí (tj. lokálních pracovníků), lidí z mateřské společnosti (tzv. expatriantů – bude vysvětleno dále) a dalších zaměstnanců. Též je potřeba rozhodnout, do jaké míry mají dceřiné společnosti přebírat postupy řízení lidských zdrojů, aplikované v mateřské společnosti.

Expatriant je zaměstnanec (manažer), jenž je vyslán zahraničí, kam odjíždí mnohdy se svou rodinou, aby plnil stanovené pracovní nebo podnikatelské aktivity. Je potřeba zdůraznit, že se jedná o dočasné přesídlení z domovské země do konkrétní hostitelské země. Expatrianti jsou využíváni, protože disponují značnými znalostmi a dovednostmi, jejichž prostřednictvím jsou schopni koordinovat a kontrolovat dceřiné společnosti. V neposlední řadě se ve své podstatě jedná o rozvoj manažerů.

Využívání expatriantů, tj. pracovníků mateřské společnosti, má své výhody a též nevýhody. Mezi výhody se řadí zejména skutečnost, že manažerům je dána možnost získat zajímavé mezinárodní pracovní zkušenosti a též dochází k šíření politik a hodnot mateřské společnosti. Mezi nevýhody se obvykle řadí problémy expatriantů, pramenící z nutnosti zvyknout si na místní kulturu hostitelské země. Také je zde určité riziko, že hostitelská země bude omezovat nebo případně rovnou odmítat působení cizinců. Rovněž je potřeba zmínit, že expatrianti jsou značně nákladní.

Kulturou jsou obvykle ovlivněny následující otázky řízení lidských zdrojů, které je nutné vzít v potaz: jak poskytovat zpětnou vazbu tváří v tvář, jak pojmout sociální spravedlnost, jak nastavit systémy odměňování, jaké vlastnosti má mít efektivní manažer, jaká je připravenost přijmout práci v zahraničí a jak přistoupit k vytváření struktury organizace. Rozhodně by rovněž neměla být opomíjena otázka komunikace se zaměstnanci a formování vztahů mezi zaměstnanci.

Co se týče nastavení vztahů mezi ústředím a dceřinými společnostmi, podnikatelské subjekty v podobě nadnárodních společností mohou v podstatě využít jeden z následujících základních přístupů:

- *orientace etnocentrická* (ústředí se zabývá zásadními rozhodnutími a dceřiné společnosti mají jen nízkou míru autonomie => dceřiné společnosti řídí pracovníci

z mateřské společnosti, tzv. expatrianti => ústředí významně kontroluje činnost dceřiných společností, může však docházet k problémům s řízením expatriantů a k frustraci lokálních pracovníků),

- orientace *polycentrická* (dceřiné společnosti mají vysokou míru autonomie, protože ústředí je považuje za relativně nezávislé subjekty => dceřiné společnosti řídí lokální pracovníci, nicméně nevýhodou je, že může docházet k určité izolaci ústředí – vazby na ústředí nejsou v tomto případě příliš rozvíjeny),
- orientace *regiocentrická* (je zřízeno regionální centrum, které má na starosti řízení dceřiných společností),
- orientace *geocentrická* (vyznačuje se celosvětovou integrací a vysokou vzájemnou závislostí ústředí a dceřiných společností => jsou zde „globální manažeři“, kteří mohou být nasazeni do jakékoliv dceřiné společnosti; tito manažeři jsou schopni rozvíjet mezinárodní globální perspektivu a zajistit, aby společnost fungovala jako opravdu globální organizace).

Pracovní týmy složené ze zaměstnanců z různých zemí kladou zvýšené nároky na řízení a vzájemnou spolupráci. Mnohdy je velice užitečná schopnost vnímat skutečnosti z pohledu jiné, tj. cizí kultury. Nesmí se zapomínat ani na budování vztahů a komunikaci napříč kulturami. Zejména při komunikaci je nutné si zpětně ověřit, zda sdělení je opravdu pochopeno tak, jak bylo zamýšleno. Případné jazykové bariéry se doporučuje eliminovat prostřednictvím vizualizace sdělení.

Studijní literatura

Povinná literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7. (s. 529-573)

Kontrolní otázky

1. Proč podnikatelské subjekty působí na mezinárodních trzích? Jaké k tomu mají důvody (v obecné rovině)? Vyjmenujte alespoň pět různých důvodů.
2. Jaké konkrétní faktory podporují myšlenku zapojení českých podnikatelských subjektů do aktivit na mezinárodních trzích?
3. Definuňte pojem „řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí“.
4. Co je patrně největší výzvou mezinárodního řízení lidských zdrojů?

5. Rozhodněte o pravdivosti následujícího tvrzení: „Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí vyžaduje komplexnější přístup než v případě vnitrostátního řízení lidských zdrojů“. Své rozhodnutí zdůvodněte.
6. Co je to expatriant? Vyberte jednu správnou možnost:
 - a) vyhoštěnec, jenž má zákaz pobývat ve více než jedné zemi a zároveň se nesmí vrátit do své domovské země
 - b) zaměstnanec, jenž je vyslán do zahraničí, aby tam plnil stanovené pracovní nebo podnikatelské aktivity
 - c) student, který v průběhu pěti let alespoň dvakrát vycestoval do zahraničí za účelem studia, vždy na dobu alespoň šesti měsíců
 - d) pracovník na částečný pracovní úvazek, který pracuje z domova v režimu home office
7. Pokud se ústředí zabývá zásadními rozhodnutími a dceřiné společnosti mají jen nízkou míru autonomie, jedná se o:
 - a) etnocentrickou orientaci
 - b) polycentrickou orientaci
 - c) regiocentrickou orientaci
 - d) geocentrickou orientaci
8. Rozhodněte o pravdivosti následujícího tvrzení: „Polycentrická orientace předpokládá existenci tzv. globálních manažerů, kteří mohou být nasazeni do jakékoliv dceřiné společnosti a kteří dokáží zajistit, aby společnost fungovala jako opravdu globální organizace“.
9. V jakém případě mají dceřiné společnosti vysokou míru autonomie, protože ústředí je považuje za relativně nezávislé subjekty?
 - a) v případě etnocentrické orientace
 - b) v případě polycentrické orientace
 - c) v případě regiocentrické orientace
 - d) v případě geocentrické orientace
10. Diskutujte, jaké výhody a nevýhody může přinášet práce v mezinárodním, resp. v multikulturním prostředí.

Odkaz na seminář

4.13 Interkulturní komunikace (str. 152)

4 Příprava na semináře

4.1 Marketingový mix – produkt, cena, distribuce

Klíčová slova

Marketingový mix, produkt, cena, distribuce, komplexní produkt

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit studenty se třemi základními prvky marketingového mixu a jejich praktickou aplikací. Vysvětlen bude pojem produkt a komplexní produkt, cena, základní faktory ovlivňující cenu a základní kalkulační vzorec i distribuce.

Výstupy z učení

- 3.2 cíleně používá nástroje marketingového mixu
- 3.9 rozumí základům marketingu a jeho použití v praxi

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Na počátku podnikatelské činnosti stojí rozhodnutí o tom, jaký produktu a pro koho bude firma nabízet. Rozhodnutí o portfoliu, které bude tedy zákazníkovi nabízeno, zahrnuje i rozhodnutí o kombinaci služeb a fyzických produktů a jejich rozsahu, které podnikatel do portfolia zahrne. Obvykle na počátku podnikatelských aktivit je portfolio užší a postupně s budování klientely a snahou proniknout na další trhy, lépe uspokojit přání svých cílových zákazníků či rozšířit tržní podíl, dochází i k postupnému rozšiřování portfolia. Portfolio musí být vždy nastaveno tak, aby uspokojovalo klíčové potřeby cílového trhu, a proto je třeba definovat, kdo je naším zákazníkem prostřednictvím segmentace (viz následující text) a jemu pak své portfolio přizpůsobit.

Příklad z praxe – určení cílového segmentu a nabídka portfolia

Například společnost BB Služby a Servis definuje jako své zákazníky (BB Služby a Servis 2018) jako firmy:

- s menším vozovým parkem, kterým je nabízena možnost snížit náklady

- s větším vozovým parkem, kterým není nabízeno pouze snižování nákladů ale i trvalá a komplexní péče o celý vozový park firmy
- leasingové firmy, firmy hledající optimalizaci financování vozového parku, apod.

Při segmentaci se často využívá jako první 1 hlavní segmentační kritérium, v případě trhu konečných spotřebitelů se jedná nejčastěji o demografické a teprve následně se trh člení dle kritérií dalších. V některých případech se segmentace provádí prostřednictvím segmentační matice – viz následující obrázek.

Obrázek 15: Segmentační matice

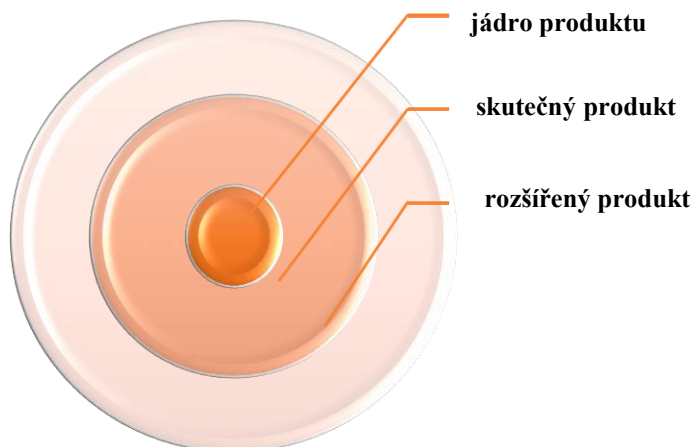
Kritérium 1/ Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3
Kritérium 2		
Kategorie 1	Segment 1	Segment 2
Kategorie 2	Segment 4	Segment 5

Zdroj: vlastní návrh

Bez ohledu na to, jaký typ produktu firma vyrábí, je třeba řešit celkový tzv. komplexní produkt, který se skládá ze tří základních vrstev (dimenzí), které jsou v praxi detailně analyzovány – viz následující schéma. Komplexní produkt tvoří tedy (Kotler et al. 2007):

- jádro (core product),
- skutečný produkt (vlastní product),
- rozšířený produkt (augmented product).

Obrázek 16: Komplexní produkt - schéma



Zdroj: Upraveno dle Kotler a Armstrong (2007)

Klíčovou dimenzí, je tzv. jádro produktu, které tvoří samotná podstatu produktu, jež je definována jako „výhody nebo služby zaštiťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupě produktu“ (Kotler et al. 2007, s. 616). Skutečný (vlastní) produkt zahrnuje většinou 5 základních charakteristik (Kotler et al. 2007):

- balení,
- design,
- funkce produktu,
- úroveň kvality,
- značku.

Rozšířený produkt zahrnuje „doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem“ (Kotler et al. 2007, s. 616) – jako jsou například instalace, úvěry, dodávky, záruky, servis atd. (Kotler a Armstrong 2007).

Při stanovení ceny je nezbytné brát v úvahu celou řadu interních i externích faktorů, které stanovení výsledné ceny budou ovlivňovat. Z interních faktorů je třeba řešit celkovou strategii firmy, vlastní marketingové cíle, strategii marketingového mixu a jednotlivé marketingové nástroje i organizaci firmy, apod. Z vnějších faktorů pak klíčovou roli při rozhodování o cenách hraje zejména konkurence, typ trhu a poptávka po daném typu produktu, vývoj politický a ekonomický, vládní faktory a mnohé další (Kotler a Armstrong 2010). Při stanovení ceny firmy vždy vychází z kalkulačního vzorce (viz následující schéma) a cenu tedy odvozují od svých nákladů, tzv. jednotkových nákladů, které vyjadřují podíl variabilních a fixních nákladů na jednotku produkce. Dále je třeba brát v úvahu marži popř. požadovanou návratnost investic.

Příklad z praxe – Všeobecný kalkulační vzorec

- + přímý materiál
- + přímé mzdy
- + ostatní přímé náklady
- + provozní (výrobní) režie (např. různé energie, odpisy strojů, automobilů, atd.)

VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY

- + správní režie (např. odpisy správních budov, řízení podniku jako celku, atd.)

VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

- + odbytové náklady (např. expedice, skladování, reklama)

ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU

+ zisk (ztráta)

CENA VÝKONU

Zdroj: business.center.cz

Dále je také třeba stanovit tzv. bod zvratu, který stanovuje takovou rovnovážnou cenu a objem, kdy zisk firmy je nulový. Níže je uveden vzorec pro jeho výpočet.

$$T = \frac{\text{celkové fixní náklady}}{\frac{(\text{jednotková cena} - \text{jednotkové variabilní náklady})}{\text{Jednotková cena}}}$$

Zdroj: Blažková (2007)

Příklad z praxe – Bod zvratu

Vypočtete bod zvratu, pokud znáte následující veličiny.

Celkové fixní náklady činí 980 000 Kč, variabilní náklady na jednotku produkce 6 Kč, příjmy z prodeje jedné jednotky produkce jsou 20 Kč.

V praxi se podnikatel nikdy při rozhodování o ceně nemůže zaměřit pouze na své náklady, jelikož by pak nemusel na konkurenčním trhu vůbec obstát. Při stanovení ceny je nutné brát v potaz i ceny konkurenční a také jakou hodnotu přináší produkt zákazníkovi a jak ten vnímá poměr ceny a vnímané hodnoty (Kotler a Keller 2013).

Při stanovení ceny je také nutné rozhodnout o tom, jaké nástroje spojené s cenou, bude firma používat v rámci podpory prodeje. Jedná se o různé typy slev, nabídek 1+1, sezónních a posezónních výprodejů, či nabídek pro věrné zákazníky včetně věrnostních karet, či zákaznických klubů apod. Zejména pak na českém trhu jsou tyto formy tvorby ceny velice důležité (Karlíček 2013).

S ohledem na distribuci, je základním rozhodnutím, zda firma vybere přímou či nepřímou distribuční cestu a jaké typy prostředníků případně zvolí. Jak přímá, tak nepřímá distribuční cesta mají své výhody i nevýhody.

Obrázek 17: Přímá distribuce



Zdroj: vlastní

Hlavní výhodou přímé distribuční cesty je účinný kontakt se zákazníkem a zpětná vazba, avšak tato cesta je náročná na navázání kontaktů s partnery a v případě geograficky rozptýlených zákazníků.

Obrázek 18: Nepřímá distribuce



Zdroj: vlastní

V případě nepřímé distribuce není nutné budovat sklady a celá řada činností je přenechána distribučním mezičláncům a je možné využít jejich zkušeností. Každý distribuční mezičlánek si však bude účtovat určitou provizi a výrobce ztrácí přímý kontakt se svými zákazníky.

Pokud si firma vybere nepřímou distribuční cestu, musí pak volit mezi různými druhy zprostředkovatelů. V případě maloobchodu, který buď začínající podnikatel nejspíše využívat se jedná o (Kotler a Armstrong 2007, Machková 2015):

- diskontní prodejny,
- hypermarkety,
- obchodní domy,
- obchody se smíšeným zbožím,
- specializované obchody,
- supereta,
- supermarkety,
- superstore,
- úzce specializované prodejny.

Příklad z praxe – využívání distribučních cest – Coca Cola

Například společnost Coca Cola využívá tzv. intenzivní distribuční strategii a její produkty je možné koupit téměř kdekoliv. Produkty lze zakoupit v:

- supermarketech, hypermarketech, diskontních prodejnách, superetech, obchodech se smíšeným zbožím, automatech, novinových stáncích, restauracích, apod.
-

Zadání samostatné práce (úkolů)

Pro svůj podnikatelský záměr se zamyslete nad marketingovým mixem a jeho základními nástroji.

Úkoly:

1. Stanovte základní kritéria segmentu, pro nějž budete svůj produkt nabízet
2. Jaký produkt budete nabízet? Připravte komplexní produkt – viz výklad výše, rozvrhněte jeho jednotlivé části a popište jednotlivé složky. Jaké doprovodné služby a další produkty se případně budou vázat k vámi nabízenému produktu.
3. Zamyslete se nad hlavními faktory, které ovlivní tvorbu ceny vašeho produktu. Jaké nástroje podpory prodeje v rámci cenotvorby použijete?
4. Jaké distribuční cesty budete využívat tak, aby se váš produkt dostal v čas, ve správném množství, ke správnému zákazníkovi? Využijete přímou, či nepřímou distribuční cestu? Jaké prostředníky případně využijete?

Studijní literatura

Povinná literatura

KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3. (s. 18-20, s. 39-67)

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2010. *Principles of Marketing*. London: Pearson Education Ltd. ISBN 978-0-13-700669-4. (s. 236-338)

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 609-791)

MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9. (s. 150-167)

Doporučená literatura

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3. (s. 7-64)

KOTLER, P., et al., 2007. *Moderní marketing*. 4. evrop. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2. (s. 745-805, s. 955-1015)

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2007. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3. (s. 439-626)

Dodatečný zdroj použitý pro tuto kapitolu

Business.center.cz [online]. Dostupné z: <https://business.center.cz/>

4.2 Sestavení marketingového plánu, marketingová situační analýza

Klíčová slova

Marketing, marketingová situační analýza, SWOT, PEST

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit studenty se základními metodami marketingové situační analýzy a ukázky na příkladech z praxe a stejně tak i naučit studenty sestavit základní marketingový plán a formulovat misi a vizi podniku jako základ jeho podnikání.

Výstupy z učení

- 3.1 ovládá marketingovou situační analýzu
- 3.5 umí využívat vhodné manažerské nástroje pro řízení podniku
- 3.10 umí zpracovat marketingový plán

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Marketingová situační analýza je základním nástrojem pro analýzu prostředí podniku. Zřejmě nejvyužívanějšími metodami, které jsou v praxi využívány, jsou metoda SWOT, která analyzuje vnitřní i vnější prostředí a analýza PEST, která analyzuje zejména tzv. makroprostředí a vnější prostředí podniku.

