

# Rozumíte svým zákazníkům?

Jan Bloudek  
Michal Henych  
Sláva Kubátová  
David Müller

Tým TC Business School

Management Press

**Rozumíte  
svým  
zákazníkům?**

© Management TC, 2013  
Cover design © Zuzana Vojtová, 2013  
Všechna práva vyhrazena

**ISBN 978-80-7261-258-1**

# Obsah

Předmluva	7
<b>1. Úvod: co je marketing</b>	<b>11</b>
1.1 Konkurenční výhoda – odlišení	14
1.2 Jak vytvořit a udržet konkurenční výhodu	18
1.3 Chování organizace uvnitř a navenek	19
1.4 Přidaná hodnota pro zákazníka	20
1.5 Zájmové strany	22
<b>2. Jak se vyvíjel pohled na marketing – koncepce marketingu</b>	<b>24</b>
2.1 Doba, kdy na trhu vládli výrobci	25
2.2 Zákazník na scéně	27
2.3 Jakou koncepci zvolit?	34
2.4 Další možné přístupy k marketingu	36
2.5 Trvalé učení v marketingu	41
2.6 Vývoj přístupu k marketingu v ČR	41
<b>3. Marketingový proces</b>	<b>46</b>
3.1 Charakteristiky trhu	48
3.2 Když je zákazníkem jednatelce (B2C)	48
3.3 Když je zákazníkem organizace (B2B)	49
3.4 Využití marketingového procesu mimo klasický trh	51
<b>4. Marketingové průzkumy</b>	<b>54</b>
4.1 Kde vzít informace	56

4.2	Hledání již existujících informací (sekundární informace)	58
4.3	Zjišťování nových informací vlastním průzkumem (primární informace)	64
4.4	Spolehlivost informací z průzkumů	69
<b>5.</b>	<b>Strategický marketing</b>	<b>71</b>
5.1	Proč je strategický marketing důležitý	72
5.2	Co jsou zákaznické potřeby	75
5.3	Trh tvoří různé typy zákazníků (segmentace)	79
5.4	Na toto se zaměříme a tohle dělat nebudeme! (cílení – targeting)	97
5.5	Jak se odlišit? (pozice – positioning)	104
5.6	Značka – nástroj na „zhmotnění“ pozice	120
5.7	Shrnutí strategického marketingu	132
<b>6.</b>	<b>Taktický marketing</b>	<b>134</b>
6.1	Produktem není pouhý výrobek (Product)	137
6.2	Kolik je zákazník ochoten zaplatit – cena (Price)	143
6.3	Jak dostat nabídku k zákazníkům (Place)	148
6.4	Jak nás zákazník uslyší (Promotion)	152
6.5	Další aspekty nabídky (People, Processes...)	163
<b>7.</b>	<b>Měření marketingu a marketingový plán</b>	<b>165</b>
7.1	Marketing a prodej	165
7.2	Jak měřit výsledky marketingu – ukazatele	166
7.3	Marketingový plán	170
<b>8.</b>	<b>Marketing a lidé v organizaci</b>	<b>180</b>
8.1	Vliv marketingové koncepce na uspořádání organizace	180
8.2	Marketing jako proces	183
8.3	Zákaznická orientace a marketingová kultura organizace	190
<b>9.</b>	<b>Shrnutí – kde jsme a kam půjdeme</b>	<b>203</b>
	Seznam obrázků	205
	Seznam použité literatury	207

# Předmluva

Druhá kniha ediční řady „Action Learning – praktický management“ je zaměřena na porozumění zákazníkům organizace, tedy na marketing. Tato kniha vznikla stejným způsobem jako kniha první – tedy ze zkušeností našich studentů-manažerů i nás samých. Najdete zde různé modely a hlavně příklady a úvahy o jejich možných aplikacích v podmínkách různých organizací – jak komerčních, tak ze státní správy i neziskového sektoru. Budeme opět postupovat podle metody Action Learning, to znamená, že se především soustředíme na reálné problémy organizací, a až když bude jasné, co je třeba řešit, vyhledáme teorie, které by k řešení mohly pomoci.

Aplikovat přístup Action Learning v marketingu je opravdu nelehký úkol: teorií a modelů je totiž v této oblasti tolik, že jejich přebíráním by člověk mohl strávit třeba celý život. I my jsme při psaní knihy neustále zápasili s potřebou uvést vše zajímavé a použitelné a současně domýšlet možnosti praktických aplikací. Ve změní nástrojů je postup Action Learning ještě důležitější: situace každé organizace na jejím specifickém trhu je natolik unikátní, že podle povahy problému musí manažeři mezi nabízenými modely velice pečlivě vybírat. Jinak hrozí nebezpečí, že se organizace postupně zahltní aplikací zbytečně složitých nástrojů, které nikdy ani pořádně nepochopí – a výsledky se tedy nedostaví. Na rozdíl od velikých

barevných encyklopedických knih zde nenajdete jednoznačné návody. Předložíme vám spíše různé pohledy, o kterých s námi můžete při čtení kriticky diskutovat a hledat jejich výhody a nevýhody pro vaši konkrétní situaci. Podle metody Action Learning si však nakonec budete muset vhodný model vybrat sami a přizpůsobit ho podmínkám, ve kterých skutečně žijete.

Pod pojmem marketing si většina manažerů asi představí sadu složitých nástrojů a způsobů komunikace, jejichž podstata není vždy jasná. V názvu této knihy jsme záměrně nepoužili slovo marketing, protože z hlediska výsledků je podle našeho názoru mnohem důležitější **dobře rozumět svým zákazníkům** a umět soustředit společné úsilí organizace na jejich potřeby. Mnohé z marketingových nástrojů mohou k tomu být dobrými pomocníky, ale pokud vsadíte pouze na nástroje a z marketingu se vytratí spolupráce a zapojení lidí v organizaci, zůstanou patrně některé tržní příležitosti nevyužity.

Naše kniha je určena manažerům na všech stupních řízení organizací, kteří chtějí získat přehled o tom, jaké typy problémů se v marketingu mohou vyskytnout a jak se s nimi lze vypořádat. Budeme se postupně věnovat proměnám role marketingu v organizacích v čase, různým podobám marketingových strategií a jejich vlivu na marketingové taktiky. V závěru také prozkoumáme, jak a do jaké míry je třeba zapojit do marketingového úsilí lidi v celé organizaci a jaký vliv na efektivnost marketingu může mít kultura.

Budeme také zvažovat návaznosti a souvislosti marketingu s ostatními oblastmi managementu a někdy i odkazovat na první knihu ediční řady – Vedení lidí a strategie v nejistých dobách,<sup>1</sup> popřípadě i na ty oblasti, které popíšeme v dalších knihách.

Marketing je oblastí, v níž adaptace na proměnlivé prostředí trhů a učení se patří ke každodenní realitě: některé teorie,

---

<sup>1</sup> Tým lektorů TCBS: Vedení lidí a strategie v nejistých dobách. Management Press, Praha 2012.



Obrázek 1 Oblasti managementu, o nichž budeme přemýšlet

keré se před 10 lety zdály být naprosto nezpochybnitelné, už jen málo odpovídají dnešní realitě. Nejnovější teorie (na rozdíl od minulosti) často vznikají tak, že některá organizace vymyslí originální marketingový postup, ten se ukáže jako velmi účinný, a až následně je toto řešení zobecněno do teoretického modelu. S trochou štěstí a kreativity máte tedy i vy určitě šanci, že uděláte objev, který se stane inspirací pro zbytek světa. Rádi bychom vás k tomu předkládanou knížkou vyprovokovali.

*Tým lektorů TC Business School*



# 1 Úvod: co je marketing

Většina lidí si při vyslovení pojmu marketing pravděpodobně vybaví něco jako reklamu, neférové prodejní triky, podbízení se zákazníkovi, dálnice obklopené billboardy, obtěžující telefonáty, ve kterých se někdo snaží prodat produkty a služby, které rozhodně nepotřebujete, zkrátka téměř nic pozitivního. Tento komunikační tlak (nebo nátlak?) se stává až nepříjemným, hlavně když se nám někdo snaží prodat výrobky a služby, které jsou většinou na okraji našeho zájmu, nabízejí se všude, možná na první pohled vypadají zajímavě, ale dokážeme se bez nich snadno obejít. Na druhé straně nabídky, které vnímáme jako užitečné, se většinou chovají přesně opačně. Neútočí na nás na každém rohu, ale dostávají se k nám nenápadně, často formou pouhého doporučení nebo pozorování ostatních.

Typickou ukázkou neustále se podbízějících produktů mohou být například kreditní karty: nabízejí se v nákupních centrech, na ulici, telefonicky, často společně s nějakou nákladnější koupí přijde již hotová karta na vaše jméno, kterou stačí „jen aktivovat a začít využívat výhod“. Nabídky vypadají na první pohled lákavě, ale způsob prezentace, kterou potkáváte na každém rohu, vyvolává jakýsi podvědomý pocit nedůvě-

ry: „Je to pro mě opravdu tak výhodné? Kde je ten chyták?“ Chyták nám vysvětlil jeden bývalý bankéř: banka sice půjčuje peníze zdarma, ale musíte je k přesnému datu automaticky splatit. Výhodnost produktu pro banku je v tom, že statisticky existuje velmi vysoké procento lidí, kteří zapomenou nebo nestihnou včas zaplatit, a ti potom zpětně zaplatí vysoký sankční úrok. Při platbě kartou si banka navíc bere vysoké procento od prodávajícího (který také často skřípe zuby), takže výhodnost kreditní karty je jednoznačná pro banku, méně už pro všechny ostatní.

