

Leoš Bárta

Sami v moři konkurence

Marketing management
bez kapky teorie
ve 20 problémech a 80 řešeních

Sami v moři konkurence

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.bizbooks.cz
www.albatrosmedia.cz

Bizbooks®

Leoš Bárta

Sami v moři konkurence – 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** a.s.

BizBooks, Brno
2019

Leoš Bárta

Sami v moři konkurence

Marketing management
bez kapky teorie
ve 20 problémech a 80 řešeních

Sami v moři konkurence

Leoš Bárta

Obálka: Michal Příbyl

Vnitřní úprava a sazba knihy: Michal Příbyl

Jazyková korektura: Pavlína Zelníčková

Odpovědná redaktorka: Martina Rybičková

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN tištěné verze 978-80-265-0853-3

ISBN e-knihy 978-80-265-0859-5 (1. zveřejnění, 2019)

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou doporučenou spotřebitelskou cenu.

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2019 ve společnosti

Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4.

Číslo publikace 35 202.

© Albatros Media a. s., 2019. Všechna práva vyhrazena.

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

ALBATROS  **MEDIA**

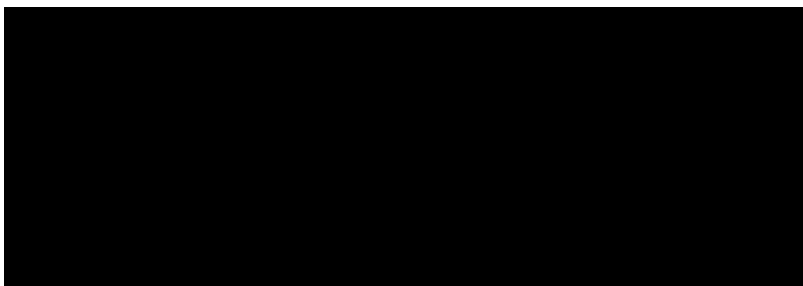
Obsah

Část první — 20 základních marketingových témat . . . 4

1. Jak myslet marketingovým způsobem 7
2. Jak tvořit vlastní strategii a řídit se jí 15
3. Jak budovat vlastní značku a pečovat o ni 23
4. Jak definovat, kam směřuji, a jít za svými sny 31
5. Jak se odlišit od konkurence 37
6. Jak se měnit v čase 45
7. Jak řešit komunikační krizi 53
8. Jak získávat zákazníky 61
9. Jak udržovat zákazníky 69
10. Jak dělat moderní personální marketing 77
11. Jak prodávat marketingovým způsobem 87
12. Jak budovat marketingovou osobnost 97
13. Jak budovat marketingové oddělení 103
14. Jak spolupracovat s marketingovou agenturou 111
15. Jak dělat reklamu 119
16. Jak dělat PR 127
17. Jak dělat podporu prodeje 135
18. Jak využít zákaznické šuškandy a veřejného mínění . . 143
19. Jak se na to všechno dívat očima zákazníka 149
20. Jak to všechno naučit svou firmu 155

Část druhá — 80 otázek a pokusů o odpověď 160

Část první





20 základních marketingových témat

Jak myslet marketingovým způsobem

1

Neznám lepší způsob, jak na trhu přemýšlet, jak myslet při vedení firmy či projektu, než marketingově!

Desítky definic zkoušejí popsat marketing různě a studenti marketingových oborů úpí. Já mám však poměrně jednoduchou definici: marketing je způsob, jak řídit sami sebe – firmu, produkt, myšlenku, osobnost či cokoli dalšího – tam, kde nejsme sami. Kdybychom totiž byli na daném trhu či v daném segmentu jediní svého druhu, žádný marketing bychom nepotřebovali, byli bychom totiž... nejlepší. Automaticky. Beze snahy.

Bohužel se nám však do naší „herní plochy“ už dávno nacpali jiní. A další ještě přijdou. Ale už naši předkové tak nějak od nepaměti inklinovali k tomu být lepší než ostatní. Proto vznikl marketing. V překladu „trh-ování“. A trhem se přirozeně nemyslí žádné tržiště, ale místo, čas a okolnosti, kde se alespoň míjí, ne-li přímo setkává nabídka s poptávkou.

