

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

1. Jak marketing ovlivňuje hodnotu pro zákazníka?
2. Jak se na různých stupních firmy provádí strategické plánování?
3. Co všechno obsahuje marketingový plán?

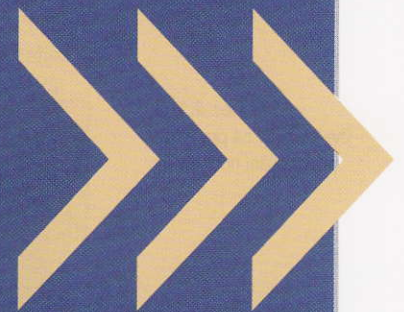


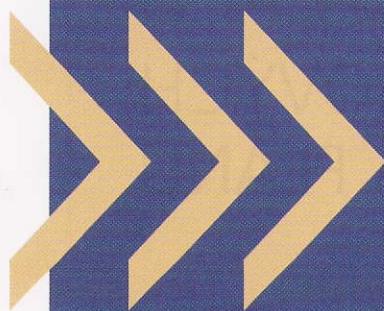
KAPITOLA 2

VYTVÁŘENÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Klíčovou ingrediencí procesu marketing managementu jsou do podstaty problému pronikající, tvůrčí marketingové strategie a plány k řízení marketingových aktivit. Vytvoření správné marketingové strategie si žádá zkušenosti a směs kázně a pružnosti. Firmy se musí nějaké strategie držet, ale zároveň musí hledat nové cesty k jejímu neustálému vylepšování.¹ K marketingové strategii je rovněž nezbytné jasně pochopit, jak marketing funguje.²

Vejděte do jakéhokoli módního butiku v Soho v New Yorku a uvidíte, že se tam trička prodávají až za 250 dolarů. Zайдete-li však do obchodu s oděvy firmy H&M, najdete tam trička stejného stylu za 25 dolarů. Společnost H&M (Hennes a Mauritz) vznikla před 55 lety jako provinční švédská společnost s oděvy a od té doby se z ní stal kolos s 950 obchody v devatenácti zemích. Navíc má ambiciózní plán rozšiřovat se o stovku obchodů ročně. Důvod, proč společnost dosahuje takových výsledků, zatímco mnoho dalších firem, jako například kdysi úspěšný Benetton, stagnuje, spočívá v tom, že H&M má jasné poslání, tvůrčí marketingové strategie a konkrétní plány, jak svého poslání dosáhnout. „Naší podnikatelskou koncepcí je dát zákazníkovi nepřekonatelnou hodnotu nabízením módního a kvalitního zboží za nejlepší cenu.“ Takto je poslání H&M definováno na webových stránkách společnosti. Zní to velmi prostě, ale naplnění tohoto poslání vyžaduje dobře koordinovaný soubor marketingových





činností. Společnosti například trvá v průměru tři měsíce, než se výrobek dostane od nápadu návrháře na pulty obchodů, a tento „time to market“ klesá u vysoce módních výrobků na pouhé tři týdny. Společnost je schopná přicházet rychle s novými a levnými výrobky, protože:

- využívá jen málo prostředníků a nevlastní žádné továrny;
- nakupuje ve velkém množství;
- má rozsáhlé zkušenosti v oděvním průmyslu;
- má značné znalosti o tom, jaké zboží by mělo být nakupováno na jakých trzích;
- má efektivní distribuční systém;
- v každém stadiu myslí na cenu.

Tato kapitola začíná zkoumáním některých strategických marketingových důsledků vznikajících při vytváření hodnoty pro zákazníka. Pak představí několik pohledů na plánování a popíše, jak sestavit marketingový plán.

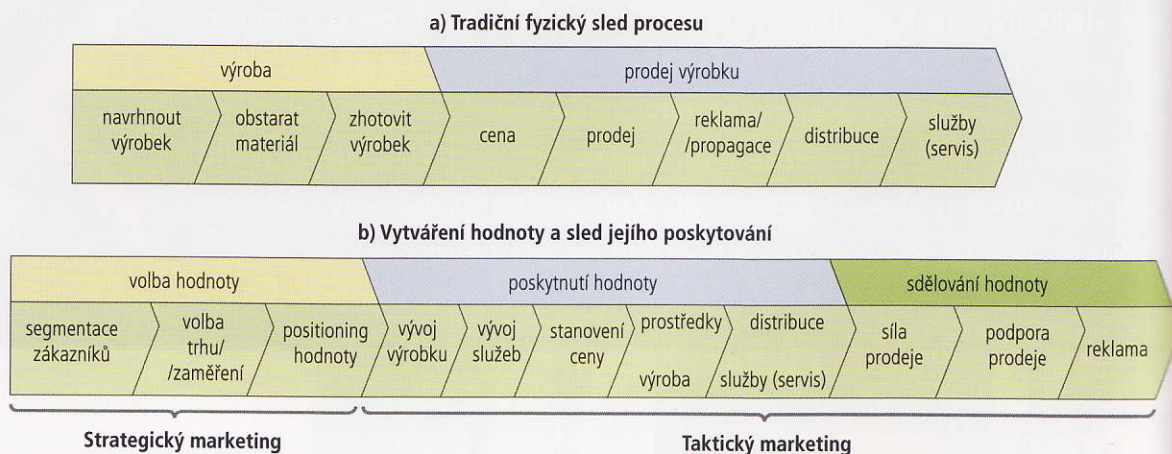
2.1 Marketing a hodnota pro zákazníka

K úkolům marketingu patří uspokojování potřeb a přání spotřebitelů. Cílem každé podnikatelské činnosti je poskytnout hodnotu pro zákazníka se ziskem. V nadměrně konkurenční ekonomice se stále racionálnějšími kupujícími s hojnými možnostmi výběru může být společnost úspěšná jen tehdy, podaří-li se jí sladit proces poskytování hodnoty s výběrem, vytvořením a sdělením vyšší hodnoty.

2.1.1 Proces poskytování hodnoty

Podle tradičního pohledu na marketing firma něco udělá a pak to prodá (viz obr. 2.1a). Marketing nastupuje až v druhé polovině procesu. Společnost ví, co má vyrábět, a trh toho nakoupí dostatečné množství, aby společnost vytvářela zisky. Společnosti zastávající tento názor mají největší šanci na

Obr. 2.1
Dva pohledy na proces poskytování hodnoty



úspěch v ekonomikách, které se vyznačují nedostatkem zboží a spotřebitelé v nich nejsou vybíraví, co se týče kvality, vlastností nebo módy – může se to týkat například základního potravinářského zboží v rozvojových zemích.

Tradiční pohled na podnikatelský (nebo také obchodní) proces však nebude fungovat v ekonomikách, v nichž mají lidé nepřeborné možnosti volby. V nich se „hromadný trh“ rozštěpí na četné mikrotrhy, z nichž každý má vlastní potřeby, vnímání, preference a nákupní kritéria. Chytrý konkurent navrhuje a poskytne nabídky pro dobře definované cílové trhy. Tento postup je jádrem nového pohledu na podnikatelské procesy, které umísťují marketing na začátek plánování. Můžeme to vidět vyznat ve svém místním nákupním středisku. V zápase o růst vytvářejí maloobchodní řetězce prodejny určené specifickým zákazníkům – přitažlivé i pro stále se zmenšující mikrotrhy.

■ MIKROTRHY

Gymboree, maloobchodní řetězec s 530 obchody, prodává dětské oděvy pro děti z finančně dobře zabezpečených rodin. Pokud neexistují již žádní další rodiče s ročními příjmy 65 tisíc dolarů a více, aby mohly vzniknout další obchody s dětskými oděvy, přišel Gymboree s maloobchodním řetězcem Janie and Jack, jehož prostřednictvím prodává hračky pro děti rodičů s nadprůměrnými příjmy. Hot Topic, řetězec prodávající rockovou hudbou inspirovanou oděvy pro mladé lidi pod dvacet let, nečláno přišel s obchody Torrid, aby poskytl nadprůměrně vzrostlým mladým lidem stejné módní možnosti. Obchod se ženskými oděvy Ann Taylor přišel s Ann Taylor Loft, kde je možné koupit módní novinky za nižší ceny, a Chico's, řetězec zaměřený na starší ženy, přišel s řetězcem Pazo zaměřeným na mladší pracující ženy.³

Tyto společnosti nechápou svou činnost jako výrobu a prodej – vědí, že důležitější je poskytovat hodnotu.

Obč. 2.1b ilustruje vytváření hodnoty a sled jejího poskytování. Proces sestává ze tří částí. První fáze, **volba hodnoty**, představuje „domácí úkol“ a ten musí marketing udělat dříve, než vznikne jakýkoliv výrobek. Marketingoví pracovníci musí provést segmentaci trhu, vybrat vhodný cílový trh a najít positioning nabízené hodnoty. Vzorec **segmentace, zaměření, positioning** (*segmentation, targeting, positioning – STP*) je podstatou strategického marketingu. Jakmile si podnikatelská jednotka zvolila hodnotu, nastává druhá fáze, jíž je **poskytnutí hodnoty**. Marketing musí rozhodnout o vlastnostech, cenách a distribuci každého výrobku. Úkolem třetí fáze je **sdělování hodnoty** využíváním sil osobního prodeje, podpory prodeje, reklamy a dalších komunikačních nástrojů k ohlášení a propagaci výrobku. Každá z těchto fází vytváření hodnoty klade požadavky na náklady.

■ NIKE

Kritici společnosti Nike si často stěžují, že jí její obuv téměř nic nestojí, a přesto za ni musí zákazník zaplatit vysokou cenu. Je pravda, že suroviny a výrobní náklady na sportovní obuv jsou relativně levné, ale náklady na marketing, aby se obuv dostala ke spotřebitelům, jsou vysoké. Materiál, práce, doprava a dovozní cla obvykle stojí méně než 25 dolarů za pár. Kompenzace prodejným týmům, distributorům, administrativě a náklady na finanční transakce společně s náklady na reklamu a výzkum a vývoj činí dalších asi 15 dolarů. Nike prodává výrobek maloobchodníkům se ziskem 7 dolarů za pár. Maloobchodník tudíž zaplatí zhruba 47 dolarů za to, aby mohl dát pár bot Nike do regálu. Když k tomu připočítáme maloobchodníkovy režijní náklady (obvykle 30 dolarů za zaměstnance, nájem a vybavení) a zisk 10 dolarů, stojí pár bot spotřebitele přes 80 dolarů.



Pár bot společnosti Nike

Jak ukazuje tab. 2.1b, proces poskytování hodnoty začíná ještě před existencí výrobku a pokračuje při jeho vývoji a i poté, kdy je již dostupný. Japonci ještě propracovali toto pojetí následujícími termíny:

- **Nulový čas na zpracování zpětné vazby zákazníků.** Po nákupu by měla být neustále shromažďována zpětná vazba zákazníků, aby se zjistilo, jak je třeba výrobek a jeho marketing vylepšit.
- **Nulový čas na vylepšení výrobku.** Společnost by měla vyhodnocovat veškeré zlepšovací návrhy a nejhodnotnější uskutečnitelné zlepšovací návrhy co nejdříve realizovat.
- **Nulový nákupní čas.** Společnost by měla dostávat vyžádané díly a dodávky nepřetržitě a včas díky spolupráci s dodavatelem formou *just-in-time*. Snižováním stavu zásob může společnost snížit své náklady.
- **Nulový čas na přípravu.** Společnost by měla být schopna vyrobit jakýkoliv výrobek hned, jak na něj dostane objednávku, bez zbytečného času na přípravu nebo zbytečných nákladů.
- **Nulové vady.** Výrobky by měly mít nejvyšší kvalitu bez jakýchkoliv vad.

Nirmalya Kumar přišel s novým přístupem k marketingu s názvem **3V**: 1. definujte **hodnotový segment** (*value segment*) nebo zákazníky (a jejich potřeby); 2. definujte **hodnotovou nabídku** (*value proposition*); 3. definujte **hodnotovou síť** (*value network*), která vám dodá slíbený servis (služby).⁴ Frederick Webster z Dartmouthu vyjádřil své názory na marketing takto: **1. procesy k definování hodnoty** (*value defining*, např. průzkum trhu a sebeanalýza společnosti); **2. procesy k vytváření hodnoty** (*value developing processes*, např. vývoj nového výrobku, strategie zásobování a výběr prodejce) a **3. procesy poskytování hodnoty** (*value delivering processes*, např. reklama a řízení distribuce).⁵

2.1.2 Hodnotový řetězec

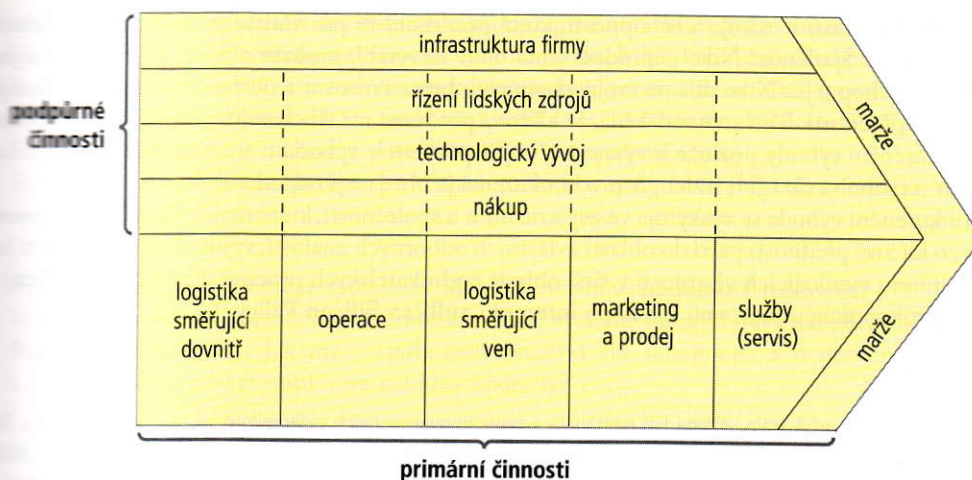
Michael Porter z Harvardu přišel s termínem **hodnotový řetězec** (*value chain*), což je nástroj k identifikaci způsobů, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka (viz obr. 2.2).⁶ Podle tohoto modelu je každá firma syntézou navrhování, výroby, dodávání na trh a podpory výrobků. Hodnotový řetězec identifikuje devět strategicky důležitých činností, které vytvářejí hodnotu a cenu ve specifickém podnikatelském odvětví. Těchto devět činností vytvářejících hodnotu sestává z pěti primárních činností a čtyř podpůrných činností.

Primární činnosti se zabývají sledem dodávání materiálu do firmy (dovnitř směřující logistika), jeho proměnou ve finální výrobky (operace), odesláním finálních výrobků (ven směřující logistika), jejich marketingem (marketing a prodej) a s nimi spojenými službami. **Podpůrnými činnostmi** – nákupem, technologickým vývojem, řízením lidských zdrojů a firemní infrastrukturou – se zabývají specializovaná oddělení. Několik oddělení se může například zabývat jak nákupem, tak přijímáním zaměstnanců. Firemní infrastruktura zahrnuje nejvyšší vedení, plánování, financování, účetnictví, právní a správní záležitosti.

Úkolem firmy je prošetřit své náklady a výkon v každé hodnototvorné činnosti a hledat způsoby, jak snížit náklady či zlepšit výkony. Firma by měla rovněž zjistit náklady a výkony konkurence a používat je jako **měřítko** (*benchmark*) k porovnávání vlastních nákladů a výkonů. Měla by jít ještě dále a sledovat tzv. **best of class** praktiky nejlepších společností na světě.⁷

Úspěch firmy nezávisí pouze na tom, jak dobře vykonává každé oddělení svou práci, ale rovněž na tom, jak dobře jsou koordinovány činnosti různých oddělení k provádění **klíčových podnikatelských procesů**.⁸ Patří k nim:

- **Proces vciťování se do situace na trhu.** Veškeré činnosti týkající se shromažďování informací o situaci na trhu, jejich šíření ve firmě a jednání na základě těchto informací.
- **Proces vedoucí k nové nabídce.** Veškeré činnosti, které se týkají výzkumu, vývoje a rychlého zavádění nových kvalitních nabídek v rámci rozpočtu.
- **Proces získávání zákazníků.** Veškeré činnosti související s budováním hlubšího pochopení, vztahů a nabídek jednotlivým zákazníkům.
- **Proces řízení vztahů se zákazníky** (*customer relationship management – CRM*). Veškeré činnosti týkající se definování cílových trhů a hledání nových zákazníků.



Obr. 2.2
Obecně použitelný
hodnotový řetězec

Zdroj: Přetištěno s povolením
The Free Press, polygrafické
firmy Simon & Schuster,
z knihy Michaela E. Portera
*Competitive Advantage:
Creating and Sustaining
Superior Performance*. Copyright
1985 Michael E. Porter.

- **Dokončení realizačního procesu.** Veškeré činnosti spjaté s přijímáním a potvrzováním objednávek, včasným odesláním zboží a vybíráním plateb.

Sítě společnosti rozvíjejí své potenciální schopnosti řízení a spojování svých klíčových podnikatelských procesů. Síla Wal-Martu například spočívá v dobrém doplňování zásob. Jakmile obchody Wal-Martu vyprodají zboží, jdou informace o prodeji přes počítač nejen do ústředí Wal-Martu, ale rovněž k dodavatelům Wal-Martu, kteří pošlou chybějící zboží téměř okamžitě, jakmile zmizí z regálů.⁹ Podstatou je řízení toku zboží, nikoliv zásob zboží. Wal-Mart proto přenesl v systému, který je známý jako **zásoby řízené prodejcem** (*vendor-managed inventories – VMI*), odpovědnost za zásoby zboží na své hlavní dodavatele.

Sítě společnosti také mění řízení toku práce a budují multifunkční týmy, které nesou odpovědnost za každý proces.¹⁰ V Xeroxu propojuje operační zákaznická skupina prodej, zasílání zboží, instalaci, servis a přípravu faktur, takže tyto činnosti do sebe hladce zapadají. Úspěch mají společnosti, které vynikají v řízení klíčových podnikatelských procesů pomocí multifunkčních týmů. Společnosti AT&T, Polaroid a Motorola provedly reorganizaci a zařadily zaměstnance do multifunkčních týmů. Takové týmy nalezneme rovněž v neziskových a státních organizacích. Řetězec drogerií Rite Aid používá multifunkční týmy k tomu, aby dostaly řetězec z třetího místa na trhu na první. Společnost vytvořila týmy, které se mají soustředit na prodej a růst marže, provozní dokonalost, optimalizaci trhu, neustálé vylepšování logistického řetězce a nepřetržitou kontrolu nákladů.¹¹

Aby byla firma úspěšná, musí rovněž hledat konkurenční výhody mimo své operace, v hodnotových řetězcích dodavatelů, distributorů a zákazníků. Mnoho dnešních společností uzavřelo partnerské vztahy s určitými dodavateli a distributory k vytvoření lepší **sítě poskytování hodnoty**, nazývané také **logistický řetězec**.¹²

■ BAILEY CONTROLS

Výrobce kontrolních systémů pro velké továrny Bailey Controls s obratem 300 milionů dolarů ročně, který sídlí v Ohio, zachází s některými svými dodavateli, jako kdyby se jednalo o oddělení společnosti Bailey. Společnost nedávno zařadila dva ze svých dodavatelů přímo do svého systému řízení zásob. Každý týden Bailey elektronicky posílá společnosti Future Electronics do Montrealu nejnovější odhad, jaké materiály bude potřebovat v následujících šesti měsících. Kdykoliv množství dílů registrované v počítači klesne pod stanovenou úroveň, některý ze zaměstnanců o tom uvědomí Future a požádá o jejich okamžité doplnění. I když toto uspořádání přesouvá náklady na zásoby na dodavatele, dodavatelé očekávají, že se tyto náklady přinejmenším vrátí množstvím objednávek. Jedná se o *win-win* partnerství, z něhož mají prospěch obě strany.

2.1.3 Klíčové přednosti

Společnost potřebuje k provádění svých klíčových podnikatelských procesů zdroje: pracovní síly, materiál, stroje, informace a energii. Tradičně společnosti vlastnily a kontrolovaly většinu zdrojů, které vstupovaly do jejich firem, ale tato situace se mění. Mnoho dnešních společností si obstarává méně důležité zdroje zvenčí, včetně úklidových služeb, péče o zahradu a služební automobily. Kodak dokonce předal své oddělení na zpracovávání dat IBM.

