

ČÁST

1

JAK ROZUMĚT POJMU MARKETING MANAGEMENT

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Proč je marketing důležitý?
2. Co je účelem marketingu?
3. Jaké jsou základní marketingové pojmy?
4. Jak se změnil marketing management?
5. Co je nutné udělat pro úspěšný marketing management?



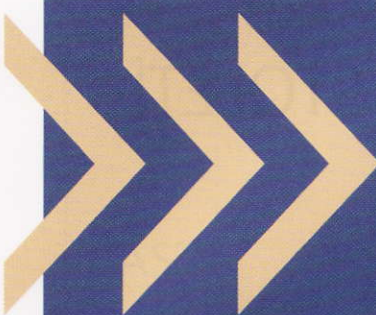
KAPITOLA 1

DEFINICE MARKETINGU PRO 21. STOLETÍ

Marketing je všude. Formálně nebo neformálně se lidé a společnosti zabývají nesčítelným množstvím činností, které bychom mohli nazývat marketingem. Dobrý marketing se ve stále zvýšené míře stává důležitou ingrediencí podnikatelského úspěchu. A marketing hluboce ovlivňuje naše každodenní životy. Je ve všem, čím se zabýváme – od šatů, které nosíme, přes webové stránky, na které klikneme, až k reklamám, na které se díváme:

Dvě mladé dívky, jimž není ještě dvacet, vejdou do místní kavárny Starbucks. Jedna jde k pultu, podává poukázky na dva mátové mléčné koktejly a kupuje si k nim pár kousků sladkého pečiva. Druhá se posadí ke stolu a otevírá notebook Apple. V několika sekundách se díky smlouvě společnosti Starbucks s firmou T-Mobile připojuje na internet (Starbucks ve svých prostorách zřídil tzv. hot-spoty – místa bezdrátového připojení k internetu). Jakmile má spojení, napíše na stránkách vyhledávače Google jméno skupiny z filmu, který viděla večer předtím. Objeví se několik internetových adres s dvěma reklamami – jednou na vstupenky na koncertní turné skupiny a další na hudební CD a film na DVD na Amazon.com. Jakmile klikne na reklamu Amazonu, obří server Google „si řekne o trochu peněz“ (dostává zaplacené pokaždé, kdy někdo klikne na reklamu zadavatele). Vrací se její kamarádka s koktejly v ruce. Nemůže se už dočkat, až se bude moci pochlubit dárkem, který dostala od rodičů





ke svým „sladkým šestnáctinám“ – rubínově červeným mobilem A220 Samsung, vytvořeným týmem mladých korejských návrhářů po několika měsících průzkumu trhu a sledovaných skupin. Telefon připomíná pudřenku a udílí tipy na dietu a rady, jak se vhodně oblékat v daném počasí. Obě dívky se rozplývají nad maličkým displejem, jenž je zároveň zrcátkem, a pak spatří oknem městský autobus s reklamou na nejnovější komediální seriál na HBO...

Dobrý marketing není výsledkem náhody, ale důsledkem pečlivého plánování a provedení. Marketingové praktiky jsou neustále vylepšovány a přetvářeny v podstatě ve všech odvětvích, aby se zvýšila šance na úspěch. Výborný marketing je však vzácný a není ho snadné dosáhnout. Marketing je jak uměním, tak vědou a mezi teoretickou stránkou marketingu a jeho tvořivou stránkou existuje neustále napětí. Je snadnější se naučit jeho teoretické stránce, jíž se budeme převážně zabývat v této knize, ale popíšeme také, jak se v některých společnostech projevuje skutečná tvořivost a nadšení. Tato kniha vám pomůže marketing lépe pochopit a přispěje rovněž k tomu, abyste přicházeli se správnými marketingovými rozhodnutími. V této kapitole se budeme zabývat základními postuláty naší práce a probereme důležité marketingové pojmy, nástroje, systémy a jiné záležitosti.

1.1 Význam marketingu

Finanční úspěch často závisí na marketingových schopnostech. Finance, provoz, účetnictví a další podnikatelské funkce ztratí svůj význam, jakmile neexistuje dostatečná poptávka po výrobcích a službách, díky níž by dosáhla společnost zisku. Existuje jak horní, tak dolní hranice. Mnoho společností má nyní funkci marketingového ředitele (*Chief marketing officer – CMO*), čímž dávají marketingu rovnoprávnější postavení s jinými vedoucími pracovníky na této úrovni, jako je výkonný ředitel (*Chief executive officer – CEO*) a finanční ředitel (*Chief financial officer – CFO*). Tiskové zprávy ze společností všech druhů – od výrobce spotřebního zboží přes zdravotní pojišťovny až k výrobcům v těžkém průmyslu – hlásí do světa své nejnovější marketingové úspěchy a totéž lze nalézt na webových stránkách. V odborných časopisech se marketingovými strategiemi a taktikami zabývá nesčetné množství článků.

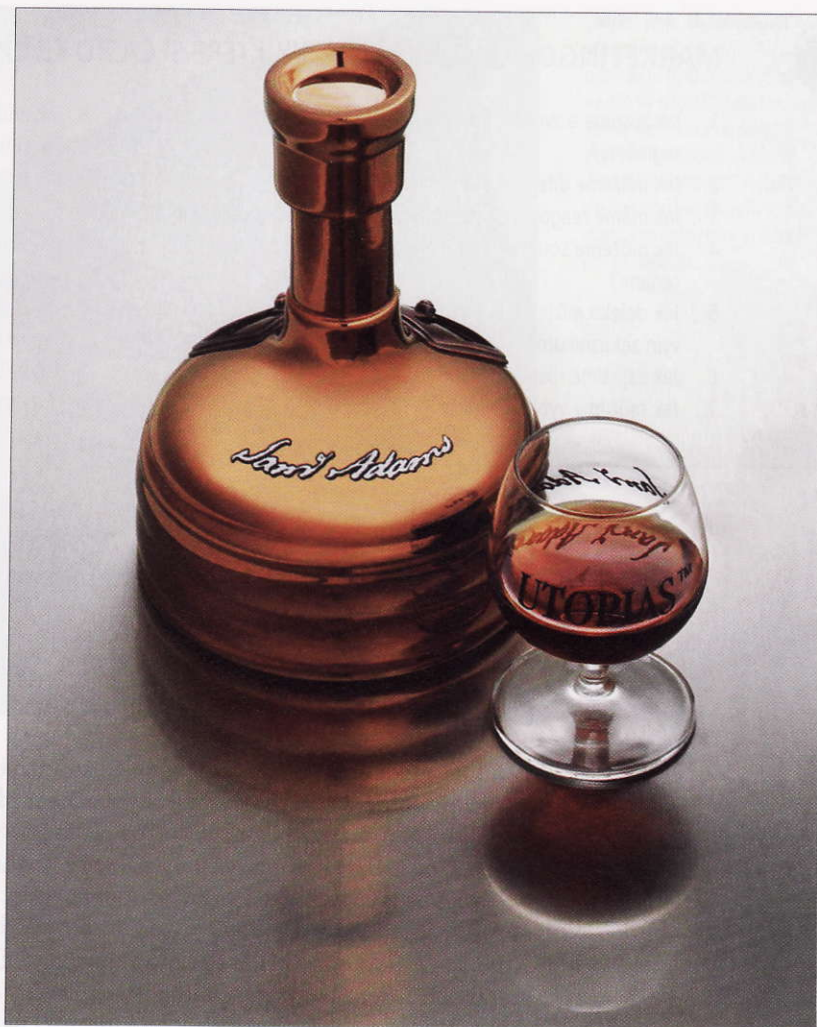
Marketing je však ošidný a byl vždy Achillovou patou mnoha dříve prosperujících společností. Velké, dobře známé společnosti, jakými jsou například Sears, Levi's, General Motors, Kodak a Xerox, se střetly s novými zákazníky a novými konkurenty a byly nuceny přehodnotit své podnikatelské modely. Dokonce i vedoucí společnosti na trhu, jako například Microsoft, Wal-Mart, Intel a Nike, si uvědomují, že si nemohou dovolit odpočívat. Jack Welch, vynikající bývalý generální ředitel General Electric, opakovaně varoval svoji společnost: „Buď se budeme měnit, nebo zemřeme.“

Cesta ke správným rozhodnutím však není vždy snadná. Marketéři musí činit závažná rozhodnutí, například jaké prvky by měl mít návrh nového výrobku, jakou cenu nabídnout spotřebitelům, kde prodávat výrobky a kolik utrácet na reklamu nebo propagaci. Musí rovněž činit detailnější rozhodnutí, k nimž patří například přesná slovní formulace nebo barva nového obalu. (Dobrým kontrolním seznamem otázek, jimiž se zaměstnávají marketéři, je marketingová vsuvka *Otázky, které si často kladou marketéři*. Všemi těmito otázkami se v této knize zabýváme.) Největšímu riziku se vystavují ty společnosti, které pozorně nesledují své zákazníky a konkurenty a nepřetržitě nezlepšují

...všechny hodnoty. Zastávají krátkodobé, okamžitě realizované názory na své podnikatelské činnosti a v konečné fázi neuspokojí akcionáře, zaměstnance, dodavatele ani distribuční partnery. Kvalitní a účinný marketing je nikdy realizací činnosti.

■ BOSTON BEER COMPANY

...v roce 1984 zakladatel Boston Beer Company, jejíž pivo Samuel Adams se stalo nejprodávanějším pivem z malých pivovarů, začal v roce 1984 tak, že roznášel láhve tohoto pivovaru barež a přesvědčoval barmany, aby ho prodávali. Dávka si nemohl dovolit uvolnit z rozpočtu výdaje na reklamu a prodával pivo přímým prodejem a kontakty s malými zákazníky. Tvrdá práce se mu vyplatila. Boston Beer pivem překročilo hranici tržeb 200 milionů dolarů a stalo se nejprodávanějším exkluzivním pivem na pivním trhu. V důsledku toho začal utrácet miliony za televizní reklamu, zaměstnávat desítky prodavačů a provádět sofistikovaný marketingový výzkum. Zjistil tak, že k dalšímu úspěchu je třeba zřít a vést schopné marketingové oddělení. Zastává však původní nadšení a touha dostat se dál. V roce 2002 uvedla společnost Boston Beer na trh jedinečné v omezeném množství vařené pivo Samuel Adams Utopias. Síň, padesátistupňové pivo v ceně 100 dolarů začalo a vytvořilo oficiální rekord „nejsilnějšího piva na světě“. „U Samuelu Adamse neustále inovujeme a přicházíme s novými nápady revolučně měnícími balení a představy spotřebitelů piva o tom, co lze od piva očekávat,“ říká zakladatel Koch.¹



Láhev Utopias, jedinečného, v omezeném množství vařené bostonského pivo. Jedná se o padesátistupňové pivo zaručující pravdivost slov na etiketě „Nejsilnější pivo na světě“.

1.2 Účel marketingu

...když se z vás stal odborník na marketing, je třeba pochopit, co je to marketing, jak funguje, čeho se má a kdo ho provádí.

1.2.1 Co je to marketing

Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. Jedna z nejstručnějších definic marketingu zní takto: „Naplňovat potřeby se ziskem.“ Když si společnost eBay uvědomila, že lidé nejsou schopni najít předměty, po nichž nejvíce touží, vytvořila internetové aukční aukční síť, nebo když si IKEA všimla, že lidé chtějí nábytek za podstatně nižší ceny, a přišla proto s nábytkem, který si zákazníci sami smontují, projeví obě společnosti marketingové schopnosti a proměnily soukromou nebo společenskou potřebu ve výnosné podnikatelské možnosti.

Americká marketingová asociace (American marketing association) nabízí následující formální definici: Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií.⁴² Abychom si poradili se směnnými procesy, je třeba značného množství práce a obětavosti. K marketingovému managementu dochází tehdy, jestliže alespoň jedna strana potenciální obchodní směny přemýšlí o prostředcích, jak dosáhnout žádaných reakcí dalších stran. Chápeme marketing management jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.

Rozlišujeme mezi společenskou a manažerskou definicí marketingu. Společenská definice ukazuje, jakou roli hraje marketing ve společnosti. Jeden marketér prohlásil, že úkolem marketingu je

MARKETINGOVÁ VSUVKA: OTÁZKY, KTERÉ SI ČASTO KLADOU MARKETÉŘI

1. Jak zjistíme a zvolíme správný marketingový segment nebo segmenty?
2. Jak můžeme diferencovat své nabídky?
3. Jak máme reagovat na zákazníky, kteří nakupují podle cen?
4. Jak můžeme soupeřit s konkurenty nižšími náklady a nižšími cenami?
5. Jak daleko můžeme jít v přizpůsobování své nabídky jednotlivým zákazníkům?
6. Jak zajistíme růst svého podnikání?
7. Jak můžeme vytvořit silnější značky?
8. Jak můžeme snížit náklady na získání zákazníků?
9. Jak si můžeme zajistit dlouhodobější věrnost zákazníků?
10. Jak poznáme, kteří zákazníci jsou důležitější?
11. Jak můžeme měřit návratnost výdajů na reklamu, podporu prodeje a public relations?
12. Jak můžeme zlepšit produktivitu prodejních týmů?
13. Jak můžeme vytvořit vícenásobné distribuční kanály a přitom se vyhnout konfliktům?
14. Jak můžeme docílit, aby se i ostatní oddělení společnosti více orientovala na zákazníky?

pomáhat dosáhnout vyšší životní úroveň. Zde je společenská definice, která vyhovuje nám: „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“ Často se objevuje manažerská definice, že marketing je „umění prodeje výrobků“, ale lidé jsou překvapeni, když se dozvědí, že nejdůležitější částí marketingu není prodej! Prodej je pouze vrcholem marketingového ledovce. Peter Drucker, přední teoretik managementu, to vystihl následovně:

„Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“⁴³

Když společnost Sony přišla s Play Station, když Gillette uvedla na trh holicí břit Mach III a Toyota automobil Lexus, byly tyto společnosti zaplaveny objednávkami, protože navrhly „správný“ produkt díky tomu, že pečlivě vypracovaly svůj „domácí úkol“ z marketingu.

1.2.2 Směna a transakce

Člověk může získat produkt jedním ze čtyř možných způsobů. Může si výrobek nebo službu udělat sám, jako když někdo rybaří, loví nebo trhá ovoce. Může si sehnat výrobek násilím, například v případech loupežných přepadení a vloupání. Může si něco vyžebrot, například když žádá bezdomovec o příspěvek na jídlo. A poslední způsob spočívá v tom, že nabídne nějaký výrobek, službu nebo peníze výměnou za něco, po čem touží.

Směna, která je klíčovým pojmem obchodování, je proces, v němž je možné získat požadovaný výrobek nabídkou něčeho jiného. K existenci směnného potenciálu musí být splněno pět podmínek:

1. Musí existovat nejméně dvě strany.
2. Každá strana musí mít něco, co by mohlo představovat hodnotu pro druhou stranu.
3. Každá strana je schopná komunikace a předání.
4. Každá strana má svobodu nabídku ke směně přijmout nebo odmítnout.
5. Každá strana věří, že je vhodné nebo žádoucí s druhou stranou jednat.

Zda ke směně skutečně dojde, závisí na tom, jestli se obě strany dohodnou na podmínkách, jimiž by si polepsily (či alespoň nepohoršily) vzhledem k minulému stavu. Směna je procesem vytváření hodnoty, protože za normálních okolností na ní obě strany vydělají.

Obě strany se zabývají směnou, jestliže vyjednávají – pokoušejí se dosáhnout vzájemně přijatelných podmínek. Jakmile je dosaženo dohody, říkáme, že došlo k transakci. **Transakce** je obchod s hodnotami mezi dvěma či více stranami: Osoba A dává X osobě B a dostává za to jako protihodnotu Y. Smith prodává Jonesovi televizní přijímač a dostává za něj 400 dolarů. Jedná se o klasickou



„Mohli jsme klidně nechat všechno tak, jak bylo. Ale to by pro nás nebylo charakteristické. Co vy na to?“ Tato reklama společnosti Lexus a slogan prodejní kampaně „Vášnivě hledání dokonalosti“ vyjadřují marketingovou filozofii společnosti: Pro zákazníky je dobré jen to nejlepší.

finanční transakci, ale k transakcím není zapotřebí peněz. Výměnný obchod se týká výměny zboží nebo služeb za jiné zboží nebo služby, jako když právník Jones napíše lékaři Smithovi poslední vůli a dostane se mu za to lékařského vyšetření.

Součástí každé transakce je několik faktorů: přinejmenším dvě věci mající nějakou hodnotu, dohodnuté podmínky, čas dohody a místo dohody. Jakýkoliv právní systém podporuje a prosazuje dodržení podmínek od všech stran. Bez právních záruk by lidé přistupovali ke smlouvám s nedůvěrou a všichni by trtili.

Transakce se liší od převodu. Při **převodu** dává osoba A osobě B předmět nebo službu X, ale nic za to nedostává. U darů, podpor a příspěvků na dobročinné účely se jedná o převod. Chování při převodu lze však také chápat v rámci směny. Osoba provádějící převod obvykle očekává, že za svůj dar něco dostane – například vděčnost nebo že uvidí u příjemce změnu chování. Z profesionálů zabývajících se sháněním fondů mají dárči prospěch – děkovné dopisy, děkovné články v časopisech a pozvánky na různé společenské akce. Marketéři rozšířili pojetí svého oboru tak, aby zahrnovali i zkoumání chování při převodech a transakcích.

V tom nejobecnějším smyslu chtějí marketéři vyvolat reakci v chování druhé strany. Obchodní firma chce nákupy, politický kandidát chce hlasy, církve chce aktivní členy a společensky aktivní skupina chce lidi, kteří by se nadšeně postavili za její věc. Marketing sestává z jednání, které má vyvolat žádoucí reakce od cílového publika.

