

**Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická**

Marketing podniků s vysokým inovačním potenciálem

Jana Koubková

**Bakalářská práce
2008**

**University of Pardubice
Faculty of Chemical Technology**

Marketing of enterprises with a high innovative potential

Jana Koubková

**Bachelor thesis
2008**

Univerzita Pardubice
Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana KOUBKOVÁ**
Studijní program: **B2802 Chemie a technická chemie**
Studijní obor: **Chemie a technická chemie**

Název tématu: **Marketing podniků s vysokým inovačním potenciálem**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Popis inovačního procesu.
2. Popis vývoje přístupu k zákazníkům až po diferencované CRM.
3. Popis procesu analýzy zákazníka jako základního prvku při vytváření inovací.
4. Zhodnocení vlivu výsledků analýzy zákazníka na inovační proces.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. HADRABA, J.: Marketing. produktový mix - tvorba inovací produktů. Plzeň: vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o, 2004, s.216. ISBN 80-86473-89-9.
2. KOTLER, P.: Inovativní marketing. Praha: Grada Publishing a.s., 2005, s.200. ISBN 80-247-0921-X.
3. LOŠŤÁKOVÁ, H.: B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. Praha, Professional publishing, 2005, s. 186. ISBN 80-86419-94-0.
4. MOHR, J.: Marketing of High-Technology Products and Innovations. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 2001, s.396. ISBN 0-13-013606-9.
5. VLČEK,R., OBERMANNOVÁ,E.: Marketingový management inovací. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995, s.111, ISBN 80-7079-005-9.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jiří Nožička

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2008


Termín odevzdání bakalářské práce: 27. června 2008



prof. Ing. Petr Lošťák, DrSc.

děkan

L.S.



Ing. Lenka Branská, Ph.D.

vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. února 2008

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce Ing. Jiřímu Nožičkovi za poskytnutí rad, informací a podnětných připomínek při tvorbě této práce.

SOUHRN

Tato práce se zabývá marketingem firem zaměřených ve své činnosti na tvorbu inovací. Popisuje historický vývoj marketingu a současné trendy v tomto oboru. Podrobně se věnuje inovacím, a to především inovacím produktovým a problematice vývoje nových výrobků. Je zde rozebrána analýza zákazníka jako základní prvek při vytváření inovací.

KLÍČOVÁ SLOVA

inovace, analýza zákazníka, marketing inovačních firem

TITLE

Marketing of enterprises with a high innovative potential

ABSTRACT

This work deals with marketing of innovative enterprises. It describes a historical progress of marketing and actual trends in this branch. It focuses on innovations in detail, above all product innovations and questions of development of new products. The work also focuses on a consumer analysis as one of the most important information resources for innovative process.

KEYWORDS

innovation, consumer analysis, marketing of innovative enterprises

Obsah

ÚVOD	8
1 HISTORIE MARKETINGU	9
1.1 Podnikatelské koncepce	9
1.1.1 Výrobní koncepce.....	10
1.1.2 Výrobová koncepce	10
1.1.3 Prodejní koncepce	11
1.1.4 Marketingová koncepce.....	11
1.1.5 Sociální marketingová koncepce	12
1.2 Vývoj marketingu ve 20.století	12
2 MARKETING NA POČÁTKU 21. STOLETÍ	15
2.1 Marketing management	15
2.2 Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM)	17
2.3 Kritika marketingu.....	17
2.4 Silné a slabé stránky tradičního marketingového myšlení	18
3 INOVACE	22
3.1 Produktové inovace	24
3.1.1 Spotřebitelská hodnota produktu	30
3.1.2 Rizika spojená s tvorbou inovací produktů	31
3.2 Vývoj nových produktů.....	32
3.2.1 Získávání a tvorba nápadů.....	33
3.2.2 Vyhodnocování nápadů	34
3.2.3 Vývoj a testování koncepce výrobku	35
3.2.4 Určení marketingové strategie.....	36
3.2.5 Podnikatelská analýza	36
3.2.6 Vývoj a ověřování výrobku	36
3.2.7 Testování trhu	37
3.2.8 Komercializace	37
3.3 Stěžejní inovace v historii marketingu podle P. Kotlera.....	38
4 ANALÝZA ZÁKAZNÍKA – ZÁKLADNÍ PRVEK PŘI VYTVÁŘENÍ INOVACÍ	39
4.1 Strategická marketingová analýza.....	40
4.2 Proces analýzy zákazníka	41
4.3 Vliv výsledků analýzy zákazníka na inovační proces.....	47
ZÁVĚR	49
PŘEHLED ZKRATEK.....	50
POUŽITÁ LITERATURA	51
SEZNAM TABULEK	53
SEZNAM OBRÁZKŮ	53

Úvod

V současné době je pojem marketing spjat s představou dobře prosperujícího podniku, neboť na první místo staví zákazníka a jeho potřeby.

Za posledních dvacet let nastaly u českých firem změny mimo jiné v řízení a vnímání trhu. Marketing se i u nás postupně stal uznávaným vědním oborem, který podniky začaly využívat hlavně za účelem zvýšení své konkurenceschopnosti, upevnění postavení na trhu a zajištění prosperity a budoucího růstu. Zkušenosti ukázaly, že pokud podnik uplatňuje marketing management a klade důraz na propojení marketingových myšlenek se všemi organizačními útvary podniku, vytváří tak předpoklady, že bude úspěšný. Aktuálním trendem, co se týče postavení marketingu v podniku, je tedy: „zákazník jako řídicí funkce, marketing jako integrační funkce“.

Implementací těchto myšlenek však vznikají mnohá úskalí a manažeři, snažící se vstřípit svým pracovníkům marketingový způsob myšlení, se potýkají s mnoha překážkami a neochotou zaměstnanců měnit své zaběhnuté pracovní postupy a metody.

V dnešní době stojí podniky před situací, že většina trhů v rozvinutých zemích je přesycena. Aby i v této situaci byly podniky tržně úspěšné, začaly uplatňovat inovace, neboť díky nim může podnik získat lepší konkurenční pozici, vyšší loajalitu zákazníků a v nejlepším případě vytvoří trh zcela nový, konkurenty dosud neobsazený.

Cílem této práce je vytvořit rešerši na téma Marketing podniků s vysokým inovačním potenciálem.

Považuji za důležité se nejprve věnovat počátkům a následnému historickému vývoji marketingu vzhledem k vývoji společnosti tak, aby bylo možno lépe pochopit současné principy a trendy v tomto oboru, jež budou předmětem zájmu následující pasáže.

V samostatné kapitole se zaměřím na problematiku inovací jako součástí podnikových činností. Hlavní díl pozornosti bude věnován inovacím produktovým. Téma, které nelze v rámci této kapitoly opomenout, je vývoj nových výrobků.

Závěrečná část bude věnována analýze zákazníka jako základnímu prvku při vytváření inovací. Bude popsáno její postavení v procesu strategické marketingové analýzy a zhodnoceno, jakou roli v marketingovém inovačním procesu analýza zákazníka hraje a jakým způsobem by ji podniky měly využívat k získávání informací potřebných pro vývoj nových výrobků či výrobkových modifikací a pro jejich následné úspěšné uvedení na trh.

1 Historie marketingu

Historickým vývojem uplatňování marketingových principů v životě člověka se zabývá Čichovský [1] od samých počátků.

V hluboké historii civilizace, zhruba 8000 let před naším letopočtem, se objevuje prvotní uplatňování marketingových principů ve sběru přírodních produktů, v raném zemědělství a při lovu. Člověk účelově sbírá plody, pěstuje rostliny a loví vybraná zvířata nejenom pro sebe, ale i pro ostatní členy komunity. V době prvotní dělby práce (5000 let př. n. l.) a směny (3000 let př. n. l.) začíná člověk uplatňovat marketingové principy za účelem konkurenceschopnosti. Specializuje se jen na určité výrobky, které musí mít takové vlastnosti, aby byly žádané a schopné směny za jiné. Ve 13. století vzniká teorie, která si uvědomuje souvztažnost mezi uplatněním producenta na trhu, produktem a prodejem. Marketingové principy se začínají vyučovat v kupeckých školách. Od té doby se zdokonalují postupy, které si kladou za cíl vyprodukovat takové zboží, které bude motivovat zákazníky ke koupi.

V roce 1960 byl „marketing“ jako pojem poprvé zařazen do slovníků a ekonomického pojmosloví. Postupem času se stal v celosvětovém měřítku uznávaným vědním oborem s vypracovanou metodologií a systémem nástrojů.

1.1 Podnikatelské koncepce

V průběhu 20. století postupně vykrytalizovalo pět základních vzájemně se časoprostorově prolínajících koncepcí, pomocí nichž se jednotlivé subjekty snaží bojovat s konkurencí a udržovat stávající a získávat nová odbytiště pro své produkty:

- 1) výrobní koncepce;
- 2) výrobková koncepce;
- 3) prodejní koncepce;
- 4) marketingová koncepce;
- 5) sociální (společenská) marketingová koncepce.

Čichovský [1] říká, že jde v podstatě o základní takticko-strategická rozhodnutí v konkurenčním boji, jejichž cílem je získat rozhodující konkurenční výhodu v boji o trh a rozhodnutí zákazníka koupit si produkt od toho či onoho podnikatelského subjektu.

Švarcová [2] uvádí u jednotlivých koncepcí časová období, viz tab. 1.

Tab.1 Historická období rozkvětu a vrcholu jednotlivých podnikatelských koncepcí [2]

Podnikatelská koncepce	Časové období rozkvětu a vrcholu koncepce	Historické okolnosti
Výrobní koncepce	1900-1920	Cena - rozhodující parametr výroby
Výrobová koncepce	1920-1940	Příprava a propuknutí světové hospodářské krize
Prodejní koncepce	1940-1950	Období po 2. světové válce, obrovský rozmach masmédií
Marketingová koncepce	1950-1970	Dokončení poválečné obnovy, nasycený trh, krize z nadvýroby
Sociální marketingová koncepce	1970-doposud	Významnější uvědomování si společenských zájmů

V současnosti jsou využívány všechny uvedené podnikatelské koncepce. Časová rozlišení určují nejpokrokovější filozofie té které etapy vývoje s tím, že ostatní koncepce předešlých období jsou koncepcemi doplňkovými.[2]

1.1.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé budou preferovat především výrobky, které budou snadno dostupné a levné. Dodavatelské podniky pak koncentrují úsilí na dosažení vysoké efektivity výroby a široké krytí trhu. Snaží se o vysoké objemy výroby, které umožňují dosáhnout nižších nákladů na jednotku produkce, a tím i vyšší zisk, přičemž často nepřihlížejí ke skutečným potřebám spotřebitelů.[3]

V zásadě mohou nastat dvě situace, při nichž lze výrobní koncepci v dnešních podmínkách využít. Jednou z nich jsou takové podmínky, kdy poptávka převyšuje nabídku. K tomu dochází hlavně v rozvojových zemích, kde spotřebitele zajímá spíše samotné získání produktu než jeho kvalita a možné vlastnosti. Druhá situace nastává, když jsou výrobní náklady příliš vysoké a musejí být pro efektivní získání trhu sníženy zvýšením produktivity [4].

1.1.2 Výrobová koncepce

Tato koncepce je v zásadě naprostým opakem koncepce výrobní. Vychází z předpokladu, že pokud mají výrobky vysokou kvalitu, moderní design, dokonale fungují a jsou v mnoha případech prezentovány jako „prestižní“, zákazníci je budou preferovat a budou ochotni zaplatit za tyto mimořádné produkty vysokou cenu. Výrobově orientované podniky se soustředí na technický rozvoj a inovaci výrobků.

Výrobová koncepce však někdy může vést k tzv. marketingové krátkozrakosti

(*marketing myopia*), při níž dochází k tomu, že se podnik přespříliš soustřeďuje na vlastní výrobek a požadavkům spotřebitelů věnuje jen malou pozornost, takže na trhu nabízí výrobky, které spotřebitele neuspokojují a mají zbytečné a málo využitelné charakteristiky a vlastnosti [3]. Kotler [4] také upozorňuje, že výrobkově orientované firmy často ani nezskoumají, jaké jsou na trhu konkurenční výrobky.

1.1.3 Prodejní koncepce

Základem této koncepce je předpoklad, že pokud zákazník není o produktu dostatečně informován, je jeho postoj ke koupi pasivní až odmítavý, a proto firma přistupuje k až agresivní propagaci výrobku hlavně prostřednictvím reklamy v médiích.