Marketing má rodného bratra a tím je obchod, nebo chcete-li prodej. Touha prodat čili prodejní činnost a snaha prodat vícekrát čili marketingová činnost šly vždy ruku v ruce. I ten náš prapraděd, který chtěl kdysi směnit pazourek za kožešinu, chtěl a uměl – byť možná jen podvědomě – využít marketingových principů.

Marketing se vyvíjí v čase, a to především pod vlivem technologicko-výrobních, ekonomických, sociálních a mediálních změn, objevů či přímo revolucí. Připomeňte si, jak moc se marketingové postupy změnily ve chvíli, kdy se na začátku 90. let objevil internet pro veřejné, komerční užití. A jaké změny přinesly vynálezy televize, rádia či sociálních sítí.

Přes všechny změny v průběhu historie zůstává marketing způsobem myšlení, filozofií snahy být lepší než konkurence (nebo se jí alespoň vyrovnat), a to nikoli v krátkodobém horizontu.

Jeho cílem je trvalá ekonomická prosperita na konkurenčním trhu pomocí získávání zákazníků a následném udržování a vhodném vytěžování klientů.

Marketing je nejen způsob myšlení, tedy v jistém slova smyslu „tržní filozofie“, ale také způsob vedení a řízení v podstatě čehokoli, co má na svém trhu, ve svém oboru, ve svém segmentu šanci uspět. Marketing je formou managementu firmy či produktu, ale také třeba politické či náboženské ideje, celebrity, designového stylu, uměleckého díla, mediálního či distribučního kanálu... Zkrátka, takřka cokoli je možné pomocí marketingu vést k lepšímu postavení na trhu, ke známosti, vnímané reputaci, prosperitě.

Základem moderního marketingového myšlení je idea, že důležitější než jednorázový nákup je vybudování a udržení vztahu. A to platí pro všechny: vztah mezi výrobcem a zákazníkem, mezi prodejcem a spotřebitelem, dodavatelem a odběratelem, médiem a čtenářem a podobně.

Dalším velmi důležitým principem marketingového myšlení je snaha (a často také odvaha) nahlížet na všechno, co v byznysu děláme, očima zákazníka. On jediný, jak moderní marketing věří, má správný pohled na věc. Oči zákazníků se však časem mění. Mění se průběhem cyklu vlastního života zákazníka. A také vývojem rodu, chcete-li. Vývojem národů, společenstev, módních trendů subkulturních skupin a tak dále.

Marketingové myšlení, i kdyby bylo postaveno na těch nejlepších základech, se také musí měnit v čase. Nikoli samoúčelně, ale protože se mění velikost a povrch herní plochy pro byznys (trhů), pravidla hry (legislativa, zvyklosti), mění se zákazníci a jejich požadavky a podobně. Nestačí tedy nastavit principy marketingového myšlení a řízení, je třeba také systemizovat způsoby, jakými bude marketing reagovat na změny situace v čase – a to nejlépe dopředeně, nikoli zpětně, nikoli se zpožděním.

Jedním z dobrých principů moderního marketingu je idea, že když se dva (prodejce–zákazník, dodavatel–odběratel) mají dobře, když fungují vztahy na bázi „vítěz–vítěz“, tak by se měl mít dobře, nebo alespoň lépe než dříve... ještě někdo třetí. Tou třetí stranou můžeme chápat cokoli – obecnou společnost v dané lokalitě, sousedy naší továrny, naše vlastní zaměstnance a jejich rodiny, lidi jakkoli potřebné.

Moderní marketing nemusí nutně konat velké Dobro. Ne, nemluvíím teď o charitě či nějaké formě sponzoringu, ale o prosté firemní odpovědnosti. Za co? Třeba za to, že výrobou tolik chtěného zboží neponičíte půlku republiky nebo že nebudete ždímat své zaměstnance nelidským způsobem nebo že v honbě za obratem či ziskem nezavřete oči před možností pomoci tam, kde je to třeba.

