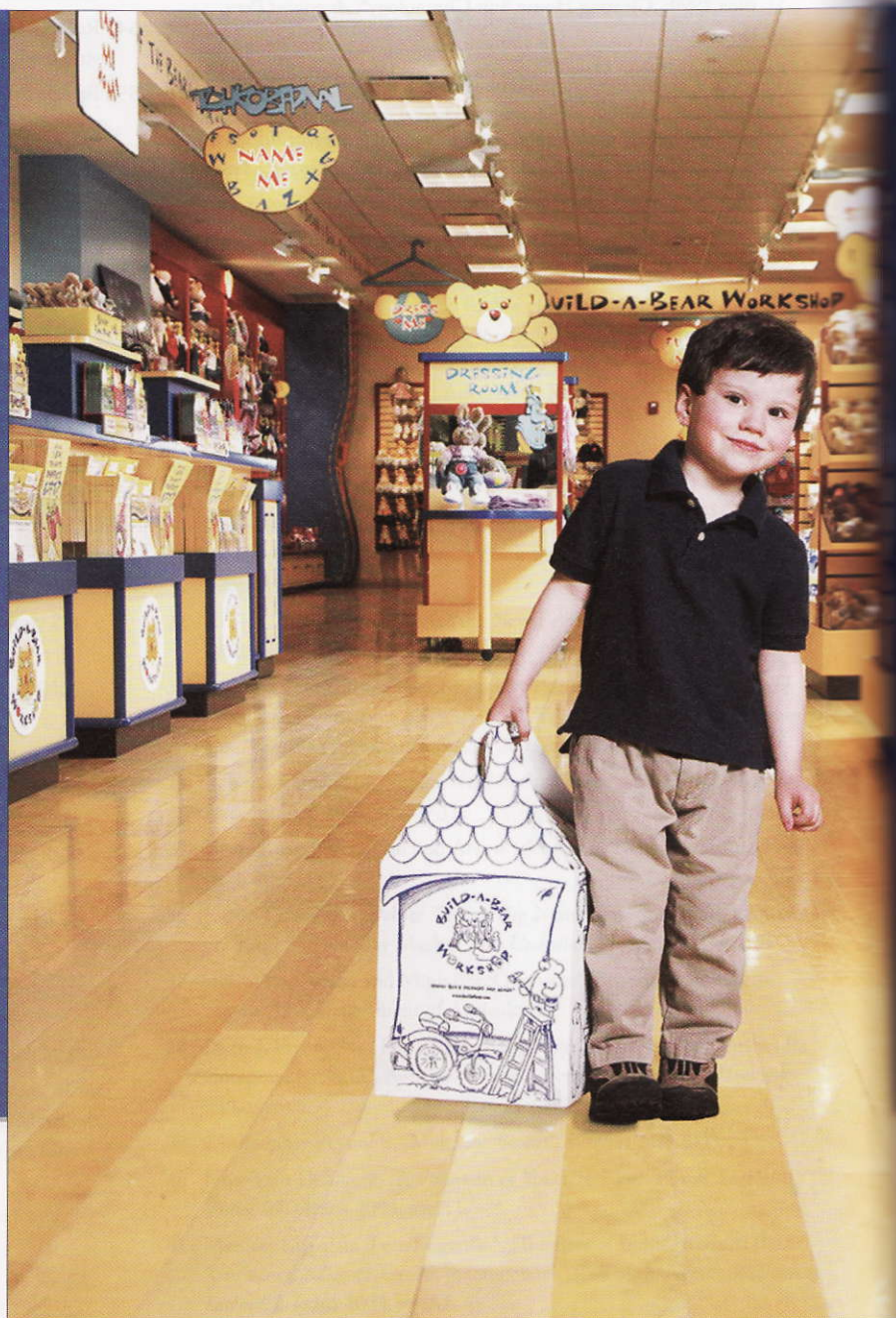


**V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME
ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI
OTÁZKAMI:**

1. V čem spočívá dobrý marketingový výzkum?
2. Jaké jsou vhodné nástroje na měření marketingové produktivity?
3. Jak mohou marketéři zjistit návratnost investic na marketingové výdaje?
4. Jak mohou společnosti přesněji odhadnout a předpovídat poptávku?

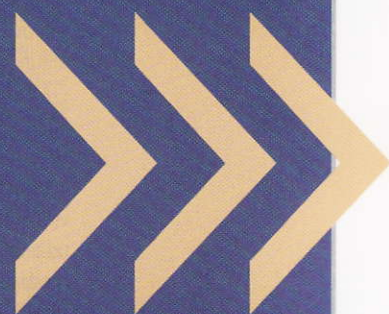


KAPITOLA 4

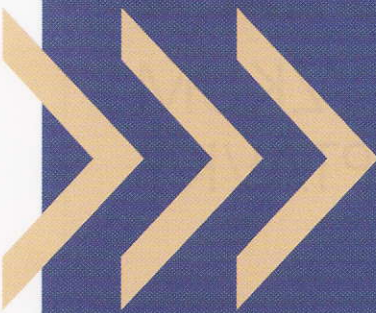
MARKETINGOVÝ VÝZKUM A PŘEDPOVÍDÁNÍ POPTÁVKY

Kromě sledování měnícího se marketingového prostředí musí marketéři také rozvíjet specifické znalosti o svých jednotlivých trzích. Dobří marketéři chtějí mít informace, které by jim pomáhaly interpretovat minulé výkony i plánovat budoucí aktivity. Marketéři potřebují včasné, přesné a použitelné informace o spotřebitelích, konkurenci a jejich značkách. Potřebují činit ta nejlepší možná krátkodobá taktická a dlouhodobá strategická rozhodnutí. Zjišťování názorů spotřebitelů a pochopení jejich marketingových důsledků může často vést k úspěšnému uvedení výrobku na trh nebo může pomoci růstu značky.

Firma Build-A-Bear Workshop s ústředím v St. Louis využila trendu vlastního sestavení hraček dítětem a trendu interaktivního a zábavného maloobchodního prodeje. Místo aby se tento řetězec s více než 160 obchody v USA, Kanadě, Velké Británii, Japonsku, Dánsku a Jižní Koreji zabýval třeba keramikou nebo šperky, umožňuje dětem (i dospělým) navrhnout si vlastního medvídka nebo jiné plyšové zvířátko a obléci ho, obout a opatřit dalšími doplňky. Řetězec se může pochlubit ročními příjmy v průměru 500 dolarů na každou čtvreční stopu, což je dvojnásobek průměru příjmů z prodejního prostoru v USA. Deset procent tržeb v roce 2003 pocházelo z pořádání více jak 100 000 dětských večírků, v průměrné ceně 250 dolarů za dvě hodiny, včetně plyšového zvířátka pro každého dětského účastníka. Společnost



Zákazník odchází z obchodu A Build-A-Bear Workshop.



Build-A-Bear si vytvořila databázi devíti milionů dětí a jejich domácností tím, že vyzývala zákazníky, aby si své medvídky zaregistrovali: v každém medvídkovi je čárový kód, a společnost tak pomůže zákazníkovi nalézt medvídku, kdyby ho náhodou ztratil. Tato databáze umožňuje společnosti kontaktovat zákazníky dopisem nebo e-mailem s dárkovými certifikáty, propagačními materiály a oznámeními o různých akcích.¹

V této kapitole si probereme kroky, které je třeba podstoupit při marketingovém výzkumu. Řekneme si i něco o tom, jak mohou marketéři získat účinné nástroje k zjišťování marketingové produktivity. A nakonec si ukážeme, jak mohou marketéři získávat kvalitní prognózy prodeje.

4.1 Systém marketingového výzkumu

Marketingoví manažeři často zadávají zakázky na formální studie specifických problémů a příležitostí. Mohou požádat o výzkum trhu, test preference výrobků, prognózu tržeb podle oblastí nebo vyhodnocení výsledků reklamy. K povinnosti marketingového výzkumníka patří zjišťování názorů spotřebitelů a jejich nákupního chování. Definujeme **marketingový výzkum** jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se ocitla firma. Marketingový výzkum je nyní podle asociace ESOMAR, světové asociace profesionálů v oblasti výzkumu veřejného mínění a trhu, odvětvím s celosvětovým obratem v hodnotě asi 16,5 miliardy dolarů.

Společnost může provádět marketingový výzkum několika způsoby. Většina velkých společností má nyní vlastní oddělení marketingového výzkumu, které často hraje v organizaci významnou úlohu.²

■ PROCTER & GAMBLE

Část společnosti Procter & Gamble se nazývá *Consumer & Market Knowledge – CMK* (znalost spotřebitelů a trhu). Jejím cílem je vnést do rozhodování na všech úrovních názory spotřebitelů. Odhodlané CMK skupiny pracují v pobočkách společnosti po celém světě, včetně globálních podnikatelských jednotek (*global business units – GBU*), které se zaměřují na dlouhodobou hodnotu značky a rozvoj iniciativy a organizačních jednotek rozvoje trhu (*market development organizations – MDO*), které se zaměřují na znalosti místního trhu a partnerství s obchodníky. Existuje také relativně malá, centralizovaná CMK skupina, která se ve spolupráci s jednotlivými odvětvími soustřeďuje na tři druhy činností: 1. vývoj vlastních výzkumných metod; 2. kvalifikovanou aplikaci a učení se z klíčových výzkumných předností různých odvětví; 3. společné služby a infrastrukturu. CMK využívá tradičního základu výzkumu – sledování značky. CMK také hledá, vymyslí nebo ve spolupráci vyvíjí kvalitní výzkumné metody, například zkušenostní kontakty spotřebitelů, vytváří vlastní metody a plánuje scénáře nebo události syntézy znalostí. Profesionálové z CMK spojují tržní postřehy ze všech těchto zdrojů a vytvářejí strategie pro rozhodování společnosti. Ovlivňují každodenní operativní volby, například rozhodnutí, které výrokové složení bude uvedeno na trh, ale ovlivňují i dlouhodobé plány – navrhuje akvizice pro vhodné doplnění výrokového portfolia.

Marketingový výzkum se však neomezuje jen na velké společnosti s velkými rozpočty a odděleními marketingového výzkumu. V mnohem menších společnostech často provádějí marketingový výzkum všichni zaměstnanci – a také zákazníci.

■ KARMALOO.COM

Společnost Karmaloop se sama představuje coby on-line městský butik a získala si pověst špičkového obchodu pro příznivce módy díky svému neúnávnému sledování propagátorů nové módy. Bostonská společnost udělala z každodenního oblečení

větu tím, že sledovala nákupní zvyklosti mladých tvůrců vkusu. Ke svému personálu patnácti umělců, diskžokejů a návrhářů využívá navíc členy pouličního týmu, aby vyslídili nové trendy a šířili informace o značkách Karmaloopu. Pouliční týmy, které nyní mají na 3000 členů, rozdávají letáčky a samolepky v nočních klubech i po ulicích a rovněž hlásí, jaké nové trendy viděli na různých společenských akcích.³

Společnosti dávají normálně na marketingový výzkum v rozpočtech jedno až dvě procenta z tržeb společnosti. Větší část z této částky se utráčí na služby externích firem. Agentury marketingového výzkumu se dělí do tří kategorií:

- 1. Agentury poskytující výzkumné služby.** Shromažďují obchodní informace a informace o spotřebitelích, které pak za určitý poplatek prodávají. Příklady: Nielsen Media Research, SAMI/Burke.
- 2. Agentury provádějící marketingový výzkum na zakázku.** Tyto agentury se nájímají k provedení specifických projektů. Vypracují studii a finální zprávu o svých zjištěních.
- 3. Agentury specializující se na marketingový výzkum.** Poskytují specializované výzkumné služby. Nejlepším příkladem je agentura, která provádí dotazování v terénu a výsledky prodává jiným firmám.

Menší společnosti si mohou najmout služby agentury zabývající se marketingovým výzkumem, nebo mohou vést samy výzkum tvůrčím a úspěšným způsobem, například:

- 1. Zainterесovat studenty a profesory, aby navrhovali projekty a realizovali je.** Jeden projekt Bostonské univerzity pro studenty MBA pomáhal společnosti American Express vytvořit úspěšnou reklamní kampaň zaměřenou na mladé absolventy vysokých škol. Náklady: 15 000 dolarů.
- 2. Využívání internetu.** Společnost může shromáždit značný počet informací za velmi nízké náklady prohlížením webových stránek konkurentů, sledováním chatů a publikovaných údajů.
- 3. Prověřovat si soky.** Mnoho malých společností rutinně navštěvuje konkurenty. Tom Coohill, šéfkuchař vlastníci v Atlantě dvě restaurace, dává manažerům peníze na jídlo, aby večeřeli v jiných restauracích a přicházeli s nápady. Klenotník z Atlanty Frank Maier jr., který často navštěvuje konkurenty v jiných městech, si všiml působivého osvětlení vitrín a napodobil ho.⁴

Většina společností používá ke studii svých odvětví, konkurentů, spotřebitelů a distribučních strategií kombinace zdrojů marketingového výzkumu. Patří k nim i Fuji Photo Film.

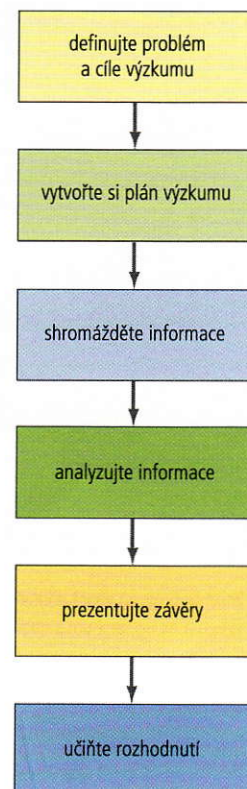
■ FUJI PHOTO FILM

Na nejvyšší úrovni se Fuji při výzkumu trhu pro své výrobky od digitálních fotoaparátů k fotografickému papíru do inkoustových tiskáren spoléhá na údaje od marketingového výzkumného syndikátu NDP Group. Fuji také zadává výzkumy na zakázku různým výzkumným partnerům a zároveň interně provádí výzkumy k projektům vyžadujícím rychlé informace, například změny v designu obalu. Bez ohledu na to, jak se shromažďují údaje marketingového výzkumu, jedná se o nejvyšší prioritu společnosti Fuji, která je nucena přizpůsobovat své filmové a digitální fotografické výrobky rychle se měnícímu trhu. „Nemáte-li marketingový výzkum, který by vám pomohl zjistit, co se mění a jaká bude budoucnost, zůstanete pozadu,“ říká ředitel pro category management a trade marketing.⁵

4.2 Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum sestává ze šesti kroků, jak je ukázáno na obr. 4.1. Vysvětlíme tyto kroky na následující situaci.

Společnost American Airlines (AA) neustále hledá nové způsoby, jak sloužit cestujícím. Byla jednou z prvních společností, která instalovala do letadel telefonní sluchátka. Nyní prověřuje mnoho nových nápadů, zejména v oblasti doplňkových služeb pro cestující první třídy na velmi dlouhých letech. Většina z těchto cestujících jsou obchodníci, jejichž drahé letenky zaplatí většinu nákladů. K hlavním uvažovaným nápadům patří: 1. poskytovat připojení na internet s omezeným přístupem na webové stránky a k e-mailu, 2. nabízet 24 kanálů satelitní kabelové televize, 3. nabízet audio systém s 50 kompaktními disky – ten umožní každému cestujícímu sestavit si program



Obr. 4.1
Proces marketingového výzkumu

hudby a filmů, které by chtěl v průběhu letu poslouchat a vidět. Manažer marketingového výzkumu má za úkol zjistit, jak cestující první třídy tyto služby ocení a kolik by byli ochotní za ně dát, kdyby je bylo nutné platit. Byl požádán, aby se zaměřil především na připojení k internetu. Podle jednoho odhadu by letecká společnost mohla realizovat v následujícím desetiletí příjmy 70 miliard dolarů z přístupu na internet během letu, kdyby dostatečné množství cestujících první třídy bylo ochotno za to zaplatit 25 dolarů. Společnost AA by takto mohla získat náklady v rozumné době zpět. Umožnit tyto přípojkы by stálo společnost 90 000 dolarů u každého letadla.⁶

4.2.1 První krok:

Definování problému, alternativ rozhodnutí a cílů výzkumu

Vedoucí marketingu musí být opatrní, aby problém nebyl pro marketingového výzkumníka definován příliš široce ani příliš úzce. Marketingový manažer, který dává instrukce marketingovému výzkumníkovi, aby „zjistil všechno, co by mohli cestující první třídy potřebovat“, shromáždí spoustu nepotřebných informací. Ten, který řekne: „Zjistěte, zda by tolik a tolik cestujících na přímé lince B747 mezi Tokiem a Chicagem bylo ochotno zaplatit 25 dolarů za napojení na internet, aby se do jednoho roku zaplatily investice za tuto službu,“ tento problém naopak příliš zužuje. Marketingový výzkumník by se v takovém případě mohl zeptat: „Proč by mělo napojení na internet stát zrovna 25 dolarů a nikoliv 10 nebo 50 či jakoukoliv jinou částku? A proč by se měly náklady společnosti zaplatit tak rychle, když tato služba přiláká nové zákazníky?“

Při diskusi o tomto problému manažeri společnosti American Airlines narazí ještě na jiný problém. Kdyby byla nová služba úspěšná, jak dlouho bude trvat, než ji napodobí jiné letecké společnosti? Marketingový výzkum leteckých společností je plný příkladů nových služeb, které konkurenční letecké společnosti rychle okopírovaly, takže udržitelnou konkurenční výhodu nakonec neměla žádná z nich. Jak je důležité být první, a jak dlouho lze toto vedení udržet?

Marketingový manažer a marketingový výzkumník se dohodli, že definují problém následovně: „Vytvoří nabídka připojení na internet v průběhu letu pro American Airlines dostatečné přírůstkové preference a zisk, aby se ospravedlnily náklady, které by mohla společnost investovat jinde?“ Aby vedení pomohlo výzkumu, mělo by nejdříve rozhodnout, k čemu by mohl vést, a pak pracovat do zadu. Předpokládejme, že si vedení položí následující otázky: 1. Měly by American Airlines připojení na internet vůbec nabízet? 2. Pokud ano, měla by být tato služba nabízena pouze cestujícím v první třídě nebo i v business třídě, popřípadě i v ekonomické třídě? 3. Jaká cena (ceny) by měla být stanovena? 4. Na kterých typech letadel a při jakých délkách letu by měla být tato služba nabízena?

Nyní jsou vedení a marketingoví výzkumníci připraveni stanovit specifické cíle výzkumu: 1. Jaké typy cestujících první třídy budou nejvíce reagovat na službu připojení k internetu v průběhu letu? 2. Kolik cestujících první třídy bude pravděpodobně používat internetovou službu v různých cenových úrovních? 3. Kolik nových cestujících první třídy si zvolí American Airlines kvůli této nové službě? 4. Nakolik přispěje tato služba v dlouhodobé perspektivě k vylepšení image American Airlines? 5. Jak důležitá je internetová služba pro cestující první třídy ve vztahu k poskytnutí jiných služeb, například zástrčka s elektrickým proudem nebo zvýšená možnost zábavy?

Nikoliv všechny výzkumné projekty však mohou být takto specifické. Některý výzkum je pouze předběžný – jeho cílem je vrhnout světlo na skutečnou povahu problému a navrhnout možná řešení nebo nové nápady. Jiný výzkum může být deskriptivní – pokouší se zjistit konkrétní veličiny, například kolik cestujících první třídy by si koupilo za 25 dolarů službu napojení na internet. A ještě jiný výzkum je kauzální – jeho smyslem je testovat vztah mezi příčinou a následkem.

4.2.2 Druhý krok: Tvorba výzkumného plánu

Druhým stadiem marketingového výzkumu je vytvoření co možná nejúčinnějšího plánu na shromáždění potřebných informací. Marketingový manažer potřebuje znát před schválením výzkumného plánu jeho cenu. Předpokládejme, že společnost předem odhadla, že zahájení internetové služby během letu by mohlo v dlouhodobější perspektivě vydělat 50 000 dolarů. Manažer se domnívá, že po realizaci výzkumu by mohla být cena vyšší a dobrý propagační plán by mohl vést k dlouhodobému zisku 90 000 dolarů. Pokud bude stát výzkum víc než 40 000 dolarů, pak se ho nevyplatí dělat.⁷ Vytvoření výzkumného plánu si žádá rozhodnutí o zdrojích dat, výzkumných přístupech, výzkumných nástrojích, souborech respondentů a kontaktních metodách.

ZDROJE DAT Výzkumník může sbírat sekundární data, primární data nebo oboje. **Sekundární data** jsou data shromážděná k jinému účelu a již někde existují. **Primární data** jsou nově shromážděná data ke specifickému účelu nebo pro specifický výzkumný projekt.

Výzkumníci obvykle začínají své šetření zkoumáním některého z bohatých zdrojů sekundárních dat, aby zjistili, zda problém může být částečně nebo zcela vyřešen bez shromažďování nákladných primárních dat. Sekundární data poskytují startovní číru a nabízejí výhodu nízké ceny a snadné dostupnosti. Když potřebná data neexistují nebo jsou zastaralá, nepřesná, neúplná nebo nespolehlivá, musí výzkumníci získat primární data. Většina projektů marketingového výzkumu obsahuje sběr některých primárních dat. Normální postup je dotázat se určitého počtu lidí, individuálně nebo ve skupinách, aby se zjistilo, co si lidé o daném tématu myslí a pak vymyslet formální výzkumný nástroj, vyladit ho a vyrazit s ním do terénu.



Průběh focus group sledovaný lidmi z marketingu za zrcadlem

VÝZKUMNÉ METODY Primární data lze získat pěti hlavními způsoby: pozorováním skupinových diskusí (*focus groups*), dotazováním, z dat o chování zákazníků a experimenty.

Výzkum pozorováním. Nová data lze získat pozorováním důležitých hráčů a prostředí.⁸ Spotřebitele lze nevtíravě pozorovat při nákupu nebo při používání výrobků. Výzkumná skupina společnosti Ogilvy & Mather vytváří dokumentární videokazety tak, že posílá výzkumníky do domů spotřebitelů s ručními videokamerami. Hodiny natáčení jsou pak upraveny do třicetiminutového sestřihu **hlavních zjištění**, který skupina používá k analýze chování spotřebitelů. Jiní výzkumníci vybavují spotřebitele pagery a dávají jim instrukce, aby zapsali co dělají, kdykoliv jsou k tomu vyzváni, nebo pořádají neformálnější schůzky v kavárně či baru. Výzkumníci American Airlines se zdržují v saloncích první třídy a poslouchají, co si cestující říkají o různých leteckých společnostech a jejich charakteristických rysech. Létají také letadly konkurenčních společností a sledují poskytované služby za letu.