Rozhodující je vlastnit zdroje a schopnosti, které jsou důležité pro vlastní podnikatelskou činnost, a pečovat o ně. Společnost Nike například sama obuv nevyrobí, protože někteří asijsí výrobci jsou v této práci schopnější. Nike dbá na svoji schopnost obuv navrhovat a obchodovat s ní, což jsou její dvě klíčové přednosti. Můžeme tudíž říci, že **klíčová přednost** má tři charakteristické rysy: 1. je zdrojem konkurenční výhody, protože je významným příspěvkem k výhodám vnímaným zákazníky; 2. dá se využít na mnoha různých trzích; 3. pro konkurenci je obtížné ji napodobit.¹³

Konkurenční výhoda se vyskytuje ve zvýšené míře u společností, které mají výjimečné schopnosti. Zatímco klíčové přednosti patří do oblasti zvláštních odborných znalostí, **výjimečné schopnosti** jsou spíše popisem vynikajících vlastností v širší oblasti podnikatelských procesů. Vzpomeňte si třeba na Netflix, průkopnickou půjčovnu DVD po internetu, sídlící v Silicon Valley.¹⁴

■ NETFLIX

V roce 1997, kdy se ještě stále většina lidí namáhala s programováním svých videorekordérů, zakladatel Netflixu Reed Hastings došel k přesvědčení, že DVD jsou domácím videoprostředkem budoucnosti. Sehnal 120 milionů dolarů, přilákal stovky tisíc zákazníků a v roce 2002, kdy začal podnikat, vydělal dalších 90 milionů. Společnost Netflix měla výjimečné schopnosti slibující, že se společnost udrží na vrcholu, přestože se konkurenti jako Blockbuster a Wal-Mart zkoušejí prodat na její území. Jeden z investorů společnosti říká, že Netflix je ve skutečnosti vynikající softwarová společnost, která se maskuje jako půjčovna DVD. Společnost má propracovaný software s popisem toho, co může půjčit, obchodní systém a kontrolní inventurní systém takové úrovně, že jsou automaticky uspokojovány nové objednávky, jakmile se půjčené DVD vrátí. Než je zákazníkovi řečeno, že požadovaný film není na skladě, ověří se to u všech 12 distribučních středisek DVD společnosti.

George Day tvrdí, že tržně orientované společnosti vynikají ve třech výjimečných schopnostech: v cítu pro trh, ve spojení se zákazníky a ve spojování distribučních cest.¹⁵

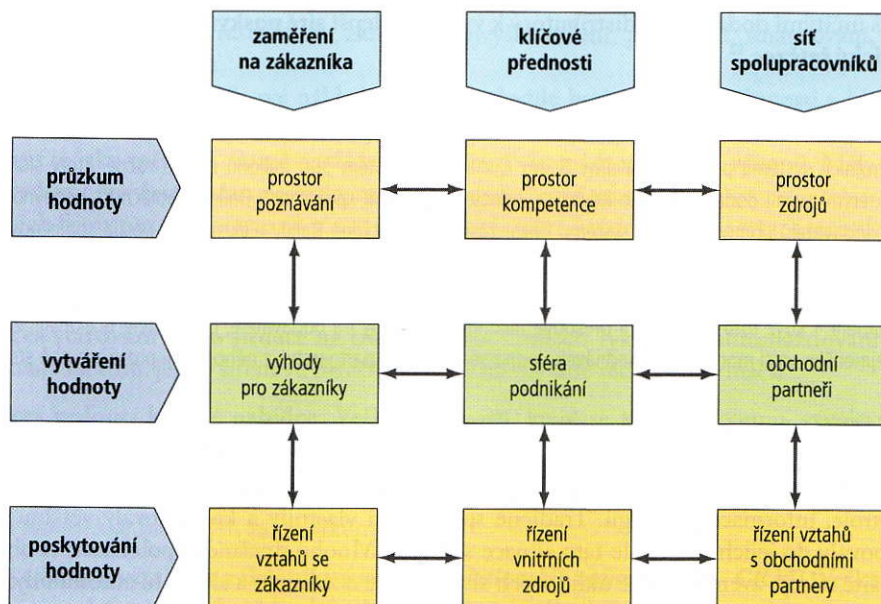
Konkurenční výhoda v konečné fázi pochází z toho, jak dobře společnost zapojí své klíčové přednosti do **systému**, aby do sebe jednotlivé činnosti přesně zapadaly. Konkurenti zjišťují, že je těžké napodobit takové společnosti, jako je Southwest Airlines, Dell nebo IKEA, protože nejsou schopné okopírovat jejich systémy činností.

2.1.4 Holistická marketingová orientace a hodnota pro zákazníka

Holistická marketingová orientace může také pomoci při procesu získávání hodnoty pro zákazníka. Jedno pojetí holistického marketingu hovoří o „integrovaném zkoumání hodnoty, vytváření hodnoty a poskytování hodnoty za účelem vybudování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů a společně sdílené prosperity klíčových zúčastněných osob“.¹⁶ Podle tohoto hlediska holističtí marketéři uspěli v tom, že řídí lepší hodnototvorné řetězce, které poskytují vysokou úroveň kvality výrobků, služeb

Obr. 2.3
Struktura holistického marketingu

Zdroj: P. Kotler, D. C. Jain, S. Maesincee, „Formulating a Market Renewal Strategy“, *Marketing Moves*, část 1, obr. 1.1, Boston: Harvard Business School Press 2002, str. 29.



a rychlosti. Holističtí marketéři dosahují ziskového růstu zvyšováním počtu zákazníků, vytvářením věrnosti zákazníků a získáváním celoživotní hodnoty zákazníků. Obr. 2.3, struktura holistického marketingu, ukazuje, jak vzájemná součinnost důležitých účastníků (zákazníků, společnosti a spolupracovníků) a činností založených na hodnotě (průzkumu hodnoty, tvorby hodnoty a poskytování hodnoty) pomáhá vytvářet, udržovat a obnovovat hodnotu pro zákazníka.

Struktura holistického marketingu je určena k tomu, aby zodpovídala tři otázky týkající se managementu:

1. **Průzkum hodnoty.** Jak může společnost identifikovat nové hodnotové možnosti?
2. **Vytváření hodnoty.** Jak může společnost efektivně vytvářet slibnější nové nabídky hodnoty?
3. **Poskytování hodnoty.** Jak může společnost využívat své schopnosti a materiální prostředky k efektivnějšímu poskytování nové nabídky hodnoty?

VYHLEDÁVÁNÍ HODNOTY Protože hodnota proudí uvnitř trhů a napříč trhy, které jsou samy o sobě dynamické a soutěživé, potřebují společnosti dobře definovanou strategii k průzkumu hodnoty. Vytvoření takové strategie vyžaduje pochopení vztahů a interakcí mezi třemi prostory: 1. prostory pro poznávání zákazníků; 2. prostory pro kompetence společnosti; 3. prostory pro zdroje partnerů. **Prostor pro poznávání zákazníků** odráží existující a latentní potřeby a obsahuje i takové dimenze, jako je potřeba spoluúčasti, stability, svobody a změny.¹⁷ **Prostor pro kompetence společnosti** může být popsán v pojmech šířky – široký rozsah proti zaměřenému rozsahu podnikatelských činností, a hloubky – fyzické schopnosti proti schopnostem založeným na poznání. **Prostor pro zdroje partnerů** se týká horizontálních partnerských vztahů, kdy si společnosti volí partnery podle jejich schopnosti využívat související tržní příležitosti, a vertikálních partnerských vztahů využívajících schopnosti partnerů pomáhat společnosti s vytvářením hodnoty.

VYTVÁŘENÍ HODNOTY K využití hodnototvorné příležitosti potřebuje společnost vědět, jak se vytvoří hodnota. Marketéři proto potřebují: identifikovat nové výhody pro zákazníky, a to z hlediska zákazníků, dále potřebují využívat klíčové přednosti svého odvětví a vybírat si a řídit obchodní partnery ze své sítě spolupracovníků. Ke kvalifikovanému nacházení nových výhod pro zákazníky musí marketéři rozumět, na co zákazník myslí, co chce, co dělá a co ho trápí. Marketéři musí zjistit, co zákazníci obdivují, s kým se setkávají a kdo je ovlivňuje.

K maximalizování klíčových předností může být nutné přeskupení společnosti. Sestává ze tří kroků: 1. definování nebo předdefinování podnikatelské koncepce (*big idea*), 2. identifikace nebo změna sféry podnikání (odvětví), 3. vymezení identity značky společnosti (jak by měli zákazníci vidět společnost). Takto to dělá Kodak, protože tržby z jeho tradičních klíčových výrobků, jimiž jsou filmy, fotoaparáty, fotografický papír a vyvolávání filmů, začaly klesat a spotřebitelé začali opouštět tradiční fotoaparáty a vrhali se na mnohem levnější digitální přístroje, produkty a služby. Dne 25. září 2003 se předseda a generální ředitel Daniel A. Carp postavil před akcionáře a nastínil jim novou strategii společnosti. Prohlásil, že Kodak je „rozhodnut uspět na těchto nových digitálních trzích“. Aby to společnost dokázala, má v plánu rozšířit svou řadu digitálních fotoaparátů, tiskáren a dalšího vybavení pro spotřebitele, kteří nyní k přenosu a prohlížení svých digitálních fotografií používají internet. Kodak také stupňuje své úsilí při dodávkách na zakázku, přichází na trh s barevnými tiskárnami pro firmy a současně se snaží zvýšit svůj podíl na trhu se ziskovými optickými přístroji pro lékaře a firmy informačních služeb.¹⁸

POSKYTOVÁNÍ HODNOTY Poskytování hodnoty často znamená podstatně investovat do infrastruktury a schopností. Společnost se musí stát zdatnou v řízení vztahů se zákazníky, řízení vnitřních zdrojů a řízení obchodních partnerů. **Řízení vztahů se zákazníky** umožňuje společnosti zjistit, kdo jsou její zákazníci, jak se chovají a co potřebují nebo chtějí. Umožňuje rovněž společnosti vhodně, promyšleně a rychle reagovat na různé příležitosti získávání zákazníků. K účinné reakci společnost potřebuje **řídit vnitřní zdroje** k integraci důležitých obchodních procesů (např. zpracovávání objednávek, hlavní účetní knihy, výplaty a zpracovávání údajů o produkci) v jedné třídě softwarových modulů. A konečně, **řízení obchodních vztahů** umožňuje společnosti zvládat složité vztahy s obchodními partnery při poskytování zdrojů, produkci a dodávání výrobků.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: NÁZORY VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ NA MARKETING

Marketing se v 21. století ocitl před celou řadou výzev. Firma McKinsey, která provedla v roce 2002 rozsáhlý výzkum, dospěla k závěru, že se jedná především o tři výzvy, což se odráží i v rozdílných názorech mezi generálními řediteli a marketingovými řediteli špičkových společností:

- **Více práce s méně prostředky.** Generální ředitelé se domnívají, že všechny části jejich společností by si měly vést efektivněji. Marketingoví ředitelé naopak očekávají, že bude růst rozpočet jejich oddělení.
- **Snaha o rozvoj firmy.** Generální ředitelé chtějí, aby marketing hrál větší úlohu při rozvoji firmy – a to nejen co se týče nových výrobků, ale i nových trhů, distribučních cest, odvětví. Marketingoví ředitelé pokládají za svůj hlavní úkol vývoj nových výrobků.
- **Stát se plnohodnotným obchodním partnerem.** Generální ředitelé si přejí, aby se marketing stal klíčovým obchodním partnerem, který by pomáhal ke zvyšování zisků. Marketingoví ředitelé si nejsou jisti, zda by to jejich týmy dokázaly.

Firma McKinsey z toho vyvodila závěr, že tyto rozdíly si budou žádat od mnoha marketérů změny ve výdajích, v organizačních schopnostech a kultuře. K vyřešení vzrůstajícího tlaku na zvyšování zisků za současného snižování výdajů na marketing ve formě určitých procent z obrátu poskytuje následující tři doporučení:

1. Spojte prioritní výdaje s potenciálním ziskem, například s množstvím a předpokládaným růstem potenciálních zákazníků – nikoliv s bývalými úspěchy.
2. Zaměřte výdaje na hlavní aspekty značky (vlastnosti a výhody,

kté jsou pro zákazníky opravdu důležité), nikoliv na vlastnosti a výhody, které značka potřebuje k tomu, aby „zůstala ve hře“.

3. Zabývejte se důkladně tím, jak získávají zákazníci informace o výrobku a jak činí nákupní rozhodnutí.

Firma McKinsey, vycházející z průzkumu společností, které úspěšně rozvíjejí velké nápady, nachází rovněž tři charakteristické vlastnosti pomáhající marketérům dosáhnout uznání coby vůdčí osobnosti rozvoje firmy:

1. Při definici podnikatelských činností, kladů a schopností prosazujte co možná nejširší hledisko.
2. K identifikaci tržních příležitostí nebo ziskových tržních mikrosegmentů (nebo také výklenků či tržních mezer) kombinujte různé perspektivy, například použití postojových profilů a profilů potřeb společně se segmentací podle spotřebního chování.
3. Zaměřujte tvorbu nápadů na kombinaci marketingových postřehů a ekonomické analýzy – ale identifikujte ziskové nenaplněné potřeby.

A konečně, firma McKinsey poskytuje dvě doporučení k překonání obav vedení firmy o úloze a přínosu marketingu.

1. Marketéři musí testovat a vyvíjet programy rychleji, aby zvýšili hodnotu plánovacích procesů a přístupů k výzkumu.
2. Marketéři musí efektivněji vyhodnocovat výkony a ziskový dopad investic v rozšiřující se marketingové oblasti (např. CRM technologie, sponzorování, internetový marketing a ústní propagace).

Zdroj: David Court, Tom French, Gary Singer, „How the CEO Sees Marketing“, *Advertising Age*, 3. března 2003, str. 28.

2.1.5 Centrální úloha strategického plánování

Úspěšný marketing proto vyžaduje, aby společnosti měly takové schopnosti, jako je znalost hodnoty pro zákazníka, její vytváření, poskytování a udržování. Marketingový postřeh *Názory vedoucích pracovníků na marketing se zabývá některými důležitými prioritami vedení společností při zlepšování marketingu. Pouze hrstka společností vyvstává z řady jako vynikající marketéři: Procter & Gamble, Southwest Airlines, Nike, Disney, Nordstrom, Wal-Mart, McDonald's, Marriott Hotels a několik japonských (Sony, Toyota, Canon) a evropských (IKEA, Club Med, Bang & Olufsen, Elektrolux, Nokia, Lego, Tesco) společností. Tyto společnosti se soustřeďují na zákazníka a jsou uspořádány tak, aby mohly efektivně reagovat na proměnlivé potřeby zákazníků. Všechny mají kvalitně obsazená marketingová oddělení, a všechna ostatní oddělení – výrobní, finanční, výzkumné a vývojové, personální, nákupní – také přijímají pojetí, že zákazník je králem (viz marketingový postřeh *Klíče k dlouhodobému vůdčímu postavení v oblasti marketingu*).*

Vytváření, poskytování a sdělování hodnoty si žádá mnoho rozmanitých marketingových aktivit. K zajištění správného výběru a provádění žádoucích aktivit je nejdůležitější strategické plánování. To si žádá jednání ve třech klíčových oblastech: první je řízení podnikatelských činností společnosti – investiční portfolio. Druhá se týká vyhodnocení síly každé podnikatelské činnosti, a to zvážením míry jejího tržního růstu a vhodnosti angažování se společností na určitém trhu. Třetí je zavedení určité strategie. Pro každou podnikatelskou činnost musí společnost vytvořit „hrací plán“, aby dosáhla dlouhodobých cílů.

Marketing hraje v tomto procesu kriticky důležitou úlohu. V Samsung Electronics America by mohl být strategický marketing pokládán za náboženství. Když vedení, inženýři, marketéři a návrháři



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: KLÍČE K DLOUHODOBÉMU VŮDČÍMU POSTAVENÍ V MARKETINGU

Otázkou, co je příčinou dlouhodobého úspěchu společností, se zabývala šest let trvající studie Collinse a Porrasy s názvem *Built to Last*. Badatelé ze Stanfordu našli dvě společnosti v každém z 18 odvětví, jednu, kterou nazvali **vizionářskou společností**, a druhou, kterou nazvali **společnost pro porovnání**. Vizionářské společnosti jsou uznávány a obdivovány jako vůdčí společnosti v daném odvětví. Stanovily si ambiciózní cíle, sdělily je svým zaměstnancům a kromě vydělávání peněz jim šlo i o jiný cíl. Značně také předčily v mnoha ohledech společnosti, s nimiž byly porovnávány. K vizionářským společnostem patřily společnosti General Electric, Hewlett-Packard a Boeing, a společnostmi pro porovnání byly Westinghouse, Texas Instruments a McDonnell Douglas.

Autoři našli u těchto 18 vůdčích společností tři společné vlastnosti. Za prvé, všechny vizionářské společnosti mají charakteristický soubor hodnot, od něhož se neodchylují. IBM se například drží zásad respektu k jednotlivým zákazníkům, jejich spokojenosti a neustálého zvyšování kvality, zatímco Johnson & Johnson se drží zásady, že v první řadě má povinnost k zákazníkům, pak k zaměstnancům, za třetí ke své komunitě a za čtvrté k akcionářům. Druhý společný prvek spočívá v tom, že vizionářské společnosti vyjadřují svůj cíl pomocí hodnoty pro zákazníka. Xerox chce zlepšit „produktivitu v kancelářích“ a Monsanto chce „pomáhat, aby ze světa zmizel hlad“. Podle Collinse a Porrasy by neměl být klíčový smysl společnosti zaměřován se specifickými podnikatelskými cíli nebo strategiemi a neměl by být

ani prostým popisem výrobní řady společnosti. Třetím společným rysem je to, že vizionářské společnosti mají vizi o své budoucnosti a jednají tak, aby ji realizovaly. IBM získala vedoucí postavení na trhu jako společnost s „centrální sítí“, a nikoliv jen jako výrobce počítačů.

Ve své další knize *Good to Great* Collins poskytl další postřehy o trvajícím vedoucím postavení. Definoval přechod od dobré společnosti k vynikající jako deset let trvající neplodné období, po němž následuje patnáct let zvýšených zisků. Prozkoumal všechny společnosti, které se kdy dostaly do *Fortune 500* – a bylo jich asi 1400, aby zjistil, že tato kritéria jich splňuje 11: Abbott, Circuit City, Fannie Mae, Gillette, Kimberly-Clark, Kroger, Nucor, Philip Morris, Pitney Bowes, Wallgreen's a Wells Fargo. Postavil do kontrastu těchto 11 společností s vhodnými protějšky ke srovnání, a došel opět k jasným závěrům. Zatímco společnosti, kterým se tento přechod podařil, se vesměs nacházely v odlišných odvětvích, zjistil, že přechod od dobré společnosti k vynikající nevyžaduje povolání špičkového generálního ředitele zvenčí, ani převratnou technologii či jemně sladěnou podnikatelskou (obchodní) strategii. Přišel na to, že klíčem je kultura společnosti, která hledala a povyšovala disciplinované lidi, kteří by přemýšleli a jednali disciplinovaným způsobem. Neefektivnější byli vedoucí s osobní pokorou a profesionální integritou, a dobré společnosti, z nichž se staly vynikající, byly motivovány klíčovými hodnotami a cílem, jenž se netýkal jen vydělávání peněz.

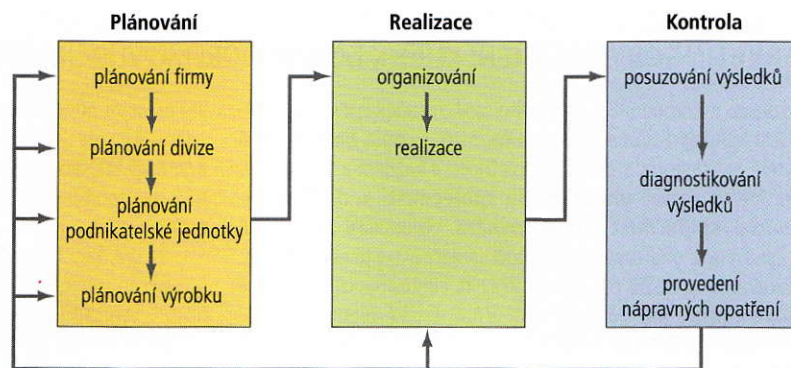
Zdroje: James C. Collins, Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, New York: HarperBusiness 1994, F. G. Rodgers, Robert L. Shook, The IBM Way: Insights into the World's Most Successful Marketing Organization, New York: Harper and Row 1986; James C. Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't, New York: HarperCollins 2001.

