



Internalizace marketingu v českém managementu

Internalization of Marketing in Czech Management

Jan Koudelka

Abstract:

Purpose of the article: When we explore the role of marketing concept in decisions of Czech management by direct interviewing, the problem of self projection can immerge as the influence of professional environment. Then the estimation of the real – internalized relation towards marketing and its activities leads to the research task. One of the ways how to investigate it is to look at managers in their private life of normal consumers when they are not surrounded by professional atmosphere and pressures. The sense of this article is to explore such direction and to evaluate its possibilities.

Methodology/methods: The continual research project Market&Media&Lifestyle (also known as TGI – Target Group Index) oriented towards consumers is used for this purpose. The target group of management among consumers was set up and their consumer marketing portrait in their private life was indirectly investigated by more than eighty variables. The cross tabs were used to analyze the differences in marketing empathy between management target group and the relevant population at all. The factor and cluster analysis were employed to find management groups with various level of marketing internalization. The profiles of segments were developed by contingency analysis, multidimensional scaling and MCART tree analysis.

Scientific aim: The aim of the research was both to discover possibilities of such way to get the knowledge about the real marketing empathy among Czech management and to estimate its intensity. The subsequent goal was to verify if there are groups with different marketing internalisation in Czech management, if yes, then to identify such segments.

Findings: The results discovered that private perception of marketing among Czech management is not optimal. Not surprisingly, at one side branded goods, quality products, innovations, information are more often preferred. On the other side management is less opened to advertising and its attitudes to e.g. sponsoring, package in their private consumer life do not differ from population. In the same time, obvious heterogeneity in marketing internalization occurred. Four segments were indentified: Tepid, Reluctant, Perceptive and Ambivalent.

Conclusions: It is possible to conclude that contrary the preliminary assumptions approximately one third of management internalizes marketing concept relatively well. Even though the level of marketing concept among Czech management is not optimal some substantial marketing characteristics resonate across management. In this process personal values are much more important than factors like the size of the firm or level of management. The segment with prevailing positive private perception of marketing creates almost one third of Czech management and this finding seems to be a promising base for enrichment of marketing potential in market orientation of companies.

Keywords: internalization of marketing, segmentation of management, marketing indicators, marketing research, consumers

JEL Classification: M30, M31

Úvod

Zkoumání toho, jak je marketing významný pro tržní orientaci firem, zda a jak je využíván, přináší významné poznatky z hlediska důvodů, faktorů, okolností, které podmiňují jeho uplatňování. Nebo neuplatňování. Objevuje se tak prostor, ve kterém je marketing z jedné strany vnímán jen v roli spíše několika směrů aktivit, spojených především s marketingovou komunikací, z druhé strany jako přístup, který odvozuje podnikatelské zaměření vůbec od poznání zákazníků, uživatelů v kontextu marketingového prostředí. Při sledování takových rozdílných chápání, majících ovšem podstatný až zásadní dopad na tržní postavení firmy, se vhodně využívají mimo jiných metod získávání a hodnocení informací postupy marketingového výzkumu. Zejména jde o dotazování manažerů vůbec či marketingových manažerů, případně osob působících v marketingových útvech. V těchto výzkumech se explicitně na základě deklarovaných výpovědí respondentů zkoumá, jak dalece přichází marketing v rozhodování společností ke slovu, jak významné je jeho postavení v organizační struktuře, jaké aktivity vyžadující marketingový přístup se ve firmách využívají.

Takto sledovanou roli marketingu v uvažování manažerů společností působících v ČR se v posledních letech, ale i v předchozích snažilo postihnout více marketingových výzkumných projektů. Ukazují, že marketingová oddělení jsou většinou z hlediska počtu pracovníků malá, v 80 % společností (ve vzorku daného výzkumu, který tvořily firmy elektrotechnického, strojírenského i spotřebního průmyslu) jde o oddělení do pěti zaměstnanců. Více než 15 pracovníků v marketingových útvech má jen 5 % firem. Ty pak v 83 % rozvíjejí databáze zákazníků. Ale databáze zákazníků v plném slova smyslu rozvíjejí jen výjimečně (Tomek a Vávrová, 2012). Podle výzkumu společnosti Millward Brown na základě zadání Marketingového institutu (vzorek 227 marketingových manažerů společností s více než 100 zaměstnanci) je podíl firem, v jejichž řízení má rozhodující roli marketing, velmi nízký (14 %). Výzkum ukázal, že marketingoví manažeři by se rádi věnovali více průzkumům zákazníků a jejich analýze (42 %), positioningu a strategii značky (28 %), navrhování nových produktů (23 %), analýze prodejních dat (21 %), návrhu a vývoji nové komunikace (20 %). U nových resp. juniorských marketingových pracovníků si marketingoví ředitelé nejvíce cení kreativity (Karlíček, 2011). Agentura STEM/MARK zkoumala v rámci projektu „České a kvalitní“ téměř 300 českých firem (celorepublikový vzorek) z hlediska přístupu k marketingu. Výsledky

naznačily odlišný přístup mezi malými a velkými společnostmi. Z hlediska funkcí se role marketingu podle výsledků výzkumu spatřuje ve formování dobrého jména firmy i produktu. Výzkum potvrdil různou optiku marketingových a prodejních útvarů. Pokud firmy mají marketingový rozpočet (ani ne polovina vzorku), pohybuje se na průměrné úrovni jen 5 % zisku (nikoliv obratu!) (Faltyšová, 2012).

Jiným směrem je mapování procesů rozhodování managementu. Jde často o výzkumy B2B, kterým se věnuje např. společnost B-inside. Její výzkumy jsou již zaměřeny na uplatňování vybraných oblastí marketingových aktivit. Jde opět o dotazování marketingové, ale i obchodní exekutivy případně ředitelů menších firem. Velikost vzorku se pohybuje na úrovni 300 respondentů, vzorek je formován stratifikovaným náhodným výběrem oborově a podle velikosti (do 100 zaměstnanců, do 250 zaměstnanců a nad 250 zaměstnanců). Výsledky ukazují, že např. hodnocení spokojenosti zákazníků bývá založeno na analýzách stížností a ztracených zákazníků, jen málo využívá mystery shopping. Jiným okruhem zajímavých výstupů byla vlna věnovaná sponzoringu. Podle nich vidí ziskovou perspektivu sponzoringu jen 13 % zkoumaných firem. Nejčastějším důvodem pro využívání sponzoringu je morální povinnost (42 %). V jiné vlně se sledoval rozvoj vztahů se zákazníky. Tento výzkum ukázal např. většinový názor (53 % firem) o nedostatečné důslednosti jejich zaměstnanců při získávání informací o zákaznících. (B2B monitor, 2011, 2012).

Za návazný je možné chápat další směr výzkumů, které zachycují, jak se manažeři (decision makers) rozhodují v případě volby určitého nástroje marketingového mixu, zejména směřování rozpočtu do médií. Jde především o kontinuální výzkumy LAE. Výzkum zadává Unie vydavatelů a provádí jej GfK na vzorku o rozsahu kolem dvou tisíc respondentů. Zkoumá se jejich B2B chování především ve vztahu k médiím, výzkum zachycuje ale i jejich spotřební a mediální chování. Např. že sice 90 % jich má on-line připojení jak v práci, tak doma (jistě zajímavý by byl bližší pohled na zbývajících 10 %), o své osobní aktivity na sociálních sítích mají ale zřetelně slabší zájem. Překvapivě se zde projevil pokles významu internetových vyhledávačů (Bohuněk, 2012; LAE, 2012).

