

O strategickém marketingu

10 nejlepších příspěvků
z **Harvard Business Review**



O strategickém marketingu

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.mgmtpress.cz
www.albatrosmedia.cz



kolektiv

O strategickém marketingu – e-kniha

Copyright © Albatros Media a. s., 2019

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA

O strategickém marketingu

10 nejlepších příspěvků
z **Harvard Business Review**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2019

Obsah

Úvodní slovo	7
Přehodnocení marketingu <i>Roland T. Rust, Christine Moormanová a Gaurav Bhalla</i>	9
Posílení moci marketingu <i>Beth Comstocková, Ranjay Gulati a Stephen Liquori</i>	25
Marketingová krátkozrakost <i>Theodore Levitt</i>	43
Marketingové lajdáctví <i>Clayton M. Christensen, Scott Cook a Taddy Hall</i>	73
Vysvědčení značky <i>Kevin Lane Keller</i>	95
Ženská ekonomika <i>Michael J. Silverstein a Kate Sayreová</i>	117
Nabídky hodnoty pro zákazníka na obchodních trzích <i>James C. Anderson, James A. Narus a Wouter van Rossum</i>	133
Správné porozumění komunitám značek <i>Susan Fournierová a Lara Leeová</i>	155

Šéf společnosti Aflac vysvětluje, jak se zamiloval do kachny <i>Daniel P. Amos</i>	175
Ukončení války mezi prodejem a marketingem <i>Philip Kotler, Neil Rackham a Suj Krishnaswamyová</i>	185
<i>O autorech</i>	211
<i>Rejstřík</i>	213

Úvodní slovo

Vážení čtenáři,

dostává se vám do rukou publikace, která vyšla pod názvem *HBR's 10 Must Reads: On Strategic Marketing* jako další z úspěšné výběrové série článků magazínu Harvard Business Review, jejíž vydání na českém knižním trhu naše kancelář HAVEL & PARTNERS dlouhodobě podporuje. V tomto periodiku publikují celosvětově uznávaní odborníci a analytici, kteří se dlouhodobě a systematicky věnují oblasti managementu, rozvoje firem a marketingu, a nejinak je tomu i v případě tohoto sborníku.

Deset vybraných článků, které již můžeme označit za jakousi „žánrovou klasiku“, rozebírá z různých úhlů pohledu, jakým způsobem co nejefektivněji nastavit a v praxi realizovat marketingovou činnost zacílenou na uspokojování zákaznických potřeb. Že autoři vidí v dobře nastaveném marketingu vysoce účinný nástroj pro úspěšný rozvoj či rozjezd firem, je asi zbytečně dodávat.

Hned úvodní článek s příznačným názvem *Přehodnocení marketingu* obsahuje řadu praktických rad, jak by měla každá moderní firma přistupovat k marketingu nejen v rámci svých externích vztahů a celkového vystupování na trhu, ale rovněž z hlediska nastavení interních procesů a rolí. Pokud dnes chtějí firmy uspět, musí své produkty, služby a značky maximálně podřídit péči o své zákazníky. Autoři jdou dokonce tak daleko, že doporučují, aby se marketingová oddělení tradičně zaměřená na prodej přeměnila v zákaznická oddělení, jež by neměla v hlavním popisu práce prosazovat nové produkty, ale pracovat přímo se zákazníky, jejich potřebami, motivacemi, chováním. Zdůrazňují potřebu firem zaměřit se na kultivaci zákazníků a vytváření a upevňování nadstandardních vztahů se zákazníky. „*Hlavní rozdíl mezi tradiční firmou a společností usilující o kultivaci zákazníků spočívá v tom, že tradiční firma je organizována tak, aby prosazovala produkty a značky, zatímco ta druhá se snaží sloužit zákazníkům a zákaznickým segmentům*“, píše autoři doslova a dodávají: „*Nejvýraznější změnou je přetvoření marketingového oddělení v „zákaznické oddělení“*. Prvním úkolem je nahrazení tradičního marketingového ředitele novým typem lídra – ředitelem zákaznického servisu.“

Tento základní rozdíl v přístupu je v praxi zcela zásadní věc, která podle mého názoru rozhoduje o úspěchu firmy. Když jsme v roce 2001 se čtyřmi dalšími kolegy položili základ pro dnes největší a nejuspěšnější advokátní kancelář na česko-slovenském právním trhu, jasně jsme si stanovili, že potřeby klienta budou vždy na prvním místě. Že nás bude při poskytování právních a souvisejících daňových služeb zajímat, jak klient uvažuje, jaké má představy a potřeby nebo jak bychom mohli zlepšit jeho komfort v přístupu k našim službám. Jasným požadavkem na naše advokáty také vždy bylo, že musí rozumět klientovu

byznysu a oblasti podnikání. Tomuto uvažování jsme následně přizpůsobili vnitřní chod kanceláře, kdy jsme např. jednotlivé týmy začali strukturovat zejména podle podnikatelských odvětví, nebo jsme jako první na trhu vytvořili dnes největší poradenskou skupinu pro privátní klienty – nejbonitnější osoby z řad majitelů firem, vrcholových manažerů, umělců či profesionálních sportovců, kteří mají mnohdy zcela specifické potřeby, co se právních a daňových služeb týká. Všichni seniorní kolegové se u nás také povinně vzdělávají v oblasti ekonomie, managementu, marketingu či psychologie přesvědčování, aby každou právní službu uměli zasadit do širšího kontextu klientova podnikání. Ostatně proto také podporujeme vydávání elitní manažerské literatury, mezi níž patří i tento titul. Jsem přesvědčen, že tento proklientsky orientovaný přístup, který jsme zakomponovali i do našeho marketingu, se výrazně podílel na našem úspěchu a pomohl nám dostat se až na vrchol středoevropského advokátního trhu.

Silná orientace na klienta je nicméně dnes standardem a firmy, které to nepochopily, nemohou dlouhodobě uspět. O to více vzrůstá důležitost marketingu, kdy se kvalitativně srovnatelné společnosti „přetahují“ o obdobné zákaznické segmenty. V takové tržní konstelaci nepochybně roste význam i tzv. brand marketingu, tedy vytváření a upevňování hodnoty značky. Na toto téma se ve svém příspěvku zaměřuje Kevin Lane Keller, který čtenáři nabízí přehled 10 klíčových vlastností nejsilnějších světových značek s možností projektovat do tohoto „vysvědčení“ známky ukazující výkonnost vlastní firemní značky.

Jak autor správně uvádí, pro hodnotu značky je klíčové, nakolik je otisknuta v myslích spotřebitelů, neboli jaké o ní mají povědomí a co se značkou spojují. Jsem rád, že i z hlediska značky HAVEL & PARTNERS se nám dlouhodobě daří a i po rebrandingu opakovaně vyhráváme ocenění Czech Business Superbrands, které hodnotí značky podle kritérií, jakými jsou známost, budování brandu, inovace či prestiž. Obdobně známá je naše značka mezi špičkovými právníky po celém světě. Důležitý je ale i tzv. employers branding; firmy, které vyhrávají soutěže v této oblasti, jsou téměř automaticky nejúspěšnější i u zákazníků.