Samsungu přemýšlejí o nových výrobcích, musí odpovědět na jednu důležitou otázku: „Bude to senzací?“ Je-li senzace mantrou společnosti, pak velebnězem senzace je Peter Weedfald, viceprezident strategického marketingu společnosti. Do jeho sféry patří marketing, reklama, vztahy se zákazníky a partnerni, výzkum, informační středisko pro zákazníky a B2B a B2C obchod. Je zodpovědný za vytváření marketingových strategií pro pět různých divizí: spotřební elektroniky, informačních technologií, telekomunikací, polovodičů a spotřebičů pro domácnost. Na rozdíl od mnoha jiných společností, například Sony, kde má každá divize vlastní marketingovou strategii, má Samsung jednotnou strategii pro všech pět divizí. „Ve většině společností,“ říká Weedfald, „mají viceprezidenta CRM, který se vůbec nebaví s člověkem, jenž má na starosti reklamu v televizi... My postupujeme holisticky díky marketingu řízenému globálně z Koreje až do chvíle, kdy nás dělí od prodeje jen metr.“ Právě ten metr je vzdálenost, kde sehrává svou roli senzace – ve chvíli, kdy zákazníkovi zbývá už jen natáhnout ruku pro náš výrobek, ať již doslovně v obchodě nebo na internetu.¹⁹

K pochopení marketing managementu musíme vědět něco o strategickém plánování. Většina velkých společností se skládá ze čtyř organizačních úrovní: celofiremní úroveň, divizní úroveň, úroveň jednotlivých podnikatelských jednotek a úroveň produktu. Vedení společnosti je zodpovědné za vytvoření strategického plánu k řízení veškerého podnikání. Činí také rozhodnutí o množství přidělených zdrojů každé podnikatelské jednotce v rámci divize i o tom, se kterou podnikatelskou činností začít, nebo naopak kterou vyřadit. Každá divize vypracovává plán obsahující přidělování úloh jednotlivým podnikatelským jednotkám v rámci divize. Každá podnikatelská jednotka připravuje strategický plán, který by přenesl podnikatelskou jednotku do ziskové budoucnosti. A konečně, každý produkt je v rámci podnikatelské jednotky ošetřen marketingovým plánem, aby na trhu dosáhl svých cílů.

Marketingový plán je ústředním nástrojem k řízení a koordinaci marketingových činností. Marketingový plán operuje na dvou úrovních: strategické a taktické. **Strategický marketingový plán** rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena a která je založena

Obr. 2.4
Realizace strategického
plánování a kontrolní procesy



na analýze nejlepších tržních příležitostí. **Taktický marketingový plán** specifikuje marketingové taktiky, včetně vlastností výrobku, propagace, obchodování, tvorby cen, prodejních kanálů a služeb (servisu).

Dnes týmy připravují marketingový plán na základě informací od všech pracovníků v důležitých funkcích. Tyto plány jsou realizovány na příslušných úrovních společnosti. Výsledky jsou sledovány a v případě nutnosti napravovány. Úplné plánování, jeho realizace a kontrolní cyklus je znázorněn na obr. 2.4. Poté probereme plánování na každé ze čtyř úrovní firmy.

2.2 Strategické plánování společnosti a jejich divizí

Přípravou definice poslání, postupů, strategie a cílů vytváří ústřední rámec, v němž připravují své plány divize a podnikatelské jednotky. Některé společnosti poskytují svým podnikatelským jednotkám značnou svobodu, aby si stanovily vlastní prodejní a ziskové cíle a strategie. Jiné korporace cíle svým podnikatelským jednotkám určují samy, ale nechávají je vypracovat si vlastní strategie. A ještě jiné korporace stanovují cíle a účastní se vytváření strategií jednotlivých podnikatelských jednotek.²⁰

Všechna ústředí korporací se zabývají čtyřmi plánovacími činnostmi:

1. definováním poslání společnosti,
2. zřizováním strategických podnikatelských jednotek (*strategic business unit – SBU*),
3. přidělováním prostředků každé strategické podnikatelské jednotce,
4. vyhodnocováním příležitostí k růstu.

2.2.1 Definice poslání společnosti

Každá společnost existuje proto, aby vykonávala nějakou činnost: vyráběla automobily, půjčovala peníze, poskytovala ubytování atd. Její specifické poslání (*mission*) nebo účel jsou obvykle jasné již od samého počátku. V průběhu doby se může poslání změnit, protože společnost využije nových příležitostí nebo zareaguje na nové tržní podmínky. Společnost Amazon.com změnila své poslání a místo aby byla nadále největším on-line knihkupectvím na světě, aspiruje na to, aby se stala největším on-line obchodem na světě. Společnost eBay změnila své poslání a místo aby prováděla jen on-line aukce pro sběratele, provádí nyní aukce, které pokrývají veškeré typy zboží.

Aby společnost definovala své poslání, měla by si položit klasické otázky Petera Druckera:²¹ Co je naší podnikatelskou činností, naším byznysem? Kdo jsou naši zákazníci? Co je naší hodnotou pro zákazníka? Jaký bude náš byznys v budoucnu? Jaký by měly být náš byznys, naše podnikání? Tyto jednoduše znějící otázky však patří k těm nejobtížnějším, jaké si kdy může nějaká společnost položit. Úspěšné společnosti se k těmto otázkám neustále vracejí a nápaditě a důkladně na ně odpovídají. Společnost musí nově definovat své poslání, jestliže poslání ztratilo důvěryhodnost nebo již déle nevystihuje optimální průběh růstu.²²

Společnosti verbalizují své **poslání** ve spolupráci s manažery, zaměstnanci, a v mnoha případech i se zákazníky. Jasné, promyšleně definované poslání dodává zaměstnancům společný pocit smyslu,

Tab. 2.1
Ukázky poslání**Watermaid Commercial Products**

„Naši cíl je získat vedoucí tržní podíl na každém trhu, který obsluhujeme. Chceme si zasloužit toto postavení tím, že budeme poskytovat našemu distributorovi a konečným zákazníkům v poměru k vynaloženým nákladům výrobky plně inovaci, ve vysoké kvalitě, ekologické a efektivní. Přidáme těmto výrobkům hodnotu pro zákazníky poskytováním nepřekonatelných služeb díky našemu nekompromisnímu přístupu k uspokojování zákazníků.“

Motorola

„Jsem Motorola je poctivě sloužit potřebám společnosti tím, že bude poskytovat našim zákazníkům výrobky a služby vysoké kvality a za slušné ceny, a to tak, aby z toho měla firma adekvátní zisk potřebný k celkovému růstu, a zároveň aby umožnila svým zaměstnancům a akcionářům dosahovat přiměřených osobních cílů.“

IBM

„Pomůžeme lidem prodat prakticky cokoliv na světě. Nadále budeme zkvalitňovat on-line obchodní zkušenosti všech – obchodníků, obchodníků, malých firem, lidí pátrajících po jedinečných předmětech, lidí toužících po levných nákupech, profesionálních prodejců i lidí, kteří se na naše webové stránky chtějí podívat jen ze zvědavosti.“

... a příležitosti. Řídí se jím geograficky rozptýlení zaměstnanci, kteří pracují samostatně, a přitom se kolektivně podílejí na realizaci cílů společnosti.

Nejlépe poslání jsou taková, která vyjadřují nějakou vizi (*vision*), nějaký téměř „neuskutečnitelný sen“, jenž společnosti poskytuje směr pro následujících deset až dvacet let. Bývalý prezident společnosti Sony Akio Morita si přál, aby každý měl přístup k „osobnímu přenosnému zvukovému přehrávači“, takže jeho společnost vytvořila Walkmana a přenosný CD přehrávač. Fred Smith si přál zmodernizovat poštu po celých Spojených státech do půl jedenácté dopoledne následující den, a proto založil FedEx. Tab. 2.1 poskytuje příklady tří definic poslání.

Dobré definice poslání mají tři hlavní charakteristické rysy. Za prvé, zaměřují se na omezený počet cílů. Výrok „Chceme vyrábět výrobky nejvyšší kvality, poskytovat nejlepší služby, dosáhnout optimální distribuce a prodávat za nejnižší ceny“ toho slibuje příliš. Za druhé, definice poslání zdůrazňují poslání a hlavní hodnoty společnosti. Zuzují rozsah individuálního jednání, aby zaměstnanci jednali v důležitých záležitostech zásadově. Za třetí, definují hlavní konkurenční sféry, v nichž bude společnost operovat:

- **Odvětví.** Rozsah odvětví, v nichž bude společnost působit. Některé společnosti budou působit jen v jednom odvětví, jiné v souboru příbuzných odvětví, a ještě jiné buď jen v odvětví průmyslového zboží, spotřebního zboží nebo služeb. Například DuPont dává přednost působení na průmyslovém trhu, zatímco společnost Dow je ochotná operovat na průmyslovém i spotřebním trhu. Společnost 3M půjde téměř do každého odvětví, v němž dokáže vydělat peníze.
- **Výrobky a aplikace.** Rozsah výrobků a aplikací poskytovaných nějakou společností. St. Jude Medical má za cíl „sloužit lékařům po celém světě výrobky vysoké kvality určenými pro kardiologickou léčbu“.
- **Schopnosti.** Rozsah technologických a dalších klíčových předností, které společnost vlastní a využívá jich. Japonská společnost NEC využívá svých klíčových schopností v oblasti počítačů, komunikací a příslušných komponentů k podpůrné výrobě přenosných počítačů, televizních přijímačů a mobilních telefonů.
- **Tržní segment.** Typ trhu nebo zákazníků, jimž bude společnost sloužit. Například Porsche vyrábí pouze drahá auta. Gerber slouží výhradně vojenskému trhu.
- **Vertikální sféra.** Počet úrovní kanálů od surovin ke konečnému výrobku a distribuci, na nichž se bude společnost podílet. Na jednom konci stupnice jsou společnosti s velkým vertikálním rozsahem. Ford kdysi vlastnil gumovníkové plantáže, ovčí farmy, sklárny a slévárny. Na druhém konci jsou „čisté společnosti“ nebo „ryze marketingové společnosti“ sestávající z osoby na telefonu, faxu, počítače a psacího stolu; ty uzavírají smlouvy na každou službu, včetně návrhářství, výroby, marketingu a fyzické distribuce, a pak najdou firmu, která příslušné práce provede.²³



Reklama Caterpillaru ve francouzštině zaměřená na získání důvěry uživatelů k výrobkům společnosti: „Pascal ví velmi dobře, že jeho klienti nepřijmou žádné výmluvy. Pracuje v tomto oboru již dostatečně dlouho, aby věděl, co je důležité k dobře a včasné vykonané práci v rámci rozpočtu. Lidé o něm tvrdí, že je perfekcionista. Odpovídá na to, že je jen dobrý odborník, a proto má stále zákazníky... Pascal používá naše výrobky.“ Nadnárodní společnosti typu Caterpillar působí ve většině zemí světa.

- **Geografická sféra.** Rozsah oblastí, zemí nebo skupin zemí, v nichž bude společnost působit. Na jednom konci jsou společnosti působící jen v určitém městě nebo zemi. Na druhém konci jsou nadnárodní společnosti jako Unilever a Caterpillar, které působí téměř ve všech zemích světa.

2.2.2 Definování podnikatelské činnosti

Společnosti často definují svoji podnikatelskou činnost (*businesses*) podle výrobků: „Působíme v automobilovém průmyslu“ nebo „v oděvním průmyslu“. Levitt však tvrdí, že tržní definice podnikatelské činnosti jsou lepší než definice podle výrobků.²⁴ Na podnikatelskou činnost je třeba nazírat jako na proces uspokojování zákazníka, nikoliv jako na výrobní proces. Výrobky jsou přechodné, základní potřeby a skupiny zákazníků stálé. Doprava je potřebná: kočár tažený koňmi, automobil, vlak, letadlo a nákladní automobil jsou výrobky, které odpovídají na tuto potřebu.

Levitt vybízí společnosti, aby nově definovaly své podnikatelské činnosti, a to nikoliv podle výrobků, ale podle potřeb. Pitney-Bowes, konzervativní výrobce frankotypů (zařízení frankující dopisy a jiné poštovní zásilky razítkováním), se k tomu právě chystá. S tím, jak staromódních dopisů ubývá, si již Pitney-Bowes nemůže dovolit definovat svou činnost podle hlavního výrobku, přestože má v současnosti 80% podíl na domácím a 52% na světovém trhu. Společnost se nově definovala jako poskytovatel služeb v mnohem větším odvětví poštovního a dokumentačního managementu. Se svým bohatým zdrojem inženýrů, kódovačů a dokonce i zaměstnaných antropologů, se svými 2300 patenty a několika laboratořemi má společnost Pitney-Bowes veškeré předpoklady k tomu, aby pomáhala společností uspořádat jejich komunikace. V nové sérii reklam v ekonomických publikacích, jako je například *Fortune*, dává Pitney-Bowes ve známost své nové poslání. V jedné reklamě se například pyšní, že „můžeme pozoruhodně změnit celé vaše podnikání, včetně značného zvýšení zisků. Vezměme si například BP. Naše dokumentační řešení jim pomohlo zkrátit fakturační cyklus a umožnilo rychlejší platby, čímž se uvolnily miliony pracovního kapitálu“. Společnost používá heslo: „Pitney-Bowes: řízení toku komunikace“.²⁵

Společnost IBM se nově definovala podle své původní činnosti – výroby hardwaru a softwaru – jako „tvůrce sítí“. Tab. 2.2 poskytuje několik příkladů společností, které se přestaly definovat podle výrobků a nyní se definují podle své podnikatelské činnosti. Tím zvýrazňují rozdíl mezi definicí

Tab. 2.2
Výrobně orientovaná definice
proti tržně orientované
definici podnikatelské činnosti

Společnost	Definice podle výrobku	Definice podle trhu
Missouri-Pacific Railroad	provzujeme železniční trať	přemísťujeme lidi a zboží
Xerox	vyrábíme kopírovací zařízení	pomáháme zlepšovat kancelářskou produktivitu
Standard Oil	prodáváme benzin	dodáváme energii
Columbia Pictures	točíme filmy	poskytujeme zábavu
Encyclopaedia Britannica	prodáváme encyklopedie	šíříme informace
Carrier	vyrábíme klimatizační zařízení a kotle ústředního topení	poskytujeme kontrolovanou domácí atmosféru

podle cílového trhu a definicí podle strategického trhu. **Definice podle cílového trhu** má tendenci se zaměřovat na prodej nějakého výrobku nebo služby. Pepsi by mohla definovat svůj cílový trh jako všechny lidi, kteří pijí nápoje z coly, a jejími konkurenty jsou proto společnosti, které takové nápoje vyrábějí. **Definice podle strategického trhu** by se týkala každého, kdo se něčeho napije, aby uhasil žízeň. Konkurenty Pepsi by v tom případě byli i ti, kteří vyrábějí nealkoholické nápoje bez coly, to znamená balenou vodu, ovocné šťávy, čaj a kávu. K větší konkurenceschopnosti by se Pepsi mohla rozhodnout prodávat ještě další nápoje, jejichž tempo růstu vypadá slibně.

Podnikatelská činnost může být definována na základě tří faktorů: zákaznické skupiny, potřeby zákazníků a technologie.²⁶ Předpokládejme, že existuje malá společnost, která definuje svoji podnikatelskou činnost jako navrhování osvětlovacích systémů pro televizní studia. Její zákaznickou skupinou jsou televizní studia, potřebou zákazníků je osvětlení a technologií je osvětlení žárovkami. Společnost by se ráda rozšířila. Mohla by vyrábět osvětlení pro jiné zákaznické skupiny, například pro domovy, továrny a kanceláře, nebo by mohla začít poskytovat další služby, které potřebují televizní studia, jako je topení, ventilace nebo klimatizace. Mohla by rovněž vyvinout jiné osvětlovací technologie pro televizní studia, například infračervené nebo ultrafialové osvětlení.

Velké společnosti normálně provozují zcela odlišné podnikatelské činnosti a každá z nich vyžaduje vlastní strategii. General Electric roztrídil své podnikatelské činnosti do 49 **strategických podnikatelských jednotek** (*strategic business unit – SBU*). Každá SBU má tři charakteristické vlastnosti:

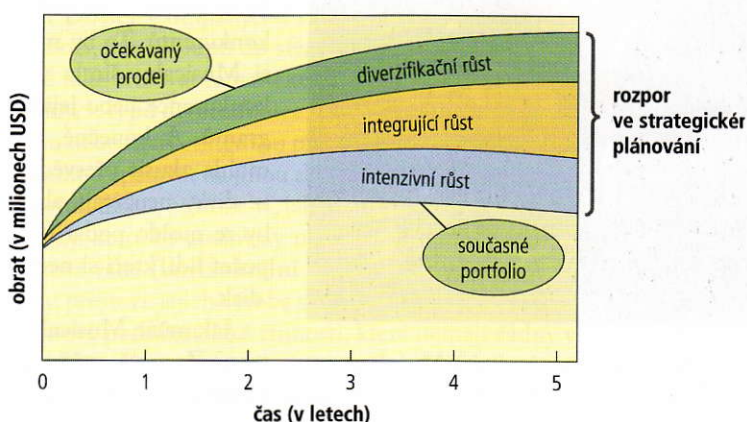
1. Jedná se o jedinou podnikatelskou činnost nebo soubor spřízněných činností, které lze plánovat odděleně od jiných činností společnosti.
2. Má vlastní skupinu konkurentů.
3. Má manažera odpovědného za strategické plánování a zisk a kontroluje většinu faktorů, které zisk ovlivňují.

Cílem identifikace strategických podnikatelských jednotek společnosti je vytvořit pro ně samostatné strategie a přidělit jim přiměřené prostředky. Vedení ví, že do portfolia podnikatelských činností obvykle patří určitý počet „toho, co bylo včera“ a toho, „co bude vydělávat na chléb zítra“. Nemůže se však spoléhat na dojmy, nýbrž potřebuje analytické nástroje k roztrídění svých podnikatelských činností podle potenciálu k zisku.²⁷

2.2.3 Vyhodnocování příležitostí k růstu

K vyhodnocování příležitostí k růstu patří plánování nových podnikatelských činností. Plány společnosti na existující podnikatelské činnosti umožňují vytvořit si představu o celkovém obrátu a zisku. Existuje-li disproporce mezi žádoucím obrátem a předpokládaným obrátem, musí vedení společnosti vyvinout nebo získat novou podnikatelskou činnost, aby tuto mezeru vyplnila.

Obr. 2.5 ukazuje tuto disproporci ve strategickém plánování u velkého výrobce prázdných kompaktních disků s názvem Musicale (jméno výrobce změněno). Dolní křivka představuje očekávaný prodej současného podnikatelského portfolia v následujících pěti letech. Horní křivka ukazuje žádoucí prodej ve stejném období. Je zřejmé, že společnost chce dosáhnout vyššího růstu, než dovolují její současné podnikatelské činnosti. Jak vyplnit mezeru ve strategickém plánování?



Obr. 2.5
Rozpor ve strategickém plánování

Obr. 2.6

Tři strategie intenzivního růstu: Ansoffova matice expanze výrobku na trhu

	současné výrobky	nové výrobky
současné trhy	1. strategie tržní penetrace	3. strategie vývoje výrobků
nové trhy	2. strategie rozvoje trhu	4. strategie diverzifikace

Zdroj: Upraveno a přetištěno s povolením *Harvard Business Review*.
Z článku „Strategies for Diversification“ Igora Ansoffa, září–říjen 1957.
Copyright © President and Fellows of Harvard University.
Veškerá práva vyhrazena.

První alternativou je identifikovat vhodné příležitosti k dosažení dalšího růstu v rámci současných podnikatelských činností (intenzivní příležitosti). Druhou alternativou je identifikovat vhodné příležitosti k rozvoji nebo získání podnikatelských činností, které jsou spřízněny se současnými podnikatelskými integrovanými příležitostmi. A třetí alternativou je identifikovat vhodné příležitosti k přidání atraktivních podnikatelských činností, které nejsou v příbuzném vztahu k současným podnikatelským činnostem (rozšíření příležitosti).

