

PŘÍLOHY

MARKETINGOVÝ PLÁN FIRMY SONIC

ÚVOD

Každý marketér potřebuje kvalitní marketingový plán, aby svůj produkt či svou společnost „postavil“ do středu pozornosti široké veřejnosti. S detailním plánem bude jakákoliv firma lépe připravena uvést nový produkt (výrobek či službu) nebo rozvíjet prodej produktu existujícího. Neziskové organizace také využívají marketingové plány k tomu, aby získaly finanční i nefinanční prostředky (*fundraising*). Dokonce i státní instituce sestavují marketingové plány pro různé iniciativy, jako je vybudování veřejného povědomí o správné výživě či podpora v oblasti turistického ruchu.

ÚČEL A OBSAH MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Na rozdíl od podnikatelského plánu, který poskytuje širší pohled na poslání, cíle, strategii a alokaci zdrojů celé firmy, marketingový plán má omezenější rozsah. Popisuje, jakým způsobem budou strategické cíle firmy dosaženy pomocí konkrétních marketingových strategií a taktik, se zákazníkem v centru dění. Marketingový plán je také v rámci firmy propojen s plány ostatních podnikatelských jednotek. Představme si, že marketingový plán počítá s ročním prodejem 200 000 kusů produktu. Oddělení výroby se musí přizpůsobit takovému objemu, finanční oddělení musí najít zdroje pro pokrytí výdajů, oddělení HR (*human resources*) musí být připraveno najmout a vyškolit potřebný počet pracovníků atd. Bez potřebné úrovně podpory ze strany firmy a bez řádných zdrojů nemůže žádný marketingový plán uspět. Ačkoliv se rozsah a formát marketingového plánu liší u různých firem a společností, obsahuje většinou jednotlivé sekce popsané v kapitole 2. Menší firmy mohou vytvořit méně rozsáhlé nebo méně formální marketingové plány, zatímco velké korporace často vyžadují marketingové plány vysoce strukturované. Aby bylo dosaženo správné realizace plánu, musí být každá jeho část popsána do značného detailu. Někdy firmy umísťují marketingové plány na interní webové stránky, což umožňuje manažerům a zaměstnancům v různých lokalitách konzultovat jednotlivé části plánu a spolupracovat na dodatcích a změnách.

ROLE VÝZKUMU

Pro vývoj úspěšných strategií a akčních programů potřebují marketéři aktuální informace o prostředí, konkurenci a tržních segmentech, které obsluhují. Mnohdy je výchozím bodem hodnocení současné tržní situace analýza interních dat, doplněná marketingovou „zpravodajskou činností“ a výzkumem zkoumajícím celkový trh, konkurenci, klíčové

problémy, možná ohrožení a příležitosti. V okamžiku, kdy je plán odsouhlasen, marketéři využívají reklamu a další formy výzkumu k porovnávání skutečného vývoje se stanovenými cíli a k identifikaci oblastí vhodných pro zlepšení, pokud výsledky zaostávají za předpoklady. A konečně, marketéři rovněž používají výzkum k tomu, aby zjistili více ohledně požadavků svých zákazníků, jejich očekávání, vnímání a úrovně spokojenosti. Toto hlubší porozumění je základem k vytvoření konkurenční výhody prostřednictvím kvalitně vytvořených rozhodnutí o segmentaci, targetingu a positioningu. Proto by marketingové plány měly také zahrnovat informace, jaké marketingové výzkumy budou prováděny a jakým způsobem bude naloženo se získanými zjištěními.

ROLE VZTAHŮ

Marketingový plán odhaluje, jakým způsobem firma naváže a bude udržovat ziskové vztahy se svými zákazníky. Zároveň v průběhu přípravy plánu dochází k nástupu řady vnitřních a vnějších vztahů.

Za prvé, marketingový plán má vliv na to, jak marketingoví pracovníci spolupracují mezi sebou a s ostatními odděleními s cílem poskytnout přidanou hodnotu a uspokojit potřeby zákazníků. Za druhé, ovlivňuje spolupráci společnosti s dodavateli, distributory a strategickými aliančními partnery, aby bylo dosaženo cílů uvedených v plánu. A za třetí, ovlivňuje jednání firmy vůči odborné veřejnosti, včetně státních institucí, médií a společnosti v širokém pojetí. Všechny tyto vztahy jsou důležité pro úspěch firmy.

OD MARKETINGOVÉHO PLÁNU K MARKETINGOVÉ AKCI

Obecně firmy tvoří roční marketingové plány, ačkoliv některé plány mohou zohledňovat delší časový úsek. Marketéři začínají plánovat dlouho dopředu před datem uvedení plánů do života, aby získali dostatek času na marketingový výzkum, důkladnou analýzu, posouzení plánu vedením firmy a koordinaci mezi jednotlivými odděleními. Po odstartování akčního programu marketéři průběžně sledují výsledky, porovnávají je s plánovanými odhady, analyzují rozdíly a navrhnou nápravná opatření. Kvůli nevyhnutelným, a občas i nepředvídatelným změnám na trhu, potřebují být marketéři kdykoliv připraveni své marketingové plány aktualizovat a přizpůsobovat. Některí marketéři také vypracovávají kontingenční plány (*plány pro výjimečné situace, pozn. překl.*).

Pro účinnou implementaci a kontrolu by marketingový plán měl definovat, jakým způsobem bude posun směrem k vytýčeným cílům měřen. Manažeři standardně používají ke sledování a vyhodnocování výsledků rozpočty, časové plány a výkonnostní ukazatele. V rámci rozpočtů mohou porovnávat plánované výdaje s uskutečněnými výdaji pro daný týden, měsíc, či jiný časový úsek. Časové

plány umožňují vedení firmy sledovat, kdy mají být jednotlivé úkony dokončeny – a kdy skutečně dokončeny byly. Výkonnostní ukazatele sledují výstupy marketingových programů a umožňují hodnotit, zda se firma posouvá směrem k daným cílům. Existuje několik příkladů výkonnostních ukazatelů: tržní podíl, objem prodeje, ziskovost výrobku a spokojenost zákazníka.

PŘÍKLAD MARKETINGOVÉHO PLÁNU PRO FIRMU SONIC

Tato část vás do hloubky seznámí s ukázkou marketingového plánu společnosti Sonic, hypotetické firmy typu *start-up*. Prvním výrobkem firmy je Sonic 1000, multifunkční PDA (*personal digital assistant*), také známý jako *handheld* nebo kapesní počítač. Sonic bude konkurovat výrobkům PalmOne, Hewlett-Packard a dalším dobře zavedeným značkám. Vysvětlivky uvedené po straně uvádějí bližší vysvětlení toho, co by měla každá sekce obsahovat.

A 1 Executive summary

Materiál s názvem Executive summary je určen TOP managementu společnosti, který musí vyhodnotit a odsouhlasit marketingový plán. Executive summary je přehledem tržních příležitostí a strategií uspokojování potřeb cílového trhu a jeho segmentů. Executive summary zahrnuje marketingové a finanční cíle a očekávané výsledky.

Sonic se připravuje na uvedení výrobku PDA s názvem Sonic 1000 na vyspělý trh. Ačkoliv je na trhu těchto produktů dominantním lídrem značka PalmOne, jsme schopni konkurovat, protože naše nabídka kombinuje exkluzivní vlastnosti výrobku a cenu s přidanou hodnotou. Budeme se zaměřovat na konkrétní segmenty spotřebitelského a B2B trhu při využití příležitostí indikovaných poptávkou po jednoduše ovladatelném kapesním počítači (dále jen PDA) vybaveném bezdrátovým připojením s rozšířenou komunikační funkcionalitou.

Primárním marketingovým cílem tohoto plánu je dosáhnout tříprocentního podílu na trhu v USA v průběhu prvního roku při prodeji 240 000 jednotek. Primárním finančním cílem je dosáhnout obrátu 60 milionů dolarů v prvním roce, při ztrátě nižší než 10 milionů a při dosažení bodu zvratu na začátku druhého roku.

B 1 Situační analýza

Situační analýza se soustřeďuje na definici trhu a stávající schopnost firmy obsloužit daný trh.