Objevují se i výzkumy, které podchycují, jak manažeři reagují na některé specifické spotřební podněty. Inspirovající byl v tomto směru výzkum dotazující se 307 respondentů z exekutivy marketingu, reklamy, obchodu na jejich vztah k luxusním produktům, značkám. Výsledky ukázaly, že luxusní produkty jsou mezi marketingovým a obchodním

managementem spojovány především s takovými kategoriemi jako automobily, šperky, hodinky a móda. Pokud jde o značky, mezi nejčastěji uváděnými značkami byly Prada, Louis Vuitton. V rychloobrátkovém zboží šlo o Moët & Chandon, Perrier, Lindt, Häagen-Dazs. Více než polovinu dotázaných se žádná česká luxusní značka nevybavila, pokud ano, pak nejčastěji šlo o značku Prim. Inspirující bylo uvádění podmínek, které luxusní produkty mají naplňovat: mimořádná kvalita (24 %) společenský status (22 %) globálně známost (14 %), dlouhá tradice (10 %) (Mather, 2010).

Výše uvedené výsledky tedy poskytují užitečné náhledy na obsah, roli marketingu, aktivity s ním spojené. Nicméně jsou založeny na vědomých deklaracích, které management vyjadřuje při přímém dotazování. Z hlediska interpretace je třeba počítat se sebeprojekcí. Výpovědi mohou podléhat vlivu profesního prostředí, kontextu ve směru představy, jak by bylo vhodné, záhodně odpovědět, např. díky sebepojetí (self concept) respondentů (Solomon *et al.*, 2010; Evans *et al.*, 2006). Tudíž touto cestou postižený obraz může být vzdálený reálnému jednání.

1. Internalizace marketingového konceptu

Mottem směru úvah a následného zkoumání jsou otázky: Může řídicí pracovník rozhodující o marketingovém přístupu, aktivitě úspěšně uplatňovat prostředky, kterým sám osobně ve svém vlastním, soukromém životě nedůvěřuje? Tedy jakoby proti svému vlastnímu přesvědčení? Rozhoduje se z vlastního přesvědčení nebo jen z vnějšího přijetí? Přijmeme-li možnost, že nižší marketingová empatie může poznamenat úroveň profesního uplatňování marketingového konceptu a rozvedeme-li ji do konkrétnější představy, vyvstává problém, jak tuto internalizaci prověřovat. Jednou z cest je zkoumání marketingového citění, empatie prostřednictvím nikoliv přímých dotazů na to, jak, kdy, kde se využívají marketingové postupy, nástroje, ale v poloze nepřímé. Zde je možné uvažovat o nepřímém dotazování, projektivních technikách. Přejdeme-li problém vhodnosti těchto postupů v situaci, kdy zkoumaným je exekutivní pracovník, stále je zde vliv prostředí (převážně profesního pracoviště), kontextu výzkumu, možnosti operacionalizace. Nabízí se i zvážení potenciálu pozorování, opět s výrazným otazníkem, co se akceptovatelnosti takové výzkumné techniky týče (využití videonahrávky průběhu různých pracovních jednání?). Pochybnost se vznáší i nad možnostmi uplatnění tzv. etnografického (či lépe

kulturně antropologického) zkoumání. Jinou cestou, jak sledovat projevy managementu z hlediska jejich vztahu k marketingu, marketingovým aktivitám, při které mizí vědomí profesního okolí, je zkoumání toho, jak se vůči marketingovým aktivitám chovají manažeři jako běžní spotřebitelé. Tedy v marketingových výzkumných projektech zaměřených na spotřebitele prověřit, jak – co by spotřebitelé – vypovídají respondenti managementu (různých úrovní).

Druhou polohou je promítnutí významového obsahu marketingu do volby cílové skupiny výzkumu (ve smyslu výběrové jednotky). Jestliže chápeme marketing v jeho opravdové podstatě, je zřejmé, že bychom měli překročit organizační rámec marketingových oddělení, jejichž působení, existence vyplývají ze specifčnosti některých marketingových aktivit. Pak se nabízí možnost do formování cílové skupiny promítnout vztah k marketingu mezi managementem vůbec. Jako východisko při tomto rozhodování lze vzít následující polohy. První vstupem je promítnutí marketingového konceptu do přístupu firmy k trhu, tak jak je chápou M. Bower a R. Garda, kteří upozorňují, že marketing znamená koordinaci všech nemarketingových aktivit k dosažení marketingových cílů (tedy, že marketing rozhodně není jen záležitostí marketingových oddělení), že jde o firemní styl a kulturu, ve kterých marketing hraje klíčovou roli (Bower a Garda, 1998). Pokud vyjdeme z tohoto širšího chápání marketingového konceptu jako přístupu k trhu, které je v odborné marketingové literatuře implicitně víceméně vsudypřítomné a nachází svou rezonanci i v důrazu na out side – in přístup (Mercer, 1992), pak je východisko zahrnout do cílové skupiny management vůbec odpovídající.

Jako analytický komparační základ lze využít srovnání sklonu k marketingovému citění založenému na řadě proměnných, marketingových indikátorů s takovými sklony v populaci. Ústředním předpokladem se pak stává příznivější relace k marketingu v řadách managementu než u věkově relevantní populace.

Další fáze analytických pohledů pak by měla zkoumat, jak dalece uvnitř managementu existují skupiny s podobným citem pro roli marketingu, které se ale v tomto směru liší od skupin jiných. Z hlediska terminologie bychom je mohli vyjádřit jako segmenty managementu vymezené podle jejich vztahu k uplatňování marketingového konceptu, podle stupně a směru jeho internalizace. Na místě je uplatnění postupů procesní segmentace trhu, zde segmentace manažerů ve vztahu k marketingovému konceptu. To znamená nejprve:

a) vymezit tržní prostor (Perreault *et al.*, 2011),

- ve kterém budeme zkoumat tržní segmenty – ten je v našem případě dán výše upřesněnou cílovou skupinou (český management),
- b) postihnout významné segmentační proměnné (zde marketingové indikátory a profilující proměnné),
 - c) zhodnotit jejich možné propojení a odkrýt segmenty,
 - d) rozvinout profil segmentů o další podstatné charakteristiky.

Pokud jde o sledování segmentačních proměnných, budeme vycházet z pojetí, které dobře vystihuje marketingový účel i obě výše uvedené zásadní podmínky a uvažuje o dvou hlavních skupinách proměnných (Wind, 1978): o vymezujících proměnných, které vyjadřují vztah k danému produktu, jevu – v našem případě vztah manažerů k marketingovému konceptu a o proměnných popisných, které odrážejí charakteristiky spotřebitelů – v našem případě např. úroveň manažerské pozice, velikost firmy, vzdělání, rozhodovací pravomoci, věk a další. Náročný je následný krok, odkrýt segmentů. Prozkoumání možných segmentačních proměnných z hlediska jejich schopnosti diferencovat mezi pozorovanými subjekty ještě neznamená odkrýt segmentů. Je možné je řešit pomocí a priori rozhodnutí (Wind, 1978), při kterém se na základě srovnání účinku proměnných se volí jedna z nich pro odkrýt segmentů. Post hoc přístup (segmentace) znamená, že se nevolí jedna jediná zásadní proměnná pro odkrýt segmentů, ale snažíme se rozhodnout, jaká kombinace proměnných je pro odkrýt segmentů vhodná. Z koncepčního hlediska je dobré zvážit ještě rozhodnutí, zda segmenty budeme odkrývat pomocí vymezujících proměnných a odkrýté segmenty pak rozvíjíme pomocí popisných proměnných, tedy s využitím tzv. forward segmentace (Antonides, Raaij, 1998). Postavíme-li otázku opačně, segmenty odkrýváme na základě popisných, vysvětlujících proměnných a až po té, co se prověří, že daná vysvětlující (nezávislá proměnná) se skutečně promítá do změny vymezující (závislé) proměnné, jde o backward segmentaci (Antonides, Raaij, 1998). Mezi oběma přístupy leží možnost jejich kombinace. Po odkrýtí segmentů následuje rozvoj jejich profilu.