INTENZIVNÍ RŮST Prvním činem vedení společnosti by mělo být přezkoumání vhodných možností ke zlepšení existujících podnikatelských činností. Ansoff navrhl užitečný systém k nalezení nových vhodných příležitostí k intenzivnímu růstu, který nazval **matice expanze výrobku na trhu** (obr. 2.6).²⁸

Společnost nejprve uváží, zda může získat větší podíl na trhu se současnými výrobky na svých současných trzích (strategie tržní penetrace). Dále je třeba uvážit, zda může nalézt nebo vyvinout pro své současné výrobky nové trhy (strategie rozvoje trhu). Pak musí rozvážit, zda může vyvinout potenciálně zajímavé nové výrobky pro své současné trhy (strategie vývoje výrobků). Nakonec musí také uvážit vhodné příležitosti k vývoji nových výrobků pro nové trhy (strategie diverzifikace).

■ STARBUCKS

Starbucks je společností, která dosáhla růstu mnoha různými způsoby. Když Howard Schulz, až do roku 2000 generální ředitel Starbucksu, přišel v roce 1982 do společnosti, uvědomil si prázdný tržní výklenek kaváren (mikrosegment), které by podávaly kávu pro labužníky přímo zákazníkům. To se stalo strategií tržní penetrace Starbucksu, jež pomohla získat společnosti v Seattlu věrnou zákaznickou základnu. Další fáze růstu Starbucksu se vyznačovala strategií rozvoje trhu. Stejný úspěšný recept, který se podivuhodně ujal v Seattlu, aplikovala společnost nejprve i v jiných městech na severozápadním pobřeží Tichého oceánu a posléze po celé Severní Americe a nakonec i po celé zeměkouli. Jakmile se společnost zavedla ve velkém množství domácích i zahraničních měst, začala hledat způsoby, jak zvýšit počet nákupů již existujících zákazníků pomocí strategie vývoje výrobků; ta vedla k tomu, že se v obchodech společnosti začalo prodávat i jiné zboží, včetně CD, Starbucksovy Duetto Visa karty, která umožňovala zákazníkům získávat body za nákupy, kdykoliv ji použili, a díky dohodě se společností T-Mobile začali mít zákazníci i přístup k vysokorychlostnímu internetu v tisících *hot-spotech* společnosti. A nakonec se společnost Starbucks pustila do diverzifikace, když zřídila kouty s potravinářským zbožím, včetně s nápoji Frappuccino®, značkové zmrzliny Starbucks a čaje z maloobchodního řetězce prodejen s čajem Tazo® Tea.²⁹



Howard Schultz ze Starbucksu mává poté, co přestříhl pásku při otevření prvního obchodu mimo Severní Ameriku v Ginze v Tokiu, srpen 1996. Dnes má Starbucks obchody po celé zeměkouli.

Jak by měla společnost Musicale využívat tři hlavní strategie intenzivního růstu, aby zvýšila svůj obrát? Musicale by mohla zkusit vybízet své současné zákazníky k tomu, aby více nakupovali. Mohlo by to fungovat, kdyby dokázala vysvětlit zákazníkům, jaký prospěch budou mít z používání více kompaktních disků k nahrávání hudby nebo k ukládání dat. Musicale by se mohla také pokusit přilákat zákazníky konkurentů. To by mohlo mít úspěch, kdyby si Musicale všimla slabých stránek výrobků konkurence nebo jejich marketingových programů. A konečně, společnost Musicale by mohla zkusit přesvědčit lidi, kteří kompaktní disky neužívají, aby je začali používat. To by se mohlo podařit, kdyby existoval značný počet lidí, kteří si neumějí vypálit kompaktní disk.

Jak může Musicale využít strategii rozvoje trhu? Za prvé, může se pokusit identifikovat potenciální skupiny uživatelů v oblastech sou-

časných tržeb. Pokud společnost Musicale prodávala kompaktní disky jen na spotřebních trzích, mohla by to zkusit na kancelářských a továrních trzích. Za druhé, mohla by se pokusit najít další distribuční cesty v současných místech působnosti. Pokud společnost prodávala své disky pouze v obchodech se stereopřístroji, mohla by zvolit cesty masového prodeje. Za třetí, společnost by mohla zvážit, zda neprodávat i na jiných místech doma a v zahraničí. Pokud Musicale prodávala pouze v USA, mohla by zvážit vstup na evropský trh.

Vedení by rovněž mělo zvážit možnosti nových výrobků. Musicale by mohla vyvinout nové prvky, například zvýšenou kapacitu dat nebo delší trvanlivost. Mohla by nabízet kompaktní disky ve dvou nebo více provedeních rozdílné kvality nebo by mohla pracovat na nějaké alternativní technologii, jako je například digitální magnetofonová kazeta.

Prošetřením těchto strategií intenzivního růstu může vedení objevit několik způsobů zaručujících růst. Tento růst však přesto nemusí stačit. V takovém případě musí vedení také hledat vhodné integrující příležitosti k růstu.

INTEGRAČNÍ RŮST Prodej a zisk firmy lze zvýšit pomocí integrace v rámci jeho odvětví, tato integrace může směřovat dozadu, dopředu či horizontálně. Například farmaceutická obří společnost Merck šla dále, než byl jen vývoj a prodej etických léků. V roce 1993 zakoupila Medco, zásilkového distributora léků, a vytvořila společný podnik s DuPontem za účelem rozšíření základního výzkumu a další společný podnik se společností Johnson & Johnson, aby mohla některé její léky začít prodávat bez receptu.

Mediální společnosti již dlouho využívají prospěch z integračního růstu. Podívejme se, jak jeden komentátor vysvětluje potenciál, který dokázala NBC vytěžit ze svého sloučení s Vivendi Universal Entertainment, aby se z ní stala NBC Universal. I když se jedná o příklad trochu přitažený za vlasy, ukazuje inherentní možnosti v této strategii růstu.³⁰

Až se film *Seabiscuit*, který se stal trhákem (natočeným společností Universal Pictures), dostane do televize, bude uveden na kanálu Bravo (vlastněném NBC) nebo USA Network (vlastněném společností Universal) a pak nevyhnutelně dojde k tomu, že se podle filmu natočí televizní seriál (společností Universal Television Group) s pilotní částí od NBC, aby se pak dával v řadě *Brilliant But Canceled* na kabelovém programu Trio (vlastněném společností Universal), kde jeho kulturní postavení povede k verzi ve španělštině dávané na kanále Telemundo (vlastněném NBC), a dojde k vytvoření populárního zábavního parku v ateliérech Universalu.

Jak by mohla společnost Musicale dosáhnout **integračního růstu**? Mohla by získat jednoho nebo více ze svých dodavatelů (např. výrobce plastu), aby nabyla větší kontrolu nebo vytvořila větší zisk (**zpětná integrace**). Mohla by získat některé velkoobchodní nebo maloobchodní prodejce, zvláště jsou-li vysoce ziskoví (**integrace směřující dopředu**). A konečně, Musicale by mohla získat jednoho nebo více konkurentů, a to za předpokladu, že vláda tento tah nezakáže (**horizontální integrace**). Přesto ani tyto nové zdroje nemusí ještě vést k žádoucímu objemu prodeje. V tomto případě musí společnost uvažovat o **diverzifikaci**.

DIVERZIFIKAČNÍ RŮST Diverzifikační růst má smysl, když mohou být nalezeny dobré příležitosti mimo současné podnikatelské činnosti. Dobrá příležitost je taková, v níž se jedná o vysoce atraktivní odvětví a společnost má správný mix obchodních sil, aby byla úspěšná. Například producent animovaných filmů Walt Disney Company od svých počátků poskytoval licence na své postavičky výrobci spotřebního zboží, pak vstoupil do sféry vysílání s vlastním Disney Channel, později získal ABC a ESPN a začal také zřizovat tematické parky a rekreační objekty.

Existuje několik možných **typů diverzifikace**. Za prvé, společnost by mohla hledat nové výrobky, které mají technologickou nebo marketingovou příbuznost s existujícími výrobními řadami, i když nové výrobky samotné mohou apelovat na jinou skupinu zákazníků (**koncentrická strategie**). Mohla by začít s výrobou laserových disků, protože ví, jak vyrábět kompaktní disky. Za druhé, společnost by mohla hledat nové výrobky, které by apelovaly na současné zákazníky, i když nemají nové výrobky vztah k současné výrobní řadě (**horizontální strategie**). Společnost Musicale by mohla vyrábět obaly na kompaktní disky, přestože jejich výroba si vyžaduje rozdílný výrobní proces. A konečně, společnost by mohla hledat nové podnikatelské činnosti, které nemají žádný vztah k její současné technologii, výrobkům nebo trhům (**konglomerátní strategie**). Mohla by i uvažovat o takových nových podnikatelských činnostech, jako je výroba aplikačního software nebo zařízení PDA.

REDUKCE A ZBAVOVÁNÍ SE STARÝCH PODNIKATELSKÝCH ČINNOSTÍ Společnosti musí nejen vyvíjet nové podnikatelské činnosti, ale musí také důsledně omezovat vyčerpané staré podnikatelské činnosti a zbavovat se jich, aby uvolnily potřebné prostředky a snížily náklady. „Slabé“ podnikatelské činnosti si vyžadují nepřiměřené množství manažerské pozornosti. Manažeři by se měli soustředit na příležitosti k růstu, a nikoliv marnit energii a prostředky na záchranu neefektivních podnikatelských činností. Heinz prodal v roce 2002 po letech stagnujícího prodeje divizi vyrábějící potravu pro domácí mazlíčky 9-Lives a Kibbles 'n Bits, tuňáka StarKist, vývary College Inn a výživu pro kojence All-in-One společnosti Del Monte, aby se mohl plně soustředit na své klíčové značky v kecupech, omáčkách a mražených potravinách.

■ BLUE CROSS / BLUE SHIELD

William Van Faasen, generální ředitel společnosti Blue Cross / Blue Shield z Massachusetts, nabízí tuto radu: „Pokud něco není specifické pro vaši podnikatelskou činnost, nepřispívá k hodnotě pro vaše zákazníky nebo to výrazně nenavýšuje váš zisk, pak to přestaňte dělat.“ Van Faasen to zjistil z vlastní zkušenosti v roce 1996, kdy se jeho společnost zabývala určitými okrajovými aktivitami, které kazily její bilanci – od nákupu a vedení zdravotních středisk k podnikání v biotechnologii. Ve stejné době došlo ke zmatkům s cenami. Nejprve je společnost stanovila příliš nízkou a pak si vedla příliš agresivně a ztratila podíl na trhu. Výsledkem byla ztráta 100 milionů dolarů za rok 1995, a společnost byla nucena přijít s jasně zaměřeným programem. Rychle se zbavila aktivit, které odčerpávaly její prostředky nebo nebyly spojeny se specifickými podnikatelskými činnostmi.³¹

2.2.4 Firma a její kultura

Strategické plánování se provádí v kontextu firmy. Firma se skládá ze struktur, zásad a kultury, což se všechno může stát v rychle se měnícím podnikatelském prostředí dysfunkční. Zatímco struktury a zásady lze změnit (obtěžně), změnit kulturu společnosti je velmi těžké. Změna kultury společnosti však často bývá klíčem k úspěšné realizaci nové strategie.

Co to však přesně je **kultura firmy**? Většina lidí z branže by měla potíže najít správná slova k popisu tohoto těžko postižitelného pojmu – někteří lidé jej definují jako „společně sdílené zkušenosti, příběhy, názory a normy, které charakterizují nějakou firmu“. Vejdete-li do jakékoliv firmy, první věc, která vás zaujme, je její kultura – způsob, jak se lidé oblékají, jak spolu mluví, jak vítají zákazníky.

Někdy se kultura firmy vyvíjí organicky a přenáší se přímo od osobnosti a návyků generálního ředitele k jejím zaměstnancům. To je případ obří počítačové společnosti Microsoft, která začínala raketovým nástupem. Přestože v roce 2003 vyrostla ve společnost za 32 miliard dolarů, neztratila kulturu s vysokou motivací, zavedenou zakladatelem Billem Gatesem. Většina lidí se domnívá, že se jedná o ultrasoutěživou kulturu, která je hlavním klíčem úspěchu společnosti a její tolik kritizované nadvlády v počítačovém průmyslu.³²

Co se stane, když nějaká podnikavá společnost roste a potřebuje si vytvořit pevnější kulturu? Podívejme se na příklad Yahoo! Když se v roce 2001 ocitl internet na mrtvém bodě, přišel nový generální ředitel této společnosti Terry Semel s konzervativnější, líbivou kulturou a ukončil tím uvolněné internetové začátky. V novém Yahoo! panuje na úkor spontánnosti řád. Zatímco dříve byly nové iniciativy výsledkem uvolněných schůzí hledajících spontánní nápady a instinkty, provádějí se nyní ve společnosti testy a formální analýzy. Nápady vznikají nebo jsou zamítány na schůzích skupiny, která se nazývá výrobková rada; k těmto schůzím dochází prakticky každý týden. Skupina hodnotí podnikatelské plány, aby bylo jisté, že všechny nové projekty prospějí existujícím podnikatelským činnostem společnosti.³³

Co se stane, když společnosti s odlišnými kulturami začnou podnikat společně nebo se sloučí? Ve studii, kterou provedla společnost Coopers & Lybrand u 100 společností, jimž se buď nepodařilo sloučení nebo s ním měly problémy, řeklo 85 z dotazovaných vedoucích pracovníků, že rozdíly ve stylu řízení a praktikách působily značné problémy.³⁴ O takový konflikt se nepochybně jednalo i v případě sloučení německé společnosti Daimler s Chryslerelem, k němuž došlo v roce 1998.

■ DAIMLERCHRYSLER

Společnosti Daimler-Benz a Chrysler se v roce 1998 sloučily a vytvořily DaimlerChrysler. Vedoucí pracovníci obou společností se domnívali, že značný počet podobností umožní nové společnosti rychlé vybudování celosvětového automobilového impéria. Základní rozdíl v tom, jak obě společnosti přistupovaly k podnikatelským činnostem, však vedl k rychlému odchodu

restaurací pracovníků, k poklesu ceny akcií, restrukturalizaci řízení, a dokonce i ke značným ztrátám amerického výrobce. Obě společnosti měly kontrastní styly managementu. Daimler dával přednost klasické byrokracii a Chrysler tradičně předával rozhodování níže postaveným manažerům.³⁵

Úspěšné společnosti budou možná nuceny přijmout nový přístup k vytváření svých strategií. Tradiční způsob spočívá v tom, že vedení vytvoří nějakou strategii a předá ji dolů. Gary Hamel nabízí opačný názor a tvrdí, že podnětné strategické nápady existují na mnoha místech uvnitř společnosti.³⁶ Vedení by mělo identifikovat nové nápady a vybízet k nim, a to v rámci tří skupin, jež jsou obvykle při vytváření strategie opomíjeny: zaměstnanců s nápaditými názory, zaměstnanců, kteří jsou daleko od ústředí společnosti a zaměstnanců, kteří jsou v dané branži noví. Každá z těchto skupin je schopná narušit ortodoxii společnosti a stimulovat nové nápady.

■ NOKIA

Finské obří společnosti Nokia, podnikající v oblasti mobilních telefonů, se daří udržovat se v odvětví mobilních telefonů na špičce – roční obrát činí 30,8 miliardy dolarů ve 130 zemích a její podíl na celosvětovém trhu činí 38 %. Společnost toho dosáhla vytvořením inovační kultury na všech úrovních, která využívá malých, čilých a tvůrčích jednotek, jež dodávají všem úrovním řízení nové nápady. Inovace nyní přicházejí jak od mladých aplikačních konstruktérů, tak od zkušených inženýrů. Jeden z příkladů, jak společnost vytváří svou kulturu, můžeme vidět v samoobslužné restauraci, kde se zaměstnanci při jídle dívají na promítané diapositivy. Nejedná se jen o bezúčelné promítání, ale o takové, v němž se ukazují fotografie z mobilních telefonů se zabudovanými fotoaparáty, které udělal někteří z 1500 zaměstnanců Nokie – je to součást interní soutěže, v níž se odměňuje tvořivost zaměstnanců. Nokia dokonce má pro kulturu nepřetržitých inovací i zvláštní termín: „Udměňování“.³⁷

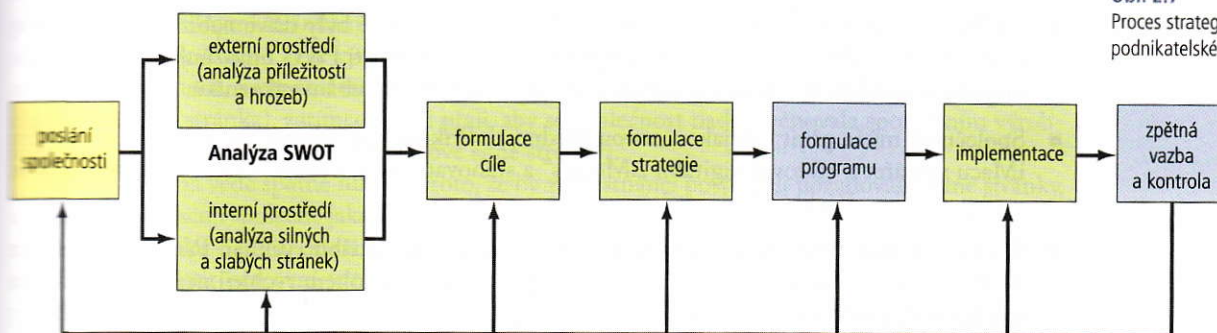
Strategii je třeba vyvíjet identifikací a výběrem z rozdílných názorů na budoucnost. Royal Dutch / Shell Group přišla s analýzou scénáře. **Analýza scénáře** sestává z vytváření pravděpodobných předstáv o možné budoucnosti firmy, při nichž se berou v úvahu různé předpoklady o silách, jimiž se řídí trh, a k nimž patří i různé nepředvídatelné faktory. Je třeba, aby manažeři přemýšleli o každém možném scénáři a pokládali si následující otázku: „Co uděláme, když k tomu dojde?“ Musí se rozhodnout pro jeden scénář, který se jim jeví jako nejpravděpodobnější, a sledovat ukazatele, které mohou tento scénář potvrzovat, či naopak vyvracet.³⁸

2.3 Strategické plánování podnikatelské jednotky

Proces strategického plánování podnikatelské jednotky sestává z kroků ukázaných na obr. 2.7. V následujících částech si postupně probereme každý z těchto kroků.

2.3.1 Poslání podnikatelské jednotky

Každá podnikatelská jednotka potřebuje definovat své specifické poslání v rámci celé společnosti. Například společnost zabývající se osvětlovacím zařízením televizních studií by mohla definovat své poslání takto: „Zaměřujeme se na hlavní televizní studia s úmyslem stát se jejich dodavatelem osvětlovacích technologií, které jsou k osvětlení studií nejpokročilejší a nejspolehlivější.“ Pověšme si, že toto poslání není zaměřeno na malá televizní studia, ani se nepokouší získat zakázky nejnižšími cenami či zabývat se výrobky, které se netýkají osvětlení.



Obr. 2.7
Proces strategického plánování
podnikatelské jednotky

2.3.2 Analýza SWOT

Celkové vyhodnocení silných a slabých (*strengths, weaknesses*) stránek společnosti, příležitostí a hrozeb (*opportunities, threats*) se nazývá analýza SWOT. Zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí.

ANALÝZA EXTERNÍHO PROSTŘEDÍ (PŘÍLEŽITOSTI A HROZBY) Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové **silny makroprostředí** (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a **významné složky mikroprostředí** (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Podnikatelská jednotka by měla vytvořit marketingový informační systém, aby měla přehled o nejnovějších vývojových trendech. Ke každému trendu musí vedení najít příležitosti a hrozby s ním spojené.

Hlavním účelem zkoumání prostředí je nalézt nové příležitosti. Dobrý marketing je v mnoha ohledech uměním nalézat a rozvíjet příležitosti a vydělávat na nich. **Marketingová příležitost** je oblastí potřeb a zájmu kupujících – existuje zde vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Existují tři hlavní zdroje tržních příležitostí.⁴⁰ Prvním je dodávat něco, čeho je nedostatek. To si nežadá příliš velkého marketingového talentu, protože potřeba je dostatečně zřejmá. Druhým je dodávat nějaký již existující výrobek novým nebo lepším způsobem. Existuje několik způsobů, jak objevit možná vylepšení nějakého výrobku nebo služby: zeptat se spotřebitelů na rady (**metoda k zjištění problému**), požádat spotřebitele, aby si představili ideální verzi výrobku nebo služby (**metoda ideálu**), nebo požádat spotřebitele, aby popsali své kroky při nákupu, užívání a zbavování se nějakého výrobku (**metoda spotřebního řetězce**). Třetí krok často vede ke zcela novému výrobku nebo službě.