Zkusme ale „výhodnost“ pro banku domyslet dlouhodoběji: člověk, který dvakrát, třikrát omylem (byť vlastní chybou) zaplatí sankční úrok, takovou kartu rychle zruší a pojme nedůvěru ke všem ostatním nabídkám bankovních produktů. Organizace, která by se takto chovala ke svým zákazníkům, by pravděpodobně rychle skončila; s bankou je to však složitější, protože peněžní služby potřebuje každý a tak banky existují dále, i když se většina přílišné oblibě zákazníků netěší, mnoho lidí je považuje tak trochu za nutné zlo. Získat bankovní licenci také není úplně jednoduché, takže nelze předpokládat, že v tomto oboru bude mnoho kreativních konkurentů.

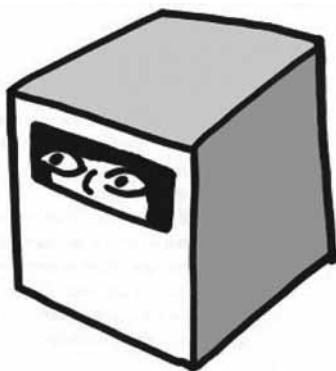
Příklady opačného chování organizací nejsou tak jasně viditelné. Takové organizace se většinou víc než na nápadný prodej soustředí na to, co jejich zákazníci skutečně potřebují, a to stále zdokonalují. Zkušenost s takovou organizací vypadá zhruba takto: zákazník si chtěl koupit stromek do své zahrádky, našel si telefonní číslo zahradníka a zavolał mu. Zahradník přijel, chvíli oba diskutovali a on zjistil, že zákazník vlastně vůbec netuší, jaký stromek by to měl být. Pak zahradník postupně vytvořil nový návrh pro celou zahradu a časem začal přidávat i služby, které přímo s původním požadavkem na koupi jednoho stromku nesouvisely – vyřešil plot, zástěny, závlahy a nakonec dostal klíče a chodil zahradu sám udržovat. Stejně organicky, jak tato komplexní služba vznikala, tak

postupem času zase mizela: to, co už nebylo potřeba, přestal dělat, a nic našemu „zahrádkáři“ nevnucoval.

Na první pohled se může zdát, že takový způsob zacházení se zákazníkem by mohl být vhodný jen pro malé organizace. Při bližším zkoumání však zjistíme, že i řada velkých a úspěšných organizací se chová podobně. Bylo by asi nespravedlivé jmenovat zde jednu konkrétní, ale nebojte se, v následujících kapitolách konkrétní příklady budou.

Zdá se, že v přístupu k zákazníkům se objevují dva odlišné postupy.

První především sleduje to, co je výhodné pro organizaci, a snaží se zákazníky přesvědčit, aby si tuto „výhodnou nabídku“ pořídili. Vidí svět pohledem svých vlastních zájmů, procesů, produktů. Zavření v krabici pak nutí ty, kdo jsou venku, aby pochopili unikátnost toho, co uvnitř vzniká. Často však ani netuší, jakou barvu a tvar má jejich krabice z pohledu venku stojícího zákazníka.



Obrázek 2 V krabici

Druhý postup vypadá jinak: lidé z těchto organizací stojí venku, rozhlížejí se, snaží se pochopit, co okolní svět potřebuje a co bude považovat za užitečné. Jejich krabice jim umožní snadno a efektivně potřebné služby a produkty vyvinout,

a oni s nimi zase hodně rychle spěchají ven, do otevřeného prostoru. Dělají to hlavně proto, aby rychle získali zpětnou vazbu, popřípadě svoje produkty a služby dál upravovali.



Obrázek 3 Ven z krabice

Tyto dva odlišné principy se objevují v celém marketingu, a proto se na ně v následujících kapitolách budeme odvolávat.

## 1.1 Konkurenční výhoda – odlišení

V první knize, v části o strategii, jsme se již zabývali konkurenční výhodou z pohledu strategického – tedy z pohledu vyvažování potřeb všech zainteresovaných stran, které se k organizaci nějakým způsobem vztahují.<sup>1</sup> V marketingu se budeme zabývat konkurenční výhodou především z pohle-

<sup>1</sup> Na této úrovni se zdá, že hlavní konkurenční výhodou organizací je schopnost lidí se rychle adaptovat na stálé a rychlé změny v prostředí. Přemýšleli jsme o tom, zda není lepší tuto konkurenční výhodu spíše uvažovat jako výhodu kompetenční (tedy výhodu lepších schopností). Viz část Strategie v knize Vedení lidí a strategie v nejistých dobách.

du zainteresovaných (zájmových) stran zákazníků a konkurentů.

Aby u vás zákazník utratil peníze, musí k tomu mít nějaký důvod, což znamená, že zákazník vás potřebuje nějak odlišit od konkurentů – neboli musí existovat nějaký důvod, proč se tento zákazník rozhodne dát vaši nabídce přednost před nabídkami konkurenčními. Odlišení může být jednoduché: např. když vaše organizace je široko daleko jediným správcem sítě vodovodních trubek, které vedou do zákaznickova bytu. V takovém případě vám konkurenční výhodu někdo může vzít jen velmi obtížně. Naproti tomu pokud prodáváte např. mobilní telefony, není vytvoření a udržení konkurenční výhody tak jednoduché – nemáte k dispozici nic tak unikátního jako kilometry potrubí napevno zakopaného v zemi.

Řada organizací si myslí, že konkurenční výhodou je to, co se ony samy rozhodnou dělat jinak než konkurenti (pohled zevnitř organizace – z krabice). Avšak konkurenční výhoda je spíše tím důvodem, kvůli němuž se zákazník (kteřý u vás v krabici nebydlí!) rozhodne nakoupit právě u vás. Takový důvod vzniká u zákazníka, navazuje na něco, co zákazník v danou chvíli zásadně potřebuje, a může se výrazně lišit od toho, co si o sobě myslí sama organizace. Zmíněný důvod – zákaznickova potřeba – také nemusí mít žádnou přímou souvislost s nabízeným produktem (např. technickými parametry zmiňovaného mobilního telefonu). Mezi priority v potřebách zákazníků se velmi často dostávají přidané služby od postupně načasované distribuce výrobků přes pomoc s financováním nákupu až k vlídnosti a upřímné snaze pomoci všech zaměstnanců organizace, s nimiž přijde zákazník do styku.

Organizace, které jsou schopny samy sebe vnímat z určitého nadhledu spolu s prostředím, v němž žijí, se snaží pochopit všechny důvody, které nakonec zákazníka vedou k rozhodnutí nakoupit. Důvody samozřejmě nebývají tak jednoduše patrné, a navíc se v čase mohou měnit. Pokud se však skutečně podaří

je přesně zjistit, pochopit a popsat, umožní to organizaci se rozhodnout, na které z nich se má zaměřit – co pro ni je a co není důležité.

Příkladem mohou být autosalony: zde je zřejmé, že konkurenční výhodu většinou nelze získat pouze zaměřením na prodej a servis konkrétní značky. Autosalonů prodávajících stejnou značku jsou stovky. Konkurenční výhodou tedy musí být něco, co zákazníka přitáhne právě do jednoho konkrétního autosalonu. U některých zákazníků to může být honosná budova a její atraktivní umístění, u jiných, že se vám o auto postarají, ať se s ním stane cokoli a kdekoli. Další zákazník třeba sází na rychlost opravy, jiný slyší na cenově zvýhodněné akce.

Možností je mnoho, nicméně pokud má být konkurenční výhoda dlouhodobě udržitelná, musí být postavena na něčem, co se nejlépe kryje s potřebami zákazníků a co budou zákazníci považovat za přínosné. Dlouhodobě udržitelnou výhodu naopak nevytvoříme, když zákazníky na něco jednorázově „dostaneme“ a oni to pak budou vnímat jako omyl. Vzpomeňte na kreditní karty.

Pokud se organizace rozhodne vylézt z krabice, marketing je tím nástrojem, který může v pochopení potřeb zákazníků pomoci – a to nejen k nalezení účinné konkurenční výhody, ale také k tomu, aby ji dokázala dodat. Marketing tedy pomůže přeorganizovat vnitřek organizace tak, aby opravdu dělala to, co zákazníci považují za důležité. Pokud se to nestane, bude marketing sice často hlásat, co zákazníci chtějí slyšet, ale dostávat budou úplně něco jiného.

Kdybychom se však zaměřili pouze na potřeby zákazníků, organizace bude dělat všechno a za málo peněz. Dokonce se třeba bude snažit dělat i věci, které neumí. Marketing také pomáhá nalézt rozumnou rovnováhu tak, aby se organizace zaměřila na věci, které dokáže dělat dobře a se ziskem. Organizace si tedy potřebuje najít a dodržovat zaměření na ty příležitosti v prostředí, na které spolehlivě stačí právě její

kompetenční výhoda.<sup>1</sup> Pokud organizace něco neumí, a přesto se rozhodne, že má smysl to dělat, marketing pomůže zjistit, co se potřebuje naučit. Avšak pokud organizace dělá něco, co smysl vůči zákazníkovi nemá, marketing by měl dát sílu a argumenty k ukončení těchto činností.

