

14. vydání

Marketing management

KOTLER
KELLER

Tato kniha je s láskou věnována mé ženě a nejlepší přítelkyni Nancy.

PK

*Tato kniha je s velkou láskou a mnoha díky věnována
mé ženě Punam a mým dvěma dcerám Carolyn a Allison.*

KLK

Marketing management

14. vydání

PHILIP KOTLER
Northwestern University

KEVIN LANE KELLER
Dartmouth College

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Philip Kotler
Kevin Lane Keller

Marketing management

14. vydání

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Authorized translation from the English language edition, entitled **MARKETING MANAGEMENT**, 14th Edition, ISBN 978-0-13-210292-7, by **KOTLER, PHILIP** and **KELLER, KEVIN**, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. Copyright © 2012, 2009, 2006, 2003, 2000 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458, USA.

Přeloženo z anglického originálu **MARKETING MANAGEMENT**, 14. vydání, vydaného nakladatelstvím Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CZECH language edition published by **GRADA PUBLISHING, a.s.**

Copyright © Grada Publishing, a.s., 2013

Translation © Grada Publishing, a.s., 2013

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5131. publikaci

Překlad:

Ing. Tomáš Juppá

Ing. Martin Machek – marketingový slovníček

Odpovědná redaktorka Mgr. Marie Zelinová

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Počet stran 816

Čtrnácté vydání, 2013

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

ISBN 978-80-247-4150-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8570-7 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8571-4 (ve formátu EPUB)

Stručný obsah

O autorech / 20

Předmluva / 22

Předmluva k českému vydání / 27

Poděkování / 28

Část 1 Jak chápat marketing management / 32

1. Definice marketingu pro 21. století / 33

2. Příprava marketingových strategií a plánů / 65

Část 2 Zjišťování marketingových informací / 98

3. Sběr informací a předpovídání poptávky / 99

4. Provádění marketingového výzkumu / 131

Část 3 Propojení se zákazníky / 158

5. Navazování vztahů dlouhodobé věrnosti / 159

6. Analýza spotřebních trhů / 189

7. Analýza B2B trhů / 221

8. Identifikace tržních segmentů a targeting / 251

Část 4 Budování silných značek / 278

9. Vytváření hodnoty značky / 279

10. Zvládnutí positioningu značky / 311

11. Dynamika konkurence / 335

Část 5 Příprava tržních nabídek / 362

12. Vytváření strategie výrobku / 363

13. Navrhování a řízení služeb / 393

14. Příprava cenových strategií a programů / 421

Část 6 Poskytování hodnoty / 452

15. Navrhování a řízení integrovaných marketingových kanálů / 453

16. Řízení maloobchodu, velkoobchodu a logistiky / 487

Část 7 Komunikování hodnoty / 514

17. Navrhování a řízení integrované marketingové komunikace / 515

18. Řízení hromadné komunikace: Reklama, podpora prodeje, události a zážitky a public relations / 543

19. Řízení osobní komunikace: Přímý a interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej / 575

Část 8 Dosahování úspěšného dlouhodobého růstu / 608

20. Uvádění nových tržních nabídek / 609

21. Obsluha globálních trhů / 641

22. Řízení holistické marketingové organizace v dlouhém období / 669

Dodatek / 700

Příloha / 706

Závěrečné poznámky / 721

Glosář / 800

Zdroje obrázků / 812

Obsah

O autorech	20
Předmluva	22
Co je nového ve 14. vydání	22
O čem vlastně <i>Marketing management</i> vůbec je?	23
Co dělá z knihy <i>Marketing management</i> jedničku ve svém oboru?	24
Balíček pro učitele a studenty	24
Předmluva k českému vydání	27
Poděkování	28

Část 1 Jak chápat marketing management

1	Definice marketingu pro 21. století	33
1.1	Význam marketingu	33
1.2	O čem je marketing?	35
1.2.1	Co je marketing?	35
1.2.2	Co bývá marketingem podporováno?	35
1.2.3	Kdo se marketingem zabývá?	38
1.3	Základní marketingové koncepty	40
1.3.1	Potřeby, přání a poptávka	40
1.3.2	Cílové trhy, positioning a segmentace	40
1.3.3	Nabídky a značky	41
1.3.4	Hodnota a uspokojení	41
1.3.5	Marketingové kanály	41
1.3.6	Dodavatelský řetězec	41
1.3.7	Konkurence	41
1.3.8	Marketingové prostředí	42
1.4	Nová marketingová realita	42
1.4.1	Hlavní společenské síly	42
1.4.2	Nové schopnosti společností	44
	Marketingový postřeh: Marketing v turbulentním věku	46
1.4.3	Marketing v praxi	47
1.5	Orientace společnosti na trh	48
1.5.1	Výrobní koncept	48
1.5.2	Výrobní koncept	48
1.5.3	Prodejní koncept	48
1.5.4	Marketingový koncept	49
1.5.5	Holistický marketingový koncept	49
	Marketingová poznámka: Správný a špatný marketing	50
1.5.6	Vztahový marketing	50
1.5.7	Integrovaný marketing	51
1.5.8	Interní marketing	51
1.5.9	Výkonový marketing	54

1.6	Aktualizace 4P	55
1.7	Úkoly marketing managementu	57
1.7.1	Příprava marketingových strategií a plánů	57
1.7.2	Zjišťování marketingových informací	57
	Marketingová poznámka: Otázky, které si marketéři často kladou	57
1.7.3	Propojení se zákazníky	58
1.7.4	Budování silných značek	58
1.7.5	Příprava tržních nabídek	58
1.7.6	Poskytování hodnoty	58
1.7.7	Komunikování hodnoty	58
1.7.8	Dosahování úspěšného dlouhodobého růstu	59
	Shrnutí	59
	Aplikace	59
	Mistrovský kousek marketingu – Nike	60
	Mistrovský kousek marketingu – Google	61

2

Příprava marketingových strategií a plánů	65
2.1 Marketing a hodnota pro zákazníka	65
2.1.1 Proces poskytování hodnoty	66
2.1.2 Hodnotový řetězec	66
2.1.3 Klíčové dovednosti	67
2.1.4 Holistický marketing a hodnota pro zákazníky	68
2.1.5 Ústřední role strategického plánování	68
2.2 Korporátní a divizní strategické plánování	70
2.2.1 Definice poslání korporace	70
2.2.2 Vytváření strategických podnikatelských jednotek	71
2.2.3 Alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám	74
2.2.4 Vyhodnocení příležitostí k dalšímu růstu	74
2.2.5 Organizace a organizační kultura	77
2.2.6 Marketingové inovace	77
Marketingový postřeh: Vytváření inovativního marketingu	78
2.3 Strategické plánování podnikatelské jednotky	80
2.3.1 Poslání podnikatelské jednotky	80
2.3.2 Analýza SWOT	80
2.3.3 Formulace cílů	82
2.3.4 Formulace strategie	83
Marketingová poznámka: Kontrolní seznam pro provádění analýzy silných a slabých stránek	84
2.3.5 Formulace a implementace programů	85
2.3.6 Zpětná vazba a kontrola	86
2.4 Plánování na úrovni výrobku: Povaha a obsah marketingového plánu	87
Marketingová poznámka: Kritéria marketingového plánu	88
2.4.1 Role výzkumu	88
2.4.2 Role vztahů	88
2.4.3 Od marketingového plánu k marketingové akci	88
Shrnutí	89
Aplikace	89
Mistrovský kousek marketingu – Cisco	90
Mistrovský kousek marketingu – Intel	91
Vzorový marketingový plán: Pegasus Sports International	92

Část 2 Zjišťování marketingových informací

3

Sběr informací a předpovídání poptávky 99

3.1	Součásti moderního marketingového informačního systému	99
3.2	Interní data	102
3.2.1	Objednávkový cyklus	102
3.2.2	Prodejní informační systémy	102
3.2.3	Databáze, datové sklady a data mining	103
3.3	Marketingové zpravodajství	103
3.3.1	Systém marketingového zpravodajství	103
3.3.2	Sběr marketingových informací na internetu	105
3.3.3	Reakce na informace zjištěné marketingovým zpravodajstvím	105
3.4	Analýza makroprostředí	106
3.4.1	Potřeby a trendy	106
3.4.2	Identifikace hybných sil	107
3.4.3	Demografické prostředí	107
	Marketingový postřeh: Hledání zlata na dně pyramidy	108
3.4.4	Ekonomické prostředí	110
3.4.5	Společensko-kulturní prostředí	111
3.4.6	Přírodní prostředí	113
	Marketingový postřeh: Revoluce „zeleného“ marketingu	114
3.4.7	Technologické prostředí	115
3.4.8	Politicko-právní prostředí	116
3.5	Předpovídání a měření poptávky	117
3.5.1	Ukazatele tržní poptávky	117
3.5.2	Slovníček měření poptávky	118
3.5.3	Odhadování aktuální poptávky	120
3.5.4	Odhad budoucí poptávky	123
	Shrnutí	125
	Aplikace	125
	Mistrovský kousek marketingu – Microsoft	126
	Mistrovský kousek marketingu – Walmart	127

4

Provádění marketingového výzkumu 131

4.1	Systém marketingového výzkumu	131
4.2	Proces marketingového výzkumu	133
4.2.1	Krok 1: Definice problému, alternativních rozhodnutí a cílů výzkumu	133
4.2.2	Krok 2: Příprava plánu výzkumu	134
	Marketingová poznámka: Provádění informativních focus groups	
	Marketingová poznámka: Na co se zaměřit a čeho se vyvarovat při přípravě dotazníků	139
	Marketingový postřeh: Jak se dostat do hlav spotřebitelů Snaha o porozumění mozku	142
4.2.3	Krok 3: Sběr informací	145
4.2.4	Krok 4: Analýza informací	146
	Marketingový postřeh: Personifikace marketingového výzkumu s využitím typizovaných postav	146
4.2.5	Krok 5: Prezentace výsledků	147
4.2.6	Krok 6: Rozhodnutí	147
4.2.7	Překonávání bariér bránících využití marketingového výzkumu	148
4.3	Měření produktivity marketingu	149
4.3.1	Marketingové ukazatele	149
4.3.2	Modelování marketingového mixu	151
4.3.3	Marketingové palubní desky (dashboards)	151
	Marketingový postřeh: Marketingové dashboards pro zlepšení účinnosti a účelnosti	152

Shrnutí	154
Aplikace	154
Mistrovský kousek marketingu – IDEO	155
Mistrovský kousek marketingu – Intuit	156

Část 3 Propojení se zákazníky

5

Navazování vztahů dlouhodobé věrnosti

5.1 Budování hodnoty zákazníků, jejich spokojenosti a věrnosti	159
5.1.1 Zákazníkem vnímaná hodnota	160
5.1.2 Celková spokojenost zákazníka	164
5.1.3 Sledování spokojenosti	165
Marketingový postřeh: Zastánci společnosti a spokojenost zákazníků	166
5.1.4 Kvalita výrobků a služeb	168
5.2 Maximalizace celoživotní hodnoty zákazníka	169
Marketingová poznámka: Marketing a total quality management	169
5.2.1 Ziskovost zákazníků	170
5.2.2 Měření celoživotní hodnoty zákazníka	171
Marketingová poznámka: Výpočet celoživotní hodnoty zákazníka	171
5.3 Pěstování vztahů se zákazníky	172
5.3.1 Řízení vztahů se zákazníky – CRM	172
5.3.2 Přilákání a udržení zákazníků	176
5.3.3 Budování věrnosti	179
5.3.4 Znovuzískávání zákazníků	181
5.4 Databáze zákazníků a databázový marketing	181
5.4.1 Databáze zákazníků	181
5.4.2 Data warehouse a data mining	181
5.4.3 Nevýhody databázového marketingu a CRM	183
Marketingový postřeh: Kontroverze behaviorálního targetingu	184
Shrnutí	185
Aplikace	185
Mistrovský kousek marketingu – Nordstrom	186
Mistrovský kousek marketingu – Tesco	186

6

Analýza spotřebních trhů

6.1 Co ovlivňuje spotřební chování?	189
6.1.1 Kulturní faktory	189
6.1.2 Společenské faktory	191
6.1.3 Osobní faktory	193
Marketingová poznámka: Kvíz znalostí o průměrném americkém spotřebiteli	193
6.2 Hlavní psychologické procesy	197
6.2.1 Motivace: Freud, Maslow, Herzberg	198
6.2.2 Vnímání	199
6.2.3 Učení	201
6.2.4 Emoce	201
6.2.5 Paměť	202
Marketingový postřeh: Navrženo k zapamatování	203
6.3 Proces kupního rozhodování: Model pěti stadií	204
6.3.1 Rozpoznání problému	205
6.3.2 Vyhledání informací	205
6.3.3 Vyhodnocení alternativ	206

6.3.4	Kupní rozhodnutí	208
6.3.5	Ponákuční chování	210
6.3.6	Další vlivy na rozhodování spotřebitelů	211
6.4	Teorie behaviorálního rozhodování a behaviorální ekonomie	213
6.4.1	Heuristika rozhodování	213
6.4.2	Zasazení do kontextu	214
	Marketingový postřeh: Předvídatelně iracionální	215
	Shrnutí	217
	Aplikace	217
	Mistrovský kousek marketingu – Disney	218
	Mistrovský kousek marketingu – IKEA	219

7

Analýza B2B trhů	221
7.1 Co rozumíme nakupováním organizací?	221
7.1.1 B2B trh versus spotřební trh	221
7.1.2 Kupní situace	223
7.1.3 Nakupování a prodávání ucelených systémů	225
7.2 Účastníci B2B nákupního procesu	226
7.2.1 Nákupní těleso	226
7.2.2 Vlivy působící na nákupní těleso	227
7.2.3 Cílení na firmy a jejich nákupní tělesa	228
Marketingový postřeh: Velké prodeje malým firmám	230
7.3 Proces nákupu/obstarávání	231
7.4 Stadia kupního procesu	232
7.4.1 Rozpoznání problému	233
7.4.2 Obecný popis potřeby a specifikace hledaného výrobku	233
7.4.3 Vyhledání dodavatelů	234
7.4.4 Vyžádání nabídek	236
7.4.5 Výběr dodavatele	236
Marketingová poznámka: Formulace přesvědčivých propozic hodnoty pro zákazníka	237
7.4.6 Specifikace procesu objednávky	238
7.4.7 Zhodnocení výkonu	239
7.5 Řízení vztahů s B2B zákazníky	239
7.5.1 Výhody vertikální koordinace	240
Marketingový postřeh: Vytváření korporátní důvěryhodnosti, spolehlivosti a pověsti	241
7.5.2 Obchodní vztahy: Rizika a oportunismus	241
7.5.3 Nové technologie a zákazníci z řad firem	242
7.6 Institucionální a vládní trhy	243
Shrnutí	245
Aplikace	245
Mistrovský kousek marketingu – Accenture	246
Mistrovský kousek marketingu – GE	247

8

Identifikace tržních segmentů a targeting	251
8.1 Kritéria segmentace spotřebních trhů	252
8.1.1 Geografická segmentace	252
8.1.2 Demografická segmentace	254
Marketingový postřeh: Nové nákupní trendy	256
8.1.3 Psychografická segmentace	264
8.1.4 Behaviorální segmentace	265
8.2 Kritéria segmentace B2B trhů	268

8.3	Targeting	269
8.3.1	Efektivní segmentační kritéria	269
8.3.2	Hodnocení a výběr tržních segmentů	271
	Marketingový postřeh: Orientace na výrobky z „dlouhého chvostu“	274
	Shrnutí	275
	Aplikace	275
	Mistrovský kousek marketingu – HSBC	275
	Mistrovský kousek marketingu – BMW	277

Část 4 Budování silných značek 278

9 Vytváření hodnoty značky 279

9.1	Co je hodnota značky?	279
9.1.1	Role značek	280
9.1.2	Co vše spadá pod branding?	281
9.1.3	Definice hodnoty značky	281
9.1.4	Modely hodnoty značky	283
	Marketingový postřeh: Problém bubliny značek	286
9.2	Budování hodnoty značky	287
9.2.1	Volba prvků značky	288
9.2.2	Navrhování aktivit holistického marketingu	289
9.2.3	Využití sekundárních asociací	290
9.2.4	Interní branding	291
9.2.5	Komunity značek	292
9.3	Měření hodnoty značky	294
	Marketingový postřeh: Hodnotový řetězec značky	294
	Marketingový postřeh: Jaká je cena značky?	295
9.4	Řízení hodnoty značky	296
9.4.1	Posilování značky	296
9.4.2	Revitalizace značky	297
9.5	Návrh brandingové strategie	298
9.5.1	Brandingová rozhodnutí	299
9.5.2	Portfolia značek	300
9.5.3	Rozšíření značky	302
9.6	Hodnota zákazníka	305
	Marketingová poznámka: Branding pro 21. století	306
	Shrnutí	306
	Aplikace	307
	Mistrovský kousek marketingu – Procter & Gamble	307
	Mistrovský kousek marketingu – McDonald's	308

10 Zvládnutí positioningu značky 311

10.1	Vymýšlení a realizace positioningu značky	311
10.1.1	Určení referenčního rámce konkurence	312
	Marketingový postřeh: Vysoký růst prostřednictvím inovace hodnoty	314
10.1.2	Určení optimálních bodů odlišnosti a bodů shody	315
10.1.3	Volba bodů shody a bodů odlišnosti	319
10.1.4	Mantry značky	320
10.1.5	Zavádění positioningu značky	322
	Marketingová poznámka: Tvorba terče positioningu značky	323

10.2	Diferenciační strategie	325
10.2.1	Alternativní přístupy positioningu	327
10.3	Positioning a branding v případě malé firmy	328
	Shrnutí	330
	Aplikace	330
	Mistrovský kousek marketingu – Louis Vuitton	331
	Mistrovský kousek marketingu – American Express	332

11

Dynamika konkurence 335

11.1	Konkurenční strategie pro lídry trhu	335
	Marketingový postřeh: Když váš konkurent nabízí za méně peněz více muziky	336
11.1.1	Zvýšení celkové poptávky trhu	337
11.1.2	Ochrana tržního podílu	338
11.1.3	Zvyšování tržního podílu	340
11.2	Další konkurenční strategie	341
11.2.1	Strategie tržních vyzyvatelů	341
11.2.2	Strategie tržního následovatele	343
11.2.3	Strategie výklenkářů	344
	Marketingová poznámka: Role marketingových specialistů	346
	Marketingová poznámka: Klíčovou myšlenkou úspěšného „výklenkaření“ je specializace.	346
	Marketingová poznámka: Zde je několik možných rolí vhodných pro výklenkáře:	346
11.3	Marketingové strategie pro různá stadia životního cyklu výrobku	347
11.3.1	Typy životních cyklů výrobku	347
11.3.2	Životní cykly stylu, módy a módních výstřelků	348
11.3.3	Marketingové strategie: Stadium uvedení a výhoda průkopníka	349
11.3.4	Marketingové strategie: Stadium růstu	350
11.3.5	Marketingové strategie: Stadium dospělosti	351
11.3.6	Marketingové strategie: Stadium úpadku	352
	Marketingový postřeh: Zvládnutí krize značky	353
11.3.7	Důkazy podporující koncept životního cyklu výrobku	354
11.3.8	Kritika konceptu životního cyklu výrobku	354
11.3.9	Vývoj trhu	354
11.4	Marketing v ekonomické recesi	355
11.4.1	Objevte výhody zvýšených investic	355
11.4.2	Přiblížte se zákazníkům	356
11.4.3	Přehodnoťte alokaci rozpočtu	356
11.4.4	Zdůrazňujte svou nejatraktivnější hodnotovou propozici	357
11.4.5	Vyladte nabídky značek a výrobků	357
	Shrnutí	358
	Aplikace	358
	Mistrovský kousek marketingu – Samsung	359
	Mistrovský kousek marketingu – IBM	360

Část 5

Příprava tržních nabídek 362

12

Vytváření strategie výrobku 363

12.1	Charakteristiky a klasifikace výrobků	363
12.1.1	Úrovně výrobku: Hierarchie hodnoty pro zákazníka	364
12.1.2	Klasifikace výrobků	365
12.2	Diferenciace výrobků a služeb	366

12.2.1	Diferenciace výrobků	367
12.2.2	Diferenciace služeb	368
12.3	Design	370
	Marketingový postřeh: Marketing luxusních značek	372
12.4	Vztahy mezi výrobky a značkami	373
12.4.1	Hierarchie výrobků	374
12.4.2	Výrobní systémy a mixy	374
12.4.3	Analýza výrobní řady	375
12.4.4	Délka výrobní řady	377
	Marketingový postřeh: Když méně znamená více	377
12.4.5	Stanovení cen výrobního mixu	380
	Marketingová poznámka: Několik úvah nad tvorbou cen balíčků	382
12.4.6	Co-branding a branding komponent	383
12.5	Balení, etikety, záruky a garance	384
12.5.1	Balení	384
12.5.2	Etikety	386
12.5.3	Záruky a garance	387
	Shrnutí	388
	Aplikace	388
	Mistrovský kousek marketingu – Caterpillar	389
	Mistrovský kousek marketingu – Toyota	390

13

Navrhování a řízení služeb	393
13.1 Povaha služeb	393
13.1.1 Odvětví služeb je všude	393
13.2 Kategorie služeb	394
13.2.1 Charakteristiky služeb	396
13.3 Změny v oblasti služeb	399
13.3.1 Mění se vztahy se zákazníky	400
13.4 Dosahování dokonalosti v marketingu služeb	403
13.4.1 Dokonalost marketingu	403
13.4.2 Nejlepší postupy předních společností v oblasti služeb	404
Marketingový postřeh: Zdokonalování call center společnosti	407
13.4.3 Diferenciace služeb	407
13.5 Řízení kvality služeb	409
Marketingová poznámka: Doporučení pro zlepšování kvality služeb	410
13.5.1 Řízení očekávání zákazníků	411
13.5.2 Využívání samoobslužných technologií	413
13.6 Řízení podpůrných služeb výrobku	413
13.6.1 Identifikace a uspokojení potřeb zákazníků	414
Marketingová poznámka: Hodnocení kvality elektronických služeb	414
13.6.2 Strategie poprodejních služeb	415
Shrnutí	416
Aplikace	416
Mistrovský kousek marketingu – Ritz-Carlton	417
Mistrovský kousek marketingu – Mayo Clinic	418

14

Příprava cenových strategií a programů	421
14.1 Pochopení pricingu	421
14.1.1 Mění se cenové prostředí	422

Marketingový postřeh: Je to zdarma	423
14.1.2 Jakým způsobem společnosti stanovují ceny	424
14.1.3 Psychologie spotřebitelů a pricing	424
14.2 Stanovení ceny	427
14.2.1 Krok 1: Stanovení cílů pricingu	427
14.2.2 Krok 2: Určení poptávky	428
14.2.3 Krok 3: Odhad nákladů	430
14.2.4 Krok 4: Analýza nákladů, cen a nabídek konkurence	433
14.2.5 Krok 5: Zvolení pricingové metody	433
14.2.6 Krok 6: Rozhodnutí o konečné ceně	440
Marketingový postřeh: Neviditelné zvyšování cen	440
14.3 Úpravy cen	441
14.3.1 Geografický pricing (hotovost, protiobchod, barter)	441
14.3.2 Slevy a rabaty	442
14.3.3 Akční ceny	443
14.3.4 Diferencované ceny	443
14.4 Inicie cenových změn a reakce na cenové změny konkurentů	445
14.4.1 Inicie snižování cen	445
14.4.2 Inicie zvyšování cen	446
14.4.3 Reakce na změny cen konkurentů	447
Shrnutí	448
Aplikace	448
Mistrovský kousek marketingu – eBay	449
Mistrovský kousek marketingu – Southwest Airlines	450

Část 6 Poskytování hodnoty

15	Navrhování a řízení integrovaných marketingových kanálů	453
15.1	Marketingové kanály a hodnotové sítě	453
15.1.1	Význam marketingových kanálů	454
15.1.2	Hybridní kanály a vícekanálový marketing	454
15.1.3	Hodnotové sítě	456
15.2	Role marketingových kanálů	456
15.2.1	Funkce marketingových kanálů a příslušné toky	457
15.2.2	Úrovně marketingových kanálů	458
15.2.3	Marketingové kanály v sektoru služeb	460
15.3	Rozhodnutí ohledně struktury marketingových kanálů	460
15.3.1	Analýza potřeb a přání zákazníků	460
15.3.2	Cíle a podmínky fungování marketingových kanálů	461
15.3.3	Identifikace hlavních alternativních kanálů	462
15.3.4	Posouzení hlavních alternativních kanálů	464
15.4	Rozhodnutí v oblasti řízení marketingových kanálů	466
15.4.1	Výběr členů marketingových kanálů	466
15.4.2	Školení a motivace členů marketingových kanálů	466
15.4.3	Hodnocení členů marketingových kanálů	467
15.4.4	Úprava struktury marketingových kanálů a vzájemného uspořádání	467
15.4.5	Rozhodnutí o modifikaci marketingových kanálů	468
15.4.6	Globální distribuční úvahy	468
15.5	Integrace kanálů a systémy	470
15.5.1	Vertikální marketingové systémy	470
	Marketingový postřeh: Stevardi kanálů přebírají kormidlo	471
15.5.2	Horizontální marketingové systémy	472
15.5.3	Integrace vícekanálových marketingových systémů	472

15.6	Konflikty, spolupráce a konkurence	474
15.6.1	Druhy konfliktů a konkurence	474
15.6.2	Příčiny konfliktů mezi marketingovými kanály	475
15.6.3	Zvládání konfliktů marketingových kanálů	475
15.6.4	Rozředění a kanibalizace	477
15.6.5	Právní a etické otázky distribučních vztahů	477
15.7	Marketingové postupy v oblasti e-commerce	478
15.7.1	Čistě online společnosti	478
15.7.2	Hybridní společnosti	479
15.8	Marketingové postupy v oblasti m-commerce	480
	Shrnutí	481
	Aplikace	482
	Mistrovský kousek marketingu – Amazon.com	483
	Mistrovský kousek marketingu – Costco	484

16

Řízení maloobchodu, velkoobchodu a logistiky	487
16.1 Maloobchod	487
16.1.1 Typy maloobchodníků	489
16.1.2 Nová podoba maloobchodního prostředí	492
16.1.3 Marketingová rozhodnutí	494
Marketingová poznámka: Jak zvýšit prodeje obchodu	499
16.2 Značky obchodníků	500
16.2.1 Role značek obchodníků	501
16.2.2 Faktory úspěchu značek obchodníků	501
Marketingový postřeh: Reakce výrobců na ohrožení ze strany značek obchodníků	502
16.3 Velkoobchod	503
16.3.1 Trendy velkoobchodu	504
16.4 Logistika	505
16.4.1 Integrované logistické systémy	506
16.4.2 Cíle logistiky	507
16.4.3 Logistická rozhodnutí	508
16.4.4 Rady týkající se organizace logistiky	510
Shrnutí	511
Aplikace	511
Mistrovský kousek marketingu – Zara	512
Mistrovský kousek marketingu – Best Buy	513

Část 7 Komunikování hodnoty

17

Navrhování a řízení integrované marketingové komunikace	515
17.1 Role marketingové komunikace	516
17.1.1 Měnící se prostředí marketingové komunikace	516
Marketingový postřeh: Nesahej na ten ovladač	516
17.1.2 Marketingová komunikace, hodnota značky a tržby	518
17.1.3 Modely komunikačního procesu	520
17.2 Příprava efektivní komunikace	522
17.2.1 Identifikace cílového publika	522
17.2.2 Stanovení cílů komunikace	522
17.2.3 Návrh komunikace	524
Marketingový postřeh: Doporučení z úst celebrit jako strategie	526

17.2.4	Volba komunikačních kanálů	526
17.2.5	Stanovení celkového rozpočtu na marketingovou komunikaci	528
17.3	Rozhodování o komunikačním mixu	530
17.3.1	Charakteristiky komunikačního mixu	530
17.3.2	Faktory ovlivňující tvorbu komunikačního mixu	532
17.3.3	Měření výsledků komunikace	534
17.4	Řízení procesu integrované marketingové komunikace	535
17.4.1	Koordinace médií	535
17.4.2	Implementace IMC	536
	Marketingová poznámka: Jak integrovaný je váš program integrované marketingové komunikace?	536
	Shrnutí	537
	Aplikace	537
	Mistrovský kousek marketingu – Red Bull	538
	Mistrovský kousek marketingu – Target	539

18

Řízení hromadné komunikace: Reklama, podpora prodeje, události a zážitky a public relations	543
18.1 Příprava a řízení reklamní kampaně	544
18.1.1 Stanovení cílů	544
18.1.2 Rozhodnutí o rozpočtu reklamní kampaně	545
18.1.3 Příprava reklamní kampaně	546
Marketingová poznámka: Hodnotící kritéria tiskové reklamy	549
18.2 Rozhodnutí o médiích a měření efektivity	550
18.2.1 Rozhodnutí o dosahu, frekvenci a dopadu	550
18.2.2 Výběr z hlavních typů médií	553
18.2.3 Alternativní možnosti reklamy	553
Marketingový postřeh: Hraní her se značkami	556
18.2.4 Volba konkrétních mediálních nástrojů	556
18.2.5 Rozhodnutí o načasování a alokaci médií	557
18.2.6 Hodnocení účinnosti reklamy	558
18.3 Podpora prodeje	559
18.3.1 Cíle	559
18.3.2 Reklama versus podpora prodeje	559
18.3.3 Hlavní rozhodnutí	560
18.4 Události a zážitky	564
18.4.1 Cíle událostí	565
18.4.2 Hlavní rozhodnutí v oblasti sponzoringu	565
Marketingová poznámka: Měření vysoce účinných programů sponzoringu	566
18.4.3 Vytváření zážitků	567
18.5 Public relations	567
18.5.1 Marketingové public relations	568
18.5.2 Hlavní rozhodnutí marketingových PR	569
Shrnutí	570
Aplikace	571
Mistrovský kousek marketingu – Coca-Cola	571
Mistrovský kousek marketingu – Gillette	572

Řízení osobní komunikace: Přímý a interaktivní marketing, ústní šíření a osobní prodej

19.1	Přímý marketing	576
19.1.1	Přínosy přímého marketingu	576
19.1.2	Direct mail	578
19.1.3	Katalogový marketing	579
19.1.4	Telemarketing	579
19.1.5	Další média marketingu přímé odezvy	580
19.1.6	Veřejné a etické problémy přímého marketingu	580
19.2	Interaktivní marketing	580
19.2.1	Výhody a nevýhody interaktivního marketingu	580
19.2.2	Nástroje interaktivního marketingu	581
	Marketingová poznámka: Jak maximalizovat marketingovou hodnotu e-mailů	583
	Marketingová poznámka: Segmentace uživatelů technologií	585
19.3	Ústní šíření	586
19.3.1	Sociální média	587
19.3.2	Rozruch a virální marketing	590
19.3.3	Názoroví vůdci	591
19.3.4	Měření dopadu ústního šíření	592
19.4	Utváření prodejních sil	592
	Marketingová poznámka: Jak spustit palbu rozruchu	593
19.4.1	Cíle a strategie prodejních sil	594
19.4.2	Struktura prodejních sil	596
	Marketingový postřeh: Major account management	596
19.4.3	Velikost prodejních sil	597
19.4.4	Odměňování prodejních sil	597
19.5	Řízení prodejních sil	598
19.5.1	Vyhledávání a výběr obchodních zástupců	598
19.5.2	Školení obchodních zástupců a dohlížení na ně	598
19.5.3	Produktivita obchodních zástupců	598
19.5.4	Motivování obchodních zástupců	599
19.5.5	Hodnocení obchodních zástupců	600
19.6	Principy osobního prodeje	602
19.6.1	Šest kroků	602
19.6.2	Vztahový marketing	604
	Shrnutí	604
	Aplikace	605
	Mistrovský kousek marketingu – Facebook	605
	Mistrovský kousek marketingu – Unilever (Axe a Dove)	606

Dosahování úspěšného dlouhodobého růstu

608

Uvádění nových tržních nabídek

609

20.1	Možnosti nových výrobků	609
20.1.1	Vlastní vývoj nebo akvizice	609
20.1.2	Typy nových výrobků	610
20.2	Problémy vývoje nových výrobků	610
20.2.1	Imperativ inovací	611
20.2.2	Úspěšnost nových výrobků	611
20.2.3	Kruchy nových výrobků	612
20.3	Organizační uspořádání	613

20.3.1	Stanovení rozpočtu na vývoj nových výrobků	613
20.3.2	Organizace vývoje nových výrobků	614
20.4	Řízení procesu vývoje nových výrobků: Nápady	616
20.4.1	Tvorba nápadů	616
	Marketingová poznámka: Deset způsobů, jak objevit skvělé nápady na nové výrobky	616
	Marketingový postřeh: Nový přístup společnosti P&G k inovacím	617
	Marketingová poznámka: Sedm způsobů, jak získat nové nápady od svých zákazníků	619
	Marketingová poznámka: Jak realizovat úspěšná brainstormingová sezení	620
20.4.2	Hodnocení nápadů	621
20.5	Řízení procesu vývoje nových výrobků: Od konceptu po strategii	622
20.5.1	Vývoj a testování konceptu	622
20.5.2	Příprava marketingové strategie	625
20.5.3	Finanční analýza	626
20.6	Řízení procesu vývoje nových výrobků: Od vývoje k uvedení na trh	628
20.6.1	Vývoj výrobku	628
20.6.2	Testování v tržním prostředí	629
20.6.3	Uvedení na trh	631
20.7	Proces přijetí spotřebitelem	632
20.7.1	Stadia procesu přijetí	632
20.7.2	Faktory ovlivňující proces přijetí	633
	Shrnutí	635
	Aplikace	635
	Mistrovský kousek marketingu – Apple	636
	Mistrovský kousek marketingu – Research in Motion	637

21

Obsluha globálních trhů	641
21.1 Soupeření na globálním poli	641
21.2 Rozhodnutí, zda se vydat na zahraniční trhy	643
21.3 Rozhodnutí, na které trhy vstoupit	644
21.3.1 Na kolik trhů vstoupit	644
21.3.2 Rozvinuté versus rozvíjející se trhy	644
Marketingový postřeh: Pohled na klíčové rozvíjející se trhy	646
21.3.3 Hodnocení potenciálních trhů	648
21.4 Rozhodnutí, jakým způsobem na trhy vstoupit	649
21.4.1 Nepřímý a přímý export	650
21.4.2 Licencování	650
21.4.3 Joint ventures	651
21.4.4 Přímé investice	652
21.5 Rozhodnutí o marketingovém programu	653
21.5.1 Globální podobnosti a odlišnosti	653
21.5.2 Přizpůsobení marketingu	654
21.5.3 Globální strategie výrobku	654
Marketingová poznámka: Deset příkázání globálního brandingu	655
21.5.4 Globální komunikační strategie	657
21.5.5 Globální strategie pricingu	658
21.5.6 Globální distribuční strategie	660
21.6 Vliv země původu	661
21.6.1 Budování image země	661
21.6.2 Vnímání země původu spotřebiteli	662
21.7 Rozhodnutí o organizaci marketingu	663
21.7.1 Exportní oddělení	663
21.7.2 Mezinárodní divize	663
21.7.3 Globální organizace	664

Shrnutí	665
Aplikace	665
Mistrovský kousek marketingu – Nokia	666
Mistrovský kousek marketingu – L'Oréal	667

22

Řízení holistické marketingové organizace v dlouhém období 669

22.1 Trendy marketingové praxe	670
22.2 Interní marketing	671
22.2.1 Organizační struktura marketingového oddělení	671
Marketingová poznámka: Charakteristika oddělení společnosti, která se skutečně orientují na zákazníky	673
22.2.2 Vztahy s ostatními odděleními	676
22.2.3 Vytváření kreativní marketingové organizace	676
Marketingový postřeh: CEO marketingové organizace	677
22.3 Společensky odpovědný marketing	677
22.3.1 Korporátní společenská odpovědnost (CSR)	679
Marketingový postřeh: Vzestup organického	682
22.3.2 Společensky odpovědné business modely	682
22.3.3 Kauzální marketing	682
22.3.4 Společenský marketing	686
Marketingová poznámka: Jak dosáhnout změny aneb 10 tipů pro kauzální branding	686
22.4 Implementace marketingu a jeho kontrola	688
22.4.1 Implementace marketingu	689
22.4.2 Marketingová kontrola	689
22.4.3 Kontrola ročního plánu	689
22.4.4 Kontrola ziskovosti	691
22.4.5 Kontrola efektivity	691
22.4.6 Strategická kontrola	691
Marketingová poznámka: Hlavní marketingové slabiny	695
22.5 Budoucnost marketingu	696
Shrnutí	696
Aplikace	697
Mistrovský kousek marketingu – Starbucks	697
Mistrovský kousek marketingu – Virgin Group	698

Dodatek: Nástroje marketingové kontroly

Příloha

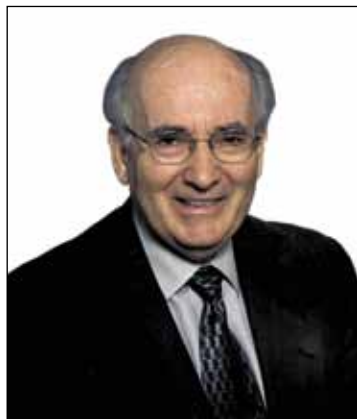
Marketingový plán společnosti Sonic a související cvičení 700

Závěrečné poznámky 721

Glosář 800

Zdroje obrázků 812

O autorech



Philip Kotler

Je jednou z největších světových autorit v oblasti marketingu. Drží titul S. C. Johnson & Son Distinguished Professor of International Marketing na Kellogg School of Management při Northwestern University. Magisterský titul získal na University of Chicago a doktorát na Massachusetts Institute of Technology, oba v oblasti ekonomie. Svou postdoktorální práci v oblasti matematiky vypracoval na Harvard University a v oblasti behaviorismu na University of Chicago.