Sonic, firma založená před 18 měsíci dvěma společníky se zkušenostmi z trhu počítačů, se chystá vstoupit na trh PDA, kterému dominuje značka PalmOne. Celkové prodeje PDA se zpomalují, což se odráží na ziskovosti. Rozšíření multifunkčních přístrojů PDA a vyspělých mobilních telefonů zvýšilo konkurenční tlaky. Odhadovaná velikost trhu multifunkčních PDA a chytrých mobilních telefonů je 63,7 miliardy dolarů, s očekávanou mírou růstu 50 % během následujících čtyř let. Aby mohla firma Sonic získat svůj podíl na trhu, je třeba opatrně cílit s vlastní nabídkou na konkrétní tržní segmenty.

B 1.1 PŘEHLED TRHU

Přehled trhu uvádí velikost, potřeby, růst a trendy trhu. Popis tržní segmentace představuje kontext pro marketingové strategie a akční programy, které jsou dále detailně popsány v rámci plánu.

Trh, na němž bude Sonic působit, se skládá ze spotřebitelů a B2B uživatelů, kteří potřebují průběžně a pohodlně ukládat, komunikovat a vyměňovat si informace. Segmenty, na něž bude v prvním roce cíleno, jsou profesionálové, studenti, korporace, podnikatelé a uživatelé v oblasti zdravotnictví. Tab. 1 ukazuje, jak Sonic koresponduje s potřebami jednotlivých spotřebitelských a B2B segmentů.

Kupující PDA mohou volit mezi modely založenými na dvou různých operačních systémech vytvořených společnostmi Palm a Microsoft. Sonic zvolil licenci dominantního systému Palm, protože tisíce softwarových aplikací a hardwarových periférií jsou kompatibilní s tímto systémem. Značné rozšíření výrobku a zvýšená konkurence vyústily v nižší ceny a nižší ziskové marže. Nižší ceny napomáhají prodejem PDA na nižším konci spotřebitelského trhu, avšak na úkor hrubé marže. Majitelé první generace PDA se vracejí na trh, aby si koupili novější a dokonalejší multifunkční výrobky.

Tab. 1 Potřeby a odpovídající vlastnosti/výhody PDA Sonic

Cílový segment	Potřeba zákazníka	Odpovídající vlastnost/výhoda
kvalifikovaní odborníci (spotřebitelský trh)	<ul style="list-style-type: none"> ■ být ve spojení na cestách ■ průběžně zaznamenávat informace 	<ul style="list-style-type: none"> ■ bezdrátový e-mail pro pohodlné zaslání a přijímání zpráv odkudkoliv, funkčnost mobilního telefonu pro hlasovou komunikaci kdekoliv ■ rozpoznání hlasu pro nahrávání bez manuálního zásahu
studenti (spotřebitelský trh)	<ul style="list-style-type: none"> ■ vyjadřovat styl a individualitu ■ možnost využívat mnoha funkcí bez potřeby nosit sebou více zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kompatibilita s mnoha aplikacemi a rozhraními pro pohodlné, cenově přijatelné využití ■ nabídka designu různého barevného provedení a stylu, která umožňuje uživatelům vyjádřit se individuálně a módně
korporátní uživatelé (B2B trh)	<ul style="list-style-type: none"> ■ neustálý přístup k informacím s možností je upravovat ■ využití pro specifické úkoly 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kompatibilita s široce rozšířeným softwarem ■ customizovatelnost pro různorodé korporátní úkoly a sítě
podnikatelé (B2B trh)	<ul style="list-style-type: none"> ■ přístup ke kontaktům a práci s nimi, detaily plánů a rozvrhů 	<ul style="list-style-type: none"> ■ jednoduchý, bezdrátový přístup ke kalendáři a seznamu adresátů pro jednoduchou kontrolu schůzek a spojení s kontakty
uživatelé ve zdravotnictví (B2B trh)	<ul style="list-style-type: none"> ■ aktualizace, přístup a výměna lékařských záznamů 	<ul style="list-style-type: none"> ■ jednoduché, bezdrátové zadávání a výměna informací pro snížení papírování a zvýšení produktivity

B 1.2 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK, PŘÍLEŽITOSTÍ A HROZEB (SWOT ANALÝZA)

Sonic má několik silných stránek, na nichž je možné stavět, avšak naší hlavní slabou stránkou je nedostatek povědomí trhu o značce a image. Hlavní příležitostí je vzrůstající poptávka po multifunkčních PDA výrobcích, které přinášejí výhody komunikace. Zároveň čelíme hrozbě dosud největší konkurence a tlaku na snižování cen.

Tržní trendy, které musí být zohledněny při vytváření firemních marketingových strategií.

Silné stránky.

Sonic může budovat na třech důležitých předpokladech:

1. **Inovativní produkt.** Sonic 1000 obsahuje systém rozpoznání hlasu, který usnadňuje používání a umožňuje *hands-free* ovládání. Také nabízí prvky jako zabudovaný mobilní telefon, bezdrátovou komunikaci a MP3.
2. **Kompatibilita.** Naš PDA může spolupracovat se stovkami Palm-kompatibilních periferií a všech aplikací, které jsou v této chvíli k dispozici.
3. **Cenová politika.** Naš výrobek je posazen cenově níže než konkurenční multifunkční modely, které do jednoho postrádají funkci rozpoznání hlasu – což nám přináší konkurenční výhodu u cenově orientovaných zákazníků.

Silné stránky znamenají přednosti, které mohou firmě napomoci dosáhnout jejich cílů.

Slabé stránky.

Oddalováním vstupu na trh PDA až do doby ustálení prvotních otřesů a konsolidace konkurentů se mohla firma Sonic učit z úspěchů a chyb ostatních hráčů. Nicméně jsme si vědomi dvou hlavních slabých stránek:

1. **Nedostatek povědomí o značce.** Sonic dosud nevytvořila značku nebo image pro tržní prostředí, zatímco PalmOne a ostatní rivalové se těší silnému rozpoznání značky. Zde budeme adresovat naši podporu.
2. **Vyšší váha.** Abychom mohli vměstnat multifunkční prvky, Sonic 1000 je mírně těžší než většina konkurenčních modelů. Abychom toto vyvážili, budeme klást důraz na naše dvě silné konkurenční výhody – na multifunkční prvky výrobku a na naši cenovou politiku opřenou o přidanou hodnotu.

Slabými stránkami jsou interní prvky, které mohou překážet ve schopnosti firmy dosáhnout svých cílů.

Příležitostmi jsou takové oblasti potřeb zákazníka nebo jeho případného zájmu, kde může firma aktivně předvádět své schopnosti.

Příležitosti.

Sonic může využít tři hlavních tržních příležitostí:

1. **Rostoucí poptávku po vícenásobných metodách komunikace.** Trh bezdrátových PDA s přístupem na web a s funkcí mobilního telefonu má podle výzkumu růst rychleji než trh modelů bez bezdrátové funkčnosti. V podnikatelské a vzdělávací oblasti existuje více uživatelů PDA, což pohání primární poptávku. Také spotřebitelé, kteří koupili základní modely, nyní přecházejí na výkonnější výrobky.
2. **Doplňkové periferie.** V současnosti nabízí operační systém Palm stále více periférií, jako je digitální fotoaparát či GPS (*global positioning system*). Spotřebitelé a B2B uživatelé, kteří mají zájem o některé z těchto periférií, budou vnímat Sonic 1000 jako zařízení s dobrým poměrem ceny a kvality, které může být rychle a pohodlně rozšířitelné o několik funkcí.
3. **Rozmanité aplikace.** Široká škála softwarových aplikací Palm kompatibilních pro domácí a služební používání umožňuje přístroji Sonic PDA uspokojit komunikační a informační potřeby uživatelů.

Hrozby.

Při uvedení přístroje Sonic 1000 čelíme třem hlavním hrozbám:

1. **Rostoucí konkurence.** Stále více firem vstupuje na trh PDA přístrojů v USA s takovými modely, které nabízejí některé (nikoliv však všechny) prvky a výhody, které nabízí Sonic PDA. Proto marketingová komunikace značky Sonic musí zdůrazňovat naši jasnou odlišnost a přidatou hodnotu.
2. **Tlak na snížení cen.** Zvyšující se konkurence a volba strategie získání tržního podílu tlačí na snižování cen. I přesto je náš cíl dosažení 10% zisku z prodeje ve druhém roce prodeje původního modelu dosažitelný, a to i při nižších maržích na trhu PDA.
3. **Zkrácený životní cyklus výrobku.** Přístroje PDA dosahují stádia zralosti svého životního cyklu podstatně rychleji než jiné technologické produkty. Máme kontingenční plány udržení růstu prodeje přidáváním nových vlastností, cílením dalších segmentů a přizpůsobováním cen.

