

ČÁST

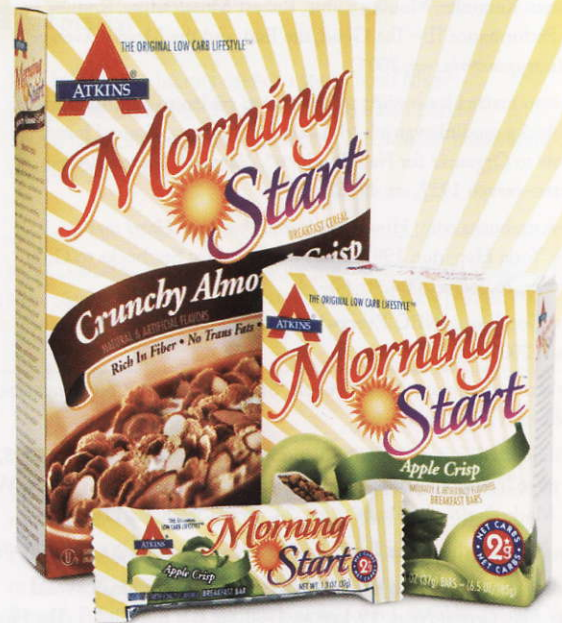
2

JAK POROZUMĚT MARKETINGU

V TÉTO KAPITOLE SE BUDEME ZABÝVAT NÁSLEDUJÍCÍMI OTÁZKAMI:

1. Jaké jsou složky moderního marketingového informačního systému?
2. Které interní zprávy jsou užitečné?
3. Čeho se týká marketingový systém shromažďování a třídění informací?
4. Jaké jsou klíčové metody k identifikaci příležitostí v makroprostředí?
5. Jaké jsou důležité trendy v makroprostředí?

WAKE UP TO ATKINS™



Fourteen studies in the last two years have shown that the Atkins Lifestyle may be a better way for America to promote a healthy weight. Now there are over 100 products available to help make it easy and enjoyable, like our new *Morning Start Cereal* and *Breakfast Bars*, each with no more than five grams of net carbs per serving.

LOOK FOR THE RED "A"



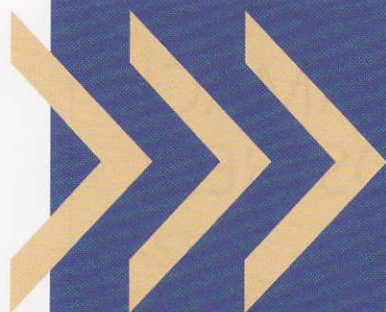
KAPITOLA 3

SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ A DETAILNÍ ZKOUMÁNÍ PROSTŘEDÍ

Vytváření a realizace marketingových plánů vyžaduje určitá rozhodnutí. Činit tato rozhodnutí je zároveň uměním i vědou. Aby společnosti získaly pochopení a inspiraci k marketingovým rozhodnutím, musí vlastnit vyčerpávající a nejnovější informace o makro trendech i o mikro důsledcích pro svá odvětví. Holističtí marketéři si uvědomují, že marketingové prostředí neustále prezentuje nové příležitosti i hrozby, a chápou důležitost neustálého sledování tohoto prostředí a přizpůsobování se mu.

Obezita byla Centrem pro kontrolu chorob (*Center for Disease Control – CDC*) nazvána epidemií: Třicet procent dospělých obyvatel USA je pokládáno za obézní a výskyt obezity mezi dětmi ve věku 6–11 let se od sedmdesátých let 20. století zvýšil čtyřnásobně. Obezitu způsobuje několik faktorů – špatné stravovací návyky, nedostatek cvičení a sedavý životní styl, ale na druhou stranu došlo k výraznému zvýšení dohledu nad potravinářským průmyslem dosahujícím obrátu 200 miliard dolarů. Společnosti reagovaly mnoha různými způsoby. Frito-Lay přetvořila celou svou řadu chipsů a preclíků, takže nyní obsahují ani gram zbytečného tuku. Nestlé hledá možnost růstu pomocí nejzdravějších výrobků, které jsou čímsi mezi potravinami a léčivými doplňky, tzv. „phood“. Společnost prodává tyčinku k snídani s názvem Nesital, která obsahuje sacharidy, jež se rychle vstřebávají, a lidé mají pocit sytosti. Nízkoenergetické pobláznění vedlo ke zvýšení prodeje





produktů, jako jsou například Michelob Ultra a lehké pivo společnosti Miller (podle tvrzení výrobce obsahuje jen polovinu cukru oproti lehkému pivu vůdčí společnosti této kategorie, jíž je Budweiser) a celá řada výživných produktů společnosti Atkins.¹

Potravinářský průmysl však není jediný, který se musí přizpůsobovat. Náhlý pokles prodeje v oděvním sektoru byl částečně připisován selhání správného designu a velikostí oděvů, které neodrážejí rozšiřující se rozmanitost tvarů, velikostí a kultur obyvatel USA.² V této kapitole si řekneme, jak mohou firmy vyvíjet procesy k vysledování trendů. Rovněž identifikujeme určitý počet důležitých trendů v makroprostředí. V kapitole 4 se budeme zabývat tím, jak mohou marketéři vést výzkum zaměřený více na zboží na objednávku, při němž se mohou setkat se specifickými marketingovými problémy nebo spornými otázkami.

3.1 Složky moderního marketingového informačního systému

Hlavní odpovědnost za identifikaci důležitých tržních změn patří marketérům společností. Více než kdokoliv jiný musí být stopaři trendů a hledači příležitostí. Přestože každý manažer ve firmě musí sledovat vnější prostředí, mají marketéři dvě výhody: mají vypracované metody k shromažďování informací a také tráví více času styky se zákazníky a sledováním konkurence.

Některé firmy si vytvořily marketingové informační systémy, které poskytují vedení četné detaily o přáních, preferencích a chování kupujících.

■ DUPONT

DuPont zadal zakázku na marketingové studie, aby se dozvěděl o osobních vztazích zákazníků k polštářům. Byly určeny pro jeho jednotku dakronového polyesteru, která dodává náplň výrobcům polštářů a prodává je pod vlastní značkou Comforel. Jeden z problémů spočíval v tom, že se lidé neradi vzdávají starých polštářů: 37 % jednoho vzorku popsalo vztah ke svému polštáři tak, že jsou společně „starým manželským párem“, a dalších 13 % charakterizovalo svůj polštář jako „přítele z dětství“. Studie zjistily, že ve vztahu k polštářům se lidé dají rozdělit do různých skupin: natřásači (23 %), vycpávači (20 %), přehýbači (16 %), mazlilové (16 %) a uhlazovači do žádoucího tvaru (10 %). Ženy mají větší sklony k vycpávání, zatímco muži polštáře rádi přehýbají. Převaha natřásačů vedla společnost k prodeji více polštářů balených po dvou a k tomu, že začala dodávat na trh různé stupně měkkosti nebo tvrdosti.³

Marketéři mají také rozsáhlé informace o tom, jak se v různých zemích liší struktura spotřeby. Vezmeme-li například situaci na hlavu v západní Evropě, konzumují Švýcaři nejvíce čokolády, Řekové nejvíce sýrů, Irové vypijí nejvíce čaje a Rakušané vykouří nejvíce cigaret.

Nicméně mnohé firmy si při získávání informací nevedou dostatečně zkušeně. Mnohé ani nemají oddělení marketingového výzkumu. Jiné sice tato oddělení mají, ale ta se omezují jen na rutinní prognózy, analýzy tržeb a občasné průzkumy. Někteří manažeři si stěžují, že nevědí, kde se nacházejí ve společnosti důležité informace, dostávají příliš mnoho informací, které nedokáží využít, a příliš málo těch, které skutečně potřebují, dostávají důležité informace příliš pozdě a mají pochybnosti o přesnosti informací. Společnosti s lepšími informacemi mají výhodu před konkurencí. Společnost si může lépe zvolit trhy, vytvořit lepší nabídky a provádět lepší marketingové plánování.

1. Jaká rozhodnutí děláte pravidelně?
2. Jaké informace k těmto rozhodnutím potřebujete?
3. Jaké informace dostáváte pravidelně?
4. Jaké speciální zprávy periodicky vyžadujete?
5. Jaké informace, které nyní nedostáváte, byste chtěli?
6. Jaké informace byste chtěli mít denně, týdně, měsíčně, ročně?
7. Jaké časopisy a obchodní zprávy byste rádi dostávali pravidelně?
8. O kterých tématech byste chtěli být pravidelně informováni?
9. Které programy na analýzu dat byste chtěli?
10. Která čtyři nejužitečnější zlepšení byste navrhli na zlepšení současného marketingového informačního systému?

Tab. 3.1
Zkušební otázky
o potřebě informací

Každá firma musí třídit a rozdělovat nepřetržitý tok informací k marketingovým manažerům. Aby společnosti splnily tyto požadavky, zkoumají informační potřeby a sestavují pro své manažery marketingové informační systémy. **Marketingový informační systém** (*marketing information system – MIS*) zahrnuje lidi, zařízení a postupy zajišťující shromažďování, třídění, analyzování, vyhodnocování a včasnou distribuci potřebných a přesných informací pro pracovníky, kteří činí marketingová rozhodnutí. Marketingový informační systém se skládá z interních dat společnosti, marketingového monitorování okolního dění a marketingového výzkumu. Prvními dvěma tématy se zabýváme zde a dále si probereme v následující kapitole.

Marketingový informační systém společnosti by měl být kompromisem mezi tím, o čem se manažeri domnívají, že potřebují, tím, co skutečně potřebují a tím, co je ekonomicky uskutečnitelné. Interní tým MIS by měl konat pohovory s marketingovými manažery, aby zjišťoval, jaké informace potřebují. Tab. 3.1 ukazuje některé užitečné otázky.

3.2 Interní data a marketingové monitorování okolního dění

Marketingoví manažeri se spoléhají na interní data o objednávkách, tržbách, cenách, nákladech, stávkách, pohledávkách, splátkách atd. Při analýze těchto informací si mohou všimnout důležitých příležitostí a problémů.

3.2.1 Cyklus od objednávky k platbě

Jedním systémem interních dat je cyklus od objednávek k platbám. Obchodní zástupci, dealeri a zákazníci posílají firmě objednávky. Obchodní oddělení připravuje faktury a posílá kopie různým oddělením. Objednává se zboží, které již není na skladě. Odesílání zboží je doprovázeno dodacími listy a fakturami, předávanými různým oddělením.

Dnešní společnosti musí provádět tyto kroky rychle a přesně. Zákazníci dávají přednost firmám, které mohou slíbit včasné dodávky. Zákazníci a obchodní zástupci nafaxují nebo odešlou e-mailem své objednávky. Sklady vybavené počítači je rychle vyřídí. Faturační oddělení odešle co nejrychleji faktury. Zvyšující se množství společností využívá ke zlepšení rychlosti, přesnosti a efektivnosti cyklu objednávek a plateb internet a extranety.

3.2.2 Prodejní informační systémy

Marketingoví manažeri potřebují včasné a přesné zprávy o aktuálních prodejích. Wal-Mart například ví o prodejích každého výrobku ve všech obchodech a každý večer dostává celkové součty. To mu umožňuje předat ještě tentýž večer objednávky na doplnění zásob. Wal-Mart sdílí tyto údaje s hlavními dodavateli, jako je P&G, a očekává, že P&G včas zásoby doplní. Wal-Mart této společnosti svědčil vedení svých zásob.⁴

Společnosti musí pozorně interpretovat údaje o prodejkách, aby se neřídily špatnými signály. Michael Dell poskytl následující vysvětlení: „Máte-li u prodejce automobilů tři žluté Mustangy a zákazník chce červený, musí být prodáváč skutečně dobrý, aby ho přesvědčil, že si má koupit žlutý. Takže se prodá žlutý Mustang a do továrny se dostane signál, že lidé chtějí žluté Mustangy.“

Technologické inovace způsobily revoluci v oblasti prodejních informačních systémů a umožnily obchodním zástupcům získat informace v neuvěřitelně krátkém čase. Při návštěvě jednoho z 30 tisíc obchodů s golfovými potřebami po celé zemi strávil obchodní zástupce společnosti TaylorMade až dvě hodiny počítáním golfových holí v zásobě, než vyplnil ručně nové objednávky. Od té doby, co společnost dala svým obchodním zástupcům k dispozici PDA vybavená čtečkou čárového kódu a přístupem k internetu, zástupci nyní jednoduše namíří přístroj na čárové kódy a automaticky získají celkový počet kusů zboží. Dvě hodiny, které tím ušetří, věnují na zvyšování prodeje maloobchodním zákazníkům, a jejich produktivita stoupla o 20 %.

3.2.3 Databáze, skladování a vyhledávání dat

Dnešní společnosti sestavují své informace do databází – databází zákazníků, databází výrobců, databází obchodních zástupců – a pak slučují údaje z různých databází. Databáze zákazníků obsahují například jméno každého zákazníka, jeho adresu, minulé transakce a v některých případech rovněž jeho demografické a psychografické rysy (aktivity, zájmy a názory). Místo aby společnost podnikla „koberecový nálet“ a rozeslala novou nabídku všem zákazníkům ve své databázi, osloví jen určití zákazníci podle množství jejich nákupů v poslední době, frekvence nákupů a jejich finanční hodnotě. Pošle nabídku jen těm zákazníkům, kteří dosáhnou nejlepších výsledků. Kromě toho, že ušetří na poštovním, často dosáhne dvouciferné procentuální míry reakce.

■ PIZZA HUT

Pizza Hut tvrdí, že má ze všech společností poskytujících rychlé občerstvení největší databázi zákazníků, v níž je 40 milionů domácností v USA – neboli 40–50 % trhu. Z jednotlivých provozoven se shromažďují zprávy o zákaznících. Pizza Hut může třídít informace podle oblíbených náplní pizzy jednotlivých zákazníků, data poslední objednávky nebo podle toho, zda si objednáte k pizze s feferonkami salát. S pomocí *Teradata Warehouse Miner* dokáže Pizza Hut nejen ze svých direct-mailových kampaní odstranit nákladné duplikáty, ale zaměřit svůj marketing tak, aby našel nejlepší kuponové nabídky pro každou domácnost a dokázal předpovídat úspěch svých kampaní.⁶

Společnosti tyto údaje ukládají a umožňují lidem, kteří činí rozhodnutí, získat k nim snadný přístup. Navíc najímáním analytiků znalých sofistikovaných statistických metod dokáží z údajů „těžit“ a získávat nové nápady vztahující se k zanedbávaným zákaznickým segmentům, posledním zákaznickým trendům a podobně. Informace o zákaznících lze různými způsoby spojovat s informacemi o výrobcích a informace od obchodních zástupců a vytěžit z těchto spojení další nápady. K účinnému a vhodnému řízení všech rozdílných databází stále více firem nyní používá business intelligence software (viz marketingový postřeh *Využití nasbíraných dat díky programům business intelligence*). Společnost Wells Fargo například používáním vlastní technologie získala schopnost sledovat a analyzovat veškeré bankovní transakce svých 10 milionů maloobchodních zákazníků – ať již z bankomatů, bankovních poboček nebo internetového bankovníctví. Spojí-li si společnost Wells Fargo transakční data s osobními daty poskytnutými zákazníky, může přijít s cílenými nabídkami, které se shodují s nějakou zásadní změnou v životě určitého zákazníka. V důsledku toho prodá Wells Fargo čtyři bankovní produkty na zákazníka, zatímco průměr v jejím odvětví činí 2,2 produktu na zákazníka.⁷

3.2.4 Marketingové monitorování

Interní informační systémy poskytují data o **výsledcích**, ale systém marketingového monitorování informuje o **aktuálním dění**. **Marketingové monitorování** je souborem postupů a zdrojů, které manažeři používají k získávání každodenních informací o vývoji marketingového prostředí. Marketingoví manažeři shromažďují tyto marketingové zprávy četbou knih, novin a specializovaných periodik, hovory se zákazníky, dodavateli a distributory a od jiných manažerů na schůzích společnosti.

Společnost může podniknout několik kroků, aby zlepšila kvalitu svého systému marketingového monitorování:



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: VYUŽITÍ NASBÍRANÝCH DAT DÍKY PROGRAMŮM BUSINESS INTELLIGENCE

V devadesátých letech utratily společnosti miliardy za instalaci obrovských databází a skladování dat a pak další obrovské sumy za konzultanty, kteří se snažili dát tomu nějaký smysl. Typický velký velkoobchodník má nyní 80 TB (terabyte) uložených informací – což je ekvivalent 16 milionů digitálních fotografií nebo 320 mil. polic s knihami. Wal-Mart má uloženo nepředstavitelných 285 TB informací.