Philip Kotler je spoluautorem knih *Principles of Marketing* a *Marketing: An Introduction*. Jeho kniha *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, aktuálně v sedmém vydání, je ve své specializované oblasti bestsellerem. K dalším knihám Philipa Kotlera patří: *Marketing Models*, *The New Competition*, *Marketing Professional Services*, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, *Marketing for Health Care Organizations*, *Marketing Congregations*, *High Visibility*, *Social Marketing*, *Marketing Places*, *The Marketing of Nations*, *Marketing for Hospitality and Tourism*, *Standing Room Only – Strategies for Marketing the Performing Arts*, *Museum Strategy and Marketing*, *Marketing Moves*, *Kotler on Marketing*, *Lateral Marketing: The Deadly Marketing Sins* a *Corporate Social Responsibility*.

Kromě těchto prací publikoval přes sto článků ve významných časopisech včetně *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Business Horizons*, *California Management Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Management Science*, *Journal of Business Strategy* a *Futurist*. Je jediným trojnásobným držitelem prestižní ceny Alpha Kappa Psi udělované každoročně za nejlepší článek publikovaný v *Journal of Marketing*.

Profesor Kotler se stal v roce 1985 prvním držitelem ceny Distinguished Marketing Educator Award za významný počin marketingového vzdělávání udělované Americkou marketingovou asociací (American Marketing Association – AMA). European Association of Marketing Consultants and Sales Trainers mu udělila svou cenu Prize for Marketing Excellence. V průzkumu mezi akademickými členy AMA v roce 1975 byl vybrán jako vůdčí osobnost marketingového myšlení. V roce 1978 také získal cenu Paul Converse Award udělovanou AMA za původní přínos marketingu. V roce 1995 ho sdružení Sales and Marketing Executives International (SMEI) jmenovalo marketérem roku. V roce 2002 obdržel profesor Kotler cenu Distinguished Educator Award udělovanou akademií Academy of Marketing Science. Získal také čestné doktoráty na Stockholm University, University of Zurich, Athens University of Economics and Business, DePaul University, Cracow School of Business and Economics, Groupe HEC Paris, Budapest School of Economic Science nad Public Administration a Vienna University of Economics and Business Administration.

Profesor Kotler je poradcem mnoha amerických a zahraničních společností, včetně IBM, General Electric, AT&T, Honeywell, Bank of America, Merck, SAS Airlines, Michelin a dalších, v oblastech marketingové strategie a plánování, organizace marketingu a mezinárodního marketingu.

Je předsedou College of Marketing při Institute of Management Sciences, ředitelem American Marketing Association, členem předsednictva Marketing Science Institute, ředitelem MAC Group, členem Yankelovich Advisory Board a členem Copernicus Advisory Board. Byl členem Board of Governors of the School of the Art Institute of Chicago a členem Advisory Board of the Drucker Foundation. Často cestuje po Evropě, Asii a Jižní Americe a přednáší v mnoha společnostech o globálních marketingových příležitostech.

Kevin Lane Keller

Je široce uznáván jako jeden z předních akademiků v oblasti marketingu posledních pětadvaceti let. Je držitelem titulu E. B. Osborn Professor of Marketing na Tuck School of Business při Dartmouth College. Profesor Keller získal své tituly na Cornell University, Carnegie-Mellon University a Duke University. V Dartmouthu učí v rámci programů MBA marketing management a strategický management značek a na stejná témata přednáší i v programech pro vedoucí pracovníky.

Předtím působil profesor Keller na Graduate School of Business při Stanford University, kde rovněž vedl marketingovou skupinu. Působil také na fakultách marketingu na University of California v Berkeley a na University of North Carolina v Chapel Hill. Byl hostujícím profesorem na Duke University a na Australian Graduate School of Management, má za sebou také dva roky praxe jako marketingový poradce Bank of America.

Obecnou oblastí odbornosti profesora Kellera je marketingová strategie a plánování a problematika značek. Ke konkrétním oblastem jeho výzkumu patří otázka, jak může porozumění teoriím a koncepcím o chování zákazníků vylepšit marketingové strategie. Výsledky svého výzkumu publikoval ve třech z hlavních marketingových časopisů – *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* a *Journal of Consumer Research*. Profesor Keller je rovněž členem redakčních rad všech tří zmíněných časopisů. Publikoval více než 90 studií, jeho výzkum je široce citovaný a získal za něj řadu cen.

Profesor Keller je pokládán za jednoho z mezinárodních expertů v oblasti značek a brandingů. Jeho učebnice *Strategic Brand Management*, zabývající se touto oblastí, je používána předními ekonomickými školami a společnostmi po celém světě a bývá označována za „bibli brandingů“.

Kromě výuky profesor Keller také aktivně spolupracuje s firmami a podílí se na velkém množství různých typů marketingových projektů. Působí jako konzultant a poradce řady nejúspěšnějších světových značek včetně Accenture, American Express, Disney, Ford, Intel, Levi Strauss, Procter & Gamble a Samsung. Jeho další aktivity v oblasti brandingového poradenství jsou spojeny se společnostmi Allstate, Beiersdorf (Nivea), Blue Cross Blue Shield, Campbell's, Colgate, Eli Lilly, Exxon-Mobil, General Mills, GfK, Goodyear, Intuit, Johnson & Johnson, Kodak, L. L. Bean, Mayo Clinic, Nordstrom, Ocean Spray, Red Hat, SAB Miller, Shell Oil, Starbucks, Unilever a Young & Rubicam. Působil i jako člen předsednictva Marketing Science Institute.

Je oblíbeným a vysoce vyhledávaným řečníkem, který promlouvá na nejrůznějších fórech a pořádá marketingové semináře pro vrcholové pracovníky společností. K jeho klientům v této oblasti patří například společnosti Cisco, Coca-Cola, Deutsche Telekom, GE, Google, IBM, Macy's, Microsoft, Nestlé, Novartis a Wyeth. Přednáší po celém světě, od Soulu po Johannesburg, od Sydney po Stockholm a od Sao Paula po Bombaj. Bývá hlavním řečníkem na konferencích se stovkami až tisíci účastníků.

Je nadšeným příznivcem sportu, hudby a filmu, ve svém volném čase pomáhá vést a propagovat jednu z nejznámějších skupin australského rokenrolu The Church a americké power-popové legendy Dwligha Twilleyho a Tommyho Keena, pro které je zároveň výkonným producentem. Kromě toho je také hlavním investorem a marketingovým poradcem společnosti Second Motion Records. Je rovněž členem představenstva nadace Douga Flutiego Jr. pro podporu lidí trpících autismem a montshirského muzea vědy. Profesor Keller žije s manželkou Punam (rovněž profesorkou marketingu na Tuck School of Business) a dcerami Carolyn a Allison ve městě Etna ve státě New Hampshire.



Předmluva

Co je nového ve 14. vydání

Prvořadým cílem úprav 14. vydání knihy *Marketing management* bylo vytvořit co nejucelenější, nejaktuálnější a nejpoutavější učebnici marketingu pro posluchače MBA programů. Tam, kde to bylo třeba, byl přidán nový text, starý text byl upraven a nadále neaktuální nebo nepotřebný text byl odstraněn. 14. vydání knihy *Marketing management* umožňuje přednášejícím, zvyklým pracovat s 13. vydáním, stavět na tom, co se naučili a co dělali doposud, a zároveň nabízí text, který je nepřekonaný šíří rozsahu, hloubkou záběru a relevantností pro studenty, kteří se jeho prostřednictvím setkávají s *Marketing managementem* poprvé.

Úspěšné rozdělení kapitol do osmi sekcí, které jsme poprvé použili ve 12. vydání, jsme zachovali i zde, podobně jako řadu příznivě přijímaných podčástí jednotlivých kapitol, ke kterým jsme v průběhu let dospěli – například tematicky zaměřené úvody kapitol, příklady věnované společnostem nebo problémům, jež stojí za povšimnutí, a marketingové postřehy a marketingové poznámky poskytující hloubkové koncepční a praktické komentáře.

K významným změnám 14. vydání patří:

- Zcela nové úvodní případové studie připravují pole pro materiál dané kapitoly, který po nich bude následovat. Díky tomu, že se zabývají souvisejícími značkami nebo společnostmi, jsou velice užitečné pro vyvolání počáteční diskuse během vyučování.
- Téměř polovina příkladů v textu je napsána zcela nově. Tyto příklady poskytují barvitě ilustrace obsahu kapitol využívající skutečné společnosti a situace. Pokrývají celou řadu výrobků, služeb a trhů a mnohé z nich jsou doplněny ilustracemi v podobě reklam nebo fotografií výrobků.
- Závěrečná část každé kapitoly nyní obsahuje dvě případové studie zdůrazňující inovativní a promyšlené marketingové kroky v podání předních organizací. Každá studie je doprovázena otázkami, které mají za úkol rozprout diskusi v učebně a přimět studenty, aby se nad nimi zamysleli.
- V posledních letech nastaly dramatické změny marketingového prostředí – konkrétně prostředí ekonomického, přírodního a technologického. Těmto třem oblastem se věnujeme napříč celým novým vydáním, někdy v podobě nové podkapitoly, a to s důrazem na marketing v době ekonomické recese, marketing udržitelnosti a „zelený“ marketing a zrychlující se vývoj výpočetní síly, internetu a mobilních telefonů. Tyto nové marketingové reality dneška nutí marketéry ještě více než kdykoli dříve, aby byli holističtí ve všem, co dělají – což je nosným tématem celé této knihy.
- Kapitola 19, týkající se osobní komunikace, prošla zásadní aktualizací s velkým množstvím nového materiálu, odrážejícího měnící se prostředí sociálních médií a komunikační prostředí.
- Předpovídání poptávky bylo přesunuto do kapitoly 3, kam se dobře hodí vedle textu týkajícího se marketingového prostředí.
- Kapitola 5 byla přejmenována na *Navazování vztahů dlouhodobé věrnosti*, což lépe vyjadřuje její převažující náplň.
- Kapitoly 10 a 11 byly přetvořeny a jejich materiály vzájemně zaměněny. Kapitola 11 byla také přejmenována, nyní nese název *Dynamika konkurence*, což odráží značné množství nově přidaného materiálu pojednávajícího o marketingu v době ekonomické krize.

O čem vlastně *Marketing management* vůbec je?

Kniha *Marketing management* je přední marketingovou učebnicí, neboť její obsah a uspořádání neustále odráží změny marketingové teorie a praxe. První vydání knihy *Marketing management* z roku 1967 přišlo s představou, že společnosti musí být vedeny zákazníkem a trhem. Jen málo se však zabývalo dnes základními tématy jako segmentace, targeting nebo positioning. Koncepty jako hodnota značky, analýza hodnoty zákazníka, databázový marketing, e-commerce, hodnotové sítě, hybridní kanály, supply chain management a integrovaná marketingová komunikace dokonce nebyly v té době ještě ani součástí marketingového slovníku. Kniha *Marketing management* si zachovává schopnost odrážet změny vědy o marketingu již čtyřicet let.

Firmy dnes prodávají své výrobky a služby prostřednictvím široké škály přímých i nepřímých kanálů. Hromadná reklama již není ani zdaleka tak účinná, jak bývala, proto marketéři prozkoumávají nové formy komunikace, jako jsou experienciální komunikace, zábava a virální marketing. Zákazníci říkají společností, jaké typy výrobků nebo služeb požadují a kdy, kde a jak je chtějí kupovat. Stále častěji sdělují své názory na určité společnosti a jejich výrobky ostatním spotřebitelům pomocí e-mailu, blogů, podcastů a dalších digitálních médií. Sdělení vysílaná samotnou společností tvoří stále menší zlomek všech konverzací týkajících se výrobků a služeb.

V reakci na to společnosti přestávají řídit svá portfolia výrobků a raději se přesouvají k řízení portfolií zákazníků, přičemž shromažďují databáze jednotlivých zákazníků, aby jim dokázaly lépe porozumět a nabídnout individualizované nabídky a sdělení. Méně se věnují standardizaci výrobků a služeb a více jejich customizaci a hledání výklenků. Monology nahrazují dialogem se zákazníky. Zdokonalují své metody měření ziskovosti zákazníků a jejich celoživotní hodnoty. Usilují o měření návratnosti svých marketingových investic a jejich dopadu na hodnotu pro akcionáře. Zajímají se i o etické a společenské důsledky svých marketingových rozhodnutí.

S tím, jak se mění společnosti, vyvíjí se i organizace jejich marketingu. Marketing již nadále není jen oddělením společnosti zodpovědným za omezené množství úkolů – je celofiremním úsilím. Řídí vizi, posílání a strategické plánování. Bere na sebe rozhodnutí, koho chce společnost za své zákazníky, které z jejich potřeb bude uspokojovat, jaké výrobky a služby má nabízet, jaké ceny nastaví, jaká komunikační sdělení bude vysílat, jaké použije distribuční kanály a do jakých partnerství chce vstoupit. Marketing může uspět, jen pokud všechna oddělení na dosažení cílů pracují společně – když technici navrhují ty správné výrobky, finance zajišťují potřebné prostředky, nákup pořizuje kvalitní materiály, výroba včas produkuje kvalitní výrobky a účetnictví měří ziskovost jednotlivých zákazníků, výrobků a oblastí.

Aby pokryli všechny tyto úkoly, praktikují dobří marketéři holistický marketing. Ten spočívá ve vývoji, návrhu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, které si uvědomují šířku a vzájemnou provázanost dnešního marketingového prostředí. Čtyřmi klíčovými dimenzemi holistického marketingu jsou:

1. **Interní marketing:** Zajišťuje, aby každý v organizaci přijal za své příslušné marketingové principy, zejména nejvyšší vedení.
2. **Integrovaný marketing:** Zajišťuje to, že jednotlivé způsoby vytváření, poskytování a komunikování hodnoty jsou uplatňovány a působí ve vzájemném souladu.
3. **Vztahový marketing:** Spočívá v bohatých, mnohotvárných vztazích se zákazníky, články distribučních kanálů a dalšími marketingovými partnery.
4. **Výkonový marketing:** Chápe návratnost marketingových aktivit a programů pro firmu, stejně jako podchycení širších souvislostí a jejich právního, etického, společenského a environmentálního dopadu.

Tyto čtyři dimenze prolínají celou knihou a místy otevřeně vystupují na povrch. Text knihy se specificky zaměřuje na následující úkoly tvořící moderní marketing management 21. století:

1. Příprava marketingových strategií a plánů.
2. Zjišťování marketingových informací a výkonu.
3. Propojení se zákazníky.
4. Vytváření silných značek.
5. Příprava tržních nabídek.
6. Poskytování a komunikování hodnoty.
7. Vytváření úspěšného dlouhodobého růstu.

Co dělá z knihy *Marketing management* jedničku ve svém oboru?

Marketing by měl zajímat každého, ať už propaguje zboží, služby, majetek, lidi, místa, události, informace, myšlenky nebo organizace. Aby si udržela svou respektovanou pozici mezi studenty, učiteli a lidmi z praxe, je kniha *Marketing management* neustále aktualizována a drží tempo s vývojem. Studenti (i vyučující) mívají pocit, že kniha promlouvá přímo k nim, ať už jde o obsah nebo formu.

Marketing management vděčí za svůj tržní úspěch schopnosti maximalizovat tři dimenze charakteristické pro nejlepší marketingové texty – hloubku, šíři a relevanci – měřené podle následujících kritérií:

- **Hloubka:** Má kniha solidní akademický základ? Obsahuje zásadní teoretické koncepty, modely a rámce? Poskytuje konceptuální návody k řešení praktických problémů?
- **Šíře:** Pokrývá kniha všechna důležitá témata? Klade na tato témata příslušný důraz?
- **Relevance:** Dokáže kniha čtenáře zaujmout? Jde o zajímavou četbu? Obsahuje dostatek názorných příkladů?

Čtrnácté vydání knihy *Marketing management* staví na hlavních přednostech minulých vydání, které ji společně odlišují od všech ostatních textů pojednávajících o marketingu. Patří k nim:

- **Orientace na manažery.** Kniha se soustřeďuje na hlavní rozhodnutí, kterým čelí marketingoví manažeři a top management při své snaze sladit cíle, schopnosti a prostředky společnosti s potřebami a příležitostmi trhu.
- **Analytický přístup.** Kniha *Marketing management* představuje koncepční nástroje a rámce pro analýzu neustále se opakujících problémů marketingu. Případové studie a příklady ilustrují principy, strategie a praktiky efektivního marketingu.
- **Multidisciplinární pohled.** Kniha využívá bohaté poznatky různých vědeckých disciplín – ekonomie, behaviorální vědy, teorie managementu a matematiky – od kterých přebírá základní koncepty a nástroje přímo využitelné pro marketingové problémy.
- **Univerzální aplikovatelnost.** Kniha aplikuje strategické myšlení na celé spektrum marketingu: výrobky, služby, osoby, místa, informace, myšlenky a kauzy, spotřební i B2B trhy, komerční i neziskové organizace, domácí i zahraniční společnosti, malé i velké firmy, výrobní i zprostředkovatelské firmy a odvětví technicky vyspělá i tradiční.
- **Vyčerpávající a vyvážené pokrytí.** Kniha *Marketing management* pokrývá všechna témata, která informovaný marketingový manažer potřebuje pochopit k provádění strategického, taktického a administrativního marketingu.

Balíček pro učitele a studenty

Kniha *Marketing management* představuje balíček materiálů připravený pro studenty a vyučující. Toto vydání obsahuje celou řadu doplňků navržených tak, aby se kurz marketingu stal vzrušujícím, dynamickou a interaktivní zkušeností.

Mymarketinglab

Mymarketinglab dává studentům příležitost otestovat se ve znalostech klíčových konceptů a schopností, sledovat vlastní postup kurzem a používat personalizované studijní plány – což jim pomáhá uspět ve třídě.

Mezi jeho výhody patří:

- **Personalizované studijní plány** – vstupní a závěrečné testy a odpočinkové aktivity určené pro pomoc studentům pochopit a aplikovat koncepty tam, kde pomoc potřebují nejvíce.
- **Interaktivní prvky** – bohatý výběr praktických aktivit a cvičení umožňuje studentům aktivní učení.

- **Články o aktuálních událostech** – stručné, vysoce relevantní články o posledních událostech souvisejících s marketingem a krátké eseje otázky nutící studenty přemýšlet.
- **Otázky evokující kritické myšlení** – otázky měřící schopnosti kritického myšlení pomocí kontextu marketingových aplikací. Pro odpověď na tyto otázky musí studenti formulovat předpoklady, vyhodnotit argumenty, identifikovat relevantní problémy, učinit závěry, všimnout si logických nedostatků a rozpoznat podobnosti mezi argumenty. Znalost obsahu marketingu nasbíraná při čtení textu a v hodinách pomůže studentům zaměřit se na důležité problémy, správná odpověď však bude vyžadovat praktické využití kritického úsudku.

Případové studie *Marketing managementu*

Divize Custom Business Resources vydavatelství Prentice Hall může vyučujícím i studentům poskytnout všechny případové studie a články potřebné k obohacení a maximalizaci účinku jejich kurzu marketingu. Vyučující si mohou vytvořit vlastní studijní materiály nebo vlastní sborníky případových studií. V nabídce jsou přední případové studie z univerzit Darden, Harvard, Ivey, NACRA a Thunderbird a navíc plný přístup do databáze článků. Pro detailní informace o tom, jak si tyto hodnotné balíčky objednat, kontaktujte svého místního zástupce nebo navštivte webovou stránku Prentice Hall Custom Business Resources na www.prenhall.com/custombusiness.

Manuál pro vyučující

Manuál pro vyučující *Instructor's Resource Manual* obsahuje souhrnné přehledy kapitol, hlavní cíle kurzu, odpovědi na otázky uvedené na konci každé kapitoly, návrhy případových studií z Harvard Business School, cvičení, projekty a detailní osnovy jednotlivých přednášek.

Centrum zdrojů pro vyučující

- **IRC – CD-ROM:** Obsahuje stejné doplňující materiály jako online verze IRC Online kromě generátoru testů, který je k dispozici jen online. CD-ROM také obsahuje mnoho obrázků z knihy, které tak můžete využít při svých přednáškách. (*CD-ROM není součástí českého překladu – pozn. red.*)
- **IRC-ONLINE:** Katalog Prentice Hall na www.pearsonhighered.com/kotler je místem, kde mohou vyučující najít kompletní škálu našich výukových materiálů. Jednoduše přejděte na stránku zdrojů pro vyučující a klikněte na odkaz „Instructor link“ pro stažení následujících položek: Instructor's Manual, Video Guide, Test Item File, TestGen, slidů v PowerPointu a dalších.

Poznámka: Vydavatelství Prentice Hall manuálně kontroluje každý požadavek na vydání hesla a před jeho finálním vydáním verifikuje status každého jednotlivého vyučujícího.

Soubor testových otázek

Soubor testových otázek obsahuje více než 3 000 otázek všech druhů: zaškrtačích s více možnými odpověďmi, pravda–nepravda, krátkých otevřených otázek a esejových otázek; všechny jsou s odkazy na příslušné stránky knihy s odpovědí a informací o úrovni obtížnosti otázky. *Prosím povšimněte si, že celá jedna sekce je věnována praktickým otázkám.* Tyto situace z reálného života zavedou studenty za rámec běžných kapitol a přimějí je naučenou látku aplikovat.

Soubor testových otázek splňuje mezinárodní akreditaci asociace Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB). Každá kapitola souboru otázek byla připravena s vědomím standardů AACSB.

Generátor testů

Generátor testů Prentice Hall je k dispozici i pro toto vydání knihy. Tato dodatečná funkcionality je dostupná jen na IRC Online (www.pearsonhighered.com/kotler). Prosím nepřehlédněte, že generátor testů není součástí CD verze zdrojů pro vyučující.

- Kompatibilní pro PC/Mac a s přednahrávanými testovými otázkami.
- Manuální nebo náhodné výběry otázek z databáze a vytváření testu přetažením otázek.

- Přidávejte vlastní nebo upravujte otázky z databáze pomocí vestavěného editoru otázek.
- Vytiskněte si až 25 variant stejného testu a zveřejněte test na místní síti pomocí vestavěného QuizMasteru.
- Bezplatná podpora zákazníků je k dispozici na media.support@pearsoned.com nebo na tel.: 1-800-6-PROFESSOR mezi 8. a 17. hodinou CST.

Powerpointové slidy

Pokud jde o powerpointové slidy, Prentice Hall si uvědomuje, že ne všem vyhovuje totéž. Proto nabízí 14. vydání knihy *Marketing management* vyučujícím více než jednu možnost.

- **Základní verze:** Tato základní prezentace obsahuje jen základní osnovy a hlavní body každé kapitoly. Nejsou využity žádné animace ani jiné formy multimédií, díky čemuž je celková velikost souboru přijatelná a lze jej snadněji sdílet online nebo posílat e-mailem. Základní verze byla také připravena pro vyučující, kteří dávají přednost tvorbě vlastních prezentací nebo si nechtějí dávat práci s mazáním animací, vložených souborů či jiných mediálních funkcí.
- **Verze pro vyučující:** Tato alternativa je nejlepší volbou, pokud hledáte řešení celé prezentace. Obsahuje základní osnovy a hlavní body každé kapitoly a navíc reklamy a obrázky z textu knihy a diskusní otázky. Instruktoři mohou tuto prezentaci dále upravovat pomocí banky obrázků dostupných na CD-ROM nebo online.
- **Dynamická verze:** Tato koncentrovaná verze slidů je určena pro vyučující, kteří používají slidy jen jako úvod svých přednášek. Tyto slidy dávají vyučujícím vizuální vodítka navržená pro zapojení studentů a stimulaci diskuse ve třídě.

Videogalerie *Marketing managementu*

Udělejte ze své učebny „televizní studio“. Vydavatelství Prentice Hall aktualizovalo svou videogalerii a doplnilo ji o ukázky související se 14. vydáním. K dispozici je ucelená knihovna videoukázek, jež obsahuje rozhovory s vedoucími představiteli firem, analytiky různých odvětví a odborníky na marketingové a reklamní kampaně, stejně jako objektivní reportáže skutečných zpravodajských stanic. Obě verze centra pro vyučující obsahují celého videoprůvodce, včetně souhrnů, diskusních otázek a návrhů obsahu přednášek.

Marketing Plan Handbook, 4th edition, pro využití s programem *Marketing Plan Pro*

Marketing Plan Pro je vysoce hodnocený komerční software provádějící studenty celým procesem marketingového plánování. Software je naprosto interaktivní a obsahuje deset vzorových marketingových plánů, návodů krok za krokem a upravitelných grafů. Upravte svůj marketingový plán tak, aby vyhovoval vašim marketingovým potřebám, pomocí snadného průvodce. Postupujte podle jasně popsanych kroků od strategie k implementaci. Vše vytiskněte a váš text, tabulky a grafy vytvoří efektní marketingový plán. Nová verze příručky *Marketing Plan Handbook* od Mariana Burk Wooda doplňuje materiál o marketingovém plánování obsažený v této knize o podrobný návod toho, co studenti marketingu opravdu potřebují vědět. Strukturovaný učící proces vede k úplnému a realizovatelnému marketingovému plánu. Obsaženy jsou i aktuální příklady ze skutečného života ilustrující hlavní body, ukázkové marketingové plány a internetové zdroje. Příručka a software *Marketing Plan Pro* jsou k dispozici jako výhodný balíček za sníženou cenu. Pro více informací se obraťte na svého místního zástupce vydavatelství Prentice Hall.

Předmluva k českému vydání

Žijeme v neklidné době. Ekonomické otřesy nedávné doby a jen o málo vlídnější současné dozvuky těchto událostí vytvořily z dnešních trhů poměrně nehostinné místo, v němž přežívají a prosperují jen ti opravdu nejschopnější. Právě v této situaci se ukazuje, více než kdy jindy, že zvládnutí disciplíny zvané marketing dokáže jasně oddělit vítěze od poražených.

Chápání skutečné podstaty marketingu je v ekonomické praxi u nás i ve světě poněkud problematické a mnohdy i nesprávné. Až příliš často je marketing ztotožňován s marketingovou komunikací. Za těchto okolností je marketing chápán jako taktická podniková funkce, která slouží primárně k podpoře prodejního oddělení. Činnost marketérů tak v podstatě spočívá v přípravě reklamních letáků, webových stránek či direct mailů. Strategická marketingová rozhodnutí tím pádem řeší někdo jiný nebo, což je pravděpodobnější, vůbec nikdo. Pak ovšem není divu, že marketing neplní ve firmách svou úlohu.

Přestože samotný termín „marketing“ vznikl teprve před půlstoletím, marketing jako proces se objevil už spolu se zavedením směny – jako proces tvorby, komunikace a doručení hodnoty (a získání protihodnoty). Z tohoto pohledu tvoří esenciální jádro každého podnikání a rozhoduje zásadně o jeho úspěchu či neúspěchu. Marketing v tomto pojetí nemůže být jen funkcí takto pojmenovaného firemního oddělení s omezenými pravomocemi a zodpovědnostmi, ale musí představovat komplexní úsilí celé organizace. Je tedy řídicím prvkem poslání, vize i strategického plánování organizace a může uspět, jen když všechna oddělení pracují na dosažení cílů společně. Jako příklad úspěšného ortodoxního marketingového pojetí můžeme zmínit přístup legendárního Steva Jobse a fenomenální výsledky firmy Apple v posledních letech.

Jedním z prvních kroků na cestě k úspěšnému zvládnutí marketingu může být prostudování knihy Philipa Kotlera *Marketing management*. Tato kniha vychází s pravidelnými aktualizacemi již od konce 60. let a stala se za ty roky „biblí“ marketérů po celém světě. Pro všechny zasvěcené je to prostě jen „Kotler“ (od 12. vydání to už není úplně pravda, na obálce přibyl Kevin Lane Keller).

Před sebou máte již několikátý český překlad, tentokrát čtrnáctého, přepracovaného a aktualizovaného vydání. Na této knize oceňujeme její komplexní pohled na marketing jako na klíčovou funkci podniku. Líbí se nám její solidní akademický základ (zásadní teoretické koncepty, modely, rámce i návody k řešení praktických problémů), šířka jejího záběru i čtivý způsob přiblížení marketingu jako praktické disciplíny, včetně velkého množství konkrétních příkladů z praxe. Je to skvělá praktická příručka jak pro začátečníky, tak pro pokročilé.

Věříme, že kniha bude přínosem pro pedagogy, studenty, manažery i podnikatele a že si v ní každý může najít to svoje. Akademikům a pedagogům může pomoci zkvalitnit výuku marketingu, studentům ukázat kouzlo tohoto oboru a vést je dále od jejich prvních krůčků na tomto poli. Manažerům mohou být koncepty a příklady z jiných firem a odvětví inspirací, jak přeměnit organizace, které vedou, ve skutečné tržní vítěze. Podnikatelům může pochopení marketingu přinést impulzy vedoucí k novým úspěšným projektům, k vylepšení těch rozběhnutých, případně ušetřit spoustu času, peněz a zklamání u těch již předem odsouzených k nezdaru.

Máme pro vás na závěr jedno podstatné upozornění: k úspěšnému zvládnutí marketingu nestačí mít knihu jen vystavenou na polici. Chce to ještě něco navíc – prostudovat ji, přemýšlet o probíraných konceptech, rámcích, příkladech, adaptovat je pro ten který druh odvětví/podnikání a vše si vyzkoušet přímo v praxi. Pokud si dáte tu práci a proniknete hlouběji k podstatě marketingu, začne se vám zaručeně líbit. Uvidíte jej jako dynamickou vzrušující hru v prostředí byznysu, která vám bude přinášet radost, uspokojení a v neposlední řadě i vytoužený úspěch.

Přejeme vám hodně štěstí na této dobrodružné cestě!

Ing. Miroslav Karlíček, Ph.D.

vedoucí katedry marketingu FPH VŠE v Praze
a akademický ředitel Marketingového institutu FPH VŠE

Mgr. Marek Novinský

vyučující kurzu Strategický marketing a inovace
na katedře marketingu FPH VŠE v Praze

Poděkování

Čtrnácté vydání nese stopu mnoha lidí.

Poděkování Philipa Kotlera: Mí kolegové a společníci na Kellogg School of Management při Northwestern University nepřestávají mít významný vliv na mé myšlenky. Patří k nim: Nidhi Agrawal, Eric T. Anderson, James C. Anderson, Robert C. Blattberg, Miguel C. Brendl, Bobby J. Calder, Gregory S. Carpenter, Alex Chernev, Anne T. Coughlan, David Gal, Kent Grayson, Karsten Hansen, Dipak C. Jain, Lakshman Krishnamurti, Angela Lee, Vincent Nijs, Yi Qian, Mohanbir S. Sawhney, Louis W. Stern, Brian Sternthal, Alice M. Tybout a Andris A. Zoltners. Chci také poděkovat rodině S. C. Johnsona za štědrú podporu mé pozice na Kellogg School. Tým univerzity Northwestern doplňuje můj bývalý děkan Donald P. Jacobs a můj současný děkan Dipak Jain, kteří poskytovali mému výzkumu a psaní velkorysou podporu.

Obrovský vliv na směr mého přemýšlení měla i řada bývalých členů akademického sboru katedry marketingu Kellogu v době, kdy jsem na ni nastoupil, konkrétně Richard M. Clewett, Ralph Westfall, Harper W. Boyd a Sidney J. Levy. Chtěl bych také poděkovat Garymu Armstrongovi za spolupráci na knize *Principles of Marketing*.

Jsem dlužníkem následujících spoluautorů mezinárodních mutací knih *Marketing Management* a *Principles of Marketing*, kteří mě při naší společné práci mnohému naučili a přizpůsobili mé uvažování problémům různých národů. Jsou to:

- Swee-Hoon Ang a Siew-Meng Leong, National University of Singapore,
- Chin-Tiong Tan, Singapore Management University,
- Friedhelm W. Bliemel, University of Kaiserslautern (Německo),
- Linden Brown, Stewart Adam, Deakin University, Suzan Burton, Macquarie Graduate School of Management, a Sara Denize, University of Western Sydney (Austrálie),
- Bernard Dubois, Groupe HEC School of Management (Francie), a Delphine Manceau, ESCP-EAP European School of Management,
- John Saunders, Loughborough University, a Veronica Wong, Warwick University (Velká Británie),
- Jacob Hornick, Tel Aviv University (Izrael),
- Walter Giorgio Scott, Università Cattolica del Sacro Cuore (Itálie),
- Peggy Cunningham, Queen's University (Kanada).

Chtěl bych také připomenout další spoluautory specializující se na odbornější marketingová témata, od nichž jsem se mnohému naučil. Patří k nim: Alan Andreasen, Christer Asplund, Paul N. Bloom, John Bowen, Roberta C. Clarke, Karen Fox, David Gertner, Michael Hamlin, Thomas Hayes, Donald Haider, Hooi Den Hua, Dipak Jain, Somkid Jatusripitak, Hermawan Kartajaya, Neil Kotler, Nancy Lee, Sandra Liu, Suvit Maesincee, James Maken, Waldemar Pfoertsch, Gustave Rath, Irving Rein, Eduardo Roberto, Joanne Scheff, Norman Shawchuck, Joel Shalowitz, Ben Shields, Francois Simon, Robert Stevens, Martin Stoller, Fernando Trias de Bes, Bruce Wrenn a David Young.

Nepřestávám být velkým dlužníkem své milované ženy Nancy, která mi poskytuje čas, podporu a inspiraci potřebnou pro přípravu tohoto vydání. Je to opravdu naše společná kniha.

