

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

1. Jaké jsou důležité trendy v marketingových praktikách?
2. Jaké jsou klíče k účinnému internímu marketingu?
3. Jak se mohou společnosti stát společensky zodpovědnými marketéry?
4. Jak může společnost zlepšit své schopnosti implementace marketingu?
5. Které nástroje mohou společnosti využít, aby mohly monitorovat a zlepšovat své marketingové činnosti?



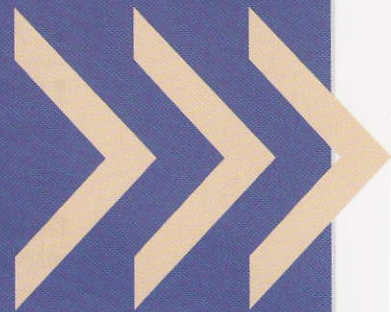


## KAPITOLA 22

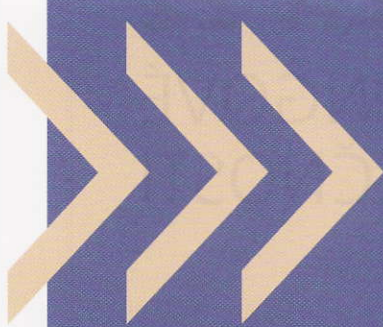
# ŘÍZENÍ HOLISTICKÉ MARKETINGOVÉ SPOLEČNOSTI

Zdravý, dlouhodobý růst značky vyžaduje, aby byla marketingová společnost správně řízena. Holističtí marketéři musí zvládnout komplexnost marketingu tím, že se budou angažovat v celé řadě pečlivě naplánovaných a navzájem propojených marketingových aktivit.<sup>1</sup> Podívejme se na společnost L'Oréal.

**L'**Oréal, nejúspěšnější kosmetická společnost na světě, prochází téměř dvěma desetiletími dvojčíferného růstu zisku. Sto let stará společnost s obratem 15,3 miliardy dolarů využila své kulturní dědictví a pařížské počátky k prodeji výrobků, které umožňují zákazníkům cítit se skvěle. Nadprůměrné výdaje na výzkum a vývoj vedly k četným převratným objevům a skvělé technologické reputaci. Inovativní výrobky a sexy propagátorky jako supermodelka Claudia Schifferová, zpěvačka Beyoncé Knowlesová a herečka Heather Locklearová umožnily společnosti L'Oréal udržet strategii prémiových cen a ospravedlnit svůdný slogan „Vy za to stojíte (Because You're Worth It)“. I když je francouzská herečka Catherine Deneuveová jednou z oficiálních tváří společnosti, L'Oréal nenabízí ve svém marketingu jen jeden typ krásy. Společnost provedla obratné akvizice lokálních kosmetických značek, jako je Maybelline a Soft Sheen-Carson, a než je poslala kolem světa, provedla jim facelift. Generální ředitel Lindsay Owen-Jones k tomu poznamenává: „Jedná se o velmi umně vytvořené portfolio... Každá značka je positionována ve velmi přesně definovaném tržním segmentu a segmenty se navzájem překrývají tak nepatrně, jak je jen možné.“<sup>2</sup>







Úspěšný holistický marketing vyžaduje efektivní relationship marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společensky zodpovědný marketing. Předchozí kapitoly se zabývaly prvními dvěma tématy a strategií i taktikou marketingu.<sup>3</sup> V této kapitole se budeme zabývat interním a společensky zodpovědným marketingem a tím, jak by měl být marketing prováděn a zodpovědně veden. Přitom se podíváme, jak firmy organizují, implementují, vyhodnocují a řídí marketingové činnosti. Budeme se také zabývat zvýšenou důležitostí společenské zodpovědnosti. Začneme tím, jak se změnilы trendy v provádění marketingu.

## 22.1 Trendy marketingových praktik

Kapitoly 1 a 3 popisují některé důležité změny v marketingovém makroprostředí, jako je globalizace, deregulace, technologický pokrok, zvyšování síly zákazníků a roztržštěnost trhu. V reakci na toto rychle se měnící prostředí provedly společnosti restrukturalizaci svých podnikatelských a marketingových praktik některým z následujících způsobů:

- **Reinženýring.** Sestavování týmů pro řízení procesů vytváření hodnoty pro zákazníka a „strhávání zdí“ mezi odděleními.
- **Outsourcing.** Větší ochota nakupovat více zboží a služeb zvenčí – buď od domácích nebo zahraničních dodavatelů.
- **Benchmarking.** Zkoumání „best practice“ společností za účelem zlepšení výkonu.
- **Customer partnering (partnerství se zákazníky).** Těsnější spolupráce se zákazníky pro přidání hodnoty.
- **Slučování.** Akvizice firem nebo jejich slučování ve stejných nebo komplementárních odvětvích pro získání úspor z rozsahu.
- **Globalizování.** Zvýšená snaha „myslet globálně a jednat lokálně“.
- **Zplošťování.** Snižování počtu úrovní organizace, aby bylo možné dostat se blíže k zákazníkům.
- **Zaměřování.** Určování nejvýnosnějších odvětví a zákazníků a zaměření se na ně.
- **Zrychlování.** Navržení organizace a stanovení procesů pro rychlejší reakce na změny v prostředí.
- **Empowering (zplnomocňování).** Podněcování a zplnomocňování zaměstnanců k vytváření více nápadů a přebírání větší iniciativy.

Úloha marketingu ve firmě se rovněž mění.<sup>4</sup> Marketéři tradičně hráli roli prostředníků, měli rozumět potřebám zákazníků a „přenášet“ hlas zákazníka do různých funkčních částí firmy. V síťově uspořádaných společnostech může do přímých interakcí se zákazníky vstupovat každá funkční část. Marketing již není jediným prostředníkem interakcí se zákazníky, ale měl by integrovat všechny procesy styků se zákazníky tak, aby zákazníci viděli při interakcích s firmou vždy jediný obličej a slyšeli jediný hlas.

### ■ CISCO

Společnost Cisco, založená v roce 1984 dvěma počítačovými vědci ze Stanford University, zpočátku stavěla svoji obchodní činnost na routech, síťových přepínačích (switches) a poskytovala *end-to-end* řešení sítí. V devadesátých letech 20. století začala Cisco naplno využívat ve své podnikatelské strategii internet a šla dokonce tak daleko, že umístila vizi společnosti na odznaky všech zaměstnanců: „Internet mění způsob, kterým pracujeme, žijeme, bavíme se a učíme se.“ Na konci tohoto



desetiletí však společnost zjistila, že umístění všech svých interních a externích firemních operací na internet je nepraktické a kontraproduktivní. Pro zajištění harmonie v rozrůstající se strategii založené na internetu aplikovala Cisco nově zavedenou webovou technologii, aby unifikovala internet, intranet a extranet. Cíle společnosti jsou: „Jedny webové stránky... mnoho pohledů dovnitř společnosti“.<sup>5</sup>

## 22.2 Interní marketing

Interní marketing vyžaduje, aby každý ve společnosti přijal koncepty a cíle marketingu a angažoval se při volbě, poskytování a komunikování hodnoty pro zákazníka. V průběhu let vývoje se marketing proměnil z práce, kterou vykonávalo prodejní oddělení, v komplexní skupinu činností rozložených po celé společnosti.<sup>6</sup> Protože samotná prodejní oddělení nebyla schopná provádět takové důležité funkce, jako je marketingový výzkum, vývoj nových výrobků, reklama, podpora prodeje a služby zákazníkům, začaly firmy vytvářet marketingová oddělení. Jakmile se pak objevily konflikty mezi marketingovým a prodejním oddělením, mnohé firmy obě oddělení sloučily.

Společnost nicméně může mít vynikající marketingové oddělení a přesto může v marketingu neuspět. Mnohé závisí na tom, jak pohlíží na zákazníky jiná oddělení společnosti. Poukazují-li na marketingové oddělení a říkají „marketing dělají oni“, neprovádí společnost účinný marketing. Pouze když si všichni zaměstnanci uvědomí, že jejich prací je získávání, obsluhování a uspokojování zákazníků, může se stát společnost efektivním marketérem.<sup>7</sup> Marketingová vsuvka *Charakteristika oddělení společnosti, která se skutečně orientují na zákazníky* prezentuje měřicí nástroj, jež lze využít k vyhodnocení, která oddělení plně pochopila důležitost orientace na zákazníky.<sup>8</sup>

Mnohé společnosti se nyní zaměřují spíše na klíčové procesy než na oddělení, protože rozdělení na oddělení je pokládáno za překážku hladkého průběhu základních firemních procesů. Pro dosažení výsledků týkajících se zákazníků jmenují společnosti vedoucí procesů, kteří řídí mezioborové týmy. Pracovníci marketingu a prodeje tráví rostoucí procento času jako členové procesních týmů. V důsledku toho mohou marketingoví pracovníci plně podléhat svému týmu a částečně podléhat oddělení marketingu. Marketingové oddělení je také odpovědné za školení marketingových pracovníků, jejich přidělování do nových týmů a vyhodnocování jejich celkového výkonu.

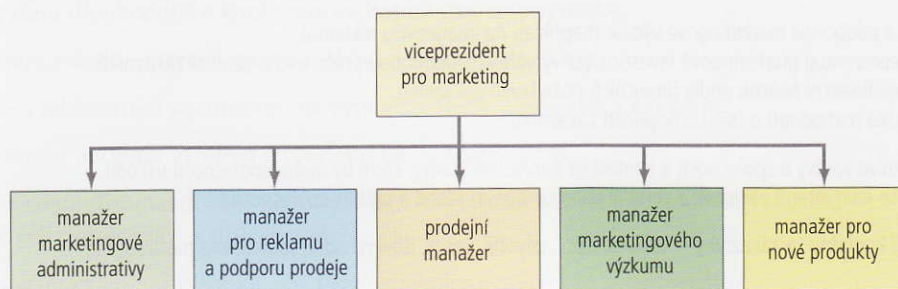
Podívejme se nyní na to, jak jsou organizována marketingová oddělení, jak mohou efektivně spolupracovat s jinými odděleními a jak mohou firmy pěstovat kreativní marketingovou kulturu v rámci celé společnosti.

### 22.2.1 Uspořádání marketingového oddělení

Moderní marketingová oddělení mohou být uspořádána několika různými, a někdy se překrývajícími způsoby:<sup>9</sup> funkčně, geograficky, podle přístupu product nebo brand managementu, maticově, podle korporace či divize.

**FUNKČNÍ USPOŘÁDÁNÍ** Nejběžnější forma organizace marketingu sestává z funkčních specialistů podléhajících viceprezidentovi pro marketing, který koordinuje jejich činnosti. Obr. 22.1 ukazuje pět specialistů. K dalším specialistům mohou patřit manažer služeb zákazníkům, manažer marketingového plánování, manažer tržní logistiky, manažer přímého marketingu a manažer marketingu po internetu.

Hlavní výhodou funkčního uspořádání marketingu je jeho administrativní jednoduchost. Dospět k vytvoření hladkých pracovních vztahů v marketingovém oddělení však může být značným problé-



Obr. 22.1  
Funkční organizace



mem.<sup>10</sup>Tato forma může také ztratit svoji účinnost se zvyšujícím se počtem výrobků a trhů. Funkční uspořádání často vede k neadekvátnímu plánování pro specifické výrobky a trhy. Výrobky, které nemají všichni v oblibě, jsou zanedbávány. Každá funkční skupina také soupeří s ostatními o rozpočet a postavení. Viceprezident pro marketing musí neustále zvažovat nároky soupeřících funkčních specialistů a ocitá se před obtížným koordinačním problémem.

**GEOGRAFICKÉ USPOŘÁDÁNÍ** Společnost prodávající na národním trhu často organizuje svoji prodejní sílu (a někdy i jiné funkce, včetně marketingové) podle geografických oblastí. Manažer

### MARKETINGOVÁ VSUVKA: CHARAKTERISTIKA ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI ORIENTUJÍCÍCH SE NA ZÁKAZNÍKY

- |  |  |
|--|--|
| Výzkum a vývoj   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Tráví čas setkáváním se zákazníky a nasloucháním jejich problémům.</li> <li>– Vítá zapojení marketingového oddělení, výrobního oddělení a dalších oddělení do každého nového projektu.</li> <li>– Zkoumá a porovnává výrobky konkurentů a hledá dokonalé řešení.</li> <li>– Vybízí při práci na projektu zákazníky k reakcím a návrhům.</li> <li>– Nepřetržitě zlepšuje a propracovává výrobek na základě tržní zpětné vazby.</li> </ul>  |
| Nákup  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Spíše aktivně hledá nejlepší dodavatele, než aby volil pouze ty, kteří se mu sami nabízejí.</li> <li>– Buduje dlouhodobé vztahy s méně dodavateli, kteří jsou však spolehlivější a kvalitnější.</li> <li>– Nedělá kompromisy na úkor kvality kvůli cenovým úsporám.</li> </ul>  |
| Výroba   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zve zákazníky na návštěvy a exkurze do závodů společnosti.</li> <li>– Zaměstnanci výroby navštěvují zákazníky, aby viděli, jak užívají výrobky společnosti.</li> <li>– Ochotně pracuje přesčas, když je důležité splnit slíbené termíny dodávek.</li> <li>– Neustále hledá cesty k rychlejší výrobě zboží za nižší náklady.</li> <li>– Neustále zlepšuje kvalitu výrobků s cílem nulových závad.</li> <li>– Plní požadavky zákazníků na customizaci, pokud ji lze provést ziskově.</li> </ul>   |
| Marketing  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zkoumá potřeby a přání zákazníků v dobře definovaných tržních segmentech.</li> <li>– Rozděluje marketingové úsilí podle dlouhodobého ziskového potenciálu cílových segmentů.</li> <li>– Vytváří vítězné nabídky pro každý cílový segment.</li> <li>– Měří image společnosti a spokojenost zákazníků.</li> <li>– Nepřetržitě shromažďuje a vyhodnocuje nápady na nové výrobky, vylepšení výrobků a služby k naplnění potřeb zákazníků.</li> <li>– Ovlivňuje všechna oddělení společnosti a všechny zaměstnance, aby se v mysli zaobírali a v praxi zaměřovali na zákazníky.</li> </ul> |
| Prodej   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Má specializované znalosti o odvětví zákazníka.</li> <li>– Snaží se poskytnout zákazníkovi nejlepší řešení.</li> <li>– Činí pouze takové sliby, které dokáže splnit.</li> <li>– Předává zjištěné potřeby a nápady zákazníků těm, kteří mají na starost vývoj výrobků.</li> <li>– Slouží stejným zákazníkům po dlouhé časové období.</li> </ul>  |
| Logistika  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Stanovuje vysoký standard v oblasti včasnosti dodávek a neustále tento standard dodržuje.</li> <li>– Vede znalé a zákazníkům přátelsky nakloněné oddělení služeb, které umí odpovídat na otázky, vyřizovat stížnosti a řešit problémy uspokojivým a včasným způsobem.</li> </ul>  |
| Účetnictví   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Periodicky připravuje zprávy o profitabilitě podle jednotlivých výrobků, tržních segmentů, geografických oblastí (regionů, prodejních teritorií), velikosti objednávek a jednotlivých zákaznických.</li> <li>– Připravuje faktury připravené na míru potřebám zákazníků a odpovídá zdvořile a rychle na dotazy zákazníků.</li> </ul>  |
| Finanční oddělení  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Chápe a podporuje marketingové výdaje (například na imageovou reklamu), které reprezentují marketingové investice, jež vytvářejí dlouhodobou preferenci a věrnost zákazníků.</li> <li>– Upravuje finanční balíček podle finančních požadavků zákazníků.</li> <li>– Činí rychlá rozhodnutí o úvěruschopnosti zákazníků.</li> </ul>   |
| Public relations   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Šíří příznivé zprávy o společnosti a kontroluje nepříznivé zprávy, které by mohly společnosti uškodit.</li> <li>– Chová se jako interní zákazník a veřejný obhájce lepších zásad a praktik společnosti.</li> </ul>  |
| Ostatní zaměstnanci, kteří mají kontakty se zákazníky – Jsou schopní, zdvořilí, veselí, důvěryhodní, spolehliví a naslouchající. |  |



celonárodního prodeje může dohlížet na čtyři regionální prodejní manažery, z nichž každý má pod sebou deset prodejců.

Několik společností nyní přidává **specialisty na oblastní trh** (regionální nebo lokální marketingové manažery) k podpoře prodejního úsilí na vysokoobjemových trzích. Jedním takovým trhem může být Miami na Floridě, kde 46 % domácností je latinskoamerických. Specialista na Miami by měl znát tamější složení zákazníků a způsob nakupování, měl by pomáhat marketingovým manažerům v ústředí přizpůsobovat marketingový mix pro Miami a vytvářet dlouhodobé plány prodeje všech výrobků společnosti v Miami.

Zlepšené informační technologie a technologie marketingového výzkumu vybízejí k regionalizaci. Údaje ze snímacích zařízení maloobchodů umožňují okamžité zjištění prodeje výrobků, pomáhají společnostem najít lokální problémy a příležitosti. I maloobchodníci dávají přednost lokálním programům zaměřeným na spotřebitele v jejich městech a čtvrtích. Aby byli maloobchodníci spokojeni, vytvářejí nyní výrobci více lokálních marketingových plánů.

Ke společnostem, které přesunuly důraz na regionální marketing, patří McDonalds', jenž nyní vynakládá asi 50 % svého celkového reklamního rozpočtu na regionální reklamu, dále společnost American Airlines, která si uvědomila, že cestovní potřeby lidí z Chicaga a z jihozápadní části USA jsou v zimních měsících velmi rozdílné, a Anheuser-Busch, který dále dělí své regionální trhy do etnických a demografických segmentů a pro každý takový segment připravuje odlišné reklamní kampaně. Některé společnosti musí z nutnosti vytvářet rozdílné marketingové programy pro různé části země, protože se v nich vývoj jejich značky velmi liší.