K provedení úspěšné směny marketéři analyzují, co každá strana od transakce očekává. Jednoduché směnné situace mohou být zmapovány tak, že jsou ukázáni oba herci a jejich potřeby, a nabídky mezi nimi proudí. Předpokládejme, že společnost John Deere, celosvětový lídr v zemědělských strojích, zkoumá výhody, které očekává typická velká farma, když kupuje traktory, kombajny, sázecí stroje a rozprašovače. K těmto výhodám patří kvalitní výrobky, slušná cena, včasné dodávky, dobré finanční podmínky, dostatek náhradních dílů a dobrý servis. Položky na tomto seznamu výhod nejsou stejně důležité a mohou být pojmány jednotlivými kupci odlišně. Jedním z úkolů společnosti John Deere je zjistit relativní důležitost těchto rozdílných potřeb pro jednotlivé kupce.

Společnost John Deere má rovněž seznam toho, co chce. Chce dobrou cenu za své výrobky, včasné platby a dobrou pověst. Existuje-li podle tohoto seznamu dostatečná shoda nebo se přání překrývají, pak vzniká základna k transakci. Úkolem společnosti John Deere je formulovat nabídku motivující farmářské podnikatele, aby si kupovali její výrobky. Farmářští podnikatelé pak mohou přijít s protinabídkou. Tento proces vyjednávání vede buď ke vzájemně přijatelným podmínkám, nebo k rozhodnutí transakci neuskutečnit.

1.2.3 Co je předmětem marketingu

Marketéři se zabývají marketingem deseti typů entit: výrobků, služeb, událostí, zážitků, osob, míst, majetku, organizací, informací a idejí.

VÝROBKY Fyzické zboží tvoří hlavní část výroby většiny zemí a marketingového úsilí. Každoročně se jen v USA zabývají společnosti marketingem miliard čerstvých, konzervovaných, balených a zmražených potravinářských výrobků a milionů automobilů, ledniček, televizorů, strojů a různých dalších pilířů moderní ekonomiky. Marketingem zboží se však nezabývají jen společnosti, ale částečně díky internetu se o to mohou efektivně pokoušet i jednotlivci.

SLUŽBY Jak se rozvíjí ekonomika, soustřeďuje se stále větší proporce jejích aktivit na produkci služeb. Dnešní ekonomika USA sestává ze směsi 70 % služeb a 30 % zboží. Ke službám patří práce leteckých společností, hotelů, autopůjčoven, holičů a pracovníků v salónech krásy, údržbářů a opravářů, stejně jako účetních, bankéřů, právníků, inženýrů, lékařů, programátorů softwaru a konzultantů v oblasti managementu. Mnoho tržních nabídek sestává z rozmanitých směsí zboží a služeb. V restauraci rychlého občerstvení například zákazník konzumuje jak výrobek, tak službu.

UDÁLOSTI Marketéři propagují časově omezené akce, například obchodní výstavy, umělecká představení či výročí společností. Agresivní propagace celosvětových sportovních akcí, jako jsou olympijské hry nebo mistrovství světa v kopané, je zaměřena jak na fanoušky, tak na společnosti. Existuje profese plánovačů těchto akcí, kteří pracují na jejich detailech a zajišťují, aby proběhly dokonale.

ZÁŽITKY Sladěním několika služeb a druhů zboží může firma vytvořit a narezitovat zážitky, které se stávají předmětem marketingu. World's Magic Kingdom společnosti Walt Disney představuje marketing zážitků: zákazníci navštěvují pohádkovou říši, pirátskou loď nebo strašidelný dům. Podobně v Hard Rock Café se mohou návštěvníci najít a přitom si vyslechnou živý koncert. Existuje také trh zvláštních zážitků, například týdenní pobyt v baseballovém táboře, kde si mohou návštěvníci zahrát s některými bývalými slavnými hráči nebo si zájemci mohou zaplatit pětiminutové dirigování Chicagského symfonického orchestru či si zaplatit výstup na Mount Everest.⁴

OSOBY Rovněž marketing zabývající se celebritami je velký byznys. Dnes má každá větší filmová hvězda svého agenta, osobního manažera a kontakty na nějakou PR agenturu. Lidé zabývající se marketingem celebrit pomáhají rovněž umělcům, hudebníkům, provozním ředitelům, lékařům, úspěšným právníkům a finančníkům a dalším odborníkům.⁵ Někteří lidé výtečně provádějí marketing své osoby – stačí jmenovat pár jmen: Madonna, Oprah Winfreyová, Rolling Stones, Aerosmith a Michael Jordan. Poradce v oblasti managementu Tom Peters, který je sám mistrem toho, jak ze sebe udělat značku, radí všem, aby se stali „značkou“.

MÍSTA Města, státy, regiony a celé národy aktivně soupeří o přilákání turistů, továren, ústředí společností a nových obyvatel.⁶ K lidem zabývajícím se marketingem lokalit (míst) patří specialisté na ekonomický rozvoj, agenti s realitami, pracovníci komerčních bank, členové místních obchodních sdružení a pracovníci PR agentur. Aby pohněla svá high-tech průmyslová odvětví a dostala do nich talentované jedince, lákají města, jako Indianapolis, Charlotte a Raleigh-Durham, a personální oddělení tamních společností pomocí inzerátů a dalších komunikačních prostředků mladé lidi ve věku 20–29 let. Louisville v Kentucky utrácí milion dolarů ročně za e-maily, pořádání akcí a podobné aktivity, aby přesvědčilo mladé lidi o kvalitách života v tomto městě a dalších výhodách.

MAJETEK Jedná se o vlastnická práva buď na reálný majetek (nemovitosti), nebo finanční majetek (akcie a obligace). Majetek se prodává a kupuje, a to si vyžaduje marketing. Realitní agenti pracují pro prodejce nebo kupce nemovitostí či sami obytné nebo průmyslové nemovitosti nakupují. Investiční společnosti a banky se zabývají marketingem půjček a hypoték jak institucím, tak jednotlivcům.

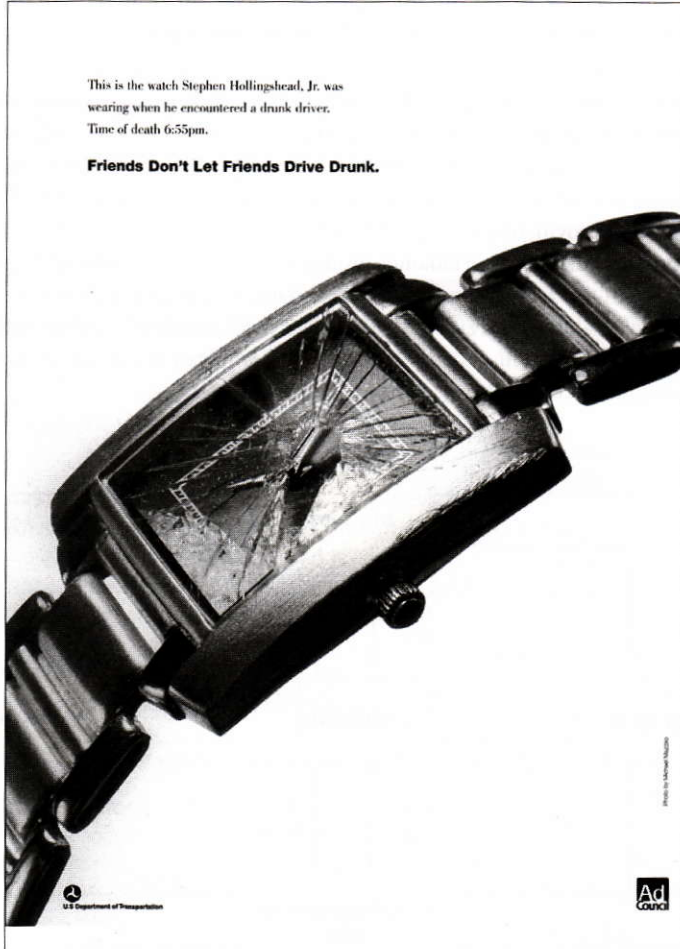
FIRMY Firmy aktivně pracují na vybudování silné, příznivé a jedinečné image v myslích své cílové veřejnosti. Společnosti utrácejí peníze za reklamu, která má posílit identitu společnosti. Nizozemská elektronická společnost Philips přichází s reklamou, jejímž sloganem jsou slova „Let's Make Things Better“. Marketingový program britské společnosti Tesco „Pomůže každá maličkost“ vytvořil špičkový řetězec supermarketů v celé zemi. Univerzity, muzea, umělecké a neziskové organizace využívají marketing k vylepšení svého obrazu u veřejnosti a k soupeření o příznivce a fondy.

INFORMACE Informace lze vytvářet a marketing lze na ně aplikovat stejně jako na výrobky. V podstatě je možno říci, že právě toto praktikují školy a univerzity – distribuují informace za jistou cenu rodičům, studentům a veřejnosti. Encyklopedie a většina odborné literatury provádějí také marketing informací. Časopisy, například *Road and Track* a *Byte*, poskytují informace o automobilech a světě počítačů. K hlavním průmyslovým odvětvím naší společnosti patří produkce, balení a distribuce informací.⁷ Dokonce i firmy prodávající fyzické výrobky se pokoušejí přidávat hodnotu využíváním informací. Například provozní ředitel společnosti Siemens Medical Systems Tom McCausland říká: „Naším produktem nemusí být nutně rentgenový přístroj nebo přístroj pro magnetickou rezonanci, nýbrž informace. Naším byznysem jsou informační technologie zabývající se péčí o zdraví a naším finálním produktem je elektronická zpráva o pacientovi: informace o laboratorních testech, patologii a léčích a také hlasový výstup dat z počítače.“⁸

IDEJE Ke každé marketingové nabídce patří i nějaká základní idea. Charles Revson z Revlonu k tomu řekl: „V závodě děláme kosmetiku, v obchodě prodáváme naději.“ Výrobky a služby jsou prostředky k doručování nějaké ideje nebo prospěšné stránky. Lidé zabývající se společenským marketingem pilně propagují ideje typu „Kamarádi, nenechte kamaráda řídit v opilosti“ nebo „Je hroznou věcí nemyslet“.

This is the watch Stephen Hollingshead, Jr. was wearing when he encountered a drunk driver.
Time of death 6:55pm.

Friends Don't Let Friends Drive Drunk.



U.S. Department of Transportation

Ad Council

Toto jsou hodinky Stephena Hollingsheada ml., které měl na ruce, když se střetl s opilým řidičem. Ukazují čas smrti 18.55. Kamarádi, nenechte kamaráda řídit v opilosti. Reklama z kampaně „Kamarádi, nenechte kamaráda řídit v opilosti“ nepropaguje produkt, ale ideu.

1.2.4 Kdo provádí marketing

MARKETÉŘI A FINANČNÍ VYHLÍDKY Marketér je někdo, kdo pátrá po reakci (pozornosti, nákupu, hlasech, darech) jiných, jimž říkáme **perspektivní zákazníci**. Pokud se navzájem něco pokoušejí prodat obě strany, provádějí obě marketing.

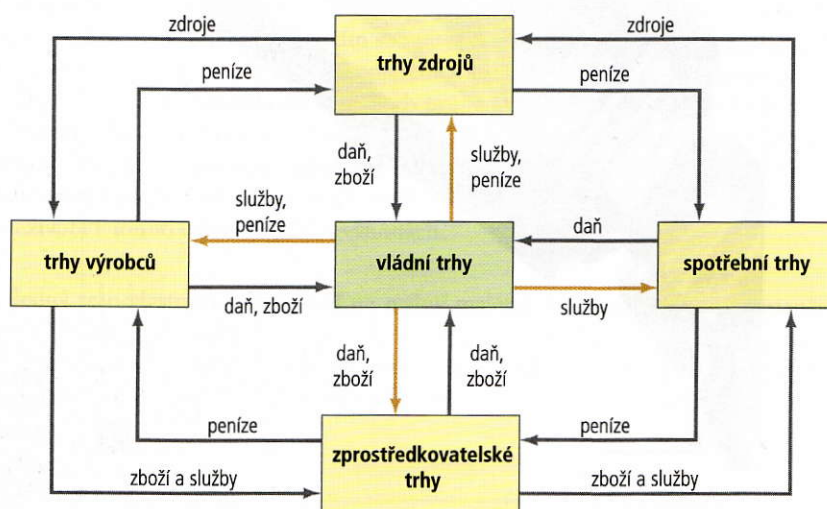
Marketéři dokáží obratně stimulovat poptávku po produktech společnosti, ale i toto je příliš omezený pohled na úkoly, které vykonávají. Stejně jako nesou odborníci na výrobu a logistiku odpovědnost za řízení dodávek, nesou lidé z marketingu odpovědnost za řízení poptávky. Manažeři marketingu se pokoušejí ovlivnit úroveň, načasování a skladbu poptávky, aby se splnily cíle společnosti. V poptávce je možných osm různých stavů:

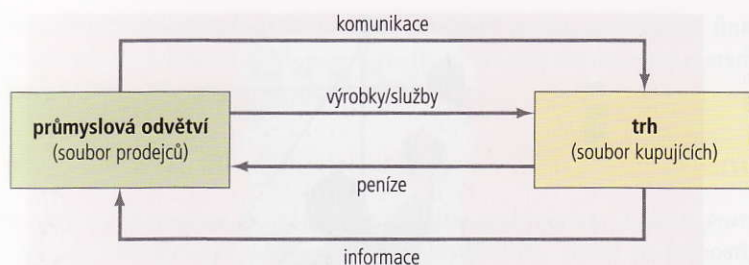
1. **Negativní poptávka** – spotřebitelům se výrobek nelíbí, a mohou dokonce i zaplatit za to, aby se mu vyhnuli.
2. **Neexistující poptávka** – spotřebitelé buď o výrobku nevědí, nebo o něj nejeví zájem.
3. **Latentní poptávka** – spotřebitelé projevují silný zájem, který existující výrobek nedokáže uspokojit.
4. **Snížující se poptávka** – spotřebitelé začínají kupovat výrobek méně často nebo ho přestávají kupovat úplně.
5. **Nepravidelná poptávka** – nákup spotřebitelů se liší podle ročního období, měsíce, týdne, dne, nebo dokonce hodin.
6. **Plná poptávka** – spotřebitelé výrobek uvedený na trh kupují adekvátně.
7. **Nadměrná poptávka** – výrobek si chce koupit více spotřebitelů, než je možné.
8. **Škodlivá poptávka** – spotřebitele mohou přitahovat výrobky s nežádoucími společenskými důsledky.

V každém případě musí lidé z marketingu identifikovat skrytou příčinu (příčiny) stavu poptávky a pak přijít s akčním plánem na přesun poptávky do žádoucího stavu.

TRHY Trh byl tradičně fyzickým místem, kde se shromažďovali kupci a prodáváci, aby kupovali a prodávali zboží. Ekonomové popisují trh jako soubor kupců a prodávců, kteří provádějí obchodní transakce s určitým produktem nebo třídou produktů (např. trh s byty a domy nebo obilní trh). Moderní ekonomiky takovými trhy oplývají. Pět základních trhů a jejich spojující toky jsou ukázány na obr. 1.1. Výrobci přicházejí na trhy se zdroji (trhy surovin, trhy práce, peněžní trhy), kupují zdroje, proměňují je ve zboží a služby, které pak prodávají prostředníkům, a ti je nakonec prodají spotřebitelům. Spotřebitelé prodávají svou práci a za obdržené peníze platí zboží a služby. Vláda vybírá daně, za něž kupuje zboží na trhu se zdroji, na trhu výrobců a zprostředkovatelských trzích, a používá toto zboží a služby k poskytování veřejných služeb. Ekonomika každého státu a globální ekonomika sestává z komplexu vzájemně se ovlivňujících souborů trhů spojených směnnými procesy.

Obr. 1.1
Struktura toků v moderní
směnné ekonomice





Obr. 1.2
Jednoduchý
marketingový systém

Na druhé straně marketéři často používají slovo **trh** k popisu různých seskupení zákazníků. Pohlíží na prodejce jako na součást určitého odvětví a na kupce jako na součást trhu. Hovoří o trzích potřeb (trh pro lidi s dietou, vyhledávající dietní potraviny), o trzích s výrobky (trh s obuví), demografických trzích (trh mladých lidí), nebo rozšiřují pojem tak, aby pokrýval ještě jiné trhy, například voličské trhy, pracovní trhy a dárcovské trhy. Obr. 1.2 ukazuje vztahy mezi určitým odvětvím a trhem. Prodejce a kupce spojují čtyři toky. Prodejci posílají zboží, služby a zprávy (reklamy, direkt mail) na trh. Za to dostávají peníze a informace (informace o obratu, názory). Vnitřní šipky ukazují výměnu peněz za zboží a služby, vnější ukazují výměnu informací.

KLÍČOVÉ ZÁKAZNICKÉ TRHY Podívejte se na následující klíčové zákaznické trhy – spotřební (nebo také spotřebitelské), obchodní, globální a neziskové.

Spotřební trhy. Společnosti prodávající zboží a služby masového charakteru, jako jsou nealkoholické nápoje, kosmetika, letenky, sportovní obuv a jiné sportovní vybavení, tráví mnoho času snahou o zavedení lepší image značky. Hodně ze síly značek závisí na vývoji lepších výrobků a balení, zajištění jejich dostupnosti a podpoře pomocí komunikace a spolehlivých služeb. Tento úkol komplikuje neustále se proměňující spotřební trh (viz marketingový postřeh *Nové možnosti spotřebitelů*).