Poděkování Kevina Lane Kellera: Neustále čerpám z moudrosti svých marketingových kolegů na univerzitě Tuck, k nimž patří: Punam Keller, Scott Neslin, Kusum Ailawadi, Praveen Kopalle, Jackie Luan, Peter Golder, Ellie Kyung, Fred Webster, Gert Assmus a John Farley, stejně jako děkana Paula Danose. S vděčností děkuji za neocenitelný výzkum a přínos k výuce, který mi celé roky poskytují mí kolegové z fakulty a spolupracovníci. Velkou vděčností pocituji k Jimu Bettmanovi a Ricku Staelinovi z Duke University, kteří mi pomáhali při nastartování mé akademické kariéry a až do dnešního dne jsou pro mne vzorem. Uvědomuji si také vše, co jsem se naučil při práci s mnoha vedoucími

představiteli firem, kteří se se mnou ochotně podělili o své poznatky a zkušenosti. Při práci na tomto 14. vydání se mi dostalo velice užitečné výzkumné pomoci od dvou bývalých MBA studentů univerzity Tuck – Jeffa Davidsona a Lowey Sichola – kteří byli tak přesní, pečliví, spolehliví a optimističtí, jak si jen lze představit. Alison Pearson mi poskytovala špičkovou administrativní podporu. Na konec musím obzvlášť poděkovat Punam, své ženě, a Carolyn a Allison, svým dcerám, které vznik této knihy umožnily a velice mi při práci pomáhaly.

Jsmo vděční následujícím kolegům z dalších univerzit, kteří toto nové vydání připomínkovali:

- Jennifer Barr, Richard Stockton College,
- Lawrence Kenneth Duke, Drexel University LeBow College of Business,
- Barbara S. Faries, Mission College, Santa Clara, CA,
- William E. Fillner, Hiram College,
- Frank J. Franzak, Virginia Commonwealth University,
- Robert Galka, De Paul University,
- Albert N. Greco, Fordham University,
- John A. Hobbs, University of Oklahoma,
- Brian Larson, Widener University,
- Anthony Racka, Oakland Community College, Auburn Hills, MI,
- Jamie Ressler, Palm Beach Atlantic University,
- James E. Shapiro, University of New Haven,
- George David Shows, Louisiana Tech University.

Chtěli bychom také poděkovat kolegům, kteří připomínkovali předchozí vydání této knihy:

- Homero Aguirre, TAMU,
- Alan Au, University of Hong Kong,
- Hiram Barksdale, University of Georgia,
- Boris Becker, Oregon State University,
- Sandy Becker, Rutgers University,
- Parimal Bhagat, Indiana University of Pennsylvania,
- Sunil Bhatla, Case Western Reserve University,
- Michael Bruce, Anderson University,
- Frederic Brunel, Boston University,
- John Burnett, University of Denver,
- Lisa Cain, University of California at Berkeley and Mills College,
- Surjit Chhabra, DePaul University,
- Yun Chu, Frostburg State University,
- Dennis Clayson, University of Northern Iowa,
- Bob Cline, University of Iowa,
- Brent Cunningham, Jacksonville State University,
- Hugh Daubek, Purdue University,
- John Deighton, University of Chicago,
- Kathleen Dominick, Rider University,
- Tad Duffy, Golden Gate University,
- Mohan Dutta, Purdue University,
- Barbara Dyer, University of North Carolina at Greensboro,
- Jackie Eastman, Valdosta State University,
- Steve Edison, University of Arkansas at Little Rock,
- Alton Erdem, University of Houston at Clear Lake,
- Elizabeth Evans, Concordia University,
- Barb Finer, Suffolk University,
- Chic Fojtik, Pepperdine University,
- Renee Foster, Delta State University,
- Ralph Gaedeke, California State University, Sacramento,
- Robert Galka, De Paul University,
- Betsy Gelb, University of Houston at Clear Lake,
- Dennis Gensch, University of Wisconsin, Milwaukee,
- David Georgoff, Florida Atlantic University,
- Rashi Glazer, University of California, Berkeley,
- Bill Gray, Keller Graduate School of Management,
- Barbara Gross, California State University at Northridge,
- Lewis Hershey, Fayetteville State University,
- Thomas Hewett, Kaplan University,
- Mary Higby, University of Detroit – Mercy,
- Arun Jain, State University of New York, Buffalo,
- Michelle Kunz, Morehead State University,
- Eric Langer, Johns Hopkins University,
- Even Lanseng, Norwegian School of Management,
- Ron Lennon, Barry University,
- Michael Lodato, California Lutheran University,
- Henry Loehr, Pfeiffer University – Charlotte,
- Bart Macchiette, Plymouth University,
- Susan Mann, Bluefield State College,
- Charles Martin, Wichita State University,
- H. Lee Matthews, Ohio State University,
- Paul McDevitt, University of Illinois at Springfield,
- Mary Ann McGrath, Loyola University, Chicago,
- John McKeever, University of Houston,
- Kenneth P. Mead, Central Connecticut State University,
- Henry Metzner, University of Missouri, Rolla,
- Robert Mika, Monmouth University,
- Mark Mitchell, Coastal Carolina University,
- Francis Mulhern, Northwestern University,
- Pat Murphy, University of Notre Dame,
- Jim Murrow, Drury College,
- Zhou Nan, University of Hong Kong,
- Nicholas Nugent, Boston College,
- Nnamdi Osakwe, Bryant & Stratton College,
- Donald Outland, University of Texas, Austin,
- Albert Page, University of Illinois, Chicago,
- Young-Hoon Park, Cornell University,
- Koen Pauwels, Dartmouth College,
- Lisa Klein Pearo, Cornell University,
- Keith Penney, Webster University,
- Patricia Perry, University of Alabama,
- Mike Powell, North Georgia College and State University,
- Hank Pruden, Golden Gate University,

- Christopher Puto, Arizona State University,
- Abe Qstin, Lakeland University,
- Lopo Rego, University of Iowa,
- Richard Rexeisen, University of St. Thomas,
- William Rice, California State University – Fresno,
- Scott D. Roberts, Northern Arizona University,
- Bill Robinson, Purdue University,
- Robert Roe, University of Wyoming,
- Jan Napoleon Saykiewicz, Duquesne University,
- Larry Schramm, Oakland University,
- Alex Sharland, Hofstra University,
- Dean Siewers, Rochester Institute of Technology,
- Anusorn Singhapakdi, Old Dominion University,
- Jim Skertich, Upper Iowa University,
- Allen Smith, Florida Atlantic University,
- Joe Spencer, Anderson University,
- Mark Spriggs, University of St. Thomas,
- Nancy Stephens, Arizona State University,
- Michael Swenso, Brigham Young University, Marriott School,
- Thomas Tellefsen, The College of Staten Island – CUNY,
- Daniel Turner, University of Washington,
- Sean Valentine, University of Wyoming,
- Ann Veeck, West Michigan University,
- R. Venkatesh, University of Pittsburgh,
- Edward Volchok, Stevens Institute of Management,
- D. J. Wasmer, St. Mary-of-the-Woods College,
- Zac Williams, Mississippi State University,
- Greg Wood, Canisius College,
- Kevin Zeng Zhou, University of Hong Kong.

Vřelý dík patří i následujícím lidem, kteří přispěli k přípravě globálních případových studií pro 14. vydání:

- Mairead Brady, Trinity College,
- John R. Brooks, Jr., Houston Baptist University,
- Sylvain Charlebois, University of Regina,
- Geoffrey da Silva, Temasek Business School,
- Malcolm Goodman, Durham University,
- Torben Hansen, Copenhagen Business School,
- Abraham Koshy, Sanjeev Tripathi, Abhishek, Indian Institute of Management Ahmedabad,
- Peter Ling, Edith Cowan University,
- Marianne Marando, Seneca College,
- Lu Taihong, Sun Yat-Sen University.

Také talentovaní pracovníci vydavatelství Prentice Hall si zaslouží pochvalu za svou roli při přípravě 14. vydání. Chtěli bychom poděkovat naší vydavatelce Melisse Sabella za její podporu tomuto vydání. Náš dík patří i projektové manažerce Kieře Bloom za to, že všechno při přípravě knihy a jejích doplňků postupovalo, jak mělo, a zapadlo na své místo, a to vysoce osobním způsobem. Velkým přínosem byla příkladná ediční pomoc Elisy Adams, která propůjčila tomuto vydání svůj talent přípravné editorky. Také bychom chtěli vzpomenout pečlivou produkční práci Ann Pulido, kreativní design Blair Brown a ediční asistenci Elizabeth Scarpa. Děkujeme i Denise Vaughn za její práci na mediálním balíčku. Poděkování patří rovněž naší marketingové manažerce Anne Fahlgren.

Philip Kotler

S. C. Johnson Distinguished Professor of International Marketing,
Kellogg School of Management, Northwestern University,
Evanston, Illinois

Kevin Lane Keller

E. B. Osborn Professor of Marketing,
Tuck School of Business,
Dartmouth College,
Hanover, New Hampshire

Marketing management

Část 1 Jak chápat marketing management

Kapitola **1** Definice marketingu pro 21. století

Kapitola **2** Příprava marketingových strategií a plánů



V této kapitole se zaměříme
na následující **otázky**:

Jedním z klíčových faktorů vítězství Baracka Obamy v amerických prezidentských volbách v roce 2008 byl dobře navržený a neméně dobře provedený marketingový program.

1. Proč je marketing důležitý?
2. Co je náplní marketingu?
3. Které marketingové koncepty jsou považovány za klíčové?
4. Jak se marketing management změnil v průběhu posledních let?
5. Které úkoly jsou pro úspěšný marketing management nezbytné?

Definice marketingu pro 21. století



Lidé a organizace provádějí formálně i neformálně celou řadu aktivit, které bychom mohli označit jako marketingové. Dobrý marketing se pro úspěch stává čím dál tím více nepostradatelným. Samotná podstata dobrého marketingu se ale neustále vyvíjí a mění. I zvolení Baracka Obamy 44. prezidentem Spojených států je zčásti přisuzováno šikovnému využití nových marketingových přístupů.

Prezidentská kampaň „Obama pro Ameriku“ spojila charismatického politika, působivé sdělení obsahující naději a veskrze integrovaný moderní marketingový program. Marketingový plán potřeboval dosáhnout dvou velice odlišných cílů: rozšířit voličskou základnu pomocí obecnějších sdělení a zároveň oslovit velmi specifické publikum. Multimediální taktika v sobě spojila offline a online média, stejně jako média placená i neplacená. Jakmile výzkum ukázal, že čím více se voliči o Obamovi dozvídají, tím více se s ním identifikují, přidala kampaň k tradičním tištěným, vysílaným a outdoorovým reklamám i delší videa. Obamův tým – s pomocí své agentury GMMB – zároveň udělal z internetu samotné jádro kampaně a svěřil mu roli „centrálního nervového systému“ pro PR, reklamu, získávání finančních příspěvků a organizaci ve všech padesáti státech. Jeho filozofií bylo „vytvořit online nástroje, pomocí nichž by se lidé mohli organizovat sami, a pak jim nechat volné ruce“. Technologie byla prostředkem, jak „umožnit lidem dělat to, co v první řadě zajímá je samotné“. Přestože sociální média jako Facebook, Meetup, YouTube a Twitter byla nepostradatelná, Obamovým nejmocnějším digitálním nástrojem byla nejspíš ohromná databáze e-mailových kontaktů čítající 13,5 milionu záznamů. Jaké byly výsledky těchto online kampaní? Nějakých 500 milionů USD (většinou po částkách menších než 100 USD) se podařilo vybrat od 3 milionů sponzorů. Prostřednictvím webových stránek My.BarackObama.com se zorganizovalo 35 000 skupin. Na YouTube bylo umístěno 1 800 videonahrávek. Vznikla historicky nejoblíbenější stránka Facebooku. A především – Barack Obama byl zvolen prezidentem Spojených států amerických.¹

Dobrý marketing není náhoda, ale naopak výsledek pečlivého plánování a provedení s využitím nejmodernějších nástrojů a technik. Ve snaze marketérů nalézt kreativní nová řešení často komplexních výzev na pozadí bouřlivých změn marketingového prostředí 21. století se stává jak vědou, tak uměním. V této knize popisujeme, jak top manažeři hledají rovnováhu mezi disciplínou a představivostí a vypořádávají se s novou marketingovou realitou. V první kapitole pak pokládáme základy v podobě přehledu důležitých marketingových konceptů, nástrojů, rámců a problémů.

1.1 Význam marketingu

První desetiletí 21. století od firem vyžadovalo, aby finančně prosperovaly, a někdy dokonce i bojovaly o přežití tváří v tvář nemilosrdnému ekonomickému prostředí. Marketing hraje při řešení těchto výzev klíčovou roli. Finance, provoz, účetnictví ani další firemní oddělení by neměly moc co na práci bez dostatečné poptávky po výrobcích a službách firmy přinášejících potřebný zisk. Jinými slovy, aby se na konci výsledovky objevil zisk, musí být na jejím začátku dostatečné tržby. A proto finanční úspěch často závisí na marketingových schopnostech.

Širší význam marketingu pak přesahuje i do lidské společnosti jako celku. Marketing pomohl uvést a úspěšně přijmout nové výrobky, které usnadnily nebo obohatily životy lidí. Dokáže inspirovat zlepšení stávajících výrobků, neboť nutí marketéry inovovat, a vylepšovat tak pozici na trhu. Úspěšný marketing generuje poptávku po výrobcích a službách, a ve svém důsledku tak vytváří pracovní místa. A díky svému příspěvku k ziskovosti firmy jí zároveň umožňuje zapojovat se do společensky zodpovědných aktivit.²

Generální ředitelé si uvědomují roli marketingu při budování silných značek a věrných zákazníků, dvou nehmotných aktiv výrazně přispívajících k hodnotě firmy. Výrobci spotřebního zboží, zdravotní pojišťovny, neziskové organizace, stejně jako výrobci průmyslového zboží, ti všichni stavějí na odvislé své aktuální marketingové úspěchy. Mnozí z nich zřídili pozici CMO (*chief marketing officer* – ředitel marketingu), čímž posunuli marketing na rovnocennější úroveň s dalšími vedoucími pracovníky výkonného vedení, jako jsou například finanční ředitel (CFO) nebo ředitel IT (CIO).³

Učinit správná marketingová rozhodnutí není vždy snadné. Jeden výzkum provedený mezi více než tisíci vedoucími pracovníky marketingu a prodeje odhalil, že přestože 83 % respondentů cítilo, že marketingové a prodejní aktivity jsou pro úspěch jejich společnosti nejvyšší prioritou, ve chvíli, kdy měli ohodnotit efektivitu svých aktuálních marketingových aktivit, jen 6 % z nich mělo pocit, že odvádí „velice dobrou“ práci.⁴

Marketéři musí rozhodnout, jaké funkce a vlastnosti dát do vínku novému výrobku nebo službě, jakou pro ně stanovit cenu, kde prodávat výrobek nebo nabízet službu a kolik prostředků vynaložit na reklamu a prodejní, internetový nebo mobilní marketing. Tato rozhodnutí musí dělat v internetem ovlivněném prostředí, kde se spotřebitelé, konkurenti, technologie i ekonomické síly velice rychle mění a důsledky slov a činů marketéra mohou často narůst do netušených rozměrů.

Domino's Ve chvíli, kdy dva zaměstnanci pobočky společnosti Domino's v Conoveru ve státě Severní Karolína umístili na YouTube video, na kterém sami sebe zachytili, jak si při přípravě sendvičů strkají sýr do nosu a porušují mnohá další hygienická pravidla, uštědřili svému zaměstnavateli krutou lekci v oblasti PR a komunikace značky v moderní době. Jakmile

se společnosti podařilo zaměstnance identifikovat – přestože tvrdili, že klip byl jen legrace a sendviče se do rukou zákazníků nikdy nedostaly – propustila je. Tak jako tak, jen v několika málo dnech zaznamenalo video více než milion stažení a vyvolalo vlnu negativní publicity. Když navíc výzkum ukázal, že vnímání kvality značky se během krátké chvíle obrátilo z pozitivního na negativní, musela společnost agresivně zakročit pomocí sociálních médií, jako jsou Twitter, YouTube a další.⁵ ■



Poté, co bylo na internetu dvěma jejími zaměstnanci zveřejněno nechutné video, pocítila společnost Domino's sílu sociálních médií na vlastní kůži.

sobit se mu. Nejohroženější jsou firmy, které opomenou pečlivě monitorovat své zákazníky a konkurenty, nedokážou neustále zdokonalovat své hodnotové propozice a marketingové strategie nebo přestanou uspokojovat očekávání svých zaměstnanců, akcionářů, dodavatelů a distribučních partnerů v celém procesu.

Šikovný marketing je nikdy nekončícím úsilím. Podívejme se, jak svůj business podporují některé z nejlepších firem:

- OfficeMax zapojil do podpory nové řady výrobků Petera Walshe, odborníka na organizaci kancelářského provozu, který se objevil ve videoukázkách zveřejněných na webu a uspořádal sérii akcí ve vlastních obchodech, v rámci nichž místní odborníci demonstrovali organizační systém značky OfficeMax.
- Společnost eBay podpořila svou vánoční nabídku *Let's Make a Daily Deal* pomocí obdoby populární TV soutěže ze sedmdesátých let *Let's Make a Deal* uspořádané na Times Square, do které navíc přidala online prvky tak, aby mohli hrát i lidé mimo New York.

- Johnson & Johnson spustil stránku BabyCenter.com, pomocí níž pomáhá nastávajícím rodičům. Předpokládá se, že její úspěch přispěl k poklesu počtu předplatitelů obdobně zaměřených časopisů.

Dobří marketéři vždy hledají způsoby, jak uspokojit své zákazníky a porazit konkurenci.⁶

1.2 O čem je marketing?

Abyste byli připraveni stát se marketérem, musíte pochopit, co marketing vlastně je, jak funguje, kdo jej provádí a co bývá jeho pomocí podporováno.

1.2.1 Co je marketing?

Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších trefných definic marketingu je „*uspokojování potřeb ziskově*“. Když si eBay uvědomila, že lidé mají problém sehnat některé věci, po kterých touží, vytvořila online aukční portál. Jakmile si IKEA všimla, že lidé chtějí kvalitní nábytek, ale za podstatně nižší ceny, vytvořila rozkládací a snadno přepravitelný nábytek. Tyto dvě firmy předvedly marketingovou chytrost a přeměnily soukromou nebo společenskou potřebu ve výnosnou podnikatelskou příležitost.

American Marketing Association nabízí následující formální definici: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“⁷ Tyto procesy směny vyžadují značné množství práce a schopností. **Marketing management** nastupuje tehdy, když alespoň jedna ze stran potenciální transakce přemýšlí o prostředcích, kterými by dosáhla žádoucí reakce ostatních stran. Proto vnímáme marketing management jako umění a vědu volby cílových trhů a získávání, udržení a rozvoje zákazníků pomocí vytváření, dodávání a komunikace vyšší zákaznické hodnoty.

Můžeme rozlišovat mezi definicí marketingu z pohledu společnosti nebo managementu. Společenská definice se soustřeďuje na roli, kterou marketing sehrává ve společnosti – jeden marketér například tvrdí, že rolí marketingu je „*přinést vyšší životní standard*“. Následující společenská definice marketingu pak vyhovuje našim účelům: *Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*

Manažeři někdy přemýšlí o marketingu jako o umění „prodávat výrobky“, mnozí lidé jsou však překvapeni, když se dozvědí, že samotné prodávání není tou nejdůležitější částí marketingu! Prodej je jen špičkou marketingového ledovce. Peter Drucker, přední teoretik managementu, to zformuloval následovně:

„Můžeme předpokládat, že určitá potřeba prodeje bude existovat vždy. Cílem marketingu je však učinit prodej nadbytečným. Marketing se totiž snaží znát a chápat zákazníka natolik dobře, že navržený výrobek nebo služba mu budou vyhovovat, a prodají se tudíž samy. Výsledkem marketingu by ideálně měl být zákazník připravený koupit. Jediné, co by potom zbývalo, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“⁸

Když Nintendo uvedlo svou herní konzoli Wii, Canon svou řadu digitálních fotoaparátů ELPH nebo Toyota svůj hybridní Prius, všichni tito tři výrobci byli okamžitě zavaleni objednávkami, protože prostě vyvinuli ten správný výrobek jako výsledek pečlivého marketingového postupu.

1.2.2 Co bývá marketingem podporováno?

Marketéři pracují s deseti základními typy objektů: zbožím, službami, událostmi, zážitky, osobami, místy, vlastnickými právy, organizacemi, informacemi a myšlenkami. Pojďme se na ně stručně podívat.

ZBOŽÍ Fyzické zboží představuje většinu produkce, a tudíž i marketingového úsilí v mnoha zemích. Každý rok prodají americké společnosti miliardy čerstvých, konzervovaných, balených nebo mražených potravinových výrobků a miliony automobilů, lednic, televizí, strojů a dalších nezbytností moderní ekonomiky.

Skupina Rolling Stones
předvedla při marketingové
podpoře své rebelské formy
rock-and-rollu vůči poslu-
chačům libovolného věku
mistrovský kousek.



SLUŽBY Tak, jak se ekonomiky rozvíjejí, zaměřuje se rostoucí část jejich aktivit na poskytování služeb. V případě ekonomiky Spojených států je aktuálně podíl produkce služeb ke zboží v poměru 70 : 30. Služby zahrnují činnost aerolinek, hotelů, půjčoven aut, kadeřnictví a salonů krásy, údržbářů a opravářů, a samozřejmě i bankéřů, účetních, právníků, inženýrů, lékařů, programátorů a konzultantů. Mnoho nabídek na trhu je ve skutečnosti kombinací zboží a služby, jako například jídlo zakoupené ve fast foodu.

UDÁLOSTI Marketéři podporují časově vymezené události jako významné veletrhy, umělecká vystoupení nebo firemní výročí. Globální sportovní akce, jako jsou například olympijské hry nebo mistrovství světa, bývají agresivně podporovány jak vůči firmám, tak vůči fanouškům.

ZÁŽITKY Vyladěním kombinace několika služeb a zboží může firma vytvořit, uvést na trh a nabízet zážitky. Atrakce Magic Kingdom v zábavním parku Walt Disney World umožňuje návštěvníkům zažít pohádkové království, pirátskou loď nebo strašidelný dům. Existuje i trh zážitků šitých na míru, jako je například týdenní pobyt na baseballovém táboře s bývalými hvězdami ligy, čtyřdenní tábor rock-and-roll fantasy nebo výstup na Mount Everest.⁹

OSOBY Umělci, hudebníci, generální ředitelé, lékaři, specializovaní právníci a finančníci i další profesionálové, ti všichni si nechávají pomoci od marketérů specializujících se na celebrity.¹⁰ Některé lidé jsou při propagaci sebe sama opravdu úspěšní – např. David Beckham, Oprah Winfrey nebo Rolling Stones. Management konzultant Tom Peters, mistr brandingů osobností, radí každému, že se musí stát „značkou“.

MÍSTA Města, státy, regiony a celé národy mezi sebou soutěží, kdo k sobě přiláká více turistů, obyvatel, výrobních závodů a ústředí firem.¹¹ Marketing míst provádějí nejčastěji specialisté na ekonomický rozvoj, realitní agenti, komerční banky, místní podnikatelské asociace a reklamní a PR agentury. Agentura The Las Vegas Convention & Visitors Authority uspěla se svou provokativní reklamní kampaní *What Happens Here, Stays Here* (*Co se stane v Las Vegas, zůstane v Las Vegas*), zobrazující Las Vegas jako hřiště pro dospělé. V průběhu krize roku 2008 však poklesla kongresová turistika. V obavě ze své potenciálně pikantní pověsti si agentura zaplatila celostránkový inzerát v časopise *BusinessWeek*, ve kterém obhajovala svou schopnost hostit seriózní obchodní setkání. Naneštěstí filmový trhák léta 2009 nazvaný *Parba v Las Vegas*, odehrávající se ve zhýralém Las Vegas, pozici města jako obchodní a turistické destinace nejspíš příliš nepomohl.¹²

VLASTNICKÁ PRÁVA Jedná se o nehmotná práva vlastnictví buď k reálnému majetku (nemovitostem), nebo k finančnímu majetku (akcie či dluhopisy). Jsou kupována a prodávána a tyto směny



Pro město jako Las Vegas, které vzkvétá a upadá s turistickým ruchem, je dobrý marketing nezbytný.

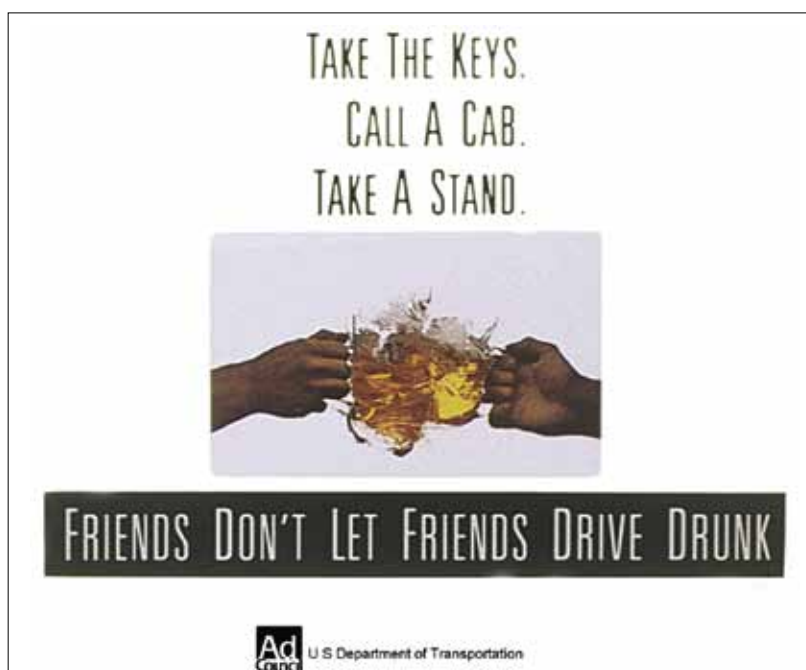
vyžadují marketing. Realitní agenti pracují pro vlastníky nemovitostí nebo kupují a prodávají rezidenční i komerční nemovitosti. Investiční společnosti a banky pak obchodují s cennými papíry buď pro institucionální, nebo individuální investory.

ORGANIZACE Organizace usilují o vybudování silné, příznivé a jedinečné image v myslích svého cílového publika. Ve Velké Británii marketingový program společnosti Tesco nazvaný *Every Little Helps* odráží důraz retailového řetězce na poslední detail ve všem, co dělá, a to jak v rámci jeho prodeje, tak v rámci komunity a životního prostředí. Kampaň upevnila vedoucí pozici Teska mezi maloobchodními řetězci ve Velké Británii. Univerzity, muzea, umělecké organizace, korporace i neziskové organizace, ty všechny využívají marketing pro posílení svého vnímání veřejností a soutěží mezi sebou o návštěvníky a dotace.

INFORMACE Tvorba, „balení“ a distribuce informací jsou významnými odvětvími.¹³ Informace jsou vlastně tím, co produkují, uvádí na trh a distribuují knihy, školy a univerzity, a to za cenu hrazenou rodiči, studenty a místními komunitami. Bývalý generální ředitel společnosti Siemens Medical Solution USA Tom McCausland říká: „Naším výrobkem není nezbytně rentgenový snímek nebo výstup z magnetické rezonance, ale je jím informace. Naším odvětvím jsou ve skutečnosti informační technologie pro obor zdravotnictví a naším finálním produktem je elektronický záznam o stavu pacienta: informace o laboratorních testech, z patologie i o léčbě.“¹⁴

MYŠLENKY Každá nabídka na trhu obsahuje základní myšlenku. Charles Revson z firmy Revson jednou poznamenal: „V továrně vyrábíme kosmetiku, v drogerii však prodáváme naději.“ Výrobky a služby jsou platformami pro sdělení určité myšlenky nebo výhody. Sociální marketéři neustále podporují myšlenky jako například *Friends Don't Let Friends Drive Drunk* (Přátelé nenechávají své přátele řídit opilě) a *Mind Is a Terrible Thing to Waste* (Přijít o mysl je hrozná věc).

Jednou z nejdůležitějších oblastí marketingu je práce, kterou provádějí sociální marketéři pro podporu společensky žádoucího chování.



1.2.3 Kdo se marketingem zabývá?

MARKETÉŘI A POTENCIÁLNÍ ZÁKAZNÍCI Marketérem je někdo, kdo očekává odezvu – pozornost, nákup, volební hlas, dar – od druhé strany, nazývané potenciálním zákazníkem. Pokud se obě strany snaží jedna druhé něco prodat, pak za marketéry označujeme obě.

Marketéři jsou zkušení ve stimulování poptávky po svých výrobcích (*v knize jsou výrobkem rozuměny jak fyzické výrobky, tak služby, pokud firma působí v sektoru služeb; někteří autoři používají pojem produkt – pozn. red.*). To je však pouze velice zúžený pohled na to, čím se zabývají. Stejně jako odborníci na výrobu a logistiku jsou zodpovědní za řízení nabídky, zodpovídají marketéři za řízení poptávky. Snaží se ovlivnit úroveň, načasování a složení poptávky tak, aby splnili cíle organizace. V úvahu připadá osm stavů poptávky:

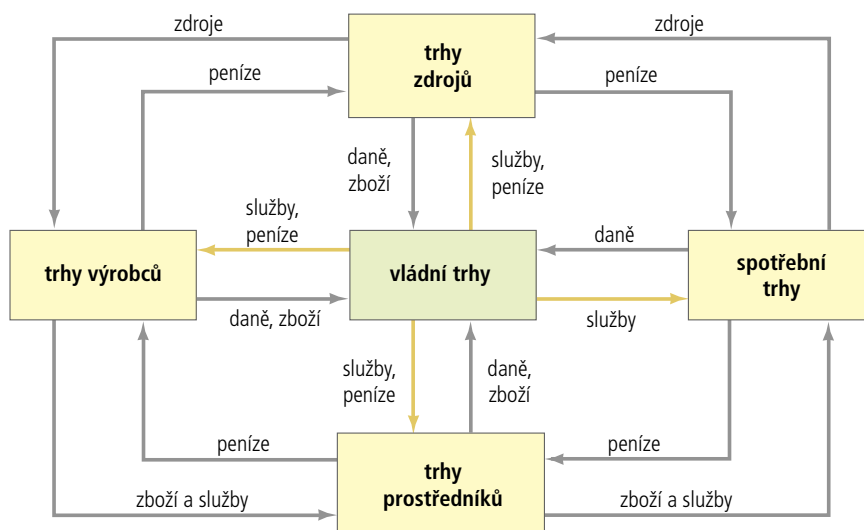
1. **Negativní poptávka** – spotřebitelé výrobek nemají rádi, a jsou dokonce ochotni platit za to, aby se mu vyhnuli.
2. **Neexistující poptávka** – spotřebitelé o výrobku nevědí nebo o něj nemají zájem.
3. **Latentní poptávka** – spotřebitelé mají silnou společnou potřebu, která nemůže být uspokojena existujícím výrobkem.
4. **Klesající poptávka** – spotřebitelé začínají kupovat výrobek méně často nebo ho nekupují vůbec.
5. **Nepravidelná poptávka** – nákupy spotřebitelů oscilují napříč ročními obdobími, měsíci, týdny, dny v týdnu nebo i hodinami v rámci dne.
6. **Plná poptávka** – spotřebitelé právě kupují veškeré množství výrobků dodávané na trh.
7. **Nadměrná poptávka** – výrobek by si chtělo koupit více spotřebitelů, než kolik jich může být uspokojeno.
8. **Nežádoucí poptávka** – spotřebitelé mohou být přitahováni výrobky, které mají nežádoucí společenské dopady.

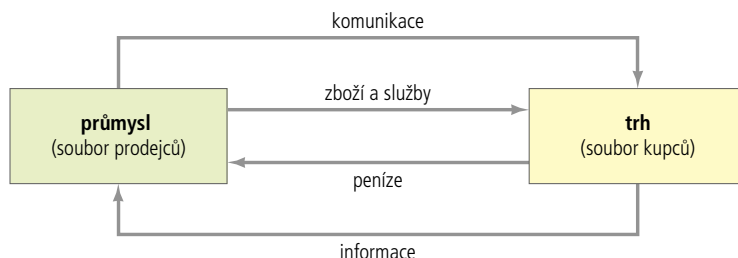
V každém případě musí marketéři identifikovat prapříčiny aktuálního stavu poptávky a stanovit plán kroků, který by poptávku přiblížil stavu žádoucím.

TRHY Tradičně byl trh fyzickým prostorem, kde se kupující a prodávající shromažďovali za účelem nákupu a prodeje zboží. Ekonomové popisují trh jako soubor kupujících a prodávajících, kteří uzavírají transakce týkající se určitého výrobku nebo výrobní třídy (např. trh bydlení nebo trh obilí).

Pět základních trhů a vzájemně je spojující toky jsou zobrazeny na obr. 1.1. Výrobci vstupují na trhy zdrojů (trh surovin, trh práce, trh peněz), zde nakupují a přetvářejí zdroje na zboží a služby, které pak prodávají prostředníkům, a ti je prodávají koncovým spotřebitelům. Spotřebitelé prodávají svou práci a dostávají za ni peníze, jimiž platí za zboží a služby. Vláda vybírá daně, za které kupuje zboží na trhu zdrojů, výrobci a prostředníci, a ty následně používá k poskytování veřejných služeb. Ekonomika každého státu, stejně jako globální ekonomika se skládají z řady vzájemně se prolínajících trhů provázaných procesy směny.

Obr. 1.1
Struktura toků
v moderní tržní
ekonomice





Obr. 1.2
Jednoduchý
marketingový
systém

Marketéři pak používají termín **trh** pro nejrůznější seskupení zákazníků. Vnímají prodávající jako zástupce průmyslu a kupující jako jednotky tvořící trh. Hovoří o trzích potřeb (trh lidí usilujících o správnou dietu), trzích výrobků (trh obuvi), demografických trzích (trh mladistvých) a geografických trzích (čínský trh). Někdy pojetí trhu dokonce rozšiřují tak, aby pokrylo i trh voličů, trh práce nebo například trh dárců.

Obr. 1.2 ukazuje vztah mezi průmyslem a trhem. Proávající a kupující jsou propojeni pomocí čtyř toků. Proávající odesílají směrem k trhu zboží, služby a komunikaci, jako jsou reklamy nebo direct mail. Na oplátku dostávají peníze a informace, jako jsou postoje zákazníků a prodejní data. Vnitřní okruh znázorňuje směnu peněz za zboží a služby, vnější pak ukazuje výměnu informací.

KLÍČOVÉ ZÁKAZNICKÉ TRHY Podívejme se na následující klíčové zákaznické trhy: spotřební, mezifirmní, globální, neziskové a vládní.

Spotřební trhy Společnosti prodávající masové spotřební zboží a služby, jako džusy, kosmetiku, sportovní boty a leteckou přepravu, soustřeďují velkou část svého úsilí na vytvoření image silné značky prostřednictvím vývoje kvalitního výrobku a jeho balení, zajištěním jeho dostupnosti a zašitím toho všeho poutavou komunikací a spolehlivým servisem.

Mezifirmní trhy Společnosti prodávající průmyslové zboží a služby často stojí tváří v tvář dobře informovaným profesionálním nákupcům zběhlým v porovnávání konkurenčních nabídek. Kupující z řad firem nakupují zboží za účelem výroby vlastních výrobků nebo jeho přeprave dalšímu subjektům s přiměřeným ziskem. Marketéři na mezifirmním trhu musí být schopni demonstrovat, že jejich výrobky nebo služby pomohou kupujícím buď zvýšit tržby, nebo snížit náklady. Reklama může stále hrát svou roli, důležitější je však význam prodejců, ceny a pověsti společnosti.

Globální trhy Společnosti na globálním trhu se musí rozhodnout, do jakých zemí chtějí vstoupit, jakým způsobem to učiní (jako vývozce, poskytovatel licence, partner joint venture, smluvní výrobce nebo samostatný výrobce), jak přizpůsobí své výrobky a služby konkrétní zemi, jak nastaví ceny v jednotlivých zemích a jakou vytvoří komunikaci pro nejrůznější kultury. Musí se vyrovnat s různými pravidly pro pořizování a prodej majetku, kulturami, jazyky, právními a politickými odlišnostmi a fluktuacemi směnných kurzů. I přesto může být návratnost obrovská.

