

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.

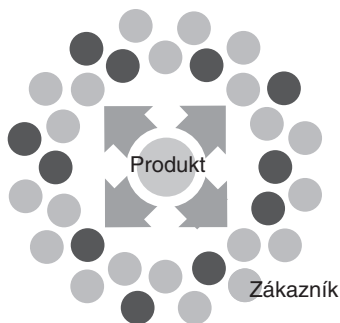
B2B společnosti například využívají key account manažery a global account ředitele, aby se soustředily spíše na uspokojování vyvíjejících se potřeb zákazníků než na prodej konkrétních produktů. IBM se řídí potřebami zákazníků, jako jsou energetická efektivita a konsolidace serverů, a koordinuje svoje 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.