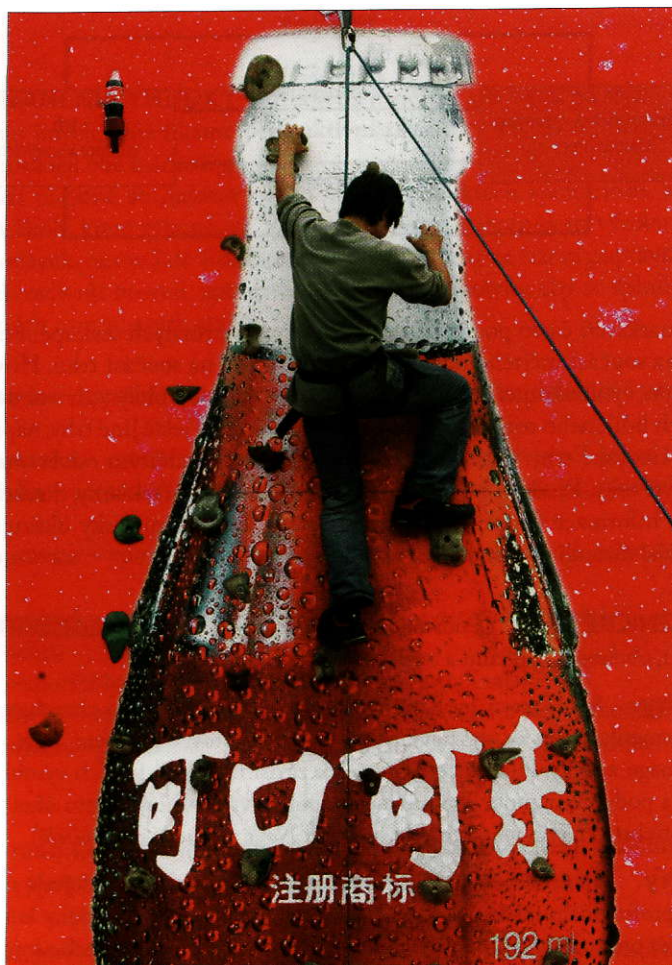
Obchodní trhy. Společnosti prodávající zboží a služby se často setkávají s dobře připravenými a informovanými profesionálními kupci, kteří jsou schopni vyhodnotit nabídky konkurence. Obchodní nákupci kupují zboží proto, aby ho prodali se ziskem dál. Lidé zabývající se obchodním marketingem musí proto demonstrovat, jak jejich výrobky pomohou těmto kupcům dosáhnout vyšších příjmů nebo nižších nákladů. Určitou roli v tom může sehrát reklama, ale silnější roli hraje prodejní tým, cena a pověst společnosti, že si vede kvalitně a spolehlivě.

MARKETINGOVÝ POSTŘEH: NOVÉ MOŽNOSTI SPOTŘEBITELŮ

Digitalní revoluce vložila do rukou spotřebitelů a firem nový soubor možností. Podívejme se, co včera ještě spotřebitelé neměli, a dnes mají:

- **Podstatné zvýšení kupní síly.** Kupující dnes odděluje jen jediné kliknutí od porovnávání cen konkurentů a vlastností výrobků. Na internetu mohou najít odpovědi za pár sekund. Nemusí jezdit do obchodů, parkovat, čekat ve frontě ani diskutovat s prodáváči. Spotřebitelé dokonce mohou navrhnout ceny, které jsou ochotní zaplatit za hotelový pokoj nebo letenku, či jak vysoké mají být splátky na hypotéku, a mohou zjistit, zda existují nějakí ochotní dodavatelé. Proávající mohou pořádat obrácené aukce, na nichž soupeří o získání kupce. Kupující se mohou sdružovat, aby nákupem většího množství výrobků nebo služeb dosáhli větší slevy.
- **Větší rozmanitost dostupného zboží a služeb.** Dnes si může člověk objednat téměř cokoliv po internetu: nábytek (Ethan Allen), pračky (Sears), management consulting (Ernie), lékařské rady (WebMD). Amazon.com se prezentuje jako největší knihkupectví na světě s více než třemi miliony knih. Žádné fyzické knihkupectví se s ním nemůže srovnávat. Kupující si navíc
- možou objednávat toto zboží z kterékoliv místa na světě, což pomáhá ušetřit lidem, kteří žijí v zemích s velmi omezenými lokálními nabídkami. Znamená to rovněž, že kupující ze zemí s vysokými cenami mohou snížit výdaje objednávkami ze zemí s nižšími cenami.
- **Větší množství informací prakticky o čemkoliv.** Lidé mohou číst kdekoliv na světě jakékoliv noviny v jakékoliv řeči. Internet jim umožňuje přístup k encyklopediím, slovníkům, lékařským informacím, kritice filmů, spotřebitelským zprávám a nesčíslným dalším zdrojům informací.
- **Snadnější vzájemné kontakty a podávání i přijímání objednávek.** Dnes mohou kupující objednávat cokoliv z domova, kanceláře nebo mobilního telefonu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a právě tak rychle bude do jejich domova nebo kanceláře doručeno objednané.
- **Možnost porovnat zprávy o výrobcích a službách.** Dnes mohou zákazníci vstoupit do chatu soustředujícího se na některou oblast společného zájmu a vyměňovat si informace a názory.

Globální marketing: Šplhání po stěně s vyobrazenou Coca-Colou za účelem upoutání pozornosti zákazníků na prvním Čínském mezinárodním veletrhu nápojů v Pekingu v roce 2003



Globální trhy. Společnosti prodávající zboží a služby na globálním tržišti jsou nuceny provádět dodatečná rozhodnutí a setkávají se s různými výzvami. Musí se rozhodnout, do které země vstoupit, jak vstoupit do konkrétní země (jako vývozce, poskytovatel licence, partner ve společném podnikání či jako samostatný výrobce), jak přizpůsobit své výrobky a služby podmínkám v dané zemi a jak komunikovat v odlišném kulturním prostředí. Tato rozhodnutí je třeba učinit ve vztahu k rozdílným požadavkům nákupů, vyjednávání, vlastnění a disponování s majetkem, a to v podmínkách rozdílné kultury, jiného jazyka a právního i politického systému, a měny, jejíž kurz může kolísat.

Neziskové a vládní trhy. Společnosti prodávající své zboží neziskovým organizacím, jako jsou církve, univerzity, dobročinné organizace nebo vládní úřady, musí opatrně zvažovat ceny, protože tyto organizace mají omezenou kupní sílu. Nižší ceny ovlivňují vlastnosti a kvalitu, které může prodávající do nabídky zařadit. Vládní instituce žádají při nákupech slevy a neexistují-li polehčující okolnosti, dávají přednost nejnižší nabídce.

TRŽIŠTĚ, TRŽNÍ PROSTORY A METATRHY Dnes můžeme rozlišovat mezi **tržištěm** a **tržním prostorem**. Tržiště je fyzické – když nakupujeme v obchodě, zatímco tržní prostor je digitální – nákupy po internetu.⁹ Mohan Sawhney přišel s pojmem **metatrhy** k popisu souboru doplňujících výrobků a služeb v myslích spotřebitelů úzce spojených, ale pocházejících z rozdílných průmyslových odvětví. Automobilový metatrhy se skládá z výrobců automobilů, prodejců nových a ojetých automobilů, finančních společností, pojišťoven, mechaniků a opraven, prodejů náhradních dílů, časopisů o automobilech, rubrik s inzeráty pro motoristy a webových stránek o automobilech na internetu. Při koupi auta se kupující dostane do styku s mnoha částmi tohoto metatrhu a tím se objevují možnosti pro prostředníky, aby pomáhali kupujícím pohybovat se hladce mezi těmito skupinami, přestože nejsou ve fyzickém prostoru propojeny. Jedním z příkladů jsou webové stránky Edmunds (www.edmunds.com), kde může kupec automobilu najít informace o výše zmíněných záležitostech a cenách různých automobilů. Stačí kliknout

...další webové stránky a pátrat po prodejci s nejnižší cenou, možnostech financování, příslušných cenových úrovních za nízkou cenu. Metazprostředkovatelé také slouží jiným metatržům, jako je trh s práskami pro děti a trh spojený se svatbami.¹⁰

2.25 Jak se podnikatelské činnosti a marketing proměňují

Knihy s názvem *Beyond Disruption* (v češtině kniha vyšla pod názvem *Změňte pravidla byznysu ve vašem oboru – Metada Disruption*, nakl. Grada Publishing, 2006) chválí společnosti, jako jsou Apple, Amazon a T&G Heuer, za exponenciální růst obrátu navzdory tomu, že působí na zavedených, ale stagnujících trzích.¹¹ Vysvětlení těchto úspěchů v knize nabízených spočívá v tom, že tyto společnosti sledují jasnou vizi správného směru, jímž hodlají vést své značky a přestupovat marketingové úsilí na nové výrobky, reklamou nebo některým jiným aspektem marketingu. Další nedávno vydaná kniha s názvem *Radical Marketing* se soustřeďuje na společnosti typu Harley-Davidson, Virgin Atlantic Airways a Boston Beer, které zaujaly odlišný přístup k marketingu, jenž se koncentruje na využití omezených zdrojů, těsné kontakty se zákazníky a na vytváření uspokojivějších řešení pro zákazníky (viz marketingová vsuvka *Deset pravidel radikálního marketingu*).

Wilder a jistotou říci, že „trh není tím, čím býval“. Je radikálně odlišný, a to v důsledku silných, někdy navzájem propojených společenských sil, které vedly k vytvoření nových druhů zboží, nových možností a nových výzev:

- **Wilder se technologie.** Digitální revoluce vytvořila informační věk. Průmyslový věk byl charakterizován masovou výrobou a masovou spotřebou, obchody nacpanými zbožím, všudypřítomnou reklamou a radikálními slevami. Informační věk slibuje přesnější úroveň produkce, cílenější komunikace a odbornější tvorbu cen. Navíc se značná část dnešního obchodu provádí pomocí elektronické sítě: intranetu, extranetu a internetu.
- **Globalizace.** Technologický pokrok v pozemní i lodní dopravě a v komunikaci usnadňuje společnostem marketing v jiných zemích a spotřebitelům usnadňuje nakupovat zboží a služby od dodavatelů v jiných zemích.
- **Deregulace.** Mnohé země deregulovaly jednotlivá průmyslová odvětví, aby byla konkurence silnější a měla více možností. Ve Spojených státech mohou nyní telefonní společnosti specializující se na mezinárodní a mezinárodní hovory soupeřit i na místních trzích a naopak míst-

MARKETINGOVÁ VSUVKA: DESET PRAVIDEL RADIKÁLNÍHO MARKETINGU

Sam Hill a Glenn Rifkin přicházejí ve své knize **Radical Marketing** s radami, které pomohou společnostem dosahovat marketingových úspěchů:

1. **Generální ředitel (CEO) musí mít rovněž marketingovou funkci.** Ředitelé usilující o radikální marketing nepřenesou odpovědnost za marketing na nikoho jiného.
2. **Oddělení marketingu musí být na začátku malé a také musí i zůstat.** Provozní ředitelé usilující o radikální marketing nesmí dovolit, aby vrstvy manažerů mezi nimi a trhem zesílily.
3. **Je třeba udržovat osobní styky s lidmi, na nichž nejvíce záleží – se zákazníky.** Lidé prosazující radikální marketing vědí o výhodách přímých kontaktů se zákazníky.
4. **Přistupujte k marketingovému výzkumu s opatrností.** Lidé prosazující radikální marketing dávají přednost přímějším technikám.
5. **Přijímejte pouze zapálené misionáře, nikoliv marketingové specialisty.** Lidé usilující o radikální marketing nemají specialisty na marketing, nýbrž misionáře.
6. **Mějte rádi a respektujte zákazníky jako jednotlivce, nikoliv jako čísla ve výkazech.** Lidé usilující o radikální marketing si uvědomují, že klíčoví zákazníci mají největší zásluhu za úspěchy jejich společností.
7. **Vytvořte si společenství spotřebitelů.** Lidé usilující o radikální marketing vybízejí zákazníky, aby o sobě přemýšleli jako o společenství, a o značce jako o něčem, co tuto komunitu spojuje.
8. **Přehodnoťte marketingový mix.** Lidé usilující o radikální marketing například používají „chirurgicky přesnou údernou reklamu“ charakteristickou krátkými, cílenými reklamními kampaněmi.
9. **Držte se zdravého rozumu a soupeřte s hlavními konkurenty pomocí svěžích a odlišných marketingových nápadů.** Lidé usilující o radikální marketing například snižují počet distributorů, aby vytvořili loajalitu a důvěru mezi distributory a zákazníky.
10. **Držte se značky.** Lidé usilující o radikální marketing „jsou posedlí integritou značky a zaměřují se na kvalitu“.

¹¹ Sam Hill, Glenn Rifkin, *Radical Marketing*, New York: HarperCollins, 1999, str. 19–31.

- **Sbíhání průmyslových odvětví.** Hranice mezi jednotlivými odvětvími se neuvěřitelnou rychlostí stírají zároveň s tím, jak společnosti zjišťují, že na průsečících dvou nebo více odvětví se nacházejí nové možnosti. Farmaceutické společnosti, které dříve bývaly převážně chemickými společnostmi, nyní přicházejí s biogenetickým výzkumem, aby našly nové léky, nové kosmetické přípravky (tzv. *cosmoneuticals*) a nové potraviny (tzv. *nutriceuticals*). Japonská kosmetická firma Shiseido nyní uvádí na trh celou řadu dermatologických léků. Na Vánoce 2003 došlo ke konvergenci počítačového a spotřebního odvětví elektroniky, kdy takoví obři počítačového světa, jako jsou Dell, Gateway a Hewlett-Packard, přišli s množstvím přístrojů určených k zábavě – od přehrávačů MP3 přes plazmové televizory až k přenosným videokamerám s nahrávačem. Posun k digitální technologii, v níž jsou přístroje potřebné k různé zábavě stále podobnější osobním počítačům, přispěl ve značné míře k této hromadné konvergenci.¹³
- **Proměna maloobchodu.** Drobní obchodníci podléhají vzrůstající síle obřích obchodů a „category killers“ (zabijáků jednotlivých kategorií). Kamenné obchody čelí vzrůstající konkurenci katalogových firem, firem rozesílajících direct mail, reklamám v novinách, časopisech a v televizi obračejícím se přímo na zákazníky, nakupování z domova prostřednictvím televize a elektronickému obchodu na internetu. V reakci na to zavádějí někteří maloobchodníci do obchodů zábavné prvky, například kavárny, přednášky, ukázky zboží a různé kulturní akce. Nyní se zabývají spíše marketingem zážitku než sortimentu zboží.
- **Vyloučení prostředníků.** Udivující úspěch prvních internetových společností typu AOL, Amazon, Yahoo, eBay, E*TRADE a desítek dalších, který vedl k **vyloučení prostředníků** z dodávání výrobků a služeb, vyděsil mnoho zavedených výrobců a maloobchodníků. V reakci na vyloučení prostředníků se začalo mnoho tradičních společností zabývat **opětným zavedením zprostředkovatelských služeb** a do existující nabídky přidaly služby po internetu. Spojení kamenných obchodů s internetem se ukázalo konkurenceschopnější než rozhodnutí firem obchodovat pouze po internetu, protože tyto společnosti mají větší fond prostředků, s nimiž mohou pracovat, a dobře zavedené značky.

1.3 Tržní orientace společností

Jakou filozofii by se mělo řídit marketingové úsilí společnosti? Jakou relativní váhu klást na zájmy firmy, zákazníků a celé společnosti? Velmi často jsou tyto zájmy v konfliktu. K soupeřícím koncepcím marketingových činností patří: výrobní koncepce, výrobková koncepce, prodejní koncepce, marketingová koncepce a holistická marketingová koncepce.

1.3.1 Výrobní koncepce

Výrobní koncepce je jedním z nejstarších podnikatelských přístupů. Podle ní spotřebitelé dávají přednost snadno dostupným a levným výrobkům. Manažeři výrobně orientovaných firem se soustřeďují na dosažení vysoké výrobní efektivity, nízkých nákladů a masové distribuce. Tato orientace má smysl v rozvojových zemích, jako je Čína, kde největší výrobce osobních počítačů Legend a mamuti výrobce domácích potřeb Haier využívají výhody obrovského množství laciných pracovních sil, aby dominovali trhu. Výrobní koncepce se používá rovněž tehdy, chce-li nějaká společnost rozšířit svůj trh.¹⁴

1.3.2 Výrobková koncepce

Podle tohoto pojetí spotřebitelé dávají přednost výrobkům nabízejícím nejvyšší kvalitu a funkční vlastnosti nebo nejvíce inovačních prvků. Manažeři těchto firem se soustřeďují na vytváření lepších výrobků a jejich dalšího postupného vylepšování. Někdy se však stává, že se tyto manažeři do svých výrobků doslova zamilují. To může vést ke klamu „lepší pastičky na myši“, kdy se začnou domnívat, že budou-li dělat lepší pastičky, lidé si sami najdou cestu k jejich dveřím. Nový nebo vylepšený výrobek nebude nutně úspěšnější, nebude-li mít správnou cenu a nebude-li správně distribuován, propagován a prodáván.

1.3.3 Prodejní koncepce

Podle ní by si spotřebitelé, pokud by vše zůstalo jen na nich, obvykle nekoupili dostatečné množství výrobků společnosti. Společnosti proto musí vyvíjet agresivní prodejní a propagační snahy. Prodejní pojetí vyjádřil svým výrokem Sergio Zyman, bývalý viceprezident marketingu Coca-Coly: „Účelem marketingu je prodávat více zboží více lidem častěji a za více peněz, aby se docílil vyšší zisk.“¹⁵

Toto prodejní pojetí je praktikováno nejagresivněji u nevyhledávaného zboží, zboží, které obvykle nemají kupující v úmyslu kupovat, jako je pojištění, encyklopedie a místa k pohřbívání. Většina firem praktikuje prodejní pojetí, když má nadměrnou kapacitu. Jejich cílem je prodat to, co mají, a nikoliv dělat to, co si žádá trh. Marketing založený na tomto pojetí však přináší jistá rizika. Předpokládá se při něm, že spotřebitelům, kteří jsou přemluveni ke koupi takového výrobku, se bude výrobek líbit. Pokud ne, nevrátí ho, ani o něm nebudou špatně mluvit či si stěžovat nějaké organizaci na ochranu spotřebitelů, a možná si ho i koupí znovu.

