

Výuková prezentace 1

6MSMR1

Strategický marketing

doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Strategický marketing

Tomáš Kincl



Harmonogram výuky – prezenční studium

datum	obsah
12. 2.	Přednáška
19. 2.	Přednáška
26. 2.	Přednáška
5. 3.	Přednáška
12. 3.	Přednáška
19. 3.	Přednáška
26. 3.	Přednáška
2. 4.	Velikonoce
9. 4.	Esra Bal (extended Self nebo Market Research and Its Influence on New Product Development)
16. 4.	Adam Švancar (jak provozovat malé kino v době multiplexů)
23. 4.	Přednáška
30. 4.	Přednáška
7. 5.	Přednáška



Cvičení 18. dubna se nekoná. O nahrazení budete informováni

Přesuny mezi cvičeními: pouze výměna; stav v INSISu musí reflektovat realitu

Volba témat semestrálních prací
pro PS: **do 25. února 2016**
pro KS: **do uzavření odevzdávný**

Odevzdání sem. prací (pro PS i KS):
do **20. června 2016**

Test může absolvovat pouze student, který má **odevzdanou semestrální práci**

Podmínky ukončení kurzu – prezenční studium

- Závěrečný test (50 bodů max)
 - Koná se ve zkuškovém období, kapacita termínů 150 % kapacity kurzu (PS i KS společně)
- Cvičení (30 bodů max)

Minitest (max 10 bodů)

na začátku každého cvičení se píše kratičký! Test. Dvě otázky – jedna z právě uplynulých dvou přednášek (od posledního cvičení), jedna z článku, který je oznámen na přednášce. Za každý test je max 2 body (šest cvičení – nejhorší výsledek se škrte, max 10 bodů)

Úkol (max 20 bodů)

Tým (max dvojice) vypracuje úkol (téma v InSISu) a prezentuje své závěry na cvičení (20–25 minut)

Cílem není vysvětlovat teorii uvedenou v přednáškách

Cílem není opisovat (a vydávat za vlastní) již vytvořené/publikované analýzy či příklady. Cílem je prezentovat vlastní závěry a poznatky.

1. Cílem je odpovědět na (případné) otázky v zadání a obecně:
Uplatnit teorii na praktickém příkladu – vycházet z reálií, čísel, přehledů, statistik, (tiskových) zpráv, nikoliv dojmů. Všechna (zásadní) tvrzení a závěry musí být argumentovány a podloženy. Lze vzájemně porovnávat různé firmy či případy – pak je nutné interpretovat a vysvětlit nalezené rozdíly.
2. Případně nalézt alternativní teorii (uvedte zdroje), která v tomto případě platí lépe.
3. Provést diskusi, zda v daném případě (pro danou firmu či odvětví) teorie platí či nikoliv (případně vysvětlit proč ne), za jakých podmínek ji lze využít.
4. Nedílnou součástí prezentace je zapojení publika (vyhněte se triviálním otázkám typu „Co si o tom myslíte“ či „Souhlasíte?“), ve formě diskuse, ale i třeba krátké ukázky, kvízu, praktické demonstrace, atp.

Na téma úkolu se studenti hlásí v InSISu. Do odevzdávacího termínu odevzdají prezentaci promítanou na hodinu.

Podmínky ukončení kurzu – prezenční studium

- Semestrální práce (20 bodů max)

Čtení (max 20 bodů)

Student individuálně zpracuje akademickou esej přímo související s tématem přidělených čtení. Struktura akademické eseje bývá zpravidla následující:

- úvod (představení problému, hlavní myšlenky a jejího významu; vymezení cíle, položení, formulace vlastních otázek, tvrzení, či teze, k jejichž zodpovězení esej slouží; obecné informace o zvoleném jevu a jeho výměr, popř. též jeho kořeny nebo vývoj; shrnutí dosud známých poznatků, popř. dosavadních překážek řešení),
- jádro úvahy, rozbor (vlastní logicky strukturované úvahy, osobní postoje; argumentace potvrzující či vyvracející úvodní tvrzení),
- závěr (shrnutí výsledků úvah, dokazování; vyvození důsledků, nalezení východiska; nastínění budoucích řešení anebo přeformulování problému či jeho zasazení do nového kontextu; zamyšlení nad širšími důsledky zkoumaného jevu, zobecnění),
- použitá literatura.