B 1.3 KONKURENCE

Rostoucí počet vstupů zavedených firem na trh počítačů a mobilních telefonů vytvořil tlak na hráče v odvětví a donutil je přidat vlastnosti a snížit ceny. Konkurence se oustřeďuje na specializovaná zařízení pro textové a e-mailové zprávy, například na zařízení Blackberry. Klíčoví konkurenti:

- **Společnost PalmOne** měla finanční obtíže, protože byla kvůli konkurenci nucena snížit ceny. Převzala společnost Handspring, což posílilo její silnou stránku v oblasti vývoje produktu a rozšířilo její produktový mix. Jako nejznámější výrobce PDA, dosáhla PalmOne distribuce v téměř všech distribučních kanálech, včetně distribuce prostřednictvím mobilních operátorů USA. V současnosti výrobky PalmOne zaostávají v rozpoznávání hlasu, které je pro Sonic 1000 standardem.
- **Společnost Hewlett-Packard** cílí na B2B trhy se svými produkty iPAQ Pocket PC, u nichž mnohé jejich bezdrátové funkce uspokojují firemní uživatele. Pro dodatečnou bezpečnost jeden z jejich modelů umožňuje přístup až po ověření otisků prstů spolu se zadáním hesla. HP se těší výborné distribuci, cena jejich výrobků se pohybuje v rozmezí 300–600 dolarů.
- **iQue 3600 firmy Garmin** je prvním PDA se zabudovaným GPS (systémem pro globální určení pozice). Při ceně 589 dolarů použitý mapový software a verbální povely eliminují potřebu zvláštního zařízení do auta. PDA firmy Garmin využívá operační systém Palm a má další unikátní funkce, jako je digitální diktafon pro stručné hlasové poznámky.
- **PDA model společnosti Dell** začíná na ceně 199 dolarů. Avšak tento produkt je rozměrnější než konkurenční produkty PalmOne a postrádá ve standardní výbavě bezdrátové funkce. Uvedení nových, tenčích modelů této společnosti, která je provozně nejbližší konkurencí s nízkými náklady a s přímou distribucí, může být očekáváno v pravidelném intervalu.

Hrozbami jsou nepříznivé trendy nebo neočekávaný vývoj, který by mohl vést k nižším prodejům a nižší ziskovosti.

Část Konkurence odhaluje klíčové konkurenty, popisuje vlastní tržní propozice a přináší přehled o strategiích konkurentů.

Tab. 2 Konkurenční výrobky PDA a jejich ceny

Konkurent	Model	Výbava	Cena
PalmOne	Tungsten C	funkce PDA, bezdrátové připojení, barevný displej, tenká klávesnice	499 USD
PalmOne	M130	funkce PDA, barevný displej, rozšiřitelná funkčnost	199 USD
Handspring	Treo 270	funkce PDA a mobilního telefonu, barevný displej, tenká klávesnice, mikrofon, není možnost rozšíření	499 USD
Samsung	i500	funkce PDA, funkce mobilního telefonu, MP3 přehrávač, barevný displej, video	599 USD
Garmin	iQue 3600	funkce PDA, technologie GPS, diktafon, expansion slot, MP3 přehrávač	589 USD
Dell	Axim X5	funkce PDA, barevný displej, e-mail, diktafon, reproduktor, rozšiřitelná funkčnost	199 USD
Sony	Clie PEG-NX73V	funkce PDA, digitální fotoaparát, tenká klávesnice, hry, software umožňující prezentace, MP3 přehrávač, diktafon	499 USD

- **Samsung** je jedním z mnoha výrobců, který sloučil funkčnost mobilního telefonu s multi-funkčními prvky PDA. Jeho výrobek i500 využívá operační systém Palm, podporuje rychlý e-mail a stahování MP3, přehrává videoklipy a z funkcí PDA nabízí adresář, kalendář a rychlé vytáčení.

Navzdory silné konkurenci si může Sonic vytvořit jednoznačnou image a získat rozpoznání ze strany cílových segmentů. Naše licenční dohoda se společností Cellport Systems nám umožňuje poskytovat výhradní prvek rozpoznání hlasu pro bezdotykové užívání – rozhodující vlastnost pro odlišení jako konkurenční výhody. Tab. 2 ukazuje výběr konkurenčních PDA produktů a jejich ceny.

B 1.4 CHARAKTERISTIKA VÝROBKU

Sonic PDA 1000 nabízí následující standardní výbavu:

- rozpoznání hlasu pro hands-free ovládání a komunikaci,
- zabudovanou funkčnost mobilního telefonu,
- bezdrátový přístup na internet a k e-mailu,
- stahování hudby v MP3 formátu a možnost přehrávání,
- všechny organizační a komunikační funkce, včetně kalendáře, adresáře, memo poznámek, internetového prohlížeče, e-mailového klienta, sms a funkci instant messaging,
- připojení kompatibilní s jakýmkoliv PalmOne periferiemi,
- schopnost spustit všechny aplikace kompatibilní s PalmOne,
- větší barevný displej,
- klávesnice jako vstupní zařízení,
- zařízení pro synchronizaci dat s počítači,
- vyměnitelné kryty v různém barevném provedení.

Charakteristika výrobku shrnuje hlavní funkce výrobku.

Příjmy z prodeje pro první rok jsou plánovány na úrovni 60 milionů dolarů, na základě prodeje 240 000 jednotek Sonic 1000 při velkoobchodní ceně 250 dolarů za kus. V průběhu druhého roku plánujeme uvedení Sonic 2000 jako výrobku vyšší generace s následující standardní výbavou:

- GPS pro zjištění polohy a získání instrukcí,
- zabudovaný digitální fotoaparát,
- schopnost překládat text z angličtiny tak, že bude zaslán jako text ve španělštině (další jazyky budou nabídnuty jako nadstandardní možnosti).

Distribuce popisuje každý kanál využívaný firmou pro prodej jejího produktu a uvádí očekávaný vývoj a trendy.

B 1.5 DISTRIBUCE

Produkty značky Sonic budou distribuovány pomocí sítě vybraných prodejen a maloobchodů na Top 50 amerických trzích. Mezi nejdůležitější distribuční partnery, kteří byli kontaktováni, patří:

- **Supermarkety s kancelářskými potřebami.** Office Depot i Staple budou dodávat výrobky značky Sonic ve svých prodejnách a budou je uvádět v katalogích a na internetových stránkách.
- **Obchody s výpočetní technikou.** Výrobky Sonic budou prodávány prodejny Gateway.
- **Prodejny specializující se na elektroniku.** PDA Sonic budou prodávány specialisty Circuit City a Best Buy.
- **On-line prodejci.** Sonic PDA bude nabízet Amazon.com a za příslušný poplatek umístí Sonic na exkluzivní místo na své domovské stránce pro období uvedení výrobku.

Distribuce bude v první fázi omezena na trh USA. Plánujeme následně expandovat na kanadský trh a poté se rozšířit na další trhy.

V průběhu prvního roku budeme klást velký důraz na podporu prodeje.

C 1 Marketingová strategie

C 1.1 CÍLE

Pro první dva roky od vstupu na trh jsme určili agresivní, ale dosažitelné cíle:

- **Plán pro první rok.** Budeme se snažit získat 3% podíl na americkém trhu PDA produktů při prodejním objemu 240 000 jednotek.
- **Plán pro druhý rok.** Naším cílem pro druhý rok je získání 6% podílu na základě prodeje dvou modelů a dosažení bodu zvratu na počátku tohoto období.

Důležitým úkolem bude dále zavést dobře vnímaný název značky spojený se smysluplným positioningem. Budeme muset výrazně investovat do reklamy, abychom vytvořili zapamatovatelnou a zřetelnou image značky reprezentující inovaci, kvalitu a hodnotu. Také musíme měřit povědomí o značce a reakce na ni tak, abychom mohli přizpůsobit naše marketingové snahy, pokud to bude nutné.

C 1.2 CÍLOVÉ TRHY

Marketingová strategie Sonicu je založena na positioningu produktové diference. Naším primárním cílovým trhem jsou kvalifikovaní odborníci se středním a vyšším příjmem, kteří potřebují jedno přenosné zařízení, aby mohli koordinovat své přeplněné diáře a komunikovat s rodinou i kolegy. Naši druhotnou cílovou skupinou jsou střední a vysoké školy a postgraduální studenti, kteří potřebují multifunkční zařízení. Tento segment může být vymezen z hlediska věku (16–30) a vzdělání.