Marketing je jednoznačně nezbytnou součástí úspěchu a růstu téměř každé prosperující firmy, proto také musí vedení firmy přemýšlet o marketingových aktivitách strategicky. Nedávno mi pod jedním příspěvkem o našem marketingu na profesní síti LinkedIn kdosi v komentáři pochválil, že naše kancelář neuvažuje o financích směřujících do marketingu jako o výdajích, ale jako o investicích. Nevím, zda autor komentáře četl statě tohoto sborníku, každopádně i toto doporučení v nich opakovaně najdete.

Pro mě osobně je kniha velmi dobrým rádcem a díky množství prakticky orientovaných rad opřených o konkrétní příklady mohu tento sborník článků vřele doporučit každému vrcholovému manažerovi, firemnímu lídrovi, ale i všem, kteří uvažují o založení vlastní firmy.

Přeji všem užitečné a inspirativní čtení.

Jaroslav Havel

l zakladatel a řídicí partner advokátní kanceláře HAVEL & PARTNERS

Přehodnocení marketingu

*Roland T. Rust, Christine Moormanová
a Gaurav Bhalla*

PŘEDSTAVTE SI MANAŽERA ZNAČKY, který sedí ve své kanceláři a rozvíjí marketingovou strategii týkající se nového sportovního drinku. Stanovuje, na které rozsáhlé tržní segmenty je třeba zacílit, určuje ceny a formy propagace a plánuje komunikaci v masmédiích. Výkonnost značky bude měřena podle celkového objemu prodeje a ziskovosti a jeho plat a další kariéra budou záviset na těchto číslech.

Co je na tomto scénáři špatně? Tato firma – podobně jako mnoho dalších – je stále řízena, jako by se její vývoj zastavil v 60. letech 20. století, tedy v éře masových trhů, masmédií a neosobních transakcí. Nikdy v historii však firmy neměly k dispozici tak mocné technologie, umožňující přímou interakci se zákazníky, sběr a získávání informací o nich a přizpůsobování konkrétních nabídek na základě těchto informací. A zákazníci dosud nikdy neočekávali, že budou moci tak intenzivně ovlivňovat firmy a sebe sama a vytvářet produkty a služby, které využívají. Aby však bylo jasno, většina firem sice využívá řízení vztahů se zákazníky a další technologie umožňující porozumění zákazníkům, žádné technologie však nemohou vylepšit celkovou situaci, pokud se společnosti zaměřují více na odbyt produktů než na kultivaci zákazníků.

Chtějí-li firmy soutěžit v tomto výrazně interaktivním prostředí, musí přesunout svoji pozornost od pohánění transakcí k maximalizaci celoživotní hodnoty pro zákazníka. Znamená to, že by měly přicházet s produkty a značkami, které napomáhají dlouhodobým vztahům se zákazníky. A znamená to také, že musí změnit svoje strategie a organizační strukturu – a kompletně přetvořit marketingová oddělení.

Kultivace zákazníků

Ještě před nedávnem měly firmy, snažící se o oslovení velkého množství lidí, jedinou reálnou možnost: pokrýt souběžně velký počet zákazníků, vesměs s využitím jednostranné, masové komunikace. Informace o zákaznících spočívaly především ve statistikách celkového objemu prodeje, doplněných o data z marketingového výzkumu. Mezi individuálními zákazníky a firmami bylo jen málo přímé komunikace, pokud vůbec k nějaké komunikaci docházelo. Dnes mají firmy spoustu různých možností, díky nimž se takový masový marketing stává příliš primitivním.

Schéma „Budování vztahů“ znázorňuje, kam směřuje mnoho společností a kam musí všechny nevyhnutelně dojít, chtějí-li zůstat konkurenceschopnými. Hlavní rozdíl mezi tradiční firmou a společností usilující o kultivaci zákazníků spočívá v tom, že tradiční firma je organizována tak, aby prosazovala produkty a značky, zatímco ta druhá se snaží sloužit zákazníkům a zákaznickým segmentům.

U druhého typu firem je komunikace dvoustranná a individualizovaná, nebo přinejmenším úzce cílená na tence rozkrájené segmenty. Tato strategie může být náročnější pro společnosti, jejichž distribuční kanály vlastní nebo kontrolují informace o zákaznících – například mnoho firem produkujících balené zboží. Čím dál více společností má však přístup k mnoha údajům, jež potřebují k tomu, aby strategie kultivace zákazníků fungovala.

Stručné shrnutí

Firmy dosud nikdy neměly k dispozici tak mocné technologie umožňující porozumění zákazníkům a interakci s nimi. A přesto mnoho společností funguje, jako by se jejich vývoj zastavil v 60. letech 20. století, tedy v éře masového marketingu, masmédií a neosobních transakcí. Chtějí-li firmy soutěžit ve výrazně interaktivním prostředí, musí přesunout svou pozornost od pohánění transakcí k maximalizaci celoživotní hodnoty pro zákazníka. Znamená to, že produkty a značky musí být podřízeny vztahům

se zákazníky. A znamená to také přetvoření marketingového oddělení – tradičně zaměřeného na současný objem prodeje – v „zákaznické oddělení“, například nahrazením marketingového ředitele ředitelem zákaznického servisu, který usiluje spíše o kultivaci zákazníků než o prosazování produktů, zavádí nové způsoby měření výkonnosti a pod marketing začleňuje veškerá oddělení zaměřená na zákazníky, včetně výzkumu a vývoje a zákaznického servisu.

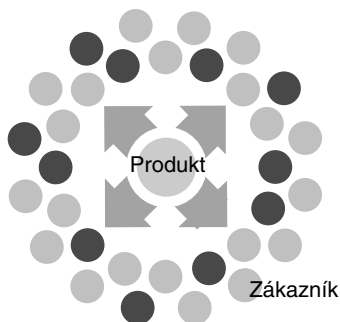
B2B společnosti například využívají key account manažery a global account ředitele, aby se soustředily spíše na uspokojování vyvíjejících se potřeb zákazníků než na prodej konkrétních produktů. IBM se řídí potřebami zákazníků, jako jsou energetická efektivita a konsolidace serverů, a koordinuje svoje marketingové aktivity v rámci různých produktů pro konkrétního zákazníka. Systém urychlení procesu pojištění IBM (Insurance Process Acceleration Framework) je jedním z příkladů takové architektury orientované na služby. Specialisté na zákazníky a odvětví v rámci pojišťovacího byznysu IBM pracují s klíčovými zákazníky v zájmu vybudování rychlých a flexibilních procesů v oblastech, jako jsou pojišťovací škody, nové obchodní postupy a taxace. IBM se nezaměřuje na krátkodobý prodej produktu, ale místo toho měří výkonnost tohoto byznysu na základě dlouhodobých zákaznických měřítek.

Velké B2B firmy se již často výrazně orientují na zákazníky a některé B2C společnosti dosahují výrazného pokroku. Čím dál více si uvědomují, že se jejich vztahy se zákazníky postupně vyvíjejí a mohou předat zákazníky jiným částem organizace, prodávajícím jiné značky, když se potřeby zákazníků změní. Přední britský maloobchodní řetězec Tesco

Budování vztahů

Důraz na produktové manažery

Mnoho firem se dosud spoléhá na produktové manažery a jednosměrný, masový marketing s cílem vnučení produktu mnoha zákazníkům.



