

POCHOPENÍ MARKETINGOVÉHO PROCESU

OBSAH

- Co je to marketing
- Role marketingu při získávání toho nejlepšího z báze aktiv majetkové základny podniku
- Spojitost mezi vnějším prostředím, zákazníky a jejich potřebami a marketingovým mixem
- Vyjasnění nesrovnalostí týkajících se role marketingu
- Objasnění toho, co zákazníci hledají u svých dodavatelů
- Rozdíly a podobnosti mezi marketingem spotřebitelským, průmyslovým a marketingem služeb
- Otázka nezbytnosti marketingového oddělení
- Cvičení na převedení teorie do praxe
- Čtenáři, kteří už jsou seznámeni s rolí marketingu v organizaci, mohou přejít rovnou ke kapitole 2, jež vysvětluje proces marketingového plánování

MARKETINGOVÝ KONCEPT*

Když v roce 1776 Adam Smith řekl, že spotřeba je jediným účelem a smyslem výroby, popisoval ve skutečnosti to, co je v posledních letech známé jako marketingový koncept.

Ústřední myšlenkou marketingu je propojení schopností společnosti a přání zákazníků tak, aby bylo dosaženo cílů obou stran.

V této fázi je důležité pochopit rozdíl mezi marketingovým konceptem (často označovaným jako tržní orientace) a funkcí marketingu, která se zabývá řízením marketingového mixu. Řízení marketingového mixu zahrnuje použití různých nástrojů a technik, které jsou manažerům k dispozici za účelem realizace marketingového konceptu.

* Autoři by čtenářům rádi připomenuli, že slovo „produkt“ bude používáno v celém textu proto, aby se zabránilo zbytečným odkazům na „služby“, „neziskové služby“, „investiční majetek“ a „maloobchod“. Text je stejně relevantní pro všechny tyto výrazy.

- Podle marketingového konceptu
- jsou veškeré činnosti v rámci pod-
- niku určovány snahou uspokojit
- potřeby zákazníků.
- Pro jednoduchost je marketingový mix často označován
- jako čtyři P, tj. Produkt (Product), Cena (Price), Propaga-
- ce/Podpora (Promotion) a Místo (Place), ačkoli v dnešní
- době se přidávají i další P, Lidé (People) a Proces (Process).

Než začneme řešit, jak řídit a provádět funkci marketingu, je nutné plně porozumět myšlence marketingu jako takového. To tvoří hlavní náplň této kapitoly.

Čtenářům se zájmem o historii marketingu a roli klíčových hráčů, jako jsou Levitt, Kotler, Hunt, Alderson, Holbrook a další, doporučujeme dílo D. G. B. Jonese (1999) uvedené v bibliografii na konci kapitoly.¹

FUNKCE MARKETINGU

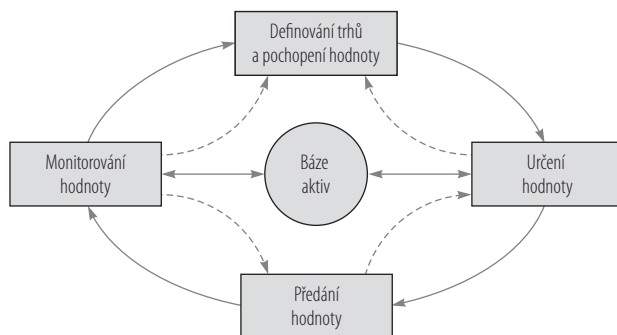
Existuje mnoho definic marketingu a spousta sporů o tom, co vlastně marketing je. Následující definice by měla čtenářům vše objasnit.

Marketing je proces:

- kterým definujeme trhy,
- jímž kvantifikujeme potřeby jednotlivých skupin zákazníků (segmentů) v rámci těchto trhů,
- skrze který určujeme hodnoty, jimiž tyto potřeby uspokojíme,
- jehož prostřednictvím předáváme tyto hodnoty všem lidem v organizaci, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění, a dosahujeme toho, že v rámci celého procesu přijmou daní lidé své role,
- díky kterému jednotlivci plní při tvorbě daných hodnot své příslušné úlohy,
- jímž monitorujeme hodnoty, které jsme zákazníkům opravdu předali.

Aby byl tento proces efektivní, musí být organizace zaměřená na zákazníka/spotřebitele.

Na obrázku 1.1 je tato definice znázorněna v podobě diagramu. Tato definice a diagram jsou velmi důležité, neboť na ně budeme odkazovat ve zbytku knihy.



Obrázek 1.1: Marketingový diagram

Začneme nahoře a budeme se pohybovat po směru hodinových ručiček. Všimněte si, že první dvě pole se zabývají tržními strategiemi, zatímco spodní pole a pole na levé straně se zabývají implementačními strategiemi, které již byly zformulovány. Základní rozdíl mezi strategií a taktikou bude vysvětlen v kapitole 2.

SCHOPNOSTI SPOLEČNOSTI

Zatím se vraťme ke kombinování schopností společnosti s potřebami jejích zákazníků. V kapitole 4 si vysvětlíme, co máme na mysli, když mluvíme o potřebách zákazníka. Nyní je důležité porozumět tomu, co myslíme schopnostmi společnosti. Pro podrobnější vysvětlení si představme, že jsme nezaměstnaní a rozhodli jsme se pro vlastní podnikání.

Nejprve se musíme rozhodnout, v jaké oblasti vlastně můžeme podnikat. Při hledání odpovědi si rychle uvědomíme, že nás naše skutečné schopnosti a vědomosti výrazně omezují na jisté oblasti. Pro bývalého prodejního manažera by například bylo těžké začít podnikat jako realitní agent, zatímco pro realitního agenta by zase bylo obtížné založit si marketingové poradenství (ledaže by oba měli potřebné schopnosti a vědomosti). Je zjevné, že stejné principy platí i pro společnosti.

Mnoho komerčních katastrof bylo důsledkem toho, že se společnosti diverzifikovaly na trhy, pro které se prakticky vůbec nehodily.

Jeden takový případ se týkal firmy vyrábějící konektory pro vojenský a letecký trh. Když tyto tradiční trhy začaly upadat, společnost se přeorientovala na výrobu konektorů pro několik průmyslových trhů, jako je trh spotřebitelský, automobilový atd. Ty byly bohužel velmi odlišné od trhů, na kterých firma působila předtím. Výsledkem tak byla okamžitá ztrátovost. Protože konektory, které společnost vyráběla doposud, byly vysoce specializovanými produkty určenými pro několik specifických zákazníků, bylo nutné zavést masovou výrobu jednoduchých konektorů pro široké trhy. To mimo jiné znamenalo vyrábět do zásoby a také nutnost snížení ceny na úroveň konkurence. Prodejní tým netušil, jak se vypořádat s poptávkou na nových trzích. Byli zvyklí na jednu až dvě objednávky denně a na důkladnou diskusi o technických detailech s každým kupujícím. Nyní však očekávali osm až devět objednávek za den a boj s konkurenčními výrobky. Kromě toho neměla společnost správnou image potřebnou pro úspěch na trhu. Výsledkem toho všeho byly velmi vážné finanční problémy.

Jednoduchým ponaučením je, že všechny firmy oplývají unikátním souborem možností ve formě zdrojů a manažerských dovedností, které nemusejí být nutně schopny využít na trhu tak efektivně, a tedy ani tak konkurenceschopně, jako jiné firmy. Stručně řečeno, kombinační proces schopností společnosti s potřebami zákazníka je základem komerčního úspěchu. Pravdivost tohoto tvrzení bude zřetelnější, jakmile se dostaneme k vysvětlování úlohy a povahy marketingu.

