

1. Význam marketingové komunikace pro start-upy

Založení a rozjezd start-upu je samo o sobě náročnou činností, která vyžaduje od zakladatelského týmu řadu osobnostních charakteristik jako je vytrvalost a podnikatelská sebedůvěra (Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B., 1995). Z výzkumu těchto autorů však vyplývá, že jak úspěšní, tak i neúspěšní podnikatelé dokážou shromáždit marketingové informace (ohledně odvětví, zákazníků, dodavatelů, konkurence či dostupných substitutů) a odhadnout potenciální zisk. Nicméně to samo o sobě nestačí, aby firma uspěla.

Mnoho podnikatelů dělá zbytečné chyby při rozjezdu firmy, i když mají k dispozici informace (Santarelli, E., & Vivarelli, M., 2007). Tito autoři však vnímají dostatek informací a aktivní učení se jako prediktor úspěchu.

Pro marketingovou komunikaci start-upu je klíčová jeho počáteční fáze životního cyklu, kdy se mladá firma snaží získat první zákazníky. Witt (2004) uvádí, že přítomnost známého investora či „business angela“ může firmě výrazně pomoci se získáním prvních zákazníků.

Ferrazzi (2010) upozorňuje, že pro komerční úspěch podnikatelského projektu je důležité vybudovat si síť kontaktů. Autor také uvádí, že podnikatelé často podceňují budování sítě kontaktů (angl. network – odtud používaný termín *networking*).

Narayanan, Manchanda & Chintagunta (2005) říkají, že marketingová komunikace hraje klíčovou roli v ovlivňování preferencí zákazníka. Podle těchto autorů je význam marketingové komunikace ještě málo prozkoumán u produktových kategorií, které jsou zákazníkovi dosud neznámé. Lze tedy usuzovat, že v případě start-upů se bude často jednat právě o takový případ.

Narayanan, Manchanda & Chintagunta (2005) vnímají dva základní efekty marketingové komunikace. Zákazník může díky ní aktualizovat svůj postoj a snížit nedůvěru v dosud (pro něj) neznámý produkt. Druhý efekt vnímají autoři spíše jako nepřímý, který ovlivňuje rozhodování o nákupu skrze dobrou pověst firmy či značky (v textu goodwill).

Kotler et al. (Harvard Business Review, 2007) uvádí, že v malých a středních podnicích (což start-up na svém začátku je vždy) obvykle nevytváří formalizované oddělení pro marketing (které by mj. zajišťovalo i marketingovou komunikaci).

Autoři upozorňují na rozdíl mezi obchodem (sales) a marketingem a vymezují čtyři možné vztahy mezi těmito dvěma disciplínami a potažmo i fyzicky existujícími odděleními.

- a) Nedefinovaný vztah – Vztah mezi obchodem a marketingem není jasně vymezený a obě oddělení rostou nahodile; jedno oddělení nemá jasnou představu o tom, co dělá oddělení druhé
- b) Definovaný vztah – jasné vymezení mantinelů, zodpovědností a pravomocí; v rámci takového vztahu dochází k ujasnění toho, co jedno oddělení očekává od druhého
- c) Vyrovnaný vztah – obě oddělení navzájem spolupracují, společně plánují a navzájem se vzdělávají; obchodní jednotka rozumí marketingové terminologii a chápe pojmy jako *hodnotová nabídka* či *image značky*
- d) Integrovaný vztah – obchod a marketing plně spolupracují a kontinuálně vyvíjí vztah mezi sebou; oba útvary mezi sebou sdílí metriky pro měření výkonnosti

Taylor (2018) se domnívá, že zpětná vazba je pro start-up důležitější než získání prvních zákazníků.

Patel (2019) start-upům doporučuje následující marketingový postup:

- 1) Zvolit vhodný trh na základě následujících kritérií – velikost trhu (jakou demografickou skupinu chceme zaujmout a jak je velká?), kupní síla (mají zákazníci dostatek financí na nákup?), konkurence (je trh satureovaný?) a hodnotová nabídka (máme dostatečně unikátní nabídku?)
- 2) Definovat klíčová slova – pro blog, sociální sítě a hlavní web
- 3) Definovat podle čeho posoudíme úspěch či neúspěch
- 4) Definovat klíčové metriky (KPIs)
- 5) Odhadnout konverzní poměr
- 6) Definovat rozpočet – zde autor doporučuje zaměřit se na nízkonákladový inbound marketing

2. Brand – budování značky

Lidé touží od nepaměti někam patřit, mít své místo na světě. Kaufman (2012) tento motiv vnímá jako natolik silný, že jej zařadil mezi nejúčinnější způsoby, jakými firmy mohou vydělat peníze. Vezměme si např. fotbalové kluby po celém světě. Ty nejúspěšnější a nejznámější vydělávají nejen prodejem vstupenek na jednotlivá utkání a práv na televizní a internetové přenosy, ale také prodejem celé řady upomínkových předmětů, oblečení či dalších suvenýrů.