Stejně jako při procesu segmentace trhu obecně se mohou zapojovat různé metody techniky, jež lze rámcově členit na metody získávání dat a metody jejich analýzy. Velkou roli sehrávají primární data získávaná zejména dotazováním. Specifickou oblastí jsou agenturní data, svou povahou ležící mezi primárními a sekundárními daty. Pokud jde o analýzy, podle povahy dat se ve fázi poznávání významných proměnných zvažují kromě jednodušších

kontingenčních analýz vícerozměrné statistické analýzy, zejména faktorová analýza, pro odkrývání segmentů sekvenci postupy, v jejich sofistikované podobě vyjádřené stromovými analýzami a plurální analýzy, zejména různé metodické varianty postupů celkově nazývaných jako shluková analýza. Pro rozvoj profilu segmentů přicházejí v úvahu opět kontingenční analýzy, diskriminační analýzy, korespondenční analýza, vícerozměrné škálování (Myers, 1996), opět stromové analýzy. Přehledně užitečnost jednotlivých směrů vyjádřili velice pěkně Wedel a Kamakura (Wedel, Kamakura, 2001).

2. Metodický postup

Pro daný účel se jako vhodná jevila data projektu TGI (BMRB, nyní Kantar Media Group), který v České republice provádí pod názvem Market&Media&Lifestyle-TGI společnost MEDIAN. Jde o kontinuální výzkumný projekt, který probíhá ve více než 60 zemích. Sleduje se v něm v rámci spotřebního chování na 200 hlavní kategorií produktů a služeb, přes 3000 značek, mediální chování (400 médií), projevy životního stylu (700 výroků, v současné době liché škály souhlasu). Velikost vzorku je minimálně 15 tis. respondentů ročně, zapojen je náhodný výběr a jde o data z jednoho zdroje (one source) (MEDIAN, 2012). Pro účely tohoto článku agentura poskytla data za rok 2010.

Cílová skupina: Pokud jde o cílovou skupinu, bylo zvoleno výše naznačené východisko chápající marketing jako koncept, který prorůstá orientací celé firmy. Z hlediska relevantnosti byly analýzy založeny na srovnávání cílové skupiny výzkumu (management) s populací. Projekt MML-TGI oslovuje respondenty ve věkovém pásmu 12–80 let. Pro náš výzkumný záměr byl tento rozsah omezen na věkový interval 18–70 let (N = 13 248). Dolní hranice je podmíněna obvyklou hranicí středoškolského vzdělání, horní omezení vyplynulo z přechodu v životním cyklu. Vymezení výzkumné cílové skupiny managementu se opíralo o poznatky a zkušenosti výše uvedených výzkumů uplatňování marketingu. Aby bylo zachyceno celé spektrum těch, kdo mohou řídit marketingové aktivity, vzala se v úvahu výzkumy potvrzená skutečnost, že marketingová oddělení jsou často malá a do cílové skupiny managementu byli zahrnuti i ti, kteří řídí méně než 6 podřízených. Další proměnnou, která vstoupila do formování zkoumané cílové skupiny managementu, byli v souladu s výše uvedenými výzkumy soukromí podnikatelé se zaměstnanci. Takto konstruovanou cílovou skupinu managementu tvořilo 997 respondentů,

ve vážené projekci (metodika projektu uplatňuje vážení dle pohlaví, věku, vzdělání, regionu, kraje, velikosti místa bydliště, počtu osob v domácnosti a dne v týdnu) na celou populaci jde o 627 tis. osob.

Marketingové indikátory: Podstatným krokem byla volba marketingových indikátorů. Operacionalizace poloh internalizovaného marketingového citění vyžadovala výběr proměnných sledovaných v MML-TGI, které jsou schopny v určité míře postihnout, jaký má dotyčný řídicí pracovník opravdu sám ve svém soukromém životě k marketingu vztah. Ve světle předchozích úvah by tento vztah/sklon měl být příznivější než u obecné populace. Zde ale nastávají poměrně vážné problémy. Především v projektu chybí dotazy na explicitní vnímání marketingového konceptu. Takový účel není totiž daným projektem pochopitelně sledován. Je vhodné tedy níže zkoumané indikátory chápat spíše jako náznaky marketingové internalizace. Jako indikátory byly vybírány relevantní výroky zkoumající životní styl, které již více či méně postihují vztahu k určitému marketingovému nástroji. Obsahově šlo o vztahy k reklamě, médiatypům, k nakupování, k podpoře prodeje, k produktu (kvalita, značka, původ, cena), vztahu k jiným lidem (jako určité substituce za přímý dotaz na citlivost k potřebám a požadavkům spotřebitelů, jež je základem marketingového konceptu). Celkově bylo z oblasti proměnných životního stylu zkoumáno celkem 82 proměnných. Jako relativně již více s konkrétním spotřebním projevem (indikujícím nepřímo marketingovou internalizaci) související jevy byly zkoumány pozornost reklamám na internetu, vztah k věrnostním programům, reakce na výskyt TV šotů včetně normativní složky, pozornost venkovní reklamě, reakce na podporu prodeje. Zkoumala se také proměnná se zřetelným explicitně vyjádřeným vztahem k marketingu, a sice zájem o téma média/marketing/reklama v médiích.

Fáze analytického postupu: V první fázi analýz se srovnávaly vyjadřované sklony k marketingovým aktivitám managementu v jejich soukromém

spotřebním životě celkem vůči hodnotám za populaci 18–70 let, po té se sledovaly difference v marketingových indikátorech detailněji podle postavení respondenta v zaměstnání, podle kategorie soukromý podnikatel se zaměstnanci a podle rozhodovací finanční pravomoci respondenta v zaměstnání. Metodicky šlo o komparační kontingenční analýzy využívající znaménkových schémat, sledování statistické významnosti podle χ^2 , její intenzity s využitím Cramerova V a pracovního poměru χ^2/df . Ve druhé fázi šlo o postižení skupin / segmentů manažerů podle jejich privátního vztahu k marketingu. Jako segmentační báze byly pro škálovou shodu vybrány proměnné životního stylu. Pro zjištění společných jmenovatelů v souboru 80 proměnných a pro eliminaci provázanosti mezi vymezujícími proměnnými byly tyto proměnné podrobeny faktorové analýze. Výsledné faktory vstoupily do následné shlukové analýzy. Vzhledem k velkému rozsahu vzorku se zapojila metoda K-means. Rozvoj profilu segmentu se opíral především o kontingenční analýzy, MCART stromové analýzy a vícerozměrné škálování. Výsledky jsou uvedeny níže.

3. Komparace marketingové internalizace mezi managementem a celou populací

Ve svém soukromém spotřebním životě dává management zřetelně častěji, než je obvyklé v populaci, přednost značkovým produktům. Význam značky ve spotřebním marketingu tedy souzní se sklonem jednání managementu (viz. tab. 1). Zároveň již zde je patrné, že nejde o absolutní souznění, neplatí to totiž pro více než čtvrtinu sledované cílové skupiny výzkumu. To potvrzují i pohledy na další proměnné „Při nákupu se řídím pouze druhem zboží, nezáleží mi na značce“: v celé sledované populaci (připomeňme 18–70 let) souhlasí 46 %, mezi manažery je výskyt souhlasu o 10 % nižší (37,4 %). Mírněji v podobném směru vypovídá i lepší hodnocení dob-

Tab. 1 Preference značkového zboží.

Dávám přednost značkovému zboží.	management			populace		
	s. %	Index	+/- ¹⁾	s. %	Index	+/- ¹⁾
určitě ne	10,4	84,5	–	12,6	102,5	+
spíše ne	17,5	76,2	---	23,9	103,8	+++
ani ano ani ne	28,6	94,4	0	30,5	100,9	0
spíše ano	31,0	119,3	+++	25,2	96,9	---
určitě ano	12,6	147,7	+++	7,9	92,4	---
Celkem skupina	100,0	100,0	0	100,0	100,0	0

¹⁾ znaménkové schéma, platí i pro tab. 2–4.

Zdroj: vytěženo z MML-TGI ČR 2010 1. – 4. kvartál SPOJENÁ (04. 01. 2010 – 05. 12. 2010).

Tab. 2 Akceptace vyšší ceny u kvalitního zboží.