Výzkum prostřednictvím focus groups. Focus group (nebo také sledovaná skupina) je shromáždění šesti až deseti lidí, kteří jsou pečlivě vybíráni na základě konkrétních demografických, psychografických nebo jiných zřetelů, aby společně podrobně diskutovali o různých tématech společného zájmu. Účastníci obvykle dostávají za účast malou finanční odměnu. Profesionální moderátor pak pokládá otázky a upřesňující dotazy na základě návodu připraveného příslušnými marketingovými manažery, čímž je zajištěno, že skupina stihne prodiskutovat požadovanou problematiku. Tomuto způsobu získávání dat se říká také sledovaný skupinový rozhovor.

Moderátoři se snaží vysledovat potenciálně užitečné postřehy a zjistit skutečné motivace spotřebitelů a proč dělají a říkají konkrétní věci. Ze schůzek se obvykle pořizuje záznam a marketingoví manažeri často zůstávají za oboustranným zrcadlem ve vedlejší místnosti. Při výzkumu American Airways by mohl moderátor začít obecnější otázkou, například: „Co si myslíte o letech první třídou?“ Otázky se pak zaměří na to, co si lidé myslí o různých leteckých společnostech, různých existujících službách, různých navrhovaných službách a specificky o internetové službě. I když výzkum prostřednictvím sledovaných skupin se ukázal být užitečným přípravným krokem, musí se výzkumníci vyhýbat generalizování sdělovaných pocitů účastníků těchto skupin na celý trh, protože rozměr vzorku je příliš malý a nebyl vybírán náhodně. V marketingovém postřehu *Vedení focus groups* uvádíme některé praktické rady k organizování těchto skupin.

Výzkum dotazováním. Společnosti provádějí výzkumy, aby se dozvěděly, co lidé vědí, v co věří, jaké mají preference a jak jsou spokojeni, aby následně mohly odhadovat tyto veličiny v celkové populaci. Společnost, například American Airlines, by si mohla připravit vlastní výzkumný nástroj,



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VEDENÍ FOCUS GROUPS

Focus groups umožňují marketérům pozorovat, jak a proč spotřebitelé přijímají nebo odmítají určité koncepce, ideje nebo názory. Klíčem k úspěšnému využívání focus groups je naslouchat. Je důležité zbavit se v co největší možné míře předpojatosti. I když uvážlivě vedené focus groups přinášejí mnoho užitečných postřehů, mohou se objevit pochybnosti o jejich účelnosti, zvláště v dnešním marketingovém prostředí.

Někteří výzkumníci se domnívají, že spotřebitelé jsou natolik bombardováni reklamami, že podvědomě (nebo snad cynicky) jen papouškují to, co slyšeli, než aby řekli, co si skutečně myslí. Vždy je přítomná i obava, že se snaží udržet si představu, kterou o sobě mají, a styl jakým se veřejně prezentují, nebo cítí potřebu ztotožnit se s ostatními členy skupiny. Účastníci nemusí být ochotni veřejně přiznat a možná si ani sami pro sebe uvědomit svůj model chování a motivaci. Vždy zde také existuje problém „velkého křiklouna“, kdy jedna neústupná osoba překřičí ostatní členy skupiny. Může být nákladné sehnat kvalifikované účastníky (3000–5000 dolarů za skupinu), ale správné osoby jsou pro úspěch focus groups zásadní.

I v případech, kdy je skupin několik, může být obtížné zevšeobecňovat výsledky na širší populaci. Například v USA se zjištění focus groups liší podle oblastí. Jedna firma specializující se na výzkum formou focus groups tvrdí, že nejlepším místem k jejich vedení je Minneapolis, protože tam do nich lze dostat vzorek lidí s dobrým vzděláním, kteří jsou ve svých názorech upřímní a vstřícní. Mnozí marketéři důkladně interpretují názory focus groups v New Yorku a jiných severovýchodních městech, protože lidé v těchto oblastech jsou velmi kritičtí a obvykle neprozrazují, že se jim něco líbí. Až příliš často se manažeři spokojí s určitým složením skupiny a aplikují ho

obecně a automaticky na všechna prostředí. Evropané obvykle potřebují více času, než jim ho jsou američtí marketéři ochotni poskytnout, protože v Evropě jen zřídka trvá setkání skupiny méně než dvě hodiny a často trvá i déle než čtyři hodiny.

Je třeba, aby se účastníci cítili uvolněně a zároveň měli pocit, že jsou povinni „mluvit pravdivě“. Důležité je fyzické prostředí. Výzkumníci z jedné agentury poznali, že se vyskytl problém, když na sezení jedné skupiny vypukla mezi účastníky rvačka. Jeden z vedoucích pracovníků k tomu poznamenal: „Začali jsme se ptát, proč jsou lidé tak podráždění a negativní a proč se vzpírají každé ideji, kterou jim představíme.“ Problém byl v místnosti, kde se setkání konala – byla příliš malá, zatuchlá, odpudivá, „byla něčím mezi nemocničním pokojem a vyšetřovací místností na policii“. Agentura vyřešila problém tak, že místnost zrekonstruovala. Jiné firmy upravují místnosti tak, aby ladily s tématy, která se mají projednávat – například při hovorech s dětmi místnost upraví tak, aby vypadala jako hřiště.

Přestože mnoho firem nahrazuje focus groups výzkumem založeným na pozorování, může být etnografický výzkum nákladný a nespolehlivý. Výzkumníci musí mít výtečnou kvalifikaci, účastníci musí být na úrovni a je třeba analyzovat množství údajů. Krása focus groups, jak prohlásil jeden z marketingových manažerů, spočívá v tom, že „je dosud vzhledem k vynaloženým nákladům nejefektivnějším, nejrychlejším a nejchytřejším způsobem, jak dostat rychle o něčem informace“. Při analýze pro a proti to zřejmě řekl nejlépe Americus Reed z Whartonu: „Sledovaná skupina je jako motorová pila. Víte-li, co děláte, pak je užitečná a účinná. Nevíte-li to, můžete přijít o nějaký úd.“

Zdroje: Sarah Stiansen, „How Focus Groups Can Go Astray“, *Adweek*, 5. prosince 1988, str. FK 4–6; Jeffrey Kasner, „Fistfights and Feng Shui“, *Boston Globe*, 21. července 2001, str. C1–C2; Leslie Kaufman, „Enough Talk“, *Newsweek*, 18. srpna 1997, str. 48–49; Linda Tischler, „Every Move You Make“, *Fast Company*, duben 2004, str. 73–75; Alison Stein Kellner, „The New Science of Focus Groups“, *American Demographics*, březen 2003, str. 29–33; Denis Rook, „Out-of-Focus Groups“, *Marketing Research* 15, č. 2, léto 2003, str. 11; Denis W. Rook, „Loss of Vision; Focus Groups Fail to Connect Theory, Current Practice“, *Marketing News*, 15. září 2003, str. 40.

aby získala informace, které potřebuje, nebo by mohla za podstatně nižší cenu přidat otázky k nějakému společnému výzkumu, který probíhá na základě požadavků několika společností. Může také klást otázky v již probíhající skupinové diskusi, kterou vede sama nebo kterou vede jiná společnost. Může rovněž provést studii metodou dotazování v nákupním středisku tak, že výzkumníci oslovují lidi a pokládají jim vhodné otázky.

Data o chování zákazníků. Zákazníci po sobě zanechávají stopy svým nákupním chováním. Tyto údaje se snímají z obchodů, při nákupech z katalogů a registrací v databázích zákazníků. Analýzou těchto dat se dá mnohé dozvědět. Nákupy zákazníků odrážejí jejich preference a často jsou spolehlivější než výroky, které poskytují výzkumníkům trhu. Lidé mohou vyjádřit preference pro oblíbené značky a data přitom ukáží, že ve skutečnosti kupují jiné značky. Například údaje o nákupech potravin ukazují, že lidé s vysokými příjmy nikoliv nutně kupují dražší značky, přestože při rozhovorech říkají opak, zatímco mnoho lidí s nízkými příjmy kupuje některé drahé značky. Je jasné, že společnost American Airlines může zjistit o svých pasažérech analýzou záznamů o nákupech letenek mnoho užitečných věcí.

Experimentální výzkum. Z vědeckého hlediska nejplatnějším výzkumem je experimentální výzkum. Účelem experimentálního výzkumu je zachytit vztahy příčin a následků vyřazením konkurujících si vysvětlení pozorovaných náleží. V rozsahu, v němž návrh a provedení experimentu vyřadí alternativní hypotézy, které by mohly vyplýnout z výsledků, mohou výzkumníci a marketingoví manažeři závěrům důvěřovat.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: NA CO SE ZAMĚŘIT A ČEHO SE VYVAROVAT PŘI TVORBĚ DOTAZNÍKŮ

1. **Ujistěte se, že v otázkách nejsou žádné předpojatosti.** Nevedte respondenty k odpovědím.
2. **Pokládejte co nejjednodušší otázky.** Otázka, v níž je více idejí, nebo dvě otázky v jedné respondenty zmatou.
3. **Pokládejte specifické otázky.** Někdy je vhodné přidat určitý náznak, aby se respondenti rozpomněli. Dobrou praktikou je například konkretizovat časová období.
4. **Vyhýbejte se slangu a zkratkám.** Vyhýbejte se obchodnímu slangu, zkratkám a používání iniciál, jež se nepoužívají každodenně.
5. **Nepoužívejte složitá nebo běžně nepoužívaná slova.** Užívejte pouze slova, která se v řeči běžně používají.
6. **Vyhýbejte se slovům, která nemají jasný smysl.** Slova jako „obvykle“ nebo „často“ nemají žádný specifický význam.
7. **Vyhýbejte se otázkám obsahujícím zápor.** Je vždy lepší zeptat se „Už jste někdy...?“ než „Ještě jste nikdy...?“
8. **Vyhýbejte se hypotetickým otázkám.** Je obtížné odpovídat na otázky o imaginárních situacích. Takové odpovědi nemusí být nutně důvěryhodné.
9. **Neužívejte slova snadno zaměnitelná s jinými.** Toto je obzvláště důležité, když se rozhovor vede po telefonu. „Jaký máte názor na sekty?“ může být zajímavá otázka, ale nemusíte se dočkat žádoucí odpovědi. (*Autor si v originále hraje s fonetickou záměnou slov sects a sex, což v češtině nevyzní – pozn. překl.*)
10. **Zmírněte citlivost některých otázek použitím intervalů možných odpovědí.** Ptáte-li se lidí na věk nebo společností na fluktuaci jejich zaměstnanců, je vhodné nabídnout pro odpověď určité intervaly.
11. **Ujistěte se, že se nabízené odpovědi na uzavřené otázky nepřekrývají.** Kategorie používané v uzavřených otázkách by měly následovat jedna po druhé, aby se nepřekrývaly.
12. **V uzavřených otázkách vyhraďte prostor pro odpověď „jiné“.** Uzavřené otázky by vždy měly umožňovat i jiné odpovědi, než jaké jsou uvedeny v seznamu.

Zdroje: Upraveno z knihy Paula Hagueho a Petera Jacksona, *Market Research: A Guide to Planning, Methodology, and Evaluation*, Londýn, Kogan Page 1999. Viz rovněž Hans Baumgartner a Jan-Benedict E. M. Steenkamp, „Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation“, *Journal of Marketing Research*, květen 2001, str. 143–156.



Experimenty vyžadují podobné skupiny subjektů, které jsou podrobeny rozdílným postupům. Je třeba kontrolovat proměnné přicházející zvenčí a zjišťovat, zda pozorované rozdíly v reakcích jsou statisticky významné. V rozsahu, z něhož jsou vyřazeny nepodstatné faktory, mohou být pozorované výsledky spojovány s odchylkami v reakcích. American Airlines by mohly zavést internetovou službu během letu na jedné ze svých pravidelných linek z Chicaga do Tokia. Jeden týden by za ni mohly účtovat 25 dolarů a další týden pouze 15 dolarů. Pokud bude v letadle každý týden přibližně stejný počet cestujících v první třídě a v žádném týdnu se v tomto ohledu neprojeví výraznější rozdíly, pak může být významný rozdíl v počtu připojení na internet spojován s odlišnými cenami. Experiment může být doplněn ještě vyzkoušením dalších cen a zahrnutím dalších letových tras.

NÁSTROJE VÝZKUMU Marketingoví výzkumníci mají na výběr ze tří hlavních nástrojů ke sběru primárních dat: dotazníky, kvalitativní metriky a mechanické pomůcky.

Dotazníky. Dotazník sestává ze souboru otázek, dávaných respondentům. Díky své flexibilitě je daleko nejběžnějším nástrojem, který se při sbírání dat používá. Dotazníky je třeba před aplikací ve velkém měřítku pečlivě sestavit, vyzkoušet a odladit. Při přípravě dotazníku musí výzkumník pozorně volit otázky a jejich formu, slovní podobu a sled. Forma otázek může ovlivnit odpovědi. Marketingoví výzkumníci rozlišují mezi uzavřenými a otevřenými otázkami. Uzavřené otázky specifikují veškeré možné odpovědi a odpovědi na ně je snadnější interpretovat a zařazovat do tabulek. Otevřené otázky umožňují respondentům odpovídat vlastními slovy a často odhalí víc o tom, co si lidé myslí. Jsou zvláště užitečné v přípravném výzkumu, kdy výzkumník pátrá spíše po tom, jak lidé myslí, než aby zjišťoval, kolik z nich myslí určitým způsobem. Tab. 4.1 poskytuje příklady obou typů otázek. Podívejte se také na marketingovou vsuvku *Na co se zaměřit a čeho se vyvarovat při tvorbě dotazníků*.

Kvalitativní metriky. Někteří marketéři k zjišťování názorů spotřebitelů dávají přednost kvalitativnějším metodám, protože jednání spotřebitelů není vždy v souladu s jejich odpověďmi při výzkumech. **Kvalitativní výzkumné techniky** jsou relativně nestrukturované měřicí přístupy, které umožňují určitý rozsah možných odpovědí a jsou tvořivými prostředky k zjištění vnímání spotřebitelů – to by bylo jinak obtížné odhalit. Rozsah možných kvalitativních výzkumných technik je omezen pouze tvořivostí marketingového výzkumníka. Následuje je sedm technik, které používá designérská firma IDEO k pochopení zkušeností spotřebitelů:⁹

Tab.4.1 Typy otázek

název	popis	příklad
A. Uzavřené otázky		
Dichotomické	Otázka s dvěma možnými odpověďmi.	Telefonoval jste při přípravě této cesty osobně do American Airlines? Ano Ne
Multiple choice	Otázka se třemi a více odpověďmi.	S kým cestujete při tomto letu? <input type="checkbox"/> s nikým <input type="checkbox"/> s partnerem <input type="checkbox"/> s partnerem a dětmi <input type="checkbox"/> pouze s dětmi <input type="checkbox"/> s kolegy z práce/přáteli/příbuznými <input type="checkbox"/> cesta organizovaná cestovní kanceláří
Likertova škála	Výrok, v němž respondent projevuje míru souhlasu/nesouhlasu.	Malé letecké společnosti obvykle poskytují lepší služby než velké naprosto nesouhlasím nemožu se rozhodnout souhlasím naprosto souhlasím
Sémantický diferenciál	Stupnice spojující dva bipolární světy. Respondent vybírá výrok, který reprezentuje jeho názor.	American Airlines velká zkušená moderní malá nezkušená stareomódní
Stupnice důležitosti	Stupnice, s jejíž pomocí se známkuje důležitost nějakého atributu.	Jídlo v letadle je pro mě nesmírně důležité velmi důležité trochu důležité nepříliš důležité naprosto nedůležité 1 2 3 4 5
Stupnice známek	Stupnice, s jejíž pomocí se známkuje nějaký atribut od špatného k vynikajícímu.	Jídlo American Airlines je výtečné velmi dobré dobré ne úplně špatné špatné 1 2 3 4 5
Stupnice úmyslu něco koupit	Stupnice, s jejíž pomocí se známkuje respondentův úmysl něco koupit.	Kdyby byl na dlouhých letech na palubě letadla k dispozici telefon, tuto službu bych si rozhodně koupil pravděpodobně koupil nejsem si jistý, co bych udělal pravděpodobně nekoupil rozhodně nekoupil 1 2 3 4 5
B. Otevřené otázky		
Zcela nestrukturované	Otázka, na niž může respondent odpovědět mnoha různými způsoby.	Jaký máte názor na společnost American Airlines?
Slovní asociace	Postupně jsou představována slova a respondent reaguje prvním výrazem, který mu přijde na mysl.	Které první slovo vám přijde na mysl, když uslyšíte slovo: letecká společnost American cestování
Dokončení věty	Je představena neúplná věta a respondent ji dokončí.	Když si vybírám leteckou společnost, nejdůležitější pro mé rozhodování je
Dokončení příběhu	Je představen neúplný příběh a respondenti jsou požádáni, aby ho dokončili.	Před několika dny jsem letěl s American Airlines. Všiml jsem si, že letadlo má zvenku i uvnitř jasné barvy. To ve mně vyvolalo následující myšlenky a pocity... (Nyní příběh dokončete)
Obrázek	Je představen obrázek se dvěma postavami, z nichž jedna něco říká. Respondenti jsou požádáni, aby se ztotožnili s druhou a vyplnili prázdný rámeček.	
Test tematické apercepce	Je představen nějaký obrázek a respondenti jsou požádáni, aby vyprávěli příběh o tom, co si myslí, že se děje nebo může na obrázku být.	



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: JAK SE POMOCÍ KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU DOSTAT DO MYSLÍ SPOTŘEBITELŮ

Zde jsou některé běžně užívané postupy, jak zjistit, co si spotřebitelé myslí nebo cítí o značkách a výrobcích:

1. **Slovní asociace.** Respondentů se lze dotazovat, jaká slova jim přijdou na mysl, když slyší název určité značky. „Co pro vás znamená název Timex? Řekněte, co vás napadne, když uslyšíte o hodinkách Timex?“ Primárním účelem volných asociací je identifikovat rozsah možných asociací značky v mysli spotřebitelů. Mohou vám rovněž poskytnout přibližný náznak o síle, oblíbenosti a jedinečnosti asociací spojených se značkou.
2. **Projektivní techniky.** Lidem jsou prezentovány neúplné podněty a jsou požádáni, aby je dokončili nebo dodali význam nejasnému podnětu, který sám o sobě nedává smysl. Očekává se, že lidé odhalí své skutečné názory a pocity. Jedním z těchto postupů je cvičení s bublinami, založené na komiksech nebo fotografiích. Při nákupu nebo užívání určitých výrobků nebo služeb jsou znázorněni různí lidé. K výjevům jsou umístěny prázdné bubliny jako v komiksech, které by měly představovat myšlenky, slova nebo jednání jednoho či více účastníků. Lidé jsou pak požádáni, aby bubliny vyplnili podle toho, co se domnívají, že se děje. Jinou technikou je přirovnávání. Lidé jsou požádáni, aby sdělili své dojmy přirovnáním značek k lidem, zemím, zvířatům, činnostem, látkám, zaměstnáním, automobilům, časopisům, druhům zeleniny, národnostem nebo i jiným značkám.
3. **Vizualizace.** Lidé mohou být požádáni, aby vytvořili koláž z fotografií nebo obrázků z časopisů – měla by vystihovat jejich dojmy. Výzkumná technika ZMET (*Zaltman metaphor elicitation technique*) začíná se skupinou účastníků, kteří byli předtím požádáni, aby vybrali z vlastních zdrojů (např. časopisů, katalogů a rodinných alb s fotografiemi) nejméně 12 vyobrazení tak, aby postihovala jejich myšlenky a pocity o subjektu výzkumu. Účastníci přinesou tato vyobrazení k osobnímu pohovoru s výzkumní-

kem, který používá techniky interview ke zkoumání přineseného materiálu, aby se ukázaly skryté významy. A konečně, účastníci pomocí počítačového programu vytvoří z doneseného materiálu koláž, která ukáže jejich podvědomé myšlenky a pocity o daném subjektu. Jedna studie ZMET zkoumala, co si ženy myslí o punčocháčích. Dvacet žen, které pravidelně nosí punčocháče, bylo požádáno, aby si připravily obrazový materiál, jenž by vystihoval jejich pocity z nošení punčocháčů. Některé obrazy ukazovaly kůly plotu obalené plastikem nebo kmeny stromů obtočené plechovými pásy, což naznačovalo, že punčocháče jsou příliš těsné a nepohodlné. Jiný obrázek ukazoval vysoké květiny ve váze, což ukazovalo, že tento výrobek způsobuje, že se žena cítí hubená, vysoká a sexy.

4. **Personifikace značky.** Lidé jsou například požádáni, aby popsali, jaký typ člověka si představí, když se zmíní určitá značka: „Kdyby značka ožila a představovala člověka, jak by vypadal, co by dělal, co by měl na sobě, s kým by se bavil na večírcích (a o čem by se bavil)?“ Lidé by například řekli, že značka John Deere v nich vyvolává představu muže s ostře řezanými rysy ze středozápadu USA, který tvrdě pracuje a jemuž lze důvěřovat. Značková osobnost přináší obraz lidských vlastností značky.
5. **Výstup po žebříku.** Řada stále specifičtějších otázek **proč** se užívá k získání vhledu do motivace spotřebitele a jeho hlubších, abstraktnějších cílů. Zeptejte se někoho, proč si chce koupit mobilní telefon Nokia. „Zdá se být dobře udělán,“ (atribut). „Proč je důležité, aby byl dobře udělán?“ „Ukazuje to, že je Nokia spolehlivá,“ (funkční výhoda). „Proč je spolehlivost důležitá?“ „Protože moji kolegové nebo rodina budou mít jistotu, že se mě dovolají,“ (emocionální výhoda). „Proč pro ně musíte být neustále dostupný?“ „Mohu jim pomoci, kdyžby měli problémy,“ (esence značky). Značka vzbuzuje v tomto člověku pocit, že je dobrý samaritán, vždy připravený pomáhat jiným.

Zdroje: Allen Adamson, „Why Traditional Brand Positioning Can't Last?“, *Brandweek*, 17. listopadu 2003, str. 28–32; Todd Wasserman, „Sharpening the Focus“, *Brandweek*, 3. listopadu 2003, str. 28–32; Linda Tischler, „Every Move You Make“, *Fast Company*, duben 2004, str. 73–75; Gerald Zaltman, *How Customers Think: Essential Insights into the Mind at the Market*, Boston: Harvard Business School Press, 2003.