Data však mají hodnotu je tehdy, jsou-li využívána. Jak to řekl jeden analytik: „Je to jako mít bankovní účet s miliony dolarů, ale žádoucí kartou, aby se z něho dalo vybírat. Pokud nemůžete peníze dostat, aby pro vás pracovaly, pak nejsou k ničemu.“ Software *Business Intelligence* (BI) je určen k analýze a interpretaci velkého množství dat. Typická aplikace tohoto softwaru vybírá informace z obrovských databází a vkládá je do souborů **data mart** – malých informačních souborů. Takové rozbití dat pomáhá k snadnějšímu a důkladnějšímu šíření informací po celé firmě.

Uvažte jen, jak pomáhá business integration software společnosti Ben & Jerry sledovat kopeček zmrzliny od jeho vzniku až ke konzumaci. V ústředí této společnosti ve vermontském Burlingtonu je po vyrobení každá pinta zmrzliny orazítkována a číslo, podle něhož se dá sledovat, se vkládá do databáze Oracle. S použitím softwaru

Business Objects se pak může prodejní tým podívat, které příchuti se nejlépe prodávají (stálým favoritem je třešňová Garcia). Marketingové oddělení si může kontrolovat, zda si některé on-line zakázky nevyžadují další filantropické dary. Lidé z finančního oddělení jsou schopni sledovat prodej a dělat včas účetní uzávěrky. Zásaditosti spotřebitelů mohou být porovnávány se zhruba 225 telefonáty a e-maily, které společnost dostává každý týden, aby se zajistilo, že s žádnými ingrediencemi nejsou systematické problémy.

BI software je pokládán za relativně laciný a snadno instalovatelný a navíc se rychle projeví výsledky. Společnost Sesame Workshop instalovala tento software na období dovolených v roce 2003, aby sledovala své panenky Elmo a byla schopná o třetinu snížit rušení objednávek. Společnost Red Robin Gourmet Burgers se 196 provozovny použila BI software k jemnému doladění svého marketingu a svých operací. Zjistila, že jen nepotřebované omáčky jí stojí tisíce dolarů. Společnost Staples již dlouho věnuje prostor nábytku s vysokou marží. Pomocí BI softwaru zjistila, že výnosnější jsou malé předměty. Tyto úspěchy jsou důvodem, proč se očekávalo, že trh pro *software business integration* dosáhne v roce 2006 výše 7,5 miliardy dolarů.

Zdroj: Upraveno podle knihy Julie Schlosserové „Looking for intelligence in Ice Cream“, *Fortune*, 17. března 2003, str. 114–120.

- **Společnost může vyškolit a motivovat pracovníky prodeje, aby si všimli nového vývoje a podávali o něm zprávy.** Obchodní zástupci jsou v postavení, v němž mohou získávat informace, které nelze získat jinými prostředky, ale často se stává, že tyto informace nepředávají dál. Společnost musí umět „prodat“ svým obchodním zástupcům přesvědčení, že jsou při shromažďování zpráv důležití. Obchodní zástupci by měli vědět, jaké typy informací posílat konkrétním manažerům. Grace Performance Chemicals, divize W. R. Grace, dodává materiál a chemikálie stavebnímu odvětví a odvětví obalové techniky. Obchodní zástupci z Grace byli instruováni, aby sledovali novátorské způsoby, jimiž zákazníci užívají jejich výrobky a na základě tohoto pozorování navrhovali nové výrobky. Někteří zákazníci například používají nepromokavé materiály k zvukové izolaci svých automobilů a k vyspravování bot a stanů. Celkem takto vznikly nápady na sedm nových výrobků, které přinesly společnosti tržby za miliony dolarů.⁸
- **Společnost může motivovat distributory, maloobchodníky a další obchodní mezičlánky (prostředníky) k předávání důležitých informací.** Mnoho společností si najímá specialisty na shromažďování a třídění marketingových informací. Poskytovatelé služeb často posílají do obchodů falešné zákazníky (*mystery shopping*), aby zjišťovali, jak zaměstnanci jednájí se zákazníky. Mystery shopping například zjistil, že u společnosti McDonald's pouze 46 % restaurací splňuje interní požadavky na rychlost obsluhy, což společnost donutilo, aby znovu promyslela své procesy a výcvik zaměstnanců.⁹ Mystery shopping využívají také maloobchodní provozovny. Společnost Neiman Marcus zaměstnává profesionální nákupní agenturu, aby nakupovala po jejích provozovnách v celé zemi. Ta zjišťuje, že obchody, jimž se toho nedá v obsluhování zákazníků mnoho vytknout, mají i nejlepší prodejní výsledky. K typickým otázkám, na něž odpovídá mystery shopping patří: „Jak dlouho trvalo, než vás prodavač nebo prodavačka pozdravili? Chovají se tak, aby se zdálo, že si přejí, abyste si od nich něco koupili? Co vědí o výrobcích, které mají na skladě?“¹⁰
- **Společnost může zkoumat externí síť.** Může nakupovat výrobky konkurence, navštěvovat otevřené provozovny a obchodní výstavy, číst publikované zprávy konkurentů, navštěvovat valné hromady, hovořit se zaměstnanci, obchodníky, dodavateli, distributory a dopravci, sbírat reklamy konkurentů a vyhledávat nové zprávy o konkurenci. Společnost Cognos, která vyvíjí software, provozuje interní webové stránky, na nichž může kdokoli ze tří tisíc zaměstnanců firmy zveřejnit zřehavé informace o konkurenci a vyhrát tak cenu.¹¹ Shánění zpráv o konkurenci je však třeba dělat legálně a eticky. Společnost Procter & Gamble údajně zaplatila po vzájemné dohodě společnosti

Tab. 3.2
Zpoplatněné sekundární
zdroje dat

- **Společnost Nielsen:** Údaje o výrobcích a značkách prodávaných v maloobchodních prodejnách (*Retail Index Services*), údaje ze snímacího zařízení v supermarketech (*Scantrack*), údaje o televizních divácích (*Media Research Services*), údaje o nákladu periodik (*Neodata Services*) a další.
- **MRCIA Information Services:** Údaje o týdenních rodinných nákupech spotřebního zboží (*National Consumer Panel*) a údaje o domácí spotřebě potravin (*National Menu Census*).
- **Information Resources:** Údaje ze snímacích zařízení supermarketů (*InfoScan*) a údaje o vlivu propagace supermarketů (*PromotionScan*).
- **SAMI/Burke:** Zprávy o pohybu zboží ze skladů do potravinářských obchodů ve vybraných tržních oblastech (*SAMI*) a údaje ze supermarketových snímacích zařízení (*Samscam*).
- **Simmons Market Research Bureau (MRB Group):** Roční zprávy zabývající se televizními trhy, sportovním zbožím a patentovanými léky, s demografickými údaji rozdělenými podle preferencí pohlaví, příjmu, věku a značek (selektivní trhy a jak se na ně mediálně dostat).
- K dalším komerčním výzkumným agenturám prodávajícím data předplatitelům patří Audit Bureau of Circulation: Arbitron, Audits and Surveys, Dun & Bradstreet's, National Family Opinion, Standard Rate & Data Service a Starch.

Unilever částku několika milionů dolarů, když bylo zjištěno, že někteří externí spolupracovníci najatí jako součást programu P&G k zjišťování informací o výrobcích Unileveru k péči o vlasy, se při tomto průzkumu chovali neetickým způsobem.¹²

- **Společnost může zřídit poradní tým složený ze zákazníků.** K členům mohou patřit zástupci zákazníků, případně největší zákazníci společnosti či vysoce nároční zákazníci. Mnoho ekonomických univerzit má poradní tým složený z bývalých a současných studentů, který poskytuje cennou zpětnou vazbu na školní osnovu.
- **Společnost může využívat zdroje z vládních zdrojů.** Sčítání obyvatel v USA v roce 2000 poskytl názorný přehled o populačních výkyvech, demografických skupinách, regionálních migracích a měnící se struktuře rodin všech 281 421 906 obyvatel. Společnost Claritas detailně porovnává výsledky sčítání se závěry vlastních spotřebitelských šetření a průzkumů prováděných pro společnost, jako jsou Procter & Gamble, Dow Jones a Ford Motor. Díky partnerství se společnostmi, které poskytují informace o telefonních číslech a adresách zákazníků (tzv. *list houses*) pomáhá Claritas firmám vybírat a kupovat přesně zaměřené databáze kontaktů.¹³
- **Společnost si může koupit informace od vnějších dodavatelů.** K dobře známým dodavatelům dat patří společnosti AC Nielsen a Information Resources (viz tab. 3.2). Tyto výzkumné firmy shromažďují databáze údajů o spotřebitelích za mnohem nižší cenu než kdyby si je společnost sháněla sama. Biz360 má specializované databáze čerpající ze sedmi tisíc zdrojů, které umožňují poskytovat informace o rozsahu a povaze mediální pozornosti věnované určité společnosti.¹⁴
- **Společnost může ke shromažďování údajů o konkurenci používat on-line systémy zpětné vazby zákazníků.** Takové systémy usnadňují sběr a šíření informací v globálním měřítku, a to obvykle za nízkou cenu. Pomocí diskusních skupin zákazníků na internetu může být hodnocení výrobku určitým zákazníkem sděleno velkému množství jiných potenciálních kupujících a samozřejmě i marketérům, kteří vyhledávají informace o konkurenci. K současným existujícím kanálům zpětné vazby patří zaslání zpráv, internetová diskusní fóra umožňující přidat nový příspěvek nebo připojit vlastní názor k již publikovanému, názorová fóra umožňující hlubší a rozsáhlejší hodnocení, chat roomy a další kanály. Zatímco chat roomy mají tu výhodu, že umožňují uživatelům podílet se o zkušenosti a dojmy, jejich neorganizovaná povaha znesnadňuje marketérům nacházet v nich důležité zprávy. Aby tuto záležitost vyřešily, přijaly různé společnosti členěné systémy, jako jsou diskusní skupiny zákazníků nebo jejich posudky. K souhrnu hlavních kategorií členěných on-line systémů zpětné vazby viz marketingová vsuvka *Kliknout si na konkurenci*.¹⁵

Některé společnosti pouštějí marketingové informace do oběhu. Zaměstnanci je hledají na internetu a ve významnějších publikacích, vytřídí důležité zprávy a vydají je v informačním bulletinu, který rozesílají marketingovým manažerům. Shromažďují a třídí důležité informace a pomáhají tak manažerům vyhodnocovat nové informace.

MARKETINGOVÁ VSUVKA: KLIKOUT SI NA KONKURENCI

Existují čtyři hlavní způsoby, jak mohou marketéři najít na internetu důležité informace o silných a slabých stránkách výrobků konkurence a hodnotící komentáře o nějakém výrobku, službě nebo dodavateli:

- **Nezávislá fóra spotřebního zboží a služeb.** K těmto fórům patří některé dobře známé webové stránky, například Epinions.com, Rateital.com, Consumerreview.com a Bizrate.com. Bizrate.com spojuje zpětnou vazbu zákazníků ze dvou zdrojů: od svých 1,2 milionu členů, kteří dobrovolně poskytují hodnocení a zpětnou vazbu, aby pomohli jiným kupujícím, a z výsledků průzkumů kvality služeb shromažďovaných od zákazníků obchodů, jejichž seznam najdete v Bizrate. Tyto stránky mají tu výhodu, že jsou nezávislé na poskytovatelích zboží a služeb, což může snížit zájatost.
- **Webové stránky distributorů nebo obchodních zástupců zaměřených na zpětnou vazbu.** Tyto stránky si otevřeli samotní distributoři nebo obchody a nabízejí jak pozitivní, tak negativní hodnocení výrobků a služeb. Například Amazon.com nabízí takové interaktivní možnosti, kdy kupující, čtenáři, vydavatelé a další osoby mohou napsat recenzi na všechny produkty v uvedené seznamu těchto webových stránek, zvláště na knihy. Elance.com je internetový profesionální poskytovatel služeb, který umožňuje smluvní straně popsat svoji míru spokojenosti se subdodavateli a poskytnout detaily svých zkušeností.
- **Combo-sites (kombinované webové stránky) nabízející hodnocení zákazníků a názory znalců.** Tento typ webových stránek se zaměřuje na finanční služby a high-tech výrobky, které vyžadují profesionální znalosti. Zdnet.com, on-line poradce na technologické produkty nabízí komentáře a hodnocení zákazníků, rady k používání, názory na charakteristické vlastnosti a spolehlivost, a zároveň i posudky odborníků. Zdnet shrnuje počet kladných a záporných hodnocení a uvádí celkový počet za jisté období (obvykle za týden nebo za měsíc) pro každý softwarový program. Výhoda tohoto typu hodnotících webových stránek spočívá ve skutečnosti, že dodavatel nějakého produktu může srovnávat názory expertů a spotřebitelů.
- **Webové stránky zaměřené na stížnosti spotřebitelů.** Tato fóra jsou určena především nespokojeným zákazníkům. Kritici na většině názorových webových stránkách mají tendenci sdělovat pozitivní komentáře v důsledku finančních podnětů a potenciálních soudních žalob za pomlouvačné nebo hanlivé negativní komentáře. V kontrastu s tím nabízejí některé webové stránky volné fórum pro stížnosti, pouze mírně usměrňované moderátorem. Například Planetfeedback.com umožňuje zákazníkům projevit nepříznivé zkušenosti s nějakou společností. Další webové stránky, Complaints.com, se věnují zákazníkům, kteří chtějí ventilovat svá zklamání s určitými firmami nebo jejich nabídkami.

Zdroj: Upraveno z knihy Robina T. Petersona a Zhilin Yanga „Web Product Reviews Help Strategy“, *Marketing News*, 7. dubna 2004, str. 18.

3.3 Analýza makroprostředí

Úspěšné společnosti si uvědomují nenaplněné potřeby a trendy a vydělávají na nich. Společnosti by mohly vydělat velké jmění, kdyby dokázaly vyřešit kterýkoliv z následujících problémů: léčbu rakoviny, chemickou léčbu duševních chorob, odsolování mořské vody, účinnou léčbu obezity, chutnou nutriční stravu, prakticky využitelné automobily poháněné elektřinou a levné bydlení.

3.3.1 Potřeby a trendy

Podnikavým jedincům a společnostem se daří přicházet s novými řešeními nenaplněných potřeb. Společnost FedEx vznikla proto, aby naplnila potřeby doručování pošty hned následující den. Dockers vznikla proto, aby naplnila potřeby *baby boomers*, kteří se již nevejdou do svých džín a chtějí fyzicky a psychologicky pohodlné kalhoty. Společnost Amazon byla vytvořena proto, aby nabídla větší výběr knih a jiných produktů a více informací o nich.

Můžeme nakreslit dělicí čáru mezi přechodnými módami, trendy a megatrendy. **Přechodná móda** je „nepředvídatelná, krátkodobá a bez společenského, ekonomického a politického významu“. Společnost může vydělat na takové přechodné módě jako Beanie Babies, Furbies a Tickle Me Elmo panenek, ale jedná se spíše o záležitost štěstí a dobrého načasování než o cokoli jiného.¹⁶

Trend je směr nebo sled událostí, který trvá. Trendy jsou předvídatelnější a trvalejší než přechodné módy. Trend odhaluje tvar budoucnosti a poskytuje mnoho příležitostí. Například procento lidí, kteří si cení fyzické zdatnosti a pohody se s průběhem let zvyšuje, zvláště ve skupině mladých lidí do třiceti let, mladých žen, lidí s vyššími příjmy a lidí žijících na západě. Marketéři zdravé stravy a náradí na cvičení slouží tomuto trendu vhodnými výrobky a komunikačními prostředky.