Organizace, které posuzují prostředí podle svých interních poměrů, musí tvrdě soupeřit s podobně zaměřenými konkurenty na velmi úzkém kolbišti technických parametrů produktu a nákladů na jeho vytvoření – tedy dostávají se do cenových válek. Jejich snaha o zvýšení efektivity pak většinou nachází jedinou možnou cestu ve snižování nákladů – a v tom soupeří s podobnými subjekty. V tomto světle se jeví jako nezapomenutelný výrok jednoho z našich bývalých zákazníků: „Ale ta kost je už úplně holá...!“<sup>2</sup>

Naproti tomu organizace, které mají nadhled, vnímají, že efektivní je dělat to, za co zákazník zaplatí natolik dobře, že jim to umožní další zlepšování produktů. Tento přístup často vede k mnohem dlouhodobějšímu vztahu se zákazníkem, než dokáží navázat organizace uzavřené ve svém vlastním světě.

V kontextu vývoje prostředí, v němž žijeme, se detailní zaměření na potřeby zákazníků stává stále naléhavějším. Jedním z důvodů je všeobecná snadná dostupnost (z kteréhokoliv místa zeměkoule) technicky porovnatelných produktů vyrobených kdekoli. Není obtížné si objednat přes internet jakékoli zboží z Číny, Austrálie či Spojených států a do týdne ho mít doma. Takové možnosti dále zužují prostor pro uplatnění produktů do sebe uzavřených organizací. Na druhé straně lokální trhy stále existují a existovat budou. Co patrně v dohledné době nezmizí, je různost regionů, místních zvyků a kultur, jazykové bariéry, odlišné lokální preference, odlišné životní styly apod. Tato různost naopak poskytuje velký prostor k od-

<sup>1</sup> O kompetenční výhodě více v knize *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press, Praha 2012.

<sup>2</sup> Trond Svere Flatten, bývalý ředitel papírny Norske Skog Štětí, v současnosti ředitel papíren v Holandsku a Německu.

lišení – tedy pokud organizace dokáže dobře pozorovat své okolí, v němž se vynořují nové a nové příležitosti v podobě různých potřeb zákazníků.

## 1.2 Jak vytvořit a udržet konkurenční výhodu

Z předchozích myšlenek vyplývá, že konkurenční výhoda bude klíčem ke všem ostatním úvahám o marketingu, bude na ní záviset nastavení celého marketingu. Prozkoumáme ji tedy podrobněji.

Konkurenční výhoda je důvodem, proč zákazník nakoupí právě u vaší organizace – dnes, ale i v budoucnu. Aby konkurenční výhoda byla dlouhodobě udržitelná, musí splňovat některá zásadní kritéria: řešit nějakou klíčovou potřebu zákazníka dnes a počítat s tím, že se daná potřeba bude nějak vyvíjet. Proto potřeby budete nejen zjišťovat, ale budete se snažit odhadovat jejich budoucí změny. Budete tedy pravděpodobně sázet na dlouhodobější potřeby, spíše než na ty, na nichž lze sice možná rychle vydělat, ale stejně rychle mohou zaniknout. Krátkodobé uvažování organizaci rychle vystaví zbytečným konkurenčním tlakům – například snížit cenu napadne téměř každého.

Konkurenční výhoda je postavena na tom, co organizace dokáže dnes, ale také co je schopna se naučit v budoucnosti. Učení se je samo o sobě dlouhodobou záležitostí, proto bude pro udržení konkurenční výhody v budoucnu velmi důležité i rozhodování o rozvojových investicích: investovat budete především do rozvoje těch schopností, které budete potřebovat pro vaši budoucí konkurenční výhodu.

Konkurenční výhoda je tedy neustálým vyvažováním mezi tím, co zákazníci chtějí dnes a co asi budou chtít zítra na straně jedné, a tím, co organizace umí dnes a co by měla umět zítra na straně druhé. Ostatní totiž také nespí a vyvíjejí se. Dnešní konkurenční výhoda organizace nemusí být konku-



renční výhodou i zítra. Jakékoli inovace mají tu nepříjemnou vlastnost, že se rychle stávají standardem (ostatní je okopírují) a standard již organizaci neodliší. Součástí marketingu se tak stává i sledování vnitřních schopností organizace, uvažování o zdrojích všech typů (zejména asi lidských) a o jejich rozvoji. Takto široké pojetí marketingu jako klíčové **oblasti řízení organizace** je možné, pouze pokud jsme schopni vnímat organizaci a její vývoj jako celek zvnějšku a se všemi vazbami na změny na jejích trzích.

### 1.3 Chování organizace uvnitř a navenek

Když zvažujeme vnitřní schopnosti organizace, objevuje se v souvislosti s marketingem další úvaha: je možné, aby se organizace navenek chovala jinak, než se lidé chovají vzájemně k sobě uvnitř organizace? Když budeme zákazníkovi slibovat, že se vždy přizpůsobíme jeho potřebám a uvnitř organizace se jednotlivé části (oddělení) organizace vzájemně dohodnout a přizpůsobit nedokážou, jak asi bude vypadat výsledek takového snažení? Například, když bude podstatnou součástí konkurenční výhody organizace rychlost dodávek, je možné, aby jedno oddělení nedodrželo termíny vůči druhému?

Pokud organizace nedokáže udržet vnitřní vztahy mezi lidmi i odděleními na stejně dobré úrovni, jakou se prezentuje vůči zákazníkovi, dříve nebo později nebude schopna plnit ani své sliby vůči vnějším zákazníkům. Z tohoto pohledu bychom mohli organizaci přirovnat ke stromu: kmen a koruna symbolizují obraz organizace navenek vůči zákazníkům, kořeny jsou pak vnitřkem organizace – nezbytnou podmínkou, aby koruna byla stále zelená, rozkvetlá a atraktivní. Koruna bez kořenů sama žít neumí. Když se kořenový systém poškodí nebo se kořeny vzájemně proplétají a omezují, chvilku to na koruně nebude vidět, ale postupně dojde k jejímu nevratnému poškození a zániku.

**Koruna stromu = nabídka pro zákazníky (viditelná, komunikovaná)**

**Kořeny = vztahy uvnitř firmy, míra spolupráce (podmínka růstu „koruny“)**



Obrázek 4 Zákaznická orientace jako strom

Principy, které jsou základem úspěchu vůči zákazníkům, je tedy nezbytné promítnout do celé organizace. Není např. možné být navenek flexibilní a uvnitř svázaný spoustou rigidních směrnic.

## 1.4 Přidaná hodnota pro zákazníka

Základem konkurenční výhody je vždy přidaná hodnota pro zákazníka. M. Hammer<sup>1</sup> přirovnává zákaznickovy potřeby k žebříku, kde na první příčce je víceméně holý produkt, tedy výrobek nebo služba, a zákazník neočekává nic víc. Výrobní organizace může nabízet např. součástky či přístroje, ve službách se pak nabízí např. možnost telefonovat či být ostříhán. Na nejvyšší příčce žebříku pak stojí kompletní vyřešení zákaznickova problému. Pokud prodáváte organizacím, tak pro ně bude nejvyšší příčkou žebříku jejich úspěch na trhu, který povede k růstu hodnoty organizace. V ideálním teoretickém pří-

<sup>1</sup> Hammer, M.: Agenda 21. Management Press, Praha 2012. (Kapitola 3: Dejte svým zákazníkům, co opravdu chtějí.)

padě by vám zákazník mohl předat svou firmu s tím, že žádá, abyste mu ji každý rok zhodnotili o x procent (což pravděpodobně nikdo neudělá). Je však užitečné uvažovat o tom, na kterou příčku žebříku dosáhne přidaná hodnota vaší nabídky.

### Klíčová otázka:

Co **zákazník** vnímá jako přidanou hodnotu, za kterou je **ochoten více zaplatit?**



Obrázek 5 Žebřík přidané hodnoty pro zákazníka

Organizace, které se dokážou vžít do potřeb zákazníka, se snaží své nabídky dostat na co nejvyšší příčky žebříku. Jsou tak pro zákazníky hůře nahraditelnými, protože se stávají významnou podporou nebo dokonce součástí klíčových kompetencí zákazníka. Dostat se na vyšší příčku žebříku však nemusí být jednoduché. Pro zákazníka je zvyšující se závislost na dodavateli riskantní, protože ztrácí kontrolu nad některými svými strategicky důležitými kompetencemi, někdy je lépe mít několik dodavatelů na nižších příčkách a ty mezi sebou nechat soutěžit. Tady se objevuje jeden z dalších aspektů podobnosti o žebříku – čím jste výše, tím je okolo vás méně konkurentů.