Metoda SWOT je akronymem prvních písmen, které vyplývají z anglických názvů jednotlivých složek SWOT analýzy (Jakubíková 2013):

- strengths - silné stránky,
- weaknesses - slabé stránky,
- opportunities - příležitosti,
- threats - hrozby.

Silné a slabé stránky v rámci SWOT analýzy reprezentují vnitřní prostředí firmy a vnější prostředí pak reprezentují příležitosti a hrozby.

Příklad z praxe – SWOT analýzy vybraných institucí

SWOT analýza školství a předškolního vzdělávání - Chomutov

Silné stránky:

- dostačující kapacita základních škol
- dostačující kapacita mateřských škol ve městech Jirkov a Chomutov
- dostačující kapacita navazujícího vzdělávání a jeho oborová rozmanitost středních škol
- výhodná geografická poloha města v blízkosti
- nabídka využití sportovních hřišť, které mají k dispozici školy i pro veřejnost

Slabé stránky:

- nerovnoměrné rozmístění základních a mateřských škol
- nedostatečná kapacita mateřských škol v menších obcích
- nutnost dojíždění do základních a mateřských škol z menších obcí do spádových škol (hlavně horských)
- nedostatečná kapacita zařízení, která jsou určena pro děti ve věku do 3 let
- poměrně vysoká koncentrace osob a dětí ohrožených sociálním vyloučením
- vysoké náklady na investice v oblasti údržby budov i venkovních prostor jednotlivých škol
- nedostatečné vybavení učeben i sportovišť pro případné zajištění speciálních vzdělávacích programů pro děti
- nedostatečná integrita místních obyvatel k území

Příležitosti:

- vzájemná spolupráce obcí i dalších subjektů v oblasti při zaplňování kapacity základních a mateřských škol
- vzájemná spolupráce obcí při zajištění dopravy dětí do základních a mateřských škol
- vzájemná spolupráce obcí i jiných subjektů při výměně zkušeností, které vedou zajištění kvalitní vzdělanosti obyvatel
- zajištění celoživotního vzdělávání
- snaha o provázanost systému docházky do základních a mateřských škol se systémem přidělování sociálních dávek

Hrozby:

- nedostatečná flexibilita zařízení důvodu legislativních překážek
- demografické problémy - stárnutí obyvatelstva, nízká porodnost, úbytek obyvatel

- problém s nedostatečnou autorita pedagogů
- výskyt šikany
- sociálně slabé skupiny ve spádové oblasti
- časté změny legislativy
- nedostatek finančních zdrojů na údržbu a opravy

zdroj: http://www.chomutov-mesto.cz/?download=_/i.000490/4--swot-analyza---skolstvi.pdf

SWOT analýza ČEZ

- Silné stránky:
 - největší výrobce elektrického proudu v České republice
 - 72% podíl na trhu
 - 45% podíl v oblasti distribuce elektřiny
 - nízká míra zadlužení
 - nadprůměrná provozní marže a hotovost na účtech.
- Slabé stránky:
 - vliv státu a vládních organizací, stát je hlavním akcionářem, proto má vliv na řízení společnosti
 - závislost na tržních cenách elektrické energie na burze
- Příležitosti:
 - potenciální růst ceny emisních povolenek
 - rozšiřování působnosti na trhu s plynem
 - dostavba jaderné elektrárny Temelín
- Hrozby
 - nepříznivý vývoj zahraničních investic v Bulharsku, Albánii, Rumunsku
 - hrozba potenciálního zvýšení daně z příjmu
 - snížení podpory obnovitelných zdrojů energie,
 - rizika nepředvídatelných dodatečných nákladů dostavby jaderné elektrárny Temelín.

Zdroj: <http://www.mesec.cz/clanky/profil-cez-finance-zlin/>

SWOT je komplexní analýzou vnějšího i vnitřního prostředí. PEST pak představuje základní analýzu vnějšího prostředí (někdy je také označována přesmyčkou STEP). Analýza PEST se v

současnosti často rozšiřuje o ekologické vlivy a hovoříme o analýze PESTEL. Celkově tato analýza zkoumá následující faktory vnějšího prostředí (Jakubíková 2013):

- P - politicko-právní,
- E- ekonomické,
- S- sociální (socio-kulturní),
- T- technické a technologické,
- E- ekologické,
- L – legislativní.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Pro svůj podnikatelský záměr si připravte dle vzoru uvedeného v tabulce níže stručný, jasný a výstižný marketingový plán. Věnujte pozornost, jak situační analýze, tak popisu vlastního produktu a podnikatelských příležitostí. Dle příkladů uvedených výše zpracujte také stručnou SWOT analýzu, kde definujete 5 klíčových položek každé analýzy. Uveďte, jaké konkrétní faktory budou pro Vaši firmu klíčové v rámci analýzy PEST, popř. PESTEL.

Marketingový plán – vzorová tabulka

Název společnosti	
Popis a představení společnosti:	Kdo jsme, jaká je naše podnikatelská struktura, stručné vymezení podnikatelského portfolia
Poslání a vize společnosti:	Jasně a stručně formulujte své poslání a vizi. Kde vidíte svou společnost v budoucnu? Jakou společností chcete být?
Hlavní a dílčí cíle:	Určete svůj hlavní marketingový cíl a rozpracujte jednotlivé dílčí cíle
Situační analýza:	Zpracujte SWOT analýzu
	Zpracujte PEST analýzu
	Vypracujte analýzu konkurence: Kdo jsou Vaši hlavní konkurenti? V čem jste lepší? V čem naopak horší? Jaké jsou silné a slabé stránky Vašich hlavních konkurentů? Jaké podnikatelské příležitosti trh nabízí?
Cílová skupina:	Zpracujte segmentaci. Kdo je Vaším cílovým zákazníkem? Jakou potřebu uspokojují Vámi nabízené výrobky a služby?
Marketingová strategie:	Stručně popište, jak chcete dosáhnout svých marketingových cílů
Marketingový mix:	Popište své produktové portfolio.
	Stanovte rámcovou cenu jednotlivých složek produktového portfolia, včetně nástrojů podpory prodeje, možných slev, apod.

	Vyjmenujte hlavní typy distributorů. Popište stručně způsob distribuce..
	Jakým způsobem oslovíte cílové trhy? Vyjmenujte jednotlivá komunikační média, která využijete.
Rozpočet:	Stanovte rozpočet na jednotlivé klíčové aktivity v optimistické, realistické a pesimistické variantě..
Kontrola:	Jakým způsobem bude marketingový plán kontrolován? Kdo bude za jednotlivé kroky zodpovědný? Jaké budou termíny pro zpracování jednotlivých kroků?

Studijní literatura

Povinná literatura

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8. (s. 93-188)

Dodatečný zdroj použitý pro tuto kapitolu

CHOMUTOV, nedatováno. *SWOT analýza školství a předškolního vzdělávání – Chomutov* [online]. Chomutov: Chomutov, nedatováno, [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: http://www.chomutov-mesto.cz/?download=_/i.000490/4--swot-analyza---skolstvi.pdf
MĚŠEC. cz, 2013. Čez. In: *Měšec* [online]. [s. 1.]: [s. n.], 15. dubna 2013, [cit. 2018-04-12]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/profil-cez-finance-zlin/>

4.3 Segmentace trhu a zákazníků

Klíčová slova

Segmentace, segmentační kritéria

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je vysvětlit, jak používat segmentační kritéria a na konkrétním příkladu demonstrovat, jak s jejich pomocí vyčíslit poptávku po určitém produktu.

Výstupy z učení

- 3.3 umí segmentovat trh

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Úvodní poznámka: Podkladem a inspirací pro příklady v této kapitole se stal manuál simulační hry Unisim (Centrum Informační Společnosti, s. r. o., rok neuveden).

Podnikatelský subjekt ABC má v plánu vytvořit produkt v podobě pobytového zájezdu, jenž bude určen pro zákazníky vyhledávající dobrodružství a kteří jsou zároveň citliví na cenu. Prostřednictvím marketingového výzkumu má podnikatelský subjekt zjištěné informace, že o tento typ produktu bude zájem. K dispozici jsou následující údaje, shrnuté v následujících tabulkách. Úkolem je vyčíslit poptávku po tomto produktu.

Tabulka 4: Rozdělení podle behaviorální segmentace

Preference	Mladí jednotlivci a páry	Rodiny s malými dětmi	Rodiny se staršími dětmi	Starší jednotlivci a páry	Celkem
Zaměření na rodinu	5 %	80 %	60 %	15 %	8 200
Zaměření na dobrodružství	50 %	5 %	15 %	5 %	3 600
Zaměření na zdraví	15 %	5 %	10 %	70 %	3 900
Zaměření na zábavu	30 %	10 %	15 %	10 %	4 300
Celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	20 000

Zdroj: Centrum Informační Společnosti, s. r. o. (nedatováno); vlastní zpracování a úpravy.

Z Tabulky je patrné, že dobrodružství vyhledává 50 % mladých jednotlivců a párů, 5 % rodin s malými dětmi, 15 % rodin se staršími dětmi a 5 % starších jednotlivců a párů.

Tabulka 5: Rozdělení podle demografické segmentace: poptávka po zájezdech

Demografická segmentace	Podíl z populace		Poptávka po zájezdech					
			Pobytový		Poznávací		Adventure	
	%	osob	%	osob	%	osob	%	osob
Mladí jednotlivci a páry	25	5 000	25	1 250	40	2 000	20	1 000
Rodiny s malými dětmi	30	6 000	60	3 600	5	300	5	300
Rodiny se staršími dětmi	25	5 000	45	2 250	20	1 000	5	250
Starší jednotlivci a páry	20	4 000	45	1 800	40	1 600	5	200
Celkem	100	20 000		8 000		4 650		2 500

Zdroj: Centrum Informační Společnosti, s. r. o. (nedatováno); vlastní zpracování a úpravy.

Z Tabulky plyne, že pobytový zájezd poptává 1 250 mladých jednotlivců a párů, 3 600 rodin s malými dětmi, 2 250 rodin se staršími dětmi a 1 800 starších jednotlivců a párů.

Nyní je možné dopočítat poptávku po pobytovém zájezdu, který bude určen pro zákazníky vyhledávající dobrodružství: bude to 625 ks mezi mladými jednotlivci a páry (50 % z 1 250), 180 ks mezi rodinami s malými dětmi (5 % z 3 600), 338 ks mezi rodinami se staršími dětmi (15 % z 2 250) a 90 ks mezi staršími jednotlivci a páry (5 % z 1 800). Celková poptávka tedy bude 625 + 180 + 338 + 90, tj. 1 233 kusů pobytových zájezdů pro zákazníky, kteří vyhledávají dobrodružství.

Nyní zbývá zjistit, jaký podíl populace je zaměřen cenu (hodnotu). V následující tabulce je prezentováno rozdělení podle psychografické segmentace.

Tabulka 6: Rozdělení dle psychografické segmentace

Psychografická segmentace	Počet obyvatel	Podíl z populace
Zaměření na status (tj. důležitost značky/brandu)	4 000	10 %
Zaměření na kvalitu (tj. důležitost kvality služeb)	6 000	50 %
Zaměření na hodnotu (tj. důležitost ceny)	10 000	40 %

Zdroj: Centrum Informační Společnosti, s. r. o. (nedatováno); vlastní zpracování a úpravy.

Z Tabulky je zřejmé, že na hodnotu je zaměřena polovina obyvatel. Z toho plyne, že poptávka po zkoumaném produktu bude $1\,233 * 0,40 = \underline{493}$ kusů.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Úkol 1

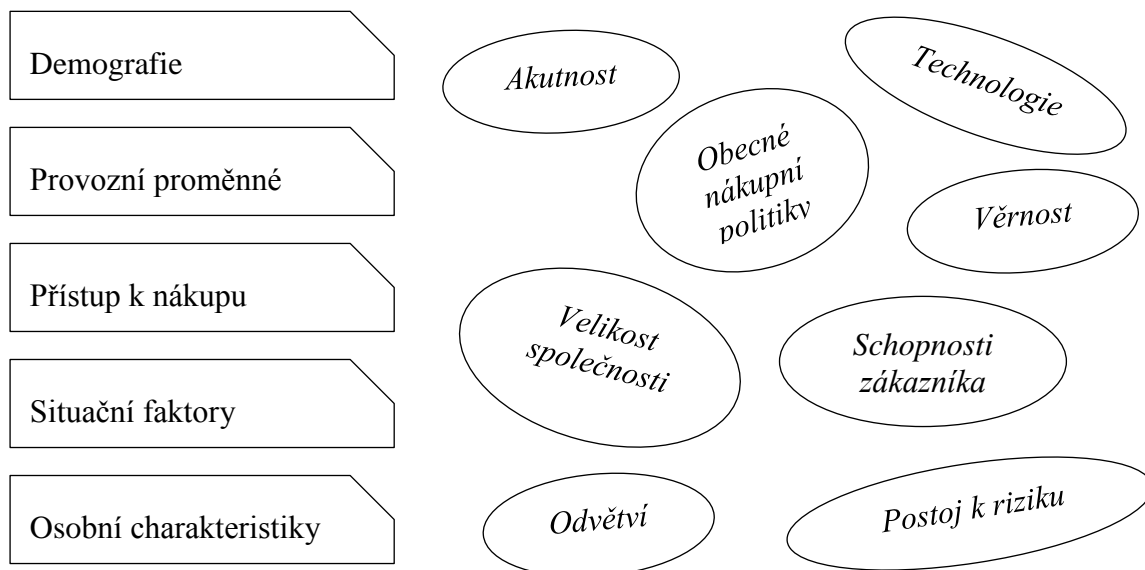
Podnikatelský subjekt MNO má v plánu vytvořit produkt v podobě poznávacího zájezdu, jenž bude určen pro zákazníky vyhledávající zábavu a kteří zároveň kladou velký důraz na kvalitu. Prostřednictvím marketingového výzkumu má podnikatelský subjekt zjištěné informace, že o tento typ produktu bude zájem. K dispozici jsou následující údaje, shrnuté ve výše uvedených tabulkách. Úkolem je vyčíslit poptávku po tomto produktu.

Úkol 2

Podnikatelský subjekt PQR má v plánu vytvořit produkt v podobě pobytového zájezdu, jenž bude určen pro zákazníky zaměřené na zdraví a kteří zároveň kladou velký důraz na status. Prostřednictvím marketingového výzkumu má podnikatelský subjekt zjištěné informace, že o tento typ produktu bude zájem. K dispozici jsou následující údaje, shrnuté ve výše uvedených tabulkách. Úkolem je vyčíslit poptávku po tomto produktu.

Úkol 3

Při segmentaci B2B trhů jsou využívána segmentační kritéria, uvedená v textových polích nalevo. Napravo je nabídka segmentačních proměnných. Vaším úkolem je přiřadit tyto proměnné k jednotlivým segmentačním kritériím.



Řešení (podle Kotlera a Kellera 2013, s. 268):

Demografie => Odvětví; Velikost společnosti;

Provozní proměnné => Technologie; Schopnosti zákazníka;

Přístup k nákupu => Obecné nákupní politiky;

Situační faktory => Akutnost;

Osobní charakteristiky => Věrnost; Postoj k riziku.

Studijní literatura

Povinná literatura

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 252-269)

Dodatečný zdroj použitý jako inspirace pro tuto kapitolu

CENTRUM INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI, nedatováno. *Návod pro hráče Unisim: Verze 3.2.1, 20180520* [online]. [s. l.]: Centrum Informační Společnosti, nedatováno, [cit. 2018-06-07]. Dostupné z: <http://unisim.cz/wp-content/uploads/2018/05/N%C3%A1vod-k-Unisim-pro-hr%C3%A1%C4%8De-v3.2.1.pdf>

4.4 Marketingová komunikace

Klíčová slova

Marketingová komunikace, osobní marketingová komunikace, neosobní marketingová komunikace, internetová komunikace

Cíle kapitoly

V této kapitole bude vysvětleno, jaké výhody přináší osobní a neosobní marketingová komunikace. Studenti budou dále seznámeni s praktickým využitím internetu v soudobé marketingové komunikaci, jelikož internet je v současnosti považován za klíčový prvek marketingu každé firmy.

Výstupy z učení

- 3.2 cíleně používá nástroje marketingového mixu
- 3.4 ovládá efektivně marketingovou komunikaci a její nástroje k oslovení budoucích zákazníků

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Pro komunikaci s cílovými trhy je možné využít osobní i neosobní komunikace. Každý typ komunikace má své výhody i nevýhody.

Osobní komunikace (viz následující obrázek) je přímou formu komunikace, která může probíhat mezi dvěma nebo více osobami.

Obrázek 19: Osobní (přímá) komunikace



Zdroj: vlastní

Jelikož se jedná o osobní komunikaci, kdy subjekty jsou v zájmené interakci, hovoří literatura o komunikaci tváří v tvář. Výhodou této formy komunikace je její zejména adresnost a možnost okamžitého vyhodnocení zpětné vazby a přizpůsobování komunikace

potřebám příjemce v průběhu komunikace a možnost sledování neverbální komunikace protějšku, která přináší více informací než komunikace verbální.

Nevýhodou tohoto druhu komunikace jsou vysoké náklady na oslovení jednoho cílového respondenta a to zejména v případě geografické rozptýlenosti cílových trhů a také celkově malý počet oslovených cílových zákazníků s ohledem na časovou i finanční náročnost.

Neosobní komunikace (viz následující obrázek), kterou někdy také označujeme jako nepřímou, či masovou, je typ komunikace, který k přenosu sdělení příjemci využívá rozličných komunikačních kanálů. Těmito kanály jsou různé typy médií.