Megatrendy byly popsány jako „velké společenské, ekonomické a technologické změny, které se utvářejí pomalu, a jakmile k nim dojde, po nějakou dobu nás ovlivňují – mezi sedmi a deseti lety, ale i déle.“¹⁷ Pro pohled na síly, které budou ve hře přibližně v následující dekádě viz marketingový postřeh *Deset megatrendů utvářejících spotřebitelské prostředí*.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: DESET MEGATRENDŮ UTVÁŘEJÍCÍCH SPOTŘEBITELSKÉ PROSTŘEDÍ

- **Stárnoucí boomers.** Přestože baby boomers stárnou, nelze v žádném případě podceňovat jejich vliv na útraty za spotřební zboží. Je tomu tak proto, že na rozdíl od předchozích generací jsou boomers rozhodnutí zpomalovat proces stárnutí a budou v rámci tohoto procesu nadále vydělávat a utrácet.
- **Odkládání odchodu do důchodu.** Baby boomers odkládají každý životní přechod, například svatbu a početí dětí. Proto je vysoce pravděpodobné, že budou rovněž odcházet později do důchodu. Bureau of Labor Statistics (úřad statistiky práce) předpovídá v letech 2000–2010 až 33% zvýšení počtu lidí ve věku 65–74 let, kteří budou ještě pracovat.
- **Měnící se povaha práce.** Více než polovina pracovníků v USA je zaměstnána v managementu, ve svobodných povoláních nebo v zaměstnáních s nimi spojených, v prodejních odděleních a v jiných kancelářských zaměstnáních.
- **Vyšší vzdělání – především u žen.** S tím, jak stále více pracovních míst vyžaduje intelektuální schopnosti, počet absolventů vysokých škol je na vzestupu. Zatímco je stejně pravděpodobné, že muži a ženy vystudují střední školu, je pravděpodobnější, že ženy vystudují nějaký vysokoškolský obor. Dlouhodobé důsledky tohoto trendu spočívají v tom, že lidé s vysokoškolským vzděláním budou mít vyšší celoživotní příjmy a zvýší se tak i výdělečná schopnost žen.
- **Nedostatek pracovních sil.** I když na předměstích je třeba více pracovníků ve službách, stále méně lidí si může dovolit tam žít. Předměstské lokality se obrátí k automatizovaným službám nebo k většímu spoléhání se na práci přistěhovalců.
- **Zvýšené přistěhovalectví.** Census Bureau (úřad pro sčítání obyvatel), odvolávající se na sčítání z roku 2000, odhaduje, že 40 % růstu obyvatelstva USA je důsledkem přistěhovalectví. Jak lidé v USA stárnou, bude růst obyvatelstva díky nově narozeným překonán růstem v důsledku přistěhovalectví.
- **Zvyšující se hispánský vliv.** Již nyní největší menšinová skupina v USA, čítající 35 milionů lidí, již je hispánská populace, se podle Census Bureau zvýší ještě v tomto desetiletí o 35 %. Přestože hispánské domácnosti představovaly v roce 2002 jen 9 % domácností v USA, žilo v nich 20 % ze 4 milionů dětí, které se onoho roku narodily.
- **Posun trendů porodů.** Tyto trendy jsou reprezentovány třemi minitrendy: 1. zvýšený výskyt porodů starších žen – ve věku 35 let a starších, které mají vyšší kupní sílu, 2. klesající počet porodů u dívek pod dvacet let, 3. stoupající rasová rozmanitost malých dětí. Asi dvě třetiny žen v plodném věku jsou nehispanšské ženy bílé pleti, ale v roce 2000 neporodily ani polovinu (43,5 %) dětí narozených v onom roce.
- **Zvětšování geografických rozdílů.** Tento trend se skládá ze dvou prvků. Zvětšují se demografické rozdíly mezi velkoměsty, předměstími a venkovskými oblastmi a spolu s tím stoupají rozdíly mezi regionálními spotřebními trhy. Například velmi nízké zvyšování populace v New England vedlo k průměrnému věku 37,1 roku v této oblasti v porovnání s průměrným věkem 32,3 roku v Texasu a 33,3 v Kalifornii. Nehispánské obyvatelstvo bílé pleti tvoří v New England 84 % celkové populace, zatímco na Západě je to jen 53 %.
- **Měnící se věková struktura.** V budoucnosti budou rozdíly ve velikosti mezi věkovými skupinami mnohem menší. V průběhu příštího desetiletí dojde pravděpodobně pouze k jedné nepatrné změně, a sice té, že každoročně klesne o 1 % nebo méně počet spotřebitelů ve všech věkových skupinách pod 35 let.

Zdroj: Upraveno z knihy Petera Franceseho „Top Trends for 2003“, *American Demographics*, prosinec 2002/leden 2003, str. 48–51.

Trendy a megatrendy si zasluhují značnou pozornost. Úspěch nového výrobku nebo marketingového programu bude pravděpodobnější, bude-li v souladu se silnými trendy, než když se proti nim bude stavět, ale odhalení nové tržní příležitosti ještě úspěch nezaručuje, i když je technicky dosažitelná. Některé společnosti dnes například prodávají přenosné „elektronické knihy“, ale nemusí se najít dostatečný počet lidí, kteří by měli zájem o četbu knihy na monitoru počítače nebo ochotných zaplatit požadovanou cenu. Právě z tohoto důvodu je nutný výzkum trhu, aby se zjistil ziskový potenciál nějaké příležitosti.

Několik firem nabízí společensko-kulturní prognózy, aby pomohly marketérům zaznamenat kulturní posuny, které by mohly přinést nové příležitosti nebo hrozby. Společnost Yankelovich Monitor dělá každoročně rozhovory s 2500 lidmi po celé zemi a od roku 1971 již odhalila 35 společenských trendů, například mysticismus, žítí jen pro dnešní den, vzdávání se majetku a smyslnost. Zjišťuje procento populace, které sdílí toto chování, i procento těch, kteří je nesdílejí.

3.3.2 Identifikace hlavních sil

Společnosti a jejich dodavatelé, marketingoví prostředníci, zákazníci, konkurenti a veřejnost – všichni operují v makroprostředí sil a trendů, které vytvářejí příležitosti a představují hrozby. Tyto síly představují „nekontrolovatelné okolnosti“, které musí společnost sledovat, a na něž musí reagovat. V ekonomické aréně jsou společnosti a spotřebitelé ovlivňováni globálními silami (viz tab. 3.3).

Tab. 3.3
Globální síly ovlivňující
marketing

1. Podstatné zvýšení mezinárodní dopravy a finančních transakcí, které povede k rychlému růstu světového obchodu a investic, zvláště tripolárního obchodu (Severní Amerika, západní Evropa, Dálný východ).
2. Pohyb výrobních kapacit a odborníků do zemí s nízkými náklady.
3. Vznik obchodních bloků, jako jsou členské země Evropské unie a sdružení NAFTA.
4. Vážné problémy s dluhy některých zemí, společně se zvyšující s křehkostí mezinárodního finančního systému.
5. Zvyšující se využívání výměnného obchodu a protiochodu k podpoře mezinárodních transakcí.
6. Pohyb k tržním ekonomikám v bývalých socialistických zemích s rychlou privatizací státem vlastněných společností.
7. Rychlé šíření globálního životního stylu.
8. Vývoj tzv. *emerging markets*, jmenovitě v Číně, Indii, východní Evropě, arabských zemích a Latinské Americe.
9. Zvyšující se tendence nadnárodních společností překročit místní a státní charakteristické prvky a operovat globálně.
10. Zvyšující se počet hranice překračujících společností uzavírajících strategické aliance – například letecké společnosti.
11. Zvyšující se počet etnických a náboženských konfliktů v problematických zemích a oblastech.
12. Růst globálních značek v rozmanitých odvětvích, jako jsou automobily, potraviny, oděvy a elektronika.

Začátek nového století přinesl řadu nových výzev: strmý pokles trhu s cennými papíry, který se dotkl úspor, investic a penzijních fondů, zvyšující se nezaměstnanost, skandály v různých společnostech a samozřejmě zvýšení teroristických útoků. Tyto dramatické události byly doprovázeny pokračováním jiných, již existujících dlouhodobějších trendů, které hluboce ovlivnily globální krajinu.

S rychle se měnícím globálním obrazem musí firma sledovat šest hlavních sil: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní. I když tyto síly popíšeme odděleně, musí marketéři věnovat pozornost jejich vzájemné součinnosti, protože právě ta přinese nové příležitosti a hrozby. Například výbušný populační růst (demografické síly) povede k dalšímu plnění zdrojů a znečišťování životního prostředí (přírodní síly), což povede k tomu, že si budou spotřebitelé přát další nové zákony (politicko-právní síly), a to bude stimulovat nová technologická řešení a výrobky (technologické síly), které, budou-li cenově přijatelné, mohou vést ke změně názorů a chování (společensko-kulturní síly).

3.4 Demografické prostředí

Demografické trendy jsou vysoce spolehlivé v krátkodobém a střednědobém rozsahu. Sotva existuje nějaká výmluva pro společnost, která je náhle zaskočena demografickým vývojem. Singer Company měla již léta vědět, že odvětví šicích strojů bude poškozeno menšími rodinami a větším počtem pracujících manželek, přesto však reagovala pomalu.

Hlavní demografická síla, kterou marketéři sledují, je **populace**, protože trhy dělají lidé. Marketéři se intenzivně zajímají o velikost populace a populační růst ve velkých městech, oblastech a státech, věkové rozložení a etnickou směs, úroveň vzdělání, zvyklosti domácností a regionální charakteristické rysy a změny.

3.4.1 Celosvětový populační růst

Světová populace prožívá explozivní růst: v roce 2000 činila 6,1 miliardy a v roce 2025 překročí 7,9 miliardy.¹⁸ Následuje zajímavá ilustrace.

Kdyby byl svět vesnicí, v níž žije 1000 lidí, skládal by se z 520 osob ženského a 480 osob mužského pohlaví, z nichž by bylo 330 dětí a 60 lidem by bylo nad 65 let, 10 by mělo vysokoškolské vzdělání a 335 dospělých by bylo negramotných. Vesnice by sestávala z 52 Severoameričanů, 55 Rusů, 84 Latinoameričanů, 95 Východo- a Západoevropanů, 124 Afričanů a 584 Asiatů. Komunikace by byla obtížná, protože 165 lidí by hovořilo mandarínskou čínštinou, 86 angličtinou, 83 hindštinou nebo urdštinou, 64 španělštinou, 58 ruštinou, 37 arabštinou a zbytek více než 200 jazyky. Mezi nimi by bylo 329 křesťanů, 178 muslimů, 132 hinduistů, 62 buddhistů, 3 židé, 167 lidí bez náboženství, 45 ateistů a 86 dalších.¹⁹

bránit. V roce 2010 bude věková skupina 40 let a více o 60 % početnější než skupina ve věku 18–39 let a již nyní kontroluje tři čtvrtiny bohatství země. S tím, jak tito lidé hledají elixír mládí, prudce stoupá prodej vlasových náhražek a barviv na vlasy, členství ve zdravotních klubech, domácího gymnastického náradí, krémů na vyhlazování vrásek a organických potravin.²²

Boomers vyrůstali s televizní reklamou, takže jsou snadnějším trhem než 45 milionů lidí narozených v letech 1965–1976, nazývaných **generace X** (a také stínovou generací, dvacet a něco a baby busters).²³ Lidé z generace X jsou obvykle cyničtí k těžko se prodávajícímu marketingovému zboží, které slibuje víc, než ve skutečnosti přináší, ale někteří marketéři dokázali prorazit i zde.

■ VW

Prodej Volkswagenů v USA vzrostl z 50 tisíc automobilů v roce 1993 na více než 300 tisíc o desetiletí později, a to částečně v důsledku reklamní kampaně *Drivers Wanted*, která cílila na po zábavě toužící nebo mladé řidiče. Raději než aby se Volkswagen obrátil na masový trh, rozhodl se apelovat na mladé demografické skupiny ochotné utratit trochu více za Volkswagen, protože je to výrobek německých konstruktérů, má sportovnější image a mnohostranné využití. Mluvený komentář k úvodnímu televiznímu spotu identifikuje cílové diváky slovy: „Na cestě životem se lidé dělí na pasažéry a řidiče.“²⁴

Jak baby boomers, tak generace X předá štafetový kolík nejmladší demografické skupině, **generaci Y**, nazývané také **echo-boomers** – lidem narozeným v letech 1977–1994. Tato skupina, čítající 72 milionů lidí, je téměř stejně početná jako baby boomers. Tuto věkovou skupinu mimo jiné charakterizuje znalost práce s počítačem a internetové technologie. Don Tapscott je z tohoto důvodu nazval „Net-Gens“. Říká: „Nebojí se digitální technologie o nic více než videopřehrávače nebo opěkače topinek.“²⁵

3.4.3 Etnické a další trhy

Země se také liší v etnickém a rasovém složení. Na jednom konci je Japonsko, kde jsou téměř všichni obyvatelé Japonci, na druhém jsou USA, kde lidé pocházejí v podstatě ze všech národů. Spojeným státům americkým se původně říkalo tavicí kotelnice, ale existuje stále více náznaků, že k tavení nedošlo. Nyní lidé říkají Spojeným státům spíše společnost „salátové mísy“, v níž si etnické skupiny udržují své etnické rozdíly, komunity a kultury.

Podle sčítání z roku 2000 bylo z 276,2 milionu obyvatel USA 72 % bílé pleti. Afroameričané tvořili 13 % a latinskoamerických obyvatel bylo 11 %. Latinská populace rychle roste a největšími podskupinami jsou obyvatelé USA mexického (5,4 %), portorického (1,1 %) a kubánského (0,4 %) původu. Američané asijského původu tvoří 3,8 % populace v USA, z nich největší skupinu tvoří Číňané, následováni podle pořadí Filipínci, Japonci, Indové a Korejci. Latinští a asijské spotřebitelé v USA jsou soustředěni na západním pobřeží a v jižních částech země, i když část z nich žije i rozptýleně. Navíc žije v USA téměř 25 milionů lidí, čili přes 9 % obyvatel, kteří se narodili v jiné zemi.

Často registrovaný megatrend, jímž je zvyšování procent Hispánců v celkové populaci, představuje značný posun těžiště národa. Hispánci tvořili v minulém desetiletí polovinu nových dělníků a ve dvou generacích jich bude mezi dělníky téměř 25 %. Navzdory jejich zaostávajícím rodinným příjmům hispánská kupní síla vzrůstá. Čistý příjem vzrostl od roku 2001 o 29 % na 652 miliard dolarů v roce 2003 – což je dvakrát vyšší tempo než u zbytku populace. Na stravu, kterou obyvatelé USA jedí, oděvy, které nosí, hudbu, kterou poslouchají i automobily, které kupují, mají Hispánci velký vliv. Společnosti se snaží zlepšovat své výrobky a svůj marketing, aby se dostali k této nejrychleji rostoucí a nejvlivnější spotřebitelské skupině.²⁶

- **Procter & Gamble.** V roce 2000 společnost zřídila šedesátipětičlenný dvojjazyčný tým, aby se mohla zaměřit na latinskoamerické obyvatele USA. Společnost nyní „šije“ na míru své výrobky tak, aby apelovaly na latinskoamerický vkus. Dodala například třetí vůni svému čisticímu prostředku *White Fresh Water*, když zjistila, že 57 % obyvatel USA latinskoamerického původu čichá k předmětům, které nakupuje.
- **Kroger.** Největší potravinářský řetězec v USA utratil 1,8 milionu dolarů na přestavbu svého obchodu v Houstonu o ploše 59 tisíc čtverečních stop v Supermercado s nápisy ve španělštině a s produkty, jako jsou banánové listy a mexické kakao. Společnost také rozšířila svou řadu vlastní značky Buena Comida na 105 různých výrobků.

- **Pacifik Care Health Systems.** Když zdravotní pojišťovna Cypress s ústředím v Kalifornii zjistila, že 20 % z jejích 3 milionů pojištěnců jsou hispánského původu, zřídila novou jednotku, Latino Health Solutions. Jednotka uvádí na trh produkty zdravotního pojištění Pacifik Care ve španělštině, zaměřené na hispánské, španělsky hovořící lékaře, a překládá pro hispánské dělníky dokumenty do španělštiny.

Etnické skupiny mají jistá specifická přání a nákupní zvyklosti. Několik potravinářských, oděvních a nábytkářských společností zaměřilo své produkty na jednu nebo více z těchto skupin.²⁷ Charles Schwab je jedna z nejdůležitějších firem, která poskytuje finanční služby obyvatelům USA asijského původu a má pečlivě zaměřený marketingový program.²⁸

■ CHARLES SCHWAB

Společnost Charles Schwab s ústředím v San Francisku si uvědomila vzrůstající kupní sílu asijských spotřebitelů po sčítání obyvatelstva v roce 1990. Nyní zaměstnává v telefonních centrech přes 200 lidí, kteří hovoří čínsky, korejsky a vietnamsky, aby mohli komunikovat s americkými zákazníky asijského původu, kteří chtějí mluvit mateřským jazykem, nebo pro něž je důležitá kulturní tradice. Společnost má rovněž webové stránky v čínštině pro obchodování, výzkum a v čínštině nabízí také on-line zpravodajství. Čtrnáct poboček společnosti pracuje v převážně asijských místech po celé zemi. Společnost také dává reklamy na asijské televizní kanály a do novin, rozhlasových stanic a na webové stránky této komunity.