Postup na vyšší příčku žebříku je složitý i kvůli tomu, že je nezbytné objevit takovou přidanou hodnotu, kterou bude

především zákazník považovat za potřebnou, za natolik cenný přínos, že je za něj ochoten platit. Když budete dodávat něco, co je „jen navíc“ a zákazník to nepovažuje za nepostradatelné, pak se na vyšší příčku žebříku nedostanete, ale pouze vám porostou náklady.

## 1.5 Zájmové strany

Ze strategie je zřetelné, že samotný zákazník není jediným subjektem, který musí brát organizace v úvahu. Vybudovat a udržet si konkurenční výhodu je stále těžší, a tak je nutné se stejnou intenzitou, s jakou se věnujeme zákazníkovi, hledat možnosti jak zlepšovat vnitřní schopnosti organizace.

Stále je třeba přemýšlet, kde lze získat další zdroje (peníze, know-how, informace, lidi, technologie...).

Velmi často lze další zdroje získat také intenzivní spoluprací s dalšími důležitými zájmovými stranami.

K nim patří:

- dodavatelé, které je často výhodnější považovat za rovnocenné partnery, protože jejich úspěšnost je nutnou podmínkou úspěšnosti naší organizace,
- zaměstnanci,
- vlastníci,
- konkurenti, pokud jsme s nimi schopni navázat výhodné partnerské vztahy,
- státní nebo regionální instituce,
- ...

Pro všechny tyto potenciální zásobárny zdrojů je také vhodné používat marketingový přístup. I oni mají nějaké potřeby, jejichž naplnění od naší organizace očekávají. Pokud jejich potřeby budeme schopni zjistit a nabídnout pro ně výhodné řešení, pak pro nás tyto zájmové strany mohou být dalším zdrojem příležitostí. Nezbytnou podmínkou však zůstává,

že jsme schopni vidět celou situaci z nadhledu a nezkoumáme pouze jednotlivé vztahy bez souvislostí. Jenom tak se může podařit konkurenční výhodu ukotvit současně na několika místech a tím zvýšit její dlouhodobost a bezpečnost, protože se tak vymaníme z riskantního pevného navázání organizace pouze na několik klíčových zákazníků.

## 2 Jak se vyvíjel pohled na marketing – koncepce marketingu

Dříve, než budeme detailně zkoumat marketingové koncepce, zamysleme se nad tím, jak se pohled na marketing vyvíjel v čase. Marketing jako samostatná disciplína se v managementu objevil až někdy v 60. až 70. letech minulého století a od té doby prošel dramatickým vývojem. Do 60. až 70. let se oblast, kterou dnes marketing zkoumá, považovala za strategii.

Popíšeme několik koncepcí marketingu a budeme přemýšlet, kde se vzaly a proč se vůbec takto vyvíjely. Podíváme-li se zpětným pohledem, koncepce marketingu se měnily vždy, když organizace hledaly novou hodnotu, kterou by se mohly odlišit, protože jejich starší nabídka přestala přitahovat zákazníky. Nicméně impuls pro změnu koncepce nevznikl tak, že by nějaký marketingový odborník cíleně vymyslel, co bude na trhu fungovat, ale spíše tak, že se objevily organizace, které byly úspěšnější než jiné, protože se začaly na trhu chovat jinak. A tato jinakost přinášela viditelně lepší výsledky než u organizací, které se držely svých původních koncepcí.

Když se objevil nový úspěšný impuls, ostatní organizace se toto chování snažily napodobit.

V úvodu jsme již popisovali, že nejnovější marketingové teorie mohou vznikat popisem toho, co již úspěšné organizace dělají – tedy praxe velmi často předchází teorii: nejdříve nějaká organizace začne nový přístup používat a teprve na základě toho (někdo jiný?) zformuluje teorii. Neplatí to ovšem absolutně, podrobněji se k tomuto problému dostaneme později.

## 2.1 Doba, kdy na trhu vládli výrobci

První dvě koncepce marketingu mají podobný název – výrobní a výrobková.

**Výrobní koncepce** se objevuje někdy s počátkem minulého století. Na trhu byl prostě úspěšný ten, kdo byl schopen vyrábět efektivně – neboli tak, aby prodal se ziskem. Efektivita byla hodně založena na velikosti – čím byla organizace větší a čím zaměstnávala více lidí, tím měla větší potenciál „obsadit trh“ tak, aby se na něj nemohl dostat nikdo jiný. Kromě toho existovaly samozřejmě i malé firmy, ale ty velké byly evidentně úspěšnější, protože dokázaly na trhu uplatnit nižší ceny, které vyplynuly z vyšší efektivnosti hromadné výroby. V té době se tedy téměř každá organizace snažila růst, aby se zařadila mezi úspěšné. Role zákazníka v této koncepci je velmi nevýrazná až pasivní.

**Výrobková koncepce** navazuje na výrobní, ale mnohem více se soustředí na výrobek jako takový. Tedy nestačí být velkou a uvnitř dobře zorganizovanou organizací, ale i výrobky musí být něčím vynikající – kvalitou, designem, funkčností, inovativností apod., tedy něčím, o čem se zákazník bude při nákupu rozhodovat. Jeho role se tak začíná pomalu zvyšovat.

Dlouhodobá neudržitelnost výrobní koncepce se začala ukazovat během hospodářské krize v 30. letech 20. století.

Nicméně 2. světovou válku ještě tato koncepce přežila. Hlavním zákazníkem byla armáda, bylo potřeba vyrábět především ve velkém a rychle. Je patrné, že i na tomto „trhu“ měly výhodu velké organizace. Řadě organizací dokonce paradoxně válka umožnila značný růst. Navíc po válce byly trhy tak podvyživené a poptávka byla tak vysoká, že bylo možné prodat téměř cokoliv.

Vznik výrobní koncepce se datuje zhruba do 50. – 60. let minulého století. Po nasycení trhů zdevastovaných válkou se ukázalo, že jen vyrábět produkty ve velkém nestačí, ale že kvalita výrobku začíná ovlivňovat schopnost organizace fungovat na trhu. Obě koncepce jsou z dnešního pohledu trochu paradoxní. Zákazník sice nakupuje, přináší organizaci peníze, ale nerozhoduje příliš o tom, co bude organizace dodávat. Kotler<sup>1</sup> říká, že trh vlastní dodavatel-výrobce. Tak jako zákazník vlastně nebyl příliš důležitý, tak ani na lidech uvnitř organizace příliš nezáleželo. Hledělo se na ně jako na ozubená kolečka složitého soukolí, která je možno kdykoliv vyměnit.<sup>2</sup>

Co si můžeme z obou koncepcí vzít pro dnešek? Prvním přínosem, a to především u výrobní koncepce, je soustředění se na kvalitativní stránky produktu jako takového. Zákazník musí být schopen produkt nějak odlišit od ostatních. To platí do dneška, i když odlišení se dnes již většinou nesoustředí jen na kvalitativní charakteristiky holého produktu.

Dalším přínosem těchto koncepcí je zaměření na efektivnost fungování organizace. Zákazníkovi musíme dávat, co potřebuje, ale organizace také musí vytvořit zisk. Vnitřní uspořádání organizace a tlak na efektivnost jsou i dnes faktory, kterými je třeba se zabývat. Vyladění vnitřního nastavení organizace do takového tvaru, který bude podporovat udr-

---

<sup>1</sup> Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing management. 12. vydání. Grada Publishing, Praha 2007.

<sup>2</sup> Podrobněji jsme o tom psali v knize Vedení lidí a strategie v nejistých dobách. Management Press, Praha 2012 (viz kapitola Historie managementu).



žitelnost konkurenční výhody, se budeme věnovat v dalších knihách o kultuře a struktuře organizací.

## 2.2 Zákazník na scéně

Obě předchozí koncepce se soustředily hlavně dovnitř organizace, kde se realizovaly také veškeré inovace. Inovace a vylepšování produktů se mezi organizacemi stále rychleji šířily a kopírovaly díky rychlejšímu oběhu informací. V důsledku toho se trhy časem naplnily kvalitními produkty, které se z pohledu zákazníka jen velmi málo vzájemně lišily. Přesto však někteří výrobci byli přesvědčeni o tom, že právě jejich produkt je mnohem lepší než produkty konkurentů. Propadli totiž jakémusi zaslepení, do kterého je přivedla předchozí výrobková koncepce.

V této situaci se objevuje první z řady koncepcí, kde centrem pozornosti se stává zákazník. Organizace zjistily, že když se na zákazníka soustředí alespoň stejně jako na vnitřní chod organizace, umožní jim to nastartovat další růst a zlepšení postavení na trhu. Kotler říká, že od tohoto okamžiku trh patří zákazníkovi, který nakonec nejzásadněji rozhoduje o existenci či neexistenci organizací.<sup>1</sup> Zdá se, že od té doby se vliv zákazníka už stále jen zvyšuje.

### 2.2.1 Prodejní koncepce

Základní myšlenka prodejní koncepce je jednoduchá: vyrobit kvalitní produkty umí každý, ale prodat je se stává stále složitějším. Hlavním problémem organizace se v té době totiž stává, jak přilákat pozornost zákazníka takovým způsobem, aby nakoupil.