Za kvalitní zboží jsem ochoten zaplatit více.	management			populace		
	s. %	Index	+/-	s. %	Index	+/-
určitě ne	1,6	58,7	–	2,9	106,6	+
spíše ne	5,9	57,6	---	10,9	106,8	+++
ani ano ani ne	21,3	74,9	---	29,6	104,0	+++
spíše ano	48,2	112,7	+++	41,9	98,0	---
určitě ano	23	145,0	+++	14,7	92,8	---
Celkem skupina	100,0	100,0	0	100,0	100,0	0

Zdroj: vytěženo z MML-TGI ČR 2010 1. – 4. kvartál SPOJENÁ (04. 01. 2010 – 05. 12. 2010).

ře známých značek. S výrokem „Myslím, že dobře známé značky jsou lepší“ (což můžeme s trochou tolerance spojit s odrazem náročnosti marketingové práce při budování značky) souhlasí o 5 procentních bodů řídících pracovníků více (52,0 %), než je obvyklé v celé populaci (47,9 %).

Podobně mezi manažery častěji rezonuje relace mezi kvalitou a cenou. Odstup od běžného mínění je zde ještě výraznější. U souhlasu o téměř 15 procentních bodů (viz. tab. 2). V další podobně operacionalizované proměnné, „Vyplatí se připlatit si za kvalitní produkt“, je odstup sice v celkovém souhlasu o něco menší (management 70,5 %, populace 58,3 %), ale podstatný je v něm odstup v rozhodném souhlasu – určitě ano: management 24,4 %(+++), populace 15,3 % (---).

Ve stejném směru vypovídá i sklon kupovat jen velmi kvalitní výrobky („Kupuji pouze velmi kvalitní výrobky“): manažeri ano 47 %, populace 35,6 %. Jistě se zde projevuje nejen zažitý marketing, do interpretace je třeba ještě silněji promítnout životní styl, nicméně důraz na kvalitu jako jednu z podstatných rovin produktu celkem s marketingovým cítěním souzní.

Ve vztahu k maloobchodní distribuci se také projevují o něco příznivější postoje u managementu. Pokud jde o nákupní centra (proměnná „Rád(a) nakupuji pod jednou střešou v supermarketu či obchodních centrech“), management takový sklon

dává najevo o něco častěji (64,1 %, určitě ano ++, spíše ano +), než populace (56,8 %). Ovšem v další rovině prožívání marketingového maloobchodního prostředí se tento sklon již nepotvrzuje. Přejdeme-li k běžné každodenní rovině vnímání v podobě proměnné „Nakupování potravin je nuda“, management častěji souhlasí (42,6 %, spíše ano +, indexy určitě ano 114,1, spíše ano 110,6), zatímco populace dává najevo takový prožitek o něco méně častěji (výskyt souhlasu s tímto negativním vztahem 37,4 %).

Výmluvná pak je komparace v rámcovém vztahu k nakupování („Baví mě jakékoliv nakupování.“). Management se zdráhá daleko častěji chápat nakupování jako zábavu (poznamenejme, že zábavné nakupování – E faktor – vystupuje do popředí jako jeden z moderních kulturně spotřebních trendů). Management s tím, že jej baví nakupování, nesouhlasí o 9 procentních bodů častěji, než je obvyklé v celé populaci. V relaci k osobnímu prožívání maloobchodní distribuce transformované do vztahu k nakupování tedy projevuje management ambivalenci.

Možná překvapením je evidentně méně příznivý vztah k reklamě (viz tab. 3). Management jí častěji než populace přisuzuje manipulativní schopnost. Na úrovni určitě ano (při 99,9 % významnosti, resp. významně větší než četnost očekávaná na hladině významnosti 0,001) to reklamě přisuzuje více než čtvrtina řídících pracovníků, zatímco v populaci je to až každý pátý spotřebitel. Management se častěji

Tab. 3 Manipulativní schopnost reklamy.

Reklama nutí lidi kupovat věci, které by si jinak nekoupili.	management			populace		
	s. %	Index	+/-	s. %	Index	+/-
určitě ne	4,2	70,4	–	6,2	104,7	+
spíše ne	7,7	80,0	–	10,0	103,2	+
ani ano ani ne	19,5	78,3	---	25,7	103,4	+++
spíše ano	40,4	109,5	+	36,3	98,5	–
určitě ano	28,3	124,6	+++	21,8	96,1	---
Celkem skupina	100,0	100,0	0	100,0	100,0	0

Zdroj: vytěženo z MML-TGI ČR 2010 1. – 4. kvartál SPOJENÁ (04. 01. 2010 – 05. 12. 2010).

než populace v osobním životě domnívá, že reklama idealizuje („Reklama mnohdy věci zkrášluje“). Zatímco mezi populací podíl takového prožívání reklamy dosahuje 71,3 %, mezi řídicími pracovníky je to o více než 8 procentních bodů vyšší podíl (79,6 %). Podobně směřovaná proměnná sledující oblibu TV reklamy („Rád(a) sleduji reklamy v televizi“) rovněž naznačuje nižší oblíbenost mezi managementem než populací. Management nesouhlasí o 8,2 procentních bodů častěji (72,4 %) než populace (64,2 %), v poměrových mírách: určitě ne 109,4 a +, u spíše ne 112,8 a ++.

Přechod k dalším médiím, tisku („Málokdy si všímám reklam v novinách a časopisech“) ukazuje též tlumenější osobní vztah managementu k reklamním podnětům. Což je patrné v obou krajních polohách škál proměnné – u určitě ano: výskyt mezi managementem 18,9 % oproti populaci (15,6 %), afinitně 117,6, znaménkově ++, u určitě ne 71,5 a znaménkově –. Působivost venkovní reklamy („Jsem ovlivňován venkovní reklamou“) vnímá management ve svém osobním spotřebním životě relativně podobně, jako populace, i když jistě známky nižší úrovně lze registrovat. Sklon se projevuje i u specifické formy reklamních nosičů, u reklamních pohlednic a proměnné „Často si беру pohlednice zdarma ze stojanu“. Výskyt nesouhlasu je u managementu zřetelně častější (75,3 %) než u populace (66,6 %), statisticky významný zejména v poloze spíše ne: management afinitně 121,7 a znaménkově +++. Obdobně je tomu u in store komunikace („Často nakupuji zboží které je propagováno přímo v obchodě“). Ani tak v míře souhlasu (management ano 26,3 %, populace 29 %), jako v míře nesouhlasu spíše ne: management afinitně 121,5 a znaménkově +++.

Sledujeme-li osobní prožívání přímé či nepřímé (není-li adresná) pošty jako něčeho nepříjemného (proměnná „Letáky a nabídky, které dostávám domů do schránky, mě obtěžují“), takto ji v osobním životě chápe o 7,3 procentních bodu opět častěji management (ano 41,5 %, zatímco populace 34,2 %),

signifikantní v poloze spíše ano – management afinitně 127,2 a znaménkovým schématem +++. Platí to i o osobním prožitku působení této formy komunikace mezi managementem. U proměnné „Málokdy si všímám reklam, které mi přijdou poštou“ je o 6 procentních bodů častější výskyt souhlasu (39,9 %) v případě managementu než populace 33,9 %. To pak souvisí s vyšším soukromým odporem vůči direkt marketingu („Chci aby moje jméno nebylo zařazované do mailingových listů“) mezi managementem než populací. Toto přání vyjádřilo 53,3 % zástupců managementu oproti 47,4 % v populaci. Sklon je výrazný v obou krajních stupních škály: management určitě ano (34,5 %), afinitně 123,6; +++, určitě ne 0,66; – – –, populace určitě ano 26,9 %.