Důraz na zákaznické manažery

Firmy potřebují zákaznické manažery, kteří vtáhnou individuální zákazníky nebo úzké segmenty do obousměrné komunikace. Budují také dlouhodobé vztahy tak, že propagují produkty firmy, jichž si zákazník v dané chvíli nejvíc cení.



například nedávno mohutně investoval do analytických systémů, díky nimž se této společnosti více daří si udržet zákazníky. Tesco využívá svoji věrnostní kartu (Clubcard) umožňující sběr dat a sleduje, které prodejny zákazníci navštěvují, co kupují a jak platí. Tyto informace pomohly Tesco přizpůsobit zboží podle lokálních preferencí a upravit nabídky na individuální úrovni v rámci nejrůznějších formátů prodejen – od rozlehlých hypermarketů až po místní prodejny. *Wall Street Journal* například uvedl, že zákazníci, kteří poprvé koupí v Tescu dětské plenky, dostanou poštou kupóny nejen na dětské plenky a hračky, ale také na pivo. Z analýzy dat vyplynulo, že čerství tátové nakupují více piva, protože nemohou trávit tolik času v hospodě.

Pokud jde o služby, společnost American Express aktivně sleduje chování zákazníků a reaguje na jeho změny nabídkou jiných produktů.

Tato firma využívá analýzy a algoritmy spotřebitelských dat k určení „nejlepšího příštího produktu“ podle měnícího se profilu zákazníků a v zájmu řízení rizika držitelů karet. První koupě letenky ve vyšší třídě zlatou kartou může například vést k nabídce platinové karty. Anebo se může držitel karty vzhledem k měnícím se okolnostem rozhodnout, že věnuje dodatečnou kartu se stanoveným limitem útrat svému dítěti nebo dodavateli. Díky nabídce těchto služeb posiluje společnost American Express u existujících zákazníků schopnost utrácet, vytváří důvěryhodný kruh členů rodin nebo partnerů a představuje svou značku potenciálním zákazníkům.

American Express rovněž využívá svoji strategickou pozici mezi zákazníky a obchodníky k vytváření dlouhodobé hodnoty v rámci obou vztahů. Společnost může například využít demografické údaje, vzorce nákupů a úvěrové informace k tomu, aby zjistila, že se držitel karty přestěhoval do nového obydlí. AmEx na takové životní události vydělá nabídkou členských odměn za nákupy u obchodníků v rámci jeho sítě v kategorii maloobchodu domácnosti.

Jedna společnost, poskytující pojišťovací a finanční služby, rovněž prokázala, že umí přizpůsobovat produkty na základě životních událostí svých zákazníků. Klienti, kteří například přijdou o partnera, se těší speciální pozornosti týmu, který jim nabídne přizpůsobené produkty. Když se majitelka běžného účtu nebo kreditní karty vdá, může jí být v rámci křížového prodeje nabídnuto pojištění auta nebo domu a hypotéka. Tato firma podobně cílí na rodiče, jejichž potomci opustili domov, nabídkou půjček s ručením nemovitostí nebo investičních produktů, a nabízí pojištění domácnosti absolventům škol.

Přetvoření marketingu

Pomineme-li tyto zářivé příklady, je zjevné, že představenstva a vrcholoví manažeři firem stále nevěnují přílišnou pozornost vztahům se

zákazníky a zaměřují se na prodej zboží a služeb. Ředitelé a manažeři by měli prosazovat strategický přesun pozornosti od transakcí ke vztahům a vytvářet firemní kulturu, strukturu a pobídky, jež jsou nezbytné k realizaci takové strategie.

Jak vypadá organizace kultivující zákazníky? I když žádná společnost nemá plně rozvinutou strukturu zaměřenou na zákazníky, můžeme sledovat určité rysy této struktury v mnoha firmách, které se již do změn pustily. Nejvýraznější změnou je přetvoření marketingového oddělení v „zákaznické oddělení“. Prvním úkolem je nahrazení tradičního marketingového ředitele (chief marketing officer – CMO) novým typem lídra – ředitelem zákaznického servisu (chief customer officer – CCO).

Ředitel zákaznického servisu

Ředitel zákaznického servisu je čím dál více rozšířenou funkcí ve firmách po celém světě – dnes je takových společností již 300, zatímco v roce 2003 jich bylo jen 30. Najdeme ho v nejrůznějších společnostech, jako jsou Chrysler, Hershey's, Oracle, Samsung, Sears, United Airlines, Sun Microsystems a Wachovia. Velmi často se však ředitel zákaznického servisu snaží jen o to, aby se tradiční organizace více soustředila na zákazníky. Obecně lze říci, že jde o chabě definovanou roli – což může znamenat nedostatečné vymezení role tohoto ředitele, který má nejkratší funkční období ze všech vrcholových manažerů.

Aby byla role ředitele zákaznického servisu efektivní, musí podle našeho názoru jít o mocnou provozní pozici, přičemž tento lídr by se měl zodpovídat generálnímu řediteli. Je zodpovědný za vytvoření a uplatňování firemní strategie vztahů se zákazníky a za dohled nad veškerými funkcemi souvisejícími s kontaktem s klienty.

Úspěšný ředitel zákaznického servisu prosazuje firemní kulturu zaměřenou na zákazníky a odstraňuje překážky bránící proudění informací o zákaznících celou organizací. Znamená to mimo jiné, že se jed-

notliví lídři pravidelně zabývají zákazníky firmy. Ve společnosti USAA tráví vrcholoví manažeři dvě až tři hodiny týdně v call-centru a komunikují po telefonu s klienty. Zaměstnanci díky tomu vidí, jak vážně management přistupuje k interakci se zákazníky, a manažeři si více uvědomují, s jakými problémy se klienti potýkají. Podobně manažeři společnosti Tesco tráví jeden týden ročně prací v prodejnách a komunikací se zákazníky, což je součást programu Týden Tesca v prodejně (Tesco Week in Store – TWIST).

Když manažeři přesunou svoji pozornost na zákazníky a informace o zákaznících čím dál více ovlivňují rozhodování, musí být zbourány organizační struktury bránící toku informací. Realita je taková, že i když většina firem mohutně investuje do získávání dat o zákaznících, nedostatečně využívá nabyté vědomosti. Informace se drží pod pokličkou, často kvůli nedostatku důvěry, soutěžení o kariérní postup nebo zdroje a kvůli tomu, že spolu jednotlivé části organizace nechtějí komunikovat. Ředitel zákaznického servisu musí vytvořit takové pobídky, jež toto kontraproduktivní uvažování eliminují.

Ředitel zákaznického servisu zodpovídá rovněž za růst ziskovosti firemních zákazníků, která se měří například podle celoživotní hodnoty zákazníka (customer lifetime value – CLV) a souhrnu celoživotních hodnot všech zákazníků firmy, stejně jako podle přechodných ukazatelů, jako je ústní (nebo elektronická) komunikace.

Manažeři zákaznického servisu

V novém oddělení pro zákazníky identifikují manažeři zákaznického servisu a zákaznických segmentů potřeby klientů týkající se produktů. Manažeři značky poté pod vedením těchto manažerů dodají produkty, jež tyto potřeby naplní. Vyžaduje to přesun zdrojů – především lidí a financí – a autority od produktových manažerů k manažerům zákaznického servisu. (Viz oddíl „V čem spočívá funkce manažera zákaznického servisu?“) Tato struktura je běžná v B2B světě. Společnost Procter

V čem spočívá funkce manažera zákaznického servisu?