Organizace se dál soustředí na výrobu velkých sérií pro-

<sup>1</sup> Podle Kotler, P., Keller, K.: Marketing management. 12. vydání. Grada Publishing, Praha 2007, kapitola 1.3.

duktů s nízkými náklady a současně vyvíjejí velké úsilí, jak přesvědčit zákazníky, že právě jejich produkty jsou ty „nejkřupavější...“ Skutečné potřeby individuálních zákazníků v této koncepci nejsou tím hlavním východiskem, podle kterého by se řídila celá organizace. Marketing se v této době hlavně orientuje na reklamu – billboardy, TV reklamy, prodejní akce „2 za cenu jednoho“, slevy...

Rozdíl mezi výrobkovou a prodejní koncepcí je dobře viditelný ve dvou citátech od Henryho Forda. Zatímco ve 30. letech Ford říkal, že: „Můžete mít svůj vůz oblíbené barvy, pokud máte rádi černou“ (žádné jiné tehdy ani nevyráběl), později se stal známým jeho další výrok: „Kdybych měl posledních 5 dolarů, tak 3 z nich věnuji na reklamu.“



Obrázek 6 Ford-T

V prodejní koncepci se organizace snaží vědomě ovlivňovat své okolí. Intenzivně komunikuje navenek, co všechno má a umí a nutí (manipuluje?) zákazníka, aby si toho všimnul.

Organizace se v této koncepci na zákazníka zaměřuje, ne však na jeho potřeby, ale na způsob, jak ho co nejlevněji a nejrychleji přesvědčit. Tím se zákazník dostává do pozice, kdy jeho rozhodnutí začíná významně určovat osud organizace. Ve světle této změny nabývá na významu marketingo-

vá komunikace. Když budu nabízet ty nejlepší produkty, ale zákazníci o nich nebudou vědět, organizace výsledků na trhu nedosáhne.

Odlišení nebo konkurenční výhoda, o nichž jsme mluvili v předchozích kapitolách, nabývají v prodejní koncepci nový rozměr: produkt a jeho technické parametry ustupují do pozadí a odlišení organizace se dosahuje především „barevností billboardů“ – tedy charakterem a vynalézavostí marketingové komunikace. V této době se ale začínají objevovat i organizace, které svou marketingovou komunikaci soustřeďují na prezentaci výhod produktu pro zákazníka.

Změnou, kterou přinesla prodejní koncepce, je nové postavení marketingu v organizaci: marketing se poprvé stává důležitou oblastí řízení. Marketing je vnímán jako **specifická odbornost** a jeho hlavním úkolem je zajistit, aby organizace dokázala na trhu prodat své produkty.

U předchozích koncepcí se inovace odehrávaly hlavně ve výrobě: tam se vědělo, co lze konkrétně vylepšovat a jak zvyšovat efektivnost. U prodejní koncepce se zdrojem inovací velmi často stává oddělení marketingu. Tam se zjišťuje, co lze prodávat a zbytek organizace se snaží nějak se těmito požadavkům přizpůsobit.

Na konci období prodejní koncepce marketéři pracují odděleni od výroby, vymýšlejí, čím zákazníka zaujmout, a příliš se nestarají o to, co se děje ve zbytku organizace. Platí to i opačně: marketing je sice vnímán jako velmi důležitý, ale ne natolik, aby bylo nutno s ním denně spolupracovat.

V této době marketingová oddělení často přebujela natolik, že zastínila ostatní části organizace a dostávala se s nimi do konfliktu. Billboardy byly sice stále barevnější a barevnější, reklamy byly až fascinující – ale bohužel organizace sama nedokázala slibům svých marketérů dostát. Marketéři si často se svými zářivými kravaty a velkými auty vytvořili svět pro sebe, který měl nakonec jen málo společného s vlastní organizací nebo se skutečnými potřebami zákazníků.

## 2.2.2 Marketingová koncepce

Vznik marketingové koncepce je logickým důsledkem toho, že v prodejní koncepci má účinnost i velmi kreativních a použitavých reklam své meze. Jednou na ně zákazníka nalákáte, ale dlouhodobě nemůžete stavět pouze na reklamě. Také se stává, že nápad marketingových specialistů může vypadat skvěle, ale nezabere. Nebo se stane, že nápad je sice účinný, ale nepodaří se ho přenést na zbytek organizace, která ho potom nedokáže naplnit.

V prodejní koncepci se traduje, že nejúspěšnější jsou ty organizace, které jsou schopny do marketingové komunikace nasypat nejvíce peněz – ať už tak, že zaplaví všechny dálnice billboardy a obsadí hlavní vysílací časy, nebo tak, že nabídnou větší slevu.

Marketingová koncepce je postavena jinak. Než organizace začne něco produkovat, musí se přesvědčit, že:

- zákazník takový produkt chce, produkt řeší nějaký jeho problém a zákazník je ochoten za takový výrobek nebo službu zaplatit,
- organizace jako taková chce tento produkt vytvářet, umí ho zákazníkovi poskytnout lépe než jiní, a to vše dokáže dělat efektivním způsobem, tedy se ziskem.

Zákazník je tedy znovu v centru pozornosti, ale jinak než v předchozí prodejní koncepci. Jádrem marketingové koncepce je zjistit co nejpřesněji, jaké má zákazník problémy, s nimiž bychom mu byli schopni pomoci. Organizace se zde neustále snaží být v kontaktu se svými zákazníky, mít přehled o tom, co dělají, jaké problémy řeší, s čím potřebují pomoci a jak jim vyhovují či nevyhovují poskytované produkty. Organizace tak vlastně neustále hledá u zákazníka příležitosti, kterých může dlouhodobě využívat, a to tak, aby zákazník nabízená řešení považoval za přínos a nakupoval opakovaně.

Protože se organizace neustále snaží přizpůsobit se tomu,

co zákazník potřebuje, musí rovněž přizpůsobovat portfolio toho, co dělá. Vývoji portfolio je následně třeba přizpůsobovat i vnitřní uspořádání organizace.

Je zřejmé, že marketingové oddělení, tak jak bylo pojato v prodejní koncepci, nemůže takto širokou roli naplnit. Role marketingu se tedy opět mění: začíná být vnímán spíše jako **proces, kterého se nějakým způsobem účastní každý člověk v organizaci**. Pokud taková integrace marketingu nenačane, snadno dojde k tomu, že organizace sice něco slíbí, ale nebude to schopna dodat. Zákazníkovi se např. nesmí stát, že mu organizace slíbí rychlé vyřešení jeho problému a reklamačce potom bude trvat měsíc. V mnoha marketingově orientovaných organizacích často marketingové oddělení vůbec neexistuje.

Odkud tedy v marketingové koncepci přicházejí inovace? Nejčastěji od zákazníka: ten, kdo je zrovna zákazníkovi nejbližší a zjistí nějakou potřebu změny produktu či služeb, zahájí proces změn, které často proběhnou velkou částí nebo dokonce celou organizací.

Hlavním přínosem této koncepce je opravdové otočení celé organizace. Není důležité, co organizace teď umí a co chce, důležité naopak je, jaká je příležitost u zákazníka a zda je organizace schopna jí využít.

Tato koncepce je první, která skutečně uplatňuje pohled na organizaci zvenku. Naplňuje tím myšlenku M. Hammera,<sup>1</sup> který říká, že: „Zákazníkovi je jedno, jak je vaše firma organizovaná, důležité je, zda umí vyřešit jeho problém.“

\* \* \*

Zatím jsme popsali celkem čtyři vývojové koncepce marketingu. Abychom si lépe představili, co znamená konkrétní koncepce pro organizaci – jak ovlivňuje její uspořádání, cho-

---

<sup>1</sup> Podle Hammer, M.: Agenda 21. Management Press, Praha 2012. (Viz kapitola 2: Přizpůsobte podnik svým zákazníkům.)

vání lidí, jak působí organizace navenek a k jakým výsledkům mohou různé koncepce vést – uvedeme konkrétní příklady.

Představte si firmu, která se zabývá výrobou a distribucí dveří, má asi 500 zaměstnanců, vlastní výrobní kapacity a jejím trhem je celá ČR. Obrat firmy je asi 500 mil. Kč. Tuto firmu zkusíme popsat tak, jak by vypadala v jednotlivých koncepcích marketingu.

### **Firma „Krásné dveře, a. s.“ ve výrobní/výrobové koncepci**

Vnitřní organizace firmy je postavena okolo co nejefektivnějšího využití zdrojů včetně lidí. Středobodem je sama výroba. Vyrábějí se velké série několika málo typů dveří. Zákazník je kdokoliv, kdo je schopen odebrat minimálně množství v tisících kusů. Změny sortimentu nejsou příliš časté. V obdobích, kdy v důsledku vývoje trhů prodeje klesají, firma flexibilně přizpůsobuje množství vyráběných kusů, popř. zlevňuje tak, aby se dostala pod cenu výrobků z Asie. Konečný spotřebitel vnímá jejich dveře jako naprosto standardní a funkční výrobek, který však ničím nevybočuje. V případě, že firma již působí spíše ve výrobové koncepci, snaží se, aby zákazník vnímal nějakou (zpravidla jednoduchou) výhodu jejich dveří oproti konkurenci. Třeba odolnost proti poškrábání, netypickou barvu apod. Odlišnost zpravidla překrývá nějakou jinou nevýhodu (např. materiál je sice odolný proti poškrábání, ale odstín barvy může být buď bílý, nebo hnědý). Zisk je přímo úměrný prodanému množství a jednotkový zisk na jedny dveře je malý. Rozhodnutí o tom, co se bude v budoucnu dělat, se opírají hlavně o analýzu minulosti – firma se snaží předpovídat, jak bude trh za 1–2 roky vypadat.