Výhodou neosobní komunikace jsou nízké náklady na oslovení jedné osoby v krátkém časovém horizontu na rozsáhlém geografickém území.

Nevýhodou neosobní komunikace jsou vysoké celkové náklady a komplikovanější proces získávání zpětné vazby.

Obrázek 20: Neosobní (nepřímá) komunikace



Zdroj: vlastní

V současné době se za klíčové médium považuje internet a strategie marketingové komunikace počínajícího podnikatele jej nesmí opominout. Rozšířením internetu se podoba marketingové komunikace značně změnila a internetová reklama se stala nedílnou součástí marketingové komunikace každého subjektu (Karlíček et al. 2016).

Důvody jsou jednoznačné. Využití internetu v marketingové komunikaci se vyznačuje následujícími výhodami (Karlíček et al. 2016):

- personalizace,
- interaktivita,
- přesné zacílení,
- multimediální obsah,
- měřitelnost zpětné vazby a účinnosti,
- relativně nízké náklady v porovnání s jinými médii.

Internet je médiem, které je využíváno napříč všemi věkovými skupinami a to následovně (Český statistický úřad 2016):

- celkově ve věkové skupině 16-74 let využívá internet 81,3 % jednotlivců,
- ve věkové skupině 16-24 využívá internet 97 % jednotlivců,
- ve věkové skupině 25-54 využívá internet 92,3 % jednotlivců,
- ve věkové skupině 55-74 využívá internet 55,5 % jednotlivců.

Celkově internet využívá 82,5 % mužů a 80,1 % žen. Pokud porovná situaci v roce 2016 se stavem v roce 2006, kdy celkově ve věkové skupině 16-74 let internet využívalo pouze 44,3 %, zjistíme, že došlo k téměř dvojnásobnému nárůstu využívání internetu (Český statistický úřad 2015). Nejčastěji využívaným formátem, který začínající podnikatel může využívat v rámci internetové reklamy, jsou bannery. Bannery nabízejí různé podoby od statických, přes animované, až po videobannery. Důležitou roli dnes hraje i PPC (pay-per-click) reklama a reklama na sociálních sítích.

První co však začínající podnikatel musí v rámci internetové reklamy řešit, jsou vlastní webové stránky, popř. profil na facebooku a zápisy do katalogů, které jsou v základní formě mnohdy zdarma. Penetrace internetové reklamy na českém trhu nyní činí je cca 7 milionů uživatelů. A právě již při tvorbě webových stránek je nutné respektovat i využívání moderních technologií, jelikož více než 3 miliony uživatelů internetu využívá právě k přístupu na internet tablety, či mobilní telefony, a proto je třeba vytvářet tzv. responsivní verze webových stránek i pro tato zařízení. Svoji nezaměnitelnou úlohu v rámci digitálního prostředí hrají také důležitou roli různé aplikace. Nejnavštěvovanější vyhledávače a weby, které je v případě internetové reklamy vhodné zvážit i pro začínajícího podnikatele jsou následující:

- Seznam.cz
- Google.cz
- Facebook.com
- Novinky.cz
- Super.cz
- iDnes.cz
- YouTube
- Sport.cz
- Blesk.cz
- Centrum.cz

- Prozeny.cz
- Csfid.cz

Zadání samostatné práce (úkolů)

Zvolte formu marketingové komunikace, kterou budete pro svůj produkt využívat (osobní, či neosobní) a svou volbu zdůvodněte.

Vyberte vhodné weby, které by byly vhodné pro vámi zvolený produkt a uveďte, jaký způsob internetové komunikace byste zde uplatnili.

Studijní literatura

Povinná literatura

KARLÍČEK, M. et al., 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9064-5. (s. 10-48)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitulu

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2015. *Jednotlivci v České republice používající internet - uživatelé internetu* v letech 2005 až 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015, [cit. 2018-08-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20568879/062004-1522.pdf/116a5c56-145f-47d1-aa06-0da55fbb7ddf?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2016. *VYUŽÍVÁNÍ INFORMAČNÍCH A KOMUNIKAČNÍCH TECHNOLOGIÍ V DOMÁCNOSTECH A MEZI JEDNOTLIVCI za období 2016* [online]. Praha: Český statistický úřad, listopad 2016, [cit. 2018-08-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/50104893/062004-16c.pdf/443e2843-2566-4848-bf27-db72a610fe43?version=1.2>

4.5 Média v marketingové komunikaci

Klíčová slova

Rozhlas, tisk, OOH média, internetová reklama

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit studenty s jednotlivými médii, která se pro začínajícího podnikatele hodí nejlépe. Studenti budou obeznámeni s výhodami a nevýhodami těchto médií pro začínajícího podnikatele i konkrétními možnostmi jejich využití.

Výstupy z učení

- 3.4 ovládá efektivně marketingovou komunikaci a její nástroje k oslovení budoucích zákazníků

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Začínající podnikatel může využívat pro oslovení cílových segmentů různé typy médií, které mají své výhody i nevýhody, jsou různě účinné, a jejich vhodnost pro oslovení různých cílových segmentů se také liší. V praxi je vhodné účinně kombinovat nástroje tzv. nadlinkové a podlinkové komunikace.

Nadlinková komunikace (neboli tzv. ATL – above the line) zahrnují tzv. tradiční masová média (Karlíček et al. 2016):

- tisk (noviny, časopisy),
- televizi a rozhlas,
- internetovou reklamu,
- kino,
- OOH, apod.

Podlinková média (neboli tzv. BTL – below the line) mají celou řadu praktických nástrojů, které jsou úzce cíleny na jednotlivé cílové segmenty – jedná se o (Karlíček et al. 2016):

- přímý marketing,
- podporu prodeje,
- podporu prodeje v místě prodeje:
 - POS a POP materiály,

- in-store marketing,
- osobní prodej,
- veletrhy, výstavy,
- některé formy PR:
 - některé formy publicity (články, sloupky),
 - corporate identitu, atd.,
 - sponzoring,
- event marketing.

Význam BTL médií již dlouhodobě roste na úkor ATL médií.

Výhody a nevýhody jednotlivých médií pro začínající podnikatele

Využití jednotlivých médií musí začínající podnikatel na začátku své činnosti řádně zvážit. Jak již bylo dříve uvedeno využití jednotlivých médií má své výhody i nevýhody pro vybrané cílové segmenty a i pro začínajícího podnikatele. Výhody a nevýhody jednotlivých médií pro začínajícího podnikatele budou tedy v této kapitole rozebrány podrobněji. Při mediálním plánování a rozhodování o volbě vhodných médií musí začínající brát v potaz nejen vlastní produkt, firmu, apod., ale zejména finanční prostředky, které je schopen na začátku své podnikatelské činnosti na komunikační kampaň alokovat a to s ohledem na předpokládané náklady jednotlivých médií, jejich pokrytí a dosah, plánovanou frekvenci i kontinuitu marketingové komunikační kampaně. Jelikož jednorázové komunikační aktivity bez návaznosti nemají žádný význam.

Televizní reklama sice poskytuje celou řadu formátů a propagačních možností od tradičních. TV spotů, přes sponzoring, teleshopping, product placement, či injektaž TV pořadů, přesto však pro začínajícího podnikatele není nejvhodnější volbou a to zejména pak díky vysokým nákladům a to především ve velkých celostátních televizních stanicích. V případě začínajícího podnikatele je možné uvažovat spíše o využití regionálních televizních stanic. **Rádio** je spíše chápáno jako doplňkové, tzv. kulisové médium, které není vhodné k primárním komunikačním kampaním. Pokud porovnáme zásah televize a rádií je samozřejmě v celkové populaci zásah menší. **Kinoreklama**, která se vyznačuje pomíjivostí a menším zásahem, by příliš pro začínajícího podnikatele vhodnou volbou nebyla. V případě jejího využití je vhodné se opět zaměřit regionálně.

Na českém tiskovém trhu působí v současnosti několik *mediálních skupin*, které se postupně koncentrují do velkých mediálních domů. Největšími mediálními skupinami z hlediska čtenosti jsou:

- Mediální skupina Czech News Center 3,
- Mediální skupina VLP,
- Mediální skupina MAFRA.

Tyto mediální skupiny nabízí celé spektrum celostátních i regionálních novin a časopisů a při jejich vhodné kombinaci může začínající podnikatel zasáhnout masově značnou část populace České republiky. Volba mezi celonárodními a regionálními deníky se bude řídit zejména geografickým územím, na kterém podnikatel bude působit. Konkrétní tituly pak musí korespondovat se zaměřením podnikatelské činnosti, image firmy, produktem a cílovým segmentem. Začínající podnikatel může také využít možnosti vkládané reklamy do tematicky zaměřených, či regionálních příloh celostátních deníků. Pokud porovnáme noviny a časopisy, pak noviny se vyznačují nižší cenou a na druhé straně vyšším zásahem. Časopisy však umožňují mnohem propracovanější segmentaci, avšak je nutné počítat s vyšší cenou a nižším zásahem. Vhodným suplementem tiskových aktivit mohou být také programové přílohy různých deníků, které v sobě kombinují výhody obou tedy novin i časopisů. Cena jednotlivých titulů novin a časopisů se odvozuje od exkluzivity a kvality daného titulu, jeho postavení na trhu, prodávaných výtiscích i čtenosti.

Poměrně finančně příznivou a zároveň velmi variabilní alternativou marketingové komunikace využívající celou řadu formátů a umožňující efektivní cílení na vybrané segmenty ve venkovním prostoru, je tzv. **out of home reklama**, která zahrnuje:

- billboardy o rozměrech 5,1 x 2,4 metru,
- bigboardy,
- city ligh vitríny,
- ambientní média, 2D, 3D média

Mezi největší dodavatelé ploch pro out of home reklamu patří v České republice:

- CDecaux Group, BigMedia, Outdoor Akzent, New Outdoor, euroAWK.

Více informací je možné získat u Svazu provozovatelů venkovní reklamy - <https://www.spvrer.cz/>.

Obecný přehled vybraných médií vhodných pro začínajícího podnikatele a jejich výhody a nevýhody jsou shrnuty v následujících tabulkách.

Tabulka 7: Výhody a nevýhody vybraných médií pro začínajícího podnikatele

Rozhlas	Výhody	různé formáty – jingly, sponzoring, reklamní spoty, spotřebitelské soutěže prime time delší než v případě televize, nejvyšší poslechovost 9:00 - 13:00 operativnost, flexibilita, velká fragmentace rozhlasového trhu, možnost zacílení dle životního stylu, demografických charakteristik, či geograficky nižší náklady z hlediska efektivity je výhodnější umístit reklamní sdělení do bloků mluvených, než bloků hudebních
	Nevýhody	kulisové médium - nízká pozornost posluchačů omezený zásah, nižší než televize ¹ regionálnímu působení pomíjivost sdělení nekomplexnost sdělení
Tisk obecně	Výhody	obsáhlejší, komplexnější sdělení vyšší společenská prestiž důvěryhodnost možnost využití samplingu, kupónů - kombinace s podporou prodeje kombinace s PR – možnost využívání komerčních placených článků (advetoriálů)
	Nevýhody	statičnost, působení pouze obrazem a textem nepozornost čtenáře opomíjení inzerce
Noviny	Výhody	etalony aktuálního společenského života celostátní noviny - masový zásah regionální noviny - regionální zacílení flexibilita nízké náklady - optimalizace nákladů na oslovení 1 osloveného vyšší důvěryhodnost
	Nevýhody	nízká kvalita reprodukce krátká životnost nevhodné pro zásah mladé generace
Časopisy	Výhody	využívání kreativních prvků propojení s podporou prodeje vlepovačky, vkládačky, vzorky produktů, apod. vysoká kvalita a barevnost přesná segmentace delší životnost oproti novinám
	Nevýhody	nákladnější než noviny méně pružné

¹ Denní přibližně 63%, týdenní cca 85% ve věkové skupině 12-79 let (Mediaguru 2016)

		je nižší zásah vysoká konkurence
OOH médiá	Výhody	různé typy formátů, které je možné přizpůsobit cílové skupině pravidelné působení dlouhodobé působení (doporučuje se pro optimální zásah instalace nejméně na 14 dní) kreativita působení 24 hodin denně / 7 dnů v týdnu místní i celostátního pokrytí
	Nevýhody	kontroverzní akceptace z důvodu bezpečnosti maximální stručnosti sdělení pouze několik sekund na přečtení efektivita a účinnost závisí na umístění ovlivnění povětrnostními vlivy
On-line internetová reklama	Výhody	působení 24 hodin denně / 7 dnů v týdnu možnost segmentace a zacílení nízké náklady multimediální obsahy, interaktivita, videa, text, hudba, animace, 3D modely pružnost, flexibilita měřitelnost zpětné vazby
	Nevýhody	ne příliš vhodné pro vyšší věkové skupiny bannerová slepota

Zdroj: upraveno dle Kotler a Armstrong (2014), Karlíček et al. (2016), Mediaguru (2016)

Zadání samostatné práce (úkolů)

Dle výše uvedeného výkladu vyberte vhodná média pro svou firmu a zvolený produkt.

Studijní literatura

Povinná literatura

KARLÍČEK, M. et al., 2016. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-9064-5. (s. 49-195)

Doporučená literatura

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2014. *Principles of Marketing. 15th global ed.* Harlow: Pearson. ISBN 978-0-273-78699-3. (s. 340-446)

Dodatečný zdroj použitý pro tuto kapitulu

MEDIAGURU, nedatováno. *Typy médií* [online]. [s. 1.]: [s. n.], nedatováno. [cit. 2018-08-20].

Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/typy-medii/>

4.6 Návrh corporate identity a její jednotlivé složky

Klíčová slova

Corporate identity, corporate design, logo, design manuál

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je seznámit podrobněji studenty s jednotlivými složkami corporate identity, se specifickým zaměřením na corporate design. Studenti budou seznámeni s významem design manuálu pro začínajícího podnikatele a jeho složkami včetně loga.

Výstupy z učení

- 3.11 rozumí pojmu corporate identity
- 3.12 umí zpracovat corporate design

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Jak již bylo ve výkladu řečeno, corporate identity je prvkem, který musí podnikatel řešit již na počátku své podnikatelské činnosti. Efektivita corporate identity je založena zejména na (Foret 2013):

- jedinečnosti, originalitě, specifčnosti a odlišnosti od konkurence,
- komplexnosti a celistvosti jejího vyjádření,
- integritě zaměstnanců a firmy,
- dlouhodobém působení navenek i uvnitř,
- jednotném corporate design.

Příklady z praxe – typy firemních identit

Základními typy firemních identit, s kterými se můžeme setkat u společností v praxi, jsou (Pelsmacker et al. 2013):

- Monolitní corporate identity – jednotná vizuální a komunikační prezentace celé společnosti – například McDonald's, či společnost IBM.
- Řízená corporate identity – která spočívá v tom, že pobočky a dceřiné společnosti si jako svou konkurenční výhodu podrží vlastní styl a tradici, avšak mateřská firma vždy vystupuje na pozadí – Danone, Kraft.

- Značková identita – identita je přiřazena každé značce, tedy každému výrobku a společnost není ve spojitosti se značkou známa – tzv. multiznačková strategie, kterou například uplatňuje firma Procter & Gamble.

V případě začínajícího podnikatele je vhodné využít buď monolitní corporate identity, nebo pokud již dopředu zvažuje do svého portfolia zahrnout různé značky, je možné uvažovat i o značkové identitě.

Na začátku podnikatelské činnosti je tedy nutné se rozhodnout, jak bude firma prezentována navenek i uvnitř prostřednictvím corporate identity. Nejprve je nutné si stanovit vlastní filozofii firmy, zejména pak vizi a misi. A dále pak je prvním a výchozím bodem vytvoření corporate design, vycházejícího z logotypu (značky).

Při návrhu loga, logotypu i značky, je třeba zvolit správnou barvu i typ loga – obrazové, typografické či kombinované, abstraktní či popisné. Dále je třeba respektovat význam barev, zvolit vhodnou studenou či naopak teplou barvu. Červená barva například je barvou aktivní, která se velmi často využívá pro mladší generaci, zatímco modrá barva je barva symbolizující solidnost a proto ji často nacházíme u pojišťoven, bankovních institucí, apod. (Svoboda 2011). Při návrhu loga je třeba hledat odpovědi na následující otázky (Svoboda 2011):

- Odpovídá barva firemní filozofii?
- Odráží zvolená barva atraktivitu našeho produktu?
- Odlišuje nás zvolená barva od konkurence?

Dále je třeba respektovat celou řadu pravidel pro tvorbu loga (Kotler a Keller 2013, Keller 2013, Pelsmacker et al. 2013):

- jednoduchost,
- zapamatovatelnost,
- jednoduchá vyslovitelnost,
- možnost barevného i černobílého provedení,
- konzistence velikosti písma,
- nadčasovost,
- krátkost,
- právní ochrana,
- nesmí mít vedlejší význam v jiném jazyce, pokud by firma zvažovala vstup na zahraniční trhy, atd.

Jelikož je tvorba značky velmi důležitou otázkou a náročnou záležitostí, je vhodné využít při jeho návrhu služeb odborníků, stejně tak jako při zpracování design manuálu. Vlastní návrh a představa by však měla vycházet z firmy jako takové.

Jak již bylo uvedeno výše, minimální obsah design manuálu je nesledující (Svoboda 2011, Vysekalová a Mikeš 2009):

- logo a jeho barevná definice,
- čistokresba a konstrukce loga,
- minimální velikost a definice ochranného prostoru loga,
- provedení – pozitivní i negativní,
- možná barevná pozadí i nepřípustná barevná provedení,
- font,
- závazný poměr pro změnu velikosti,
- další řešení.