ROLE MANAŽERA ZÁKAZNICKÉHO SERVISU je svým způsobem maximálním vyjádřením marketingu (zjistit, co zákazník potřebuje, a naplnit jeho potřebu), zatímco produktový manažer je více spojen s tradičním prodejem (mít produkt, najít zákazníka).

Jim Spohrer, ředitel Global University Programs v IBM, najímá jedince, kterým profesor Morten Hansen z Kalifornské univerzity v Berkeley říká lidé „ve tvaru T“, tedy osoby s širokými odbornými znalostmi, jež vynikají v určitých oblastech. Manažeři zákaznického servisu jsou neefektivnější, když jsou jejich znalosti ve tvaru T, tedy když kombinují hluboké znalosti konkrétních zákazníků nebo segmentů s širokými znalostmi firmy a jejích produktů. Tito manažeři musí být rovněž sofistikovanými analytiky dat, schopnými vyvodit patřičné postřehy z čím dál většího množství informací o postojích a aktivitách zákazníků, čerpaných z blogů a dalších zákaznických fór, a sledujícími nákupní chování na internetu, maloobchodní tržby a další typy dat. Zatímco manažerům značky může stačit, když analyzují statistiky o využití médií, související s jejich značkou, využívání značky a komunikaci o značce v rámci různých komunit, manažeři zákaznického servisu vnímají zákazníky širším a celistvějším způsobem. Když například manažeři P&G, zodpovídající za značky Max Factor a Cover Girl, žili jeden týden s rozpočtem chudších zákazníků, chovali se jako manažeři zákaznického servisu. Díky této zkušenosti získali důležité poznatky o tom, co by firma P&G, nikoli jen konkrétní značka, mohla udělat pro to, aby zlepšila život svých zákazníků.

Domníváme se, že ti neefektivnější manažeři zákaznického servisu by měli mít rozsáhlé vědomosti v rámci společenských věd – psychologie, antropologie, sociologie a ekonomiky – kromě toho, že jsou zbehlí v marketingu. Měli by k zákazníkům přistupovat spíše jako teoretici chování než jako odborníci na marketing. Měli by sledovat a shromažďovat informace o zákaznících, komunikovat s nimi a učit se od nich, syntetizovat a šířit to, čemu se naučili. A chtěli-li obchodní školy tyto manažery kvalitně vzdělávat, měl by se jejich studijní plán zaměřit spíše na kultivaci zákazníků než na marketing produktů.

& Gamble má například v rámci svých B2B aktivit manažery pro klíčové zákazníky, kteří se věnují předním maloobchodníkům, jako je Wall-Mart. Například firma Swiffers se více než na prodej zaměřuje na

maximalizaci hodnoty vztahů se zákazníky v dlouhodobém horizontu. Některé B2C společnosti rovněž využívají tuto strukturu, zejména pak retailové finanční instituce, jejichž manažeři mají na starosti konkrétní segmenty – zámožné zákazníky, vysokoškoláky, důchodce a další skupiny – spíše než na produkty.

Ve firmě kultivující zákazníky může manažer, který má na starosti segment spotřebního zboží, nabídnout zákazníkům stimuly, díky nimž přejdou od méně ziskové značky A k ziskovější značce B. Nic takového by se nestalo v tradičním systému, ve kterém mají hlavní slovo manažeři značky a produktoví manažeři. Manažer značky A nebude podněcovat zákazníky k tomu, aby přešli k jiné značce – i kdyby z toho firma měla prospěch – neboť je odměňován na základě výkonnosti značky, nikoli za zvyšování celoživotní hodnoty zákazníka. Je to výrazná změna: Znamená to, že se produktoví manažeři musí přestat zaměřovat na maximalizaci zisků ze svých produktů nebo značek a začít pomáhat manažerům zákaznického servisu maximalizovat jejich zisky.

Kontakt se zákazníky

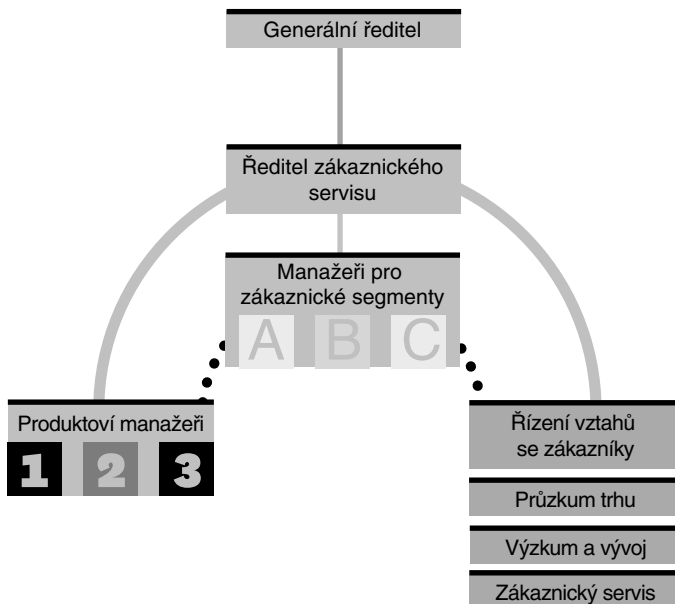
Oddělení, které je centrem kontaktů se zákazníky, přejímá zodpovědnost za některé funkce zaměřené na klienty, jež se v posledních letech přesunuly z marketingového oddělení, a rovněž za určité funkce, které nebývaly jeho součástí.

CRM. Řízení vztahů se zákazníky (Customer Relationship Management) je čím dál více v režii IT týmů, neboť systémy CRM vyžadují pokročilé technické schopnosti. Z průzkumu společnosti Harte-Hanks mezi 300 severoamerickými firmami vyplynulo, že ve 42 procentech společností je CRM řízeno IT oddělením, ve 31 procentech prodejním týmem a v pouhých 9 procentech marketingem. CRM je nicméně nástrojem, umožňujícím kalibraci potřeb a chování zákazníků – což je ústřední role nového zákaznického oddělení. Nemá příliš smysl, aby data, potřeb-

Nové pojetí marketingového oddělení

Tradiční marketingové oddělení musí být přetvořeno v zákaznické oddělení, jež bude klást větší důraz na budování vztahů se zákazníky než na prosazování konkrétních produktů.

Aby to fungovalo, musí se produktoví manažeři a oddělení zaměřená na zákazníky zodpovídat řediteli zákaznického servisu, nikoli marketingovému řediteli, a podporovat strategie manažerů zákaznického servisu a jednotlivé segmenty.



ná pro uplatňování strategie kultivace zákazníků, byla shromažďována a analyzována mimo toto oddělení. Znamená to samozřejmě, že má-li být CRM součástí zákaznického oddělení, jeho pracovníci potřebují i informační a analytické dovednosti.