Vlastní myšlenky a závěry (jádro) tvoří podstatnou (většinou) část textu oproti myšlenkám převzatým. Cílem eseje je podrobit předložené čtení kritickému zhodnocení (i za použití dalších zdrojů – minimálně deset, z toho pět akademických článků), uvést myšlenky v kontextu reálií a vyjádřit názor na (ne)platnost představovaného fenoménu či kontext této (ne)platnosti. Cílem není vysvětlovat teorii uvedenou v přednáškách. Lze se soustředit na otázky položené v zadání (jsou-li formulovány). Lze diskutovat odlišné znění teorie v různých zdrojích či kriticky porovnat s jinými teoriemi. Semestrální práce ([v šabloně SP](#)) v rozsahu 5–7 stran (nezapočítají se úvodní strany a seznam literatury; odevzdání do InSISu).

Bodování	
Představení problému (za využití přiděleného čtení, případně dalších zdrojů)	1
Vymezení cíle eseje, formulace vlastního tvrzení či teze	2
Shrnutí dosud známých poznatků, popř. dosavadních překážek řešení (za využití přiděleného čtení, případně dalších zdrojů)	2
Vlastní logicky strukturovaná úvaha, argumentace potvrzující či vyvracející úvodní tvrzení	7
Shrnutí výsledků úvah, dokazování; vyvození důsledků, nalezení východiska; nastínění budoucích řešení anebo přeformulování problému či jeho zasazení do nového kontextu;	3
Zamyšlení nad širšími důsledky zkoumaného jevu, zobecnění),	2
Formální aspekty (šablona, vyjadřování, gramatika)	3

Podmínky ukončení kurzu – kombinované studium

- Závěrečný test (50 bodů max)
 - Koná se ve zkuškovém období, kapacita termínů 150 % kapacity kurzu (PS i KS společně)
- Semestrální práce
 - Individuální
 - Student si vybere po jednom tématu z typu Čtení a z typu Úkol
 - Viz témata vypsána v InSISu

Úkol (max 30 bodů)

Student individuálně zpracuje úkol (téma v InSISu) v rozsahu 5–7 stran ([v šabloně SP](#); nezapočítají se úvodní strany a seznam literatury; odevzdání do InSISu.)

Cílem není vysvětlovat teorii uvedenou v přednáškách

Cílem není opisovat (a vydávat za vlastní) již vytvořené/publikované analýzy či příklady. Cílem je prezentovat vlastní závěry a poznatky.

1. Cílem je odpovědět na (případné) otázky v zadání a obecně:
Uplatnit teorii na praktickém příkladu – vycházet z reálií, čísel, přehledů, statistik, (tiskových) zpráv, nikoliv dojmů. Všechna (zásadní) tvrzení a závěry musí být argumentovány a podloženy. Lze vzájemně porovnávat různé firmy či případy – pak je nutné interpretovat a vysvětlit nalezené rozdíly.
2. Případně nalézt alternativní teorii (uvedte zdroje), která v tomto případě platí lépe.
3. Provést diskusi, zda v daném případě (pro danou firmu či odvětví) teorie platí či nikoliv (případně vysvětlit proč ne), za jakých podmínek ji lze využít.

Podmínky ukončení kurzu – kombinované studium

Čtení (max 20 bodů)

Student individuálně zpracuje akademickou esej přímo související s tématem přidělených čtení. Struktura akademické eseje bývá zpravidla následující:

- úvod (představení problému, hlavní myšlenky a jejího významu; vymezení cíle, položení, formulace vlastních otázek, tvrzení, či teze, k jejichž zodpovězení esej slouží; obecné informace o zvoleném jevu a jeho výměr, popř. též jeho kořeny nebo vývoj; shrnutí dosud známých poznatků, popř. dosavadních překážek řešení),
- jádro úvahy, rozbor (vlastní logicky strukturované úvahy, osobní postoje; argumentace potvrzující či vyvracející úvodní tvrzení),
- závěr (shrnutí výsledků úvah, dokazování; vyvození důsledků, nalezení východiska; nastínění budoucích řešení anebo přeformulování problému či jeho zasazení do nového kontextu; zamyšlení nad širšími důsledky zkoumaného jevu, zobecnění),
- použitá literatura.