Holzweber, M., Mattsson, J., & Standing, C. (2015) uvádí, že pro spěšnou marketingovou komunikaci start-upu je žádoucí, aby si firma vytvořila jistý „vnitřní kmen“, neboli fanouškovskou základnu, která tuto firmu bude bránit [v elektronickém prostředí sociálních sítí] proti “kmenu vnějšímu”.

Goulding, C., Shankar, A., & Canniford, R. (2013) přichází s myšlenkou, že budování kmenů má strategický význam a kmen jako takový může tvořit zajímavý trh.

Ze studií i praxe marketingové komunikace je zřejmé, že reputace v online prostředí je nesmírně důležitá a kritika, která přichází z důvěryhodného zdroje (od zákazníka, kterému kmen věří) může ovlivnit rozhodování o nákupu (Alexandrov, Bryan, & Emin, 2013).

Někteří autoři (Engelen, Wolff, Steffenhagen, & Brettel, 2010) se dokonce domnívají, že enom (elektronické Word-of-Mouth) v podobě recenzí či hodnocení produktu může zákazníka ovlivnit více než hodnocení předávané ústně.

V případě start-upů může komerční úspěch výrazně uspišit fakt, že se o daném produktu či službě mluví na sociálních sítích (Kumar, Bhaskaran, Mirchandani, & Shah, 2013) na rozdíl od tradiční marketingové komunikace, kdy firmy obvykle platí za reklamu a tím vytváří povědomí o značce (Kotler & Keller, 2011).

V souvislosti s budováním značky můžeme hovořit o tzv. „brand equity“ neboli hodnotě značky. Keller (1993) říká, že se jedná o výsledný efekt marketingového úsilí, kterého by daný produkt či služba nedosáhla, pokud by na sobě neměla jméno dané značky.

Značku ve významu *brandu* (neplést se značkou ve smyslu ochranné známky) můžeme definovat jako „jméno, název, znak, symbol či design“ (Keller, 1993) nebo jejich kombinace, která odlišuje produkty či služby od ostatních konkurentů.

a. Povědomí o značce

Keller (1993) říká, že povědomí o značce (brand awareness) je první dimenzí v určování známosti značky, která je v přímém vztahu s tím, jak silnou stopu značka zanechá v mysli zákazníka a jak je zákazník schopen značku identifikovat za různých okolností. Autor dále povědomí o značce dělí na dvě podřazené roviny – rozpoznání značky (brand recognition) a vybavení si (brand recall). Rozpoznáním značky autor rozumí schopnost zákazníka vybavit si, zda se se značkou již někdy dříve setkali, pokud je mu dána drobná nápověda. Vybavení si značky pak autor chápe jako schopnost zákazníka vzpomenout si na značku, pokud je mu jmenována určitá výrobová kategorie. Povědomí o značce je podle autora důležité, aby zákazník zařadil ve své mysli daný produkt mezi „výběrový set“ - tedy skupinu výrobků, nad kterými uvažuje, že je nakoupí. A to i za takových podmínek, kdy nejsou vytvořeny žádné další asociace se značkou.

b. Image značky

Keller (1993) říká, že image značky jsou vnímané percepce a asociace se značkou spojené v mysli spotřebitele. Ty slouží jako informační uzly a vytváří význam značky. Podle autora pak preference, síla a unikátnost asociací tvoří hodnotu značky (brand equity), což se projevuje při nákupním rozhodování.

i. Typy asociací

Podle Kellera (1993) můžeme pozorovat několik typů asociací. Jako první autor uvádí tzv. *atributy*, které můžeme chápat jako popisné funkce, které charakterizují výrobek anebo službu. Atributy se mohou či nemusí vázat přímo na produkt. Jako výčet typických atributů, které se nevážou na produkt Keller (1993) uvádí informaci o ceně, balení či vzhled produktu, typ uživatele (jaký typ člověka užívá daný produkt či službu) a nakonec způsob užívání (tj. v jakých situacích je produkt nebo služba užívána).