- **Sledování.** Pozorování lidí při používání výrobku, nakupování, návštěvách nemocnice, jízdě vlakem, telefonování mobilním telefonem.
- **Mapování chování.** Fotografování lidí v určitém prostoru (např. čekárna v nemocnici) po dobu dvou nebo tří dnů.
- **Spotřebitelské cesty.** Zjišťování všech interakcí zákazníka s výrobkem, službou nebo prostorem.
- **Fotografický deník.** Požádejte spotřebitele, aby si vedli vizuální deníky o svých činnostech a dojmech, které mají vztah k určitému výrobku.
- **Dotazování uživatelů vybočujících z průměru.** Promluvte si s lidmi, kteří znají – nebo naopak vůbec neznají – určitý výrobek nebo službu a vyhodnoťte jejich zkušenosti s využíváním tohoto produktu či služby.
- **Vyprávění příběhů.** Požádejte respondenty, aby vyprávěli osobní příběhy o svých spotřebitelských zkušenostech.
- **Unfocus groups.** Interview se skupinou rozdílných lidí. Aby společnost IDEO zjistila vnímání sandálů „dala dohromady“ umělce, kulturistu, pediatra a fetišistu, kterého přitahují boty.

Vzhledem ke svobodě, kterou mají jak výzkumníci při své práci, tak spotřebitelé ve svých odpovědích, může být kvalitativní výzkum často užitečným prvním krokem při šetření, jak vnímají spotřebitelé značku nebo výrobek. Kvalitativní výzkum má však také některé nevýhody. Pronikavé postřehy, které při něm vznikají, je třeba sladit se skutečností, že vzorky jsou často velmi malé a nelze je nutně vztahovat na širší populaci. Vzhledem ke kvalitativní povaze dat jsou zde navíc ještě problémy s interpretací. Různí výzkumníci mohou při zkoumání stejných výsledků kvalitativní výzkumné studie dojít k velmi rozdílným závěrům. Marketingový postřeh *Jak se dostat pomocí kvalitativního výzkumu do myslí spotřebitelů* popisuje některé oblíbené postupy.

Mechanická zařízení. V marketingovém výzkumu se občas používají i mechanická zařízení. Například galvanometry mohou měřit zájem nebo emoce, které vyvolává pohled na určitou reklamu nebo obrázek. Tachistoskop ukazuje zkoumané osobě reklamu v určitých intervalech v rozsahu od méně než setiny sekundy k několika sekundám. Po každém vystavení se reklamě popíše respondent vše, na co si vzpomene. Oční kamery sledují pohyby respondentových očí, aby se ukázalo, na čem nejdříve spočinou, jak dlouho tam ulpí a tak dále. Jak by se dalo očekávat, technologie v posledních letech učinila takové pokroky, že nyní existují k zjišťování reakcí spotřebitelů zařízení jako senzory kůže, snímače mozkových vln a snímače celého těla.¹⁰

Technologie nahradila deníky, které si dříve v mediálních výzkumech účastníci psali. Audiometry lze připojit k televizorům v domovech účastníků výzkumu, aby zaznamenávaly, kdy je televizor puštěný a na který kanál je naladěný. Elektronická zařízení dokáží zachytit počet programů v rádiu, jimž je nějaká osoba denně vystavována, nebo s použitím technologie GPS (*global positioning system*), kolem kolika billboardů nějaká osoba za den projede nebo projede.

ROZHODOVÁNÍ O SOUBORECH RESPONDENTŮ Po rozhodnutí, jak se bude ve výzkumu postupovat, a jaké nástroje se použijí, se musí výzkumník rozhodnout o souborech respondentů. Ten vyžaduje tři rozhodnutí:

- 1. Dotazovaný jedinec: Koho se budeme dotazovat?** Marketingový výzkumník musí definovat cílový segment populace, z něhož bude vybrán soubor respondentů. Ve výzkumu American Airlines měli být dotazovanými jedinci pouze obchodní cestující v první třídě, cestující v první třídě letící na dovolenou nebo z dovolené nebo obě skupiny. Mají se konat rozhovory i s cestujícími pod osmnáct let? Měly by se konat jak s manželi, tak s manželkami? Jakmile je rozhodnuto o dotazovaném jedinci, je třeba vypracovat způsob výběru jedinců do souboru respondentů, a to tak, aby každý v cílové populaci měl stejnou nebo vyčíslitelnou šanci být součástí vzorku.
- 2. Velikost souboru: Kolik respondentů by mělo být součástí dotazovaného souboru?** Velké soubory poskytují spolehlivější výsledky než malé soubory. K získání spolehlivých výsledků však není nutné podrobit výzkumu celou cílovou populaci ani její podstatnou část. Vzorky menší než jedno procento populace mohou být často značně spolehlivé, pokud se dodržuje správný postup.
- 3. Postup při vybírání souboru: Jak mají být vybírání respondenti?** K získání reprezentativního souboru by měl být vybrán pravděpodobnostní vzorek populace. Takové vzorky umožňu-

Tab. 4.2
Pravděpodobnostní
a nepravděpodobnostní vzorky

A. Pravděpodobnostní vzorek	
Jednoduchý náhodný vzorek	Každý člen populace má stejnou šanci být vybrán.
Stratifikovaný náhodný vzorek	Populace je rozdělena do vzájemně se vylučujících skupin (např. věkových skupin) a z každé skupiny se vybere náhodný vzorek.
Shlukový (prostorový) vzorek	Populace se rozdělí do vzájemně se vylučujících skupin (např. podle domovních bloků) a výzkumník z každé skupiny vybere vzorek k rozhovorům.
B. Nepravděpodobnostní vzorek	
Nejvhodnější vzorek	Výzkumník vybírá z nejpřístupnějších členů populace.
Záměrný vzorek	Výzkumník vybírá z členů populace, u nichž existuje dobrá vyhlídka na přesné informace.
Vzorek podle stanovených kvót	Výzkumník najde předepsaný počet lidí v každé z několika kategorií a položí jim určené otázky.

je kalkulovat s důvěryhodnými limity pro chyby vzorku. Po výzkumu vzorku je pak například možné dospět k závěru, že „počet 5–7 letů ročně odpovídá z 95 % skutečnému průměrnému počtu letů za rok uskutečněnému cestujícími první třídy na lince mezi Chicagem a Tokiem“. Tři typy pravděpodobnostního vybírání souboru respondentů jsou popsány v části A tabulky 4.2. Jsou-li cena nebo čas potřebné pro pravděpodobnostní výběr příliš vysoké, zvolí si marketingoví výzkumníci nepravděpodobnostní vzorky. Tab. 4.2 část B popisuje tři typy těchto vzorků. Někteří marketingoví výzkumníci cítí, že nepravděpodobnostní vzorky jsou v mnoha situacích užitečné, přestože neumožňují měřit chyby vzorku.

KONTAKTNÍ METODY Jakmile byl určen plán sběru vzorků, musí se marketingový výzkumník rozhodnout, jak bude respondenty kontaktovat: poštou, telefonem, osobně nebo on-line.

Dotazník zasílaný poštou. Dotazník zasílaný poštou je nejlepší způsob, jak se dostat k lidem, kteří by vám osobní rozhovor neposkytli nebo jejichž odpovědi by byly předpojaté či zkreslené osobou tazatele. Dotazníky zasílané poštou vyžadují prostě a jasně formulované otázky. Míra reakcí je obvykle nízká nebo pomalá.

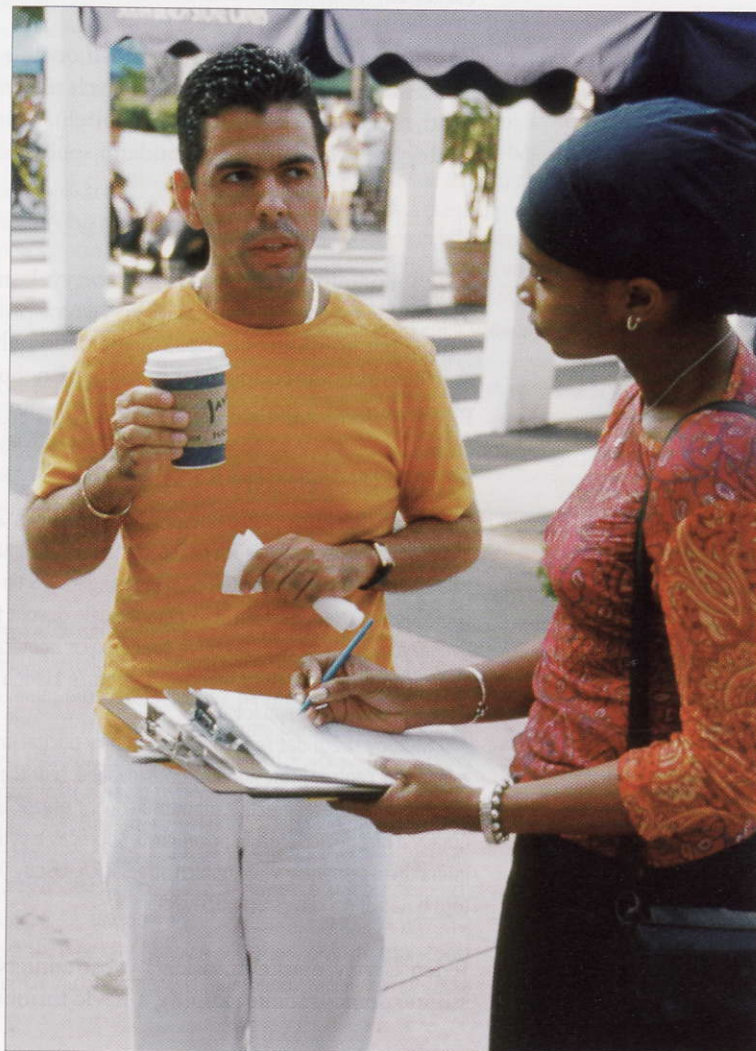
Interview po telefonu. Interview po telefonu je nejlepší metodou k rychlému získání informací. Výzkumník, který vede rozhovor, může také vyjasňovat otázky, pokud jim respondent nerozumí. Míra reakcí je obvykle vyšší než v případě zasílaných dotazníků. Hlavní nevýhoda spočívá v tom, že rozhovory musí být krátké a většinou nepříliš osobní. Interview po telefonu je stále obtížnější, protože v USA vzrůstá antipatie spotřebitelů k telemarketérům, kteří jim volají domů a narušují jejich soukromí. Ke konci roku 2003 schválil Kongres zákon, který umožňuje Federální obchodní komisi (*Federal Trade Commission*) omezovat telemarketingové hovory prostřednictvím svého *Do Not Call* registru. I když pro marketingové výzkumné firmy platí výjimka, mnozí lidé se domnívají, že tento zákon je předzvěstí začátku konce výzkumů po telefonu jako marketingové výzkumné metody v USA.

Osobní interview. Osobní interview je nejvícestrannější metodou. Výzkumník provádějící interview může položit více otázek a zaznamenat si doplňující poznámky o respondentovi, například oblečení a řeč těla. Zároveň je však osobní interview nejnákladnější metodou a vyžaduje si více administrativního plánování a dohledu než ostatní tři. Existuje však také nebezpečí předpojatosti nebo zkreslení ze strany tazatele. Osobní interview má dvě podoby. V **domluvených interview** se s respondenty dohodne schůzka a často se nabízí menší finanční odměna nebo jiný stimul. **Interview formou oslovení kolemjdoucích** spočívá v zastavování lidí v nákupním středisku nebo na rušné ulici se žádostí o interview. Tyto rozhovory mohou mít nevýhody nepravděpodobnostních vzorků a zároveň nesmí být příliš dlouhé.

On-line interview. V poslední době se ve stále vzrůstající míře využívá on-line metod. Jen za rok 2003 stoupl on-line výzkum o 20–30 % a očekávalo se, že stejný trend se projeví i v následujících letech.¹¹

Existuje mnoho způsobů, jak využívat při výzkumu internet. Společnost může umístit na své webové stránky dotazník a nabídnout stimul za jeho zodpovězení, nebo může umístit upozornění (baner) na často navštěvované webové stránky, například Ya-

Interview formou oslovení kolemjdoucích v nákupním středisku



hool, v němž vyzve lidi k zodpovězení několika otázek s nadějí na výhru. Společnost může sponzorovat *chat room* nebo *bulletin board* a občas tam umístit otázky nebo uspořádat besedu v reálném čase nebo diskusi virtuální focus group. Společnost se také může mnohé dozvědět o jednotlivcích, kteří navštěvují její stránky, sledováním toho, jak se proklikávají jejím webem a jak přecházejí na jiné webové stránky. Společnost může umístitovat na webové stránky postupně rozdílné ceny, používat rozdílné titulky, vyzdvihovat jiné charakteristické rysy výrobků, aby tak zjistila relativní účinnost svých nabídek.

On-line testování výrobků, v němž společnosti vypouštějí zkušební balónky nových výrobků, rovněž prodělává nárůst a poskytuje informace mnohem rychleji než tradiční techniky marketingového výzkumu používané k zavádění nových výrobků. Například marketéři hraček *Hot Wheels* firmy *Mattel* silně spoléhají na webové stránky při vzájemné součinnosti se sběrateli při vývoji nových výrobků a k propagaci těchto výrobků i licenčního zboží. Z jednoho výzkumu mezi fanoušky zjistili vedoucí marketingu, že by měli rozšířit své licencované nabídky i na chlapce ve věku 11–16 let, aby si udrželi jejich přízeň značkám společnosti, a výsledkem bylo široké partnerství s motocyklovou firmou *Bell* a výrobcem jízdních kol *BMX*.¹²

■ HERSHEY'S FOOD CORP.

Výrobce cukrovinek *Hershey* byl v oblasti on-line testování výrobků jedním z prvních novátorů. V roce 1999 a po celý rok 2000 přemísťovala společnost testování nových výrobků společně s veškerým předchozím testováním výrobků na internet. Tak spojila více než 1200 předchozích testů koncepce výrobků s výsledky asi 300–400 on-line testů a vytvořila „na klik“ on-line systém, který slouží jako reportovací nástroj a také jako archivní systém. Díky přesunu testování výrobků na internet se vývoj nových výrobků u této společnosti zkrátil o dvě třetiny – což je strategická výhoda na zralém trhu – a firma zároveň dokáže uchovávat důležitá data po ruce, i když se pracovníci výzkumu s průběhem let mění.¹³

Zatímco marketéři jsou do možností on-line výzkumu oprávněně zamilovaní, je důležité si pamatovat, že tato oblast je dosud v dětských plenkách a neustále se vyvíjí, aby vyhověla potřebám společnosti, reklamních agentur a spotřebitelů. Marketingová vsuvka *Pro a proti on-line výzkumu* se zabývá některými výhodami a nevýhodami současného on-line výzkumu.

4.2.3 Třetí krok: Shromažďování informací

Fáze sběru informací marketingového výzkumu je obecně nejnákladnější a nejvíce náchylná k chybám. V případě výzkumů vznikají čtyři hlavní problémy. Někteří respondenti nebudou doma k zastížení a musí být kontaktováni opakovaně nebo nahrazováni jinými. Jiní respondenti spolupráci odmítnou. A ještě jiní budou odpovídat předpojatě nebo nepoctivě. A konečně, někteří dotazovatelé jsou rovněž předpojatí nebo nepoctiví. Důležité je proto získat správné respondenty.

■ MEDIAMARK RESEARCH

Mediamark Research pravidelně provádí interview s 26 000 obyvateli USA o druzích používaných médií, o používaných značkách a výrobcích i o jejich názorech na taková témata, jako je sport a politika. Až do roku 2002 však společnost vylučovala z výzkumu Hispánce, kteří nemluvili anglicky. S tím, jak vzrostla hispánská populace početně a zároveň i její kupní síla, společnost si uvědomila, že si již nemůže déle dovolit tento omezený a potenciálně předpojatý výzkum. Mediamark najala dvojjazyčný mobilní tým, takže ve španělských domácnostech mohli respondenti odpovídat anglicky i španělsky. Vytvářejí takto jednodušší databázi rozhovorů, protože kladou stejné otázky všem lidem nezávisle na tom, jakým jazykem hovoří a jak jsou kulturně asimilováni.¹⁴

Metody sběru dat se rychle zlepšují díky počítačům a telekomunikacím. Některé výzkumné firmy provádějí dotazování z jednoho centra. Profesionální dotazovatelé sedí u psacích stolů a náhodně volí telefonní čísla. Jakmile telefon někdo zvedne, dotazovatel přečte z monitoru soubor otázek a zapisuje do počítače odpovědi respondenta. Tento postup eliminuje úpravy a klasifikaci, snižuje počet chyb, spoří čas a vytváří veškeré potřebné statistické údaje. Jiné výzkumné firmy vytvořily interaktivní terminály v nákupních střediscích. Osoby, které jsou ochotné se podrobit interview, si přečtou otázky na monitoru a napíší na klávesnici odpovědi.

Jeden chytrý marketér získává prostřednictvím on-line výzkumu primární data od jinak těžce přístupné demografické skupiny, a navíc formou hry.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: PRO A PROTI ON-LINE VÝZKUMU

Výhody

- **On-line výzkum je laciný.** Náklady na sehnání informací z elektronických výzkumů jsou mnohem nižší než prostřednictvím tradičních prostředků. Typický e-mailový výzkum stojí asi polovinu toho, co konvenční výzkum, a návratnost může činit až 50 %. Například Virgin.net použil v roce 2002 on-line výzkum, když uváděl ve Velké Británii na trh své vysokorychlostní připojení k internetu. Nyní provádí společnost veškerý výzkum on-line. Značka byla svědkem zvýšení míry reakcí ze 17 % při papírovém výzkumu na téměř 72 % a náklady klesly o 90 %.
- **On-line výzkum je rychlejší.** On-line výzkumy je možné dokončit rychleji, protože výzkum může automaticky zaměřit respondenty na aplikovatelné otázky a jakmile jsou zodpovězeny, může je rovnou posílat výzkumné firmě. Podle jednoho odhadu 75–80 % cílových odpovědí výzkumu lze za použití on-line metody získat do 48 hodin ve srovnání s telefonickým výzkumem, který může trvat až 70 dní při získání 150 rozhovorů.
- **Lidé bývají na internetu upřímnější než při osobním nebo telefonickém rozhovoru.** Britská on-line společnost zabývající se výzkumem veřejného mínění YouGov.com vybrala 500 lidí a u poloviny z nich provedla výzkum za plentou prostřednictvím intercomu a u druhé poloviny on-line. Všem položila politicky korektní otázku typu „Mělo by se více pomáhat Africe?“ On-line odpovědi se zdály být mnohem poctivější. Lidé jsou ve svých názorech otevřenější, když odpovídají při výzkumu v soukromí a nikoliv před jinou osobou, o níž mají pocit, že je soudí, zvláště jedná-li se o citlivé téma.
- **On-line výzkum je všestrannější.** Multimediální aplikace on-line výzkumu jsou obzvláště výhodné. Například virtuální realita nechá návštěvníky, aby si prohlédli 3D modely výrobků, jako jsou fotoaparáty, automobily a lékařská zařízení, a s charakteristickými rysy výrobků lze on-line snadněji manipulovat.

I na nezákladnější úrovni mohou on-line výzkumy vést k snadnějšímu zodpovězení otázek a lidem připadají zábavnější než při verzích s tužkou a papírem.

Nevýhody

- Vzorky mohou být malé a zkreslené. Snad největší kritika namířená proti on-line výzkumu spočívá v tom, že všichni nejsou k internetu připojeni. Respondenti, kteří odpovídají na on-line výzkum, jsou pravděpodobně technicky vzdělaní muži ze střední třídy. V USA je bez přístupu k internetu asi 40 % domácností – a tento počet se ještě zvýší, když se porozhlédneme po mezinárodních trzích. Tito lidé mají pravděpodobně odlišnou úroveň vzdělání a socioekonomickou úroveň než ti, kteří jsou on-line. Zatímco si marketéři mohou být jisti, že více a více lidí bude mít přístup k internetu, pro on-line marketingové výzkumníky je důležité nalézt tvůrčí způsoby k dosažení určitých populačních segmentů, u nichž existuje menší pravděpodobnost, že mají přístup k internetu, například starší Američané nebo Hispánci. Jednou z možností je zkombinovat tradiční postupy se závěry získanými prostřednictvím internetu. Další strategií je zřídit provizorní přístup k internetu na takových místech, jako jsou nákupní a rekreační střediska. Některé výzkumné firmy používají statistické modely pro vyplnění mezery ve výzkumu trhu, způsobené spotřebitelskými segmenty, které nemají přístup k internetu.
- **On-line výzkum trhu je náchylný k technologickým problémům a nedůslednostem.** Protože on-line výzkum je relativně novou metodou, mnozí marketingoví výzkumníci neudělají návrh výzkumu správně. K běžným chybám dochází při přenášení psaného výzkumu na monitor. Jiní nadměrně používají technologii, soustřeďují se na grafy a diagramy, a přitom ignorují základní vodítka výzkumu. Problémy také vznikají kvůli používání různých prohlížečů. Konečná podoba designu webových stránek se může uživatelům zobrazovat různě v závislosti na používaném rozlišení obrazovky nebo na operačním systému.

Zdroje: Catherine Arnold, „Not Done Net; „New Opportunities Still Exists in On-line Research“, *Marketing News*, 1. dubna 2004, str. 17; Nima M. Ray a Sharon W. Tabor, „Contributing Factors; Several Issues Affect e-Research Validity“, *Marketing News*, 15. září 2003, str. 50; Louella Miles, „On-line On Tap“, *Marketing*, 16. června 2004, str. 39–40; Joe Deart, „Cutting Market Research Costs with On-Site Surveys“, *The Secured Lender*, březen/dubna 2004, str. 64–67; Suzy Bashford, „The Opinion Formers“, *Revolution*, květen 2004, str. 42–46; Bob Lamons, „Eureka! Future of B-to-B Research is On-line“, *Marketing News*, 24. září 2001, str. 9–10.

NEOPETS.COM

Neopets je s více než 22 miliony členů a dalšími 27 000 novými členy každý den jednou z nejoblíbenějších webových stránek pro děti. Návštěva webových stránek je zdarma a stránky umožňují uživatelům vytvářet kybernetická zvířátka a pečovat o ně, za což dostávají tzv. „neobody“. Chovají svá zvířátka ve virtuálním prostředí, k němuž patří návštěvy McDonald's, sledování klipů z Disneyeho filmů, krmení zvířátek obilninami firmy General Mills nebo hraní Puffs Mini Golf firmy Reese. Existuje jedinečné formy interaktivního výrobku umístují firmy placené reklamy, aby se staly součástí značkového prostředí Neopets. Za to se jejich výrobkům nebo službám dostává zvýšené pozornosti a navíc získávají data o chování spotřebitelů celého světového trhu. „Žijeme v marketingovém výzkumu a dýcháme ho,“ řekl Rik Kinney, výkonný viceprezident společnosti Neopets, v Kalifornii. Primárním výzkumným mechanismem společnosti Neopets je odkaz na on-line výzkum, který je inzerovaný na domovské stránce. Členové jsou odměňováni neobody za zodpovězení otázek o svých nákupních rozhodnutích, a uživatelé dokončí 6000–8000 výzkumů denně. Je zajímavé, že navzdory tomu, že si firma Neopets vytvořila rozsáhlý obchod z prodeje informací o svých loajálních uživateli, získala si uznání obhájců soukromí, protože společnost sdílí data o své uživatelské základně jen jako celek, nebo po konkrétních segmentech, ale neprozrazuje žádná fakta o jednotlivých uživateli.¹⁵



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: PROBLÉMY GLOBÁLNÍHO ON-LINE VÝZKUMU TRHU

Když výrobce čipů Intel Research chtěl vědět, jak lidé v zemích celého světa používají technologii, pověřil tímto zjištěním antropoložku. Dr. Genevieve Bellová navštívila 100 domácností v 19 velkoměstech v 7 zemích Asie a Tichého oceánu. Vrátila se do Intelu s 20 GB (gigabyty) digitálních fotografií a 19 popsanými poznámkovými bloky s postřehy o technologii, kultuře a designech, které minimálně zpochybňovaly některé předpoklady společnosti o digitálních technologiích.