Vlastní myšlenky a závěry (jádro) tvoří podstatnou (většinou) část textu oproti myšlenkám převzatým. Cílem eseje je podrobit předložené čtení kritickému zhodnocení (i za použití dalších zdrojů – minimálně deset, z toho pět akademických článků), uvést myšlenky v kontextu reálií a vyjádřit názor na (ne)platnost představovaného fenoménu či kontext této (ne)platnosti. Cílem není vysvětlovat teorii uvedenou v přednáškách. Lze se soustředit na otázky položené v zadání (jsou-li formulovány). Lze diskutovat odlišné znění teorie v různých zdrojích či kriticky porovnat s jinými teoriemi. Semestrální práce ([v šabloně SP](#)) v rozsahu 5–7 stran (nezapočítají se úvodní strany a seznam literatury; odevzdání do InSISu).

Bodování	
Představení problému (za využití přiděleného čtení, případně dalších zdrojů)	1
Vymezení cíle eseje, formulace vlastního tvrzení či teze	2
Shrnutí dosud známých poznatků, popř. dosavadních překážek řešení (za využití přiděleného čtení, případně dalších zdrojů)	2
Vlastní logicky strukturovaná úvaha, argumentace potvrzující či vyvracející úvodní tvrzení	7
Shrnutí výsledků úvah, dokazování; vyvození důsledků, nalezení východiska; nastínění budoucích řešení anebo přeformulování problému či jeho zasazení do nového kontextu;	3
Zamyšlení nad širšími důsledky zkoumaného jevu, zobecnění),	2
Formální aspekty (šablona, vyjadřování, gramatika)	3

Literatura

DOPORUČENÁ?



POVINNÁ?

Jakubíková, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

West, Douglas - Ford, John B. - Ibrahim, Essam. *Strategic marketing : creating competitive advantage*. New York: Oxford University Press, 2010. ISBN 978-0-19-955660-1.

McDonald, Malcolm - Dunbar, Ian. *Market segmentation : how to do it and how to profit from it*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2012. ISBN 978-1-118-43267-9.

McDonald, Malcolm - Wilson, Hugh. *Marketing plans : how to prepare them, how to use them*. Chichester: Wiley, 2012. ISBN 978-0-470-66997-6.

Gilligan, Colin - Wilson, R. M. S. *Strategic marketing planning*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-1-85617-617-0.

Kotler, Philip - Armstrong, Gary. *Principles of marketing*. Boston: Pearson, 2011. ISBN 978-0-13-216712-3.

Kotler, Philip - Keller, Kevin Lane. *Marketing management*. Boston: Pearson Education, 2012. ISBN 978-0-273-75336-0.

Machková, Hana. *Mezinárodní marketing : nové trendy a reflexe změn ve světě*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.

Kerin, Roger A. - Peterson, Robert A. *Strategic marketing problems : cases and comments*. Boston: Pearson, 2013. ISBN 978-0-132-74725-7.

Usunier, Jean-Claude - Lee, Julie Anne. *Marketing across cultures*. Harlow: Pearson Education, 2009. ISBN 978-0-273-71391-3.

Hoffman, K. Douglas - Bateson, John E. G. *Services marketing : concepts, strategies, & cases*. Mason: South-Western/Cengage Learning, 2011. ISBN 978-1-4390-3939-7.

Hutt, Michael D. - Speh, Thomas W. *Business marketing management : B2B*. Mason: South-Western Cengage Learning, 2013. ISBN 978-1-133-18957-2.

Thompson, Arthur A. - Strickland, A. J. *Strategic management : concepts and cases*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2003. ISBN 0-07-244371-5.

Cateora, Philip R. - Gilly, Mary C. - Graham, John L. *International marketing*. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013. ISBN 978-0-07-352997-4.

+ odkazy v přednáškách, doporučené čtení (Harvard Business Review, akademické články, ...)

F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Vývoj a historie marketingu

Co je marketing

Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.

[American Marketing Association](#) (2007)

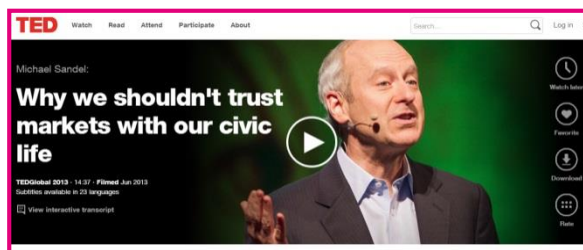


Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.

