

Rozumíte svým zákazníkům?

Jan Bloudek

Michal Henych

Sláva Kubátová

David Müller

Tým TC Business School

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

ISBN 978-80-7261-258-1

Obsah

Předmluva	7
1. Úvod: co je marketing	11
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
2. Jak se vyvíjel pohled na marketing – koncepce marketingu	24
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
3. Marketingový proces	46
3.1 Charakteristiky trhu	48
3.2 Když je zákazníkem jednotlivce (B2C)	48
3.3 Když je zákazníkem organizace (B2B)	49
3.4 Využití marketingového procesu mimo klasický trh	51
4. Marketingové průzkumy	54
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
5.	Strategický marketing	71
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
6.	Taktický marketing	134
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
7.	Měření marketingu a marketingový plán	165
7.1	Marketing a prodej	165
7.2	Jak měřit výsledky marketingu – ukazatele	166
7.3	Marketingový plán	170
8.	Marketing a lidé v organizaci	180
8.1	Vliv marketingové koncepce na uspořádání organizace	180
8.2	Marketing jako proces	183
8.3	Zákaznická orientace a marketingová kultura organizace	190
9.	Shrnutí – kde jsme a kam půjdeme	203
	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 zahltí 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 podstatu 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,¹ 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,

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



Obrázek 1 Oblasti managementu, o nichž budeme přemýšlet

které 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 pozorováním ostatních.

Typickou ukázkou neustále se podbízejících 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 bankér: 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.

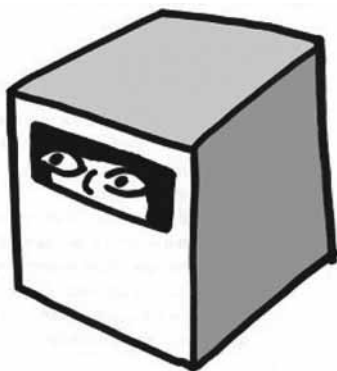
Příklady opačného chování organizací nejsou tak jasně viditelné. Takové organizace se většinou víc než na nápadný prodej soustředí na to, co jejich zákazníci skutečně potřebují, a to stále zdokonalují. Zkušenost s takovou organizací vypadá zhruba takto: zákazník si chtěl koupit stromek do své zahrádky, 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.¹ V marketingu se budeme zabývat konkurenční výhodou především z pohle-

¹ 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.

Autory této publikace jsou lektori a poradci TC Business School

Honza Bloudek založil v roce 1991 marketingovou a reklamní firmu Comdes, kterou 12 roků vedl. Od roku 2000 je lektorem TC Business School. Zaměřuje se především na strategii, marketing, finance a organizování a koordinování lidí. Je aktivním horolezcem a zároveň i prvním místopředsedou Českého horolezeckého svazu. Je ženatý, má dvě děti a žije v Praze.

Michal Henych je lektorem TC Business School. Jeho specializací je zejména marketing, řízení informací, organizační struktury a dále programy rozvoje managementu v organizacích. Dříve působil 15 let jako manažer v oboru IT, vlastnil i firmu, která se věnovala především vývoji softwaru. Je ženatý, má jednu dceru a jeho největším koníčkem je golf.

Sláva Kubátová založila v roce 1992 českou poradenskou a vzdělávací firmu zaměřenou na vzdělávání manažerů. V 90. letech reprezentovala ČR v ISO v procesu tvorby norem řady ISO 14 000. V současnosti pracuje jako lektorka v programech TCBS Action Learning MBA v oblastech strategie, kultury a řízení lidských zdrojů. Pracuje také jako coach s některými vrcholovými manažery českých i nadnárodních firem. Ve spolupráci s Business School Netherlands a Sheffield Hallam University je akademickou manažerkou

kursů International DBA. Je rozvedená a žije na chalupě na vesnici, mezi její nejmilejší koníčky patří les a Novohradské hory.

David Müller se v minulosti postupně podílel na založení a vedení několika firem, ve kterých vykonával různé manažerské pozice. V současnosti pracuje jako lektor v programech TC Business School Action Learning MBA především v oblastech provozního managementu, organizačních struktur, marketingu a interpersonálních dovedností. Mimo MBA pracuje rovněž jako trenér v programech rozvoje managementu ve firmách. Je ženatý, má jednu dceru a mezi jeho největší záliby patří Aikido.

**Jan Bloudek, Michal Henych,
Sláva Kubátová, David Müller**

Rozumíte svým zákazníkům?

V roce 2013 vydalo nakladatelství Management Press,
nám. W. Churchilla 2, Praha 3, ve spolupráci
s Management TC jako svou 447. publikaci
Edice Action Learning – praktický management. Sv. 2
Obálku navrhla Zuzana Vojtová

Vydání 1.

Sazbu zhotovil Ateliér IV.

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.

ISBN 978-80-7261-258-1

www.mgmtpress.cz