### **Firma „Krásné dveře, a. s.“ v prodejní koncepci**

Poptávka od zákazníka je to, okolo čeho se točí vše ve firmě. Protože zákazník musí mít na výběr, sortiment obsahuje tisíce různých variant produktů. Nové produkty přibývají do ceníku často, ale staré se příliš často nevyřazují – co kdyby je ještě někdo chtěl. Distribuce probíhá velmi rozličnými způsoby – jak přes partnery, tak přímo přes e-shop, přes vlastní prodejny a vzorkovny až po malé truhláře. Tyto prodejní kanály si často konkurují. Marketing dělá spoustu prodejních akcí,

nestíhá monitorovat a snad ani sám neví, kde všude a co se inzeruje, natož aby to věděli lidé z výroby či prodeje. Intenzivní reklama je ale nutností, protože je potřeba využít každé příležitosti. Firma totiž věří, že prodeje lze dosáhnout jen tím, že trh neustále stimulujeme impulsy k prodeji. Její billboardy tak vidíte na každém km dálnice D1 (že je každý jiný, nevadí), samozřejmostí je reklama v televizi. Zákazníkovi je potřeba pěkně detailně vysvětlit všechny výhody vyráběných dveří. Výhody jsou často formulovány v technických parametrech.

Zákazník firmu odliší většinou podle značky, nicméně přínos je nejasný a s každou zatáčkou, kterou firma v sortimentu udělá, se mění i přínos. Takže zákazník sice dveře podle značky odliší, ale proč by si měl koupit právě tyto, vlastně netuší. Firma „Krásné dveře“ je pro zákazníka někým, kdo mu dodal krásné dveře. Nic víc, ale nic máh.

Zisk firma generuje nahodile – jednou velký (to když trh roste), podruhé hodně malý (když se „investuje“ do marketingu), v portfoliu jsou stále jak hodně ziskové produkty, tak vyložené průšvihy. Jenže skutečné výrobní náklady často nelze ani přesně spočítat.

Rozhodnutí o tom, co se bude v budoucnu dělat, se dějí na základě momentální poptávky (např. boom ve stavebnictví) s tím, aby firmě přinesla co nejrychlejší zisk. Spíše se přemýšlí v krátkodobých horizontech. Když se nakoupí nějaká výrobní technologie, o její využitelnosti za 3–5 let se příliš nepřemýšlí. K obhajobě nákupu se používají analýzy z minulosti.

### **Firma „Krásné dveře, a. s.“ v marketingové koncepci**

Poptávka od zákazníka je to, okolo čeho se točí vše ve firmě. Nejprve se ale zjišťuje, k čemu konkrétně budou zákazníci výrobky používat a jaké na ně mají nároky. Lidé ve firmě se budou neustále snažit najít pro jednotlivé skupiny zákazníků nejvýhodnější řešení. Ne všechny požadavky ale lze uspokojit. Pokud si firma není jista, že zakázku zvládne, raději do ní nepůjde.

K tomu je potřebná neustálá spolupráce jak mezi odděleními, tak se zákazníky – to je nutné proto, aby byla zachycena změna trendů dříve, než zákazníci přestanou nakupovat. O tom, na které změny se bude a na které se nebude reagovat, se lidé rozhodují pokud možno dopředu, ne až když se změna na trhu odehraje.

Firma něco vyrábí sama, ale pokud toho v konkrétní zakázce není

schopna, má síť spolehlivých dodavatelů, kterým je schopna výrobu zadat.

Většina marketingových akcí je cílených na jednotlivé zákaznické skupiny. Firma je poměrně velká a má tedy marketingové oddělení, ale to slouží hlavně pro zajištění konkrétních akcí. Hybatelem celého marketingu jsou týmy složené ze zástupců všech oddělení. Prodejní kanály se cíleně volí podle toho, aby byli zákazníci osloveni pokud možno hned, když začnou s výběrem dodavatele (např. architekta). Firma „Krásné dveře“ je pro zákazníka někdo, komu lze důvěřovat, že mu pomůže i příště vyřešit jeho problém.

Rozhodnutí uvnitř firmy se dějí vždy s uvážením krátkodobého, tak ale hlavně dlouhodobého horizontu. To se týká zejména investic, reklamy a marketingu obecně. Zpětný pohled firma používá jako podklad k učení – s čím si dovede poradit a s čím ne. Jedním z důležitých cílů firmy je, aby byla u zákazníků dlouhodobě důvěryhodná a čitelná – aby vždy bylo jasné, co nabízí a na co zaměřena není. To je také hlavní konkurenční výhodou Krásných dveří, nikoli pouze sama dodávka dveří.

Zisk firmy mnohem méně kolísá než v prodejní koncepci – ani nahoru, ale ani dolů. Plyne hlavně z toho, že zákazníci vnímají přínos jejich výrobků a služeb a jsou tedy ochotni za ně i zaplatit.

## 2.3 Jakou koncepci zvolit?

Na předchozích příkladech je vidět, že volba koncepce není nic, co by bylo vynuceno zákazníky, konkurencí či jinými faktory, ale je to pouze vaše rozhodnutí. Dnes již není mnoho firem, které by na trh působily výrobní/výrobovou koncepcí. Trhy jsou zahuštěné, konkurence je silná, takže kromě monopolů (většinou podepřených nějakým zákonem) výrobová koncepce obvykle k odlišení nestačí. Dilema, jakou koncepci zvolit, se tedy zpravidla rozevívá mezi koncepcí prodejní a marketingovou.

Marketingová koncepce rozhodně není náročnější na organizaci firmy a dovednosti lidí než koncepce prodejní. Ale:



prodejní koncepce je vlastně jistotou – lidé jsou v bezpečí svých zažitých návyků. V organizaci sice může být zmatek a stres, ale zákazníci příliš do toho, co se v organizaci děje, nezasahují. Organizace jede ve vyjetých kolejích, lidé většinou vystačí s odbornými dovednostmi, schopnost domluvit se s ostatními není tak klíčová.

Naproti tomu marketingová koncepce přináší mnohé nejistoty. Co když zákazník bude chtít úplně něco jiného než včera? Co všechno potom budeme muset v organizaci zase změnit? A jak dlouho naše inovace vydrží?

Kromě konzervativního postoje lidí k prodejní koncepci organizace také svádí skutečnost, že dosud nesplatily investice do minulých inovací (zařízení, know-how...) a tak potřebují využít, co si v minulosti pořídily.

Všechno tyto důvody způsobují, že v organizacích často vidíme, jak se snaží použít obě koncepce – marketingovou i prodejní – najednou. Přepínání mezi koncepcemi ale není vědomé, organizace se prostě neumí rozhodnout, co pro ni bude v dané situaci větším přínosem. Lidé pak přesně nevědí, co mají dělat a jak se chovat. Tak je zákazník důležitý, nebo není? Máme vyrábět to, co vždy, nebo máme výrobek změnit podle přání zákazníků? Přepínání mezi koncepcemi způsobí, že organizace jednak nevydělává, a navíc je v očích zákazníků často nečitelná a tím pádem i nedůvěryhodná.

Lze těžko tvrdit, že jedna z uvedených koncepcí je jednoznačně lepší nebo horší. Jsou trhy (většinou rostoucí a nenasycené), kde s prodejní koncepcí vystačíte. Jsou ale jiné trhy, kde bez marketingové koncepce nemůžete být úspěšní, a proto je asi nejdůležitější se po zevrubném zvážení prostředí pro jednu z koncepcí rozhodnout – a pak se podle ní také chovat.

Z dlouhodobého hlediska je pravděpodobné, že marketingová koncepce bude patrně účinnější. Z krátkodobého hlediska může sice vést k menším ziskům, protože ne vše, co organizace dělá v marketingové koncepci, vede k okamžitým prodejům. Organizace, které se rozhodnou pro marketingo-

vou koncepci zpočátku totiž investují mnoho zdrojů (finančních, lidských, časových, informačních) do budování strategicky důležitých kompetencí, jejichž výsledek se projeví až po určité době.

Volba mezi marketingovou a prodejní koncepcí je také propojena se strategií a kulturou organizace. Prodejní koncepce většinou organizace vede spíše do ostrých střetů s konkurencí a typickým chováním nebo postojem takové organizace je boj s konkurenty o tržní podíly, zaměstnance, know-how... Naopak v marketingové koncepci se častěji objevuje postoj spolupráce, a to jak se zákazníky, tak s dodavateli, partnery, zaměstnanci a nakonec často i s konkurenty. Tyto dva postoje (boj nebo spolupráce) vycházejí z velmi odlišného hodnotového nastavení, což je dalším důvodem, proč není snadné uvedené dvě koncepce kombinovat.<sup>1</sup>

## 2.4 Další možné přístupy k marketingu

### 2.4.1 Sociální koncepce

Sociální koncepce se v marketingu objevila na začátku 21. století. V té době zazněl názor, že všechny organizace, které budou mít ambici dlouhodobě na trhu fungovat, časem přejdou od prodejní koncepce k marketingové a jejich další možnosti odlišení se opět zúží. Většina organizací pak bude dodávat produkty a služby podle skutečných potřeb zákazníků, spolehlivost a důvěryhodnost bude samozřejmostí.