Prodejní koncepce je nejagresivněji provozována u nevyhledávaného zboží, na které zákazník ani nepomyslí (například pojištění, encyklopedie a pohřební pozemky). Většina firem praktikuje prodejní koncepci, když má nadbytečné kapacity. Jejich cílem je spíše prodat to, co vyrábějí, než vyrábět to, co si trh přeje.[4]

1.1.4 Marketingová koncepce

Všechny předcházející koncepce stavěli zákazníka až na poslední místo řetězce výroba-obchod-spotřeba, přisuzovaly mu pasivní postavení a soustředily se hlavně na produkt. Marketingová koncepce se zakládá na zcela nových principech, které se vyznačují orientací na zákazníka, jeho přání a potřeby.

Nejprve je nutné definovat cílové trhy, na nichž jsme schopni uspokojovat požadavky a potřeby zákazníků. Žádná firma nemůže působit na každém trhu a uspokojovat každou potřebu [4]. Následně je nutné soustředit se na zjištění konkrétních i potenciálních potřeb zákazníka. Tato koncepce využívá k vytvoření žádaného produktu integrovaný marketing, který spočívá v koordinaci všech marketingových funkcí s ostatními odděleními v podniku. Zisk je vytvářen prostřednictvím spokojenosti zákazníka, který preferuje daný produkt před konkurencí.

Literatura [5] shrnuje výše uvedené koncepce:

Tab.2 Porovnání různých koncepcí [5]

Východisko	Těžiště	Způsob	Cíl	Koncepce
Výrobní základna	Výrobky	Standardizace Organizace	Tržby, zisk podle objemu výroby	<i>Výrobní</i>
Výrobní základna	Výrobky	Jakost	Tržby, zisk podle objemu výroby	<i>Výrobku</i>
Výrobní základna	Výrobky	Prodej	Tržby, zisk podle objemu výroby	<i>Prodeje</i>
Trh	Potřeby zákazníků	Marketingová koordinace	Tržby, zisk podle uspokojení zákazníka	<i>Marketingu</i>

1.1.5 Sociální marketingová koncepce

Tato podnikatelská koncepce vychází z marketingové koncepce a přebírá její poznatky i metody, navíc však do rozhodování podniku zahrnuje další dimenzi – společenské zájmy [2]. Podnikatelé jsou vyzýváni, aby při své činnosti zohledňovali environmentální, sociální a etická hlediska. Původní vztah firma – zákazník je nahrazena vztahem, ve kterém jsou v rovnováze konfliktní zájmy, jakými jsou zisk organizace, uspokojení požadavků zákazníků a potřeby společnosti. Můžeme říci, že cílem této koncepce je začleňování takových prvků do výroby, kterými dochází k zlepšování kvality života a zdravému rozvoji společnosti.

Dostupné publikace, zabývající se touto tematikou, ač v různých zněních různého rozsahu, vyjadřují tytéž základní názorové myšlenky na jednotlivé podnikatelské koncepce.

1.2 Vývoj marketingu ve 20.století

Literatura [6] nám vedle podnikatelských koncepcí ukazuje a shrnuje marketingové dění minulého století ještě z jiného úhlu pohledu.

Marketing označuje za společenský proces, kdy způsob výměny hodnot na trhu závisí na stavu společnosti. Spolu se společenskými změnami se mění jak obsah marketingu tak i jeho aplikační pole.

Tak byl **masový marketing** (1900-1950) reflektující hromadnou výrobu a koncentraci na standardní produkty a založený na tvrdém prodeji a agresivní reklamě posléze vystřídán **cíleným marketingem** (1950-1975) pracujícím s tržními segmenty a cílovými skupinami zákazníků, kdy je uspokojování poptávky dosahováno kombinací marketingových nástrojů a harmonizací tzv. marketingového mixu, který lze považovat za

jádro marketingové koncepce. Diskontinuita společenského vývoje jako následek ropných krizí vedla k posílení strategického aspektu marketingu a tržní segmentace, kdy zacílení a tržní umístění jako základní kroky cíleného marketingu získávají nový hlubší strategický význam. Marketing reflektuje jak přání zákazníků, tak všech tržních parametrů (konkurentů, substituujících výrobků, výrobků, zákazníků, dodavatelů) a mění se společnosti a stává se více diferencovaným. Tato fáze je označována jako **tržní a společenský marketing** (1975-1995). **Globální marketing** (od 1995) jako výsledek transformace společnosti v důsledku globalizace získává nový obsah i strategické zaměření – zvýšení hodnoty z hlediska zákazníků a tržních partnerů (zvýšením hodnoty nabídky, zvýšením užitku produktu, otevřením geograficky nových trhů, tvorbou nových produktů a nové poptávky, kultivováním tržních segmentů a výklenků, přizpůsobováním produktů a nabídky přáním zákazníka a zvyšováním a vytvářením hodnoty individuální spokojenosti zákazníka).[6]

Dochází také k postupnému rozšiřování aplikačního pole marketingu. Jako první aplikovaly marketingovou koncepci firmy vyrábějící výrobky krátkodobé spotřeby, následovali výrobci produktů dlouhodobé spotřeby, producenti služeb, obchodní firmy a výrobci průmyslových produktů. Mnohem později, až v 70. letech, se začal marketing prosazovat v neziskových a sociálních organizacích, politických stranách apod. Rozšířením aplikačního pole dochází k postupné diverzifikaci a z toho plynoucím specializacím.

Literatura [5] nám ukazuje rozšiřování marketingové koncepce managementu na jednotlivá odvětví pomocí časové osy (viz tab.3). Na rozdíl od literatury [6] pronikání marketingu do služeb zařazuje až do 80.let a nově definuje marketing vztahů.

Tab.3 Vývoj marketingové orientace [5]



Vývoj marketingu vyúsťuje do marketingu vzťahů – relačního marketingu. Toto pojetí představuje integraci veškerého dosavadního úsilí marketingu v rámci vzájemných vztahů obou tržních stran. Jde o novou orientaci chápání vztahů zákazník a dodavatel. Nikoliv jen jako směnného vztahu, ale jako principu navázání dlouhodobé vzájemné spolupráce se zákazníkem, kultivováním dalších externích trhů, jako je trh dodavatelů, lidských zdrojů apod.[5]

Rozvoj marketingu je možno chápat i jako otázku jeho obsahového zaměření [5]:

Tab.4 Vývoj obsahového zaměření marketingu [5]

Obsahové zaměření marketingu						Orientované na vztahy
						Orientované na okolí
						Orientované na konkurenci
						Orientované na obchod
						Orientované na spotřebitele
						Orientované na distribuci
Požadavky na marketing	1950 Marketing jako distribuční funkce	1960 Marketing jako funkce úzkého profilu	1970 Marketing jako funkce vedení	1980 Strategický marketing	1990 Tržně orientovaná koncepce řízení	→

2 Marketing na počátku 21. století

Už z výše uvedeného, z různého úhlu pohledu sledovaného, historického vývoje lze vyrozumět, jakým směrem se ubírá současný marketing.

Na počátku 21. století vstupuje marketing do nové, zřejmě ještě dynamičtější fáze. Zejména díky pokroku v oblasti komunikačních technologií lze očekávat velké změny ve vzájemném propojení mezi podniky a jejich zákazníky.[3]

Na rozvinutých trzích převyšuje nabídka nad poptávkou. Je zde velmi silná a tvrdě soutěžící konkurence. Nároky zákazníků rostou. Dnes už jim nestačí nabízet co nejlepší, nejkvalitnější produkt. Jsou zvyklí, že jeho cena bude pro ně co nejvýhodnější a způsob jeho dodání bude pro ně maximálně komfortní, spojený s bezpočtem doprovodných, doplňkových služeb a výhod. Není tedy divu, že jedním z neaktuálnějších a nejnáročnějších úkolů, jimž se v současnosti marketing věnuje, je otázka udržení zákazníka, dosažení jeho co nejvyšší věrnosti, loajality. Proto se věnuje taková pozornost a péče jeho spokojenosti.[3]

2.1 Marketing management

Marketing management by měl být nedílnou součástí řízení každé organizace [3]. Literatura [5] definuje marketing management jako styl podnikového vedení, charakterizovaný tak, že všechny události v podniku jsou zaměřeny na určující požadavky trhu, tj. tržně orientované řízení podniku.

Jedná se v podstatě o analýzu, plánování, implementaci a kontrolu řízení aktivit v podniku, jimiž je dosahováno uspokojování poptávky na vybraných trzích, podnikových cílů a to vše s ohledem na konkurenční boj.

Chápeme-li tedy marketing jako určité vývojové stadium managementu vyspělé tržní ekonomiky, pak jeho realizace vyžaduje naplnění principu koordinace ve dvou směrech. Koordinace interních podnikových procesů a koordinace směnných procesů. Marketing z tohoto hlediska je založen na obecných principech managementu. Není pouze jednoduše funkčním útvarem podniku, není činnost, není jednoduše konečným článkem v procesu podnikových výkonů, který se zaměřuje na trh teprve při prodeji, ale marketing znamená *koncept vedení podniku*. Jako vůdčí filozofie managementu je již na počátku podnikatelského rozhodovacího procesu.[5]

Lošťáková v předmluvě své publikace [7] uvádí zkušenosti úspěšných firem ve vyspělých zemích s budováním systému marketingově orientovaného managementu. Ve stručnější formě cituji výčet poznatků. Je účelné:

- Chápat marketing jako klíčovou filosofii podnikání, integrující všechny pracovníky podniku při společném úsilí uspokojovat potřeby cílových zákazníků.
- Prosadit koncepčnost marketingového úsilí v podnicích. Stále více nabývá na důležitosti strategický marketingově orientovaný management podniků s akcentem na aktivní vytváření tržních příležitostí.
- Zabezpečit trvalou adaptabilitu podniku na měnící se příležitosti a ohrožení na trhu. Jednou z hlavních konkurenčních zbraní podniků se stává nejen schopnost tvůrčího mapování tohoto prostředí a pozice podniku v něm, ale i dovednost rychle a adekvátně na tyto změny reagovat nebo je dokonce iniciovat. To žádá přenést část kompetencí v procesu marketingového řízení podniků na management jednotlivých oborů podnikání podniku.
- Vytvářet pro zákazníky jedinečnou mimořádnou hodnotu ve všech pro ně hodnotných attributech nabídky a na základě toho budovat se zákazníky dlouhodobé efektivní vztahy na bázi řízení vztahů se zákazníky (CRM). Nestačí nabízet zákazníkům jen to co očekávají, ale aktivně a kreativně spolupracovat se zákazníky při vytváření jedinečné hodnoty pro ně, neustále se snažit hledat nové a nové náměty na inovaci a modifikaci produktů a zdokonalování systémů kontaktů se zákazníky, způsobů objednání, distribuce a poskytování služeb zákazníkům.
- Být konkurenceschopný na trhu nikoliv v jednotlivých aspektech nabídky, ale v celém systému péče o trh. Jde o to, aby zákazníci podniku byli obsluhováni lépe, dokonaleji a efektivněji než je toho schopná konkurence, aby tito zákazníci byli s nabídkou s službami podniku trvale nejen spokojeni, ale příjemně překvapováni a neměli důvod kupovat výrobky kohokoli jiného.
- Pracovat s trhem diferencovaně až individualizovaně v závislosti na strategické hodnotě zákazníků. Ne všichni zákazníci jsou pro podnik stejně hodnotní a užitečné je segmentovat zákazníky podle strategické hodnoty zákazníků pro podnik, tj. podle jejich přínosu k ziskům podniku za celé období další spolupráce se zákazníky.