Průzkum trhu. Význam průzkumu trhu se ve společnosti, dbající na vztahy se zákazníky, mění. Za prvé, interní uživatelé průzkumu trhu

nejsou jen pracovníky marketingového oddělení, ale nacházejí se ve všech částech organizace, jež přicházejí do kontaktu s klienty – včetně financí (zdroje možností zákaznických plateb) a distribuce (zdroje načasování dodávek a služeb). Za druhé, analýzy již nemají povahu celkového pohledu, ale představují individuální pohled na aktivity a hodnotu zákazníka. Posouvá se i záběr průzkumů trhu, jejichž cílem je získat od zákazníků informace, díky kterým se zkvalitní způsoby měření týkající se zákazníků, jako jsou celoživotní hodnota zákazníka a souhrnná celoživotní hodnota všech zákazníků firmy.

Výzkum a vývoj. Je-li produkt spíše o chytrém sestrojení než o potřebách zákazníků, může prodej váznout. Inženýři například rádi vybaví produkt spoustou funkcí, my však víme, že zákazníci mohou být z přemíry funkcí unavení, což snižuje budoucí tržby.

Mají-li rozhodnutí o produktech odrážet reálné potřeby, musí být zákazník vtažen do vývoje produktů. Dobrým způsobem, jak toho docílit, je sloučení výzkumu a vývoje a marketingu. Jen malému počtu firem se to podařilo lépe než společnosti Nokia v Asii, kde její podíl na trhu přesahuje 60 %. V odvětví, ve kterém musí výrobci prezentovat každý rok výsledky nových nabídek, je schopnost této společnosti využít postřehy zákazníků o funkcích produktů a jejich hodnotě v rámci nových a převratných nabídek legendární. K inovacím zaměřeným na zákazníky patří Beta laboratoře (Nokia Beta Labs), virtuální komunita, v níž se sdružují týmy uživatelů a vývojářů, kteří virtuálně navrhují nové funkce a produkty. Tito lidé vítají i „ztrštěné nápady“, které nemusí být nikdy uvedeny na trh. (Nokia uplatnila odlišnou strategii ve Spojených státech, využila mnohem méně postřehů zákazníků a její podíl na trhu se snížil).

Existuje mnoho příkladů firem, které vytvářejí novou hodnotu díky spolupráci uživatelů a výrobců: Mozilla Firefox v kategorii internetových prohlížečů, Swiffer společnosti P&G v kategorii úklidu domácnosti a partnerství firmy International Flavors and Fragrances s B2B

zákazníky, jako je Estée Lauder, na trhu s parfémů. Ve světě, v němž staré modely vývoje nových produktů poháněné výzkumem a vývojem nahrazuje tvůrčí spolupráce tohoto typu, musí být výzkum a vývoj podřízen řediteli zákaznického servisu.

Zákaznický servis

Tato funkce by měla být vykonávána v rámci firmy, pod křídly zákaznického oddělení – aby byla zajištěna vysoká kvalita servisu a aby mohly být budovány dlouhodobé vztahy. Delta Airlines se například v nedávné době stáhly ze svých call-center v zámoří, neboť kulturní rozdíly měly negativní vliv na schopnost těchto aerolinek komunikovat se severoamerickými zákazníky. Delta dospěla k závěru, že negativní dopady na kvalitu vztahů se zákazníky nemohou vyvážit úspory na nákladech. Když dnes někdo zavolá na zákaznický servis, pracovníci firmy okamžitě určí, do kterého segmentu patří volající klient, a nasměrují ho na specialistu zákaznického servisu, školeného pro práci s dotyčným segmentem zákazníků. Tato komunikace je zachycena v systému informací o zákaznících a zákaznické oddělení ji posléze využije k předpovědění nových potřeb zákazníků a jejich řešení.

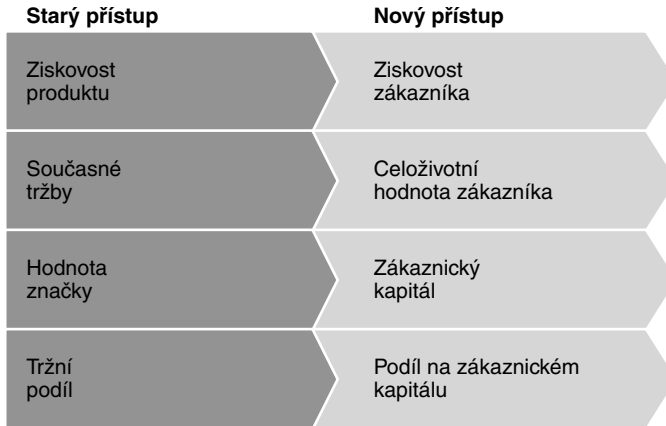
Musí-li být zákaznický servis prováděn formou outsourcingu, měla by tato funkce být podřízena internímu, vysoce postavenému manažerovi zákaznického servisu a její informační infrastruktura a údaje o zákaznících musí být zcela sladěny s firemní databází zákazníků.

Nový důraz na čísla o zákaznících

Když začnou firmy klást větší důraz na kultivaci zákazníků než na marketing produktů, potřebují nové způsoby měření efektivity této strategie. Společnosti by se měly nejprve začít méně zaměřovat na ziskovost produktu a více na ziskovost zákazníků. Maloprodejci již tento koncept

Nové způsoby měření

Přesun pozornosti od prodeje produktu ke kultivaci zákazníků vyžaduje rovněž nové způsoby měření.



nějakou dobu využívají, pokud jde o tahouny ztrát – produkty, které jsou sice neziskové, posilují však vztahy se zákazníky.

Za druhé, firmy by měly věnovat menší pozornost současným tržbám a více se zaměřit na celoživotní hodnotu zákazníka. Společnost, která je v poklesu, může mít dobré současné tržby, má však nedobré vyhlídky. Měření celoživotní hodnoty zákazníka posuzuje budoucí zisky, generované zákazníkem, patřičně upravené, aby odrážely budoucí hodnotu peněz. Celoživotní hodnota soustřeďuje firmu na dlouhodobé zdraví – důraz, který by měl být vlastní většině akcionářů a investorů. Ačkoli trhy velmi často oceňují krátkodobé výnosy na úkor budoucí výkonnosti, tento nepříznivý trend se mění s tím, jak se poměrování zákazníků, orientované na budoucnost, stává rutinní součástí finančních zpráv. Ve světě sílí tlak na to, aby firmy ve svých finančních zprávách uváděly nehmotná aktiva. S tím, jak se ve finančních zprávách čím dál více objevují významné ukazatele, jako jsou čísla zaměřená na zákazníky, začíná se to projevovat v cenách akcií. Již dnes podněcují

chytrí analytici firmy k tomu, aby rozuměly míře udržení zákazníka a hodnotě zákazníka a značky.

Za třetí, firmy by se měly méně zaměřovat na hodnotu značky a více dbát na zákaznický kapitál (souhrn celoživotních hodnot všech zákazníků). Zvyšování hodnoty značky je především cestou k dosažení určitého cíle, jedním ze způsobů budování zákaznického kapitálu (viz „Customer Centered Brand Management“ – Řízení značky se zaměřením na zákazníka, HBR, září 2004). Zákaznický kapitál má vyšší přínos spočívající v tom, že je dobrým měřítkem hodnoty firmy. Marketing pak hraje významnější roli při vytváření hodnoty pro akcionáře.

Za čtvrté, firmy by měly věnovat méně pozornosti tržnímu podílu a více se zaměřit na podíl na zákaznickém kapitálu (hodnotu všech zákazníků firmy, dělenou celkovou hodnotou zákazníků na trhu). Tržní podíl nabízí letmý pohled na momentální konkurenční pozici firmy, zatímco podíl na zákaznickém kapitálu je měřítkem dlouhodobé konkurenceschopnosti společnosti s ohledem na její ziskovost.