ROLE MARKETINGU V PODNIKÁNÍ

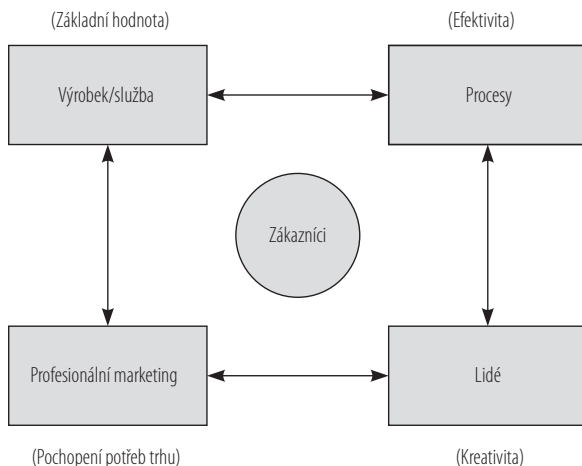
Výzkum² ukázal, že úspěch v dlouhodobém horizontu, tedy stále rostoucí zisk na akcii a kapitálová hodnota akcií, závisí na čtyřech bodech, které jsou znázorněny na obrázku 1.2.

1. Vynikající kvalita stěžejního produktu (original core product) nebo služby a veškerého souvisejícího výzkumu a vývoje, které přesně odpovídají potřebám cílových segmentů trhu. Je zjevné, že marketing má na tento proces výrazný vliv a že společnosti s průměrnými výrobky si zaslouží pouze průměrný úspěch.
2. Špičkový a moderní provoz na světové úrovni. To vše říká, že případná neefektivita se firmě v budoucnu odpovídajícím způsobem negativně vrátí. Marketing by měl být jedním z nástrojů pro určování provozní efektivity ve smyslu spokojenosti zákazníka. Kde tomu tak není, stává se kvalita pouze neúčelným a bezvýznamným hlediskem.
3. Kultura, která podporuje a vytváří infrastrukturu, v níž mohou být zaměstnanci v rámci daných firemních postupů kreativní a podnikaví. Demotivovaní zaměstnanci, kteří berou podřízenost a poslušnost jako nutnost, vykazují přinejlepším průměrný výkon. Jelikož jsou to právě zaměstnanci firmy, kteří zákazníkům dodávají hodnotu, je tento bod obzvláště důležitý.
4. Profesionální marketingová oddělení s kvalifikovanými profesionály (nikoli zaměstnanci, kterých se kvůli neúspěchu zbavili jinde). Jednoduše řečeno, firmy, jež přijímají marketingové odborníky s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi, mají větší šanci na úspěch než ty, jejichž marketingová oddělení jsou obsazena každým, kdo se za pracovníka marketingu pouze považuje.
5. Všimněte si, že na obrázku 1.2 jsou čtyři P organizována kolem zákazníků.

• ISO je soubor mezinárodních standardů kvality

• Pokud jsou přítomny všechny tyto ingredience a hlavně firemní kultura, která není (kvůli zvykům z minulosti) zaměřená výhradně na výrobu, provoz nebo finanční stránku

věci, všechny důkazy potvrzují, že funkce marketingu významně přispívá k dosažení firemních cílů. Jeho hlavní úlohou je upřesnit hodnoty požadované různými skupinami zákazníků tak, aby každý v organizaci věděl, jaký je jeho přínos při vytváření této hodnoty.



Obrázek 1.2: Obchodní úspěch

MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Kombinační proces, o kterém jsme mluvili dříve, se odehrává v místě, jemuž se říká marketingové prostředí, což je prostředí, ve kterém firma působí. Pravděpodobně nejviditelnější složkou marketingového prostředí je naše konkurence, protože to, co dělá, ovlivňuje chování celé společnosti.

Důležité je, že od doby, kdy naši konkurenti ovlivňují naše vlastní rozhodnutí, je nezbytné najít způsob, jak tento vliv spolu s dalšími elementy marketingového prostředí sledovat a začlenit jej do našeho rozhodovacího procesu. V kapitole 11 si ukážeme, jak to udělat.

Politické, finanční, ekonomické, sociální a právní politiky vlád zemí, kde nabízíme své zboží, také ovlivňují naše možnosti. Například inflace snižuje kupní sílu spotřebitelů a tím může dojít k poklesu tržního podílu. Legislativa týkající se náležitostí na obalech výrobků, reklamy, environmentalismu atd. ovlivňuje způsob, jakým vedeme své podnikání. Všechny tyto náležitosti by měly být při sestavování našich plánů brány v úvahu.

Technologie se neustále mění a my nemůžeme předpokládat, že naši současnou řadu produktů budou zákazníci požadovat i nadále. Pravděpodobně jedním z nejsmutnějších příkladů je kdysi mocný Kodak, který žil příliš dlouho v představě, že je společností zabývající se chemikáliemi používanými v odvětvích fotografického papíru a filmu. Ztratil své dominantní postavení v 35mm fotoaparátech kvůli firmám Canon a Nikon a potom se neúspěšně pokusil uspět v oblasti Instant Printu, čímž porušil patenty držené Polaroidem. S drazé spálenými prsty si Kodak kvůli svým celosvětovým výrobním zájmům držel odstup od dlouho předpovídaného přechodu k digitální technologii. Prodeje 35mm filmu dosáhly vrcholu v roce 2000 a od té doby už samozřejmě jen rapidně klesaly. Kodak již nedominuje fotografickému trhu tak jako dříve a umožňuje firmám Hewlett-Packard a Canon, aby mu za pomoci nových technologií ukrajovaly tržní podíl. Samotné fotografování a odvětví „zachycování času“ nejeví jakékoli známky oslabení. Stane se Kodak dalším Gestetner nebo IBM, tedy firmou, která ztroskotala na své neschopnosti přizpůsobit se měnícím se technologiím?

Stejně jako se příchod mikroprocesoru stal revolucí v počítačovém průmyslu, měl devastující dopad na společnosti jako IBM, která zůstala příliš dlouho závislá na své nadvládě mezi sálovými počítači. Je zajímavé, že IBM je nyní spíše servisní společností, s malým podílem v hardwaru. Stálo to mnoho let klesajících zisků a příchod předsedy představenstva z jiného oboru, který společnosti v přechodné fázi pomohl.

Sloučení technologií také způsobilo převrat tradičních průmyslových odvětví, jako jsou telekomunikace, tisk, publikování, IT a mnoho dalších.

Důležité je, že prostředí, ve kterém působíme, je dynamické a není námi kontrolované. Proto jej musíme neustále sledovat a být připraveni přizpůsobit naši majetkovou základnu a přístup k trhům. Jak to provádět, je uvedeno v dalších kapitolách.

Zatím jsme mluvili o třech základních součástech toho, co jsme popsali jako kombinační proces:

1. Schopnosti firmy
2. Potřeby zákazníků
3. Marketingové prostředí

Vše je zachyceno na obrázku 1.3.



Obrázek 1.3: Kombačn proces

ZKAZNICK POTŘEBY

Ačkol se budeme tmto tématem zabývat v kapitole 4, dovolíme si nyní krátce se věnovat tématu zákaznických potřeby, abychom mohli význam marketingu lépe nastínit.

Pravdpodobn jedna z nejdležitjch otázek, na kterou se odpovědi často lii, je „Co zákazník požaduje?“. Společnosti jsou obviňovány z manipulace s nevinnými spotřebiteli, kterou provádějí tím, že je nutí kupovat věci, jež ve skutečnosti nepotřebují.

Pokud by tomu tak opravdu bylo, neexistovala by situace, kdy velká část nových výrobků v prodeji selže! Skutečnst je, že mezi lidsk potřeby odjakživa patří například domácí zábava. Co se v průběhu času mn, je způsob, jakým lid své potřeby uspokojují. Například televize byla komerčn žvotashopn pouze proto, že lidé potřebovali domácí zábavu, a toto byl dal způsob jak jejich potřebu uspokojit.