1.3.4 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce se objevila v polovině padesátých let minulého století.¹⁶ Místo filozofie orientované na výrobek „udělej a prodej“ se obchod přesunul k filozofii orientované na zákazníka a jeho reakce. Marketing není „lov“, ale „zahradničení“. Úkolem není najít pro vaše výrobky ty správné zákazníky, ale ty pravé výrobky pro vaše zákazníky. Marketingové pojetí je založeno na tom, že klíč k dosažení cílů společnosti spočívá v tom, aby si vaše společnost vedla efektivněji než konkurence ve vytváření, poskytování a sdělování lepší hodnoty pro zákazníka na zvolených cílových trzích.

Theodore Lewitt z Harvardu popsal vnímání kontrastu mezi prodejním a marketingovým pojetím: „Prodej se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby kupujícího. Prodej se týká potřeby prodávajícího proměnit svůj výrobek v hotovost, marketing je spojen s ideou uspokojit potřeby zákazníka prostřednictvím výrobku a mixem dalších věcí, spojených s jeho vytvářením, dodáním a v konečné fázi konzumováním.“¹⁷

Několik badatelů zjistilo, že společnosti řídicí se marketingovým pojetím dosahují lepších výkonů.¹⁸ Bylo to poprvé prokázáno u společností, které praktikují **reagující tržní orientaci** – pochopení a naplnění vyjádřených potřeb zákazníků. Někteří kritici zastávají názor, že to společnosti vede jen k inovacím na nižší úrovni. Narver a jeho kolegové tvrdí, že je možná i inovace na vysoké úrovni, jestliže se ohnisko soustředí na latentní potřeby zákazníků. Nazývá to **proaktivní marketingová orientace**.¹⁹ Společnosti typu 3M, HP nebo Motorola praktikují výzkum nebo se pokoušejí představit si latentní potřeby pomocí procesu „vyzkoušej a pouč se“. Společnosti, které praktikují jak reagující tržní orientaci, tak proaktivní marketingovou orientaci uskutečňují **totální tržní orientaci** a budou si pravděpodobně vést nejlépe.²⁰

■ DIEBOLD

Bankomaty (ATM) firmy Diebold se zaměřují nejen na to, co zákazníci chtějí, ale i na to, co chtějí zákazníci jejich zákazníků. Společnost North Canton v Ohiu například nejen vyvíjí tyto přístroje s lepšími monitory, které je snadné instalovat, ale nabízí uživateli pokročilé služby přístrojů ATM. Patří k nim bankovní údaje na požádání, automatické platby účtů a okamžité úvěrování vkladů. S těmito výhodami zákazníci firmy Diebold, hlavně finanční ústavy a maloobchodníci, mohou nabídnout svým zákazníkům více služeb po zavírací době.²⁰

V průběhu přechodu na marketingovou orientaci se společnost ocitne před třemi překážkami: organizovaným odporem, pomalým učením a rychlým zapomináním. Některá oddělení společnosti (čas-to výrobní, finanční a vývojové) se domnívají, že silnější marketingová funkce ohrožuje jejich mocenské postavení v organizaci. Zpočátku je marketingová funkce viděna jako jedna z několika stejně důležitých funkcí, které jsou v takovém vztahu, že se navzájem vyvažují. Marketéři naopak tvrdí, že jejich funkce je důležitější. Někteří nadšenci jdou ještě dále a říkají, že marketing je hlavní funkcí celé společnosti, protože bez zákazníků žádná společnost nemůže existovat. Osvícení lidé z marketingu celou záležitost vyjasnili tím, že do středu společnosti postavili zákazníka. Staví se za orientaci na zákazníky, v níž veškeré funkce pracují společně k tomu, aby reagovaly na požadavky zákazníka, sloužily mu a uspokojovaly ho.²¹

1.3.5 Holistická marketingová koncepce

Celý soubor sil, které se objevily v posledním desetiletí, volá po novém marketingu a nových obchodních praktikách. Společnosti mají nyní nové možnosti, které mohou proměnit způsob, jímž se provádí marketing (viz marketingový postřeh *Výhody internetu*). Společnosti potřebují svěží myšlení o tom, jak působit a soupeřit v novém marketingovém prostředí. Marketéři v 21. století si ve stále zvýšené míře uvědomují potřebu komplexnějšího, soudržnějšího přístupu, který jde dále než tradiční aplikace pojetí marketingu. Podívejme se na Pumu.

■ PUMA

Německá společnost se sportovní obuví Puma využila holistického marketingu k tomu, aby své výrobky vyvedla ze sentimentálních vzpomínek na sedmdesátá léta 20. století a začala prodávat módní sportovní obuv. Puma užívá větší počet marketingových přístupů, které působí souběžně, aby učinily z Pumy jasně vyhraněnou obchodní značku určující módu. Puma navrhuje výrobky s ohledem na rozdílné skupiny zákazníků – jako jsou uživatelé snowboardů, fanoušci automobilových závodů a stoupenci jógy – a využívá tržní výzkum svých maloobchodních partnerů. Cílovou skupinou Pumy jsou také sportovci na invalidních vozíčkách. Dva její nejoblíbenější modely jsou **Mostro**, vycházková obuv s podrážkou pokračující i na části svršku, a **Speed Cat** (Rychlá kočka), plochá teniska v ceně 65 dolarů, vytvořená podle bot, jaké nosí závodníci Formule 1. Hovoří se o **virálním marketingu** s chytrou propagací – též díky partnerství s BMW/Mini, návrhářskou dílnou Terence Conrana a jamajským olympijským týmem – a konáním propagačních akcí v restauracích specializujících se na suši při Mistrovství světa v kopané v roce 2002, poskytováním sportovního vybavení Sereně Williamsově a ukázkám výrobků v dobře vybraných televizních programech a filmech. Tento přístup funguje: prodej společnosti se zvyšuje nepřetržitě již deset let od roku 1994 do roku 2004 a za tuto dobu se ztrojnásobil.²²

Holistické marketingové pojetí je postaveno na vývoji, designu a plnění marketingových programů, procesů a aktivit beroucích v úvahu jejich šíři a vzájemnou propojenost. Holistický marketing zastává názor, že u marketingu **záleží na všem** – a že je často zapotřebí široká, integrovaná perspektiva. Čtyřmi složkami holistického marketingu jsou vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing.

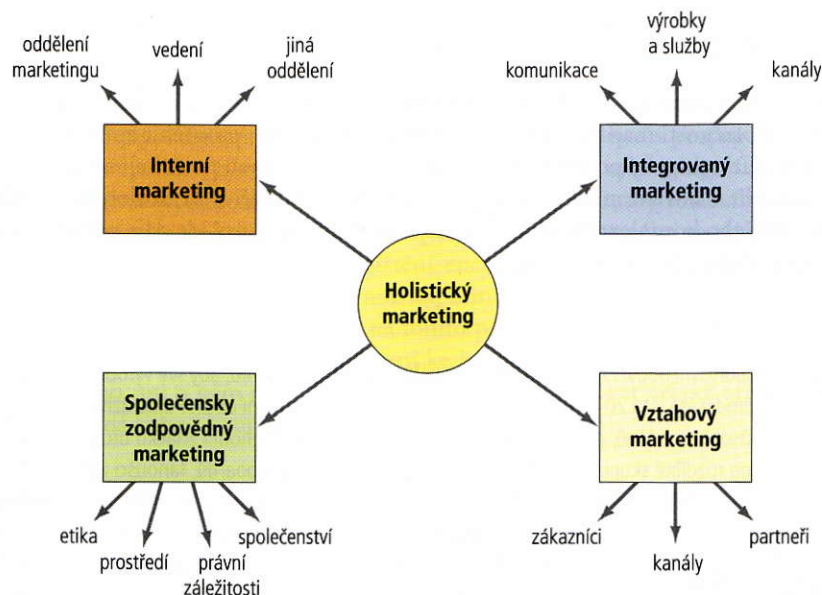


MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VÝHODY INTERNETU

Internet dnes poskytuje společnostem soubor nových možností:

- Společnosti mají v podobě internetu k dispozici zdroj důležitých informací a nový prodejní kanál se zvýšeným geografickým dosahem informací a propagace podnikatelských činností i výrobků po celém světě. Zřízení webových stránek může společnost šířit seznam svých výrobků a služeb, svoji historii, svoji podnikatelskou filozofii, možnosti zaměstnání a další informace, kterou mohou návštěvníci jejich stránek zajímat. Na rozdíl od reklam a propagačních brožur internet umožňuje společnosti přenášet téměř neomezené množství informací.
 - Společnosti mohou shromažďovat úplnější a bohatší informace o trzích, zákaznících, perspektivních zákaznících a konkurentech. Mohou rovněž s pomocí internetu provádět nové marketingové výzkumy a sestavovat focus groups, posílat dotazníky a získávat primární údaje několika dalšími způsoby.
 - Společnosti mohou pomocí internetu používaného jako soukromý intranet snadněji a rychleji interně komunikovat se zaměstnanci. Zaměstnanci si mohou navzájem klást dotazy, žádat o rady a stahovat si potřebné informace z hlavního počítače společnosti a právě tak je tam posílat.
 - Společnosti mohou oboustranně komunikovat se zákazníky i perspektivními zákazníky a provádět efektivnější transakce. Internet usnadňuje jednotlivcům posílat společnostem e-mail
- a dostávat od nich odpovědi, a stále více společností dnes zavádí extranety s dodavateli a distributory, aby s nimi sdíleli informace a efektivněji objednávali zboží a služby či platili faktury.
 - Společnosti jsou nyní schopné posílat reklamy, kupony, vzorky a informace zákazníkům, kteří si je vyžádali nebo poskytli společnosti povolení, aby jim je posílala.
 - Společnosti mohou přizpůsobovat nabídky a služby pomocí informací v databázi o počtu a frekvenci návštěvníků na svých webových stránkách.
 - Společnosti mohou zlepšovat nákupy, přijímání nových zaměstnanců a jejich zapracování a interní i externí komunikaci.
 - Společnosti mohou používáním internetu k porovnávání cen prodejců a k nákupu materiálu na aukcích či návrhem vlastních podmínek dosáhnout značných úspor. Společnosti mohou pomocí internetu shánět nové zaměstnance. Mnohé společnosti také mají na internetu různé kvalifikační kurzy, které si mohou zaměstnanci, obchodníci a agenti stáhnout.
 - Společnosti mohou zlepšit logistiku a operace, a dosáhnout tím značných úspor nákladů a zároveň zlepšit preciznost a kvalitu služeb. Internet poskytuje přesnější a rychlejší způsob posílání a získávání informací, objednávek, smluv a faktur mezi společnostmi či mezi společnostmi a jejich obchodními partnery a zákazníky.

Obr. 1.3
Složky holistického marketingu



Holistický marketing je marketingový přístup pokoušející se uznávat a smiřovat rozsah a spletitost marketingových aktivit. Obr. 1.3 poskytuje schematický přehled čtyř výrazných témat charakterizujících holistický marketing.

VZTAHOVÝ MARKETING Ve stále zvýšené míře je klíčovým cílem marketingu vytvoření hlubokých, trvalých vztahů se všemi lidmi nebo organizacemi, jež mohou přímo či nepřímo ovlivnit úspěch marketingových aktivit firmy. **Vztahový marketing** (*relationship marketing*) má za cíl vybudování vzájemně výhodných dlouhodobých vztahů s klíčově důležitými stranami – zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími marketingovými partnery – aby získal a udržel si s nimi obchodní vztahy.²³ Vztahový marketing buduje silné ekonomické, technické a společenské svazky mezi stranami.

Vztahový marketing kultivuje správný typ vztahů se správnými skupinami, které jsou součástí celku. Marketing se musí nejen zabývat **řízením vztahů se zákazníky** (*customer relationship management – CRM*), ale i **řízením vztahů s partnery** (*partner relationship management – PRM*). Existují čtyři klíčové složky marketingu, jimiž jsou zákazníci, zaměstnanci, marketingoví partneři (kanály, distributoři, dodavatelé, dealeri, agentury) a finančně zainteresovaná složka (akcionáři, investoři, analytici).

Konečným výsledkem vztahového marketingu je vytvoření jedinečného aktiva společnosti nazývaného marketingová síť. **Marketingová síť** sestává ze společnosti a jejích podpůrných účastníků (zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů, distributorů, maloobchodníků, reklamních agentur, univerzitních vědců a dalších), s nimiž byly vybudovány vzájemně prospěšné obchodní vztahy. Ve stále zvýšené míře si nekonkurují společnosti, ale marketingové síť a vyhraje společnost, která si vybudovala lepší síť. Operační zásada je prostá: vybudujte efektivní síť vztahů s klíčovými účastníky a zisk bude následovat.²⁴

Vybudování silných vztahů si vyžaduje chápání možností a prostředků různých skupin a stejně tak i jejich potřeb, cílů a přání. Vzrůstající počet dnešních společností vytváří odlišné nabídky, služby a poselství individuálním zákazníkům. Tyto společnosti shromažďují informace o minulých transakcích každého zákazníka, demografických a psychografických faktorech a mediálních i distribučních preferencích. Doufají, že dosáhnou růstu zisků získáním většího podílu z výdajů každého zákazníka, když si získají jeho větší věrnost a soustředí se na jeho celoživotní hodnotu.

Schopnost společnosti jednat s každým zákazníkem zvláště se stala praktickou v důsledku pokroků v tovární výrobě na zakázku, počítačích, internetu a softwaru s marketingovými databázemi. Technologie BMW nyní umožňuje kupcům navrhnout si vlastní model z 350 variací, 500 opcí, 90 barev autolaku a 170 možností vnitřního zařízení a čalounění. Společnost tvrdí, že 80 % automobilů zakoupených evropskými zákazníky a až 30 % těch, které si koupili lidé v USA, bylo postaveno na základě individuální objednávky. Britský obří supermarket Tesco předhání konkurenční firmu Sainsbury tím, že užívá údaje z klubové karty k personalizaci nabídek podle individuálních vlastností zákazníků.²⁵

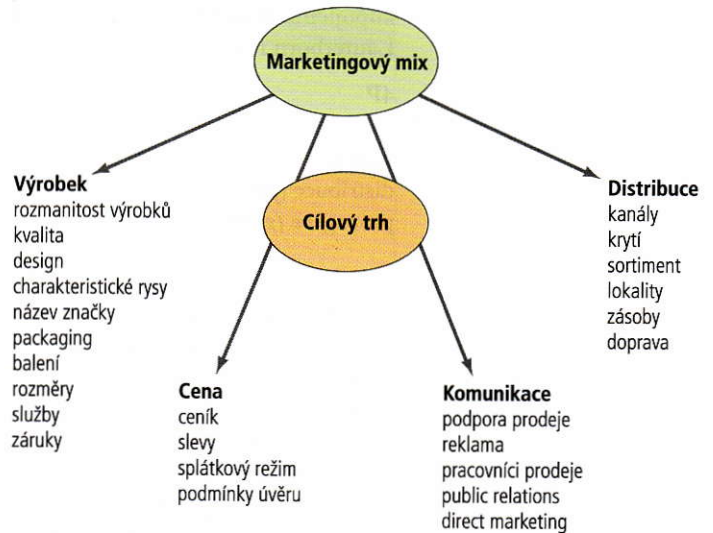
Pro one-to-one marketingu s klíčovými složkami celku však není pro každou společnost vhodná: potřebná investice na shromažďování informací, hardwaru a softwaru může převyšit zisk. Nejlépe funguje u společností, které shromažďují normálně značné množství informací o jednotlivých zákaznících, které mají hodně výrobků, jež lze prodávat křížově, a výrobků, které si vyžadují periodické nahrazování nebo vylepšování, a navíc prodávají výrobky vysoké hodnoty.

Bohaté, mnohostranné vztahy s klíčovými důležitými složkami celku vytvářejí základy k vzájemně výhodnému uspořádání pro obě strany. Například společnost General Mills se přestalo líbit, že návratnost jejího strojového parku se rozplývá, protože 15 % času často zabíraly nevytížené jízdy nákladních automobilů, a proto vytvořila s Fort James a tuctem dalších společností program, který propojoval dodávkové trasy po celé zemi s vybraným týmem najatých nákladních automobilů. V důsledku toho společnost General Mills v tomto procesu snížila dobu, kdy nákladní automobily společnosti jezdily prázdné, na 6 % a ušetřila 7 % na dopravních nákladech.²⁶

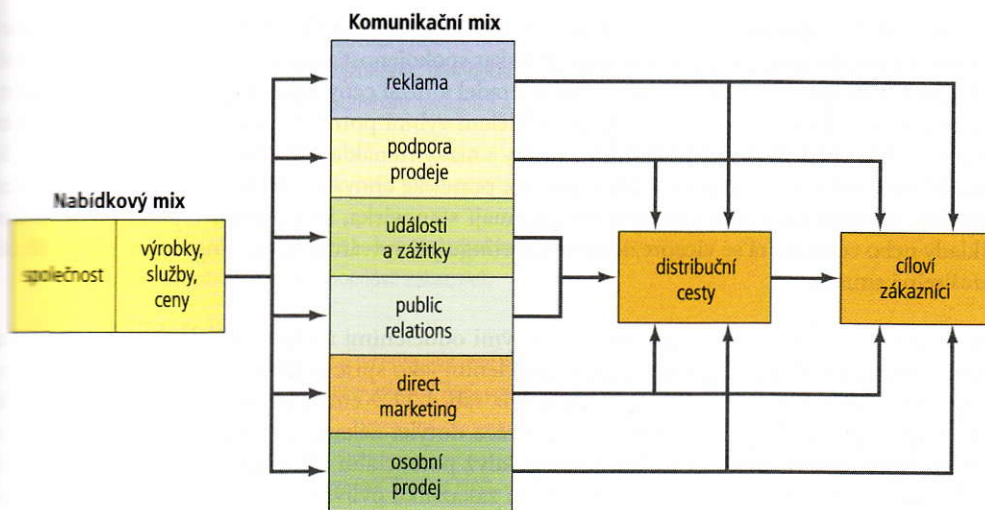
INTEGROVANÝ MARKETING Úkolem marketingových pracovníků je přijít s marketingovými aktivitami a sestavit plně integrované marketingové programy, aby vytvářeli, sdělovali a poskytovali hodnotu zákazníkům. Marketingový program sestává z četných rozhodnutí o tom, které hodnoty posilující marketingové aktivity použít. Marketingové aktivity přicházejí ve všech podobách. Jeden z tradičních popisů marketingových aktivit hovoří o marketingovém mixu, který byl definován jako soubor marketingových nástrojů, jež používají firmy k dosažení svých marketingových cílů.²⁷ McCarthy dělí tyto nástroje do čtyř hlavních skupin, kterým říká **4 P** marketingu: výrobek, cena, umístění a propagace (*product, price, place a promotion*).²⁸

Jednotlivé marketingové proměnné pod každým P jsou ukázány na obr. 1.4. Rozhodnutí v tomto marketingovém mixu je třeba činit tak, aby ovlivňovala obchodní cesty i konečné spotřebitele. Obr. 1.5 ukazuje, jak společnost připravuje mix výrobků, služeb a cen a jak využívá komunikační mix reklamní podpory prodeje, událostí a zážitků, vztahů s veřejností, přímého marketingu a osobního prodeje k dosažení obchodních cest a cílových zákazníků.