Filozofie organizace (corporate philosophy) představuje výchozí moment pro realizaci celé identity firmy, které má odpovědět na výchozí otázku, jakou filozofii chce firma do budoucna nést? Filozofie organizace vychází z marketingu, podnikatelské organizace a definice cílových zákazníků, jejichž spokojenost je hlavním posláním každého podnikatelského subjektu. Často je firemní filozofie chápána v širším kontextu, jako osobnost organizace (corporate personality), která odráží (Svoboda 2011):

- vznik firmy,
- vývoj firmy,
- poslání firmy,
- vizi firmy,
- cíle firmy,
- strategii firmy.

Formulace poslání a vize, cíle včetně stanovených krátkodobých a střednědobých cílů firmy, je také velmi důležitým bodem na počátku každého podnikání. Vize a poslání (mise) formují každou společnost. A právě vize by měla odpovídat na základní podnikatelskou otázku – „Čím se chceme stát?“

Vize společnosti vyjadřuje to, čím se chce v konkrétním časovém horizontu firma stát. Jedná se o určitý „soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který

vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy“ (Jakubíková 2013, s. 20).

Mise (popř. mission statement) je možné chápat „vysvětlení smyslu, účelu podnikání – prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“ (Kotler a Armstrong 2014, s. 82). Jelikož vymezení a stanovení mise není záležitostí jednoduchou, je při jejím vytváření třeba zvažovat celou řadu aspektů, které bude následně mise odrážet. Jedná se o následující klíčové aspekty (Jakubíková 2013):

- firma a její historie,
- faktory, jež ovlivňují firmu,
- zákazníci, trhy a jejich potřeby,
- podniková filozofie,
- produkt a celkové produktové portfolio firmy,
- image firmy a mnohé další.

Příklady z praxe – formulace vize a mise

Definice mise a vize Český statistický úřad (Český statistický úřad 2018).

Mise:

- Poskytování konsistentního a důvěryhodného obrazu o vývoji a stavu společnosti prostřednictvím získaných údajů.
- Respektovat neustále se vyvíjející potřeby uživatelů služeb, které poskytuje Český statistický úřad, které se vyvíjí a mění v podmínkách turbulentního sociálně-ekonomického prostředí.
- Koordinovat a zajišťovat státní statistickou službu v rámci České republiky

Vize:

Český statistický úřad:

- Respektuje a vyznává základní klíčové etické hodnoty (nezávislost, profesionalita, nestrannost, otevřenost).
- Poskytuje vysoce kvalitní služby uživatelům, které jsou založeny na principu rovného přístupu k informacím.
- Český statistický úřad představuje základní pilíř rozvoje národního systému státní statistické služby a zabezpečuje jeho harmonizaci s mezinárodními.
- Český statistický úřad se snaží o trvalé snížení zatížení respondentů.

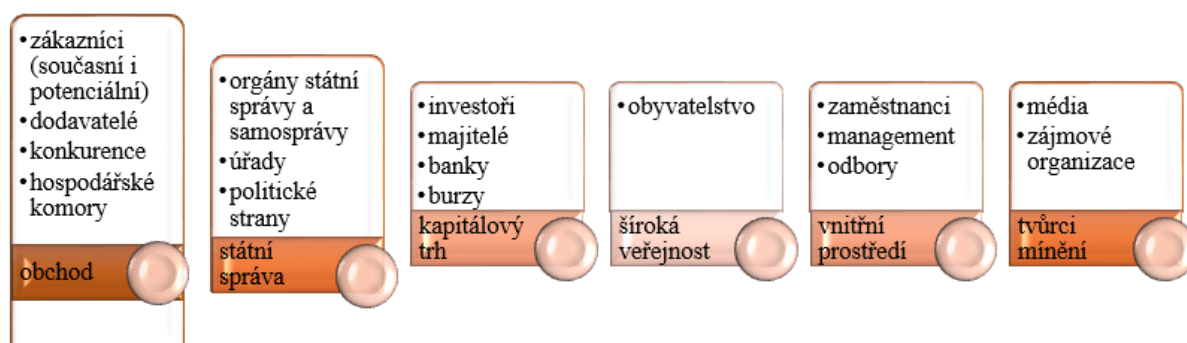
- Český statistický úřad se opírá o odborníky s vysokou kvalifikací a motivací a snaží se pro ně vytvářet vhodné pracovní podmínky.
- Český statistický úřad se podílí na rozvíjení statistiky v pojetí vědní disciplíny.
- Český statistický úřad vydává odborné publikace a časopisy, poskytuje lektorskou a poradenskou činnost v České republice, tak i zahraničí, na vysokých školách i vědeckých pracovištích.

Zdroj: Český statistický úřad (2018)

Zatímco corporate design, kterému se budeme věnovat v samostatné kapitole, představuje na jedné straně jednotným a tvůrčím způsobem vizuálně zpracovanou prezentaci firmy, *corporate communications* představuje a zastřešuje jednotnou komunikaci celého podniku uvnitř i na venek směrem k celé řadě stakeholderů (zájmovým skupinám). Do corporate communications zahrnujeme celou řadu prvků od corporate design, přes public relations, corporate advertising, investor relations, až po government relations a mnohé další. Firemní komunikace tedy zahrnuje komplexně veškeré formy chování, které společnost využívá ke sdělování informací i veškeré komunikační prostředky.

V rámci firemní komunikace se podnikatelé nezaměřují pouze na své zákazníky, jak by se mohlo zdát, ale na celou řadu cílových skupin vnějšího i vnitřního prostředí, které jsou zobrazeny na obrázku níže.

Obrázek 21: Cílové skupiny corporate communication



Zdroj: Svoboda (2011)

Corporate communication musí být plánována samotným podnikatelem od začátku podnikatelské činnosti jako součást strategie organizace a musí být plánována s ohledem na všechny výše uvedené cílové skupiny, kterým musí být přizpůsobována, jejich potřebám,

přáním, apod. Při přípravě corporate communication je možné využívat profesionální pomoci odborníků z různých poradenských komunikačních společností, popř. PR, či marketingových agentur, kterých na českém trhu působí celá řada – např. Aspen, Native PR & Marketing, Ogilvy z těch nejznámějších, či větší i menší PR agentury, které působí v každém větším městě České republiky – například Focus agency, Omnimedia, Bene Communication a mnohé další.

Výrazem firemní identity je *corporate culture (podniková kultura)*. Kultura podniku nepředstavuje jednorázově vybudovatelný prvek, ale jedná se o léta vyvíjející se fenomén. Dá se říci, že corporate culture představuje celkovou atmosféru a charakter firmy, který ovlivňuje chování a myšlení zaměstnanců firmy. Firemní kultura zahrnuje i rituály, hodnoty a zvyklosti, které se odráží v obecných vzorech jednání a chování všech zaměstnanců. Corporate culture tedy zahrnuje následující prvky:

- působení vně organizace – celé firmy i jejích zaměstnanců,
- vztahy uvnitř firmy,
- vzorce chování zaměstnanců,
- zvyky, ceremoniály,
- sdílené hodnoty.

Jelikož nejviditelnějším prvkem corporate identity, který je také jedním z prvních, jež musí začínající podnikatel řešit, je corporate design, budeme se mu více samostatně věnovat. Corporate design a celkový vizuální styl společnosti pracují s nejrůznějšími symboly, jež je možné rozdělit do tří základních skupin (Foret 2013):

- slovní, neboli verbální,
- symbolické - rituály, zvyky, chování, jednání, apod.,
- materiální.

Navržení vlastního corporate design je ve většině případů úvodním krokem vytváření celé corporate identity společnosti. Základ corporate design společnosti tvoří logotyp, který představuje základ veškeré vnitřní i vnější komunikace prezentace společnosti. Navržený corporate design musí respektovat firmu jako celek. Jednotný vizuální styl vychází z návržení loga či značky, ať již je v podobě obrazů, slov, symbolů, či jejich vzájemné kombinace.

Corporate design je možné chápat jako vlastní vizuální vyjádření reflexe organizace, které vytváří image podniku a vyzařuje firemní identitu. Úspěšný corporate design, musí mít

nadčasovou tvář a být schopen identifikovat podnik do budoucnosti po delší časový horizont. (Svoboda 2011).

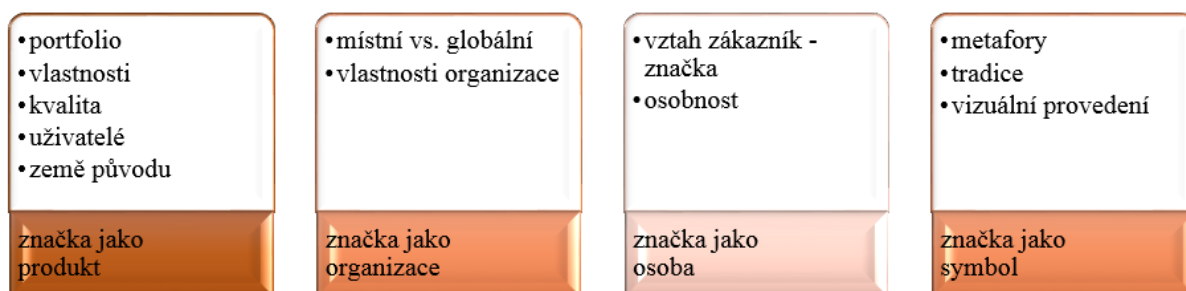
Kromě značky, která slouží ke zviditelnění produktů, zahrnuje corporate design i (Svoboda 2011, Vysekalová a Mikeš 2009):

- vlastní název firmy a formy jeho prezentace,
- logo,
- rastr,
- písmo (font), typografii a barvu,
- propagační prvky, tiskoviny (služební grafika),
- interiéry a označení budov (orientační grafika),
- grafiku obalů,
- dárkové předměty,
- oblečení zaměstnanců, atd.

Všechny výše uvedené komponenty corporate design musí být pevně zakotveny v design manuálu.

Výchozím prvkem corporate design je **značka** jako taková, která plní řadu funkcí v rámci corporate identity a to funkci identifikační, garanční i funkci personalizace. Osobnost značky představuje klíčovou charakteristiku, vymezující podstatu identity značky (Vysekalová a Mikeš 2009). Celkově je možné identitu značky vymezit ve čtyřech základních perspektivách a dvanácti základních dimenzích – viz následující schéma.

Obrázek 22: *Systém identity značky – perspektivy a dimenze*



Zdroj: Vysekalová a Mikeš (2009)

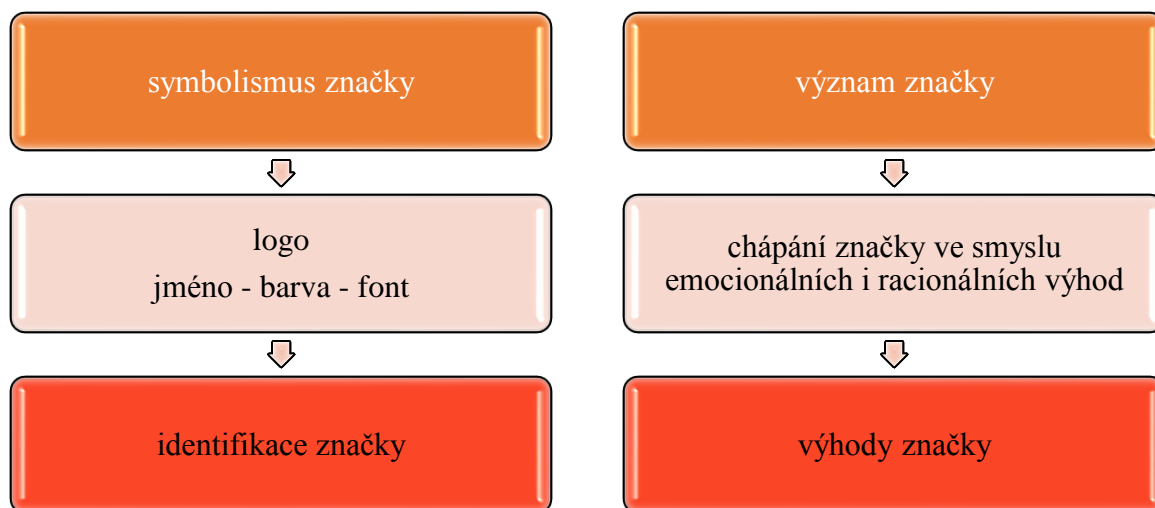
Design manuál vymezuje využívání jednotlivých prvků corporate design. Jedná se o celý komplexní soubor pravidel jednotné vizuální prezentace, včetně návodu, jak s jednotlivými

prvky corporate design zacházet. Design manuál by měl obsahovat (Svoboda 2011, Vysekalová a Mikeš 2009):

- logo a barevná definice loga,
- čistokresba a konstrukce značky,
- minimální velikost loga,
- definice ochranného prostoru,
- jednobarevné provedení – i inverzní,
- možné typy barevného pozadí,
- nepřípustné barevné provedení,
- písmo použité v logotypu, písmo používané pro další tiskoviny,
- závazné poměry pro změnu velikosti,
- další možná řešení.

Při začátku podnikatelské činnosti je nutné vymezit, jak bude vypadat firemní logo, na jehož vzhled jsou kladeny vysoké nároky. Každá značka se skládá ze dvou základních komponentů a to ze symbolismu a významu značky – viz následující schéma.

Obrázek 23: Definice značky



Zdroj: Vysekalová a Mikeš (2009)

Logo je prvním aspektem, s kterým se ve většině případů zákazník setkává, proto je na něj kladen takový důraz. Slouží k jednoznačné identifikaci firmy, mělo by být jednoduché, dobře zapamatovatelné, jedinečné, jednoduše vyslovitelné, má vyvolávat pozitivní emoce a

respektovat celkové corporate identity i informační funkce společnosti (Pelsmacker et al. 2013).

Při tvorbě loga je možné zvolit jedno z následujících tří skupin (Svoboda 2009):

- obrazové,
- typografické,
- kombinované.

Příklady z praxe – Obrazová loga

V případě obrazových log je možné využít tvary:

- popisné – okamžitě rozpoznatelné, předměty, zvířata, geometrické tvary – např. logo firmy Puma,
- sugestivní – obtížněji určitelná symbolika, abstraktnější ztvárnění – např. logo firmy Mattoni,
- abstraktní – obtížně pojmenovatelný, nedefinovatelný tvar, symbol – např. logo firmy Nike.

Zdroj: Vysekalová a Mikeš 2009

S corporate design velmi úzce souvisí i veškeré kodexy, níže je konkrétní příklad kodexu, který je používán v praxi

Příklady z praxe – kodex jednání zaměstnance – společnost Henkel

Kodex společnosti Henkel obsahuje základní klíčová pravidla chování, která by měla být zakomponována jak ve strategickém plánování, tak v každodenní práci zaměstnanců. Jelikož prostředí, ve kterém se firma pohybuje je značně proměnlivé, ani její kodex není neměnný. Základem kodexu jsou pravidla, která shrnuje příručka – Vize a hodnoty společnosti Henkel. Základem kodexu je dodržování platných norem, předpisů zákonů, respekt k místním zvykům, tradicím, kulturám a dalším zvyklostem všech zemích, ve které společnost Henkel působí.

Stručný obsah kodexu:

- Dodržování legislativních norem, případné hlášení porušení zákonů.
- Dodržování společenských norem.
- Dodržování vzájemného respektu.
- Zodpovědnost každého jednotlivého zaměstnance za dobré jméno společnosti.

- Dodržování bezpečnosti, ochrany životního prostředí, zdraví.
- Dodržování etických norem při jednání se všemi stakeholdery – nejen obchodními partnery.
- Ochrana citlivých informací
- Ochrana majetku
- Zabránění zneužití důvěrných informací
- Konkurenční chování na trhu, atd.

Zdroj: Vysekalová a Mikeš (2009)

Zadání samostatné práce (úkolů)

Navrhněte vlastní corporate design. Zaměřte se zejména na logo, firemní barvy a vizuální manuál. Pro svůj podnikatelský záměr si připravte dle vzoru uvedeného v tabulce níže základ pro vytvoření vaší corporate identity. Formulujte vizi, misi, navrhněte barvu a typ vašeho loga, uveďte, jak budete pojmát firemní kulturu i komunikaci, jak vidíte filozofii vaší firmy?

Název společnosti	
vize	Čím se váš podnik chce do budoucna stát? Vize = soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy
mise	Vysvětlení smyslu, účelu podnikání, vycházející z historie, filozofie a image podniku, zaměřující se na cílové zákazníky a jejich potřeby a reflektující produktové portfolio
logo	Barva loga, font
	Typ loga – obrazové, grafické, kombinované, popisné, abstraktní
	Symbolismus a význam značky
Firemní filozofie	Jakou firmou chcete být, kdo je váš zákazník a jeho potřeby
Firemní kultura	Nastavení hodnot, rituálů, symbolů, norem, kodexů Budete kulturou uzavřenou, či otevřenou Budete vyžadovat dress code?
Firemní komunikace	Navrhněte základy a způsoby firemní komunikace

Corporate design	Co vše bude obsahovat váš design manuál?
	Provedete úvodní návrh sami, či využijete služeb specializované firmy?
	Navrhněte vizitky
	Vypracujte seznam veškerých tiskovin, pro které bude jednotný vizuální styl využíván

Studijní literatura

Povinná literatura

JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8. (s. 20-45)

KELLER, K. L., 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1481-3. (s. 32-88)

KOTLER, P. a K. L. KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5. (s. 240-273)

SVOBODA, V., 2011. *Public relations – moderně a účinně*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2866-7. (s. 25-48)

Doporučená literatura

KELLER, K. L., 2013. *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson. ISBN 978-0-13-266425-7. (s. 112-368)

PELSMACKER, P. et al., 2013. *Marketing Communications: A European Perspective*. London: Pearson. ISBN 978-0273773221. (s. 1-38)

VYSEKALOVÁ, J. a J. MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2790-5. (s. 75-98)

FORET, M., 2013. *Marketingová komunikace*. Praha: Edika, Albatros Media a.s. ISBN 978-8026603214. (s. 29-38)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitolu

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, nedatováno. *Mise, vize a priority ČSÚ* [online]. Praha: Český statistický úřad, nedatováno, [cit. 2018-08-11]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23183847/mise_2012.pdf/3277ccbf-bfec-4448-b831-b447f71fc5f5

4.7 Prodejní rozhovor

Klíčová slova

Prodejní prezentace, prodejní rozhovor

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je ukázat význam přípravy na obchodní jednání, určit základní významné faktory pro budoucí úspěšný prodej. Dále je cílem kapitoly vysvětlit základní principy prodejní prezentace a na základě těchto znalostí vytvořit zajímavou prodejní prezentaci.