Nenechme se ale zmást tvrzenm, že zákazník nemá nakonec poslední slovo. Pro v všechny potřeby zákazníků existuje více zpsob jejich uspokojení a vsude tam, kde je mořnost, si lidé zvol vrodek, který vnímají jako nejvíce prnosn, bez ohledu na to, jakou cenu za něj zaplatí.

Colgate, Nestlé, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Tesco a jiné firmy s dlouhou historií vytvrajej svou akciovou cenu dodrřovnm následujících hodnot: inspirující vize, jasn strategie, pečliv segmentace a pozice značky; konzistentn inovace; přidan hodnoty pro zákazníka; vysok pracovní morálka; kontrola nákladů; zájem o v všechny zučastnn strany, ne jen skupiny zákazníků. Z toho vyplývá, že pokud nejsou potřeby zákazníků uspokojeny způsobem vedoucím k vynikajícímu výkonu na trhu, není na čem stavět a ostatní prvky strategie nebudeme moct zrealizovat.

To ve skutečnosti znamená, že od doby, kdy v všechny obchodní společnosti začaly vynakládat prostředky k dodání zboží či sluřeb na trh, je hlavním měřítkem uspšnst činnosti firmy prve zisk vytvořen prostřednictvím spokojenosti zákazníka.

Nízká cena, uinnost, kvalita (ve smyslu mezinrodn normy, jako je ISO) nebo jakkoli dal typy mřen nejsou kritérií efektivitě. I když firma vyrábí levn a efektivn kvalitn výrobky, uspchu nedosáhne, pokud lid jejich výrobky reln nechtějí a nekupují.

Vzhledem k vynaložen nákladů na výrobu produktu je nutn najít zákazníky, kteří budou ochotni koupit vrodek za dostatečn vysokou cenu a v dostatečnm objemu (marže z obratu); tak firma pokryje sv náklady a vytvoří pbytek (nebo zisk). Toto je ekonomick nutnst umořňujc společnosti pokračovat v podnikání a znamená, že pokud výrobky společnosti nedokážou uspokojit potřeby zákazníků, zákazníci je nebudou kupovat. Z toho plyne, že i ostatní zučastnn strany budou zklaman.

Výzkum prokázal, že v komerčním sektoru existuje přímá spojitost mezi dlouhodobou ziskovostí a schopností firmy porozumět potřebám svých zákazníků a poskytovat jim požadovanou hodnotu.⁴ O odvětvích, která byla dříve chráněna před hospodářskou soutěží, jako je letecký průmysl a telekomunikace, víme, že dlouhodobě udržitelné ziskovosti lze dosáhnout jen díky nepřetržité spokojenosti zákazníků.

V neziskovém sektoru je ziskovost nahrazena právě spokojeností zákazníků. K tomuto bodu se podrobněji dostaneme ve čtvrté kapitole Segmentace trhu.

Abychom to shrnuli, pokud organizace, která nabízí zboží, jež v poslední době prodělává zásadní pokles poptávky, nezmění svůj produkt, aby byl více v souladu s tím, co žádá trh, zkrachuje. Ještě méně rozumné by bylo pro vládu či mateřskou společnost takové zboží financovat, neboť víme, že pokračovat ve výrobě zboží, které lidé nechtějí, je ekonomicky neefektivní. Obzvláště jestliže lidé stejně dostanou to, co chtějí, ze zahraničí, pokud si to nemohou koupit doma.

Stejná úvaha se vztahuje i na ty, kteří neustále radí, že zvýšení produktivity je jediná odpověď na naše ekonomické problémy. Jakákoli dodatečná produkce by však s největší pravděpodobností skončila na skladě, pokud by o ni lidé neměli zájem.

Jinak by tomu samozřejmě bylo v případě pouze dočasného poklesu poptávky. To se bohužel stává jen zřídka, neboť trhy jsou dynamické a my se musíme naučit přizpůsobit se a měnit podle toho, jak se vyvíjí trh.

Základním bodem, co se týká potřeb zákazníka, je pochopení, že málokdy existuje něco jako opravdový „trh“. Je především více než jasné, že jsou to zákazníci, kdo kupuje výrobky, ne trhy. Trh je pouze souhrn spotřebitelů, kteří sdílejí podobné potřeby, jež uspokojují tím, že si koupí takové výrobky a služby, které nejlépe odpovídají jejich potřebám. Ve skutečnosti se většina trhů skládá z několika dílčích a každý se nějak liší. Například letecký trh obsahuje nákladní i osobní dopravu. Osobní doprava se nejvíce týká pasažérů, dále může být rozdělena na NPP (návštěvy přátel a příbuzných; z angl. Visiting Friends and Relatives), dovolené, služební cesty atd. Neschopnost porozumět potřebám těchto různorodých skupin zákazníků by mělo za následek neposkytnutí požadovaných služeb za přijatelnou cenu.

Samozřejmě to ne vždy probíhá tak jednoduše. Proto věnujeme celou kapitolu 4 velmi důležitému aspektu, který nazýváme „segmentace trhu“. Nyní je ale velmi důležité si uvědomit, že ústředním bodem marketingového řízení je právě naše dovednost odlišovat skupiny zákaznických potřeb, které mohou být prostřednictvím schopností naší společnosti ziskově uspokojovány.

MARKETINGOVÝ MIX

Jak jsme již řekli, řízení marketingového mixu zahrnuje použití nástrojů a technik marketingu. Aby mohl kombinační proces probíhat, potřebujeme informace. Vnější a vnitřní tokem marketingových informací (průzkumem trhu) a správou databází se zabýváme v kapitole 11.

Po zjištění, co zákazníci chtějí, musíme vyvinout výrobky nebo služby, které vyhovují jejich potřebám. Tento proces je znám jako „produktový management“ a je popsán v 5. kapitole. Samozřejmě si musíme za naše produkty účtovat nějakou cenu – to probíráme v kapitole 9.

Rovněž musíme naše zákazníky o svých produktech informovat. Nemůžeme naivně čekat, že se budou předhánět v tom, kdo u nás bude dříve, aby u nás nakoupili, cokoli nabízíme. V tomto bodě je nutno vzít v potaz všechny formy komunikace, především reklamu, osobní prodej a akční nabídky (výprodej, sleva). Ty jsou blíže popsány v kapitolách 7 a 8.

Jediné, co nám již zbývá, je dodat naše výrobky do rukou zákazníků. Tím zavádíme k našemu produktu kategorii čas, místo a užití. Distribuce a služby zákazníkům jsou popsány v kapitole 10.

Nakonec musíme zvážit, jak všechny jednotlivé části spojit do uceleného marketingového plánu. Tento poslední bod je tak důležitý, že následující dvě kapitoly jsou věnovány diskusi o procesu marketingového plánování.

NEJASNOST V OBLASTI VÝZNAMU MARKETINGU – JDE O OBSAH, NEBO OBAL?

Je smutné, že navzdory téměř 50 letům marketingového vzdělávání stále přetrvává neznalost toho, co vlastně marketing obnáší a znamená.

Funkce marketingu (nebo marketingového oddělení) nikdy nebyla a nikdy nebude efektivní v organizacích, jež jsou orientované technicky, výrobně, provozně nebo finančně. Takové podniky totiž marketingový slovník dávno používají jako pouhé pozlátko či fasádu pro jinak zcela nesouvisející termíny a fenomény.

MARKETINGOVÝ NÁHLED

Některé z nejdůležitějších bank při najímání marketingového personálu utratily obrovské prostředky. Většina z těchto nových zaměstnanců se do té doby pohybovala v sektoru rychlobrátkového zboží (anglicky FMCG). Podíleli se na vzniku základních televizních reklam a velkého množství produktů, brožur a letáků, avšak většina zákazníků stejně nebyla schopna rozlišit hlavní hráče na trhu. Kam se tedy poděla konkurenční výhoda, kterou chtěly banky získat?