Firma může krátkodobě měnit své ceny, množství pracovníků prodeje a výdajů na reklamu. Vyvíjet nové výrobky a měnit distribuční cesty však může jen v dlouhodobé perspektivě. Proto se firma obvykle uchyluje k menšímu množství občasných krátkodobých změn marketingového mixu, než by mohl naznačovat počet proměnných v marketingové směsi, o nichž lze rozhodovat.



Obr. 1.4
Složky marketingového mixu, tzv. 4 P



Obr. 1.5
Strategie marketingového mixu

Koncept 4P představuje názory prodejců na marketingové nástroje k ovlivnění kupců. Z hlediska kupujícího je každý marketingový nástroj určen k tomu, aby přinesl prospěch zákazníkovi. Robert Lauterborn řekl, že 4P prodejců korespondují se 4C spotřebitele:²⁹

4P	4C
produkt (<i>product</i>)	řešení potřeb zákazníka (<i>customer solution</i>)
cena (<i>price</i>)	výdaje zákazníka (<i>customer cost</i>)
distribuce (<i>place</i>)	dostupnost řešení (<i>convenience</i>)
propagace (<i>promotion</i>)	komunikace (<i>communication</i>)

Zvítězí takové společnosti, jež z ekonomického hlediska naplní promptně a s efektivní komunikací potřeby zákazníků.

Existují dvě klíčová témata integrovaného marketingu – 1. při sdělování a poskytování hodnoty je možné vyvíjet mnoho rozličných marketingových aktivit a 2. veškeré marketingové aktivity jsou koordinovány tak, aby se maximalizovaly jejich spojené důsledky. Řečeno jinými slovy, návrh a provedení jakékoliv marketingové aktivity musí počítat i s jinými aktivitami. Firmy musí integrovat své systémy s managementem poptávky, managementem prostředků a s managementem sítí.

Při vytváření integrované komunikační strategie je například třeba zvolit komunikační výběr navzájem se podporujících a doplňujících možností. Marketéři musí selektivně využívat reklam v televizi, rádiu a tisku, PR aktivit, událostí a komunikace s veřejností na webových stránkách, aby vše přispívalo svým vlastním způsobem a zároveň zlepšovalo efektivitu ostatních prvků. Společnost New Line Cinema, která již způsobila senzaci svým novým zpracováním starého kultovního filmu z roku 1974 *Texaský masakr motorovou pilou* (The Texas Chainsaw Massacre), využila kombinaci tradičních televizních reklam, ukázek z nových filmů a interaktivního marketingu prostřednictvím AOL Instant Messenger k tomu, aby se o filmu vědělo a vzbudil zájem mladých lidí. Cílem bylo vyvolat mezi nimi komunikaci, tzn. zatáhnout mladé lidi do toho, aby sami prováděli marketing!³⁰ Integrovaná distribuční strategie kromě jiného zajišťuje, aby přímé cesty (např. prodej po internetu) a nepřímé cesty (např. maloobchodní prodej) pracovaly společně k maximalizaci obrátu a hodnoty značky.

INTERNÍ MARKETING Holistický marketing zahrnuje také **interní marketing** (*internal marketing*), jenž zajišťuje, aby každý ve firmě zastával vhodné marketingové zásady, zvláště vedení. Interní marketing má za úkol přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům. Chytří marketéři si uvědomují, že marketingové aktivity uvnitř společnosti mohou být stejně důležité, či dokonce důležitější než marketingové aktivity zaměřené vně společnosti. Nemá smysl slibovat výtečné služby, pokud zaměstnanci nejsou připraveni je poskytovat.

Interní marketing se musí odehrávat na dvou úrovních. Na jedné úrovni musí různé marketingové funkce – pracovníci prodeje, reklama, služby zákazníkům, product management, marketingový výzkum – pracovat společně. Až příliš často se však pracovníci prodeje domnívají, že produktoví manažeři nastavují ceny nebo prodejní kvóty **příliš vysoko**, nebo se reklamní ředitel a manažer značky nedokáží dohodnout na reklamní kampani. Všechny tyto marketingové funkce je třeba koordinovat z hlediska zákazníka. Následující příklad osvětlí problémy s koordinací.

Viceprezident marketingu jedné významné evropské letecké společnosti chce zvýšit podíl společnosti na letecké dopravě. Jeho strategií je získat spokojenost zákazníků tím, že jim zajistí lepší jídlo, čistší prostředí, lépe vycvičené posádky letadel a nižší ceny letenek, přičemž nemá v těchto záležitostech žádnou autoritu. Zásobovací oddělení vybírá potraviny udržující náklady na nízké úrovni, oddělení údržby využívá úklidové služby s nízkými náklady na úklid, osobní oddělení přijímá lidi bez ohledu na to, zda je v jejich povaze přátelské chování, a ceny letenek určuje finanční oddělení. Protože tato oddělení obvykle zaujímají stanoviska, která berou v první řadě v úvahu náklady nebo cenu, ocitá se viceprezident marketingu při vytváření marketingového mixu v téměř neřešitelné situaci.

Na jiné úrovni musí být marketing přijímán i jinými odděleními a i tato oddělení musí přemýšlet z hlediska zákazníka. Marketing není ani tak oddělením jako spíše orientací společnosti. Marketingové myšlení musí prostoupit celou společnost (viz tab. 1.1). Xerox jde dokonce tak daleko, že do každého popisu práce vkládá vysvětlení, jak se práce dotýká zákazníků. Tovární manažeři Xeroxu vědí, že návštěva továrny může pomáhat prodeji, když potenciální zákazník vidí, že je továrna čistá a vede si efektivně. Účetní Xeroxu vědí, že chování zákazníků ovlivňuje přesnost Xeroxu při vyúčtování a rychlost při vyřizování objednávek.

Tab. 1.1
 Jak určit, která oddělení
 společnosti myslí na zákazníka

Vývojové

- Věnuje čas schůzkám se zákazníky a naslouchá jejich problémům.
- Vítá zapojení oddělení marketingu, výrobního oddělení a dalších oddělení do každého nového projektu.
- Srovnává vlastní produkty s konkurenčními.
- Snaží se při rozvíjení projektu získat reakce a rady zákazníků.
- Na základě tržní zpětné vazby neustále zlepšuje a propracovává výrobek.

Nákupní

- Aktivně hledá nejlepší dodavatele.
- Buduje dlouhodobé vztahy s menším množstvím kvalitních dodavatelů, kteří jsou však spolehliví.
- Kvůli nižší ceně se neuchyluje ke kompromisům s kvalitou.

Výrobní

- Zve zákazníky k návštěvě a exkurzi svých továren.
- Navštěvuje továrny zákazníků.
- Ochotně pracuje přesčas, aby splnilo slíbené dodací lhůty.
- Neustále hledá cesty, jak vyrábět zboží rychleji a za nižší náklady.
- Neustále zlepšuje kvalitu výrobků a jeho cílem je, aby neměly naprosto žádné vady.
- Kdykoliv je to možné, plní požadavky zákazníků a vyrábí na zakázku.

Marketingové

- Zabývá se potřebami zákazníků a chce dobře definované tržní segmenty.
- Věnuje marketingové úsilí potenciálnímu dlouhodobému zisku z cílových segmentů.
- Vytváří vítězné nabídky pro každý cílový segment.
- Na pravidelném základě měří image společnosti a spokojenost zákazníků.
- Neustále získává a vyhodnocuje nápady na nové výrobky a zlepšování výrobků a služeb.
- Vybízí všechna oddělení a všechny zaměstnance společnosti, aby se soustředovali na zákazníky.

Prodejní

- Má specializované znalosti o průmyslovém odvětví zákazníků.
- Pokouší se poskytnout zákazníkům nejlepší řešení.
- Slibuje jen to, co dokáže dodržet.
- Poskytuje informace o potřebách a nápadech zákazníků lidem, kteří mají na starost vývoj výrobků.
- Slouží stejným zákazníkům po dlouhé časové období.

Logistiky

- Stanoví vysoká měřítka na rychlý servis a nepřetržitě je dodržuje.
- Vede znalé a k zákazníkům přátelské servisní oddělení, které umí odpovídat na otázky, vyřizovat stížnosti a řešit problémy uspokojivým a včasným způsobem.

Účetní

- Připravuje periodické zprávy o ziskovosti výrobku, tržního segmentu, geografických oblastech (regionech, prodejních teritoriích), velikosti objednávek, distribučních kanálech a jednotlivých zákaznících.
- Připravuje faktury přizpůsobené potřebám zákazníka a zdvořile a rychle odpovídá na dotazy zákazníků.

Finanční

- Chápe a podporuje marketingové výdaje (např. na reklamy ke zlepšení image) vytvářející dlouhodobé zákaznické preference a věrnost.
- Přizpůsobuje finanční transakce finančním požadavkům zákazníků.
- Činí rychlá rozhodnutí o úvěruschopnosti zákazníků.

Public relations

- Vysílá příznivé zprávy o společnosti a kontroluje nepříznivé zprávy, které by mohly společnosti uškodit.
- Jedná jako interní zákazník a veřejný advokát lepší politiky a praktik společnosti.

SPOLEČENSKY ZODPOVĚDNÝ MARKETING K holistickému marketingu patří **společensky zodpovědný marketing** (*social responsibility marketing*), chápání širších zájmů a etický, ekologický, právní i společenský kontext marketingových aktivit a programů. Důsledky marketingu zasahují širší okolí, než je společnost a zákazníci, a týká se společnosti jako celku. Společenská zodpovědnost rovněž vyžaduje, aby marketingoví pracovníci pečlivě uvažovali o úloze, kterou hrají a mohli by hrát z hlediska společenských zájmů.

Existují společnosti, které si vedou výtečně při uspokojování potřeb zákazníků a které jednájí z hlediska dlouhodobých zájmů spotřebitelů a společnosti? Podívejme se na následující kritiku:

Hamburgerový průmysl firem s rychlým občerstvením nabízí chutné, ale nezdravé stravování. Hamburgery mají vysoký obsah tuku a restaurace propagují smažené pokrmy a koláče, dva produkty s vysokým obsahem tuku a škrobu. Produkty se podávají ve vyhovujícím balení, které však způsobuje nadměrné množství odpadu. Zákazníci jsou spokojeni, přestože tyto restaurace mohou škodit jejich zdraví a působit ekologické problémy.

Společnosti jako McDonald's si jsou vědomy této kritiky a přidaly na své jídelní lístky zdravější pokrmy (např. saláty) a zavedly ekologické iniciativy (např. nahrazují pouzdra na sendviče z pěnového polystyrenu papírovými ubrousky a lehkými recyklovatelnými krabicemi). Nedávno McDonald's ohlásil svoji až dosud největší ekologickou iniciativu. McDonald's, který kupuje pro svých 30 tisíc restaurací po celém světě ročně 2,5 miliardy liber drůbežího, hovězího a vepřového masa, nařídil svým dodavatelům vyřadit používání antibiotik, které se vstřebávají i do lidského organismu, zvláště tehdy, když mají tyto léky způsobit rychlejší růst kuřat, prasat a v menší míře i hovězího dobytka. „Viděli jsme spoustu důkazů dokládajících snižující se účinnost antibiotik při léčbě lidí,“ řekl Bob Langert, ředitel pro společenskou zodpovědnost McDonald's. „Začali jsme proto přemýšlet, co by se s tím dalo udělat.“³¹

Podobné situace přímo volají po novém pojmu, který by rozšířil pojetí marketingu. Mezi dalšími se navrhovaly i pojmy **humanistický marketing** a **ekologický marketing**. My navrhuje termín **společenské pojetí marketingu** (*societal marketing concept*). Podle tohoto pojetí je úkolem společnosti zjistit potřeby, přání a zájmy cílových trhů a přinášet žádoucí spokojenost efektivnější a účinnější formou, než je tomu u konkurentů, a to způsobem chránícím nebo zvyšujícím spokojenost zákazníků a zdraví celé společnosti.

Společenské pojetí marketingu vyžaduje od marketérů, aby při svých marketingových praktikách brali v úvahu společenské a etické aspekty. Musí udržovat rovnováhu a někdy i zonglovat s často konfliktními kritérii zisků společnosti, spokojeností zákazníků a veřejnými zájmy. Tab. 1.2 ukazuje některé rozdílné typy společenských iniciativ firem, které jsou dokládány na společnosti McDonald's.

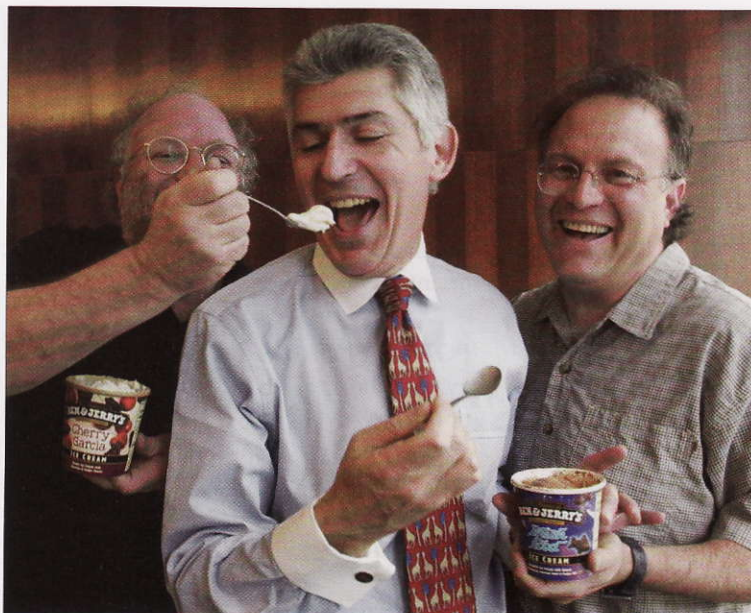
Tab. 1.2
Společenské iniciativy firmy

Typ	Popis	Příklad
sociální marketing firmy	podporuje kampaně na změnu chování	propagace očkování dětí po celé Oklahomě
sdílený marketing	propagace společenských záležitostí pomocí sponzorování, licenčních smluv a reklam	sponzorování Foresta (gorily) v ZOO v Sydney – závazek desetiletého sponzorování v rámci záchrany tohoto ohroženého druhu
filantropie společnosti	dary v penězích, zboží nebo času na pomoc neziskovým organizacím, skupinám nebo jednotlivcům	příspěvky charitativnímu domu Ronalda McDonalda
angažování firmy v místní komunitě	poskytování dobrovolnických služeb v místní komunitě	dovážení jídla hasičům při požárech buše v Austrálii v prosinci 1997
společensky zodpovědné podnikatelské praktiky	přijetí a vedení podnikatelských praktik chránících prostředí a lidská práva i práva zvířat	požadavek McDonald's, aby dodavatelé zvýšili životní prostor nosnicím na farmách

Zdroj: Philip Kotler, Nancy Lee, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley, prosinec 2004.

Některé společnosti, včetně Body Shop, Ben & Jerry a Patagonia, dosáhly značných prodejních úspěchů a zisků přijetím a praktikováním jedné formy společenského pojetí marketingu, jemuž se říká **sdílený marketing** (*cause-related marketing*). Jedná se o podporu řešení problémů určité cílové skupiny ve společnosti. Pringle a Thompson ho definují jako aktivitu, s jejíž pomocí společnost s určitou image a určitým výrobkem nebo službou buduje vzájemně prospěšný vztah nebo partnerství s určitou „kauzou“ nebo více „kauzami“.³²

Společnosti chápou sdílený marketing jako možnost k zvýraznění své pověsti a značky, zvýšení věrnosti zákazníků, obratu a pozornosti tisku. Věří, že zákazníci budou ve stále zvýšené míře pátrat po náznacích dobrých projevů občanského vystupování jdoucích dále než dodávání racionálního a emocionálního užítku. Jednou z nejúspěšnějších společností v tomto typu marketingu se stala společnost Avon.