Ale pozor, každá forma firemní společenské odpovědnosti by měla být přirozeným pokračováním firemního značkového ducha a firemních hodnot, kterým firma skutečně věří. V opačném případě hovořme raději o bohapustém nakupování přízně veřejnosti.

Marketing je filozofie, která umožňuje každému z nás nahlížet na vlastní práci očima spokojených zákazníků a klientů, úhlem pohledu budoucího úspěchu.

Vaše marketingové myšlení by mělo být už z principu svobodné, bez hranic. Ale jednotlivé trhy přinášejí do našeho myšlení specifická pravidla, která nás nemají omezovat, ale pomoci nám najít vhodná pravidla hry, vhodnou herní taktiku. Nemáme se jimi omezovat, naopak, máme se od nich učit! Trh, na kterém působíte, určuje bytostnou podstatu vašeho podnikání, a tím i vymezuje bytostnou podstatu vašeho marketingového myšlení. A je to tak dobře!

Trh je plný tisíců odlišných hřišť s miliony pravidel, tisíci spoluhráčů (zákazníků) a ještě větším počtem těch, kteří vás chtějí zlikvidovat (konkurentů). Marketing je hra, ale také boj.

Pro skutečný marketing není žádný problém neřešitelný. Tam, kde marketing zdánlivě selhává, nesehává on, ale lidé – neschopní, nafoukaní, lživí, podvodní. Marketing je filozofie, na které není nic špatného, jen ho mnozí z nás děláme moc okatě, moc hloupě, moc prvoplánově, moc zbrkle.

Myslet marketingově je správná a zatím nejdokonalejší cesta myšlení, kterou v podnikání známe. Je to nejlepší, co kdy podnikání přineslo ostatnímu světu. A je jedno, jestli máte tohle slovo na vizitce, nebo pracujete jako obchodník, personalistka, ředitel nadace či tisková mluvčí bytového družstva. Stejně jako na divadle ani pro marketing není malých rolí. Jsou jen dobří a špatní marketingoví stratégové...

Marketing je pro současný svět v mnoha ohledech téměř vulgarismem. Často slyšíme věty typu „to nebyl dobrý produkt, měl jen atraktivní marketing“ nebo „to není skutečná strana, to je marketingový projekt“ a podobně. Za tento stav si však můžeme sami. Lépe řečeno za to mohou firmy a lidé, kteří pomocí marketingu chtějí prodat nekvalitní věc nebo jen obalamutit trh.

Má-li člověk či firma na trhu uspět, je dobré řídit se čtyřmi jednoduchými pravidly. Musíme totiž:

- 1 |** mít co nabídnout;
- 2 |** vědět, co za to máme/můžeme/musíme chtít (což není totéž);
- 3 |** umět to někomu či někam přinést „až pod nos“;
- 4 |** nebát se těm správným lidem či firmám „vyvrtat díru“ do hlavy / srdce / jinam, kam je třeba.

Tohle vždycky platilo, s tím vystačíte. Ale je pravdou, že moderní marketing povyšuje tyto principy na novou, vyšší úroveň:

- 1 |** Všechno, co nabízíte, musí být zdrojem hodnoty – takové hodnoty, kterou ale zákazníci a veřejnost rozpoznají a skutečně jako hodnotu ocení.
- 2 |** Veškerá hodnota, kterou nabízíte, by měla být vnímána jako nedrahá či jinak efektivní z hlediska nákladů zákazníka. Zákazník totiž platí nejen penězi, ale také svým časem, svou energií, trpělivostí. Můžete mít velmi drahý produkt, ale zákazník musí mít pocit, že a) něco ušetřil, třeba čas, b) něco navíc získal, třeba energii.
- 3 |** To, co nabízíte, i to, jak to nabízíte, by mělo být zdrojem zákaznickova pohodlí. Ne, nehovořím o polstrované židli, ale o pocitu pohodlí, který mohu získat v dobře fungujícím e-shopu, díky dobré komunikační podpoře, servisu, garanci, asistenci... Ale jestli je pocit pohodlí o stříbrných lžičkách, dejte jim stříbrné lžičky, nebo raději zlaté.
- 4 |** Npropagujte – komunikujte, neřečňte – poslouvejte, nevykřikujte – diskutujte. Víte, co je lepší než neustále vychvalovat své zboží? Třeba jen chvíli mlčet, chvíli poslouchat, chvíli diskutovat, chvíli bavit. Prostě dělejte reklamu, aby to nebyla reklama, propagujte, aby mě ani nenapadlo, že jsem objektem snahy něco prodat.