V marketingu ústřední rovinnu, uspokojování potřeb spotřebitelů (v případě spotřebního marketingu), poznávání spotřebitelů, jejich požadavků, empatie, uplatňování out-side in přístupu (Mercer, 1992), souvislost s pojmem in-sight je možné při snaze podchytit internalizaci zvažovat v takových polohách, které ukazují, jak dalece je management vnímavý vůči jiným lidem, ostatním (tedy i spotřebitelům) resp. ještě ve více zobecněné poloze schopnosti, respektovat je, vcítit se do jejich světa. Zatímco proměnné přímého propojení na péči o spotřebitele v datech MML-TGI vzhledem k zaměření projektu nenajdeme, určitě možností nepřímých indicií lze zvážit a prověřit. Již při vstupu do tohoto substitučního řešení je ovšem třeba si uvědomovat, že takové úsudky jsou dosti zprostředkované. Pokud k tomuto účelu využijeme jako proměnnou, která by mohla podchytit schopnost respektovat názor, mínění jiných („Velmi dám na mínění druhých“ – viz tab. 4), v krajních polohách škály neshledáváme podstatnější rozdíl mezi managementem a populací, v obou stupních spíše ano, resp. spíše ne se difference objevuje, a to poměrně viditelná a statisticky významná (na úrovni 0,001). Vždy vypovídá o nižším potenciálu tako měřené marketingové empatie u managementu. Jestliže je podstatou marketingu

Tab. 4 Vnímání názorů jiných.

Velmi dám na mínění druhých.	management			populace		
	s. %	Index	+/-	s. %	Index	+/-
určitě ne	5,6	94,4	0	5,9	100,9	0
spíše ne	27,6	120,2	+++	22,2	96,8	---
ani ano ani ne	44,8	101,6	0	44,0	99,8	0
spíše ano	15,6	72,0	---	22,6	104,5	+++
určitě ano	6,4	119,5	0	5,2	96,9	0
Celkem skupina	100,0	100,0	0	100,0	100,0	0

Zdroj: vytěženo z MML-TGI ČR 2010 1. – 4. kvartál SPOJENÁ (04. 01. 2010 – 05. 12. 2010).

uspokojování potřeb, může s ní korespondovat proměnná „Hlavním cílem mého života je být užitečný pro druhé“. Zde se marketingové citění u managementu opravdu, soudě podle deklarované výpovědi, projevuje. Zatímco u managementu se potvrzení (souhlas) projevuje na úrovni 60,8 %, u populace jde o 52,4 %. Jako další zvažovaná proměnná tohoto směru zkoumání marketingové empatie, u které se deklarace managementu ve vztahu k jiným projevuje v častějším pozitivním sklonu, je relace být k nim milý („Snažím se být milý(á) k lidem“). V případě managementu je podíl souhlasu (ano) 80,5 %, v populaci 72,6 %. Tyto nepřímé indicie naznačují, že potenciál marketingové empatie v zásadním rysu marketingového přístupu v českém managementu existuje. Problémem takové interpretace je nicméně poměrně bohatá možnost různorodého výkladu jevu.

S poznáváním zákazníků souvisí i zájem o nové trendy, novinky resp. jejich osvojování (proměnná „Je důležité stále se učit nové věci“). U managementu je tato snaha zřetelně častější, uvádí ji 83,2 % sledovaných řídicích pracovníků, výskyt v populaci je evidentně nižší (70,8 %). Podobně je tomu u další proměnné sledující sklon k novému („Rád usiluji o život plný výzev novinek a změn“), jedná tak podle své výpovědi 45,6 % řídicích pracovníků, což je o 11 procentních bodů více než v celé populaci (34,8 %). Převaha se týká zejména stupně spíše ano (129,8; +++). Kupodivu se ale taková diference v přístupu k novému, novinkám („Kupuji nové produkty dříve než většina mých přátel“) u managementu oproti populaci téměř neprojevuje.

Často se při charakteristice marketingového myšlení zdůrazňuje schopnost kreativního uvažování, přístupu. Proto se jako přirozený marketingový indikátor nabízí proměnná, která jej explicitně zahrnuje, a sice „Považuji se za kreativního člověka“. Výsledky vyznívají z hlediska schopnosti marketingové internalizace pro management dosti příznivě: o 16,3 procentních bodů více dotázaných z řad managementu než populace deklaruje takové sebehodnocení a o 8,4 procentních bodů méně než v populaci jich má dojem, že nikoliv.

Na první pohled by bylo možné považovat, jak bylo poznamenáno výše, takovou relaci za doklad marketingového citění, protože výraz „kreativní“ silně rezonuje zejména s tvůrčí stránkou marketingové komunikace i s výsledky výzkumu mezi marketingovým managementem uvedenými výše (Karlíček, 2011).

Na druhou stranu může mít ale interpretace i opačné vyznění: ve smyslu výtek, které se konečně vůči příliš kreativním sdělením objevují (např. z hlediska upířích efektů). Být kreativní, být originální zároveň

může znamenat zacházení s informacemi od zákazníků a o zákaznicích podle svého, může být spojeno s in-side out přístupem, se subjektivním přizpůsobováním reality svému pohledu, zaměření. Tento opačný výklad je třeba vzít se vši vážností v úvahu.

Pokud bychom brali za projev marketingové internalizace takové spotřební chování, které rezonuje s aktivitami sociálně marketingové koncepce, jakou vyjadřuje proměnná „Rád(a) kupuji výrobky od firem které dávají něco zpět společnosti“, ukazují se, že management tuto polohu na úrovni deklarované výpovědi ve svém osobním spotřebním životě vnímá sice častěji v případě podílu rozhodného souhlasu určitě ano (16,8 %; 148,8; +++), než je obvyklé v celé populaci, v případě spíše ano, ale již je to naopak, management: 21 %; afinita 81,7; znaménkové schéma ---, populace: 26,5 %; 102,9; +++. V polohách nesouhlasu není mezi managementem a populací podstatnější diference.

Z hlediska vztahu k recyklaci (proměnná „Vědomě se snažím recyklovat“), se u managementu objevuje snaha o něco častěji: ano 56,3 %, zatímco v celé populaci 51,4 % s o něco viditelnějším vyčníváním při souhlasu určitě ano: management 20,3 % (118,4; ++), populace 16,6 %.

Přjdeme-li k marketingovým indikátorům již více behaviorálního charakteru, prvním z nich jsou aktivity při sledování TV reklamy. Projekt zachycuje možnosti „se zájmem ji sleduji / reklamu sleduji, ale vadí mi / nechám ji běžet, ale nevěnuji jí pozornost / přepnu na jiný televizní kanál / na chvíli si odskočím od televize“. Ukázalo se, že zastoupení všech možností je v případě managementu a populace obdobné. Znaménkové schéma vždy indikovalo hodnotu 0. Očekávání vyšší bdělosti v marketingovém přístupu, sledování aktivit konkurence (Bower a Garda, 1998) se tedy nenaplnilo.

V této souvislosti může být jako indikátor zajímavý normativní náhled: management méně často (14,6 %) než populace (18,2 %) zastává názor, že by měla reklama být v televizi zakázána (82,7; --), na druhou stranu častěji než populace uvádí, že by měla být omezena (management 68,4 %; 104,7; +, populace 64,9 %). Odstupy jsou ale poměrně mírné.

Marketingové bdělosti managementu vůči reklamě na internetu se blíží proměnná „Všimáte si reklamy na Internetu?“. Vyšší pozornosti internetové reklamě ze strany managementu neodpovídají výsledky v polohách velmi často / běžně a občas, znaménkové schéma je zde nulové. Frekvence „málokdy“ je častější u managementu: 41,7 % (110,1; +), zatímco u populace 37 %. Management na druhou stranu méně často uvádí, že nikdy 38 % (90,2; --), zatímco v populaci jde

o 43,1 %. Management zároveň častěji než celá populace zmiňuje všechny nabídnuté důvody, proč na internetovou reklamu klikne (nic/snaha ji zavřít/soutěž/vtipný námět/výrazná kreativita/momentální potřeba inzerovaného výrobku/služby).