■ POCHOD AVONU PROTI RAKOVINĚ PRSU

Pochod společnosti Avon proti rakovině prsu je jedním z mnoha projektů nadace Avonu *Tažení proti rakovině prsu*, celosvětové iniciativě společnosti Avon Products, jež byla zahájena v USA v roce 1993. Jejím posláním je podpořit přístup k zdravotní péči a nalézt lék na rakovinu prsu a zaměřuje se na ty, kteří jsou po lékařské stránce zanedbáváni, a to poskytováním financí na výchovu, rentgenové prohlídky a diagnostiku, podpurné služby a vědecký výzkum. Avon je největší celosvětovou společností bojující proti rakovině prsu. Od prvního programu v roce 1992 již poskytla na tento boj přes 250 milionů dolarů. Tažení Avonu proti rakovině prsu sbírá prostředky na uskutečnění tohoto úkolu pomocí mnoha programů: prodejem výrobků „s růžovou stužkou“ téměř 600 tisíc nezávislých prodejců v USA, koncerty, pochody, závody a jinými speciálními akcemi po celém světě, ale i přímým vybíráním příspěvků. V neposlední řadě je to i série víkendových pochodů Avonu proti rakovině prsu v USA (avonfoundation.org, avonwalk.org).

Spoluzakladatelé společnosti Ben & Jerry Ben Cohen (vlevo) a Jerry Greenfield (vpravo) krmí provozního ředitele společnosti Unilever US Richarda Goldsteina v květnu 2000, kdy Unilever společnost Ben & Jerry koupila. Cohen a Greenfield vyjádřili souhlas s dohodou teprve po několika-měsíčním jednání, v kterém zajistili, že budou dodržována vysoká měřítká společnosti a její společenské vědomí.

AVON WALK FOR BREAST CANCER

GUESS WHAT WE'RE DOING FOR A REALLY GREAT WEEKEND?

1-888-488-WALK OR VISIT AVONWALK.ORG TO REGISTER OR DONATE TODAY!

2004 WEEKENDS

- May 1-2 Washington, DC
- May 15-16 Boston
- June 5-6 Chicago
- July 10-11 San Francisco
- Sept 11-12 Los Angeles

OCTOBER 2-3
NEW YORK

Member of the AVON FOUNDATION

Avon Foundation is a 501(c)(3) public charity.

Remember, early detection helps save lives.

National Sponsor: RYKÁ

Official Airline:

Reklamní plakát na víkendovou řadu pochodů Avonu proti rakovině prsu

1.4 Základní marketingové pojmy, trendy a úkoly

K pochopení funkce marketingu potřebujeme porozumět konkrétním marketingovým pojmům a úkolům, a zároveň i současným trendům.

1.4.1 Základní pojmy

Klíčový soubor pojmů vytváří základ marketingového managementu a holistickou marketingovou orientaci.

POTŘEBY, PŘÁNÍ A POŽADAVKY Lidé z marketingu musí chápat potřeby, přání a požadavky cílového trhu. **Potřeby** jsou tím základním, bez čeho lidé nemohou žít. Lidé potřebují k přežití potravu, vzduch, vodu, ošacení a přístřeší. Cítí rovněž silnou potřebu relaxace, rekreace, vzdělání a zábavy. Tyto potřeby se stávají **přáními**, jakmile jsou zaměřovány na specifické objekty, které dokáží tyto potřeby naplnit. Obyvatel USA potřebuje potravu, ale přeje si hamburger, smažené brambůrky a nějaký nealkoholický nápoj. Člověk z ostrova Mauricius také potřebuje potravu, ale přeje si mango, rýži, čočku a fazole. Přání jsou utvářena společnostmi, v níž člověk žije. **Požadavky** jsou přání po specifických výrobcích podporované schopností za ně zaplatit. Mnozí lidé si přejí Mercedes, ale jen málokterí jsou ochotní a schopní si ho koupit. Společnosti musí zvažovat nejen to, kolik lidí si přeje mít jejich výrobek, ale i to, kolik z nich bude nakonec ochotných a schopných si ho koupit.

Tyto rozdíly vrhají světlo na častou kritiku, že marketéři „vytvářejí potřeby“ nebo že „nutí lidi kupovat věci, které nepotřebují“. Marketéři však potřeby nevytvářejí – potřeby existovaly dříve než marketing. Marketéři společně s dalšími společenskými faktory ovlivňují přání. Mohou například propagovat představu, že Mercedes uspokojí potřebu nějaké osoby po společenském postavení. Potřebu společenského postavení však nevytvořili.

Pochopení potřeb a přání zákazníků není vždy snadné. Někteří zákazníci mají potřeby, které si plně neuvědomují, nebo je nedokáží vyjádřit, případně používají slova, která si je třeba správně interpretovat. Co to znamená, když zákazník požádá o „silnou“ sekačku na trávu, „rychlý soustruh“, „atraktivní plavky“ nebo „klidný“ hotel? Představte si zákazníka, který vám řekne, že chce „nepříliš drahý automobil“. Marketingoví pracovníci mu musí položit další otázky. Můžeme rozlišovat mezi pěti typy potřeb:

1. Vyřčené potřeby (zákazník žádá nepříliš drahý automobil).
2. Reálné potřeby (zákazník vyžaduje automobil, u něhož není nízká původní cena, ale operační náklady).
3. Nevyřčené potřeby (zákazník očekává od prodejce dobré služby).
4. Potřeby pro radost (zákazník by byl rád, kdyby prodejce instaloval do palubní desky navigační systém).
5. Tajné potřeby (zákazník si přeje, aby ho přátelé pokládali za zkušeného spotřebitele).

Reagovat pouze na vyřčené potřeby je šízením zákazníků. Mnozí spotřebitelé nevědí, co od výrobku chtějí. Když byly poprvé uvedeny na trh mobilní telefony, spotřebitelé o nich moc nevěděli. Nokia a Ericsson dělali všechno možné pro to, aby utvářeli vnímání spotřebitelů tohoto výrobku. Jak řekl Carpenter: „Dávat zákazníkům jen to, co chtějí, dnes již nestačí – k získání výhody musí společnosti zákazníkům pomáhat zjistit, co chtějí.“⁴³³

V minulosti znamenalo „reagovat na potřeby zákazníků“ studovat jejich potřeby a přijít s výrobkem, který v průměru těmto potřebám vyhovoval, ale některé dnešní společnosti reagují na individuální potřeby každého zákazníka. Společnost Dell Computer nepřipravuje dokonale počítač pro svůj cílový trh, ale poskytuje základy, na nichž si každá osoba sama sestaví prvky, které si přeje v počítači mít. Jedná se o změnu filozofie „udělej a prodej“ na filozofii „vyciňte reakci“.

CÍLOVÉ TRHY, POSITIONING A SEGMENTACE Marketér může na určitém trhu jen stěží uspokojit všechny. Každému se nebudou zamlouvat stejné vložky, stejný hotelový pokoj, restaurace, automobil, škola nebo film. Marketéři proto začínají rozdělením trhu na segmenty. Identifikují a profilují různé skupiny kupujících, které by mohly dávat přednost nebo vyžadovat různé mixy výrobků a služeb, a to tím, že zkoumají demografické a psychologické rozdíly i rozdíly v chování kupujících.

THE 2004 VOLVO XC90
THE FIRST SUV WITH ANTI-ROLLOVER TECHNOLOGY.
 YOU THINK ABOUT DESIGNING AN SUV THAT'S UNLIKE ANY OTHER IN THE WORLD. THEN YOU BUILD ONE WITH THE WORLD'S FIRST ROLL STABILITY CONTROL, INFLATABLE SIDE CURTAINS IN ALL THREE ROWS, AND AUTOMATIC SEAT BELT PRETENSIONERS AT EVERY SEAT. NOT TO MENTION A ROOF REINFORCED WITH HIGH-STRENGTH BORON STEEL. THE VOLVO XC90. UPON REFLECTION, IT'S EXACTLY WHAT YOU EXPECT FROM VOLVO. VISIT YOUR LOCAL VOLVO RETAILER OR WWW.VOLVOCARS.US

VOLVO
 for life



THE 2004 VOLVO XC90 STARTING AT \$34,790.
MSRP of the 2004 Volvo XC90 starting at \$34,790. MSRP of the model shown with optional wheels and metallic paint is \$35,560. Price does not include destination charge, tax and title. *Roadside assistance not included. © 2003 Volvo Cars of North America, LLC. "Volvo, for life" is a registered trademark of Volvo. Always remember to please your seat belt.

Positioning: „První SUV s technologickými prvky zabraujícími převržení”. Tato reklama na Volvo se zaměřuje na hlavní výhodu společnosti, bezpečnost.

Marketér se pak rozhodne, které segmenty představují největší příležitosti – čímž se stanou **cílovými trhy**. Pro každý zvolený cílový trh připraví firma **tržní nabídku**. Nabídka je **vložena** do myslí cílových kupujících s tím, že jim přinese nějakou důležitou výhodu (nebo výhody). Volvo například vyvíjí automobily pro kupce, pro něž je hlavním zájmem bezpečný automobil. Volvo proto představuje své automobily jako nejbezpečnější ze všech, které si mohou zákazníci koupit. Společnosti by si měly vybrat cílový trh (trhy) co možná nejpečlivěji a připravit si na míru šité marketingové programy.

NABÍDKY A ZNAČKY Společnosti se staví k potřebám tak, že přicházejí s hodnotovou propozicí, souborem výhod nabízených zákazníkům k uspokojení jejich potřeb. Nehmotná hodnotová propozice se fyzicky projevuje **nabídkou**, která může být kombinací výrobků, služeb, informací a zážitků.

Značka je nabídka od známého zdroje. Značka jako McDonald's vyvolává v myslích lidí mnoho asociací: hamburgery, zábavu, děti, rychlé občerstvení, pohodlí a logo s dvěma zlatými oblouky. Tyto asociace vytvářejí image značky. Všechny společnosti se snaží vybudovat silnou značku – to znamená, silnou, příznivou a jedinečnou značkovou image.

HODNOTA A SPOKOJENOST Nabídky budou úspěšné, pokud přinesou hodnotu a spokojenost cílovému spotřebiteli. Kupující volí mezi různými nabídkami na základě toho, co vnímá jako přínos největší hodnoty. **Hodnota** odráží vnímané hmatatelné a nehmatatelné výhody a výdaje pro zákazníka. Hodnotu lze primárně pojímat jako kombinaci **kvality, služeb a ceny** (*quality, service, price – QSP*), čemuž se říká **trojitá hodnota pro zákazníka**. Hodnota se zvyšuje s kvalitou a službami a snižuje se cenou, i když důležitou roli mohou hrát i další faktory.

Hodnota je ústředním pojmem marketingu. Marketing lze pojímat jako identifikaci, vytváření, sdělování, poskytování a sledování zákaznické hodnoty. **Spokojenost** odráží něčí komparativní úsudky vycházející z vnímaných funkčních vlastností výrobku (nebo výsledku) ve vztahu k jeho očekávání. Jestliže funkční vlastnosti nenaplní očekávání, je zákazník nespokojený a zklamáný. Jestliže očekávání naplní, je spokojený, a jestliže je dokonce předčtí, je zákazník vysoce spokojený nebo potěšený.

MARKETINGOVÉ KANÁLY K dosažení cílového trhu používá marketér tři druhy marketingových kanálů. **Komunikačními kanály** se posílají a získávají zprávy od cílových uživatelů a patří k nim noviny, časopisy, rádio, televize, e-mail, telefon, billboardy, plakáty, letáčky, kompaktní disky, kazety a internet. Kromě těchto prostředků dochází ke komunikaci i výrazy obličejů a oděvem, vzhledem maloobchodních prodejen a mnoha dalšími prostředky. Marketéři ve stále zvýšené míře přidávají k vyvážení obvyklejších monologových kanálů (např. reklamy) dialogové kanály (e-mail a bezplatné telefonní linky).

Marketéři používají **distribuční kanály** k vystavování, prodeji nebo dodávkám fyzických výrobků nebo služeb kupujícímu nebo uživateli. K distribučním kanálům patří distributoři, velkoobchodníci, maloobchodníci a prodejní zástupci.

Marketér rovněž používá **servisní kanály**, a to k provádění transakcí s potenciálními kupujícímu. K servisním kanálům patří sklady, přepravní společnosti, banky a pojišťovny, které usnadňují transakce. Marketéři se ocitají před problémem volby nejlepšího mixu komunikačních, distribučních a servisních kanálů pro své nabídky.

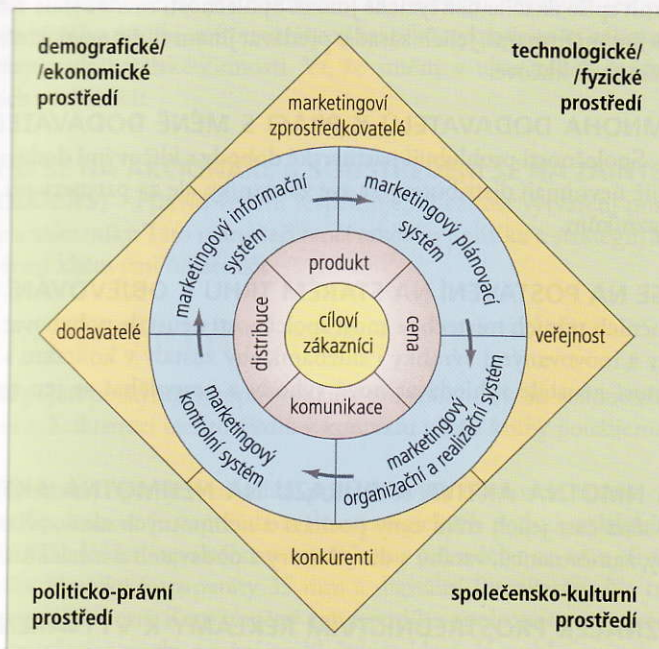
LOGISTICKÝ ŘETĚZEC Zatímco marketingové kanály spojují marketéra s cílovými kupujícímu, logistický řetězec se týká dlouhé cesty od surovin přes díly k finálním výrobkům, určeným pro finální kupce. Logistický řetězec pro dámské kabelky začíná kůžemi, pokračuje jejich vyčiňováním, stříháním, zpracováváním a marketingovými kanály se nakonec dostávají výrobky k zákazníkům. Logistický řetězec představuje systém poskytování hodnoty. Každá společnost zachycuje pouze určitý procentuální podíl z celkové hodnoty vytvářené logistickým řetězcem. Jakmile nějaká společnost zvítězí nad konkurenty nebo jde s proudem či proti němu, je jejím cílem získat vyšší procentuální podíl z hodnoty logistického řetězce.

KONKURENCE Ke konkurenci patří všechny aktuální a potenciální nabídky i náhražky rivalů a představuje to, co by mohl kupující brát v úvahu. Předpokládejme, že nějaká společnost vyrábějící automobily má v plánu nakoupit k jejich výrobě ocel. Existuje několik možných úrovní konkurentů. Výrobce automobilů může koupit ocel od US Steel nebo jiných integrovaných oceláren v USA (např. od Bethlehem) či v zahraničí (např. z Japonska nebo Jižní Koreje) nebo případně laciněji v nějaké miniválcovně. Rovněž je možné použít na některé části automobilu hliník, aby se snížila jeho váha (např. z Alcoa), nebo plastové výlisky na nárazníky místo oceli (např. z GE Plastics). Společnost US Steel by přemýšlela příliš omezeně, kdyby brala v úvahu pouze jiné integrované ocelárny. Pravděpodobně této společnosti v dlouhodobé perspektivě více ublíží náhražkové výrobky než jiné ocelárny, které jí konkurují. Musí proto rozvážit, zda nezačít vyrábět náhražkové materiály nebo se držet jen výrobků, v nichž je ocel lepší než cokoliv jiného.

MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ Konkurence představuje pouze jednu sílu v prostředí, v němž operuje marketér. Marketingové prostředí sestává z operačního prostředí a širšího prostředí.

Operační prostředí sestává z bezprostředních hráčů, kteří se angažují vytvářením, distribucí a propagací nabídky. Hlavními hráči jsou společnost, dodavatelé, distributoři, dealeri a cíloví zákazníci. Do skupiny dodavatelů patří dodavatelé materiálu a dodavatelé služeb, jako jsou agentury marketingového výzkumu, reklamní agentury, společnosti zabývající se bankovníctvím a pojišťovníctvím, přepravní společnosti a telekomunikační společnosti. K distributorům a obchodníkům patří také prodejní zástupci, zprostředkovatelé, zástupci výrobců a další, kteří pomáhají nacházet zákazníky a prodávat jim.

Širší prostředí sestává ze šesti složek: demografického prostředí, ekonomického prostředí, fyzického prostředí, technologického prostředí, politicko-právního prostředí a společensko-kulturního prostředí. Všechna tato prostředí obsahují síly, které mohou mít značný vliv na hráče v operačním prostředí. Marketéři musí věnovat značnou pozornost trendům a vývoji v těchto prostředích a včas jim přizpůsobit marketingové strategie.



Obr. 1.6
 Faktory ovlivňující marketingovou strategii společnosti

MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ V praxi se marketing řídí logickým procesem. Proces marketingového plánování sestává z analýzy marketingových příležitostí, volby cílových trhů, navržení marketingových strategií, vypracování marketingových programů a řízení marketingových aktivit. Obr. 1.6 představuje souhrn marketingového procesu a síly utvářející marketingovou strategii společnosti.

1.4.2 Posuny v marketing managementu

Některé důležité trendy a síly vyvolávají u podnikatelských firem nový soubor představ a praktik. Marketing ve významné míře přehodnocují své filozofie, pojmy a nástroje. Níže je uvedeno 14 velkých posunů v marketing managementu, které chytré společnosti provedly v 21. století. Tato důležitá témata se budou opakovat v celé knize, aby pomohla marketérům a společnostem v bezpečné plavbě neobvyklými vodami ke slibné budoucnosti. Úspěch budou mít ty společnosti, které budou měnit marketing v souladu se změnami na jejich tržišti – a v tržním prostoru.