Marketingovému myšlení se dá naučit. Ale chce to občas zvednout zrak od tabulek a začít přemýšlet takhle: je to celé moje, mně to patří, jen na mně teď záleží, jestli to za rok vyroste do nejlepší firmy či produktu světa, nebo splyne s šedým davem. Všechny peníze, které nyní vynaložím, jsou jakoby moje, všechny přínosy, které přijdou, zhodnotí mou firmu, můj produkt. Dělejte prostě každý den marketing tak, jako by šlo o všechno. Zvládnete to?

Marketingově myslet znamená každý den přemýšlet o tom, jak získat někoho nového a o někoho již získaného nepřijít.

Marketingově myslet znamená vést ostatní a entuziasticky planout, pardon, to nemělo znít jako klišé. Je třeba naučit se nebát se být kreativní a neustále vymýšlet a zkoušet nové způsoby. Marketingově myslet znamená nevykrádat sám sebe, nežít z podstaty. Žádné šablony, ale s každým tendrem nová výzva. Marketingově myslet znamená vždycky začínat znovu, z čistého listu. Žádné hranice, žádné myšlenkové modely.

Marketingově myslet znamená denně se zdokonalovat. Denně trénovat. Denně být lepší. Ne nadarmo se v učebnicích říká, že skutečný marketing nedohání poptávku, neběží upoceně za ostatními. On totiž běh dějin – alespoň těch byznysových – sám určuje.

Marketing je způsob myšlení, který může každému z nás (i když nepodnikáme, i když nic neprodáváme) pomoci nahlížet na to, co děláme, očima trhu. Každý z nás se pohybujeme na několika trzích, i když si to nemyslíme. A trh, na kterém se pohybujeme, je důležitější, než to na první pohled vypadá. Když přijdete na golfový green, jistě nebudete mít na nohou brusle. Zničili byste hrací plochu. Když přijdete na hokejovou plochu, nebudete mít na sobě kolečkové brusle, to by vám klouzalo dvojnásobně. Pokud jste na greenu, můžete se pořádně rozmáchnout, místa je všude dost a váš míček může letět třeba dvě stě metrů. Ale na minigolfovém hřišti se tímhle způsobem hrát nedá. Chápete?

Jak tvořit vlastní strategii a řídit se jí

2

Opravdu dobrý marketingový management se neobejde bez... strategie. Strategie je základním plánem jakékoli smysluplné činnosti, samozřejmě i mimo byznys, ve sportu, v politice, v osobním životě. Dobrá strategie je nejen plánem, ale také základním ideovým konceptem, platformou pro jakoukoli další, méně strategickou – taktickou a operativní – činnost.

Jestliže firma realizuje milion taktických a milion operativních aktivit bez strategické nadstavby, koná chybně. Možná vám všechno právě vychází, možná vám to bude vycházet dalších pět let, ale jestliže vaše konkurence strategii má a řídí se jí, je vaší povinností mít strategii také – a ještě lepší.

Strategie ukazuje každému z nás cestu, dlouhodobý směr, kterým je dobré se vydat. Sama nás také dokáže upozornit, když z té správné nastavené cesty scházíme někam špatným směrem. Dalo by se říct, že když má firma dobře nastavenou značku a k tomu dobře vymyšlenou a nastavenou strategii, je o tisíc procent zajištěnější proti neúspěchu. A také přirozeně silnější než ta konkurence, která strategii nemá.

Značka a strategie jsou dvě spojené nádoby, jsou to zbraně. Mít jedno bez druhého nestačí. A také je třeba mít obě zbraně připravené a ostře nabroušené. Tupá značka a tupá strategie nejsou věru k ničemu.