## ■ PACE

V roce 1947 projevil mladý Texan David Pace vášeň pro výrobu nejčerstvěji chutnající pikantní omáčky. Experimentoval s ingrediencemi a konzervačními technikami a konečným výsledkem se stala Pace Picante Sauce – směs rajčat, cibule, papriček jalapeños a jedinečného výrobního procesu. V průběhu času společnost představila Pace salsu ještě předtím, než ji koupila společnost Campbell Soup Company. Historická síla omáčky Pace však platí pouze západně od Mississippi. Na severovýchodě USA zaznamenala značka pouze jednocierný tržní podíl. Tento značný rozdíl v regionální síle vedl k uzpůsobeným marketingovým programům v různých částech země. Okružní jízda značky Pace, spojující vaření a grilování v polní kuchyni v kovbojském stylu se shoduje se sponzorováním soutěží v rodeu a je zaměřená na klíčovou zákaznickou základnu, zatímco propagační akce v Nové Anglii jsou určeny k podnícení vyzkoušení a zvýšení tržní penetrace.<sup>11</sup>

**USPOŘÁDÁNÍ PODLE PRODUKTU NEBO ZNAČKY** Společnosti nabízející širokou škálu produktů a značek často organizují management podle produktů nebo značek. Toto uspořádání nenahrazuje funkční uspořádání, ale slouží jako další vrstva řízení. Produktový manažer (*product manager*) dohlíží na manažery produktových kategorií (*category manager*), kteří zase vykonávají dohled nad manažery specifických produktů a značek (*brand manager*).

Toto uspořádání má smysl, jestliže jsou výrobky nebo služby společnosti naprosto odlišné nebo když značný počet produktů přesahuje možnosti funkčního uspořádání je zvládnout. Společnost Kraft použila toto uspořádání ve své divizi Post, se samostatnými manažery výrobních kategorií s odpovědností za cereálie, krmivo pro domácí mazlíčky a nápoje. Ve skupině výrobků z cereálií vytvořila manažery subkategorie pro výživné cereálie, dětské slazené cereálie, rodinné cereálie a ostatní cereálie.

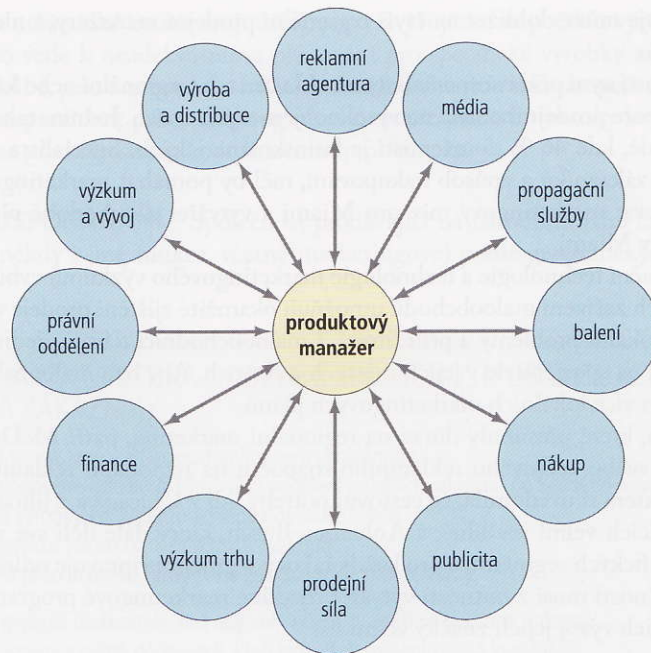
Product a brand management lze někdy charakterizovat jako systém *hub-and-spoke* (doslovně centrum a paprsek). Manažer značky nebo produktu je obrazně v centru a k různým oddělením vedou paprsky (viz obr. 22.2). K některým úkolům, které vykonávají produktoví manažeři nebo manažeři produktů a značek patří:

- Vytváření dlouhodobé a konkurenceschopné strategie výrobku.
- Příprava ročního marketingového plánu a prognózy prodeje.
- Práce s reklamními agenturami na vytvoření textu, programů a kampaní.
- Zvyšování podpory výrobku u prodejní síly a distributorů.
- Nepřetržité shromažďování dat o výsledcích výrobku, postojích zákazníků i dealerů a nových problémech a příležitostech.
- Iniciování vylepšení výrobků, aby byly uspokojeny měnící se potřeby trhu.



Obr. 22.2

Interakce produktového manažera



Taková organizace má několik výhod. Produktový manažer se může soustředit na vytvoření nákladově efektivního marketingového mixu pro výrobek, může rychleji reagovat na nové výrobky na trhu a menší značky společnosti jeho prostřednictvím získávají svého obhájce. Tato organizace má však rovněž některé nevýhody:

- Produktoví manažeři, a zvláště manažeři značek, nedostávají dostatek autority k plnění svých povinností. Musí se spoléhat na přesvědčování, aby přiměli ke spolupráci jiná oddělení.
- Produktoví manažeři a manažeři produktů nebo značek se stávají ve svých výrobních oblastech odborníky, ale zřídka dosahují funkční odbornosti. Oscilují mezi jednáním jako odborníci a nutností obracet se na skutečné odborníky.
- Systém product managementu se často ukáže nákladným. Řízením každého významnějšího produktu nebo značky je pověřena jedna osoba a záhy jsou manažeři přidělováni i méně významným výrobkům nebo službám a značkám.
- Manažeři produktů nebo značek obvykle řídí určitou značku jen krátkou dobu. Krátkodobé nasazení vede ke krátkodobému plánování a ničí dlouhodobé vytváření silných stránek.
- Roztříštěnost trhů vede k tomu, že je stále obtížnější vytvářet celonárodní strategii z centrály. Manažeři produktů nebo značek jsou nuceni stále častěji uspokojovat regionální a lokální prodejní skupiny, v důsledku pak přechází moc z marketingu na prodej.
- Produktoví manažeři a manažeři produktů nebo značek způsobují, že se společnost spíše než na vytváření vztahů se zákazníky soustřeďuje na budování tržního podílu. Primární úroveň vytváření hodnoty jsou však vztahy se zákazníky, nikoliv značka.

Obr. 22.3

Tři typy produktových týmů

PM – produktový manažer  
 APM – zástupce produktového manažera  
 PA – asistent produktu  
 R – výzkumník trhu  
 C – specialista na komunikaci  
 S – prodejní manažer  
 D – specialista na distribuci  
 F – specialista na finance/účetnictví  
 E – technik (engineer)





manufacturing consultants  
maintenance specialists  
nanotechnologists  
service providers  
**global expanders**  
silicone suppliers  
imagination simulators  
technology innovators  
plant converters  
**wish fulfillers**  
photonics pioneers  
profitability maximizers  
product enhancers  
cost reducers  
**contract manufacturers**  
dream realizers  
tech support providers  
efficiency experts  
automation engineers  
product developers  
troubleshooters  
design enablers  
productivity increasers  
future inventors

**Which Dow Corning do you need today?**  
Even if you don't need silicones, you may still need us. Like the U.S. company that was looking to expand to Brazil. We listened and learned and provided exactly what they needed — not silicones, but contract manufacturing to facilitate their expansion. To find out how Dow Corning can help you in unexpected ways, visit us at [www.dowcorning.com](http://www.dowcorning.com).

**DOW CORNING**  
We help you invent the future.™

Tisková reklama vysvětluje, jaké služby může poskytnout zákazníkům Dow Corning. Dow Corning používá organizaci horizontálních produktových týmů. Týmy se skládají z pěti až osmi lidí a každý tým řídí specifický výrobek, trh a proces.

Druhá alternativa organizace product managementu spočívá v přechodu od produktových manažerů k **produktovým týmům**. Existují tři typy potenciálních struktur produktového týmu: vertikální produktový tým, trojúhelníkový produktový tým a horizontální produktový tým (viz obr. 22.3).

Trojúhelníkovým a horizontálním produktovým týmům dávají přednost ti, kteří vyznávají řízení aktiv značky. Věří, že každá významnější značka by měla být vedena **týmem pro řízení aktiv značky** (*brand-asset management team – BAMS*). Tým sestává z klíčových zástupců hlavních funkcí, které mají vliv na výkon značky. Společnost se skládá z několika těchto týmů, jež periodicky podávají hlášení výboru ředitelů BAMS – ten následně podává hlášení odpovědnému členu představenstva (*chief branding officer*). Jedná se o zcela rozdílný způsob, než jakým se tradičně zachází se značkami.

Třetí alternativou organizace product managementu je zrušení pozice produktových manažerů u méně důležitých výrobků a svěření dvou nebo více výrobků zbývajícím manažerům. Je to možné tam, kde se dva (nebo více) výrobky obracejí na podobný soubor potřeb. Společnost vyrábějící kosmetiku nepotřebuje zvláštní produktové manažery pro každý produkt, protože kosmetika slouží jedné hlavní potřebě – krásě. Společnost dodávající toaletní potřeby potřebuje různé manažery pro léky na bolest hlavy, zubní pasty, mýdla a šampony, protože se tyto výrobky liší ve svém použití a uspokojovaných potřebách.

Čtvrtou alternativou organizace product managementu je zavedení **category managementu** – společnost se při řízení svých značek soustřeďuje na kategorie výrobků. Procter & Gamble, průkopník systému brand managementu, a několik dalších špičkových firem provedlo v posledních letech důležitou změnu a přešly na **category management**.<sup>12, 13, 14</sup>

P&G uvádí řadu výhod struktury category managementu. Vyvoláváním interní soutěživosti mezi brand manažery vytvářel tradiční systém brand managementu silné podněty k vyniknutí, ale také i mnoho interní konkurence o zdroje a nedostatek koordinace. Zatímco kategorie s menším podílem mohla být předtím relativně přehlížena (například kategorie „čisticích prostředků na tvrdé povrchy“), měla nově navržená struktura zajistit, aby všechny kategorie dostávaly adekvátní zdroje.



Dalším argumentem pro category management je zvyšující se síla maloobchodu. Protože maloobchod má tendence uvažovat v pojmech kategorií výrobků a ziskovosti jednotlivých oddělení a sekcí svých obchodů, měla společnost P&G pocit, že má smysl jednat s obchodníky po stejné linii. Maloobchodníci, například Wal-Mart, a regionální řetězce potravin (Dominick's i další) přijaly category management jako prostředek pro definování strategické úlohy určité výrobkové kategorie ve svých obchodech a pro řešení takových provozních záležitostí, jako je logistika, úloha výrobků s privátními značkami a kompromisy mezi nabízením rozsáhlého sortimentu a vyhýbání se neefektivním duplikacím.

Category management však není žádný všelék. Jedná se ještě stále o produktově orientovaný systém. Colgate se přesunula od brand managementu (zubní pasta Colgate) přes category management (kategorie zubních past) k novému stadiu nazývanému *customer-need management* – řízení podle potřeb zákazníků (péče o ústa). Tímto posledním krokem se společnost konečně zaměřuje na základní potřeby zákazníků.<sup>15</sup>

**USPOŘÁDÁNÍ PODLE TRHU** Mnohé společnosti prodávají své výrobky na různých trzích. Canon prodává své faxy na spotřebním, firemním a vládním trhu. US Steel prodává svoji ocel železničnímu a stavebnímu odvětví i odvětví veřejných služeb. Když spadají zákazníci do různých uživatelských skupin s rozdílnými nákupními preferencemi a praktikami, je žádoucí **řízení podle trhu** (*market management*). Manažer trhu dohlíží na několik dalších manažerů trhu (*market-development managers*; jsou označováni rovněž jako manažeři pro vytváření trhů, tržní specialisté nebo odvětvoví specialisté). Manažeři trhů podle potřeby využívají služby funkčních oddělení. Manažeři významných trhů mohou mít přímo sobě podřízené funkční specialisty.

Manažeři trhu jsou zaměstnanci s podobnými povinnostmi jaké mají produktoví manažeři. Manažeři trhu vytvářejí pro své trhy dlouhodobé a roční plány. Jejich výkon je posuzován podle růstu a ziskovosti jejich trhů. Tento systém přináší stejné výhody a nevýhody jako systémy product managementu. Jeho největší výhoda spočívá v tom, že se marketingová činnost organizuje spíše tak, aby byly naplněny potřeby rozdílných zákaznických skupin, než aby se soustřeďovala na marketingové funkce, regiony nebo výrobky. Mnoho společností provádí reorganizaci podle tržních linií a stávají se **společnostmi zaměřenými na trh**. Společnost Xerox přešla z geografického prodeje na prodej podle odvětví, a stejně postupovaly i společnosti IBM a Hewlett-Packard.

V **uspořádání podle řízení zákazníků** se společnosti mohou organizovat spíše tak, aby rozuměly jednotlivým zákazníkům a jednali s nimi, než aby se zabývaly hromadným trhem nebo dokonce jen tržními segmenty.

**MATICOVÉ USPOŘÁDÁNÍ** Společnosti, které vyrábějí mnoho výrobků pro celou řadu trhů, mohou přijmout maticové (matrix) uspořádání. Průkopníkem ve vytváření maticové struktury byla společnost DuPont (viz obr. 22.4).

### ■ DUPONT

Předtím, než bylo rozděleno oddělení textilních vláken společnosti DuPont, bylo řízeno několika samostatnými produktovými manažery pro umělé hedvábí, acetát, nylon, orlon a dakron, a dále samostatnými manažery trhů mužských oděvů, ženských oděvů, bytových doplňků a průmyslových trhů. Produktoví manažeři plánovali prodeje a zisky svých příslušných vláken. Žádali manažery trhu o odhad, kolik jejich látek by se mohlo prodat na každém trhu při navrhované ceně. Manažeři

Obr. 22.4  
Maticový (matrix) systém řízení produktů a trhů

		řízení podle trhu			
		pánské oděvy	dámské oděvy	bytové doplňky	průmyslové trhy
řízení podle produktu	umělé hedvábí				
	acetát				
	nylon				
	orlon				
	dakron				



trhu se však obvykle více zajímali o naplnění potřeb svých trhů než o protlačování určitého vlákna. Při přípravě svých tržních plánů se ptali každého produktového manažera na plánovanou cenu a dostupnost vlákna. Konečná prodejní prognóza manažerů trhu a produktových manažerů by měla vést po sečtení ke stejnému výsledku.

Společnosti jako DuPont mohou jít ještě o krok dále a pohlížet na manažery trhu jako na hlavní marketéry a na své produktové manažery jako na dodavatele. Manažer trhu pánských oděvů by například mohl dostat zplnomocnění nakupovat textilní vlákna od produktových manažerů DuPontu, a pokud bude mít DuPont příliš vysoké ceny, od vnějších dodavatelů. Tento systém by přinutil produktové manažery DuPontu pracovat efektivněji. Pokud nedokáže produktový manažer DuPontu dosáhnout úrovní cen porovnatelných s konkurenčními dodavateli, pak by asi neměl DuPont toto vlákno vyrábět.

Maticová organizace se může zdát žádoucí u společnosti, která má více výrobků určených pro více trhů. Rubem tohoto systému jsou vysoké náklady a častý vznik konfliktů. Podpora všech manažerů je nákladná. Vznikají rovněž problémy s tím, kde by měla spočívat autorita a odpovědnost.

Maticové řízení získalo své obhájece, protože společnosti poskytují kontext, v němž se může matici dařit – ploché, štíhlé organizační struktury zaměřené na firemní procesy, které procházejí horizontálně napříč funkcemi.<sup>16</sup>

**USPOŘÁDÁNÍ PODLE DIVIZÍ** S tím, jak rostou společnosti vyrábějící mnoho výrobků, které prodávají na mnoha trzích, mění často své větší produktové nebo tržní skupiny v samostatné divize. Divize si zřizují vlastní oddělení a služby. To vede k otázce, které marketingové služby a činnosti by si mělo udržet ústředí společnosti. Společnosti, které si zřídily divize, našly na tuto otázku různé odpovědi:

- **Chybějící korporátní marketing.** Některé společnosti postrádají celofiremní marketingový útvar. Nevidí pro marketing na korporátní úrovni žádnou užitečnou funkci. Každá divize má vlastní marketingové oddělení.
- **Omezený korporátní marketing.** Některé společnosti mají celofiremní marketingový útvar, který vykonává několik funkcí, hlavně: 1. pomáhá vrcholovému vedení s celkovým vyhodnocováním příležitostí; 2. na požádání poskytuje divizím poradenskou pomoc; 3. pomáhá divizím, které mají jen málo marketingových pracovníků nebo žádné; 4. propaguje marketingový koncept po celé společnosti.
- **Silný korporátní marketing.** Některé společnosti mají celofiremní marketingový útvar, který kromě výše uvedených činností také poskytuje různé marketingové služby divizím – specializované reklamní služby, služby podpory prodeje, služby marketingového výzkumu a služby prodejní administrativy.

Nezávisle na tom, jak je korporátní marketing formalizovaný, musí některé činnosti probíhat „odshora dolů“. Webster pojímá úlohu marketingu na korporátní úrovni takto:<sup>17</sup>

1. Propagovat kulturu orientace na zákazníka a hájit zákazníka při poradách, na nichž vrcholové vedení formuluje strategii.
2. Zjišťovat atraktivitu trhu analyzováním potřeb a přání zákazníků a nabídek konkurence.
3. Vytvářet celkovou hodnotovou propozici firmy, vizi a artikulaci návrhů, jak poskytnout zákazníkům vyšší hodnotu.

### 22.2.2 Vztahy s ostatními odděleními

V zásadě by měly být všechny firemní funkce harmonicky sladěny, aby bylo možné sledovat celkové cíle společnosti. V praxi však bývá pro vztahy mezi odděleními charakteristické silné soupeření a nedůvěra. Některé konflikty pramení z názorových rozdílů na to, co je v nejlepším zájmu společnosti, dále z určitých kompromisů mezi tím, co si přejí oddělení, a tím, co si přeje společnost a z některých nešťastných stereotypů a předsudků.

V typické společnosti má každá firemní funkce potenciální dopad na spokojenost zákazníků. V marketingovém pojetí musí všechna oddělení **myslet na zákazníka** a pracovat společně na uspokojení potřeb a očekávání zákazníků. Marketingové oddělení z toho musí učinit závěry. Viceprezident pro marketing neboli *CMO (chief marketing officer)* má dva úkoly: 1. koordinovat interní marketin-



gové činnosti společnosti a 2. koordinovat marketing s financemi, provozem a s dalšími odděleními společnosti.