Tím, co firmu odliší, se potom stane jakási forma sociální odpovědnosti a otevřenosti, která ovlivní rozhodnutí zákazníka, např.:

---

<sup>1</sup> V realitě však často není pro organizace snadné toto dilema vyřešit. V mnoha organizacích, které jsme poznali, se do určité míry obě koncepce objevovaly, a téměř vždy organizace s obtížemi řešily následky jejich střetů.

- nakoupím jen od firmy, která neznečišťuje životní prostředí,
- nakoupím od této firmy, protože část jejich zisků jde na dětské domovy,
- nakoupím od nich, protože se chovají férově ke svým zaměstnancům,
- nenakoupím od nich, protože využívají dětské práce apod.

Pokud má tato koncepce být uplatněna v čisté podobě, znamená to, že samy projevy sociální odpovědnosti jsou základem konkurenční výhody, tedy tím hlavním důvodem, proč zákazníci nakupují právě u této organizace. Častěji se setkáváme s takovým nastavením, že prvky sociální odpovědnosti jsou pouze jedním z prvků, kterým si organizace zlepšuje image a využívá ho v PR komunikaci.

Některé prvky sociální odpovědnosti se staly podmínkou vstupu na určité trhy – když budete například využívat děti k práci, velká část trhů v západní Evropě vaše produkty odmítne. U některých zákazníků budete odmítnuti jako potenciální dodavatelé, když nenaplníte alespoň minimální požadavky preventivní ochrany životního prostředí (ISO14000).

O podporu a využití sociální koncepce se snaží některé organizace v rámci sítě CSR<sup>1</sup> (Corporate Social Responsibility) nebo např. značka Fair Trade<sup>2</sup> apod.

---

<sup>1</sup> CSR: Dobrovolné odpovědné chování firmy stojí na třech pilířích: oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Náplní společenské odpovědnosti každé firmy by měly být všechny tři oblasti, každá oblast však obsahuje mnoho činností, z kterých může podnik vybírat dle svého zaměření a dle požadavků stakeholderů (zájmových stran).

Zdroj: [www.csr-online.cz](http://www.csr-online.cz).

<sup>2</sup> Fair trade (česky též spravedlivý obchod či férový obchod) je organizované sociální hnutí a tržní přístup, který usiluje o pomoc producentům v zemích třetího světa a propagaci udržitelnosti. Hnutí prosazuje platbu „spravedlivých cen“ za produkty, stejně jako dodržování sociálních a environmentálních standardů při produkci široké škály komodit. Zaměřuje se zejména na export z rozvojových do rozvinutých zemí světa.

## 2.4.2 Vztahový marketing

Koncept vztahového marketingu vychází ze skutečnosti, že zjistit konkrétní zákaznické potřeby je velmi obtížné. Když se totiž zákazníka přímo zeptáte, velmi často odpoví to, co už víte. Často bude odpověď velmi nekonkrétní, něco jako: levněji, kvalitně, rychle... Takto formulovaná očekávání se mohou snadno dostat do vzájemného konfliktu: není snadné dodávat špičkovou kvalitu levně a občas to ani nejde rychle. Zákazníci tedy spíše vyjadřují svá přání – řeknou všechno, co je napadne a co by se jim líbilo, což ještě neznamena, že skutečně chtějí takový produkt koupit nebo že právě tento produkt vyřeší jejich problém. Skutečné důvody, podle kterých se zákazníci nakonec rozhodují k nákupu, často zůstávají nevyřešeny. Otázky marketingových průzkumů se silně zaměřují na racionální argumenty, avšak nákupní rozhodnutí zákazníků je často silně ovlivněno emocemi. Podrobněji se k otázce průzkumů trhu vrátíme v jedné z dalších kapitol.

Vztahový marketing se především zaměřuje na to, aby organizace získala od zákazníků široké spektrum informací o jejich problémech, pochopila způsoby jejich rozhodování a získala od nich věrohodnou zpětnou vazbu na dodávaná řešení. Cílem vztahového marketingu je tedy navázat a udržet oboustranně výhodné dlouhodobé vztahy především se zákazníky, ale někdy i s dalšími subjekty, které spolupráci se zákazníky mohou ovlivňovat.<sup>1</sup>

Pokud se podaří se zákazníkem vytvořit dlouhodobý vztah, povede to i k větší vzájemné závislosti. Na jedné straně nás

---

<sup>1</sup> Pozor, aby nedošlo k záměně vztahového marketingu s **klientelismem**. Ve vztahovém marketingu se snažíme získat přesnější informace proto, abychom mohli zákazníkovi dodat vyšší přidanou hodnotu. Nutnou podmínkou dlouhodobosti takové spolupráce je dodržování základních etických principů. Bez nich totiž ve vztazích nebude dostatečná důvěra na to, aby mohly fungovat. Klientelismus naproti tomu zpravidla zneužívá osobních vztahů k získání výhod pro jednotlivce na úkor zájmů organizace, popř. i společnosti.

zákazník jako dodavatele nebude chtít vyměnit, protože jinému dodavateli by dlouho trvalo, než by jeho organizaci pochopil stejně zevrubně, jako ji chápeme my. Na straně druhé to však znamená, že i my musíme být schopni přizpůsobovat naše procesy potřebám zákazníka.

### 2.4.3 Holistická koncepce<sup>1</sup>

Holistická koncepce dále rozvíjí pojetí vztahového marketingu. Trhy jsou většinou v současnosti tak různorodé a tak rychle se mění, že je obtížné pochopit klíčové zákaznické potřeby tak rychle, abychom měli čas na ně účinně zareagovat. Holistická metoda ještě více posiluje roli zákazníka při vytváření a dodávání produktů. Marketingovou koncepcí rozšiřuje o tři klíčové prvky:

- Zákazníkovy potřeby se nezkoumají jen na začátku, ale zákazník je po celou dobu zapojen do návrhu a zlepšování produktu, který bude sám užívat (fáze návrhu, zlepšování a užívání produktu často splynou).
- Zákaznická spokojenost nevzniká ihned po koupi, ale spíše jako výsledek dlouhodobého užívání produktů. Organizace proto musí být připravena na to, aby uměla pracovat se „zpožděnou“ zpětnou vazbou.
- Často se stává, že organizace už není schopna dostatečně rychle sama dodat celou přidanou hodnotu pro zákazníka; proto se z dodavatelů (a někdy i ze zákazníků) tvoří spolupracující síť vzájemně propojených subjektů.

Zapojení zákazníka také mj. umožňuje u produktu ořezat to, co není důležité, a soustředit se na to, co naopak důležité je. To umožňuje na straně jedné zefektivnit výrobu a na straně druhé podržet si dlouhodobě konkurenční výhodu.

Tato koncepce se samozřejmě nehodí pro každý trh. Nut-

<sup>1</sup> Podle Kotler, P., Keller, K.: Marketing management. 12. vydání. Grada Publishing, Praha 2007, s. 54.

nou podmínkou je vzájemná důvěra a vysoký stupeň spolupráce. Subjekty v těchto sítích si musí být opravdu rovny, nikdo nesmí svoji účast vnímat jako nevýhodnou. Takové modely se nedají nikde opsat, vzít a přenést, spíše se musí dlouhodobě budovat krůček po krůčku.

#### **2.4.4 Expediční marketing**

Marketingová koncepce, tak jak ji popsal Kotler,<sup>1</sup> nejprve pomocí průzkumů zjišťuje zákaznické potřeby, a potom teprve dochází k návrhu produktu a jeho zlepšování. Takový postup je často dlouhý (a drahý) a má nejistý konec: zákazníci v průzkumech totiž popisují svá přání, potřeby a preference, ale když potom v reálné situaci mají vyndat svou peněženku, jejich rozhodování se řídí podle zcela jiných a často iracionálních motivů. V reakci na takovéto zkušenosti vznikla nová koncepce expedičního marketingu, která doporučuje: nezkoumejte víc, než je nutné, pak navrhnete (co možná nejlevněji a nejrychleji) prototyp produktu, vyrobte ho a dodejte vybranému vzorku zákazníků. Sledujte jejich reakce a z nich zjišťujte, jak produkt funguje či nefunguje,<sup>2</sup> a vylepšujte. V expedičním marketingu musíme mít odvalu nevěřit, že náš návrh je dokonalý, a potřebujeme dost flexibility k tomu, abychom byli připraveni jej stále měnit.

Na některých trzích může být tento přístup rychlejší a snadnější cestou, jak dojít ke konkurenceschopnému produktu. Je však třeba určité opatrnosti: když produkt vytvoříme s nedostatečnou znalostí zákaznických potřeb, můžeme snadno sklouznout zpět do prodejní koncepce, zvláště pokud se soustředíme hlavně na hledání způsobů, jak náš (samozřejmě skvělý!) produkt zákazníkům vnutit.