Je tento přístup opravdu marketingem ve smyslu lepšího pochopení a uspokojování potřeb zákazníků ve srovnání s konkurencí, nebo jde o starý prodej, pouze jinak nazvaný, kterým se snažíme přesvědčit zákazníky, aby kupovali to, co, jak, kdy a kde chceme prodat?

Počítačový průmysl nabízí snad ještě jasnější příklad. Po celá léta využívali výrobci slovo „marketing“ v nejrůznějších významech a situacích, jak se snažili přesvědčit zákazníky, aby kupovali stále složitější technologie. Alespoň jeden hlavní výrobce hardwaru nazval své oddělení prodejních manažerů „marketingoví manažeři“, aby vytvořil iluzi procesu porozumění a reagování na potřeby zákazníků. V tomto odvětví ztrápeném recesí, poklesem a obrovskými ztrátami většina velkých hráčů buď zkrachovala, nebo musela zásadně změnit svůj obchodní model.

Následující body jsou hlavní oblastí nejasností, co se týká významu marketingu:

1. *Nejasnosti v oblasti prodeje.* Jeden generální ředitel prohlásil na začátku semináře v australském Sydney: „Na marketing v mé společnosti není čas, dokud se nezlepší prodej!“ Nejasnosti vztahu marketingu a prodeje jsou stále jednou z největších překážek, kterou je třeba překonat.
2. *Nejasnosti v řízení výroby a prodeje výrobků.* Víra, že všechny firmy uspějí pouze tak, že vytvoří skvělý produkt, stále přetrvává. Avšak Concorde, Sinclair C5, EMI Scanner a tisíce dalších výborných produktů stejně během posledních 30 let skončily v úpadku i přesto, že si našly cestu k užití ze stran majitelů nebo jejich tvůrců. Jak tyto příklady potvrzují, vytvořit dobrý produkt samo o sobě nestačí.
3. *Nejasnosti týkající se reklamy.* Reklama je další oblíbenou oblastí mylných představ. Celá historie podnikání je protkána řadou případů, jako je například společnost British Airways. Ta sice získala řadu ocenění za vynikající reklamní kampaně, ale nedokázala plnit to, co v nich

slibovala. Utráčení za reklamu je stále velmi populárním způsobem řešení hluboce zakořeněného problému marketingu.

4. *Nejasnosti v oblasti zákaznického servisu.* Syndrom „S přáním hezkého dne“ je stále ještě široce používán v mnoha zemích světa. Toto slovní spojení bylo původně zpopularizováno Petersonovou a Watermanovou knihou *In Search of Excellence* (Warner Books, 1982). Mnoho organizací však už dnes samozřejmě ví, že školení pracovníků k vlídnému přístupu k zákazníkům nestačí, pokud je nabídka od základu špatně. Například v mnoha železničních společnostech po celém světě pomáhá, když je se zákazníci zacházeno přátelsky, zároveň je ale pro zákazníky mnohem důležitější, aby se dostali včas tam, kam jedou! „Přestaň mi posílat přání k narozeninám a konečně zvedni ten zatracený telefon!“ je cri de cœur (výkřik srdce) mnoha zákazníků, kteří s touto větou sympatizují.

Je vám už asi jasné, že lidé, kteří berou „ostrou hranu“ marketingu – čímž obvykle myslí osobní prodej – jako jedinou část marketingu, na které záleží, nejspíše nic nepochopili.

Prodej je jen jedním aspektem komunikace se zákazníky a tvrdit, že je to jediná věc, na které záleží, znamená ignorovat význam řízení výroby, ceny, distribuce a dalších forem komunikace pro dosažení ziskového prodeje. Samotný prodej je pouhou součástí procesu, který vede k uzavření obchodu. Je to vyvrcholení marketingového procesu a úspěch se dostaví pouze tehdy, pokud všechny ostatní prvky marketingového mixu byly správně řízeny. Představte si, že se snažíte prodat koně, který nemá čtyři nohy! Čím více pozornosti bude věnováno zjišťování zákaznických potřeb, vývoji takových produktů, které tyto potřeby uspokojují, nastavování ceny na úroveň, jež bude v souladu s nabízenými benefity, získání distribuce a účinné komunikaci s naším cílovým trhem, tím lépe budeme schopni prostřednictvím osobního prodeje uzavřít obchod.

Stejně tak je naivní předpokládat, že v marketingu jde jen o reklamu, protože je jasné, že reklama je jen jedním aspektem komunikace. Spousta firem plýtvá svými prostředky na reklamu, protože nemá přesně vymezený svůj cílový trh.

Jistá dopravní společnost například utratila půl milionu eur za reklamu o tom, jak je jejich autobusové spojení spolehlivé, i když ve skutečnosti využití autobusů veřejností klesalo. Veřejnost měla totiž pocit, že autobusy využívají hlavně nižší společenské třídy. Šlo o klasický příklad, kdy se věřilo, že reklama zvýší prodej bez ohledu na to, co bylo hlavním poselstvím. Kdyby tato společnost provedla výzkum, mohla se rozhodnout, do jaké míry a jak by reklama mohla překonat tento předsudek. Místo toho utratila firma spoustu peněz za to, že lidem tvrdila něco, co bylo do značné míry irrelevantní.

Ve skutečnosti spousta firem vynakládá více prostředků na reklamu, když je příznivé období, a méně, když je období nepříznivé. Snížení rozpočtu na reklamu je často snadným způsobem, jak zvýšit výkaz zisku a ztrát, pokud je firma pod úrovní výše zisku stanovenou v rozpočtu. Zmíněná tendence je podporována skutečností, že tento krok může být uskutečněn bez zjevných bezprostředních negativních dopadů na prodej. Bohužel je to jen další klasické nedorozumění, co se týče marketingu a role reklamy, postavené na přesvědčení, že reklama je důsledkem prodeje! Také je extrémně naivní předpokládat, že účinnost reklamy lze měřit z hlediska tržeb, když je pouze částí celkového marketingového procesu.

Pro kvalitní a důkaz podloženou diskusi o tom, že omezení propagačních výdajů během hospodářské recese je ta nejhörší možná věc, vám doporučujeme přečíst si zprávu *Institute of Practitioners in Advertising*.³

Totéž se samozřejmě vztahuje na všechny formy komunikace, včetně všech moderních médií, o kterých budeme diskutovat v kapitole 10.

CO POŽADUJE ZÁKAZNÍK?

Musíme se mít na pozoru, pokud jde o to, co skutečně znamenají slova „zjistit, co zákazník požaduje“. Ve skutečnosti jsou samozřejmě všechny pokroky v oblasti zákaznické spokojenosti důsledkem technologického vývoje. Například neuvěřitelný technologický pokrok, ke kterému došlo v důsledku houstonského vesmírného programu, díky němuž vyslali Američané dva muže na Měsíc, poskytl tisíce příležitostí pro komerční využití. Rolí marketingu je najít komerční využití pro technologii.

Rozlišujeme dva druhy výzkumu a vývoje:

1. řízený technologií a
2. řízený trhem.

Technologicky řízené programy, které se odehrávají ve vědeckých parcích a laboratořích, jsou často zdrojem příležitostí pro komerční využití.

MARKETINGOVÝ NÁHLED

Tržně řízené programy, ve kterých se angažuje většina firem, přinášejí pouze drobná a často nahodilá zlepšení výkonnosti produktů. U obou přístupů se jedná o legitimní aktivity. První z nich byl zpřístupňován a popularizován společnostmi, jako je například 3M, které údajně nezaměřený vědecký výzkum podporují a institucionalizují. To vedlo ke vzniku několika nových firem a produktů, z nichž nejpoblárnější je Post-it.