Kotler, P. *Marketing management*: Pearson Education. 14th ed. 2012

Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.

SVĚTLÍK, J. *Cesta k trhu*. [s.l.] : Aleš Čeněk, 2005



Jaká je role trhů a marketingu v naší společnosti? Marketing přerůstá i do oblastí, kde by to bylo dříve nemyslitelné
[Inside the bizarre life of an Upper East Side housewife](#) (CZ)

Cohen, H. 72 *Marketing Definitions* [online], retr. 15/1/2014,
 <<http://heidicohen.com/marketing-definition/>>

A BIG CHALLENGE for marketing is demonstrating its business value. As the finance function becomes more powerful within companies, some see marketing's influence as declining. One major reason for marketing's diminishing role is the difficulty of measuring its impact: The value marketers generate is often difficult to quantify.

REICHHELD, Frederick F. BENDLE, Neil T.; BAGGA, Charan K. 2016. *The Metrics That Marketers Muddle*. *MIT Sloan Management Review*, 57(3)

Co je mikro- a makro- marketing

- Mikromarketing řeší marketingové aktivity jednotlivých subjektů na trhu (firmy, ale i neziskové či státní instituce) a jejich cíle (tržní podíl, cash flow, ...)
 - Např. nastavení komponent marketingového mixu
 - Někdy ve významu marketingu zaměřeného na úzké tržní segmenty (lokální a individuální marketing)
- Makromarketing se zaměřuje na obecné aspekty fungování trhu a tržních mechanismů
 - Globální vztahy mezi poptávkou a nabídkou
 - Sociální proces zaměřený na řízení toku zboží a služeb (dosáhnout souladu mezi poptávkou a nabídkou s ohledem na společenské cíle), agregované toky
 - Vedlejší efekty fungování trhu (např. prodloužení pracovní doby v supermarketech × zákoník práce, plýtvání zdroji s ohledem na krátkodobé cíle, znečišťování životního prostředí
- Etické chování firem a společenská odpovědnost

Prodej dětských cereálií a dalších produktů s vysokým obsahem cukru

Pohled mikromarketingu – firma prodá víc zboží – PROFIT!

Pohled makromarketingu – potenciál ke zničení dobrého jména společnosti v budoucnu, stav zdraví v budoucí populaci,

Victoria's Secret a cílení na tweens

Pohled mikromarketingu – firma prodá víc zboží – PROFIT!

Pohled makromarketingu – nespokojení rodiče, dívky chtějí vypadat jako modelky, potíže s příjmy potravy, stávají se sexuálními objekty, ...