Výstupy z učení

- 3.6 aplikuje zásady úspěšného obchodního jednání
- 3.14 vede prodejní prezentace

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Prodejní rozhovor a prodejní prezentace

Pro úspěšné obchodování je třeba si uvědomit, že veškeré lidské chování vzniká z nějakého pocitu nespokojenosti, tzn. motivem pro nákup je nejčastěji zbavení se této nespokojenosti. Každý zákazník (firma, či konečný spotřebitel) očekává od svého rozhodnutí určité výsledky, proto čím více se při své prodejní prezentaci soustředíte na zdůraznění, o kolik lépe na tom. Pochopitelně každý prodej je individuální a v něčem odlišný od teoretických přístupů, nicméně základ, který v následující části příručky zanalyzujeme, zůstává velmi podobný. Je třeba si uvědomit, že to co považujeme v životě za samozřejmé, můžeme po malých úpravách použít jako nástroje efektivního vyjednávání.

Příprava na obchodní rozhovor

Nejdříve je nutné si odpovědět na otázku „**je osobní jednání skutečně nutné?**“ Osobní schůzky zákazníky zdržuje a není vyhledávané, proto pokud chceme sdělit informaci, kterou není těžké vysvětlit ani pochopit, je účelné využít jinou možnost komunikace. Osobní schůzky je lepší domlouvat jen v případě, že chceme vyřešit něco složitějšího. Před jednáním je třeba řádná psychická příprava a uvědomění si faktu, že úspěšní již jsme, protože schůzka je domluvena a to je také kus práce. Při cestě na jednání se doporučuje myslet na předchozí

úspěšnou schůzku, a pokud úspěšná nebyla tak na ni raději nemyslet, protože pro psychiku prodejce je důležité vyprávět ostatním o úspěchu, nikoliv neúspěchu.

Než půjdete obchodovat, měli bychom znát:

- a) sami sebe;
- b) vaši firmu;
- c) produkt;
- d) konkurenci;
- e) zákazníka.

Další důležitou součástí přípravy je vytvoření si představy, co bude předmětem schůzky. Pokud toto nevíte, bude doba strávená schůzkou jen promarněný čas pro všechny zúčastněné a času je dnes málo. Účelné je také vědět „kdo všechno by se měl za vaši stranu schůzky účastnit“ a kdo se bude účastnit na straně zákazníka, protože pokud se účastní zbyteční lidé, jde o mrhání časem a prostředky firmy (cestovné, mzda, náklady na občerstvení...) a navíc negativně může na zákazníka působit i naše „přesilovka“, která je známá zejména z nekorektních vyjednávání.

Příprava by měla začít mnohem dříve než před samotným aktem sjednání schůzky. Během příprav se zaměřte na:

- nákupní chování zákazníka
- pravomoci jednotlivých osob,
- čím se zákazník zabývá, jakých dosáhl úspěchů či neúspěchů,
- jaká je vhodná doba pro návštěvu

Prvním krokem je zpravidla domluva schůzky, kdy metody domluvy mohou být různé (telefon, e-mail, FB, asistentka...). Pro budoucí dobré vztahy je účelné si domluvit schůzku osobně, nikoliv přes prostředníka (u řadových klientů možná, ale u klíčových určitě ne!!!!).

Při úvodu do prodejního rozhovoru existují 3 základní faktory, které v průběhu jednání již těžko odbouráme. Mezi tyto faktory patří: první dojem; zrakový kontakt a hlas. Často se setkáváme s tvrzením, že nejsložitější je začátek rozhovoru. Jak tedy efektivně začít? Existuje několik variant, které ukazuje např. Černý (2003), nicméně možností je daleko více, záleží na vaši fantazii a té se v obchodování meze nekladou, ale musíme respektovat zákony. Varianty zahájení prodejního rozhovoru:

1. Začínáme vděkem.
2. Vyvoláme v zákazníkovi očekávání.
3. Obrácení.

4. Začneme problémem (Černý 2003).

Při zahájení hlavně nezapomeňte na několik hlavních bodů na:

- představení všech zúčastněných osob popř. předání vizitek;
- stručná charakteristika a představení vaší firmy;
- požádání partnera o představení;
- ověření si kompetencí nejen pro samotný průběh jednání, ale především pro případné uzavření dohody a podepsání příslušných smluv;
- shoda na hlavních bodech jednání;
- stanovení času na jednání;
- případná domluva na způsobu a formě zápisu z jednání.

Prodejní prezentace

Při prodeji se musíte soustředit na zákazníka, ne na produkt, neměli byste strávit mnoho času vysvětlováním, co vlastně váš produkt je zač, ale spíše se maximálně věnovat otázce, co váš produkt může pro zákazníka udělat. Nejlepší metodou je **podat faktické údaje pomocí přínosů (pro lepší pochopení)**. Před prezentací si uvědomte:

- co chcete posluchačům říct
- k čemu chcete své posluchače dovést
- čeho chcete svou prezentací dosáhnout

Důležitá je znalost cílové skupiny posluchačů. Před vystoupením si zjistěte základní charakteristiky svých posluchačů (odborníci nebo laici, řídicí pracovníci nebo specialisté, začátečníci nebo zkušení), z jakého prostředí pocházejí, co o tématu vědí a co očekávají?

Před přípravou prezentace je důležité odpovědět si na otázku „PROČ PREZENTUJI“.

Informace, které má prezentující se mohou dělit do třech skupin tzv. **techniky "3M"**:

- informace, které prezentující **musí říct** (tj. zásadní fakta, klíčové argumenty)
- informace, které by prezentující **měl říct** (tj. výsledky výzkumů a šetření, reference, zkušenosti z praxe)
- informace, které by prezentující **mohl říct** (tj. informace, které udrží pozornost a zájem posluchačů např. zajímavé příklady, historiky z praxe, zábavné příběhy).

Cíl vystoupení nesmíte hledat až v průběhu prezentace podle aktuálního vývoje a reakcí posluchačů. Před prezentací je dobré položit si otázku „Čeho chci svou prezentací dosáhnout?“ Otázka „cíle“ na začátku přípravy prezentace ovlivní obsah vystoupení a usnadní

výběr podstatných informací a argumentů. Významným faktorem při prezentaci je také výběr místa konání. Ať jde o Vámi či protistranou vybrané místo, snažte se být na místě prezentace první cca ½ hodiny před vystoupením, protože pro Váš větší klid se musíte dokonale seznámit s prostředím. V dostatečném časovém předstihu je také nutné zajistit přístupnost místnosti, vhodné upořádání místnosti a zajistit kontrolu funkčnosti vybavení a přístrojů. Dalším důležitým faktorem pro úspěšnou prezentaci je její načasování a délka. Zkušenosti říkají, že znáte-li délku své prezentace, vynásobte tento časový údaj číslem deset a získáte čas nezbytný pro profesionální přípravu prezentace (tj. včetně pomůcek, tištěných podkladů pro vás či účastníky apod.). Pro dobrý dojem z prezentace je třeba dodržet časový limit na prezentaci a vnímat čas. Dodržení časového limitu je jednou z podmínek, za kterých je prezentující vnímán jako profesionál.

Při prezentaci postupujte strukturovaně a logicky s návazností na vytyčené cíle. Mezi základní fáze prezentace patří:

- a) ÚVOD - řekni jim, co řekneš (představte sebe, společnost a seznámte posluchače s programem nebo hlavním tématem své prezentace)
- b) HLAVNÍ ČAST - řekni to (postupně přednese jednotlivé body své prezentace, vhodné je dělení na kapitoly nebo časové členění, případně seznámení s problémem a následné osvětlení možností či návrhů na jeho řešení)
- c) ZÁVĚR - řekni jim, cos řekl (vždy shrňte nejdůležitější fakta nebo myšlenky svého projevu, nabídněte další zdroje, příp. kontakt na vás a pozitivně se rozlučte)

Zásadní význam při prezentacích hrají vaše komunikační dovednosti. Komunikaci členíme na komunikaci verbální a neverbální. O komunikaci je popsána řada knih a není od věci si některá pravidla komunikace nastudovat, přestože jednotlivé prvky komunikace mají často, při srovnání nejrůznějších autorů, odlišnou interpretaci. Zde uvedeme několik zásad, kterými se určitě při vedení jednání můžete řídit.

- na počátku se narovnejte a zhluboka nadechněte se a dbejte na počáteční sílu hlasu
- rychlosti řeči přizpůsobte rytmus dýchání
- přizpůsobte sílu hlasu akustickým podmínkám, velikosti místnosti a počtu posluchačů
- dbejte na zřetelnou artikulaci
- pauzy používejte k úpravám výšky hlasu a k úpravě dýchání
- dynamiky řeči dosahujte změnou hlasové úrovně
- dostatečně otvírejte ústa, nemějte sevřené čelisti
- hlavní věty říkejte pomaleji, než věty vedlejší

- na místě čárky pozvedněte hlas
- u věty oznamovací poklesněte hlasem
- dbejte na dostatečnou sílu hlasu v závěru
- pokud děláte na konci věty pauzu, vždy se podívejte na posluchače
- využívejte pauz a rétorických otázek proti „uvážnutí“ ve svém vystoupení
- slova zbytečně neopakujte
- omezte negativní formulace
- při delší prezentaci oslovujte posluchače jménem

Nepoužívejte:

- rušivé zvuky (např. „ee“, „ehm“...), zvuky nahraďte krátkou pauzou
- tzv. slovní vatu („jako“, „vlastně“, „takhle“...)
- slova vyžadující potvrzení, např. „že“, „jo“...
- některé otřepané fráze („Mám-li být upřímný...“)
- příkazy, které raději nahraďte otevřenými otázkami
- jednoznačná tvrzení (určitě musíte)
- obviňování a hodnocení, nadřazené poučování

Při prezentacích se běžně vyskytuje tréma. Tréma je přirozená fyziologická reakce lidského organismu při stresu (veřejné vystoupení je poměrně častý stresový faktor). Tréma vychází z vnitřního konfliktu (jednáním se snažíme dosáhnout nejlepšího výkonu X obava ze selhání). Je prokázáno, že mírná tréma organismus stimuluje k lepším výkonům. A jaké jsou faktory, kterými lze trému zmírnit?

1. Pečlivá příprava.
2. Důraz na úvod a závěr vystoupení.
3. Zapojte své posluchače co nejdříve do prezentace.
4. Efektivní a rozmanité používání prezentačních pomůcek (dálkové ovladače, ukazovátka, desky, kartičky apod.).
5. Tréma je vidět méně než si myslíme.
6. Praxe a trénink.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Připravte si papír a psací potřebu. Vyučující předvede přípravu a realizaci prodejní prezentace. Zaznamenejte všechny chyby z hlediska vedení prezentace a komunikace „prodávajícího“. V diskusi probereme, co Vám vadilo nejvíce.

Studijní literatura

Povinná literatura

LIMBECK, M., 2014. *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4095-9. (s. 104-144)

4.8 Postupy při obchodním jednání

Klíčová slova

Argumentace, manipulace, námitky, uzavírací techniky

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je ukázat ideální průběh obchodního rozhovoru, vysvětlit rozdíl mezi argumentací a manipulací a ukázat význam obou technik v obchodním rozhovoru. Dále se kapitola věnuje práci s námitkami a uzavíracími technikami při obchodování.

Výstupy z učení

- 3.6 aplikuje zásady úspěšného obchodního jednání
- 3.14 vede prodejní prezentace

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Usměrňování a přesvědčování zákazníků

Naše zákazníky můžeme přesvědčovat:

- předkládáním argumentů;
- kladením otázek;
- získáváním kladných odpovědí;
- používáním emocionálních apelů;
- používáním moci a nátlaku (neefektivní do budoucna)!

Mezi základní taktiky v této fázi jednání patří:

- Časová tíseň - naléháme na termín uzavření dohody.
- Předstírání nezájmu, ale jen na oko. Protistrana může až ustoupit od svého požadavku.
- Konkurence - zmínka o tom, že konkurenční ceny jsou nižší a nabízí zajímavější nabídku.
- Předstírání hlouposti - tím vám umožní nesdělovat informace, které nechcete sdělit druhé straně. Druhá strana ráda ukazuje svoji chytrost a ráda vám něco vysvětlí. Tím vám může prozradit svou pozici (nebo část).

- Změna vyjednávače - může změnit protistranu. Může způsobit u protistrany ústupky, že se na scéně objeví nový vyjednávač. Nasazením nového vyjednávače můžete začít vyjednávat úplně od začátku.

Pouze ten, kdo je schopný vědomě využívat správné vyjednávací strategie a taktiky s účelem být dostatečně přesvědčivý při řešení konfliktů, se může stát úspěšným vyjednávačem. Usměrnování (ovlivňování) je proces záměrného působení prodávajícího na zákazníka s cílem vyvolat změny v postojích a stanoviscích zákazníka. Jeho účinnost je dána schopností přesvědčit, což je základní dovednost prodejce. Ovlivňovat a přesvědčovat ostatní je umění měnit jejich postoje a chování. Míra ovlivnitelnosti zákazníků je různá a souvisí zejména s věkem, pohlavím, vzdělanostní úrovní, úrovní obecných rozumových schopností atd. Mnohem lepších výsledků prodejce docílí, když partner nepozná, že je právě přesvědčován! Významnou roli zde hraje i osobní energie.

Argumentace

Často bývá definovaná jako racionální dokazování a zdůvodňování tvrzení mířené a přizpůsobené konkrétnímu zákazníkovi. Argumenty jsou věcné, srozumitelné a logicky vystavěné dosahující nejlepšího účinku při souladu pocitu a souhlasu. Cílem je informovat zákazníka, poskytnout mu argumenty a způsoby vidění situace z jiných úhlů pohledu. Účelem je dobrovolná změna názoru na základě argumentů a nových informací. Pomůckou pro přesvědčení jsou adekvátní fakta a tvrzení.

Pro účinnou argumentaci měňte sílu argumentů a silné argumenty prokládejte slabšími. Celou prezentaci byste měli zakončit silným argumentem. Nezahrnujte své zákazníky velkým množstvím argumentů, protože v tomto případě se snižuje jejich účinek. Mezi argumenty dělejte pauzy a po důležitých argumentech žádejte zpětnou vazbu. Účinnost argumentace zvyšujete podporou zkušeností a příklady z praxe. Mezi základní pravidla argumentace patří:

- Důležitý argument uvádějte osobním oslovením (vzbuzení pozornosti partnera, signál „následující je určeno speciálně mě“). Po oslovení se dělá malá pauza (vytvoření napětí)
- přizpůsobujte sílu hlasu a mluvte působivě a jistě
- uvádějte konkrétní argumenty a své představy vyličte do detailu
- argumenty aplikujte na příkladech (zvyší se názornost a zapůsobí se přímo na emocionální stránku)
- zvolit příklady zákazníkovi šité na míru

- použijte strategii: ohlášení argumentu, argumentace, otázka na závěr, potom zákazník pronese svůj názor
- opakovat důležité argumenty z různých úhlů pohledu (uzavřít logický kruh)
- jednotlivé argumenty prokládat pauzou.

Manipulace

Kořen slova lze nalézt v latinském pojmu manus „ruka“, tudíž ve volném překladu slovo může znamenat „ručně ovládat“. Manipulaci lze charakterizovat jako přesvědčovací metodu kdy hlavní snahou je působení na myšlení a emoce jiné osoby nebo skupiny. Cílem těchto technik je pomocí různě tvrdých praktik přimět potenciálního zákazníka, aby jednala dle přání prodejce. Důležité je aby si zákazník neuvědomil, že je právě manipulován. *„Manipulátorem jsme, pokud se snažíme zákazníka přesvědčit o správnosti svých názorů, jednání nebo činů, které nejsou ostatním vlastní a v běžné situaci by takové myšlenky nebrali za své.“* Manipulátor je schopný z počátku získat u lidí velké sympatie, protože je obratným řečníkem, dokáže „hrát na city“, je charismatický a umí zapůsobit. Pokud se nám manipulace povede, budeme umět odhalit slabé stránky svých zákazníků, a díky tomu můžeme získat při jednání převahu.