Neexistuje však shoda ohledně toho, kolik vlivu a autority by měl mít marketing nad dalšími odděleními. Obvykle viceprezident pro marketing spíše přesvědčuje než používá autoritu. Jiná oddělení se často brání změně způsobů, jimiž vycházejí vstříc zájmům zákazníků. Jednotlivá oddělení definují problémy a cíle společnosti ze svého hlediska, takže střety zájmů jsou nevyhnutelné. Selhání v komunikaci ještě celý problém zjitřují. Přemýšlejte o následujících potenciálních negativních reakcích, které může marketing očekávat od různých funkčních skupin:

- **Technici** (*engineering*) se dostávají do konfliktu s vedoucími pracovníky marketingu, když si tito pracovníci přejí vyrábět více modelů, často s vlastnostmi vyžadujícími nestandardní komponenty. Technici pak často pokládají pracovníky marketingu za technicky neschopné, za lidi, kteří často mění priority a nelze jim plně důvěřovat.
- **Vedoucí pracovníci nákupního oddělení** vidí, že vedoucí marketingu prosazují několik modelů ve výrobní řadě, což vyžaduje nákup mnoha položek v malých množstvích, spíše než nákup velkých množství několika málo položek. Domnívají se, že marketing příliš trvá na vysoké kvalitě materiálů a dílů. Nesnáší rovněž nepřesnost prognóz marketingového oddělení, které je nutí objednávat na poslední chvíli za nevýhodné ceny nebo naopak držet nadměrné zásoby.
- **Vedoucí pracovníci finančního oddělení** chovají podezření, že marketingové předpovědi jsou samoúčelné. Domnívají se, že marketingoví pracovníci příliš ochotně snižují ceny, aby získali objednávky, místo aby stanovovali takové ceny, které by vytvářely zisk. Říkají, že marketéři „znají hodnotu všeho a neznají náklady ničeho“.
- **Pracovníci účetního oddělení** zastávají názor, že marketéři si vedou laxně a neodevzdávají včas výkazy o prodeji. Nelíbí se jim zvláštní dohody, které uzavírají prodejci se zákazníky, protože vyžadují zvláštní účetní postupy. Lidé mající na starosti úvěry vyhodnocují kreditní postavení potenciálních zákazníků a odmítnou poskytnout úvěr těm, o nichž mají pochybnosti, nebo jim ho omezí. Domnívají se, že marketéři prodají všem, včetně zákazníků, jejichž platba je nejistá.

Společnosti potřebují vytvářet vyváženou orientaci, aby mohl marketing společně s dalšími složkami rozhodnout, co je v nejlepším zájmu společnosti. K řešení patří společné semináře pro porozumění vzájemných hledisek, spojené komise a styční pracovníci, výměnné programy pro zaměstnance a analytické metody pro určení nejziskovějšího průběhu jednání.<sup>18</sup>

Snad nejlepším řešením je, aby marketing periodicky navrhoval vzájemné schůzky s odděleními, kde je vyšší míra porozumění a spolupráce nezbytná. I když bude každá funkce stereotypně obviňovat druhé a stěžovat si na ně, může taková porada vést k pročištění atmosféry a ke konstruktivnější spolupráci. Je třeba, aby každé oddělení chápalo provozní logiku ostatních oddělení. Když jdou oddělení společně za stejným cílem, je marketing efektivnější.

### ■ PROCTER & GAMBLE

S růstem tržního podílu 19 z 20 největších značek a zdvojnásobenou cenou akcií procházela společnost Procter & Gamble v letech 2002–2004 bezpochyby úspěšným obdobím. Organický růst klíčových aktivit se stal hlavní hnací silou. Míra úspěšnosti nových výrobků společnosti, definovaná jako procento nových výrobků, jejichž návratnost přesáhla výši kapitálu, se pohybovala od 70 do 90 %. I když k tomuto mimořádnému výkonu vedla celá řada faktorů, klíčové byly těsné vztahy mezi lidmi z marketingu a 7500 zaměstnanci výzkumu a vývoje pracujícími po celém světě. Pro podporu interakcí jsou problémy a řešení zveřejňovány na interní webové stránce a „funkční skupiny“, specializující se na určitou odbornost (například na bělicí prostředky), se často scházejí. Spolupráce různých jednotek P&G vedla k výrobě tak rozmanitých výrobků, jako jsou prostředky na bělení zubů Crest Whitestrips, krmivo pro domácí mazlíčky Dental Defense chránící před zubním kamenem a čistič ubrusů na obličej Olay Daily. Systém na mytí aut Mr. Clean AutoDry byl navržen s pomocí expertů společnosti, kteří pracovali na rafinaci prostředku Pur a na úpravě prášků do automatických myček nádobí Cascade.<sup>19</sup>

## 22.2.3 Vytváření kreativní marketingové organizace

Mnoho společností si začíná uvědomovat, že nejsou orientovány skutečně tržně ani zákaznicky, nýbrž výrobně a prodejně. Společnosti, například Baxter, General Motors, Shell, P. Morgan i další, se pokoušejí proměnit v opravdově tržně orientované společnosti. K tomu je potřeba:



1. Vytvoření „vášně“ pro zákazníka uvnitř celé společnosti.
2. Uspořádání kolem zákaznických segmentů, nikoliv okolo výrobků.
3. Vytvoření hlubokého porozumění zákazníkům prostřednictvím kvalitativního a kvantitativního výzkumu.

Přínosy jsou značné. Výzkumníci nedávno došli k tomuto závěru: „Zjistili jsme, že čím je strategie zaměřená na zákazníky agresivnější, tím vyšší je její produktivita. Společnosti se zákaznickým zaměřením byly téměř o 7 % produktivnější než jejich konkurenti.“<sup>20</sup>

Není to snadný úkol. Nestane se tak v důsledku projevů generálního ředitele a naléhání, aby každý zaměstnanec myslel „na zákazníka“. Změna vyžaduje změny v definici, povinnostech, stimulech a vztazích pracovních pozic a oddělení. Marketingový postřeh *Generální ředitel a marketing* popisuje kroky, které může generální ředitel učinit pro zlepšení marketingových schopností.

I když je nutné, aby se v nadměru konkurenční ekonomice firmy orientovaly na zákazníka, nepostačuje to. Společnosti musí být také kreativní. Společnosti dnes kopírují se vzrůstající rychlostí výhody a strategie jiných společností. Je nesnadné dosáhnout rozlišení, natož si ho udržet. Když se firmy vzájemně podobají, marže klesají. Firma může reagovat jedinečně tak, že si vytvoří schopnost strategické inovace a imaginace (viz marketingový postřeh *Podpora strategických inovací*). Tato schopnost vychází ze shromažďování nástrojů, procesů, dovedností a opatření, které umožní firmě vytvářet více a lepších nových nápadů než konkurence.<sup>21</sup>

Společnosti by měly sledovat trendy a být připraveny na nich vydělávat. Motorola měla zpoždění 18 měsíců, než přešla z analogových mobilních telefonů na digitální, a tím poskytla Nokii a Ericssonu velký náskok. Společnost Barnes & Noble si pozdě uvědomila, že se knihy a hudba objednávají on-line, a tím poskytla náskok Amazonu. Nestlé si pozdě uvědomila trend otevírání kaváren, jak čini-



## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: GENERÁLNÍ ŘEDITEL A MARKETING

Jaké kroky může podstoupit generální ředitel, aby vytvořil společnost zaměřenou na trh a zákazníka?

1. **Přesvědčete vrcholové vedení o potřebě zaměření na zákazníka.** Generální ředitel osobně poskytuje příklad silné oddanosti zákazníkům a odměňuje ty, kteří si vedou podobně. Například o bývalém generálnímu řediteli General Electric Jacku Welchovi a Lou Gerstnerovi z IBM se říká, že trávili 100 dní v roce návštěvami zákazníků, a to navzdory mnoha strategickým, finančním a administrativním povinnostem. U IBM má 470 nejvyšších představitelů společnosti osobní odpovědnost za více než 1300 velkých zákazníků.
2. **Jmenujte vedoucího marketingu a pracovníky plnící marketingové úkoly.** K těmto pracovníkům by měl náležet generální ředitel, viceprezident pro prodej, výzkum a vývoj, nákup, výrobu, finance, lidské zdroje a další klíčově důležité lidé.
3. **Získejte pomoc a rady zvenčí.** Poradenské firmy mají značné zkušenosti při pomáhání společnostem, které se chtějí orientovat na zákazníka.
4. **Změňte měřítka a systém odměn.** Dokud budou lidé z nákupu a výroby odměňováni za to, že drží náklady dole, budou se bránit vyšším nákladům nezbytným pro lepší obsluhu zákazníků. Dokud se finanční oddělení bude soustřeďovat na krátkodobý zisk, bude se bránit větším investicím navrženým pro vytvoření spokojených a věrných zákazníků.
5. **Přijměte na marketing schopného člověka.** Společnost potřebuje silného viceprezidenta pro marketing, aby nejen řídil marketingové oddělení, ale aby si získal i respekt ostatních viceprezidentů a vliv na ně. Multidivizionální společnost by mohla mít prospěch ze založení silného korporátního marketingového oddělení.
6. **Vytvářejte vlastní silné programy marketingového školení.** Společnost by měla navrhnout dobře vypracované marketingové školicí programy pro vedení korporace, divizní generální manažery, pracovníky marketingu a prodeje, pracovníky výrobního oddělení, oddělení výzkumu a vývoje a dalších oddělení. GE, Motorola a Accenture takové programy mají.
7. **Zaveďte moderní marketingový plánovací systém.** Považba plánování vyžaduje, aby manažeři přemýšleli o marketingovém prostředí, příležitostech, konkurenčních trendech a dalších silách. Tito manažeři pak připraví strategické předpovědi a prognózy prodeje i zisku pro specifické výrobky a segmenty, a zároveň mají odpovědnost za realizaci plánu.
8. **Vytvořte výroční ocenění za dokonalý marketing.** Podnikatelské jednotky, které se domívají, že vytvořily příkladné marketingové plány, by měly předat popis těchto plánů a jejich výsledky. Vítězné týmy by měly dostat při zvláštní slavnosti odměny. Plány by měly být rozšířeny mezi další podnikatelské jednotky jako **modely marketingového smýšlení**. Takové programy provádějí společnosti Accenture, Becton-Dickenson a DuPont.
9. **Přesuňte ohnisko zájmu z oddělení na výsledky procesů.** Po definici základních firemních procesů – na nich závisí úspěch – by měla společnost jmenovat vedoucí procesů a mezioborové týmy k reengineeringu a implementaci těchto procesů.
10. **Posilte pravomoci zaměstnanců.** Pokrokové společnosti podněcují a odměňují své zaměstnance za to, že přicházejí s novými nápady. Posilují rovněž jejich pravomoci vyřizovat stížnosti zákazníků s cílem udržet si jejich přízeň. IBM například dovoluje svým zaměstnancům v přední linii utratit na vyřešení problému zákazníka na místě až 5000 dolarů.



## MARKETINGOVÝ POSTŘEH: PODPORA STRATEGICKÝCH INOVACÍ

Profesor Stephen Brown z Ulster University zpochybnil několik základních předpokladů podírajících marketingový koncept. Domnívá se, že společnosti dělají příliš mnoho výzkumu a vyvíjejí přílišnou snahu o uspokojení zákazníků. V důsledku pak riskují ztrátu marketingové představitivosti a významného dopadu na spotřebitele. Následuje jeho kritika:

1. Chtějí-li se marketéři věnovat tomu, co říkají, potřebují nebo chtějí spotřebitelé, budou vyrábět výrobky, které budou podobné tomu, co již existuje. Spotřebitelé normálně začínají od toho, co znají, nikoliv od toho, co by mohlo být možné. Mohli by například říkat, že chtějí menší mobilní telefon, ale sotva by požadovali telefon obsahující Palm Pilot nebo rozpoznání hlasu. Je úkolem marketéra „jít dále za obzor“ požadavků zákazníků.
  2. Marketingový koncept předpokládá, že spotřebitelé mají jasné cíle a racionálně je sledují. Spotřebitelé jsou však bičováni všemi druhy sil. Mnozí reagují na reklamní triky a lživé příběhy. Marketéři proto potřebují schopnosti překračující tzv. APIC – (*analysis, planning, implementation, control* – analýzu, plánování, implementaci, a kontrolu). Marketéři by měli být schopni vytvářet drama, nové skutečnosti, umělé nedostatky, oslavy a podobně.
  3. Marketingový koncept také znamená, že se marketéři musí chovat k zákazníkům úslužně a vycházet jim vstříc. Jakákoliv sugese, s jejíž pomocí by si marketéři mohli „zahrávat“ se zákazníkem či manipulovat s veřejností, je tabu. Někteří z velkých marketérů minulosti, jako byl například P. T. Barnum, si však z veřejnosti utahovali, přeháněli nabídky a přesto je měla veřejnost ráda. Proč by měl být zákazník dominantní a marketér by se mu měl vždy podrobovat?
- Vyškolte své zaměstnance ve využívání kreativních technik, včetně skupinových technik (*brainstorming, synectics: výměna názorů a nápadů jako prostředek k rozvoji nových myšlenek, řešení problémů atd. – pozn. překl.*) a individuálních technik (vizualizace, seznamy atributů, vynucené vztahy, morfologické analýzy, mapování myslí).
  - Sepište seznam pozorovatelných trendů, jako je delší pracovní doba, neúplné rodiny a nové životní styly. Vyčleňte ty, které mají důsledky pro vaši firmu.
  - Sepište seznam nenaplněných potřeb a představte si nové nabídky nebo řešení: jak pomoci lidem zhubnout, přestat kouřit, mírnit stres, seznamovat se s jinými a podobně.
  - Stanovte odměny a ceny za nové nápady. Pořádejte jednou měsíčně soutěž o nejlepší nápad. Těm, kteří přijdou s nejlepšími nápady, dávejte odměny v hotovosti, dovolenou navíc nebo odměny v podobě cestování.
  - Výše postavení manažeři by měli brát jednou týdně na oběd nebo večeři menší skupiny zaměstnanců, aby s nimi prodiskutovali nápady, které by mohly zlepšit fungování firmy. Někdy je vezměte do nového prostředí, jako jsou zápasy ve volném stylu, drogové rehabilitační centrum či chudinská čtvrt.
  - Utvořte skupiny zaměstnanců, aby kritizovali výrobky a služby společnosti i konkurentů. Nechte je rovněž kritizovat uznávané názory společnosti a dovolte jim, aby je převraceli naruby.
  - Občas najměte kreativní zdroje zvenčí. Mnoho velkých reklamních agentur, například Leo Burnett, provádí pro klienty služby kreativity.

Jak si mohou společnosti vytvořit schopnost strategických inovací? Podívejme se na několik přístupů:

- Najměte několik marketérů, kteří jsou neobvykle kreativní, abyste vyvážili většinu, která provádí marketing podle učebnice. Tito lidé mohou být nekonvenční, mohou porušovat pravidla, více riskovat a dokonce být hádaví, ale jejich nápady budou přinejmenším představovat výzvu.

Zdroje: K dalším Browného názorům viz Stephen Brown, *Marketing – The Retro Revolution*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications 2001. K dalším informacím o kreativitě viz Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*, Berkeley, CA: Ten Speed Press 1998; James M. Higgins, *101 Creative Problem Solving Techniques*, New York: New Management Publishing Company 1994 a všechny knihy Edwarda DeBona.

la společnost Starbucks. Coca-Cola trvalo dlouho, než si uvědomila trend pití ochucených ovocných nápojů (Snapple), energetických nápojů (Gatorade) a dalších značkových nápojů. Společnost se nyní zoufale pokouší toto zpoždění dohnat a používá k tomu inovací, aby byly výzvou pro vedoucí značky kategorií – pro syčený ovocný nápoj Fruitopia, energetický nápoj POWERade a vodu Dasani.

### ■ POWERADE

Vyzvat na soubor lídra trhu energetických nápojů, značku Gatorade, byl nelehký úkol. Po uvedení několika inovací hned po svém uvedení na trh v roce 1990, například balení se sportovním uzávěrem a nekonvenční příchutě, zjistila Coca-Cola, že její značka POWERade na konci desetiletí stagnuje. Značka, znovuuvedená na trh v roce 2001, byla positionována na základě životního stylu aktivních spotřebitelů jako *Fuel for Life*, aby se odlišila od sportovně zaměřené značky Gatorade. Logo bylo zcela předěláno, takže vypadalo jako „P“ ve tvaru hada a do výrobku byl přidán vitamin B. Reklamy na téma *Very Real Power* ukazovaly sportovce při zdánlivě nemožných výkonech díky použití realistických zvláštních efektů. Inovace přivodila zvrat v prodeji. V létě 2003 společnost uvedla zvláštní edici Matrix Realoded POWERade ve speciální láhvi a s novou příchutí, aby využila úspěchu filmového trháku. Následovaly další zvláštní edice, které se vázaly například na olympijské hry. V září 2004 byla uvedena na trh FLAVA 23 s kyselou příchutí z různých plodů. Byla podpořena integrovaným marketingovým programem využívajícím komiksové ztvárnění hvězdy NBA a mluvčího POWERade Le Brona Jamese.<sup>22</sup>



Lídři trhu často přehlížejí trendy, neboť mají averzi k riziku, jsou posedlí ochranou svých existujících trhů a fyzických zdrojů a zajímají se spíše o efektivitu než o inovace.

## 22.3 Společensky zodpovědný marketing

Účinný interní marketing musí být doprovázen silným pocitem společenské odpovědnosti.<sup>23</sup> Společnosti musí hodnotit, zda skutečně praktikují etický a společensky zodpovědný marketing (*socially responsible marketing – SRM*). K praktikování vyšší úrovně korporátní společenské odpovědnosti (*corporate social responsibility*) žene společnosti několik sil: zvyšující se očekávání zákazníků, měnící se očekávání zaměstnanců, vládní legislativa a nátlak, zájem investorů o společenská kritéria a měnící se praktiky B2B nákupu.<sup>24</sup>

Podnikatelský úspěch a neustálé uspokojování zákazníků a dalších zainteresovaných lidí jsou úzce spojeny s přijetím a implementací měřítek podnikatelského a marketingového chování. Nejobdivovanější společnosti světa se řídí kodexem služeb zájmům lidí, nikoliv jen svým vlastním.

Podnikatelské praktiky jsou často napadány, protože podnikatelské situace často představují těžké etické dilema. Jedná se o složité záležitosti: není snadné narysovat jasnou čáru mezi normální marketingovou praxí a neetickým chováním. Zároveň jsou některé podnikatelské praktiky jasně neetické nebo nezákonné. Patří k nim úplatky a krádeže obchodního tajemství, falešná a klamavá reklama, exkluzivní ujednání a vázané dohody, vady kvality nebo bezpečnosti, falešné záruky, nepřesná označení, *price-fixing*, nemístná diskriminace, bariéry vstupu a dravá konkurence.