Neziskové a vládní trhy Společnosti dodávající neziskovým organizacím s omezenou kupní silou, jako jsou například církve, univerzity, charitativní organizace a vládní agentury, musí stanovovat cenu svých výrobků opatrně. Nižší prodejní ceny mají vliv na vlastnosti a kvalitu nabízených výrobků. Mnoho vládních nákupů probíhá formou tendrů a kupující se často zaměřují na praktičnost řešení, přičemž dávají přednost nejnižším nabídkám, pokud nemají žádné nedostatky.¹⁵

TRHY, VIRTUÁLNÍ TRHY A METATRY Trhem je fyzické místo, jako je například obchod, ve kterém nakupujete. Virtuální trh je digitální, jako když nakupujete na internetu.¹⁶ Mohan Sawhney z Northwestern University navrhl koncept metatru popisující shluk komplementárních výrobků a služeb úzce provázaných v myslech spotřebitelů, avšak zároveň rozestých napříč celou řadou odvětví.

Metatry jsou výsledkem snahy marketérů vytvořit systém, který by usnadnil realizaci aktivit spojených s těmito výrobky nebo službami. Automobilový metatr tak například sestává z výrobců automobilů, dealerů nových i ojetých vozů, finančních institucí, pojišťoven, mechaniků, prodejců náhradních dílů, autoservisů, vydavatelů automagazínů, inzertních médií zaměřených na prodej ojetých vozů a internetových serverů specializujících se na automobily.

Spotřebitel kupující auto pak přijde do styku se značnou částí tohoto metatru, čímž vzniká příležitost pro metaprostředníky, aby mu pomohli se v celé problematice hladce zorientovat. Server

Edmund's (www.edmunds.com) umožňuje návštěvníkům vyhledat uváděné parametry a ceny jednotlivých automobilů a snadno prokliknout na další servery, na kterých dokáže najít nejlevnější dealery nabízející financování, příslušenství a ojeté vozy. Metaprostředníci pak působí i na dalších metatrzech, jako například na metatruhu bydlení, rodičovství a péče o děti nebo svateb.¹⁷

1.3 Základní marketingové koncepty

Abychom pochopili funkci marketingu, musíme porozumět jeho následujícím základním konceptům.

1.3.1 Potřeby, přání a poptávka

Potřebami jsou základní lidské nezbytnosti, jako například vzduch, jídlo, voda, oblečení a bydlení. Lidé však mají také výraznou potřebu odpočinku, vzdělání a zábavy. Tyto potřeby se stávají **přáními**, jakmile jsou zaměřeny na specifické předměty schopné potřebu uspokojit. Americký spotřebitel potřebuje jídlo, což může znamenat, že si přeje Philly cheesesteak a ledový čaj. Osoba se stejnou potřebou v Afghánistánu si pak bude přát spíš rýži, jehněčí a mrkev. Přání jsou tedy utvářena naší společností.

Poptávkou jsou pak ta přání po konkrétních výrobcích, která jsou podložena schopností za ně zaplatit. Mnoho lidí by si přálo vůz značky Mercedes, jen málo z nich si však může dovolit si ho koupit. Firmy proto musí měřit nejen to, kolik lidí si jejich výrobek přeje, ale také kolik z nich je ochotno a schopno si jej koupit.

Výše uvedené názvosloví vyvrací častou kritiku, že „marketéři vytvářejí potřeby“ nebo že „nutí lidi kupovat věci, které ani nechťejí“. Marketéři potřeby nevytvářejí. Potřeby marketérům předcházejí. Marketéři, společně s dalšími společenskými faktory, mohou ovlivnit maximálně přání. Mohou propagovat myšlenku, že Mercedes dokáže uspokojit potřebu zákazníka po určitém společenském statusu. Nedokážou však podnítit samotnou potřebu takového sociálního statusu.

Někteří zákazníci mají potřeby, kterých si nejsou plně vědomi nebo které nedokážou přesně formulovat. Co vlastně znamená, když se zákazník shání po „výkonné“ sekačce na trávu nebo po „klidném“ hotelu? Marketér proto musí pátrat hlouběji. Rozlišujeme pět typů potřeb:

- Vyjádřené potřeby (zákazník chce nenákladné auto).
- Skutečné potřeby (zákazník chce auto, jehož provozní náklady, nikoli nutně pořizovací cena, jsou nízké).
- Nevyjádřené potřeby (zákazník očekává dobrou úroveň služeb ze strany dealera).
- Nadstandardní potřeby (zákazník by byl potěšen, kdyby dealer do vozu namontoval vestavěnou GPS navigaci).
- Tajné potřeby (zákazník doufá, že jeho přátelé ho budou vnímat jako racionálního zákazníka).

Samotné uspokojení pouhé vyjádřené potřeby by zákazníka mohlo zklamat.¹⁸ Spotřebitelé toho o mobilních telefonech ve chvíli, kdy byly uvedeny na trh, moc nevěděli a společnosti Nokia a Ericsson musely bojovat za jejich pozitivní vnímání. Aby získaly výhodu, musí společnosti zákazníkům pomáhat zjistit, co vlastně oni sami chtějí.

1.3.2 Cílové trhy, positioning a segmentace

Ne každý má rád stejné cereálie, restauraci, vysokou školu nebo film. Marketéři proto začínají svou práci rozdělením trhu na segmenty. Identifikují a následně profilují odlišné skupiny kupujících, kteří by mohli upřednostňovat nebo vyžadovat odlišné kombinace výrobků a služeb, a to na základě demografických, psychologických nebo behaviorálních odlišností mezi kupujícími.

Po vymezení tržních segmentů se marketér rozhoduje, které z nich představují ty největší příležitosti – a ty se následně stávají **trhy cílovými**. Pro každý cílový trh pak firma připraví tržní nabídku, kterou umístí (pozicionuje) v myslích cílových zákazníků jako nabídku poskytující nějakou konkrétní hlavní výhodu. Volvo například vyvíjí své vozy pro kupující, pro něž je bezpečnost hlavním atributem, a proto své vozy prezentuje jako ty nejbezpečnější, které si lze koupit.

1.3.3 Nabídky a značky

Společnosti reagují na potřeby zákazníků nabídkou určité **hodnotové propozice**, tedy souboru benefitů, které tyto potřeby uspokojují. Nehmatatelná hodnotová propozice je fyzicky vyjádřena **nabídkou**, která může být kombinací výrobků, služeb, informací nebo zážitků.

Značka je pak nabídkou od známého zdroje. Značka jako například McDonald's vyvolává v myslích lidí mnoho asociací, dohromady vytvářejících její image: hamburgery, čistota, pohodlí, slušná obsluha a zlaté oblouky. Všechny společnosti usilují o vytvoření image značky, jež obsahuje co nejvíce silných, příznivých a jedinečných asociací.

1.3.4 Hodnota a uspokojení

Kupující si vybírá ty nabídky, o nichž je přesvědčen, že mu přinesou největší **hodnotu**, tedy součet hmatatelných i nehmatatelných výhod a s nimi spojených nákladů. Hodnota, která je ústředním marketingovým konceptem, je primárně kombinací kvality, služeb a ceny (*quality, service, price* – QSP), proto o nich mluvíme jako o **triádě hodnoty pro zákazníka**. Vnímání hodnoty roste s kvalitou a úrovní služeb, ale klesá s vyšší cenou.

O marketingu můžeme přemýšlet jako o identifikaci, vytváření, komunikaci, poskytování a monitorování hodnoty pro zákazníky. **Uspokojení** odráží hodnocení vnímaného výkonu výrobku jedincem v porovnání s jeho očekáváním. Pokud výkon zaostane za očekáváním, zákazník je nespokojen. Pokud očekáváním vyhoví, je zákazník spokojen. A pokud očekávání dokonce předčí, je potěšen.

1.3.5 Marketingové kanály

Pro oslovení cílového trhu marketér využívá tři druhy marketingových kanálů. **Komunikační kanály** zajišťují přenos zpráv k cílovým zákazníkům a od nich a patří k nim noviny, časopisy, rádio, televize, pošta, telefon, billboardy, plakáty, letáky, CD, audionahrávky a internet. Kromě nich firmy komunikují rovněž prostřednictvím vzhledu svých prodejen a webových stránek i dalších médií. Marketéři stále častěji využívají spíše obousměrné kanály, jakými jsou například e-mail, blogy a bezplatná telefonní čísla, než jednosměrné kanály jako inzertní a reklamy.

Marketér využívá **distribuční kanály** k vystavení, prodeji a dodávání fyzických výrobků či služeb kupujícím nebo uživatelům. Tyto kanály mohou být přímé (přes internet, poštou nebo po telefonu) nebo nepřímé (zahrnující distributory, velkoobchody, maloobchodní prodejny a prodejce jako prostředníky).

Pro realizaci transakcí s potenciálními zákazníky pak marketéři využívají **podpůrné kanály**, mezi něž patří sklady, přepravní společnosti, banky a pojišťovny. Marketéři jednoznačně stojí před výzvou vybrat ten nejlepší mix komunikačních, distribučních a podpůrných kanálů pro své nabídky.

1.3.6 Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec je delší kanál, jenž sahá od surovin přes komponenty až po finální výrobky dodávané konečným zákazníkům. Dodavatelský řetězec kávy může začínat u etiopských farmářů, kteří sází kávovníky, pečují o ně, sbírají kávová zrna a následně je prodávají velkoobchodníkům nebo možná sdružení zaštiťujícímu přístup Fair Trade. Jsou-li prodávána přes sdružení Fair Trade, pak jsou kávová zrna přeprána, pražena a balena pro odeslání přes tzv. Alternative Trading Organization (ATO), která platí minimálně 1,26 dolaru za libru. ATO pak transportuje kávu do rozvinutých zemí, kde může být prodána buď přímo, nebo přes maloobchodní kanály. Každá ze společností si ponechává jen určité procento z celkové hodnoty vytvořené dodavatelským řetězcem. Pokud určitá společnost pohltí svého konkurenta nebo expanduje směrem nahoru či dolů dodavatelským řetězcem, jejím cílem je podchytit větší část jím generované hodnoty.

1.3.7 Konkurence

Konkurence zahrnuje všechny současné nebo potenciální soupeřící nabídky a substituty, o které by mohl mít kupující zájem. Výrobce automobilů může nakoupit ocel u US Steel v Americe, u zahraniční firmy v Japonsku či Jižní Koreji nebo u malé ocelárny typu Nucor s nižšími náklady, může však

také místo oceli nakoupit hliník pro určité části konstrukce u společnosti Alcoa, a snížit tak váhu vozu, nebo ušlechtilé plasty u Saudi Basic Industries Corporation (SABIC). Od US Steel by proto bylo jednoznačně krátkozraké, pokud by za svoji konkurenci považovala jen ostatní velké ocelárny. V dlouhém období je totiž pravděpodobnější, že firmu US Steel ohrozí spíše výrobci substitučních produktů než jiné ocelárny.

1.3.8 Marketingové prostředí

Marketingové prostředí se skládá z činného prostředí a širšího prostředí. **Činné prostředí** zahrnuje všechny aktéry zapojené do výroby, distribuce a propagace nabídky. Patří k nim společnost, dodavatelé, distributoři, dealeři a cíloví zákazníci. Do skupiny dodavatelů spadají dodavatelé materiálů a služeb, jako například agentury provádějící marketingový výzkum, reklamní agentury, banky a pojišťovny, přepravní společnosti a telekomunikační operátoři. K distributorům a dealerům patří agenti, brokeri, zástupci výrobců a další, kdo zprostředkovávají vyhledání zákazníků a prodej.

Širší prostředí se skládá ze šesti součástí: demografického prostředí, ekonomického prostředí, společensko-kulturního prostředí, přírodního prostředí, technologického prostředí a politicko-právního prostředí. Marketéři musí pozorně sledovat jejich trendy a vývoj a podle potřeby jim přizpůsobit své marketingové strategie. Nové příležitosti vyžadující marketingový důvtip a důmysl se objevují neustále. Zde jsou dva dobré příklady.

TerraCycle Jakmile zjistil, že některé z pokojových rostlin jeho kamaráda vzkvétají díky hnojivu produkovanému kompostovacími žížalami krmenými zbytky jídla od stolu, dostal Tom Szaky, zakladatel společnosti TerraCycle, podnikatelský nápad. TerraCycle se zaměřuje na hledání nového využití pro jinak nerecyklovatelné odpadní materiály. Z plastových tašek se stávají kabelky, z kelímků od jogurtů držáky na rostliny a z obalů od sušenek kryty na notebook, přičemž všechny tyto výrobky jsou distribuovány předními maloobchodníky v čele s Home Depot, Whole Foods nebo Walmartem. Firma také navázala partnerství se společnostmi Kraft, Target, Honest Tea, Stonyfield Farms a dalšími. Darované použité lahve, korkové zátky a papírky od čokolády jsou shromažďovány a skladovány ve školách, kostelech, vinných sklepech nebo neziskových organizacích. Za každý sebraný odpad pak TerraCycle přispívá na charitu (obvykle dvěma centy).¹⁹ ■

Allrecipes.com Allrecipes.com založila svůj úspěšný online vzorec na kombinaci receptů publikovaných obyčejnými lidmi s recepty poskytnutými předními potravinářskými společnostmi, propagujícími vlastní výrobky, jako například sýry Kraft nebo polévky Campbell's. Po téměř padesátiprocentním nárůstu počtu návštěv a unikátních návštěvníků v roce 2009 převzala server společnosti Food Network zaměřený na recepty, a stala se tak jedničkou na trhu. S desetitisíci zveřejněnými recepty vzkvétá díky lidem, kteří jsou ochotni podělit se o své recepty a jsou spokojeni, když jejich oblíbené jídlo zachutná dalším. Virální povaha úspěchu stránky je zřejmá – na reklamu nevýdává ani cent! Uživatelé o ní mají tendenci přemýšlet jako o „své“ stránce – nikoli jako o něčem s rozsáhlou korporací v pozadí.²⁰ ■

1.4 Nová marketingová realita

S notnou dávkou jistoty můžeme říct, že trh dnes není, co býval. Výrazně se odlišuje i od podoby, jakou měl před deseti lety.

1.4.1 Hlavní společenské síly

Několik hlavních a někdy vzájemně provázaných společenských sil v dnešní době podněcuje nová marketingová chování, nové příležitosti a výzvy. Zde je dvanáct nejvýraznějších:

- **Technologie informačních sítí.** Digitální revoluce dala vzniknout informačnímu věku, který slibuje, že zajistí přesnější úrovně výroby, lépe cílenou komunikaci a relevantnější stanovování cen.
- **Globalizace.** Technologické pokroky v dopravě a komunikaci umožnily společnostem prodávat a spotřebitelům nakupovat téměř v jakékoli zemi na světě. Objem mezinárodního cestování neustále roste s tím, jak stále více lidí pracuje a jezdí se bavit do zahraničí.



Moderní maloobchodníci stále více kladou důraz na zprostředkování zážitku pro zákazníky přímo ve svých prodejnách, jako například řetězec Dick's Sporting Goods.

- **Deregulace.** Mnoho zemí dereguluje vybraná odvětví ve snaze povzbudit vyšší konkurenci a růstové příležitosti. Ve Spojených státech byly uvolněny zákony omezující působení v odvětví finančních služeb, telekomunikací a utilit s cílem přinést do nich větší konkurenci.
- **Privatizace.** Mnoho zemí transformovalo dříve státem vlastněné společnosti na soukromé akciové společnosti s nezávislým managementem, aby zvýšilo jejich efektivitu. Příkladem jsou Telefonica CTC, ohromná telekomunikační společnost z Chile, nebo British Airways, vlajkový dopravce z Velké Británie.
- **Zvýšená konkurence.** Tvrdý konkurenční boj mezi domácími a zahraničními značkami zvyšuje marketingové náklady a redukuje ziskové marže. Značkoví výrobci jsou navíc ohrožováni silnými maloobchodníky používajícími vlastní značky obchodníka. Z mnoha silných značek se staly megalznačky a rozšířily se do široké řady příbuzných výrobních kategorií, ve kterých představují výraznou konkurenční hrozbu.
- **Konvergence odvětví.** Hranice mezi odvětvími se stírají, neboť společnosti si uvědomují příležitosti překlenující dvě nebo více odvětví. Propojují se například odvětví počítačů a spotřební elektroniky díky společnostem Apple, Sony a Samsung, uvádějícím na trh nepřetržitý tok zábavních zařízení od MP3 přehrávačů k televizím a videokamerám. Tato masivní konvergence je umožněna digitálními technologiemi.²¹
- **Přeměna maloobchodu.** Maloobchodníci provozující kamenné obchody čelí konkurenci zásilkových obchodů, direct mailových společností, reklam v novinách, časopisech a televizi a e-commerce. V reakci na to ti podnikavější z nich začleňují do svých prodejen prvek zábavy v podobě kaváren, živých ukázek nebo vystoupení, a snaží se tak zákazníkům spíše než sortiment výrobků nabídnout zážitky. Řetězec prodejen sportovního vybavení Dick's Sporting Goods se rozrostl z jediné prodejny rybářského vybavení v Binghamtonu ve státě New York do sítě 300 prodejen ve 30 státech USA. Část jeho úspěchu pochází z interaktivní povahy jeho obchodů. Zákazníci si mohou vyzkoušet golfové hole na indoor trenažéru, otestovat boty na simulované stezce nebo si vystřelit z luku na vlastní střelnici.²²
- **Eliminace prostředníků.** Úžasný úspěch raných dot.com firem, jako jsou AOL, Amazon.com, Yahoo!, eBay, E*TRADE a další, vyvolal vlnu eliminace prostředníků v distribuci výrobků a služeb, neboť narušil tradiční tok zboží distribučními kanály. Výše uvedené firmy zasely hrůzu do srdcí zavedených výrobců a maloobchodníků. Tradiční firmy v reakci na tuto hrozbu přidaly ke svým nabídkám online dimenzi, a staly se tak hybridními obchodníky s kamenným i online prodejem. Některé z nich se dokonce staly mnohem silnějšími než nové firmy působící jen v online prostoru, neboť mohly pracovat s větším objemem prostředků a zavedenou značkou.
- **Kupní síla spotřebitelů.** Částečně v důsledku eliminace prostředníků díky internetu podstatně vzrostla kupní síla spotřebitelů. Z domova, kanceláře nebo mobilního telefonu mohou porovnávat

ceny a vlastnosti výrobků a objednávat si je online odkudkoli na světě a v kteroukoli denní i noční dobu, čímž nejsou vázáni na omezenou nabídku v místě bydliště a mohou dosahovat významných úspor. I kupující z řad firem mohou použít reverzní aukce a nechat prodávající o zakázku soupeřit. Mohou se zároveň snadno spojit s dalšími, spojit svá nakupovaná množství, a dosáhnout tak ještě větších objemových slev.

- **Informovanost spotřebitelů.** Spotřebitelé si mohou zjistit informace téměř o čemkoli, a to do takové hloubky, do jaké budou chtít. Mohou využít online encyklopedie, slovníky, zdravotnické informace, hodnocení filmů, spotřebitelské testy, noviny a další informační zdroje v mnoha jazycích a z libovolného místa na světě. Osobní vazby a uživatelé generovaný obsah vzkvétají prostřednictvím sociálních médií, jako jsou Facebook, Flickr (fotografie), Del.icio.us (odkazy), Digg (zprávy), Wikipedia (encyklopedie) a YouTube (videa).²³ Sociální sítě – jako například Dogster pro milovníky psů, TripAdvisor pro zanícené cestovatele a Moterus pro motorkáře – spojují spotřebitele se společnými zájmy. Na CarSpace.com diskutují milovníci automobilů o chromovaných náraznících, posledních modelech BMW i šikovných místních automechanikách.²⁴
- **Účast spotřebitelů.** Spotřebitelé našli hláskou troubu, pomocí níž mohou ovlivnit názor veřejnosti a ostatní spotřebitele. V reakci na tuto skutečnost je společnosti stále častěji vyzývájí, aby se podíleli na vývoji, a dokonce i na uvádění nabídky na trh, čímž se snaží prohloubit jejich pocit sounáležitosti a vlastnictví. Spotřebitelé vnímají své oblíbené společnosti jako dílny, ve kterých si mohou objednat ty nabídky, jež chtějí.
- **Vzdor spotřebitelů.** Mnoho spotřebitelů má dnes pocit, že mezi jednotlivými výrobky jsou stále menší rozdíly, a proto vykazují nižší věrnost značce a stávají se při svém hledání maximální hodnoty citlivějšími na cenu a kvalitu a méně tolerantními k nežádoucímu marketingu. Studie agentury Yankelovich odhalila rekordní úroveň odporu spotřebitelů vůči marketingu. Většina dotazovaných vyjádřila negativní postoj k marketingu a reklamě a uvedla, že se vyhýbá výrobkům, jejichž marketing považuje za přehnaný.²⁵

1.4.2 Nové schopnosti společnosti

Výše uvedené hlavní společenské síly představují pro marketéry komplexní výzvy, přinesly jim však zároveň novou sadu schopností, díky nimž se s nimi mohou poprat:

- **Marketéři mohou využít internet jako mocný informační a prodejní kanál.** Internet rozšiřuje geografický dosah určitého marketéra a umožňuje mu informovat spotřebitele a propagovat výrobek po celém světě. Firemní webová stránka může prezentovat výrobky a služby, historii

Virální video Sammyho Stephense přineslo jeho blešímu trhu nečekanou publicitu.



i podnikatelskou filozofii firmy, nabídku volných míst a další zajímavé informace. V roce 2006 si získal celostátní popularitu bleší trh v Montgomery ve státě Alabama, jehož majitel Sammy Stephens nahrál reklamní spot ve stylu rap a ten se následně virálně rozšířil po internetu. Se vstupními náklady ve výši 1 500 USD přinesl více než 100 000 zhlédnutí na YouTube a Stephensovi vynesl účast v televizním pořadu *The Ellen DeGeneres Show*. Stephens dnes prodává prostřednictvím své webové stránky trička, vyzváněcí tóny a další značkové zboží, radí maloobchodníkům ohledně reklamy a každý měsíc hostí ve svém obchodě stovky návštěvníků z celého světa.²⁶

- **Marketéři mohou shromažďovat úplnější a bohatší informace o trzích, zákaznících, potenciálních zákaznících a konkurentech.** Marketéři mohou při provádění výzkumu trhu využít internet k uspořádání focus groups, rozeslat dotazníky a sesbírat primární data mnoha dalšími způsoby. Mohou zkombinovat informace o nákupech jednotlivých zákazníků s jejich preferencemi, demografickým profilem a ziskovostí. Řetězec drogerií CVS využívá data shromážděná pomocí věrnostních karet k lepšímu porozumění nákupům zákazníků, k zjištění četnosti jejich návštěv a dalších preferencí. Jeho program ExtraCare přilákal dalších 30 milionů nakupujících a přinesl napříč všemi 4 000 obchody nárůst tržeb o 12 miliard USD.²⁷
- **Marketéři mohou uchopit sociální média a jejich pomocí zvýraznit sdělení značky.** Marketéři mohou vysílat informace a novinky ke spotřebitelům pomocí blogů a jiných článků, podporovat online komunity a vytvořit své vlastní záchytné body na superdálnici internetu. Účet společnosti Dell Corporation na síti Twitter (@DellOutlet) má přes 600 000 odběratelů. Od roku 2007 do června 2009 získal Dell více než 2 miliony USD tržeb díky kuponům distribuovaným prostřednictvím Twitteru a další 1 milion USD od lidí, kteří se z Twitteru přesunuli na firemní webovou stránku a nový počítač si koupili tam.²⁸
- **Marketéři mohou zprostředkovávat komunikaci mezi spotřebiteli.** Mohou také povzbuzovat a využívat online a offline rozruch vytvořený zastánci jejich značky a uživatelskými komunitami. Marketingová agentura BzzAgent zaměřující se na šíření zpráv ústním podáním sestavila armádu 600 000 dobrovolníků z řad spotřebitelů rozestých po celých Spojených státech. Tito dobrovolníci se podle svého uvážení zapojují do podpůrných programů těch výrobků nebo služeb, které podle jejich názoru stojí za řeč.²⁹ V roce 2005 si najala agenturu BzzAgent společnost Dunkin' Donuts, aby jí pomohla uvést na trh nový nápoj na bázi espressa, Latte Lite. Tři tisíce školených dobrovolníků (označovaných jako BzzAgenti) na dvanácti testovacích trzích ochutnalo Latte Lite, udělalo si na něj názor, zapojilo tuto skutečnost do své dennodenní konverzace a reportovalo výsledky agentuře BzzAgent prostřednictvím reportovacího rozhraní. Po čtyřech týdnech vzrostly na testovacích trzích prodeje nápoje o více než 15 %.³⁰
- **Marketéři mohou rozesílat reklamy, kupony, vzorky a informace zákazníkům, kteří si je vyžádali nebo k jejich posílání udělili společnosti souhlas.** Přesně cílený marketing a obousměrná komunikace jsou nyní mnohem snazší díky rozšíření úzce profilovaných časopisů, TV kanálů a uživatelských skupin na internetu. Extranety propojující dodavatele s distributory umožňují firmám rozesílat a přijímat informace, dělat objednávky a provádět platby mnohem efektivněji. Společnost také může komunikovat s každým zákazníkem jednotlivě díky personalizaci sdělení, služeb a vztahu.
- **Marketéři mohou oslovit zákazníky v pohybu díky mobilnímu marketingu.** Pomocí technologií GPS mohou marketéři odečíst přesnou polohu zákazníka, a pokud zjistí, že je v nákupním centru, mohou mu poslat zprávou kupon platný jenom ten den, připomínku položky, která je na seznamu jeho přání, nebo neodolatelnou nabídku (kupte si tuto knihu dnes a získáte kávu zdarma). Reklama založená na lokalitě zákazníka je atraktivní, neboť zasahuje spotřebitele blíže prodejnímu místu. Firmy mohou také prezentovat své reklamy na iPodech s možností přehrávání videa nebo oslovit zákazníky na jejich mobilních telefonech pomocí mobilního marketingu.³¹
- **Společnosti mohou vyrábět a prodávat individuálně diferencované zboží.** Díky pokrokům v customizaci výrobních linek, počítačových technologií a softwaru pro databázový marketing si mohou spotřebitelé koupit lentilky M&M, kelímky omáčky Tabasco nebo lahve Maker's

Společnosti zákazníkům stále častěji umožňují customizovat své výrobky, jako například formou personalizovaných nápisů na předních etiketách kečupů Heinz.



Mark se svým jménem, krabice cereálií Wheaties anebo plechovky nápojů Jones se svým obrázkem na přední straně či lahvičky kečupu Heinz s customizovaným textem.³² Technologie společnosti BMW umožňuje kupujícím navrhnout si vlastní modely vozů z celkem 350 variant, 500 volitelných příslušenství, 90 barev laku a 170 doplňků. Společnost tvrdí, že 80 % jejích vozů prodaných v Evropě a 30 % v USA je sestaveno podle individuálních přání.

- **Společnosti mohou zdokonalovat svůj nákup, získávání pracovníků, školení a interní i externí komunikaci.** Firmy mohou vyhledávat nové zaměstnance online a mnohé z nich mají pro své zaměstnance, dealery a agenty online tréninkové programy. Maloobchodní řetězec Patagonia se inspiroval u společností jako Walt Disney, General Motors a McDonald's a do své komunikace



Marketing v turbulentním věku

Vážná ekonomická recese let 2008–2009 přiměla marketéry znovu se zamyslet nad nejlepšími manažerskými postupy. Philip Kotler a John Caslione tvrdí, že management vstupuje do nové Éry turbulence, ve které jsou chaos, riziko a nejistota charakteristické pro mnoho odvětví, trhů a společností. Turbulence je podle nich novým normálem, sem tam prokládaným občasnými a náhlými záchvěvy prosperity a úpadku – včetně delších poklesů dosahujících rozměrů recese, nebo dokonce i deprese. V dohledné budoucnosti vnímají mnoho nových výzev a na rozdíl od předchozích recesí se obávají, že pouhý návrat k dřívějším postupům nebude zárukou úspěchu.

Podle Kotlera a Caslioneho by marketéři měli být kdykoli připraveni automaticky aktivovat předpřipravené marketingové programy, jakmile se objeví turbulence a zavládne chaos. Při vytváření svých **marketingových strategií řízení chaosu** musí mít marketéři na mysli následujících osm faktorů:

1. **Ochraňujte svůj tržní podíl v klíčových segmentech.** Teď není správný čas být nenasytý, proto zajistěte, aby vaší první prioritou byla ochrana klíčových segmentů, a buďte připraveni odrazet útoky konkurentů snažících se ukrást vaše nejziskovější a nejvěrnější zákazníky.
2. **Agresivně se snažte ukrást tržní podíl konkurentům tlačícím se do vašich klíčových segmentů.** Všechny společnosti bojují o tržní podíl a v turbulentních a chaotických časech mohou být oslabeny. Snížení marketingových rozpočtů a cestovních výdajů obchodníků je jasným signálem, že konkurent je pod tlakem. Usilujte proto agresivně o ovládnutí klíčových segmentů na úkor oslabených konkurentů.
3. **Zintenzivněte výzkumy zákazníků, neboť jejich potřeby a přání se dnes rychle mění.** V době turbulence a chaosu se každý dostává pod tlak, což je důvod, proč i spotřebitelé mění své zvyky – a to i ti zákazníci z vašich klíčových segmentů, které znáte tak dobře. Zůstaňte jim nablízku. Provádějte více výzkumů než dříve. Nespoléhejte se na „stará a osvědčená“ marketingová sdělení, protože ta dnes již bohužel nefungují.

4. **Snažte se navýšit – nebo alespoň udržet – svůj marketingový rozpočet.** Chvilé, kdy je trh bičován turbulencí a vaši zákazníci jí podléhají (k čemuž je agresivně motivuje marketing vašich konkurentů), je tou nejhorší možnou příležitostí, kdy byste měli přemýšlet o snižování marketingového rozpočtu v jakékoli oblasti působící na vaše cílové segmenty. Tento rozpočet ve skutečnosti potřebujete navýšit nebo do něj přesunout prostředky z aktivit, pomocí nichž jste se chtěli pokusit získat zcela nové segmenty zákazníků. Nejprve musíte zajistit domácí frontu.

5. **Zaměřte se na vše, co je bezpečné, a zdůrazněte své klíčové hodnoty.** Když turbulence děsí všechny účastníky trhu, má většina spotřebitelů tendenci uchýlit se do bezpečí. To je chvíle, kdy potřebují pocítit bezpečí vašich společností a jejich výrobků a služeb. Udělejte vše, co je ve vašich silách, abyste je přesvědčili, že pokračování spolupráce s vaší společností je bezpečné. Prodávajte zákazníkům výrobky a služby, které jim budou neustále dodávat pocit bezpečí – a vynaložte na to cokoliv, co bude zapotřebí.

6. **Rychle se zbavte programů, které prostě nefungují.** Váš marketingový rozpočet bude vždy pod přísným dohledem, v časech dobrých i špatných. Zastavte všechny neefektivní programy, o kterých sami víte, dříve, než na ně upozorní někdo jiný. Pokud své výdaje nesledujete, buďte si jisti, že někdo jiný určitě ano, včetně kolegů z jiných oddělení, jejichž rozpočty katově sekeře neunikly.

7. **Nezlevňujte své nejlepší ani klíčové značky.** Každý vám říká, že nemáte zlevňovat své zavedené a neúspěšnější značky, a ví proč. Pokud je zlevníte, okamžitě sdělíte trhu následující dvě věci: Vaše ceny byly předtím, než jste je snížili, příliš vysoké, a jakmile slevy zrušíte, vaše značky se za danou cenu nevyplatí kupovat. Pokud chcete oslovit i skromnější zákazníky, pak připravte novou diferenciovanou nabídku pod novou značkou a s nižšími cenami. To dá zákazníkům citlivým na cenu možnost zůstat vám nablízku, přičemž si proti sobě nepopudíte ani ty, kteří jsou i nadále ochotni platit za dražší značky. Jakmile se turbulence začne vytrácet a vy zase uvidíte modré nebe, můžete se zamyslet nad zrušením svých nových levnějších značek, ale také nemusíte. Nezapomínejte, že je vždy lepší, abyste si své tržby „kanibalizovali“ sami, než aby to dělali vaši konkurenti.

8. **Zachraňte silné, odhodte slabé.** Na turbulentních trzích musíte své nejsilnější značky a výrobky ještě dále posílit. Není čas plynout prostředky na okrajové značky nebo křehké výrobky, za kterými nestojí silné hodnotové propozice a stabilní základna zákazníků. K posílení již dnes silných značek, služeb a výrobků využijte apel bezpečnosti a hodnoty. Pamatujte si, že vaše značky nemohou být nikdy dostatečně silné, zejména tváří v tvář mohutným vlnám turbulence.

Zdroj: Podle knihy Philip Kotler a John A. Caslione, *Chaotika: Řízení a marketing firmy v éře turbulence* (Praha: Computer Press, 2009).

směrem k veřejnosti i zaměstnancům zapojil korporátní blogy. Jeho blog *The Cleanest Line* zveřejňuje zprávy týkající se životního prostředí, uvádí výsledky sportovců, které Patagonia sponzoruje, a publikuje obrázky a popisy nejoblíbenějších outdoorových destinací svých zaměstnanců.³³

- **Společnosti mohou podnit a zrychlit komunikaci mezi svými zaměstnanci využitím internetu jako firemního intranetu.** Zaměstnanci mohou kontaktovat jeden druhého, hledat rady a stahovat potřebné informace z hlavního serveru společnosti nebo je na něj uploadovat. Ve snaze vytvořit jediný online portál pro zaměstnance, který by sloužil všem jejím podnikatelským jednotkám, spustila společnost General Motors v roce 2006 platformu nazvanou mySocrates, jež obsahuje oznámení, novinky, odkazy a historické informace. GM odhaduje dosavadní úspory dosažené díky portálu na 17,4 milionu USD.³⁴
- **Společnosti mohou zvýšit svou nákladovou efektivitu, pokud se naučí šikovně využívat internet.** Nakupující z řad firem mohou dosáhnout podstatných úspor, pokud použijí internet k porovnávání cen nabízených prodávajícími nebo nákupu prostřednictvím aukcí. Společnosti mohou zlepšit svou logistiku a provoz pro dosažení podstatných úspor nákladů a současné zlepšení přesnosti a kvality služeb.

1.4.3 Marketing v praxi

Není překvapením, že výše uvedené nové marketingové síly a dovednosti zásadně změnily marketing management. V teorii se marketingový plánovací proces skládá z analýzy marketingových příležitostí, volby cílových trhů, tvorby marketingových strategií, přípravy marketingových programů a řízení marketingového úsilí. Avšak v praxi, která se odehrává ve většině případů na vysoce konkurenčním trhu, je marketingové plánování mnohem flexibilnější a musí být neustále upravováno.

Společnosti se prostřednictvím svých marketingových programů musí stále dívat dopředu, inovovat své výrobky a služby, upravovat je podle aktuálních potřeb zákazníků a hledat nové výhody, nikoli se jen spoléhat na silné stránky z minulosti. To platí zejména o zapojování internetu do marketingových plánů. Marketéři se musí snažit najít rovnováhu mezi zvyšujícími se výdaji na placenou inzerci ve vyhledávacích, sociální média, direct mailly a SMS marketing, a současným udržením odpovídajících výdajů na tradiční marketingová média. To vše musí zvládnout v nelehkých ekonomických podmínkách, kdy návratnost je top prioritou a přímá ziskovost investic je očekávána od každé marketingové aktivity. *Marketingový postřeh: Marketing v turbulentním věku* nabízí některá doporučení, jak se přizpůsobit nové marketingové realitě dneška.