Marketéři však musí být opatrní, aby nedocházeli k přehnaným závěrům o etnických skupinách. V každé etnické skupině jsou spotřebitelé, kteří se v mnohém naprosto liší. „Nic takového jako asijský trh ve skutečnosti neexistuje,“ říká Greg Macabenta, jehož etnická reklamní agentura se specializuje na filipínský trh. Macabenta zdůrazňuje, že pět hlavních skupin obyvatel USA asijského původu má své vlastní velmi specifické tržní charakteristické rysy, hovoří různými jazyky, má rozdílné kuchyně, praktikuje rozdílná náboženství a reprezentuje velmi odlišné národní kultury.²⁹

Rozmanitost přesahuje etnické a rasové hranice. Přes padesát milionů obyvatel USA má nějakou tělesnou nebo duševní vadu a tvoří trh pro společnosti dodávající zboží domů, jako je Peapod, a pro různé lékařské služby.

3.4.4 Skupiny podle vzdělání

Populace jakékoliv země se dělí do pěti skupin podle vzdělání: nigramotní, lidé, kteří nedokončili střední školu, lidé s maturitou, lidé s vysokoškolským vzděláním, a lidé s postgraduálním vzděláním. V Japonsku je 99 % obyvatel gramotných, zatímco v USA může být 10–15 % obyvatel funkčně nigramotných. Přesto mají USA 36 % obyvatel s vysokoškolským vzděláním, čímž patří v tomto

The screenshot shows the Charles Schwab website interface in Chinese. At the top, there's a logo for 'charles SCHWAB 嘉信理財' and three buttons: '登錄上網', '開戶申請', and '聯絡我們'. Below is a navigation menu with categories like '首頁', '理財精選計劃', '活躍投資者', '市場研究與講座', '規劃人生', and '美國境外居民'. The main content area features a banner with a line graph showing fluctuations, with text: '參加嘉信講座，增添投資信心 並獲免費初步投資諮詢'. Below the banner, there are two columns of content. The left column is titled '嘉信服務精選' and highlights '嘉信「兩全理財」™' with a description: '買賣股票、計劃理財，可以兩全其美嗎？嘉信「兩全理財」既為您提供一個嘉信的收費諮詢帳戶，另再配合一個非諮詢理財的交易帳戶，讓您整合證券交易與長期投資，兩者同時掌控。' The right column is titled '嘉信投資觀點' and lists several links: '嘉信股票評級', '每日市場快訊', '嘉信專家評論(Webcast)', and '網上預約投資講座'.

Domovská stránka webových stránek společnosti Schwab v čínštině. Zákazníci, kteří dávají přednost čínštině, mají možnost obchodovat, vyhledávat a číst zprávy v čínštině.

ohledu k předním zemím světa. Vysoký počet vzdělaných lidí v USA vytváří vysokou poptávku po kvalitních knihách, časopisech a cestování, stejně jako po vysokém přísunu odborných informací.

■ UNIVERZITY SE ZNAČKOVÝM JMÉNEM

Vysoká úroveň vzdělání v USA vedla jak ke zvýšenému důrazu na marketing zaměřený na studenty, tak ke zvýšenému marketingu vysokých škol a univerzit jako zavedených značek. Vzrůstající soutěživost o špičkové studenty a zájem o pověst a vysoké hodnocení nutí tyto instituce k vytváření značkové image. Nikdo nepochybuje o síle jména Harvard jako symbolu špičkového vzdělání a vynikajícího postavení mezi univerzitami. Tlaky zespodu na slevy školného a komparativní výběr studentů jejich rodičů povzbuzují méně známé univerzity k tržně orientovanému chování. Georgia Tech sama sebe definuje jako „technologickou univerzitu 21. století“, protože se soustřeďuje na kvalitní programy, intenzivní výzkum a agresivní technologické změny. Clark University ve Worcesteru v Massachusetts zdůrazňuje svoji velikost (Clark University patří k nejmenším univerzitám, na nichž se provádí důležitý výzkum), svoje novátorské tradice a kolektiv studentů, kteří jsou posedlí vlastními oblastmi zájmu.³⁰

3.4.5 Chování domácností

„Tradiční domácnost“ se skládala z manžela, manželky a dětí (a někdy i prarodičů). V dnešních Spojených státech je však jedna z osmi domácností „odlišná“ nebo „netypická“, a patří k nim lidé žijící sami, dospělé páry jednoho nebo dvou pohlaví žijící spolu bez formálního sňatku, rodiny s jedním rodičem, manželské páry bez dětí či s dospělými dětmi, kteří již žijí jinde. Stále více lidí se rozvádí nebo žije odděleně, rozhoduje se neoženit nebo neprodat, vstupuje do manželství později nebo vstupuje do manželství bez úmyslu mít děti. Každá skupina má rozdílný soubor potřeb a nákupních zvyklostí. Například lidé v SSWD skupině (*single, separated, widowed, divorced* – svobodných, žijících odděleně, ovdovělých a rozvedených) potřebují menší byty, laciné a menší spotřebiče pro domácnost, nábytek a bytové doplňky, a rovněž menší balení potravin. Marketéři musí ve stále zvýšené míře přemýšlet o speciálních potřebách netypických domácností, protože jich nyní přibývá více než tradičních domácností.

Počet domácností manželů – dominantní statistické skupiny od vzniku USA – klesl z téměř 80 % v padesátých letech 20. století asi na dnešních 50 %. Obyvatelé USA odkládají manželství déle než kdykoliv dříve, ve stále větším počtu žijí spolu bez svatby, vytvářejí více partnerských vztahů stejného pohlaví, žijí mnohem déle a po rozvodu vstupují stále méně do nových manželství. V roce 2010 téměř 30 % domovů bude obýváno někým, kdo žije sám. Rekordní množství dětí – 33 % – se nyní rodí v neúplných rodinách a mnohé z nich nezaměstnaným matkám. Ale i svobodní lidé mají značnou kupní sílu a utrácí za sebe více než ti, kteří žijí ve větších domácnostech. Výrobky – například gril společnosti George Foreman, které jsou zaměřené na lidi žijící osamocně a cení si pohodlí, mohou mít úspěch.³¹

Studie od Cava Research Group na University of Leeds ve Velké Británii zdůrazňuje, že svobodní ještě nemusí nutně znamenat „osamělí“. Badatelé vedli rozhovory se stovkami lidí ve věku mezi 25–60 lety a došli k závěru, že „novou rodinou jsou přátelé“. Pozorovali vzrůstající trend „neokmenů“, kdy okolo dvacátky lidí žije v jakési komunitě. Na druhém konci spektra zjistili, že starší rozvedení lidé soustřeďovali život na své děti a přátele a milostný život vedli odděleně. Tento důraz na přátelství může ovlivnit marketéry ve všem, od toho, na koho zaměřit, až k tomu, jak ztvárnit svá marketingová sdělení. Například s přáteli nebo ve skupině nyní cestuje více svobodných lidí než kolik univerzitních studentů vyráží na cesty o jarních prázdninách nebo než kolik cestuje důchodců.³² On-line služby si tento trend uvědomují.

■ FRIENDSTER.COM

Společnost Friendster, založená v kalifornském Sunnyvale v roce 2003, spojuje lidi, aby si mohli dojednat rande, spřátelit se, předkládat si obchodní návrhy. Zakladatel firmy přišel na tento nápad poté, co zkoušel on-line seznamovací službu a zjistil, že „nemá zájem vyměňovat si zprávy s náhodnými cvoky“. Vychází předpoklad Friendsteru spočívá v tom, že je lepší spojit se s novými lidmi přes ty, které již znáte. Jedná se o strategii „starý přítel přitele nějakého přitele“, s nímž byste se mohli seznámit nebo si domluvit schůzku. Uživatelé si mohou na webových stránkách firmy letmo prohlížet životopisné medailony svých přátel, přátel svých přátel atd. Má-li uživatel 20 přátel, může se spojit s 50 tisíci a více lidmi. K medailonům patří fotografie, oblíbené knihy a další zájmy a často i fotografie jejich přátel. Když najdou uživatelé někoho zajímavého, mohou se s ním spojit a napsat mu zprávu – každý se může spojit s kýmkoliv na světě. Webové stránky – jsou pro všechny členy

zdarma, mají nyní sedm milionů uživatelů, a s jejich pomocí byl vytvořen seznamovací webové společenské sítě, například Tribe, Rise a Orkut serveru Google.³³

Homosexuální trh je obzvláště lukrativním segmentem. Odborníci a marketingoví experti odhadují, že populace gayů a lesbiček se pohybuje v rozmezí 4–8 % populace USA a s ještě vyšším procentuálním podílem v městských oblastech.³⁴ V porovnání s průměrným obyvatelem USA existuje u respondentů, kteří se identifikují jako gayové, desetkrát větší pravděpodobnost, že budou pracovat ve svobodných povoláních, téměř dvakrát vyšší pravděpodobnost, že budou vlastnit rekreační dům, osmkrát větší pravděpodobnost, že budou mít přenosný počítač a dvakrát větší pravděpodobnost, že budou vlastníky akcií.³⁵ Společnosti jako Absolut, American Express, IKEA, Procter & Gamble a Subaru si uvědomily potenciál tohoto trhu netradičních domácností.

■ GAY.COM

Gayové a lesbičky jsou také dokonalou on-line spotřebitelskou skupinou, protože podle nedávné studie Forrester Research tráví až desetkrát delší dobu na internetu než průměrný uživatel internetu. Nemělo by proto překvapovat, že na prvním místě mezi webovými stránkami v USA, které se dostávají ke svobodným mužům s ročními příjmy přes 75 tisíc dolarů, nejsou sportovní stránky CNN, ale Gay.com. Stránky přitahují reklamy známých společností středního proudu, například American Airlines, Viacom, Procter & Gamble, General Motors a IBM. Tito chytří marketéři vědí, že gayové a lesbičky patří ke spotřebitelům, kteří jsou věrní značce, a 87 % z nich dělá obchody se společnostmi, které se obracejí přímo na ně. Z tohoto důvodu mateřská společnost Gay.com PlanetOutPartners zaujala agresivní přístup k zadavatelům reklam s tímto prodejním dodatkem: „Průměrná rodina ze střední třídy utratí přes milion dolarů na výchovu a vzdělání dítěte až do 22 let jeho věku. Někteří gayové mají děti. Většina nikoliv. Za co tedy utrácí peníze? Za naše produkty.“³⁶

3.4.6 Geografické posuny populace

Žijeme v období migračních přesunů mezi zeměmi i v jejich hranicích. Kupředu hledící společnosti a podnikatelé využívají růstu v počtu přistěhovalců a obracejí marketing svého zboží speciálně na nové členy populace.

K pohybu obyvatelstva dochází i uvnitř zemí, protože se lidé stěhují z venkova do měst a z měst na předměstí. Přestože USA prožily v devadesátých letech určitou renesanci venkova, kdy venkovské správní obvody přitáhly uprchlíky z velkých měst, na začátku 21. století začaly díky vyšší porodnosti, nižší úmrtnosti a rychlému růstu přistěhovalců ze zahraničí znovu rychle růst městské trhy.³⁷

Lokalita má vliv na preference výrobků a služeb. Přesun obyvatel do teplejších států snížil poptávku po teplých oděvech a topných zařízeních pro domácnost a naopak zvýšil poptávku po klimatizačních přístrojích. Ti, kteří žijí ve velkých městech, jako je New York, Chicago a San Francisco, se podílejí na většině prodejů drahých kožichů, voňavek, kufrů, cestovních kabel a uměleckých děl. Tato města také udržují v chodu operu, balet a jiné formy kultury. Obyvatelé žijící v předměstích vedou pohodlnější život, věnují se více venkovním aktivitám, nejvíce se společensky stýkají se sousedy, mají vyšší příjmy a tvoří mladší rodiny. Lidé z předměstí kupují dodávky, vybavení pro domácí dílny, venkovní nábytek, nářadí pro údržbu trávníku a zahrady a kuchyňské náčiní pro venkovní vaření. Existují rovněž regionální rozdíly: lidé v Seattlu kupují na hlavu více kartáčků na zuby než lidé v kterémkoliv jiném městě USA, lidé v Salt Lake City jedí více sladkých tyčinek, lidé v New Orleansu užívají více kečupu a lidé v Miami pijí více švestkové šťávy.

Růst předměstí a opovrhování pravidelným dojížděním do zaměstnání pomohly těm podnikatelským činnostem, které slouží vzrůstajícímu segmentu SOHO (*small office-home office*, malé kanceláře-domácí kanceláře). Téměř 40 milionů obyvatel USA pracuje z domova s pomocí elektronických vymožeností, jako jsou počítače, mobilní telefony, faxy a kapesní počítače (PDA). Výrobci RTA (*ready to assemble* – k smontování připraveného) nábytku mohou nalézat silnější zákaznickou základnu mezi bývalými obyvateli velkoměst, kteří si zřizují kanceláře v malých městech nebo zde pracují doma pro větší společnosti. Jednou ze společností, která přesunula zaměření své podnikatelské činnosti na SOHO segment je Kinko's Copy Centers.

■ KINKO'S COPY CENTERS

Společnost Kinko's, založená v sedmdesátých letech 20. století, umožňovala fotokopírování na univerzitách. Nyní se nově zformovala jako firma poskytující přístup ke všemu potřebnému kancelářskému zařízení. Zatímco kdysi prodávala fotokopírky, nyní je jejich 1200 obchodů ve Spojených státech a v cizině vybaveno řadou faxů, nejrychlejších barevných tiská-

ren a počítačových sítí s oblíbenými softwarovými programy a vysokorychlostním internetovým spojením. Kinko's je nyní společností s obratem dvě miliardy dolarů, která nabízí bezprecedentní rozsah kancelářských služeb. Lidé mohou přijít do kteréhokoliv obchodu společnosti a vykonávat tam veškeré kancelářské práce: kopírovat, posílat a dostávat faxy, používat na počítači různé programy, připojit se na internet, objednat si různé kancelářské potřeby a dokonce i telekonferenci. S tím, jak stále více lidí pracuje doma, nabízí Kinko's únik z izolace domácí kanceláře. Na začátku roku 2004 byla Kinko's koupena společností FedEx, což vyústilo v další integraci s průkopnickou firmou doručující poštu přes noc.

Marketéři také sledují, kde se spotřebitelé shromažďují. Téměř jeden ze dvou lidí ve věku přes pět let (120 milionů) se podle zprávy Census 2000 přinejmenším jednou v letech 1995–2000 přestěhoval. Věcné analýzy zprávy jasně ukazují, že dochází k přesunům do teplejších států ze středozápadních a severovýchodních států.³⁹ Od Virginie přes Floridu až k západním subtropickým státům, jako je Texas, Nevada nebo Arizona – všechny tyto „horké“ státy lákají stále více lidí, kteří jsou ochotni se přestěhovat. Zajímavý aspekt tohoto trendu spočívá v tom, že tyto státy již nejsou jen Mekkou důchodců, ale lákají k usazení i mladé lidi. Můžeme si to ukázat na floridském Naples.

■ NAPLES, FLORIDA

Poslední sčítání obyvatelstva v USA ukázalo, že Naples na Floridě, město s 20 tisíci obyvateli, a celý příslušný správní obvod získává mladé, svobodné lidi s univerzitním vzděláním rychleji než jakákoliv jiná část USA. Kdysi tam mladí lidé pouze jezdili navštěvovat rodiče v důchodu nebo jim tam pomáhali se přestěhovat. Nyní se tam stěhují sami. Kromě toho, že je tam přitahuje příjemné podnebí – Naples má v roce 333 slunečních dní a průměrnou teplotu 23 °C – láká je tam i možnost najít zaměstnání. Pracují ve společnostech sloužících potřebám zámožných sezonních obyvatel a důchodců, nebo pro nové technologicky zaměřené firmy v Naples a okolí, které si získaly národní i mezinárodní klienty a reputaci. Podnikatelé, mnozí relativně mladí, se stěhují do Naples a okolí, aby zde založili telekomunikační společnosti, společnosti dodávající počítačový software, poskytující služby v oblasti marketingu nebo společnosti aktivní v jiných odvětvích. Mladí lidé si nyní říkají: „Proč se stěhováním čekat až na důchod. Chci tam žít hned.“⁴⁰

3.5 Další důležitá makroprostředí

Práci marketérů hluboce ovlivňují i další síly v makroprostředí. Uděláme si stručný přehled o vývoji ekonomického, společensko-kulturního, přírodního, technologického a politicko-právního prostředí.