Dnešní společnosti, které se nechovají eticky správně, riskují, že budou díky internetu odhaleny. V minulosti mohl nespokojený zákazník ústně pomluvit výrobce nebo obchodníka před 12 lidmi, dnes se může dostat přes internet k tisícům lidí. Vznikly například desítky webových stránek, které jsou zaměřené proti společnosti Microsoft, včetně Hate Microsoft a Boycott Microsoft. Dobře řízené PR kampaně mohou také zapůsobit. Organizace Rainforest Action Network přišla v roce 1997 s trestnou PR kampaní, aby zastavila Home Depot v prodeji stavebního dřeva ze starých stromů. Po dvou letech negativní publicity a odporu k lokalitám nových obchodů souhlasila společnost Home Depot s tím, že její dodavatelé budou spolupracovat s ekologickými skupinami a skupinami bránícími lesy, aby dřevěné výrobky nepocházely z ohrožených oblastí.<sup>25</sup>

### 22.3.1 Společenská zodpovědnost firem

Zvyšování úrovně společensky zodpovědného marketingu vyžaduje útok, který spoléhá na **zákonné, etické a společensky zodpovědné chování firem** (*corporate social responsibility – CSR*).

**ZÁKONNÉ CHOVÁNÍ** Společnost musí využívat zákony k co nejpřesnějšímu vymezení praktik, které jsou nezákonné, protispolečenské nebo protikonkurenční. Společnost musí zajistit, aby každý zaměstnanec znal a dodržoval všechny důležité zákony. Manažeri prodeje musí kontrolovat, zda prodejní zástupci znají a dodržují zákony, například to, že je nezákonné, aby lhali spotřebitelům nebo je mylně informovali o výhodách kupovaného výrobku. Podle zákonů USA se musí tvrzení prodejních zástupců shodovat s tvrzeními reklamy. Při prodeji firmám nesmějí prodejní zástupci nabízet nákupčím nebo jiným lidem, kteří mají vliv na prodej, žádné úplatky. Nesmějí se pokoušet získat nebo používat technická nebo obchodní tajemství pomocí úplatků nebo průmyslové špionáže. A konečně, prodejci nesmí znevažovat konkurenty nebo soupeřící produkty tím, že by o nich tvrdili nepravdy. Každý prodejní zástupce by měl rozumět těmto zákonům a měl by se podle nich se chovat.<sup>26</sup>

**ETICKÉ CHOVÁNÍ** Společnosti musí přijmout a šířit sepsaný etický kodex, založený na tradici etického chování společnosti, a musí požadovat od zaměstnanců, aby plně dodržovali zákonné a etické směrnice.<sup>27</sup> Výzkum veřejného mínění z roku 1999 provedený firmou Environics International, která se specializuje na výzkumy, zjistil, že 67 % Severoameričanů je ochotných kupovat, nebo bojkotovat výrobky kvůli etice. V reakci na zvýšenou citlivost spotřebitelů na tyto záležitosti zjistil výzkum 100 globálních společností, provedený KPMG v roce 1999, že 24 % z nich sestavuje výroční zprávy o udržitelném vývoji.<sup>28</sup>



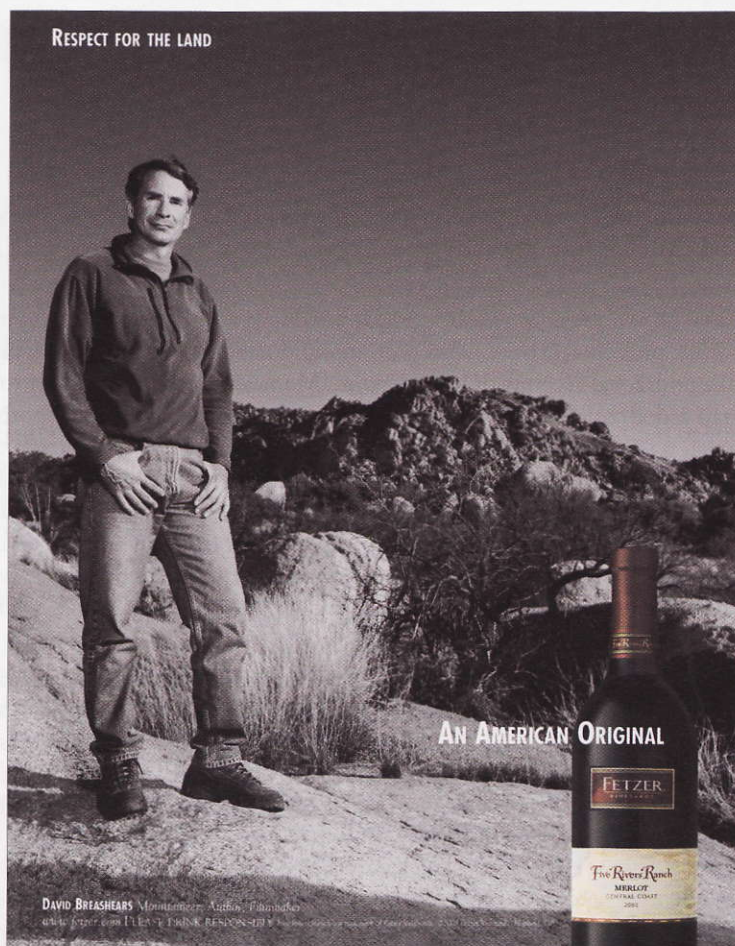
Tab. 22.1  
Společnosti na nejvyšších  
příčkách z hledisk a společen-  
ské zodpovědnosti

1. Johnson & Johnson	6. Walt Disney	11. UPS
2. Coca-Cola	7. Microsoft	12. FedEx
3. Wal-Mart	8. IBM	13. Target
4. Anheuser-Busch	9. McDonald's	14. The Home Depot
5. Hewlett-Packard	10. 3M	15. General Electric

**SPOLEČENSKY ZODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ** Jednotliví marketéři se musí chovat při jednáních se zákazníky a zainteresovanými skupinami „společensky svědomitě“. <sup>29</sup> Lidé ve stále rostoucí míře vyžadují informace o chování společností ve vztahu ke společenské a ekologické zodpovědnosti, aby se mohli rozhodnout, u kterých společností nakupovat, do kterých investovat a pro které pracovat. <sup>30</sup> V tab. 22.1 nalezneme seznam společností, které dosáhly nejvyšších známek za společenskou zodpovědnost. Fetzer Vineyards je jednou ze společností, která se staví ke společenské zodpovědnosti velmi zodpovědně.

### ■ FETZER VINEYARDS

Šesté největší vinařství v USA – získalo mnoho ocenění za kvalitu – transformovalo své podnikání a svůj úspěch měří podle společenského a environmentálního dopadu společně se zisky a ztrátami. Každý z 2000 akrů, které společnost Fetzer vlastní, je přísně ekologický a vinice jsou státem Kalifornie označeny jako firma s „nulovým odpadem“. Tato filozofie se promítá i do balení produktů. Aby byly šetřeny stromy, jsou etikety vyráběny z rostlinného vlákna, známého jako kenaf, a jsou potišťeny sójovým inkoustem. Zátky nejsou dezinfikovány chlórem a kartony se dělají z recyklované lepenky. Společnost používá



Tato reklama společnosti Fetzer zdůrazňuje odhodlání společnosti chovat se společensky zodpovědně. David Breashears je autorem, filmařem a světově známým horolezcem, který vystoupil několikrát na Everest.



alternativní solární a biopalivové zdroje energie, porušuje konvence poskytováním rozsáhlých programů a výhod nejen pro zaměstnance na plný pracovní úvazek, ale i pro zaměstnance na úvazek částečný. Přestože společnost Fetzer působí ve vysoce konkurenčním vinařském odvětví, věří, že podnikatelský a společenský pokrok by měl jít ruku v ruce. Její finanční a marketingový úspěch vedl Wine Institute, vinařskou podnikatelskou skupinu z Kalifornie k tomu, aby zavedla první celostátní praktiky pěstování vína s udržitelným rozvojem.<sup>31</sup>

Rozhodování o tom, jak komunikovat chování firem a jejich přístupy ke společenské zodpovědnosti, může být obtížné. Problémy jsou například s korporátní filantropií.<sup>32</sup> Merck, DuPont, Wal-Mart a Bank of America – všechny uvedené firmy dávají ročně na charitu i více než 100 milionů dolarů. Přestože si společnosti mohou připsat zásluhy za dobré skutky, mohou být tyto skutky snadno přehlédnuty, nejsou-li publikovány, a stejně snadno mohou být odmítnuty, není-li společnost přísně etická nebo nechová-li se tak, jak by se očekávalo.<sup>33</sup> Reklamní kampaň společnosti Philip Morris s rozpočtem 250 milionů dolarů nedokázala odstranit negativní image korporace, přestože zdůrazňovala její charitativní činnosti.

### 22.3.2 Společensky zodpovědné podnikatelské modely

Budoucnost skýtá společnostem velké množství příležitostí.<sup>34</sup> Technologický pokrok, vyjádřený solární energií, on-line sítěmi, kabelovou a satelitní televizí, biotechnologií a telekomunikacemi, slibuje proměnit svět. Současně nám síly v sociálně-ekonomickém, kulturním a přírodním prostředí vnucují nové hranice marketingových a podnikatelských praktik. S největší pravděpodobností uspějí společnosti, které jsou schopné přicházet s novými řešeními i hodnotami a chovat se společensky zodpovědným způsobem.<sup>35</sup>

Mnohé společnosti, například The Body Shop, Stonyfield Farms a Smith and Hawken, berou společenskou zodpovědnost vážně. Z domácí salátové zálivky herce Paula Newmana se stal obrovský byznys.<sup>36</sup> Newmanova značka je i na jiných výrobcích, například na omáčce na těstoviny, salse, pražené kukuřici a citrónové šťávě, které se prodávají v osmi zemích. Společnost se vzdala veškerých svých zisků ve výši 150 milionů dolarů ve prospěch vzdělávacích a charitativních programů, jako jsou tábory Hole in the Wall Gang, které vytvořil Newman pro děti s vážnými chorobami. Dalším příkladem společnosti, která se v rámci svého podnikatelského modelu chová společensky zodpovědně, je Working Assets.

#### ■ WORKING ASSETS

Společnost Working Assets byla založena v roce 1985, aby pomáhala lidem v některých společensky potřebných oblastech prostřednictvím každodenních činností, například telefonními hovory. Pokaždé, když některý zákazník použije jednu ze služeb firmy Working Assets (meziměstský hovor, lokální hovor, bezdrátový hovor, platbu kreditní kartu nebo on-line připojení), věnuje společnost část zákaznickovy platby neziskovým skupinám. Working Assets věnuje nejméně jedno procento ročních příjmů na charitu a nechává zákazníky hlasovat, která z neziskových skupin má dostat peníze. Do dnešní doby vybrala společnost 40 milionů dolarů pro různé potřebné cílové skupiny, včetně darů organizacím Greenpeace, Oxfam America, Rainforest Action Network, Human Rights Watch, Planned Parenthood, Stand for Children, Doctors Without Borders a dalším. Zákazníci oslovení chytrým sloganem společnosti „We make your voice heard“ (postaráme se, aby váš hlas byl slyšet) jsou lidé, kteří se pokládají za stoupence podpory společenské zodpovědnosti. Korporátní idealismus Working Assets měl příznivý dopad i na výsledky společnosti. Příjmy se zvedly ze 2 milionů dolarů v roce 1991 na zhruba 300 milionů dolarů v roce 2003.<sup>37</sup>

### 22.3.3 Sdílený marketing

Mnohé firmy kombinují své iniciativy společenské zodpovědnosti se svými marketingovými činnostmi.<sup>38</sup> **Sdílený marketing** (*cause-related marketing*, někdy se překládá také jako kauzální marketing nebo marketing spojený s charitou – pozn. red.) věnuje příspěvky firmy na předem určenou „kauzu – událost“ – na podporu řešení problémů určité cílové skupiny ve společnosti. Počítá se i s přímým nebo nepřímým zapojením zákazníků.<sup>39</sup> O sdíleném marketingu se rovněž hovoří jako o součásti *corporate societal marketing* (CSM); ten Drumwright a Murphy definují jako marketingové snahy, „které mají nejméně jeden neekonomický cíl spojený s obecným prospěchem a s využitím zdrojů společnosti nebo jejích partnerů.“<sup>40</sup> Dalšími součástmi CSM mohou být tradiční a strategická filantropie a dobrovolná práce.



Sdílený marketing se objevil na počátku osmdesátých let 20. století. Mnozí pozorovatelé přikládají zásluhu společnosti American Express, neboť upozorňovala na vzájemné výhody tohoto typu marketingu již v roce 1983 ve své kampani, která měla pomoci restaurovat sochu Svobody. Tím, že společnost American Express věnovala cent za každou transakci provedenou kreditní kartou a dolar za každou novou vydanou kartu, věnovala nadaci Ellis Island 1,7 milionu dolarů na rekonstrukci sochy Svobody. V tomto procesu se transakce společnosti zvedly o 30 % a vydávání nových karet se ve stejném období zvýšilo o 15 %.

Sdílený marketing se vyskytuje v mnoha podobách. Tesco, přední maloobchod ve Velké Británii, vytvořil program *Počítače do škol*: zákazníci dostávají poukázky za každých utracených 10 liber, které mohou být darovány škole podle jejich volby. Škola pak vymění poukázku za nový počítač a příslušenství. Značka Dawn, přední přípravek v USA na mytí nádobí, přišla s kampaní, v níž zvýrazňovala skutečnost, že síla výrobku při odstraňování mastnoty měla ještě jeden neobvyklý vedlejší prospěch – byla použita na očistu ptáků postižených ropnými skvrnami. Webové stránky [www.saveaduck.com](http://www.saveaduck.com) vysvětlují své finanční dary a vzdělávací program. Nike je hlavním sponzorem Nike 26.2 Women's Marathon konaného v San Franciscu, jehož výtěžek jde na účet Leukemia a Lymphoma Society. Společnost Nike navíc pracuje s více než 60 indiánskými kmeny a pomáhá bojovat s cukrovkou typu 2 poskytováním tenisek pacientům, kteří si dají vyšetřit krev. British Airways má mimořádně úspěšný a vysoce viditelný program.

### ■ BRITISH AIRWAYS

Letecká společnost British Airways se spojila se společností UNICEF a vytvořila sdílenou marketingovou kampaň nazvanou *Change for Good*. Cestující jsou při letech British Airways vybízeni, aby darovali zbylou zahraniční měnu. Schéma je jednoduché: pasažeri ukládají nadbytečné peníze v zahraničních měnách do obálek, které jim poskytne British Airways. British Airways je pak vybere a daruje přímo společnosti UNICEF. British Airways propaguje svůj program za letu během filmů, na zadní straně časopisů a navíc na tento program upozorní za letu posádka letadla. British Airways také vytvořila televizní reklamu, v níž dítě děkuje letecké společnosti za její příspěvky pro UNICEF. Protože kampaň *Change for Good* cílí na pasažéry přímo a dokáže přinést okamžité výsledky, nevyžaduje rozsáhlou reklamu ani propagaci a je vzhledem k vynaloženým nákladům vysoce účinná. Od roku 1994 bylo vybráno a rozděleno po celém světě téměř 40 milionů dolarů.

**PŘÍNOSY A NÁKLADY SDÍLENÉHO MARKETINGU** Úspěšný program sdíleného marketingu může přinést řadu výhod: zlepšuje sociální péči, vytváří diferencovaný positioning značky, vytváří silné svazky se spotřebiteli, posiluje veřejnou image společnosti u státních úřadů a dalších činitelů, kteří mají moc rozhodovat, vytváří zásobárnu goodwill, zlepšuje interní morálku a zvyšuje tržby.<sup>42</sup>

Díky „polidštění“ firmy si s ní spotřebitelé mohou vytvořit silné, jedinečné pouto, které přesahuje běžné tržní transakce.<sup>43</sup> K některým specifickým prostředkům, jimiž mohou programy sdíleného marketingu budovat hodnotu značky, patří: 1. vytvoření povědomí o značce, 2. posílení image značky, 3. vytvoření důvěryhodnosti značky, 4. vyvolání kladných pocitů ke značce, 5. vytvoření pocitu spojení se značkou, 6. vyvolání závazku ke značce.<sup>44</sup> Ve své „kauze“ se silně angažovala společnost Liz Claiborne.

### ■ LIZ CLAIBORNE

V roce 1991, v době, kdy domácí násilí bylo často tabu nebo „horkým bramborem“, přišla společnost Liz Claiborne se svým programem *Women's Work*, zaměřeným proti domácímu násilí. Program byl posléze přejmenován na *Love Is Not Abuse* (Láska není zneužívání). Před zahájením kampaně provedla společnost výzkum, který odhalil, že 96 % jejích zákazníků zastávalo názor, že domácí násilí je problém a 91 % stejných zákazníků by mělo pozitivní názor na společnost, která by na tento problém ve své kampani upozornila. Hlavní událostí k získávání příspěvků je každoroční charitativní nákupní den – koná se v říjnu ve všech obchodech společnosti Liz Claiborne po celých Spojených státech. Společnost věnuje 10 % z prodeje místním organizacím bojujícím proti domácímu násilí. Liz Claiborne rovněž přispívá výnosem z prodeje triček, šperků a dalších výrobků vztahujících se k této kampani. Společnost navíc platí kampaně státních úřadů, které se objevují v televizi a radiu, na billboardech, v autobusových čekárnách, a distribuuje plakáty a brožury upozorňující na tento problém. V průběhu let společnost Liz Claiborne také sponzorovala workshopy, výzkumy a kampaně propagované celebritami i další akce upozorňující na tento problém.<sup>45</sup>

Nebezpečí však spočívá v tom, že propagační úsilí v pozadí programu sdíleného marketingu se může obrátit proti společnosti, začnou-li si spotřebitelé klást otázku ohledně spojení mezi produk-





Z průběhu programu Give the Gift of Sight společnosti LensCrafters

tem a charitou, a shledají-li, že společnost pouze slouží svým zájmům a využívá situace.<sup>46</sup> Například Bristol-Meyers Squibb (BMS) podporuje Tour de Cure, která přispívá na výzkum cukrovky a její prevenci. Na oficiálních webových stránkách Tour de Cure se nachází logo BMS a tvrzení, že BMS je „lídrem v potírání cukrovky typu 2“. Toto potenciálně ziskové spojení mezi sponzorem a událostí může vést některé spotřebitele k názoru, že podpora BMS Tour de Cure je oportunistická.<sup>47</sup>

Při vytváření a implementaci programu sdíleného marketingu je třeba učinit několik rozhodnutí, například jaké druhy aktivit sdíleného marketingu (jaké kauzy) zvolit a jak tento program brandovat.