NOVÁ ROLE MARKETINGOVÉHO ŘEDITELE Rychle se měnící marketingové prostředí klade ještě vyšší nároky na vedoucí pracovníky marketingu. Často zmiňovaný výzkum odhalil, že průměrná doba působení marketingových ředitelů (CMO) v amerických společnostech je 28 měsíců, což je hluboko pod dobou působení generálních ředitelů (54 měsíců) i dalších ředitelů na úrovni představenstva. Jedním z vysvětlení je, že role marketingu – a tím i očekávání managementu – se mezi společnostmi výrazně odlišují. Harvardští výzkumníci Gail McDovern a John Quelch odhalili mezi zodpovědnostmi a popisy práce CMO výrazné rozdíly.³⁵

Další výzvou stojící před CMO je množství a rozmanitost faktorů úspěchu top marketérů. CMO musí mít silné kvantitativní schopnosti, ale také vybroušené dovednosti kvalitativní. Musí být nezávislí a podnikaví, ale zároveň schopní pracovat v souladu s ostatními odděleními, jako je například prodej. A konečně musí rozumět hlasu a pohledu zákazníků a současně mít na zřeteli zisk firmy a hodnotu, kterou marketing jejich organizaci přináší.³⁶ Jeden výzkum se dotazoval 200 vysoce postavených vedoucích pracovníků marketingu na to, které vrozené a naučené dovednosti jsou nejdůležitější, a zde jsou jejich odpovědi:³⁷

Vrozené dovednosti

- Ochota riskovat
- Připravenost rozhodovat
- Schopnost řešit problémy
- Agent změny
- Orientace na výsledky

Naučené dovednosti

- Globální zkušenosti
- Zkušenost z více kanálů
- Zkušenost z řady odvětví
- Soustředění na digitální technologie
- Znalost provozu

Pravděpodobně nejdůležitější rolí každého CMO je zapojit pohled zákazníka a orientaci na něj do rozhodování ovlivňujících kterýkoliv styčný bod (v němž zákazník přichází přímo i nepřímo

do určitého kontaktu se společností). Chris Malone, CMO hotelového řetězce Choice Hotels International, je zodpovědný za řízení doslova všech interakcí společnosti se zákazníky včetně.³⁸

- reklamy, věrnostních programů a přímé komunikace,
- vedení centrálních rezervačních systémů společnosti, včetně jejích call center, webové stránky a vztahů s externími cestovními agenturami jako Travelocity a Orbitz,
- zastřešení prodejního úsilí společnosti směrem ke globálním skupinám představovaným organizacemi jako AAA, AARP nebo profesionálními sportovními týmy.

MARKETING V ORGANIZACI Přestože je efektivní CMO nepostradatelný, stále častěji je marketing prováděn nejen marketingovým oddělením. Jelikož marketing musí prostupovat všemi zkušenostmi zákazníka, je nezbytné, aby marketéři odpovídajícím způsobem řídili všechny existující styčné body – vzhled obchodů, design balení, funkce výrobků, školení zaměstnanců i metody dopravy a logistiky. Marketing musí také ovlivňovat klíčové aktivity managementu, jako je inovace výrobků a rozvoj nových podnikatelských aktivit. Má-li vzniknout silná marketingová organizace, musí marketéři přemýšlet jako ředitelé ostatních oddělení a ředitelé ostatních oddělení musí přemýšlet více jako marketéři.³⁹

Jak si povšiml nedávno zesnulý David Packard ze společnosti Hewlett-Packard: „*Marketing je příliš důležitý, aby byl ponechán jen na samotném marketingovém oddělení.*“ Společnosti dnes již vědí, že každý zaměstnanec má vliv na zákazníka, a musí proto zákazníka vnímat jako zdroj prosperity firmy. Začínají tudíž při řízení klíčových procesů zdůrazňovat týmovou spolupráci napříč odděleními společnosti. Dávají si záležet na hladkém řízení klíčových podnikových procesů, kterými jsou vývoj nových výrobků, získání a udržení zákazníků a realizace objednávek.

1.5 Orientace společnosti na trh

Jakou filozofií by se tedy vzhledem k těmto novým marketingovým skutečnostem mělo řídit marketingové úsilí společnosti? Marketéři stále častěji pracují v souladu s holistickým marketingovým konceptem. Pojďme se však nejdříve podívat na vývoj dřívějších marketingových myšlenek.

1.5.1 Výrobní koncept

Výrobní koncept je jedním z nejstarších podnikatelských přístupů. Je postaven na myšlence, že zákazníci upřednostňují výrobky, které jsou široce dostupné a cenově přijatelné. Manažeři výrobně orientovaných společností se soustřeďují na dosahování vyšší výrobní efektivity, nízkých nákladů a hromadné distribuce. Tato orientace dává smysl v rozvojových zemích, jako je Čína, kde největší výrobce počítačů společnost Legend (většinový vlastník Lenovo Group) nebo obr na poli domácích spotřebičů Haier využívají obrovské a levné zásoby místní pracovní síly k ovládnutí trhu. Marketéři se výrobním konceptem řídí také v situaci, kdy chtějí rozšířit trh.⁴⁰

1.5.2 Výrobkový koncept

Výrobkový koncept uznává názor, že spotřebitelé dávají přednost výrobkům přinášejícím nejvyšší kvalitu, výkon nebo inovativní vlastnosti. Manažeři se však někdy do svých výrobků doslova zamilují. Mohou se pustit za přeludem „zlaté pasti na myši“ ve víře, že lepší výrobek jim sám o sobě přivede zákazníky. Nový nebo zlepšený výrobek však nemusí být úspěšný, pokud nejsou jeho cena, komunikace a způsoby prodeje nastaveny správně.

1.5.3 Prodejní koncept

Prodejní koncept se obává, že spotřebitelé a firmy bez dalšího působení nekoupí dostatečné množství výrobků firmy. Nejagresivněji je praktikován u tzv. nevyhledávaného zboží – tedy takového, o jehož koupi zákazníci normálně vůbec nepřemýšlí, jako například o pojištění nebo hrobkách – a v situaci, kdy firmy s nadbytečnou kapacitou spíše potřebují prodat vše, co vyrobí, než vyrábět právě tolik, kolik

trh poptává. Marketing založený na tvrdém prodeji je riskantní. Předpokládá, že zákazníci přemluvení ke koupi výrobku jej nejen nevrátí, nepomluví ani si nebudou stěžovat některé ze spotřebitelských organizací, ale dokonce budou ochotni si jej koupit znovu.

1.5.4 Marketingový koncept

Marketingový koncept se objevil v polovině padesátých let 20. století⁴¹ jako filozofie citu a reakce zaměřená na zákazníka. Úkolem není najít ty pravé zákazníky pro své výrobky, ale ty pravé výrobky pro své zákazníky. Dell nepřipravuje dokonalý počítač pro svůj cílový trh. Místo toho vyvíjí výrobové platformy, na jejichž základě si každý jedinec může u svého počítače customizovat ty vlastnosti a funkce, které chce.

Marketingový koncept hlásá, že klíčem k dosažení cílů organizace je být efektivnější než konkurence při vytváření, poskytování a komunikování vyšší hodnoty pro zákazníka směrem k cílovému trhu. Theodor Levitt z Harvardu proti sobě postavil prodejní a marketingový koncept, aby zdůraznil jejich rozdíly:

„Prodejní koncept se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketingový na potřeby zákazníků. Prodejní se zaměřuje na potřebu prodávajícího konvertovat své výrobky na hotovost, marketingový pak na myšlenku uspokojit potřebu zákazníka prostřednictvím výrobku a celé řady věcí spojených s jeho vytvářením, poskytováním a jeho konečnou spotřebou.“⁴²

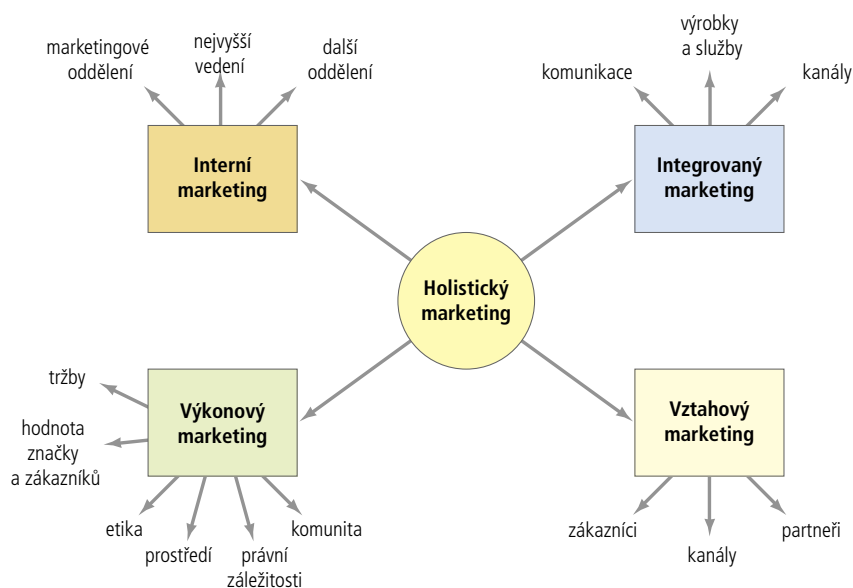
Několik akademiků potvrdilo, že společnosti vyznávající marketingový koncept ve své době dosáhly nadprůměrných výsledků.⁴³

1.5.5 Holistický marketingový koncept

Není sporu, že trendy a síly utvářející první dekádu 21. století vedou firmy k řadě nových přístupů a praktik. *Marketingová poznámka: Správný a špatný marketing* naznačuje, co společnosti dělají ve svém marketingu špatně – a jak to mohou napravit.

Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti. Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný.

Holistický marketing si je proto vědom rozsahu a komplexity marketingových aktivit a snaží se je překlenout. Obr. 1.3 poskytuje schematický přehled čtyř širokých komponent charakterizujících holistický marketing: vztahového marketingu, integrovaného marketingu, interního marketingu a výkonového marketingu. Těmto klíčovým oblastem se budeme věnovat dále. Úspěšné společnosti svůj marketing neustále obměňují podle změn trhu.



Obr. 1.3
Dimenze holistického
marketingu

Správný a špatný marketing

Deset smrtelných hříchů marketingu

1. Společnost není dostatečně zaměřena na trh a zákazníka.
2. Společnost dostatečně nerozumí svým cílovým zákazníkům.
3. Společnost si musí lépe vymezit a hlídat své konkurenty.
4. Společnost neřídí správně vztahy se všemi zainteresovanými stranami.
5. Společnost zaostává při hledání nových příležitostí.
6. Marketingové plány a plánovací proces jsou nedostatečné.
7. Pravidla týkající se výrobků a služeb společnosti by měla být přísnější.
8. Schopnost společnosti budovat značku a komunikovat je slabá.
9. Společnost není dostatečně dobře organizovaná, aby dokázala realizovat účinný a účelný marketing.
10. Společnost nedokáže maximálně využít moderní technologie.

Deset marketingových přikázání

1. Společnost segmentuje trh, vybírá si ty nejlepší segmenty a v každém vybraném segmentu si vytváří silnou pozici.
2. Společnost mapuje potřeby, vnímání, preference a chování svých zákazníků a motivuje všechny zainteresované skupiny k posedlosti obsluhou a uspokojováním potřeb zákazníků.
3. Společnost zná své hlavní konkurenty a jejich silné i slabé stránky.
4. Společnost ze zainteresovaných stran vytváří partnery a štedře je odměňuje.
5. Společnost vyvíjí systémy pro identifikaci příležitostí, jejich prioritizaci a výběrání těch nejlepších.
6. Společnost řídí marketingový plánovací systém generující zasvěcené dlouhodobé a krátkodobé cíle.
7. Společnost drží přísnou kontrolu nad mixem svých výrobků a služeb.
8. Společnost buduje silné značky prostřednictvím nákladově neefektivnějších komunikačních a podpůrných nástrojů.
9. Společnost šíří marketingového a týmového ducha mezi svými nejruznějšími odděleními.
10. Společnost neustále přidává nové technologie, které jí na trhu přinášejí konkurenční výhodu.

Zdroj: Podle knihy Philip Kotler, *Deset smrtelných marketingových hříchů* (Praha: Grada Publishing, 2004).

1.5.6 Vztahový marketing

Základním cílem marketingu se stále častěji stává vytvoření hlubokých, trvalých vztahů s lidmi a organizacemi, které přímo nebo nepřímo ovlivňují úspěch marketingových aktivit firmy. **Vztahový marketing** se proto snaží vytvořit vzájemně výhodná dlouhodobá partnerství s klíčovými protějšky s cílem získat a udržet si jejich zakázky.⁴⁴

Čtyřmi klíčovými protějšky vztahového marketingu jsou zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři (prodejní kanály, dodavatelé, distributoři, dealeri, agentury) a členové finanční komunity (akcionáři, investoři, analytici). Marketéři musí usilovat o prosperitu všech těchto subjektů a hledat rovnováhu návratnosti pro jednotlivé zainteresované skupiny. Pro vytvoření vzájemných silných vztahů je nezbytné pochopit jejich schopnosti a prostředky, potřeby, cíle i touhy.

Konečným výstupem vztahového marketingu je jedinečné aktivum každé společnosti označované jako marketingová síť a skládající se ze společnosti a ji podporujících zainteresovaných subjektů – zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, distributorů, maloobchodníků a dalších – se kterými se jí podařilo navázat vzájemně prospěšné obchodní vztahy. Princip fungování je snadný – vytvořte si efektivní síť vztahů se svými partnery a zisky přijdou samy.⁴⁵ Proto se stále více společností vydává raději cestou vlastnictví značky než fyzických aktiv a všední aktivity zadává dodavatelským firmám, které je dokážou provádět efektivněji – firma sama pak vykonává jen klíčové aktivity.

Společnosti také připravují individuální nabídky, služby a sdělení jednotlivým zákazníkům, a to na základě informací o předchozích transakcích, demografických a psychografických vlastnostech a preferencích médií a distribučních kanálů. Firmy se soustřeďují na své nejziskovější zákazníky, výrobky a kanály a doufají v dosažení ziskového růstu a podchycení většího podílu výdajů každého ze zákazníků díky jejich vyšší věrnosti. Odhadují celoživotní hodnotu každého ze zákazníků a uzpůsobují své tržní nabídky a ceny tak, aby se vztah během doby životnosti každého zákazníka přehoupal do zisku.

Tyto aktivity spadají pod to, co profesor Larry Selden z Columbia Business School a jeho žena a partnerka v poradenské firmě Yoko Sugiura Selden označují jako „*zákaznická centricita*“. Jako příklad Seldenovi uvádějí Royal Bank of Canada.

Royal Bank of Canada Jelikož přemýšlí spíše v intencích zákaznických než produktových segmentů, mohla Royal Bank of Canada (RBC) rozdělit všech svých 11 milionů zákazníků do smysluplných segmentů, jejichž ziskovost dokáže sledovat. V procesu segmentace objevila nemalý segment zákazníků, dosud skrytý za širšími kategoriemi „uchovatelů bohatství“ a „hromaditelů bohatství“. Tito jednotlivci označovaní jako „stěhovaví ptáci“ tráví řadu zimních měsíců na Floridě, kde mají problém půjčit si v případě potřeby peníze, a zároveň postrádají kanadské prostředí, zejména blízkost francouzsko-kanadského přízvuku a lidí mluvících francouzsky. Aby vyhověla jejich jedinečným potřebám, vytvořila RBC banku v kanadském stylu přímo na Floridě.⁴⁶ ■

Jelikož získání nového zákazníka může stát až pětikrát víc než udržení toho stávajícího, klade vztahový marketing důraz i na retenci zákazníků. Společnosti rozšiřují svůj podíl na výdajích zákazníka nabízením široké řady zboží existujícím zákazníkům a školením zaměstnanců v cross-sellingu a up-sellingu. Marketing musí šikovně provádět nejen řízení vztahu se zákazníky (*customer relationship management* – CRM), ale i řízení vztahu s partnery (*partner relationship management* – PRM). Společnosti prohlubují svá partnerství s klíčovými dodavateli a distributory a vnímají je jako společníky v poskytování hodnoty koncovým zákazníkům ku prospěchu všech stran.

1.5.7 Integrovaný marketing

Integrovaný marketing v organizaci nastává ve chvíli, kdy marketéři připravují marketingové aktivity a chystají marketingové programy vytvářející, komunikující a poskytující hodnotu zákazníkům s vědomím toho, že „celek je větší než součet jeho jednotlivých částí“. Dvě klíčové myšlenky tohoto pojetí jsou následující: 1. vytvářet, komunikovat a poskytovat hodnotu zákazníkům dokáže mnoho různých marketingových aktivit a 2. marketéři by měli navrhovat a implementovat určitou marketingovou aktivitu jen se zřetelem na všechny ostatní marketingové aktivity. Když si například nemocnice zakoupí od divize Medical Systems společnosti General Electric přístroj na magnetickou rezonanci, očekává od nákupu kromě samotného přístroje i kvalitní instalaci, údržbu a zaškolení.

Integrovaná musí být i veškerá komunikace společnosti. Používání strategie integrované komunikace znamená volbu takových sdělení, která se navzájem doplňují a posilují. Marketér může selektivně zapojovat reklamu v televizi, rozhlasu nebo tisku, public relations a události nebo webové stránky tak, že každá z aktivit sama o sobě přidává hodnotu a navíc se vzájemně posilují. Každá aktivita proto také musí při každém kontaktu přenášet konzistentní sdělení.

Když BMW v roce 2002 uvádělo na americký trh modernizovaný model Mini Cooper, zapojilo integrovanou marketingovou strategii zahrnující široký mix médií: billboardy, plakáty, internet, tisk, PR, product placement a virální kampaně. Mnoho z nich odkazovalo na šikovně navržený web s informacemi o modelu a dealerech. Automobil byl připevněn na střešinu SUV modelů Ford Excursion a takto prezentován na jedenadvaceti automobilových veletrzích po celých Spojených státech, jeho sedadla byla využita jako sedačky na sportovních stadionech a rozevírací plakát auta se objevil i v časopise *Playboy*. Neotřelá integrovaná kampaň přinesla společnosti tolik zákazníků, že se čekací doba na nový Mini Cooper protáhla na šest měsíců.

Společnost musí zároveň vyvinout integrovanou strategii distribučních kanálů. Každou z distribučních možností by měla zvažovat nejen z pohledu jejího přímého efektu na prodej výrobku a hodnotu značky, ale také z hlediska nepřímého dopadu kanálu způsobeného jeho interakcí s dalšími kanály. Marketéři musí volit mezi dvěma extrémy – příliš mnoho kanálů může vést ke vzájemným konfliktům, a tudíž k nedostatku podpory, naopak v případě příliš malého počtu kanálů může společnost přicházet o řadu příležitostí.

Při budování značek a generování prodejů hrají stále zásadnější roli online aktivity. Stránka společnosti Carnival Connections s celkovými náklady na vývoj ve výši 300 000 USD a bez dalších výdajů na svou propagaci dala cestovatelům možnost sdílet zážitky z jednotlivých navštívených destinací nebo zábavy na palubě od kasin až po karnevaly. V několika málo měsících si dva tisíce z celkových třinácti tisíc registrovaných uživatelů rezervovaly plavbu na některé z dvaadvaceti lodí společnosti Carnival, čímž společnosti přinesly příjmy v odhadované výši 1,6 milionu USD.⁴⁷

1.5.8 Interní marketing

Interní marketing, jeden z prvků tzv. holistického marketingu, si klade za cíl najímat, školit a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům společnosti. Zajišťuje, že každý

v organizaci vyznává vhodné marketingové zásady, zejména pokud jde o nejvyšší vedení. Chytří marketéři si uvědomují, že marketingové aktivity v rámci společnosti mohou být stejně přínosné, nebo dokonce i přínosnější než ty namířené směrem ven. Nemá smysl slibovat excelentní služby, pokud personál společnosti není připraven je poskytovat.

Snowshoe Mountain Lyžařské středisko Snowshoe Mountain v městečku Snowshoe v Západní Virginii spustilo marketingový program slibující všem návštěvníkům „autentický, rustikální a zábavný zážitek z čisté přírody“. Na samotném začátku iniciativy, v rámci níž definovali své cíle a snažili se vyjádřit, co by podle nich měla značka Snowshoe Mountain pro návštěvníky vyjadřovat, se marketéři střediska zaměřili na středisko samotné. Nový příslib značky začlenili do čtyřicetistránkové knihy obsahující historii střediska a seznam sedmi hodnot charakterizujících způsob, jakým by zaměstnanci měli jednat s hosty. Príslib značky mají zaměstnanci neustále před sebou i díky cedulím rozmístěným po celém areálu. Všichni nově přijatí zaměstnanci absolvují prezentaci značky přímo od ředitele marketingu, která jim pomáhá značce lépe porozumět a stát se jejími propagátory.⁴⁸ ■

Pro zlepšení zážitků svých hostů využívá lyžařské středisko Snowshoe Mountain řadu interních marketingových aktivit povzbuzujících příslib značky v samotných zaměstnancích.



Marketing již nadále není zodpovědností jediného oddělení – je úsilím prostupujícím celou společnost, řídící její vizi, poslání a strategické plánování.⁴⁹ Je úspěšný jen tehdy, pokud všechna oddělení společně pracují na splnění cílů zákazníka (viz tab. 1.1): když technici vyvíjejí ty správné výrobky, finance zajišťují potřebné množství prostředků, nákup pořizuje ten správný materiál, výroba produkuje dobré výrobky v odpovídajícím časovém horizontu a účetnictví měří ziskovost odpovídajícími metodami. Takový soulad mezi jednotlivými odděleními však může nastat pouze tehdy, když management jasně komunikuje vizi toho, jak marketingová orientace a filozofie společnosti slouží zákazníkům. Následující příklad dokládá některé výzvy stojící před integrovaným marketingem:

Viceprezident pro marketing předních evropských aerolinek chce zvýšit podíl společnosti na celkovém počtu přepravených pasažérů. Jeho strategií je vybudovat spokojenost zákazníků díky poskytování lepšího jídla, čistějším palubám, lépe vyškolenému personálu a nižším cenám letenek, žádná z těchto oblastí však nespadá do jeho kompetencí. Catering vybírá ta jídla, která jsou nákladově přijatelná, údržba využívá cenově výhodné uklízecké společnosti, oddělení lidských zdrojů přijímá lidi bez ohledu na jejich přirozený vztah k zákazníkům a ceny letenek stanovují finance. Jelikož tato oddělení obvykle zastávají nákladový nebo výrobní pohled na věc, je viceprezident marketingu ve svých snahách o vytvoření integrovaného marketingového programu bezmocný.

Interní marketing vyžaduje vertikální soulad s nejvyšším vedením a horizontální soulad s ostatními odděleními tak, aby každý rozuměl marketingovému úsilí, vážil si ho a podporoval je.

Tab. 1.1 Jak poznat, která oddělení společnosti se orientují na zákazníka**Výzkum a vývoj**

- Setkávají se se zákazníky a naslouchají jejich problémům.
- Vítají zapojení marketingu, výroby a dalších oddělení do každého nového projektu.
- Porovnávají se s konkurenčními výrobky a usilují o ta nejlepší řešení.
- V průběhu projektu vyžadují reakce a návrhy zákazníků.
- Neustále zdokonalují a upravují výrobek na základě zpětné vazby od marketingu.

Nákup

- Proaktivně vyhledávají ty nejlepší dodavatele.
- Vytvářejí dlouhodobé vztahy s menším množstvím, avšak spolehlivějších a vysoce kvalitních dodavatelů.
- Nejsou ochotni obětovat kvalitu, jen aby dosáhli úspor.

Výroba

- Zvou zákazníky na prohlídky svých továren.
- Navštěvují továrny zákazníků.
- Ochotně pracují přesčas, pokud to vyžaduje splnění slíbených termínů.
- Neustále hledají způsoby, jak vyrábět výrobky rychleji a/nebo s nižšími náklady.
- Průběžně zvyšují kvalitu výrobků a usilují o nulový počet vadných výrobků.
- Tam, kde je to možné, se snaží vyjít vstříc individuálním požadavkům zákazníků.

Marketing

- Studují potřeby a přání zákazníků v době definovaných tržních segmentech.
- Marketingové úsilí alokují rovnoměrně podle dlouhodobého potenciálu zisku jednotlivých cílových segmentů.
- Pro každý cílový segment připravují vítězné nabídky.
- Nepřetržitě měří image společnosti a spokojenost zákazníků.
- Průběžně sbírají a vyhodnocují nápady na nové výrobky nebo na zlepšení stávajících výrobků a služeb.
- Neustále burcují všechna ostatní oddělení a zaměstnance společnosti, aby byli zaměřeni na zákazníka.

Prodej

- Mají specializované znalosti z odvětví zákazníka.
- Usilují o to poskytnout zákazníkovi „to nejlepší řešení“.
- Slibují jen to, co mohou splnit.
- Poznatky o přáních a potřebách zákazníků předávají oddělením zodpovědným za vývoj nových výrobků.
- Stejně zákazníky obsluhují po delší časový úsek.

Logistika

- Stanovují vysoké standardy dodacích služeb a tyto standardy neustále dodržují.
- Provozují kvalifikované a přátelské centrum služeb zákazníkům, které dokáže uspokojivě a včas zodpovědět otázky, přijmout stížnosti a vyřešit problémy.

Účetnictví

- Připravují pravidelné reporty ziskovosti po výrobcích, tržních segmentech, geografických oblastech (regionech, prodejních teritoriích), velikostech objednávek, kanálech a jednotlivých zákaznících.
- Vystavují faktury přizpůsobené potřebám zákazníků a zodpovídají otázky zákazníků zdvořile a rychle.

Finance

- Chápou a podporují ty výdaje na marketing (např. imageovou reklamu), které vytváří dlouhodobé preference zákazníků a loajalitu.
- Finanční balíčky uzpůsobují finančním požadavkům zákazníků.
- Nároky zákazníků na dodavatelský úvěr posuzují rychle.

Public relations

- Vysílají příznivé zprávy o společnosti a zmírňují dopad těch nepříznivých.
- Fungují jako interní zákazník a zástupce veřejnosti dožadující se lepších politik a postupů společnosti.

Zdroj: Philip Kotler, *Marketing podle Kotlera* (Praha: Management Press, 2002). Otištěno se svolením The Free Press, divize Simon & Schuster Adult Publishing Group.

1.5.9 Výkonový marketing

Výkonový marketing vyžaduje pochopení finančních a nefinančních přínosů marketingových aktivit a programů pro firmu a lidskou společnost. Nejlepší marketéři se stále častěji při hodnocení výsledků marketingu dívají dál než jen na samotné tržby a zabývají se jeho dopady na tržní podíl, míru ztráty zákazníků, spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků a další veličiny. V úvahu také berou právní, etické, společenské a environmentální dopady svých marketingových aktivit a programů.

FINANČNÍ ODPOVĚDNOST Od marketérů se stále častěji vyžaduje, aby své investice dokázali obhájit ve smyslu financí a ziskovosti a zároveň budování značky a rozšiřování báze zákazníků.⁵⁰ Využívají stále širší škálu finančních ukazatelů naznačujících přímou a nepřímou hodnotu, kterou jejich marketingové úsilí vytváří, a uvědomují si, že velká část tržní hodnoty jejich firmy se odvíjí od nehmotných aktiv, zejména značek, zákaznické báze, zaměstnanců, distribučních a dodavatelských vztahů a intelektuálního vlastnictví. Marketingové ukazatele mohou společností pomoci kvantifikovat a porovnávat výkonnost marketingu z celé řady pohledů. Marketingový výzkum a statistické analýzy vyhodnocují finanční účinnost a účelnost jednotlivých marketingových aktivit. Firmy konečně mohou zapojovat procesy a systémy zajišťující maximalizaci hodnoty poskytované analýzou těchto různých ukazatelů.

MARKETING SPOLEČENSKÉ ZODPOVĚDNOSTI Jelikož dopady marketingu přesahují samotnou firmu a její zákazníky a týkají se lidské společnosti jako celku, musí marketéři brát v úvahu i etický, environmentální, právní a společenský kontext svých rolí a aktivit.⁵¹

Úkolem organizace je proto určit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a uspokojovat je efektivněji než konkurence, přičemž musí ochraňovat a podporovat dlouhodobý blahobyt zákazníků a celé společnosti. Společnosti LG Electronics, Toshiba a NEC Display Solutions nabízí například elektronické recyklační programy, často přinášející zákazníkům možnost vrácení použitých komponent zdarma na náklady společnosti. Podobné programy ve svých obchodech nabízí i maloobchodní řetězce jako Office Depot Best Buy nebo AT&T.

Tab. 1.2 znázorňuje některé typy korporátních iniciativ společenské zodpovědnosti demonstrované na příkladech společnosti McDonald's.⁵²

S tím, jak se zboží stává stále komoditizovanějším a spotřebitelé společensky uvědomělejšími, některé společnosti – včetně The Body Shop, Timberland a Patagonia – využívají společenskou zodpovědnost jako způsob, jak se odlišit od konkurence, ovlivnit preference spotřebitelů a dosáhnout podstatného nárůstu tržeb a zisku.

Tab 1.2 Korporátní iniciativy společenské zodpovědnosti		
Typ	Popis	Příklad
Korporátní společenský marketing	Podpora kampaní usilujících o změnu chování	Podpora společnosti McDonald's celostátnímu očkování dětí ve státě Oklahoma
Kauzální marketing	Podpora společenských témat prostřednictvím sponzorství, licencí nebo reklamy	Sponzorská podpora Foresta (gorily) v sydneyjské zoo ze strany společnosti McDonald's – desetiletý sponzorský kontrakt zaměřený na ochranu tohoto ohroženého druhu
Cause-related marketing	Dar určitého procenta tržeb v průběhu předem ohlášeného období na konkrétní účel	Společnost McDonald's věnuje za každý Big Mac nebo pizzu prodané na McHappy Day 1 USD na dětskou charitu Ronalda McDonalda
Korporátní filantropie	Dary peněz, zboží nebo času neziskovým organizacím, skupinám či jednotlivcům	Příspěvky společnosti McDonald's na charitu Ronalda McDonalda
Korporátní zapojení do komunity	Poskytování dobrovolnických služeb komunitě	Společnost McDonald's zajišťovala v prosinci 1997 zdarma jídlo pro požárníky bojující s lesními požáry v Austrálii
Společensky zodpovědné podnikatelské praktiky	Uzpůsobení podnikatelských praktik a jejich provádění tak, aby bylo chráněno životní prostředí a práva lidí i zvířat	Požadavek společnosti McDonald's na zvýšení životního prostoru pro slepice na dodavatelských farmách

Zdroj: Philip Kotler a Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause* (Hoboken, NJ: Wiley, 2004).



Podnikatelská filozofie „tří kolonek hospodářského výsledku“ společnosti Ben & Jerry's je vedle tradiční ziskovosti tržeb z prodeje výrobků založena na sledování dopadů kroků firmy na lidskou společnost a životní prostředí.

Když zakládali společnost Ben & Jerry's, přijali Ben Cohen a Jerry Greenfield koncept výkonového marketingu rozdělující tradiční kolonku hospodářského výsledku na dvě, přičemž ta druhá měřila dopad výrobků a procesů na životní prostředí. Později byla přidána ještě kolonka třetí, reprezentující společenské dopady kompletní škály podnikatelských aktivit firmy, negativní i pozitivní.⁵³

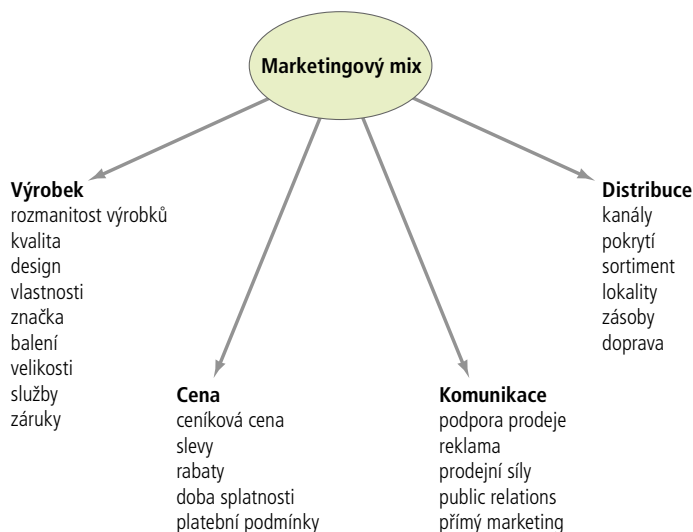
Stonyfield Farm Společenská zodpovědnost se stala jádrem společnosti Stonyfield Farm – výrobce zcela přírodních organických jogurtů – hned od jejího počátku. Její dodavatelé se vyhýbají produktivitě zvyšujícím praktikám tzv. agribusinessu, zejména používání antibiotik, růstových hormonů, pesticidů a hnojiv. Poté, co si společnost spočítala, kolik energie spotřebuje na provoz své továrny, rozhodla se investovat ekvivalentní částku do environmentálních projektů, jako jsou obnova lesa nebo větrné farmy. U svých jogurtů upustila od plastových víček, čímž ušetřila zhruba 500 tun plastu ročně, a na jejich balení natiskla sdělení o globálním oteplování, riziku hormonů a geneticky modifikovaných potravin. Vyrábí nízkotučné verze svých výrobků a přidává do nich kultury a doplňky stravy pomáhající imunitnímu systému bojovat s nemocemi. Postoje a přesvědčení, které společnost Stonyfield vyznává, neměly negativní dopad na její výsledky a vynesly ji na třetí místo mezi značkami jogurtů v USA.⁵⁴ ■

1.6 Aktualizace 4P

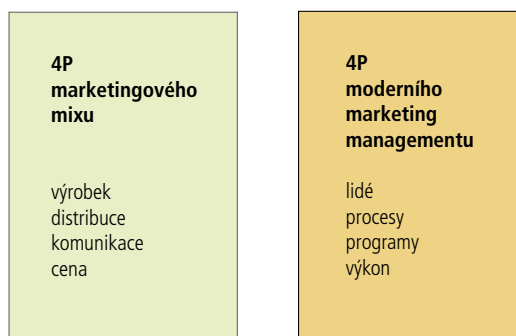
McCarthy klasifikoval nejrůznější marketingové aktivity do čtyř širokých kategorií nástrojů **marketingového mixu**, které označil jako 4P marketingu: výrobek, cena, distribuce a komunikace (*product, price, place, promotion*).⁵⁵ Marketingové dimenze spadající pod jednotlivá P jsou zobrazeny na obr. 1.4.

Vzhledem k šířce, komplexitě a bohatosti marketingu – ještě zdůrazněným holistickým marketingem – však již tato 4P nadále nepostihují celý příběh. Pokud se je pokusíme aktualizovat tak, aby odrážela pojetí holistického marketingu, dojdeme k podstatně reprezentativnějšímu souboru objímajícímu marketingovou realitu dneška: lidé, procesy, programy a výkon (*people, processes, programs, performance*). Ten je znázorněn na obr. 1.5.

Obr. 1.4
4P komponenty
marketingového mixu



Obr. 1.5
Vývoj marketing
managementu



Lidé reprezentují interní marketing a skutečnost, že zaměstnanci jsou pro úspěch marketingu nepostradatelní. Marketing může být jen tak dobrý jako lidé uvnitř organizace. Odráží také fakt, že marketéři musí spotřebitele vnímat jako lidi, aby dokázali porozumět jejich životu ve větší šíři, a nejen ve chvíli, kdy kupují a spotřebovávají výrobky a služby.

Procesy odrážejí kreativitu, disciplínu a strukturu vstupující do marketing managementu. Marketéři se musí vyvarovat ad hoc plánování a rozhodování a zajistit, že moderní marketingové myšlenky a koncepty budou hrát odpovídající roli ve všem, co oni sami dělají. Jen při nastavení té správné řady procesů řídicích aktivity a programy může společnost navazovat vzájemně prospěšné dlouhodobé vztahy. Další důležitá řada procesů vede kroky firmy při kreativním vytváření převratných výrobků, služeb a marketingových aktivit.

Mezi **programy** řadíme všechny aktivity firmy namířené směrem ke spotřebitelům. Zahrnují dřívejší 4P, stejně jako řadu dalších marketingových aktivit, které nemusí vždy hladce zapadnout do starého pohledu na marketing. Ať už jsou prováděny online nebo offline a ať už se jedná o tradiční nebo netradiční aktivity, vždy musí být integrovány tak, aby celek byl větší než pouhý součet jednotlivých částí a aby firmě plnily vícero stanovených cílů.