Především musíme mít na paměti, že zákazníci ve skutečnosti nevědí, co potřebují! Vše, co doopravdy žádají, jsou lepší způsoby, jak řešit své problémy; tudíž hlavním úkolem marketingu je porozumět zákazníkovi a poznat do hloubky jeho problémy, abychom mohli pracovat na způsobu, jak mu zjednodušit život. Zda se tak stane v důsledku náhodného objevu, nebo díky výzkumu a vývoji, je méně důležité než konečný výsledek.

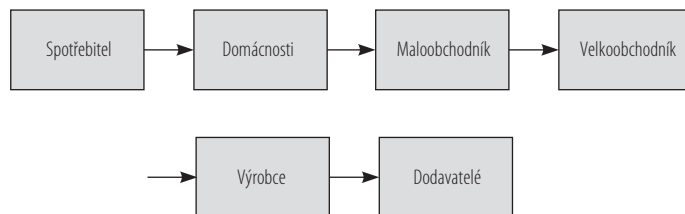
JAK SE LIŠÍ BUSINESS-TO-BUSINESS MARKETING A MARKETING SLUŽEB?⁴

Hlavní myšlenky marketingu jsou univerzální a nezáleží na tom, zda jsme na trhu pecí, pojištění nebo margarínu. Přesto mohou nastat problémy, když se snažíme realizovat marketingové nápady ve společnostech, které poskytují služby a průmyslové zboží.

Jelikož služby neoplyvají stejnými měřitelnými vlastnostmi jako fyzické výrobky, nemůžeme je ani specifikovat stejným způsobem. S nákupem jakékoli služby jde o velkou důvěru ze strany kupujícího, který si kvalitou dané služby může být jistý až ve chvíli, kdy byla provedena. Hlavně z tohoto důvodu se tak samotný prodejce stává součástí nabízené služby. Jen jeho prostřednictvím totiž může zákazník s předstihem zjistit její skutečnou užitečnost. Navíc službu nelze vyrobit s předstihem a uskladnit ji na pozdější dobu. Nicméně, až na drobné rozdíly se principy marketingu vztahují na služby stejným způsobem.

Business-to-business (B2B marketing) zboží je jednoduše zboží, které se prodává dalším podnikům, institucím nebo státu. Ty je pak začlení mezi své vlastní výrobky, které mají být prodány nebo použity v rámci jejich vlastního podnikání. Hlavními typy business-to-business zboží jsou suroviny, komponenty, kapitál a vybavení na údržbu, opravu a provoz, ačkoli dokonce i společnosti nabízející služby je prodávají raději přímo jiné společnosti než spotřebitelům.

Skutečnost, že podíl některých zemí na světovém obchodu za posledních 50 let tak dramaticky klesl, není obecně způsobena tím, že by jejich výrobky byly horší než ty vyráběné v jiných zemích, ale tím, že nesledovaly probíhající změny prostředí a nedokázaly jim porozumět a držely se toho, co fungovalo v minulosti; na rozdíl od společností, jimž se daří i nyní a které tam, kde to bylo nezbytné, outsourcovaly výrobu do zemí s nižšími náklady.



Obrázek 1.4: Dodavatelský řetězec

Jednou z příčin je naivní přesvědčení mnoha výrobců, že to hlavní jsou kvalitní produkty. Velice často jde o to jediné, na čem těmto firmám záleží, navzdory důkazům, které jasně ukazují, že o mnoho častěji závisí konečné rozhodnutí zákazníka na jiných faktorech. Nepochopení významu segmentace trhu (kterou probereme v kapitole 4), tržního podílu, služeb a dobré pověsti je mimo jiné hlavním důvodem, proč se takovým společnostem nedaří úspěšně konkurovat na světových trzích. Výroba něčeho, co společnosti považují za dobrý výrobek, který pouze předají do prodeje, aby se jej zbavily, zkrátka nestačí.

Nepochopení významu segmentace trhu je hlavním důvodem neschopnosti konkurovat na světových trzích.

Kromě toho, že pracovní pozice v „technické“ části podnikání bývají vnímány jako něco na vyšší společenské úrovni (což občas zabraňuje brát ohled na marketingové záležitosti), je také fakt, že marketing je na mnoha business-to-business trzích sám o sobě obtížný. Nevyhnutelným důsledkem je to, že se manažeři uchýlí k práci na záležitostech, kterým rozumí. Kupříkladu poptávka po průmyslových produktech se odvozuje od poptávky po spotřebním zboží, což výrazně ztěžuje rozhodování a jakékoli předpovědi.

Z obrázku 1.4 je zřejmé, že čím je společnost dále od konečného spotřebitele, tím menší má nadvládu nad poptávkou. Jako příklad uvedme pivovary – ty mohou se zákazníky komunikovat přímo. Dodavatelé surovin a stejně tak jejich dodavatelé jsou sice podle finální analýzy také závislí na koncových spotřebitelích, ale přímo s nimi komunikovat už nemohou.

Rovněž informace o business-to-business trzích nejsou tak snadno dostupné na trzích spotřebního zboží, a proto je obtížné měřit změny v tržním podílu. Kromě zmíněných existují i jiné problémy, které dělají marketing v business-to-business oblasti mnohem obtížnějším.

Naneštěstí reaguje většina společností tak, že najme marketéra a nechá jej „dělat marketing“. Jak jsme už vysvětlili, takovýto přístup nemůže být nikdy úspěšný, protože jestliže má koncept marketingu vůbec fungovat, musí mu rozumět a praktikovat jej všichni vedoucí pracovníci ve firmě, nejenom marketingový manažer. V opačném případě budou ve firmě všichni jednat pořád stejně a jakákoli snaha marketingových zaměstnanců bude zbytečná.

Závěr je však stále stejný – principy marketingu platí pro všechny oblasti podnikání stejně a jejich použití se liší pouze v intenzitě jejich aplikace.

POTŘEBUJETE MARKETINGOVÉ ODDĚLENÍ?

Tím se konečně dostáváme k otázce, zda je pro podnik nezbytné mít marketingové oddělení.

Není nutné mít marketingové oddělení pro analýzu, plánování a kontrolu kombinačního procesu. To platí zejména v malých firmách, kde má generální ředitel hluboké pochopení pro potřeby zákazníků. Dokonce ani ve velkých firmách není nutné mít marketingové oddělení, protože management produktů může být ponechán na technicích, stanovení cen mají za úkol účetní, distribuce může být řízena specialisty na distribuci a prodej a reklama mohou být v rukou obchodního ředitele.

Nebezpečí tohoto přístupu je však zjevné. Technici často kladou velký důraz na fyzické aspekty výrobků, účetní se může zabývat spíše náklady než tržní hodnotou a lidem z distribučního oddělení se sice může často povést optimalizovat vlastní cíle spojené se skladováním, ale zároveň dochází ke zhoršení dalších kritických aspektů podnikání, jako jsou zákaznické služby, prodej a propagace, které mohou být ve výsledku prováděny způsobem, jenž nemusí být v nejlepším zájmu celkových cílů firmy.

Rostoucí počet různých skupin firemních zákazníků, rozšiřování sortimentu, zvyšující se turbulentnost prostředí či tlak konkurence, to vše mohou být důvody vedoucí k centrálnímu řízení a kontrole marketingových záležitostí. Jinak se může stát, že firma sice vyvine z technického hlediska výborný produkt, ale jeho komerční stránka dopadne katastrofálně.