Za určitý marketingový indikátor internalizace lze považovat členství ve věrnostních programech. Pokud bychom hodnotili internalizaci marketingu tímto indikátorem, výsledek by ukazoval na poměrně úspěšné souznění s marketingovou koncepcí v českém managementu. Kladně odpovědělo 31,3 % zástupců managementu (125,1; +++), ale jen 24 % populace. Podobně tomu je i s odezvou na aktivity sales promotion („Objednali jste si v posledních 12 měsících výrobky / služby na základě propagační akce nebo nabídky v TV / rádiu / novinách apod.“). Kladné vyjádření je u managementu dvojnásobné (9,7 %; 179,5; +++), proti celé populaci (4,7 %). I když na druhou stranu jde stále jen o desetinu řídicích pracovníků.

Konečně zájem o téma marketingu je také v případě managementu vyšší (13,1 %; 125,2; ++) než v celé populaci 10,1 %. Nicméně z hlediska míry výskytu jde opět stále o poměrně nízké hladiny – o marketing se v médiích zajímá jen 13 % řídicích pracovníků a je otázkou, je-li tak malý podíl možné považovat za vyhovující stav.

Zkoumáme-li, ve kterých proměnných vystoupily difference mezi managementem a populací do popředí nejsilněji, ukazuje se poměrně překvapivý pohled (viz tab. 5). Pro relativizaci byly využity pracovní poměr χ^2 / df a Cramer V (u kterého se podle očekávání díky velikosti vzorku objevily všeobecně nízké hodnoty).

Jako nejvíce diferencující od populace se projeví sklony spojené s informacemi, kvalitou, novinkami. Naopak minimální difference (poměr χ^2/df pod 0,6) se projeví u proměnných spojených se sponzoringem, obalem, reklamou pro děti. Kromě toho χ^2 test ukázal na statisticky nevýznamné odchylky u proměnných: „Při výběru zboží mne často ovlivní reklama“, „Kupuji spíše zahraniční výrobky“, „Dávám přednost zboží, které vypadá moderně“, „Zboží

prodává pěkný obal“, „Pokud najdu značku, která mi vyhovuje, neměním ji“, „Vždy se dívám po speciálních nabídkách“.

Situace u uvedených proměnných dokládá celkové vyznění prvního pohledu: V některých podstatnějších indikátorech se sice souznění mezi profesním a osobním (soukromým) vnímáním marketingu u českého managementu projevuje, má však svá zřetelná omezení.

Pro sledování rovnoměrnosti rozložení daného sklonu marketingové empatie mezi různé úrovně managementu se využily výše uvedené strukturní proměnné managementu s důrazem na vyčnívání v úrovni 3+, případně 3-. V celkovém pohledu se pak ukázalo, že některé indikátory jsou mezi různými úrovněmi managementu rozloženy celkem rovnoměrně (kvalita, internet jako zdroj), řada dalších byla spojena spíše jen s některými z nich. Do jisté míry lze rozeznat vyšší výskyt diferencí v marketingové internalizaci, sledujeme-li je podle postavení v zaměstnání než podle rozhodovací finanční pravomoci. Přitom je konzistence intenzity provázání určitého indikátoru na pořadovou stupnici úrovně managementu poměrně nízká. Některé indikátory se projevují v obou krajních polohách, některé se v sousedních stupních jsou protichůdné.

4. Segmentace managementu podle internalizace marketingu

Zkoumání diferencí uvnitř managementu v jejich sklonu k marketingovým empatiím, osobnímu prožívání marketingového konceptu na úrovni kontingenční analýzy podle proměnných pozice v zaměstnání, podle finančních rozhodovacích kompetencí ukázalo, že většinou vazby na jednotlivé kategorie nejsou z hlediska křížových vztahu přehledné, konzistentní (jistým náznakem bylo relativně zdrženlivé vnímání marketingového konceptu mezi soukromými podnikateli se zaměstnanci). Další krokem proto bylo prověření, zda tyto odlišnosti mají širší společný základ, zda je možné pomocí souboru proměnných

Tab. 5 Nejvyšší intenzita diferencí v marketingových indikátorech.

	χ^2 / df	CrV
Hlavním zdrojem informací je pro mě internet. (M+)	47,25	0,12
Je důležité stále se učit nové věci. (M+)	35,25	0,10
Považuji se za kreativního člověka. (M+)	29,44	0,09
Za kvalitní zboží jsem ochoten zaplatit více. M+	23,91	0,08
Je důležité být dobře informován. (M+)	22,28	0,08
Vyplatit se připlatit si za kvalitní produkt. (M+)	20,34	0,08

Zdroj: vytěženo z MML-TGI ČR 2010 1. – 4. kvartál SPOJENÁ (04. 01. 2010 – 05. 12. 2010).

ných indikujících osobní osvojení marketingového náhledu postihnout odlišné skupiny uvnitř managementu v multidimenzním prostoru. Zda se v rámci managementu objevují, řečeno marketingovou terminologií, segmenty managementu vymezené podle míry internalizace marketingového konceptu.

Do rekódování bylo zařazeno 80 indikátorů. Jejich faktorová analýza metodou extrakce hlavních komponent s využitím rotace metodou Varimax (pro její interpretační přednosti) vedla k 22 faktorům s eigenvalue větší než 1, které pokryly 66,2 % celkového rozptylu. Pomocí extrahovaných faktorů jako shlukujících proměnných byly v následné shlukové analýze po prověření zadání s různou parametrizací počtu shluků odkryty jako ještě nejvhodnější řešení čtyři shluky, jeden velký, dva relativně větší a jeden velmi malý. Rozvoj segmentů pomocí kontingenčních analýz a MCART stromových analýz vedl k následujícím profilům segmentů.

Segment „*Vlažní*“ (velikost 21,2 %): Pro segment (marketingové) Vlažných do popředí vystupuje víra ve vlastní kreativitu, důraz na dobré informace, neprojevuje se u nich nedůvěra v reklamu, ale ani důvěra, neodmítají poštovní (direkt) marketing (letáky do schránky apod.). Nejsou zastánci reklamních restrikcí. Nepatří mezi názorové vůdce, netouží po tom vyčnívat nad ostatní. K nakupování mají spíše odtazivý vztah, neprojevuje se u nich ani spotřebitelská uvědomělost, ostražitost bio / eko / etika, čtení obalů. Patří spíše k těm, kteří marketingové komunikaci věnují malou pozornost. Při výběru zboží na ně (podle jejich vyjádření) nepůsobí reklama, nemají v oblibě nákupní centra. Nepreferují zahraniční výrobky, ale ani české. V souvislosti s indikátory jejich míra internalizace marketingu není výrazná. Pokud jde o internetovou reklamu či členství ve věrnostních programech, nevybočují od průměrné úrovně. K nabídkám sales promotion se ve svém osobním spotřebním životě staví zdrženlivě. O marketingová témata v médiích se spíše nezajímají.

Jde častěji než v průměru o muže 79,4 % (v celé cílové skupině byl podíl mužů 68,8 %). V tomto segmentu se objevuje častěji než v ostatních segmentech věková kategorie 18–24 let, nicméně představuje i tak jen 5,8 % segmentu, ostatní věkové kategorie jsou rozloženy podobně jako v celé cílové skupině. Častěji žijí v sídlech od 20 do 100 tis. obyvatel. Pokud jde o postavení v zaměstnání, jeho struktura je obdobná jako v celé cílové skupině managementu. Mírně častěji bychom je našli u společností s více než 100 zaměstnanci a také mezi soukromými podnikateli se zaměstnanci. MCART analýza naznačila, že z popisných proměnných se v přiřazení k segmentu nejprve projevila velikost bydliště a v dalším

štěpení sociálně ekonomická stratifikace TGI SEL (klasifikace vyvinutá v projektu TGI pro sociální stratifikaci podle osobního vlastnictví). V tomto segmentu častěji než v celé cílové skupině šlo 3. třídu. Oproti dalším segmentům větší význam přikládají obecnému dobru (mír, svoboda) a vlastnímu klidnému životu, menší než další segmenty duševním kulturním hodnotám, vzdělání.