**VÝBĚR KAUY** Někteří experti se domnívají, že pozitivní dopad sdíleného marketingu na značku může být snížen sporadickým angažováním se v mnoha kauzách. Například Cathy Chizauskasová, ředitelka pro občanské záležitosti společnosti Gillette, tvrdí: „Rozmělníte-li váš dar 1000 dolarů a rozdáte-li ho po padesátkách, neví nikdo, co děláte... Nezpůsobí žádné velké žbluňknutí – nikdo si toho nevšimne.“<sup>48</sup>

Mnohé společnosti se rozhodnou, že se zaměří na jednu nebo několik důležitých kauz, aby zjednodušily realizaci a maximalizovaly dopad. Jednou ze společností, která se v tomto ohledu nejvíce zaměřuje, je McDonald's. Ronald McDonald Houses ve více než 20 zemích poskytují každou noc přes 5000 pokojů rodičům, kteří potřebují pomoc, když jsou jejich děti v nemocnici. Program Ronald McDonald House poskytl od svého zahájení v roce 1974 „domov mimo domov“ téměř čtyřem milionům členů rodin.

Omezení podpory na jedinou kauzu však může také omezit množinu spotřebitelů nebo akcionářů, kteří by mohli přenést pozitivní pocity z kauzy na firmu. Mnoho populárních kauz má již kromě toho četné korporátní sponzory. Tvrdí se, že boj s rakovinou prsu nyní sponzoruje tím či oním způsobem přes 300 společností, včetně společností Avon, Ford, Estée Lauder, Revlon, Lee Jeans, Polo Ralph Lauren, Yopalit, Saks, BMW a American Express.<sup>49</sup> V důsledku může značka zjistit, že je „ztracena v tlačeni“ , přehlédnuta v moři symbolických růžových stužek.

Příležitosti mohou být potenciálně větší u sponzorování léčby či diagnostikování chorob, které se týkají méně než 200 000 lidí.<sup>50</sup> Další možností je sponzorování léčby či diagnostikování chorob, například rakoviny slinivky břišní, která je čtvrtou nejmrtelnější formou rakoviny hned za rakovinou kůže, plic a prsu, a přesto boji s ní se dosud dostává od společností malé nebo vůbec žádné podpory.

Většina firem si volí kauzy, které se hodí k image jejich korporace nebo značky a které jsou blízké jejich zaměstnancům nebo akcionářům. Program společnosti Lens Crafters nazvaný *Give the Gift of Sight* je souborem charitativních programů péče o zrak, které poskytly oční prohlídky a brýle zdarma více než třem milionům potřebných lidí po celé Severní Americe a v rozvojových zemích po celém světě. Všechny obchody mají zplnomocnění poskytovat brýle zdarma lidem v okolí. Give the Gift of Sight kromě toho sponzoruje dva dodávkové automobily, tzv. Vision Vans, které jezdí dva týdny v měsíci za dětmi po Severní Americe a další dva týdny za dětmi v zahraničí.



Co-branding: Závodník série NASCAR Kyle Petty a jeho manželka Pattie vytvořili pro nemocné děti v Randelmanu v Severní Karolině tábor Victory Junction Gang. Na fotografiích přebírají šek od společnosti Nextel na 1 000 000 dolarů.



**BRANDOVÁNÍ PROGRAMU SDÍLENÉHO MARKETINGU** Pro branding programu sdíleného marketingu existují tři potenciální možnosti:

1. **Self-branded (vlastní značka):** Vytvořte si vlastní program spojený s nějakou kauzou. Firma si kauzu přivlastní a vytvoří zcela novou společnost poskytující výhody spojené s kauzou. Nově vytvořená kauza s vlastní značkou může nést rodičovskou značku nebo značku konkrétního výrobku. Ronald McDonald House Charities a Avon Breast Cancer Crusade jsou klasickými příklady vlastních značek spojených s určitou kauzou.
2. **Co-branded: Spolupráce s již existujícím programem.** Firma se stane partnerem existujícího programu sdíleného marketingu. Obvykle spočívá identifikace spojení značky s kauzou pouze v jejím označení jako sponzora nebo podporovatele – aktuální zapojení není opatřeno jakoukoliv značkou. V současnosti jsou co-brandingové vztahy s kauzami nejoblíbenějším typem činnosti. Příkladem může být sponzorování programu táborů Victory Junction Gang firmou Sealy, které spočívá v darování lůžek táborům určeným dětem ohroženým smrtelnými chorobami. Firma při této události spolupracovala s účastníky seriálu závodů NASCAR.
3. **Jointly branded: Připojení se k existujícímu programu.** V tomto hybridním přístupu se firmy spojí s již existující kauzou a explicitně brandují program, který se ke kauze váže. Příkladem může být The Rocky Mountain Challenge, organizovaný třídní dobročinný cyklistický závod, který je sponzorován prodejcem kol Colorado Cyclist, a přispívá nadaci Tyler Hamilton Foundation for MS, nadaci, založené účastníkem Tour de France (a absolventem University of Colorado).

Co-branding s již existující kauzou je pro firmy prostředkem, jak doplnit existující image své značky specifickými asociacemi, které jsou „vypůjčeny“ nebo „převzaty“ od nějaké kauzy. Self-branding může být užitečný, když se firma pokouší rozšířit existující asociace spotřebitelů prostřednictvím emocionálního a symbolického působení. Společný branding může vést k nejlepšímu výsledku vytvořením silného spojení s existující kauzou a zároveň udržením odlišné identity.

Marketingová vsuvka *Making a difference* poskytuje některé typy přední firmy zabývající se sdíleným marketingem.

#### 22.3.4. Sociální marketing

Některý marketing je prováděn tak, že se přímo zabývá společenským problémem nebo kauzou. Sdílený marketing provádí společnost na podporu určité kauzy. **Sociální marketing** (*social marketing*) provádí nezisková organizace nebo státní instituce, například *Řekněte ne drogám* nebo *Více cvičte a jezte kvalitněji*.<sup>51</sup> Potřeba sociálního marketingu je zřejmá: stačí se zamyslet nad fakty a čísly z roku 2002:



## MARKETINGOVÁ VSUVKA: MAKING A DIFFERENCE

Jednou z neúspěšnějších poradenských firem v oblasti sdíleného marketingu je Boston's Cone. Poskytuje následující perspektivy vývoje sdíleného marketingu a rady, jak by měl být nejlépe praktikován.

S velkým zájmem a pozorně sledují spotřebitelé, zákazníci, zaměstnanci, investoři a komunity, jak se firmy chovají ve vztahu k nim a k celé společnosti. Vlivné skupiny, například Business for Social Responsibility, Dow Jones Sustainability Index, časopis *Fortune* i další posuzují společnosti podle komplexních globálních standardů. Podnikatelské praktiky, prostředí, vztahy mezi zaměstnanci a vztahy s komunitou se přesunuly z pozadí do středu zájmu. Pro manažery nebylo nikdy důležitější správné definování, provádění a sdělování korporátní společenské zodpovědnosti (*corporate social responsibility* – CSR).

Pro účinnější provádění a sdělování CSR nabízí Cone následující rady:

- **Definujte CSR pro vaši společnost.** Ujistěte se, že vaši nejvýše postavení pracovníci hovoří o tomtéž. CSR zahrnuje široký rozsah komplexních interních a externích podnikatelských praktik. Přestože se jedná o důležité složky mixu CSR, CSR není určována pouze firemním sponzorstvím a vztahy s komunitou.
- **Vytvořte různorodý tým.** Vytváření a provádění CSR strategií vyžaduje týmovou spolupráci a sladěné úsilí. Vytvořte rozhodovací sílu, která integruje a spojuje široký rozsah znalostí a zdrojů, včetně marketingu, veřejných záležitostí, vztahů s komunitou, právních záležitostí, lidských zdrojů, výroby atd. Zaveďte formální proces vytváření strategie CSR, její průběžné implementace a nepřetržitého vylepšování.
- **Analyzujte své současné činnosti vztahující se k CSR a pokud to bude nutné, přepracujte je.** Abyste pochopili CSR, zkoumejte důsledně hned od začátku rizika, která jsou specifická pro vaši společnost. Prošetřujte příklady z odvětví a volte nejlepší praktiky z důležitých ukázkových případů. Ujistěte se, že berete v úvahu globální trendy, protože Evropa je v tomto ohledu pokročilejší než USA.
- **Vytvářejte a posilujte vztahy s nevládními organizacemi.** Více než 300 000 nevládních organizací (*non-governmental organizations* – NGO) po celém světě představuje velkou sílu ovlivňující politiku a chování firem a slouží nejen jako obhájci, ale i jako hlasití kritici. Vytvářejte upřímné partnerské vztahy s těmito organizacemi, které vám mohou poskytnout nezávislý a nezaujatý pohled na vaše CSR činnosti a zároveň je zhodnotit, dodat znalosti o společenských záležitostech, vývoji globálních trhů a zajistit přístup k důležitým a vlivným lidem.
- **Vytvořte branding kauzy.** Svou image společnosti zabývající se společenskými záležitostmi si vytvořte pomocí brandované iniciativy, která bude integrovat sponzorství, vztahy s komunitou a marketingová i další aktiva. Feeding Children Better, program společnosti ConAgra Foods, je víceletou iniciativou vytvořenou kvůli potravinové pomoci milionům hladových dětí kombinující inovační partnerské vztahy, dobrovolnou práci zaměstnanců, výchovu a uvědomění. Tento program nedávno získal cenu U.S. Chamber of Commerce Corporate Citizenship Award.
- **Dávejte si pozor na to, co řeknete.** Kritici často tvrdí, že společnosti využívají CSR jako kouřovou clonu PR, aby skryly své nevhodné chování nebo od něho odvrátily pozornost. Než přijдете s jakoukoliv novou CSR iniciativou nebo než upoutáte pozornost na vhodné firemní chování, ujistěte se, že vaše společnost splňuje očekávání stakeholderů alespoň na té nejzákladnější úrovni.
- **Nemlčte.** Obyvatelé USA nejen očekávají, že se společnost budou chovat společensky zodpovědně, ale většina také chce, aby jim společnosti říkaly, jak se chovají. Převážná většina obyvatel USA rovněž tvrdí, že se raději dozvědí o CSR aktivitách z nezávislých zdrojů, zvláště z médií.
- **Mějte se na pozoru.** Zvýšené povědomí veřejnosti o historii vaší společenské odpovědnosti může být dvousečné. Tvrzení o společensky zodpovědném chování, i to nejpřípímnější, často vyvolá zkoumavé pohledy veřejnosti. Buďte na to připraveni. I když vaše společnost není připravena proaktivně komunikovat o CSR aktivitách, buďte vy připraveni odpovídat okamžitě na dotazy veřejnosti. Nenechte se hrozbou zkoumavých pohledů veřejnosti umlčet. Mlčení ohledně záležitostí CSR je často pokládáno za lhostejnost, v horším případě za nečinnost.

Zdroje: Cone Buzz, duben 2004. Viz rovněž Carol L. Cone, Mark A. Feldman a Alison T. DaSilva, „Cause and Effects“, *Harvard Business Review*, červenec 2003, str. 95–101.

- Odhaduje se, že zhruba milion dívek mezi 13–19 lety otěhotnělo.
- 5–10 milionů dospívajících dívek a žen zápolilo s poruchami příjmu potravy.
- Přes 16 000 lidí bylo zabito při dopravních nehodách spojených s alkoholem.
- Před 3000 dětí a mladých lidí do 20 let podlehl zraněním střelnými zbraněmi.
- Zemřelo přes 5000 lidí, kteří čekali na transplantaci nějakého orgánu.

Sociální marketing je globálním jevem, který se objevil již před řadou let. V padesátých letech 20. století začala Indie s kampaněmi na plánování rodiny. V sedmdesátých letech 20. století začalo Švédsko s kampaněmi společenského marketingu, aby se stalo zemí nekuřáků a abstinentů. Ve stejné době vedla australská vláda kampaně za jízdu v automobilech s bezpečnostními pásy. Na konci sedmdesátých let vedla kanadská vláda kampaně s názvy *Say No to Drugs* (Řekněte ne drogám), *Stop smoking* (Přestaňte kouřit) a *Exercise for Health* (Cvičte pro zdraví). V osmdesátých letech začaly tento



termín používat a zájem o společenský marketing propagovat Světová banka, Světová zdravotnická organizace a Centra pro kontrolu a prevenci chorob. K některým významným úspěchům sociálního marketingu patří následující:

- Orální rehydratační terapie významně snížila v Hondurasu úmrtí na následky průjmu u malých dětí do pěti let.
- Sociální marketéři umístili na tržištích v Ugandě stánky, v nichž porodní báby prodávají za přijatelnou cenu antikoncepci.
- Population Communication Services vytvořily a propagovaly v Latinské Americe dvě nesmírně populární písně *Stop a When We Are Together*, které pomáhaly mladým ženám „říkat ne“.
- Program National Heart, Lung and Blood Institute úspěšně zvýšil znalosti o cholesterolu a vysokém krevním tlaku, což pomohlo výrazně snížit úmrtnost.

V USA provádí sociální marketing řada různých typů organizací. K vládním institucím patří Centers for Disease Control and Prevention (centra pro kontrolu a prevenci chorob), Department of Health (ministerstvo zdravotnictví), Social and Human Services (sociální a humaní služby), Department of Transportation (ministerstvo dopravy) a U.S. Environmental Protection Agency (úřad ochrany životního prostředí). Sociální marketingem se však zabývají doslovně stovky neziskových organizací, včetně American Red Cross (Amerického červeného kříže), World Wildlife Fund a American Cancer Society.

### ■ BOYS & GIRLS CLUB OF AMERICA

Tento klub – známý jako „pozitivní místo pro děti, když mají po škole“ – slouží více než 6 milionům dětí ročně ve 3400 klubových lokalitách. Děti tráví čas sportem, rekreací, cvičením pro dobrou fyzickou kondici, ale i psaním školních úkolů a dokonce se zabývají i programy pro rozvoj osobnosti, uměním vést a dalšími dovednostmi, důležitými pro život. K významným členům tohoto klubu patřili Bill Cosby, Brad Pitt a Denzel Washington. Za pouhých deset či dvanáct let si klub vytvořil seznam korporátních partnerů, kteří pomáhají s programy a službami pro členy klubu. Crest Cavity Free Zone napravuje stav chrupu dětí, které pravidelně nechodí k zubaři, Club Tech využívá grant od Microsoftu ve výši 100 milionů dolarů k umístování počítačů a softwaru v klubech a podpora společnosti Blockbuster Národnímu dni dětí, který pořádají Boys & Girls Clubs, pomohla shromáždit miliony dolarů.<sup>52</sup>

Volba správného cíle programu sociálního marketingu je nesmírně důležitá. Měla by se kampaň ohledně plánovaného rodičovství zaměřit na sexuální zdrženlivost nebo antikoncepci? Měla by se kampaň zaměřená na boj se znečišťováním ovzduší soustředit na větší obsazenost automobilů nebo na hromadnou dopravu? Kampaně sociálního marketingu mohou mít za cíl změnu vědomí, hodnot, jednání nebo chování. Následující příklady ilustrují rozsah možných cílů.

#### Znalostní kampaně

- Vysvětlení výživné hodnoty různých potravin.
- Vysvětlení důležitosti ochrany přírody.

#### Akční kampaně

- Motivujte lidi k hromadnému očkování.
- Motivujte lidi, aby v konkrétní záležitosti hlasovali „ano“.
- Motivujte lidi k darování krve.
- Motivujte ženy, aby si nechaly provést test na rakovinu prsu.

#### Kampaně týkající se chování

- Demotivujte kouření cigaret.

#### Kampaně týkající se hodnot

- Demotivujte užívání drog.
- Změňte názory na potraviny.
- Demotivujte nadměrné užívání alkoholu.
- Změňte postoje bigotních lidí.



Tab. 22.2  
Plánovací proces  
společenského marketingu

<p><b>Kde jsme teď?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Určete zaměření programu.</li> <li>■ Identifikujte účel kampaně.</li> <li>■ Proveďte SWOT analýzu.</li> <li>■ Projděte si minulé a podobné snahy.</li> </ul>	<p><b>Jak se tam dostaneme?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Produkt: Navrhňte tržní nabídku.</li> <li>■ Cena: Zkuste změnit chování.</li> <li>■ Distribuce: Učiňte produkt dostupným.</li> <li>■ Komunikace: Vytvořte sdělení a zvolte média.</li> </ul>
<p><b>Kam chceme jít?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vyberte cílové publikum.</li> <li>■ Stanovte cíle.</li> <li>■ Analyzujte cílové publikum a konkurenci.</li> </ul>	<p><b>Jak nesejdeme z cesty?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vytvořte plán hodnocení a monitoringu.</li> <li>■ Stanovte rozpočty a najděte zdroje financování.</li> <li>■ Dokončete plán implementace.</li> </ul>

Společenský marketing může k dosažení svých cílů využívat řadu různých taktik.<sup>53</sup> Plánovací proces společenského marketingu se řídí stejnými kroky, jako procesy týkající se tradičních výrobků a služeb (viz tab. 22.2). Podívejme se nyní na několik klíčových faktorů při vytváření a implementaci programu společenského marketingu:

- Prostudujte literaturu a předchozí kampaně.
- Zvolte si cílové trhy, které jsou nejpřípravenější reagovat.
- Propagujte jediné, uskutečnitelné chování v jasných a prostých pojmech.
- Vysvětlujte výhody v lákavých pojmech.
- Usnadňujte přijetí určitého chování.
- Vytvářejte k upoutání pozornosti sdělení a mediální zprávy.
- Přemýšlejte o přístupu, který by spojoval vzdělání se zábavou.

Vzhledem ke složitosti a problémům spojeným se sociálním marketingem, je důležité zaujmout dlouhodobou perspektivu. Programy sociálního marketingu zaberou čas a mohou obsahovat řadu rozfázovaných programů nebo akcí. Vezměte si například sled akcí, které byly podniknuty, aby odradily od kouření: zprávy o rakovině, označování cigaretových balíčků, zákaz reklam na cigarety, poučení o sekundárních účincích kouření, odrazování od kouření doma, zákaz kouření v restauracích, zákaz kouření v letadlech, zvyšování daní na cigarety. Aby se zaplatily protikuřácké kampaně, státy podávají na cigaretové společnosti žaloby.