Vhledem k sílicímu významu informací o zákaznících se firmy musí naučit sledovat informace na několika úrovních – individuální, segmentové a celkové. Různá strategická rozhodnutí vyžadují informace z různých úrovní, takže společnosti vesměs potřebují mnoho různých zdrojů informací, aby uspokojily svoje potřeby.

Na úrovni individuálních zákazníků je hlavním měřítkem celoživotní hodnota zákazníka; nejpodrobněji se sledují přímé marketingové aktivity; hlavním zdrojem dat jsou databáze zákazníků, které firma shromažďuje. Na úrovni zákaznických segmentů je klíčovým měřítkem celoživotní hodnota segmentu (celoživotní hodnota průměrného zákazníka, násobená počtem zákazníků v daném segmentu); největší pozornost se věnuje marketingovým úsilím cíleným na konkrétní zákaznické segmenty, někdy s využitím úzce cílených médií; hlavními zdroji informací jsou zákaznické panely a data z průzkumů. Na celkové tržní úrovni je hlavním měřítkem zákaznický kapitál; nejvíce se sledují masová marketingová úsilí, často prostřednictvím masmédií; hlavním zdrojem

informací jsou celková data o prodeji a údaje z průzkumů. Společnosti mají většinou svoje portfolio informačních zdrojů.

Firmy nepochybně potřebují určitá měřítka pro hodnocení pokroku ve shromažďování a využívání informací o zákaznících. Dobrým obecným měřítkem je to, jak často manažeři přispívají do archivů informací o zákaznících a jak často do nich vstupují, to však příliš nevypovídá o kvalitě těchto informací. Některé společnosti tudíž vytvářejí trhy pro nové informace, v jejichž rámci zaměstnanci posuzují hodnotu jednotlivých příspěvků.

Tak jako u kterékoli organizační přeměny není snadné učinit z firmy zaměřené na produkty, společnost zaměřenou na zákazníky. Lidé z IT budou lpět na CRM; výzkum a vývoj bude tvrdě bojovat o to, aby si uchoval svoji relativní samostatnost; a hlavní překážkou bude snaha šéfů marketingu udržet si svoje pozice. Vzhledem k tomu, že taková změna vyžaduje překonání opevněných zájmů, neproběhne organicky. Tato transformace musí být poháněna z nejvyšších organizačních pater směrem dolů. I když je však tato změna složitá, je nezbytná. Brzy to bude jediný konkurenční způsob, jak sloužit zákazníkům. ^{+/}

^{+/} Původně publikováno v lednu 2010. Přetisk R1001F

Posílení moci marketingu

Beth Comstocková, Ranjay Gulati a Stephen Liquori

PŘED POUHÝMI 10 LETY neměla společnost General Electric nikterak velkou marketingovou organizaci. Po celá desetiletí si tato firma byla natolik jista kvalitou svých technologií, až téměř věřila tomu, že by se tyto produkty mohly prodávat samy. Lidé, kteří měli pracovat v marketingu, měli za úkol podporovat prodej (například získáváním kontaktů na potenciální zákazníky nebo pořádáním veletrhů) nebo se podílet na komunikaci (inzercí a reklamními materiály). Když se diskutovalo o korporátní strategii, marketing byl opomíjen. V nejlepším případě byl považován za podpůrnou funkci; v nejhorším případě za zdroj mimořádných výdajů. V rámci některých projektů GE, například u spotřebičů nebo u bývalé jednotky plastů, byl marketing životaschopným přispěvatelem; u většiny ostatních projektů se však jeho výteční zástupci utápěli v bezcílných úkolech.

Mnoho firemních skeptiků si neuvědomovalo, jak by mohl marketing coby organizační funkce napomoci GE k růstu. Jako příklad nám může posloužit multimiliardová divize GE Aviation, která vyvíjí a vyrábí tryskové motory pro komerční a vojenské letouny. Odvětví komerčních letounů je poměrně jednoduché: nevelký počet výrobců letadel, dva konkurenti GE (Rolls-Royce a Pratt & Whitney) a zhruba

300 aerolinek. „Celé odvětví by se mohlo shromáždit v jednom konferenčním sále,“ říká Thomas Gentile, viceprezident pro motorový servis GE Aviation a bývalý marketingový ředitel GE Capital. „Šlo tedy o to, zda by nám mohl průzkum trhu opravdu nějak pomoci. Mohli jsme totiž obvolat doslova všechny významné zástupce odvětví a zjistit, o co usilují.“

Věci se však začaly měnit. Jednotlivé projekty dozrávaly a společnost GE si podobně jako jiné firmy začala uvědomovat, že nemůže vítězit jen díky zavádění čím dál sofistikovanějších technologií nebo díky jejich uvádění na nové trhy. Některé z jejich dokonale promyšlených, nových nabídek se rychle stávaly komoditami. Dokonce i manažeři působící v letectví stěží chápali rychlé změny v tomto odvětví. Ceny pohonných hmot byly nestálé; poptávka se zpomalovala; očekával se přísnější dohled regulačních úřadů. Jak mohlo toto odvětví zůstat konkurenceschopné a současně prosperovat? „Neměli jsme jasnou představu o tom, jak využít to, co jsme věděli o zákaznících, v zájmu dalšího růstu,“ přiznává Gentile.

Řešením GE bylo zaměření na růst zevnitř, v rámci všech projektů – byla to změna oproti minulosti, kdy hrubé příjmy rostly zejména díky akvizicím a čistě příjmy díky zvyšování efektivity.

Aby firma uspěla, potřebovala marketingový motor, který by poháněl přímější spolupráci se zákazníky a umožňoval přístup na nové trhy – a který by se řídil stejně přísnými standardy jako například finance nebo lidské zdroje. Šéf společnosti Jeff Immelt vydal nařízení, že marketing musí být významnou provozní funkcí v rámci celé GE, která bude pohánět organický růst.

Uznání toho, že je marketing životně důležitý pro všechny jednotky GE, bylo jednou věcí; jednat na základě tohoto uvědomění však bylo zcela jinou kapitolou. Marketingový tým se chopil výzvy a začal identifikovat a systematicky třídit moderní dovednosti, které jeho členové potřebovali. Museli jsme definovat, jak by měl vypadat úspěch, a popsat, jak budeme měřit výsledky. Firma GE v té době neměla k dis-