MARKETINGU DĚLÁ MARKETING TO, ŽE MARKETING DĚLÁ KAŽDÝ Společnosti obvykle zakládají oddělení marketingu s úkolem vytvářet a poskytovat pro zákazníka hodnoty. Ale již David Packard z Hewlett-Packard prohlásil, že marketing je příliš důležitý, než aby mohl být ponechán oddělení marketingu. Společnosti nyní vědí, že marketing nedělají jen zaměstnanci z oddělení marketingu, prodejního oddělení nebo z oddělení napomáhajících zákazníkům, protože na zákazníky má vliv každý zaměstnanec, a proto musí chápat zákazníky jako zdroj prosperity společnosti. V důsledku toho začínají společnosti zdůrazňovat při řízení klíčově důležitých procesů společnou pracovní práci všech oddělení. Více důrazu se také klade na hladký management klíčových procesů společnosti, jako je realizace nového výrobku, získání a udržení zákazníků a plnění objednávek.

OD USPOŘÁDÁNÍ PODLE VÝROBNÍCH JEDNOTEK K USPOŘÁDÁNÍ PODLE SEGMENTŮ ZÁKAZNÍKŮ Některé společnosti nyní přecházejí od uspořádání soustředěného na výrobek k uspořádání více zaměřenému na segmenty zákazníků. V roce 1999 se Royal Bank of Canada reorganizovala podle segmentů zákazníků, nikoliv podle produktů nebo teritorií. Po pečlivém sledování těchto segmentů vytvořila Royal Bank určitý počet produktů a služeb přinášejících zisk jako například první hypotéky a vyřizování pozůstalostí. V důsledku toho se příjmy zvýšily v prvních třech letech o miliardu dolarů a cena akcie stoupla o 100 % uprostřed vzrušujícího trhu cenných papírů.³⁴

OD DĚLÁNÍ VŠEHO KE KUPOVÁNÍ VÍCE ZBOŽÍ A SLUŽEB ZVENČÍ Více společností dochází k rozhodnutí vlastnit spíše značku než fyzické jmění. Společnosti rovněž stále více uzavírají subdodavatelské smlouvy s jinými firmami. Jejich zásada: předávat jinam ty činnosti, které jiní dělají laciněji a lépe, ale udržet si činnosti klíčové.

OD VYUŽÍVÁNÍ MNOHA DODAVATELŮ K PRÁCI S MÉNĚ DODAVATELI V „PARTNERSKÉM VZTAHU“ Společnosti prohlubují partnerské dohody s klíčovými dodavateli a distributory. Takové společnosti již nevnímají distributory za své zákazníky, ale za partnery při poskytování hodnoty konečným zákazníkům.

OD SPOLÉHÁNÍ SE NA POSTAVENÍ NA STARÉM TRHU K OBJEVOVÁNÍ NOVÝCH TRHŮ Na vysoce konkurenčních tržních místech se musí společnosti neustále pohybovat kupředu s marketingovými programy a inovovanými výrobky i službami, aby zůstaly v kontaktu s potřebami zákazníků. Společnosti musí neustále vyhledávat nové výhody a nespoléhat se jen na své minulé silné stránky.

OD DŮRAZU NA HMOTNÁ AKTIVA K DŮRAZU NA NEHMOTNÁ AKTIVA Společnosti si uvědomují, že značná část jejich tržní ceny pochází z nehmotných aktiv, zvláště z jejich značky, zákaznické základny, zaměstnanců, vztahů s distributory a dodavateli a intelektuálního kapitálu.

OD VYTVÁŘENÍ ZNAČEK PROSTŘEDNICTVÍM REKLAMY K VYTVÁŘENÍ ZNAČEK PROSTŘEDNICTVÍM VÝKONU A INTEGROVANÉ KOMUNIKACE Marketéři se při dodávání konzistentní image značky zákazníkům přestali spoléhat na jeden nástroj komunikace, jako je reklama nebo prodejní síla, a přecházejí k mixu několika nástrojů při každém kontaktu se značkou.

OD PŘILÁKÁNÍ ZÁKAZNÍKŮ POMOCÍ OBCHODŮ A PRODAVAČŮ K DOSTUPNOSTI VÝROBKŮ NA INTERNETU Zákazníci mají přístup k fotografiím výrobků, četbě specifických informací o nich, mohou na internetu zjišťovat prodejce s nejlepšími cenami a prodejními podmínkami a mohou si kliknout na objednávku a platbu. Na internetu také rychle narůstá objem obchodování mezi firmami. Osobní prodej může být ve stále vzrůstající míře prováděn elektronicky, kdy se kupující a prodávající vidí navzájem v reálném čase na monitorech svých počítačů.

OD PRODÁVÁNÍ VŠEM KE SNAZE BÝT NEJLEPŠÍ FIRMOU SLOUŽÍCÍ DOBRĚ DEFINOVANÝM CÍLOVÝM TRHŮM Cílový marketing je usnadněn četnými specializovanými časopisy, televizními kanály a zpravodajstvími na internetu. Společnosti také značně investují do informačních systémů, aby snížily náklady a získaly výhodu nad konkurencí. Shromažďují informace o nákupech, preferencích, demografických faktorech a ziskovosti individuálních zákazníků.

OD SOUSTŘEDĚNÍ SE NA ZISKOVÉ TRANSAKCE K SOUSTŘEDĚNÍ SE NA CELOŽIVOTNÍ HODNOTU ZÁKAZNÍKA Společnosti se za normálních okolností pokoušejí vydělat na každé transakci. Nyní se soustřeďují na své nejziskovější zákazníky, výrobky a kanály. Odhadnou celoživotní hodnotu individuálního zákazníka a vytvářejí tržní nabídky a ceny tak, aby na zákazníkovi vydělávaly v delším časovém horizontu. Společnosti nyní kladou mnohem větší důraz na to, aby si zákazník udržely. Získání nového zákazníka může stát pětkrát více než úspěšné udržení stávajících zákazníků.

OD SOUSTŘEDĚNÍ SE NA ZÍSKÁNÍ TRŽNÍHO PODÍLU K SOUSTŘEDĚNÍ SE NA VYTVOŘENÍ PODÍLU ZE ZÁKAZNÍKA Banka se pokouší zvýšit svůj podíl ze zákaznickovy peněženky, supermarket se pokouší získat větší podíl na „žaludku“ zákazníka. Společnosti získávají tento podíl nabízením širšího sortimentu zboží existujícím zákazníkům. Cvičí své zaměstnance v křížovém prodeji a pobídkám k vyššímu nákupu.

OD LOKÁLNÍHO CHOVÁNÍ KE „GLOKÁLNÍMU“ – JAK GLOBÁLNÍMU, TAK LOKÁLNÍMU Firmy přijímají kombinaci centralizace a decentralizace k lepší rovnováze mezi místním působením a globální standardizací. Cílem je podněcovat více iniciativy a „podnikavosti“ na místní úrovni a zároveň zachovávat nutná globální vodítka a standardy.³⁵

OD SOUSTŘEDĚNÍ SE NA FINANČNÍ VÝSLEDKY K SOUSTŘEDĚNÍ SE NA MARKETINGOVÉ VÝSLEDKY Vedení se již při hodnocení marketingu nezabývá jen příjmy z prodeje, ale interpretací vývoje tržního podílu, mírou ztráty zákazníků, spokojeností zákazníků, kvalitou výrobků a dalšími aspekty podnikatelské činnosti. Ví, že změny v ukazatelích marketingu předpovídají změny ve finančních výsledcích.

OD SOUSTŘEDĚNÍ SE NA AKCIONÁŘE K SOUSTŘEDĚNÍ SE NA ZAJINTERESOVANÉ SKUPINY (STAKEHOLDERS) Hlavní vedení respektuje důležitost vytváření prosperity pro všechny vnitřní partnery a zákazníky. Tito manažeři tvoří takovou politiku a strategii, aby udržovali rovnováhu zájmů mezi všemi klíčovými účastníky.

1.4.3 Úkoly marketing managementu

Tato klíčová a další pojetí poskytují vstupní veličiny pro soubor úkolů vedoucích k úspěšnému marketing managementu. K ilustraci těchto úkolů v kontextu plánu knihy použijeme následující situaci.

Zeus (vymyšlený název) operuje v několika průmyslových odvětvích, včetně chemie, výroby fotoaparátů a filmů. Společnost je uspořádána do strategických podnikatelských jednotek (*strategic business unit – SBU*). Vedení společnosti uvažuje, co má udělat se svou divizí Atlas. V současnosti Atlas vyrábí klasické fotoaparáty 35 mm a digitální fotoaparáty. Na trhu s fotoaparáty je silná konkurence. I když má Zeus značný tržní podíl a společnost má slušné zisky, trh 35mm fotoaparátů roste velmi pomalu a tržní podíl Atlasu klesá. V rychleji rostoucím segmentu digitálních fotoaparátů má Zeus silnou konkurenci a prodejní výsledky stoupají jen zvolna. Vedení společnosti Zeus chce, aby marketingová skupina Atlasu vytvořila pro tuto divizi radikální plán. Oddělení marketingu musí přijít s přesvědčivým marketingovým plánem, který by získal souhlas vedení společnosti, a pak ho musí realizovat a kontrolovat.

ROZVÍVENÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ A PLÁNŮ První úkol stojící před Atlasem je identifikace potenciálních dlouhodobých příležitostí, které má díky svým tržním zkušenostem a klíčovými přednostem (viz kapitola 2). Atlas může vyvíjet fotoaparáty s lepšími vlastnostmi. Může rovněž uvažovat o zavedení výrobkové řady videokamer nebo může použít svoji klíčovou přednost například k vývoji řady dalekohledů a teleskopů. Ať již se rozhodne pro kterýkoliv směr, musí vytvořit konkrétní marketingové plány specifikující marketingovou strategii a taktiky, jak postupovat.

ZISKÁNÍ MARKETINGOVÝCH INFORMACÍ K pochopení toho, co se děje uvnitř a vně společnosti potřebuje Atlas spolehlivý marketingový informační systém, protože bude třeba pečlivě monitorovat marketingové prostředí. Mikroprostředí Atlasu sestává ze všech hráčů, kteří ovlivňují schopnost společnosti vyrábět a prodávat fotoaparáty – dodavatelů, marketingových zprostředkovatelů, zákazníků a konkurentů. Jeho makroprostředí se skládá z demografických, ekonomických, fyzických, technologických, politicko-právních a společensko-kulturních sil ovlivňujících obrat a zisky (viz kapitola 3).

Atlas také potřebuje spolehlivý systém marketingového výzkumu. Marketingový výzkum je nepostradatelný nástroj k zjišťování potřeb a chování zákazníků a potenciální velikosti trhu. Důležitou součástí shromažďování informací o prostředí je zjišťování potenciálního trhu a předvídaní budoucí poptávky. K proměně marketingové strategie v marketingové programy musí marketingoví manažeři učinit základní rozhodnutí o výdajích na marketing, marketingových činnostech a rozdělování marketingových prostředků.³⁶ Kolik dolarů vydat na podporu dvou nebo tří řad fotoaparátů Atlasu? Na přímé prodeje proti prodejem distributorů? Na direct mailovou reklamu proti reklamám v časopisech o fotografii? Na trhy na východním pobřeží proti trhům na západním pobřeží? Aby mohli učinit tato rozhodnutí o rozdělení prostředků, musí marketingoví manažeři využívat funkce prodejních reakcí ukazujících, jak mohou být prodejní výsledky a zisky ovlivněny množstvím peněz utracených při každém použití (viz kapitola 4).

NAVÁZOVÁNÍ SPOJENÍ SE ZÁKAZNÍKY Atlas musí přemýšlet i tom, jak nejlépe vytvořit hodnotu pro zvolené cílové trhy a vyvinout silné, ziskové a dlouhodobé vztahy se zákazníky (viz kapitola 5). K tomu potřebuje pochopit zákaznické trhy (viz kapitola 6). Kolik domácností má v plánu

koupit si fotoaparát? Kdo je kupuje a proč? Jaké vlastnosti by měl fotoaparát mít a kolik by měl stát? Kde je zákazníci nakupují? Jaké jsou jejich představy o různých značkách? Jak se liší digitální segment od segmentu klasických fotoaparátů? Atlas rovněž prodává fotoaparáty na firemních trzích (nebo také obchodních či B2B trzích či trzích organizací), včetně prodeje velkým společnostem, profesionálním firmám, maloobchodníkům a státním úřadům (viz kapitola 7). Rozhodují o tom nákupčí nebo nákupní komise. Atlas potřebuje plně pochopit, jak nakupují nákupčí firem. Potřebuje prodejní pracovníky prodeje, kteří jsou dobře vycvičení v prezentaci výhod výrobků.

Atlas nebude chtít prodávat všem možným zákazníkům. Moderní marketingová praxe si vyžaduje rozdělení trhu na větší tržní segmenty, vyhodnocení každého segmentu a zaměření se na ty tržní segmenty, které může společnost nejlépe obsloužit (viz kapitola 8).

VYTVÁŘENÍ SILNÝCH ZNAČEK Atlas musí porozumět silným a slabým stránkám značky Zeus v očích zákazníků (viz kapitola 9). Je značka tak silně spojována s konkrétními technologiemi, že ji nelze použít k označení nových výrobků v příbuzných kategoriích? Je tradice 35mm fotoaparátů na trhu s digitálními fotoaparáty nevýhodou? Předpokládejme, že se Atlas rozhodne soustředit na spotřební trh a vytvořit positioningovou strategii (viz kapitola 10). Měl by Atlas uvést digitální fotoaparáty pod značkou Cadillac a nabídnout tak lepší fotoaparáty za vyšší ceny s výtečným servisem a silnou reklamou? Nebo by měl přijít s jednoduchým a laciným fotoaparátem zacíleným na zákazníky, kteří jsou citlivější na ceny? Nebo by měl vyrobit fotoaparát střední kvality v ceně ve středním pásmu? Po uvedení na trh bude výrobová strategie potřebovat v různých stadiích životního cyklu výrobku jisté modifikace: zavádění, růst, vrchol a pokles. Navíc bude volba strategie záležet na tom, zda firma na trhu vede či její výrobek má být výzvou konkurenci nebo konkurenci jen napodobuje, případně se chce zaměřit na nějaký mikrosegment (tržní výklenek). Atlas musí také věnovat značnou pozornost konkurentům (viz kapitola 11), předvídat jejich tahy a vědět, jak rychle a rozhodně reagovat. Možná bude třeba podniknout nějaké překvapivé tahy, což v tomto případě znamená předvídat reakce konkurence.

VYTVÁŘENÍ TRŽNÍ NABÍDKY V centru marketingového programu je výrobek – hmotná tržní nabídka firmy, k níž patří kvalita výrobku, jeho design, vlastnosti a balení (viz kapitola 12). Jako součást nabídky výrobků může Atlas poskytovat různé služby, například leasing, dodání, opravy a instruktaž (viz kapitola 13). Takové podpurné služby mohou přinést na globálním tržišti konkurenční výhodu.

Kriticky důležité marketingové rozhodnutí se týká cen (viz kapitola 14). Atlas musí učinit rozhodnutí o velkoobchodních a maloobchodních cenách, slevách, náhradách a úvěrových podmínkách. Jeho ceny by měly být souměřitelné s vnímanou hodnotou nabídky, protože jinak se kupující obrátí k výrobkům konkurentů.

VYTVÁŘENÍ DISTRIBUČNÍCH SÍTÍ Atlas musí také dojít k rozhodnutí, kterými kanály vhodně sdělovat hodnotu ztělesňovanou těmito výrobky a službami na cílovém trhu. K distribučním aktivitám patří různé aktivity, s nimiž přichází společnost, aby byl výrobek dostupný cílovým zákazníkům (viz kapitola 15). Atlas musí identifikovat, získat a propojit různé marketingové pomocné faktory k efektivnímu dodávání svých výrobků a služeb na cílový trh. Musí mít znalosti o různých typech maloobchodních, velkoobchodních a fyzických distribučních firmách i o tom, jak docházejí k rozhodnutím (viz kapitola 16).

SDĚLOVÁNÍ HODNOTY Atlas musí rovněž adekvátně sdělovat hodnotu ztělesňovanou jeho výrobky a službami určenými pro cílový trh. Marketingové komunikační činnosti jsou prostředky, jimiž se firmy pokoušejí informovat a přesvědčovat spotřebitele a připomínat jim – přímo nebo nepřímo – značky, jež prodávají. Atlas musí vytvořit integrovaný marketingový komunikační program, aby maximalizoval individuální a kolektivní příspěvky ke všem komunikačním činnostem (viz kapitola 17). Je třeba, aby spustil i masové komunikační programy sestávající z reklam, podpory prodeje, různých akcí a public relations (viz kapitola 18). Musí se také věnovat osobní komunikaci ve formě přímého a interaktivního marketingu a najmout, vycvičit a motivovat pracovníky prodeje (viz kapitola 19).

VYTVÁŘENÍ DLOUHODOBÉHO RŮSTU Atlas musí rovněž zaujmout dlouhodobý názor na své výrobky a značky i na to, jak dosáhnout růstu zisků. V závislosti na positioningu výrobků musí iniciovat vývoj nových výrobků a značek, jejich testování a uvádění na trh (viz kapitola 20). Strategie rovněž bude muset brát v úvahu měnící se globální příležitosti a problémy (viz kapitola 21).

A konečně, Atlas musí dát dohromady své marketingové prostředky a realizovat a kontrolovat svůj marketingový plán. Společnost musí vytvořit takovou marketingovou strukturu, aby byla schopná marketingový plán realizovat (viz kapitola 22). Atlas bude kvůli překvapením a zklamáním, k nimž může docházet při realizaci marketingového plánu, potřebovat zpětnou vazbu a kontrolu.³⁷ Procesy marketingového vyhodnocování a kontroly jsou nezbytné k porozumění efektivitě marketingových činností a k tomu, jak by je bylo možné zlepšit.