Skutečný úspěch programu sociálního marketingu musí být vyhodnocován podle cílů programu. Ke kritériím může patřit: vysoký výskyt přijetí, vysoká rychlost přijetí, vysoká trvalost přijetí, nízké náklady na jednotku přijetí a žádné větší kontraproduktivní důsledky.

## 22.4 Implementace marketingu

Tab. 22.3 shrnuje charakteristiky jedné vynikající marketingové společnosti. Marketingová společnost není skvělá „tím, co je, ale tím, co dělá“.<sup>54</sup> **Implementace marketingu** mění marketingové plány v přidělení úkolů a zajišťuje, aby tyto úkoly byly prováděny takovým způsobem, který by splnil stanovené cíle plánu.<sup>55</sup>

Výborný strategický marketingový plán nemusí uspět, není-li řádně implementován. Podívejme se na následující příklad:

Jedna chemická továrna zjistila, že zákazníkům se nedostává od žádného z konkurentů dobré obsluhy. Společnost došla k rozhodnutí, že svým strategickým cílem učiní obsluhu zákazníků. Když tato strategie neuspěla, byla následně objevena celá řada selhání implementace. Oddělení služeb zákazníkům bylo nadále zanedbáváno nejvyšším vedením, nemělo dostatek pracovníků



a bylo používáno jako odkladiště pro méně úspěšné manažery. Navíc systém odměn společnosti se nadále zaměřoval na udržování nákladů a současnou ziskovost. Společnost neprovedla potřebné změny ke změně své strategie.

Zatímco strategie odpovídá u marketingových činností na otázky **co a proč**, implementace formuluje odpovědi na **kdo, kde, kdy a jak**. Strategie a implementace jsou těsně spojené: jedna vrstva strategie implikuje některé taktické úkoly implementace na nižší úrovni. Například strategické rozhodnutí vrcholového vedení „sklízet“ určitý produkt, musí být převedeno do specifických kroků a postupů.

Thomas Bonoma identifikoval čtyři soubory schopností pro implementování marketingových programů:

- 1. Diagnostické schopnosti.** Když marketingové programy neplní očekávání, jedná se o důsledek špatné strategie nebo špatné implementace? Jedná-li se o implementaci, kde je chyba?
- 2. Identifikace úrovně společnosti.** K problémům při implementaci může docházet na třech úrovních: na úrovni marketingové funkce, marketingového programu a marketingové politiky.
- 3. Schopnosti implementace.** K úspěšné implementaci programů potřebují marketéři další schopnosti: **alokační schopnosti** pro rozpočtové zdroje, **organizační schopnosti** k vytvoření efektivní organizace a **komunikační schopnosti** k motivaci druhých, aby vykonali požadovanou práci.
- 4. Hodnotící schopnosti.** Marketéři také potřebují schopnosti monitorování pro sledování a hodnocení marketingových akcí.<sup>56</sup>

Dnešní společnosti se pokoušejí své marketingové operace zefektivnit a učinit návratnost svých marketingových investic měřitelnější (viz kapitola 4). Marketingové náklady mohou činit 20–40 % celkového provozního rozpočtu společnosti. Společnosti si uvědomují vysoké množství mrhání v mnoha praktikách: příliš mnoho dlouhotrvajících porad, ztráty času při hledání dokumentů, zdržování při čekání na schválení a potíže s koordinací dodavatelů.

Většina marketingových oddělení používá omezený počet navzájem nepropojených technologických nástrojů, jako je e-mail, výkazy, software pro řízení projektu a databáze zákazníků. Tyto nepropojené nástroje však nestačí na stále rostoucí složitost firemních činností a globální rozsah operací. Společnosti používají ke zlepšení řízení svých marketingových zdrojů informační technologie. Potřebují lepší schémata marketingových procesů, řízení marketingových aktiv a lepší rozdělování marketingových zdrojů. Opakující se procesy lze automatizovat. K tomuto posunu dochází pod takovými názvy jako **řízení marketingových zdrojů** (*marketing resource management – MRM*), **řízení marketingové firmy** (*enterprise marketing management – EMM*) a **systémy marketingové automatizace** (*marketing automation systems – MAS*).<sup>57</sup>

Několik softwarových společností nyní nabízí balíčky, které mají společně pomoci lépe řídit marketingové procesy, aktiva a zdroje. Balíčky jsou customizované, takže různí marketingoví manažeri – viceprezidenti pro marketing, produktoví a brand manažeri, manažeri terénního prodeje, manažeri marketingové komunikace – mohou plánovat, provádět a řídit svou práci.

Software pro *marketing resource management (MRM)* poskytuje soubor aplikací založených na internetu, které automatizují a integrují takové činnosti, jako je řízení projektů (*project manage-*

Tab. 22.3  
Charakteristiky skvělé  
marketingové společnosti

- Společnost si volí cílové trhy, na nichž se těší výhodám, a odchází z trhů nebo se vyhýbá nevhodným trhům.
- V podstatě všichni zaměstnanci a všechna oddělení společnosti se orientují na zákazníka a trh.
- Existují dobré pracovní vztahy mezi marketingem, výzkumem, vývojem a výrobou.
- Existují dobré pracovní vztahy mezi marketingem, prodejem a službami zákazníkům.
- Společnost nastavila podněty, které vedou k žádoucímu chování.
- Společnost nepřetržitě buduje a sleduje spokojenost a věrnost zákazníků.
- Společnost řídí systém poskytování hodnoty v partnerství se silnými dodavateli a distributory.
- Společnost má schopnosti budovat své značky a svou image.
- Společnost pružně reaguje na různé požadavky zákazníků a plní je.



ment), řízení kampaní (*campaign management*), řízení rozpočtu (*budget management*), řízení aktiv (*asset management*), *brand management*, řízení vztahů se zákazníky (*customer relationship management*) a *knowledge management*. Složky *knowledge managementu* sestávají z procesních schémat, *how-to-wizards* (průvodců „jak na to“) a z tzv. *best practises*.

Softwarové balíky jsou hostované (*web hosted*) na webu a uživatelům jsou přístupné pod heslem. Dohromady tvoří to, čemu někteří říkají **desktop marketing**, protože marketéři mohou nalézt veškeré informace a rozhodovací struktury, které potřebují, ve svých počítačích. Počítače mohou obsahovat palubní desku, s jejíž pomocí budou marketéři řídit své činnosti. Do několika let umožní MRM software marketérům do značné míry zlepšit rozhodování o výdajích a investicích, uvádět na trh nové výrobky rychleji a snížit dobu a náklady rozhodování.

## 22.5 Hodnocení a kontrola

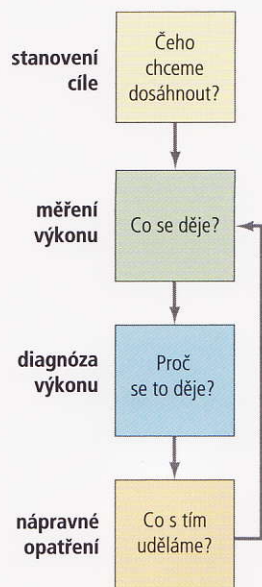
Navzdory nutnosti monitorovat a kontrolovat marketingové činnosti, mají společnosti neadekvátní kontrolní postupy. Studie 75 společností přišla s těmito zjištěními:

- Menší společnosti si vedou hůře při jasném stanovování cílů a zřizování systémů na měření výkonu.
- Méně než polovina zkoumaných společností znala ziskovost svých jednotlivých produktů. Asi jedna třetina neměla žádné pravidelné kontrolní postupy zjišťování a vyřazování slabých výrobků nebo služeb.
- Téměř polovina společností nesrovnávala své ceny s cenami konkurentů, neanalyzovala své skladovací a distribuční náklady, neanalyzovala příčiny vracení zboží, nevedla formální vyhodnocovací účinnosti reklamy a nekontrolovala zprávy o návštěvách svých prodejních sil.
- Mnohým společnostem trvá čtyři až osm týdnů sepsat kontrolní zprávy, které jsou navíc často nepřesné.

Tab. 22.4  
Typy marketingové kontroly

Typ kontroly	Hlavní odpovědnost	Účel kontroly	Přístupy
<b>1. kontrola ročního plánu</b>	vrcholový management střední management	zjistit, zda je dosahováno plánovaných výsledků	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ analýza prodejů</li> <li>■ analýza tržního podílu</li> <li>■ poměr obratu k nákladům</li> <li>■ finanční analýza</li> <li>■ analýza výsledků podle trhů (<i>market-based scorecard analysis</i>)</li> </ul>
<b>2. kontrola ziskovosti</b>	marketingový kontrolor	zjistit, kde společnost vydělává a prodělává	Ziskovost podle: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ produktu</li> <li>■ teritoria</li> <li>■ zákazníka</li> <li>■ segmentu</li> <li>■ prodejního kanálu</li> <li>■ velikosti objednávky</li> </ul>
<b>3. kontrola efektivity</b>	výkonný management marketingový kontrolor	vyhodnocovat a zlepšovat účinnost výdajů a dopad marketingových výdajů	Efektivita: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ prodejní síly</li> <li>■ reklamy</li> <li>■ podpory prodeje</li> <li>■ distribuce</li> </ul>
<b>4. kontrola strategie</b>	vrcholové vedení marketingový auditor	prošetřit, zda společnost sleduje marketingové efektivitu nejlepší příležitosti s ohledem na trhy, produkty a kanály	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ nástroj hodnocení</li> <li>■ marketingový audit</li> <li>■ přezkoumání marketingové dokonalosti</li> <li>■ přezkoumání etické a společenské zodpovědnosti společnosti</li> </ul>



Obr. 22.5  
Kontrolní proces

Tab. 22.4 uvádí čtyři typy potřebné marketingové kontroly: kontrolu ročního plánu, kontrolu ziskovosti, kontrolu efektivity a kontrolu strategie. Kapitola 4 popisuje, jak mohou společnosti používat marketingové metriky k analyzování marketingových plánů a jejich ziskovosti. Kontrola ročního plánu cílí k tomu, aby společnost dosáhla obrátu, zisku a dalších cílů uvedených v ročním plánu. Jádrem kontroly ročního plánu je řízení podle cílů, které sestává ze čtyř kroků (viz obr. 22.5). Za prvé, vedení stanoví měsíční nebo čtvrtletní cíle; za druhé, vedení monitoruje plánovaný výkon na trhu; za třetí, vedení zjišťuje příčiny závažných odchylek od stanoveného výkonu; za čtvrté, vedení podniká nápravná opatření k překonání rozporů mezi cíli a výkonem.

Tento kontrolní model lze aplikovat na všech úrovních společnosti. Vrcholové vedení stanoví roční prodejní a ziskové cíle pro nižší úrovně řízení. Každý produktový manažer je odpovědný za dosažení specifikovaných úrovní tržeb a nákladů a každý regionální manažer prodeje a každý obchodní zástupce nese rovněž odpovědnost za specifické cíle. Vrcholové vedení periodicky kontroluje a interpretuje výsledky.

### 22.5.1 Kontrola efektivity

Předpokládejme, že analýza ziskovosti odhalí, že společnost dosahuje slabých zisků z některých produktů, teritorií nebo trhů. Existují efektivnější způsoby, jak řídit prodejní sílu, reklamu, podporu prodeje a distribuci ve spojení s těmito marketingovými entitami?

Některé společnosti vytvořily pozici **marketingový kontrolor** (*marketing controller*), aby zlepšily účinnost marketingu. Pracovníci této pozice spadají pod oddělení controllingu, ale specializují se na marketingovou stránku společnosti. U společností, jako jsou General Foods, DuPont a Johnson & Johnson, provádějí náročné finanční analýzy marketingových výdajů a výsledků marketingu. Zkoumají, jak jsou dodržovány plány zisku, pomáhají připravovat rozpočty brand manažerů, měří účinnost propagačních akcí, analyzují náklady spojené s reklamou v médiích, vyhodnocují ziskovost zákazníků a geografických oblastí a informují marketingové pracovníky o finančních důsledcích marketingových rozhodnutí.<sup>58</sup>

**EFEKTIVITA PRODEJNÍ SÍLY** Prodejní manažeři musí sledovat následující klíčové ukazatele efektivity ve svých teritoriích:

- průměrný počet návštěv na prodejního zástupce a den,
- průměrný čas prodejní návštěvy na jeden kontakt,
- průměrný příjem na prodejní návštěvu,
- průměrné náklady na prodejní návštěvu,
- procento objednávek na 100 prodejních návštěv,
- počet nových zákazníků za období,
- počet ztracených zákazníků za období,
- náklady na prodejní sílu v procentech celkového obrátu.

Když začne společnost zkoumat efektivitu prodejní síly, nachází často oblasti vhodné ke zlepšení. General Electric zmenšila velikost jedné ze svých divizních prodejních sil poté, co zjistila, že její prodejci navštěvovali zákazníky příliš často. Když jedna velká letecká společnost zjistila, že se prodejci věnují jak prodeji, tak servisu, předali servisní funkci méně placeným zaměstnancům. Jiná společnost provedla studie *time-and-duty* a našla způsoby, jak snížit poměr promrhaného a produktivního času.

**EFEKTIVITA REKLAMY** Mnozí manažeři se domnívají, že je téměř nemožné změřit, co získávají za své výdaje na reklamu, ale měli by sledovat přinejmenším následující statistiky:

- náklady na reklamu na tisíc cílových kupujících oslovených médii;
- procentuální podíl publika, které si všimlo, vidělo nebo asociovalo většinu každé tiskové reklamy;
- názory spotřebitelů na obsah a účinnost reklamy;
- měření postoje k produktu před a poté;



- počet dotazů vyvolaných reklamou;
- náklady na dotaz.

Management může pro zlepšení účinnosti reklamy podniknout několik kroků, včetně lepší práce při positioningu produktu, definování cílů, předběžném testování sdělení, využívání počítačových programů jako pomůcky pro volbu médií a provádění *post-testingu* (následných testů).

**EFEKTIVITA PODPORY PRODEJE** K podpoře prodeje patří desítky prostředků stimulace zájmů a vyzkoušení produktu mezi spotřebiteli. Aby zlepšilo efektivitu podpory prodeje, mělo by vedení společnosti sledovat náklady a prodejní dopad každé podpory. Vedení by mělo sledovat následující statistické údaje:

- procento uzavřených prodejů na každé obchodní jednání,
- náklady na vystavení na dolar prodeje,
- procento využitých kuponů,
- počet dotazů vyvolaných předváděcí akcí.

Manažer podpory prodeje může analyzovat výsledky různých akcí a radit produktovým manažerům, jak provádět nejefektivnější akce vzhledem k vynaloženým nákladům.

**EFEKTIVITA DISTRIBUCE** Vedení musí pátrat po úsporách v distribuci řízením zásob, rozmístováním skladů a způsoby dopravy. Mělo by sledovat:

- náklady na logistiku v procentuálním vyjádření ve vztahu k obratu,
- procento správně vyplněných objednávek,
- procento včasných dodávek,
- počet chyb při fakturaci.

Vedení by se mělo snažit o snižování zásob a současně o urychlení cyklu od objednávky k dodání. To, že o obě aktivity lze usilovat současně, ukazuje společnost Dell Computer.

### ■ DELL

Počítač customizovaný podle požadavků zákazníka, objednaný na webových stránkách společnosti Dell ve středu v devět hodin ráno, přiveze dodávkový automobil ve čtvrtek v devět hodin večer. Za tuto krátkou dobu Dell elektronicky objedná jednotlivé počítačové komponenty ze skladů dodavatelů. Stejně impozantní je i skutečnost, že Dell dostane platbu elektronicky do 24 hodin, zatímco společnost Compaq, která dodává své počítače maloobchodníkům, dostane platbu až po řadě dnů.

Jeden z problémů spočívá v tom, že efektivita distribuce klesá, když společnost prožívá silný růst obratu. Peter Senge popisuje situaci, kdy vlna rostoucích prodejů vede k tomu, že se společnost začne opožďovat s plněním termínů dodávek (viz obr. 22.6).<sup>59</sup> Zákazníci pak začnou společnost pomlouvat a v konečném důsledku začnou prodeje klesat. Vedení zareaguje zvýšením pobídek pro prodejní sílu, aby získala více objednávek. Prodejní síle se to podaří, ale společnost začne mít znovu problémy s opožděnými dodávkami. Vedení musí identifikovat skutečné hrdlo a investovat do vyšší výrobní či distribuční kapacity.

## 22.5.2 Strategická kontrola

Občas musí společnost provést kritické přezkoumání celkových marketingových cílů a marketingové efektivity. Každá společnost by měla periodicky vyhodnocovat svůj strategický přístup k trhům a zároveň vyhodnotit marketingovou efektivitu a marketingový audit. Společnosti mohou také vyhodnotit dokonalost marketingu a etickou i společenskou zodpovědnost.



Obr. 22.6

Dynamické interakce mezi prodejními objednávkami a efektivitou distribuce

Zdroj: převzato od Petera M. Sengeho, *The Fifth Discipline*. © 1990 Peter M. Senge. Použito s povolením Doubleday, divízi Bantam Doubleday Dell Publishing Group.



**MARKETINGOVÁ VSUVKA: REVIZNÍ NÁSTROJ MARKETINGOVÉ EFEKTIVITY**

Zaškrtněte jednu odpověď na každou otázku:

**Zákaznická filozofie**

- A. *Uznává management význam nastavení společnosti k uspokojování potřeb a přání vybraných trhů?*  
 0 – Vedení myslí převážně na prodej současných a nových produktů komukoliv, kdo si je bude ochoten koupit.  
 1 – Vedení myslí převážně na obsluhu široké škály trhů a potřeb se stejnou efektivitou.  
 2 – Vedení usiluje o obsluhu potřeb a přání dobře definovaných trhů a tržních segmentů vybraných pro svůj dlouhodobý potenciál růstu společnosti a jejího zisku.
- B. *Dokáže vedení vytvářet odlišné nabídky a marketingové plány pro různé segmenty trhu?*  
 0 – Ne. 1 – Do určité míry. 2 – Ve značném rozsahu.
- C. *Nazírá vedení společnosti při plánování na ucelený marketingový systém (dodavatele, kanály, konkurenty, zákazníky, prostředí)?*  
 0 – Ne. Vedení se soustřeďuje na prodej a obsluhu současných zákazníků.  
 1 – Do jisté míry. Vedení pojímá kanály jako dlouhodobou záležitost, přestože převážná část jeho úsilí směřuje k prodeji a službě současných zákazníků.  
 2 – Ano. Vedení vidí marketingové systémy jako celek a uvědomuje si hrozby a příležitosti vytvořené pro společnost změnami v jakékoliv části systému.