Stručné shrnutí

Ještě před několika lety vládlo ve firmě General Electric přesvědčení, že se její produkty prodávají v podstatě samy. Pracovníci marketingu mohli jen pasivně předávat informace lidem, zodpovídajícím zejména za inovace – většinou z výzkumu a vývoje nebo z technického oddělení – což vedlo k tomu, že se tyto bystré hlavy utápěly v bezcílných úkolech. Když se diskutovalo o korporátní strategii, marketing byl opomíjen. Když však jednotlivé projekty GE vspěly, začala si společnost uvědomovat, že už nemůže vítězit jen díky představování čím dál sofistikovanějších technologií nebo uváděním existujících technologií na nové trhy. Aby firma uspěla, potřebovala marketingový motor, který by mohl spolupracovat přímo se zákazníky a umožňovat vstup na nové trhy – zakotvený v přísných standardech, jimiž

se řídily například finance nebo lidské zdroje. Šéf firmy Jeff Immelt vydal nařízení, že marketing musí být významnou provozní funkcí v rámci celé firmy a rovněž motorem organického růstu. Marketingový tým se chopil této výzvy a začal identifikovat a systematicky třídit dovednosti, které jeho členové potřebovali. Výsledkem byla marketingová struktura pro celou organizaci, sestávající ze tří dimenzí: z principů (vytvoření společného jazyka a standardů), lidí (výběr správných lídrů) a procesů (zavedení velmi konkrétních měřítek pro hodnocení výkonnosti). Pracovníci marketingu začali fungovat po boku technologií a jejich slovo mohlo v rámci celého procesu zaznít dříve, přičemž inovace GE začaly zohledňovat i myšlenky, týkající se potřeb zákazníků a tržních trendů.

pozici žádný důsledný systém vyvažování marketingových úsilí v rámci různých organizačních jednotek, trhů nebo obchodních modelů, a nic takového jsme nenalezli ani v žádné učebnici. Jedním z nejnáročnějších úkolů pro nás bylo stanovení a rozvíjení řídicích schopností v našem týmu, jehož výsledky byly přinejlepším nevyrovnané. Během vytváření toho, co podle nás mělo být definitivní marketingovou funkcí, jsme začali novým způsobem přemýšlet o marketingových dovednostech a o tom, jak sestavit prvotřídní marketingový tým.

Výsledkem byla marketingová struktura pro celou firmu, sestávající ze tří dimenzí: *principů* (vytvoření společného jazyka a standardů), *lidí* (určení správných lídrů) a *procesu* (uplatnění velmi konkrétních měřítek pro hodnocení výkonnosti). Tento článek se zaměřuje na lidský aspekt,

všechny tři dimenze jsou však vzájemně závislé a významné. I když jde především o příběh GE, jeho důsledky jsou důležité pro kterýkoli marketingový tým – a dokonce pro pracovníky jiných organizačních funkcí, neboť z něj vyplývá, jak může určitý tým probudit očekávání a zpochybnit vžitá omezení.

Více než podpůrná funkce

Naše nová struktura se zaměřila na to, aby mohl marketing samostatně generovat výnosy. Vzhledem k tomu, že se společnost GE nemohla již spoléhat jen na svoje převratné technologie přinášející tučné zisky, museli jsme nalézt inovativní způsoby, jak sloužit zákazníkům spojeným s již realizovanými investicemi a současně objevovat příležitosti na nových trzích, v rámci nových segmentů a produktů.

Marketing se stal nositelem pochodně v rámci toho, co bylo interně nazýváno „komerční inovací“. Společnost GE již za sebou měla dlouhou a bohatou historii technologických inovací. Nyní se součástí inovačního úsilí staly i myšlenky, vycházející z potřeb zákazníků a tržních trendů. Pracovníci marketingu zaujali svoje místo po boku technologů a jejich slovo mohlo zaznít dříve v rámci procesu, v zájmu toho, aby nabídky GE byly diferencované a cílené na patřičné zákaznické segmenty. Podle Immelta se marketing měl stát jednou z „vůdčích“ funkcí, namísto svojí tradiční, „podpůrné“ role, a měl být zodpovědný za rozhodující provozní mechanismy, jakými jsou stanovování cen a vyčíslení hodnoty pro zákazníky. Poháněl globální růst GE prostřednictvím mantry „více produktů ve více cenových úrovních“, což znamenalo, že GE nesmí cílit jen na zákazníky kupující drahé produkty, ale musí nabízet i technologie, splňující „jen to, co je třeba“, a lépe tak uspokojovat potřeby klientů. (Viz „How GE Is Disrupting Itself“, HBR, říjen 2009).

Rozšířená role marketingu se projevila v sérii nových, celofiremních iniciativ – například v rámci „Převratné vynalézavosti“, portfolia růs-

tových projektů, vytvořených v roce 2004, jejichž cílem bylo zapojení marketingu a technologií v zájmu vytvoření nové hodnoty. Tyto projekty vyžadují pozornost, financování a čas, což bylo obzvláště důležité v době ekonomické recese, kdy bývají projekty, orientované na budoucnost, často cílem škrtů. Vývoj sodíkových baterií společnosti GE, který vzešel z potřeby nové technologie pohonu hybridních lokomotiv a z něhož se stal samostatný byznys sloužící telekomunikacím a dalším odvětvím, jež byla pro GE nová, byl produktem převratné vynalézavosti. Zdravotnická nabídka GE, kombinující existující technologie s novým účelem – konkrétně šlo o to, aby osazenstva pohotovostních oddělení mohla přesněji rozlišit mezi ischemickou a hemoragickou cévní mozkovou příhodou a poté nasměrovat pacienty do správné nemocnice – byla dalším příkladem. Výsledkem převratné vynalézavosti byly extra roční příjmy ve výši 2 miliard dolarů.

Eko-vynalézavost, iniciativa GE, týkající se čistých technologií, byla spuštěna v roce 2005. Řídí investice do výzkumu a vývoje a produktového vývoje v ekologické a trvale udržitelné sféře. Tento mnohovrstevný obchodní plán přinesl během prvních pěti let více než 90 nových produktů a vynesl společnosti 70 miliard dolarů. V rámci všech těchto iniciativ vstupuje marketing do hry hned na začátku, stanovuje dosud nevyužitá příležitosti na trhu, propojuje nesplněné potřeby s novými technologiemi a posouvá naši značku novými směry.

DNA pracovníka marketingu

Šéfové marketingu v GE vytvořili ambiciózní plán, ani sebevětší ambice však nemohou kompenzovat nedostatek talentů. Počet členů tohoto týmu se tudíž rozšířil z 2500 v roce 2005 na dnešních 5000. Pozice marketingového ředitele byla vytvořena v rámci všech projektů GE a rovněž na korporátní úrovni. Tito lídři vzešli ze samotné GE, mnozí z nich však byli najati i z mnoha jiných firem zaměřených na spotřebi-

tele nebo byznys. Více než polovina interních lídrů postrádala formální vzdělání v marketingu. Začínali u firmy jako inženýři, prodejci nebo lídři Six Sigma a byli povýšeni, neboť byli velmi výkonní a hovořili stejným jazykem a vyrostli ve stejných odvětvích jako jejich zákazníci. Naučili se marketingu v rámci své práce, jak nejlépe uměli, vzhledem k našim omezeným zkušenostem. Lidé, kteří přišli odjinud, měli klasičtější vzdělání; mnozí vystudovali obchodní administrativu a většina z nich měla za sebou roky prokazatelných úspěchů v sofistikovanějších marketingových organizacích. Měli jsme k dispozici vzory jejich rolí a zodpovědnosti. Očekávali jsme, že lidé, kteří přišli z jiných firem, zkvalitní naše schopnosti, a ti, kteří vyrostli v GE, to vše sladí kulturně. Rozjeli jsme školicí programy, abychom zajistili, že si všichni tito lidé postupně osvojí naše základní principy. Představitelé marketingu se velmi rádi připojili k tvůrcům zdravého růstu GE během tohoto období.