V profesionálních organizacích je nezbytné důkladně promyslet vhodnou organizační formu marketingu. Například hlavní doménou marketingového oddělení postgraduálních obchodních škol je podpora a koordinace informací. I když zde zřetelně vystupuje marketingové oddělení jako pomocník pro strategický rozvoj, je trochu zjednodušující si představovat, že může být také facilitátorem strategie. Funkce centrálního marketingu v jiných firmách poskytujících služby může spočívat také v zajišťování systému, který umožňuje ostatním provádět efektivní marketing, ale v takových společnostech marketingová oddělení nikdy marketing skutečně nedělala, a nikdy dělat nebudou.

Důvody jsou zřejmé. Má-li termín „marketing“ zahrnout všechny aktivity spojené s tvorbou a uspokojováním poptávky a se souvisejícími informacemi, pak je jasné, že většina marketingu ve všech svých formách se odehrává při doručování služeb a při kontaktu se zákazníky. Marketing pak tento proces odráží a je naivní si myslet, že marketing je výhradně doménou lidí pracujících v marketingovém oddělení.

V nejlepších profesionálních firmách je často jmenován „marketingový partner“, kterým je obvykle kvalifikovaný profesionál jako např. právník či účetní. Tento člověk pak vezme způsobilé marketingové pracovníky pod svá křídla, aby měl marketing také zastoupení a svůj hlas ve správní radě.

Je naivní si myslet, že marketing je doménou výhradně lidí pracujících v marketingovém oddělení.

Jak Alan Mitchell, nezávislý žurnalista pro Marketing Business, řekl: „Říct, že marketingové oddělení je zodpovědné za marketing, je jako říct, že za lásku zodpovídá určitý člen rodiny.“

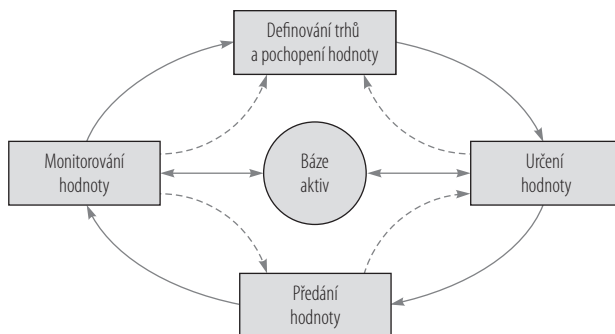
Stejně tak je absurdní tvrdit, že osobní oddělení by vlastně mělo klást důraz na osobní vedení a že ostatní firemní manažeři nemají s lidmi co dočinění. Totéž může platit například pro finanční či informační systémy. Právě toto krátkozraké separování funkcí dostalo některé společnosti bojující o přežití tam, kde jsou.

Mnohem důležitější než to, kdo je zodpovědný za marketing, je v rámci organizace otázka její marketingové orientace, tedy do jaké míry si je vědoma důležitosti zjistit, co si přejí zákaznické skupiny, a podle toho alokovat firemní zdroje tak, aby byly potřeby zákazníků uspokojeny a společnost tím dosáhla zisku.

Nicméně podle dříve zmíněné definice marketingu znovu uvádíme obrázek 1.1 (jako obrázek 1.5) jako diagram této definice, ke které se vrátíme později.

Na závěr první kapitoly bychom rádi uvedli jedno: Bylo vždy lákavé přidat se k té hlasité minoritě kritizující marketing a marketingové plánování jako celek. Pro zakončení kapitoly v pozitivním duchu tak přikládáme citát z *Management Today*.⁵

Příběh společnosti Diageo, která se zaslouženě stala nejobdivovanější britskou firmou, je příběhem pečlivě naplánované strategie, která je vykonávána v průběhu mnoha let prakticky bez ohledu na vrtochy firemní módy.



Obrázek 1.5: Marketingový diagram

SHRNUJÍCÍ OTÁZKY

1. Co nejlépe popište, co podle vás znamená marketing ve vaší společnosti.
2. Pokud máte marketingové oddělení, popište jeho roli.
3. Pokud nemáte marketingové oddělení, popište, jak jsou prováděna rozhodnutí s ohledem na následující:
 - samotný produkt,
 - cena,
 - úroveň zákaznického servisu,
 - fyzická distribuce,
 - reklama,
 - podpora prodeje,
 - obchodní zástupci,
 - informace o trzích.
4. Jak se ve vaší firmě od sebe liší marketing, propagace a prodej?
5. Řekli byste, že vaše produkty jsou tím, co trh požaduje, nebo tím, co chcete vyrábět?
6. Začínáte plánovací proces na základě předpovědi prodeje a pak sestavujete rozpočet, nebo začínáte stanovením marketingových cílů, které jsou založeny na důkladném rozboru výkonu z předešlého roku? Pokud platí první alternativa, popište, proč si myslíte, že je lepší než druhá.

SHRNUTÍ 1. KAPITOLY

Koncept marketingu

Poskytování zboží nebo služeb, u kterých je známá poptávka zákazníků, je protikladem prodeje toho, co společnost ve výrobě preferuje. Díky zaměřením se na zákazníky a jejich potřeby má společnost větší možnost vytvořit zisk. Taková společnost je pak definována jako vedená trhem neboli „tržně orientovaná“.

Funkce marketingu

Existuje mnoho definic marketingu a spousta dohadů o tom, co to vlastně je. Následující definice by měla čtenářům vše objasnit:

Marketing je proces:

- kterým definujeme trhy,
- jímž kvantifikujeme potřeby jednotlivých skupin zákazníků (segmentů) v rámci těchto trhů,
- jehož prostřednictvím určujeme hodnoty, kterými tyto potřeby uspokojíme,
- jímž sdělujeme tyto hodnoty všem lidem v organizaci, kteří jsou zodpovědní za jejich naplnění, a dosahujeme toho, že v rámci celého procesu přijmou daní lidé své role,
- díky kterému jednotlivci plní při tvorbě daných hodnot své příslušné úlohy,
- kterým monitorujeme hodnoty, jež jsme zákazníkům opravdu dodali.

Aby byl tento proces efektivní, musí být firma orientovaná na zákazníka/spotřebitele.

Tato definice je znázorněna ve formě diagramu na obrázku 1.1 a opět zde na obrázku 1.6.

Pokud začneme shora a budeme pokračovat po směru hodinových ručiček, je důležité poznamenat, že první dvě políčka se zabývají tržními strategiemi, zatímco spodní a levé políčko se zabývají jejich implementací, jakmile byly formulovány. Fundamentální rozdíl mezi strategií a taktikou bude dále rozveden v kapitole 2.

Zkuste si cvičení 1.1.

Schopnosti společnosti

Společnost nemůže být úspěšná ve všem a bude mít své silné a slabé stránky. Chytrá společnost se snaží identifikovat takové potřeby zákazníka, které nejlépe odpovídají jejím silným stránkám, ať už je to sortiment výrobků, vztahy se zákazníky, technické znalosti, flexibilita nebo cokoli jiného. Nevyhnutelnou součástí je nutnost kompromisu při kombinačním procesu potřeb zákazníka a možnostmi firmy. Úspěšné společnosti se ale snaží stavět na svých silných stránkách a ty slabé redukovat.

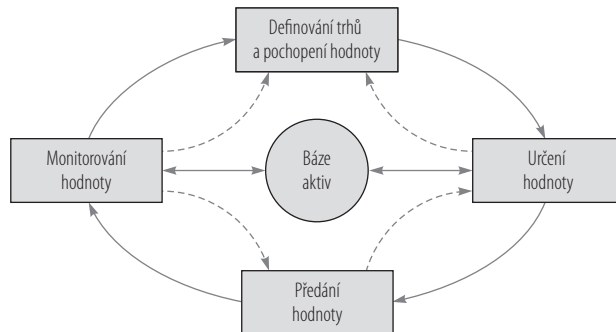
Zkuste si cvičení 1.2

Marketingové prostředí

Žádný podnik nepůsobí ve vzduchoprázdnu; má své prostředí, které zahrnuje nejen všechny existující a potenciální zákazníky a konkurenty, ale i spoustu dalších faktorů mimo jeho kontrolu. Změny v prostředí ve smyslu:

- zákaznických potřeb,
- módy,
- technologie,
- postoje k životnímu prostředí,
- legislativy,
- ekonomického klimatu,
- konkurence atd.

představují pro společnost jak příležitosti, tak hrozby. Pro úspěch je tak nesmírně důležité prostředí pozorně sledovat.