Pokud chceme s lidmi manipulovat, je třeba dodržet základní zásady našeho vystupování:

- chovat se egocentricky (zaměřovat pozornost pouze na sebe) a lhát
- přenášet odpovědnost ze sebe na druhé lidi a navozovat u zákazníků pocity viny
- dělat ze sebe oběť a vyvolávat u ostatních lítost a citově vydírat
- často vydávat pokyny a nutit ostatní jednat na poslední chvíli
- nekomunikovat přímo, nesdělovat jasně požadavky a poskytovat pouze neurčité odpovědi a dezinterpretovat výroky zákazníků
- často měnit téma uprostřed hovoru
- nereagovat na žádosti druhých, přestože tvrdíme opak
- měnit své postoje podle situace nebo osoby, s níž komunikuje
- své potřeby zakrývat logickými důvody
- využívat morálních zásad zákazníků k tomu, abych naplnil své vlastní potřeby
- požadovat od zákazníků konstantní názory a dokonalost
- zpochybňovat kvality druhých (kritika a despekt), chovat se podezřívavě
- zaměřovat se na neznalost druhých a dávat najevo svou převahu
- nesnášet kritiku a dokázat popřít i nezpochybnitelná fakta

- nedbat na práva a potřeby druhých
- dávat dary, lichotit a snažit se zalíbit

Práce s námitkami

Námitky jsou **nezbytnou** součástí každého prodejního procesu. Zlaté pravidlo říká, že kde nejsou námitky, není ani zájem. Námitky mohou napovídat o tom, jak dobře si v prodejním procesu vedete, protože úspěšný prodej má asi dvakrát tolik námitek co prodej neúspěšný. Zákazníci mají často námitky také kvůli tomu, aby si vyzkoušeli kvalitu vašeho vzájemného vztahu. Mezi nejčastější témata námitek patří: cena; výkon a následné služby. Řešení námitek je několik, mezi ta nejpoužívanější řešení patří:

- námitku zmírnit;
- zeptat se, proč mají v tomto ohledu pochyby;
- námitku teoreticky vyřešit.

Je třeba rozlišovat mezi námitkou a odmítnutím („vůbec nic mi neschází“). Odmítnutí na začátku rozhovoru svědčí o nezájmu o nabízený produkt a vás. Mezi typická odmítnutí patří: „*Vůbec nic nám v tomto okamžiku neschází*“, „*Mám teď spoustu práce. Za tři měsíce mi zavolejte znovu*“, „*V současné době bychom se nechtěli pouštět do změn*“. Odmítnutí se dá zmírnit, nebo se dá odstranit jeho ostrost „*Chápu, jak to myslíte, a cením si vaší otevřenosti*“ Námitky se projevují verbálně (výrokem, či otázkou), či neverbálně (změnou v chování za nepříjemně (nešetné odložení produktu, zabývání se vlastními věcmi, konec účasti při hovoru). Existuje několik možností jak se vyrovnat s námitkami, mezi které patří:

- a) převrátit a prohlásit za přínos;
- b) vysvětlit;
- c) minimalizovat nebo převážit;
- d) vyhnout se odpovědi (povrchní námitka);
- e) popřít;
- f) zeptat se proč.

Zkušební uzavření prodeje

Patří mezi používané a známé techniky uzavírání obchodu. Doporučujeme používat několikrát během jednání, čím častěji použijete zkušební uzavření v rámci jednoho obchodního jednání, tím lépe. Používá se po prezentaci přínosu, který by měl řešit zákazníkův zásadní problém.

Zkušební uzavření pomáhá zjistit: jak byl přínos přijat, jak velký má zákazník zájem, jdeme správným směrem, máme co do činění s váháním, nebo námitkami, je potřeba popsat další přínosy, rozhodl se již zákazník koupit. Pokud se setkáte s **nepříznivou reakcí na zkušební uzavření**, naložte s ní jako s námitkou. Pokud je reakce **vlažná** použijte další zkušební uzavření. Jestli-že se setkáte s **příznivou reakcí**, předneste konečnou variantu a přejděte k vyplnění objednávky.

Uzavření prodejního kontraktu

Jestliže jsou vyjasněny všechny sporné body a výsledný návrh se zamlouvá oběma stranám, můžete přistoupit k uzavření dohody. Tento klíčový okamžik oboustranné shody správně rozpoznajte a závěr jednání neodkládejte. Nálada se totiž může měnit a každý dobrý vyjednávač ví, že přesné načasování je klíčem k úspěchu. Dohoda je obvykle stvrzena symbolickým podáním ruky. Poté může následovat podpis písemné objednávky nebo připravené smlouvy. V případě složitější dohody se pouze vyhotoví zápis z jednání, který obě strany odsouhlasí jako základ pozdější smlouvy. Úspěšnému uzavření prodeje často brání celá řada překážek. Ty nejčastější jsou:

- a) Špatné vyhlídky.
- b) Nedostatek upřímnosti.
- c) Zásadní rozdílnost povah.
- d) Sřet osobností mezi prodejcem a zákazníkem.
- e) Psychické faktory na straně prodejce.
- f) Zaneprázdněnost zákazníků.
- g) Pohodlnost a snaha nic neměnit.

Během procesu prodeje se vyhněte několika základním chybám, mezi které patří:

- a) Hádka.
- b) Vyjadřování osobních názorů.
- c) Hanění konkurence.
- d) Přehánění.
- e) Přivlastňování si pravomocí, které nemáte.

Pro uzavření obchodu můžete využít několika technik. Některé jsou postavené na logice a argumentaci, některé Vám mohou připadat manipulativní, nebo někdy i na samé hraně zákona. To vše může být pravdou, ale podstatné je, že se využívají, můžete se s nimi potkat, nebo je dokonce i realizovat. Záleží na pouze na vás.

Technika vyzvání: která patří mezi nejjednodušší techniky uzavírání prodeje. Je klidnou, vysoce elegantní a účinnou metodou používanou na konci prodejního rozhovoru. Této technice předchází pokusná uzavření obchodu, kdy nás dotazy mají ujistit, že zákazník nemá výhrady. Pokud nejsou další výhrady zákazníka, pobízíme k rozhodnutí o koupi.

Technika řízeného postupu: je jedna z neúčinnějších technik uzavírání prodeje. Cílem této techniky je odvést zákaznickovy úvahy od rozhodování, zda produkt koupit nebo ne, k výhodám a užitku, které z výrobku plynou. Je nutné si uvědomit, že během celého prodejního procesu je iniciativa na Vaší straně. Zákazník je veden řízenými kroky k odpovědi ANO, či NE, dle odpovědi je veden rozhovor určeným směrem a v případě námitky se ihned reaguje.

Technika výběru: je někdy nazývána technikou práva volby. Tato technika je založena na skutečnosti, že lidé mají rádi, možnost výběru a vychází z poznatku, že zákazníci nemají rádi, když jim někdo dá jakési ultimátum, ať buď koupí, nebo nekoupí. Zákazníka je nutné připravit na několik možných alternativ, které je třeba představit. Také je účelné uvést klady a zápory jednotlivých možností výběru.

Technika druhého rozhodnutí: je způsobem, jak zákazníkovi pomoci učinit velké rozhodnutí tím, že ho necháte rozhodnout se o něčem malém, bezvýznamném. Pokud zákazník si vybere nějakou drobnou věc a souhlasí s jejím namontováním nebo uvedením v činnost, nepřímo říká ano celé nabídce.

Technika zplnomocnění: používá se k uzavírání i mnohamilionových obchodů. Na konci prodejního rozhovoru se zákazníka zeptáte, zda nemá ještě nějaké dotazy nebo starosti, o nichž se doposud nehovořilo a pomáhá se zákazníkovi s podpisem smlouvy. Místo podpisu obchodník žádá zplnomocnění k dané činnosti.

Technika ultimáta: (je upravenou verzí techniky zplnomocnění) a je vhodná při delší spolupráci se zákazníkem, kdy její úspěšnost je cca 65%. Používá se v případech, kdy se obchod odehrává již delší dobu popř. je na „mrtvém bodě“.

Technika objednacího listu: v průběhu rozhovoru vytáhnete z desek objednacích listů a začnete je vyplňovat. Pokud Vás zákazník nepožádá o to, abyste s vyplňováním přestali, pokračujte, protože zákazník je rozhodnutý koupit. O správnosti tohoto kroku se můžete ujistit vhodně zvolenou otázkou. Po položení otázky držte pero nad prodejní smlouvou a neustále se dívejte na papír, dokud Vám zákazník neodpoví. Nevzhlížejte od papíru, čekejte trpělivě a tiše.

Technika kliky u dveří: je využívána v případě, že jsme během prodejní prezentace nepřesvědčili a zákazník není ochoten koupit. Znamená převrácený postup - místo pokračování v prodejním úsilí se začneme se pomalu a zdvořile loučit a odcházet. Dojdeme ke

dveřím, dáme ruku na kliku od dveří, jako bychom odcházeli, ale náhle si na něco „vzpomeneme“ a opět se obrátíme k zákazníkovi. V této chvíli byste měli budít dojem, že už nám o prodej nejde. Zákazník je nyní už naprosto klidný a obvykle nakonec sdělí skutečný důvod. Ihned je třeba sundat ruku z kliky a bez velkého rozmýšlení (dokud zákazníkovi vše nedojde) se vrátíme k židli, otevřeme kufřík, rozložíme své materiály a začneme znovu prodávat.

Technika půjčené hračky, aneb technika plyšového zvířátka: spočívá v tom, že prodejce zákazníka nechá vyzkoušet si produkt. Počítá se s tím, že zákazník si půjčený produkt oblíbí a rozhodne si jej nechat.

Technika Bena Franklina: zákazníka necháte nakreslit uprostřed stránky svislou čáru a dáte mu napsat důvody ve prospěch nákupu vašeho zboží na jednu půlku stránky a důvody proti nákupu na půlku druhou.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Na papír si ve skupinách po třech rozepište klady a zápory technik uzavírání prodeje. Vyberte tu, na které se shodnete, že je nejlepší. Své rozhodnutí a zdůvodnění potom prezentujte před auditorem studentů a vysvětlete jako tým proč je tato metoda lepší než ostatní.

Studijní literatura

Povinná literatura

LIMBECK, M., 2014. *Velká kniha o prodeji: Nový hardselling – Staňte se jedničkou na trhu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4095-9. (s. 147-170)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitulu

AV MEDIA, 2016. *Tajemství úspěšné prezentace?* [online]. [s. 1.]: AV MEDIA, 2016, [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: https://www.avmedia.cz/novinky/firmy/detail/29_3146-tajemstvi-uspesne-prezentace

BRABEC, J., 2003. *33 základních dovedností pro obchodní jednání*. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-72269-87-7.

MAG CONSULTING s.r.o., 2006. *Školení a vzdělávání pracovníků v cestovním ruchu komunikace a praktické dovednosti pracovníků cestovního ruchu*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2006, [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/e57a5304-6a2c-4ea2-9137-9cb8e2af4100/GetFile43>

4.9 Příklad modelu Canvas

Klíčová slova

Obchodní model Canvas, LEGO Factory

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je představit konkrétní využití obchodního modelu Canvas na praktickém příkladu a dále umožnit studentům, aby si navrhli vlastní obchodní model za použití logiky Canvas.

Výstupy z učení

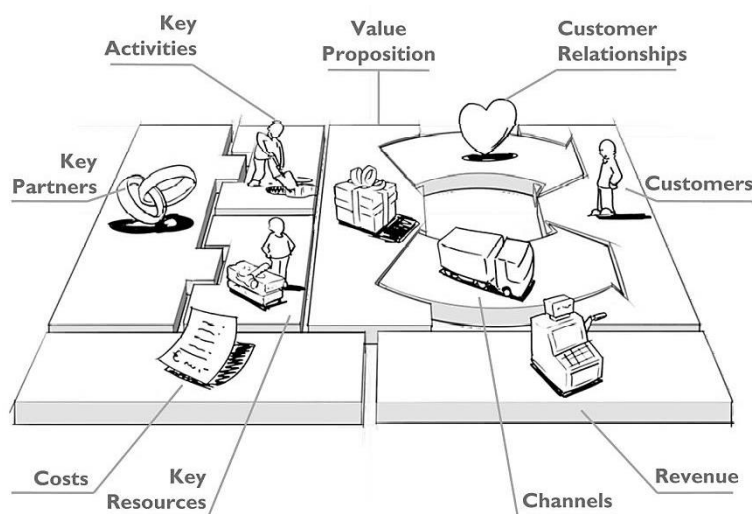
- 3.5 umí využívat vhodné manažerské nástroje pro řízení podniku

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Model Canvas se dá považovat za relativně univerzální nástroj, jehož prostřednictvím je umožněno systematicky detailizovat podnikatelský nápad a zamyslet se nad praktickými otázkami, jako je způsob generování příjmů, nutné zdroje a aktivity pro dosažení spokojeného zákazníka.

Na začátek je vhodné si připomenout jednotlivé stavební prvky modelu Canvas. Případně je možné zhlédnout video, jež prezentuje strukturu modelu (Strategyzer, 2011).

Obrázek 24: Struktura modelu Canvas



Zdroj: Hogeschool Utrecht (Rok neuveden)

Následně si prostudujte případovou studii, pojednávající o světoznámém výrobcí hraček pod značkou LEGO. Případová studia je zpracována podle dvojice autorů Ostewarlder a Pigneur (2012).

První stavebnice dánské značky LEGO spatřily světlo světa v roce 1949. Za dobu působení na trhu společnost LEGO představila mnoho různých druhů stavebnic, které byly tematicky zaměřeny například na středověk, piráty nebo na vesmírné stanice.

Ačkoli stavebnice značky LEGO mají pořád velice dobrý zvuk, společnost byla s ohledem na sílící konkurenci nucena hledat smysluplné inovace, aby podpořila růst. Nejprve tedy začaly být využívány postavy z úspěšných filmů (např. Batman, Hvězdné války apod.). Takový postup je však značně nákladný, nicméně se ukázalo, že to byl dobrý tah – došlo ke skutečně výraznému nárůstu tržeb.

Od roku 2005 společnost LEGO zavedla nástroj, nazvaný *LEGO Factory* – jeho prostřednictvím je možné vytvářet vlastní stavebnice a následně si je přes internet objednat. Pomocí softwaru, nazvaného *LEGO Digital Designer*, je umožněno zákazníkům vytvářet své vlastní objekty (ať už jsou to stavby nebo vozidla) a vybírat si z obrovského množství prvků a barev. Následně si zákazníci mohou kreativně navrhout i svou vlastní krabici, do které bude jimi vytvořená stavebnice uložena. Nástroj *LEGO Factory* tak umožňuje, aby zákazníci nebyli pouhými pasivními příjemci, ale aby se sami zapojili do aktivní tvorby nových, pro ně atraktivních produktů.

S ohledem na takto nastavený systém se přímo nabízela nutnost přenastavit stávající infrastrukturu dodavatelského řetězce, nicméně kvůli nízkým objemům stavebnic vytvářených na míru se tak nestalo. Místo toho byla pozornost přesunuta na vyladění stávajících činností a zdrojů.

Co se týče nastaveného obchodního modelu, společnost LEGO sleduje *koncept* tzv. „*dlouhého chvostu*“, protože prodává online individuálně navržené a sestavené stavebnice zákazníků. Těch je samozřejmě velké množství a jejich prodejnost je různá – některé z nich jsou komerčně úspěšné, jiné se takřka neprodávají vůbec. Pro společnost LEGO je nicméně klíčová skutečnost, že produktová řada je nyní rozšiřována samotnými zákazníky, zatímco v minulosti společnost nabízela v rámci „tradičního“ modelu jen několik málo druhů stavebnic (které však byly velice dobře prodejné).

Následující tabulka prezentuje model Canvas, aplikovaný na výrobce hraček LEGO, jenž nabídl zákazníkům (fanouškům) výše popsany nástroj *LEGO Factory*.

Tabulka 8: Příklad konkrétního modelu Canvas – výrobce hraček LEGO a jeho nástroj LEGO Factory, umožňující tvorbu vlastních stavebnic

<p>Klíčová partnerství</p> <p>Zákazníci (fanoušky) vytvářející si vlastní návrhy stavebnic tímto svým konáním tvoří hodnotu, čímž se stávají klíčovými partnery.</p>	<p>Klíčové činnosti</p> <p>Je nutné zabezpečit výrobu, balení a doručování vlastních (individuálních) stavebnic, objednaných samotnými fanoušky/zákazníky.</p> <p>Klíčové zdroje</p> <p>Zdroje a činnosti jsou primárně nastaveny pro masový trh, tj. nejsou ještě plně přizpůsobeny realizaci myšlenky LEGO Factory.</p>	<p>Hodnotové nabídky</p> <p>LEGO nabízí stavebnice a zároveň umožňuje prostřednictvím nástroje LEGO Factory fanouškům/zákazníkům vytvářet své vlastní kreativní návrhy stavebnic, čímž jsou pak nabízeny zákazníkům.</p>	<p>Vztahy se zákazníky</p> <p>Nástroj LEGO Factory umožňuje vytváření komunity fanoušků/zákazníků, kteří vytváří své vlastní modely stavebnic.</p> <p>Kanály</p> <p>LEGO Factory využívá online prostředí – webové rozhraní.</p>	<p>Zákaznické segmenty</p> <p>Díky možnosti vytvářet vlastní návrhy stavebnic pomocí nástroje LEGO Factory se jedná o určitou propojovací platformu, která přitahuje obdobné zákazníky.</p>
<p>Struktura nákladů</p> <p>Náklady na výrobu a logistiku jsou totožné jako náklady v tradičním modelu, kdy nabízela společnost LEGO jen několik druhů velmi prodejných stavebnic.</p>		<p>Zdroje příjmů</p> <p>Stavebnice navržené zákazníky přináší sice jen malou část tržeb, nicméně standardně nabízené stavebnice jsou dostatečně ziskové, tudíž je možné považovat tržby za individuálně navržené stavebnice jako hodnotný příspěvek.</p>		

Zdroj: Vlastní zpracování podle Osterwaldera a Pigneura (2012, s. 73)

Zadání samostatné práce (úkolů)

Vaším podnikatelským snem je otevření cukrárny (případně si sem doplňte Váš vlastní velký podnikatelský sen: _____).