Výkon definujeme stejně jako v holistickém marketingu tak, aby podchycoval škálu možných ukazatelů majících finanční a nefinanční dopad (ziskovost stejně jako hodnotu značky nebo báze zákazníků) a také dopad za rámec společnosti samotné (aspekty společenské zodpovědnosti, právní, etické a související s komunitou).

Konečně, tato nová 4P lze ve skutečnosti aplikovat na jakoukoli disciplínu ve firmě a díky tomuto stylu myšlení se manažeři dostávají do většího souladu se zbytkem společnosti.

1.7 Úkoly marketing managementu

S ohledem na filozofii holistického marketingu můžeme vyčlenit konkrétní řadu úkolů, ze kterých se skládá úspěšný marketing management a marketingové vedení. Pro ilustraci těchto úkolů v kontextu struktury naší knihy použijeme následující situaci. (*Marketingová poznámka: Otázky, které si marketéři často kladou je dobrým kontrolním seznamem otázek, které si marketingoví manažeři kladou. Všemi z nich se v této knize pochopitelně budeme zabývat.*)

Společnost Zeus Inc. (jméno je smyšlené) působí v několika odvětvích, včetně chemického odvětví a odvětví výroby fotoaparátů a filmů. Společnost je organizována do příslušných podnikatelských jednotek (SBU). Korporátní management uvažuje, jak naložit s divizí fotoaparátů Atlas, která vyrábí jak řadu fotoaparátů pro 35mm filmy, tak řadu fotoaparátů digitálních. Přestože Zeus má značný tržní podíl a generuje tržby, trh 35mm fotoaparátů rapidně upadá. V mnohem rychleji rostoucím segmentu digitálních fotoaparátů Zeus čelí silné konkurenci a tržby přicházejí jen pomalu. Korporátní vedení společnosti Zeus proto po marketingu divize Atlas požaduje solidní plán její restrukturalizace.

1.7.1 Příprava marketingových strategií a plánů

Prvním úkolem, před kterým Atlas stojí, je identifikace jeho potenciálních dlouhodobých příležitostí vzhledem k dosavadním zkušenostem na trhu a klíčovým dovednostem (viz kapitola 2). Atlas může vyvíjet fotoaparáty s lepšími vlastnostmi. Může také představit řadu videokamer nebo využít svých znalostí optiky a vyvinout řadu dalekohledů nebo teleskopů. Ať už se vydá jakýmkoliv směrem, bude muset připravit konkrétní marketingové plány, které určí budoucí marketingovou strategii a taktiky.

1.7.2 Zjišťování marketingových informací

Atlas potřebuje spolehlivý marketingový informační systém, který by podrobně monitoroval jeho marketingové prostředí, díky čemuž by divize mohla nepřetržitě odhadovat potenciál trhu a předpovídat poptávku. Jeho mikroprostředí se skládá ze všech hráčů ovlivňujících schopnost Atlasu vyrábět a prodávat fotoaparáty – dodavatelů, marketingových prostředníků, zákazníků a konkurentů. Jeho makroprostředí zahrnuje demografické, ekonomické, fyzikální, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní síly ovlivňující tržby a zisk (viz kapitola 3).

Atlas potřebuje také spolehlivý systém marketingového výzkumu. Aby mohli transformovat obecné strategie na konkrétní programy, musí marketingoví manažeři činit základní rozhodnutí o výdajích, aktivitách a alokacích rozpočtu. Mohou využít funkce prodejní odezvy, jež ukazují, jak určitá částka vynaložená daným způsobem ovlivní tržby a zisk (viz kapitola 4).

marketingová poznámka

Otázky, které si marketéři často kladou

1. Jak máme postřehnout a vybrat si ty správné tržní segmenty?
2. Jak můžeme diferencovat svou nabídku?
3. Jak máme reagovat na zákazníky, kteří se při nákupu řídí jen cenou?
4. Jak máme konkurovat konkurentům s nižšími náklady a cenou?
5. Jak daleko můžeme zajít při customizaci nabídky pro každého zákazníka?
6. Jak můžeme rozšířit své podnikání?
7. Jak můžeme budovat silnější značky?
8. Jak můžeme snížit náklady na získání zákazníků?
9. Jak si své zákazníky můžeme udržet déle loajální?
10. Jak poznáme, kteří zákazníci jsou důležitější?
11. Jak můžeme měřit návratnost reklamy, podpory prodeje a public relations?
12. Jak můžeme zvýšit produktivitu prodejních sil?
13. Jak můžeme využít více prodejních kanálů, a přitom se vyvarovat jejich vzájemného konfliktu?
14. Jak máme dosáhnout toho, aby i ostatní oddělení společnosti byla více zaměřena na zákazníka?

1.7.3 Propojení se zákazníky

Atlas musí vymyslet, jak co nejlépe vytvářet hodnotu pro své vybrané cílové trhy a jak navazovat silné, ziskové a dlouhodobé vztahy se svými zákazníky (viz kapitola 5). K tomu potřebuje porozumět spotřebním trhům (viz kapitola 6). Kdo si kupuje fotoaparáty a proč? Jaké vlastnosti a ceny hledá a kde fotoaparáty nakupuje? Atlas však prodává fotoaparáty i na mezifirmním trhu, zákazníkům z řad velkých korporací, profesionálních firem, maloobchodníků a vládních agentur (viz kapitola 7), kde kupní rozhodnutí dělají nákupní agenti nebo výběrové komise. Atlas potřebuje zevrubně pochopit, jakým způsobem zákazníci z řad organizací nakupují. Potřebuje prodejní sílu dokonale vyškolenou pro prezentaci hlavních výhod výrobků.

Atlas zřejmě nebude chtít oslovit všechny možné zákazníky. Bude si proto muset trh rozdělit do hlavních tržních segmentů, každý z nich zhodnotit a vybrat si ty, které dokáže obsluhovat nejlépe (viz kapitola 8).

1.7.4 Budování silných značek

Atlas musí pochopit silné i slabé stránky značky Zeus z pohledu zákazníků (viz kapitola 9). Je minulost orientovaná na 35mm filmy na trhu digitálních fotoaparátů handicapem? Předpokládejme, že Atlas se rozhodne soustředit na spotřební trh a přizpůsobí tomu svou strategii positioningu (viz kapitola 10). Měl by usilovat o to stát se na cílovém trhu „Cadillacem“, nabízejícím nejlepší fotoaparáty za prémiové ceny s excelentními službami a silnou reklamou? Nebo by měl vyrábět jednoduché, levné fotoaparáty, zaměřené na více cenově citlivé zákazníky? Nebo snad něco mezi tím?

Atlas musí také pečlivě sledovat konkurenci (viz kapitola 11), očekávat její další kroky a vědět, jak jednat rychle a rozhodně. Může připravit některé překvapivé tahy, k tomu však potřebuje předvídat, jak na ně konkurence zareaguje.

1.7.5 Příprava tržních nabídek

V jádru každého marketingového programu je výrobek – hmatatelná nabídka firmy směrem k trhu, zahrnující kvalitu výrobku, jeho design, vlastnosti a balení (viz kapitola 12). Pro získání konkurenční výhody může Atlas jako součást své nabídky poskytovat leasing, doručení fotoaparátu zdarma, opravy nebo školení (viz kapitola 13).

Zásadní marketingové rozhodnutí se vztahuje k ceně (viz kapitola 14). Atlas musí určit velkoobchodní a maloobchodní ceny, slevy, rabaty a platební podmínky. Jeho cena by měla být v souladu s vnímanou hodnotou nabídky, jinak se zákazníci přikloní k výrobkům konkurence.

1.7.6 Poskytování hodnoty

Atlas musí také určit, jak hodnotu představovanou svými výrobky a službami na trh dodat. Distribuční aktivity zahrnují vše, co společnost dělá pro to, aby byl její výrobek k dispozici a dostupný cílovým zákazníkům (viz kapitola 15). Atlas musí vyhledat, nasmlouvat a propojit řadu marketingových zprostředkovatelů, kteří budou jeho výrobky a služby efektivně dodávat na cílový trh. Musí porozumět nejrozličnějším typům maloobchodníků, velkoobchodníků a distribučních firem a způsobům, jakými dělají svá rozhodnutí (viz kapitola 16).

1.7.7 Komunikování hodnoty

Atlas musí také hodnotu skrytou ve svých výrobcích a službách adekvátně komunikovat směrem k cílovému trhu. Bude potřebovat program integrované marketingové komunikace maximalizující individuální i společný přínos všech komunikačních aktivit (viz kapitola 17). Atlas potřebuje nastavit programy hromadné komunikace, ke kterým patří reklama, podpora prodeje, události a public relations (viz kapitola 18). Kromě toho musí také rozšířit osobnější metody komunikace, představované přímým a interaktivním marketingem, a najmout, vyškolit a motivovat prodejce (viz kapitola 19).

1.7.8 Dosahování úspěšného dlouhodobého růstu

V závislosti na positioningu svého výrobku musí Atlas iniciovat vývoj, testování a uvádění nových výrobků jako součást dlouhodobější perspektivy (viz kapitola 20). Strategie by měla zohledňovat měnící se globální příležitosti a výzvy (viz kapitola 21).

Nakonec musí Atlas vytvořit marketingovou organizaci schopnou celý marketingový plán implementovat (viz kapitola 22). Jelikož při realizaci marketingového plánu nebývá nouze o překvapení ani zklamání, bude Atlas potřebovat zpětnou vazbu a kontrolu, aby pochopil účinnost a účelnost svých marketingových aktivit a dokázal je zlepšovat.⁵⁶

Shrnutí

1. Marketing je organizační funkcí a řadou procesů pro vytváření, komunikování a poskytování hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky způsoby, které přinášejí prospěch organizaci i všem zainteresovaným stranám. Marketing management je uměním a vědou zvolit cílové trhy a získat, udržet a rozvíjet zákazníky prostřednictvím vytváření, poskytování a komunikování nejvyšší hodnoty pro zákazníky.
2. Marketéři jsou školeni v řízení poptávky: snaží se ovlivnit její úroveň, načasování a složení pro zboží, služby, události, osoby, místa, vlastnická práva, organizace, informace a myšlenky. Působí také na čtyřech různých trzích: spotřebním, mezifirmním, globálním a neziskovém.
3. Marketing není prováděn jen oddělením marketingu. Musí prostupovat každým aspektem zákaznické zkušenosti. Pro vytvoření silné marketingové organizace musí marketéři přemýšlet jako vedoucí ostatních oddělení, a ti zase musí přemýšlet více jako marketéři.
4. Dnešní trh je zásadně odlišný v důsledku významných společenských sil ústících v nové dovednosti zákazníků i firem. Tyto síly vytvořily nové příležitosti a výzvy a významně změnily marketing management, neboť společnosti hledají nové cesty k marketingové dokonalosti.
5. Existuje pět různých konceptů, ze kterých si firmy mohou vybrat ten nejvhodnější pro svůj business: výrobní, výrobový, prodejní, marketingový a holistický marketingový koncept. Vhodnost využití prvních tří je dnes již jen omezená.
6. Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit v jejich šíři a vzájemné provázanosti. Holistický marketing si uvědomuje, že v marketingu na všem záleží, a že je proto často nezbytný široký a integrovaný pohled na věc. Čtyřmi komponentami holistického marketingu jsou: vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky odpovědný marketing.
7. Do řady úkolů nezbytných pro úspěšný marketing management patří příprava marketingových strategií a plánů, zjišťování marketingových informací, propojení se zákazníky, budování silných značek, příprava tržních nabídek, poskytování hodnoty, komunikování hodnoty a dosahování úspěšného dlouhodobého růstu.

Aplikace

Marketingová úvaha

Marketing potřebu vytváří, nebo uspokojuje?

Marketing bývá často vymezován pomocí definic obsahujících zmínku o uspokojování potřeb a přání. Kritici marketingu však tvrdí, že marketing zachází podstatně dále a vytváří potřeby a přání, jež předtím vůbec neexistovaly. Mají pocit, že marketéři podněcují spotřebitele k nadměrnému utrácení peněz za zboží a služby, které ve skutečnosti nepotřebují.

Zaujměte stanovisko: Marketing utváří potřeby a přání spotřebitelů versus marketing pouze zohledňuje potřeby a přání spotřebitelů.

Marketingová diskuse

Posuny v marketingu

Podívejte se na významné změny v marketingu. Objevují se v nich nějaká širší témata? Dokážete dát tyto změny do vztahu s hlavními společenskými silami? Která síla přispěla k jaké změně?

Mistrovský kousek marketingu

Nike



Společnost Nike vyběhla na atletickou dráhu v roce 1962. Pod původním názvem Blue Ribbon Sports se soustředila na vysoce kvalitní běžecké boty navržené sportovci pro sportovce. Její zakladatel Philip Knight věřil, že technologicky vyspělé běžecké boty lze vyrábět za konkurenceschopné ceny, pokud budou dováženy ze zahraničí. Odhodlání Nike navrhovat inovativní obuv pro skutečné sportovce jí pomohlo stát se kultem amerických spotřebitelů.

Nike věřila v tzv. „pyramidu vlivu“, ve které preference malého procenta top sportovců ovlivní volbu výrobku a značky u ostatních. Od samého začátku zobrazovaly její kampaně uznávané sportovce. Běžec Steve Prefontaine, první tvář jejích kampaní, neměl respekt k ničemu, čímž se velice dobře hodil k duchu značky Nike.

V roce 1985 Nike podepsala reklamní smlouvu s tehdy začínajícím Michaellem Jordanem. Jordan byl stále ještě nováčkem, ale zosobňoval nadlidský výkon. Sázka se Nike vyplatila – řada basketbalové obuvi Air Jordan mizela z regálů a tržby překročily 100 milionů USD jen v samotném prvním roce. Jak poznamenal jeden reportér: *„Jen málo marketérů je schopno tak spolehlivě rozpoznat a podepsat sportovce, kteří svůj sport tolik ovlivní.“*

V roce 1988 Nike odvířila první reklamy kampaně *Just Do It*, jejíž celkové náklady překročily 20 milionů USD. Kampaň, která se nakonec skládala z dvanácti TV spotů, jemně vyzývala generaci sportovních nadšenců, aby se nebáli usilovat o své cíle. Byla to přirozená manifestace přesvědčení značky Nike o schopnosti posílení sebe sama prostřednictvím sportu.

Ve chvíli, kdy Nike začala expandovat přes oceán do Evropy, zjistila, že její reklamy v americkém stylu jsou vnímány jako příliš agresivní. Uvědomila si, že svou značku musí v Evropě teprve obhájit, a proto se zaměřila na fotbal a stala se aktivním sponzorem mládežnických lig, místních klubů a národních týmů. Aby si však Nike mezi příznivci fotbalu získala důvěryhodnost, bylo nezbytné, aby spotřebitelé její logo viděli u profesionálních sportovců, zejména těch, kteří vítězí. Velký průlom přišel v roce 1994, kdy Brazílie (jediný národní tým, se kterým Nike měla skutečnou sponzorskou smlouvu) vyhrála mistrovství světa. Toto vítězství rázem transformovalo image Nike z výrobce „kecek“ na značku vyjadřující emoce, oddanost a sounáležitost. Zároveň jí pomohlo v průběhu následujícího desetiletí expandovat na další zahraniční trhy a v roce 2003 poprvé zahraniční tržby přesáhly domácí prodeje v USA.

V roce 2007 Nike pohltila společnost Umbro, britského výrobce fotbalové obuvi, oblečení a vybavení. Tato akvizice pomohla Nike posílit její aktivity týkající se fotbalu, neboť se stala výhradním dodavatelem dresů pro více než sto profesionálních fotbalových týmů z celého světa.

Nike zaměřila své úsilí na zahraniční trhy, zejména pak na Čínu v průběhu letních olympijských her konaných v roce 2008 v Pekingu. Přestože společnost Adidas, největší rival Nike, byla oficiálním sponzorem olympijských her, Nike obdržela od Mezinárodního olympijského výboru speciální povolení, které jí umožnilo využít ve svých reklamách v průběhu her několik olympioniků. Kromě toho Nike sponzorovala několik týmů a sportovců, včetně většiny čínských týmů a jedenácti z dvanácti členů vysoce favorizovaného amerického basketbalového týmu. Ten rok vzrostly tržby z asijského regionu o 15 % na 3,3 miliardy USD a podíl mezinárodní divize společnosti na celkových tržbách poskočil na 53 %. Řada lidí je přesvědčena, že marketingová strategie Nike v průběhu olympijských her byla účinnější než oficiální sponzorství Adidasu.

Kromě expanze značky na zahraniční trhy vstupovala Nike úspěšně také na trhy obuvi, oblečení a vybavení pro další sporty, vždy za reklamní podpory některého z předních sportovců. Značka Nike Golf, propagovaná Tigerem Woodsem, změnila způsob, jakým se profesionální sportovci oblékají. Tigerův mocný vliv na hru a jeho uhlazený styl ve stylu Nike změnil greeny největších turnajů na „golfové módní přehlídkové molo“. Kromě toho Nike využila svou hvězdu k navázání vztahu se spotřebiteli. V roce 2009 spustila na stránkách Nikegolf.com pořad Tiger Web Talkback, v rámci něhož mohli fanoušci klást dotazy a slyšet Tigera mluvit o golfu. Tento pořad byl součástí celonárodního dne Nike Golf, ke kterému patřily i možnost vyzkoušet si vybavení, soutěže o nejdelší drive a speciální nabídky v obchodech.

V tenise se Nike spojila s Marií Šarapovovou, Rogerem Federerem a Rafaellem Nadalem, kteří měli za úkol prosadit její řadu tenisového oblečení a vybavení. Mnozí považují památný souboj mezi Federerem a Nadalem z Wimbledonu 2008 – který oba sehráli od hlavy až k patě „ofajfkování“ ve značkovém oblečení Nike – za pětihodinovou reklamu společnosti v odhadované hodnotě 10,6 milionu USD.

Nike se spojila se sedminásobným vítězem Tour de France Lancem Armstrongem, a to nejen kvůli prodeji výrobků Nike, ale také proto, aby pomohla jeho kampani LIVESTRONG. Nike navrhla, vyrobila a prodala přes 70 milionů žlutých náramků LIVESTRONG, s celkovým výtěžkem pro nadaci Lance Armstronga ve výši 80 milionů USD. V několika reklamách Nike také zaznělo Armstrongovo poselství přežití, síly vůle a vytrvalosti.

Při propagaci své řady basketbalové obuvi a oblečení Nike nadále využívá basketbalové superstar, jako jsou Kobe Bryant a LeBron James. Kromě toho uzavřela partnerství se společností Foot Locker, v rámci něhož vznikl nový řetězec prodejen House of Hoops by Foot Locker, nabízející výhradně basketbalové vybavení značek Nike, například Converse nebo Jordan.

Vedení Nike v kategorii běžecké obuvi narostlo na 60% tržní podíl díky jejímu exkluzivnímu partnerství se společností Apple. Technologie Nike+ se skládá ze senzoru, který běžci vloží do svých běžeckých bot, a přijímače, který se připojí k iPodu, iTouch nebo iPhone. Jakmile si sportovec vyrazí zaběhat nebo dorazí do tělocvičny, přijímač zachytí počet uběhnutých kilometrů, spálené kalorie a tempo a uloží je, dokud nejsou informace staženy. Nike+ je proto dnes považována za největší běžecký klub na světě.

V letech 2008 a 2009 Nike+ hostila Human Race 10K, největší a zároveň jediný globální virtuální závod na světě. Samotná událost, navržená jako oslava běhání, přilákala v roce 2008 780 000 běžců a v roce 2009 byl jejich počet ještě vyšší. Aby se mohli zúčastnit, musí se běžci zaregistrovat online, vybavit se technologií Nike+ a vyrazit na trať v den závodu, přičemž musí uběhnout libovolnou desetikilometrovou trasu, kterou si zvolí, v kteroukoli denní dobu v daný den. Jakmile jsou data z Nike+ stažena, je oficiální čas každého běžce zveřejněn a může být porovnán s časy běžců po celém světě.

Jako mnoho společností i Nike se snaží učinit svou společnost a výrobky ekologičtějšími. Na rozdíl od jiných však o svém úsilí tolik nemluví. Jeden brand konzultant to vysvětluje následovně: „*Podstatou značky Nike vždycky byla vítězství. Jak by tedy mohla udržitelnost značce Nike pomoci?*“ Vedoucí představitel Nike souhlasí, že širší propagace ekologického sdělení by odvrátila pozornost od její vybroušené high-tech image, proto drží aktivitu, jako je recyklace starých bot na nové, v tichosti.

Nike dnes dominuje trhu atletické obuvi s 31% tržním podílem globálně a 50% podílem v USA. Typické fajtky jejího loga se objevují na všem od náramkových hodinek přes skateboardy až po koupací čepi-

ce. Dlouhodobá strategie firmy se soustřeďuje na basketbal, běh, fotbal, dámské fitness, pánské posilování a sportovní kulturu. V důsledku své úspěšné expanze napříč geografickými trhy a výrobními kategoriemi je Nike největším výrobcem sportovního oblečení a obuvi na světě s celkovými příjmy přesahujícími 19 miliard USD ve fiskálním roce 2009.

Otázky

1. Jaká jsou pro, proti a rizika klíčové marketingové strategie Nike?
2. Pokud byste byli společností Adidas, jak byste s Nike soupeřili?

Zdroje: Justin Ewers a Tim Smart, „A Designer Swooshes In“, *U.S. News & World Report*, 26. leden 2004, str. 12; „Corporate Media Executive of the Year“, *Delaney Report*, 12. leden 2004, str. 1; Barbara Lippert, „Game Changers: Inside the Three Greatest Ad Campaigns of the Past Three Decades“, *Adweek*, 17. listopad 2008; „10 Top Nontraditional Campaigns“, *Advertising Age*, 22. prosinec 2003, str. 24; Chris Zook a James Allen, „Growth Outside the Core“, *Harvard Business Review*, prosinec 2003, str. 66; Jeremy Mullman, „NIKE: What Slowdown? Swoosh Rides Games to New High“, *Advertising Age*, 20. říjen 2008, str. 34; Allison Kaplan, „Look Just Like Tiger (until you swing)“, *America's Intelligence Wire*, 9. srpen 2009; Reena Jana a Burt Helm, „Nike Goes Green, Very Quietly“, *BusinessWeek*, 22. červen 2009.

Mistrovský kousek marketingu

Google



V roce 1998 Larry Page a Sergey Brin, dva Ph.D. studenti ze Stanfordu, založili společnost provozující internetový vyhledávač a nazvali ji Google. Název si pohrává s názvem čísla *googol* – které lze vyjádřit jako jedničku následovanou 100 nulami – a odkazuje na ohromná množství dat dostupných online, ve kterých společnost pomáhá uživatelům se zorientovat. Poslání společnosti Google zní: „*Organizovat informace celého světa a učinit je univerzálně přístupnými a užitečnými.*“ Google se od samého začátku snažil „být tím hodným“ ve světě korporací podporou emocionálního pracovního prostředí, silnou etikou a slavným základním krédem *Don't be evil*.

Společnost se stala lídrem na trhu vyhledávačů díky svému zaměření a neustálým inovacím. Jak se pomalu stávala primární destinací, na kterou se uživatelé webu obraceli při hledání informací, přilákávala nemalé množství online inzerentů. Tito inzerenti přinesli první příjmy společnosti v podobě placeného vyhledávání – malých textových polí zobrazovaných vedle výsledků vyhledávání, za které inzerenti platí, jen

pokud na ně uživatel klikne. Reklamní program společnosti Google nazvaný AdWords prodává prostor na stránkách vyhledávače reklamám svázaným s konkrétními klíčovými slovy. Google klíčová slova draží v aukcích, takže nejatraktivnější slova a pozice na stránce připadnou tomu, kdo nabídne nejvíc. Google nedávno přidal program nazvaný AdSense, který umožňuje jakékoliv stránce zobrazovat cílenou reklamu Googlu, vztahující se tematicky k obsahu stránky. Provozovatelé webových stránek vydělávají za každé kliknutí návštěvníků na tuto reklamu.

Kromě poskytování online prostoru inzerentům jim Google přidává hodnotu pomocí nástrojů umožňujících lépe zacílit jejich reklamu a pochopit účinnost vlastního marketingu. Nástroj Google Analytics, nabízený zdarma, poskytuje individuální reporty nebo „palubní desky“, znázorňující detailní informace o tom, jak návštěvníci stránku našli, které reklamy zhlédli a/nebo na ně klikli, jak se na stránce chovali a jaký byl celkový provoz. Společnost Discount Tire, klient Googlu, byla díky nástroji schopna zjistit, že zákazníci se setkávají při online nákupu s problémem, který je vede k jeho přerušení a opuštění stránky. Po úpravě stránky a aktualizaci reklamní kampaně placeného vyhledávání zaznamenala Discount Tire čtrnáctinásobný nárůst prodeje během jediného týdne.

Se svou schopností využít data, která umožňují okamžité úpravy webové prezentace, podporuje Google styl marketingu, při němž mohou být prostředky na reklamu a rozpočet neustále monitorovány a optimalizovány. Google tento přístup označuje jako „*management marketingových aktiv*“, čímž naznačuje, že inzerce by měla být řízena jako aktiva v portfoliu podle podmínek na trhu. Místo aby se slepě řídily marketingovým plánem připraveným s několikaměsíčním předstihem, využívají společnosti data o kampaních nasbíraná v reálném čase k optimalizaci účinnosti kampaně a snaží se o okamžité přizpůsobení reakcím trhu.

V průběhu posledního desetiletí Google expandoval daleko za rámec vyhledávače pomocí řady dalších služeb, aplikací a nástrojů. Své nástroje vytváří a distribuuje zdarma, neboť očekává, že díky nim dokáže

prodat více cíleného reklamního prostoru. Jelikož 97 % příjmů Googlu pochází z online reklamy, je rozšiřování reklamního prostoru nezbytné pro další růst společnosti.

Širokou řadu produktů a služeb Googlu lze rozdělit do pěti kategorií: PC aplikace, mobilní aplikace, webová řešení, hardwarové výrobky a ostatní. Mezi PC aplikace spadají jak samostatné aplikace jako Google Earth (virtuální glóbus využívající satelitní a letecké fotografie), Google Chrome (webový prohlížeč) a Google Video/YouTube (Google akvizoval videohostingovou stránku YouTube v roce 2006 za 1,65 miliardy USD), tak extenze jiných programů, jako je Google Toolbar (plug-in panelu nástrojů do webového prohlížeče). K mobilním aplikacím se řadí všechna řešení Googlu pro mobilní zařízení. Webová řešení se pak rozpadají na následující podskupiny – reklama (např. AdWords, DoubleClick, Click-to-Call), komunikace a vytváření dokumentů (např. Google Docs, Google Calendar, Google Gadgets, Wave), vývoj (např. Android, Google Code), mapové nástroje (např. Google Sky, Google Maps), vyhledávání (např. Google Dictionary, Google Alerts, Google Scholar) a statistika (např. Google Trends, Google Analytics).

U Googlu začíná vývoj nové aplikace ve stadiu Google Labs, ve kterém je pouze uveřejňován seznam nových aplikací dostupných k testování. Poté se aplikace přesunuje do stadia beta verze, ve které pozvaní uživatelé testují její rané prototypy. Jakmile je aplikace jednou plně otestována a připravena k uvolnění veřejnosti, dospívá do zlatého stadia, ve kterém je nabízena mezi ostatními klíčovými aplikacemi Googlu. V tuto chvíli je například ve stadiu beta verze Google Voice. Nabízí uživatelům jediné telefonní číslo poskytované Googlem, které se naváže na domácí pevné a zároveň všechna mobilní čísla uživatele. Uživatel sám pak určí, která čísla mají vyzvánět, a to podle toho, kdo mu volá. Vzhledem ke komplexitě a popularitě řešení se do Google Voice mohou registrovat jen přizvaní uživatelé.

Google za tradiční reklamu příliš neutráčí. Nedávné pokusy útočily na zákazníky Microsoftu s výzvou, aby vyzkoušeli nové cloudové aplikace Googlu místo zavedených Office nebo Windows od Microsoftu. Pokud přejde ke Googlu, získá uživatel možnost přistupovat ke všem svým dokumentům a aplikacím prostřednictvím webového prohlížeče místo toho, aby musel vlastnit fyzickou infrastrukturu a software. Kromě toho v roce 2009 Google spustil svou historicky první televizní kampaň propagující Google Chrome, alternativní webový prohlížeč nahrazující Internet Explorer.

Google také hraje vysokou hru v mobilní kategorii. Ve chvíli, kdy v roce 2008 představil svůj mobilní operační systém Android, pustil se Google do čelního střetu s iPhone od společnosti Apple. I když mnozí stále dávají přednost platformě od Applu, ani kritici se neubránili pochvalě některých přínosů Androidu. A co je nejdůležitější, Android

je zdarma, poskytovaný na základě open source licence a zaštitěný mnohamilionovou investicí velké společnosti. To znamená, že Google od svých partnerů očekává v budoucích letech pomoc s budováním a dalším vývojem Androidu. iPhone je kromě toho v USA dostupný jen u operátora AT&T, zatímco většina jeho konkurentů podporuje telefony s Androidem. Pokud se Googlu podaří přesvědčit miliony dalších uživatelů k používání chytrých telefonů, může tím vydělat miliony na mobilní reklamě. Jeden analytik uvedl, že Google se těmito iniciativami snaží „předběhnout křivku vývoje, takže až se mobilní reklama stane masovou záležitostí, Google bude jedním z předních hráčů a displej mobilního telefonu je pro Google klíčovou oblastí růstu“.

Cílem Googlu je oslovit na webu co nejvíce lidí – bez ohledu na to, zda přes PC nebo mobilní telefon. Čím více uživatelů webu, tím více reklamy může Google prodat. K tomuto cíli směřují i nové aplikace Googlu a dělají z webu personalizovanější zážitek. Jeden program umožňuje uživatelům vyznačit jejich aktuální polohu na Google Maps, kliknout na záložku místních bodů zájmu, a získat tak informace o okolních restauracích, barech a zábavních podnikcích.

Google jako společnost a značka dosáhl od svého založení obrovských úspěchů. Když jej v roce 2009 postihl hodinový výpadek, poklesl celkový provoz na internetu o 5 %. V tomtéž roce držel Google na trhu vyhledávačů v USA 65 % tržní podíl, tedy výrazně vyšší než druhý v pořadí vyhledávač Yahoo! s 20 %. Globálně Google držel dokonce ještě dominantnější postavení s 89 % tržním podílem oproti 5 % podílu Yahoo! a 3 % podílu MSN. Příjmy společnosti dosáhly v roce 2008 výše 21 miliard USD. Google se stal nejceněnější značkou světa s odhadovanou hodnotou ve výši 86 miliard USD.

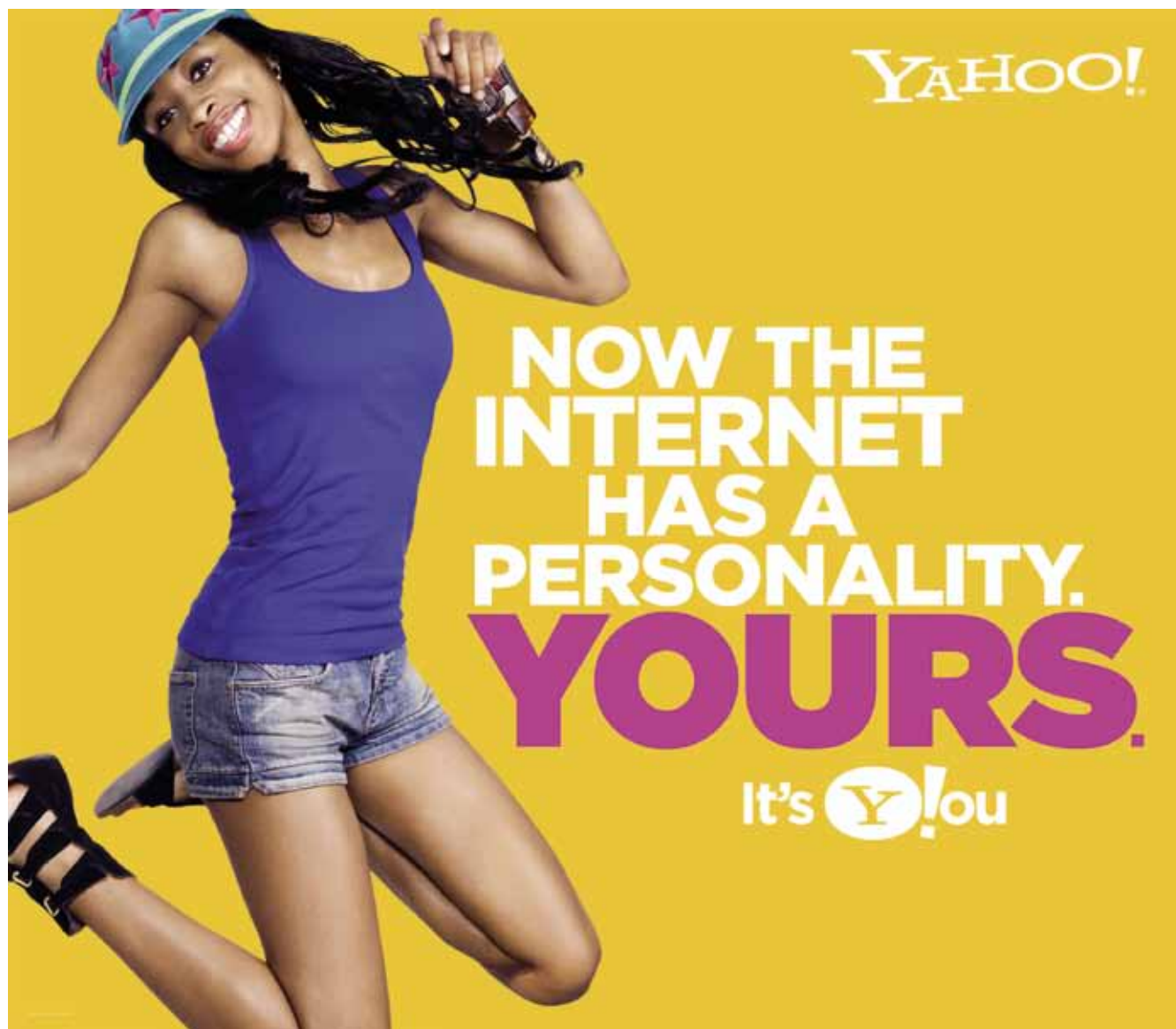
Otázky

1. Jaké jsou klíčové hodnoty značky Google vzhledem k tak širokému portfoliu aktivit, které společnost spravuje?
2. Kam by měl Google směřovat dál? Dělá dobře, když útočí na Microsoft v oblasti cloud computingu a na Apple v bitvě o krále smartphonů?

Zdroje: www.google.com; Catherine P. Taylor, „Google Flex“, *Adweek*, 20. březen 2006, hlavní článek; Richard Karpinski, „Keywords, Analytics Help Define User Lifetime Value“, *Advertising Age*, 24. duben 2006, str. S2; Danny Gorog, „Survival Guide“, *Herald Sun*, 29. březen 2006; Julie Schlosser, „Google“, *Fortune*, 31. říjen 2005, str. 168–169; Jefferson Graham, „Google's Profit Sails Past Expectations“, *USA Today*, 21. říjen 2005; Dan Frommer, „BrandZ Top 100 2008 Report“, „Google's Android Mobile Platform Is Getting Huge“, *Advertising Age*, 8. říjen 2009; Rita Chang, „Google Set for Richer Advertising on Smartphones“, *Advertising Age*, 5. říjen 2009.

Kapitola **1** Definice marketingu pro 21. století

Kapitola **2** Příprava marketingových strategií a plánů



V této kapitole se zaměříme na následující **otázky**:

1. Jak marketing ovlivňuje hodnotu pro zákazníka?
2. Jak je strategické plánování prováděno na různých úrovních organizace?
3. Co vše patří do marketingového plánu?

