

Philip Kotler / Dipak C. Jain / Suvit Maesincee

Marketing v pohybu

**Nový přístup
k zisku, růstu a obnově**

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2007

www.mgmtpress.cz

Philip Kotler, Dipak C. Jain, Suvit Maesincee

Marketing Moves

A New Approach to Profits, Growth, and Renewal

Original work copyright © 2002 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business School Press

Translation © Pavel Medek, 2007

Cover design © Petr Foltera, 2007

All rights reserved

ISBN 978-80-7261-161-4

www.mgmtpress.cz

Obsah

<i>Předmluva k českému vydání</i>	7
<i>Předmluva</i>	9

ČÁST I PŘIZPŮSOBENÍ MARKETINGU DIGITÁLNÍ EKONOMICE

1. Pojetí marketingu jako dynamického faktoru digitální ekonomiky	17
2. Formulování strategie obnovy trhu	43

ČÁST II VYTVÁŘENÍ KONKURENČNÍCH PLATFORM

3. Nalézání tržních příležitostí	63
4. Vytváření úspěšných tržních nabídek	75
5. Vytváření podnikatelské architektury	91
6. Budování podnikatelské architektury a schopností	103
7. Koncipování marketingových aktivit	119
8. Koncipování provozních systémů	133
9. Zajištění zisků a růstu na základě obnovy trhu	139
<i>Poznámky</i>	151
<i>Rejstřík</i>	165
<i>O autorech</i>	171

www.mgmtpress.cz

Předmluva k českému vydání

Máme radost, že naše kniha *Marketing Moves* vychází v českém překladu.

Název knihy má v angličtině dvojí význam.

Za prvé vyjadřuje, že právě tak, jako existují šachové tahy, existují i tahy marketingové. Nejlepší marketéři tyto tahy znají a dokáží v pravý čas zvolit ten nejlepší.

Za druhé, marketing sám o sobě je v pohybu. Nepřešlapuje na místě. Není jako jednou provždy daná geometrie. Marketing je zčásti věda a zčásti umění. Neustále nacházíme nové převratné možnosti. Firma Barnes & Noble přišla s knihkupectvím nového typu. Firma Starbucks objevila nový význam pojmu kavárna. Firma Virgin pod svým mocným značkovým jménem pokračuje v rozšiřování podnikatelských aktivit. Internet dal vzniknout obrovským společnostem, jako jsou Google, eBay, MySpace a YouTube, které marketérům vesměs otevírají nové příležitosti.

Čeští a slovenští manažeři a marketéři se budou muset přizpůsobit a reagovat na revoluční změny, k nimž dochází v technologiích a ve světové ekonomice. Každá země bude vystavena přílivu nových nápadů, výrobků a služeb. A naopak: každá země se může stát zdrojem nových nápadů, výrobků a služeb. To je výzva, před níž stojíme. Doufáme, že české vydání knihy *Marketing v pohybu* bude čtenáře inspirovat k tomu, jak se s touto výzvou vyrovnat.

Philip Kotler
Dipak Jain
Suvit Maesincee

prosinec 2006

Předmluva

Dnešní trhy se rychle mění. Zákazníci citlivě reagující na ceny, noví konkurenti, nové distribuční a komunikační kanály, internet, bezdrátový obchod, globalizace, deregulace, privatizace... seznam změn je nekonečný. A nemění se pouze trhy, mění se i podpůrné technologie: elektronické obchodování, elektronická pošta, mobilní telefony, faxové přístroje, prodejní a marketingová automatizace, kabelová televize, videokonference. Je nezbytně nutné, aby se podniky nad revolučními důsledky těchto technologií důkladně zamyslely.

Dále je nezbytné, aby podniky přemýšlely o příležitostech a nebezpečích globalizace. Zahraniční trhy představují potenciální zdroj levnějšího zboží, které lze vyrábět a nabízet pod firemními značkovými jmény. Současně však představují nebezpečí vyplývající z rozdílů v zákonech, jazyku, podnikatelských cílech a dodavatelských systémech.

Jedním z největších dnešních ekonomických problémů jsou nadbytečné kapacity ve většině světových hospodářských odvětví. Nedostatkovým prvkem jsou zákazníci, nikoli produkty. Problémem není nabídka, ale poptávka. Nadbytečné kapacity vedou k hyperkonkurenci, tedy k situaci, kdy se příliš mnoho zboží podbízí příliš málo zákazníkům. Výsledkem je nemilosrdně agresivní tvorba cen a rostoucí množství krachujících firem.

Internet, nové technologie a globalizace ve svém souboru vytvářejí novou ekonomiku. *Stará ekonomika* je postavena na logice řízení výrobních odvětví; *nová ekonomika* je postavena na logice řízení informací a *informačních odvětví*. Nová ekonomika vychází z toho, že zvítězí ti konkurenti, kteří budou mít nejlepší informační systémy a zpravodajské sítě. Nijak proto nepřekvapuje, že mnohé firmy své podnikatelské aktivity kvapem digitalizují, aby dosáhly úspor nákladů, lepšího kontaktu s trhy a pronikání na ně.