3.5.1 Ekonomické prostředí

Trhy vyžadují kupní sílu a lidi. Použitelná kupní síla v ekonomice závisí na současných příjmech, cenách, úsporách, dlužích a úvěrových možnostech. Marketéři musí věnovat pečlivou pozornost trendům, které ovlivňují kupní sílu, protože mohou mít silný dopad na podnikatelské činnosti, zvláště u společností, jejichž výrobky jsou zaměřeny na zákazníky s vysokými příjmy a kteří jsou citliví k cenám.

ROZLOŽENÍ PŘÍJMŮ Státy se značně liší v úrovni a rozložení příjmů a průmyslové struktuře. Existují čtyři typy průmyslových struktur: **ekonomiky fungující na existenčním minimu** (málo příležitostí pro marketéry), **ekonomiky vyvážející suroviny** jako Zaire (měď) a Saudská Arábie (ropa) s dobrými trhy pro prodej zařízení, nástrojů a luxusního zboží pro bohaté, **industrializující se země**, například Indie, Egypt a Filipíny, kde nová bohatá třída a rozrůstající se střední třída požaduje nové typy zboží, a **industriální ekonomiky**, kde existují bohaté trhy pro všechny druhy zboží.

V globální ekonomice potřebují marketéři věnovat pozornost posunům v rozložení příjmů v zemích celého světa, zvláště v zemích, kde stoupá úroveň blahobytu.

■ INDIE

Se svým nadbytkem laciných, anglicky hovořících zaměstnanců s vysokým IQ se Indie nyní ve vlně outsourcingu, která se zdá nepolevovat, dychtivě chápe zaměstnání programátorů a pracovníků v zákaznických centrech vykonávaných kdysi Američany. V roce 2008 stoupnou služby a podpůrné kancelářské práce v informačních technologiích v Indii pětkrát na 57 miliard dolarů výrobního průmyslu ročně, a tento průmysl bude zaměstnávat čtyři miliony lidí a bude tvořit sedm procent indického hrubého domácího produktu. Zatímco vzestup Indie nevyhnutelně znamená ztrátu zaměstnání a nervozitu bílých limečků v USA, znamená to rovněž větší trh pro americké a západní zboží – a přeměnu tradičních indických rodin. Společně

s výcvikem v amerických akcentech a geografii vstřebávají zaměstnanci z velkého množství zákaznických center nové ideje o rodině, hmotném majetku a milostných vztazích. „Říkám těmto dětem osvobozené děti,“ prohlásil Rama Bijarpurkar, marketingový poradce z Bombaje. „Tato generace touží v nitru po úspěchu.“ Osvobozené děti berou v potaz konzervativní tradice, jako jsou dohodnutá manželství a zákaz polibků na veřejnosti. Chtějí se dívat na hollywoodské filmy, poslouchat západní hudbu, komunikovat spolu pomocí mobilních telefonů, kupovat na úvěr místo šetření a jít v restauracích. A neúnavně se na ně zaměřují společnosti, které čekaly, až v Indii vznikne spotřební třída v západním stylu.⁴¹

Marketéři často rozlišují země podle pěti různých struktur rozdělení příjmů: 1. velmi nízké příjmy, 2. většinou nízké příjmy, 3. velmi nízké, velmi vysoké příjmy, 4. nízké, střední, vysoké příjmy a 5. většinou střední příjmy. Představte si trh automobilů Lamborghini, z nichž každý stojí přes 150 tisíc dolarů. Trh by měl být velmi malý v zemích se strukturou příjmů 1. a 2. Ukázalo se, že jeden z největších trhů pro automobily Lamborghini je Portugalsko (struktura příjmu 3.) – jedna z nejchudších zemí v západní Evropě, ale země s dostatečným množstvím bohatých rodin, které si mohou tak drahý automobil dovolit.

V minulých třech desetiletích se v USA bohatí stali ještě bohatšími, střední třída se početně smrskla a chudí zůstali chudí. V letech 1973–1999 vzrostly výdělků domácností v USA v nejvyšší příjmové skupině tvořící 5 % obyvatelstva o 65 % ve srovnání se vzrůstem o 11 % u prostřední pětiny domácností za stejné období. To vede v USA k trhu o dvou vrstvách, kdy si bohatí lidé mohou kupovat drahé zboží a lidé z pracující třídy, kteří jsou nuceni utráčet opatrně, nakupují v obchodech nabízejících slevy a podnikových prodejnách, a vybírají méně drahé značky obchodů. Tradiční maloobchody, které nabízejí středně drahé zboží, jsou těmito změnami nejzranitelnější. Společnosti, které reagují na tento trend úpravou svých výrobků a jejich množstvím nabízeným na trhu pro tyto dvě velmi odlišné Ameriky, nadále vydělávají.⁴²

■ GAP

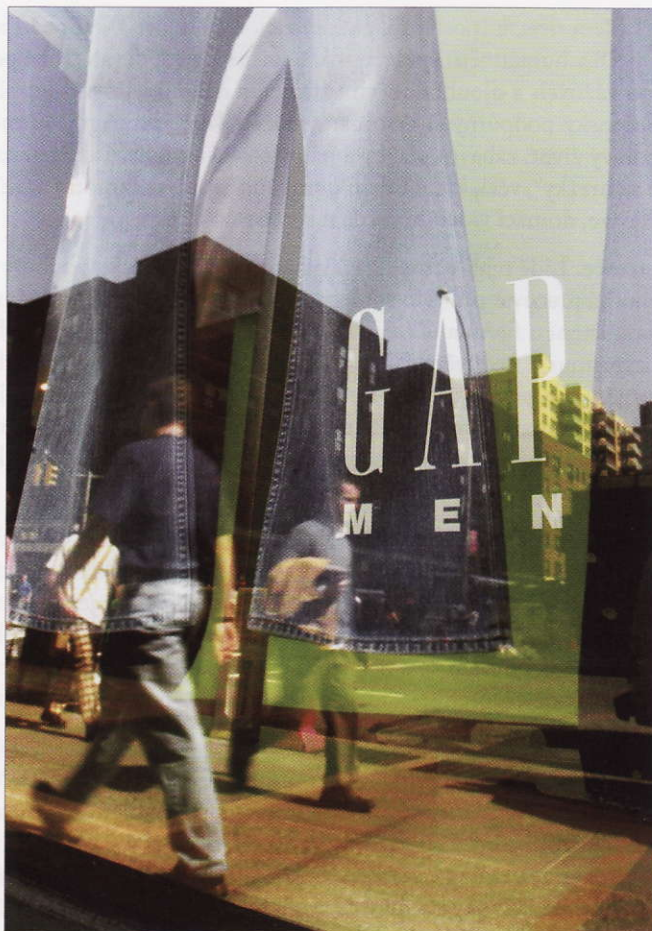
GAP se řídí segmentovanou tržní strategií s maloobchodním prodejem ve třech vrstvách: Banana Republic pro vyšší vrstvy, GAP pro střední vrstvy a Old Navy pro lidi s nízkými příjmy. Džiny prodávané za 70 dolarů v obchodech Banana Republic jsou k dostání v obchodech GAP za 50 dolarů. Džiny v Old Navy se prodávají pod 25 dolarů. Každý obchod má odlišný vzhled, vlastní řady oděvů a vlastní reklamy. Tato segmentovaná strategie pomohla společnosti GAP zvýšit obrát ze 7 miliard dolarů v roce 1996 na 14 miliard dolarů v roce 2003.⁴³

ÚSPORY, DLUHY A DOSTUPNOST ÚVĚŘŮ Na výdaje spotřebitelů mají vliv úspory, dluhy a dostupnost úvěrů. Spotřebitelé v USA mají vysoký poměr dluhů v porovnání s příjmy, který zpomaluje další výdaje na koupě domů a drahé zboží. Úvěr je v USA poměrně snadno dostupný, ale za značně vysoké úroky, zvláště pro lidi s nízkými příjmy. Zde může nabídnout pomocnou ruku internet: spotřebitelé hledající hypotéku si mohou na stránkách lendingtree.com vyplnit jedinou žádost o půjčku a dostat do 48 hodin od konkurujících si bank několik návrhů, jak by mohla půjčka vypadat.

OUTSOURCING A VOLNÝ OBCHOD Ekonomickým problémem narůstající důležitosti je stěhování výrobců a firem nabízejících služby do zahraničí. Outsourcing je mnoha firmami chápán jako konkurenční nutnost, ale mnoha domácími dělníky jako příčina nezaměstnanosti. Například v prosinci 2003 se IBM rozhodla přemístit práci téměř 5000 programátorů do Indie a Číny. GE přemístila značnou část svého výzkumu a vývoje do zámoří. Microsoft, Dell, American Express, a v podstatě každá větší nadnárodní společnost od Accenture k Yahoo! již přemístila část práce jinam nebo to má v úmyslu učinit.

Úspory jsou významné, neboť společnosti dosahují 20–70 % snížení nákladů na pracovní síly při zachování srovnatelné kvality práce. Za krátkodobým ziskem zaměstnavatelů a problémy propuštěných bílých límečků jsou však strach nahánějící dlouhodobé vyhlídky. Zvláště exodus programátorské práce zpochybňuje budoucnost technické převahy USA. Mnozí lidé se v duchu ptají, zda USA nadále dokáží vést v takovém odvětví, jako je softwarové programování, když je nyní rozšířeno po celé zeměkouli od Indie po Bulharsko. Například v Bombaji existuje přístup k vysokorychlostnímu internetu, prvotřídní univerzita a dostatek kapitálu pro začínající firmy, což jsou všechno ingredience, které potřebujete k chrlení dalších technologických inovací otrásajících světem.⁴⁴

Mimo pracovní trh debatují zastánci a odpůrci volného obchodu o výhodách a nevýhodách ochranných celních tarifů.



Výkladní skříň obchodu společnosti GAP má známý, rozpoznatelný „GAP vzhled“.

■ FAIR TRADE COFFEE

Aktivistická skupina Global Exchange, organizace na ochranu lidských práv, zabývající se propagací ekologické, politické a sociální spravedlnosti po celém světě, vyvíjela nátlak na odvětví obchodu s kávou, aby podpořila Fair Trade Certified Coffee (spravedlivý obchod s certifikovanou kávou). Více než 500 000 rolníků po celém světě každoročně vypěstuje a prodá prostřednictvím sítě Fair Trade přes 80 milionů kilogramů kávy. Přes 100 značek kávy Fair Trade se prodává po celém světě v asi 35 000 maloobchodních provozovnách (7000 v USA). Aby dovozce získal od Fair Trade certifikát, musí splnit přísná mezinárodní kritéria, například zaplatit za libru kávy minimální cenu 1,26 dolaru. Global Exchange se rozhodla vzhledem k reputaci firmy Starbucks zaměřit se právě na ni, aby participovala v této síti. Lokálně zaměřená kampaň vedla k zavedení celozrnné kávy s certifikátem od Fair Trade ve více než 2300 obchodech Starbucksu v rámci širších aktivit *corporate social responsibility*.⁴⁵

3.5.2 Společensko-kulturní prostředí

Kupní síla je podle vkusu a preferencí lidí zaměřována k jistému zboží a službám a odvrací se od jiného zboží a služeb. Společnost vytváří názory, hodnoty a normy, které ve značné míře tento vkus a preference definují. Lidé téměř nevědomě vstřebávají názory definující jejich vztah k sobě samým, k jiným, k nejrůznějším organizacím, ke společnosti, k přírodě a vesmíru:

- **Názory na nás samé.** Lidé se liší v relativním důrazu, který kladou na vlastní uspokojení. Ve Spojených státech v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století „hledací příjemných zážitků“ toužili po zábavě, změně a úniku. Jiní hledali seberealizaci. Lidé si, podíváme-li se zpátky, kupovali vysněné automobily a vysněné dovolené a trávili více času činnostmi pro zdraví (jogging, tenis), uměním a řemesly (k současné situaci viz tab. 3.4). Dnes někteří lidé přijímají konzervativnější způsoby chování a ambicí. Marketéři si musí uvědomit, že existuje mnoho rozdílných skupin s rozdílnými pohledy na sebe samy.

- **Názory na jiné.** Lidem nejsou lhostejní bezdomovci, zločinnost a její oběti a další společenské problémy. Rádi by žili v humánnější společnosti. Současně vyhledávají „sobě podobné“ a straní se cizích. Hladoví po vážných a dlouhodobých vztazích s několika jinými lidmi. Tyto trendy věští rostoucí trh společensky podpůrných výrobků a služeb, které propagují přímé vztahy mezi lidmi – kluby pro zdravý život, zábavní plavby a náboženské aktivity. Také naznačují vzrůstající trh pro „společenské náhražky“, věci, které lidem umožňují zůstat samotáři a mít pocit, že samotní nejsou, jako je televize, domácí video hry a chat roomy na internetu.
- **Názory na organizace.** Lidé mají různé názory na firmy, vládní úřady, odbory a další organizace. Většina lidí je ochotná pracovat pro tyto společnosti, ale dochází k všeobecnému poklesu loajality. Masivní vlna propouštění u firem a účetních skandálů společností, jako byly Enron, WorldCom a Tyco, zplodily cynismus a nedůvěru.⁴⁶ Mnozí lidé dnes nevidí práci jako zdroj uspokojení, ale coby nutnou nepřijemnou povinnost, jak si vydělat peníze na to, aby si mohli užívat ve volném čase. Tento názor má pro marketing několik důsledků. Společnosti musí najít nové způsoby, jak si znovu získat důvěru zákazníků a zaměstnanců. Potřebují přesvědčit, že jsou dobrými „korporátními občany“ a jejich poselství je míněno upřímně.
- **Názory na společnost.** Lidé se liší i ve svých názorech na společnost, v níž žijí. Někteří ji brání (ochránci), někteří ji řídí (tvůrci), jiní si z ní berou vše, co mohou (výběřci), někteří ji chtějí změnit (měničci), ještě jiní pátrají po něčem hlubším (hledači) a pak jsou zde ještě ti, kteří ji chtějí opustit (uprchlíci).⁴⁷ Struktury spotřeby často odrážejí přístup ke společnosti jako celku. Tvůrci obvykle mívají úspěch a dobře jedí, oblékají se a žijí. Měníci obvykle žijí skromněji, jezdí v malých automobilech a nosí prostší oděv. Uprchlíci a hledači jsou důležitým trhem pro filmy, hudbu, surfování a kempování.
- **Názory na přírodu.** Lidé mají různé názory na přírodu. Někteří se jí cítí být podrobeni, jiní se s ní cítí být v souladu a ještě další by ji chtěli ovládnout. Existuje dlouhodobý trend, jímž je vzrůstající ovládnutí přírody lidmi pomocí technologie. V poslední době si však lidé začali uvědomovat, jak je příroda zranitelná a suroviny omezené. Pochopili, že přírodu lze lidskými činnostmi zničit. Obchod zareagoval na zvýšený zájem o kempování, pěší turistiku, plavbu na různých typech lodí, rybaření a reagoval i na zájem o potřeby spojené s těmito činnostmi – turistické boty, stany a další vybavení. Cestovní agentury vysílají turisty do divočiny a na místa jako je Antarktida.
- **Názory na vesmír.** Lidé se liší i ve víře na vznik vesmíru a na své místo v něm. Obyvatelé USA jsou většinou monoteisté, i když náboženské přesvědčení a praxe s průběhem let pomalu mizí. Existují samozřejmě jistá evangelická hnutí, jejichž smyslem je vrátit lidem organizované náboženství. Některé náboženské podněty odvrátily lidi k východním náboženstvím, mystice, okultismu a hnutím rozvíjejícím lidský potenciál.

S tím, jak lidé ztrácejí svou náboženskou orientaci, hledají sebenaplnění a okamžité uspokojení. Současně se zdá, že každý trend plodí i opačný trend, jak ukazuje celosvětový nárůst fundamentalismu. Existují i některé další kulturní charakteristické prvky zajímavější marketéry: přetrvávání hlavních kulturních hodnot, existence subkultur a změny hodnot v průběhu času.

SILNÉ PŘETRVÁVÁNÍ HLAVNÍCH KULTURNÍCH HODNOT Lidé žijící v určité společnosti mají **přesvědčení** a hodnoty, které projevují tendenci k přetrvávání. Většina obyvatel USA dosud věří v práci, manželství, charitu a poctivé chování. Tato přesvědčení a hodnoty předávají rodiče dětem a jsou utvrzovány důležitými společenskými institucemi – školami, církvemi, organizacemi a vládami. **Sekundární přesvědčení** a hodnoty jsou otevřenější změnám. Víra v instituci manželství je hlavním přesvědčením, ale víra, že by se lidé měli ženit či vdávat brzy, je sekundární vírou. Marketéři rodinného plánování proto mohou mít úspěch, když tvrdí, že by se lidé měli ženit a vdávat raději později než nikdy.