Segment „*Vnímaví*“ (32,5 %): V segmentu Vnímavých zahrnujícím necelou třetinu sledovaných řídicích pracovníků se projevuje relativně nejvstřícnější vztah k většině marketingových indikátorů. Reklama je zajímavá, věnují pozornost marketingové komunikaci, nemají k reklamě nedůvěru, přitom netrpí předsudky, že reklama musí být zábavná, zajímají se o novinky, příznivě se staví k atraktivitě obalu, produktu, k užitečnosti produktu, kterou vidí jako podstatnější než značku. Přitom známé značky považují za lepší (což lze také nepřímou chápát jako ocenění péče o značku a její budování), nemají negativní vztah k reklamní poště, nejsou zastánci reklamních restrikcí. Je jim vzdálená spotřebitelská okázalost, jsou vnímaví k názorům ostatních, působí na ně výrobková symbolika. Nicméně, méně často se považují za kreativní, relace mezi kvalitou cenou a značkou u nich rezonuje relativně méně. Není pro ně typická značková věrnost. Není pro ně tak často důležité být užitečný, být k jiným milý. Reklamy na internetu si všimají v podobné míře, jak je ve sledovaném managementu v průměru obvyklé, k tomu, aby na ni klikli, by měla mít vtipný námět. Zatímco členství ve věrnostních programech je na podobné úrovni jako v managementu vůbec, častější je v této skupině objednání výrobku služeb na základě promotion akcí. Zřetelně častěji než v celé cílové skupině zde vyčnívá zájem o téma marketingu v médiích. TV reklamu sledují, i když jim vadí, nicméně v tomto segmentu se častěji než v jiných objevují takoví, kteří ji se zájmem sledují.

Z hlediska rodového složení se příliš neliší od obecné struktury v managementu. Z hlediska popisných charakteristik se zde neprojevily žádné diference, neodlišovaly ani věk, velikost firmy, pracovní pozice. Mírnou odchylkou je častější výskyt u rozhodovacích finančních pravomocí od 50 tisíc do 100 tisíc Kč a zařazení do 1. (nejvyšší) třídy podle TG Global SEL. MCART stromová analýza jako nejsilnější prediktor přiřazení do tohoto segmentu rozeznala postavení respondenta v zaměstnání (s kategorií vedoucí pracovník s 1–5 podřízenými), dále velikost místa bydliště (sídlá do 20 tis. obyvatel) a po té věk (do 54 let). Větší význam se v tomto segmentu než v celé cílové skupině přikládá atraktivitě vlastního vzhledu, přátelství, citelněji

zde rezonuje náboženské cítění (vezmeme-li ovšem v úvahu všeobecně nízký význam přiřkládaný víře v Boha mezi managementem a českou populací vůbec). Naopak méně než v jiných segmentech zde vystupuje význam obecného dobra, ale i úspěšnosti, štěstí a rodiny.

Segment „Zdráhaví“ (marketingu vzdálení), 44,5 %. Vztah k marketingu největšího odkrytého segmentu uvnitř managementu, měřeno indikátory marketingové empatie, je ostrážitý, zdráhavý. Vyskytuje se zde častěji nedůvěra v reklamu, nezáměrem o ni, podpora reklamním restrikcím, negativní vztah k reklamní poště, stereotypní předsudky (nezbytnost zábavnosti reklamy). K nakupování se tento segment staví příznivěji, zastává se častější reklamních restrikcí, častěji se zde vyskytuje spotřebitelská uvědomělost – bio / eko / etika, čtení obalů. Častěji si zakládají na dobrém vztahu k ostatním (užitečný pro druhé, být milý k lidem). Nepřikládají význam atraktivitě obalu a produktu. Marketingové komunikaci spíše nevěnují pozornost, u produktu sledují především užitečnost místo značky, na mínění ostatních dají méně. Pokud v TV běží reklama, častěji přepínají, odbíhají, v normativním pohledu jsou častěji neúprosní (měla by být v televizi zakázána). Na aktivity podpory prodeje reagují v míře obvyklé jako v celé cílové skupině, o téma marketingu se v médiích nezajímají častěji, než bylo obvyklé mezi managementem vůbec.

Z osobních charakteristik je častěji oproti struktuře vzdělání managementu vůbec (základní 4,2 %, vyučen/SŠ bez maturity 14,8 %, středoškolské s maturitou 44,3 % a VŠ 36,7 %) zastoupeno středoškolské s maturitou (50,7 %). Odlišuje stratifikace podle osobního vlastnictví TGI Global Sel (2.). Diference podle velikosti firmy či pracovní pozice se neprojevily. Šlo však častěji o management s nejvyšší rozhodovací finanční pravomocí respondenta nad 5 milionů Kč (11,6 % oproti 8,1 % v celém sledovaném managementu). MCART analýza segmentu buď při prvním štěpení zapojila postavení v zaměstnání (od vedoucí pracovníka s podřízenými útvary až po ředitele podniku) a dalším klasifikaci TGI SEL (2.) nebo ve druhé větvi velikost místa bydliště (sídlá do 20 tis. obyvatel). Segment oproti jiným přikládá větší význam hodnotám jako být moudrý, být osobně šťasten, být užitečný, být zdravý, dožít se vysokého věku, mít co nejlepší vzdělání, mít děti. Naopak méně významná je pro ně atraktivita vlastního vzhledu, oblíbenost ve společnosti.

Segment „Ambivalentní“ (1,7 %): Analýzy odkryly ještě jednu, velikostí okrajovou, skupinu. Z hlediska internalizace marketingu jde o takový management, který je ve svém osobním prožívání marketingového konceptu ambivalentní, na jednu

stranu oceňuje značku, kvalitu, její relaci k ceně, vnímá výrobkovou symboliku, roli obalu, s oblibou nakupuje v obchodních centrech a nakupování vůbec má raději, než je obvyklé ve sledované cílové skupině. Působí na ně P-o-P, častěji si něco objednávat na základě promotion akcí, nepatří mezi zastánce reklamních restrikcí, dají na ostatní, naslouchají jim. Na druhou stranu mají odtažitý vztah k reklamě, nevšímají si jí. Považují ji za ztrátu času, mají vůči ní předsudky (musí být zábavná, je pro ženy), v TV ji sledují, ale vadí jim. Nemají dojem, že jsou tu kvůli ostatním (být jim užiteční), mají menší zájem o novinky. Častěji se záporně staví k marketingovým „poštovním“ aktivitám, nepřejí si být v zasilatelských seznamech.

I když vzhledem k malé velikosti jde jen o náznaky možného propojení na popisné charakteristiky, tyto náznaky směřují k sídlům od 20 do 100 tis. obyvatel, ke věku 25–34 let, k mužům. Šlo by spíše o vedoucí pracovníky s 6 a více podřízenými, společnosti s více než 100 zaměstnanci. MCART analýza zapojila nejprve postavení respondenta v zaměstnání (od vedoucí pracovníka s 6 a více podřízených výše, dále klasifikaci TGI SEL (2.)), pak velikost místa bydliště (od 20 do 100 tis.). Ambivalence se projevila i v hodnotové orientaci. Větší význam než další segmenty managementu přikládají lásce, životu v míru, ale také dostatku peněz, dožít se vysokého věku. Na druhé straně méně významné je pro ně mít bohatý duševní život, být užitečný pro druhé, vytvořit něco, co po mně zůstane, být moudrý / uvážlivý, mít dobré přátele.

Celkové rozložení orientace segmentů celkem výmluvně doložilo jejich multidimenzní škálování založené na 27 hodnotových proměnných sledovaných v hodnotovém systému MML-TGI („Co je pro Vás osobně v životě důležité“). Kromě pozice segmentů byly vloženy jako body i dvě proměnné, které se explicitně vyjádření interního vztahu k marketingu mezi managementem blíží (viz. Obr.1). Ze zobrazení je jednak patrna odlišnost hodnotové orientace segmentů managementu, obsahově zachycená již v profilech segmentů, jednak to, jak se hodnotová orientace odkrytých segmentů promítá do odlišné míry internalizace marketingového přístupu. Ukazuje se, že hodnotové proměnné jsou z toho pohledu podstatnější, než velikost firmy a další popisné charakteristiky.