Dalším typem asociací jsou podle Kellera (1993) *benefity*, což je přidaná hodnota produktu či služby pro daného uživatele v rovině *funkční* (základní užitek produktu či služby) a *emocionální* (jak se zákazník cítí při užívání daného produktu či služby). Autor dále uvádí ještě *benefity symbolické*, které vychází z potřeby člověka zařadit se ve společenské hierarchii na patřičné místo. Jedná se tedy o jakýsi symbol statusu. Třetím typem asociací jsou postoje ke značce.

Fournier (1998) pak značku vnímá jako „partnera“, který se zákazníkem navazuje vztah a tento vztah se dále dynamicky vyvíjí. Fournier (1998) upozorňuje na vzájemnou závislost těchto dvou subjektů. Dalším zajímavým východiskem v bádání tohoto autora je tzv. humanizace značky – její vnímání jako živého tvora.

c. Loajalita ke značce

Chaudhuri & Holbrook (2001) říkají, že účtování si prémiové ceny a dosažení určitého tržního podílu je spojeno s konceptem hodnoty značky (viz brand equity výše). Autoři se domnívají, že to je důsledek loajality ke značce (brand loyalty). Tito autoři upozorňují, že loajalita ke značce byla předmětem zájmu vědců už celá desetiletí a citují zdroje datující se do 60. let dvacátého století.

Podle Aakera (1991) vede loajalita ke značce ke sníženým nákladům na marketing (což je z pohledu start-upu klíčové), získání více nových zákazníků a vyšší efektivitě prodeje.

3. Segmentace, targeting a positioning

Green & Krieger (1989) doporučují marketingovým manažerům položit si následující otázky pro určení ideálního segmentu.

Zdroje

Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.

Alexandrov, A., Bryan, L., & Emin, B. (2013). The effects of social- and self-motives on the intentions to share positive and negative word of mouth. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 531–546.

Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93. doi:10.1509/jmkg.65.2.81.18255

Duncan, T., & Moriarty, S. E. (1998). *A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships*. *Journal of Marketing*, 62(2), 1–13. doi:10.1177/002224299806200201

Engelen, A., Wolff, C., Steffenhagen, H., & Brettel, M. (2010). Werbe-Management in jungen Wachstumsunternehmen. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 80, 31–69.

FERRAZZI, Keith a Tahl RAZ. *Nikdy nejez sám: umění networkingu - jak budovat a rozvíjet pracovní vztahy*. V Brně: Jan Melvil, 2010. Žádná velká věda. ISBN 978-80-872-70-06-6.

Fournier, S. (1998). *Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research*. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343–353. doi:10.1086/209515

Gatewood, E. J., Shaver, K. G., & Gartner, W. B. (1995). *A longitudinal study of cognitive factors influencing start-up behaviors and success at venture creation*. *Journal of Business Venturing*, 10(5), 371–391. doi:10.1016/0883-9026(95)00035-7

Goulding, C., Shankar, A., & Canniford, R. (2013). Learning to be tribal: Facilitating the formation of consumer tribes. *European Journal of Marketing*, 47, 813–832.

Green, P. E., & Krieger, A. M. (1989). *Recent contributions to optimal product positioning and buyer segmentation*. *European Journal of Operational Research*, 41(2), 127–141.

doi:10.1016/0377-2217(89)90375-5

Harvard business review on strategic sales management. Boston, Mass.: Harvard Business School, c2007. ISBN 1422114929.

Holzweber, M., Mattsson, J., & Standing, C. (2015). Entrepreneurial business development through building tribes. *Journal of Strategic Marketing*, 23(7), 563–578.

doi:10.1080/0965254x.2014.1001864

Kaufman, J. (2012). *The personal MBA: A world-class business education in a single volume*. London: Portfolio.

Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing management*(14th ed.). Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.

Keller, K. L. (1993). *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity*. *Journal of Marketing*, 57(1), 1. doi:10.2307/1252054

Kumar, V., Bhaskaran, V., Mirchandani, R., & Shah, M. (2013). Creating a measurable social mediamarketing strategy: Increasing the value and ROI of intangibles and tangibles for Hokey Pokey. *Marketing Science*,32, 194–212.

Narayanan, S., Manchanda, P., & Chintagunta, P. K. (2005). *Temporal Differences in the Role of Marketing Communication in New Product Categories*. *Journal of Marketing Research*, 42(3), 278–290. doi:10.1509/jmkr.2005.42.3.278

Santarelli, E., & Vivarelli, M. (2007). *Entrepreneurship and the process of firms' entry, survival and growth*. *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 455–488.

doi:10.1093/icc/dtm010

Taylor, M. (2018, August 28). Startup Marketing: Your Ultimate Strategy For Incredible Growth. Retrieved from <https://www.ventureharbour.com/ultimate-startup-marketing-strategy/>

The Ultimate Guide to Startup Marketing. (2019, February 15). Retrieved from <https://neilpatel.com/blog/ultimate-guide-startup-marketing/>

Witt, P. (2004). *Entrepreneurs' networks and the success of start-ups*. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(5), 391–412. doi:10.1080/0898562042000188423

K dalšímu prostudování

Článek: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

Marketingový mix (tzv. 4P) představil profesor Jerry McCarthy ve své knize Marketing v roce 1960. Obsahuje čtyři taktické marketingové nástroje: produkt (Product), cenu (Price), distribuci (Distribution) a propagaci (Promotion).