■ SEGWAY

Vyhovět nějaké potřebě novým výrobkem nebo službou je snad nejuspěšnější způsob, pokud všechno vyjde, ale zároveň i nejriskantnější, jak zjistila i společnost Segway LLC. Když Dean Kamen vytvořil Segway Human Transporter, elektrický skútr za pět tisíc dolarů, činil si velké naděje, že se stane oblíbenou, prostředí neznečišťující alternativou chůze. Tento značně nákladný skútr si však dosud nenalezl trh, částečně proto, že je políčkem do tváře mocné **silny makroprostředí**, jíž jsou současné obavy z obezity a zájem o prospěšné důsledky chůze. Společnost mohla mít větší úspěch, kdyby projevila zájem o to, jaký prospěch mohou mít z výrobku takoví **účastníci mikroprostředí**, jako jsou místní státní úřady a armáda. Některé zprávy původně naznačovaly, že Segway je některými státními úřady přijímán příznivě: provozovatelé vodoměrů v Seattlu a dopravní úřad metropolitní policie v Los Angeles pokládali Segway za užitečný.⁴¹

Příležitosti mohou nabývat mnoho podob, a marketéři si musí dávat pozor, aby jim neunikly. Přemýšlejte o následujících příkladech:

- Společnost může mít prospěch ze sbíhavých trendů odvětví a přijít s hybridním výrobkem nebo službou, jež jsou na trhu novinkou. Příklad: nejméně pět velkých výrobců mobilních telefonů přišlo s mobilními telefony spojenými s digitálními fotoaparáty.
- Společnost může učinit nákupní proces pohodlnějším nebo efektivnějším. Příklad: spotřebitelé mohou nyní využívat internet k tomu, aby nacházeli více knih a pomocí několika kliknutí si našli nejnížší cenu.
- Společnost může vyhovět potřebě po více informacích a radách. Příklad: stránky Guru.com umožňují najít profesionální znalce v širokém pásmu oborů.
- Společnost může dělat na zakázku výrobek nebo službu, které byly dříve nabízeny jen ve standardní podobě. Příklad: webové stránky Reflexy.com společnosti P&G umožňují vytvářet výrobky péče o pokožku či o vlasy na zakázku tak, aby vyhovely potřebám zákazníků.
- Společnost může přijít s nějakou novou předností. Příklad: spotřebitelé mohou nyní na novém iMacu vytvářet a editovat digitální „iMovies“ a stahovat si je z webového serveru Apple, aby se o ně podíleli s přáteli po celém světě.
- Společnost může být schopná dodat nějaký výrobek nebo službu rychleji. Příklad: společnost FedEx objevila nový způsob, jak doručovat dopisy a balíky mnohem rychleji než US Post Office (poštovní úřad USA).

- Společnost může být schopná nabízet nějaký výrobek za mnohem nižší cenu. Příklad: farmaceutické firmy vytvořily genery nechráněné verze jinak značkových léčiv.

K vyhodnocení příležitostí mohou společnosti používat **analýzu tržních příležitostí** (*market opportunity analysis – MOA*), jejíž pomocí určí atraktivitu a pravděpodobnost úspěchu:

1. Může být užitek, který představuje nějaká příležitost, vyjádřen natolik přesvědčivě, aby definoval cílový trh (či trhy)?
2. Může být cílový trh lokalizován a dosažen pomocí nákladově efektivních mediálních a obchodních kanálů?
3. Má společnost přístup nebo vlastní nějaké klíčové důležité přednosti a zdroje, které by přinesly zákazníkům užitek?
4. Dokáže společnost poskytnout užitek lépe než jakýkoliv aktuální nebo potenciální konkurent?
5. Jaký bude poměr návratnosti finančních prostředků a investic?

Na obr. 2.8a jsou nejlepší marketingové příležitosti, které má společnost dodávající osvětlovací zařízení televizních studií, v levém horním čtverečku (č. 1). Příležitosti v pravém dolním čtverečku (č. 4) jsou příliš nepatrné, než aby je brala v úvahu. Čtverce vpravo nahoře (č. 2) a vlevo dole (č. 3) by měly být sledovány pro případ jakéhokoliv zlepšení atraktivity a pravděpodobnosti úspěchu.

Část vývoje v externím prostředí představuje hrozby. **Hrozba v prostředí** je výzvou představovanou nějakým nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly vést, pokud nedojde k obrannému marketingovému jednání, k poklesu obratu nebo zisku. Hrozby lze klasifikovat podle vážnosti a pravděpodobnosti výskytu. Obr. 2.8b znázorňuje hrozby, před nimiž se ocitla společnost dodávající osvětlovací zařízení pro televizní studia. Hrozby ve čtverci vlevo nahoře jsou horší, protože mohou společnosti vážně ublížit, a existuje značná pravděpodobnost, že k nim dojde. Aby si s nimi společnost poradila, potřebuje obranné plány na to, co změnit ještě před hrozbou nebo v jejím průběhu. Hrozby ve čtverci vpravo dole nejsou nijak ohrožující a lze je ignorovat. Hrozby ve čtvercích vpravo nahoře a vlevo dole je třeba pečlivě sledovat pro případ, že by se staly vážnějšími.

Jakmile vedení identifikovalo významnější hrozby a příležitosti stojící před specifickou podnikatelskou jednotkou, může charakterizovat celkovou atraktivitu podnikatelských činností.

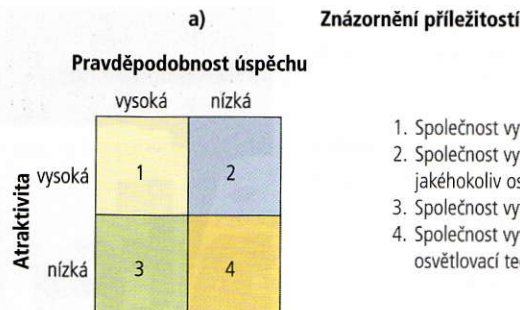
ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ (SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK) Jednou věcí je nalézt atraktivní příležitosti a další věcí je využít je. Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Učinit to lze využitím podobného formuláře, jaký se nachází v marketingové vsuvce *Kontrolní seznam k provedení analýzy silných a slabých stránek*.

Je jasné, že firma nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo radost ze svých silných stránek. Je velkým otazníkem, zda by se měla firma omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určité silné stránky získat nebo si je vytvořit. Manažeři společnosti Texas Instruments (TI) se například nemožili dohodnout, protože část chtěla, aby se TI držela průmyslové elektroniky (což byla nepodílně její silná stránka), zatímco jiní si přáli, aby se společnost nadále věnovala spotřebním výrobkům (kde postrádala výrazné marketingové silné stránky).

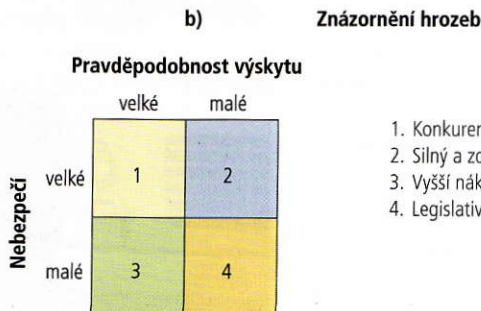
Někdy si firma vede špatně nikoliv proto, že by zaměstnanci postrádali požadované silné stránky, ale protože nepracují společně jako tým. V jedné velké elektronické společnosti shlížejí inženýři spatma na prodejce jako na lidi, „kteří nic nedokáží“, a stejný názor mají i prodejci na inženýry. Je proto důležité vyhodnotit pracovní vztahy mezi jednotlivými odděleními jako součást auditu interního prostředí. Přesně to dělá Honeywell.



Zaměstnanci FedEx jdou k dodávkovým automobilům při první nedělní rozvážce z ústředí společnosti na předměstí Washingtonu. Nová služba byla zavedena na základě požadavků zákazníků a tržní poptávky.

Obr. 2.8
Znázornění příležitostí a hrozeb

1. Společnost vyvíjí výkonnější osvětlovací systém.
2. Společnost vyvíjí zařízení k měření energetické účinnosti jakéhokoliv osvětlovacího systému.
3. Společnost vyvíjí zařízení k měření úrovně osvětlení.
4. Společnost vyvíjí softwarový program k vysvětlení základů osvětlovací techniky pracovníkům televizních studií.



1. Konkurent vyvíjí lepší osvětlovací systém.
2. Silný a zdlouhavý ekonomický pokles.
3. Vyšší náklady.
4. Legislativa omezi počet licencí na televizní studia.

■ HONEYWELL

Každý rok žádá společnost Honeywell všechna svá oddělení, aby zhodnotila vlastní silné a slabé stránky a stejně tak silné a slabé stránky osob v jiných odděleních, s nimiž přicházejí pravidelně do styku, a to na základě zjevné skutečnosti, že každé oddělení je jak dodavatelem, tak zákazníkem jiných oddělení. Jestliže například inženýři společnosti Honeywell často podceňují náklady na nový výrobek a čas potřebný na jeho dokončení, způsobí to problém jejich interním zákazníkům – výrobnímu, finančnímu a prodejnímu oddělení.

George Stalk, významný konzultant, tvrdí, že úspěšné společnosti jsou lepší v interních schopnostech, nikoliv jen v klíčových přednostech.⁴² Každá společnost musí zvládnout určité základní procesy, jako je vývoj nového výrobku, tvorba odbytu a musí splnit ještě další úkoly. Každý proces vytváří hodnotu a vyžaduje si týmovou práci jednotlivých oddělení. I když každé oddělení může mít specifické klíčové přednosti, důležité je vytvořit vyšší konkurenční výhodu řízením klíčových procesů společnosti. Stalk to nazývá **konkurenční výhoda založená na schopnostech**.

2.3.3 Formulace cíle

Jakmile společnost provedla analýzu SWOT, může přistoupit ke stanovení specifických cílů na plánovací období. Toto stadium procesu se nazývá **formulace cíle** (*goal formulation*). Manažeři používají termín **cíle** k popisu úkolů, které jsou specifické a berou ohled na jejich rozsah a potřebný čas.

Většina podnikatelských jednotek plní směs úkolů, včetně ziskovosti, růstu odbytu, kontroly rizika, inovací a reputace. Podnikatelská jednotka stanovuje tyto cíle a pak se podle nich řídí (*management by objectives – MBO*). Aby systém řízení podle cílů fungoval, musí cíle jednotky splňovat čtyři kritéria:

1. **Musí být uspořádány hierarchicky, a to od toho nejdůležitějšího k nejméně důležitému.** Klíčově důležitým cílem nějaké jednotky na určité období je například zvýšení míry návratnosti investic. Toho může být dosaženo zvýšením úrovně zisků a snížením množství investovaného kapitálu. Samotný zisk lze zvýšit zvýšením tržeb a snížením nákladů. Tržby lze zvýšit zvýšením podílu na trhu a cen. Bude-li firma postupovat tímto způsobem, může přejít od šířeji stanovených cílů ke specifickým cílům pro specifická oddělení a jednotlivce.
2. **Kdykoliv je to možné, měly by být cíle určeny kvantitativně.** Cíl „zvýšit návratnost investic (*return of investment – ROI*)“ je lépe formulován, pokud zní: „zvýšit do dvou let ROI na 15 %“.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: KONTROLNÍ SEZNAM K PROVEDENÍ ANALÝZY SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK

	Výkon				Důležitost			
	důležitá silná stránka	méně důležitá silná stránka	neutrální stránka	méně důležitá slabá stránka	důležitá slabá stránka	vysoká	střední	nízká
Marketing								
1. reputace společnosti	—	—	—	—	—	—	—	—
2. tržní podíl	—	—	—	—	—	—	—	—
3. spokojenost zákazníků	—	—	—	—	—	—	—	—
4. udržení zákazníků	—	—	—	—	—	—	—	—
5. kvalita výrobků	—	—	—	—	—	—	—	—
6. kvalita služeb	—	—	—	—	—	—	—	—
7. efektivita tvorby cen	—	—	—	—	—	—	—	—
8. efektivita distribuce	—	—	—	—	—	—	—	—
9. efektivita propagace	—	—	—	—	—	—	—	—
10. efektivita prodejních sil	—	—	—	—	—	—	—	—
11. efektivita inovací	—	—	—	—	—	—	—	—
12. geografické pokrytí	—	—	—	—	—	—	—	—
Finance								
13. náklady nebo dostupnost kapitálu	—	—	—	—	—	—	—	—
14. cashflow	—	—	—	—	—	—	—	—
15. finanční stabilita	—	—	—	—	—	—	—	—
Výroba								
16. výrobní zařízení	—	—	—	—	—	—	—	—
17. úspory z rozsahu	—	—	—	—	—	—	—	—
18. kapacita	—	—	—	—	—	—	—	—
19. schopní, oddaní a nadšení zaměstnanci	—	—	—	—	—	—	—	—
20. schopnost vyrábět v termínu	—	—	—	—	—	—	—	—
21. technická výrobní kvalifikace	—	—	—	—	—	—	—	—
Společnost								
22. předvídatvé, schopné vedení	—	—	—	—	—	—	—	—
23. obětaví a nadšení zaměstnanci	—	—	—	—	—	—	—	—
24. podnikatelská orientace	—	—	—	—	—	—	—	—
25. flexibilita	—	—	—	—	—	—	—	—

3. **Cíle by měly být realistické.** Měly by vyplývat z analýzy příležitostí a silných stránek podnikatelské jednotky, nikoliv ze zbožných přání.

4. **Cíle musí být konzistentní.** Není možné maximalizovat prodej na základě slev a zisk současně.

K dalším důležitým kontrastům patří krátkodobý zisk proti dlouhodobému růstu, hluboký průnik na existující trhy proti rozvíjení nových trhů, ziskové cíle proti neziskovým cílům, rychlý růst proti nízkému riziku. Každá volba v tomto souboru kontrastů chce odlišnou marketingovou strategii.

Mnozí lidé se domnívají, že přijetí cíle budování silného tržního podílu znamená zřící se značných krátkodobých příjmů. Compaq po léta určoval agresivní ceny, aby získal tržní podíl na počítačovém trhu. Následně se rozhodl pro ziskovost na úkor tempa růstu. Nicméně Charan a Tichy se domnívají, že většina společností může růst a přitom slušně vydělávat.⁴³ Uvádějí úspěšné příklady, například GE Medical, Allied Signal, Citybank a GE Capital – vesměs společností se ziskovým růstem. Některé kontrasty ve skutečnosti žádnými kontrasty být nemusí.

2.3.4 Formulace strategie

Cíle ukazují, čeho chtějí podnikatelské jednotky dosáhnout. Strategie je hrací plán, jak se k nim dostat. Každá firma si musí k dosažení svých cílů vypracovat strategii, sestávající z marketingové strategie, kompatibilní technologické strategie a strategie zásobování.

PORTEROVY OBECNĚ POUŽITELNÉ STRATEGIE Michael Porter přišel se třemi obecně použitelnými strategiemi, které poskytují dobrý start ke strategickému myšlení – celkové vedoucí postavení v nákladech, diferenciaci a zaměření.⁴⁴

- **Celkové vedoucí postavení v nákladech (*overall cost leadership*).** Firma pracuje tvrdě na tom, aby dosáhla co možná nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby dosáhla nižších cen než konkurence a získala větší tržní podíl. Firmy řídicí se touto strategií musí vynikat v technologii, nákupu, výrobě a fyzické distribuci. V marketingu již tolik vynikat nemusí. Problém s touto strategií spočívá v tom, že jiné firmy mohou konkurovat ještě nižšími cenami a poškodit tak firmu, která založila celou svoji budoucnost na cenách.
- **Diferenciace (*diferenciation*).** Firma se soustřeďuje na dosažení lepších výkonů v nějaké důležité oblasti, která přináší zákazníkům užitek oceňovaný velkou částí trhu. Firma pracuje na vylepšování těchto silných stránek, které mají přispět k zamýšlené diferenciaci. Proto firma, která se například pokouší o vedoucí postavení v kvalitě, musí přicházet s výrobky z nejlepších komponentů, odborně je sestavovat, pozorně je kontrolovat a efektivně komunikovat jejich kvalitu.
- **Zaměření (*focus*).** Firma se zaměří na jeden nebo více úzkých segmentů trhu. Firma se s těmito segmenty detailně seznámí a řídí se buď podle nákladů nebo diferenciací v cílovém segmentu.

Odvětví letecké dopravy nabízející své služby on-line poskytuje dobrý příklad těchto tří strategií: Travelocity se řídí strategií diferenciaci a nabízí cestujícím nejuplněnější rozsah služeb. Lowfare se řídí strategií nejnižších nákladů a Last Minute se řídí strategií mikrosegmentů a zaměřuje se na cestující, kteří jsou dostatečně pružní, aby dokázali odletět v krátké době po vyzvání.

Podle Portera tvoří firmy, které se řídí stejnou strategií zaměřenou na stejný cílový trh, **strategickou skupinu**. Firmy provádějící tuto strategii nejlépe, budou mít největší zisky. Firmy, které se neřídí jasnou strategií a nesnaží se být dobré ve všech strategických dimenzích, si vedou nejhůře. Společnost International Harvester opustila výrobu strojů a zařízení pro farmáře, protože se jí tam v žádném tržním segmentu nepodařilo vyniknout nejlepšími cenami, nejvyšší vnímanou hodnotou či nejlepšími službami. Porter rozlišuje mezi operační efektivitou a strategií.⁴⁵

Mnohé společnosti věří, že dokáží vyhrávat vykonáváním stejných aktivit efektivněji než jejich konkurenti, ale ti rychle okopírují pomocí benchmarkingu (srovnávání se s konkurencí, více viz kapitola 11) a jiných nástrojů operačně-efektivní společnost a tuto výhodu tak zredukují. Porter definuje strategii jako „vytváření jedinečného a hodnotného postavení zahrnujícího rozmanitý soubor aktivit“. Společnost může tvrdit, že má strategii, když „vykonává jiné aktivity než soupeři, nebo je vykonává jiným způsobem“. Společnosti, jako jsou IKEA, Southwest Airlines, Dell Computer, Saturn a Home Depot, řídí své podnikání jinak než jejich konkurenti a tito konkurenti mohou jen obtížně napodobit a synchronizovat veškeré rozdílné aktivity, které provádí strategicky diferencovaná společnost.

STRATEGICKÉ ALIANCE Společnosti rovněž zjišťují, že chtějí-li si vést efektivně, potřebují strategické partnery. Dokonce i obří společnosti – AT&T, IBM, Philips, Siemens – často nemohou dosáhnout vedení, ať již na domácím či globálním trhu, bez vytváření aliancí s domácími nebo nadnárodními společnostmi, které doplňují nebo vyvažují jejich přednosti a zdroje.

K podnikání v jiné zemi může být zapotřebí, aby firma udělila na svůj výrobek licenci, aby vytvořila společný podnik s nějakou lokální firmou nebo nakupovala od místních dodavatelů, aby splnila



Oslava k zahájení činnosti Star Alliance. Star Alliance spojuje 16 leteckých společností, jejichž lety pokrývají celou zeměkouli.

podmínky „domácího obsahu“. V důsledku toho mnohé firmy rychle vytvářejí globální strategické síť. Například Star Alliance sdružuje 16 leteckých společností – Lufthansa, United Airlines, Mexicana, Air Canada, ANA, Austrian Airlines, British Midland, Singapore Airlines, Tyrolan, Lauda, SAS, Thai Airways, Varig, Air New Zealand, Asiatia Airlines a Spanair – a vytváří tak obrovské globální partnerství, které nabízí cestujícím přímé spojení do téměř 700 míst.