Marketéři mají určitou možnost změnit sekundární hodnoty, ale jen nepatrnou šanci změnit klíčové hodnoty. Například nezisková organizace Mothers Against Drunk Drivers (Matky proti opilým řidičům) se nesnaží o zákaz prodeje alkoholu, ale propagují nápad určit řidiče, který nebude v daný večer pít a odveze zbytek společnosti domů. Skupina rovněž agituje za zákon, který by zvyšoval povolenou věkovou hranici pro konzumaci alkoholu.

chůze chápaná jako cvičení	59 %
zahradničení	45 %
plavání	35 %
fotografování	26 %
cyklistika	25 %
rybaření	23 %
bowling	21 %
kempování	21 %
jogging nebo běhání	18 %
posilování	17 %
golf	16 %
vzdělávání v dospělosti	16 %
pěší turistika	14 %
jízda na motorových člunech	9 %

Zdroj: Scarborough Research, 2001, v souhrnném podání v článku „Where Does the Time Go?“, American Demographics, duben 2002, str. 56.

Tab. 3.4

Nejoblíbenější činnosti obyvatel USA ve volném čase (procenta dospělých, kteří se jim věnují)

EXISTENCE SUBKULTUR Každá společnost obsahuje **subkultury**, skupiny sdílející hodnoty, které vznikají z jejich zvláštních životních zkušeností nebo okolností. Členové subkultur sdílejí stejná přesvědčení, preference a prvky chování. V rozsahu, v němž projevují subkulturní skupiny rozdílná přání a spotřební chování, si mohou marketéři zvolit určité subkultury za cílové trhy.

Marketéři někdy sklízí zaměřením se na subkultury nečekané úspěchy. Marketéři měli vždy rádi hodně mladé lidi, protože ti vždy určovali trendy v módě, hudbě, zábavě, nápadech a názorech. Marketéři také vědí, že upoutají-li někoho v hodně mladém věku, pak existuje dobrá šance k tomu, aby si ho udrželi jako zákazníka i později. Společnost Frito-Lay, která získává 15 % svých tržeb od mladistvých, tvrdí, že zaznamenala vzestup příjmů z prodeje lupínků i u dospělých. „Domníváme se, že je to důsledek skutečnosti, že jsme je získali již v raném mládí,“ říká marketingový ředitel firmy Frito-Lay.⁴⁸

ZMĚNY SEKUNDÁRNÍCH KULTURNÍCH HODNOT V PRŮBĚHU ČASU I když jsou klíčové hodnoty poměrně stálé, dochází ke kulturním výkyvům. V šedesátých letech 20. století měli hlavní vliv na účesy, oblékání, sexuální normy a životní cíle mladých lidí hippies, Beatles, Elvis Presley a další kulturní fenomény. Dnes jsou mladí lidé ovlivňováni novými aktivitami a idoly, jimiž jsou například Bono se skupinou U2, hráč NBA Le Bron James, golfista Tiger Woods a skateboardista Tony Hawk.

3.5.3 Přírodní prostředí

Zhoršování přírodního prostředí je velkým celosvětovým problémem. V mnoha velkoměstech světa dosáhlo znečištění vzduchu a vody nebezpečných úrovní. Existují i obavy ze skleníkových plynů v atmosféře, vznikajících spalováním fosilních paliv, z ubývání ozonové vrstvy v důsledku používání určitých chemikálií a ze vzrůstajícího nedostatku vody. V západní Evropě „zelené“ strany energicky vyzývají veřejnost k jednání na snížení znečištění způsobeného průmyslem. Ve Spojených státech malci dokumentovali ekologické zhoršování životního prostředí a skupiny, které ho monitorují, jako je Sierra Club nebo Friends of the Earth, přenášejí tyto obavy do politických a společenských akcí.

Nové předpisy těžce zasáhly některá průmyslová odvětví. Ocelářské společnosti a státní společnosti – například elektrárny, musely investovat miliardy dolarů do zařízení na kontrolu znečišťování prostředí a do vývoje paliv, které jsou k životnímu prostředí ohleduplnější. Automobilový průmysl musel zavést v automobilech nákladný systém na kontrolu emisí. Výrobci mýdel a čisticích prostředků byli nuceni zvýšit rozkladné schopnosti svých výrobků. Naděje spočívá v tom, že společnosti

přijmou praktiky, které budou přírodní prostředí chránit. Na společnosti a marketéry, kteří přijdou s novými řešeními za účelem nalezení kompromisu mezi prosperitou a ochranou životního prostředí, čekají velké příležitosti.

Spotřebitelé často nemají v otázce životního prostředí jasno. Jedna výzkumná studie ukázala, že i když 80 % spotřebitelů v USA tvrdí, že na jejich rozhodování, zda koupit či nekoupit nějaký výrobek, měla vliv skutečnost, zda neškodí životnímu prostředí, pouze o něco více než polovina prohlásila, že kupuje recyklovatelné nebo životní prostředí neohrožující výrobky.⁴⁹ Zvláště mladí lidé mívají pocit, že to, co osobně udělají, nic nezmění. Stoupající počet ekologických produktů, které se kupují, si žádá rozbití loajálních návyků spotřebitelů, překonání jejich skepse o motivech uvádění nových ekologických výrobků na trh a jejich úrovních kvality, a změnu jejich názorů na úlohu, jakou hrají tyto výrobky při ochraně životního prostředí (viz marketingový postřeh *Zelený marketing*).

Marketéři si musí být vědomi hrozeb a příležitostí spojených se čtyřmi trendy v přírodním prostředí: nedostatkem surovin, zvláště vody, zvyšujících se energetických nákladů, zvýšených úrovní znečištění a měnící se úlohy vlád.

NEDOSTATEK SUROVIN Suroviny na zeměkouli sestávají z neobnovitelných, částečně obnovitelných a obnovitelných. **Obnovitelné zdroje**, jako je vzduch a voda, se stávají problémem. Nedostatek vody se stává politickým problémem a nebezpečí již nemá dlouhodobou povahu, ale hrozí bezprostředně. **Částečně obnovitelné zdroje**, například lesy a potraviny, je třeba využívat moudře. Dřevařské společnosti musí po těžbě opět vytěžené prostory zalesnit, aby chránily půdu a zajistily dostatečné množství dřeva k naplnění budoucí poptávky. Protože množství obdělávané půdy je fixní a městské oblasti neustále zabírají zemědělskou půdu, může se stát velkým problémem i dostatek potravin. **Neobnovitelné zdroje** – ropa, uhlí, platina, zinek, stříbro – se stanou vážným problémem, protože doba jejich vyčerpání se blíží. Firmy produkující výrobky, k nimž jsou potřeba tyto stále vzácnější nerosty, očekávají podstatné zvýšení nákladů. Firmy zabývající se výzkumem a vývojem mají výtečnou příležitost k vyvinutí náhradních materiálů.

ZVÝŠENÉ ENERGETICKÉ NÁKLADY Jeden z neobnovitelných zdrojů, ropa, vytváří vážné problémy pro světovou ekonomiku. V říjnu roku 2004 se cena ropy zvedla na více než 55 dolarů za barel a tím zesílila potřeba alternativních forem energie. Společnosti hledají praktické prostředky k využití solární, nukleární a větrné energie a dalších forem energií. Jen v oblasti solární energie přišly stovky firem s první generací výrobků využívajících tuto energii k vytápění domů a jinému využití. Jiné firmy se zabývají vývojem funkčních elektromobilů s potenciální cenou miliard dolarů pro vítěze. Praktická hybridní vozidla, jako je Toyota Prius, která se stala podle časopisu *Motor Trend* v roce 2004 automobilem roku, jsou již k dispozici.

TLAKY PROTI ZNEČIŠŤOVÁNÍ PROSTŘEDÍ Některé průmyslové činnosti budou nevyhnutelně poškozovat životní prostředí. Považte jen nebezpečné úrovně rtuti v oceánech, množství DDT a jiných chemikálií v půdě a potravinách a znečišťování životního prostředí plastovými láhvemi a jinými obaly. Na řešení kontroly znečišťování životního prostředí se vytvořil velký trh, jako jsou odsiřovací zařízení, recyklační střediska a zavážkové systémy. Existence trhu vede k hledání alternativních způsobů výroby a balení zboží. Společnost 3M zřídila program *Pollution Prevention Pays* (Prevence znečišťování se vyplácí), který vedl k podstatnému snížení znečišťování a nákladů. Společnost Dow Chemicals postavila v Albertě nový závod na výrobu etylenu, který spotřebuje o 40 % méně energie a vypouští o 97 % méně odpadové vody. Společnost AT&T používá ke svým operacím speciální softwarové programy k vybírání nejméně škodlivých materiálů, snížení nebezpečného odpadu, energetickým úsporám a ke zlepšení recyklace výrobků.⁵⁰

MĚNÍCÍ SE ROLE VLÁD Vlády se liší ve svém zájmu a snahách o čisté životní prostředí. Například německá vláda se energicky snaží o kvalitnější životní prostředí, a to částečně kvůli silnému zelenému hnutí v Německu a částečně kvůli ekologickému zpusťování bývalé NDR. Mnoho chudých států nedělá se znečištěným prostředím téměř nic, převážně kvůli nedostatku prostředků nebo politické vůle. Je v zájmu bohatších států pomáhat chudým státům s nápravou znečištěného prostředí, ale i dnešním bohatým státům k tomu chybějí nezbytné finanční prostředky.



MARKETINGOVÝ POSTŘEH: ZELENÝ MARKETING

Přestože ekologické záležitosti již dlouho ovlivňují marketingové praktiky, zvláště v Evropě, zvýšila se jejich důležitost zhruba v posledním desetiletí. S hojně publikovanými aktivitami spojenými se Dnem Země v dubnu roku 1990 v USA se zrodilo hnutí „zeleného marketingu“. Došlo k explozi výrobků a marketingových programů „přátelských životnímu prostředí“ – firmy se pokoušely vydělat na zvýšené citlivosti spotřebitelů k ekologickým záležitostem.

Z hlediska značek však programy zeleného marketingu neměly jednoznačný úspěch. Například v roce 1994 Philips Electronics NV označil své ekologické a energeticky úsporné fluorescenční žárovky *Earthlight*. Pro nedostatek prodejního úspěchu začal být výrobek v roce 2000 balen a označován jako výhodné žárovky *Marathon* se sedmiletou životností a prodej se trvale zvedá každoročně o 7 %. Společnost Ben a Jerry, které začal klesat prodej zmrzliny s příchutí *Rainforest Crunch*, kterou uvedla na trh při Dni Země v roce 1990, aby propagovala příchuti a oříšky z deštného pralesa, se výroby této příchuti vzdala. Navzdory soustředěnému marketingovému úsilí zjistila společnost Green Mountain Energy, že je obtížné prodávat elektřinu z ekologických elektráren.

Mnozí další marketéři se pokoušeli v posledním desetiletí přijít s ekologickým zbožím a neuspěli. S jakými překážkami se tyto snahy setkávají?

- **Přílišná snaha a nedostatek důvěry.** Tolik společností již přišlo s ekologickými tvrzeními, že se k nim veřejnost staví skepticky. Vládání šetření některých takových „zelených“ tvrzení (např. o rozložení plastických pytlů na odpadky) a zprávy v médiích o ekologických prohřešcích v minulosti jen zvyšují pochybnosti spotřebitelů. Toto vše přispívá k tomu, že se mnozí spotřebitelé domnívají, že ekologická tvrzení jsou jen marketingovými triky.
- **Názory spotřebitelů.** Výzkumné studie ukazují, že spotřebitelé jako celek nebudou ochotni kvůli ekologické prospěšnosti platit vyšší cenu, i když některé tržní segmenty ano. Zdá se, že většina spotřebitelů se nehodlá vzdát výhod jiných alternativ a volit zelené výrobky. Některým spotřebitelům se například nelíbí struktura recyklovaného papíru a recyklovatelných výrobků pro domácnost. A jiní spotřebitelé nejsou ochotni vzdát se pohodlných výrobků k jednorázovému použití – například plenek.

- **Špatná realizace.** Při pozvedávání vlajky zeleného marketingu mnohé firmy špatně realizují svůj marketingový program. Výrobky jsou z ekologického hlediska špatně navrženy, předraženy a nevhodně propagovány. Některým reklamám se nedaří spojit to, co dělá společnost pro životní prostředí, s tím, jak se to dotkne jednotlivých spotřebitelů.

Aby některé společnosti překonaly tyto překážky a zajistily, že budou ekologické iniciativy realizovány, rozhodly se spolehnout na asistenci tzv. „zeleného šampiona“ – odborníka na životní prostředí, který interně pracuje na tom, aby byla společnost „zelenější“. Jean Palmateerová, vystudovaná ekoložka, je takovou „zelenou šampionkou“ firmy DePuy Orthopaedics, divize společnosti Johnson & Johnson. Doporučuje plnit široké cíle tak, že z celého problému učiní osobní záležitost. Když například chtěla Palmateerová udržet čistou odpadní vodu z nádrží tohoto výrobce lékařských přístrojů, řekla dělníkům, že lepší péče o čistotu nádrží nejen pomůže zeměkouli, ale ušetří jim i telefonáty ve tři hodiny ráno, ohledně ucpaných nádrží a neodtékající vody. Nádrže jsou nyní čistší a dělníci mohou celou noc spát.

V posledních letech byly dosaženy v zeleném marketingu i některé pozoruhodné úspěchy. Hodně viditelná reklamní kampaň Chevronu *People Do* se pokoušela změnit negativní vnímání všech ropných společností a jejich škodlivých účinků na životní prostředí zákazníky vysvětlováním specifických programů Chevronu na záchranu života v divočině, na ochranu mořských pobřeží a podobně.

McDonald's přišel v posledních letech s několika dobře komunikovanými ekologickými iniciativami, například s taškami z nebeleného papíru a nahrazením polystyrenových pěnových krabiček na hamburgery papírovými obaly a lehkými recyklovatelnými krabicemi. McDonald's obdržel od EPA každoroční cenu *Waste Wise Partner* za snahu o snížení odpadu: 1. za úsporu 3200 tun papíru a kartonu díky nahrazení krabiček na hamburgery flexibilními jednovrstvými obaly; 2. za ušetření 1100 tun kartonového materiálu, který by jinak byl využit k expedici, díky přechodu na lehké pohárky na pití a 3. za skutečnost, že v důsledku těchto opatření společnost nakoupila obaly z recyklovaných materiálů za 355 milionů dolarů.

Zdroje: Jacquelin Ottman, *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, 2. vydání, Chicago: NTC/Contemporary Publishing Company, 1998; Geoffrey Fowler, „Green Sales Isn't Moving Many Products“, *Wall Street Journal*, 6. března 2002, str. B4; Lynn J. Cook, „Our Electrons Are Greener“, *Forbes*, 23. června 2003, str. 101; Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management*, 2. vydání, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall 2003; Maggie Jackson, „Earth-Friendly Company Changes Come from One 'Green Champion' at a Time“, *Boston Globe*, 9. května 2004, str. G1.

3.5.4 Technologické prostředí

Jedna z nejdramatičtějších sil, která utváří lidské životy, je technologie. Technologie vedla k takovým zázrakům, jako je penicilin, srdeční chirurgie a antikoncepční pilulky. Vedla však i k takovým hrůzám, jako je vodíková bomba, nervové plyny a samopal. A vypustila do světa rovněž sporná dobrodružství – například automobil a video hry.

Každá nová technologie je silou „tvůrčího ničení“. Tranzistory zničily odvětví na výrobu elektronek, xerografie zničila firmy vyrábějící kopírovací papíry, automobily ublížily železnici a televize novinám. Místo aby celá řada odvětví nové technologie přijala, stavěla se proti nim nebo je ignorovala a jejich podnikatelská činnost upadala. Nicméně základem tržního kapitalismu je být dynamický a tolerovat tvůrčí ničení technologie jako cenu, kterou je nutné zaplatit za pokrok.

Podívejme se na Dell, HP, Apple a Microsoft: podle některých vizionářů, „chytré“ mobilní telefony nakonec zastíní osobní počítače.