2.2 Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management – CRM)

Vlivem postupující globalizace roste konkurence prakticky na všech trzích. Firmy se snaží vyvíjet takové kombinace působení na potenciální zákazníky, aby je přesvědčily o svých přednostech a přiměly nakupovat právě jejich zboží. Jedním z možných způsobů je využití systému řízení vztahů se zákazníky. [8]

Cílem řízeného vztahu se zákazníkem je vyvinout obecný postup s nosnou myšlenkou, že pokud je vztah dobře rozvinut, vyhrávají obě strany. V tomto případě zde nebudou dva oddělené subjekty, kde vítězství jednoho znamená ztrátu druhého, ale spíše spolupracující partneři, kteří oba rozvinutím vztahu získají. Řízení vztahů se zákazníky vychází z předpokladu, že hodnota se vytváří během procesu vztahu se zákazníkem. Dalo by se říci, že vztah se zákazníkem je vytvářen vším, co zákazník a společnost společně uskutečňují a co vede k vytváření hodnoty. [9]

Řízení vztahů se zákazníky přináší nový rozměr do diferenciací produktů. Už se nejedná o to, jak můžeme odlišit technické aspekty produktů tak, aby se lišily od konkurenčních, nebo jak se od konkurence odlišit cenově. Zásadní kvalifikací bude schopnost řídit procesy, které souvisejí se vztahem k zákazníkovi. Jestliže je produkt proces, je produktová diferenciace diferenciací procesu. Čili celý proces, který se týká vztahu se zákazníkem, musí být prověřen a musí se vyhodnotit, jak je třeba jej diferencovat, aby se docílilo konkurenční výhody. Tento přístup otevírá neomezené možnosti pro budování různých vztahů se zákazníky. Dokonce i hromadné produkty lze diferencovat tím, že změním procesy vztahu se zákazníkem. [9]

Důležitým aspektem úspěšné strategie CRM je udržení zákazníků u podniku a zvyšování jejich ziskovosti pro podnik. Strategie diferencovaného CRM zahrnuje řízení všech vztahů se zákazníky na základě úrovně jejich loajality a ziskového potenciálu. Důsledný management všech vztahů se zákazníky začíná identifikací cílových zákazníků jako nezbytného východiska jejich získávání a udržení, včetně řízení vytváření vztahů s novými zákazníky a odmítání neziskových zákazníků. [10]

2.3 Kritika marketingu

Literatura [3] stručně a komplexně shrnuje skutečnosti, jež bývají marketingu vytýkány:

1. Marketing zvyšuje náklady – např. na reklamu, podporu prodeje, distribuci apod., čímž se zvyšuje konečná cena výrobků. Je také jasné, že
 - dostupnost spotřebitelských úvěrů způsobuje to, že lidé tím více – mnohdy až bezhlavě – utrácejí a kupují i věci, které vůbec nepotřebují;
 - marketing slouží bohatým, vykořisťuje chudé.
2. Marketing má negativní sociální vliv, protože:
 - vede k materializaci;
 - motivuje k věcem a ne k sociálním potřebám;
 - nabízí se výrobky, které nejsou potřeba;
 - některé výrobky nejsou zcela bezpečné nebo hygienicky nezávadné;
 - mnohé výrobky jsou nekvalitní;
 - marketingovými metodami se rozšiřují i výrobky, které jsou zdraví škodlivé – např. cigarety, alkohol apod.
3. Ekologické působení:
 - marketing vyvolává zájem i o výrobky, které znečišťují životní prostředí (např. některé fosfátové prací prášky¹);
 - některé obaly nerespektují nutnost ochrany životního prostředí (např. plastové lahve);
 - intenzifikace způsobuje bezohledné drancování omezených přírodních zdrojů (např. ropa, plyn).

2.4 Silné a slabé stránky tradičního marketingového myšlení

Kotler spolu s Trias de Besem věnují ve své publikaci [11] kapitolu silným a slabým stránkám tradičního marketingového myšlení. Jejich názory a myšlenky se pokusím v o něco stručnější formě uvést:

Marketing začíná výzkumem anebo studiem potřeb zákazníků a vytváří strategie,

¹ Vyhláška ministerstva životního prostředí č.78/2006 Sb. z února roku 2006 zakazuje distribuci fosfátových pracích prostředků s obsahem nad 0,5% hmot. na území České republiky od 1.října 2006. Zde můžeme vidět, že stát vstupuje do vztahu zákazník – výrobce a chrání tím třetí nezúčastněnou osobu (viz. sociální marketingová koncepce). – pozn. k citaci

kteřé odpovídat na otázku, jak tyto potřeby zákazníků uspokojit. Je logické, že identifikací a výběrem jistého druhu potřeb vylučujeme potřeby jiné. Tím, že začneme uspokojováním dílčí potřeby, omezíme prostor pro naše úvahy a jednoduše opomeneme představit si, že by výrobek či služba mohly uspokojovat vedle námi stanovených potřeb i potřeby další.

Jakmile jsou vymezeny potřeby, pokoušíme se zodpovědět otázku, jaký druh zákazníků by mohl představovat cílovou skupinu, trh pro náš produkt. Trhem rozumíme soubor osob, které aktuálně nebo potenciálně uspokojují v určitých situacích daným výrobkem či službou jednu nebo několik potřeb. Definování trhu má své výhody, ovšem i nevýhody. Získáme užitečný rámec, tj. cílovou skupinu. Vymezení trhu jsou velmi důležitá, protože umožňují přípravu základních marketingových strategií, přípravu segmentace trhu a positioning. Vedou nás ovšem i k tomu, že přemýšlíme o osobách či situacích, na které můžeme dosáhnout, avšak vylučují úvahy o trhu, který neexistuje v představě ani potenciálně.

Veškeré výrobky a služby, které jsou v současné době nabízeny v kterékoliv zemi, jsou zahrnuty do jisté kategorie, popř. subkategorie. Tyto termíny můžeme vysvětlit jako uzavřené a komplexní systémy vytvořené výběrem konkrétních potřeb určitých osob v určitých situacích, u nichž nebo v nichž je produkt využit. Definice kategorie je nezbytná, hodláme-li připravit marketingovou strategii, protože nutně musíme vědět, v jaké oblasti a s kým soutěžíme. Pevně vymezený trh pro nás znamená značnou pomoc, avšak má i své stinné stránky. Problém spočívá v tom, že jakmile firmy a marketingoví odborníci zavedou kategorii jako model, zůstane tento model již a priori zafixován a neměněn. Autoři nezpochybňují ani nekritizují základy marketingového přístupu: identifikaci potřeb, vymezení trhu. Tyto dvě činnosti jsou základem pro přípravu marketingové strategie, která může před konkurencí obstát. Problematickou se ovšem ukazuje teze, že konkrétního produktu může využít jen ten, kdo jej požaduje.

Vymezování trhu nevyhnutelně vede k přípravě segmentační a positioningové strategie, které se ukázaly být dvěma nejvhodnějšími strategiemi v tradičním marketingu. Segmentace i positioning jsou postaveny na předpokladu, že trh nelze změnit.

Segmentace říká: Neútočte na trh jako celek. Přesvědčte příslušnou část spotřebitelů, že vaše produkty nabízejí účinné uspokojení jejich potřeb, a můžete se ocitnout v čelní pozici některého subsegmentu. Tyto produkty uspokojí spotřebitele svými osobitými charakteristikami a právě ty vymezují poziční strategii. Positioning představuje

způsob, jakým chceme být jako firma vnímáni v mysli spotřebitele a zároveň způsob, jak se odlišit od konkurence.

Segmentace a positioning mají své neoddiskutovatelné výhody. Uplatňujeme-li nediferencovanou marketingovou strategii, získáme zcela jistě jen určitý podíl na tomto trhu, segmentací však můžeme získat celý podíl v rámci určitého segmentu. Další plus představuje fakt, že jakmile někteří spotřebitelé shledají, že jejich potřeby jsou lépe uspokojovány, zvýší zpravidla svou spotřebu, čímž se rozšiřuje tržní potenciál, a usnadňuje se přeměna potenciálních zákazníků ve skutečné. Je-li trh rozčleněn poprvé, efekt pro příslušnou rozčleňující firmu je pozitivní. Je-li však segmentace prováděna i nadále, segmenty se stávají menšími a méně ziskovými. Navíc někteří konkurenti nevyhledávají nové segmenty, ale oslovují již ty existující. Značně rozčleněné a nasycené segmenty výrazně omezují úspěch nových produktů a jejich značek. Marketing pociťuje potřebu nových alternativ ke klasické segmentaci, aby mohlo být dosaženo uspokojivého zisku.

Provedení segmentace, targetingu (vymezení a oslovení cílové skupiny spotřebitelů) a positioningu je následováno praktickou přípravou marketingového mixu (tab.5), který je znám jako „4P“: *product* (výrobní politika), *price* (cenová politika), *place* (distribuční politika) a *promotion* (komunikační politika). Marketingový mix vyžaduje provázanost nejen mezi svými samotnými prvky, ale i provázanost se segmentační a positioningovou strategií. Důsledkem toho je, že trpí i stejnými omezeními. Výsledkem je, že nové výrobky přinášejí jen zanedbatelný zisk, jsou zranitelnější, pokud jde o kanibalizaci značek (zvýšené prodeje výrobků jedné značky jsou spojeny s poklesem prodeje jiné značky, přičemž obě značky patří jedné firmě) a jejich úspěch je na existujícím trhu znatelně menší.

Tab.5 Struktura marketingového mixu [7]

Marketingový mix			
Výrobek (Product)	Cena (Price)	Distribuce (Place)	Komunikace (Promotion)
Sortiment	Základní cena	Distribuční cesty	Klasická reklama
Varieta výrobkové řady	Cenové přírážky a srážky	Činnosti v distribučních cestách	Přímá reklama
Kvalita	Platební podmínky	Dosah a lokalizace	Public relations
Vybavení		Hmotná distribuce	Podpora prodeje
Design			Komunikace při osobním prodeji
Označení			
Značka			
Obal			
Služby			
Záruky			

Autoři zařazují výše uvedené postupy do tradičního neboli vertikálního marketingu. Skutečnost, že si trh umíme konkrétně představit, je nesmírně užitečné, avšak existuje jistá omezenost, pokud jde o nové inovativní možnosti. Produkty jsou pouhou modifikací produktů již existujících a autoři je označují jako inovace s původem v daném trhu. Nabádají k tomu, aby byl marketing vertikální doplňován marketingem inovativním (laterálním), který pomocí tvořivosti a kreativního myšlení vytváří inovace s původem mimo daný trh (alternativní způsob vytváření inovací). Cílem je iniciovat vznik takových produktů, které zatím spotřebitelé sami nežadají a ani je od marketingových odborníků neočekávají.

3 Inovace

Jak řekl Peter Drucker: „Podnikání má dvě - a pouze dvě - základní funkce: marketing a inovace. Marketing a inovace plodí výsledky: vše ostatní jsou náklady.“ To se stalo předlohou vítězné formule (používané firmami Sony, 3M a Pfizer), která zní: mít Skvělou Inovaci + Skvělý Marketing. Inovace neznamená pouze vytváření nových a lepších produktů, ale také zlepšování systémů a vytváření nových obchodních koncepcí.[12]

Za inovace lze považovat prosté organizační změny ve vnitropodnikové struktuře, např. nalezení nových postupů, nové dělby práce, racionalizace pohybů apod., stejně tak jako kvantitativní a kvalitativní změny jednotlivých elementů (kvalifikace pracovníků, pracovní prostředky, suroviny a materiál, technologie, energie, konstrukce – složení a struktura produktu, organizace) až po dílčí funkční změny, změny všech funkcí, v nejvyšší míře pak změny koncepce řešení a principiální změny [5]. Kotler [13] svým tvrzením tuto definici v podstatě shrnuje. Říká, že inovace se netýká pouze nových výrobků nebo služeb. Zahrnuje rovněž vytváření nových obchodních příležitostí a nových procesů.

Pokud podnik provádí kvalitativní změny, jejichž součástí jsou komplexní změny řady elementů ve výrobním procesu, je nutno uplatňovat komplexní manažerské přístupy, tedy jinými slovy strategie, které top-management podniku na základě analýz vybírá a následně využívá při řízení inovačních procesů. Literatura [5] jednotlivé strategie popisuje:

- a) **Strategie inovační dominanty** – vychází z principiální myšlenky postavení marketingu jako základní koncepce managementu podniku. Inovační aktivity jsou odvozovány především od potřeb trhu. Většinou se projevují jako inovace výrobové, ale i jako surovinové a technologické. Jde o inovační dominanty, které mají za následek nové výrobky, které efektivně uspokojují požadavky zákazníků.
- b) **Strategie odstraňování neefektivnosti** – na rozdíl od předchozí strategie je zde veškeré strategické úsilí zaměřeno na odstraňování vnitřních problémů podniku. Tato strategie vyžaduje vyhledávat projevy a místa neefektivnosti v podniku, analyzovat příčinu neefektivnosti a vyhledat funkci nositele příčiny neefektivnosti a neefektivnost pak řešit na základě nového řešení této funkce.
- c) **Souhrnná strategie inovací** – obě předchozí strategie se nemohou dlouhodobě uplatňovat v samostatné „čisté“ podobě. Efektivní řízení inovací z dlouhodobého a

komplexního hlediska je výsledkem účelného spojení a společného působení obou předchozích koncepcí.