Mnohé strategické aliance nabývají podobu marketingových aliancí. Ty spadají do čtyř hlavních kategorií:

1. **Aliance založené na výrobku nebo službě.** Jedna společnost poskytne licenci jiné společnosti, aby vyráběla její produkt nebo dvě společnosti společně dodávají na trh své doplňující se výrobky nebo nový výrobek. Například H&R Block a Hyatt Legal Services – dvě firmy poskytující služby – se spojily v marketingovou alianci.
2. **Propagační aliance.** Jedna společnost souhlasí, že bude propagovat výrobek nebo službu jiné společnosti. Například McDonald's se často sdružuje se společností Disney a nabízí výrobky spojené se současnými filmy společnosti Disney jako součást dětského menu Happy Meal.
3. **Logistické aliance.** Jedna společnost nabízí logistické služby výrobku jiné společnosti. Například společnost Abbott Laboratories rozváží ze svých skladů veškeré výrobky společnosti 3M pro lékaře a chirurgy do nemocnic po celých Spojených státech.
4. **Spolupráce při tvorbě cen.** Jedna společnost (nebo více společností) začne spolupracovat při stanovování zvláštních cen. Hotelové společnosti a společnosti pronajímající automobily často nabízejí vzájemné slevy.

Je třeba, aby společnosti tvůrčím způsobem přemýšlely o výběru partnerů, kteří by doplnili jejich silné stránky a kompenzovali jejich slabé stránky. Dobře vedené aliance umožňují společně dosáhnout většího obrátu s nižšími náklady. Aby se jejich strategickým aliancím dařilo, musí společnosti začít rozvíjet vhodné organizační struktury a brát v úvahu schopnost vytvářet a řídit partnerské vztahy (*partner relationship management – PRM*) jako svoji klíčovou přednost.⁴⁶

Jak farmaceutické, tak biotechnické společnosti začínají s vytvářením partnerských vztahů. V osmdesátých a devadesátých letech 20. století byly farmaceutické a biotechnické firmy vertikálně integrované a prováděly veškerý výzkum, vývoj, marketing a odbyt samy. Nyní spojují síly a doplňují své silné stránky. Výsledkem takového partnerství je například Erbitux, nový lék na rakovinu tlustého střeva a konečníku. Lék byl původně objeven v klinických laboratořích biotechnické společnosti ImClone Systems, ale marketing bude prováděn ve spolupráci s partnerskou farmaceutickou obří společností Bristol-Meyers Squibb.⁴⁷

2.3.5 Formulace programu a jeho implementace

Jakmile podnikatelská jednotka vytvoří své hlavní strategie, musí vypracovat detailní podpůrné programy. Vynikající marketingová strategie může být zmařena špatnou realizací. Jestliže se jednotka rozhodla udržet si vedoucí postavení v technologii, musí naplánovat programy, které posílí

její výzkumné a rozvojové oddělení, shromáždí technologické informace, vyvinou výrobky vynikající kvality, vycvičí technické pracovníky prodeje a vytvoří reklamy komunikující její technologické prvenství.

Jakmile jsou zformulovány marketingové programy, musí marketingoví pracovníci odhadnout, jaké budou jejich náklady. Vzniká přitom několik otázek: Vyplatí se účast na určité obchodní výstavě? Zaplatí se účast v jistém tendru? Přispěje něčím přijetí dalších prodejních zástupců? Na každý marketingový program by měla být aplikována kalkulace nákladů podle jednotlivých aktivit (*activity based cost accounting – ABC*), aby se zjistilo, zda je pravděpodobné, že povede k výsledkům, které by ospravedlnily náklady.⁴⁸

Při realizaci strategie nesmí také společnosti ztrácet ze zřetele své četné zúčastněné osoby a jejich potřeby. Většina společností se tradičně soustřeďovala na akcionáře. Dnešní firmy si ve stále zvýšené míře uvědomují, že nebudou-li pečovat rovněž o jiné zúčastněné osoby – zákazníky, zaměstnance, dodavatele, distributory – nedosáhnou nikdy dostatečných zisků pro akcionáře. Společnost se může zaměřit na poskytování alespoň minimálních úrovní uspokojení různým zúčastněným osobám. Může například přinášet potěšení svým zákazníkům, starat se dobře o své zaměstnance a poskytovat svým dodavatelům prahovou úroveň spokojenosti. Při stanovování těchto úrovní musí být společnost opatrná, aby u některých skupin zúčastněných osob nevybudila pocit, že se s nimi nezachází spravedlivě.⁴⁹

Skupiny zúčastněných osob spojují dynamické vztahy. Chytrá společnost vytváří vysokou úroveň spokojenosti zákazníků tím, že produkuje výrobky a služby vyšší kvality, jež vedou k jejich vyšší spokojenosti, díky čemuž dochází k opakovaným nákupům, což vzápětí vede k růstu a vyšším ziskům, a tím i ke spokojenosti zúčastněných osob, k dalším investicím atd. Jedná se o spravedlivý cyklus, který znamená zisky a růst. Marketingový postřeh *Příspěvek marketingu k hodnotě pro akcionáře* ukazuje zvyšující se důležitost správného pohledu na marketingové výdaje.

Podle McKinsey & Company je strategie pouze jedním ze sedmi prvků úspěšné podnikatelské praxe.⁵⁰ První tři prvky – strategie, struktura a systémy – jsou pokládány za „hardware“ úspěchu. Následující čtyři – styl, kvalifikace, zaměstnanci a sdílené hodnoty – jsou „softwarem“.

(V originále všechna slova začínají písmenem „s“: *strategy, structure, systems, style, skills, staff, shared values = 7S – pozn. red.*)

První „měkký“ prvek, **styl**, znamená, že zaměstnanci společnosti sdílí společný způsob myšlení a chování. Zaměstnanci McDonald's se na zákazníky usmívají a zaměstnanci IBM se ve styku se zákazníky chovají velmi profesionálně. Druhý prvek, **kvalifikace**, znamená, že zaměstnanci mají potřebnou kvalifikaci k realizaci strategie společnosti. Třetí prvek, **zaměstnanci**, znamená, že společnost



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: PŘÍSPĚVEK MARKETINGU K HODNOTĚ PRO AKCIONÁŘE

Společnosti se obvykle soustřeďují spíše na maximalizaci zisku než na maximalizaci hodnoty pro akcionáře. Doyle ve své knize *Value-Based Marketing* (marketing založený na hodnotě) tvrdí, že maximalizace zisku vede ke krátkodobému plánování a podceňování investic do marketingu. Vede k soustředování se na zvyšování obratu, tržního podílu a bezprostředního zisku. Vede ke snižování nákladů a zbařování se aktiv kvůli zvýšení výdělků a zároveň snižuje dlouhodobou konkurenční schopnost společnosti zanedbáváním investic do nových tržních příležitostí.

Společnosti normálně měří své ziskové výkony používáním ROI (návratnost investic – vypočítává se vydělením zisků investicemi). Jsou zde však dva problémy:

1. Zisky se počítají libovolně a jsou předmětem manipulací. Důležitější je peněžní tok. Jak k tomu kdosi poznamenal: „Zisky jsou záležitostí názoru, zatímco hotovost je fakt.“
2. Investice nesouvisejí s reálnou hodnotou firmy. Větší hodnota společnosti se skrývá v jejích nehmotných marketingových

aktivech – značkách, tržních znalostech, vztazích se zákazníky a vztazích s partnery – než v její bilanci. Tato aktiva jsou cestou k dlouhodobým ziskům.

Doyle tvrdí, že marketing coby profese nedozraje, dokud neprokáže svůj dopad na hodnotu pro akcionáře a tržní hodnotu společnosti v porovnání s jejími dluhy. Cena akcie odráží odhad investorů na současnou hodnotu budoucích dlouhodobých výdělků určité společnosti. Když si vedení volí marketingovou strategii, Doyle doporučuje, aby aplikovalo analýzu hodnoty pro akcionáře (*shareholder value analysis – SVA*), a zjistilo tak, jaký alternativní průběh jednání bude maximalizovat hodnotu pro akcionáře.

Budou-li Doyleovy názory přijaty, dostane se konečně marketingu pozornosti, jakou si na schůzích správních rad zaslouhuje. Místo pojmání marketingu jako specifické funkce zabývající se pouze zvyšováním obratu nebo tržního podílu, bude ho vedení chápat jako integrovanou součást celkového procesu managementu. Bude posuzovat marketing podle toho, kolik přispěje k hodnotě pro akcionáře.

přijala schopné lidi, dobře je vyškolila a přidělila jim vhodnou práci. Čtvrtý prvek, **sdílené hodnoty**, znamená, že zaměstnanci sdílejí stejné hodnoty, jimiž se řídí. Jsou-li tyto prvky přítomné, jsou společnosti v realizaci dané strategie obvykle úspěšnější.⁵¹

Další studie praktik managementu zjistila, že lepší výkony z dlouhodobějšího hlediska závisejí na bezvadném provádění, kultuře společnosti, která míří vysoko, struktuře, která je flexibilní a vnímavá, a strategii, která je jasná a zaměřená.⁵²

2.3.6 Zpětná vazba a kontrola

Firma potřebuje při realizaci své strategie sledovat výsledky a monitorovat nový vývoj. Některá prostředí jsou po léta poměrně stálá. Jiná prostředí se pomalu vyvíjejí, a to poměrně předvídatelným způsobem. Existují však i prostředí, která se mění rychle, a to značně a nepředvídatelně. Společnost se může spoléhat jen na jednu věc: trh se změní, a jakmile k tomu dojde, bude muset společnost přehodnotit implementaci, programy, strategie a dokonce i cíle.

Strategický soulad společnosti s prostředím začne nevyhnutelně mizet, protože tržní prostředí se mění rychleji než výše popsaných sedm „S“ společnosti. Společnost může zůstat výkonná a přitom ztrácet efektivitu. Peter Drucker však ukázal, že je důležitější „dělat správnou věc“ než „dělat věci správně“. Nejúspěšnější společnosti vynikají v obou aspektech.

Jakmile společnost přestane reagovat na změněné prostředí, stává se nesmírně obtížné získat znovu ztracené postavení. Stačí si vzpomenout, co se stalo společnosti Lotus Development Corporation. Lotus 1-2-3 software byl kdysi nejlepším softwarovým programem na světě, zatímco nyní tržní podíl společnosti na trhu softwaru klesl natolik, že ho analytici přestali sledovat.

■ LOTUS

Odbyt původních IBM-PC byl poháněn Lotusem 1-2-3, jenž spojoval účetní výkaz s programem, a dokázal vytvořit z řady čísel tabulky a grafy. Lotus však nakonec neudržel krok s vývojem počítačů a nevyužil příležitosti s Apple Macintosh, Microsoft Windows a řadou dalších aplikací. Poté, co byl Lotus koupen v roce 1995 společností IBM, vydělával na vzrůstající oblibě e-mailových systémů, ale schopnost Microsoftu spojovat aplikace s operačními systémy poskytla této společnosti nepřebohatnou výhodu. Společnost Lotus nyní pracuje v součinnosti s Microsoftem, aby měla jistotu, že její nejnovější software Smart Suite bude moci plně využít software Windows.⁵³

Společnosti, zvláště ty velké, ztrácejí schopnost pohybu. Stalo se to například obří společnosti Kraft Foods, která bývala proslulá svými schopnostmi rozšířit používání stávající značky na další výrobky.

■ KRAFT

Zatímco se společnost pilně zabývala výrobou produktů, například gelovými kelímky Jell-O, Mini Oreo a Oeey Golet Warm WChewy Chips Ahoy!, propásla některé důležité trendy v supermarketových potravinách. S tím, jak supermarkety začaly přicházet s vlastními značkami levných sýrů, sušenek a dalších potravinářských výrobků, začaly být výrobky Kraftu pokládány za předražené. A co bylo ještě důležitější, Kraft ignoroval trend směřující k zdravějším výrobkům s organickými ingrediencemi a menším množstvím tuků. Vedle značek firem Stonyfield Farm, Starbucks nebo SilkSoy začal Kraft vypadat jako výrobce drahých potravinářských výrobků.⁵⁴

Společnosti jsou sestaveny jako výkonné stroje a je obtížné v nich něco změnit, aniž by nebylo nutné upravit zbytek. Přesto to silné vedení dokáže, a to nejlépe v době, kdy se společnost dostává do krize. Klíčem k jejímu zdraví je ochota zkoumat měnící se prostředí a přijmout nové cíle a způsoby chování.

2.4 Plánování výrobků: povaha a obsah marketingového plánu

Marketingoví manažeři postupují v rámci svých povinností podle marketingového procesu. Produktoví manažeři vypracují na základě plánů nadřazených složek marketingový plán na jednotlivé produkty, produktové řady, značky, distribuční kanály nebo skupiny zákazníků. Každý produktový stupeň (produktová řada, značka) musí vytvořit marketingový plán na dosažení svých cílů. **Marke-**

tingový plán je psaný dokument, který shrnuje vše, co se marketér dozvěděl o trhu, a ukazuje, jak firma plánuje dosažení svých tržních cílů.⁵⁵ Obsahuje taktické návody k marketingovým programům a rozpočty na plánované období.⁵⁶ Je to jeden z nejdůležitějších výsledků marketingového procesu.

Marketingové plány se nyní stále více orientují na zákazníky a konkurenty a jsou lépe zdůvodněné a realističtější než v minulosti. Plány čerpají z více vstupních informací ze všech stupňů a jsou výsledkem týmové práce. Vedoucí pracovníci marketingu se stále více pokládají především za profesionální manažery, a teprve pak za specialisty. Plánování se stává nepřetržitým procesem reakcí na rychle se měnící tržní podmínky.

■ SONY

Společnost Sony měla původně v plánu prodat po celém světě v prvním roce po uvedení na trh 10 milionů PlayStation 2. Podle marketingového plánu mělo dojít před začátkem prodeje k agresivní propagační kampani k vybuzení poptávky a zastínění konkurenčních her od společnosti Nintendo a dalších společností. Sony zpočátku uvedla svůj výrobek na japonský trh, kde naplánovaná reklamní kampaň vyvolala značný zájem a v prvních třech dnech se prodalo téměř milion kusů. Neočekávaný nedostatek komponentů zabránil společnosti vyrobit naplánovaný počet kusů. V důsledku toho musela upravit marketingový plán, pozdržet uvedení výrobku na evropský trh a snížit počet kusů posílaných do obchodů v Evropě a v USA. Toto zpoždění znemožnilo společnosti splnit v onom roce prodejní a ziskové cíle.⁵⁷

Marketingové plánovací postupy a obsah plánů procházejí rovněž značnými změnami. Plánu se říká **byznys plán** nebo **marketingový plán** a někdy i **bitevní plán**. Většina marketingových plánů pokrývá období jednoho roku. Rozsahem se plány pohybují od 5 do 50 stránek. Některé společnosti berou své plány velmi vážně, zatímco jiné je pokládají jen za hrubé vodítko k jednání. Eisenhower kdysi řekl: „V přípravě na bitvu jsem vždy zjistil, že plány jsou k ničemu, nicméně plánování je nepostradatelné.“ K nejčastěji zmiňovaným nedostatkům současných marketingových plánů patří podle vedoucích pracovníků v marketingu nedostatek realismu, nedostatečná analýza konkurenční schopnosti a krátkodobé zaměření. (K některým radám na co se ptát při vytváření marketingového plánu viz marketingová vsuvka *Kritéria marketingového plánu*.)

Jak tedy vypadá marketingový plán? A co obsahuje?

2.4.1 Obsah marketingového plánu

- **Stručné shrnutí a obsah.** Marketingový plán by měl začínat stručným souhrnem hlavních cílů a doporučení. Tento souhrn umožňuje vedení rychle pochopit, o co tvůrcům plánu jde. Obsah poukazuje na to, co bude následovat a po souhrnu a obsahu následují podpůrné argumenty a operační detaily.
- **Situační analýza.** Tato část prezentuje závažné údaje o tržbách, nákladech, trhu, konkurenci a o různých silách v makroprostředí. Jak je definován trh, jak je velký a jak rychle roste? Které důležité trendy ovlivňují trh? Jaká je nabídka výrobků a které důležité problémy by měla společnost řešit? Lze přidat i doplňující a vysvětlující informace. Veškeré údaje jsou pak využity k provedení analýzy SWOT (silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb).
- **Marketingová strategie.** Zde výrobní manažer definuje poslání, marketingové aktivity a finanční cíle. Definuje také skupiny a potřeby, které mají tržní nabídky uspokojit. Manažer pak stanoví konkurenceschopný positioning výrobní řady, který mu pomůže vytvořit k dosažení



MARKETINGOVÁ VSUVKA: KRITÉRIA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Několik otázek, důležitých při hodnocení marketingového plánu:

1. **Je plán dostatečně jednoduchý?** Je snadné ho pochopit a jednat podle něho? Sděluje obsah snadno a prakticky?
2. **Je plán dostatečně specifický?** Jsou jeho cíle konkrétní a měřitelné? Obsahuje specifické akce a činnosti s konkrétními daty dokončení, údaji o tom, kdo za ně nese zodpovědnost, a rozpočty na každou část plánu?
3. **Je plán dostatečně realistický?** Jsou odbytové cíle, výdajové rozpočty a konečné termíny realistické? Byla provedena kritická analýza, která by odhalila možné problémy a námitky?
4. **Je plán kompletní?** Obsahuje veškeré nezbytné prvky?

Zdroj: Tim Berry, Doug Wilson, *On Target: The Book on Marketing Plans*, Eugene, nebo: Palo Alto Software 2000

plánovaných cílů „hrací plán“. To vše se děje s pomocí vstupů z jiných oblastí společnosti, jako jsou nákupní, výrobní, prodejní a osobní oddělení, která zajistí, že společnost bude poskytovat efektivní implementaci potřebnou podporu. Marketingová strategie by se měla specificky zabývat značkovou a zákaznickou strategií, které se budou používat.

- **Finanční plánování.** Patří k němu prognóza obrátu, prognóza výdajů a analýza ziskovosti. Na straně příjmů plán ukazuje předpokládaný objem tržeb rozvržený po měsících a kategoriích výrobků. Na straně výdajů ukazuje plán předpokládané výdaje na marketing, rozdělené do více kategorií. Analýza ziskovosti ukazuje, kolik kusů musí být měsíčně prodáno, aby se vyvážíly měsíční fixní výdaje a průměrné náklady na každý výrobek.
- **Kontrola plnění.** Poslední část marketingového plánu se zabývá kontrolní činností a monitorováním, jak se plán plní a zda nevyžaduje případné úpravy. V typických případech se cíle a rozpočet udávají na každý měsíc nebo čtvrtletí, aby vedení mohlo kontrolovat výsledky každého období a v případě potřeby podniknout nápravná opatření. K zjištění pokroku a navrhování možných modifikací musí být podniknuto určité množství různých interních a externích opatření. Některé společnosti vypracovávají plány pro případ nepředvídaných událostí – sestávají z kroků, které by měly být podniknuty v reakci na specifický vývoj prostředí, jako jsou cenové války nebo stávky

PŘÍKLAD MARKETINGOVÉHO PLÁNU: PEGASUS SPORTS INTERNATIONAL

A 1 Celkové shrnutí

Pegasus Sports International je začínající výrobce náhradních dílů a příslušenství pro in-line bruslení. Kromě těchto výrobků se Pegasus zabývá bruslařskými výlety, službou, která ve spojení s místním obchodem sportovních potřeb organizuje pro zákazníky odpolední in-line bruslení a předvádí jim i některé další výrobky, například bruslení s plachtou. Trh náhradních dílů a příslušenství byl značně ignorován. I když existuje několik větších výrobců samotných bruslí, na trh s příslušenstvím nevstoupili. To poskytuje firmě Pegasus výjimečnou příležitost k tržnímu růstu. Kolečkové bruslení je sport na vzestupu. V současné době se bruslí převážně z rekreačních důvodů. Existuje však i vzrůstající počet různých soutěží, včetně týmových, jako je in-line hokej, a individuálních, například in-line rychlo-

Tab. A.1
Prognóza prodeje

Prognóza prodeje (v USD)			
Prodej	2003	2004	2005
rekreační	455 740	598 877	687 765
závodní	72 918	95 820	110 042
celkový prodej	528 658	694 697	797 807
Přímé prodejní náklady	2003	2004	2005
rekreační	82 033	107 798	123 798
závodní	13 125	17 248	19 808
dílčí součet prodejních nákladů	95 159	125 046	143 605

bruslení. Pegasus se bude snažit tyto trhy obsadit a vytvořit trh přepravy na bruslích, což je utilitarističtější využití bruslí. Několik z výrobků, které Pegasus v současnosti vyvíjí, má přihlášené jako patenty a místní průzkum trhu naznačuje, že po těchto produktech existuje velká poptávka. Pegasus dosáhne rychlého a významného průniku na trh pomocí solidního podnikatelského modelu, dlouhodobého plánování a silného vedoucího týmu, který je schopný tuto vzrušující příležitost realizovat. Tři z vedoucích pracovníků týmu mají přes třicet let zkušeností s prací s lidmi a v oboru. Tyto jejich rozsáhlé zkušenosti poskytují firmě Pegasus empirické informace i odhodlání dodávat na trh bruslení tolik potřebné doplňkové výrobky. Pegasus bude prodávat své výrobky ze začátku na svých webových stránkách. Tento „dellovský“ přístup přímého prodeje zákazníkům umožní firmě Pegasus dosáhnout vyšších marží a udržovat těsné vztahy se zákazníky, což je důležité k produkci výrobků, pro něž existuje na trhu opravdová poptávka. Na konci roku bude mít Pegasus rovněž zajištěné vztahy s různými obchody s bruslemi a začne prodávat některé své výrobky přes maloobchodníky.