Každá ze čtyř strategií marketingového mixu komunikuje diferenciaci Sonicu pro cílové trhy uvedené výše.

C 1.3 POSITIONING

Při využití produktové diference positionujeme PDA Sonic jako nejuniverzálnější, nejpohodlnější ovladatelný a nejvyšší hodnotu přidávající model pro osobní i služební využití. Marketingová strategie se bude soustřeďovat na systém rozpoznání hlasu jako na hlavní rozlišovací rys výrobku Sonic 1000.

C 1.4 STRATEGIE

Marketingové strategie je nutno rozdělit do jednotlivých strategií pro specifické oblasti jako je produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace.

Marketingové a finanční plány by měly být definovány v konkrétních měřitelných cílech, aby vedení mohlo sledovat a měřit vývoj, a případně aby mohlo zaujmout opravné kroky. Vývoj podnikání musí zůstat v souladu se strategií.

Tato část popisuje skutečnosti, které mohou ovlivnit marketingovou strategii firmy a její implementaci.

Každá marketingová strategie začíná segmentací, targetem a positioningem. Tržní segmenty musí být definovány ještě před tím, než může být definován positioning, neboť positioning vyžaduje identifikaci konkurenční pozice dostupné společnosti jako potenciální bod diference.

Positioning identifikuje značku, výhody pro zákazníka a bod(y) odlišnosti i shody pro tento produkt nebo produktovou řadu.

Produktová strategie závisí na koordinovaných řešeních produktových mixů,

Produkt. Sonic 1000, včetně všech svých charakteristik popsaných v části B 1.4, bude prodáván s jednoletou zárukou. V průběhu dalšího roku uvedeme kompaktnější, výkonnější model vyšší generace (Sonic 2000) s funkcí GPS a jinými výhodami. Budování značky Sonic je nedílnou součástí naší produktové strategie. Značka a logo (Sonic má výrazný žlutý blesk) budou umístěny na produktu a jeho balení, a navíc budou posíleny v rámci zaváděcí marketingové kampaně.

produktových řad, značek, obalů, etiket a záruk.

Cena. Sonic 1000 bude uveden s prodejní cenou 250 dolarů pro velkoobchod, odhadovaná cena v maloobchodě je 350 dolarů. Očekáváme, že snížíme cenu tohoto prvního modelu v okamžik, kdy výrobkovou řadu rozšíříme o Sonic 2000, jehož cena by měla být 350 dolarů za jednotku pro velkoobchod. Tato cena odráží strategii: 1. zaujetí požadovaných distribučních partnerů a 2. získání tržního podílu na úkor PalmOne.

Nová strategie zahrnuje cenovou politiku, cenové plány a akční kroky k vytvoření zaváděcích cen a k jejich případné úpravě jako reakci na další příležitosti a na výzvy konkurence.

Distribuce. Naši distribuční strategii je použít selektivní distribuci pro prodej PDA Sonic v dobře známých sítích prodejen a u on-line maloobchodníků. V průběhu prvního roku budeme přidávat distribuční partnery až do chvíle, kdy pokryjeme všechny hlavní trhy v USA a kdy bude výrobek zahrnut do všech hlavních elektronických katalogů a umístěn na jejich internetových stránkách. Také prověříme možnost distribuce prostřednictvím prodejen mobilních telefonů hlavních operátorů, například Cingular Wireless. Jako podporu našim distribučním partnerům bude Sonic poskytovat vzorky výrobků, detailní tištěné specifikace, barevné fotografie a tzv. druhotné vystavení, což ještě více podpoří jednotlivé vlastnosti výrobku. Také ustavíme výjimečné obchodní podmínky pro maloobchodníky, kteří objednájí větší množství výrobků.

Distribuční strategie zmiňuje výběr a řízení vztahů v distribučních kanálech – důležité pro poskytování hodnoty zákazníkovi.

Marketingová komunikace. Při začlenění všech našich sdělení do médií budeme posilovat jméno značky a hlavní body odlišnosti našich výrobků, obzvláště pro náš exkluzivní prvek ovládnutí hlasem. Výzkum sledování médií spotřebitelem pomůže naší reklamní agentuře zvolit vhodný typ médií a načasování pro oslovení potenciálních zákazníků ještě před uvedením výrobku a v průběhu jeho uvádění. Následně se reklama bude objevovat s pravidelnou frekvencí, aby udržela povědomí o značce a komunikovala různá sdělení o naší odlišnosti. Agentura také bude koordinovat snahy public relations pro vybudování značky Sonic a podporu sdělování odlišnosti. Pro získání zájmu trhu a podnícení nákupů budeme nabízet prémii v podobě koženého pouzdra na přístroj. K zaujetí, získání a motivaci distribučních partnerů pro push strategii budeme používat podporu obchodníků a osobní prodej našim partnerům. Dokud nebude Sonic jako značka etablován, naše komunikace se bude soustřeďovat na podporu zájmu a ochoty náš výrobek zakoupit spíše v prodejně než na našich internetových stránkách.

Strategie marketingové komunikace zahrnuje řízení veškeré snahy o komunikaci hodnoty zákazníkovi, potenciálnímu zákazníkovi a členům distribučního kanálu.

C 1.5 MARKETINGOVÝ MIX

Sonic 1000 bude uveden na trh v únoru. Následuje souhrn akčních programů, které budeme používat po dobu prvních šesti měsíců, abychom dosáhli požadovaných výsledků:

- **Leden.** Uspořádáme promoční akci pro obchodníky v hodnotě 200 000 dolarů, abychom informovali dealery a získali nadšení pro nadcházející představení výrobku trhu, plánované na únor. Budeme vystavovat na všech hlavních obchodních veletrzích spotřební elektroniky a předáme vzorky vybraným posuzovatelům produktů, názorovým lídrům a celebritám jako součást naší strategie public relations. Náš vyškolený tým bude spolupracovat s prodejci hlavních maloobchodních sítí, aby vysvětlil vlastnosti, výhody a konkurenční rozdílnost produktu Sonic 1000.
- **Únor.** Zahájíme integrovanou kampaň v tisku, rozhlase a na internetu, zaměřenou na profesionály i spotřebitele. Kampaň odhalí, jak rychle mohou uživatelé PDA Sonic provádět různé úkony využitím hlasového ovládnutí. Tato multimediální kampaň bude podpořena POS materiály v místě prodeje a také speciálními nabídkami jako „pouze on-line“.
- **Březen.** S pokračující multimediální reklamní kampaní budeme přidávat taktiky spotřebitelské podpory prodeje, například rozdávání koženého pouzdra jako premii. Budeme také distribuovat nové POS stojany na podporu vystavení u našich maloobchodníků.

Marketingový mix zohledňuje taktiky a programy, které podporují jednotlivé marketingové strategie. Měly by být konkrétní a měřitelné, spolu se jménem zodpovědné osoby, termínem klíčových etap a rozpočtem.

Plány by měly být koordinovány s ohledem na zdroje a aktivity ostatních oddělení, která přispívají k tvorbě, dodání nebo komunikaci hodnot produktu pro zákazníky.

- **Duben.** Proběhne soutěž pro obchodníky s cenami pro prodejce a maloobchodní organizace, jež prodají nejvíce přístrojů PDA Sonic v průběhu čtyř týdnů.
- **Květen.** V tomto měsíci máme v plánu zahájit novou celonárodní reklamní kampaň. Rozhlasové spoty budou výrazné tím, že použijeme hlasy známých osobností a celebrit pro prezentaci systému ovládání hlasem. Tiskové reklamy budou znázorňovat tyto celebrity, jak používají svůj přístroj PDA Sonic.
- **Červen.** Naše rozhlasová kampaň přidá nový zvučný slogan propagující výrobek jako dárek k promoci. Budeme také vystavovat v rámci veletrhů elektroniky a vybavovat naše distribuční partnery novými informacemi porovnávajícími konkurenci, dalšími tiskovými materiály a různými prodejními pomůckami. Kromě toho budeme monitorovat a analyzovat výsledky výzkumů spokojenosti zákazníků, abychom lépe připravovali budoucí propagaci a měli kvalitní zpětnou vazbu na produkt a naše marketingové aktivity.

C 1.6 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum je využíván k podpoře vývoje, implementaci a k vyhodnocení strategií a akčních plánů.