Literatura [14] nahlíží na inovační strategie z jiného úhlu. Podnik může na základě vnějších i vnitřních podmínek volit mezi následujícími strategiemi:

- a) **Strategie ofenzivní** – často označovaná jako strategie prvního na trhu. Je vedena snahou po dosažení vedoucího postavení na trhu v současnosti nebo spjatá se snahou tohoto postavení dosáhnout. Znamená objevit se na trhu s novým výrobkem jako první. Je založena na špičkových výrobcích a nových technologiích a je spojena s výzkumem a vývojem zcela nových výrobků pro současné i nové trhy. Je to strategie velmi náročná na zdroje, výzkumně vývojovou základnu a kapacitu podniku. Na druhé straně ofenzivní strategie může přinést veliké zisky spojené s prvním proniknutím nového výrobku na trh tím, že podnik po nějakou dobu získává de facto monopolní postavení a může si stanovit i vysoké ceny. Je však spojena i s velkým rizikem neúspěchu a enormními náklady na výzkum a vývoj. Hlavním klíčem úspěchu jsou zde nové technologie a čas.
- b) **Strategie defenzivní** – z hlediska výrobkově tržní orientace se soustřeďuje na udržení vymezené konkurenční pozice nebo na její zlepšení, dosahované především konkurencí pomocí nízkých nákladů, nízkých nebo středně situovaných cen a efektivních marketingových činností. Je zaměřena na široký okruh trhu a průměrnou spotřebitelskou poptávku. Snaží se získat především z nízkých nákladů na výzkum a vývoj a snaží se udržet i nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat se střední až nízkou cenou, která je nahrazována snahou o vysoké množství prodeje, nebo investicemi do výrobní základny a racionalizací výrobního sortimentu.
- c) **Strategie mírně ofenzivní** – odpovídá postavení „druhého“ na trhu. Často je označována jako strategie „follow me“ (následuj mne). Je v zásadě založena na diferenciaci výrobků. Hlavní rozdíl od ofenzivní strategie není v kvalitě výrobků, ale v čase a ve stupni novosti, řádu inovace. Je založena na schopnosti reagovat a adaptovat se na změny na trhu. Je to strategie velice pružná, v mnoha případech využívající segmentace trhu.
- d) **Strategie zůstatková** – je zaměřena na přežití. Inovační aktivita není téměř žádná, v nejlepším případě založená na imitaci výrobků. Snaží se udržet nízké výrobní náklady s tím, že musí počítat s nízkou cenou. Často se objevuje u firem, které tvoří

„satelity“ velkých výrobců.

V případě, že jsou tyto strategie koncipovány dobře, obsahují v sobě celé chování podniku a integrují všechny části, funkční oblasti podniku. Jejich úspěšnost či vhodnost se nedá řadit ani hodnotit. Často se stává, že na trhu vedle sebe vystupují stejně úspěšní výrobci s různou zvolenou strategií. [14]

3.1 Produktové inovace

Inovacím produktů se velice podrobně věnuje Hadraba [15]. Uvádí, že management podniku by měl mít vždy na vědomí, že podniky, které patřičně neinovují své produkty, svůj produktový mix vzhledem k měnící se situaci na trhu, se vystavují značnému riziku ztráty konkurenceschopnosti, což může vést (a nezřídka vede) až k zániku podniku.

Z pohledu marketingu je inovace produktu každá jeho pozitivní změna oproti dosavadnímu produktu, která je nabízena spotřebiteli. Tato pozitivní změna produktu musí být - vycházíme-li z marketingového pohledu na produkt - vnímatelná či rozeznatelná spotřebitelem jako pro něj přínosná. [15]

Různé literatury uvádějí podobná, prolínající se i podstatně odlišná členění výrobních inovací.

Jak už bylo zmíněno v závěru kapitoly 2.4, literatura [11] rozlišuje inovace s původem v daném trhu a inovace s původem mimo daný trh:

- **Inovace s původem v daném trhu: nejobvyklejší způsob vytváření inovací**

Důsledkem předem vymezeného trhu je skutečnost, že nové produkty (výrobky, služby) jsou pouhou modifikací produktů již existujících. Do této skupiny zařazujeme následující inovace:

- Inovace spočívající v obměňování

Dochází k obměnám nějaké typické vlastnosti daného produktu. Většinou se mění hodnoty funkční nebo fyzikální vlastnosti. Tyto inovace umožňují sestavení nabídky účinně upravené pro již existující či potenciální zákazníky.

- Inovace spočívající ve změně velikosti balení

Výhodou této strategie je, že ovlivňuje rozsah či frekvenci využití produktu a že umožňuje snadněji zvyšovat spotřebu či frekvenci užití maximálnímu počtu potenciálních zákazníků. Tyto inovace nezřídka vedou ke kanibalizaci v rámci

jednotlivých druhů balení, ovšem celkové tržby se zvyšují. Jinými slovy dochází ke zvyšování tržního potenciálu.

○ Inovace spočívající ve změně podoby balení

Způsob, jakým je výrobek zabalen, může modifikovat to, jak je zákazník vnímán, jaká je jeho funkce či při jaké příležitosti může být využit. Tímto způsobem se lze věnovat většímu počtu zákazníků a rozvinout potenciál daného trhu.

○ Inovace spočívající ve změně vnější úpravy výrobku

U těchto inovací zůstává balení či jeho velikost stejné, avšak vnější úprava (design) samotných výrobků je upravena. Tím dochází k rozšíření cílového trhu pro daný produkt, jenž vzbuzuje zájem dalších kupujících, které zaujme nový styl a odlišný positioning.

○ Inovace spočívající v doplňcích

Tyto inovace spočívají v tom, že k základnímu produktu přidáme další prvky, čímž vytvoříme celou řadu nových produktů. Tyto inovace mohou mít velice kladný efekt, nalézá-li se původní produkt z hlediska cyklu své životnosti ve fázi zralosti. Představením nové verze znovu podnítíme zájem kupujících o jeho koupi.

○ Inovace spočívající v usnadnění koupě produktu

Tyto inovace vedou ke snížení nákladů spojených s koupí produktu. Nemění výrobek či službu samotnou, ale zpravidla s sebou přinášejí zvýšený počet zákazníků a zvětšují oslovovaný trh. Tyto inovace úzce souvisí s definicí spotřebitelské přidané hodnoty produktu neboli hodnotou pro zákazníka, které se bude věnovat kapitola 3.1.1.

Hlavním rysem těchto inovačních strategií je skutečnost, že nevytvářejí nové kategorie produktů a neformují zcela nové trhy. Inovace se uskutečňují v rámci výrokové kategorie, ve které myšlenka na inovaci vznikla.

• **Inovace s původem mimo daný trh: alternativní způsob vytváření inovací**

Firmy využívají odlišný přístup při vyhledávání a uskutečňování myšlenek vedoucích k vytvoření nových produktů. Nejdůležitější roli zde hraje tvořivost a kreativita. Tento

přístup je základem inovativního (laterálního) marketingu². Je nezbytné, abychom náš trh nepovažovali za předem vymezený, ale abychom vyvíjeli úsilí směrem k jeho transformaci ve zcela jiný trh. Lze předpokládat, že uplatnění inovativního marketingu s sebou přinese nové výrobkové kategorie či služby, firmy budou měnit předmět svého podnikání či rozšiřovat svoje poslání.

Literatura [5] poukazuje na to, že stupeň novosti výrobkové inovace je jinak vnímán zákazníkem a jinak výrobcem (viz tab.6).

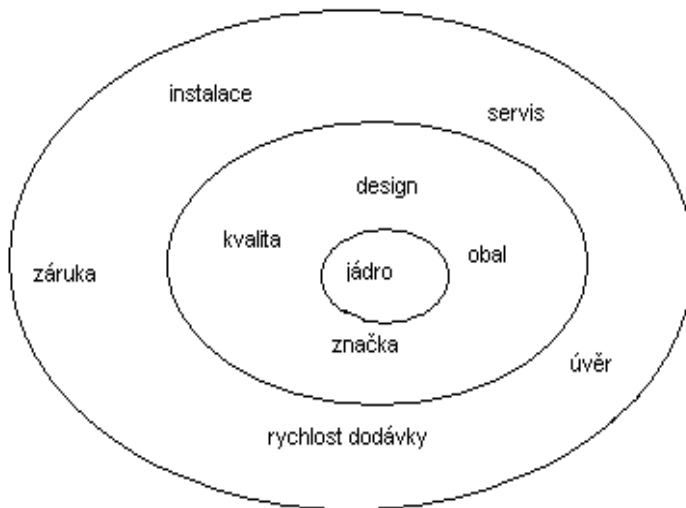
Tab.6 Vnímané stupně novosti výrobkové inovace [5]

Vnímaný stupeň novosti ZÁKAZNÍKEM	velký	III. aplikační inovace	IV. radikální inovace
	malý	I. přírůstková inovace	II. technické inovace
	malý		velký
Vnímaný stupeň novosti VÝROBCEM			

Hadraba [15] člení produktové inovace jednak podle toho, jaké z vlastností či z vrstev komplexního produktu se týkají a jednak podle stupně novosti dané inovace produktu.

- **Členění inovací produktů z hlediska marketingové struktury komplexního produktu**
Podle vrstev tvořících marketingovou strukturu komplexního produktu můžeme rozlišit:
 - Inovace v oblasti vlastností, které tvoří podstatu (jádro) daného produktu
 - Inovace dalších vlastností, které patří do struktury komplexního produktu a spolu s jeho podstatou utváří celkovou spotřebitelskou užitnou hodnotu produktu

² Literatura [11] se podrobně věnuje uplatňování inovativního marketingu, jehož součástí je i vysvětlení fází a postupů kreativního myšlení.



Obr. 1 Komplexní výrobek [2]

- **Členění inovací produktů podle stupně jejich novosti**

Stupněm novosti rozumíme míru pozitivní změny, kterou se nový produkt liší od dosavadního.

- Produkty zásadně (principiálně) nové

Takové inovace produktů vytvářejí zcela nové trhy. Jsou to inovace nejvyššího řádu (nejvyššího stupně novosti) a jsou označovány také termíny „absolutní inovace“, „radikální inovace“, „diskontinuální inovace“.

Následujícími kategoriemi inovací produktů podnik vstupuje na již existující trhy, nevytváří trhy zcela nové. Tyto inovace bývají označovány jako „relativní“, „sekundární“ nebo „kontinuální“.

- Zavedení nové produktové (výrobní) řady v podniku

Produktové řady jsou již jinými podniky na trhu uplatňovány. Novými jsou pouze pro daný podnik, který s nimi vstupuje na již existující trh poprvé.

- Doplnění (rozšíření) v podniku již existující produktové řady o další typy či varianty produktů

- Vylepšení daného produktu přidáním dalších vlastností či prvků v rámci v podniku již existujících typů či variant produktů

Těmito modifikacemi se zvyšuje užitná hodnota produktu pro zákazníka, aniž by vznikaly nové typy či varianty.

- Změna pozice stávajících produktů podniku na trhu
Stávající nezměněný produkt je určen novým skupinám zákazníků (novým segmentům trhu), je zaváděn na pro podnik nové trhy, k novým účelům.
- Produkty stejných vlastností s menšími náklady

Uvedené členění inovací podle stupně jejich novosti je totožné s kategorizací nových produktů, které identifikovala poradenská firma Booz, Allen & Hamilton, viz. literatura [4; 14].

Kromě výše uvedeného lze dle literatury [14] rozlišit ještě dvě kategorizace nových výrobků. Jendou z nich je toto členění:

- nové technologie – absolutní inovace;
- následné inovace;
- nové pro trh;
- nové pro určitou zemi;
- nová kategorie výrobků pro podnik;
- nová značka;
- nové situování, modifikace výrobku;
- nové balení;
- výrobky rozšiřující či prohlubující výrobkovou řadu.

Druhá kategorizace je podle Thomase Robertsona. Ten nové výrobky klasifikuje podle nutné změny chování a stupně osvojení si jejich použití:

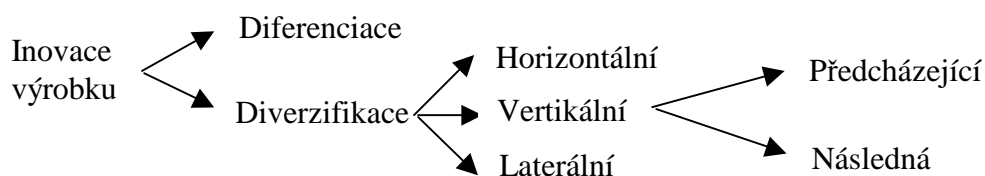
- **Kontinuální inovace**
Jsou charakterizované nízkou změnou v chování spotřebitele a nízkými nároky na jeho učení, např. nový model auta, změna obalu.
- **Dynamicky kontinuální inovace**
Vyžadují střední změnu v chování spotřebitele či uživatele a přinášejí určité

kvalitativní změny v chování a užití (př. digitální hodiny).

- **Diskontinuální inovace**

Vyžadují vysoký stupeň osvojení si těchto výrobků a ve většině případů jsou pro spotřebitele neznámé a nesou s sebou zpravidla i využití nových technologií (př. CD-ROMS).