Internet nabízí spotřebitelům i výrobcům nové možnosti. V dřívějších dobách byla firma lovcem, který pronásledoval zákazníky, dnes se lovcem stává spotřebitel. Spotřebitel informuje firmu o svých specifických požadavcích, navrhuje cenu, kterou je ochoten zaplatit, určuje, jakým způsobem chce zboží obdržet, a rozhoduje, zda dá svolení k tomu, aby dostával firemní informace a reklamní materiály.

Stará ekonomika však ještě úplně nezmizela. Dnešní ekonomika je směsicí ekonomiky staré i nové. Podniky jsou nuceny uchovávat si většinu schopností a dovedností, které se jim osvědčovaly v minulosti. Zároveň jsou ale nuceny osvojovat si nové postoje a schopnosti, chtějí-li si uchovat naději na budoucí prosperitu.

Konečným výsledkem této situace je skutečnost, že se trhy mění rychleji než náš marketing. Klasický marketingový model je třeba přizpůsobit budoucnosti. Obsah marketingu je nutno rozebrat, nově vymezit a rozšířit. Marketing bude neúčinný, pokud jediným cílem jeho snažení bude zvýšení prodeje existujících produktů (tj. půjde-li o tradiční marketing typu *vyrob a prodej*). Marketéři se musí více angažovat v rozhodování o tom, které zboží z nabídky *vyřadit*. Chytré firmy zaujímají marketingový postoj typu *poznej a zareaguj*.

Dnešní firmy musí usilovat o uspokojování potřeb zákazníků způsobem, který zákazníkům nejvíc vyhovuje, o minimalizaci množství času a energie, jež zákazníci vynakládají na vyhledávání, objednávání a převzetí zboží a služeb. Podniky musí lépe využívat svých spolupracovníků (např. dodavatelů, distributorů, zaměstnanců a místních společenství), chtějí-li doufat, že dokážou uspokojit potřeby zákazníků spolehlivěji a z hlediska vynaložených nákladů efektivněji. Musí se vyrovnat se dvěma základními silami ovlivňujícími podnikatelskou činnost: s *tendencí ke stírání rozdílů mezi produkty téže kategorie na straně nabídky* a s *tlakem zákazníků na přizpůsobování produktů podle individuálních preferencí na straně poptávky*.

Podniky se musí ve svém zaměření přeorientovat z vlastních *výrobních portfolií* na *portfolia zákazníků*. V dnešním marketingu nabývá stále většího významu *řízení vztahů se zákazníky*. Podniky potřebují dovednosti, které jim umožní měřit ziskovost zákazníků a jejich celoživotní hodnotu, dovednosti rozšířeného a křížového prodeje i dovednosti získávání dat z databází zákazníků a umění individuálního přizpůsobování zpráv a nabídek.

Marketingovou strategii je třeba rozvíjet v kontextu *podnikové strategie*. Marketing integruje práci na vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníka, a je proto třeba, aby více ovlivňoval celý zbytek organizace. Domníváme se, že v digitální ekonomice by měl být marketing vnímán a pojímán jako dyna-

www.mgmtpress.cz

mický faktor podnikové strategie. Podniky si musí vypracovat nové firemní i marketingové přístupy, chtějí-li uspět v digitálním věku.

Naše kniha představuje nový koncepční rámec pro řízení a implementaci marketingové strategie a marketingových činností. *Prodejní koncepci* a pozdější *marketingovou koncepci* nahrazujeme *koncepcí holistického marketingu*. Tento náš koncepční rámec vyžaduje integraci řízení trojího druhu: *řízení poptávky, řízení zdrojů a řízení sítí*. Zajistí-li podnik takovou integraci, může své marketingové činnosti organizovat na čtyřech úrovních: na úrovni *tržní nabídky, marketingových činností, firemní architektury a provozních systémů*. Tržní nabídku a firemní architekturu lze považovat za dynamické faktory příjmů, zatímco marketingové činnosti a operační systémy lze považovat za dynamické faktory nákladů. Holističtí marketéři dosahují úspěchů tím, že vyvíjejí a řídí síť nejvyšší hodnoty, v nichž se vstupy do nabídky a veškeré výstupy integrují a poskytují na maximální úrovni kvality, služeb a rychlosti.

Doufáme, že tato kniha pomůže podnikům v řešení následujících klasických úkolů:

- Nalézání nových hodnotových příležitostí k inovování jejich trhů.
- Efektivní vytváření slibnějších nových hodnotových nabídek.
- Využití jejich schopností a infrastruktury k efektivnímu poskytování nových hodnotových nabídek.