Strategii je možno, vlastně nutno chápat ve dvou rovinách:

- | jako ideový koncept, což je základ všeho budoucího úspěchu. V teorii her je strategie popsána jako kompletní sada možností, které má hráč k dispozici, aby mohl hru hrát v jakékoli situaci. Strategie je myšlenkový model, jak dosáhnout toho, co jsem si předsevzal;
- | jako nejvyšší plán nejdůležitějších firemních činností.

S dobrou strategií vám neteče do podpalubí, víte, co máte dělat, nikdy nejste bez práce a úkolů, rozpoznáte, co je pro vás dobré a co nikoli – třeba jestli máte dát slevu nebo jaký máte vybrat reklamní koncept dodaný agenturou a podobně.

Realizovat strategické plánování je možné – a zároveň nutné – v několika časových horizontech. Prvním a nejkratším je rok, nehovoříme-li o jednorázových projektových strategiích. Roční strategický plán děláme proto, aby na jeho základě mohl vzniknout plán taktický a operativní – tedy abychom věděli, co vůbec máme dělat. Podnikání bez krátkodobé strategie není podnikání, ale přežívání. Otázka typu „co já bych dnes asi tak mohl udělat“ je pro stratéga nepochopitelná.

Strategie krátkodobá je plná skutečných nápadů, opravdových konceptů, je – při vší své strategické „výšce“ – pevně zakotvená v realitě. Nejde o snůšku vizí a snových zámek. Na jejím základě přece vznikne velmi konkrétní plán činností s týdenní přesností!

Strategie delší, například pěti- či desetileté, můžeme plnit méně jasnými ideovými koncepty, s nižší úrovní reálné kreativity. Tyto strategie řeší středně- a dlouhodobá směřování firmy či produktu, není v nich místo pro příliš mnoho konkrétností. Ale chápejte správně: všechno jsou to strategické dokumenty, nikoli papíry popsané touhami a sny. Pořád – byť s odlišnou mírou konkrétnosti – jde o návrhy „jak na to“.

Strategii je nutné vypracovat pro:

- | firmu či její část (divizi, pobočku, strategickou obchodní jednotku apod.);
- | jakoukoli důležitou část našeho portfolia (například důležitý produkt, zásadní službu, unikátní řešení, „dojnu“ sortimentní skupinu);

- | některé marketingové či obchodní kanály či nástroje (třeba reklamu, podporu prodeje, obchodní schůzky u nových klientů);
- | jednotlivé projekty, které mají vyšší než taktickou důležitost.

Je-li jakýkoli záměr naplnitelný v intencích již existující strategie, dává-li nějaká existující strategie návod na jeho naplnění, není třeba vymýšlet strategii novou. V takovém případě stačí vypracovat taktický plán v jakékoli podobě – například kreativní koncept pro reklamní kampaň, komunikační plán firemní brožury.

Strategii je také nutné chápat jako dokument. Ten obsahuje několik částí. Některé jsou, řekněme, přípravné:

- | **část 1 – co jsem zač.** V ní jsou stanoveny principy značky, nebo alespoň vize a mise či jiná východiska. Tato kapitola nemusí být v dokumentu přítomna, pokud je její obsah ve firmě notoricky znám a sdílen. Bude-li však strategický dokument součástí zadání pro externí agenturu, tuto část do něj zařaďte v každém případě;
- | **část 2 – co se děje uvnitř i venku.** V ní bychom se měli věnovat popisu a analýze vnějšího prostředí (trhu, zákazníků, konkurence) a také (byť se nám do toho často nechce) analýze vnitřní situace ve firmě, vnitřních kapacit, dosavadních výsledků práce a tak dále. Zkratka „co se děje za okny“ a „jak jsme na tom u nás doma“;
- | **část 3 – cíle a záměry.** V ní definujeme, o co nám jde, proč tuto strategii sepisujeme, jaké mají být její výsledky;
- | **část 4 – cílové trhy, segmenty, skupiny.** Ano, přesně v tomto pořadí definujeme, s čím pomocí chceme dosáhnout svých strategických cílů a záměrů.