■ CHYTRÉ TELEFONY

„Jednoho dne budou mít mobilní telefon 2 nebo 3 miliardy lidí, ale ne všichni z nich budou mít osobní počítač,“ tvrdí Jeff Hawkins, vynálezce přístroje Palm Pilot a technologický vedoucí společnosti PalmOne. „Mobilní telefony se stanou jeřábem digitálního života,“ předpovídá Hawkins. Po pomalém startu se stávají mobilní telefony všudypřítomné – na světě jich je již 1,5 miliardy – a chytřejší. Dnešní nejsložitější telefony již mají výpočetní kapacitu osobních počítačů z poloviny devadesátých let a přitom spotřebují stokrát méně elektřiny. Telefony se používají k posílání e-mailů, hledání na internetu, k fotografování a přehrávání video her. Hawkins předpovídá, že do několika desetiletí budou všechny telefony mobilními telefony, schopnými přijímat hlasové a internetové signály v širokopásmových rychlostech a účty za mobily se smrsknou na několik dolarů měsíčně, jelikož investice telefonních společností do nových sítí budou již splaceny. K novým chytrým telefonům patří kapesní Treo600 od Palm s maličkou klávesnicí, zabudovaným digitálním fotoaparátem a možností připojení k síti, paměti, a také MPx Motoroly, který lze otvírat po obou stranách – otevře-li se z jedné strany, vypadá jako běžný mobilní telefon, z druhé strany se jedná o e-mailové zařízení s klávesnicí.⁵¹

Tempo ekonomického růstu je ovlivňováno množstvím objevených důležitých nových technologií. Naneštěstí k technologickým objevům nedochází v průběhu času rovnoměrně. Železniční průmysl vedl k mnoha investicím, pak se vytrácelo do ztracena, dokud nevznikl automobilový průmysl. Předějí si vyžádalo spoustu investic rádio a ty se vytrácely až do objevu televize. V době mezi významnějšími inovacemi může ekonomika stagnovat. Tehdy mohou zaplňovat mezeru menší inovace: mrazem pražená káva, kombinace šamponu a kondicionéru, antiperspiranty, deodoranty a podobně. Jsou méně riskantní, ale rovněž odvracejí výzkum od důležitých objevů.

Nová technologie také vytváří důležité dlouhodobé důsledky, které nelze vždy předvídat. Například antikoncepční tabletky vedla k menším rodinám, většímu množství pracujících manželek a možnosti volně disponovat větší částí příjmu – což vedlo k vyšším výdajům na cestování v době dovolených, trvanlivějšímu zboží a luxusnějším předmětům.

Marketér by měl sledovat následující technologické trendy: tempo změn, příležitosti k inovacím, lišící se rozpočty na výzkum a vývoj a zvýšenou míru regulace.

ZVYŠUJÍCÍ SE TEMPO ZMĚN Mnoho z dnešních běžných výrobků nebylo ještě před 40 lety dostupných. John F. Kennedy neznal osobní počítače, digitální náramkové hodinky, videorekordéry, faxy, PDA ani internet a tempo technologických změn se nezpomaluje. Projekt lidského genomu se jeví jako předzvěst „Biologického století“. Pracovníci v biotechnice pracují na nových způsobech léčby, nových potravinách a nových materiálech. Badatelé v oboru elektroniky pracují na tom, aby čipy pro naše automobily, domovy a kanceláře lépe reagovaly na měnící se podmínky. Využití osobních počítačů, skeneru, faxu a kopírky, mobilního telefonu, internetu a e-mailu dává lidem možnost *telecommutingu* – čili práce z domova nebo cest bez potřeby dojíždět do zaměstnání. Tento trend může snížit znečišťování prostředí automobily, spojit pevněji rodiny a vést k zvýšení nakupování z domova a poptávky po domácí zábavě.

Aktuálně se pracuje na stále se zvyšujícím počtu nápadů a zkracuje se čas mezi vznikem nových nápadů a jejich úspěšnou realizací. Stejně tak i čas mezi zahájením výroby a špičkovou výrobou. Desetáct procent všech vědců, kteří kdy žili, žije dnes, a technologie požírá sama sebe.

NEOMEZENÉ PŘÍLEŽITOSTI K INOVACÍM Vědci dnes pracují na udivujícím množství nových technologií, které povedou k revolučním výrobkům a výrobním postupům. K nejzajímavějším objevům dochází v biotechnologii, v odvětví počítačů, mikroelektroniky, telekomunikací, robotiky a značkových materiálů. Badatelé pracují na lécích proti AIDS, pilulkách na štěstí, proti bolesti, naprosto bezpečné antikoncepci a potravinách, po nichž se netloustne. Sestrojují roboty k hašení požárů, výzkumům ve vodních hlubinách a k domácímu ošetřování. Navíc vědci pracují na výrobcích z čisté fantazie, jako jsou malá létající auta, trojrozměrná televize a kolonizace jiných planet. Ve všech těchto případech je hlavním problémem vyvinout ekonomicky přijatelné verze těchto nápadů.

■ SAMSUNG

Samsung přišel s ambiciózním projektem digitální domácnosti. V Koreji je k síti společnosti Samsung připojeno šest tisíc domovů, které jsou vybaveny řadou spotřebičů ovládaných prostřednictvím internetu – pečících trub, ledniček, bezpečnostních kamer a plochých televizí. Samsung se pokouší rozšířit tento nápad do ciziny. Připojení jednoho domu by v USA mělo stát od dvou do deseti tisíc dolarů, což je poměrně přijatelné. Kromě vyřešení několika technických problémů však

musí Samsung rovněž přesvědčit spotřebitele, kteří mají strach ze složitosti tohoto projektu nebo pochybují o jeho potřebě. Obchodníci však vzhlížejí k dalšímu rozšíření vysokorychlostního připojení k internetu, které by mělo urychlit přijímání konceptu digitálního domova ruku v ruce s tím, jak si spotřebitelé budou zvykat na využívání elektronického obchodu a digitálních médií z různých zařízení.⁵²

Společnosti již využívají sílu **virtuální reality**, spojení technologií, které umožňuje uživatelům zakoušet třírozměrné, počítačem vytvářené prostředí sluchem, zrakem a hmatem. Virtuální realita již byla aplikována na získávání reakcí spotřebitelů na designy nových automobilů, kuchyní, zahrad a dalších potenciálních nabídek.

UŠÍČÍ SE ROZPOČTY NA VÝZKUM A VÝVOJ Přestože USA vedou v celoročních výdajích na výzkum a vývoj, plyne stále větší část těchto výdajů do vývojové části R&D, což vzbuzuje obavy, zda si USA udrží své vedoucí postavení ve vědě. Mnoho společností se spokojí s tím, že vloží peníze do nápodoby výrobků konkurentů a učiní jen menší úpravy a stylová vylepšení. Dokonce i ze své podstaty výzkumné společnosti, jako jsou DuPont, Bell Laboratories a Pfizer, postupují opatrně a rozsáhlejší výzkum zaměřený na důležité vědecké objevy provádějí spíše konsorcia společností než jednotlivé společnosti.

ZVÝŠENÁ REGULACE TECHNOLOGICKÝCH ZMĚN S tím, jak se výrobky stávají stále složitější, je třeba veřejnost ujistovat o jejich bezpečnosti. V důsledku toho byla rozšířena pravomoc vládních úřadů zkoumat a zakazovat potenciálně nebezpečné výrobky. Ve Spojených státech Federal Food and Drug Administration musí schválit veškeré léky, než mohou být uvedeny do prodeje. Bezpečnostní a zdravotní předpisy byly také zpřísněny u potravin, automobilů, elektrických spotřebičů a ve stavebnictví. Marketéři musí při navrhování a vývoji nových produktů a jejich uvádění na trh tyto předpisy mít.

3.5.5 Politicko-právní prostředí

Marketingová rozhodnutí jsou silně ovlivňována vývojem v politickém a právním prostředí. Toto prostředí sestává ze zákonů, vládních úřadů a nátlakových skupin, které ovlivňují a omezují různé organizace a jednotlivce. Někdy tyto zákony vytvářejí nové příležitosti pro podnikatelskou činnost. Například zákon o povinné recyklaci poskytl recyklačnímu průmyslu účinnou pomoc a vyvolal vytvoření desítek nových společností vyrábějících z recyklovaného materiálu nové výrobky. Zpřísnění obchodní legislativy a zvyšování počtu speciálních zájmových skupin se týká dvou významných trendů.

ZPŘÍSNĚNÍ OBCHODNÍ LEGISLATIVY Obchodní legislativa má tři hlavní účely: chránit společnost před nepoctivou konkurencí, chránit spotřebitele před nepoctivými obchodními praktikami a chránit zájmy společnosti před bezuzdným podnikatelským chováním. Hlavním účelem obchodní legislativy a jejího prosazování je zatížit firmy společenskými náklady, vznikajícími kvůli jejich výrobkům nebo výrobním procesům. Ústřední otázka zní: V kterém bodě předčí náklady na regulaci její užitečnost? Zákony nejsou vždy uplatňovány spravedlivě. Státní zaměstnanci mohou být laxní nebo přehnaně horliví. I když každý nový zákon může mít legitimní racionální důvod, může mít i nezamýšlené důsledky, jimiž jsou potlačeni iniciativy a zpomalení hospodářského růstu.

V posledních letech se stále zvyšuje vliv legislativy na podnikatelské činnosti. Evropská komise vytvořila nový zákonný rámec pro konkurenční chování, standardy výrobků, záruky na výrobky a komerční transakce pro 25 členských států Evropské unie. Spojené státy americké mají mnoho zákonů týkajících se konkurence, bezpečnosti výrobků, záruk na výrobky, poctivého obchodování a úvěrových praktik, balení a označování.⁵³

Několik zemí šlo ještě dále než USA a zavedlo přísnou legislativu na ochranu spotřebitelů. Norsko zakazuje několik forem podpory prodeje – kupony, soutěže, prémie – protože je pokládá za nevhodné nebo „nepoctivé“ nástroje k propagaci výrobků. Thajsko vyžaduje, aby potravinářské firmy, prodávající místní zboží, dávaly na trh i laciné druhy a spotřebitelé s nízkými příjmy mohli nakupovat laciněji. V Indii potřebují potravinářské společnosti zvláštní povolení k zavádění druhů zboží, které zdvojují to, co již na trhu existuje, jako je další nápoj z koly nebo odrůda rýže.

Marketéři musí mít přiměřenou znalost hlavních zákonů regulujících hospodářskou soutěž a chránících spotřebitele a společnost. Firmy obvykle pomocí postupů právního vyhodnocení vyhlásí

GreenDisk, společnost, která vyrábí vysoce kvalitní recyklovatelné diskety.



etické standardy, jimiž se mají řídit jejich marketingoví manažeři, a protože se stále více obchodních činností odehrává v kyberprostoru, musí marketéři stanovit i nové parametry pro etické provádění elektronického obchodování.



ZVYŠOVÁNÍ POČTU SKUPIN SE SPECIÁLNÍMI ZÁJMY Počet a síla skupin se speciálními zájmy se v posledních třech desetiletích zvýšily. Politické akční výbory (*political action committees – PAC*) lobují u vládních úředníků a vedoucích pracovníků firm, aby věnovali více pozornosti právům spotřebitelů, žen, starších občanů, menšin a homosexuálů.

Mnohé společnosti zřídily k jednání s těmito skupinami oddělení pro veřejné záležitosti. Důležitou silou s vlivem na podnikatelskou činnost je **hnutí na ochranu zájmů spotřebitelů** – organizované hnutí občanů a vlády k posílení práv a pravomocí kupujících ve vztahu k prodávajícím. Členové tohoto hnutí si vydobyli právo znát skutečné úrokové náklady půjček, skutečnou cenu standardního kusu soupeřících značek, základní ingredience výrobků, nutriční kvalitu potravin, čerstvost výrobků a skutečné užité vlastnosti výrobků.

S tím, jak si spotřebitelé chtějí ve stále zvýšené míře vyměňovat s firmami – nakolik jim mohou důvěřovat – osobní informace pro zadání výroby na zakázku, bude problém

Zákaznice supermarketu kontrolující nutriční údaje na obalu výrobku Kellogg's Kenmel Rice Bran.





Cereálie s cenovkami
v regále supermarketu

soukromí politicky horkým bramborem.⁵⁴ Spotřebitelé se obávají, že budou okradeni nebo podvedeni, že jejich osobní informace budou použity proti nim, že jim někdo odcizí jejich identitu, že budou bombardováni reklamními materiály a že terčem se stanou i jejich děti.⁵⁵ Několik společností zřídilo oddělení pro záležitosti spotřebitelů, která pomáhají formulovat další postupy a reagují na stížnosti spotřebitelů. Společnosti si dávají záležet, aby odpovídaly na e-maily, řešily všechny stížnosti spotřebitelů a braly si z nich ponaučení.

Je jasné, že nové zákony a rostoucí počet nátlakových skupin klade na marketéry další omezení. Marketéři si proto musí vyjasnit své plány s právním oddělením, oddělením pro vztahy s veřejností a oddělením pro záležitosti spotřebitelů. Pojišťovací společnosti přímo či nepřímo ovlivňují provedení detektorů kouře, vědecké skupiny mají vliv na design různých sprejů tím, že zavrhnou aerosoly. V podstatě lze říci, že se mnoho soukromých transakcí přesunulo do veřejné oblasti.

Shrnutí

1. Aby mohli marketingoví manažeři analyzovat, plánovat a realizovat plány a provádět kontrolní činnosti, potřebují marketingový informační systém (MIS). Úlohou MIS je zjišťovat informační potřeby manažerů, přicházet s potřebnými informacemi a včas je předávat na příslušná místa.
2. MIS má tři složky: a) systém interních záznamů, kam patří informace o cyklu od objednávky k platbě a systémy hlášení o tržbách; b) marketingový systém shromažďování a třídění informací, soubor postupů a prostředků, který používají manažeři k získávání každodenních informací o vývoji v marketingovém prostředí; c) systém marketingového výzkumu umožňující systematický rozvrh, shromažďování, analýzu a hlášení údajů, které jsou důležité pro specifickou marketingovou situaci.
3. Mnoho příležitostí lze najít pomocí identifikace trendů (směrů nebo sledů událostí, které mají určitou hybnou sílu a trvalost) a megatrendů (velkých společenských, ekonomických, politických a technologických změn, které mají dlouhodobý vliv).
4. V rychle se měnícím globálním obraze musí marketéři sledovat šest hlavních sil v prostředí: demografické, ekonomické, společensko-kulturní, přírodní, technologické a politicko-právní.
5. V demografickém prostředí si musí být marketéři vědomi celosvětového růstu populace, měnících se věkových směrů, etnického složení a úrovně vzdělání, zvyšování počtu netradičních rodin, velkých geografických přesunů obyvatelstva, posunu k mikromarketingu a odchodu od hromadného marketingu.
6. V ekonomické rovině se musí marketéři zaměřovat na rozdělení příjmů a úrovně úspor, dluhů a možností úvěrů.
7. Ve společensko-kulturní rovině musí marketéři chápat názory lidí na sebe samotné, jiné lidi, organizace, společnost, přírodu a vesmír. Musí provádět marketing výrobků, které korespondují s klíčovými a sekundárními hodnotami společnosti a oslovovat potřeby různých subkultur ve společnosti.
8. V přírodním prostředí si musí být marketéři vědomi nedostatku surovin, zvýšených energetických nákladů, stupňů znečištění a měnící se role vlád při ochraně prostředí.
9. V technologické rovině by měli brát marketéři v úvahu zvyšující se tempo technologických změn, příležitosti k inovacím, lišící se rozpočty na výzkum a vývoj a přísnější vládní regulace dané technologickými změnami.
10. V politicko-právním prostředí musí marketéři pracovat v rámci mnoha právních předpisů regulujících obchodní praktiky a různých skupin se speciálními zájmy.

Aplikace

MARKETINGOVÁ ÚVAHA: JE KONZUMNÍ CHOVÁNÍ SPÍŠE ZÁLEŽITOSTÍ VĚKU OSOBY NEBO GENERACE?

Jednou ze široce diskutovaných záležitostí při vytváření marketingového programu, který by cílil na jisté věkové skupiny, je to, nakolik se spotřebitelé s postupem doby mění. Někteří marketéři tvrdí, že věkové rozdíly jsou důležité a že potřeby a přání osoby ve věku 25 let v roce 2002 nejsou příliš odlišné od potřeb a přání osoby, které bylo 25 let v roce 1972. Jiní tomuto tvrzení oponují a tvrdí, že důležité jsou faktory věkové skupiny a generace, a marketingové programy proto musí být v souladu s dobou.

Zaujměte stanovisko: Věkové rozdíly jsou mnohem důležitější než faktory určité věkové skupiny, nebo faktory věkové skupiny jsou podstatnější než věkové rozdíly.