Literatura [3] komplexně popisuje a vysvětluje další z možných přístupů k inovaci výrobků:



Obr. 2 Možnosti inovace výrobků [3]

Diferenciací rozumíme rozšíření (nebo nahrazení) sortimentu o výrobky, které se něčím liší od již existujících. Diferenciaci lze charakterizovat jako proces navrhování a vytváření takových vlastností výrobků, které by odlišily výrobek od ostatních [14]. Jako příklad lze uvést výrobu různých tříd automobilů pro různé tržní segmenty.

Diverzifikací se zabývá literatura [3;5]. Obě pohlízejí na danou problematiku stejným způsobem. O diverzifikaci můžeme v širším slova smyslu hovořit jako o strategii pronikání na nové trhy pro podnik zcela novými produkty.

Horizontální diverzifikací rozumíme nové výrobky, které nějak souvisí se stávajícími. Většinou se jedná o možnost využití obdobných technologií, vstupů, kvalifikací pracovní síly a forem odbytu. Jako příklad lze uvést rozšíření výroby alkoholických nápojů o nealkoholické nebo rozšíření výroby osobních aut o auta terénní.

Vertikální diverzifikace představuje vytváření takových výrobků, které ve srovnání s původními spadají do předchozího nebo následného výrobního stupně. Příkladem předcházející vertikální diverzifikace může být např. výroba kyseliny dusičné, které je třeba k již vyráběným dusíkatým hnojivům. Jako následnou vertikální diverzifikaci lze uvést situaci, kdy se výrobce začne sám starat o vývoz svých produktů na zahraniční trhy.

Laterální diverzifikace spočívá ve volbě zcela nových výrobních oborů, které nemají technický, výrobní ani ekonomický vztah k dosavadnímu předmětu podnikání.

Jinými slovy nové výrobky vůbec nesouvisí s dosavadním sortimentem výrobků.

Problematiku inovací produktů a tedy i marketingovou problematiku jejich tvorby je nutno řešit komplexně a tedy také interdisciplinárně jako organickou součást celkového inovačního procesu podniku. Komerčně úspěšné zavedení konkrétní inovace produktu do výroby a na trh zpravidla předpokládá uskutečnit celý soubor vzájemně propojených (věcně, časově, organizačně a ekonomicky „zřetězených“) dílčích inovací. Tento soubor je třeba účelně uspořádat, plánovat, integrovat a realizovat tak, aby tvořil komplexní inovační akci. [15]

3.1.1 Spotřebitelská hodnota produktu

Z pohledu marketingu má při rozhodování o tvorbě inovací produktů a pro jejich úspěšné uplatnění na trhu (komercializaci) samozřejmě prvořadý význam, jak je daná inovace produktu vnímatelná a pozorovatelná spotřebiteli (trhem), resp. hodnocení a vnímání užité hodnoty (spotřebitelského užítku) nového produktu zákazníky. Podnik musí všestranně zvažovat, jak se toto hodnocení či vnímání užité hodnoty projeví v kupním chování zákazníků, v tržbách podniku a dalších ukazatelích efektivity podnikání. [15]

Spotřebitelskou přidanou hodnotu produktu, nebo chcete-li jinými slovy hodnotu pro zákazníka, lze popsat pomocí dvou ukazatelů – celkové spotřebitelské hodnoty produktu (celkové velikosti užítku) a celkové spotřebitelské ceny (celkových nákladů). Oba tyto ukazatele lze popsat několika faktory (viz. tab.7):

Tab.7 Faktory ukazatelů popisujících spotřebitelskou přidanou hodnotu produktu [15]

Celková velikost užítku	Celkové náklady
Užitná hodnota vlastního výrobku	Prodejní cena výrobku
Úroveň servisu a služeb	Náklady času
Osobní preference spotřebitele	Náklady na dodatečnou energii (energetické zdroje)
Image výrobku	Psychické náklady (nutnost dodatečné psychické energie)

Spotřebitelskou přidanou hodnotu produktu lze tedy na základě výše uvedených ukazatelů nadefinovat jako rozdíl mezi celkovou spotřebitelskou hodnotou a celkovou spotřebitelskou cenou. V mnoha případech je spotřebitelská přidaná hodnota uváděna i jako podíl obou veličin, což nám dovoluje ji kvantifikovat.

3.1.2 Rizika spojená s tvorbou inovací produktů

Vývoj a zavádění nových produktů na trh představuje pro podnik rizikovou záležitost. Často platí, že čím je vyvíjený produkt novější, tím větší je podnikatelské riziko jeho komerční neúspěšnosti. Časté ovšem také je, že čím je produkt novější, tím je pro podnik výnosnější, ovšem pokud bude úspěšně zaveden na trh. [15]

Hadraba [15] se poměrně obsáhle věnuje tomuto tématu a uvádí výčet důvodů vedoucích k rizikům neúspěchu při tvorbě inovací produktů. Podstatně stručněji se pokusím nejpodstatnější z nich uvést.

- a) Chybný výběr produktové idey (námětu, nápadu).
- b) Nedostatečné marketingové zabezpečení procesu tvorby nových produktů, chybná „konstrukce“ marketingového mixu.
- c) Neuspokojivé zvládnutí konstrukčního a technologického řešení nového produktu, vedoucí např. k výrobě s vysokými náklady, neúměrnému prodlužování doby přípravy nového produktu apod.
- d) Neschopnost včas zajistit pro podnik potřebné výrobní kapacity.
- e) Skutečné vynaložené investiční (jednorázové) náklady značně překračují investiční náklady, s nimiž počítal podnikatelský záměr pro nový produkt.
- f) Přecenění budoucího celkového cash flow (peněžního toku), který poplyne podniku z tohoto produktu v letech jeho předpokládaného prodeje, atd.

Kotler se také zmiňuje o rizicích inovací. Riziko způsobuje několik faktorů: neustále se vyvíjejí nové technologie, existují různé konkurenční technologické postupy, trh pro nový výrobek se obtížně vymezuje, není vybudovaná dodavatelská síť a je těžké správně odhadnout a načasovat termín dokončení nového výrobku [13]. Kromě jmenování příčin neúspěchu nových produktů, tedy rizik inovací, které se ve své podstatě ztotožňují s názory Hadraby [15], Kotler [4] uvádí, že úspěšnosti nových výrobků brání nedostatek nových významných nápadů v určitých oblastech, fragmentované trhy, sociální a vládní omezení, finanční náročnost procesů vývoje nových výrobků, nedostatek kapitálu, zkracování doby vývoje a zkracování životního cyklu výrobku.

3.2 Vývoj nových produktů

Existuje řada způsobů, jak může podnik získat nové produkty do svého produktového mixu. Přehledně to znázorňuje literatura [5]:

Tab.8 Praktické možnosti uvedení nového výrobku [5]

UVEDENÍ NOVÉHO VÝROBKU			
Vývoj výrobku	Nabytí licence	Koupe podniku	Kooperace
Vlastní vývoj	Výrobní licence	Koupe výrobní firmy	Výměna výrobků
Smluvní vývoj	Prodejní licence	Koupe výzkumně-vývojové firmy	Joint Venture

Nový produkt může podnik vyvinout vlastními silami, pokud k tomu má potřebné zdroje a kapacity, které komplexně zabezpečí konstrukční, technologickou, materiálovou, organizační a marketingovou přípravu nového produktu. Podnik však může využívat, zejména u složitých a zdrojově náročných inovací, i vnějších zdrojů. [15]

Tím rozumíme například zakoupení licence a následné využití know-how, smluvní využívání služeb a zadávání některých prací na nových produktech externím organizacím nebo dohodu s jinými subjekty na společném výzkumu a vývoji. Dalším způsobem získání nového výrobku je tzv. akvizice. Podnik provede nákup jiného podniku či jeho části, čímž získá jeho zavedené produkty nebo provede nákup jiného podniku, který zahájil vývoj perspektivního nového produktu, za účelem dokončení vývoje a uvedení produktu na trh.

Za zmínku stojí i jedna z forem strategické aliance využívající společné rizikové podnikání typu Joint Venture. Jedná se o organizačně právní formu mezipodnikové spolupráce a společného podnikání s domácími či zahraničními partnery za účelem realizace určité značně rizikové produktové inovace. Nespornou výhodou spolupráce je především rozdělení rizika inovací mezi více podniků, dále urychlení a zkvalitnění vědeckotechnického rozvoje a vytvoření efektivnějšího marketingového mixu.

Samotný vývoj nových výrobků můžeme rozdělit do několika po sobě jdoucích etap. Nutno však poznamenat, že při tvorbě konkrétních produktů mohou být některé etapy vynechány, mohou se lišit rozsahem, vnitřní strukturou, některé se mohou prolínat nebo dokonce probíhat souběžně. Kotler [4] popisuje tzv. milníkový systém. Každá předem stanovená etapa, popř. soubor etap, končí kontrolním bodem – milníkem. Pověřený

manažer musí v každém milníku prezentovat dosažení stanovených cílů dříve, než jsou zahájeny práce na další etapě. Určený vrcholový manažer zkontroluje, zda předložené výsledky odpovídají zadaným parametrům a učiní jedno ze čtyř rozhodnutí. Pustí tým do další etapy, definitivně zastaví práce, pozastaví práce nebo vrátí tým do některé z předcházejících etap. Jednotlivé etapy, můžeme seřadit následovně:

1. Získávání a tvorba nápadů
2. Vyhodnocování nápadů
3. Vývoj a testování koncepce výrobku
4. Určení marketingové strategie
5. Podnikatelská analýza
6. Vývoj a ověřování výrobku („prototypu“)
7. Testování trhu
8. Komercializace

3.2.1 Získávání a tvorba nápadů

Lze vymezit dvě cesty při vytváření nových výrobků. Buď se pro vyvinuté či připravované technologie hledá jejich využití v rámci současných popř. potenciálních potřeb zákazníků, nebo se hledají výrobky, které jsou schopny uspokojit předem zjištěné potřeby zákazníků.

Literatura [3] zdůrazňuje důležitý fakt: Nelze čekat od zákazníků, že budou sami navrhovat konkrétní produkty, které postrádají, ale spíše nás upozorněním na nedostatky stávajících mohou inspirovat a nasměrovat ke hledání nových možností a vývoji jim odpovídajících produktů.

Nápady na nové výrobky mohou podniku přinášet různé zdroje:

- zákazníci – jejich potřeby, přání, připomínky i stížnosti;
- zaměstnanci podniku – výzkumníci, technici, pracovníci prodeje, zásobování, výroby, marketingu, aj.;
- analýzy konkurenčních výrobků a činností;

- distributoři, dodavatelé, obchodní zástupci, velkoobchodníci, maloobchodníci;
- vrcholový management;
- odborné publikace, výstavy, veletrhy, odborné konference a semináře;
- výzkumné a vzdělávací instituce;
- poradenské firmy, patentové úřady, reklamní agentury;
- marketingové výzkumné firmy atd.

Podnik může pro tvorbu nových nápadů využít i některou z metod tvůrčího myšlení³. V praxi se nejvíce využívá morfologická metoda, hodnotová analýza, brainstorming a brainwriting.

Všechny metody jsou v jádru rozdílným vyjádřením téhož principu: Nalezení kombinace elementů, na které bylo dosud v daných stereotypch pohlíženo jako na elementy k sobě nenáležící a nepříslušející. Tyto elementy jsou začleněny do celku nového druhu. Předpokladem uplatnění těchto metod je sběr nápadů – elementů, dále pak jejich kombinace podle náhodných principů nebo analogií a konečně hodnocení se závěrečnou selekcí použitelných řešení. [5]

3.2.2 Vyhodnocování nápadů

Při posuzování nápadů by se měl podnik vyvarovat jednak chybného zamítnutí, kdy je zavržen dobrý nápad, a jednak chybného pokračování, kdy dojde k tomu, aby se neperspektivní či pochybný nápad dostal do etap vývoje výrobku, popř. až komercializace.

Většina firem vyžaduje, aby náměty na nové výrobky byly popsány standardním způsobem, a tak byla usnadněna práce hodnotící komise. Popis by měl zahrnovat myšlenku nového výrobku, cílový trh, konkurenci, hrubý odhad velikosti trhu, cenu výrobku, dobu a náklady vývoje, výrobní náklady a rentabilitu investice. Hodnotící komise zkoumá každý návrh na nový výrobek pomocí souboru kritérií.[4]

³ Literatura [5] popisuje a vysvětluje šest systematicko-logických postupů (metod) při získávání idey a sedm postupů pro povzbuzení intuitivně kreativního chování.