B 1 Situační analýza

Pegasus vstupuje do svého prvního roku existence. Jeho výrobky jsou dobře přijímány a marketing bude klíčem k vytvoření značky a znalosti výrobku i k růstu zákaznické základny. Pegasus International nabízí několik různých doplňků k bruslení a slouží vzrůstajícímu odvětví in-line bruslení.

Tento příklad poskytla firma Palo Alto Software, Inc. Další úplné příklady marketingových plánů naleznete na www.mplans.com.

Tab. B.1 Prognóza cílového trhu

Prognóza cílového trhu							
Potenciální zákazníci	Růst	2003	2004	2005	2006	2007	CAGR složená roční míra růstu
rekreační	10 %	19 142 500	21 056 750	23 162 425	25 478 668	28 026 535	10,00 %
pro zdraví	15 %	6 820 000	7 843 000	9 019 450	10 372 368	11 928 223	15,00 %
pro rychlost	10 %	387 500	426 250	468 875	515 763	567 339	10,00 %
hokejisté	6 %	2 480 000	2 628 800	2 786 528	2 953 720	3 130 943	6,00 %
extrémní	4 %	2 170 000	2 256 800	2 347 072	2 440 955	2 538 593	4,00 %
celkem	10,48 %	31 000 000	34 211 600	37 784 350	41 761 474	46 191 633	10,48 %

B 2 Shrnutí trhu

Pegasus disponuje dobrými informacemi o trhu a ví toho hodně o společných charakteristických vlastnostech nejhodnotnějších zákazníků. Tyto informace jsou zpracovávány, aby se lépe chápalo, komu firma slouží, jaké jsou specifické potřeby zákazníků a jak s nimi může Pegasus lépe komunikovat.

Cílové trhy

- rekreační
- sport pro zdraví a dobrou fyzickou kondici
- lidé milující rychlost
- hokejový
- extrémní

B 2.1 DEMOGRAFIE TRHU

Profil typického zákazníka firmy Pegasus sestává z následujících geografických a demografických faktorů a faktorů chování:

Geografické faktory

- Pegasus nemá stanovenou žádnou geografickou cílovou oblast. Díky expanzivnímu rozsahu internetu a několika způsobům doručovacích služeb může Pegasus sloužit domácím i zahraničním zákazníkům.
- Celková cílová populace je 31 milionů uživatelů.

Demografické faktory

- Mezi uživateli je téměř vyrovnaný poměr mužů a žen.
- Věk 13–46 let a z toho 48 % ve věku mezi 23–34 roky. Rekreační uživatelé patří do nejširšího věkového rozmezí, od mladých uživatelů až k aktivním dospělým. Uživatelé, kteří bruslí pro zdraví a fyzickou kondici, jsou většinou ve věku mezi 20–40 lety. Lidem bruslicím kvůli rychlosti bývá ke třicítce či těsně po ní. Hokejistům je obvykle kolem dvacítky. Extrémní segment spadá do stejného věkového rozmezí jako hokejisté.
- Z uživatelů, jimž je přes 20 let, má 65 % středoškolské vzdělání.

- Dospělí uživatelé mají průměrný osobní příjem 47 000 dolarů ročně.

Faktory chování

- Uživatelé se rádi věnují této aktivitě pro své zdraví a fyzickou kondici, ale zároveň se jim líbí i bruslení.
- Uživatelé utrácejí peníze za sportovní potřeby.
- Uživatelé vedou aktivní život, k němuž patří rekreační sportování dvakrát až třikrát týdně.

B 2.2 POTŘEBY TRHU

Pegasus poskytuje bruslařské komunitě široký výběr doplňků pro všechny typy bruslení. Společnost se pokouší přinést svým zákazníkům následující důležité výhody:

- **Kvalitní řemeslnou dovednost.** Zákazníci tvrdě pracují, aby si vydělali peníze a netěší se utrácet za výrobky, které by jim sloužily jen jeden či dva roky.
- **Dobře promyšlené designy.** Na bruslařský trh nebyly dodávány dobře promyšlené výrobky. Zkušenosti firmy Pegasus v tomto odvětví a osobní nadšení pro tento sport jí poskytují potřebné informace k výrobě důmyslně navržených výrobků.
- **Zákaznický servis.** Předpokladem dlouhodobého úspěšného byznysu s věrnou základnou zákazníků jsou příkladné služby.

B 2.3 TRŽNÍ TRENDY

Pegasus se bude odlišovat marketingem výrobků, které předtím nebyly bruslařům dostupné. V minulosti byl kladen důraz na prodej bruslí a existovalo jen málo náhradních součástí a doplňků. Počet bruslařů se neomezuje na jedinou zemi, kontinent nebo věkovou skupinu, takže se jedná o světový trh. Pegasus má výrobky v podstatě pro každou skupinu bruslařů. Nejrychleji rostoucím segmentem tohoto sportu jsou však lidé, kteří bruslí pro své zdraví. Marketing je proto zaměřen na tuto skupinu. BladeBoots umožňují uživatelům vstupovat kamkoliv, aniž by si museli sundávat brusle. Zaměřují se na rekreační bruslaře, největší

segment. SkateAids jsou však na druhé straně úžasné pro všechny.

Bruslařský sport se bude také rozrůstat díky bruslení s plachtou. Tento sport je určen středně pokročilým až značně pokročilým bruslařům a jeho růstový potenciál je obrovský. Plachty vyráběné Pegasem se prodávají v Evropě a napodobují model určený pro windsurfing. Plachtění na bruslích vzniklo v Santa Monice, ale rozmohlo se až poté, co se ujalo v Evropě.

Dalším trendem je skupinové bruslení. Stále více skupin se dává po městech celého světa dohromady, aby podnikaly bruslařské výlety. Například v San Francisku existuje večerní bruslařská skupina, která přitahuje stovky lidí. Tržní trendy ukazují neustálý růst bruslení ve všech směrech.

B 2.4 RŮST TRHU

Se snižujícími se cenami bruslí v důsledku velké konkurence, zažívá trh po celém světě stálý růst. Zatímco v roce 1999 se prodalo 22,5 milionu párů bruslí, bylo to v roce 2002 již přes 31 milionů. Pro rok 2003 se odhadoval růst až na 35 milionů párů. Stále více lidí objevuje, a v mnoha případech znovuobjevuje, jak je bruslení prospěšné zdraví a jak je přitom zábavné.

B 3 Analýza SWOT

Následující analýza SWOT zachycuje klíčové silné a slabé stránky společnosti a ukazuje příležitosti a hrozby, před nimiž Pegasus stojí.

B 3.1 SILNÉ STRÁNKY

- Dlouholeté zkušenosti v oboru.
- Tvořiví a přitom praktičtí návrháři výrobků.
- Používání vysoce efektivního, pružného obchodního modelu, využívajícího přímý prodej zákazníkům a přímou distribuci.

B 3.2 SLABÉ STRÁNKY

- Spoléhání se na externí kapitál nutný k růstu podnikatelské činnosti.
- Nedostatek maloobchodníků, kteří dokáží pracovat přímo se zákazníky, aby u nich vytvořili znalost značky a výrobků.
- Potíže při vytváření znalosti značky při zahájení činnosti společnosti.

B 3.3 PŘÍLEŽITOSTI

- Participace v rozrůstajícím se odvětví.
- Snižované výrobní náklady pomocí úspor z rozsahu.
- Dovedná podpora marketingových snah jiných firem v tomto odvětví, které mají pomoci růstu celého trhu.

B 3.4 HROZBY

- Budoucí/potenciální konkurence od již zavedených účastníků tohoto trhu.
- Náhlý ekonomický pokles – ten by mohl mít negativní důsledek na utrácení za výrobky prospěšné zdraví a výrobky sloužící rekreaci.
- Publikování studie, která vznesl problém bezpečnosti bruslení nebo neschopnosti zabránit úrazům způsobeným bruslením.

B 4 Konkurence

Pegasus Sports International si vytváří vlastní trh. I když existuje několik společností vyrábějících plachty a fólie, jež využívají někteří bruslaři, Pegasus je jediná značka, která je výhradně určena bruslařům. Několik konkurenčních výrobců plachet nevyrábí plachty pro bruslaře, ale pro windsurfing nebo skateboardy. V případě fólií je skladování a převážení nepraktické. Existují různí nepřímí konkurenti, kteří jsou výrobci vlastních bruslí. Po mnoha letech na trhu se tito konkurenti teprve budou muset stát přímými konkurenty výrobou příslušenství k bruslím, které již dělají.

B 5 Nabídka výrobků

Pegasus Sports International nyní nabízí několik produktů:

- Prvním vyvinutým výrobkem byl BladeBoots, ochranný kryt na kolečka a konstrukci in-line bruslí, který umožňuje bruslařům vstup na místa, kam by jinak s bruslemi na nohou nemohli. Kryty BladeBoots se prodávají jako váček s řemenem, jenž se dá změnit v dobře navržený nosič bruslí.
- Druhým výrobkem je SkateSails. Tyto plachty byly vyvinuty speciálně k použití při bruslení. Zpětná vazba, kterou dostával Pegasus od bruslařů naznačuje, že by se plachtění na bruslích mohlo stát velmi oblíbeným sportem. Označení tohoto výrobku obchodní značkou právě probíhá.
- Třetí výrobek, SkateAid (brusle pro začátečníky), se začne vyrábět koncem roku. Ve vývoji jsou i další nápady na nové výrobky, ale nebudou prozrazeny, dokud je nebude Pegasus moci chránit patenty, o něž již požádal.

B 6 Klíče k úspěchu

Klíčem k úspěchu je navrhování a vyrábění výrobků, které vyhovují tržní poptávce. Pegasus navíc musí zajistit úplnou spokojenost zákazníků. Pokud toho dosáhne, stane se ziskovou, stabilní společností.

B 7 Kriticky důležité záležitosti

Protože Pegasus začal podnikat teprve nedávno, nachází se ještě v počátečních stadiích. Kriticky důležité záležitosti pro společnost jsou:

- Zavést se jako vůdčí společnost na výrobu doplňků k bruslení.
- Snažit se o kontrolovaný růst, který vyžaduje, aby výdaje na výplaty nikdy nepřekročily výnosy. To jí pomůže chránit se před přechodnými poklesy obchodu.
- Neustále monitorovat spokojenost zákazníků a zajišťovat, aby strategie růstu neovlivňovala negativně úroveň služeb a spokojenosti.

C 1 Marketingová strategie

Klíčem k marketingové strategii je zaměření na bruslaře toužící po rychlosti, zdravé činnosti zlepšující fyzickou kondici a rekreaci. Pegasus dokáže pokrýt asi 80 % trhu bruslařů, protože přichází s výrobky zaměřenými na každý z těchto segmentů. Pegasus je schopen oslovit všechny rozdílné segmenty tohoto trhu, protože i když má každý segment odlišné uživatele a vybavení, jsou produkty společnosti pro všechny segmenty užitečné.

C 2 Poslání

Posláním společnosti Pegasus Sports International je vybavit zákazníky nejlepšími možnými doplňky k bruslení. „Existujeme proto, abychom si získali a udrželi zákazníky. Budeme-li se pevně držet této zásady, máme úspěch zajištěný. Naše služby a výrobky pak předčí očekávání zákazníků.“

C 3 Marketingové cíle

- Udržení pozitivního, silného růstu v každém čtvrtletí (nezávisle na charakteristickém vývoji prodeje podle ročních období).
- Neustále zvyšovat pronikání na trh.
- Snižovat náklady na získání zákazníků čtvrtletně o 1,5 %.

C 4 Finanční cíle

- Zvyšovat ziskovou marži o 1 % čtvrtletně prostřednictvím efektivity a úspor z rozsahu.
- Udržovat značný rozpočet na výzkum a vývoj (určitý procentuální podíl z tržeb) a podněcovat tak vývoj budoucích výrobků.
- Dvou- či tříčíselné tempo růstu v prvních třech letech.

C 5 Cílové trhy

S celosvětovým trhem 31 milionů bruslařů, jenž neustále roste (statistiku vydala Sporting Goods Manufacturers Association – Asociace výrobců sportovních potřeb), se vytvořil tržní výklenek (mikrosegment). Cílem společnosti Pegasus je rozšířit tento trh propagací SkateSailing, nového sportu, který je populární v kalifornské Santa Monice a na Venice Beach. Průzkum Asociace výrobců sportovních potřeb ukazuje, že in-line bruslení se nyní věnuje více lidí, než se dohromady věnuje kopané, softballu, lyžování a snowboardingu. Rozložení provozovatelů tohoto sportu je následující: rychlostní bruslení – 1% nárůst, hokej – 8% pokles, extrémní/agresivní bruslení – 7% pokles, bruslení pro zdraví (pravidelní bruslaři) – 22% nárůst a rekreační bruslení (začátečníci) – 61% (nejrychlejší) nárůst. Výrobky společnosti Pegasus cílí na skupiny bruslařů pro zdraví a rekreačních bruslařů, protože tyto skupiny rostou nejrychleji. Skupiny zaměřené na bruslení pro zdraví a rekreační bruslení mohou společně na trhu v příštích pěti letech vytvořit 85 % zákazníků (neboli 26 milionů).

C 6 Positioning

Pegasus se dostane na vůdčí místo mezi společnostmi s bruslařskými doplňky a náhradními díly. Tohoto postavení dosáhne využitím své konkurenční výhody: zkušenosti v odvětví a zaujetí. Pegasus je bruslařskou společností vytvořenou bruslaři pro bruslaře. Její vedení dokáže využít své rozsáhlé zkušenosti a osobní zaujetí pro tento sport k vyvíjení inovativních, užitečných doplňků pro širokou škálu bruslařů.

C 7 Strategie

Jediným cílem je dostat společnost Pegasus do postavení vůdčího výrobce doplňků pro bruslaře a sloužit jak domácím, tak mezinárodnímu trhu. Marketingová strategie se bude nejprve pokoušet o to, aby zákazníci získali znalosti, týkající se nabízených výrobků a služeb, dalším krokem bude vytvoření zákaznické základny. Poselství, které se bude Pegasus pokoušet sdělit, spočívá v tom, že nabízí nejlépe navržené a nejužitečnější doplňky k bruslení. Toto poselství bude sdělováno pomocí různých metod. Nejprve to budou webové stránky společnosti Pegasus, které poskytnou bohatý zdroj informací o výrobcích, a nabídnou spotřebitelům možnost si je koupit. Do těchto stránek bude investováno velké množství času a peněz, aby stránky vzbudily ve spotřebiteli pocit dokonalé profesionality a potřeby výrobků a služeb společnosti Pegasus.

Druhou marketingovou metodou budou reklamy umístované do četných časopisů tohoto odvětví. In-line bruslení se věnuje několik nádherně designovaných čas-

pisů určených k propagaci tohoto odvětví jako celku. Kromě toho určitý počet méně významných časopisů slouží menším tržním segmentům bruslařského odvětví. Poslední metodou komunikace je využívání reklamních brožur. Dvě prvně zmíněné marketingové metody vytvoří poptávku po tomto druhu literatury, která bude rozesílána zákazníkům. Náklady na reklamní brožury budou poměrně nízké, protože se v ní budou využívat již zpracované informace z webových stránek.

C 8 Marketingový mix

Marketingový mix společnosti Pegasus obsahuje následující pojetí tvorby cen, distribuce, reklamy, podpory prodeje a služeb pro zákazníky:

- **Tvorba cen.** Budou stanoveny podle maloobchodních cen výrobků.
- **Distribuce.** Zpočátku bude Pegasus používat distribuční model přímého prodeje zákazníkům. Po nějaké době bude rovněž využívat maloobchodních prodejen.
- **Reklama a podpora prodeje.** Při reklamním úsilí bude využito několik rozdílných metod.
- **Služby pro zákazníky.** Pegasus se bude snažit dosáhnout úrovně péče o zákazníky stanovené po pozorování konkurence.

C 9 Marketingový výzkum

Pegasus má štěstí, že se nachází v centru bruslařského světa: v kalifornské Venici. Bude moci využít tohoto výhodného umístění k práci s mnoha různými bruslaři, kteří žijí v této oblasti. Pegasus mohl otestovat všechny své výrobky nejen na svých vedoucích pracovnících, kteří jsou zkušenými bruslaři, ale i na mnoha zapálených bruslařích i bruslařích začátečnických, kteří ve Venici žijí. Rozsáhlé testování výrobků širokou škálou uživatelů poskytlo společnosti Pegasus hodnotnou zpětnou vazbu a vedlo k několika zlepšením designu výrobků.

D 1 Finanční záležitosti

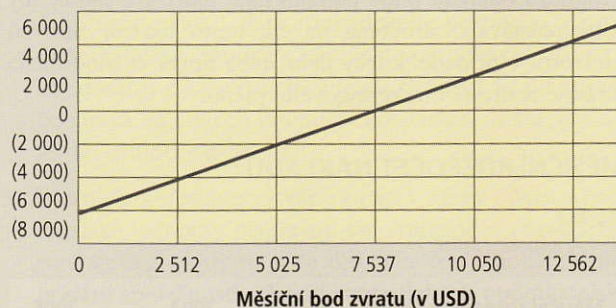
Tato část poskytne přehled o marketingových aktivitách společnosti Pegasus. Společnost bude využívat analýzu bodu zvratu, prognózy tržeb, prognózy nákladů, a ukáže, jak se tyto aktivity pojí s marketingovou strategií.

D 2 Analýza bodu zvratu

Tato analýza ukazuje, že k dosažení bodu zvratu bude třeba dosáhnout měsíčních tržeb ve výši 7760 dolarů.

Obr. D.1

Analýza bodu zvratu
(Bod zvratu – místo, kde se přímka protíná s 0)



Tab. D.1

Analýza bodu zvratu

Analýza bodu zvratu:

bod zvratu kusů za měsíc	62
bod zvratu v měsíčních příjmech	7 760 USD

Předpoklady:

průměrný příjem za kus	125,62 USD
průměrné variabilní náklady na kus	22,61 USD
odhadované měsíční fixní náklady	6 363 USD

D 3 Prognóza tržeb

Pegasus se domnívá, že prognóza tržeb je příliš opatrná. Tržby se budou trvale zvyšovat podle toho, co umožní rozpočet na reklamu. Přestože prognóza cílového trhu (tab. 2.1) uvedla všechny potenciální zákazníky rozdělené do oddělených skupin, prognóza tržeb dělí zákazníky do dvou kategorií: rekreační a závodní. Snížení množství kategorií umožňuje čtenáři rychlou orientaci v informacích a tabulky se tím stávají funkčnější.

MĚSÍČNÍ PROGNOZA TRŽEB

Tab. D.2

Prognóza tržeb

Prognóza tržeb (v USD)			
	2003	2004	2005
Tržby			
rekreační	455 740	598 877	687 765
závodní	72 918	95 820	110 042
celkové tržby	528 658	694 697	797 807
Přímé prodejní náklady			
rekreační	82 033	107 798	123 798
závodní	13 125	17 248	19 808
dílčí součet prodejních nákladů	95 159	125 046	143 605

D 4 Prognóza nákladů

Prognóza nákladů bude použita jako nástroj k tomu, aby firma zůstávala zaměřená na cíl; tento nástroj zároveň upozorní v případě, kdyby bylo třeba úprav či modifikací k řádné realizaci marketingového plánu.