Shrnutí



1. Z manažerského hlediska je marketingový proces plánování a realizace určité koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce nápadů, zboží a služeb k vytváření směn, které by naplnily individuální cíle i cíle společnosti. Marketing management je umění a věda volby cílových trhů i získání, udržování a rozmnožování počtu zákazníků pomocí tvorby, poskytování a sdělování vyšší hodnoty pro spotřebitele.
2. Marketéři jsou obratní v řízení poptávky: snaží se ovlivňovat úroveň, načasování a složení poptávky. Zabývají se marketingem mnoha typů entit: zboží, služeb, událostí, zážitků, osob, míst, majetku, organizací, informací a idejí. Operují rovněž na čtyřech různých trzích: spotřebním, firemním, globálním a neziskovém.
3. Firmy se dnes ocitají před různými výzvami a možnostmi, včetně globalizace, důsledků technologického pokroku a deregulace. Reagovaly na to tím, že změnily velmi zásadními způsoby vedení marketingu.
4. Existuje pět konkurujících si koncepcí, z nichž si mohou firmy vybrat, jak povedou své podnikání: výrobní koncepce, výrobní koncepce, prodejní koncepce, marketingová koncepce a holistická marketingová koncepce. První tři koncepce se dnes používají jen v omezené míře.
5. Holistická marketingová koncepce je založena na vytváření, navrhování a realizování marketingových programů, procesů a činností a uznává jejich šířku a vzájemnou závislost. Holistický marketing si uvědomuje, že u marketingu „záleží na všem“ a je často potřebná široká, jednotná perspektiva. Holistický marketing sestává ze čtyř složek, jimiž jsou vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing.
6. Marketing management zakusil v posledních letech, kdy se společnosti pokoušely v marketingu vyniknout, několik posunů.
7. K souboru úkolů nezbytných k úspěšnému marketing managementu patří vytváření marketingových strategií a plánů, spojování se zákazníky, budování silných značek, formování tržních nabídek, poskytování a sdělování hodnoty, shromažďování marketingových informací, zlepšování funkčních vlastností a vytváření úspěšného dlouhodobého růstu.

Aplikace



MARKETINGOVÁ ÚVAHA: VYTVÁŘÍ MARKETING POTŘEBY NEBO JE USPOKOJUJE?

Marketing byl často definován jako uspokojování potřeb a přání zákazníků. Kritici však tvrdí, že marketing zasahuje dále a vytváří potřeby a přání dříve neexistující. Podle těchto kritiků vybízejí marketéři spotřebitele k utrácení více peněz, než si mohou dovolit, za zboží a služby, které ve skutečnosti nepotřebují.

Zaujmete stanovisko: Marketing utváří potřeby a přání spotřebitelů, nebo marketing potřeby a přání spotřebitelů pouze odráží?

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Přemýšlejte o širokém posunu v marketingu. Existují nějaká témata, která se vynořila v těchto posunech? Mohou mít vztah k důležitým společenským silám? Jaká síla přispěla ke konkrétnímu posunu?



ZAMĚŘENO NA MARKETING: COCA-COLA

Coca-Cola je nejušudypřítomnější značkou v dějinách. Každý den vypijí lidé ve 200 zemích celého světa 1,2 miliardy dávek Coca-Coly o obsahu 8 uncí (přibl. 0,224 l).

Marketing 21. století radí využívat dlouhodobé, fungující marketingové principy, a přitom vymýšlet nové způsoby k tomu, aby dosahoval dalších úspěchů. Coca-Cola, která začala působit v roce 1883, si úspěšně udržuje značku již více než 100 let. Příjmy v roce 2003 dosáhly 21 miliard dolarů.

První prezident Coca-Coly Asa Candler zavedl mnohé z marketingových taktik, které se od té doby staly všeobecně uznávanými principy. K získání nových zákazníků dal vytisknout kupony opravňující ochutnat Coca-Colu poprvé zdarma. Aby vytvořil uznávanou značku, rozdával hodinky, kalendáře a váhy lékárníkům, kteří ji prodávali, vše s logem Coca-Coly. Najal v devadesátých letech 19. století i přední celebritu tehdejší společnosti, herečku Hildu Clarkovou.

V době vrcholu hromadně zaměřených televizních reklam byla Cola mistrem třicetisekundových televizních spotů. Její legerdnární reklamy „*I'd like to buy the world a Coke*“ (Rád bych koupil světu Colu) a „*Mean Joe Greene*“ pokládá časopis *Advertising Age* za dvě z nejlepších reklam všech dob.

Coca-Cola se rovněž rozšířila do zámoří. V průběhu druhé světové války, kdy armáda posílala Coca-Colu vojákům do Evropy a Asie, si Coca-Cola utvrdila svoji image „celoamerického nápoje“. Za čas si však Coca-Cola uvědomila, že bude třeba lépe každou zemi poznat. Přestože používá stejnou značku červenobílé vlny a s názvem stejným písmem, pracuje v různých zemích s jinými reklamními agenturami, aby měli lidé pocit, že má její značka místní charakter. Například místní verze reklam „*Mean Joe Greene*“ využívají sportovců, kteří jsou v dané oblasti slavní – třeba fotbalové hvězdy. Podobně reklamy ve Španělsku používají směs Coca-Coly s vínem, protože právě takto spotřebitelé tento nápoj konzumují.

Coca-Cola rovněž prodává v různých zemích široký sortiment odlišně ochucených nealkoholických nápojů. Návštěvníci muzea společnosti v Atlantě mohou tyto nápoje ochutnat – cokoliv od melounové příchuti (Čína) přes nesmírně hořkou bylinkovou limonádu (Itálie) až k ostré zázvorové sodě (Jihoafrická republika). V roce 2004 uvedla Coca-Cola na trh ochucený bublinkový nápoj v Japonsku.

Coca-Cola nyní generuje dvě třetiny příjmů v cizích zemích mimo USA. Je snadnější jmenovat země, v nichž Coca-Cola nepůsobí: Myanmar (Barma), Kuba a Sýrie. Všude jinde, včetně tak ošidných trhů, jako je Pákistán, Kambodža, Libérie, Zimbabwe a Kolumbie, je Coca-Cola oblíbeným nápojem spotřebitelů. Lze říci, že značka je natolik silná a tak etablovaná, že dokonce

ani protiamerické nálady po 11. září jejím prodejním výsledkům neškodily. Cena značky Coca-Cola se zvýšila ze 68,95 miliardy dolarů v srpnu 2001 na 70,45 miliardy dolarů v srpnu 2003. (Pro srovnání, cena značky Pepsi-Cola činí pouhých 11,78 miliardy dolarů). Coca-Cola zůstává špičkovou globální značkou a v roce 2003 byla v časopise *Business Week* znovu klasifikována mezi celosvětovými značkami nejvýše.

Navzdory svému silnému postavení však musí Coca-Cola i nadále rozvíjet svůj marketing. Například efektivita televizních reklam klesá díky fragmentaci médií a používání přístrojů, jako je TiVO, jenž umožňuje divákům vypínat reklamy. Reklamy se v šedesátých letech dostávaly k 70 % obyvatel USA, zatímco v roce 2004 to bylo pouhých 15 %. Coca-Cola proto investuje peníze určené dříve na reklamu v televizi k různým experimentům. Zkouší například v nákupních centrech Červené kluby Coca-Coly pro mladé lidi pod dvacet let. Promítají se tam exkluzivní hudební videokazety, k dispozici jsou i videohry a nápoje Coca-Coly se prodávají z průhledných automatů. V Británii webové stránky Coca-Coly mycokemusic.com umožňují surfujícím na internetu stáhnout si legálně kteroukoliv z více než 250 tisíc skladeb.

Chris Lowe, vedoucí marketingu Coca-Coly, vysvětlil, jak to dělat, aby se společnost udržela na špičce: „Nemůžete nikdy zradit klíčové hodnoty značky, ale můžete pracovat na tom, aby tyto hodnoty byly obnovované a stále důležitější. Pokud nedokážete v této době oslovovat lidi, pak se z vás stane starý idol.“ Lowe popsal opakované kroky, jimiž lze vytvořit novou reklamní kampaň: „Existuje komunikační strategie, kterou si přejete uskutečnit. Vyzkoušíte si na spotřebitelích její platnost a ohlas. Pak vezmete klíčový smysl a oživíte ho v reklamě. Nakonec se vrátíte ke spotřebitelům, abyste provedli nový test.“

Výsledky posledního marketingového posunu Coca-Coly nejsou ještě známé, ale v roce 2003 její tehdejší předseda Douglas Daft řekl investorům, že společnost Coca-Cola má nesporně nejsilnější a nejpronikavější marketingový a distribuční systém na světě. A vzhledem k tomu, že Coca-Cola je nejrozšířenější nealkoholický nápoj na světě, nemusí být jejím limitem ani obloha.

Diskusní otázky:

1. Které klíčové faktory vedly k úspěchu Coca-Coly?
2. Kde je Coca-Cola zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroje: Dean Faust, „Coke: Wooing the TiVO Generation“, *Business Week*, 1. března 2004, str. 77; Paul Klebnikov, „Coke's Sinful World“, *Forbes*, 22. prosince 2003, str. 86; „Coca-Cola Japan to Debut Beer-flavored Soda Next Month“, *Asia Pulse News*, 13. února 2004; „How Coke Moulded our View of Santa Claus to Fuel Winter Sales“, *Marketing*, 18. prosince 2003; Gerry Khermouch, Diane Brady, „The Top 100 Brands“, *Business Week*, 4. srpna 2003; Fara Warner, „Chris Lowe Time to Get Real“, *Fast Company*, duben 2003; www.coca-cola.com.

Poznámky

- 1 Sam Hill, Glen Rifkin, *Radical Marketing*, New York: Harper Business, 1999; Gerry Khermouch, „Keeping the Froth on Sam Adams“, *Business Week*, 1. září 2003, str. 54–56.
- 2 American Marketing Association, 2004.
- 3 Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*, New York: Harper and Row, 1973, str. 64–65.
- 4 Philip Kotler, „Dream Vacations: The Booming Market for Designed

Experiences“, *The Futurist*, říjen 1984, str. 7–13; B. Joseph Pine II, James Gilmore, *The Experience Economy*, Boston: Harvard Business School Press, 1999; Bernd Schmitt, *Experience Marketing*, New York: Free Press, 1999.

- 5 Irving J. Rein, Philip Kotler, Martin Stoller, *High Visibility*, Chicago: NTC Publishers, 1998.
- 6 Philip Kotler, Irving J. Rein, Donald Haider, *Marketing Places: Attracting Investments, Industry and Tourism to Cities, States, and Nations*, New



- Work: Free Press, 1993 Philip Kotler, Christer Asplund, Irving Rein, Donald H. Haider, *Marketing Places in Europe: Marketing Places in Europe: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*, Londýn: Financial Times Prentice-Hall, 1999; a *Marketing Places Europe*, Londýn: Financial Times Prentice Hall 1999.
- 7 Carl Shapiro, Hal R. Varian, „Versioning: The Smart Way to Sell Information“, *Harvard Business Review*, listopad–prosinec 1998, str. 106–114.
 - 8 John R. Brandt, „Dare to Be Different“, *Chief Executive*, květen 2003, str. 34–38.
 - 9 Jeffrey Rayport, John Sviokla, „Managing in the Marketplace“, *Harvard Business Review*, listopad–prosinec 1994, str. 141–150. Viz rovněž jejich článek „Exploring the Virtual Value Chain“, *Harvard Business Review*, listopad–prosinec 1995, str. 75–85.
 - 10 Mohan Sawhney, *Seven Steps to Nirvana*, New York: McGraw-Hill, 2001.
 - 11 Jean-Marie Dru, *Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace*, New York: John Wiley & Sons, 2002; Hill, Rifkin, *Radical Marketing*.
 - 12 Scott Kirsner, „5 Tech Innovators“, *Fast Company*, prosinec 2003, str. 93–100.
 - 13 Adam Lashinski, „Shoutout in Gadget Land“, *Fortune*, 10. listopadu 2003, str. 77–86.
 - 14 Gerry Khermouch, „Breaking into the Name Game“, *Business Week*, 7. dubna 2003, str. 54; anonym, „China’s Challenge“, *Marketing Week*, 2. října 2003, str. 22–24.
 - 15 *Handbook of Political Marketing* v edici Bruce I. Newmana, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1999; Bruce I. Newman, *The Mass Marketing of Politics*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications 1999.
 - 16 John B. McKitterick, „What is the Marketing Management Concept?“ v *The Frontiers of Marketing Thought and Action* v edici Franka M. Basse, Chicago: American Marketing Association, 1957, str. 71–82; Fred J. Borch, „The Marketing Philosophy as a Way of Business Life“, *The Marketing Concept: Its Meaning to Management*, Marketing Series, č. 99, New York: American Management Association, 1957, str. 3–5; Robert J. Keith, „The Marketing Revolution“, *Journal of Marketing*, leden 1960, str. 35–38.
 - 17 Levitt, „Marketing Myopia“, *Harvard Business Review*, červenec–srpen, 1960, str. 50.
 - 18 Ajay K. Kohli, Bernard J. Jaworski, „Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications“, *Journal of Marketing*, duben 1990, str. 1–18; John C. Narver, Stanley F. Slater, „The Effect of a Market Orientation on Business Profitability“, *Journal of Marketing*, říjen 1990, str. 20–35; Stanley F. Slater, John C. Narver, „Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance“, *Business Horizons*, březen–duben 1994, str. 22–28; A. Pelham, D. Wilson, „A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Business Performance“, *Journal of the Academy of Marketing Science* 24, č. 1, 1996, str. 27–43; Rohit Deshpande, John U. Farley, „Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis“, *Journal of Market-Focused Management* 2, 1998, str. 213–232.
 - 19 John C. Narver, Stanley F. Slater, Douglas L. MacLachlan, „Total Market Orientation, Business Performance, and Innovation“, Working Paper Series, Marketing Science Institute, zpráva č. 00–116, 2000, str. 1–34. Viz rovněž Ken Matsuno, John T. Mentzer, „The Effects of Strategy Type on the Market Orientation – Performance Relationship“, *Journal on Marketing*, říjen 2000, str. 1–16.
 - 20 John R. Brandt, „Dare to Be Different“, *Chief Executive*, květen 2003, str. 34–38.
 - 21 Christian Homburg, John P. Workman jr., Harley Krohmen, „Marketing Influence Within the Firm“, *Journal of Marketing*, leden 1999, str. 1–15
 - 22 Jochen Zeitz, „This Shoe’s One Cool Cat“, *Brandweek*, 20. října 2003, str. M58–M61; Kevin J. O’Brien, „Focusing on Armchair Athletes, Puma Becomes a Leader“, *New York Times*, 12. března 2004.
 - 23 Evert Gummesson, *Total Relationship Marketing*, Boston: Butterworth-Heinemann, 1999; Regis McKenna, *Relationship Marketing*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1991; Martin Christopher, Adrian Payne, David Ballantyne, *Relationship Marketing: Bringing Quality, Customer-Service, and Marketing Together*, Oxford, U.K.: Butterworth-Heinemann, 1991.
 - 24 James C. Anderson, Hakan Hakansson, Jan Johanson, „Dyadic Business Relationships within a Business Network Context“, *Journal of Marketing*, 15. října 1994, str. 1–15.
 - 25 Laura Mazur, „Personal Touch is New Crucial to Growing Profits“, *Marketing*, 27. listopadu 2003, str. 18.
 - 26 Kim Cross, „Fill It to the Brim“, *Business 2.0*, 6. března 2001, str. 36–38.
 - 27 Neil H. Borden, „The Concept of the Marketing Mix“, *Journal of Advertising Research* 4, červen, str. 2–7. Viz též George S. Day, „The Capabilities of Market-Driven Organizations“, *Journal of Marketing* 58, č. 4, říjen 1994, str. 37–52.
 - 28 E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12. vydání, Homewood, IL: Irwin 1996. Za zmínku stojí ještě dvě alternativní klasifikace. Frey tvrdil, že veškeré marketingové proměnné při rozhodování mohou být kategorizovány do dvou tříd: nabídka (výrobek, balení, značka, cena a služby) a metody a nástroje (distribuční cesty, osobní prodej, reklama, podpora prodeje a publicita). Viz Albert W. Frey, *Advertising*, 3. vydání, New York: Ronald Press, 1961, str. 30. Lazer a Kelly navrhli klasifikaci s třemi faktory: mix zboží a služeb, distribuční mix a komunikační mix. viz William Lazer, Eugene J. Kelly, *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, revidované vydání, Homewood, IL: Irwin, 1962, str. 413.
 - 29 Robert Lauterborn, „New Marketing Litany: 4P’s Passe; C-Words Take Over“, *Advertising Age*, 1. října 1990, str. 26.
 - 30 Gregory Solman, „Trailers, Bots and Emails Tout Gory Movies to Teens“, *Adweek*, 6. října 2003, str. 10.
 - 31 William Greider, „Victory at McDonald’s“, *The Nation*, 18. srpna 2003.
 - 32 Hamish Pringle, Marjorie Thompson, *Brand Soul: How Cause-Related Marketing Builds Brands*, New York: John Wiley & Sons, 1999; Richard Earle, *The Art of Cause Marketing*, Lincolnwood, IL: NTC, 2000.
 - 33 Soukromý rozhovor s Carpenterem.
 - 34 Larry Selden, Geoffrey Colvin, *Angel Customers & Demon Customers*, Portfolio, Penguin, 2003.
 - 35 Goran Svensson, „Beyond Global Marketing and the Globalization of Marketing Activities“, *Management Decision* 40, č. 6, 2002, str. 574–583.
 - 36 Jonathan Glancey, „The Private World of the Walkman“, *The Guardian*, 11. října 1999.
 - 37 Joann Muller, „Ford: Why It’s Worse Than You Think“, *Business Week*, 25. června 2001; Ford 1999 Annual Report; Greg Keenan, „Six Degrees of Perfection“, *The Globe and Mail*, 20. prosince 2000.