Zpracujte pro tento nápad model Canvas, tj. konkretizujte obsah jednotlivých stavebních prvků v tomto modelu. Pro účely zpracování si vytiskněte strukturu modelu na papír nejméně o velikosti A4 (lepší je však A3) a vpisujte přímo do něj.

Vhodně využijte poznatky prezentované v kapitole 3.9, zejména vzory obchodních modelů. Během tvorby modelu by Vaší pozornosti rozhodně neměla uniknout velice inspirativní kniha od dvojice autorů Osterwalder a Pigneur (2012) – viz povinná literatura. Další užitečnou pomůckou mohou být návodné otázky k jednotlivým stavebním prvkům, dostupné v angličtině např. na Canvanizer.com (nedatováno). Vybrané otázky z tohoto zdroje jsou prezentovány v níže uvedené tabulce.

Tabulka 9: Návodné otázky pro tvorbu modelu Canvas

Stavební prvek	Návodné otázky
Zákaznické segmenty	<ul style="list-style-type: none"> - Pro koho bude hodnota vytvářena? - Kdo bude nejdůležitější skupinou zákazníků?
Hodnotové nabídky	<ul style="list-style-type: none"> - Jaká klíčová hodnota bude zákazníkům dodávána? - Jaké potřeby zákazníků budou tímto vůbec uspokojovány?
Kanály	<ul style="list-style-type: none"> - Kterými kanály budou zákazníci oslovováni a obsluhováni? - Které kanály budou nejvhodnější? Kolik budou stát? Budou zákazníkům tyto kanály vůbec vyhovovat?
Vztahy se zákazníky	<ul style="list-style-type: none"> - Jaký vztah bude s klíčovým zákaznickým segmentem vůbec vytvářen? - Jak se toto projeví v nákladech?
Zdroje příjmů	<ul style="list-style-type: none"> - Za co budou zákazníci ochotni platit? - Jaké způsoby platby pro ně budou atraktivní? - Pokud bude více zdrojů příjmů, jak se bude každý z těchto dílčích zdrojů podílet na celkovém příjmu?
Klíčové zdroje	<ul style="list-style-type: none"> - Jaké zdroje budou potřebné pro zajištění tvorby hodnoty pro zákazníka? - Které zdroje budou nejdůležitější – v distribučních kanálech, pro zajištění vztahů se zákazníky, pro generování příjmů?
Klíčové činnosti	<ul style="list-style-type: none"> - Které klíčové činnosti bude potřeba zabezpečit tak, aby byla vytvářena hodnota? - Které činnosti budou nejvíce důležité – v distribučních kanálech, pro zajištění vztahů se zákazníky, pro generování příjmů?
Klíčová partnerství	<ul style="list-style-type: none"> - Kdo budou klíčoví partneři (resp. klíčoví dodavatelé)? - Proč by měli tito partneři mít zájem na partnerství?
Struktura nákladů	<ul style="list-style-type: none"> - Které náklady budou nejvýznamnější? - Které klíčové zdroje a které klíčové činnosti budou nejnákladnější?

Zdroj: Vlastní zpracování podle Canvanizer.com (nedatováno)

Studijní literatura

Povinná literatura

OSTERWALDER, A. a Y. PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0025-4. (s. 12-52)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitulu

CANVANIZER.com, nedatováno. *Create a new Business Model Canvas; More about the Business Model Canvas* [online]. [s. 1.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-06-13]. Dostupné z: <http://canvanizer.com/new/business-model-canvas>

HOGESCHOOL UTRECHT, nedatováno. *MOOC Modules Entrepreneurship. Business Model Canvas* [online]. [s. 1.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-06-13]. Dostupné z: <http://sites.google.com/site/moocmodulesnils/marketing/the-business-model-canvas>

STRATEGYZER, 2011. *Business Model Canvas Explained* [online]. [s. 1.]: [s. n.], 2011, [cit. 2018-06-13]. Dostupné z:

http://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=QoAOzMTLP5s

4.10 Praktické příklady přímého vstupu na trh

Klíčová slova

Přímý vstup na trh, přímý marketingový kanál

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je poukázat na možná praktická řešení přímého vstupu na trh, a to prostřednictvím reálných příkladů z praxe.

Výstupy z učení

- 3.7 rozumí odlišnostem jednotlivých možností vstupu na trh

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Je možné nalézt nespočet praktických příkladů, jak je reálně využít přímý marketingový kanál. Tyto příklady lze považovat za inspiraci, proto si prostudujte následující praktické příklady přímého vstupu na trh:

- *Vlastní (podnikovou) prodejnu* disponuje společnost Belis, a. s., která ve svém sídle otevřela prodejnu smaltovaného nádobí (Belis, a. s., 2016), anebo společnost Koh-i-noor Hardtmuth, a. s., jež prostřednictvím hned několika desítek vlastních prodejen rozestých po celé České republice nabízí školní a kancelářské potřeby. Asi není potřeba zdůrazňovat, že prodejny musí být vhodně umístěny ve vybraných lokalitách tak, aby byly dostupné pro cílové zákazníky (KOH-I-NOOR HARDTMUTH, a. s., 2007-2018).
- Výrobce kuchyňských potřeb Tescoma nabízí své produkty prostřednictvím vlastního rozsáhlého *internetového obchodu* (dostupném na <http://eshop.tescoma.cz/>; TESCOMA, s. r. o., nedatováno).
- *Prodejní prezentace* mohou probíhat na odborně zaměřených výstavách a veletrzích, kdy se podnikatelé přímo setkávají se svými potenciálními zákazníky. Každoročně se například koná výstava Země Živitelka (odkaz: <http://www.zemezivitelka.cz/>; Výstaviště České Budějovice, a. s., 2018), na které typicky výrobci zemědělské techniky prezentují své produkty a uzavírají kontrakty.

- Společnost Office Depot, s. r. o. nabízí své produkty z oblasti kancelářských potřeb rovněž *formou tištěných katalogů* (kromě e-shopu dostupného na <http://www.online.officedepot.cz/>; Office Depot, s. r. o., 2014-2018). Obdobně nabízela své produkty společnost Bakker, s. r. o., jež se specializuje na segment zahrádkářů – tištěný katalog bylo možné si zdarma vyžádat k zaslání; nyní už tištěné katalogy nemá a produkty nabízí ve svém *internetovém obchodě* (dostupném na adrese <http://www.bakker.com/cs-cz>; Bakker.com, nedatováno).
- Pod názvem DELIKOMAT působí na českém trhu společnost, zabývající se umístováním, prodejem a pronájmem *nápojových a prodejních automatů* na teplé a studené nápoje, dále na občerstvení v podobě baget, cukrovinek, chlazených jídel a balených nápojů (Cafe+co DELIKOMAT, 2013).
- Metodu dočasného pronájmu prostor v kulturním domě Gerbera v Českých Budějovicích zvolila společnost Volansky Fashion, s. r. o. Jedná se o *dočasnou prodejní akci*, trvající dva dny, o které byli obyvatelé Českých Budějovic informováni prostřednictvím letáků distribuovaných do poštovních schránek (Volanski Group, s. r. o., nedatováno).

Nápad zřídit si *vlastní e-shop* se může zdát zajímavý a v dnešní době, kdy jsou nabízeny e-shopy takřkajíc na klíč, i jako snadný krok, jak produkty nabídnout svým zákazníkům. Řešení za úplatu nabízí např. společnost Shoptet, s. r. o. (2008-2018) anebo NetDirect, s. r. o. (nedatováno). Vlastní e-shop však s sebou nese nutnost se postarat o to, aby zákazníci vůbec věděli o jeho existenci; pokud se tak nestane, nebudou z něj ani nakupovat.

Další alternativou, jak prodávat online, je využití *internetových tržišť*. Například pro podnikatele, kteří nabízejí rukodělné výrobky, je vhodnou volbou tržiště Fler (dostupné na adrese <http://www.fler.cz/>; Fler® - kreativní svět, 2008–2018). Tržiště představuje místo, kde se setkává nabídka s poptávkou a probíhají tam transakce. Fler koncentruje nabídku rukodělných produktů na jednom místě. Výhodou oproti vlastnímu e-shopu je, že tržiště již má svou vlastní zákaznickou základnu. Pokud jsou zákazníci ze sféry B2B (tj. zákazníci nakupující pro potřebu svého podnikání – nakupují produkty pro výrobu dalších produktů nebo za účelem jejich dalšího prodeje), zajímavou možností je i v tomto případě využití elektronických tržišť. Výhodou elektronických tržišť jsou nižší náklady vynaložené na obchodní jednání, vyšší transparentnost a též lze zmínit nižší cenu zde nakupovaných produktů. Příklad elektronického tržiště v oblasti B2B může být tržiště Gemin.cz (dostupné na adrese <http://www.gemin.cz/>; QCM, s. r. o., nedatováno), jež je zaměřeno na transakce mezi veřejným sektorem a komerčními subjekty.

Zadání samostatné práce (úkolů)

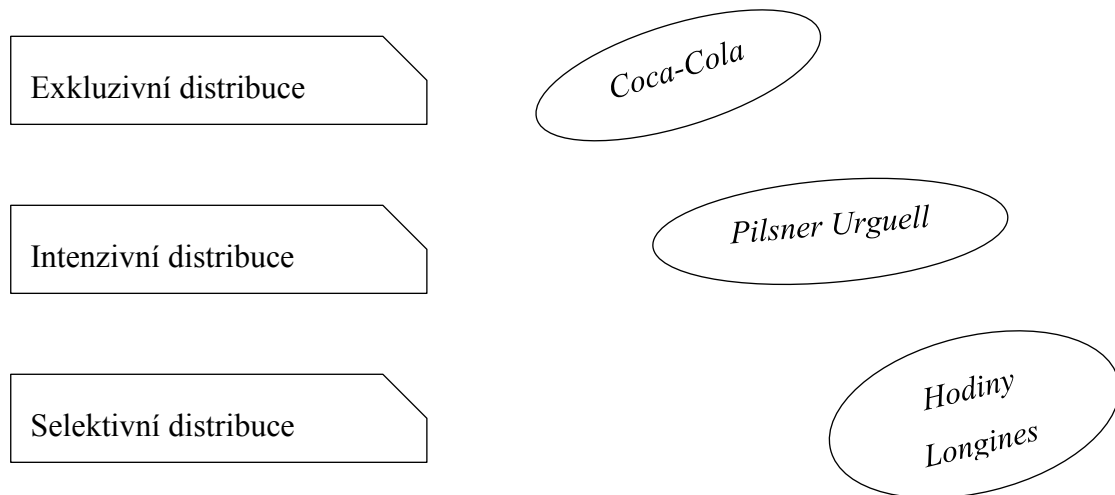
Úkol 1 – možnosti přímého vstupu na trh

Vyhledejte alespoň pět dalších konkrétních příkladů přímého vstupu na trh. Vycházejte ze svých osobních zkušeností, případně z článků v odborných časopisech.

Úkol 2 – rozhodnutí o distribuční strategii

Ve výkladové části kapitoly 3.10 jsou vysvětleny tři základní distribuční strategie. Vaším úkolem je přiřadit níže uvedené příklady k těmto strategiím.

Poté vyhledejte alespoň dva další konkrétní příklady ke každé z představených strategií, přičemž můžete vycházet ze svých osobních zkušeností, případně z článků v odborných časopisech.



Řešení je obsaženo ve výkladové části kapitoly 3.10.

Studijní literatura

Povinná literatura

KARLÍČEK, M., 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3. (s. 211-218)

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4. (s. 70-76)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitolu

- BAKKER.com, nedatováno. *Bakker.com: Zábava na zahradě začíná právě zde* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.bakker.com/cs-cz>
- BELIS, a. s., 2016. *Podniková prodejna* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2016, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://nadobi.belis.eu/podnikova-prodejna/>
- Cafe+co DELIKOMAT, 2013. *Kdo jsme* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2013, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.delikomat.cz/kdo-jsme>
- FLER® - KREATIVNÍ SVĚT, 2008-2018. *Fler® - kreativní svět* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2008-2018, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.fler.cz/>
- KOH-I-NOOR HARDTMUTH, a. s., 2007-2018. *Značkové prodejny* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2007-2018, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.koh-i-noor.cz/znackove-prodejny>
- NETDIRECT, s. r. o., nedatováno. *Tvoříme ty největší e-shopy* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.netdirect.cz/>
- OFFICE DEPOT, s. r. o., 2014-2018. *Office DEPOT* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014-2018, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.online.officedepot.cz/>
- QCM, s. r. o., nedatováno. *QCM: Gemin.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.gemin.cz/>
- SHOPTET, s. r. o., 2008-2018. *Klikněte a prodávejte* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2008-2018, [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <http://www.shoptet.cz/>
- TESCOMA, s. r. o., nedatováno. *Značkový eshop: eshop.tescoma.cz* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://eshop.tescoma.cz/>
- VOLANSKI GROUP, s. r. o., nedatováno. *Outlet - prodejní akce* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.volansky.cz/vyprodej-kolekce-jaro-letopodzim-zima/#>
- VÝSTAVIŠTĚ ČESKÉ BUDĚJOVICE, a. s., 2018. *Země živitelka, 45. ročník* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2018, [cit. 2018-01-25]. Dostupné z: <http://www.zemezivitelka.cz/>

4.11 Praktické příklady nepřímého vstupu na trh

Klíčová slova

Nepřímý vstup na trh, nepřímý marketingový kanál

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je poukázat na možná praktická řešení nepřímého vstupu na trh, a to prostřednictvím příkladů.

Výstupy z učení

- 3.7 rozumí odlišnostem jednotlivých možností vstupu na trh

Příklad, uvedení vzorového úkolu

V kapitole 3.11 byl zmíněn maloobchod jakožto typický mezičlánek používaný ve spotřebních marketingových kanálech. Prostudujte si nyní následující tabulku, která obsahuje typologii maloobchodních jednotek.

Tabulka 10: Typologie maloobchodních jednotek

Typ	Stručná charakteristika
Specializované prodejny	Zaměřují se na vybrané sortimentní skupiny občasně a dlouhodobé spotřeby (např. elektronika, oblečení).
Směšené prodejny	Nabízejí malý výběr zboží běžné denní potřeby, tyto prodejny jsou lokalizovány zejména na venkově.
Superety	Jsou to malé samoobslužné prodejny, které nabízejí potraviny a základní druhy nepotravinářského zboží, lokalizované především v místech, kde je vysoká frekvence osob
Supermarkety	Jsou to velkokapacitní prodejny potravin a základními druhy nepotravin.
Hypermarkety	Nabízí kompletní sortiment potravin a kromě i široký sortiment nepotravin.
Plnosortimentní obchodní domy	Jsou lokalizovány často v centrech měst a v rámci svých oddělení nabízející tzv. nákup pod jednou střešou.
Specializované obchodní domy	Zaměřují se pouze na určitý tržní segment, přičemž nejčastěji nabízí sortiment z oblasti odívání.
Nákupní centra	Je to soubor maloobchodních jednotek, které jsou provozovány jednotlivými nájemci.
Odborné (specializované) prodejny	Zaměřují se zejména na nepotravinářský sortiment z oblasti nábytku, elektra, potřeb pro kutily, a uplatňující samoobslužný prodej a agresivní cenovou politiku.

Diskontní prodejny	Snaží se o co nejvyšší míru odbourání provozních nákladů a následné dosažení skutečně nízkých cen.
--------------------	--

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mulačové a Mulače (2013), Hes et al. (2013)

V kapitole 3.11 byl též uveden velkoobchod. Nyní si prostudujte následující přehled, jenž ukazuje, že velkoobchod může být realizován několika způsoby:

- *dodávkový velkoobchod* je klasickým modelem velkoobchodu, který má určitý okruh svých dodavatelů a odběratelů (zákazníků); stará se o doručení objednaného zboží až na místo určení, tj. do maloobchodních jednotek; příkladem takového velkoobchodu je společnost Vrtal, s. r. o., zabývající se velkoobchodní činností s nápoji (Vrtal, s. r. o., nedatováno) nebo společnost Storge, s. r. o., což je velkoobchod s květinami (Storge, s. r. o., 2010-2018),
- *agenturní neboli traťový velkoobchod* je spíše zprostředkovatelem než klasickým prostředníkem, protože zboží nekupuje a nezajišťuje srovnatelný servis s dodavatelským velkoobchodem; agenturní velkoobchodník se stará o organizační zajištění toku zboží, informací a peněz,
- *samoobslužný velkoobchod* je vhodný pro menší odběry zboží realizované vlastním dopravním prostředkem zákazníka; mezi zákazníky tohoto typu velkoobchodu typicky patří provozovatelé pohostinských zařízení, drobní maloobchodníci (např. stánkaři), malí výrobci a řemeslníci, případně poskytovatelé služeb; příkladem samoobslužného velkoobchodu je Makro Cash & Carry ČR, s. r. o. (MAKRO Cash&Carry ČR, s. r. o., nedatováno) nebo JIP východočeská, a. s. (JIP východočeská a. s. skupiny JIP, 2015),
- *regálový velkoobchod* je poměrně specifická forma velkoobchodu, neboť znamená spolupráci mezi velkoobchodníkem a určitým maloobchodníkem; podstata spočívá v dohodě, že maloobchodník bude na velkoobchodníkovu riziko prodávat ve vymezených regálech sortiment velkoobchodníka; příkladem je sortiment společnosti Tchibo, který je nabízen v regálech umístěných na prodejní ploše maloobchodních obchodních jednotek, patřících společnosti Kaufland (RegionPress Boskovice, 2018),
- *prodejní sklady* jsou relevantní pro prodej stavebnin, stavebních hmot, řeziva, pevných paliv, palivového dříví a hutních výrobků; konkrétním příkladem mohou být Uhelné sklady – Tomáš Staněk (Uhelné sklady Tomáš Staněk, 2014); pro úplnost je vhodné zmínit, že prodejní sklady jsou zařazovány i mezi maloobchodní typy provozních jednotek.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Úkol 1

Vyjděte z výše uvedené tabulky a uveďte konkrétní příklady jednotlivých maloobchodních jednotek (např. specializovaná prodejna => papírnictví Plojhar; hypermarket => Globus atd.). Rovněž uveďte alespoň tři další konkrétní příklady dodávkového velkoobchodu.