Když na počátku roku 2008 přišel pokles, uvažovali jsme nad tím, zda může marketing fungovat ve světě pomalého nebo nulového růstu. Měli jsme dovednosti, potřebné k vytváření hodnoty v těžkých časech? A byli jsme vůbec dobří v marketingu po pěti letech investic a rozvoje? Jak bychom mohli zjistit, zda dosahujeme patřičných výsledků?

Abychom na tyto otázky mohli odpovědět, provedli jsme hodnocení dovedností marketingového týmu a audit jeho příspěvků. (Viz oddíl „Hodnocení vyspělosti“).

Navzdory kombinaci znalostí a schopností týmu panoval nesoulad mezi jeho vlivem a výsledky. Proč?

Když jsme se zaměřili konkrétně na lídry marketingu, jejichž dovednosti měly být prioritní, abychom mohli z této funkce učinit skutečný zdroj trvale udržitelné konkurenční výhody, byli jsme velmi rozpačití. Problémem bylo to, že tradiční struktury, které jsme studovali, neposkytovaly dostatečný návod pro stanovení těchto dovedností. Tyto struktury jsou skvělým vodítkem pro stanovení principů marketingu, nikoli však pro jejich reálné uplatňování. Bylo zjevné, že zásadní způsoby chování byly (a) opomenuty v rámci klasického vzdělávání o marketingu a (b) často

Hlavní součásti marketingového motoru

KDYŽ JSME ZAČALI budovat nový marketingový motor GE, uvědomili jsme si, že úspěch bude podmíněn třemi faktory: principy, lidmi a procesem. Poskytují pracovníkům marketingu společný jazyk a strukturu, inovativní řízení a prostředky měření úspěchu.

1: Principy

Společnost GE již dávno vytvořila standardní procedury a hlavní zdroje odborných znalostí pro takové funkce, jako jsou finance a lidské zdroje, marketingové postupy se však lišily v rámci různých produktových řad, jednotek nebo regionů. Od konce roku 2008 do poloviny roku 2009 jsme shromáždili zhruba 30 našich nejlepších odborníků na marketing, jejichž úkolem bylo vytvořit nové standardy této funkce. Zjistili jsme, že se bez ohledu na odvětví či region potýkali se stejnými problémy, a přesto o sobě v podstatě nevěděli. Dali jsme tedy týmům podobně smýšlejících expertů za úkol, aby definovali, jaké dovednosti si musíme osvojit. Zorganizovali jsme osm cvičení ve dvou oblastech: v rámci aktivit s cílem vstupu na trh (jako je segmentace) a komerčních základů (jako jsou vytváření značky a komunikace). Pokud víme, tak žádná jiná firma nezačlenila tyto disciplíny do jedné struktury spolu s detailní definicí úspěchu. Chtěli jsme zajistit, aby alespoň jeden projekt v každé kategorii mohl být považován za expertní.

2: Lidé

Dospěli jsme k tomu, že úspěšní odborníci na marketing plní čtyři role, z nichž některé jsou v marketingu neobvyklé: *Podněcovatelé* zpochybňují zavedený stav věcí a hledají nové a lepší způsoby řešení. *Inovátoři* využívají znalost trhu k vytváření nevyzkoušených produktů, služeb nebo řešení. *Spojovatelé* staví mosty mezi organizačními složkami a funkcemi a mezi firmou a trhem. *Realizátoři* uskutečňují nápady.

3: Proces

Když jsme dospěli k tomu, co očekáváme od marketingu, vyvinuli jsme způsoby měření pro hodnocení dovedností našeho týmu, definovaných na základě našich principů. Jak bychom mohli zjistit, zda dosahujeme pokroku a plníme výsledky? Tato otázka nás přivedla k procesu, který nazýváme Hodnocení vospělosti (viz níže uvedený oddíl).

nedoceňovány provozními lidry GE, do značné míry kvůli tomu, že tyto způsoby chování byly občas v konfliktu se způsoby chování v rámci jiných funkcí.

Museli jsme sami identifikovat nezbytné dovednosti tak, že jsme zkoumali ty členy týmu, kteří ve své práci vynikali. Dospěli jsme k tomu, že chceme-li z marketingu učinit strategickou funkci, potřebujeme čtyři stěžejní role: podněcovatele, inovátora, spojovatele a realizátora. Nazýváme je „DNA pracovníka marketingu“. Všechny čtyři role se pro GE staly naprosto zásadními.

Jak se poměřujeme

Na jaře roku 2010 svolali všichni marketingoví ředitelé General Electric svoje týmy (každý jich má zhruba 10) na jednání, které se stalo každoročním sebehodnocením. Poměřuje výkonnost v rámci hlavních osmi typů schopností, z nichž každá vyžaduje konkrétní dovednosti, jež jsou podrobně definovány. U každé z těchto schopností máme k dispozici popis toho, jak vypadá úspěch a jak jej měříme. Vzhledem k tomu, jak jsou podrobné a precizní – máme 35 dovedností a 140 definic – není možné je obejít.

Týmy dosahují v rámci 35 dovedností od 1 bodu (minimum) po 4 body (což kolegové odvětví považují za prvotřídní výsledek) a konfrontují svoje hodnocení s obchodními lidry, aby se ujistili, že dosažené výsledky jsou relevantní pro plnění cílů konkrétních jednotek. Poté tyto výsledky propojíme s osmi typy schopností. Když uspořádáme výsledky v rámci celé organizace, máme k dispozici kompletní mapu, z níž je zřejmé, kde zaostáváme – a kde jsou naše silné stránky. Firma tak může například zjistit, že její pracovníci marketingu jsou dobří ve stanovení cen, nejvíce však zaostávají v tvorbě značky a komunikaci. V této dřívě velmi subjektivní funkci hrají nesmírně důležitou roli společný jazyk, preciznost a proces. Zástupci letectví si mohou vyměnit zkušenosti například se zdravotní péčí. Ukazuje se, že je to v rámci obchodních jednotek a mezi nimi velmi poutavý postup.

Dnes máme k dispozici stovky dokončených sebehodnocení, díky nimž mohou ředitelé marketingu a šéfové firem hodnotit zlepšení.

Podněcovatel

Marketingoví lídři musí uvažovat strategicky, zpochybňovat zavedený stav věcí a využívat svůj unikátní, vnější úhel pohledu, díky němuž vidí to, co ostatní nemusí vnímat. Někdy to znamená, že si kromě hlásání hodnot marketingu představují i různé situace, kterým by obchodní lídři mohli čelit – což je snad nejdůležitější rolí marketingu. Tito lídři musí být ochotní prosazovat změny. Tvrdou pravdou však je, že jakákoli náklonnost k hybatelům změn mizí, když se lidem nezamlouvá to, co

Typy schopností



Dovednosti

Identifikace externích trendů a vlivů

Shromažďování a správa znalostí a dat

Analýza trhů, konkurentů a zákazníků

Doporučení strategického směřování

Definice

Porozumění politice a regulačnímu prostředí, včetně plánovaných nebo potenciálních zákonů a regulací, ovlivňujících trh

Hodnocení ekonomického prostředí a například vlivu recesí a finančních krizí na globální trh

Porozumění a přizpůsobení se společenským změnám, z nichž vyrůstají nové potřeby zákazníků, technologie a produkty

Přizpůsobení se dalším vlivům na byznys, jako jsou kolegové, zákazníci a partneři