TABLE 1
Macromarketing/Micromarketing Perspectives

Author	Perspective
A. Moyer (1972)	Macromarketing studies marketing within the context of the entire economic system with special emphasis on its aggregate performance. Micromarketing is firm-oriented.
B. Shapiro (1973)	Marketing from the overall view of the aggregate activity in the economy for meeting society's objectives of a proper flow of goods and services is macromarketing.
C. Grashof and Kelman (1973)	The macromarketing system in the U.S., a mass production mass consumption mixed-market directed economy, serves to overcome discrepancies or mismatches between production and consumption.
D. Spratlen (1975)	Macromarketing pertains to the aggregates of market transactions or exchange activities, institutions, behavior and performance analyzed with respect to such units as industries, sectors, regions or the marketing system as a whole.
E. Hunt (1976)	Macromarketing suggests a higher level of aggregation, usually marketing systems or groups of consumers. Micromarketing refers to individual units, normally individual organizations (firms) and consumers or households.
F. Bagozzi (1977)	Macromarketing studies networks of relationships connecting marketing actors and societal patterns or systemic relationships among marketing actors. Micromarketing studies the behavior and characteristics of individual actors or attributes of single marketing entities and dyadic relationships between marketing actors.
G. Bartels and Jenkins (1977)	Perhaps most widely, macromarketing has meant marketing in general and the data that depict marketing in general. It has meant the marketing process in its entirety, and the aggregate mechanism of institutions performing it. It has meant systems and groups of micro institutions, such as channels, conglomerates, industries and associations, in contrast to their individual component units. More recently, it has meant the social context of micromarketing, its role in the national economy and its application to the marketing of non-economic goods. It has also meant the uncontrollable environment of micro firms.
H. Hunt (1977)	Macromarketing refers to the study of marketing systems, the impact and consequences of marketing systems on society, and the impact and consequences of society on marketing systems. Micromarketing refers to individual units: organizations, firms, consumers or households.
I. Nickels and Hill (1978)	Macromarketing is the study of intranational and international exchange systems rather than particular dyadic exchange relationships, and includes: (1) the structure, process (flows), and power relationships within systems; (2) the effects of exchange systems on various subsystems; (3) the effects of various environmental influences on the total exchange systems; (4) the productivity and equity of various exchange systems; (5) the interactions between and among domestic and international exchange systems; (6) the management of exchange systems rather than particular organizations; (7) the effect of the total exchange system on economic development; (8) the complex decision making processes of buying centers and distribution systems; (9) the activities and structure of collectives within exchange systems; and (10) the public policy implications of the total exchange system.
J. McCarthy (1978)	Macromarketing is a socioeconomic process that directs an economy's flow of goods and services from producers to consumers in a way that effectively matches heterogeneous supply capabilities with heterogeneous demand and accomplishes both the short run and long run objectives of society.
K. Slater (1978)	Marketing and distribution from a societal perspective is macromarketing.
L. White and Emory (1978)	Studying the impacts of the transaction upon the broader system, society or groups is macromarketing.
M. Shawver and Nickels (1979)	Macromarketing is the study of exchange activities and exchange systems from a societal perspective.



Historie marketingu

- Rozvoj marketingu jako vědecké disciplíny se datuje okolo konce 19. století
 - Úvahy o fungování trhů se ale objevují již ve **staro(středo)věku**; Egypt, Mezopotámie ochranné značky, již ve starověkém Řecku, později středověká Evropa.
 - Makromarketing pohled již např. Sokratés
 - **Středověk** – politické, náboženské prostředí neumožňuje nárůst spotřeby, lidé často žijí na hranici živoření, populace je roztroušena po venkově, většinou dokáže sama pokrýt vlastní potřeby.
 - **16.–17. stol.** – rozvoj měst (nesoběstačnost), růst střední třídy (10-25 % populace, zárodek masových trhů), rozvoj trhů s luxusním zbožím pro nejbohatší vrstvy. Objevují se první obchodní zastoupení, obchodní cestující, velkoobchody, rozvíjejí se platební nástroje a finanční instituce
 - **18.– 19. stol.** – industrializace, růst produktivity, stěhování do měst, rozvoj dopravy (železnice, lodní doprava), příležitost ke vzniku masových trhů
 - **Konec 19. stol.** – masová produkce vyžaduje masovou (a masivní) podporu prodeje, rostoucí vzdálenost mezi výrobcem a spotřebitelem vyžaduje lepší komunikaci. Masivní nárůst reklamy, nové způsoby distribuce (prodejní automaty, vznik pošt)
Moderní makromarketing Marshall A. Principles of economics. 2nd ed. New York: Macmillan, 1891
 - **20. stol.** – marketing jako vědní disciplína, posun od masového přístupu k individuálnímu marketingu, nástup technologií (rádio, televize, internet), neuromarketing

Historie marketingu

• Marketing jako vědní disciplína

- **1900–1910** – myšlenky o marketingu jako součásti obchodní politiky, přebytky zboží na trhu, už neplatí, že co se vyrobí se také prodá (poprvé se objevuje slovo marketing), marketing se začíná vyučovat na univerzitách (1902, University of Michigan, University of Illinois, University of Wisconsin)
- **1910–1920** – objevuje se funkční dělení činností v podniku (nákup a prodej, doprava a skladování, propagace,...), rozlišuje se mezi různými typy organizací (velkoobchod, makléř, prodejní agent, obchodní dům, specializovaná prodejna, ...)
- **1920–1930** – integrace marketingu a dalších disciplín, první učebnice (Ivey, 1921, Principles of Marketing)
- **1930–1940** – první profesní a akademické organizace (American Marketing Journal, Journal of Marketing)
- **1940–1950** – objevuje se systémový přístup, vznikají pojmy jako marketingový mix, životní cyklus produktu, propojení s psychologií, sociologií
- **1950–1960** – ústup od masového, přechod k cílenému marketingu, hlubší integrace managementu, a systémového přístupu, makro a mikro marketing
- **1960–1970** – rozšíření marketingu o kvantitativní metody, spotřební chování, mezinárodní marketing
- **1970–...** – společenský marketing (reflektuje nejen zákazníky, ale i např. i konkurenci, společnost, životní prostředí), objevuje se problematika marketingu služeb či neziskových organizací