Úkol 2

V podnikové praxi se využívá řada označení pro zprostředkovatele, například:

- zástupci výrobce, kteří zastupují alespoň dva výrobce komplementárního sortimentu; jsou využíváni zejména v oblasti elektrických spotřebičů, oděvního průmyslu a nábytkářství,
- prodejní agenti mají dohodnuté právo prodávat veškerou produkci určitého výrobce – využívá se v situaci, kdy výrobce nemá zájem o prodejní stránku obchodu,
- nákupní agenti pracují pro kupující a dlouhodobě jim obstarávají nákupy, snaží se o získání co nejvýhodnějších cen, je též poměrně časté, že tito nákupní agenti zboží přejímají a kontrolují, starají se o skladování a přepravu až ke kupujícímu,
- obchodníci za provizi, kteří sjednávají podmínky prodeje, přičemž obvykle nejde o dlouhodobé obchodní vztahy.

Je potřeba říci, že tento seznam není rozhodně vyčerpávajícím přehledem, nýbrž slouží pro prvotní orientaci v problematice (v praxi se například používají ještě názvy jako dealeři, překupníci apod.).

Na základě tohoto přehledu najdete konkrétní příklady podnikatelských subjektů, které dané termíny jako „zástupce výrobce“, „prodejní agent“, „nákupní agent“, „obchodník za provizi“, „dealer“ a „překupník“ reálně používají. Můžete vyjít ze svých vlastních zkušeností nebo hledejte na internetu, např. v inzerátech volných pracovních pozic.

Studijní literatura

Povinná literatura

HES, A. et al., 2013. *Obchodní nauka*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-2408-4. (s. 27-29, s. 114, s. 126-128, s. 157-158)

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4. (s. 76-88)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitulu

JIP východočeská a. s., 2015. *JIP: Dodavatel pro gastronomii a širokou veřejnost* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2015, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.jip-potraviny.cz/>

MAKRO Cash&Carry ČR, s. r. o., nedatováno. *Makro* [online]. [s. l.]: [s. n.], nedatováno, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.makro.cz/>

REGIONPRESS BOSKOVICE, 2018. *Kaufland spolupracuje se společností Tchibo* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2018, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.regionpress.cz/Kaufland-spolupracuje-se-spolecnosti-Tchibo-id-13540.aspx>

STORGE, s. r. o., 2010-2018. *Velkoobchod květin Storge* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2010-2018, [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.storge.cz/>

UHELNÉ SKLADY TOMÁŠ STANĚK, 2014. *Staněk* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2014. [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.uhlistanek.cz/>

VRTAL, s. r. o., nedatováno. *Velkoobchod Vrtal: nápoje a potraviny* [online]. [s. l.]: [s. n.], [cit. 2018-02-20]. Dostupné z: <http://www.vrtal.cz/>

4.12 Praktické příklady franchisingu

Klíčová slova

Franchising, OK POINT, FLOP Top

Cíle kapitoly

Cílem této kapitoly je ukázat studentům principy fungování franchisingu v praxi. Studenti budou seznámeni s 2 případovými studii a to společnosti FLOSMAN, a.s. a společností Broker Consulting a mBank.

Výstupy z učení

- 3.13 rozumí pojmu franchising

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Franchising je v současnosti velmi rozšířenou formou vstupu na trh, která je využívána na domácích i zahraničních trzích. Jedná se o formu, která umožňuje překlenout nedostatečné znalosti, či nedostatek finančních prostředků podnikatele, či jiné překážky, které mohou omezit podnikání v určité oblasti (Machková 2015). Franchising představuje jednu z možných forem vstupu na trh, které může začínající podnikatel zvolit. Než však se pro franšizu rozhodne, je třeba se zamyslet nad celou řadou otázek a zvážit výhody i nevýhody, které franšizy přináší. Nejdůležitějším rozhodnutím však je obor, v kterém by chtěl začínající podnikatel svou činnost provozovat. Na českém trhu existuje celá řada možností, které může začínající podnikatel v oblasti franchisingu využít. Níže budou uvedeny 2 případové studie z českého trhu.

OK POINT

OK POINT představuje unikátní franšizu, která spojuje realitní a bankovní služby s poradenstvím, kterou na trh uvedli společnosti Broker Consulting a mBank.

Koncept OK POINT spojuje tři základní služby a to bankovní, finanční a realitní, čímž nabízí více než konkurence. V lednu 2018 již na českém trhu působilo 30 OK POINTŮ a do konce roku se předpokládá otevření dalších cca 5. Společnost vyžaduje přibližnou počáteční investici 1,5 milionu Kč, přičemž obvyklá návratnost této investice je 1 rok.

Franšízeři poskytují franšizantovi:

- kompletní know-how
- prověřené procesy
- moderně vybavené obchodní místo
- individuálně připravenou marketingovou kampaň
- jednotný design
- technologie
- software
- aplikace
- komplexní portfolio skládající se z finančních a bankovních produktů
- finančně plánovací nástroje
- výstup z analytického zázemí
- marketingovou, obchodní a provozní podporu
- benefity a nadstandardní finanční ohodnocení.

Franšízeři vyžadují:

- dostatečný vstupní kapitál
- znalost regionu
- schopnost využívat obchodních kontaktů a vazeb a rozvíjet obchodní síť a příležitosti v regionu
- motivaci
- podnikatelské myšlení a schopnost a zkušenosti s vedením obchodního místa
- trestní, morální i finanční bezúhonnost

Návštěvnost OK POINTů zajišťuje již ta skutečnost, že jejich součástí jsou bankomaty. Praxe OK POINTů prokazuje, že při správném uchopení podpůrných aktivit, vhodnou spoluprací s tiskem a místními podnikateli, může franšizant očekávat přibližné měsíční cash-flow v rozsahu 400 až 500 tisíc Kč. Měsíční náklady pobočky činí cca 150 až 180 tisíc Kč, ke kterým však je nutné připočítat ještě další provozní náklady a to zejména energie, nájem, mzdové a další personální náklady, apod. Obvykle se po započtení všech nákladů po startovním čtvrtletí pohybuje provozní zisk OK POINTu přibližně kolem částky 200 tisíc Kč. Díky systému odměn za péči o klienty a servis získává franšizant i pasivní příjmy

Zdroj: www.okpointy.cz, <http://franchising.cz/system-partnersky/247/ok-point/>

FLOP Top

Síť maloobchodních prodejen FLOP byla založena již v roce 1997 a jejím výchozím bodem byly prodejny společnosti FLOSMAN a.s., která se věnuje nejen maloobchodní, ale také velkoobchodní činnosti a je důležitým distributorem nejen potravinářského, ale i gastronomického a drogistického sortimentu.

Maloobchodní síť FLOP tvoří 3 klíčové obchodní systémy:

1. FLOP Top
2. FLOP A
3. FLOP B

A právě FLOP Top je budována na franšízové bázi. Provozovatelem FLOP Top je společnost FLOP JIH s.r.o. Prodejny tohoto řetězce přináší vyšší standard v oblasti maloobchodnictví.

Společnost FLOSMAN jako franšízér poskytuje:

- know-how
- školení zaměstnanců
- finanční podporu pro zajištění technické vybavenosti a požadované úrovně prodejního prostředí
- vyšší bonusy, marže tržby
- poradenství v oblasti legislativy
- podpora a poradenství v oblasti IT služeb
- snížení nákladů
- sdílení dodavatelských služeb
- výhodnější nákupy
- jednotný centrální software
- podpora v oblasti marketingu:
 - reklama
 - prestiž
 - cílené marketingové akce
 - soutěže
 - věrnostní program
 - promoční akce
 - moderní prostředky marketingové komunikace

- podpůrné ekonomické informace
 - analýza prodejů
 - přehled sortimentu a jeho prodeje
 - komparace prodejů a výkonnosti s celkovými prodeji FLOP Topu
 - vyhledávání vhodného sortimentu
 - vyhodnocování cenové i sortimentní nabídky

Franšizant musí:

- nacházet se ve vytyčené geografické lokalitě
- zajistit standard prodejny:
 - vnitřní a vnější vzhled
 - označení
 - minimální vybavení
- provozovat kompatibilní software
- hardware musí odpovídat standardům sítě
- dodržovat jednotný sortiment:
 - povinný listing
 - doporučené ceny
 - pravidelné promoční akce
- dodržovat jednotné služby:
 - věrnostní program
 - dárkové poukazy
 - promo akce
 - spotřebitelské soutěže
 - jednotná prezentace dle grafického manuálu
 - cash back
 - akceptace platebních karet a stravenek

Zdroj: Franchising (2017), Flop (nedatováno), Flop (nedatováno)

Zadání samostatné práce (úkolů)

Zamyslete se nad možností využití franšizy pro Váš podnikatelský záměr.

Studijní literatura

Povinná literatura

MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9. (s. 77-79)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitulu

FLOP, nedatováno. *Podnikajte s námi a získajte náskok před konkurencí* [online]. [s. 1.]: Flop, nedatováno, [cit. 2018-06-26]. Dostupné z: <http://www.flop-potraviny.cz/wp-content/uploads/2017/letaky/flop-fransizy.pdf>

FLOP, nedatováno. *Spolupráce franchising* [online]. [s. 1.]: Flop, nedatováno, [cit. 2018-26-06]. Dostupné z: <https://www.flop-potraviny.cz/sit-prodejen/spoluprace-fransizing/>

FRANCHISING, 2017. *OK Point raketově roste* [online]. [s. 1.]: Franchising, 2017, [cit. 2018-06-15]. Dostupné z: <http://franchising.cz/clanek/3119/ok-point-raketove-roste/>

Okpoint - www.okpointy.cz

4.13 Interkulturní komunikace

Klíčová slova

Kulturní odlišnosti, komunikace, obchodní jednání, etiketa

Cíle kapitoly

Cílem kapitoly je poukázat na důležitost kulturních odlišností, které se v souvislosti s interkulturním managementem následně promítají do komunikace, též do stylu obchodního jednání se zahraničními partnery a rovněž do pravidel etikety dané země (regionu).

Výstupy z učení

- 3.8 uplatňuje zásady interkulturního managementu a interkulturní komunikace

Příklad, uvedení vzorového úkolu

Při působení v mezinárodním prostředí je potřeba vzít v potaz kulturní odlišnosti; s čímž souvisí nutnost mít nastudována základní pravidla etikety, platící v dané zemi (regionu). V souvislosti s interkulturním managementem je nutné zmínit komunikaci se zaměstnanci, jež slouží k výměně informací a nápadů v rámci celého podnikatelského subjektu. Stejně tak musí být věnována patřičná pozornost komunikaci s obchodními partnery z různých zemí.

Níže jsou prezentovány vybrané příklady, které zachycují rozdíly v komunikaci a společenském styku. Vaším úkolem je tyto prezentované rozdíly pečlivě nastudovat.

Velká Británie

Britové bývají na obchodní jednání velice dobře připraveni, jednají věcně, stručně a nevyužívají formální oslovení pomocí titulů a funkcí. Jsou charakterističtí nejen svou precizností v přípravě na jednání, ale také dochvilností, dodržováním tradic a kladením důrazu nikoliv jen na správné chování, ale také na perfektní oblečení při obchodním jednání. Ženy i muži jsou při jednáních rovnocennými partnery a jako závazné jsou uznávány veškeré dohody, a to bez ohledu na to, zda byly či nebyly stvrzeny písemně.

Spojené státy americké (USA)

Přímočarost, asertivita a detailní příprava na obchodní jednání – to jsou znaky, typické pro jednání s Američany (je to obdobné jako u Britů). Američané si nepotrpí na zbytečné formality: funkci ani titul nevyužívají. Při jednáních jsou věcní, konkrétní, struční, zároveň však jsou otevření. Muže i ženy považují za rovnocenné partnery. Ženy při obchodních jednáních neočekávají galantnost od mužů, naopak, chtějí vyjádřit svou nezávislost a soběstačnost. Při jednání ve Spojených státech amerických je třeba mít rovněž na mysli, že Američané si potrpí na oční kontakt – pokud jej nebudete při jednání udržovat, bude toto jednání vyvolávat pocit neupřímnosti a postranních úmyslů. Častou součástí obchodního jednání ve Spojených státech amerických jsou společenské akce, kde se předpokládá účast obchodních partnerů, a to jako projev osobní přízně.

Jižní Amerika, Itálie, Francie, Španělsko

Jižní Amerika, Itálie, Francie a Španělsko mají obdobný přístup k obchodním jednáním. Na rozdíl od Britů a Američanů tyto národy nemají rádi stručnost, přímost, naopak si spíše potrpí na rozvleklá a dlouhá jednání. Je potřeba vzít v potaz skutečnost, že obchodní partneři z těchto zemí rozhodně nebývají dochvilní. Kromě Francie se v těchto zemích zřídkakdy zúčastní ženy.

Všechny tyto země využívají pro obchodní jednání spíše neformálních příležitostí, obědů, večerí apod. Při jednáních je potřeba být připraven na to, že tyto národy jsou výrazně temperamentní, dochází u nich k častějšímu osobnímu kontaktu, živě diskutují a debatují, využívají výraznou mimiku, gestikulaci a dokonce může dojít i k hádkám.

Východní Asie

Země východní Asie (Japonsko, Korea, Čína, též Indie či Thajsko) uplatňují zcela opačný přístup. Tyto země si naopak potrpí na formality, jednání zde bude tedy o mnoho formálnější. Ve srovnání s jižanskými národy mají Asiaté velmi širokou osobní zónu a tělesný kontakt není ve většině případů přípustný.

Jednání se v těchto zemích účastní převážně muži. V asijských zemích je ve většině případů oční kontakt považován za nevhodný a nepatřičný. Na druhou stranu je však nutné se připravit na celou řadu výrazných specifíků, jako je například obřadné předávání vizitek, které se předávají oběma rukama, a očekává se, že si ji protějšek dostatečně prostuduje. Obdobný postup je rovněž u dárků, jejichž předávání je součástí každého obchodního jednání. Velmi

často se také při obchodních jednáních podává čaj, který se pije s dostatečnou vážností a obřadností.

Arabové

Velmi specifické je obchodní jednání s Araby, resp. v islámských zemích obecně. Arabové využívají mnohem více nonverbální komunikaci a vyžadují přímý pohled do očí. Arabové příliš nedodržují osobní zónu (pouze však mezi osobami stejného pohlaví) a je třeba mít na paměti skutečnost, že dochvilnost nepatří zrovna k jejich silným stránkám. Naopak jsou vyhlášeni svou pohostinností. V islámských zemích je potřeba pamatovat na to, že se o ceně smlouvá a pakliže jeden z obchodních partnerů na smlouvání nepřistoupí, může to druhého partnera až urazit.

V rámci obchodování je nevhodné využívat zelené barvy, protože zelená se považuje za barvu islámu. V těchto zemích je třeba přizpůsobit i oblečení, a to jak na formálních, tak i neformálních akcích, a též vzít v potaz důležitou skutečnost, že také muž musí mít ramena a kolena ve většině islámských zemí zahalena.

Zadání samostatné práce (úkolů)

Úkol 1

Zajímavým nástrojem pro zjišťování odlišností mezi jednotlivými zeměmi jsou tzv. dimenze kultury, které vytvořil Geert Hofstede, jenž rozlišuje následujících šest dimenzí (Hofstede Insights, 2018):

- Power Distance (do češtiny překládáno jako „odstup od moci),
- Individualism (rozlišuje se individualismus a kolektivismus),
- Masculinity (rozlišuje se maskulinita vs. feminita),
- Uncertainty Avoidance (lze přeložit jako snaha vyhýbat se nejistotě),
- Long Term Orientation (je rozlišována krátkodobá a dlouhodobá časová orientace),
- Indulgence (lze chápat jako shovívavost, benevolenci).

Prvních pět dimenzí z tohoto seznamu je možné považovat jako klasické dimenze, zatímco poslední dimenze se ne vždy uvádí a posuzuje. Každá dimenze je hodnocena na škále 0-100.

Vaším úkolem je provést porovnání dvou zemí – České republiky a Spojených států amerických, dále popsat a zkusit vysvětlit zjištěné rozdíly (východiskem může být rovněž výše uvedený text v této kapitole, dále je vhodné vyhledat další relevantní a důvěryhodné

zdroje) Porovnání zemí proveďte online – využijte tento odkaz: <http://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>. (Hofstede Insights, 2018)

Úkol 2

Vyjděte z Úkolu 1 a obdobným způsobem porovnejte Českou republiku a Japonsko. Popište a zkuste vysvětlit zjištěné rozdíly, přičemž východiskem může být opět výše uvedený text v této kapitole.

Studijní literatura

Povinná literatura

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5258-7. (s. 500-505)

MACHKOVÁ, H., 2015. *Mezinárodní marketing. Strategické trendy a příklady z praxe*. 4. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5366-9. (s. 31-35)

Dodatečné zdroje použité pro tuto kapitulu

HOFSTEDE INSIGHTS, 2018. *Compare countries* [online]. [s. l.]: [s. n.], 2018 [cit. 2018-06-11]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

ŠPAČEK, L., 2017. *Etiketa – Moderní etiketa pro každého*. Praha: Mladá Fronta. ISBN 978-80-204-4577-3. (s. 262-267)