Tab.9 Nabídka výběru kritérií [5]

A. Tržní schopnost	B. Životnost	C. Výrobní možnosti	D. Růstový potenciál
- odbytová cesta - vztah ke stávajícím výrobkům - vztah cena/podobné výrobky - konkurenční schopnost - vliv na obrat starého výrobku	- trvanlivost - tržní prostor - sezonnost - exkluzivita	- stroje a zařízení - kvalifikace/znalosti - suroviny/materiál	- tržní pozice výrobku - investiční nároky vstupu na trh - očekávaný počet uživatelů

Metody, které hodnotí náměty podle předem přijatých kritérií, používají numerické nebo verbální stupnice hodnocení kritéria. Lze použít například vážené indexové metody. Tyto metody se nepoužívají pro přímé rozhodování, ale jako podpůrné prostředky pro diskusi a proces systematického hodnocení.

3.2.3 Vývoj a testování koncepce výrobku

Koncepce nového produktu a její testování slouží ke zjišťování názorů možných spotřebitelů na uvažované vlastnosti nového produktu. A to ještě předtím, než je námět převeden do jeho fyzické podoby – prototypu. Konstrukce prototypu je totiž pro podnik velice nákladnou záležitostí. [15]

Koncepcí produktu se proto rozumí propracovaná verze předpokládaného nového produktu, která je vyjádřena smysluplnými spotřebitelskými termíny. Koncepce produktu může mít například formu slovního popisu, náčrtku produktu, který je provázen slovním popisem, modelu produktu⁴. [15]

Při testování se zákazníkům kladou nejrůznější dotazy jimiž se zjišťuje např.:

- jejich zájem o předkládanou verzi výrobní koncepce;
- v čem vidí přednosti a v čem naopak nedostatky výrobku;
- názor na provedení produktu;
- názor na jeho cenu a spotřebitelskou hodnotu atd.

⁴ Literatura [4] poukazuje, že dříve se k testování často používalo nákladných prototypů. Dnes lze v mnoha případech použít počítačová zobrazení, která je možno rychle upravovat.

Kotler [4] k testování koncepcí uvádí dva možné přístupy:

- **Zákazníkem řízený vývoj nových produktů** – inženýrské úsilí, které intenzivně využívá zákaznických preferencí. Transformuje spotřebitelské atributy do atributů technických a volí se nejvýhodnější poměr mezi atributy a náklady na jejich dosažení.
- **Preferenční analýza** – zjišťování spotřebitelských preferencí u různých alternativ výrobku, tedy u výrobků lišících se úrovněmi a kombinacemi možných vlastností. Vyhodnocením lze nalézt nejvýhodnější nabídku a odhadnout velikost tržního potenciálu a předpokládaného zisku.

3.2.4 Určení marketingové strategie

Kotler [4] poukazuje na nutnost vypracovat rámcový marketingový strategický plán pro zavedení výrobku na trh. Tento plán se sestává ze tří částí.

První část popisuje velikost, strukturu a chování cílového trhu, plánované umístění výrobku, velikost prodeje, tržní podíl a ekonomické cíle v nejbližších letech. Druhá část zahrnuje plánovanou cenu, distribuční strategii a marketingový rozpočet pro první rok. Třetí část obsahuje dlouhodobý prodej, ziskové cíle a marketingový mix v průběhu času.[4]

3.2.5 Podnikatelská analýza

Koncepce produktů, které byly při testování úspěšné, se podrobují zpřesňování odhadu poptávky, možných tržeb, nákladů a tedy i možného zisku tak, aby mohl podnik určit, zda budou uspokojeny jeho cíle a zda se budou moci koncepce realizovat.

3.2.6 Vývoj a ověřování výrobku

Zhotovení prototypů a jejich následné ověřování má především dát uspokojivou odpověď na otázku, zda lze marketingovou koncepci nového produktu převést v reálný produkt s požadovanými technickými, technologickými, ekonomickými, bezpečnostními, ekologickými či dalšími parametry [15]. Tato etapa procesu může trvat dny, týdny, měsíce nebo i roky v závislosti na náročnosti prováděné inovace.

Součástí této etapy jsou funkční a spotřebitelské testy. Funkční testy se uskutečňují v laboratořích i v reálných podmínkách techniky, dalšími pracovníky podniku nebo i najatými externími osobami. Účelem je ověřit bezpečnost, efektivnost, spotřebitelskou

hodnotu, aj. Spotřebitelské testy (hodnocení výrobku spotřebiteli) jsou prováděny řadou způsobů. Např. jsou spotřebitelé pozváni k vyzkoušení výrobku do laboratoře nebo je jim výrobek poskytnut k domácímu testování. Spotřebitelé následně sdělují své zkušenosti, poznatky, připomínky, náměty atd.

3.2.7 Testování trhu

Jakmile je management spokojen s funkčním a psychologickým provedením výrobku, je možné dát mu značku, balení a navrhnout předběžný marketingový program. Dalším cílem je testování nového výrobku v autentičtějším spotřebitelském prostředí a zjištění, jak zákazníci a obchodníci reagují na manipulaci, používání a opětovné kupování skutečného výrobku. [4]

Pomocí testování trhu dostaneme spolehlivější odhady budoucího prodeje a předběžně ověříme alternativní marketingové plány, což sníží riziko zavádění inovace. Testování trhu má ovšem i své nevýhody. Podnik testováním ztrácí drahocenný čas a vystavuje se riziku odhalení inovace konkurencí. Může nastat i situace, kdy konkurence předstihne podnik v uvedení nového výrobku na trh a může tím získat konkurenční výhodu. Podnik musí tedy důkladně zvažovat, jakou cestu při uvádění výrobku na trh zvolí.

Hadraba [15] ovšem poznamenává, že oprávněnost testování na trhu je tím větší, čím je produkt pro zákazníky a podnik novější, investičně náročnější a rizikovější. Testováním trhu se mohou získat cenné údaje potřebné pro vytvoření nového produktu. V případě neuspokojivých výsledků může dojít k přepracování výrobku, popř. dalších složek marketingového mixu.

3.2.8 Komercializace

Posláním komercializace nového produktu je především organizování a zajištění běžné produkce nového produktu, jeho úspěšné zavedení na běžný trh [15].

Při přípravě komercializace je nutné řešit, jaký bude rozsah počátečních kapacit a jaký bude plán jejich následného rozšiřování. Dále je nutné rozhodnout načasování vstupu produktu na trh. V případě, že podnik očekává vstup konkurenta na trh s analogickou inovací, má tři možnosti. Buď vstoupí na trh jako první, vstoupí současně s konkurencí, nebo svůj vstup pozdrží a uvede výrobek až po vstupu konkurence. Každá z možností má své pro i proti, proto je nutné důkladně analyzovat konkrétní situaci, v které se podnik

právě nachází. Důležitým rozhodnutím je i stanovení vhodné geografické oblasti pro uvedení výrobku a stanovení nadějných cílových trhů (perspektivní skupiny zákazníků). V neposlední řadě musí marketingoví pracovníci rozhodovat o neoptimálnějším způsobu zavedení nového produktu na trh, tak aby vše bylo v souladu s nástroji marketingového mixu.

3.3 Stěžejní inovace v historii marketingu podle P. Kotlera

V publikaci [12] autor zaznamenal dle jeho soudu průkopnické inovace, které zásadním způsobem změnily naše životy. Jsou to:

- Maloobchodní inovace, jako jsou obchodní domy, supermarkety, hypermarkety, restaurace rychlého občerstvení, atd.
- Inovace v tržní logistice, jako jsou FedEx⁵, lodní doprava v kontejnerech, cross docking (přímá synchronizace všech dodávek přijímaných a expedovaných).
- Inovace kvality, mezi které patří výroba bez zmetků, šest standardních odchylek kvality, týmy vedoucích pracovníků sledující celkovou kvalitu.
- Věcné vynálezy jako telefon, rádio, televize, počítač a internet.
- Inovace v oblasti finančnictví: kreditní karty, prodej na faktury, záruka vrácení peněz v případě nespokojenosti atd.

⁵ Expresní přeprava zásilek, více na www.fedex.com - pozn. k citaci

4 Analýza zákazníka – základní prvek při vytváření inovací

Ať už budou výzkumáři proti, není možné začít něco vynalézat bez průzkumu trhu, analýzy zákazníků a konkurentů. Moderní teorie doporučují provést nejdřív tyto výzkumy a teprve potom začít vynalézat. [16]

Existuje celá řada přístupů k analýzám zákazníků. Potřebujeme především určit, kdo je naším cílovým zákazníkem, co kupuje, kde a kdy to kupuje. Teprve na základě těchto zjištění můžeme provádět hlubší analýzy zákaznickových potřeb, vnímání, spokojenosti atd. [17]

Dostupná literatura se shoduje na rozdělení zákazníků do následujících pěti typů:

1. trh spotřebního zboží – jednotlivci nebo domácnosti, jež kupují zboží a služby pro osobní potřebu;
2. trh zboží pro výrobní spotřebu (průmyslový trh) – organizace, jež kupuje zboží a služby potřebné pro výrobu jiných produktů a služeb se záměrem dosáhnout zisku nebo jiných cílů;
3. překupnický trh – organizace, jež kupuje zboží a služby, aby je dále prodaly s odpovídajícím ziskem;
4. státní trh – státní instituce, jež kupují zboží a služby za účelem výkonu veřejné služby nebo předání tohoto zboží a služeb jiným, jež je potřebují;
5. mezinárodní trh – kupující v zahraničí, a to zahraniční spotřebitelé, výrobci, překupníci a vlády. [18]

Zákazníci se dle příslušnosti k trhu spotřebnímu, resp. trhu organizací odlišují svou motivací ke koupi [17]. Je tedy důležité si uvědomit, že postupy, které jsou součástí analýzy zákazníka, se liší v závislosti na tom, o jaký trh se jedná.

Analýza zákazníků by měla být permanentním procesem. Nesnaží-li se výrobce neustále poznávat, kdo je nebo mohl by být jeho zákazníkem, co by zákazníci potřebovali, jaké jsou jejich požadavky a preference, proč a jak nakupují, nemůže pro ně zvolit a přizpůsobit parametry nabídky podle jejich potřeb. [7]

Marketingové výzkumy se nejčastěji týkají zákazníků (jak spotřebitelů jednotlivců, tak firem), protože ti přinášejí a nabízejí nové možnosti a příležitosti realizace firemní

produkce [17].

Dostupná literatura, zabývající se analýzou zákazníka, detailně popisuje a vysvětluje faktory ovlivňující chování zákazníků, typy nákupního chování, fáze nákupního rozhodovacího procesu aj.

4.1 Strategická marketingová analýza

Pouze komplexně provedená strategická marketingová analýza může být dostatečným základem pro nalezení přitažlivých tržních příležitostí, diferenciaci obsluhy cílových trhů podle strategického významu každého z nich pro podnik a pro nalezení vhodné marketingové strategie a taktiky pro tyto trhy tak, aby se trvale zvyšovala prosperita podniků. [7]

Strategická marketingová analýza (SMA) je druhou fází procesu strategického marketingového managementu (SMM). V první fázi je třeba definovat poslání a vizi podniku. Management by měl mít představu o tom, kým chce na trhu být a jak se profilovat, aby měl šanci na úspěch [7]. Vize podniku by měla definovat skupiny zákazníků, které budou obsluhovány, potřebu zákazníků, která bude uspokojována a technologii uspokojování těchto potřeb.

Strategickou marketingovou analýzu je třeba chápat jako proces, ve kterém výsledky určitých dílčích analýz podmiňují možnost provedení dalších fází tohoto procesu, a teprve ve svém souhrnu jsou základem pro rozhodování o základních a marketingových strategiích [7].

Formulace marketingové strategie je tedy třetí fází procesu SMM. Obsahuje volbu cílových trhů, stanovení marketingových cílů pro cílové trhy, formulaci konkurenční strategie a formulaci strategie marketingového mixu. Následuje fáze implementace marketingové strategie a kontrolní fáze, jejíž součástí jsou opravná opatření směřující do kterékoliv z výše popsaných fází.

Prvním krokem procesu SMA je rámcová analýza tržního prostředí. Cílem je poznat a posoudit celkové vývojové trendy v tržním prostředí a odhalit celkové perspektivy oboru podnikání a směry základní strategie [7]. Rámcová analýza tedy zahrnuje:

- celkovou analýzu marketingového makroprostředí a jeho vlivu na odvětví;

- analýzu celkové velikosti trhu a jeho vývoje;
- analýzu konkurenčního prostředí v odvětví;
- analýzu minulých prodejů, zisků a dosavadní pozice strategické podnikatelské jednotky⁶ (SPJ) v podniku a na trhu.

Druhým krokem procesu SMA je detailní situační analýza trhů. Obsahuje následující chronologicky řazené činnosti:

- **analýza zákazníků;**
- segmentace trhu podle potřeb;
- analýza vlivu marketingového makroprostředí v jednotlivých segmentech;
- profil zákazníků v jednotlivých segmentech;
- analýza konkurence a analýza pozice SPJ v jednotlivých segmentech.