Je jasné, že Intel, globální technologická mocnost, chtěla vědět, jak se využívá technologie na jejich mezinárodních trzích. Všechny společnosti by měly vědět, jak zbytek světa chápe a využívá to, co většina lidí ze Západu pokládá za samozřejmost: internetovou technologii. S tím, jak se on-line výzkum stává nejrychleji se rozvíjejícím výzkumným nástrojem trhu, potřebují marketéři s globálními ambicemi vědět, které země jsou on-line a proč, nebo proč on-line nejsou.

Penetrace internetu do většiny částí Asie, Latinské Ameriky a střední a východní Evropy je nízká. Například v Brazílii má připojení k internetu pouze 7 % obyvatelstva. Přestože se většina lidí domnívá, že nízká penetrace je důsledkem stavu ekonomiky, který nepřispívá k rozvoji nákladné technologické infrastruktury, jedná se i o jiné faktory. Jmenujme například podnebí. V Malajsii výkyvy v dodávkách elektřiny způsobené monzuny mohou spálit základní desku počítače. Hodně též záleží na přístupu vlád. Zatímco čínská ekonomika sviští vpřed, není pravděpodobné, že by se autoritativní čínské vládě zamlouvalo, kdyby výzkumníci trhu shromažďovali informace od jejich občanů prostřednictvím internetu. To je v ostrém kontrastu s Jižní Koreou, kde učinila vláda z co možná nejširšího přístupu k internetu svou prioritu a poskytla stimuly výrobcům počítačů, aby uvedli na trh levnější modely.

Dalšími významnými faktory, které mohou bránit rozšíření počítačů, Wi-Fi (lokálních bezdrátových sítí) a data portů, jsou náboženství a kultura. Dr. Bellová zjistila, že hodnoty vrozené skromnosti

a prostoty jsou neslučitelné s internetovou technologií – ta je pak málo vítaná v některých hinduistických domácnostech v Indii nebo muslimských domácnostech v Malajsii a Indonésii. Všimla si také, že zatímco obyvatelé USA bílé pleť mají obvykle doma prostor se soukromím k odpočinku a zábavě, menší byty v Japonsku mnoho soukromí neposkytují. To může vysvětlovat obrovskou oblíbenost textových zpráv z mobilních telefonů mezi japonskou mládeží.

Zjištění dr. Bellové o globálních reakcích na technologii ukazují, že jednou z největších překážek k provádění mezinárodního výzkumu, ať již on-line či nikoliv, jsou vzájemné odlišnosti. Nan Martin, ředitel pro globální zákazníky výzkumné firmy Synovate, která má kanceláře v 46 zemích, řekl: „V globálním výzkumu se musíme kulturně přizpůsobit tomu, jak, kde a s kým výzkum provádíme... Jednoduchá, celosvětově vedená výzkumná studie se stává mnohem složitější v důsledku kulturních nuancí, a proto musíme být při sběru dat a jejich interpretaci k těmto nuancím citliví. Předpokládejme například, že penetrace internetu je všude stejná. V Latinské Americe, kde se spotřebitelům nezamlouvá neosobní charakter internetu, by měli výzkumníci začlenit do výzkumu interaktivní prvky, aby účastníci měli pocit, že hovoří se skutečnou osobou. V Asii je zase problémem s prováděním focus groups, jelikož zde převažuje kulturní tendence přizpůsobit se a nevyčníkat. On-line výzkumy mohou přinést upřímnější odpovědi a přítomným respondentům umožnit, aby „neztratili tvář“.“

A co když výzkumník sbírá data v Mexiku dotazováním z očí do očí, zatímco v USA pomocí internetu? Nan Martin k tomu poznamenal, že „... subjekty vzhledem ke kulturním rozdílům odpovídají na otázky nejen odlišně, ale data jsou navíc sbírána odlišnými metodami. To může otlást názory odborníků na sběr dat: pokaždé, když změníte některou proměnnou, ztěžujete interpretaci výsledků, a to natolik, že někteří lidé zastávají názor, že se jedná o oblast, kde by globální marketéři udělali nejlépe, kdyby si najali odborníky – externí výzkumnou firmu se zkušenostmi v získávání a analyzování mezinárodních dat.“

Zdroje: Arundhati Parmar, „Stumbling Blocks; Net Research Is Not Quite Global“, Marketing News, 3. března 2003, str. 51; Catherine Arnold, „Global Perspective; Synovate Exec Discusses Future of International Research“, Marketing News, 15. května 2004, str. 43; Michael Erard, „For Technology, No Small World After All“, New York Times, 6. května 2004, str. 65; Deborah L. Vence, „Global Consistency: Leave It to the Experts“, Marketing News, 28. dubna 2003, str. 37.

Je důležité si uvědomit, že ne všichni jedinci souboru jsou dosažitelní on-line (viz marketingový postřeh *Problémy globálního on-line výzkumu trhu*).

4.2.4 Čtvrtý krok: Analýza informací

Předposledním krokem procesu je učinit závěry ze shromážděných informací. Výzkumník utřídí data a zjistí četnost jejich rozšíření. Spočítá průměry a hodnoty rozptylu pro nejdůležitější proměnné. Výzkumník rovněž aplikuje některé pokročilé statistické techniky a modely rozhodování v naději, že zjistí další skutečnosti.

4.2.5 Pátý krok: Prezentace závěrů

V tomto posledním kroku předloží výzkumník závěry. Výzkumník by měl předat závěry relevantní k důležitým marketingovým rozhodnutím, před nimiž stojí vedení. Hlavní závěry výzkumu pro ukázkový příklad American Airlines vypadají takto:

1. Hlavní důvody pro využívání služby připojení k internetu během letu spočívají ve zpříjemnění času surfování a e-mailovou komunikací s kolegy a rodinou. Útrata by měla být stržena ze služební karty cestujícího a proplacena jeho společností.

Tab. 4.3

Sevem charakteristických prvků dobrého marketingového výzkumu

1. Vědecká metoda	Účinný marketingový výzkum využívá zásad vědecké metody: pečlivé pozorování, formulace hypotéz, předpověď a testování.
2. Tvůrčí výzkum	Marketingový výzkum ve své nejlepší podobě rozvíjí novátorské způsoby řešení problému: společnost obchodující s oděvy pro mladé lidi do dvaceti let dala několika mladíkům videokamery a filmy, které natočili, pouštěla sledovaným skupinám v restauracích a na jiných místech navštěvovaných mladými lidmi.
3. Více různých metod	Marketingoví výzkumníci se neradi spoléhají pouze na jednu metodu. Uvědomují si, jakou má hodnotu využití dvou nebo tří metod ke zvýšení důvěry ve výsledky.
4. Kritická závislost modelů a dat	Marketingoví výzkumníci si uvědomují, že data jsou interpretována podle modelů, které ovlivňují samotný typ hledaných informací.
5. Hodnota a cena informací	Marketingoví výzkumníci hodnotí cenu informací ve srovnání s náklady. Náklady je obvykle snadné určit, ale vyčíslit hodnotu výzkumu je těžší. Závisí na spolehlivosti a platnosti závěrů a ochotě vedení přijmout tyto závěry a jednat podle nich.
6. Zdravá skepse	Marketingoví výzkumníci projevují zdravou skepsi k ukvapeným předpokladům o fungování trhu, s nimiž přicházejí manažeři. Dávají si pozor na problémy, které působí „marketingové mýty“.
7. Etický marketing	Marketingový výzkum je užitečný jak pro sponzorující společnost, tak pro její zákazníky. Nesprávně vedený marketingový výzkum může spotřebitelům ublížit nebo je znechutit, vyvolá u nich zlost, protože ho budou pokládat za narušování svého soukromí nebo maskovanou snahu o prodej zboží.

- Přibližně 5 cestujících v první třídě z 10 by využilo tuto službu, pokud bude stát 25 dolarů. Asi 6 z 10 by jí využilo, kdyby stála 15 dolarů. Poplatek 15 dolarů by proto přinesl menší zisk (90 USD = 6 x 15) než 25 dolarů (125 USD = 5 x 25). Účtováním 25 dolarů by AA získaly 125 dolarů na každém letu. Za předpokladu, že ke stejnému letu dojde 365x ročně, AA by tím ročně získaly 45 025 dolarů (125 USD x 365). Protože investice budou činit 90 000 dolarů, bude jejich návratnost trvat přibližně dva roky.
- Nabízení této služby v průběhu letu by posílilo image American Airlines u veřejnosti jako novátorské a progresivní letecké společnosti. American Airlines by získaly nové zákazníky a novou pověst.

4.2.6 Šestý krok: Rozhodování

Manažeři, kteří zadali tento výzkum, potřebují zvážit výsledky výzkumu. Mají-li malou důvěru v jeho závěry, pak se mohou rozhodnout proti zavedení této služby. Pokud se již od začátku přikláněli ke zavedení této služby, závěry zprávy je v jejich přesvědčení podporují. Mohou se také rozhodnout, že celou záležitost ještě zváží a že je třeba další výzkum. Rozhodnutí musí učinit oni a tak lze doufat, že výzkum jim poskytl nový pohled na celou problematiku (viz tab. 4.3).¹⁶

Stejně jako ostatní společnosti pomáhá svým marketingovým manažerům k lepším rozhodnutím používaním systémů na podporu marketingového rozhodování. John Little z univerzity MIT definuje systém na podporu marketingového rozhodování (*marketing decision support system – MDSS*) jako kombinovaný sběr dat, systémů, nástrojů a technik společně s podpůrným softwarem a hardwarem, jejichž pomocí společnost shromažďuje a interpretuje relevantní informace o svém podnikání i prostředí, a využívá je jako podklady pro své marketingové aktivity.¹⁷

Klasickým příkladem MDSS je model CALLPLAN, který pomáhá obchodním zástupcům určit, kolik hovorů je třeba učinit za určité období s každým perspektivním nebo současným zákazníkem. Model bere v úvahu čas potřebný na cestování a na samotný prodej. Když se tento model poprvé

objevil, vyzkoušela ho společnost American Airlines s experimentální skupinou, jíž se podařilo zvýšit prodej ve srovnání s kontrolní skupinou o osm procentních bodů.¹⁸ Jednou ročně publikuje časopis *Marketing News* stovky dostupných marketingových a prodejních programů, které pomáhají při vytváření marketingových výzkumných studií, segmentaci trhů, tvorbě cen a rozpočtů na reklamu, při analýze médií a plánování činnosti prodejní síly.

4.2.7 Překonávání překážek při využívání marketingového výzkumu

Navzdory rychlému růstu marketingového výzkumu ho mnoho společností dosud nepoužívá v dostatečné míře nebo ho nepoužívá správně, a to z několika důvodů:

- **Úzké pojetí výzkumu.** Mnozí manažeři pokládají marketingový výzkum za operaci, při níž se hledají fakta. Očekávají, že výzkumník sestaví dotazník, vybere vzorek, provede rozhovory a nahlásí výsledky, a to často bez pečlivé definice problému nebo bez rozhodnutí, které musí učinit vedení. Když se ukáže, že žádná fakta nebyla nalezena, posílá to ještě představu vedení o omezené užitečnosti marketingového výzkumu.
- **Nerovné postavení výzkumníků.** Někteří manažeři považují marketingový výzkum jen za něco, co není o mnoho víc než úřednická práce, a podle toho k tomu také přistupují. Najímají méně schopné marketingové výzkumníky a jejich špatný výcvik a nedostatek tvořivosti vedou k výsledkům, které nemusí zachytit nejzajímavější poznatky. Neuspokojivé výsledky posílá předsudky vedení proti marketingovému výzkumu. Vedení pak nadále platí svým marketingovým výzkumníkům nízké platy a tím prohlubuje základní problém.
- **Špatná formulace problému.** Ve slavném případě, kdy uvedla Coca-Cola po intenzivním výzkumu na trh nové složení nápoje, tzv. New Coke, byl neúspěch způsoben především tím, že společnost nedefinovala problém ze správné marketingové perspektivy. Důležité bylo to, co cítí spotřebitelé ke značce, nikoliv k chuti vlastního nápoje.
- **Opoždění a občas chybné závěry.** Manažeři chtějí přesné a přesvědčivé výsledky. Chtějí mít výsledky hned druhý den. Dobrý marketingový výzkum však chce čas a peníze. Manažeři jsou zklamaní, když je marketingový výzkum příliš nákladný nebo trvá příliš dlouho.
- **Osobnost a rozdílná prezentace.** Rozdíl ve stylu liniových manažerů a marketingových výzkumníků jsou často na překážku produktivním vztahům. Manažerovi požadujícímu konkrétní, jasná a jistá fakta se může jevit zpráva výzkumníka abstraktní, složitá a hypotetická. V progresivnějších společnostech jsou však marketingoví výzkumníci zařazeni mezi členy týmu product managementu a jejich vliv na marketingovou strategii vzrůstá.

Neschopnost využívat marketingový výzkum řádným způsobem vedla k četným hloupostem, včetně následujícího příkladu z minulosti.

■ HVĚZDNÉ VÁLKY

V sedmdesátých letech 20. století odešel jeden úspěšný výzkumník ze společnosti General Foods a podnikl smělý tah: hodlal přinést výzkum trhu do Hollywoodu, aby poskytl filmovým studiím přístup ke stejnému výzkumu, jaký vedl k úspěchu v General Foods. Jedno větší studio mu předložilo návrh sci-fi filmu a požádalo ho, aby podnikl výzkum a předpověděl, zda by film měl úspěch. Jeho závěry pak měly mít vliv na jejich rozhodnutí, zda film podpoří či nikoliv. Výzkumník došel k závěru, že film by byl propadák. Tvrdil například, že po aféře Watergate jsou obyvatelé USA nedůvěřiví ke svým institucím, a že si proto v sedmdesátých letech cení více realismu a autentičnosti než science-fiction. Tento film měl mít také v názvu slovo „válka“ a proto soudil, že USA, trpící kocovinou po vietnamské válce, o takový film nebudou stát. Filmem, o němž se jednalo, byly Hvězdné války. To, co odevzdal tento výzkumník, byly informace, nikoliv studie. Sám si dokonce neprošel ani scénář, aby zjistil, že se jedná o univerzální lidský příběh – o lásce, konfliktu, ztrátě a usmíření – který se jen odehrával ve větším prostoru.²⁰

4.3 Měření marketingové produktivity

Důležitým úkolem marketingového výzkumu je vyhodnotit efektivitu a produktivitu marketingových aktivit. Marketéři mají stále větší zodpovědnost za své investice a musí být schopni ospravedlnit marketingové výdaje nejvyššímu vedení.²¹ V nedávném výzkumu, prováděném firmou Accenture,

konstatovalo 70 % vedoucích pracovníků marketingu, že nemají nástroje na zhodnocení návratnosti svých marketingových investic.²² Jiná studie odhalila, že 63 % vedení firem bylo nespokojeno se systémem posuzování výsledků marketingu a přálo si, aby marketingoví pracovníci poskytovali odhady dopadu marketingových programů před jejich realizací i poté.²³ S již tak značně vysokými náklady na marketing, které nadále stoupají, jsou vedoucí pracovníci znechuceni z toho, co pokládají za marketingové plýtvání – neúspěšné nové výrobky a finančně nákladné reklamní kampaně, četné telefonáty zákazníkům a drahé promo akce, které nevedou k žádoucím výsledkům.

Marketingový výzkum může této zvýšené potřebě zodpovědnosti napomoci. Existují dva navzájem se doplňující přístupy k posuzování produktivity marketingu: 1. marketingové metriky k vyhodnocení dopadů marketingu, 2. modelace marketingového mixu k vyhodnocení kauzálních vztahů a odhadu toho, jak marketingové aktivity ovlivňují výsledky. Některé pokroky ve vývoji finančních nástrojů, které mohou být použity k vyhodnocování klíčových marketingových aktiv, jsou popsány v marketingovém postřehu *Celkový pohled na marketing a zjišťování jeho ziskovosti*.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: CELKOVÝ POHLED NA MARKETING A ZJIŠŤOVÁNÍ JEHO ZISKOVOSTI

Aby dokázali poskytnout přehled marketingových aktivit z finančního hlediska, přišli někteří autoři s novými přístupy k vnímání marketingu. Zde jsou tři z nich, které stojí za povšimnutí.

Peter Doyle tvrdí:

„Marketing založený na hodnotě není v prvé řadě o číslech... Sestává spíše ze tří hlavních prvků. Prvním je soubor představ o cílech marketingu. ... Primárním úkolem je vytvořit strategie, které budou maximalizovat zisk akcionářů... Druhým prvkem je soubor zásad pro výběr marketingových strategií a marketingové rozhodování, konzistentní s těmito strategiemi. Tyto zásady jsou založeny na odhadu budoucího toku peněz spojeného se strategií a jeho použití pro kalkulaci přidané hodnoty pro akcionáře. A konečně, marketing je soubor procesů, které zajišťují, aby se marketing rozvíjel, volil a realizoval strategii konzistentní s těmito strategiemi a zásadami. Tyto procesy se týkají řízení finančních, marketingových a organizačních faktorů ovlivňujících hodnotu společnosti. Mezi finanční faktory řadíme klíčové ukazatele, které mají nejvýraznější dopad na hodnotu pro akcionáře. Marketingovými faktory jsou plány orientované na zákazníky nutné ke zlepšení finančních ukazatelů. Organizačními faktory jsou klíčové přednosti, systémy a styly vedení potřebné k vytvoření a zavedení orientace na hodnotu pro akcionáře.“

Podle Doyleho se finanční faktory hodnoty vztahují k růstu tržeb, marže a investic; marketingové motivační faktory hodnoty se vztahují k silným značkám, věrnosti zákazníků, strategickým vztahům, výběru trhu a diferenční výhodě.

Roger Best říká:

„Management založený na trhu je základem společnosti se silnou tržní orientací. Silná tržní orientace se proměňuje v silné zaměření na zákazníky, orientaci na konkurenci a týmový přístup, který prostupuje všemi funkcemi ve společnosti. Výsledkem je tržně orientovaná firma se všemi předpoklady k vývoji a realizaci tržně orientovaných strategií určených k získání, uspokojení a udržení zákazníků. Je-li tento princip úspěšně imple-

mentován v širokém rozsahu tržních situací, tržně orientovaný přístup... povede k vyšší úrovni ziskovosti, peněžního toku a vyšší hodnotě pro akcionáře, než by dokázal přístup založený na nákladech.“

Best dále tvrdí, že jediným zdrojem pozitivního peněžního toku je zákazník, a proto se musí zákazník stát ohniskem tržně založeného managementu.

Tim Ambler přišel s názorem, že pokud se firmy domnívají, že umí adekvátně vyhodnotit marketingové výsledky, pak by si měly položit následujících pět otázek:

1. Zkoumáte pravidelně chování zákazníků (jejich udržení, získání, obchodní zvyklosti atd.) a důvody, proč se tak chovají (znalosti, spokojenost, vnímaná kvalita atd.)?
2. Jsou výsledky tohoto výzkumu pravidelně hlášeny představenstvu v takové formě, která by byla spojena s finančními marketingovými ukazateli?
3. Jsou v těchto zprávách porovnávány výsledky s úrovněmi, jaké byly předtím odhadovány v podnikatelských plánech?
4. Jsou také porovnávány s úrovněmi dosaženými vaším hlavním konkurentem za použití stejných ukazatelů?
5. Je hodnocení krátkodobého výkonu upraveno o změny ve vašich marketingových aktivech?

Ambler se domnívá, že firmy musí dávat měření a reportování marketingových výsledků pomoci příslušnou prioritu. Tvrdí, že hodnocení lze rozdělit do dvou částí: 1. krátkodobé výsledky, 2. změny v hodnotě značky. Krátkodobé výsledky jsou zohledněny v ukazatelích výkazu zisku a ztráty, jako jsou obrát, hodnota pro akcionáře nebo jejich kombinace. K hodnocení hodnoty značky patří její známost, tržní podíl, relativní cena, počet stížností, distribuce a dostupnost, celkový počet zákazníků, vnímaná kvalita a věrnost zákazníků či jejich udržení. Ambler také doporučuje vyvíjet metriky pro hodnocení zaměstnanců a tvrdí: „Koneční uživatelé jsou finálními zákazníky, ale vaši zaměstnanci jsou těmi prvními, a proto potřebujete hodnotit zdraví interního trhu.“

Zdroje: Peter Doyle, *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Chichester, Anglie: John Wiley & Sons 2000; Roger J. Best, *Market-Based Management: Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2000; Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Methods of Corporate Wealth*, Londýn: Financial Times/Prentice Hall 2000.

Tab. 4.4
Příklad marketingových
měřících nástrojů

I. Externí	II. Interní
<ul style="list-style-type: none"> ■ známost ■ tržní podíl (podle objemu nebo obratu) ■ relativní cena (tržní podíl podle hodnoty / podle objemu) ■ počet stížností (úroveň nespokojenosti) ■ spokojenost zákazníků ■ distribuce/dostupnost ■ celkový počet zákazníků ■ vnímaná kvalita/úcta ■ věrnost/udržení ■ relativní vnímaná kvalita 	<ul style="list-style-type: none"> ■ uvědomování si cílů ■ oddanost cílům ■ aktivní podpora inovacím ■ adekvátnost zdrojů ■ úroveň kvalifikace zaměstnanců ■ přání se učit ■ ochota ke změnám ■ svoboda dopouštět se omylů ■ samostatnost ■ relativní spokojenost zaměstnanců

Zdroj: Tim Ambler, „What Does Marketing Success Look Like?“, *Marketing Management*, jaro 2001, str. 13–18.