MĚSÍČNÍ ROZPOČET NÁKLADŮ

Tab. D.3
Měsíční rozpočet nákladů

Měsíční rozpočet nákladů	2003	2004	2005
webové stránky	25 000 USD	8 000 USD	10 000 USD
reklamy	8 050 USD	15 000 USD	20 000 USD
tištěné materiály	1 725 USD	2 000 USD	3 000 USD
celkové prodejní a marketingové náklady	34 775 USD	25 000 USD	33 000 USD
procent z tržeb	6,58 %	3,60 %	4,14 %
příspěvková marže	398 725 USD	544 652 USD	621 202 USD
příspěvková marže/tržby	75,42 %	78,40 %	77,86 %

E 1 Kontroly

Účelem marketingového plánu je sloužit společnosti Pegasus jako vodítko. K posouzení výkonů budou sledovány následující oblasti:

- příjmy: měsíční a roční,
- výdaje: měsíční a roční,
- spokojenost zákazníků,
- vývoj nových výrobků.

Tab. E.1
Milníky

Milníky	Plán					
	Milník	Počáteční datum	Koncové datum	Rozpočet	Manažer	Oddělení
dokončení marketingového plánu		1.1.03	1.2.03	0 USD	Stan	marketingu
dokončení webových stránek		1.1.03	15.3.03	20 400 USD	externí	marketingu
reklamní kampaň č.1		1.1.03	30.6.03	3 500 USD	Stan	marketingu
reklamní kampaň č. 2		1.3.03	30.12.03	4 550 USD	Stan	marketingu
vytvoření maloobchodního kanálu		1.1.03	30.11.03	0 USD	Stan	marketingu
celkem				28 450 USD		

E 2 Plnění

Marketingové programy identifikují následující klíčové milníky. Je důležité dosáhnout každého včas a v rámci rozpočtu. (Tab. E1)

E 3 Organizace marketingu

Za marketingové aktivity bude zodpovědný manažer Stan Blade.

E 4 Plánování nepředvídaných událostí

Potíže a rizika

- Problémy s viditelností společnosti, pramenící z toho, že firma začíná činnost na internetu.
- Vstup na trh, na němž působí již zavedený tržní konkurent.

K nejzávažnějším rizikům bude patřit:

- Nutnost čelit dlouhodobým problémům.
- Nutnost zbavit se vybavení nebo intelektuálního kapitálu kvůli možným finančním závazkům.

Shrnutí



1. Proces poskytování hodnoty sestává z volby (nebo identifikace), poskytnutí (nebo dodání) a sdělování vyšší hodnoty. Hodnotový řetězec je ve firmách nástrojem k identifikaci klíčových aktivit, které vytvářejí hodnotu a náklady.
2. Silné společnosti projevují vyšší schopnost při řízení klíčových podnikatelských aktivit, jako je realizace nových výrobků, řízení zásob a získávání a udržování zákazníků. Efektivní řízení těchto klíčových procesů znamená vytvoření marketingové sítě, v níž společnost úzce spolupracuje se všemi prvky výrobního a distribučního řetězce, od dodavatelů surovin k maloobchodním distributorům. Nyní spolu již nesoupeří jednotlivé společnosti. Soupeří spolu marketingové sítě.
3. Podle jednoho názoru holistický marketing maximalizuje výzkum hodnoty tím, že chápe vztahy mezi poznávacím prostorem zákazníků, kompetentním prostorem společnosti a zásobovacím prostorem spolupracovníků. Dále maximalizuje vytváření hodnoty identifikací nových výhod pro zákazníky v poznávacím prostoru zákazníků, využíváním klíčových předností své podnikatelské činnosti a vybíráním i řízením obchodních partnerů ze svých sítí spolupracovníků. A konečně, maximalizuje poskytování hodnoty tím, že se zdokonaluje v řízení vztahů se zákazníky, řízení interních zdrojů a řízení obchodních partnerství.
4. Tržně orientované strategické plánování je manažerským procesem rozvíjení a udržování životaschopného sladění cílů, schopností a zdrojů společnosti s měnícími se tržními příležitostmi. Cílem strategického plánování je utvářet podnikatelské činnosti společnosti a produkci výrobků tak, aby dosáhly cílových zisků a růstu. Strategické plánování se odehrává na čtyřech úrovních: korporace, divize, podnikatelské jednotky a výrobku.
5. Strategie korporace vytváří rámec, v němž divize a podnikatelské jednotky připravují své strategické plány. Stanovení strategie korporace se skládá ze čtyř činností: definice poslání společnosti, zřízení strategických podnikatelských jednotek (SBU), přidělení prostředků každé SBU podle její tržní přitažlivosti a obchodní síly, plánování nových podnikatelských činností a redukce upadající podnikatelské činnosti.
6. Strategické plánování podnikatelských jednotek sestává z následujících aktivit: definice poslání podnikatelské jednotky, analýzy externích příležitostí a hrozeb, analýzy interních silných a slabých stránek, formulace cílů, formulace strategie, formulace podpůrných programů, realizace programů, shromažďování zpětné vazby a provádění kontroly.
7. Marketingový plán musí vypracovat úroveň každého výrobku v podnikatelské jednotce k dosažení vlastních cílů. Marketingový plán je jeden z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu.

Aplikace



MARKETINGOVÁ ÚVAHA: K ČEMU JE DOBRÁ DEFINICE POSLÁNÍ?

V podstatě všechny firmy definují své poslání, které jim pomáhá vést a inspirovat zaměstnance a slouží také k signalizaci toho, co je pro firmu důležité. Tyto definice poslání jsou často výsledkem mnoha úvah a diskusí. Někteří kritici však tvrdí, že těmto definicím často chybí „zuby“ a specifičnost. Navíc se podle nich u jednotlivých firem příliš neliší a činí tytéž prázdné sliby.

Zaujmete stanovisko: Definice poslání jsou důležité k úspěšné organizaci marketingu, nebo má pravdu tvrzení, že jen zřídka poskytují užitečnou tržní hodnotu.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Přemýšlejte o Porterově hodnotovém řetězci v modelu orientovaném na holistický marketing. Jaké důsledky mají pro marketingové plánování? Jak byste vytvořili strukturu marketingového plánu tak, abyste do něho začlenili některé z těchto koncepcí?



ZAMĚŘENO NA MARKETING: NIKE

Nike se objevila na scéně v roce 1962. Společnost, původně známá jako Blue Ribbon Sports, se soustředila na poskytování sportovních bot nejvyšší kvality, speciálně navrhovaných sportovci pro sportovce. Zakladatel společnosti Phillips Knight věřil, že bude-li obuv takové vysoké kvality dovážena z ciziny, lze ji vyrábět za konkurenceschopné ceny. Odhodlání společnosti vyrábět novátorskou obuv pro špičkové sportovce pomohlo vytvořit u veřejnosti v USA kulturu této obuvi. V roce 1980 již byla společnost Nike na prvním místě mezi výrobci obuvi pro sportovce v USA.

Marketingové kampaně společnosti Nike od začátku využívaly špičkových sportovců jako propagátorů. Nejdříve podepsala společnost takovou smlouvu v roce 1973 s běžcem Stevem Prefontaineem. Prefontaineův neuctivý přístup vyhovoval duchu společnosti. Marketingové kampaně, v nichž vystupovali špičkoví sportovci, měly smysl. Nike dohlížela na **pyramidu vlivů** – dohlížela na to, aby výběr výrobků a značek byl ovlivňován preferencemi a chováním několika procent špičkových sportovců. Využívání špičkových sportovců ve svých reklamních kampaních bylo vysoce efektivní.

V roce 1985 Nike podepsala smlouvu s tehdejšími vynikajícími basketbalistami Michaelem Jordanem. Jordan byl teprve začínající hráč, ale zosobňoval skvělé výkony. Sázka se společnosti Nike vyplatila. Výrobní řada basketbalových bot Air Jordán mizela rychle z regálů a jen za první rok na nich společnost vydělala přes 100 milionů dolarů. Jordan také pomohl vytvořit psychologickou image značky Nike. Phil Knight k tomu řekl: „Sport je v srdci americké kultury, takže je kolem něho spousta emocí. Emoce je vždy těžké vysvětlit, ale sledovat sportovce, jak překonávají hranice svých možností, vždy inspiruje. V šedesáti sekundách toho nelze mnoho vysvětlit, ale ukážete-li Michaela Jordana, není to ani třeba.“

V roce 1988 vypustila společnost Nike první reklamu reklamní kampaně „Just Do It“. Dvacetimilionová měsíční kampaň – jasně vybízející obyvatele USA, aby se více angažovali v aktivním sportu – sestávala z dvanácti televizních spotů. Kampaň vyzvala generaci sportovních nadšenců, aby se pustili do naplnění svých cílů. Jednalo se o přirozenou manifestaci přístupu společnosti Nike k získání sebedůvěry pomocí sportu. Kampaně se zúčastnily celebrity-

ty i obyčejní lidé. Jedna z těchto reklam s obyčejným člověkem ukazovala osmdesátiletého Walta Stacka (kdysi běhal dlouhé vzdálenosti), jak přebíhá most Golden Gate v rámci svého každodenního cvičení. V reklamě se objevil titul „Just Do It“ v okamžiku, kdy do půl těla nahý Stack běžel v mrazivém ránu. Mluvil do kamery, která na něho najížděla, a aniž by přestal běžet, prohlásil: „Lidé se mě ptají, jak je možné, že mně v takové zimě necvakají zuby.“ Odmlčel se a pak věcně dodal: „Nechal jsem je ve skřínce v šatně.“

Když Nike začínala expandovat přes moře do Evropy, zjistila, že její reklamy v americkém stylu jsou vnímány jako příliš agresivní. Image značky byla chápána jako orientovaná na módu. Nike si uvědomila, že bude muset učinit svoji značku „stejně autentickou“, jak je tomu v USA. Znamenalo to získat si důvěru a důležitou roli v evropském sportu, především ve fotbale. Nike se začala aktivně angažovat jako sponzor soutěží dorosteneckých týmů, místních klubů i národních týmů. Autentičnost si žádala, aby spotřebitelé viděli, že výrobky společnosti používají sportovci, a to především sportovci, kteří vyhrávají. K velkému zlomu došlo v roce 1994, když národní mužstvo Brazílie (jediné, které kdy Nike opravdu sponzorovala) vyhrálo Mistrovství světa. Vítězství vedlo Nike k tomu, aby podepisovala smlouvy s dalšími vítěznými týmy, a v roce 2003 příjmy ze zámoří předčily poprvé příjmy z USA. Nike rovněž dosáhla v tržbách ve stejném roce 10 miliard dolarů.

Dnes Nike dominuje trhu se sportovní obuví. Prodává například devět z deseti párů bot na basketbal. Nike uvádí na trh každoročně stovky druhů bot pro třicet sportů – v průměru jeden druh nových bot každý den. Nabízí vše od náramkových hodinek přes golfové hole až po koupací čepice.

Diskusní otázky:

1. Jaké byly klíčové faktory úspěchu společnosti Nike?
2. Kde je Nike zranitelná? Na co by si měla dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Zdroj: Justin Ewers, Tim Smart, „A Designer Swooshes in“, *U.S. News & World Report*, 26. ledna 2004, str. 12; „Corporate Media Executive of the Year“, *Delaney Report*, 12. ledna 2004, str. 1; „10 Top Non Traditional Campaigns“, *Advertising Age*, 22. prosince 2003, str. 24; Chris Zook, James Allen, „Growth Outside the Core“, *Harvard Business Review*, prosinec 2003, str. 66.

Poznámky

- 1 Keith H. Hammonds, „Michael Porter's Big Ideas“, *Fast Company*, březen 2001, str. 150–154.
- 2 <http://www.H&M.com>, Eric Sylvers, „Cut-Rate Swedish Retailer Enters the Italian Market“, *New York Times*, 27. srpna 2003, str. W1.
- 3 Louise Lee, „Thinking Small at the Mall“, *Business Week*, 26. května 2003, str. 94–95.
- 4 Nirmalaya Kumar, *Marketing As Strategy: The CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Boston: Harvard Business School Press 2004.
- 5 Frederick E. Webster jr. „The Future Role of Marketing in the Organization“, v *Reflections on the Future of Marketing*, v edici Donald R. Lehmann, Katherine Jocz, Cambridge, MA: Marketing Science Institute 1997, str. 39–66.
- 6 Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985.
- 7 Robert Hiebeler, Thomas B. Kelly, Charles Kettelman, *Best Practices: Building Your Business with Customer-Focused Solutions*, New York: Simon and Schuster 1998.
- 8 Hammer, Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, New York: Harper Business 1993.
- 9 Georgie Stalk, „Competing on Capability: The New Rule of Corporate Strategy“, *Harvard Business Review*, březen–duben 1992, str. 57–69; Benson P. Shapiro, V. Kasturi Mangan, John J. Sviokla, „Staple Yourself to an Order“, *Harvard Business Review*, červenec–srpen 1992, str. 113–122.
- 10 Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*, Boston: Harvard Business School Press 1993; Hammer, Champy, *Reengineering the Corporation*.
- 11 Michael Johnsen, „Profiting from a First-Place Focus“, *Drug Store News*, 20. ledna 2003, str. 26.
- 12 Myron Magnet, „The New Golden Rule of Business“, *Fortune*, 28. listopadu 1994, str. 60–64.
- 13 C. K. Prahalad, Gary Hamel, „The Core Competence of the Corporation“, *Harvard Business Review*, květen–červen 1990, str. 79–91.

- 36 Alan Cohen, „The Great Race“, *Fortune Small Business*, prosinec 2002–leden 2003, str. 42–48.
- 37 Georgie S. Day, „The Capabilities of Market-Driven Organizations“, *Journal of Marketing*, říjen 1994, str. 38.
- 38 *Pew Internet and American Life Project Survey*, listopad–prosinec 2000.
- 39 Kazuaki Ushikubo, „A Method of Structure Analysis for Developing Product Concepts and Its Applications“, *European Research* 14, č. 4, 1986, str. 174–175.
- 40 Jesus Sanchez, „Kodak Cuts Dividend; Shift Strategy“, *Los Angeles Times*, 26. září 2003, str. C3.
- 41 Susan Kuchinskas, „The Tao of Wow“, *Adweek Magazines' Technology Marketing*, červen 2003, str. 10.
- 42 Yoram J. Wind, Vijay Mahajan s Robertem E. Guntherem, *Convergence Marketing: Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR 2002.
- 43 Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities and Practices*, New York: Harper and Row 1973, kap. 7.
- 44 Ralph A. Oliva, „Nowhere to Hide“, *Marketing Management*, červenec/srpen 2001, str. 44–46.
- 45 *Pew Internet and American Life Project Survey*, listopad–prosinec 2000.
- 46 Chuck Martin, *Net Future*, New York: McGraw-Hill 1999.
- 47 Leah Nathans Spiro, „Pitney Goes for Growth“, *Chief Executive*, říjen 2003, str. 38–42.
- 48 Jeffrey F. Rayport, Bernard J. Jaworski, *e-commerce*, New York: McGraw-Hill 2001, str. 116.
- 49 Tilman Kemmler, Monika Kubic, Robert Musslewhite, Rodney Prezeau, „E-Performance II – The Good, the Bad, and the Merely Average“, *marketingquarterly.com*, 2001.
- 50 Stejnou matici lze rozšířit na devět částí přidáním modifikovaných výrobků a modifikovaných trhů. Viz S. J. Johnson, Conrad Jones, „How to Organize for New Products“, *Harvard Business Review*, květen–červen 1957, str. 49–62.
- 51 www.starbucks.com; Howard Schultz, *Pour Your Heart into It*, New York: Hyperion 1997; Andy Serwer, „Hot Starbucks to Go“, *Fortune*, 26. ledna 2004, str. 60–74.
- 52 Tim Goodman, „NBC Everywhere?“, *San Francisco Chronicle*, 4. září 2003, str. E1.
- 53 Catherine Fredman, „Smart People, Stupid Choices“, *Chief Executive*, srpen–září 2002, str. 64–68.
- 54 „Business: Microsoft's Contradiction“, *The Economist*, 31. ledna 1998, str. 65–67; Andrew J. Glass, „Microsoft Pushes Forward, Playing to Win the Market“, *Atlanta Constitution*, 24. června 1998, str. D12.
- 55 Ben Elgin, „Yahoo! Act Two“, *Business Week*, 2. června 2003, str. 70–76.
- 56 Daniel Howe, „Note to DaimlerChrysler: It's Not a Small World after All“, *Detroit News*, 19. května 1998, str. B4; Bill Vlasic, „The First Global Car Colossus“, *Business Week*, 18. května 1998, str. 40–43; Pamela Harper, „Business 'Cultures' at War“, *Electronic News*, 3. srpna 1998, str. 50, 55.
- 57 Bill Vlasic, Bradley Stertz, „Taken for a Ride“, *Business Week*, 5. června 2000; Jeffrey Ball, Scott Miller, „DaimlerChrysler Isn't Living Up to Its Promise“, *Wall Street Journal*, 26. července 2000; Eric Reguly, „Daimler, Chrysler Still, Culture Clash“, *The Globe and Mail*, 30. ledna 2001.
- 58 E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12. vydání, Homewood, IL: Irwin 1996.
- 59 Ian Wylie, „Calling for a Renewable Future“, *Fast Company*, květen 2003, str. 46–48.
- 38 Paul J. H. Shoemaker, „Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking“, *Sloan Management Review*, zima 1995, str. 25–40.
- 39 Philip Kotler, *Kotler on Marketing*, New York: Free Press 1999.
- 40 Kotler, *Kotler on Marketing*.
- 41 Eric A. Taub, „Drawing Stares and the Police but Not Many Buyers“, *New York Times*, 9. srpna 2003, str. C1; Faith Keenan, „Is Segway Going Anywhere?“, *Business Week*, 27. ledna 2003, str. 42.
- 42 George Stalk, Philips Evans, Lawrence E. Shulman, „Competing Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy“, *Harvard Business Review*, březen–duben 1992, str. 57–69.
- 43 Ram Charan, Noel M. Tichy, *Every Business: How Your Company Can Prosper Year after Year*, New York: Times Business, Random House 1998.
- 44 Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press 1980, kap. 2.
- 45 Michael E. Porter, „What Is Strategy?“, *Harvard Business Review*, listopad–prosinec 1996, str. 61–78.
- 46 K čteně o strategických aliancích viz Peter Lorange, Johan Roos, *Strategic Alliances: Formation, Implementation and Evolution*, Cambridge, MA: Blackwell 1992; Jordan D. Lewis, *Partnerships for Profit: Structuring and Managing Strategic Alliances*, New York: The Free Press 1990; John R. Harbison, Peter Pekar jr., *Smart Alliances: A Practical Guide to Repeatable Success*, San Francisco: Jossey-Bass 1998; *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press 2002.
- 47 Anonym, „Trends Report: Looking for the Pharmaceutical-Biotechnology Alliance Creates a Win-Win“, *Health and Medicine Week*, 29. prosince 2003, str. 726.
- 48 Robin Cooper, Robert S. Kaplan, „Profit Priorities from Activity-Based Costing“, *Harvard Business Review*, květen–červen 1991, str. 130–135.
- 49 Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press 1996, jako nástroj k monitorování spokojenosti zúčastněných.
- 50 Thomas J. Peters, Robert H. Waterman jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper and Row 1982, str. 9–12.
- 51 Terrence E. Deal, Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley 1982; „Corporate Culture“, *Business Week*, 27. října 1980, str. 148–160; Stanley M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Cambridge, MA: Ballinger 1984; John P. Kotter, James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press 1992.
- 52 Nitin Nohria, William Joyce, Bruce Roberson, „What Really Works“, *Harvard Business Review* 81, č. 7, 2003, str. 42–53.
- 53 Lawrence M. Fischer, „With, New Smart Suite, Lotus Catches Its Rivals' Success“, *New York Times*, 15. června 1998, str. 6.
- 54 Sarah Ellison, „Kraft's Stale Strategy: Endless Extensions of Oreos, Chips-Ahoy and Jell-O Brands Created, New-Product Void“, *Wall Street Journal*, 18. prosince 2003, str. B1.
- 55 Marian Burk Wood, *The Marketing Plan: A Handbook*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2003.
- 56 Donald R. Lehmann, Russell S. Winer, *Product Management*, 3. vydání, Boston: McGraw-Hill/Irwin 2001.
- 57 Přetištěno z knihy Marian Burk Wooda, *The Marketing Plan: A Handbook*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2003.
- 58 Rubbermaid, *Annual Report*, 1997.