Výsledky těchto analýz pak slouží k předpovědi budoucích podmínek na trhu a reálně dosažitelných výsledků SPJ – budoucích prodejů a zisků. Na základě toho by měla být odhadnuta strategická hodnota každého ze zákazníků, resp. segmentů trhu. Závěrem SMA je doporučeno provést segmentaci trhu podle současné a strategické hodnoty zákazníků a na jejím základě posoudit přitažlivost segmentů trhu. [7]

4.2 Proces analýzy zákazníka

Lošťáková [7] rozděluje analýzu zákazníků do několika fází:

1. Identifikace zákazníků.
2. Důkladná analýza procesu nákupu a spotřeby resp. používání produktů u zákazníků, spojená s odhalením dosud skrytých (latentních) parametrů výrobků, služeb a způsobů obsluhy zákazníků, které budou-li zákazníkovi nabídnuty, dokonaleji než dosud uspokojí jeho potřeby.
3. Výzkum očekávaných požadavků a preferencí zákazníků, srovnání v předchozím kroku

⁶ Strategická podnikatelská jednotka - SPJ (angl. Strategic Business Unit, ve zkratce SBU) představuje určitý relativně samostatný celek, který má specifický sortiment zboží, vlastní specifickou skupinu zákazníků konkurentů a vlastního zodpovědného manažera. Každá firma se skládá minimálně z jedné, ale často z více SPJ. [2]

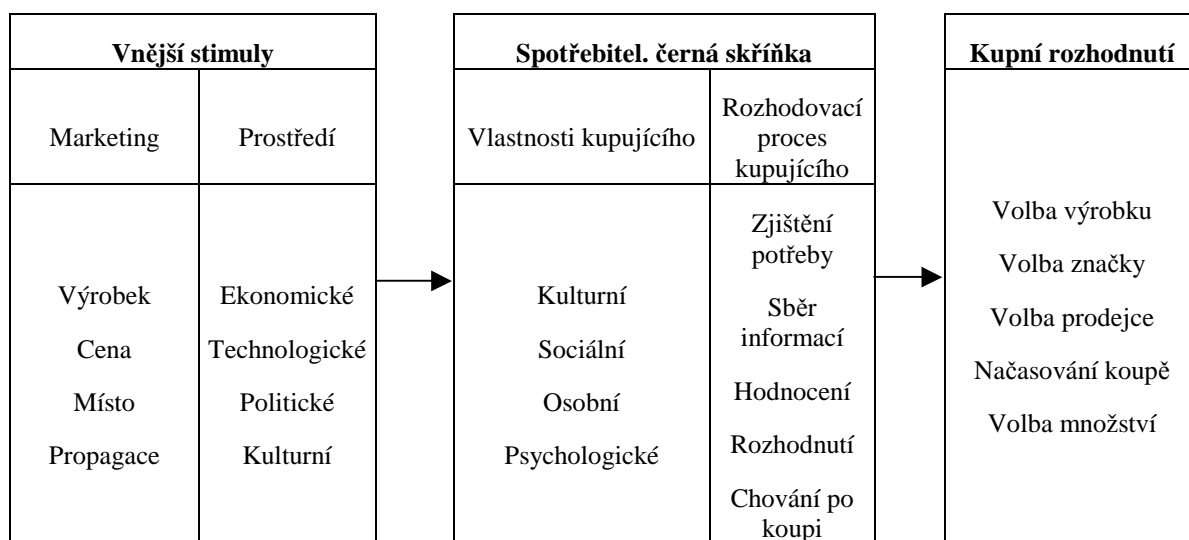
odhalených (zákazníky si dosud neuvědomovaných) parametrů výrobků, služeb a způsobů obsluhy zákazníků s jejich očekáváním. To by mělo umožnit nalezení námětů na zlepšování nabídky nad rámec očekávání zákazníků.

4. Analýza dosavadních způsobů uspokojování potřeb a požadavků zákazníků ze strany jednotlivých dodavatelů, parametrů dosud nakupovaných produktů, služeb, způsobů obsluhy a komunikace, spokojenosti zákazníků s nimi a loajality k nim. Srovnání očekávaných a současných způsobů uspokojování potřeb zákazníků a na základě toho identifikace oblastí zdokonalení nabídky ve srovnání s konkurencí.
5. Analýza rozhodovacího procesu zákazníků. Je třeba porozumět tomu, jak zákazníci postupují při volbě dodavatele a jak rozhodují o parametrech výrobků a podmínkách prodeje.

Jak už bylo zmíněno výše, postupy a činnosti, které jsou součástí analýzy zákazníka se liší dle trhů, na kterých podnik operuje. Následující část bude věnována **analýze spotřebních trhů**.

Prvořadá je otázka, jak budou spotřebitelé reagovat na různé, obchodníky řízené stimuly. Firma, která ví, jak spotřebitel zareaguje na vzhled výrobku, cenu, reklamu a podobně, bude mít před svými konkurenty velkou výhodu. Proto jak obchodní, tak akademičtí marketingoví výzkumníci vynakládají mnoho energie na objasnění vztahů mezi tržními stimuly a reakcí kupujícího. [4]

Tab.10 Model chování spotřebitele [4]



Zákazníci nečiní svá rozhodnutí ve vakuu. Jejich nákupy jsou značně ovlivňovány kulturními, sociálními, osobními a psychologickými faktory. Zpravidla jsou neovlivnitelné, ale marketingový pracovník je musí brát v úvahu, jsou užitečné při zjištění potenciálních kupujících. Jejich znalosti lze využít k rozvoji výrobku, ceny, místa prodeje a propagace v podobě „šité na míru“ zákazníkům. [18]

Tab.11 Podrobný model faktorů, ovlivňujících chování kupujícího [4]

Kulturní	Sociální	Osobní	Psychologické	KUPUJÍCÍ
Kultura Subkultura Společenská vrstva	Referenční skupiny Rodina Role a statusy	Věk a stupeň životního cyklu Povolání Ekonomické podmínky Životní styl Osobnost a sebeuvědomění	Motivace Vnímání Zkušenost Přesvědčení a postoje	

Nestačí rozumět vlivům, které ovlivňují kupní chování spotřebitele. Obchodník musí také vědět, jak spotřebitel ve skutečnosti dochází ke svému kupnímu rozhodnutí. Je třeba znát, kdo skutečně rozhoduje o koupi, co všechno takové rozhodnutí zahrnuje a jaké jsou jednotlivé fáze rozhodovacího procesu. [4]

Literatura [19] uvádí charakteristiku dvojího typu rozhodování spotřebitele podle amerického ekonoma a psychologa Katona:

- Právě rozhodování, které probíhá zpravidla u zboží investičního charakteru, je doprovázeno:
 - Získáváním informací o produktu a
 - porovnáváním s konkurenčními produkty,
 - přípravou rozpočtu – spoření nebo zvažování úpravy do budoucna.
- Návykové rozhodování, probíhá obvykle podle určitého schématu přípravy, např. – návštěva určité prodejny nebo určitých prodejen,
 - relativně krátký rozhodovací proces,
 - standardní projev v rozpočtu spotřebitele.

Literatura [4;18;19] se shoduje na rozdělení nákupního chování do čtyř typů:

Tab.12 Typy kupního chování [4]

	Velká zainteresovanost	Malá zainteresovanost
Významné rozdíly mezi značkami	Komplexní kupní chování	Kupní chování hledající rozmanitost
Malé rozdíly mezi značkami	Disonančně redukční kupní chování	Zvykové kupní chování

Komplexní kupní chování se vyskytuje především u nákladných, ojedinělých, riskantních nákupů, kdy musí kupující většinou nejprve získat informace o daných kategoriích výrobků. Disociačně redukční kupní chování se uplatňuje v případech, kdy zákazník vidí malé rozdíly mezi značkami, a proto se rozhoduje poměrně rychle (na základě ceny, místa, způsobu prodeje apod.). Po koupi může zákazník získat další informace o jím koupeném produktu a konkurenčních výrobcích, což může vyvolat jeho rozladění. Úlohou marketingu je v tomto případě udržovat dobré mínění o koupeném produktu. V případě zvykového kupního chování spotřebitel neshromažďuje informace o značkách, nehodnotí vlastnosti a příliš nepřemýšlí nad tím, které dá přednost. V tomto případě je důležitá především reklama, která uvádí výrobek v povědomost zákazníků a ten se tak stává pro ně známým. Kupní chování hledající rozmanitost lze nalézt u výrobků s nízkou zainteresovaností, ale velkými rozdíly mezi značkami, které spotřebitelé často střídají a hodnotí během spotřeby. Střídání značek způsobuje velká škála nabídky, ne však nespokojenost.

Uvedených pět fází kupního rozhodovacího procesu (viz tab.10) je třeba brát jen jako určitý modelový pohled. Ve skutečnosti se fáze mohou prolínat a překrývat. Zároveň ne každý nákup znamená absolvování všech fází v plné míře. [19] Vše závisí právě na typu kupního chování.

V rámci kupního rozhodovacího procesu literatura [19] popisuje **průběh přijetí nového výrobku:**

Spotřebitel ve svém vztahu k novému výrobku, který nakonec začne užívat, prochází několika stádii.

- Adopční proces

D.L.Loudon a A.J.DellaBitta chápou adopci nového výrobku spotřebitelem jako výsledek následující posloupnosti:

1. *Povědomí*. Spotřebitel si uvědomuje existenci novinky na trhu.
 2. *Znalost*. Spotřebitel rozšiřuje své povědomí nového výrobku o konkrétnější informace (pasivně i aktivně).
 3. *Zájem*. Ve třetím stádiu se u spotřebitele již objevuje zřetelné zaujetí a orientace jeho postoje. Je-li postoj negativní, adopční proces se zastavuje. Časem může dojít ke změně postoje.
 4. *Vyhodnocení, odůvodnění*. V tomto stadiu spotřebitel hodnotí pro a proti nového výrobku. Vyhledává další potřebné informace, které se týkají již kupního úmyslu a rozhodnutí. Spotřebitel se rozhoduje, zda výrobek vyzkouší.
 5. *Pokus*. Spotřebitel buď výrobek na zkoušku koupí (zboží běžné spotřeby) nebo využívá možnosti výrobek vyzkoušet před nákupem (předměty dlouhodobé spotřeby) v prodejně apod.
 6. *Přijetí (adopce)*. Příznivý výsledek pokusu vede k tomu, že spotřebitel bude výrobek nadále kupovat (předměty běžné spotřeby) nebo výrobek koupí (předměty dlouhodobé spotřeby).
- Šíření inovací (difúzní proces)

Celkem standardně se různost spotřebitelů v ochotě přijímat nové výrobky zachycuje v členění do několika skupin, ke kterému dospěl E.M.Rogers. Skupiny spotřebitelů se mohou lišit podle kategorií výrobků.

1. *Inovátoři*. Jsou to ti, kteří kupují výrobek jako první, spotřebitelští radikálové. Nastolují trendy a tvoří přibližně 2,5 % dané populace (všech potenciálních spotřebitelů daného trhu).
2. *Rychle přijímající (early adopters)*. Nekupují výrobek sice jako první, ale patří mezi spotřebitele novým výrobkům velmi otevřené. Jsou to spotřebitelští liberálové a představují dalších 13,5 % dané populace.
3. *Rychlá většina (early majority)*. Tito spotřebitelé přijmou nový výrobek dříve než průměrný spotřebitel, nové výrobky mají rádi, ale jejich vztah k nim je

opatrnější. Tvoří přibližně 34 % populace daného trhu.

4. *Pomalá většina (late majority)*. Jde o spotřebitele, kteří výrobek koupí nebo začnou pravidelně kupovat, až když jej užívá hodně ostatních v jejich okolí, když je všeobecněji prověřeno, jak je novinka dobrá. Jsou to spotřebitelé konzervativní. Představují dalších 34 % daného trhu.
5. *Opozdilci (laggards)*. Přijímají nový výrobek, až když jej má nebo nakupuje snad každý. Většinou z pohledu daného trhu již o žádnou novinku nejde. Jsou to spotřebitelští ultrakonzervativci. Jde o posledních 16 % spotřebitelů.
6. Někdy se uvádí ještě jedna kategorie – *Nepřijmuvší*. To jsou ti, kteří daný výrobek z různých důvodů nekoupí nikdy. Předpoklad, že výrobek někdy – časem koupí, přijmou všichni členové populace, platí jen pro velmi málo produktů. Mluví se o mezi nasycenosti / vybavenosti u předmětů dlouhodobé spotřeby a mezi proniknutí u předmětů běžné spotřeby.