**Integrovaná organizace marketingu**

- D. *Existuje marketingová integrace na vysoké úrovni a kontrola hlavních marketingových funkcí?*  
 0 – Ne. Prodej a další marketingové funkce nejsou spolu integrovány, proto dochází k neproduktivnímu konfliktu.  
 1 – Do určité míry. Existuje formální integrace a kontrola hlavních marketingových funkcí, ale jsou méně efektivní než uspokojivá koordinace a kooperace.  
 2 – Ano. Hlavní marketingové funkce jsou efektivně integrovány.
- E. *Spolupracuje marketingové vedení dobře s vedoucími výzkumu, výroby, nákupu, logistiky a financí?*  
 0 – Ne. Dochází ke stížnostem, že marketing má nerozumné požadavky na ostatní oddělení.  
 1 – Do určité míry. Vztahy jsou přátelské, ale každé oddělení sleduje především své vlastní zájmy.  
 2 – Ano. Oddělení efektivně spolupracují a řeší záležitosti tak, aby co nejlépe sloužily společnosti jako celku.
- F. *Jak je organizován proces vývoje nových produktů?*  
 0 – Systém je špatně definován a špatně zvládán.  
 1 – Systém formálně existuje, ale postrádá sofistikaci.  
 2 – Systém má dobrou strukturu a operuje na zásadách týmové práce.

**Adekvátní marketingové informace**

- G. *Kdy byly naposledy provedeny studie marketingového výzkumu zákazníků, nákupních vlivů, kanálů a konkurentů?*  
 0 – Před mnoha lety. 1 – Před několika lety. 2 – Nedávno.
- H. *Jak dobře zná vedení prodejní potenciál a ziskovost různých tržních segmentů, zákazníků, teritorií, výrobků, kanálů a velikosti objednávek?*  
 0 – Vůbec. 1 – Do určité míry. 2 – Velmi dobře.
- I. *Jaká snaha je vyvíjena k měření a zlepšení efektivity nákladů různých marketingových výdajů?*  
 0 – Malá nebo žádná snaha. 1 – Určitá snaha. 2 – Značná snaha.

**Strategická orientace**

- J. *Jaký je rozsah formálního marketingového plánování?*  
 0 – Vedení provádí jen málo formálního marketingového plánování, nebo vůbec žádné.  
 1 – Vedení vytváří roční marketingový plán.  
 2 – Vedení vytváří detailní roční marketingový plán a strategický dlouhodobý plán, který je každoročně upravován.
- K. *Jakým dojmem působí současná marketingová strategie?*  
 0 – Současná strategie je nejasná.  
 1 – Současná strategie je jasná a je pokračováním tradiční strategie.  
 2 – Současná strategie je jasná, plná inovací, založená na datech a dobře zdůvodněná.
- L. *V jakém rozsahu existuje náhradní plán?*  
 0 – Vedení žádný náhradní plán nemá.  
 1 – Vedení o náhradních řešeních uvažuje, ale nemá v podstatě žádný formální náhradní plán.  
 2 – Vedení formálně identifikuje nejdůležitější eventuality a vytváří náhradní plány.

**Provozní efektivita**

- M. *Jak je komunikována a implementována marketingová strategie?*  
 0 – Špatně. 1. Poměrně dobře. 2. Úspěšně.



N. *Zachází vedení efektivně se svými marketingovými zdroji?*

0 – Ne. Marketingové zdroje nejsou adekvátní pro práci, která má být vykonána.

1 – Do určité míry. Marketingové zdroje jsou adekvátní, ale nejsou optimálně využívány.

2 – Ano. Marketingové zdroje jsou adekvátní a jsou efektivně využívány.

O. *Prokazuje vedení schopnost rychlé a efektivní reakce na náhlý vývoj?*

0 – Ne. Vedení dostává zastaralé prodejní a tržní informace a jeho reakce je pomalá.

1 – Do určité míry. Vedení dostává prodejní a tržní informace poměrně včas, ale rychlost jeho reakce se liší.

2 – Ano. Vedení zavedlo systém, který poskytuje včasné informace a vede k rychlé reakci.

**Úroveň marketingové efektivity (po součtu bodů):**

0–5 žádná

6–10 špatná

11–15 poměrně slušná

16–20 dobrá

21–25 velmi dobrá

26–30 vynikající

*Zdroj: Philip Kotler, „From Sales Obsession to marketing Effectiveness“, Harvard Business Review, listopad/prosinec 1977, str. 67–75. Copyright © 1977 prezident a členové správní rady Harvard College; veškerá práva vyhrazena.*

**REVIZE MARKETINGOVÉ EFEKTIVITY** Marketingová efektivita společnosti nebo divize se odráží ve stupni, v němž se projevuje pět hlavních atributů marketingové orientace: **zákaznická filozofie, integrovaná organizace marketingu, adekvátní marketingové informace, strategická orientace a provozní efektivita** (viz marketingová vsuvka *Revizní nástroj marketingové efektivity*). Většina společností a divizí dostává ohodnocení v rozsahu od chvalitebné k dobré.<sup>60</sup>

**MARKETINGOVÝ AUDIT (REVIZE)** Průměrná firma v USA ztrácí v pěti letech polovinu svých zákazníků, ve čtyřech letech polovinu svých zaměstnanců a v necelém roce polovinu svých investur. Je jasné, že to poukazuje na určité slabé stránky. Společnosti, které takové slabé stránky objeví, by měly provést důkladnou studii označovanou jako marketingový audit.<sup>61</sup> **Marketingový audit** je vyčerpávajícím, systematickým a periodickým prošetřením marketingového prostředí, cílů, strategií i činností společnosti nebo podnikatelské jednotky s úmyslem zjistit problematické oblasti i příležitosti a doporučit akční plán ke zlepšení marketingového výkonu společnosti.

Podívejme se na čtyři charakteristiky marketingového auditu:

- 1. Vyčerpávající.** Marketingový audit pokrývá veškeré marketingové činnosti společnosti, nikoliv pouze několik problematických míst. Pokud by se zabýval pouze prodejní silou, tvorbou cen nebo některou další marketingovou činností, nazýval by se auditem funkčnosti. I když jsou tyto audity užitečné, mohou někdy vedení zavést na scestí. Například nadměrná fluktuační síly může být symptomem nikoliv špatného školení prodejní síly nebo jejího odměňování, ale slabých výrobků a propagace společnosti. Vyčerpávající marketingový audit je obvykle účinný v lokalizování skutečného zdroje problémů.
- 2. Systematický.** Marketingový audit je uspořádané zkoumání makro- a mikroprostředí společnosti, marketingových cílů a strategií, marketingových systémů a specifických činností. Audit ukáže nejpotřebnější zlepšení, která jsou pak vtělena do nápravných opatření týkajících se jak krátkodobých, tak dlouhodobých kroků ke zlepšení celkové efektivity.
- 3. Nezávislý.** Marketingový audit může být prováděn šesti způsoby: audit vlastními silami (*self audit*), příčný audit, audit seshora, auditorskou kancelář společnosti, audit pracovních sil a vnější audit. Self audit, v němž manažeři používají kontrolní seznam k vyhodnocování vlastních operací, postrádá objektivitu a nezávislost.<sup>62</sup> Společnost 3M využívá vlastní auditní kancelář, která poskytuje divizím na požádání služby marketingového auditu.<sup>63</sup> Obecně řečeno, nejlepší audity však pocházejí od vnějších konzultantů, kteří mají nezbytnou objektivitu, rozsáhlé zkušenosti v celé řadě odvětví, jsou obeznámeni s odvětvím, v němž audit provádějí, a mohou se na audit plně soustředit.
- 4. Periodický.** Marketingové audity se obvykle zadávají teprve poté, když začíná klesat obrat, horší se morálka prodejní síly a dojde i k dalším problémům. Společnosti se dostávají do krize zčásti proto, že neprováděly revize svých marketingových operací během dobrých časů. Periodický marketingový audit může prospět jak „zdravým“ společnostem, tak těm, které se ocitly v potížích.



Marketingový audit začíná schůzkou představitele (představitelů) společnosti s marketingovým auditorem (auditory), na níž se dohodnou na cílech auditu, jeho rozsahu, hloubce, zdroji dat, podobě zprávy a časovém rámci. Je připraven detailní plán „koho se zeptat, jaké otázky klást, kdy a kde dojde ke kontaktu atd.“, a to tak, aby čas a náklady byly minimální. Základní pravidlo marketingových auditů zní: ohledně dat a názorů se nespolehejte pouze na manažery společnosti. Mnohé společnosti doopravdy nevědí, co si o nich myslí jejich zákazníci a dealeri, ani plně nerozumí potřebám zákazníků.

Tab. 22.5  
Součásti marketingového auditu

Část I. Audit marketingového prostředí	
<b>Makroprostředí</b>	
A. Demografické:	Které hlavní demografické změny a trendy představují pro firmu hrozby nebo příležitosti? Které kroky firma podnikla v reakci na tyto změny a trendy?
B. Ekonomické:	Jaké hlavní změny v příjmech, cenách, úsporách a úvěrech se firmy dotknou? Jak bude firma na tyto změny a trendy reagovat?
C. Ekologické:	Jaké jsou výhledy na ceny a dostupnost přírodních zdrojů a energie, které bude firma potřebovat? Jaké obavy byly vysloveny ohledně role společnosti při znečišťování životního prostředí, či naopak při jeho ochraně, a jaké kroky v těchto ohledech společnost podnikla?
D. Technologické:	K jakým hlavním změnám dochází ve výrokové a zpracovací technologii? Jaké je postavení společnosti v těchto technologiích? Čím by mohl být určitý výrobek nahrazen?
E. Politické:	Jaké změny zákonů a předpisů by mohly ovlivnit marketingovou strategii a taktiky? Co se děje v oblastech kontroly znečišťování životního prostředí, rovných příležitostí v zaměstnání, bezpečnosti výrobků, reklamy, cenové kontroly atd., které ovlivňují marketingovou strategii?
F. Kulturní:	Jaký je postoj veřejnosti ke společnosti a jejím výrobkům? Jaké změny v životním stylu a hodnotách zákazníků se mohou dotknout společnosti?
<b>Tržní prostředí</b>	
A. Trhy:	Jak se mění velikost, růst, geografické rozdělení a ziskovost trhu? Které jsou hlavní tržní segmenty?
B. Zákazníci:	Jaké jsou potřeby a nákupní procesy zákazníků? Jak stávající a potenciální zákazníci hodnotí společnost a její konkurenci, pokud se týče reputace, kvality výrobků, servisu, prodejní síly a cen? Jak docházejí různé zákaznické segmenty k nákupním rozhodnutím?
C. Konkurenti:	Kdo jsou hlavní konkurenti? Jaké jsou jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky, jakou mají velikost a tržní podíly? Jaké trendy ovlivní budoucí konkurenci a možnost nahrazení výrobků společnosti?
D. Distribuce a dealeri:	Které jsou hlavní obchodní kanály k doručování výrobků zákazníkům? Jaké jsou úrovně efektivit a potenciály růstu různých obchodních kanálů?
E. Dodavatelé:	Jaké jsou výhledy na dostupnost klíčových zdrojů, kterých je třeba při výrobě? Jaké trendy se objevují u dodavatelů?
F. Facilitátoři:	Jaké se očekávají náklady a dostupnost dopravních služeb, skladů a marketingových i finančních zdrojů? Jak efektivně si vedou reklamní agentury společnosti a firmy marketingového výzkumu?
G. Veřejnost:	Kterí lidé představují pro společnost příležitosti nebo problémy? Jaké kroky společnost podstoupila, aby si s nimi efektivně poradila?
Část II. Audit marketingové strategie	
A. Poslání firmy:	Je podnikatelské poslání jasně vyjádřeno v tržně orientovaných pojmech? Je dosažitelné?
B. Marketingové cíle:	Jsou cíle společnosti a marketingu konstatovány dostatečně jasně, aby se jimi mohl marketing řídit? Jsou marketingové cíle přiměřené vzhledem ke konkurenčnímu postavení, zdrojům a možnostem společnosti?
C. Strategie:	Vyjádřilo vedení jasnou marketingovou strategii k dosažení svých marketingových cílů? Jedná se o přesvědčivou strategii? Jedná se o přiměřenou strategii vzhledem ke stadiu životního cyklu výrobku, strategiím konkurentům a stavu ekonomiky? Používá společnost nejlepší základnu tržní segmentace? Má jasně daná kritéria hodnocení segmentů a výběru těch nejlepších? Vytvořila si přesné profily každého tržního segmentu? Vytvořila si společnost účinný positioning a marketingový mix pro každý cílový segment? Jsou marketingové zdroje rozdělovány optimálně mezi hlavní prvky marketingového mixu? Je v rozpočtu dostatečné, případně nadměrné množství zdrojů k dosažení marketingových cílů?



**Část III. Audit marketingu**

- A. Formální: Má viceprezident pro marketing adekvátní autoritu a odpovědnost za strukturu činností společnosti, které ovlivňují spokojenost zákazníků? Jsou marketingové činnosti optimálně strukturovány po funkční, produktové, segmentové, uživatelské a geografické linii?
- B. Funkční: Existuje dobrá komunikace a dobré pracovní vztahy mezi marketingem a prodejem? Funguje systém řízení výrobků efektivně? Jsou produktoví manažeři schopni naplánovat zisky nebo jen objem prodeje? Existují v marketingu skupiny, které potřebují více tréninku, motivace, dohledu nebo hodnocení?
- C. Efektivita: Existují problémy mezi marketingem a výrobním oddělením, oddělením výzkumu a vývoje, nákupním, finančním, účetním nebo právním oddělením, které by si vyžadovaly pozornost?

**Část IV. Audit marketingových systémů**

- A. Marketingový informační systém: Dodává marketingový informační systém přesné, dostatečné a včasné informace o vývoji trhu s ohledem na stávající a potenciální zákazníky, distributory a dealery, konkurenty, dodavatele a různé skupiny veřejnosti? Vyžadují lidé, kteří ve společnosti rozhodují, dostatečný marketingový výzkum a používají jeho výsledky? Využívá společnost nejlepší metody měření trhu a prodejních prognóz?
- B. Systémy marketingového plánování: Je systém marketingového plánování dobře chápán a efektivně používán? Jsou marketérům dostupné systémy na podporu rozhodování? Vede systém plánování k přijatelným prodejním cílům a kvótám?
- C. Systém marketingové kontroly: Jsou kontrolní postupy adekvátní, aby zajistily splnění cílů ročního plánu? Analyzuje vedení periodicky ziskovost produktů, trhů, teritorií a distribučních kanálů? Jsou periodicky prošetřovány marketingové náklady a produktivita?
- D. Systém vývoje nových produktů: Je společnost dobře organizovaná pro shromažďování, vytváření a třídění nápadů nových produktů? Provádí společnost adekvátní koncepční výzkum a podnikatelskou analýzu, než do nových nápadů investuje? Testuje společnost adekvátně produkt a trh, než uvede nové produkty?

**Část V. Audit marketingové produktivity**

- A. Analýza: Jaká je ziskovost různých výrobků nebo služeb, trhů, teritorií a distribučních ziskovosti kanálů společnosti? Měla by společnost vstoupit do určitého obchodního segmentu, rozšířit ho, zúžit nebo se z něho stáhnout?
- B. Analýza efektivity vzhledem k vynaloženým nákladům: Zdá se, že jsou některé marketingové činnosti nadměrně nákladné? Lze učinit kroky na snížení nákladů?

**Část VI. Audity marketingových funkcí**

- A. Produkty: Jaké jsou cíle produktové řady společnosti? Jsou rozumné? Splňuje současná produktová řada stanovené cíle? Měla by být výrobní řada natažena či tažena nahoru, dolů nebo oběma směry? Které výrobky by měly být vyřazeny? Které výrobky by měly být přidány? Jaké jsou znalosti a postoje nakupujících ohledně kvality, vlastností, stylu, názvů značek atd. výrobků společnosti a konkurentů?
- B. Cena: Jaké jsou cíle společnosti v tvorbě cenové politiky, strategiích a postupech? V jakém rozsahu jsou ceny stanoveny podle nákladů, poptávky a konkurenčních kritérií? Jsou podle názoru zákazníků ceny v souladu s hodnotou jejich nabídek? Co ví vedení o cenové pružnosti poptávky, efektu zkušenostní křivky a cenách i cenové politice konkurentů? V jakém rozsahu je cenová politika slučitelná s potřebami distributorů, dealerů, dodavatelů i s vládními předpisy?
- C. Distribuce: Jaké jsou distribuční cíle a strategie společnosti? Existuje dostatečné tržní pokrytí a servis (služby)? Jak efektivně si vedou distributoři, dealeři, zástupci výrobců, brokeři, agenti a další? Měla by společnost uvažovat o změně svých distribučních kanálů?
- D. Reklama, podpora prodeje, publicita a direct marketing: Jaké jsou reklamní cíle společnosti? Jsou rozumné? Investuje se do reklamy správná částka? Jsou témata a text reklam účinné? Co si o reklamách myslí zákazníci a veřejnost? Jsou reklamní média dobře zvolena? Jsou interní reklamní pracovníci na adekvátní úrovni? Je adekvátní rozpočet na podporu prodeje? Jsou účinně a dostatečně užívány takové nástroje podpory prodeje jako jsou vzorky, kupony, způsob vystavení a prodejní soutěže? Jsou pracovníci public relations kompetentní a kreativní? Využívá společnost v dostatečné míře direct, on-line a databázový marketing?
- E. Prodejní síla: Je prodejní síla dostatečně velká, aby dosáhla cílů společnosti? Je prodejní síla organizovaná podle správných zásad specializace (území, trh, výrobek)? Existuje dostatečný počet manažerů prodeje (nebo je jich nadbytečný počet) k tomu, aby řídili obchodní zástupce? Poskytuje program odměňování adekvátní motivaci a odměny? Jsou adekvátní postupy určování kvót a vyhodnocování výkonu? Jak si vede prodejní síla společnosti ve srovnání s prodejními silami konkurentů?