Části 3 a 4 mohou být z hlediska pořadí zaměněny, záleží na zvolené metodě přemýšlení:

- | **a) nejprve si stanovíme cíle**, pak cílové skupiny, které nám mají pomoci dosáhnout zvolených cílů (čili „vím, co chci, a hledám někoho, kdo mi s tím pomůže“);
- | **b) nejdříve si stanovíme cílové skupiny** a pak k nim cíle a záměry (čili „vím, s kým mám tu čest, a definuji si, co s jednotlivými skupinami hodlám dělat, resp. k čemu mi mají pomoci“).

Obě varianty jsou stejně dobré, nebojte.

Teprve částí 5 začíná skutečná strategie. **Část pátá** je totiž tou nejvíc strategickou částí v celém tomto dokumentu. V ní navrhujeme, „jak na to“, ale bez podrobností, bez sklouzávání k taktice, natož k operativě. Definujeme v ní hrubé kontury útoku či obrany, hledáme koncepci bytí na trhu, hlavní způsoby myšlení a konání. Na úrovni a obsahu této kapitoly stojí a padá kvalita celého dokumentu.

Kvalitní strategie se dá – s trochou nadsázky – namalovat, nakreslit. Pokud obsahuje skutečnou ideu, jde to. tam žádná idea není a jen se to celé tváří jako strategie, nenakreslíte nic. Ani tisíc krásných vět z toho pak skutečnou strategii neudělá.

Ve strategii neřeším detaily, ale principy, na kterých bude stát mé myšlení a konání a) na trhu a b) pro trh.

Část šestá a další jsou, řekněme, realizační:

- | **část 6 – taktický plán.** V něm definuji, jak danou strategii zrealizuji marketingovými prostředky a nástroji, kupříkladu produktem, cenou, distribucí, propagací, nebo lidskými zdroji, obchodními aktivitami, strategickým partnerstvím – nebo jestli počkám na boží zásah. V této kapitole se věnuji taktickým opatřením;

I část 7 – operativní plán. V něm definuji již zcela konkrétní plán nasazení a využití lidských a finančních zdrojů v čase a ve vzájemné podmíněnosti či jen prosté časové následnosti.

Tím vším může strategický dokument skončit. Je-li alespoň takto naplněn, bude vám pro úspěch na trhu stačit. Budete-li pochopitelně schopni vše dobře zrealizovat a samozřejmě budete-li mít alespoň tunu byznysového štěstí.

Žádná, ani ta nejlepší myslitelná strategie, vám nedá jistotu, že to, co jste si předsevzali, skutečně vyjde. Takový je svět, takový je byznys, takový je marketing.

Druhů a typů strategií je nevyčísitelné množství. V odborné literatuře jsou jich popsány desítky. Některé strategie se dočkaly poetických jmen: strategie Sbíráni smetany, strategie Modrých oceánů, strategie Tržního výklenku. Krásné, co říkáte? Některé strategie jsou velkolepé, jiné trochu „primitivnější“, jen dvě jsou však archetypální, základní, z nich jsou stvořeny miliony strategií jiných. Jde o strategie „tahu“ a „tlaku“.

Rozdílnost těchto strategických přístupů vyplývá už z jejich názvů. Jedna se snaží „tlačit“ na zákazníka a s trochou zjednodušení se dá říct, že se snaží „prodat za každou cenu“. Vnucuje, podbízí se. Na tom samozřejmě není nic špatného, marketing i obchod přece chtějí prodat. V této strategii používáme například osobní prodej, přímý marketing, propagační brožurky a letáky, zdobíme prodejní místo, realizujeme slevy a podobně. A funguje to. Ale ne vždy, ne na každého a ne pro každý produkt. Tato strategie je tak trochu o tom, že „mistr hledá své žáky a snaží se je přemluvit, aby se u něj učili“. To nezní moc přirozeně, co říkáte? A přesto to všichni děláme...

Strategie tahu na to jde opačně. Při ní se firma všemožně snaží, třeba imageovou reklamou, nevtíravými PR články, zapojením šuškyandy