Společnost Yahoo! stojí před mnoha strategickými výzvami ve své snaze odrazit konkurenční útoky Googlu a dalších.

Příprava marketingových strategií a plánů

2

Klíčovým prvkem marketingového procesu jsou dobře promyšlené kreativní strategie a plány, podle nichž lze marketingové aktivity řídit. Vývoj té pravé marketingové strategie vyžaduje rovnováhu mezi disciplínou a flexibilitou. Firmy se musí držet jádra strategie, ale zároveň ji také v průběhu času vylepšovat. Současně musí vyvíjet individuální strategie pro celou škálu výrobků a služeb organizace.

Společnost Yahoo!, založená v roce 1994 studenty Stanfordovy univerzity, vyrostla z malé začínající firmičky obklopené giganty v Silicon Valley v jedno z nejmocnějších médií internetu. Yahoo! se od začátku snažila nebýt jen vyhledávačem. Společnost hrdě hlásá, že její portál je „jediným místem, kam uživatel potřebuje jít, aby našel cokoli, mohl komunikovat s kýmkoli anebo si mohl cokoli koupit“. Její škála služeb zahrnuje e-mail, zpravodajství, počasí, hudbu, fotografie, hry, nakupování, aukce a cestování. Značné procento příjmů pochází z reklamy, společnost však profituje i z placených služeb, jakými jsou personalizované online reklamy, prémiové e-mailové účty a služby pro malé firmy. Přestože Yahoo! usiluje o získání konkurenční výhody nad svým hlavním rivalem, společností Google s její širokou nabídkou služeb, nástup Googlu na vedoucí příčku mezi vyhledávači, e-mailovými službami a příbuznými aplikacemi přesunul preference zadavatelů reklamy právě k jejímu hlavnímu konkurentovi. Společnost Yahoo! posílila svou pozici akvizicí služby pro sdílení fotografií Flickr, služby pro sdílení obsahu na sociálních sítích Delicio.us a online nástroje pro editaci videa Jumpcut. Pokračovala také ve svém globálním růstu v Evropě a Asii, částečně díky akvizici portálu Kelkoo, celoevropské služby srovnávající cenové nabídky jednotlivých prodejců, v hodnotě 573 milionů USD a zisku 46% podílu ve společnosti Alibaba, předním portálu čínské e-commerce za 1 milion USD. Vzájemné rozhovory s Microsoftem o možném spojení obou společností skončily v červnu 2009 jen uzavřením desetiletého kontraktu, který dává Microsoftu plný přístup k vyhledávacím funkcím Yahoo!. Tyto funkce našly využití v novém vlastním vyhledávači Microsoftu nazvaném Bing. Tehdejší generální ředitelka společnosti Yahoo! Carol Bartzová však čelila mnoha dotazům týkajícím se nejlepšího dalšího směřování společnosti.¹

Tato kapitola začíná přehledem některých implikací strategického marketingu na vytváření hodnoty pro zákazníky. Budeme se zabývat různými pohledy na plánování a vysvětlíme, jak sestavit formální marketingový plán.

2.1 Marketing a hodnota pro zákazníka

Úkolem jakékoliv firmy je poskytovat zákazníkům hodnotu, a to se ziskem. V hyperkonkurenční ekonomice se stále informovanějšími kupujícími stojícími před možností neomezeného výběru může společnost uspět jen tehdy, pokud bude neustále vyladovat svůj proces poskytování hodnoty a díky němu zákazníkům poskytovat a komunikovat tu nejvyšší hodnotu.

2.1.1 Proces poskytování hodnoty

V tradičním pojetí marketingu firma něco vyrábí a následně to prodává, přičemž marketing zasahuje až do prodejního procesu. Společnosti, které marketing vnímají tímto způsobem, mají naději uspět snad jen v ekonomikách charakterizovaných nedostatkem zboží, kde spotřebitelé nehlídají na kvalitu, vlastnosti nebo styl – například u každodenních potřeb na rozvojových trzích.

Toto tradiční pojetí však nemůže fungovat v ekonomice s mnoha odlišnými typy lidí, z nichž každý má individuální přání, vnímání, preference a nákupní kritéria. Chytrý konkurent musí navrhnout a vyrábět nabídky pro dobře definované cílové trhy. Tato skutečnost vedla k přehodnocení pohledu na podnikové procesy, díky němuž se marketing dostal na samotný **začátek** plánování. Tam, kde dříve společnosti zdůrazňovaly výrobu a prodej, dnes mluví o procesu poskytování hodnoty.

Tvorbu a poskytování hodnoty můžeme rozdělit do tří fází.² První fází je **volba hodnoty**, která představuje cvičení, jímž si musí marketing projít před tím, než vůbec nějaký výrobek existuje. Marketing musí segmentovat trh, vybrat vhodný cíl a vymezit pozici produktu vůči konkurenci. Jednoduchý proces segmentace – targeting – positioning (*segmentation, targeting, positioning* – STP) je podstatou strategického marketingu. Druhou fází je **poskytování hodnoty**. Marketing musí určit konkrétní vlastnosti výrobku, jeho cenu a způsob distribuce. Úkolem třetí fáze je pak **komunikace hodnoty** využívající prodejní síly, internet, reklamu nebo jakékoliv další komunikační nástroje propagující výrobek a oznamující jeho existenci. Proces poskytování hodnoty začíná dlouho před tím, než samotný výrobek existuje, a pokračuje během jeho vývoje i po jeho uvedení na trh. Žádná fáze se samozřejmě neobejde bez určitých nákladů.

2.1.2 Hodnotový řetězec

Michael Porter z Harvardu navrhl hodnotový řetězec jako nástroj pro identifikaci způsobů, jakými lze vytvářet větší hodnotu pro zákazníky.³ Podle tohoto modelu je každá firma směsí aktivit prováděných při vývoji, výrobě, uvádění na trh, dodávání a podpoře svých výrobků. Hodnotový řetězec se skládá z devíti strategicky významných aktivit – pěti primárních a čtyř podpůrných – které v každé firmě vytvářejí hodnotu a generují náklady.

Primárními aktivitami jsou: 1. logistika na vstupu neboli dodávka materiálu do firmy, 2. provoz neboli přeměna materiálů do finálních výrobků, 3. logistika na výstupu čili odesílání finálních výrobků, 4. marketing, pod který spadá i prodej, a 5. služby. Specializovaná oddělení pak provádí **podpůrné aktivity**, k nimž patří: 1. nákup, 2. vývoj technologií, 3. řízení lidských zdrojů a 4. firemní infrastruktura. (Pod infrastrukturu spadají náklady na management, plánování, finance, účetnictví, právní oddělení a oddělení pro vztahy s vládními agenturami.)

Úkolem firmy je analyzovat své náklady a svůj výkon u každé z aktivit vytvářejících hodnotu a hledat způsoby jejich zlepšení. Manažeři by se měli snažit odhadnout i náklady a výkon konkurentů jako **benchmark**, se kterým mohou porovnávat výkon vlastní. A měli by zajít ještě dál a studovat i nejlepší praktiky předních světových firem. Které firmy jsou těmi nejlepšími, lze zjistit při konzultacích se zákazníky, dodavateli, distributory, finančními analytiky, obchodními asociacemi nebo časopisy a dotazem, koho oni považují za nejlepšího. Benchmarkovat svůj výkon mohou ale i ty nejlepší společnosti, například vůči firmám z jiných odvětví, neboť vždy je co zlepšovat. Při úsilí o dosažení svého korporátního cíle, kterým byla větší inovativnost, se GE interně porovnávala s P&G a řadu nejlepších praktik si sama nově vytvořila.⁴

Úspěch firmy nezávisí jen na tom, jak dobře každé oddělení odvádí svůj díl práce, ale také na tom, jak dokáže jednotlivá oddělení navzájem při provádění **klíčových podnikových procesů** koordinovat.⁵

Ke klíčovým procesům patří:

- **Proces vnímání trhu**, tj. všechny aktivity týkající se sbírání informací z trhu a jednání podle nich.
- **Proces přípravy nové nabídky**, tj. všechny aktivity v oblasti výzkumu, vývoje a uvádění vysoce kvalitních nabídek na trh, a to co nejrychleji a v rámci rozpočtu.
- **Proces získávání zákazníků**, tj. všechny aktivity související se definicí cílových trhů a vyhledáváním nových zákazníků.
- **Proces řízení vztahů se zákazníky**, tj. všechny aktivity směřující k získání hlubšího porozumění, vytvoření vztahů a nabídek pro individuální zákazníky.
- **Proces řízení dodávky**, tj. všechny aktivity v oblasti přijímání a schvalování objednávek, včasného odesílání zboží a kolekce plateb.



Pratt & Whitney využívá při výrobě svých výrobků, jako je například tento letadlový motor řady 4000, multifunkční týmy.

Silné společnosti předělávají své procesy a vytvářejí multifunkční týmy mající zodpovědnost za celý konkrétní proces.⁶ Například u společnosti Xerox propojuje tým nazvaný Customer Operations Group prodej, odesílání zboží, instalaci, servis a fakturaci, díky čemuž tyto aktivity hladce přecházejí jedna v druhou. Úspěšné společnosti vynikají v řízení svých klíčových procesů prostřednictvím multifunkčních týmů. Společnosti AT&T, LexisNexis a Pratt & Whitney své zaměstnance přerozdělily do multifunkčních týmů. Podobné týmy existují i v neziskových nebo vládních organizacích.

Aby byla společnost skutečně úspěšná, musí hledat konkurenční výhodu i za hranicemi vlastního provozu, a to konkrétně v celém svém hodnotovém řetězci dodavatelů, distributorů a zákazníků. Mnoho společností dnes uzavírá partnerství s konkrétními dodavateli a distributory s cílem vytvořit tu nejlepší **síť pro poskytování hodnoty**, označovanou také jako **dodavatelský řetězec**.

Sony V květnu 2009 společnost Sony oznámila, že v průběhu dalších dvou let sníží počet svých dodavatelů na polovinu (tedy cca na 1 200), zvýší objem součástek a materiálů objednávaných od každého z nich, a sníží tak jednotkové náklady a celkové výdaje na nákup. Někteří analytici vnímali tento krok pozitivně, jako důkaz, že společnost je skutečně odhodlána k restrukturalizaci. Ostatní byli méně optimističtí, jako například Nobuo Kurahashi, analytik společnosti Mizuho Investors Securities: „*Nejsem si jistý, jaký efekt to může přinést, jelikož se jedná jen o pouhé provozní napřímení, čili nepovede ke zvýšení tržeb ani nebude hned generovat hmatatelné výsledky.*“⁷

2.1.3 Klíčové dovednosti

Společnosti tradičně vlastnily a kontrolovaly většinu prostředků využívaných pro svůj provoz – pracovní síly, materiály, stroje, informace a energie – mnoho z nich se však dnes odhodlává k outsourcingu méně důležitých prostředků, pokud touto cestou mohou dosáhnout lepší kvality nebo nižších nákladů.

V takovém případě je klíčové vlastnit a hýčkat si ty prostředky a dovednosti, které tvoří **podstatu** firmy. Mnoho textilních, chemických a počítačových firem nebo výrobců elektroniky své vlastní výrobky samo nevyrábí, protože zámořské továrny to dokážou lépe. Místo toho se soustřeďují na návrh, vývoj a marketing výrobků, které jsou právě jejich klíčovými dovednostmi. **Klíčová dovednost** má tři charakteristiky: 1. je zdrojem konkurenční výhody a výrazně přispívá k výhodám vnímaným zákazníkem, 2. najde uplatnění na celé řadě trhů, 3. pro konkurenty je obtížné ji napodobit.⁸

Konkurenční výhody si užívají také společnosti, které disponují výjimečnými schopnostmi nebo vynikají v realizaci širších firemních procesů. George Day z Whartonu rozeznává marketingové řízení společnosti podle tří kritérií: má cit pro trh, je spojena se zákazníky a provázána s distribučními kanály.⁹ Pokud jde o cit pro trh, Day věří, že jak ohromné příležitosti, tak zásadní hrozby se často začínají projevat jako slabé signály z okrajových částí firmy.¹⁰ Nabízí proto systematický proces

rozvíjející periferní vidění a praktické nástroje a strategie pro vytváření „ostrážitých organizací“ citlivých na změny prostředí. Mohou toho dosáhnout pokládáním tří otázek, z nichž každá se vztahuje k poučení z minulosti, zhodnocení přítomnosti a předvídání budoucnosti.

Konkurenční výhoda se v konečném důsledku odvíjí od toho, jak dobře určitá společnost své klíčové dovednosti a odlišující schopnosti srovnala do vzájemně zapadajících „systémů aktivity“. Pro konkurenty je totiž velice obtížné napodobit společnosti Southwest Airlines, Walmart nebo IKEA, neboť nejsou schopni okopírovat celý jejich systém aktivity.

Maximalizace klíčových dovedností si může vyžádat přeměnu společnosti. Probíhá ve třech krocích: 1. (re)definice podnikatelského konceptu, 2. úprava/změna zaměření společnosti a 3. (re)positioning identity značky společnosti. Podívejme se, co dělá pro přeměnu své společnosti Kodak.



Kodak S nástupem digitální éry a možnosti ukládat, sdílet a tisknout fotografie pomocí PC byl Kodak postaven před větší nápor konkurence než kdykoli dříve, a to jak v prodejnách, tak online. V roce 2004, poté, co byla společnost vyřazena z indexu Dow Jones Industrial Average, jehož nedílnou součástí byla více než sedmdesát let, zahájil Kodak bolestivý proces transformace. Začal rozšířením své řady digitálních fotoaparátů, tiskáren a dalšího vybavení a spustil snahu o zvýšení svého tržního podílu v lukrativním odvětví medicínského zobrazování. Změny však nelze provádět bezbolestně. Společnost zrušila mezi lety 2004–2007 téměř 30 000 pracovních míst a pohltila řadu společností, na jejichž základě vytvořila svou divizi grafické komunikace. V roce 2006 Kodak oznámil, že outsourcuje výrobu svých fotoaparátů. Společnost Kodak tedy musí nejen přesvědčit spotřebitele, že si mají kupovat její digitální fotoaparáty a domácí tiskárny, ale musí se také dostat do jejich povědomí jako nejpohodlnější a nejdostupnější způsob zpracování digitálních fotografií. Zatím čelí tvrdé konkurenci ze strany společností Sony, Canon a Hewlett-Packard.¹¹ ■

Společnost Kodak instalovala tisíce svých kiosků Picture Kiosk umožňujících zákazníkům tisknout své digitální fotografie nebo scanovat vyvolané fotografie, a to kdy, kde a jak sami chtějí.

2.1.4 Holistický marketing a hodnota pro zákazníky

Jeden pohled na holistický marketing o něm tvrdí, že „*integruje objevování, vytváření a poskytování hodnoty s cílem vytvořit dlouhodobé, vzájemně uspokojivé vztahy a stav všeobecné prosperity mezi svými klíčovými hráči*“.¹² Vyznavači holistického marketingu tudíž dosahují úspěchu díky řízení nejlepších hodnotových řetězců poskytujících u svých výrobků vysokou úroveň kvality, služeb a rychlosti. Profitabilního růstu dosahují pomocí zvyšování svého podílu na celkových výdajích zákazníka, získáváním věrnosti zákazníků a podchycováním jejich celoživotní hodnoty. Holističtí marketéři se soustřeďují na tři klíčové manažerské otázky:

- 1. Objevování hodnoty:** Jak společnost objevuje nové hodnotové příležitosti?
- 2. Tvorba hodnoty:** Jak společnost účinně vytváří ještě slibnější hodnotové nabídky?
- 3. Poskytování hodnoty:** Jak společnost využívá své schopnosti a infrastrukturu k poskytování nových hodnotových nabídek ještě efektivnějším způsobem?

2.1.5 Ústřední role strategického plánování

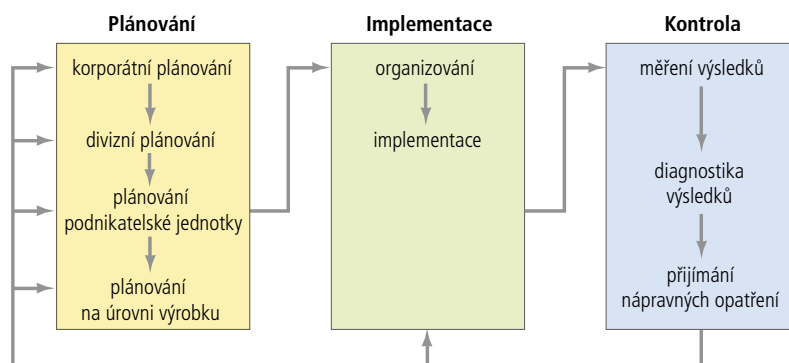
Úspěšný marketing proto vyžaduje schopnosti typu pochopení, vytváření, poskytování, podchycení a udržení hodnoty pro zákazníka. Jen úzká skupina společností se historicky může označovat za mistry marketingu (viz tab. 2.1). Tyto společnosti se zaměřují na zákazníka a jsou organizovány tak, aby dokázaly pružně reagovat na jeho měnící se potřeby. Všechny mají oddělení marketingu obsazená kvalitními lidmi a i všechna jejich ostatní oddělení chápou, že zákazník je králem.

Aby se marketéři ujistili, že vybírají a provádějí ty správné aktivity, musí upřednostnit strategické plánování ve třech klíčových oblastech: 1. řízení jednotlivých aktivit společnosti ve stylu investičního portfolia, 2. zhodnocení síly každé aktivity z pohledu míry růstu trhu, postavení společnosti na něm a připravenosti společnosti obsluhovat daný trh, 3. zavádění strategie. Společnost musí připravit detailní herní plán, pomocí něhož chce dosáhnout každého svého dlouhodobého cíle.

Většina velkých společností se skládá ze čtyř organizačních úrovní: 1. korporátní, 2. divizní, 3. podnikatelské jednotky a 4. výrobní. Korporátní vedení zodpovídá za přípravu korporátního strategického plánu, kterým se řídí celá společnost. Rozhoduje o množství prostředků alokovaných každé divizi, stejně jako o tom, do kterých aktivit se pustit a které ukončit. Každá divize sestavuje plán pokrývající rozdělení prostředků mezi všechny podnikatelské jednotky divize. Každá podnikatelská jednotka pak chystá strategický plán, který by ji měl dovést k ziskové budoucnosti. A konečně, na úrovni každého výrobku (výrobní řady, značky) existuje plán popisující cestu k dosažení příslušných cílů.

Tab. 2.1 Některé příklady mistrů marketingu

Amazon.com	Electrolux	Progressive Insurance
Bang & Olufsen	Enterprise Rent-a-Car	Ritz-Carlton
Barnes & Noble	Google	Samsung
Best Buy	Harley-Davidson	Sony
BMW	Honda	Southwest Airlines
Borders	IKEA	Starbucks
Canon	LEGO	Target
Caterpillar	McDonald's	Tesco
Club Med	Nike	Toyota
Costco	Nokia	Virgin
Disney	Nordstrom	Walmart
eBay	Procter & Gamble	Whole Foods



Obr. 2.1
Proces strategického
plánování

Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Funguje na dvou úrovních: strategické a taktické. **Strategický marketingový plán** předestírá cílové trhy a hodnotové propozice firmy zvolené na základě analýzy nejlepších tržních příležitostí. **Taktický marketingový plán** pak konkretizuje marketingové taktiky včetně vlastností výrobků, podpory, merchandisingu, stanovení cen, prodejních kanálů a služeb. Celý cyklus strategického plánování skládající se z plánovací, implementační a kontrolní fáze je znázorněn na obr. 2.1. Dále se podíváme na plánování na každé z výše uvedených čtyř úrovní organizace.

2.2 Korporátní a divizní strategické plánování

Některé korporace dávají svým podnikatelským jednotkám svobodu stanovit si vlastní cíle tržeb a zisku a jim odpovídající strategie. Jiné svým podnikatelským jednotkám stanovují cíle, ale nechají je připravit příslušné strategie samostatně. A další stanovují cíle a zároveň se účastní přípravy strategie jednotlivých podnikatelských jednotek.

Všechna korporátní vedení však podnikají čtyři plánovací aktivity, k nimž patří:

1. definice poslání korporace,
2. vytváření strategických podnikatelských jednotek,
3. alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám,
4. vyhodnocení příležitostí k dalšímu růstu.

Stručně se podíváme na každý z těchto procesů.

2.2.1 Definice poslání korporace

Organizace existuje proto, aby něčeho dosáhla – vyráběla auta, půjčovala peníze, poskytovala ubytování. Poslání se v průběhu času může měnit s tím, jak společnost využívá nové příležitosti nebo reaguje na změněné tržní podmínky. Amazon.com změnil své poslání z největšího světového online knihkupectví na snahu stát se největším světovým online obchodem vůbec. Společnost eBay se změnila z provozovatele online aukcí pro sběratele v provozovatele online aukcí pro nejrozmanitější druhy zboží. Společnost Dunkin' Donuts zase přesunula svůj zájem od původních koblih ke kávě.

Aby dokázala definovat své poslání, měla by si společnost odpovědět na klasické otázky Petera Druckera¹³: Co je naším podnikáním? Kdo je zákazník? Co má pro zákazníka hodnotu? Co bude naším podnikáním? Co by mělo být naším podnikáním? Tyto jednoduše znějící otázky patří k těm nejsložitějším, na které kdy společnost bude muset odpovědět. Úspěšné společnosti si je však kladou a odpovídají na ně nepřetržitě.

Organizace se svá poslání snaží formulovat do tvaru, ve kterém se o ně bude moci podělit se zaměstnanci a (v mnoha případech) zákazníci. Jasné a promyšlené poslání poskytuje společný pocit účelu, směřování a příležitosti.

Nejlepší poslání jsou taková, která obsahují určitou vizi, téměř „nedosažitelný sen“ určující směr pro dalších deset až dvacet let. Bývalý prezident společnosti Sony Akio Morita chtěl, aby měl každý k dispozici „osobní přenosný zvuk“, proto jeho společnost vytvořila walkman a přenosný CD přehrávač. Fred Smith chtěl doručovat poštu kamkoli v rámci Spojených států před půl jedenáctou následujícího dne, proto založil společnost FedEx.

Dobrá poslání mají pět hlavních charakteristik:

1. **Soustřeďují se na omezený počet cílů.** Poslání „Chceme vyrábět nejkvalitnější výrobky, nabízet nejvíce služeb, vytvořit nejširší distribuční síť a prodávat za nejnižší ceny“ si toho klade za cíl příliš.
2. **Zdůrazňují hlavní přístupy a hodnoty společnosti.** Zuzují počet stupňů volnosti jednotlivce, díky čemuž zaměstnanci postupují v důležitých otázkách konzistentně.
3. **Definují hlavní konkurenční sféry, v rámci nichž bude společnost působit.** Tab. 2.2 shrnuje některé klíčové konkurenční dimenze používané při formulaci poslání.
4. **Pracují s dlouhodobějším pohledem.** Management by měl poslání měnit, jen když ztratí svou relevanci.
5. **Jsou co nejkratší, nejzapamatovatelnější a nejsmysluplnější.** Marketingový konzultant Guy Kawasaki je spíše zastáncem tří- až čtyřslovných sloganů než zdlouhavých poslání, příkladem je slogan *Obohatit životy žen*, používaný společností Mary Kay.¹⁴

Porovnejte spíše vágní poslání na levé straně s posláním a filozofií společnosti Google uvedenými napravo:

Vytvořit totální hodnotu značky díky inovacím v poskytování hodnoty zákazníkům rychleji, lépe a úplněji než naše konkurence. Vytváříme značky a děláme svět trochu šťastnějším díky tomu, že vám dáváme to nejlepší.	Poslání společnosti Google Organizovat informace celého světa a učinit je univerzálně dostupnými a užitečnými. Filozofie společnosti Google 1. Nikdy se nespokojíte s tím nejlepším. 2. Soustředíte se na uživatele a ostatní přijde samo. 3. Nejlepší je dělat jedinou věc, ale opravdu, opravdu dobře. 4. Rychle je lepší než pomalu. 5. Demokracie na webu funguje. 6. Odpověď na otázku můžete potřebovat, aniž přitom budete sedět u pracovního stolu. 7. Můžete vydělávat peníze, aniž byste museli být zlem. 8. Vždy jsou někde ještě další informace. 9. Potřeba informací nezná žádné hranice. 10. Vážnost si můžete získat i bez obleku. 11. Skvělé ještě nemusí být dostatečně dobré.¹⁵
--	--

Tab. 2.2 Definice konkurenčních teritorií a hranic v posláních společností

Odvětví. <i>Některé společnosti působí jen v jediném odvětví; jiné pak pouze v řadě příbuzných odvětví; další jenom na trhu průmyslového zboží, spotřebního zboží nebo služeb a ještě další v jakémkoli odvětví.</i> • Caterpillar se soustřeďuje na průmyslový trh, John Deere působí na trhu průmyslovém i spotřebním.
Výrobky a druhy jejich použití. <i>Firmy definují škálu výrobků, které budou dodávat, a jejich uplatnění.</i> • St. Jude Medical je „oddána rozvoji zdravotnických technologií a služeb dávajících větší míru kontroly do rukou lékařů, a tím povyšuje lékařskou praxi a přispívá k lepšímu uzdravení každého pacienta“.
Dovednosti. <i>Firma vymezuje škálu technologických a dalších dovedností, kterými disponuje a které bude využívat.</i> • Japonská společnost NEC získala klíčové dovednosti v oblasti počítačů, komunikací a komponent pro výrobu notebooků, televizních přijímačů a přenosných telefonů.
Tržní segment. <i>Trh nebo typ zákazníků, které bude firma obsluhovat, tvoří její tržní segment.</i> • Aston Martin vyrábí jen vysoce výkonná sportovní auta. Gerber obsluhuje převážně trh kojenců.
Vertikála. <i>Vertikální sféra vyjadřuje počet článků dodavatelského řetězce od surových materiálů po finální výrobek a distribuci, které má společnost v úmyslu pokrýt.</i> • Jedním extrémem jsou společnosti s širokým vertikálním rozsahem. Společnost American Apparel obarvuje, navrhuje, šije, uvádí na trh a distribuuje své řady oděvů z jedině budovy v centru Los Angeles. • Na druhém konci škály se pohybují „prázdné korporace“, které outsourcují výrobu téměř všeho zboží a služeb dodavatelům. Společnost Metro International vydává 34 místních deníků rozdávaných zdarma v 16 zemích. Zaměstnává jen pár reportérů a nevlastní jediný tiskařský lis. Místo toho své články kupuje od tiskových agentur a tisk a distribuci svých deníků outsourcuje třetím stranám.¹⁶
Geografie. <i>Množina regionů, zemí nebo skupin zemí, ve kterých společnost bude působit, definuje její geografický dosah.</i> • Některé společnosti fungují v určitém městě nebo státě. Jiné jsou nadnárodní jako Deutsche Post DHL a Royal Dutch/Shell, z nichž každá působí ve více než 100 zemích.

2.2.2 Vytváření strategických podnikatelských jednotek

Společnosti samy sebe často vymezují ve smyslu výrobků: Působí v „automobilovém průmyslu“ nebo v „oděvním průmyslu“. Tržní definice podnikání je však popisuje jako proces uspokojování zákazníků. Výrobky jsou proměnlivé, základní potřeby a skupiny zákazníků jsou věčné. Přeprava je potřebou: kočár tažený koňmi, automobil, železnice, letecká přeprava, loď i kamion jsou výrobky, které tuto potřebu uspokojují.

American Apparel je vertikálně plně integrovanou společností, která realizuje veškeré aktivity ze svého sídla v Los Angeles v Kalifornii.

Made in USA



www.americanapparel.net

Crafted with pride in Los Angeles, California.

American Apparel®

Retail Locations:

Nashville – Broadway
320 Broadway
Nashville, TN 37201
Phone: (615) 880-1025

Memphis – South Main
528 S. Main St.
Memphis, TN 38103
Phone: (901) 528-1722

Tab. 2.3 Výrobní versus tržní definice podnikání společnosti

Společnost	Výrobní definice	Tržní definice
Union Pacific Railroad	Provozujeme železnici	Přesunujeme lidi a zboží
Xerox	Vyrábíme kopírovací zařízení	Pomáháme zvyšovat produktivitu kanceláří
Hess Corporation	Prodáváme benzin	Dodáváme energii
Paramount Pictures	Točíme filmy	Prodáváme zábavu
Encyclopaedia Britannica	Prodáváme encyklopedie	Distribuuje informace
Carrier	Vyrábíme klimatizace a kamna	Řídíme klima v domácnostech



Značka Kate Spade umožňuje společnosti Liz Claiborne oslovit mladistvější zákazníky.

Pohled na podnikání ve smyslu zákaznických potřeb může otevřít dodatečné příležitosti růstu. Tab. 2.3 uvádí společnosti, které definici svého podnikání přeformulovaly z výrobkové na tržní. Zdůrazňuje rozdíl mezi definicí cílového trhu a definicí strategického trhu.

Definice cílového trhu se soustřeďuje na prodej výrobku nebo služby na současném trhu. Pepsi by mohla svůj cílový trh definovat jako „všichni, kdo pijí sycené nealkoholické nápoje“ a konkurenty by pak byli všichni ostatní výrobci sycených nealkoholických nápojů. **Definice strategického trhu** se však zaměřuje spíše na potenciální trh. Pokud by Pepsi brala v úvahu kohokoli, kdo potřebuje něco vypít, aby uhasil svou žízeň, pak by se škála jejích konkurentů rozšířila o výrobce balené vody, ovocných džusů, čaje a kávy. Aby zvýšila svou konkurenceschopnost, mohla by se Pepsi rozhodnout prodávat další nápoje se slibným výhledem růstu.

Společnost může sama sebe definovat ve smyslu tří dimenzí: skupin zákazníků, potřeb zákazníků a technologie.¹⁷ Představme si malou společnost, která své podnikání vymezuje jako navrhování systémů žárovkového osvětlení pro televizní studia. Její zákaznickou skupinou jsou televizní studia. Potřebou zákazníků je osvětlení. Technologií je žárovkové osvětlení. Společnost by mohla uvažovat o expanzi do oblasti osvětlení pro domácnosti, továrny nebo kanceláře, anebo by mohla dodávat řešení dalších potřeb televizních studií, například vytápění, ventilace či klimatizace. Mohla by pro televizní studia navrhovat i jiné osvětlovací technologie, například infračervené, ultrafialové nebo případně „zelené“ fluorescenční žárovky přátelské k životnímu prostředí.

Velké společnosti typicky řídí několik podstatně odlišných aktivit, z nichž každá vyžaduje svou vlastní strategii. V jednu chvíli společnost General Electric dělila své aktivity do 49 **strategických podnikatelských jednotek** (*strategic business units* – SBU). SBU má tři charakteristické vlastnosti:

1. Provádí jedinou aktivitu nebo několik příbuzných aktivit, které lze plánovat odděleně od ostatních aktivit společnosti.
2. Má svou vlastní množinu konkurentů.
3. Má svého manažera zodpovědného za strategické plánování a výsledovku, který má pravomoc řídit většinu faktorů ovlivňujících zisk.

Cílem vymezení strategických podnikatelských jednotek společnosti je příprava oddělených strategií a alokace příslušných prostředků. Nejvyšší představitelé firem jsou si vědomi, že v jejich portfoliu lze nalézt jak „včerejší hvězdy“, tak „zítrější živitele“. Liz Claiborne přesunula větší důraz na některé ze svých mladších značek, jako Juicy Couture, Lucky Brand Jeans, Mexx a Kate Spade, zatímco řadu dalších aktivit, které neměly stejnou odezvu u zákazníků (Ellen Tracy, Sigrid Olsen a Laundry), odprodala. Akcie společnosti Campbell Soup rostly téměř celé desetiletí rychleji než akciový trh jako celek díky vývoji a udržování jenom těch výrobků, které se dokázaly prodat na první nebo druhou pozici v kategoriích jednoduchých jídel, pečiva ke svačině a zeleninových nápojů a které kladly silný důraz na hodnotu, výživu a pohodlí.¹⁹

News Corp. Do nedozírné říše mediálního konglomerátu News Corp. spadají téměř všechny druhy tištěných a vysílaných médií (viz tab. 2.4). Ekonomická recese let 2008–2009 měla na každý z nich jiný dopad. Těžce zasaženy byly jednotky provozující televizní vysílání. I když si síť kanálů Fox udržela populární pořady jako *American Idol*, nižší sledovanost a pokles reklamy si vybraly své oběti. Kabelové vysílání, jehož příjmy jsou stabilnější díky nižší závislosti na příjmech z reklamy a pravidelným měsíčním poplatkům placeným uživateli, bylo světlou výjimkou, neboť jeho příjmy dokonce rostly. Pokračující pokles prodeje novin a časopisů společnost přiměl k tomu, že zpoplatnila všechny své zpravodajské servery. Investice ve výši 650 milionů USD do sociální sítě MySpace, získané v roce 2005, nepřinesla očekávané výsledky, neboť službě se nedařilo přilákat inzerenty. V tu samou dobu však služba Hulu, zdarma zveřejňující videa na internetu, chytla druhý dech a News Corp. se rozhodla pokračovat ve svém důrazu na online aktivity. Jejím cíl? Natáčet populární televizní pořady a filmy, které by pozvedly prodej DVD, mohly být společností vysílány po internetu a případně byly přetvořeny v obsah, který by šlo stahovat do mobilního telefonu.²⁰ ■

Tab. 2.4 Podnikatelské jednotky společnosti News Corp.

Noviny (4,5 mld. USD): <i>New York Post</i> , <i>Wall Street Journal</i> , <i>The Sun</i> (UK)
Časopisy (1 mld. USD): <i>Weekly Standard</i> , <i>TV Guide</i>
Vydavatelství (1,3 mld. USD): HarperCollins
TV stanice (5,7 mld. USD): Fox Network, WNYW New York, KTTV Los Angeles
Kabelové sítě (4 mld. USD): FX, FSN, Fox News Channel
Satelitní televize (3 mld. USD): Sky Italia, BSkyB, Tata Sky
Filmová studia (6,7 mld. USD): 20th Century Fox, Fox Searchlight Pictures, Blue Sky Studios
Ostatní (2,3 mld. USD): MySpace, IGN Entertainment, Jamba, Hulu

2.2.3 Alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám²¹

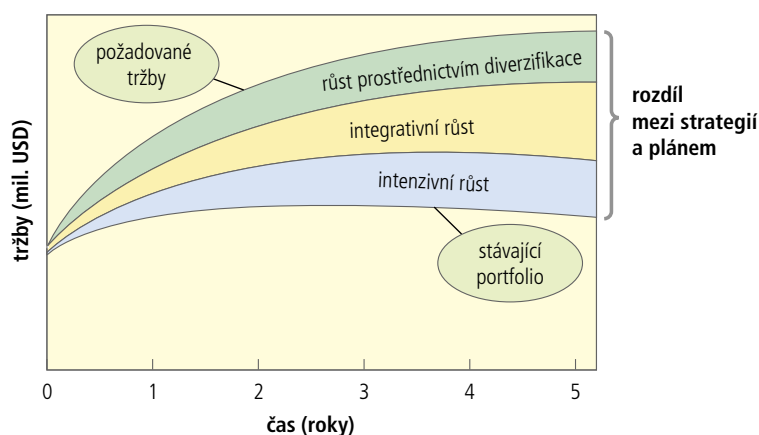
Jakmile jednou management definoval své podnikatelské jednotky, musí rozhodnout, jak mezi ně alokovat dostupné prostředky společnosti. Pro usnadnění rozhodnutí o tom, kam investovat, bylo vyvinuto několik portfoliových modelů. Matice GE/McKinsey klasifikuje každou podnikatelskou jednotku podle velikosti její konkurenční výhody a atraktivity jejího odvětví. Management se pak může ohledně každé jednotky rozhodnout buď růst, „sklízet“ čili vybírat hotovost, nebo držet stávající postavení. Jiný model, kterým je matice Růst – Podíl společnosti BCG, pracuje s relativním tržním podílem a roční mírou růstu trhu jako kritérii pro investiční rozhodnutí, na jejichž základě jednotky rozděluje na psy, dojně krávy, otazníky a hvězdy.