Historie marketingového mixu

Prvním, kdo v marketingu hovořil o „mixu jednotlivých ingrediencí“, byl James Culliton na konci 40. let 20. století. Se čtyřmi složkami marketingu později pracoval Richard Clewett. Jednalo se o *produkt* (Product), *cenu* (Price), *distribuci* (Distribution) a *propagaci* (Promotion). U Clewetta studoval již výše zmíněný Jerry McCarthy. Ten uvedl, že by se složky měly propojit a kombinovat. Navíc slovo *distribuce* nahradil slovem *místo* (Place), a tak vznikl klasický **marketingový mix 4P**.

Některé prameny uvádí, že autorem je Neil H. Borden, který v roce 1964 (některé zdroje chybně uvádějí, že se jednalo o rok 1965) publikoval článek *The Concept of the Marketing Mix*. Ten ale používal v marketingovém mixu čtrnáct různých marketingových nástrojů.

Marketingový mix následně zpopularizoval Philip Kotler, který pracoval s McCarthym na stejné univerzitě (Northwestern University). Jak však Kotler zdůrazňuje, marketingovému mixu (4P) musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a umístění/pozicování (známé pod zkratkou **STP**).

Definice marketingového mixu

Philip Kotler a Gary Armstrong uvádějí v jedné z nejpoužívanějších učebnic marketingu *Marketing* (Grada Publishing 2004, překlad šestého vydání) následující definici marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“ (str. 105)

Používání marketingového mixu

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Tyto kroky se rozdělují do čtyř proměnných:

1. **Produkt** označuje nejen samotný výrobek nebo službu (tzv. jádro produktu), ale také sortiment, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku, záruky, služby a další faktory, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.
2. **Cena** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se produkt prodává. Zahrnuje i slevy, termíny a podmínky placení, náhrady nebo možnosti úvěru.
3. **Místo** uvádí, kde a jak se bude produkt prodávat, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

4. **Propagace** říká, jak se spotřebitelé o produktu dozví (od přímého prodeje přes [public relations](#), reklamu a podporu prodeje).

Pojem produkt neoznačuje jenom výrobek, ale může označovat i službu. Navíc zahrnuje i všechny služby dodávané s výrobkem – v případě prodeje počítače jsou to všechny služby od poradenství, jaký počítač koupit, přes sestavení a instalaci, až po pozáruční servis.

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.

Philip Kotler ale ve svých publikacích uvádí, že k tomu, aby byl marketingový mix správně používán, se na něj marketér nesmí dívat z pohledu prodávajícího, ale z hlediska kupujícího. Marketingový mix pak bude vypadat takto:

- z produktu se stane **zákaznická hodnota** (Customer Value),
- z ceny **zákaznickova vydání** (Cost to the Customer),
- místo se přemění na **zákaznické pohodlí** (Convenience),
- z propagace se stane **komunikace se zákazníkem** (Communication).

Díky tomu zjistíme, že **zákazník požaduje hodnotu, nízkou cenu, velké pohodlí a komunikaci, nikoliv propagaci.** Ze 4P se tak stanou 4C.

Jiné schéma vztahu 4P a 4C vypadá následovně:

4P	4C
Výrobek	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Distribuce	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

Chytří marketingoví pracovníci by tak měli myslet více z pohledu zákazníka než z pohledu prodejce.

Základní chyba při používání marketingového mixu

Je třeba zdůraznit, že **marketingový mix je taktická, nikoli strategická pomůcka.** To je klasická chyba mnoha marketérů a knih o marketingu: považují marketingový mix za ústřední téma marketingu. To je ale velký omyl. Dříve než může být marketingový mix použit, je nutno vyřešit strategické problémy:

1. segmentaci (Segmentation),
2. zacílení (Targeting),
3. umístění/pozicování (Positioning).