4.3.1 Marketingové metriky

Marketéři používají širokou škálu prostředků k vyhodnocení účinků marketingu. **Marketingové metriky** jsou souborem opatření, která pomáhají firmám kvantifikovat, porovnávat a interpretovat jejich marketingové výkony. Marketingové metriky mohou být využívány manažery značky k sestavení marketingových programů a vedením k rozhodování o alokaci finančních prostředků. Dokáží-li marketéři odhadnout finanční přínos marketingových aktivit, může pak vedení firmy lépe ospravedlnit hodnotu investic do marketingu.²⁴

Mnoho marketingových metrik se odvíjí od ukazatelů na úrovni zákazníků, jako jsou jejich názory a chování; jiné se vztahují ke značce, například její tržní podíl, relativní cenová prémie nebo ziskovost.²⁵ Společnosti mohou rovněž používat rozsáhlý soubor interních metrik. Jeden důležitý soubor ukazatelů se vztahuje k inovativnosti společnosti. Například společnost 3M sleduje podíl tržeb, který má souvislost s posledními inovacemi. Další klíčový soubor se týká zaměstnanců. Tab. 4.4 poskytuje stručný seznam oblíbených interních a externích marketingových měřících nástrojů z jednoho výzkumu ve Velké Británii.²⁶

Amazon.com je firma proslulá neustálým sledováním svých marketingových aktivit. Generální ředitel Jeff Bezos chce znát průměrný počet kontaktů zákazníka na objednávku, průměrný čas kontaktu, počet e-mailových kontaktů v poměru s telefonními kontakty a celkové náklady společnosti na každý druh komunikace. Člověk, který má u Amazonu na starosti služby zákazníkům a skladové i distribuční operace, si každý týden prohlíží 300 grafů se vztahem k jednotlivým divizím.²⁷

Firmy také využívají organizačních procesů a systémů, aby měly jistotu, že firma maximalizuje hodnotu všech těchto rozdílných metrik. Souhrnný soubor důležitých interních a externích nástrojů může být sestaven k syntéze a interpretaci v **marketingovou palubní desku**. Některé společnosti rovněž jmenují marketingové kontrolory k revizi jednotlivých rozpočtových položek a výdajů. Tito kontrolori ve stále větší míře používají *software business intelligence* k vytváření digitálních verzí marketingových palubních desek, které shrnují data z jednotlivých interních a externích zdrojů.

■ MILWAUKEE ELECTRIC TOOL

Milwaukee Electric Tool je výrobcem nástrojů od šroubováků přes těsnění a vrtáky až k průmyslovým strojům. Po léta společnost využívala databázi, která jí umožňovala shromažďovat data o distribučních, finančních, výrobních, prodejních a marketingových operacích. Společnost potřebovala najít způsob, jak shromažďovat veškerá data a porovnávat je s trendy. Poté, co společnost přešla na nový softwarový balík *Essbase XTD Analytic Server* a *Customer Focus Suite*, její marketingový manažer porozuměl tomu, jaký mix výrobků si konkrétní zákaznická skupina objednává a dokázal díky tomu přicházet s programy na zvýšení tržeb.²⁸

Společnosti mohou jako podklad pro svou marketingovou palubní desku využít dvě tržně orientované tabulky typu *scorecard*, zobrazující aktuální výsledky a poskytující včasné varování před případnými problémy. *Customer-performance scorecard* ukazuje, jak si společnost rok po roce vede v takových

Tab. 4.5
Příklad metrik
pro customer-performance
scorecard

- procento nových zákazníků na průměrný počet zákazníků
- procento ztracených zákazníků na průměrný počet zákazníků
- procento znovuzískaných zákazníků na průměrný počet zákazníků
- procento zákazníků spadajících do kategorií velmi nespokojených, nespokojených, neutrálních, spokojených a velmi spokojených
- procento zákazníků, kteří říkají, že by si výrobek koupili znovu
- procento zákazníků, kteří říkají, že by mohli doporučit výrobek jiným
- procento zákazníků cílového trhu, kteří mají povědomí o značce nebo si ji dokáží vybavit
- procento zákazníků, kteří říkají, že výrobku společnosti dávají v jeho kategorii nejvyšší preference
- procento zákazníků, kteří správně identifikují zamýšlený positioning a diferenciaci značky
- průměrné vnímání relativní kvality výrobků společnosti ve vztahu k hlavnímu konkurentovi
- průměrné vnímání relativní kvality služeb společnosti ve vztahu k hlavnímu konkurentovi

zákaznických orientovaných metrikách, jaké jsou uvedeny v tab. 4.5. Pro každou z nich by měly být stanoveny normy a vedení by mělo začít jednat, kdykoliv se výsledky z těchto norem vymykají.

Druhá tabulka se nazývá *stakeholder-performance scorecard*. Společnosti potřebují sledovat spokojenost různých skupin, které jsou zainteresované na výkonech společnosti a mají na ně vliv: zaměstnanců, dodavatelů, bank, distributorů, maloobchodníků, akcionářů. I v tomto případě by měly být pro každou skupinu stanoveny normy a vedení by mělo jednat, jakmile některá skupina nebo více skupin začne projevovat zvýšenou úroveň nespokojenosti.²⁹ Podívejme se na program společnosti Hewlett-Packard.

■ HEWLETT-PACKARD

Každá divize společnosti Hewlett-Packard hodnotí svůj výkon podle *customer-based scorecard*, sledující 18–20 základních obchodních prvků. Některé, jako spokojenost zákazníků a včasná dodávka, se hodnotí ve všech divizích, jiné ukazatele jsou sledovány podle povahy podnikatelských činností jednotlivých divizí. Společnost je takto schopná posoudit dopady svých marketingových strategií na tržby a zisky a identifikovat oblasti, v nichž může zlepšení vést ke zvýšení kvantitativních výsledků.³⁰

4.3.2 Hodnocení plnění marketingového plánu

Dnešní marketéři mají lepší marketingové metriky k posuzování plnění marketingových plánů.³¹ Ke kontrole výsledků plánu mohou použít čtyři nástroje: analýzy tržeb, analýzy tržního podílu, analýzy poměru marketingových výdajů vůči dosaženým tržbám a finanční analýzy.

ANALÝZA TRŽEB Analýza tržeb sestává z posouzení a vyhodnocení aktuálních tržeb ve srovnání s cíli. Při této analýze se používají dva specifické nástroje.

Analýza prodejních odchylek hodnotí relativní příspěvek různých faktorů ke schodku ve výsledných tržbách. Předpokládejme, že se podle ročního plánu mělo prodat v prvním čtvrtletí 4000 určitých předmětů v ceně jednoho dolaru, takže celkový příjem měl činit 4000 dolarů. Do konce čtvrtletí se však prodalo pouze 3000 těchto předmětů po 0,80 dolaru za kus, takže celkový příjem činí 2400 dolarů. Jaký vliv má na prodejní výsledky pokles ceny a kolik pokles objemu? Na tuto otázku odpoví následující výpočet:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Rozdíl způsobený poklesem ceny} & = & (1 \text{ USD} - 0,80 \text{ USD}) (3000) = 600 \text{ USD} \quad 37,5 \% \\
 \text{Rozdíl způsobený poklesem objemu} & = & (1 \text{ USD}) (4000 - 3000) = 1000 \text{ USD} \quad 62,5 \% \\
 & & \hline
 & & 1600 \text{ USD} \quad 100,0 \%
 \end{array}$$

Téměř dvě třetiny rozdílu způsobilo nedosažení cílového objemu. Společnost by se měla pozorně podívat, proč se tohoto cíle nepodařilo dosáhnout.

Analýza mikroobratu hledá specifické výrobky, teritoria atd., zjišťuje proč nedošlo k očekávaným tržbám. Předpokládejme, že společnost prodává ve třech teritoriích a očekávaný prodej je v nich 1500 kusů, 500 kusů a 2000 kusů. Ve skutečnosti se prodalo 1400 kusů, 525 kusů a 1075 kusů. V teritoriu 1 bylo vzhledem k očekávanému prodeji manko 7 %, zatímco v teritoriu 2 se projevilo zlepšení o 5 % nad očekávání a v teritoriu 3 došlo k manku 46 %! Největší problémy tudíž působí teritorium 3. Prodejní viceprezident proto musí teritorium 3 prověřit: možná obchodní zástupci v teritoriu 3 řádně neplní své povinnosti, nebo do tohoto teritoria vstoupil důležitý konkurent, nebo firma prochází v tomto teritoriu recesí.

ANALÝZA TRŽNÍHO PODÍLU Tržby společnosti neodhalují, jak dobře si společnost vede ve vztahu ke konkurentům. K tomuto účelu potřebuje společnost zjistit svůj tržní podíl.

Tržní podíl lze zjistit třemi způsoby: **celkový tržní podíl** je obrat společnosti vyjádřený v procentech celkového obratu na trhu. **Tržní podíl na obsluhovaném trhu** je její obrat vyjádřený v procentech celkového obratu na obsluhovaném trhu. Jejím **obsluhovaným trhem** jsou všichni kupci, kteří jsou schopní a ochotní koupit její výrobek. Obsluhovaný tržní podíl je vždy větší než celkový tržní podíl. Společnost může získat 100 % svého obsluhovaného trhu a přitom mít relativně malý podíl z celkového trhu. **Relativní tržní podíl** lze vyjádřit jako tržní podíl ve vztahu k největšímu konkurentovi společnosti. Relativní tržní podíl přes 100 % naznačuje, že společnost má na trhu vedoucí postavení. Relativní tržní podíl přesně 100 % znamená, že se společnost dělí na trhu o vedení. Zvyšování relativního tržního podílu znamená, že společnost získává na úkor svého hlavního konkurenta.

Závěry z analýzy tržního podílu je však třeba interpretovat s vědomím následujícího:

- **Předpoklad, že vnější síly ovlivňují všechny společnosti stejným způsobem, není často pravdivý.** Zpráva hlavního hygienika USA o škodlivých následcích kouření cigaret způsobila, že klesl prodej cigaret, ale nikoliv stejně u všech společností.
- **Předpoklad, že výkony společnosti by měly být posuzovány podle průměrných výkonů všech společností, vždy neplatí.** Výkony společnosti by měly být posuzovány podle výkonů nejbližších konkurentů.
- **Vstoupí-li do odvětví nová firma, může dojít ke snížení tržního podílu všech existujících firem.** Pokles tržního podílu nemusí znamenat, že by si společnost vedla hůře, než jiné společnosti. Ztráta podílu závisí na míře, v jaké nová firma zasáhne specifické trhy společnosti.
- **Někdy je pokles tržního podílu způsoben záměrně, aby se zvýšily zisky.** Vedení se například může vzdát neziskových zákazníků nebo výrobků.
- **Tržní podíl může kolísat z mnoha méně závažných důvodů.** Může být například ovlivněn tím, zda dojde k velkému prodeji v poslední den měsíce nebo na začátku následujícího měsíce. Nikoliv všechny změny tržního podílu mají marketingový význam.³²

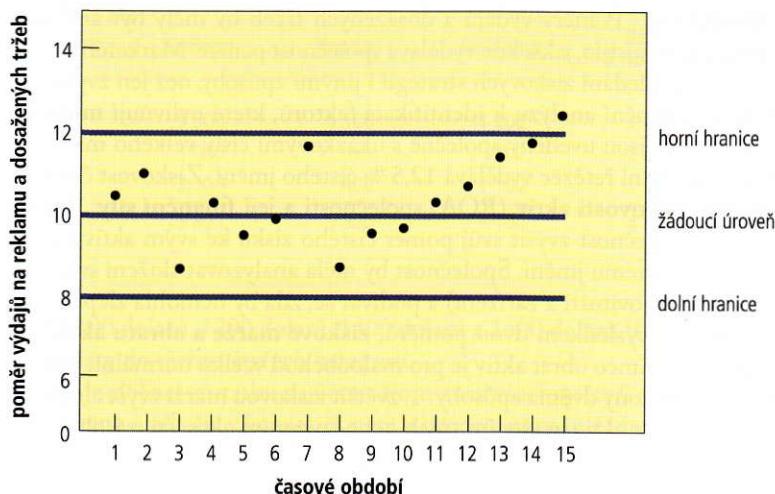
Užitečný způsob analýzy pohybů tržního podílu nabízejí následující čtyři složky:

$$\text{Celkový tržní podíl} = \text{penetrace zákaznického trhu} \times \text{věrnost zákazníků} \times \text{profil zákazníků} \times \text{cenová prémie}$$

Kde znamená:

Penetrace zákaznického trhu:	Procento všech zákazníků, kteří nakupují od společnosti.
Věrnost zákazníků:	Nákupy od společnosti jejími zákazníky vyjádřené v procentech jejich celkových nákupů od všech dodavatelů stejných výrobků.
Profil zákazníků:	Velikost průměrného nákupu zákazníka od společnosti vyjádřená v procentech velikosti průměrného nákupu zákazníka od průměrné společnosti.
Cenová prémie:	Průměrná cena požadovaná společností vyjádřená v procentech průměrné ceny vyžadované všemi společnostmi.

Předpokládejme nyní, že tržní podíl společnosti v dolarech v určitém období klesá. Rovnice celkového tržního podílu nabízí čtyři vysvětlení: společnost ztratila část svých zákazníků (nižší penetrace zákaznického trhu); existující zákazníci kupují od společnosti méně (nižší věrnost zákazníků); zmen-



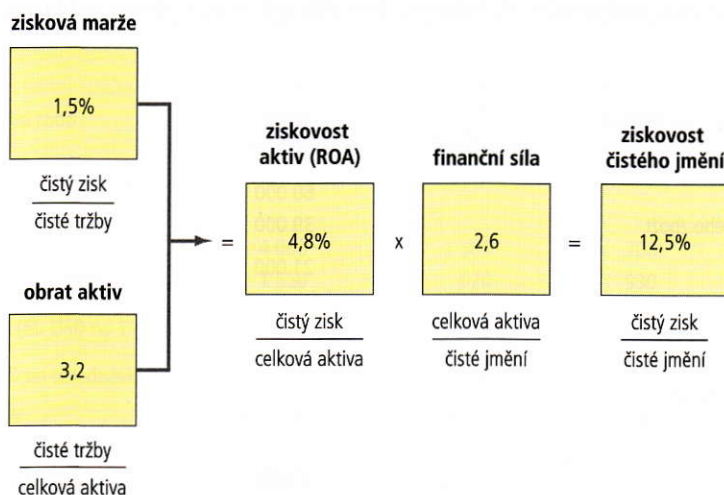
Obr. 4.2
Kontrolní graf

... se objem nákupů zbývajících zákazníků společnosti (horší profil zákazníků) nebo se cena společnosti vzhledem ke konkurenci relativně snížila (nižší cenová prémie).

ANALÝZA POMĚRU MARKETINGOVÝCH VÝDAJŮ VŮČI DOSAŽENÝM TRŽBÁM Sledování plnění ročního plánu vyžaduje jistotu, že společnost nadměrně neutráčí, aby dosáhla svých prodejních cílů. Důležité je sledovat poměr **marketingových výdajů a dosažených tržeb**. V jedné společnosti činil 30 % a skládal se z následujících pěti dílčích poměrů výdajů a tržeb: výdaje na zaměstnance prodeje vůči tržbám (15 %), výdaje na reklamu vůči tržbám (5 %), podpora prodeje vůči tržbám (6 %), marketingový výzkum vůči tržbám (1 %) a prodejní administrativa vůči tržbám (3 %).

Vedení musí tyto poměry sledovat. Kolísání mimo normální rozsah je příčinou k obavám. Kolísání v jednotlivých obdobích v každém poměru lze sledovat na **kontrolním grafu** (viz obr. 4.2). Tento graf ukazuje, že poměr výdajů na reklamu vůči tržbám normálně kolísá mezi 8–12 %, a to dejme tomu v 99 případech ze 100. V patnáctém období však tento poměr přesáhl horní kontrolní hranici. Tento jev může vysvětlit jedna ze dvou hypotéz: 1. Společnost má ještě stále všechny výdaje pod kontrolou a tato situace představuje vzácnou náhodnou událost. 2. Společnost ztratila nad svými výdaji kontrolu a měla by zjistit příčinu. Pokud nedojde k žádnému vyšetřování, existuje riziko, že mohlo dojít ke skutečné změně a společnost to poškodí. Dojde-li jen k vyšetřování prostředí, může se stát, že vyšetřování nic neodhalí a bude jen mrháním časem a silami.

Společnost by měla sledovat souvislejší trendy vývoje, i když jednotlivé hodnoty zůstávají v mezích kontrolních limitů. Všimněte si na obr. 4.2, že úroveň poměru výdajů na reklamu a dosažených tržeb od devátého období postupně neustále stoupala. Pravděpodobnost výskytu šesti po sobě jdoucích zvýšení v navzájem nezávislých obdobích je pouze 1 : 64.³³ Tento vývoj trendu měl být i proto prošetřen dávno před patnáctým časovým obdobím.



Obr. 4.3
Finanční model
návratnosti čisté hodnoty

FINANČNÍ ANALÝZA Poměry výdajů a dosažených tržeb by měly být analyzovány v celkovém finančním rámci, aby se zjistilo, jak a kde vydělává společnost peníze. Marketéři proto stále více používají finanční analýzu k hledání ziskových strategií i jinými způsoby, než jen zvyšováním obrátu.

Vedení používá finanční analýzu k identifikaci faktorů, které ovlivňují **míru ziskovosti čistého jmění**.³⁴ Hlavní faktory jsou uvedeny společně s ukázkovými čísly velkého maloobchodního řetězce na obr. 4.3. Maloobchodní řetězec vydělává 12,5 % čistého jmění. Ziskovost čistého jmění je výsledkem dvou poměrů, **ziskovosti aktiv** (ROA) společnosti a její **finanční síly**. K zlepšení návratnosti čistého jmění musí společnost zvýšit svůj poměr čistého zisku ke svým aktivům nebo zvýšit poměr svých aktiv ke svému čistému jmění. Společnost by měla analyzovat složení svých aktiv (tj. hotovost, pohledávky, zásoby, nemovitosti a zařízení) a podívat se, zda by nemohla zlepšit jejich řízení.

Návratnost aktiv je výsledkem dvou poměrů, **ziskové marže a obrátu aktiv**. Zisková marže na obr. 4.3 se zdá nízká, zatímco obrát aktiv je pro maloobchod vcelku normální. Vedoucí marketingu se může pokusit zlepšit výkony dvěma způsoby: 1. zvětšit ziskovou marži zvýšením tržeb nebo snížením nákladů a 2. zvětšit obrát aktiv zvýšením tržeb nebo snížením aktiv (tj. zásob, pohledávek) při dané úrovni tržeb.

4.3.3 Analýza ziskovosti

Společnosti mohou mít prospěch z hlubších finančních analýz a měly by posoudit ziskovost svých výrobků, teritorií, zákaznických skupin, segmentů, distribučních kanálů a objednávek různých velikostí. Tyto informace mohou vedení pomoci zjistit, zda by určité výrobky nebo marketingové aktivity měly být rozšířeny, omezeny nebo eliminovány. Výsledky bývají často překvapivé. Následně uvádíme některá znepokojivá zjištění ze studie ziskovosti jedné banky.

„Zjistili jsme, že 20–40 % výrobků jednotlivých firem je neziskových a až 60 % jejich zákazníků přináší ztrátu. Náš výzkum ukázal, že ve většině firem není více jak polovina zákazníků ziskových a 30–40 % je ziskových pouze marginálně. Často se stává, že pouze 10–15 % zákazníků firmy vytváří většinu zisků. Náš výzkum ziskovosti pobočkové sítě jedné regionální banky odhalil překvapující výsledky – 30 % poboček této banky bylo prodělečných.“³⁶

ANALÝZA MARKETINGOVÉ ZISKOVOSTI Kroky analýzy marketingové ziskovosti vysvětlíme na následujícím příkladě.

Viceprezident marketingu jedné společnosti vyrábějící sekačky na trávu chce zjistit ziskovost prodeje sekaček ve třech typech maloobchodních cest: v obchodech se železářským zbožím, obchodech s potřebami pro zahrádkáře a obchodních domech. Finanční výkaz zisků a ztrát je uveden v tab. 4.6.

První krok: Identifikace provozních nákladů. Předpokládejme, že náklady uvedené v tab. 4.6 souvisejí s prodejem, reklamou, balením, dodávkou a fakturací výrobku. Prvním úkolem je zjistit, k jakým nákladům došlo při každé z těchto aktivit.

Předpokládejme, že většina nákladů na platy šla na obchodní zástupce a zbytek dostal reklamní manažer, zaměstnanci zodpovědní za balení a dodávku a účetní. Celkově vyplacených 9300 dolarů

Tab. 4.6
Zjednodušený výkaz
zisků a ztrát (v USD)

tržba		60 000
náklady prodaného zboží		39 000
hrubé rozpětí		21 000
náklady		
mzdy	9 300	
nájem	3 000	
provozní materiál	3 500	
	15 800	
čistý zisk		5 200

Účty	Celkem	Prodej	Reklama	Balení a dodávka	Fakturace a inkaso
mady	9 300	5 100	1 200	1 400	1 600
nájem	3 000	-----	400	2 000	600
provozní materiál	3 500	400	1 500	1 400	200
	15 800	5 500	3 100	4 800	2 400

Tab. 4.7

Rozpis provozních nákladů (v USD)

můžeme rozložit na 5100 dolarů, 1200 dolarů, 1400 dolarů a 1600 dolarů. Tab. 4.7 nám ukazuje rozdělení nákladů na výplaty do těchto čtyřech kategorií.

Tab. 4.7 také ukazuje alokaci zůstatku na účtu nájmu mezi všechny čtyři aktivity. Protože obchodní zástupci pracují v terénu a nikoliv v kanceláři, není u prodeje připsán žádný náklad na nájem budovy. Většina nákladů na prostory a nájem zařízení spadá do kategorie balení a dodávka. Účet provozního materiálu pokrývá náklady na propagační materiály, balicí materiál, nákupy paliva pro dodávkové automobily a kancelářské potřeby. Položka 3500 dolarů ve finančním výkazu se týká provozního využití tohoto materiálu.

Druhý krok: Alokace provozních nákladů na marketingové entity. Dalším úkolem je zjistit, kolik provozních nákladů je spojeno s každou prodejní cestou – kanálem. Vezměme si prodej. Prodejní úsilí je vyčísleno počtem prodejů uskutečněných každým kanálem. Počet prodejů najdeme ve sloupcu prodej v tab. 4.8. Celkem došlo v tomto období k 275 prodejům. Protože celkové náklady na prodej činily 5500 dolarů (viz tab. 4.8), činily náklady na jeden prodej v průměru 20 dolarů.

Typ prodejního kanálu	Prodej	Reklama	Balení a dodávka	Fakturace a inkaso
železářské zboží	200	50	50	50
zahradnické potřeby	65	20	21	21
obchodní domy	10	30	9	9
	275	100	80	80
provozní náklady	5 500	3 100	4 800	2 400
děleno počtem prodaných kusů	275	100	80	80
výsledek	20	31	60	30

Tab. 4.8

Příklad rozdělování provozních nákladů do různých kanálů (v USD)

	Železářské zboží	Zahradnické potřeby	Obchodní domy	Celá společnost
tržby	30 000	10 000	20 000	60 000
náklady prodaného zboží	19 500	6 500	13 000	39 000
hrubé tržby	10 500	3 500	7 000	21 000
náklady				
prodej (20 USD za kus)	4 000	1 300	200	5 500
reklama (31 USD za jednu reklamu)	1 550	620	930	3 100
balení a dodávka (60 USD na 1 objednávku)	3 000	1 260	540	4 800
fakturace (30 USD na objednávku)	1 500	630	270	2 400
celkové náklady	10 050	3 810	1 940	15 800
čistý zisk nebo ztráta	450	(310)	5 060	5 200

Tab. 4.9

Výkaz zisků a ztrát podle prodejních kanálů (v USD)

Prostředky na výdaje za reklamu lze přidělovat podle počtu reklam adresovaných různým kanálům. Protože bylo celkem 100 reklam, průměrná cena každé z nich je 31 dolar.