Tab. 22.6  
Posouzení marketingové  
dokonalosti: Nejlepší praktiky

Špatná	Dobrá	Vynikající
řízená produktem	řízená trhem	řídící trh
orientovaná na hromadný trh	orientovaná na segmenty	orientovaná na niche trhy a zákazníky
produktová nabídka	rozšířená produktová nabídka	nabídka řešení pro zákazníky
kvalita výrobku: průměrná	lepší než průměrná	legendární
kvalita servisu: průměrná	lepší než průměrná	legendární
orientovaná na konečný produkt	orientovaná na klíčový produkt	orientovaná na klíčovou schopnost
funkčně orientovaná	procesně orientovaná	orientovaná na výsledek
reagující na konkurenty	porovnatelná s konkurenty	vzdalující se konkurentům
vykořisťování dodavatelů	zvýhodňování dodavatelů	partnerství s dodavateli
vykořisťování dealerů	podpora dealerů	partnerství s dealery
řízená cenou	řízená kvalitou	řízená hodnotou
rychlost: průměrná	lepší než průměrná	legendární
hierarchie	síť	týmová spolupráce
vertikálně integrovaná	plochá organizace	strategické aliance
řízená akcionáři	řízená investory	řízená společensky

Marketingový audit zkoumá šest hlavních složek marketingové situace firem. Hlavní otázky jsou uvedeny v tab. 22.5.

**POSOUZENÍ MARKETINGOVÉ DOKONALOSTI** Společnosti mohou použít k vyhodnocení svého výkonu ve vztahu k nejlepším praktikám výtečně vedené společnosti i další nástroj. Tři sloupce v tab. 22.6 ukazují rozdíly mezi špatně, dobře a výtečně vedenými firmami a marketingovými praktikami. Vedení snadno zjistí, kde se firma nachází. Výsledný profil odhaluje silné a slabé stránky, ukazuje, kde by společnost měla učinit změny, aby se stala na trhu skutečně vynikajícím hráčem.

## 22.6 Budoucnost marketingu

Vrcholové vedení mnoha společností si uvědomuje, že dřívější marketing byl vysoce rozhazovačný a začalo od marketingu vyžadovat větší zodpovědnost. Marketingová vsuvka *Hlavní slabiny marketingu* shrnuje hlavní nedostatky, které mají společnosti v marketingu, jak tyto nedostatky zjistit a co s nimi provést.

Na cestě vpřed k dosažení marketingové dokonalosti existují určité imperativy. Marketing musí být **holistický** a musí se méně spoléhat na jednotlivá oddělení. Marketéři si musí vydobýt ve společnosti větší vliv, mají-li se stát hlavními architekty firemní strategie. Má-li společnost prosperovat v nadměrně konkurenční ekonomice, musí marketéři neustále vytvářet nové nápady. Marketéři se musí pokoušet zjistit, co si zákazníci myslí a musí s nimi zacházet odlišným, ale vhodným způsobem. Je třeba, aby budovali své značky na základě výkonu, ne pouze za pomoci propagace. Musí vyhrávat tým, že vytvoří lepší informační a komunikační systémy.

Takto se bude moderní marketing neustále vyvíjet a řešit nové výzvy a příležitosti, takže v následujících letech uvidíme:

- Ústup tradičních marketingových oddělení a nástup holistického marketingu.
- Ústup volně utrácějícího marketingu a nástup ROI marketingu.
- Ústup marketingové intuice a nástup marketingové vědy.
- Ústup manuálního marketingu a nástup automatizovaného marketingu.
- Ústup hromadného marketingu a nástup precizního marketingu.



## MARKETINGOVÁ VSUVKA: HLAVNÍ SLABINY MARKETINGU

Řada „smrtných hříchů“ naznačuje, že se marketingový program dostal do potíží. Podívejme se na deset „smrtných hříchů“ marketingových, jejich příznaky a několik řešení:

### 1. smrtný hřích:

*Společnost se nedostatečně zaměřuje na trh a není „řízena“ zákazníky.*

**Příznaky:** Špatná identifikace tržních segmentů, špatné určení priorit tržních segmentů, chybějící manažeři tržních segmentů, zaměstnanci se domnívají, že sloužit zákazníkům je úkolem marketingu a prodeje, chybějící školicí program vytvářející zákaznickou kulturu, chybějící podněty k mimořádně dobrému zacházení se zákazníky.

**Řešení:** Používejte pokročilé techniky segmentace, určujte priority segmentů, specializujte prodejní síly, vytvořte jasnou hierarchii hodnot společnosti, vštěpujte zaměstnancům a partnerům společnosti, že zákazník je vždy na prvním místě, usnadněte zákazníkům přístup ke společnosti a reagujte rychle na jakoukoliv komunikaci.

### 2. smrtný hřích:

*Společnost plně nerozumí svým cílovým zákazníkům.*

**Příznaky:** Poslední studie zákazníků je již tři roky stará, zákazníci již nekupují váš výrobek jako dříve, výrobky konkurentů se prodávají lépe, větší množství zboží vráceného zákazníky a více stížností.

**Řešení:** Provádějte náročnější spotřebitelský výzkum, více používejte analytické techniky, zřizujte zákaznické a dealerské panely, využívejte software pro vztahy se zákazníky, provádějte dolování dat.

### 3. smrtný hřích:

*Společnost nedostatečně definuje a monitoruje své konkurenty.*

**Příznaky:** Společnost se soustředí na blízké konkurenty, opomíjí vzdálené konkurenty a převratné technologie, nemá systém shromažďování a distribuce informací o konkurenci.

**Řešení:** Zříďte oddělení pro získávání informací o konkurenci, přijímejte lidi od konkurentů, sledujte technologie, které by mohly společnost ohrozit, připravujte nabídky podobné nabídkám konkurentů.

### 4. smrtný hřích:

*Společnost neřídí správně vztahy se svými zaměstnanci, dodavateli, distributory a investory.*

**Příznaky:** Zaměstnanci, dealeři a investoři nejsou spokojeni, nespoupracujeme s dobrými dodavateli.

**Řešení:** Myslete na vzájemný prospěch svůj a svých partnerů, vedte si lépe při řízení zaměstnanců, vztahů s dodavateli, distributory a investory.

### 5. smrtný hřích:

*Společnosti se nedaří nacházet novou příležitost.*

**Příznaky:** Společnost již léta neidentifikovala významnou novou příležitost a nové nápady, s nimiž přišla, převážně neuspěly.

**Řešení:** Zaveďte systém, který by nové nápady stimuloval.

### 6. smrtný hřích:

*Proces marketingového plánování společnosti je nedostatečný.*

**Příznaky:** Struktura marketingového plánu neobsahuje správné prvky, neexistuje způsob odhadu finančních důsledků různých strategií, plán neobsahuje alternativní scénáře.

**Řešení:** Vytvořte standardní formát plánu, včetně situační analýzy, SWOT analýzy, cílů, strategie, taktik, rozpočtů a kontrol. Ptejte se marketérů, jaké změny by udělali, kdyby dostali o 20 % vyšší nebo nižší rozpočet, zaveďte program ocenění nejlepších plánů a výkonu.

### 7. smrtný hřích:

*Nabídka výrobků a služeb požaduje zúžení.*

**Příznaky:** Firma nabízí příliš mnoho výrobků, z nichž řada prodává; společnost poskytuje bezplatně příliš mnoho služeb, společnost si vede špatně v *cross-sellingu* výrobků a souvisejících služeb.

**Řešení:** Zaveďte systém sledování slabých výrobků, zlepšete jejich prodej, nebo je vyřadte, nabízejte služby v několika cenových úrovních, zlepšete procesy *cross-sellingu* a *up-sellingu*.

### 8. smrtný hřích:

*Společnost nedokáže budovat značky ani komunikovat.*

**Příznaky:** Cílový trh toho o společnosti příliš mnoho neví, značka není pojímána jako jedinečná, společnost rozděluje rozpočet každoročně ve stejném poměru na stejné marketingové nástroje, je nedostatečně vyhodnocována návratnost investic do propagace.

**Řešení:** Zlepšete strategii budování značek a měření výsledků, přesuňte peníze na účinné marketingové nástroje, žádejte od marketérů vyhodnocování efektivnosti ještě před vyhověním jejich žádostem o finance.

### 9. smrtný hřích:

*Společnost není uspořádaná k provádění efektivního a účinného marketingu.*

**Příznaky:** Zaměstnanci postrádají marketingové schopnosti potřebné pro 21. století, panuje nevhodná atmosféra mezi marketingovým a prodejním oddělením, případně dalšími odděleními.

**Řešení:** Jmenujte silného lídra a podporujte v oddělení marketingu nové dovednosti, zlepšujte vztahy mezi marketingovým oddělením a dalšími odděleními.

### 10. smrtný hřích:

*Společnost nevyužívá dostatečně nové technologie.*

**Příznaky:** Minimální používání internetu, zastaralý systém automatizace prodeje, chybějící modely pro podporu rozhodování, chybějící marketingové navigační systémy.

**Řešení:** Používejte více internet, zlepšete systém automatizace prodeje, aplikujte automatizaci rutinních tržních rozhodnutí, vytvořte rozhodovací modely a instalujte marketingové navigační systémy.



Aby bylo možné dosáhnout těchto změn a provádět skutečně holistický marketing, je třeba nového souboru dovedností a schopností. V níže uvedených oblastech bude vyžadována odborná dokonalost:

- řízení vztahů se zákazníky (CRM),
- řízení partnerských vztahů (PRM),
- databázový marketing a datamining,
- řízení kontaktních center a telemarketing,
- public relations (včetně eventů a sponzoringu),
- management budování značky a aktiv značky,
- marketing zážitků,
- integrovaná marketingová komunikace,
- analýza ziskovosti podle segmentu, zákazníka, kanálu.

Pro marketing je to vzrušující doba. V neúnavné snaze o lepší a vlivnější marketing se objevují nová pravidla a praktiky. Úspěšný marketing 21. století přináší mnoho výhod, ale ty se dostaví jen s tvrdou prací, hlubokým porozuměním věci a inspirací. Nikdy více neplatila slova amerického autora 19. století Ralph Waldo Emersona: „Tato doba je stejně jako jiné doby dobrá, pokud víme, co si s ní počít.“

## Shrnutí



1. Moderní marketingové oddělení se léta vyvíjelo z prostého prodejního oddělení k organizační struktuře, v níž marketingoví zaměstnanci pracují hlavně v mezioborových týmech.
2. Moderní marketingová oddělení lze organizovat celou řadou způsobů. Některé společnosti jsou organizovány podle funkční specializace, zatímco jiné se zaměřují na geografii a regionální rozdělení. Ještě jiné zdůrazňují řízení podle produktů a značek nebo řízení podle tržní segmentace. Některé společnosti zřizují maticové uspořádání skládající se jak z produktových manažerů, tak manažerů trhů. A konečně, některé společnosti mají silný korporátní marketing, zatímco jiné ho mají omezený, další umisťují marketing jen do divizí.
3. Efektivní organizace moderního marketingu se vyznačují silnou spoluprací a zaměřením na zákazníky u všech oddělení společnosti: marketingového, výzkumu a vývoje, technického, nákupního, výrobního, provozního, finančního, účetního a úvěrového.
4. Společnosti musí praktikovat svými právními, etickými a společenskými slovy i činy společenskou zodpovědnost. Sdílený marketing může být pro společnosti prostředkem k produktivnímu propojení společenské zodpovědnosti se spotřebitelskými marketingovými programy. Společenský marketing provádí nezisková nebo státní organizace k přímému oslovení nějakého společenského problému nebo kauzy.
5. Vynikající strategický marketingový plán je málo platný, pokud není správně implementován. Implementace marketingových plánů si žádá schopnost rozpoznat a diagnostikovat problém, určit úroveň společnosti, na které se nachází, implementační schopnosti a schopnost vyhodnotit výsledky.
6. Marketingové oddělení musí nepřetržitě monitorovat a kontrolovat marketingové činnosti. Kontrola efektivity se zaměřuje na hledání způsobů, jak zvýšit efektivitu prodejní síly, reklamy, podporu prodeje a distribuce. Strategická kontrola vyžaduje periodické vyhodnocování společnosti a jejího strategického přístupu k trhu za použití nástrojů marketingové efektivity a marketingového auditu.



## Aplikace

### MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JE MARKETING MANAGEMENT UMĚNÍ NEBO VĚDA?

Někteří marketingoví pozorovatelé tvrdí, že dobrý marketing je především uměním a nelze ho podrobit přísné analýze a rozumným úvahám. Jiní s tím silně nesouhlasí a tvrdí, že marketing management má mnoho společného s obchodními obory a vyžaduje tvrdou kázeň.

**Zaujměte názor:** Marketing management je převážně projevem umění a proto je vysoce subjektivní, nebo marketing management je převážně vědecké povahy s jasně stanovenými směrnicemi a kritérii.

### MARKETINGOVÁ DISKUSE

Jak sdílený marketing nebo sociálně zodpovědný marketing firem ovlivňuje vaše osobní spotřební chování? Kupujete si, či nekupujete výrobky a služby od nějaké společnosti kvůli její ekologické politice nebo ekologickým programům? Proč, nebo proč ne?

### ZAMĚŘENO NA MARKETING: MICROSOFT

Společnost Microsoft byla založena v roce 1975, když Bill Gates opustil v devatenácti letech studia na Harvardu, aby začal pracovat společně s kamarádem ze střední školy Paulem Allenem na jedné verzi programovacího jazyka BASIC. Po přestěhování společnosti z Albuquerque do Seattlu v roce 1979 začali Gates a Allen pracovat na software operačního systému. Co se dělo se společností od jejího založení je však dobře známý a často vyprávěný příběh. Zde je pouze několik klíčových strategií, které umožnily Microsoftu dosáhnout takového pozoruhodného růstu ve velmi konkurenčním počítačovém odvětví.

**Produktová inovace:** Microsoft dosáhl počátečního úspěchu díky jediné výrobkové inovaci. V roce 1980 poskytl IBM Microsoftu kontrakt na vypracování operačního systému pro své nové osobní počítače, který vedl k vytvoření Microsoft Disk Operating System (MS-DOS). Protože jiní výrobci počítačů chtěli, aby jejich počítače byly kompatibilní s počítači IBM, byl systém Microsoftu brzy přijat jako standardní operační systém osobních počítačů.

**Strategie rozšiřování značky:** Microsoft použil svůj silný název značky k uvádění nových softwarových produktů – Microsoft Word, Microsoft Office a Microsoft Internet Explorer. V roce 1989 se stala společnost Microsoft největším prodejcem softwaru na světě a mohla se pochlubit širokou řadou softwarových produktů a aplikací i nejvyšší ziskovou marží v odvětví (téměř 25 %). Uvedení nového produktu pod existujícím silným názvem značky poskytuje produktu okamžité rozpoznání a důvěryhodnost s mnohem nižšími výdaji na reklamu. Microsoft je v současnosti druhou nejhodnotnější značkou (v hodnotě 103 miliard dolarů), hned za Procter & Gamble.

**Intenzivní reklama:** S tím, jak společnost zrála a hledala nové cesty růstu, zvyšovala zadávání reklam jak na produkty, tak na značku. V roce 1994 učinila společnost dva důležité tahy: najala si šéfa marketingu a reklamy společnosti Procter & Gamble a vytvořila svoji první globální reklamní kampaň. Kampaň zdvojnásobila rozpočet společnosti na reklamu na 100 milionů dolarů a hned příští rok vylétl prudce vzhůru na 200 milionů dolarů při zavádění Windows 95. Dnes Microsoft rutinně utrácí 50 milionů dolarů na uvedení každého nového produktu. Společnost vkládá 150 milionů dolarů do propagace své nejnovější verze Microsoft Office. Její reklamy zdůrazňují latentní potenciál k tomu, aby zákazníci, kteří užívají produkty Microsoftu, získali více, a kampaň má slogany „Yes You Can“, „Software for the Agile Business“ a „Realize Your Potential“.

**Konkurenční tvrdost:** Agresivní konkurenční praktiky Microsoftu umožnily společnosti získat vedoucí úlohu v mnoha produktových kategoriích, ale vedly i k právním bitvám. Společnost Microsoft vyřešila soudní žalobu ohledně monopolního chování podanou Ministerstvem spravedlnosti USA a tvrdí, že společnost omezuje výběr spotřebitelů a ničí konkurenci vzájemným svazováním svého softwaru (bundlováním), například Internet Exploreru se svým operačním systémem. Podobné žaloby byly podány v Evropě, Japonsku a generálními prokurátory různých států v USA. Vzhledem k tomu, jak společnost Microsoft nahradila IBM v odvětví, které vytvořila právě IBM, se má mnoho potenciálních obchodních partnerů v médiích, technologii a komunikacích nyní před Microsoftem na pozoru.

**Rozšíření produktů:** Microsoft rychle rozšířil své obchodování za hranice operačních systémů. Společnost se přesunula od stolních počítačů k serverům, od stolních počítačů k přenosným a vstoupila i do spotřební elektroniky. Po překonání počáteční zdráhavosti věnovat se internetu, vytvořila prohlížeč Microsoft Internet Explorer jako odpověď na Netscape a webový portál Microsoft Network (MSN), který má konkurovat Yahoo! a AOL. MSN je druhým největším poskytovatelem internetových služeb, ale má pouze asi jednu třetinu uživatelů ve srovnání s lídrem AOL. Při expanzi do médií začala Microsoft společně podnikání s NBC vytvořením kabelové stanice MSNBC, která uvádí zprávy, finanční novinky a talk-show programy. Společnost představila i herní konzoli nazvanou Xbox s úmyslem konkurovat pokročilým herním systémům společností Sony a Nintendo.

**Produktová integrace:** Microsoft používá integraci svých produktů, aby zvýšil *cross-selling*. Firemní software společnosti je integrován s desktop software a její platforma Windows pro stolní počítače je integrována s platformou PocketPC pro PDA. Náramkové hodinky se softwarem Microsoftu mohou dostávat zprávy z verze Microsoft Outlook stolních počítačů. Společnost Microsoft poskytla také kopie svého nejnovějšího softwaru Microsoft Office Suite svým klientům z řad firem. Pokaždé, když se uživatel této bezplatné kopie pokoušejí získat přístup k pokročilejším funkcím balíku Office, objeví se jim zpráva sdělující, že potřebují Microsoft Exchange Server (nákladný produkt, který pomáhá Microsoftu utvrdit závislost zákazníků na společnosti).

Microsoft jde nadále cestou hlubší integrace. Její koncepce **.NET** (vyslovovaná „dot net“) směřuje k přímému propojení Windows s internetem. Micro-