Při využití výzkumu budeme schopni identifikovat vlastnosti a výhody, kterých si náš cílový segment cení. Zpětná vazba z tržních testů, výzkumů a focus groups nám pomůže sestavit Sonic 2000. Dále také budeme měřit a analyzovat zákaznické chování ve vztahu ke konkurenčním značkám a produktům. Výzkum zaměřený na povědomí o značce nám umožní určit účinnost a působivost našich sdělení a zvolených médií. Závěrem budeme využívat studie zaměřené na spokojenost zákazníků k porovnání reakcí trhu.

D 1 Finance

Finance zahrnují marketingové rozpočty a prodejní odhady, které slouží pro naplánování výdajů, časových plánů a úkonů týkajících se akčního plánu.

Analýza bodu zvratu zohledňuje odhadované obraty, relevantní fixní náklady a variabilní náklady výrobku pro časové období uvedené v marketingovém plánu.

Celkové příjmy z prodeje výrobku Sonic 1000 za první rok jsou plánovány na 60 milionů dolarů při průměrné velkoobchodní ceně 250 dolarů za jednotku a při variabilních nákladech 150 dolarů na jednotku, vše za předpokladu, že prodejní objem dosáhne 240 000 prodejních jednotek.

Pro první rok odhadujeme ztrátu ve výši 10 milionů dolarů. Analýza bodu zvratu naznačuje, že Sonic 1000 se stane ziskový poté, kdy prodejní objemy přesáhnou 267 500 jednotek, což bude na začátku druhého roku prodeje. Naše analýza bodu zvratu se zakládá na předpokladu velkoobchodní ceny 250 dolarů za jednotku, variabilních nákladů 150 dolarů na jednotku a odhadovaných fixních nákladů pro první rok ve výši 26 750 000 dolarů. Na základě těchto předpokladů je pak kalkulace bodu zvratu následující:

$$\frac{26\,750\,000}{250\text{ USD} - 150\text{ USD}} = 267\,500 \text{ jednotek}$$

E 1 Kontrola

E 1.1 IMPLEMENTACE

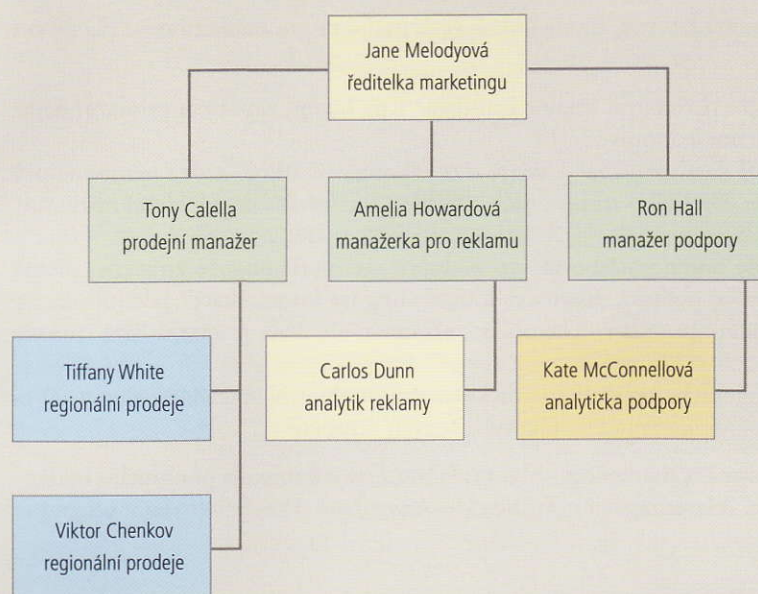
Kontrola napomáhá vedení měřit výsledky a identifikovat problémy nebo odchylky ve výkonu, které potřebují být napraveny.

Připravujeme přísná kontrolní opatření, která budou úzce monitorovat spokojenost s kvalitou a se službami zákazníkům. To nám umožní rychle reagovat při napravování jakýchkoliv problémů, které se mohou vyskytnout. Jakékoliv odchylky od původního plánu měsíčních prodejů (podle segmentu a kanálu) a měsíčních výdajů budou monitorovány a budou vnímány jako rané varovné signály.

E 1.2 MARKETINGOVÁ STRUKTURA

Marketingová struktura by měla být uspořádána podle funkcí, jak je uvedeno v tomto případě, nebo podle produktu, zákazníka, případně kombinací obou.

Ředitelka marketingu pro značku Sonic, Jane Melodyová, má veškerou zodpovědnost za marketingovou strategii. Obr. 1 ukazuje strukturu osmičlenného marketingového oddělení. Sonic také najal agenturu Worldwide Marketing, aby zajišťovala celonárodní prodejní kampaň, podporu obchodníků, spotřebitelů a aktivity public relations.



Obr. 1 Marketingová struktura Sonic

Zdroje: Informace a tržní data převzaty od: Pui-Wing Tam, „Palm Unveils palmOne Name, after Breakup“, *Wall Street Journal*, 18. srpna 2003, str. B4; Elaine C. Y. Chen, „Lean, Mean Multimedia Machine“, *Laptop*, srpen 2003, str. 20; Michael V. Copeland, Om Malik a Rafe Needleman, „The Next Big Thing“, *Business 2.0*, červenec 2003, str. 62–69; Steve Hamm, „Tech Comes Out Swinging“, *Business Week*, 23. června 2003, str. 62–66; „Dell Rides Wireless Wave“, *eWeek*, 7. července 2003, <http://www.eweek.com>; Stephen H. Wildstrom, „Wi-Fi Handhelds? Not for the Footloose“, *Business Week*, 16. června 2003, str. 24; Bob Brewin, „Palm to Buy Handspring to Bolster Hardware Unit“, *Computerworld*, 9. června 2003, str. 12; „PDAs with Phones“, *PC Magazine*, 6. května 2003, str. 108; „Handheld Market Declines in 2002“, *Health Management Technology*, březen 2003, str. 6; Bob Brewin, „Palm Slashes Pricing to Match the Competition“, *Computerworld*, 10. února 2003, str. 36.

MARKETINGOVÝ PLÁN FIRMY SONIC

Cvičení k jednotlivým kapitolám

KAPITOLA 2 VYTVÁŘENÍ MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ A PLÁNŮ

Každý marketingový plán musí zahrnovat poslání firmy, analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, dále musí obsahovat marketingové a finanční cíle i úkoly pro plánované období. Jak bylo předvedeno v ukázkovém marketingovém plánu uvedeném na předchozích stranách, Sonic je začínající společností, která záhy představí multifunkční PDA, s nímž bude konkurovat zavedeným produktům firem Palm, Hewlett Packard, Sony a dalších firem. Vy jako asistenti Jane Melodyové, ředitelky pro marketing, budete mít za úkol:

- Připravit návrh formulace poslání firmy (*mission statement*) pro odsouhlasení vrcholovým vedením firmy.
- Připravit shrnutí silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (SWOT).
- Připravit seznam marketingových a finančních cílů stanovených společností pro nový produkt PDA Sonic.

Vložte do písemného marketingového plánu požadovanou formulaci poslání firmy, SWOT, finanční a marketingové cíle, nebo je vepište samostatně do sekcí *Poslání*, *SWOT* a *Cíle* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 3 SHROMAŽĎOVÁNÍ INFORMACÍ A DETAILNÍ ZKOUMÁNÍ PROSTŘEDÍ

Marketingový výzkum a marketingové informační systémy jsou užívány k získání a analyzování dat pro různé části marketingového plánu. Tyto systémy napomáhají marketérům zkoumat změny a trendy trhů, konkurenci, potřeb zákazníků, využívání produktů a distribučních kanálů. Některé změny a trendy mohou přinést důkaz o existujících příležitostech nebo hrozbách.

Sonic získala informace o konkurenci a konkurenční pozici, ale Jane Melodyová věří, že je pro přípravu uvedení prvního PDA potřeba více informací. Na základě rozsahu marketingového plánu obsaženého v kapitole 2 popište, jak mohou být využívána oddělení MIS (*marketing information*

system) a marketingového výzkumu k tomu, abyste získali větší podporu pro marketingové plánování uvedení nového PDA:

- Pro kterou část plánu budete potřebovat sekundární data? Kdy budou zapotřebí primární data? Proč potřebujete informace pro jednotlivé části?
- Kdy mohou být sekundární data užitečná? Uveďte dva internetové zdroje a dva neinternetové zdroje. Popište, co zamýšlíte z každého zdroje získat a uveďte, jak získaná data v rámci marketingového plánu využijete.
- Jaký primární výzkum bude Sonic potřebovat pro podporu své marketingové strategie, včetně product managementu, cenové politiky, distribuce a marketingové komunikace? Jaké otázky by měla firma Sonic klást či které problematické oblasti zkoumat, aby byla primární data správně využita?
- Které technologické, demografické nebo ekonomické změny mohou potenciálně ovlivnit vývoj PDA, přijetí kupujícími a vývoj náhradních nebo vylepšených výrobků?