Prostředky na výdaje za balení a dodávku se přidělují podle počtu objednávek každým typem kanálu. Stejná zásada byla uplatněna i pro přidělování zdrojů na výdaje za fakturaci a inkaso.

Třetí krok: Příprava výkazu zisků a ztrát pro každou marketingovou entitu.

Výkaz zisků a ztrát může být nyní připraven pro každý typ kanálu (viz tab. 4.9). Protože polovina celkových tržeb přišla z obchodů se železářským zbožím (30 000 USD ze 60 000 USD), připadá na ně i polovina nákladů prodaného zboží (19 500 USD z 39 000 USD). Hrubá tržba z obchodů se železářským zbožím tak činí 10 050 dolarů. Z toho je třeba odečíst poměrnou část provozních nákladů na prodej v obchodech se železářským zbožím. Podle tabulky 4.8 se uskutečnilo v obchodech se železářským zbožím 200 z 275 celkových prodejů. S vloženou hodnotou 20 dolarů za každý prodej je třeba připsat na obchody se železářským zbožím 4000 dolarů prodejních nákladů. Tab. 4.8 rovněž ukazuje, že obchody se železářským zbožím byly předmětem 50 reklam. S cenou 31 dolar za reklamu je jim třeba připsat 1550 dolarů za reklamu. Obdobná logika se použije pro určení podílu obchodů se železářským zbožím na ostatních provozních nákladech. Výsledkem je zjištění, že obchody se železářským zbožím generovaly 10 050 dolarů z celkových provozních nákladů. Odečteme-li je od hrubého rozpětí, je zisk z prodeje v obchodech se železářským zbožím jen 450 dolarů.

Obdobná analýza se vypracuje i pro další kanály. Společnost přichází o peníze při prodeji v obchodech se zahradnickými potřebami a v podstatě veškerý zisk pochází z obchodních domů. Povšimněte si, že hrubé tržby nejsou spolehlivým ukazatelem čistých zisků v jednotlivých kanálech.

ROZHODNUTÍ O NÁPRAVNÝCH OPATŘENÍCH Bylo by naivní dojít k závěru, že se společnost ihned vzdá prodeje v obchodech se zahradnickými potřebami a snad i v obchodech se železářským zbožím, aby se mohla zaměřit na obchodní domy. Nejprve je třeba odpovědět na následující otázky:

- Do jaké míry kupující nakupují na základě typu maloobchodu a nikoliv na základě značky?
- Jaké jsou trendy týkající se důležitosti těchto tří kanálů?
- Jak dobré jsou marketingové strategie společnosti zaměřené na tyto tři kanály?

Na základě odpovědí může marketing management zvážit pět alternativ:

1. Zavést speciální přírůžku při plnění malých objednávek.
2. Poskytnout více podpory prodeje obchodům se zahradnickými potřebami a obchodům se železářským zbožím.
3. Snížit počet návštěv prodejních zástupců a množství reklam směřujících do obchodů se zahradnickými potřebami a obchodů se železářským zbožím.
4. Nevzdávat se zcela žádného kanálu, ale jen nejslabších maloobchodních jednotek v každém kanálu.
5. Neudělat nic.

Obecně lze říci, že analýza marketingové ziskovosti naznačuje relativní ziskovost různých kanálů, výrobků, teritorií nebo jiných marketingových entit. Nedokazuje však, že nejlepším opatřením by bylo vzdát se neziskových marketingových entit, ani že by se tímto vzdáním dosáhlo pravděpodobného zvýšení zisků.

PŘÍMÉ NÁKLADY VERSUS PLNÉ NÁKLADY Jako veškeré informační nástroje může i analýza marketingové ziskovosti vést vedoucí marketingu ke zlepšení nebo zavádět na slepou cestu, a to v závislosti na tom, jak dobře rozumí jejím metodám a omezením. Společnost prodávající sekačky trávníků projevila určitou libovůli při výběru základů, podle nichž alokovala provozní náklady jednotlivým marketingovým entitám. Provozní náklady byly alokovány podle počtu návštěv prodejních zástupců, zatímco přesnějším ukazatelem nákladů by byla zásada počtu prodejních pracovních hodin. Prvně jmenovaná zásada byla použita z toho důvodu, že vyžaduje méně dat a výpočtů. Daleko vážnější je však další úsudek, který ovlivnil analýzu ziskovosti. Problém spočívá v tom, zda při hodnocení výkonů marketingové entity používat úplné náklady nebo jen přímé a sledovatelné náklady. Společnost prodávající sekačky na trávu tento problém obešla tím, že jednotlivým složkám aloko-

vala pouze jednoduché náklady přímo související s marketingovými aktivitami, ale ve skutečnosti se nelze při analýze ziskovosti tomuto problému vyhnout. Je třeba rozlišovat tři typy nákladů:

1. **Primé náklady.** Lze je přímo připsat konkrétním marketingovým jednotkám. Komise z prodeje jsou v analýze ziskovosti prodejních teritorií, prodejních zástupců nebo zákazníků přímými náklady. Výdaje na reklamu jsou v analýze ziskovosti výrobků přímými náklady v tom rozsahu, v němž každá reklama propaguje pouze jeden výrobek. Jinými přímými náklady ke specifickým účelům jsou mzdy zaměstnanců prodeje a cestovní výdaje.
2. **Sledovatelné primé náklady.** Jsou to náklady, které lze určit u marketingových entit pouze nepřímo, ale na značně hodnověrném základě. Tímto způsobem byl například zahrnut do analýzy nájem.
3. **Nezjistitelné běžné náklady.** Jedná se o běžné náklady, jejichž přidělování marketingovým entitám je značně libovolné. Rozdělit stejně výdaje na **image firmy** mezi všechny výrobky by bylo neopodstatněné, protože všechny výrobky z ní nemají stejný užitek. Přidělit je úměrně k tržbám za jednotlivé výrobky by bylo také neopodstatněné, protože relativní tržba za výrobky odráží kromě vytvořené image firmy ještě mnoho dalších faktorů. Jinými příklady jsou platy vrcholového managementu, daně, úroky a další režijní náklady.

Nikdo nepochybně zahrnutí přímých nákladů do analýzy marketingových nákladů. Existují jen určité spory o zahrnování zjistitelných běžných nákladů, které se skládají z nákladů, jež se budou měnit s rozsahem marketingových aktivit, a nákladů, které se měnit nebudou. I když se společnost prodávající sekačky na trávu vzdá obchodu se zahradnickými potřebami, bude pravděpodobně nadále platit stejné nájemné. V takovém případě se její zisky okamžitě nezvednou o současné ztráty z prodeje v obchodech se zahradnickými potřebami (310 dolarů).

Větší spory se týkají toho, zda by marketingovým entitám měly být alokovány náklady na nezjistitelné běžné náklady. Tomuto přidělování se říká **kalkulace plných nákladů** (*full-cost approach*), a jeho obhájcí tvrdí, že musí být zahrnuty veškeré náklady, aby se zjistila skutečná ziskovost. Tento argument však zaměňuje užívání účetnictví ve finančních zprávách s jeho užíváním v rozhodování na úrovni manažerů. Úplné kalkulace mají tři značné slabiny:

1. Relativní ziskovost různých marketingových entit se může radikálně měnit, je-li jeden libovolný způsob alokace nezjistitelných běžných nákladů nahrazen jiným.
2. Libovůle demoralizuje manažery, protože mají pocit, že jejich pracovní výkony nejsou hodnoceny podle zásluh.
3. Zahrnutí nezjistitelných běžných nákladů by mohlo oslabit snahu o řízení skutečných nákladů.

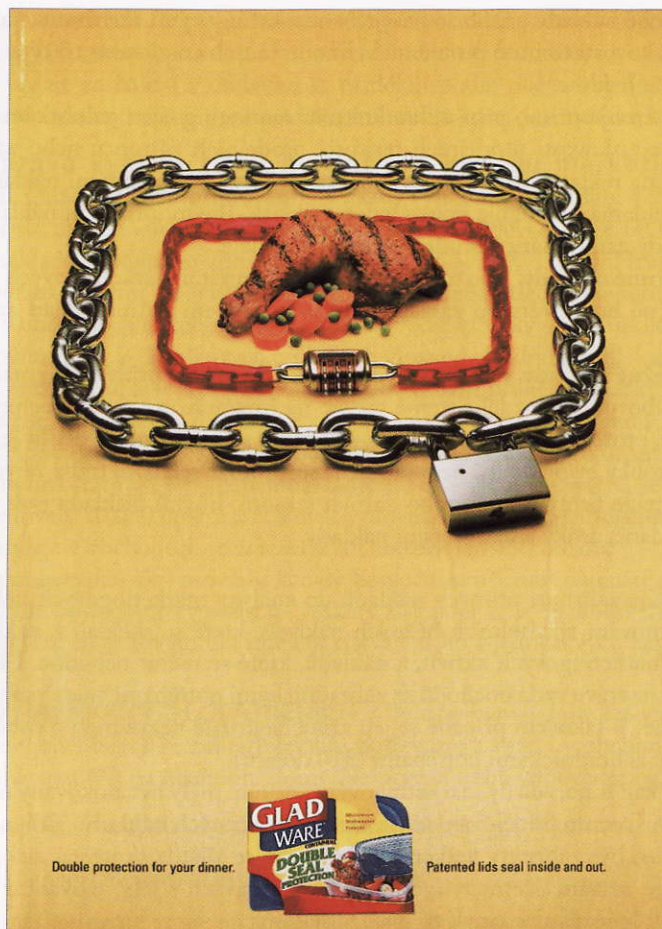
Provozní management je neefektivnější v řízení přímých nákladů a zjistitelných běžných nákladů. Libovolná alokace nezjistitelných běžných nákladů může vést manažery k tomu, že marní čas bojem proti způsobům alokace místo aby řídili skutečně kontrolovatelné náklady.

Společnosti projevují vzrůstající zájem o využívání analýzy marketingové ziskovosti nebo její širší verze, kalkulace nákladů podle jednotlivých aktivit (*ABC accounting*) ke kvantifikaci skutečné ziskovosti různých aktivit.³⁷ Pro zlepšení ziskovosti mohou manažeři hledat cesty ke snížení prostředků potřebných k vykonávání různých aktivit, zvýšení jejich produktivity nebo jejich nákupu za nižší ceny. *ABC accounting* se snaží zaměřit pozornost managementu od určování plných nákladů na základe norem pracnosti a spotřeby materiálu ke zjišťování skutečných nákladů na podporu jednotlivých výrobků, zákazníků a jiných entit.

4.3.4 Modelování marketingového mixu

Odpovědnost za marketingové náklady také vyžaduje, aby marketéři dokázali přesněji odhadnout výsledky různých marketingových investic. Při **modelování marketingového mixu** analyzují data z různých zdrojů, jako jsou údaje z čárových kódů snímané v maloobchodech, data o dodávkách společnosti, cenová tvorba, data o nákladech na nákup médií a propagaci, takže je možné lépe porozumět důsledkům specifických marketingových aktivit. K prohloubení tohoto pochopení jsou prováděny analýzy s více proměnnými, aby se zjistilo, jak každý marketingový prvek ovlivňuje výsledky toho, co společnost zajímá, což mohou být prodeje značky nebo tržní podíl.³⁸

Reklama na Gladware, výrobek společnosti Clorox. Clorox je jednou ze společností, které používají modelování marketingového mixu k testování účinnosti svých reklam.



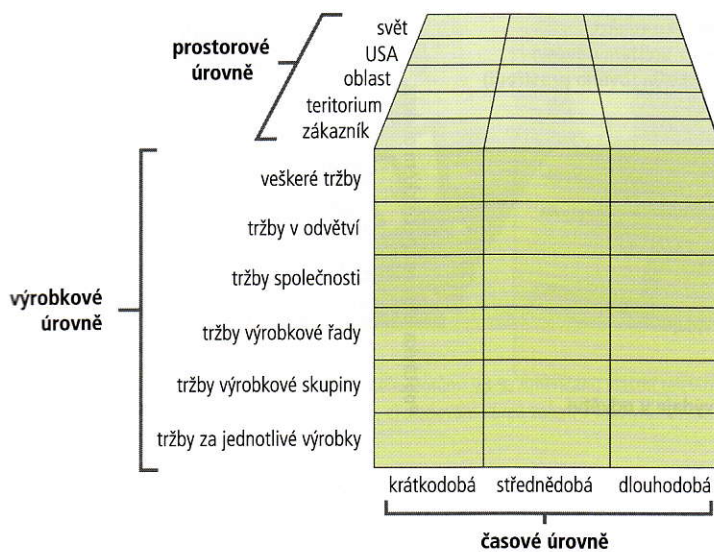
Zjištění z modelování marketingového mixu, které je hodně oblíbené u takových marketérů baleného zboží, jako jsou Procter & Gamble, Clorox a Colgate, jsou využívány k alokaci a realokaci výdajů. Analýzy zjišťují, které části rozpočtu jsou mrháním prostředků, jaké jsou optimální úrovně výdajů a jaké by měly být minimální úrovně investic.³⁹ I když modelování marketingového mixu pomáhá izolovat jednotlivé efekty, je méně účinné při zjišťování, jak pracují různé marketingové prvky dohromady.

4.4 Předpovídání a řízení poptávky

Jedním z důležitých důvodů k provádění marketingového výzkumu je identifikace tržních příležitostí. Jakmile je výzkum dokončen, musí společnost odhadnout velikost, růst a ziskový potenciál každé tržní příležitosti. Prognózy tržeb používají finanční oddělení k získání potřebných peněz na investice a operace, výrobní oddělení k zajištění kapacit a potřebných úrovní výstupu, nákupní oddělení k získání potřebného množství provozního materiálu a oddělení lidských zdrojů k přijetí potřebného množství pracovníků. Marketing je zodpovědný za přípravu prognózy tržeb. Je-li prognóza naprosto nepřesná, bude společnost zatížena nadměrnými zásobami, nebo naopak budou zásoby nedostatečné. Prognózy tržeb jsou založeny na odhadech poptávky. Manažeři musí definovat, co míní tržní poptávkou. Následuje dobrý příklad nezbytnosti správné definice trhu.

■ COCA-COLA

Když se Roberto Goizueta stal generálním ředitelem společnosti Coca-Cola, mnozí lidé se domnívali, že tržby společnosti již nelze zvýšit. Goizueta však prohlásil, že Coca-Cola se vypije jen 2 unce z průměrných 64 uncí tekutiny, kterou vypije denně každý ze 4,4 miliardy lidí na světě. „Nepřítelem je káva, mléko, čaj, voda,“ říkal svým lidem ve společnosti a předznamenal tak období obrovské růstu.



Obr. 4.4
Devadesát typů odhadu
poptávky (6 x 5 x 3)

4.4.1 Měřítka tržní poptávky

Společnosti dokáží připravit až 90 různých typů odhadů poptávky (viz obr. 4.4). Poptávka může být měřena pro šest různých výrozkových úrovní, pět různých prostorových úrovní a tři různé úrovně časové.

Každý odhad poptávky slouží specifickému účelu. Společnost by mohla například předvídat krátkodobou poptávku po určitém výrobku a objednat suroviny, naplánovat výrobu a vypůjčit si peníze. Nebo by mohla předvídat regionální poptávku po své důležité výrobkové řadě a učinit rozhodnutí ohledně regionální distribuce.

Prognózy také závisí na tom, o jakém typu trhu se uvažuje. Velikost trhu závisí na počtu kupujících, kteří by mohli existovat pro určitou tržní nabídku. Existuje však mnoho produktivních způsobů, jak modelit trh:

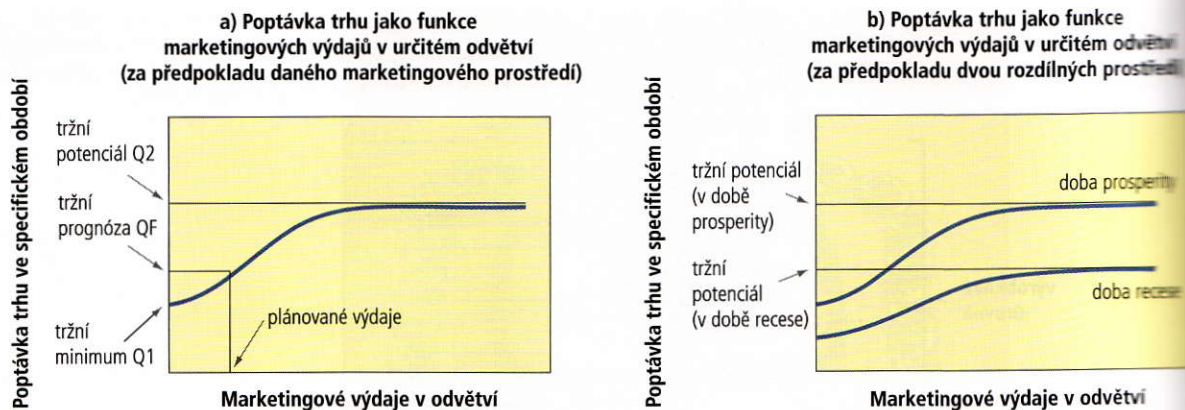
- **Potenciální trh** je soubor spotřebitelů, kteří se netají tím, že mají dostatečnou úroveň zájmu o tržní nabídku. Zájem spotřebitelů však k definici trhu nestačí. Potenciální spotřebitelé musí mít dostatečný příjem a rovněž přístup k výrobku.
- **Dostupný trh** je soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce. U některých tržních nabídek může společnost nebo vláda zakázat prodej konkrétním skupinám. Určitý stát může například zakázat prodej motocyklů lidem do 21 let věku. Způsobili dospělí tvoří **kvalifikovaný dostupný trh** – soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, příjem, přístup a kvalifikaci pro určitou tržní nabídku.
- **Cílový trh** je součástí kvalifikovaného dostupného trhu, pro který se společnost rozhodne. Společnost se může například rozhodnout, že soustředí své marketingové a distribuční úsilí na východní pobřeží USA. Společnost nakonec najde na svém cílovém trhu určitý počet zákazníků.
- **Proniknutý trh** je soubor spotřebitelů, kteří kupují výrobek společnosti.

Tyto definice jsou užitečným nástrojem marketingového plánování. Není-li společnost spokojená se svými současnými tržbami, může podniknout celou řadu opatření. Může se pokusit přilákat větší procento zákazníků ze svého cílového trhu. Může snížit omezení pro potenciální kupující. Může rozšířit svůj dostupný trh otevřením distribuce jinde nebo snížením ceny, také se může pokusit o repozici svých zákazníků. Podívejme se na příklad Target Stores.

■ TARGET

Společnost Target Stores, která se ocitla v tuhé konkurenci maloobchodních řetězců Wal-Mart a Kmart, se rozhodla získat mladší zákazníky a odlákat je z obchodních domů. Diskontní maloobchodní společnost ze středozápadu USA se pustila do neobvyklé reklamní kampaně na neobvyklých místech: v nedělních přílohách *New York Times*, *Los Angeles Times* a *San Francisco Examiner*. Na jedné reklamě byla žena letící na vysavači po noční obloze. Text byl prostý: „Móda a domácí spo-

Obr. 4.5
Funkce tržní
poptávky



třebiče" s logem společnosti Target v pravém dolním rohu. Tyto reklamy jdoucí s dobou získaly společnosti Target Stores pověst noblesnější, avšak stále dostupné maloobchodní společnosti neboli „Kmartu pro mladé a bohaté“, jak prohlásil jeden nakupující. V roce 2001 Target spojila „módu s potravinami“, když přidala do své maloobchodní koncepce oddělení s potravinami a vytvořila prodejny Super Target o prostoru 175 000 čtverečních stop. V roce 2004 již měla společnost Target 1249 obchodů ve 47 státech (se 119 obchody Super Target).⁴⁰

4.4.2 Terminologie zjišťování poptávky

Hlavními pojmy v odhadování poptávky jsou tržní poptávka a poptávka po produktech společnosti. V každém typu rozlišujeme mezi funkcí poptávky, prognózou tržeb a potenciálem.

TRŽNÍ POPTÁVKA Jak jsme již viděli, prvním krokem marketéra při vyhodnocování marketingových příležitostí je odhadnout celkovou tržní poptávku. **Tržní poptávka** po nějakém výrobku je celkový objem, který by mohl být koupěn definovanou skupinou zákazníků v definované geografické oblasti v definovaném časovém období v definovaném marketingovém prostředí v definovaném marketingovém programu.

Tržní poptávka není fixní číslo, ale spíše funkce daných podmínek. Proto může být nazývána **funkcí tržní poptávky**. Závislost celkové tržní poptávky na daných podmínkách je ilustrována na obr. 4.5a. Horizontální osa ukazuje rozdílné možné úrovně marketingových výdajů v odvětví v daném časovém období. Vertikální osa ukazuje výsledné poptávané množství. Křivka představuje odhadovanou tržní poptávku spojenou s různými úrovněmi marketingových výdajů odvětví.

Určitý základní objem (nazývaný **tržní minimum** a označený na obrázku jako **Q1**) by byl prodán, aniž by došlo k jakýmkoli výdajům stimulujícím poptávku. Vyšší úrovně marketingových výdajů v odvětví by vedly ke zvyšování poptávky, a to nejprve rostoucím a následně klesajícím tempem. Marketingové výdaje za určitou úroveň již další poptávku nestimulují a tak se projeví horní hranice tržní poptávky nazývaná **tržní potenciál** (označená na obrázku jako **Q2**).

Vzdálenost mezi tržním minimem a tržním potenciálem ukazuje celkovou **marketingovou citlivost poptávky**. Představme si dva krajní typy trhů, rozšiřitelný a nerozšiřitelný. **Rozšiřitelný trh**, například trh hráčů lakrosu, je velmi ovlivňován ve svém celkovém rozměru úrovní marketingových výdajů v tomto odvětví. Na obr. 4.5a je znázorněná vzdálenost mezi **Q1** a **Q2** relativně značná. Velikost **nerozšiřitelného trhu**, například trhu opery, není úrovní marketingových výdajů v odvětví příliš ovlivňována a vzdálenost mezi **Q1** a **Q2** je relativně malá. Společnosti prodávající na nerozšiřitelných trzích musí přijmout dané rozměry trhu (úroveň **primární poptávky** pro třídu produktů) a zaměřit své úsilí na získání většího **tržního podílu** pro svůj produkt (úroveň selektivní poptávky po produktech společnosti).