Portfoliové modely jako tyto dva výše uvedené však upadly v nemilost coby příliš zjednodušené a subjektivní. Novější metody se spoléhají na analýzu hodnoty pro akcionáře a na to, zda je tržní hodnota společnosti vyšší s danou SBU než bez ní (bez ohledu na to, zda je prodána nebo ukončena). Tyto hodnotové kalkulace hodnotí potenciál podnikatelské jednotky odvozený od příležitosti růstu v podobě globální expanze, změny positioningu nebo targetingu či strategického outsourcingu.

2.2.4 Vyhodnocení příležitostí k dalšímu růstu

Posuzování růstových příležitostí zahrnuje plánování nových aktivit, stejně jako omezování nebo i ukončování aktivit starších. Pokud se objeví rozdíl mezi požadovanými budoucími tržbami a plánovanými tržbami, bude korporátní management muset vyvinout novou aktivitu nebo akvizovat jinou firmu, která by tento rozdíl odstranila.

Obr. 2.2 ilustruje rozdíl mezi strategií a aktuálním plánem na příkladu předního výrobce prázdných kompaktních disků Musicale (jméno smyšleno). Nejnížší křivka znázorňuje tržby pro dalších pět let očekávané ze stávajícího portfolia. Nejvyšší křivka pak znázorňuje pro stejné časové období tržby požadované. Je zřejmé, že společnost chce růst podstatně rychleji, než je v silách jejích stávajících aktivit. Jak tedy může odstranit rozdíl mezi strategií a plánem?



Obr. 2.2
Rozdíl mezi
strategií a plánem

První možností je hledat příležitosti pro růst v rámci stávajícího portfolia (intenzivní příležitosti). Druhou je identifikace příležitostí ke spuštění nebo získání nových aktivit příbuzných aktivitám současným (integrativní příležitosti). Třetí jsou pak příležitosti k začlenění atraktivních, avšak nesouvisících nových aktivit (diverzifikační příležitosti).

INTENZIVNÍ RŮST Prvním krokem korporátního managementu by měla být revize příležitostí pro zdokonalení stávajících aktivit. Jedním z užitečných rámců pro identifikaci nových příležitostí intenzivního růstu je „matice růstu cestou výrobků nebo trhů“. Dívá se na příležitosti strategického růstu společnosti očima současných a nových výrobků nebo trhů.

Společnost se nejdříve zaměří na získání většího tržního podílu pro své současné výrobky na současných trzích, využívajíc **strategii penetrace trhu**. Dále se zamýšlí nad tím, zda pro své současné výrobky dokáže najít nebo vytvořit nové trhy díky **strategii rozvoje trhu**. Poté uvažuje, zda by nedokázala vyvinout nové výrobky zajímavé pro své aktuální trhy prostřednictvím **strategie vývoje výrobku**. Teprve později se zamýšlí nad příležitostmi vývoje nových výrobků pro nové trhy v **diverzifikační strategii**. Podívejme se na to, jak se k příležitostem růstu staví společnost ESPN.²²

ESPN Společnost ESPN (Entertainment and Sports Programming Network) byla založena v roce 1978 v Bristolu ve státě Connecticut jako jediný satelitní kanál vysílající regionální sportovní zápasy a obskurní klání typu *Nejsilnější muž světa*. Díky svému výhradnímu soustředění na sportovní vysílání a zprávy vyrostla až na největšího hráče v oboru. Na začátku devadesátých let společnost sestavila dobře promyšlený plán: nikde, kde sportovní fanoušci sledují sportovní přenosy, čtou sportovní zprávy nebo o sportu jen diskutují, ESPN nesmí chybět. Tuto strategii realizovala cestou expanze své značky do řady nových kategorií a v roce 2009 provozovala deset kabelových programů, webovou stránku, časopis, řetězec restaurací nazvaných ESPN Zone, více než 600 místních rozhlasových stanic, natáčela původní filmy a televizní seriály, vydávala knihy, prodávala online sportovní zboží, natáčela hudbu, vyvíjela počítačové hry a nabízela mobilní služby. ESPN v rozšiřování svých aktivit pokračuje i nadále, od čehož ji neodradil ani neúspěšný sedmiměsíční pokus prosadit se na vysoce konkurenčním trhu mobilních operátorů, kterým si prošla v roce 2006. Prostě své aktivity v roce 2007 změnila z poskytovatele připojení na poskytovatele obsahu a ve spolupráci s operátorem Verizon Wireless spustila službu ESPN MVP. I když je nyní vlastněna společností The Walt Disney Company, ESPN stále generuje ročně 5 miliard USD tržeb a největšího uznání se jí asi dostalo od jistého mužského účastníka jedné z focus group: „Kdyby ESPN byla ženou, oženil bych se s ní.“ ■



ESPN vstoupila do celé řady odvětví souvisejících se sportem, včetně sportovně laděných restaurací ESPN Zone, a díky tomu přichází se svými zákazníky do styku častěji a na více místech.

Jak by tedy mohla společnost Musicales využít některou z těchto tří hlavních strategií intenzivního růstu ke zvýšení svých tržeb? Mohla by zkusit motivovat své současné zákazníky k nakupování většího množství, pokud by jim dokázala demonstrovat výhody kompaktních disků pro zálohování dat kromě tradičního vypalování hudby. Mohla by zkusit přilákat zákazníky konkurence, pokud by zjistila nějaké slabiny v jejich výrobcích nebo marketingu. Konečně by se mohla pokusit přesvědčit k používání kompaktních disků i ty, kdo je dosud nepoužívali.

Jak by mohla Musicale využít strategii rozvoje trhu? Zprv by se mohla pokusit identifikovat potenciální skupiny uživatelů v oblastech, kam dnes již prodává. Pokud své disky prodávala jen spotřebitelům, mohla by se poohlédnout po trhu kanceláří nebo továren. Zadruhé by mohla zkusit najít nové distribuční kanály v podobě hypermarketů či online prodeje. Konečně zatřetí by mohla začít prodávat do nových lokalit, ať už na domácím trhu, nebo na trzích zahraničních.

Management by měl zvážit i možnost přidání nových výrobků. Musicale by mohla vyvinout nové vlastnosti, například zvýšenou kapacitu nebo vyšší odolnost. Mohla by nabízet CD ve dvou odlišných úrovních kvality anebo by se mohla pustit do výzkumu alternativních technologií, jako jsou flash disky.

Tyto strategie intenzivního růstu nabízí několik možností. Růst dosažený touto cestou však nemusí být dostatečný a management se musí poohlédnout po dalších příležitostech.

INTEGRATIVNÍ RŮST Společnost může zvýšit své tržby a zisk prostřednictvím zpětné, dopředné nebo horizontální integrace v rámci svého odvětví. Merck se rozhodl jít nad rámec vývoje a prodeje léků na předpis. V roce 1989 vytvořil společný podnik se společností Johnson & Johnson's, vyrábějící volně prodejné léky. V roce 1991 vstoupil do partnerství se společností DuPont, v rámci něhož rozšířil své aktivity v primárním výzkumu, a v roce 2000 se společností Shering-Plough, se kterou vyvíjí a uvádí na trh nové léky na předpis. V roce 1997 společnosti Merck a Rhone-Poulenc S.A. (nyní Sanofi-Aventis S.A.) spojily své aktivity v oblasti veterinární péče a genetiky drůbeže a vytvořily Merial Limited, plně integrovanou společnost v oblasti péče o zvířata. Nakonec Merck koupil v roce 2003 Medco, zásilkovou společnost prodávající léky, a v roce 2006 ještě společnost Sirna Therapeutics.

Horizontální fúze a aliance nemusí však vždy vyjít. Spojení mezi společnostmi Sears a Kmart nevyřešilo problémy ani jednoho z maloobchodních řetězců.²³ Mediální společnosti však výhody integrativního růstu využívají již dlouho. Takto vysvětluje jeden komentátor potenciální přínosy, které NBC může získat ze svého spojení se společností Vivendi Universal Entertainment, jehož výsledkem je NBC Universal. Přestože je uvedený příklad dovedený do extrému, dobře ilustruje možnosti vlastní této růstové strategie:²⁴

„Jakmile se filmový trháč Rychle a zběsile 4 (natočený studiem Universal Pictures) dostane do televize, bude ho vysílat buď kanál Bravo (vlastněný NBC), nebo USA Network (vlastněný společností Universal), po čemž bude následovat nevyhnutelná nabídka na natočení seriálové verze příběhu, jehož pilotní díl odvysílá NBC. Ten se následně začne objevovat na portále Hulu (částečně vlastněném NBC) a nakonec povede k vytvoření nové atrakce v populárním zábavním parku Universal Studios.“



V dnešním vysoce integrovaném světě médií může NBC uchopit úspěšnou filmovou sérii, jako je *Rychle a zběsile*, a využít její úspěch napříč všemi svými dalšími aktivitami včetně zábavního parku Universal Studios.

Jak by vypadal integrativní růst v podání Musicale? Společnost by mohla pohltnout jednoho nebo více svých dodavatelů, například výrobce plastů, čímž by získala větší kontrolu nebo mohla díky zpětné integraci dosáhnout většího zisku. Mohla by také cestou dopředné integrace koupit některého z velko- nebo maloobchodníků, zejména pokud jsou vysoce ziskoví. Konečně by se mohla spojit s jedním nebo více konkurenty, pokud by toto horizontální spojení nebylo v rozporu s antimonopolními zákony. Ani tyto nové zdroje příjmů však nemusí zvednout tržby Musicale na požadovanou úroveň. V takovém případě musí společnost přikročit k diverzifikaci.

DIVERZIFIKAČNÍ RŮST Diverzifikační růst dává smysl ve chvíli, kdy existují dobré příležitosti mimo rámec současných aktivit – takové odvětví by mělo být vysoce atraktivní, a má-li uspět, měla by společnost disponovat tou správnou kombinací silných stránek. Společnost The Walt Disney Company,

která začínala jako výrobce animovaných filmů, rozšířila své aktivity o licencování postaviček pro účely merchandisingu, vydávání krásné literatury pod vydavatelstvím Hyperion, vstoupila na pole televizního vysílání s vlastním kanálem Disney Channel, ke kterému přibýly ABC a ESPN, vybudovala zábavní parky a prázdninové rezorty a provozuje výletní plavby a kina.

V případě Musicale připadá v úvahu několik typů diverzifikace. Zaprvé by mohla společnost zvolit soustřednou strategii a hledat nové výrobky nabízející technologické nebo marketingové synergie se stávajícími výrobními řadami, i když by cílily na jinou skupinu zákazníků. Mohla by zahájit výrobu laserových disků, neboť ví, jak vyrábět disky kompaktní. Zadruhé by mohla využít horizontální strategii a hledat nepříbuzné výrobky, které by však mohla nabízet stávajícím zákazníkům. Musicale by například mohla vyrábět pouzdra na kompaktní disky, i když si vyžadují odlišný výrobní proces. Konečně, společnost by také mohla hledat nové aktivity nijak nesouvisející se současnými technologiemi, výrobky ani trhy a přijmout strategii konglomerátu. V rámci ní by se například mohla pustit do vývoje softwaru nebo výroby osobních diářů.

OMEZOVÁNÍ A UKONČOVÁNÍ STARŠÍCH AKTIVIT Společnosti musí pečlivě prořezávat, sklízet, nebo dokonce i zavírat vyčerpané starší podnikatelské jednotky, aby uvolnily prostředky, které potřebují využít jinde, a dosáhly snížení nákladů. Aby se American Express mohla soustředit na své aktivity v oblasti cestovního ruchu a kreditních karet, odprodala svou divizi Financial Advisors, která poskytovala pojištění, podílové fondy, investiční rady a brokerské služby a asset management (byla přejmenována na Ameriprise Financial).

2.2.5 Organizace a organizační kultura

Strategické plánování se odehrává v kontextu organizace. **Organizace** se skládá z firemních struktur, politik a korporátní kultury, z nichž všechny mohou v rychle se měnícím podnikatelském prostředí přestat fungovat. Zatímco manažeři mohou změnit struktury a politiky (i když ani to nejde snadno), změnit kulturu společnosti je velice obtížné. A právě proto je úprava kultury často klíčem k úspěšné implementaci nové strategie.

Co přesně **korporátní kultura** je? Někteří ji definují jako „sdílené zkušenosti, příběhy, postoje a normy, které organizaci charakterizují“. Vejděte do budovy libovolné společnosti a první věcí, které si povšimnete, je firemní kultura – způsob, jakým se lidé oblékají, jak mezi sebou hovoří a jak zdraví zákazníky. Když se Mark Hurd stal generálním ředitelem HP, jedním z jeho cílů bylo povzbudit proslulou kulturu „ve stylu HP“, benevolentní, avšak pragmatickou korporátní kulturu neváhající zaměstnance štědře odměnit, ale očekávající na oplátku týmovou práci, růst a zisk.²⁵

Kultura zaměřená na zákazníka může ovlivnit všechny aspekty organizace. Někdy se korporátní kultura vyvine přirozeně a je osobností a chováním generálního ředitele přenášena přímo na zaměstnance společnosti. Mike Lazaridis, prezident a jeden ze dvou generálních ředitelů společnosti Research-in-Motion, výrobce zařízení značky BlackBerry, je vědcem v tom pravém slova smyslu, a dokonce i držitelem Oscara v kategorii technického pokroku ve filmu. Je proto hostitelem pravidelných inovativních sezení „Vision Series“, odehrávajících se v ústředí společnosti každý týden a zaměřujících se na cíle nového výzkumu a celé společnosti. Jak říká: „Myslím, že u nás převládá kultura inovativnosti, a inženýři ke mně mají vždy volný přístup. Žiju život, který se snaží podporovat inovace.“²⁶

2.2.6 Marketingové inovace

Inovace v marketingu jsou nevyhnutelné. Kreativní nápady týkající se strategie existují na mnoha místech napříč celou společností.²⁷ Nejvyšší vedení by mělo odhalovat a podněcovat neotřelé myšlenky pocházející od tří často opomíjených skupin: zaměstnanců s mladistvým nebo nekonvenčním pohledem na svět, zaměstnanců pracujících co nejdále od ústředí společnosti nebo zaměstnanců v daném odvětví zcela nových. Každá z těchto skupin dokáže otrást ortodoxními pravidly společnosti a stimulovat nové myšlenky.

Německá společnost Reckitt Benckiser je inovátorem v usedlém odvětví čistících prostředků pro domácnost, když 40 % jejích tržeb pochází z výrobků mladších tří let. Její mezinárodní kolektiv je povzbuzován, aby se nebál poznat návyky zákazníků do značné hloubky, a je za vynikající výkon štědře odměňován. Následující *Marketingový postřeh: Vytváření inovativního marketingu* popisuje, jak k inovacím přistupují některé přední společnosti.

Firmy své strategie vyvíjejí na základě určitého pohledu na budoucnost. Skupina Royal Dutch/Shell Group je průkopníkem **analýzy scénářů**, v rámci níž si firma vytváří několik možných variant svého budoucího vývoje pomocí kombinace různých předpokladů stavu sil ovlivňujících trh a dalších nejistot. Manažeři se nad každým ze scénářů zamýšlejí s otázkou: „Co budeme dělat, pokud tato situace nastane?“, poté přijmou jeden ze scénářů jako nejpravděpodobnější a vyhlíží nánázky, které by jejich odhad mohly potvrdit nebo vyvrátit.²⁸ Podívejme se na výzvy, před nimiž stojí filmový průmysl.



Vytváření inovativního marketingu

Když se společnost IBM dotazovala předních generálních ředitelů a vládních představitelů na jejich priority, objevovaly se na nejvyšších příčkách inovace podnikatelských modelů a hledání nových způsobů práce. Vlastní úsilí společnosti IBM o inovace podnikatelských modelů vedlo k výraznému zvýšení spolupráce jak uvnitř samotné IBM, tak externě se společnostmi, vládami a vzdělávacími institucemi. Její generální ředitel Samuel Palmisano poznamenal, že převratný procesor Cell by nikdy nevznikl bez spolupráce se společnostmi Sony a Nintendo, a dokonce ani bez spolupráce s konkurenty, společnostmi Toshiba a Microsoft.

Společnost Procter & Gamble (P&G) si obdobně dala za cíl, že 50 % jejích nových výrobků by nemělo vzejít z laboratoře P&G, ale od vynálezců, vědců a dodavatelů, jejichž nápady na nové výrobky může P&G uvést v život.

Výzkum podnikatelského guru Jima Collinse zdůrazňuje význam systematických a široce pojatých inovací: „*Při našem neustálém hledání zásadního velkého průlomu, oné velké myšlenky, jsme přišli na pravý opak toho, co jsme hledali: Skutečně skvělá společnost je vytvářena rozhodnutím za rozhodnutím, akci za akcí, den za dnem, měsíc za měsícem... Jde totiž o kumulativní proces, neboť skvělá společnost rozhodně nevznikne jedním zásadním rozhodnutím.*“

Cituje úspěchy společnosti Walt Disney s jejími zábavními parky a Walmartu v oblasti maloobchodu jako příklady společností, které dosáhly úspěchu poté, kdy jednaly v rozporu s velkou myšlenkou, avšak dělaly to brilantně a po dostatečně dlouhou dobu.

Mohanbir Sawhney z Northwestern University a jeho kolegové uvádějí dvanáct dimenzí inovací, které podle nich tvoří tzv. inovační radar (viz tab. 2.5), a naznačují, že v inovacích v podnikání jde i o zvyšování hodnoty pro zákazníka, nikoli jen o vytváření nových věcí, že se vyskytují v mnoha podobách a mohou se objevit v kterékoli oblasti podniku, že jsou systematické a vyžadují pečlivé zvažování všech aspektů podnikání.

Konečně, aby dokázaly objevit převratné nápady, snaží se některé společnosti do řešení marketingových problémů zapojit celou řadu zaměstnanců. Value Innovation Program (VIP) společnosti Samsung izoluje týmy vyvíjející nové výrobky a složené z inženýrů, designérů a plánovačů ve svém ústředí jižně od Soulu, kde jim je stanoven časový rozvrh a datum dokončení, přičemž mají k dispozici padesát specialistů, kteří pomáhají vést jejich úsilí. Před každým zásadním rozhodnutím členové týmu malují hodnotové křivky porovnávající různé vlastnosti výrobku, jako je kvalita obrazu nebo zvuku, na škále od 1 do 5. Obdobně BMW při vývoji nového vozu mobilizuje specialisty na techniku, design, výrobu, marketing, nákup a finance ve svém Výzkumném a inovačním centru.

Zdroje: Steve Hamm, „Innovation: The View from the Top“, *BusinessWeek*, 3. duben 2006, str. 52–53; Jena McGregor, „The World's Most Innovative Companies“, *BusinessWeek*, 24. duben 2006, str. 63–74; Rich Karlgaard, „Digital Rules“, *Forbes*, 13. březen 2006, str. 31; Jennifer Rooney a Jim Collins, „Being Great Is Not Just a Matter of Big Ideas“, *Point*, červen 2006, str. 20; Moon Ihlwan, „Camp Samsung“, *BusinessWeek*, 3. červenec 2006, str. 46–47; Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott a Inigo Arroniz, „The 12 Different Ways for Companies to Innovate“, *MIT Sloan Management Review*, jaro 2006, str. 75–85.

Tab. 2.5 12 dimenzí inovací v podnikání

Dimenze	Definice	Příklady
Nabídka (Co)	Vyvíjet nové inovativní výrobky a služby	- Holicí strojek Gillet MACH3 Turbo - Přehrávač iPod a služba iTunes společnosti Apple
Platforma	Využití společných komponent nebo stavebních bloků pro vytváření odvozených nabídek	- Platforma řešení telematiky OnStar společnosti General Motors - Animované filmy Disney
Řešení	Vytvářet integrované a customizované nabídky, které řeší celý problém zákazníka	- Logistické služby Supply Chain Solutions společnosti UPS - Building Innovations pro stavební průmysl firmy DuPont

Zákazníci (Kdo)	Objevit neuspokojené potřeby zákazníků nebo identifikovat opomíjené segmenty zákazníků	- Enterprise Rent-a-Car se soustřeďuje na uživatele půjčující si náhradní vůz po dobu, kdy je jejich vlastní vozidlo v servisu - Green Mountain Energy se zaměřuje na „zelenou energii“
Zákaznická zkušenost	Přetvořit způsob jednání se zákazníkem ve všech bodech a okamžicích kontaktu	- Koncept banky Washington Mutual Occasio - Koncept „obchodu jako zábavního zařízení“ společnosti Cabela
Podchycení hodnoty	Změnit způsoby, jakými společnost dostává zaplacení, nebo najít inovativní zdroje příjmů	- Placené vyhledávání Google - Podíl na tržbách, který půjčovna Blockbuster vyplácí filmovým distributorům
Procesy (Jak)	Přepracovat klíčové provozní procesy s cílem zvýšit efektivitu	- Provozní systém Toyota Production System - General Electric Design for Six Sigma
Organizace	Změnit formu, funkci nebo zaměření aktivit firmy	- Síťově propojená virtuální organizace společnosti Cisco postavená okolo partnerů - Hybridní organizace Procter & Gamble zaměřená na zákazníky
Dodavatelský řetězec	Přemýšlet odlišně o nákupu a distribuci	- ProjectNet společnosti Moen pro společný návrh výrobků s dodavateli - Použití integrovaných dodávek a online prodeje General Motors Celta
Přítomnost (Kde)	Vytvářet inovativní distribuční kanály nebo inovativní prodejní místa	- Prodej CD v kavárnách Starbucks - Bankovní systém RemoteTeller společnosti Diebold
Propojení sítí	Vytvořit síťové inteligentní a integrované nabídky	- Vzdálený dohled nad výtahy společnosti Otis - Válečné systémy ministerstva obrany
Značka	Povznést značku do nových oblastí	„Značkový rizikový kapitál“ skupiny Virgin - Yahoo! jako značka životního stylu

Zdroj: Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott a Inigo Arroniz, „The 12 Different Ways for Companies to Innovate“, *MIT Sloan Management Review*, jaro 2006, str. 78. © 2006 by Massachusetts Institute of Technology. All rights reserved. Distributed by Tribune Media Services.

Filmový průmysl Úspěch služby Netflix (viz kapitola 15) a snadnost sledování delších zábavních formátů a hraní her po vysokorychlostním internetu vedly k 6,8% poklesu prodeje DVD – a tento vývoj bude podle odborníků pokračovat. Nedávný nástup služby Redbox a jejích tisíců kiosků, kde si lze vypůjčit filmy za 1 USD na den, představuje pro filmový průmysl a prodeje DVD další hrozbu. Filmová studia se jednoznačně musí připravit na den, kdy filmy nebudou primárně prodávány přes fyzickou distribuci, ale prostřednictvím on-demand služeb satelitních a kabelových televizí. Přestože filmová studia mají z typické ceny 5 USD za zhlédnutí filmu v kabelové televizi 70 % a z prodeje DVD jen 30 %, generují prodeje DVD stále 70 % celého zisku filmu. Ve snaze zvýšit objem elektronické distribuce a zároveň neohrozit příjmy z prodeje DVD se firmy pouští do experimentů s novými postupy. Některé z nich, jako například Warner Bros., vydávají své filmy na DVD ve stejnou chvíli, kdy uvolňují jejich online a kabelové verze. Disney zdůrazňuje vhodnost svých filmů pro děti, díky čemuž dosahuje vyšších prodejů DVD a může je snadněji propagovat ve svých zábavních parcích, na svých TV kanálech, ve svých obchodech. Studio Paramount se rozhodlo uvést premiéru filmu *Jackass 2,5* zdarma na stránkách společnosti Blockbuster, čímž okolo filmu vyvolalo rozruch a zájem diváků. Filmová studia berou v úvahu všechny možné scénáře, když předělávají své business modely pro svět, kdy DVD již nebude vládnout jako král.²⁹ ■

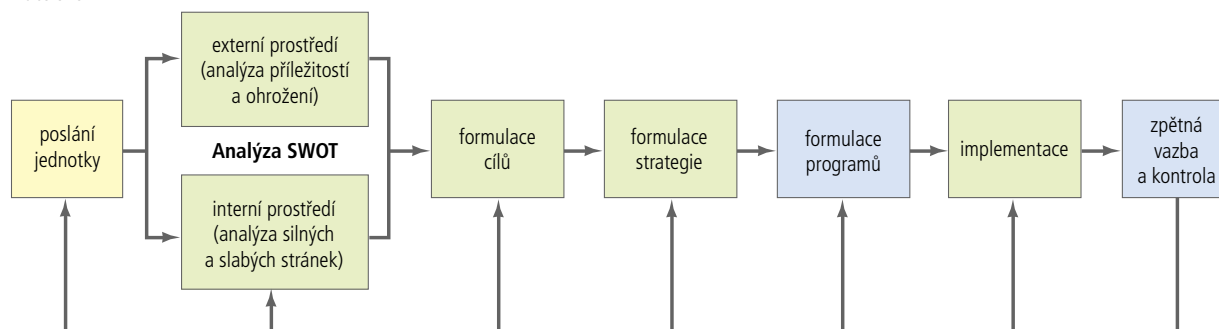


Snadno dostupné zapůjčení filmů díky kioskům společnosti Redbox přimělo filmová studia přehodnotit cenové a distribuční strategie.

2.3 Strategické plánování podnikatelské jednotky

Proces strategického plánování podnikatelské jednotky se skládá z kroků uvedených na obr. 2.3. V následujících sekcích se každým krokem procesu zabýváme podrobně.

Obr. 2.3
Strategický plánovací
proces podnikatelské
jednotky



2.3.1 Poslání podnikatelské jednotky

Každá podnikatelská jednotka musí definovat své specifické poslání v rámci širšího poslání společnosti. Společnost dodávající vybavení pro osvětlení televizních studií by mohla své poslání definovat jako: „Cílit na velká televizní studia a stát se jejich preferovaným dodavatelem, pokud jde o osvětlovací technologie vyžadující ta nejnáročnější a nejspolehlivější aranžmá.“ Všimněte si, že toto poslání se nezmiňuje o získání zákazníků z řad menších televizních studií, o nabídce nejnižších cen ani o pokusech prodávat jiné výrobky než osvětlení.

2.3.2 Analýza SWOT

Celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a ohrožení se nazývá SWOT analýza. Je nástrojem pro monitorování vnějšího a vnitřního marketingového prostředí.

ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ (PŘÍLEŽITOSTÍ A OHROŽENÍ) Podnikatelská jednotka musí neustále monitorovat klíčové **makroekonomické síly** a významné **faktory mikroprostředí**, které ovlivňují její schopnost dosahovat zisku. Měla by proto vytvořit marketingový informační systém, jenž by sledoval trendy a důležité změny a jakékoliv související příležitosti a ohrožení.

Dobrý marketing je uměním tyto příležitosti najít, využít a profitovat z nich.³⁰ **Marketingovou příležitostí** je potřeba a zájem kupujícího, jež má společnost dobré předpoklady se ziskem uspokojit. Marketingové příležitosti se objevují ze tří zdrojů.³¹ Prvním z nich je nabídka něčeho, čeho se na trhu nedostává. Tato situace vyžaduje jen málo marketingového talentu, neboť potřeba je více než zřejmá. Druhým je nabídka stávajícího výrobku nebo služby, avšak novým nebo lepším způsobem. Jak? **Metoda detekce problému** se ptá spotřebitelů na jejich návrhy, **metoda ideálu** po nich chce, aby si představili ideální verzi výrobku nebo služby, a **metoda spotřebního řetězce** je žádá, aby načrtli všechny jednotlivé kroky, které provádí při získávání, používání a vyhazování výrobku. Tato poslední metoda často vede ke zcela novým výrobkům a službám.

Marketéři musí být opravdu vnímaví k novým příležitostem. Zamyslete se nad následujícím:

- **Společnost může profitovat z konvergence odvětvových trendů a uvést na trh hybridní výrobky nebo služby, které jsou na trhu zcela nové.** Přední výrobci mobilních telefonů vyrábí telefony s funkcemi digitálního fotoaparátu a videokamery s vestavěným GPS systémem.
- **Společnost může nákupní proces učinit pohodlnějším nebo efektivnějším.** Spotřebitelé mohou na internetu najít mnohem více knih než kdykoliv předtím a pomocí jen několika kliknutí zjistit jejich nejnižší cenu.

- **Společnost může uspokojovat potřebu více informací a rad.** Katalog *Angie's List* spojuje jednotlivce s místními řemeslníky nebo lékaři, kteří byli doporučeni ostatními.
- **Společnost může customizovat výrobek nebo službu.** Timberland umožňuje spotřebitelům zvolit si pro jednotlivé části jejich bot vlastní barvu, přidat na ně iniciály či čísla anebo si zvolit jiné stehy nebo vyšívání.
- **Společnost může představit nové možnosti.** Spotřebitelé mohou díky iMacu vytvářet a editovat digitální „iMovies“ a uploadovat je na webový server Apple nebo na jiné webové služby jako YouTube, kde je můžou sdílet s přáteli po celém světě.
- **Společnost může být schopna nabízet výrobek nebo službu rychleji.** FedEx objevil způsob, jak doručovat dopisy a balíky mnohem rychleji než US Post Office.
- **Společnost může být schopna nabízet výrobek za mnohem nižší cenu.** Farmaceutické společnosti vyvíjejí generické verze značkových léků a zásilkové lékárny často prodávají za nižší ceny.

a) Matice příležitostí

		Pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
Atraktivita	vysoká	1	2
	nízká	3	4

1. Společnost vyvine účinnější osvětlovací systém.
2. Společnost vyvine zařízení měřící energetickou účinnost jakéhokoli osvětlovacího systému.
3. Společnost vyvine zařízení měřící úroveň osvětlení.
4. Společnost vytvoří software, který bude personál televizních studií školit v základech osvětlování.

Obr. 2.4
Matice příležitostí
a ohrožení

b) Matice ohrožení

		Pravděpodobnost výskytu	
		vysoká	nízká
Vážnost	vysoká	1	2
	nízká	3	4

1. Konkurent vyvine lepší osvětlovací systém.
2. Přetrvávající velká ekonomická krize.
3. Vyšší náklady.
4. Legislativa vedoucí ke snížení počtu licencí pro televizní studia.

Pro zhodnocení příležitostí mohou společnosti využít analýzu tržních příležitostí. Tato analýza jim bude klást otázky typu:

1. Dokážeme přesvědčivě formulovat přednosti vybraným cílovým trhům?
2. Dokážeme lokalizovat cílové trhy, oslovit je pomocí nákladově efektivních médií a obsloužit je vhodnými distribučními kanály?
3. Disponuje naše společnost důležitými dovednostmi a prostředky, které potřebuje k poskytování benefitů zákazníkům?
4. Dokážeme zákazníkům výhody poskytnout lépe než jakýkoli jiný stávající nebo potenciální konkurent?
5. Dosáhne nebo překročí finanční návratnost příležitosti minimální požadovanou míru pro investice naší společnosti?

V matici příležitostí na obr. 2.4a) se nejlepší příležitosti otevírající se před společností, jež dodává osvětlovací vybavení, nacházejí v levém horním kvadrantu označeném číslicí 1. Příležitosti v pravém dolním kvadrantu (č. 4) jsou příliš okrajové na to, aby na ně společnost reagovala. Příležitosti v pravém horním (č. 2) a levém dolním kvadrantu (č. 3) stojí za bližší sledování pro případ, že se zvýší jejich atraktivita nebo potenciál.

Ohrožením prostředí je výzva představovaná nepříznivým trendem nebo vývojem, která by bez obranné marketingové reakce vedla k poklesu tržeb nebo zisku. Obr. 2.4b) ilustruje matici ohrožení číhajících na společnost dodávající osvětlení pro televizní studia. Ohrožení v levém horním kvadrantu

jsou zásadní, protože pravděpodobnost jejich výskytu je velká a společnost mohou vážně poškodit. Aby jim mohla čelit, potřebuje nouzový plán. Ohrožení v pravém dolním kvadrantu jsou minimální a lze je ignorovat. Společnost by měla ve vlastním zájmu pečlivě monitorovat ohrožení v pravém horním a levém dolním kvadrantu pro případ, že jejich závažnost vzroste.

ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ (SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK) Jednou věcí je najít atraktivní příležitosti, jinou věcí je ale být schopen je využít. Každá společnost proto musí zhodnotit své interní silné a slabé stránky.

Loan Bright

Na webu Loan Bright, online společnosti poskytující hypotéky, mohou lidé chystající se koupit dům najít



seznam bank a jimi nabízených podmínek. Loan Bright původně vydělávala peníze díky prodeji dat o kupujících předním hypotečním bankám včetně Wells Fargo Home Mortgage, Bank of America Mortgage a Chase Home Mortgage. Tyto banky pak získaná data přeměnily v obchodní příležitosti pro své prodejní týmy. Objevily se však nepříjemné interní problémy. Loan Bright musela uspokojit každého ze svých velkých zákazníků, ti se však stávali stále náročnějšími a vyčerpávali čas a prostředky společnosti. Nejvyšší manažeři společnosti se sešli, aby analyzovali trh a silné i slabé stránky společnosti Loan Bright. Rozhodli, že místo obsluhy několika málo velkých klientů začnou obsluhovat mnohem větší množství jednotlivých hypotečních makléřů, kteří reagovali na reklamy společnosti uveřejněné na Googlu a měli zájem koupit si jen pár obchodních příležitostí. Změna si vyžádala změnu způsobu, kterým prodejci Loan Bright hledají nové zákazníky, včetně používání jednostránkové smlouvy místo původní dvanáctistránkové a vytvoření zvláštního oddělení služeb zákazníkům.³² ■

Díky SWOT analýze změnila hypoteční společnost Loan Bright zaměření svých marketingových snah na jednotlivé hypoteční makléře.

Společnosti mohou své silné a slabé stránky zhodnotit pomocí formuláře, jako je ten uvedený v *Marketingové poznámce: Kontrolní seznam pro provádění analýzy silných a slabých stránek*.

Je jasné, že společnost nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani se nemusí rozplývat nad všemi svými stránkami silnými. Velkou otázkou však zůstává, zda by se měla omezovat jen na ty příležitosti, pro které disponuje těmi pravými přednostmi, nebo uvažovat i o těch, pro něž by musela příslušné silné stránky teprve objevit nebo získat. Manažeři společnosti Texas Instruments (TI) byli rozděleni na ty, kteří se chtěli držet odvětví průmyslové elektroniky, a na ty, kteří chtěli pokračovat v zavádění výrobků pro spotřebitele, jež vyžadovaly určité marketingové přednosti, které bylo třeba teprve objevit nebo získat.

2.3.3 Formulace cílů

Jakmile si společnost vypracovala SWOT analýzu, mohla přikročit k formulaci cílů, tedy rozpracování konkrétních cílů na dané období. Cíle musí být konkrétní, pokud jde o jejich kvantifikaci a načasování. Většina podnikatelských jednotek sleduje kombinaci cílů včetně ziskovosti, růstu tržeb, zvýšení tržního podílu, inovací, pověsti a redukce rizika. Podnikatelská jednotka nastaví tyto cíle a potom podle nich své aktivity řídí (*management by objectives* – MBO). Aby systém MBO fungoval, musí cíle jednotky splňovat čtyři kritéria:

- 1. Musí být hierarchicky seřazeny od nejdůležitějších k nejméně důležitým.** Klíčovým cílem podnikatelské jednotky pro dané období může být zvýšení návratnosti investic. Manažeři mohou zisk zvýšit buď zvýšením příjmů, nebo omezením nákladů. Tržby mohou zase zvýšit jen zvýšením tržního podílu nebo cen.
- 2. Cíle by měly být kvantifikovatelné, kdykoliv je to možné.** Cíl „zvýšit návratnost investic (ROI)“ by měl být raději formulován jako „zvýšit ROI na 15 % v průběhu příštích dvou let“.