Vložte své odpovědi ohledně využití marketingového výzkumu firmy Sonic do písemného marketingového plánu nebo do sekcí *Marketingový výzkum*, *Analýza trhu* a *Trendy na trhu* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 4 MARKETINOVÝ VÝZKUM A PŘEDPOVÍDÁNÍ POPTÁVKY

Firma Sonic připravila předpověď prodeje svého nového PDA na následující dva roky. Jane Melodyová chce přezkoumat odhady celkové poptávky celého odvětví přístrojů PDA. Také chce vyvinout přístup měření efektivity marketingového úsilí firmy Sonic. Požádala vás o následující:

- Určete z dostupných sekundárních dat odhady celkové poptávky po PDA pro následující dva roky. Ona sama vnímá situaci tak, že budete nuceni provést hledání na internetu a najít příslušné odvětvové asociace nabízející vhodné zdroje.
- Zaměřte se na různé způsoby vyhodnocování marketingové efektivity a doporučte jí nejlepší přístup, který by měla Sonic zaujmout pro určení účinnosti svého marketingového úsilí.

Vložte své odpovědi na tyto otázky do písemného marketingového plánu nebo do sekcí *Předpověď prodeje* a *Kontrola* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 5 VYTVÁŘENÍ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKY, JEJICH SPOKOJENOST A VĚRNOST

Firma Sonic se rozhodla zaměřit na totální uspokojení zákazníka. Studie ukázaly, že zákazníci, kteří jsou „naprosto spokojeni“ s produktem nebo se službou, budou mít větší tendenci si opětovně zvolit výrobek firmy než ti, kteří uvedli, že jsou jen „spokojeni“. Jane Melodyová vás proto požádala o:

- Návrh, jakým způsobem by měla Sonic měřit úroveň uspokojení zákazníků.

Zohledněte všechny možné způsoby, jak získat informaci o uspokojení zákazníků a vepište doporučený přístup do marketingového plánu nebo do sekce *Positioning* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 6 ANALÝZA SPOTŘEBNÍCH TRHŮ

Každá firma musí prozkoumat spotřební trhy a jejich chování ještě před tím, než začne vyvíjet svůj marketingový plán. Marketéři musí porozumět tomu, kdo se skrývá za spotřebitelským trhem, co a kdy spotřebitelé nakupují, kdo se účastní nákupního procesu a kdo ho ovlivňuje a jak, kdy a kde spotřebitelé nakupují. Jste zodpovědní za výzkum a analýzu trhu uživatelů PDA Sonic. Je nutno nalézt odpovědi na tyto otázky:

- Které kulturní, sociální, osobní a psychologické faktory mají největší vliv na spotřebitele při koupi PDA?

- Které nástroje výzkumu by vám pomohly lépe pochopit vliv těchto faktorů na nákupní přístup a chování?
- Které nákupní role spotřebitelů a jejich nákupního chování jsou obzvláště relevantní pro produkty PDA?
- Které druhy marketingových aktivit by měla firma Sonic plánovat, aby zohlednila každé stadium kupního procesu spotřebitele?

Zdokumentujte svá zjištění a závěry do písemného marketingového plánu nebo je uveďte v sekcích *Demografie trhu* a *Cílové trhy* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 7 ANALÝZA B2B TRHŮ

Marketéři operující na trhu B2B potřebují porozumět svým trhům a chování členů nákupního oddělení společností, aby mohli řádně připravit své marketingové plány. Jane Melodyová vymezila B2B trh značky Sonic jako středně velké až velké firmy, které chtějí, aby jejich pracovníci byli v kontaktu s firmou kdykoliv v průběhu pracovního procesu, a při tom ukládat nebo získávat důležité informace z jakékoliv lokality. Požádala vás o zjištění následujícího:

- Jaké typy firem se zdají být nejvhodnější podle definice B2B trhu používané ve firmě Sonic?
- Které potřeby těchto B2B segmentů by mohl oslovit produkt Sonic PDA?
- Kdo bude mít vliv na nákup přístrojů PDA u těchto firem?
- Které mezilidské, individuální i vlivy na životní prostředí jsou pravděpodobně nejdůležitější pro firemní nákupci produktů PDA – a proč?

Zaznamenejte výsledky svého výzkumu a své závěry písemnou formou v rámci marketingového plánu nebo je uveďte v sekcích *Demografie trhu* a *Cílové trhy* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 8 IDENTIFIKACE TRŽNÍCH SEGMENTŮ A JEJICH TARGETING

Segmentace trhu je důležitou součástí jakéhokoliv marketingového plánu. Představuje první kroky v procesu STP (segmentace, targeting a positioning), který předurčuje jakoukoliv marketingovou strategii. Účelem STP je identifikovat a popsat odlišné segmenty trhu, segmentace specifické pro jednotlivé cílové skupiny, a následně vytýčit jednotlivé odlišující výhody, kterých je třeba následně využít v marketingu.

V rámci vaší role asistentů Jane Melodyové jste také odpovědní za tržní segmentaci a targeting produktu Sonic PDA. Podívejte se na části *Analýza SWOT*, *Přehled trhu* a *Konkurence* a zodpovězte následující otázky:

- Které proměnné by měla značka Sonic využít k segmentaci svých spotřebitelských trhů?
- Které proměnné by měla značka Sonic využít k segmentaci svých B2B trhů?
- Jakým způsobem můžete vyhodnotit atraktivitu jednotlivých definovaných segmentů?
- Měla by značka Sonic usilovat o pokrytí celého trhu, měla by se tržně specializovat, produktově specializovat, zaměřit na selektivní specializaci, nebo by se měla soustředit na jediný segment? Proč?

Shrňte své závěry písemně v rámci marketingového plánu nebo je uveďte v sekcích *Demografie trhu* a *Cílové trhy* v programu *MarketingPlan Pro*. Uveďte jakýkoliv dodatečný výzkum, který můžete v rámci této sekce potřebovat, do sekce *Marketingový výzkum* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 9 TVORBA HODNOTY ZNAČKY

Brandingová rozhodnutí jsou důležitá pro každý marketingový plán. V průběhu plánování musí marketéři zohlednit všechny záležitosti spojené se strategií značky a tvorby její hodnoty. Sonic PDA je nová značka, která přichází na trh. Sonic začíná s nulovou hodnotou značky. Hodnota značky se buduje prostřednictvím rozhodnutí o prvcích značky, o marketingových aktivitách a o akčních plá-

nech. Silná značka znamená povědomí a pozitivní image. Sonic v současnosti neznámá nic. Jane Melodyová vás požádala o následující:

- Doporučte, jaké výhody pro značku může uplatnit Sonic 1000 svým charakteristickým žlutým bleskem.
- Určete, které strategie a akční plány by měly být použity k vybudování hodnoty značky Sonic 1000.

Své nápady shrňte v písemném marketingovém plánu nebo je uveďte v sekci *Marketing Mix* v programu *MarketingPlan Pro*. Do sekce *Marketingový výzkum* také uveďte, které studie budete k rozhodnutí potřebovat, abyste mohli dát doporučení k řízení hodnoty značky Sonic 1000.

KAPITOLA 10 MISTROVSKÉ ZVLÁDNUTÍ POSITIONINGU ZNAČKY

Třetí částí STP je výběr a komunikace účinného positioningu pro účely odlišení nabídek od nabídek konkurence. Marketéři proto musí pečlivě plánovat příslušné marketingové strategie pro každou fázi životního cyklu výrobku. Tak, jak pokračuje vaše práce na vytvoření marketingového plánu uvedení výrobku Sonic 1000, zohledněte také otázky týkající se positioningu a strategie životního cyklu:

- Která hlediska týkající se produktu, služeb, osob, kanálů a image jsou nejhodnější vzhledem k situaci, strategii a marketingovému plánu značky Sonic? Proč?
- Sestavte positioningové prohlášení (*positioning statement*) pro výrobek Sonic 1000.
- Na základě znalosti fází životního cyklu produktu Sonic 1000 určete, co je rozhodující pro marketingový mix, strategii řízení výrobku, prodejní strategie a strategie R&D (*research and development* – výzkum a vývoj)?