<sup>1</sup> Autory myšlenky jsou původně G. Hamel a C. K. Prahalad, článek pod názvem „Corporate Imagination and Expeditionary Marketing” vyšel v časopise *Harvard Business Review* v březnu 2009.

<sup>2</sup> Tato koncepce je podobná principům učící se organizace (viz kniha *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press, Praha 2012).

## 2.5 Trvalé učení v marketingu

Popsali jsme několik dalších koncepcí marketingu a mohlo by se zdát, že původní marketingová koncepce přestává fungovat. Když se zamyslíte nad novějšími koncepcemi, zjistíte, že marketingovou koncepcí v nějakých směrech vlastně jen rozvíjejí. Každá z koncepcí totiž může najít své uplatnění na jiných trzích a v jiných prostředích.

Prodejní a marketingová koncepce se však navzájem vylučují. Koncepce marketingová, sociální, holistická, vztahová a expediční jsou v některých ohledech příbuzné, a proto je lze kombinovat. Holistická koncepce se oproti ostatním navíc zaměřuje na trvalé učení, tedy zdůrazňuje, že marketing je třeba neustále měnit a přizpůsobovat proměnám v okolním světě.

Prvky učení už nalezneme i v koncepci marketingové – počítá se zde s intenzivním sběrem zpětných vazeb z prostředí a s jejich využíváním pro průběžnou adaptaci. Zdá se, že podobně jako ve strategii se bude potřeba trvalého učení i v marketingu do budoucna zvyšovat. Nikdo totiž patrně nedokáže zpomalit tempo změn v našem rozkmitaném světě.

## 2.6 Vývoj přístupu k marketingu v ČR

Prostředí, které marketing zpracovává, je vždy ovlivněno politickými a ekonomickými faktory. V důsledku dlouhého období centralistického řízení na našem území se vývoj marketingu pochopitelně výrazně odchýlil od vývoje této oblasti v zemích, kde nebyla přerušena kontinuita tržního hospodářství. Tuto odlišnost je důležité pochopit hlavně proto, abychom lépe rozuměli porevolučnímu vývoji i současnému stavu.

V letech 1948–1989 v zemích s komunistickým zřízením prakticky neexistoval volný trh. Co se bude vyrábět, kdo to bude vyrábět, komu se prodávat bude a komu ne, kolik to bude stát – vše bylo centrálně regulováno i přes hranice národních

trhů. Rozhodování se řídilo především politickými hledisky – velmi často bez jakékoliv vazby na reálné potřeby lidí a organizací. Charakteristickým rysem tohoto netržního prostředí byl neustálý přetlak poptávky, takže organizace nic nenutilo, aby bojovaly o zákazníky. Naopak, zákazníci byli zvyklí stát dlouhé fronty, aby mohli vůbec něco koupit, a rádi potom zaplatili i něco navíc. V neustálé nouzi téměř o všechno (dámské vložky, cibule nebo traktory) se vyvinul systém klientelismu, protislужeb, uplácení – zkrátka černý trh. Reklama v televizi sice existovala, ale když zboží vyráběla pouze jediná firma, nebylo z čeho vybírat.

V roce 1989 se náhle naše organizace dostaly na volný trh, kde se začaly potkávat s konkurenty ze zemí s tržní ekonomikou. Tito konkurenti měli za sebou zcela odlišný vývoj: zpravidla prošli postupným evolučním vývojem, ve kterém používali různé koncepce marketingu. Měli vypěstované schopnosti, jak zacházet s trhy a zákaznickými potřebami, které byly nesrovnatelné s tím, jak se tehdy pracovalo v našich organizacích.

Rok 1989 byl velkým impulsem, který vedl naše organizace ke snaze dohnat deficit své konkurenceschopnosti na volných trzích. V počátečních letech bylo na našem trhu celkem snadné uspět téměř s čímkoli, protože přetlak poptávky ještě nějakou dobu pokračoval. Zároveň se zvyšovala kupní síla obyvatelstva, a tak k úspěchu na novém, stále ještě velmi hladovém trhu většinou stačila prodejní koncepce. Některé organizace sice v té době vydělaly obrovské peníze, ale tyto úspěchy už nedokázaly později zopakovat. Od prodejní koncepce se totiž velmi těžko odchází, zvláště když v nedávné minulosti přinesla takové úspěchy. I kvůli tomu již tisíce organizací, které byly na začátku nové éry úspěšné, dnes neexistují – nebyly schopny na vývoj trhů reagovat a včas změnit svůj přístup k zákazníkům. Kvůli tomuto vývoji mnoho firem na našem trhu v současnosti neustále osciluje mezi prodejní a marketingovou koncepcí. Nejsou schopny či ne-



mají dost odvahy se odpoutat od prodejní koncepce, i když tuší, že podmínkou přežití je důsledná orientace na potřeby zákazníků.

Z průzkumu v roce 2011, který zkoumal 227 středních a velkých organizací v ČR,<sup>1</sup> vyplynulo, že největší slabinou jejich marketingu je neschopnost účinně ovlivňovat to, co organizace nabízí zákazníkům, tedy co a jak se má zákazníkům skutečně dodávat. Průzkum došel k závěru, že marketing ve většině zkoumaných organizací má funkci jakési interní komunikační agentury a stará se tak pouze o marketingovou komunikaci. Ostatní marketingové nástroje, které mohou zajistit lepší pochopení a uspokojení zákaznických potřeb, zůstávají nevyužity.

Zkusíme další příklad:

#### **Firma „Krásné dveře, a. s.“ v prodejně-marketingové koncepci**

Firma dělá dveře, které byly úspěšné na trhu. Ale prodeje v současné době klesly. Firma tedy začala zkoumat potřeby a zjišťovat, co zákazníci chtějí (marketingová koncepce). Zdá se, že by chtěli luxusní, bytelné a designové produkty. Kromě toho firma ještě zjistila další příležitost na trhu – poptávku po laciných dveřích prodávaných v hypermarketech. Pro zlevnění výroby musela firma nakoupit novou technologii a snaží se na ní vyrobit oba typy dveří (rozhodnutí vrací firmu zpět k výrobní koncepci). Tím vznikají kompromisy – designové dveře jsou jen „trochu hezčí“ standardní dveře a ty laciné zase tak laciné nejsou, protože – kvůli prvnímu typu designových dveří je na lince třeba často dělat změny, což výrazně zvyšuje náklady.

Oba produkty pak také potřebují reklamu. Samozřejmě je jednodušší a lacinější dělat ji na oba produkty najednou – od prodejců reklamních ploch, časopisů i televize lze získat objemové slevy. Je sice trochu podivné inzerovat laciné dveře v časopise *Top Design*, ale aspoň zákazníci uvidí, „jak je firma flexibilní a co všechno umí“.

Firma se pak vnitřně soustředí na vyřízení nové technologie. Když se nevyrobí naplno, náklady na výrobu jedněch dveří stoupají. Navíc

<sup>1</sup> *Zdroj:* Průzkum 227 středních a velkých firem v ČR, Marketingový institut a Millward Brown, 2011.

se ukázalo, že v sousedním Polsku měl jiný výrobce stejný nápad a zaplavil hypermarkety ještě levnějšími dveřmi.

Přes všechny problémy se firma snaží dodávat současně oba typy dveří, aby co nejvíce vytižila kapacitu technologie. Nemá ale čas, chuť a energii sbírat a zpracovávat zpětné vazby od zákazníků. Designové dveře se sice prodávají, ale jen díky tomu, že jsou teď výrazně levnější. Ale kupují je úplně jiní zákazníci, než na které byla firma původně zaměřená.

Podle počtu prodaných kusů by to vypadalo, že vše dobře dopadlo. Náklady firmy jsou však kvůli pořízení technologie výrazně vyšší a marže zvláště na původních designových dveřích je naopak nižší. Firma se pomalu dostává do problémů s finančními zdroji, což dříve nezakusila.

Přepínání mezi různorodými marketingovými koncepcemi připraví organizaci o velké množství energie a zdrojů. Navíc je na každou z koncepcí třeba jiných dovedností a znalostí, jejichž získání vyžaduje čas. Navíc se dokonce může stát, že dovednosti a schopnosti pro různé koncepce mohou být vzájemně konfliktní: snaha zákazníka „ukecat“ vyžaduje jiné schopnosti než snaha zákazníka pochopit.

Díky krátké historii vývoje marketingu v českých organizacích je přepínání mezi koncepcemi poměrně častým jevem.

Dalším vlivem, který oblast marketingu činí pro české organizace hůře uchopitelnou, je původ většiny marketingových teorií a postupů. Většina marketingových koncepcí a nástrojů se do světa šíří z USA. Trhy v této oblasti ale mají poněkud odlišné charakteristiky než trhy evropské, respektive české. Nejnápadnějším rozdílem bude patrně velikost trhů. Na obrovském trhu v USA je spíše možné zaměřit se na jednu specifickou skupinu zákazníků, protože i poměrně úzce definovaná skupina zde bude dostatečně velká na to, aby poskytla organizaci mnoho příležitostí. Některé postupy a procedury (např. způsoby objednávání a distribuce, komunikace, sdílení informací) fungují v USA ve velké části trhu stejně nebo podobně. Evropa, stále rozdrobená na národní trhy, je pro

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.