5. Diskuse

Při pohledu na výše uvedené výsledky je třeba vzít v úvahu některé okolnosti. První z nich je otázka validity. Snaha postihnout podmínky pro uplatňování



Obr.1 Orientace segmentů managementu na základě multidimenzního škálování podle hodnot.
Zdroj: výtěženo z MML-TGI ČR 2010 1. – 4. kvartál SPOJENÁ (04. 01. 2010 – 05. 12. 2010).

marketingového konceptu pohledem na soukromý, osobní vztah managementu k marketingovým aktivitám se nutně střetává s problémem, zda lze z uvedených zkoumaných proměnných odvodit vnitřní vnímání marketingového konceptu jako takového. Je proto vhodné výše sledované indikátory chápat jako náznaky marketingové internalizace. Kromě toho bylo třeba smířit s tím, že některé zvolené indikátory zahrnují vztah k aktivitám, které jsou sice běžně chápány jako marketingové, ve skutečnosti ale mohou být jen výrazem prodejní koncepce. Lze však předpokládat, že ten, kdo sám se daným aktivitám, podnětům jako spotřebitel ve svém vlastním životě, vyhýbá, že je přijímá, vnímá spíše negativně, přenáší tento postoj v určité míře spojený s nižší důvěrou v marketing i do rozhodování v rámci své profesní kompetence.

Otázkou je i šíře záběru a různorodost vybraných indikátorů, proměnných. V rámci srovnávání s populací by bylo možná zajímavé sledovat i proměnné další spojené s již konkrétními spotřebními projevy managementu. Nicméně by zde problémy validity výrazně narostly. Na druhou stranu interpretačně šikovnější užší výběr proměnných by vedl k nevhodnému zúžení potenciálu podchycení internalizace marketingu. S tím souvisí možná ještě více diskusní poloha, a sice zda lze oddělit přístup k rozhodování

o uplatnění prvků marketingu v rámci řídicí pravomoci od soukromého názoru. Jinými slovy, do jaké míry lze profesně úspěšně a velmi dobře zapojovat marketingový koncept, přestože osobní vlastní náhledy a jednání jsou až opačné. Zkoumání souladu tohoto vztahu či možného oddělení přesahuje rámec článku, ale nepochybně si zaslouží hlubší výzkum, spojený s možností podchytit profesní marketingovou úspěšnost.

Další problematickou polohu lze spatřovat ve formování cílové skupiny ve směru celého managementu. Přechází se tak v praktickém životě choulostivé střety mezi marketingovými útvary a dalšími, zejména prodejními složkami firmy. Pokud ovšem vyjdeme z výkladu marketingu, ve kterém je jeho role orientací firmy ústřední, lze zahrnutí celého managementu do cílové skupiny výzkumu akceptovat.

Z hlediska provedených analýz se postupovalo násobným prověřováním vhodných nastavení. V tomto smyslu lze vidět i počet odkrytých segmentů. Jistě diskutním je rozvoj profilu mikrosegmentu Ambivalentních. V případě segmentace spotřebního trhu by se o tom vůbec neuvažovalo. Nicméně v perspektivě daného výzkumného problému, sledujeme-li odlišné sklony k marketingu mezi segmenty managementu, může mít i takto malý segment svůj výkladový význam.

Závěr

Z výsledků je možné usoudit, že míra internalizace marketingového konceptu v českém managementu není optimální. Nicméně se ukazuje, že některé polohy, které lze přiřadit k podstatným marketingovým charakteristikám, jako vnímání významu kvality, inovací, informací, ale i vztah k věrnostním programům, celkem úspěšně rezonují napříč managementem. U jiných je tomu naopak (vztah k reklamě, zasilatelským databázím, zájem o marketing). Podle očekávání se potvrdilo, že management není ve svém vnitřním prožívání marketingového konceptu jednotný, mírné překvapení se týkalo spíše opatrného postoje k marketingu mezi soukromými podnikateli se zaměstnanci.

Segmentační analýzy postihly čtyři různé segmenty, z nichž ten, u kterého celkem viditelně převažuje pozitivní internalizace, zastupuje téměř třetinu managementu, což představuje poměrně slušný potenciál a základ pro posilování role marketingu v orientaci

firm. Analýzy také naznačily, že internalizace marketingového přístupu, na rozdíl od výsledků výzkumů založených na přímém dotazování na roli marketingu ve firmách, je relativně málo podmíněna takovými faktory, jako je velikost firmy a naopak je výrazně spojena s hodnotovou orientací. Z problémů s validitou výše uvedených výsledků pak vyplývá inspirace pro další zkoumání nejen interního přijetí marketingového konceptu, ale i jeho dopadů na úspěšnost uplatnění marketingu v tržní orientaci firem.

Poděkování

Autor velmi děkuje společnosti MEDIAN za možnost využít data projektu MML-TGI pro účel tohoto článku. Ten vznikl jako součást řešení projektu IGA 2: Role zákazníků v českých firmách zajišťovaného z prostředků institucionální podpory na dlouhodobý koncepční rozvoj výzkumné organizace VŠE IP300040.

Literatura

Antonides, G., van Raaij, W. F. (1998). *Consumer Behaviour – A European Perspective*. Chichester: Wiley. 619 s.

B2B monitor (2011, 2012). Výsledky B2B monitoru [online] [cit.2013-02-11] Dostupné z: www.binside.cz/.

Bohuněk, B. (2012). „Decision makers“ [online] [cit.2012-10-18] Dostupné z: <http://trendmarketing.ihned.cz>.

Bower, M. Garda, R. A. (1998). The Role of Marketing in Management. In Buell, V.P. (Ed.). *Handbook of Modern Marketing*, McGraw-Hill, Boston, s. 1–3 až 1–10.

Faltyšová, V. (2012). „Marketing je v českých firmách důležitý, ale ne pro všechny firmy stejně“. [online] [cit.2013-02-08] Dostupné z: www.czmg.cz.

Evans, M., Jamal, A., Foxall, G. (2006). *Consumer Behaviour*. Wiley, Chichester, 404 s.

Karlíček, M. (2011). „Český manažer marketingu chce být kreativní. Ale jen do výše hypotéky“. [online] [cit.2012-11-16] Dostupné z: <http://strategie.e15.cz>.

LAE, ČR 2012 (2012). „Výzkum osob s rozhodovací pravomocí“. [online] [cit.2012-10-14] Dostupné z: <http://economia.ihned.cz/>.

Mather (2010). „Češi a luxusní značky“. [online] [cit.2013-01-09] Dostupné z: www.mather.cz.

MEDIAN (2012): *Market& Media& Lifestyle (MML-TGI)*. [online] [cit.2012-09-20] Dostupné z: www.median.cz.

Mercer, D. (1992). *Marketing*. Oxford: Blackwell. 759 s.

Myers, J. H. (1996). *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*. South-Western Educational Pub., Nashville, 358 s.

Perreault, W., Cannon, J., McCarthy, E. J. (2011). *Essentials of Marketing*. McGraw-Hill/Irwin, Boston, 728 s.

Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2010). *Consumer Behaviour*. 4th ed. Prentice Hall Europe, Harlow, 700 s.

Tomek, G., Vávrová, V. (2012). Lze hodnotit přínos marketingového oddělení? *Trend marketing*. VIII(9), s. 46–47.

Wedel, M., Kamakura, W.A. (2001). *Market Segmentation, Conceptual and Methodological Foundations*. 2nd ed. Kluwer Academic Publisher, Norwell, 382 s.

Wind, Y. (1978): Issues and Advances in Segmentation Research. *Journal of Marketing Research*. XV, s. 317–337.

Doručeno redakci: 29. 4. 2013

Recenzováno: 21. 8. 2013

Schváleno k publikování: 30. 12. 2013

doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

Vysoká škola ekonomická v Praze

katedra marketingu, FPH

Winstona Churchilla 4, Praha 3

Česká republika

e-mail: janjiri@vse.cz