Vyplatí se porovnat současnou úroveň tržní poptávky s potenciální úrovní poptávky. Jedná se o tzv. **index tržní penetrace**. Nízký index tržní penetrace naznačuje podstatný růstový potenciál pro všechny firmy. Vysoký index tržní penetrace naznačuje, že získání těch několika zbývajících potenciálních zákazníků si vyžádá zvýšené náklady. Obecně lze říci, že když je index tržní penetrace již dostatečně vysoký, zvyšuje se cenová konkurence a klesají marže v odvětví.

Společnost by měla také srovnávat svůj současný tržní podíl se svým potenciálním tržním podí-



obrázky nejvyšších procent vlastnictví/užívání výrobku v USA patří televizorům: 98 % Američanů vlastní televizor a většina rodin jich vlastní víc - a) velký televizor v obývacím pokojíkové rodině, b) dělání domácích úkolů v ložnici u televizoru, c) sledování kurzů vaření v kuchyni.

tem. Výsledek se nazývá **index penetrace tržního podílu** společnosti. Nízký index penetrace podílu ukazuje, že společnost může značně zvýšit svůj podíl. Faktorů, které tomu brání, může být mnoho: malá velikost značky, omezená dostupnost značky, nedostatek výhod a také příliš vysoká cena. Firma by si měla vypočítat, k jakému zvýšení tržní penetrace by došlo s investicemi do odstranění těchto nedostatků, aby zjistila, které investice by přinesly největší zlepšení v penetraci tržního podílu.⁴¹

Je důležité si uvědomit, že funkce poptávky trhu neznázorňuje její vývoj v čase. Křivka spíše ukazuje alternativní současné prognózy poptávky trhu spojené s alternativními možnými úrovněmi marketingového úsilí v určitém odvětví v současném období.

PROGNÓZA TRHU Ve skutečnosti dochází pouze k jedné úrovni marketingových výdajů. Poptávka trhu korespondující s touto úrovní se nazývá **tržní prognóza**.

TRŽNÍ POTENCIÁL Tržní prognóza ukazuje očekávanou poptávku trhu, nikoliv maximální poptávku trhu. K maximální poptávce trhu si musíme představit úroveň poptávky trhu, která je výsledkem **velmi vysoké** úrovně marketingových výdajů do odvětví, kde by další zvyšování marketingového úsilí k stimulaci větší poptávky již mělo jen malý efekt. **Tržní potenciál** je hranicí, na niž se může dostat poptávka trhu, protože marketingové výdaje v odvětví mohou v daném marketingovém prostředí stoupat do nekonečna.

Fráze „v daném marketingovém prostředí“ je klíčově důležitá. Podívejme se například na tržní potenciál automobilů v období hospodářského poklesu, a naopak v období hospodářské konjunktury. V období hospodářské prosperity je potenciál trhu vyšší. Závislost potenciálu trhu na prostředí je znázorněn na obr. 4.5b. Analytici trhu rozlišují mezi posunem funkce poptávky trhu a pohybem po ní. Společnosti nemohou s pozicí funkce poptávky trhu, která je určována marketingovým prostředím, nic dělat. Mohou však ovlivnit svou pozici v této funkci, jakmile se rozhodnou, kolik utratí na marketing.

Společnosti zajímající se o tržní potenciál mají speciální zájem o **procento penetrace produktu**, které je procentem vlastnictví nebo užívání produktu (výrobku či služby) v populaci. Zde jsou některá procenta z USA: televizory (98 %), zdravotní pojištění (84 %), vlastnictví domu (67 %), osobní počítač (54 %), vlastnictví akcií (48 %), vlastnictví střelné zbraně (41 %) a fax (12 %).⁴² Společnosti předpokládají, že čím nižší je procento penetrace produktu, tím vyšší je tržní potenciál, přestože to zároveň předpokládá, že nakonec budou všichni na trhu všech produktů.

POPTÁVKA PO PRODUKTECH SPOLEČNOSTI Nyní jsme připraveni definovat poptávku po produktech společnosti: **poptávka po produktech společnosti** je odhadovaný podíl společnosti na celkové tržní poptávce při alternativních úrovních marketingového úsilí společnosti v daném časovém období. Podíl společnosti na tržní poptávce závisí na tom, jak jsou vnímány její výrobky, služby, ceny, komunikace atd. ve vztahu ke konkurentům. Za jinak stejných podmínek by tržní podíl společnosti závisel na velikosti a účinnosti jejich výdajů na marketing v poměru ke konkurentům. Tržní marketingových modelů přišli s funkcemi prodejních reakcí na zjišťování toho, jak jsou tržby společnosti ovlivňovány úrovní marketingových výdajů, marketingovým mixem a marketingovou efektivitou.⁴³

PROGNÓZA TRŽEB SPOLEČNOSTI Jakmile marketéři odhadnou poptávku společnosti, je jejich dalším úkolem zvolit úroveň marketingového úsilí. Zvolená úroveň pomůže odvodit očekávanou úroveň tržeb. **Prognóza tržeb společnosti** je očekávaná úroveň tržeb společnosti založená na zvoleném marketingovém plánu a předpokládaném marketingovém prostředí.

Prognóza tržeb společnosti je graficky znázorněna na obr. 4.5 na vertikální ose a marketingové úsilí společnosti na horizontální ose. Až příliš často však dochází k matení následného vztahu mezi prognózou a marketingovým plánem společnosti. Často je slyšet, že by společnost měla vytvořit svůj marketingový plán na základě své prognózy tržeb. Posloupnost prognóza–plán může být platná jen tehdy, jestliže **prognóza** znamená odhad národní ekonomické aktivity nebo jestliže poptávka společnosti je nerozšířitelná. Tento sled však neplatí tam, kde je poptávka společnosti rozšířitelná nebo kde „prognóza“ znamená odhad tržeb společnosti. Prognóza tržeb společnosti nevytváří základnu k rozhodování, kolik utratit za marketing. Právě naopak, prognóza tržeb je výsledkem přijatého plánu marketingových výdajů.

Ve vztahu k prognóze tržeb společnosti je třeba se zmínit ještě o dvou pojmech. **Prodejní kvóta** je prodejní cíl stanovený pro výrobovou řadu, divizi společnosti nebo obchodního zástupce. Převážně se jedná o manažerský nástroj pro definování a stimulaci prodejního úsilí. Vedení stanovuje kvóty prodeje na základě prognózy tržeb společnosti a psychologie k stimulaci úspěchů. Obecně lze říci, že prodejní kvóty jsou stanovovány o něco vyšší, než je předpokládaná úroveň prodeje, aby došlo ke zvýšení úsilí prodejní síly.

Prodejní rozpočet je konzervativní odhad očekávaného objemu prodejů a používá se převážně k rozhodování o současných nákupech, výrobě a peněžním toku. Prodejní rozpočet je založen na prognóze tržeb a nutnosti vyhnout se nadměrnému riziku. Prodejní rozpočty jsou obecně stanovovány poněkud níže, než je prognóza tržeb.

PRODEJNÍ POTENCIÁL SPOLEČNOSTI Prodejní potenciál společnosti je limit možného prodeje, k němuž se dostane poptávka společnosti s tím, jak se zvyšuje marketingové úsilí relativně k marketingovému úsilí konkurentů. Absolutní limitou poptávky společnosti je samozřejmě potenciál trhu. Toho se dosáhne v okamžiku, kdy společnost získá 100 % trhu. Ve většině případů je prodejní potenciál společnosti nižší než potenciál trhu, a to i tehdy, když se relativně vzhledem ke konkurenci značně zvýší marketingové výdaje společnosti. Důvod spočívá v tom, že každý konkurent má zdravé jádro věrných zákazníků, kteří příliš nereagují na úsilí jiných společností je získat.

4.4.3 Odhad současné poptávky

Nyní jsme připraveni zabývat se praktickými metodami k odhadování současné poptávky trhu. Marketingoví manažeři potřebují odhadnout celkový tržní potenciál, tržní potenciál oblasti, celkové tržby v odvětví a tržní podíly.

CELKOVÝ TRŽNÍ POTENCIÁL Celkový tržní potenciál je maximální úroveň tržeb, které mohou dosáhnout všechny firmy v odvětví v průběhu daného období za daného marketingového úsilí odvětví a podmínek prostředí. Běžný způsob odhadu celkového tržního potenciálu vypadá následovně: odhadne se potenciální počet kupujících a vynásobí se průměrným množstvím zakoupeným jedním kupcem a pak cenou.

Jestliže si 100 milionů lidí kupuje každoročně knihy a jeden kupující si koupí v průměru tři knihy ročně a průměrná cena knihy činí 20 dolarů, pak celkový tržní potenciál pro knihy je 6 miliard dolarů (100 milionů x 3 x 20 USD). Nejobtížnější složkou odhadu je počet kupujících specifického výrobku nebo trhu. Vždy lze začít celkovým počtem obyvatel určitého státu, dejme tomu s 261 miliony lidí. Dalším krokem je vyřadit skupiny, které si zřejmě výrobek nekoupí. Předpokládejme, že negramotní lidé a děti pod 12 let si knihy nekupují, a do této skupiny patří 20 % obyvatelstva.

To znamená, že nám zůstane 80 % obyvatelstva, neboli přibližně 209 milionů. Mohli bychom pokračovat ve výzkumu a zjistit, že lidé s nízkými příjmy a nízkým vzděláním knihy nečtou, a takových je v této perspektivní množině 30 %. Když je vyřadíme, dostaneme se k množině přibližně 146,3 milionu potenciálních kupujících knih. K výpočtu celkového tržního potenciálu bychom mohli použít tento počet potenciálních kupujících.

Variací této metody je **metoda řetězového převodu**. Spočívá ve vynásobení základního čísla několika upravujícími procenty. Předpokládejme, že nějaký pivovar má zájem o odhad tržního potenciálu pro nové pivo s menším obsahem alkoholu. Tento odhad lze učinit následujícím způsobem.

Poptávka po tomto novém pivu = obyvatelstvo x průměrné procento z disponibilního osobního příjmu na hlavu utrácené za jídlo x průměrné procento z částky na potraviny, které je utráceno za alkoholické nápoje x průměrné procento z toho, co je utráceno za alkoholické nápoje, tentokrát za pivo x očekávané procento z částky, která je utrácená za pivo, ale bude utrácena za pivo s menším obsahem alkoholu.

TRŽNÍ POTENCIÁL OBLASTI Společnosti se ocitají před problémem výběru nejlepších teritorií a rozdělení svého marketingového rozpočtu mezi tato teritoria optimálním způsobem. Potřebují proto odhadnout tržní potenciál různých měst, států a národů. K odhadnutí tržního potenciálu oblastí existují dvě hlavní metody: metoda výstavby trhu, kterou užívají především marketéři na B2B trzích, a metoda vícefaktorového indexu, která je využívána především marketéry na spotřebitelských trzích.

Metoda výstavby trhu. Tato metoda se pokouší identifikovat všechny potenciální kupující každého trhu a odhadnout jejich potenciální nákupy. Metoda vede k přesným výsledkům, máme-li seznam všech potenciálních kupujících a dokážeme-li dobře odhadnout, co si každý z nich koupí. Bohužel tyto informace není vždy snadné shromáždit.

Představte si společnost na výrobu obráběcích strojů, která chce odhadnout oblastní tržní potenciál pro své soustruhy na dřevo v bostonské oblasti. Jejím prvním krokem je identifikace všech potenciálních kupců soustruhů na dřevo v oblasti. Kupujícími jsou převážně výrobní závody, které zpracovávají dřevo jako součást svých operací, takže společnost může sestavit jejich soupis na základě seznamu všech výrobních závodů v oblasti Bostonu. Pak by mohla odhadnout počet soustruhů, které by si mohl každý závod koupit podle průměrného počtu soustruhů na tisíc zaměstnanců nebo na milion dolarů tržeb v tomto odvětví.

Účinnou metodou odhadu oblastního tržního potenciálu je využití *North American Industry Classification System (NAICS, Severoamerický klasifikační systém odvětví – obdoba našeho OKEČ – pozn. překl.)*, který vypracoval US Bureau of Census (úřad USA pro sčítání obyvatelstva) ve spolupráci s vládami Kanady a Mexika.⁴⁴ NAICS dělí veškerou výrobu do 20 hlavních průmyslových sektorů. Každý sektor je dále rozdělen do hierarchické struktury s šestimístními čísly, jak uvidíme na následující ukázce:

51	průmyslový sektor (informace),
513	průmyslový podsektor (rozhlasové a televizní vysílání a telekomunikace),
5133	průmyslová skupina (telekomunikace),
51332	odvětví (bezdrátové telekomunikační přístroje s výjimkou satelitů),
513321	celonárodní odvětví (US Paging).

Ke každému šestimístnímu číslu NAICS si může jakákoliv společnost koupit CD-ROM se seznamem firem, jenž poskytuje úplné profily milionů firem, rozříděných dále podle míst působení, počtu zaměstnanců, ročních obrátů a základního jmění.

Při použití NAICS musí výrobce soustruhů nejprve zjistit šestimístní kódy NAICS, které představují výrobky, jejichž výrobci by mohli potřebovat soustruhy. Aby si společnost učinila úplnou představu o všech šestimístních odvětvích podle klasifikace NAICS, která by mohla potřebovat soustruhy, musí: 1. zjistit kódy NAICS minulých zákazníků; 2. projít příručku NAICS a najít všechna šestimístní odvětví, která by mohla mít zájem o soustruhy; 3. rozeslat dotazníky široké škále společností a zjistit, jaký zájem mají o soustruhy na obrábění dřeva.

Dalším úkolem společnosti je nalézt vhodnou základnu k odhadu počtu soustruhů, které jsou v každém odvětví používány. Předpokládejme, že nejhodnější základnou jsou tržby zákazníků v odvětví. Jakmile společnost zjistí poměr vlastněných soustruhů v poměru k tržbám zákazníků v odvětví, může si vypočítat tržní potenciál.

Metoda vícefaktorového indexu. Stejně jako marketéři na B2B trhu, musí také společnosti dodávající spotřební zboží odhadnout oblastní tržní potenciály, avšak zákazníci spotřebních společností jsou příliš početní, než aby se dal vypracovat jejich seznam. Nejběžněji používanou metodou na spotřebních trzích je jednoduchá indexová metoda. Například výrobce léčiv by mohl předpokládat, že tržní potenciál pro léčiva přímo souvisí s velikostí populace. Má-li stát Virginia 2,28 % obyvatel USA, pak může společnost předpokládat, že Virginia bude trhem pro 2,28 % z celkového množství prodaných léků.

Tab. 4.10
Výpočet indexu rozvoje
značky (*brand development
index – BDI*)

Teritorium	a) Podíl na prodeji značky v USA	b) Podíl na prodeji kategorie v USA	BDI
	Prodej	Prodej	(a÷b) x 100
Seattle	3,09	2,71	114
Portland	6,74	10,41	65
Boston	3,49	3,85	91
Toledo	0,97	0,81	120
Chicago	1,13	0,81	140
Baltimore	3,12	3,00	104

Jediný faktor je však jen zřídka úplným ukazatelem prodejních příležitostí. Regionální prodej léků je rovněž ovlivňován příjmem na hlavu a počtem lékařů na 10 000 obyvatel. Proto má smysl vypracovat vícefaktorový index, v němž je každému faktoru přisouzena specifická váha. Čísla reprezentují váhu, která je přisuzována každé proměnné. Předpokládejme například, že Virginia má 2 % disponibilních osobních příjmů USA, 1,96 % maloobchodního obrátu USA a 2,28 % obyvatel USA, a váhy čísel 0,5, 0,3 a 0,2. Index kupní síly Virginie pak bude: $[0,5(2,00) + 0,3(1,96) + 0,2(2,28)]$ 2,04. Lze tudíž očekávat, že ve Virginii dojde k prodeji 2,04 % léků prodaných v celých USA.

Váha jednotlivých faktorů, která je používána v indexu kupní síly, je poměrně libovolná. Faktorům lze za určitých okolností připsat i jinou váhu. Navíc by výrobce mohl chtít přizpůsobit tržní potenciál dalším faktorům, jako je přítomnost konkurentů na trhu, místní náklady na propagaci a místní tržní charakteristické zvláštnosti.

Mnohé společnosti počítají jiné oblastní indexy, aby získaly vodítko k přidělování marketingových zdrojů. Předpokládejme, že farmaceutická společnost si udělá přehled o šesti velkých městech uvedených v tab. 4.10. První dva sloupce ukazují podíl těchto šesti měst na celoamerickém prodeji značky a kategorie. Třetí sloupec ukazuje **index rozvoje značky** (*brand development index – BDI*), který je indexem tržeb značky ve vztahu k tržbám kategorie. Seattle má například BDI 114, protože v Seattlu je více rozvinutá značka než kategorie. Portland má BDI 65, což znamená, že značka je v Portlandu relativně nerozvinutá. Za normálních okolností čím nižší BDI, tím vyšší tržní příležitost, neboť existuje prostor k růstu značky. Jiní marketéři však tvrdí opak, a sice, že náklady na marketing by měly jít na nejsilnější trhy značky – kde by mohly být důležité k posílení věrnosti zákazníků nebo by snadněji zvýšily tržní podíl značky.⁴⁵

Jakmile společnost rozhodne o rozdělení rozpočtu mezi jednotlivá města, může přiděl pro každé město dále alokovat podle obvodů pro sčítání obyvatel nebo oblastí podle směrovacích čísel. **Obvody pro sčítání obyvatel** jsou malé, místně definované statistické oblasti ve velkoměstech a jejich okolí a v některých správních obvodech. Obvykle mají stabilní hranice a kolem 4000 obyvatel. Oblasti vytvořené na základě směrovacích čísel (byly stanoveny poštovním úřadem USA) jsou o něco větší než obec či sídliště. Údaje o počtu obyvatel, průměrných příjmech rodin a jiné charakteristiky jsou pro tyto geografické jednotky dostupné. Marketéři zjistili, že tyto údaje jsou nesmírně užitečné k identifikaci vysoce potenciálních maloobchodních oblastí ve velkoměstech či k zakoupení seznamu adres pro direct mailové kampaně (viz kapitola 8).

TRŽBY V ODVĚTVÍ A TRŽNÍ PODÍLY Kromě odhadu celkového potenciálu a oblastního potenciálu trhu, potřebuje společnost znát skutečné tržby v odvětví. To znamená identifikaci konkurentů a odhady jejich tržeb.

Odvětvové asociace často shromažďují a publikují celkové tržby v odvětví, i když většinou neudávají odděleně tržby jednotlivých společností. S těmito informacemi může každá společnost vyhodnotit svoje výkony v porovnání s celým odvětvím. Předpokládejme, že se tržby nějaké společnosti zvyšují o 5 % ročně a tržby v odvětví o 10 %. Tato společnost tudíž ztrácí své relativní postavení v odvětví.

Dalším způsobem odhadu tržeb je pořízení reportu firmy zabývající se marketingovým výzkumem, která provádí audit celkových tržeb a tržeb značek. Nielsen Media Research sleduje maloobchodní prodeje různých kategorií výrobků v supermarketech a prodává tyto informace společnostem, které o ně projeví zájem. Tyto výsledky mohou poskytnout společnosti cenné informace o jejich celkových tržbách z prodeje výrobku nebo kategorie stejně jako o prodeji značky. Může pak porov-

nat svoje výkony s celým odvětvím nebo jakýmkoliv konkurentem, aby zjistila, zda se zvyšuje nebo snižuje její tržní podíl. Marketéři na B2B trzích jsou obvykle při odhadování tržeb v odvětví a tržních podílu v horší situaci. Tito marketéři nemají k dispozici žádné firmy zabývající se výzkumem, na něž by se mohli spoléhat. Distributoři obvykle nejsou ochotni dodávat informace o tom, kolik zboží konkurentů prodají. Proto tito marketéři operují s menšími znalostmi o svém tržním podílu.

4.4.4 Odhad budoucí poptávky

Dělat prognózy je snadné jen pro velmi málo výrobků nebo služeb. Pokud je to možné, jedná se většinou o výrobek, jehož absolutní úroveň nebo trend jsou poměrně stálé a pro nějž buď neexistuje konkurence (veřejné služby) nebo je stabilní (čisté oligopoly). Na většině trhů však celková poptávka a poptávka společnosti stabilní nejsou. Dobré prognózy se proto stávají klíčově důležitým faktorem pro úspěch společnosti. Čím nestabilnější poptávka, tím důležitější je přesnost prognózy, a tím pracovnější je postup při jejím vypracovávání.

Společnosti obvykle užívají k přípravě prognóz tržeb postup, který sestává ze tří stadií. Nejprve si vypracují makroekonomickou prognózu, po níž následuje prognóza odvětví, a nakonec prognóza tržeb společnosti. Makroekonomická prognóza odhaduje vývoj inflace, nezaměstnanosti, úroků, spotřebních výdajů, firemních investic, vládních výdajů, čistých vývozů a dalších proměnných. Konečným výsledkem je prognóza hrubého národního produktu, která je pak použita, společně s jinými ukazateli makroprostředí, k prognóze tržeb v odvětví. Společnost vychází při svých prognózách tržeb z předpokladu, že získá určitý tržní podíl na prodejích odvětví.

Jak docházejí firmy ke svým prognózám? Mohou tak učinit interně, nebo si mohou kupovat prognózy z vnějších zdrojů, kterými jsou firmy marketingového výzkumu, které vypracovávají prognózy dotazováním zákazníků, distributorů a všech dalších osob se znalostmi o tomto tématu. Specializované prognostické firmy přicházejí s dlouhodobými prognózami určitých složek prostředí, jako je populace, přírodní zdroje a technologie. Za příklad si můžeme uvést společnost Global Insight (vzniklou splynutím Data Resources a Wharton Econometric Forecasting Associates), Forrester Research a Gartner Group. Futuristické výzkumné firmy pak přicházejí se spekulativními scénáři. Příklady takových společností jsou Institute for the Future, Hudson Institute a Futures Group.

Veškeré prognózy jsou postaveny na jedné ze tří informačních základů: co lidé říkají, co dělají nebo co udělali. První základna – co lidé říkají – sestává z dotazování kupujících a lidí, kteří k nim mají blízko, například prodáváčů a prodavaček nebo externích odborníků. Tato základna používá tři metody: výzkum záměrů kupujících, sumarizaci názorů prodejců a expertní názory. Další metoda staví prognózu na tom, co lidé dělají – dát výrobek na zkušební trh a sledovat reakce zákazníků. A poslední základna – co lidé udělali – sestává z analýz záznamů o minulém nákupním chování nebo analýzy časových řad nebo statistické analýzy poptávky.