Zapište své odpovědi do písemného marketingového plánu nebo je uveďte v sekci *Positioning* v programu *MarketingPlan Pro*. Jakékoliv další výzkumy, které k tomu budete potřebovat, zapište do sekce *Marketingový výzkum* v programu *Marketing Plan Pro*.

KAPITOLA 11 VYROVNÁNÍ SE S KONKURENCÍ

Analýza strategie konkurentů je důležitou součástí dvou oblastí marketingového plánu. Za prvé, při vyhodnocení současné situace firmy musíte identifikovat klíčové konkurenty a poučit se z každé silné a slabé stránky svého rivala. Za druhé, výzkum konkurence a její analýza vyhraňuje konkurenční strategii, která je podporovaná marketingovým mixem.

Firma Sonic je novým hráčem vstupujícím na trh ustáleného odvětví a její konkurenti jsou relativně silně rozlišitelné značky se silnými tržními pozicemi. Vy jako asistenti Jane Melodyové máte při vytváření marketingového plánu značky Sonic zohlednit následující klíčové záležitosti, které ovlivní schopnost firmy Sonic úspěšně představit nový PDA:

- Která skupina konkurentů je pro Sonic strategická?
- Která firma je tržním lídrem a jaké jsou její cíle i silné a slabé stránky?
- Jaký další výzkum konkurence je třeba učinit, aby mohly být otázky o tržním lídrovi zodpovězeny uceleněji, a jak by firma Sonic měla s takovými informacemi naložit?
- Která konkurenční strategie by byla pro Sonic neúčinnější?

Přidejte své odpovědi do písemného marketingového plánu nebo je vložte do sekcí *Konkurence*, *SWOT analýza* a *Důležité otázky* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 12 STANOVENÍ VÝROBKOVÉ STRATEGIE

Rozhodnutí o výrobcích či službách jsou důležitou součástí každého marketingového plánu. V průběhu plánovacího procesu musí marketéři zohlednit sporné otázky týkající se výrobního mixu a výrobních řad. Produktivní marketéři rozlišují pět úrovní výrobku – každá z nich přidává větší

hodnotu pro zákazníka: hlavní (klíčovou) výhodu, základní výrobek, očekávaný výrobek, vylepšený výrobek a potenciální výrobek. Při vyhodnocování produktové strategie zodpovězte:

- Jak byste definovali hlavní výhodu výrobku Sonic 1000?
- Jak byste definovali vylepšený produkt Sonic 2000, druhý výrobek, který má být uveden firmou Sonic příští rok?

Napište své odpovědi na tyto otázky do písemného marketingového plánu nebo je vložte do sekce *Nabídka produktů a Marketingový mix* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 13 VYTVÁŘENÍ A ŘÍZENÍ SLUŽEB

Každý marketér potřebuje v rámci marketingového plánu vyvinout i strategii služeb. Marketéři nehmotných produktů musí vzít v potaz, jak řídit očekávání zákazníků a jejich spokojenost. Marketéři hmatatelných produktů potřebují vytvořit vhodné podpůrné služby. V rámci plánu připravujete služby, které budou podporovat výrobek Sonic PDA. Následující otázky vám pomohou zmapovat vaši strategii:

- Které podpůrné služby kupující výrobků PDA chtějí a potřebují? Zjistěte, jak to řeší konkurenti firmy Sonic.
- Jak může Sonic identifikovat a řídit mezery mezi očekávanými a vnímanými službami, aby uspokojila své zákazníky?
- Které poprodejní služby musí Sonic nabídnout zákazníkům, kteří si výrobek Sonic PDA zakoupí?
- Které aktivity interního marketingu budou zapotřebí, aby byla strategie služeb Sonic plně implementována?

Shrňte svá doporučení písemně do marketingového plánu nebo vložte tyto informace do sekce *Marketingový mix* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 14 TVORBA CENOVÝCH STRATEGIÍ A PROGRAMŮ

Tvorba cen je důležitým prvkem marketingového plánu jakékoliv firmy, protože přímo ovlivňuje obrát a zisk. Účinné cenové strategie musí brát v úvahu náklady i vnímání zákazníků a reakce konkurentů, především u trhů s velkou konkurencí.

Máte na starost vytvoření ceny prvního PDA Sonic. Ještě jednou si projděte svou analýzu SWOT a analýzu konkurence. Také se zamyslete nad trhy, na něž se zaměřujete, i nad positioningem, jehož chcete dosáhnout. Pak zodpovězte následující otázky týkající se tvorby cen:

- Které by měly být primární cíle při tvorbě ceny pro značku Sonic? Proč?
- Mají uživatelé PDA tendenci být cenově citliví? Je poptávka pružná, či nikoliv? Jaké se očekávají reakce na rozhodnutí o cenách?
- Které cenové úpravy, například slevy, finanční náhrady či akční ceny, by měla firma Sonic zahrnout do svého marketingového plánu?

Zdokumentujte své cenové strategie a akční plány v písemné podobě nebo je vepište do sekce *Marketingový mix* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 15 VYTVÁŘENÍ A ŘÍZENÍ HODNOTOVÝCH SÍTÍ A KANÁLŮ

Výrobci potřebují věnovat bližší pozornost svým marketingovým kanálům. Plánováním tvorby, řízení, hodnocení a modifikací svých marketingových kanálů se výrobci mohou ujistit, že jejich výrobky jsou k dispozici tehdy a tam, kde je zákazníci chtějí zakoupit.

Byli jste požádáni, abyste vyvinuli distribuční strategii pro výrobek Sonic 1000. Na základě informací, které jste získali v rámci předešlých úkolů, a na základě rozhodnutí, která jste učinili ohledně cílového trhu, produktu a ceny, zodpovězte následující otázky:

- Jaká rozhodnutí musí firma Sonic učinit, aby mohla pro svůj výrobek připravit pět prvků marketingových kanálů (fyzický produkt, vlastnictví, platba, informace a podpora)?
- Kolik úrovní pro spotřebitelské a B2B trhy, na které se s výrobkem Sonic 1000 zaměřujete, by bylo vhodných?
- Měli byste plánovat exkluzivní, selektivní či intenzivní distribuci?
- Jaká rozhodnutí musí firma Sonic učinit, aby zohlednila pět výstupů služeb (velikost zásob, dodací termíny, vhodnost rozměrů, produktovou nabídku a podpůrné služby) výrobku Sonic 1000?

Zaznamenejte svá doporučení ohledně marketingových kanálů a strategie do písemného marketingového plánu nebo je uveďte v sekci *Marketingový mix* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 16 ŘÍZENÍ MALOOBCHODNÍ A VELKOOBCHODNÍ ČINNOSTI, LOGISTIKA

Maloobchodníci a velkoobchodníci hrají v marketingové strategii nejdůležitější roli díky svým vztahům s koncovým spotřebitelem. Výrobci proto potřebují řídit své vztahy s těmito distribučními prostředníky.

Máte odpovědnost za řízení kanálů Sonic PDA. Na základě svých předešlých strategických rozhodnutí odpovězte na následující otázky, týkající se velkoobchodní a maloobchodní prodejní strategie:

- Jaké typy maloobchodníků budou nejvhodnější pro distribuci Sonic 1000? Které jsou výhody a nevýhody prodeje přes tyto druhy maloobchodníků?
- Jaké role mají hrát velkoobchodníci v distribuční strategii Sonic? Proč?
- Které sporné otázky ohledně logistiky trhu musí Sonic brát v úvahu k uvedení svého prvního PDA?

Shrňte své odpovědi do písemného marketingového plánu nebo je vepište do sekce *Marketingový mix* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 17 VYTVÁŘENÍ A ŘÍZENÍ INTEGROVANÉ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Každý marketingový plán musí zahrnovat sekci, která ukáže, jakým způsobem bude firma užívat marketingovou komunikaci. Otázkou není, zda komunikovat, ale spíše co komunikovat, komu a jak to sdělit, jak často a jaké prostředky podpory k tomu použít.