Obrázek 1.6: Diagram marketingového procesu

Zkuste si cvičení 1.3.

Otázky pro společnost

1. Ot.: Je rozdíl mezi marketingem pro službu a pro výrobek?
Od.: Ústřední myšlenky marketingu jsou univerzální.
2. Ot.: Co zákazník požaduje?
Od.: Ne vždy to zákazníci vědí, ale dialog a efektivní výzkum může na tuto otázku pomoci odpovědět.
3. Ot.: Musíme se trápit s marketingem?
Od.: Některé společnosti jsou velmi úspěšné díky náhodě. Jsou na správném místě ve správný čas. Většina ostatních firem však marketing potřebuje.

Zkuste si cvičení 1.4.

4. Ot.: Potřebujeme marketingové oddělení?
Od.: Ne nutně. Záleží na velikosti a složitosti sortimentu výrobků a služeb společnosti. Čím větší složitost, tím je obtížnější koordinovat firemní aktivity a dosáhnout toho, aby se společnost „trebila“ do přání svých zákazníků.

CVIČENÍ

Účelem těchto cvičení je poskytnout čtenáři příležitost prozkoumat více způsobů, jak pojmout marketing. Cvičení 1.1 vám umožňuje posoudit vaše vlastní představy o marketingu, zbývající cvičení můžete aplikovat na svou organizaci.

Cvičení 1.1 Marketingová orientace

Níže je uvedeno několik definic marketingu, které se objevily v knihách a časopisech přibližně za posledních dvacet let. Přečtěte si je pečlivě a na kousek papíru si pak poznamenejte čísla definic, které nejvíce odpovídají vašim názorům.

I když není uveden limit počtu definic, které si můžete vybrat a zapamatovat, zkuste, pokud můžete, omezit svůj výběr na maximálně devět nebo deset definic.

1. Plánování a provádění všech činností souvisejících s produktem tak, aby se vyvíjel potřebný tlak na spotřebitele, který povede k maximální spotřebě za optimální cenu. Tím se vytváří nejvyšší dlouhodobý zisk.
2. Rozhodování o tom, co zákazník požaduje, zajištění výroby takového produktu, jeho distribuce a následný ziskový prodej.
3. Marketing vnímá spotřebu jako demokratický proces, v němž si spotřebitelé mají právo vybrat preferované kandidáty. Spotřebitelé volí takovým způsobem, že nabídnou své peníze (pomyslné volební hlasy) těm, kteří dodávají zboží nebo služby, jež uspokojí jejich potřeby.
4. Plánování, realizace a hodnocení vnějších faktorů, které mají vliv na cíle společnosti související se ziskem.
5. Přizpůsobení veškerých činností podniku potřebám zákazníka nebo i potenciálního zákazníka.
6. Marketing se zabývá myšlenkou uspokojování potřeb zákazníka prostřednictvím výrobku a celé řady dalších věcí spojených s jeho vytvářením, poskytováním a konečně s jeho spotřebou.
7. Systém všech navzájem provázaných podnikatelských činností, jejichž účelem je plánování, cenotvorba, propagace a distribuce produktů a služeb pro současné a potenciální zákazníky.
8. (Marketing je) svět podnikání z hlediska jeho konečného výstupu, tedy z pohledu zákazníka. Zájem a odpovědnost za marketing proto musí prostupovat všemi oblastmi podniku.
9. Aktivita, která firmě umožňuje neustálý kontakt s jejími zákazníky, naslouchání jejich potřebám a vybudování komunikačního programu pro vyjádření firemních cílů.
10. Řídící funkce, která organizuje a řídí všechny obchodní aktivity související s posuzováním a přetvářením zákaznické kupní síly na účinnou poptávku po určitém výrobku nebo službě a s přepravou daného zboží či služby ke koncovým zákazníkům nebo uživatelům tak, aby bylo dosaženo zisku nebo jiných cílů společnosti.
11. Marketingový koncept zdůrazňuje zásadní význam efektivního podnikového plánování a řízení, monitorování jak prostředí, ve kterém je tvořena nabídka, tak zákaznických potřeb takovým způsobem, aby tento proces mohl fungovat tak efektivně, jak je to možné.
12. Organizace a provádění obchodních činností, které usnadňují výměnu zboží a služeb mezi výrobcem a uživatelem.
13. Proces (1) identifikace zákaznických potřeb, (2) konceptualizace těchto potřeb ve smyslu produkčních schopností společnosti, (3) předání dané konceptualizace patřičnému výkonnému oddělení firmy, (4) konceptualizace následného výstupu ve smyslu dříve identifikovaných zákaznických potřeb, (5) předání dané konceptualizace zákazníkovi.
14. (V marketingové společnosti) by měly všechny činnosti – od financí přes výrobu až po marketing – směřovat k ziskovému uspokojování zákaznických potřeb.

15. Realizace podnikatelských aktivit, které řídí směřování toku zboží od výrobce ke spotřebiteli nebo uživateli.
16. Dovednost vybírat a uspokojovat potřeby spotřebitelů tak, aby se maximalizovala ziskovost na jednotku kapitálu použitou v daném podnikání.
17. Ekonomický proces, jehož prostřednictvím je směřováno zboží a služby, jejichž hodnota je určena cenou peněz.
18. Realizace podnikatelské činnosti, která řídí tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli za účelem plnění cílů firmy.
19. Marketing se zaměřuje na prevenci hromadění pohyblivých zásob.
20. Proces porozumění trhu a současným a budoucím hodnotám požadovaným různými skupinami v rámci těchto trhů, proces předávání těchto informací na všechny firemní pozice související se zákazníky a proces monitorování skutečně dodané hodnoty.

Výsledky cvičení 1.1

Měli jste si vybrat několik definic, se kterými souhlasíte. Abyste zjistili své skóre, zaškrtněte políčko v tabulce, které odpovídá vašemu výroku. Nyní uveďte počet správně zodpovězených definic v každé skupině a napište toto číslo do pole na konci každého řádku.

Pokud jste například vybrali definice 1, 3, 5, 6, 10 a 14, pak za zodpovězení 1 a 10 získáváte 2 body ve skupině A; 3, 5, 6 a 14 znamenají 4 body ve skupině B.

Skupina A	1	2	4	7	10	12	15	17	18	19	
Skupina B	3	5	6	8	9	11	13	14	16	20	

Výklad cvičení 1.1

Pokud budete studovat uvedené definice, zjistíte, že podstatný rozdíl mezi těmi uvedenými ve skupině A a těmi ve skupině B je, že definice ve skupině B uvádí jednoznačný odkaz na identifikaci a uspokojování potřeb zákazníka a budování systémů postavených na tomto principu. Tento fakt je obecně přijímán jako pravdivá marketingová orientace a je také často používaným postojem v této knize o marketingu.

Skupina A se zaměřuje mnohem méně na zákazníka (dokud není třeba rozhodnout, co zákazníci chtějí, uplatnit svůj vliv na zákazníka – tj. dělat věci pro zákazníka) a více na vlastní systém podniku a zisk. Definice skupiny A by se tedy daly popsat jako více tradiční v názorech, které se týkají řízení podniku. Proto čím více odpovědí skupiny B a méně odpovědí skupiny A máte, tím vyšší je vaše marketingová orientace, a tím pádem jste méně v rozporu s myšlenkami navrženými v této knize.