VÝZKUM ZÁMĚRŮ KUPUJÍCÍCH Prognóza je umění předvídat, co kupující pravděpodobně udělají při daném souboru podmínek. Protože je chování kupujících důležité, měli by být dotazováni. U většiny zboží dlouhodobé spotřeby (např. hlavních domácích spotřebičů) provádí několik výzkumných společností periodické výzkumy nákupních záměrů spotřebitelů. Tyto společnosti kladou například následující otázky:

Hodláte si koupit v příštích šesti měsících automobil?

0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
ne	pravděpodobně ne	není to vyloučeno	je to pravděpodobné	pravděpodobně ano	určitě

Říká se tomu **stupnice pravděpodobnosti nákupu**. Různé výzkumy také zjišťují současné a budoucí osobní finanční možnosti spotřebitelů a co očekávají od ekonomiky. Jednotlivé či částečné informace jsou pak spojeny ve zprávu o důvěře spotřebitelů (připravovanou *Conference Board*) nebo o náladě spotřebitelů (publikovanou centrem *Survey Research Centre* na University of Michigan). Výrobci zboží dlouhodobé spotřeby si předplácejí tyto indexy v naději, že se včas dozvědí o všech důležitých změnách v nákupních úmyslech a budou podle nich schopni přizpůsobit svou výrobu a marketingové plány.

V B2B oblasti provádějí výzkumné firmy výzkumy nákupních záměrů, které se týkají továren, zařízení a materiálů. Jejich odhady většinou mívají odchylky jen do 10 % od skutečnosti. Výzkumy

nákupních úmyslů jsou obzvláště užitečné při odhadech poptávky po průmyslových výrobcích, zboží dlouhodobé spotřeby, výrobcích, u nichž je nutné plánování předem, a po nových výrobcích. Hodnota výzkumů nákupních úmyslů se zvyšuje, jsou-li náklady na dosažení kupujícího nízké, kupujících je málo, mají jasné úmysly, realizují tyto úmysly a jsou ochotni je prozradit.

SUMARIZACE NÁZORŮ PRODEJČŮ Je-li dotazování kupujících nepraktické, může společnost požádat své obchodní zástupce či prodejce, aby odhadli své budoucí tržby. Každý z nich odhadne, kolik může každý současný perspektivní zákazník nakoupit každého z výrobků společnosti.

Jen málo společností používá odhady zaměstnanců prodeje, aniž by neučinily určité úpravy. Obchodní zástupci mohou být pesimističtí nebo optimističtí nebo mohou přecházet od jedné krajnosti ke druhé v důsledku nedávného selhání nebo úspěchu. Navíc často nevědí o důležitých ekonomických změnách ani o tom, jak marketingové plány jejich společností ovlivní budoucí tržby v jejich teritoriu. Mohou záměrně podhodnotit poptávku, aby jim společnost stanovila nižší prodejní kvóty, nebo si nemusí najít čas na přípravu pečlivých odhadů, případně si mohou myslet, že se jedná o zbytečnost. K povzbuzení lepších odhadů může společnost nabídnout pomůcky nebo podněty. Prodejci mohou například zprávu o svých minulých prognózách porovnat se skutečnými tržbami a také s názory společnosti na obchodní vyhlídky, chování konkurentů a marketingové plány.

Zaangažování pracovníků prodeje do prognóz přináší určité výhody. Prodejci mohou mít lepší přehled o nových trendech než jakákoliv jiná skupina. Jsou-li obchodní zástupci zapojeni do prognózování, mívají více důvěry ve své prodejní kvóty a větší motivaci k jejich splnění. Metody předpovědi „odspodu“ navíc poskytují podrobné odhady rozdělené podle výrobků, teritorií, zákazníků a prodejců.

NÁZORY ODBORNÍKŮ Společnosti mohou získat i prognózy odborníků, včetně dealerů, distributorů, dodavatelů, marketingových poradců a obchodních asociací. Velké společnosti, zabývající se spotřebiči pro domácnost, podnikají periodicky výzkum mezi dealery, aby se dozvěděli jejich prognózy krátkodobé poptávky, a stejně tak to dělají automobilové společnosti. Odhady dealerů mají stejné silné a slabé stránky jako odhady prodejců. Mnohé společnosti kupují ekonomické odhady a odhady pro svoje odvětví od zavedených firem zabývajících se ekonomickými prognózami. Tito specialisté jsou schopni připravit lepší ekonomické prognózy než společnost, protože mají více dostupných údajů a více odborných zkušeností.

Občas si společnosti na přípravu prognózy pozvou skupinu expertů. Experti si vymění názory a vytvoří skupinový odhad (**metoda skupinové diskuse**), nebo dodají své odhady individuálně a analytik je pak spojí v jediný odhad (**spojování jednotlivých odhadů**). Případně mohou znalci dodat individuální odhady a domněnky, které po porovnání společností mohou ještě dále upravit. Následují další kola odhadů a úprav (v takovém případě se jedná o Delfskou metodu).⁴⁶

ANALÝZA MINULÝCH PRODEJŮ Prognózy tržeb lze vytvářet na podkladě minulých tržeb. **Analýza časových řad** sestává z rozložení údajů o minulém vývoji do čtyř složek (trendy, cykly, sezonnost a náhodné) a extrapolace těchto složek do budoucnosti. **Exponenciální vyrovnání** sestává z projekce tržeb na příští období na základě průměru minulých tržeb a nejaktuálnějších tržeb, čímž se pozdějším tržbám přikládá větší váha. **Statistická analýza poptávky** se skládá z odhadování míry dopadu každého souboru podmiňujících faktorů (např. příjmu, výdajů na marketing, cen) na úroveň tržeb. A konečně, **ekonometrická analýza** se skládá z vytvoření souboru rovnic, popisujících systém, a statistických postupů pro zjištění jejich parametrů.

METODA TRŽNÍHO TESTU Když nakupující pečlivě neplánují své nákupy nebo nejsou k dispozici odborníci či jsou nespolehliví, je žádoucí přímé testování trhu. Přímý tržní test je obzvláště vhodný při prognóze tržeb nového výrobku, tržeb dosažených novou distribuční cestou nebo v novém teritoriu (tržní testy si probereme podrobněji v kapitole 20).

Shrnutí



1. Společnosti mohou provádět vlastní marketingové výzkumy nebo si mohou najmout jiné společnosti, aby to provedly za ně. Dobrý marketingový výzkum charakterizuje vědecká metoda, kreativita, více typů výzkumných metod, vytvoření přesného modelu, analýza nákladů a užitků, zdravá skepse a důraz na etičnost výzkumu.
2. Proces marketingového výzkumu sestává z definování problému a cíle výzkumu, vytvoření výzkumného plánu, shromáždění informací, jejich analýzy, prezentace závěrů vedení a učinění rozhodnutí.
3. Při provádění výzkumu se firmy musí rozhodnout, zda shromáždít vlastní data, nebo využít již existující data. Musí se také rozhodnout, který výzkumný přístup (pozorování, focus groups, dotazování, data o chování nebo experimentální) a které výzkumné nástroje (dotazníky nebo mechanické nástroje) použijí. A ještě se musí rozhodnout o souboru respondentů a kontaktních metodách.
4. Analýza by měla zajistit, aby společnost dosáhla tržeb, zisků a dalších cílů uvedených v ročním plánu. Hlavními nástroji jsou analýza tržeb, analýza tržního podílu, analýzy poměru marketingových výdajů vůči dosaženým tržbám a finanční analýza marketingového plánu.
5. Analýza ziskovosti se provádí k vyhodnocení a kontrole ziskovosti různých výrobků, teritorií, skupin zákazníků, obchodních kanálů a velikosti objednávek. Důležitou součástí kontroly ziskovosti je alokace nákladů a sestavování výkazů zisků a ztrát.
6. Existují dva typy poptávky: tržní poptávka a poptávka po produktech společnosti. K odhadu současné poptávky se společnosti pokoušejí zjistit celkový tržní potenciál, tržní potenciál oblasti, tržby v odvětví a tržní podíl. K odhadu budoucí poptávky provádějí společnosti výzkum nákupních záměrů, snaží se získat informace od svých prodejců, shromažďují názory odborníků nebo se zabývají tržními testy. Pro všechny typy prognóz poptávky a tržeb jsou důležité matematické modely, moderní statistické techniky a počítačový sběr dat.

Aplikace



MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JAKÝ JE NEJLEPŠÍ DRUH MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU?

Mnoho výzkumníků trhu má své oblíbené výzkumné techniky a různí výzkumníci mají rozdílné preference. Někteří výzkumníci tvrdí, že jediný způsob, jak se skutečně něco dozvědět o spotřebitelích nebo značkách, je důkladný, kvalitativní výzkum. Jiní zastávají názor, že jedinou legitimní a obhajitelnou formou marketingového výzkumu jsou kvantitativní metricky.

Zaujměte stanovisko: Měl by být marketingový výzkum kvantitativní, nebo kvalitativní?

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Kdy jste se naposledy zúčastnili nějakého výzkumu? Domníváte se, že informace, které jste poskytli, byly užitečné? Jak by se měl výzkum dělat jinak, aby byl efektivnější?



ZAMĚŘENO NA MARKETING: SONY

Společnost Sony začínala jako dílna na opravu rádiových přijímačů, kterou otevřeli Masuru Ikura a Akio Morita po druhé světové válce. Společnost začala svoji dlouhou historii výroby kompaktní spotřební elektroniky v roce 1957, kdy uvedla na trh první kapesní tranzistorové rádio. Název společnosti, Sony, pochází ze *sonus*, latinského výrazu pro „zvuk“. Společnost pak přišla s řadou tranzistorových televizorů a kazetových magnetofonů stále menších rozměrů. V roce 1979 ukázal Walkman společnosti Sony nový, přenosný způsob poslouchání hudby. Společnost se stala světovým lídrem v oblasti spotřební elektroniky a stala se také první japonskou společností, jejíž akcie byly obchodovány na burze v New Yorku.

Na konci osmdesátých let začala společnost Sony expandovat do médií, když koupila americkou nahrávací společnost (CBS Records za 22 miliardy dolarů, rok 1988) a přední hollywoodské studio (Columbia Pictures za 4,9 miliardy dolarů, rok 1989). Tyto nákupy učinily ze Sony důležitou sílu v zábavním průmyslu.

Důležitost marketingu v Sony začala již s Akio Moritou, který řekl: „Má-li být společnost úspěšná, musí mít tři druhy tvůrčích schopností: tvořivost k vynalézání, tvořivost při plánování výrobků i výrobě a tvořivost v marketingu.“ Tvořivost v marketingu v této společnosti znamená nejen chytré reklamy, ale i hlubokou znalost jejích zákazníků. Sony například ví, že zákazníci,

kteří kupují PlayStation, rádi řeší různé zápletky a luští různé problémy. Takže reklamy Sony na PlayStation2, například Signs, ukazují mladíka, jenž prochází ulicemi města a setkává se s různými náznaky, které předcházejí skutečné události. Ve výloze stojí figurína a nataženými rukama ukazuje na něco, co se má stát. „Hlavní postava je svojí rolí ve hře zatahována do centra dění. Musí jít po různých stopách, aby zachránila hrdinku,“ říká Andrew House, viceprezident marketingu. V reklamách „se pokoušíme využívat určitou škálu emocí, o nichž se domníváme, že je ve hře poskytujeme – intriky, předtuchy, vzrušení, paniku, úlevu a úspěch na konci“.

K marketingu společnosti rovněž patří pečlivé vyhodnocování účinnosti každé kampaně. Sony například zadává třicetisekundové reklamy na PlayStation jako součást ukávek nových filmů ve více než 1800 kinech a na 8000 filmových plátnech. Reklamy se objevují před takovými filmy, jako je *The Cat in the Hat*. Sony Computer Entertainment America již promítá reklamy na filmy 10 let. „Reklama v kinech byla pro nás velmi efektivní,“ řekla Ami Blairová, ředitelka produktového marketingu. „Důvod, proč se každý rok tolik věnujeme kinematografii, spočívá v tom, že se jedná o úžasnou vizuální připomínku, jak prokázaly náš vlastní výzkum a firma Communicus, kterou jsme pověřili vyhodnocováním našich reklam.“

Dalším příkladem měřících nástrojů je marketingové úsilí společnosti Sony zaměřené na mladou generaci Y. „On-line kampaň propagující NetMD, ATRAC CD Walkman a Cybershot U30 běžela od 1. července do 30. září 2003, a zjistili jsme, že přes 70 % návštěv našich webových stránek bylo

motivováno multimediálními reklamními prvky systému Eyeblaster a milio-
liv statickými banery,“ řekl Serge Del Grosso, ředitel mediální a internetové strategie společnosti Sony Electronics.

Sony dokonce přišla s vlastním řešením přímého marketingu, které pro-
dává jiným společnostem chtějícím vyhodnotit účinnost marketingu. Tento produkt, zvaný eBridge(TM), umožňuje marketérům využívat video, vyhodno-
tit účinnost kampaně a porozumět cílovým spotřebitelům, a to vše v jednom balení.

Sony očekává, že další velký průlom nebude záležitostí jediného nového
elektronického vynálezu. Prezident společnosti Sony Kunitake Ando prohlá-
sil, že budoucnost spočívá v tom, že se široká škála přístrojů stane užitečnými
vzájemným propojením v systému domácí zábavy. Společnost věří, že její
vliv ve spotřební elektronice umožní ve spojení s jejím mediálním obsahem
řídít tuto konvergenci takovým způsobem, který jí bude vyhovovat. Ač jí
se budoucnost konvergence skrývá v televizorech, osobních počítačích nebo
něčem jiném, společnost Sony s obratem 62 miliardy dolarů vyrábí všech-
ny – a to pod silnou značkou, která pohání jejich prodej po celém světě.

Diskusní otázky:

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu společnosti Sony?
2. Kde je společnost Sony zranitelná?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: John Teresko, „ASIA: Yesterday's Fast Followers Today's Global Leaders“, *Industry Week*, únor 2004, str. 22–28; Gregory Solman, „Sony's Got Game on Movie, TV Screens“, *Adweek*, 26. listopadu 2003, str. NA; „Sony Launches Holiday Ad Blitz“, *Technology Advertising & Branding Report*, 1. prosince 2003; Tobi Elkin, „Sony Rolls Cinematic PS2 Push“, *Advertising Age*, 2. září 2002, str. 4; „Digital Player: Serge Del Grosso“, *Advertising Age*, 27. října 2003, str. 44; The Complete Home Entertainer?, *The Economist*, 1. března 2003; www.sony.com.

Poznámky



- 1 Allison Fass, „Bear Market“, *Forbes*, 1. března 2004, str. 88.
- 2 *1994 Survey of Market Research*, v edici Thomase Kinneara a Ann Rootové, Chicago: American Marketing Association 1994.
- 3 Emily Sweeney, „Karmaloop Shapes Urban Fashion by Spotting Trends Where They Start“, *Boston Globe*, 8. července 2004, str. D3.
- 4 Kevin J. Clancy a Robert S. Shulman, *Marketing Myths That Are Killing Business*, New York: McGraw-Hill 1994, str. 58; Phaedra Hise, „Comprehensive CompuServe“, *Inc.*, červen 1994, str. 109; „Business Bulletin: Studying the Competition“, *Wall Street Journal*, str. A1–A5.
- 5 Kate Maddox, „The ROI of Research“, *B to B*, 5. dubna 2004, str. 25, 28.
- 6 K některým dalším informacím o internetové službě za letu viz „In-Flight Dogfight“, *Business2.Com*, 9. ledna 2001, str. 84–91; John Blau, „In-Flight Internet Service Ready for Takeoff“, *IDG News Service*, 14. června 2002; „Boeing In-Flight Internet Plan Goes Airborne“, *The Associated Press*, 18. dubna 2004.
- 7 K diskusi o vztahu teorie rozhodování k hodnotě výzkumu viz Donald R. Lehmann, Sunil Gupta a Joel Steckel, *Market Research*, Reading: MA: Addison-Wesley 1997.
- 8 Allison Stein Wellner, „Look Who's Watching“, *Continental*, duben 2003, str. 39–41; Linda Tischler, „Every Move You Make“, *Fast Company*, duben 2004, str. 73–75.
- 9 Bruce Nussbaum, „The Power of Design“, *Business Week*, 17. května 2004, str. 86–94.
- 10 Roger D. Blackwell, James S. Hensel, Michael B. Phillips a Brian Sternthal, *Laboratory Equipment for Marketing Research*, Dubuque, IA: Kendall/Hunt 1970; Wally Wood, „The Race to Replace Memory“, *Marketing and Media Decisions*, (červenec 1986, str. 166–167.
- 11 Viz rovněž Gerald Altman, „Rethinking Market Research: Putting People Back In“, *Journal of Marketing Research* 34, č. 4, listopad 1997, str. 424–437; Andy Raskin, „A Face Any Business Can Trust“, *Business 2.0*, prosinec 2003, str. 58–63; Louise Witt, „Inside Intent“, *American Demographics*, březen 2004, str. 34–39.
- 12 Maddox, „The ROI of Research“, str. 25, 28.
- 13 Peter Fuller, „A Two-Way Conversation“, *Brandweek*, 25. února 2002, str. 17.
- 14 Catherine Arnold, „Hershey Research Sees Net Gain“, *Marketing News*, 25. listopadu 2002, str. 17.
- 15 Witt, „Inside Intent“, str. 34–39.
- 16 Will Wade, „Care and Feeding of Cyberpets Rivets Tag-Along Marketers“, *New York Times*, 26. února 2004, str. G5.
- 17 Kevin J. Clancy a Peter C. Krieg, *Counterintuitive Marketing: How Great Results Come from Uncommon Sense*, New York: The Free Press 2000.
- 18 John D. C. Little, „Decision Support Systems for Marketing Managers“, *Journal of Marketing*, léto 1979, str. 11. K současné perspektivě viz „Special Issue on Managerial Decision Making“, *Marketing Science*, 18, č. 3, 1999.
- 19 Leopard M. Lodish, „CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System“, *Management Science*, prosinec 1971, str. 25–40.
- 20 Christine Moorman, Gerald Zaltman a Rohit Deshpandé, „Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations“, *Journal of Marketing Research* 29, srpen 1992, str. 314–328.
- 21 Citát z knihy Artura Shapiro, „Let's Redefine Market Research“, *Brandweek*, 21. června 2004, str. 20.

- 21 John McManus, „Stumbling into Intelligence“, *American Demographics*, duben 2004, str. 22–25.
- 22 John Gaffney, „The Buzz Must Go On“, *Business 2.0*, únor 2002, str. 49–50.
- 23 Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth*, Londýn: FT Prentice Hall 2000.
- 24 Bob Donath, „Employ Marketing Metrics with a Track Record“, *Marketing News*, 15. září 2003, str. 12.
- 25 Kusum L. Ailawadi, Donald R. Lehmann a Scott A. Neslin, „Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity“, *Journal of Marketing* 67, říjen 2003, str. 1–17.
- 26 Ambler, *Marketing and the Bottom Line: The New Metrics of Corporate Wealth*; Tim Ambler, „What Does Marketing Success Look Like?“ *Marketing Management*, jaro 2001, str. 13–18.
- 27 Fred Vogelstein, „Mighty Amazon“, *Fortune*, 26. května 2003, str. 60–74.
- 28 Jeffrey Schwarz, „New Digital Dashboards Help Drive Decisions“, *B to B*, 14. července 2003, str. 126.
- 29 Robert S. Kaplan a David P. Norton, *The Balanced Scoreboard*, Boston: Harvard University School Press 1996.
- 30 Richard Whiteley a Diane Hessian, *Customer Centered Growth*, Reading, MA: Addison-Wesley 1996, str. 87–90; Adrian J. Slywotzky, *Value Migration: How to Thing Several Moves Ahead of the Competition*, Boston: Harvard University Press 1996, str. 231–235.
- 31 Marion Debruyne a Katrina Hubbard, „Marketing Metrics“, řada pracovních studií, Conference Summary, Marketing Science Institute, zpráva č. 00–119, 2000.
- 32 Alfred R. Oxenfeldt, „How to Use Market-Share Measurement“, *Harvard Business Review*, leden–únor 1969, str. 59–68.
- 33 Existuje padesátiprocentní šance, že následné pozorování bude vyšší nebo nižší. Proto pravděpodobnost nalezení šesti následně vyšších hodnot je dána: $(1/2)^6$ k šestině, tzn. $1/64$.
- 34 Společnosti se musí soustředit na faktory ovlivňující hodnotu pro akcionáře. Cílem marketingového plánování je zvýšení hodnoty pro akcionáře, která je přítomnou hodnotou budoucího proudu příjmů vytvořeného současnými činnostmi společnosti. Analýza míry návratnosti se obvykle soustřeďuje na výsledky v období jednoho roku. Viz Alfred Raport, *Creating Shareholder Value*, revidované vydání, New York: The Free Press 1997.
- 35 K dalšímu čtení o finanční analýze viz Peter L. Mullins, *Measuring Customer and Product Line Profitability*, Washington, DC: Distribution Research and Education Foundation 1984.
- 36 The MAC Group, *Distribution: A Competitive Weapon*, Cambridge, MA: MAC Group 1985, str. 20.
- 37 Robin Cooper a Robert S. Kaplan, „Profit Priorities from Activity-Based Costing“, *Harvard Business Review*, květen–červen 1991, str. 130–135.
- 38 Jack Neff, P&G, Clorox Rediscover Modeling“, *Advertising Age*, 29. března 2004, str. 10.
- 39 Laura Q. Hughes, „Econometrics Take Root“, *Advertising Age*, 5. srpna 2002, str. S–4.
- 40 „Hitting the Bulls-Eye: Target Sets Its Sights on East Coast Expansion“, *Newsweek*, 11. října 1999; Janet Moore a Ann Merrill, „Target Market“, *Minneapolis-St. Paul Star Tribune*, 27. července 2001; Clarke Canfield, „Anticipation Builds as Fast-Growing Target Enters Another State“, *AP Newswire*, 6. srpna 2001.
- 41 K dalším informacím viz Roger J. Best, *Market-Based Management*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2000, str. 71–75.
- 42 „Will the Have-Nots Always Be with Us?“ *Fortune*, 20. prosince 1999, str. 288–289.
- 43 K další diskusi viz Gary L. Lilien, Philip Kotler a K. Sridhar Moorthy, *Marketing Models*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 1992.
- 44 <http://www.census.gov/epcd/naics02>
- 45 Brian Sternthal a Alice M. Tybout, „Segmentation and Targeting“, v *Kellogg on Marketing*, v edici Dana Iacobucciho, New York: John Wiley & Sons 2001, str. 3–30.
- 46 Norman Dalkey a Olaf Helmer, „An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts“, *Management Science*, duben 1963, str. 458–467. Viz rovněž Roger J. Best, „An Experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making“, *Journal of Marketing Research*, listopad 1974, str. 447–452. K výtečnému přehledu prognózám trhu viz *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners* v edici Scotta Armstronga, Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers 2001 a jeho webové stránky: <http://fourps.wharton.upenn.edu/forecast/handbook.html>.