Máte na starosti plánování integrované marketingové komunikace nového PDA Sonic. Projděte si strategii, kterou jste až doposud zdokumentovali v marketingovém plánu pro targeting, positioning, branding, product management, cenovou politiku a distribuci produktu Sonic 1000. Nyní využijte své znalosti komunikace a zodpovězte tyto otázky:

- Na které cílové skupiny by se měla značka Sonic zaměřit v rámci svého plánu integrované komunikace?
- O jakou image by měla značka Sonic usilovat při tvorbě svého prvního výrobku PDA?
- Které cíle jsou adekvátní pro prvotní komunikační kampaň značky Sonic?
- Které komunikační kanály jsou pravděpodobně nejúčinnější vzhledem k cílové skupině?
- Které nástroje podpory prodeje by byly nejúčinnější pro mix aktivit podpory prodeje? Proč?
- Co by měla vzít v úvahu firma Sonic při rozhodování ohledně finanční částky určené pro svůj rozpočet marketingové komunikace?

Shrňte své odpovědi v písemném marketingovém plánu nebo je vepište do sekce *Marketingový mix* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 18 ŘÍZENÍ HROMADNÉ KOMUNIKACE: REKLAMA, PODPORA PRODEJE, EVENTS A PUBLIC RELATIONS

Reklama, podpora prodeje, události a zážitky i public relations patří k těm nejviditelnějším výstupům jakéhokoliv marketingového plánu. Tyto nástroje hromadné komunikace přinášejí podporu brandingu, produktu, tvorbě cen a distribuční strategii.

Právě začínáte plánovat podporu prodeje pro uvedení nového PDA. Poté, co zrevidujete dřívější rozhodnutí o marketingovém mixu a vaši stávající situaci nového hráče na trhu PDA, odpovězte na následující otázky ohledně své strategie podpory:

- Měla by značka Sonic využívat reklamu pro podporu uvedení produktu PDA? Pokud ano, které cíle reklamy byste udali a jakým způsobem byste měřili dosažené výsledky?
- Jaké(á) sdělení chcete komunikovat své cílové skupině? Která média jsou k tomu nejvhodnější a proč?
- Měli byste využít podporu spotřebitelů nebo raději obchodníků, případně obou?
- Je vhodné využít aktivit public relations k podpoře značky Sonic a jejích produktů? Pokud ano, které cíle byste určili pro váš program public relations?

Uvedte své odpovědi písemně do marketingového plánu nebo je vložte do sekce *Marketingový mix* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 19 ŘÍZENÍ OSOBNÍ KOMUNIKACE: DIRECT MARKETING A OSOBNÍ PRODEJ

Mnoho marketérů potřebuje vzít v úvahu ve svých marketingových plánech také řízení prodejních aktivit. Výše nákladů vynaložených na přímou prodejní sílu a potřeba zavedení mnohonásobných distribučních kanálů vedly některé společnosti k tomu, aby zahrnuly internet, e-mail a prodeje po telefonu do svých aktivit přímého prodeje.

V rámci své marketingové role u firmy Sonic připravujete také prodejní strategii pro nový PDA. Poté, co zrevidujete své rozhodnutí ohledně ostatních aktivit marketingového mixu, zodpovězte tyto otázky týkající se osobního prodeje:

- Potřebuje firma Sonic přímou prodejní sílu nebo je schopna prodávat prostřednictvím prodejních agentů a externích prodejních zástupců?
- Na koho by měly být zaměřeny prodejní akční plány?
- Které druhy prodejních úkolů by měla firma Sonic zadat svým pracovníkům oddělení prodeje?
- Jakou roli by měl sehrát e-marketing v rámci uvádění nového PDA na trh?
- Jaké školení budou potřebovat obchodní zástupci nabízející produkt Sonic 1000?

Zaznamenejte své odpovědi do písemného marketingového plánu nebo je uveďte v sekcích *Marketingový mix*, *Marketingová organizace* a *Prodejní síly* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 20 UVÁDĚNÍ NOVÝCH TRŽNÍCH NABÍDEK

Produktová strategie je opřena o rozhodnutí, která firmy provádějí zároveň s volbou cílových segmentů a rozlišitelného positioningu pro svou značku a své produkty. S takovým kvalitním základem je pak marketér připraven na plánování vývoje nového výrobku a jeho řízení.

Nyní, když jste vytvořili marketingový plán pro výrobek Sonic 1000, zamyslete se nad možnostmi nového výrobku Sonic 2000. Odpovědi na následující otázky vám pomohou zúžit možnosti pro druhý výrobek Sonic PDA:

- Na které konkrétní potřeby cílových zákazníků by se měl Sonic zaměřit, aby uspokojil jejich potřeby svým druhým výrobkem PDA?
- Vymyslete alespoň čtyři nápady pro nový výrobek PDA a uveďte kritéria, která by měla firma Sonic využít při vytváření těchto nápadů.
- Nejslibnější myšlenku rozvíňte do produktového konceptu a vysvětlete, jak by mohla firma Sonic daný koncept otestovat.

- Za předpokladu, že spotřebitelský test slibné varianty dopadl dobře, zvolte marketingovou strategii pro uvedení nového výrobku. Strategie by měla zahrnovat: 1. popis cílového trhu, 2. positioning produktu, 3. cíle obrátu, zisku a tržního podílu pro první rok prodeje, 4. distribuční strategii a 5. marketingový rozpočet pro první rok.
- Do které ze šesti kategorií nových výrobků patří první výrobek značky Sonic? Do které z těchto kategorií bude patřit navrhovaný druhý PDA? Jaké jsou důsledky vašich odpovědí pro marketingový plán druhého výrobku Sonic PDA?

Shrňte své odpovědi na tyto otázky v rámci písemného marketingového plánu nebo je vložte do sekci *Marketingový mix*, *Marketingový výzkum*, *Analýza bodu zvratu*, *Předpověď prodeje* a *Milníky* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 21 TUKÁNÍ NA DVEŘE GLOBÁLNÍCH TRHŮ

Globální trhy nabízejí firmám způsob, jak růst prostřednictvím expanze své zákaznické základny mimo svůj domácí trh. Avšak spleť globálního marketingu vyžadují opatrné plánování a implementaci.

Jako asistent Jane Melodyové zkoumáte mimo USA trhy, které by byly vhodné pro první výrobek Sonic PDA. Zdůvodněte svá doporučení, která jste uvedli do marketingového plánu Sonic. Poté odpovězte na následující otázky ohledně toho, jak by měla firma Sonic konkrétně postupovat při vstupu na globální trh:

- Měla by firma Sonic použít při svém vstupu na kanadský trh formu licencování, joint venture, přímé investice nebo exportu? A při svém vstupu na ostatní trhy amerického kontinentu?
- Pokud by firma Sonic chtěla uvést PDA i do dalších zemí, která z pěti mezinárodních produktových strategií (přímé rozšíření, komunikační adaptace, adaptace produktu, dvojí adaptace, vývoj nového produktu) je nejvhodnější? Proč?
- Definujte jeden mezinárodní trh, který se zdá být pro Sonic nejslibnějším. Proč jste vybrali tento trh?

Shrňte své odpovědi v písemném marketingovém plánu nebo je vložte do sekci *Analýza SWOT*, *Důležité otázky* a *Marketingový výzkum* v programu *MarketingPlan Pro*.

KAPITOLA 22 ŘÍZENÍ HOLISTICKÉ MARKETINGOVÉ SPOLEČNOSTI

Posledním krokem kompletace marketingového plánu je dodat návod pro oblast organizace, implementace, hodnocení a kontroly celkového marketingového nasazení. K procesu měření výsledků ve vztahu k finančním plánům a cílům potřebují marketéři dodatečně naplánovat, jakým způsobem prověřovat a vylepšovat své marketingové aktivity.

Vedení firmy Sonic vás požádalo, abyste naplánovali řízení marketingového úsilí pro výrobky PDA. Projděte si znovu své strategie a akčními plány, které jste vyvinuli. Poté zodpovězte tyto otázky:

- Proč jsou nejdůležitějšími články ve firmě Sonic marketingové a prodejní oddělení?
- Které kontrolní mechanismy by měla firma Sonic zahrnout do svých marketingových plánů?
- Jakým způsobem má firma Sonic vyhodnocovat svůj marketing?
- Jak může firma Sonic vyhodnocovat svůj společensky zodpovědný marketing?

Shrňte své odpovědi do písemného marketingového plánu nebo vložte své odpovědi do sekci *Marketingová organizace* a *Implementace* v programu *MarketingPlan Pro*.