Uvědomte si prosím, že toto je váš osobní postoj vůči marketingu a nemá nic společného s vaší společností.

Cvičení 1.2 Schopnosti společnosti a kombinační proces

1. Vezměte v úvahu například posledních pět let fungování vaší firmy. Jaké podle vás byly hlavní silné stránky, díky kterým dosáhla vaše společnost své dnešní pozice?
 - (a) Niže sepište jejich seznam. Poznámka: V malé společnosti by měli být mezi silné stránky zařazeni důležití lidé, ke kterým poté doplníte konkrétní zásluhy na rozvoji společnosti, např. obchodní ředitel/ka – jeho/její kontakty v průmyslu.
 - (i) _____
 - (ii) _____
 - (iii) _____

(b) Jaké jsou podle vás v současnosti tři hlavní slabé stránky vaší společnosti?

(i) _____

(ii) _____

(iii) _____

2. Uvažujme opět o období posledních pěti let. Zlepšila, či zhoršila se firma v kombinování svých silných stránek s potřebami zákazníků a se svým obchodním prostředím? Často působí jak pozitivní, tak negativní vlivy.

(a) Níže vypište faktory, které vedly ke zlepšení.

(b) Níže vypište faktory, které vedly ke zhoršení.

Z tohoto cvičení není v této chvíli potřeba vyvozovat závěry, i když by tyto informace mohly pravděpodobně být užitečné v průběhu dalšího čtení knihy.

Cvičení 1.3 Marketingové prostředí

Detailnější úvahu nad marketingovým prostředím budete mít za úkol později. Nyní se stačí zamyslet nad pětiletou historií vaší společnosti a odpovědět na tyto otázky:

1. Jaké tři hlavní příležitosti přispěly k současnému úspěchu vaší firmy?

(a) _____ ()

(b) _____ ()

(c) _____ ()

Do závorek ohodnoťte každý faktor číslem ze stupnice 1–10 (kde 10 znamená „velice důležitý“).

2. Jaké byly tři hlavní hrozby, které ohrožovaly společnost a zpomalovaly její úspěch v minulých pěti letech?

(a) _____ ()

(b) _____ ()

(c) _____ ()

Opět tyto hrozby ohodnoťte stejně jako výše pomocí stupnice 1–10.

3. Zvažte výše uvedené příležitosti a hrozby a rozhodněte, zda jejich důležitost roste, či klesá, případně jestli jsou na obzoru nějaké nové. Podívejte se zhruba tři roky dopředu a níže napište poznámky.

Příležitosti → _____

Hrozby → _____

Z tohoto cvičení opět není v této chvíli potřeba vyvozovat závěry, i když by tyto informace mohly pravděpodobně být užitečné v průběhu dalšího čtení knihy.

Cvičení 1.4 Marketingový kvíz*

Po každém tvrzení zaškrtněte sloupec, který nejpřesněji popisuje situaci ve vaší firmě.

	Zcela pravdivé	Pravdivé	Nevím	Nepravdivé	Zcela nepravdivé
1. (a) Náš výnos z investovaného kapitálu je uspokojivý.					
(b) Podle našich informací bude tato situace stejná dalších pět let.					
(c) Detailní analýza ukazuje, že není možné výnos z investovaného kapitálu výrazně zvýšit.					
2. (a) Náš tržní podíl neklesá.					
(b) Tento fakt je založen na objektivních poznatcích.					
(c) Podle našich informací bude tato situace stejná dalších pět let.					
3. (a) Náš obrat stoupá.					
(b) Rychleji než inflace.					
(c) Nikoli však na úkor ziskovosti.					
4. Víím jistě, že naše obchodní organizace může dát přednost méně ziskovým řadám výrobků na úkor těch více ziskových, jen pokud jsou pro to rozumné důvody.					
(a) Chápu, proč společnost fungovala v posledních letech tak, jak fungovala.					
(b) Víím (nikoli doufám), kam bude směřovat v horizontu dalších pěti let.					
5. (a) Jsem zcela přesvědčen/a, že vyrábíme to, co trh chce, a ne to, co bychom upřednostňovali my.					
(b) Naše funkční strategie (jako je produkce, finance, IT, HR, provoz, výzkum a vývoj atd.) jsou založeny na jasné představě o hodnotě vyžadované zákazníkem, a nikoli na samoučelných funkčních důvodech.					
(c) Jsem spokojen/a s tím, že nepoužíváme krátkodobé taktiky, které poškozují naše dlouhodobé zájmy.					

* Adoptoval profesor Malcolm McDonald z dotazníku, který navrhlo Harry Henry Associates v roce 1971.

6. (a) Jsem si jistý/jistá, že předpovědi prodejů a zisku, které předkládají operační manažeři, jsou realistické.
- (b) Jsem si jistý/jistá, že jsou v rámci možností maximálně přesní.
- (c) Pokud někdo trvá na zvýšení prodejů a zisků, je to proto, že jde o dosažitelný cíl, a nikoli proto, aby rozpočet lépe vypadal.
7. (a) Podrobné údaje získané vlastní činností jsou analyzovány, aby poskytovaly včasné informace o tom, co se děje v klíčových oblastech podnikání.
- (b) Údaje z marketingového výzkumu, které získal operační management, jsou převedeny do srozumitelného jazyka a jsou skutečně potřebné a využívány v klíčových rozhodovacích procesech.
8. (a) Žádnému zákazníkovi neprodáváme se ztrátou.
- (b) Analyzujeme svá data, abychom si tím mohli být jistí.
- (c) Pokud prodáváme se ztrátou, děje se tak z racionálních důvodů, které všichni známe.
9. Naše marketingové politiky jsou založeny na tržních příležitostech, které máme plně prozkoumány, ne na teoretických přáních.

Zcela pravdivé	Pravdivé	Nevím	Nepravdivé	Zcela nepravdivé

Prohlédněte si celou stránku a spočítejte, kolik polí je označeno nalevo od pole *Nevím*, kolik jich je označeno jako *Nevím* a kolik jich je vpravo od *Nevím*.

Výklad cvičení 1.4

Máte-li 11 nebo více odpovědí na pozici *Nevím* nebo směrem doprava, pak je pravděpodobné, že vaše firma není příliš marketingově zaměřená. Je třeba, abyste se blíže podívali na to, co se můžete dozvědět v této knize.

Skóre mezi 12 a 20 na levé straně od pozice *Nevím* naznačuje, že jde o organizaci, která má přiměřenou kontrolu nad významnými složkami obchodního úspěchu. Nicméně i zde existuje prostor pro zlepšení a tato kniha by měla být v tomto úsilí nápomocná.

Skóre nad 20 na levé straně od pozice *Nevím*, ukazuje, že jde o organizaci, která má veškeré klíčové proměnné k úspěchu. Jste si jisti, že toto je skutečný odraz situace ve vaší společnosti? Pokud ano, pak je pravděpodobné, že její marketingové schopnosti jsou již vysoce vyvinuté. Nicméně, tato kniha bude stále velmi užitečná pro nováčky v oblasti marketingu, kteří se budou chtít dozvědět více o marketingovém procesu, což by jim mělo pomoci udržet si vysoký standard.

ODKAZY

1. Jones, D. G. B. (1999) Historical research in marketing. *In The IEBM Encyclopedia of Marketing*. International Thomson Business Press, 18–35.
2. Wong, V. and Saunders, J. (1993) Business orientations and corporate success. *Journal of Strategic Marketing* 1, 1.
3. Binet, L. and Field, P. (2007) *Marketing in an Age of Accountability*. IPA Data Mine.
4. McDonald, M. and Payne, A. (2006) *Marketing Plans for Service Businesses*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
5. *Management Today*, December 2008, p. 32.