V rámci segmentace a následného zacílení nejprve objevíme a prozkoumáme, komu budeme své produkty prodávat (nikdy nelze ziskově prodávat všem; naopak se vyplatí specializace). To zahrnuje i zjištění, jací jsou naši potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi budeme co nejlépe komunikovat atd. Posledním, ale **nejdůležitějším bodem strategie je umístění (pozicování)**. Umístění je deklarace hodnoty či hodnot, kterou si musí veřejnost spojit s produktem. Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný.

Jestliže firma neprovede umístění/pozicování, zákazníci nebudou vědět, proč nakupovat zrovna u této firmy. Klidně koupí i konkurenční produkt. Proto je umístění/pozicování tak důležité.

Když jsem dnes nakupoval oblečení, firmy s.Oliver, Tommy Hilfiger, Tom Taylor, Next, Esprit, ani Marks and Spencer mi jasně neřekly, proč mám nakupovat právě a jenom u nich. Pokud by mě zacílily a jasně komunikovaly své hodnoty, pak bych navštívil jenom jejich prodejnu a nakoupil jenom u nich. Takto jsem obešel všechny prodejny. A obcházení konkurenčních firem je vždy rizikové. Jisté hodnoty jsem sice u některých z těchto firem vysledoval, ale to spíše díky mému osobnímu sledování těchto firem – a to ještě spíše v zahraničí.

Jaké má marketingový mix problémy

První problém jsem již zmínil – marketingový mix je považován za základ marketingové strategie (přitom se jedná jenom o taktiku). Pokud si firma stanovuje marketingovou strategii, nezdědka si vytváří pouze svůj marketingový mix.

Správný postup je přitom jiný:

1. Nejprve by si měla firma zjistit, kdo jsou její zákazníci (ať už současní, minulí nebo potenciální) a roztřídit je do segmentů. Součástí segmentace je i zjištění, na co jednotlivé skupiny zákazníků reagují a jaké nejvíce osloví nabídka dotyčné firmy.
2. Následně musí firma zjistit, jak se nejlépe dostat ke svým zákazníkům (opět, jak k současným, tak potenciálním) a jak je zaujmout.
3. Konečně se musí firma rozhodnout, jak se bude prezentovat, na co bude klást důraz a s jakou vlastností či vlastnostmi si ji budou zákazníci spojovat.

Druhým velkým problémem je šablonovité používání marketingového mixu: marketéři se na vysoké škole naučí, co je to marketingový mix – a pak jej stereotypně používají na každý případ. Každý marketingový krok má však být kreativní a inovativní. Jak prohlásil Peter Drucker: „Podnikání má dvě – a pouze dvě – základní funkce: marketing a inovaci. Marketing a inovace plodí výsledky: vše ostatní jsou náklady.“

Třetím problémem je statická marketingového mixu: marketing je ale dynamický obor, kdy jednotlivé obory v průběhu času různě nabývají a ztrácí na síle (proto je možno se setkat s modely jako **5P**, kde pátým prvkem jsou *lidé* (People) či **7P služeb** – viz níže).

Al Ries ve své knize *The Fall of Advertising and the Rise of PR* argumentuje, že na vzestupu jsou public relations. Tvrdá data pak ukazují, že velice roste i [search engine marketing \(marketing ve vyhledávačích\)](#), včetně [optimalizace pro vyhledávače \(SEO\)](#). Proto bychom se

neměli ptát „Které nástroje tvoří marketingový mix?“, ale „Které nástroje marketingového mixu nabývají na důležitosti?“

Marketingový mix je ve své základní podobě příliš jednoduchý – neodpovídá komplexnosti reality. Což je **čtvrtý problém**. Firmy s propracovaným marketingem používají velice sofistikované modely. Kombinovaný formulář naší reklamní agentury RobertNemec.com má ve své základní podobě v současnosti dvanáct stránek.

Pro marketing služeb je pak potřeba navrhnout trochu jiný marketingový mix. Ten obsahuje *zaměstnance* (Personnel), *proces* (Process) a *fyzický důkaz* (Physical evidence).

Philip Kotler doporučuje do marketingového mixu přidávat *politiku* (Politics) a *veřejné mínění* (Public opinion). Jestliže organizace tyto dvě složky nezahrne do svého marketingového mixu, může být vytvoření klasického marketingového mixu k ničemu.

Někteří jiní autoři naopak marketingový mix zbytečně členili a přidávali *balení* (Packaging), *osobní prodej* (Personal selling) nebo *vášeň* (Passion). Vše přitom spadá pod *prohaci*; balení je pak možno zařadit i pod produkt.

V neposlední řadě je chybou pracovat s písmenem P: jistě je možné, že se nalezne faktor, který bude nutno zapracovat do projektu – ale nebude začínat na P.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MSMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