MARKETINGOVÁ DISKUSE

Které značky a výrobky vás dle vašeho názoru oslovují a účinně cílí vaši cílovou skupinu? Proč? A které ne? Co by se v takovém případě mohlo změnit?



ZAMĚŘENO NA MARKETING: BUDWEISER

Společnost E. Anheuser & Company vařila poprvé Budweiser Lager v roce 1876 v St. Louis. Dnes je Anheuser-Busch, pokud jde o množství, největším producentem piva na světě, a soutěží na různých trzích. Společnost dohlíží na 30 různých značek piva, včetně domácího nejprodávanějšího piva Budweiser, určitý počet jiných alkoholických a nealkoholických nápojů, skupinu tématických parků a realitních podniků.

Zatímco si společnost udržuje tradice vaření piva, přijala i nové technologické tradice, které zlepšují její podnikatelské činnosti a marketingovou efektivitu. V roce 1997 předseda August Busch III učinil slib, že dostane svoji společnost na první místo v přetváření nákupních zvyklostí svých zákazníků. Klíčem k analýze marketingové efektivnosti v reálném čase jsou včasné údaje: dostávat informace od velkoobchodníků a maloobchodníků o tom, co se kde a kdy prodává.

„Údaje na velko- a maloobchodní rovině jsou životní mízou naší společnosti,“ prohlásil Joe Patti, viceprezident Anheuseru pro maloobchodní plánování a *category management*. Proto vytvořila společnost Anheuser-Busch BudNET ke spojení velkoobchodníků, maloobchodníků a dalších obchodních partnerů společnosti. Systém řídí hlášení o tržbách, rozvoji zákaznické základny, upozorňuje na podporu maloobchodního prodeje a prognózuje týdenní tržby a kontroluje značné množství funkcí spojených s logistikou. BudNET je informační kanál pro systém společnosti, který se nazývá WEARS (Wholesaler Equity Agreement Reporting System). Prostřednictvím BudNETu se lidé z expedice 700 distributorů Budweiseru v USA mohou stát očima a ušima společnosti.

WEARS a BudNET však dokáží víc, než jen udržovat tok vychlazeného Budweiseru z ledniček maloobchodníků. Lidé z expedice s přenosnými počítači, kteří uzavírají transakce, rovněž zaznamenávají údaje o konkurenčních výrobcích a identifikují, co ještě maloobchodníci prodávají. Na konci dne má Anheuser-Busch všechny tyto údaje a pátrá po trendech. „Ztratí-li Anheuser-Busch prostor v regálech v obchodě v Clarksvillu v Tennessee, hned o tom vědí,“ prohlásil Joe Thompson, prezident výzkumné a poradenské firmy Independent Beverage Group. „V této hře jsou lepší než kokoliv jiný, dokonce i než Coca-Cola.“

Rozumět zákazníkům znamená víc, než jen shromažďovat data o vašem vlastním výrobku nebo o výrobku vašeho konkurenta. Anheuser-Busch také analyzuje univerzálně čitelná data z čárových kódů, shromažďovaná institucí Information Resources k sledování nákupního chování spotřebitelů v úplném rozsahu výrobků. Anheuser-Busch měl úspěch s nápojem Michelob Ultra s nízkým obsahem kyslíčnicku uhličitého, který uvedl na trh poté, kdy se seznámil s údaji o změně stravovacích návyků spotřebitelů v jiných skupinách potravin a nápojů.

Aktuální a detailní údaje rovněž pomáhají společnosti Anheuser-Busch v marketingu a plánování sortimentu výrobků. S údaji z úrovně obchodů dokáže společnost vytvářet cílené marketingové materiály. Například na plakátech ve čtvrti Astro v San Francisku jsou homosexuální manekýni, ale ve čtvrti Mission žádní. Lepší údaje také pomáhají předvídat místní prodej o svátcích, protože společnost například ví, že Atlantáné slaví Den nezávislosti intenzivněji než den sv. Patrika. Demografické údaje pomáhají společnosti Anheuser-Busch určit, kde se pivo v plechovkách prodává lépe než pivo v lahvích (čtvrt modrých límečků) a pomohly jí i pro vzrůstající hispánský trh nápoje se španělskými názvy jako Tequila a Sauza Diablo.

Anheuser-Busch využívá rozmanitých interních a externích zdrojů dat – včetně demografických údajů o zákaznících, POS (*point of sale*) a tržních údajů – k rozhodování o sortimentu výrobků. Anheuser-Busch používá metodu šesti kroků, standardů v odvětví, praktiku nazývanou *Efficient Item Assortment* – EIA (efektivní třídění položek), kterou publikuje Food Marketing Institute. Software spoluvyvíjený s externím dodavatelem softwaru vytváří vzorové uspořádání sortimentu pro jednotlivé obchody a skupiny obchodů. Tento nástroj získal cenu za technologické prvenství (Technology Leadership Award) od časopisu *Consumer Goods Technology* (CGT).

Anheuser-Busch využívá informační technologie v mezinárodním měřítku. Budex.change.co.uk, který je součástí BudNET, sleduje klíčová data a tržby 5000 prodejen ve Velké Británii. Systém odměňuje loajalitu zákazníků praktickým vybavením provozoven s logem značky Budweiser. Anheuser-Busch využívá data poskytovaná jednotlivými provozovny ve svých proaktivně segmentovaných programech marketingové komunikace. Na trhu, kde celkový obrat klesl o 5,7 %, stoupl obrat Budweiseru o 7 %.

Anheuser-Busch nadále rozšiřuje využívání svých datových spojení a užívá svůj vliv na trhu k zlepšování způsobů shromažďování dat i jejich sdílení. August Busch IV, prezident pro domácí operace, slíbil, že pivovary a velkoobchodníci s jasným, údaji podepřeným zaměřením, budou mít výraznou konkurenční výhodu. Údaje o tržním podílu potvrzují úspěch strategie společnosti – Anheuser-Busch ovládal v roce 2003 50,1 % trhu, což je zvýšení oproti 48,9 % v roce 2002.

Diskusní otázky:

1. Jaké byly pro Anheuser-Busch klíčové faktory úspěchu?
2. Kde je Anheuser-Busch zranitelný? Na co by si měl dávat pozor?
3. Jaká doporučení byste dali vedoucím pracovníkům marketingu ohledně marketingu i rozvoje celé firmy?

Poznámky



- 1 Sonia Reyes, „Fighting the Fat Backlash“, *Brandweek*, 5. května 2003, str. 24–30; Louise Witt, „Why We Are Loosing the War Against Obesity“, *American Demographics*, prosinec 2003/leden 2004, str. 27–3; Brian Steinberg, „Food Marketers Playing Up Nutrition“, *Wall Street Journal*, 26. března 2004; Deborah Ball, „With Food Sales Flat, Nestlé Stakes Future on Healthier Fare“, *Wall Street Journal*, 18. března 2004, str. A1–2; Susan Orenstein, Matthew Maier, „Can Atkins Exploit Success“, *Business 2.0*, březen 2004, str. 33–34; Timothy K. Smith, „We’ve Got to Stop Eating Like This“, *Fortune*, 3. února 2003, str. 58–70.
- 2 Rebecca Gardyn, „The Shape of Things to Come“, *American Demographics*, červenec/srpen 2003, str. 25–30; Stephanie Kang, „Retailer Prospers with Sexy Clothes for the Plus-Sized“, *Wall Street Journal*, 27. dubna 2004, str. A1, A8.
- 3 Susan Warren, „Pillow Talk: Stackers Outnumber Plumpers; Don’t Mention Drool“, *Wall Street Journal*, 8. ledna 1998, str. B1.
- 4 Steve Weinstein, „Realistic Partnering: How to Do Business Better“, *Progressive Grocer* 71, č. 2, únor 1992, str. 80–85; Charles Fishman, „The Wal-Mart you Don’t Know“, *Fast Company*, prosinec 2003, str. 68–80.
- 5 Heather Green, „Taylor Made“, *Business Week*, 24. listopadu 2003, str. 94.
- 6 Jennifer Brown, „Pizza Hut Delivers Hot Results Using Data Warehouse“, *Computing Canada*, 17. října 2003, str. 24.
- 7 Mara Der Hovanesian, „Wells Fargo“, *Business Week*, 24. listopadu 2004, str. 96.
- 8 Jennifer Esty, „Those Wacky Customers!“ *Fast Company*, leden 2004, str. 40.
- 9 Julie Forster, „You Deserve a Better Break Today“, *Business Week*, 30. září 2002, str. 42.
- 10 Kevin Helliker, „Smile: That Cranky Shopper May Be a Store Spy“, *Wall Street Journal*, 30. listopadu 1994, str. B1, B6; Edward F. McQuarrie, *Customer Visits: Building a Better Market Focus*, 2. vydání, Newbury Park, CA: Sage Press 1998.
- 11 Kim Girard, „Strategies to Turn Stealth into Wealth“, *Business 2.0*, květen 2003, str. 66.
- 12 Andy Server, „P&G’s Covert Operation“, *Fortune*, 17. září 2001, str. 42–44.
- 13 Amy Merrick, „Counting on the Census“, *Wall Street Journal*, 14. února 2001, str. B1.
- 14 Girard, „Strategies to Turn Stealth into Wealth“, str. 66.
- 15 Robin T. Peterson, Zhilin Yang, „Web Product Reviews Help Strategy“, *Marketing News*, 7. dubna 2004, str. 18.
- 16 K příkladům přechodných mód a různých ukázek z průběhu let viz www.badfads.com
- 17 John Naisbitt, Patricia Aburdene, *Megatrends 2000*, New York: Avon Books 1990.
- 18 World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov, září 1999.
- 19 I když je starý již více než deset let, poskytuje tento bod zlomu užitečnou perspektivu. K některým komentářům viz Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jorgen Randers, *Beyond Limits*, Chelsea Green Publishing Company, 1993. White River Jt., VT.
- 20 Sally D. Goll, „Marketing: China, Only Children Get the Royal Treatment“, *Wall Street Journal*, 8. února 1995, str. B1.
- 21 „Survey: Forever Young“, *The Economist*, 27. března 2004, str. 53–54.
- 22 Michael J. Weiss, „Chasing Youth“, *American Demographics*, říjen 2002, str. 35–40; Becky Ebenkamp, „When They’re 64“, *Brandweek*, 7. října 2002, str. 22–25; Linda Tischler, „Where the Bucks Are“, *Fast Company*, březen 2004, str. 71–77.
- 23 „Further Along the X Axis“, *American Demographics*, květen 2004, str. 21–24.
- 24 Daren Fonda, „A Pitch to the Rich“, *Time*, 24. listopadu 2003. Viz rovněž Neal E. Boudette, „As VW Tries to Sell Pricier Cars, Everyman Image Holds It Back“, *Wall Street Journal*, 13. května 2004.
- 25 David Leonhardt, „Hey Kids, Buy This“, *Business Week*, 30. června 1997, str. 62–67; Don Tapscott, *Growing Up Digital: The Rise of the Net Generation*, New York: McGraw-Hill, 1997.
- 26 Brian Grow, „Hispanic Nation“, *Business Week*, 15. března 2004, str. 58–70.
- 27 K popisu nákupních zvyklostí a marketingových přístupů k Afroameričanům a Američanům latinského původu viz Alfred L. Schreiber, *Multicultural Marketing*, Lincolnwood, IL: NTC Books 2001; M. Isabel Valdes, *Marketing to American Latinos: A Guide to the In-Culture Approach, část II*, Paramount Market Publishing 2002. Ithaca, N.Y.
- 28 Hassan Fattah, „Asia Rising“, *American Demographics*, červenec/srpen 2002, str. 38–43.
- 29 Jacquelyn Lynn, „Tapping the Riches of Bilingual Markets“, *Management Review*, březen 1995, str. 56–61; Mark R. Forehand, Rohit Deshpandé, „What We See Make Us Who We Are: Priming Ethnic Self-Awareness and Advertising Response“, *Journal of Marketing Research*, srpen 2001, str. 336–348.
- 30 Robert M. Moore, „The Rising Tide“, *Change*, str. 56–61, květen/červen 2004, sv. 36, ISSOP #3.
- 31 Michelle Conlin, „Unmarried America“, *Business Week*, 20. října 2003, str. 106–116; James Morrow, „A Place for One“, *American Demographics*, listopad 2003, str. 25–30.
- 32 Angela Phillips, „Friends Are the New Family“, *The Guardian*, 12. prosince 2003, str. 1.
- 33 Kris Oser, „Friendster Uses Imaginary Pals to Lure Real Ones“, *Advertising Age*, 19. července 2004, str. 3, 33; Vanessa Hua, „Bound Together“, *San Francisco Chronicle*, 27. června 2003, str. B1.
- 34 Rebecca Gardyn, „A Market Kept in the Closet“, *American Demographics*, listopad 2001, str. 37–43.
- 35 Laura Koss-Feder, „Out and About“, *Marketing News*, 25. května 1998, str. 1, 20.
- 36 Karlin Lillington, „Dream Ticket: Big Name Companies Are Increasingly Targeting the Gay Market“, *The Guardian*, 16. října 2003, str. 25.
- 37 „Rural Population and Migration: Overview“, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture.
- 38 Lauri J. Flynn, „Not Just a Copy Shop Any Longer, Kinko’s Pushes Its Computer Services“, *New York Times*, 6. července 1998, str. D1; www.kinkos.com
- 39 Christopher Reynolds, „Magnetic South“, *Forecast*, září 2003, str. 6.
- 40 John-Thor Dahlburg, „A Fountain of Youth in Florida“, *Los Angeles Times*, 27. března 2004, str. A1.
- 41 Manjeet Kripalani, Pete Engardio, „The Rise of India“, *Business Week*, 8. prosince 2003, str. 66–76; Joanna Slater, „Call of the West“, *Wall Street Journal*, 2. ledna 2004, str. A1.

- 46 David Leonhardt, „Two-Tier Marketing“, *Business Week*, 17. března 1997, str. 82–90; Robert H. Franc, „Yes the Rich Get Richer, but There's More to the Story“, *Columbia Journalism Review*, 1. listopad 2000.
- 47 Louise Lee, „The Gap has Reason to Dance Again“, *Business Week*, 19. dubna 2004, str. 42.
- 48 Stephen Baker, Manjeet Kripalani, „Software: Will Outsourcing Hurt America's Supremacy?“ *Business Week*, 1. března 2004, str. 84–94; Jennifer Reingold, „Into Thin Air“, *Fast Company*, duben 2004, str. 76–61.
- 49 Alison Stanley, Paul Argenti, „Starbucks Coffee Company“, ukázková studie, Tuck School of Business v Dartmouthu, www.starbucks.com/aboutus/StarbucksAndFairTrade.pdf
- 46 Pamela Paul, „Corporate Responsibility“, *American Demographics*, květen 2002, str. 24–25.
- 47 Paul Wenske, „You Too Could Lose \$ 19,000!“ *Kansas City Star*, 31. října 1999; „Clearing House Suit Chronology“, *Associated Press*, 26. ledna 2001.
- 48 Laura Zinn, „Teens: Here Comes the Biggest Wave Yet“, *Business Week*, 11. dubna 2004, str. 76–86.
- 49 Rebecca Gardyn, „Eco-Friend or Foe“, *American Demographics*, říjen 2003, str. 12–13. Viz rovněž Rebecca Gardyn, „Being Green“, *American Demographics*, září 2002, str. 10–11.
- 50 François L. Simon, „Marketing Green Products in the Triad“, *Columbia Journal of World Business*, podzim a zima 1992, str. 268–285; Jacquelin A. Ottman, *Green Marketing: Responding to Environmental Consumer Demands*, Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1993; Ajay Menon, Anil Menon, „Environmentalism as Market Strategy“, *Journal of Marketing*, leden 1997, str. 51–67; Michael Rothschild, „Carrots, Sticks, and Promises: A Conceptual Framework for the Management of Public Health and Social Issue Behaviors“, *Journal of Marketing*, říjen 1999, str. 29–37.
- 51 Brad Stone, „Your Next Computer“, *Newsweek*, 7. června 2004, str. 65.
- 52 Moon Ihlwan, „Wireless Wonders: Samsung Gets Aires on Wireless“, *Business Week*, 26. dubna 2004; Richard Shim, Michael Kannelos, „Networked Homes Move Closer to Reality“, CNET News.com, 28. května 2004.
- 53 Viz Dorothy Cohen, *Legal Issues on Marketing Decision Making*, Cincinnati: South-Western 1995.
- 54 Rebecca Gardyn, „Swap Meet“, *American Demographics*, červenec 2001, str. 51–55.
- 55 Pamela Paul, „Mixed Signals“, *American Demographics*, červenec 2001, str. 45–49.