- Vlivy působící na difúzi a adopci

1. *Typ rozhodnutí*. Kolektivní nebo individuální. Čím méně osob zapojeno, tím pomaleji se inovace šíří.
2. *Relativní výhodnost*. Čím je inovace vnímána jako výhodnější než současné způsoby řešení problému, tím rychleji se šíří.
3. *Uspokojování pocíťované potřeby*. Čím zřetelnější a významnější potřebu inovace uspokojuje, tím rychleji se šíří.
4. *Pozorovatelnost, viditelnost, komunikovatelnost*. Jsou-li pozitivní účinky, efekty nového výrobku viditelné, pozorovatelné, lépe se výrobek šíří.
5. *Složitost*. Čím nesnadnější je porozumět užití, účelu, čím je použití složitější, tím pomaleji se novinka šíří. Rozhodující roli hraje snadnost užití. Dále jde také o kompatibilitu výrobku, nabídky vůči souboru současných spotřebitelských vzorců užití.
6. *Možnost vyzkoušet*. Čím lépe je možné výrobek vyzkoušet (např. díky nízké ceně), tím rychleji se šíří.
7. *Vnímané riziko*. Čím nižší, tím rychlejší inovační difúze.

8. *Hodnotové bariéry.* Jde o chybějící, resp. neznámý poměr cena/hodnota (value for money). Novinky mají často relativně vysoké ceny (důvody mohou být různé – logicky vyšší relativní náklady, marketingové strategie typu „sbírání smetany“ apod.). Spotřebitel tedy zejména u takových novinek, kde chybí srovnání a zkušenost, nemůže dostatečně při svém kupním rozhodování zdůvodnit vyšší cenu.
9. *Typ skupiny.* Skupiny mladších, vzdělanějších více přijímají změny.
10. *Psychologické bariéry* spojené s tradicí a s image.
11. *Marketingové úsilí.* Při vhodně vynaložených prostředcích na marketingovou komunikaci a další složky marketingového mixu se šíří inovace rychleji.

4.3 Vliv výsledků analýzy zákazníka na inovační proces

Existují základní rozdíly mezi všeobecným strategickým marketingem a strategickým marketingem inovací. Ty spočívají především v informační oblasti, protože marketing inovací musí v podstatě vyšší míře vycházet z poznatků strategického výzkumu trhu, ze znalosti příčin úspěchu nebo selhání při realizaci inovací. [20]

Pro určení míry vlivu výsledků analýzy zákazníka na inovační proces je účelné použít členění inovací podle stupně jejich novosti. Pro inovace radikální, kdy dochází k vývoji zcela principiálně nových produktů, a inovace přírůstkové, u kterých dochází pouze k zdokonalování stávajícího produktu, je nutno proces analýzy diferencovat, neboť dle typu inovace je třeba získávat v určitých ohledech odlišné informace.

Pro inovace přírůstkové je důležité prozkoumat používání produktu u zákazníka, poznat prostředí nákupu a problémy s tím spojené. Výsledkem by měly být náměty pro usnadnění nakupování a používání výrobku. Dále se zjišťují zákazníky očekávané kvalitativní a kvantitativní požadavky a preference zákazníků. Na základě těchto informací dochází také k modifikaci nabízených produktů. Podstatná je i analýza spokojenosti zákazníka s nabízenými produkty u jednotlivých dodavatelů, jejímž výsledkem je mimo jiné i zdokonalení produktu ve srovnání s konkurencí. Důležité informace pro realizaci přírůstkových inovací skýtá také analýza rozhodovacího procesu zákazníka.

Podniky, které se vydaly cestou radikálních inovací, se orientují zejména na budoucí, zákazníky si dosud neuvědomované, potřeby.

Společnosti neberou v úvahu pouze to, co zákazníci potřebují a oceňují v současné době. Zamýšlejí se nad tím, co budou potřebovat zítra. Řada velmi užitečných výrobků a služeb by nebyla vůbec vynalezena, pokud by byla vyvíjena pouze pro současné potřeby, které jsou zákazníci schopni definovat. Společnosti potřebují objevovat nevyjádřené potřeby zákazníků, zejména jejich budoucí potřeby. Všechno nové může být označeno za nepotřebné, ptáme-li se zákazníka na jeho názor na potřebnost inovace. [9]

Lidé většinou neradi mění své zaběhlé a osvědčené principy. Proto při výzkumu nějaké nové technologie budou podvědomě odpovídat tak, aby se spíše vylepšila ta stávající, než aby byla vytvořena nějaká nová. Aby se tomuto zabránilo, doporučuje se při výzkumu nezaměřovat striktně na to, co zákazník říká. Spíše se zaměřit na pozorování, co a jak dělá. Jak využívá stávající technologie a k čemu. Odhalit samotné principy jeho potřeby. Potom je třeba vytvořit novou technologii, která bude uspokojovat dané potřeby lépe než stávající technologie. Je třeba provádět průzkum na takových zákaznících, kteří budou u nové technologie patřit mezi inovátory, tedy skupinu zákazníků, kteří novou technologii budou používat jako první. Jedná se o lidi, kteří mají přehled o stávajících trendech v oboru, dokáží si představit možná využití nové technologie a mají dostatečné zkušenosti se stávající technologií, tedy znají její klady a zápory. [21]

V rámci radikálních inovací je účelné zkoumat kupní rozhodovací proces, popisující průběh přijetí nového výrobku. Poslouží nám k tomu, abychom mohli inovace uvádět na trh v takové podobě a takovým způsobem, aby byly co nejrychleji a co nejspokojivěji přijaty co největším množstvím potenciálních zákazníků.

Závěr

Tato práce měla za cíl vytvořit rešerši na téma Marketing podniků s vysokým inovačním potenciálem. Jejím obsahem jsou čtyři základní témata – historie marketingu, současné marketingové principy a trendy, inovace a analýza zákazníka.

Už od dob vzniku trhu se rozvíjí uplatňování marketingových principů. Ty se modifikují v závislosti na tom, jak se vyvíjí společnost. V průběhu 20. století se vyvinulo pět základních podnikatelských koncepcí, z nichž poslední dvě tvoří podstatu nynějšího marketingového smýšlení. Nedílnou součástí řízení každé organizace by měl být v dnešní době marketing management – tržně orientované řízení podniku. Jako úspěšné se pro firmy ukázalo uplatňování CRM a zaměření se na tvorbu inovací. Nutno podotknout, že tyto činnosti skrývají jistá rizika a firmy, které provádějí implementaci těchto principů do praxe musí s těmito riziky počítat a snažit se je v rámci možností minimalizovat.

Co se týče inovací, byla pozornost věnována hlavně inovacím produktovým. Členění produktových inovací je rozmanité. Jednotlivé publikace na ně pohlízejí z různých hledisek, dle tématu, kterému se v dané chvíli věnují. V rámci inovací je dle mého názoru účelné seznámit se s teorií vývoje nových produktů. Za nejobtížnější shledávám první dvě etapy vývoje, a to získávání, tvorbu a vyhodnocování nápadů. Je třeba, aby podnik disponoval marketéry, kteří jsou schopni získávat nápady z nejrůznějších zdrojů a vyhodnotit je dle jejich možného úspěchu na trhu. Třetí etapa, vývoj a testování koncepce výrobku, slouží k zjišťování názorů zákazníků na danou inovaci. Je velice důležité, aby v této fázi vývoje nedošlo k chybnému výběru nápadu resp. koncepce, neboť realizováním následujících etap by podnik pouze finančně tratil.

Neopomenutelnou činností při vytváření inovací je analýza zákazníka, neboť zkoumáním zákazníků zjišťujeme jejich přání a potřeby. Analýza zákazníka je prováděna diferencovaně v závislosti na tom, jaký typ inovace chceme uskutečnit. Co se týče radikálních inovací, je třeba se zaměřit spíše na pozorování zákazníka a jeho užívání stávajících technologií. Tím lze zjistit nedostatky současného produktu a lépe odhadnout nové, v praxi využitelné, vlastnosti pro výrobek inovovaný.

Přehled zkratk

CRM	Customer Relationship Management (Řízení vztahů se zákazníky)
SMA	Strategická marketingová analýza
SMM	Strategický marketingový management
SPJ	Strategická podnikatelská jednotka

Použitá literatura

- [1] ČICHOVSKÝ, L. *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. 1. vyd. Praha : RADIX, 2001. 284 s. ISBN 80-86031-31-4.
- [2] ŠVARCOVÁ, J. *Ekonomie - stručný přehled, 2002/2003*. Zlín : CEED, 2002. 280 s. ISBN 80-902552-6-4.
- [3] FORET, M.; PROCHÁZKA, P.; URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Brno : Vydavatelství a nakladatelství Computer Press, 2003. 200 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [4] KOTLER, P. *Marketing management*. 9., přeprac. vyd. Praha : Grada Publishing, 1998. 710 s. ISBN 80-7169-600-5.
- [5] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 352 s. ISBN 80-247-0053-0.
- [6] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [7] LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-86419-94-0.
- [8] ZEMENE, P. *Řízení vztahů se zákazníky CRM (Customer Relationship Management)* [online]. Praha : Česká marketingová společnost, 20.1.2005 [cit. 4.3.2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2006010011>>. ISSN 1211-5622.
- [9] STORBACKA, K.; LEHTINEN, J. *Řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 168 s. ISBN 80-7169-813-X.
- [10] LOŠŤÁKOVÁ, H. *Lojalita zákazníků a její řízení* [online]. Praha : Česká marketingová společnost, 20.1.2007 [cit. 4.3.2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.mandk.cz/view.php?cislocclanku=2007010022>>. ISSN 1211-5622.
- [11] KOTLER, P.; TRIAS DE BES, F. *Inovativní marketing: jak kreativním myšlením vítězit u zákazníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-0921-X.
- [12] KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno : Vydavatelství a nakladatelství CP Books, 2005. 132 s. ISBN 80-251-0518-0.
- [13] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [14] VLČEK, R.; OBERMANNOVÁ, E. *Marketingový management inovací*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, 1995. 111 s. ISBN 80-7079-005-9.
- [15] HADRABA, J. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. 216 s. ISBN 80-86473-89-9.
- [16] POSPÍŠILÍK, K. *Jak použít reengineering na inovační procesy?* [online]. Brno : INOVACE.CZ, 30.12.2007 [cit. 12.3.2008]. Dostupné na WWW: <<http://www.inovace.cz/inovacni-postupy/jak-pouzit-reengineering-na-inovacni-procesy/>> ISSN 1802-6206.
- [17] KOZEL, R. A KOLEKTIV. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [18] SKŘIVÁNEK, Z.; LOŠŤÁKOVÁ, H.; MAKAROV, V. *Marketingové řízení 1. díl*. 1. vyd. Pardubice : Vysoká škola chemicko-technologická v Pardubicích, 1991. 160 s. ISBN 80-85113-29-5.
- [19] BÁRTOVÁ, H.; BÁRTA, V.; KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 1.

vyd. Praha : Oeconomica, 2002. 210 s. ISBN 80-245-0410-3.

[20] ŠVEJDA, P. A KOLEKTIV. *Inovační podnikání* [online]. 1. vyd. Praha : Asociace inovačního podnikání ČR, 2007 [cit. 6.3.2008]. 345 s. Dostupné na WWW: <http://www.aipcr.cz/pdf/publikace_inovacni_podnikani.pdf> ISBN 978-80-903153-6-5.

[21] NOŽIČKA, J. Podmínky a bariéry inovativní tržní orientace při vytváření hodnoty pro zákazníka. In *Sborník příspěvků ze 17. mezinárodní vědecké konference Moderní přístupy k managementu podniku*, Bratislava, 6. – 7. 9. 2007. Bratislava : Slovenská technická univerzita, 2007, s. 477 – 482. ISBN 978-80-227-2750-1.

Seznam tabulek

Tab. 1	Historická období rozkvětu a vrcholu jednotlivých podnikatelských koncepcí..	10
Tab. 2	Porovnání různých koncepcí	12
Tab. 3	Vývoj marketingové orientace	13
Tab. 4	Vývoj obsahového zaměření marketingu	14
Tab. 5	Struktura marketingového mixu	21
Tab. 6	Vnímané stupně novosti výrokové inovace.....	26
Tab. 7	Faktory ukazatelů popisujících spotřebitelskou přidanou hodnotu produktu	30
Tab. 8	Praktické možnosti uvedení nového výrobku	32
Tab. 9	Nabídka výběru kritérií	35
Tab. 10	Model chování spotřebitele	42
Tab. 11	Podrobný model faktorů, ovlivňujících chování kupujícího	43
Tab. 12	Typy kupního chování.....	44

Seznam obrázků

Obr. 1	Komplexní výrobek.....	27
Obr. 2	Možnosti inovace výrobků	29