Schools of marketing thought

School	Selected marketing pioneers	Question(s) addressed	Level or focus of analysis	Key concepts and theories
Marketing functions	Shaw 1912, Weld 1917, Cherington 1920, Clark 1922, Converse 1922, Maynard et al. 1927	What activities (i.e. functions) comprise marketing?	Macro: • Marketing Middlemen	Value added by marketing activities
Marketing commodities	Shaw 1916, Cherington 1920, Copeland 1924, Breyer 1931	How are different types of goods (i.e., commodities) classified and related to different types of marketing functions?	Macro: • Trade flows • Types of goods	Classification of goods: • Industrial and consumer • Convenience, shopping and specialty • Products and services • Search and experience
Marketing institutions	Weld 1916, Nystrom 1915, Clark 1922, Maynard et al. 1927, Breyer 1934, Mallen 1967, Stern 1969, Bucklin 1970	Who performs marketing functions on commodities?	Macro: • Retailers • Wholesalers • Middlemen • Channels of distribution	Channels of distribution: • Market gaps and flows • Parallel systems • Depots • Transactions and transvections • Sorts and transformations • Postponement and speculation • Conflict and cooperation • Power and dependence
Marketing management	Alderson 1956, 1965, Howard 1956, Kelley and Lazer 1958, McCarthy 1960, Kotler 1967	How should managers market goods to customers (clients, patrons, patients)?	Micro: • Business firm as seller/supplier • Any individual or organization as supplier	• Marketing mix • Customer orientation • Segmentation, targeting and positioning
Marketing systems	Alderson 1956, 1965, Boddewyn 1969, Fisk 1967, Dixon 1967	What is a marketing system? Why does it exist? How do marketing systems work? Who performs marketing work? Where and when is it performed?	Micro: • Firms and households Macro: • Channels of distribution • Aggregate marketing systems	• Interrelationships between parts and whole • Unity of thought • Marketing systems • Micro and macro marketing • Societal Impact
Consumer behavior	Dichter 1947, Katona 1953, Engel et al. 1968, Kassarian and Robertson 1968, Howard and Sheth 1969, Holloway et al. 1971, Cohen 1972	Why do customers buy? How do people think, feel, act? How can customers/people be persuaded?	Micro: • Business buying • Consumer buying • Individual or household consumption	• Subconscious motivation • Rational & emotional motives • Needs and wants • Learning • Personality • Attitude formation and change • Hierarchy of effects • Information processing • Symbolism and signs • Opinion leadership • Social class • Culture and sub-cultures
Macro-marketing	Alderson 1965, Fisk 1967, Dixon 1967, Hunt 1976, Bartels and Jenkins 1977	How do marketing systems impact society and society impact marketing systems?	Macro: • Industries • Channels of Distribution • Consumer Movement • Public Policy • Economic Development	• Standard of living • Quality of life • Marketing systems • Aggregate marketing performance
Exchange	Alderson 1965, Kotler 1972, Bagozzi 1975, 1978, 1979, Shaw and Dixon 1980, Houston and Gassenheimer 1987, Wilkie and Moore 2003	What are the forms of exchange? How does market exchange differ from other exchanges? Who are the parties to exchange? Why do they engage in exchange?	Macro: • Aggregations of buyers and sellers in channels Micro: • Firms and households • Any two parties or persons	• Strategic and routine transactions • Social, economic and market exchange • Barter and market transactions • Generic exchange
Marketing history	Hotchkiss 1938, Bartels 1962, 1976, 1988, Hollander 1960, 1983, Shapiro and Doody 1968, Savitt 1980	When did marketing practices, ideas, theories, schools of thought emerge and evolve?	Macro: • Thought and practice Micro: • Thought and practice	• History of marketing practice • History of marketing thought

Současné trendy v marketingu?

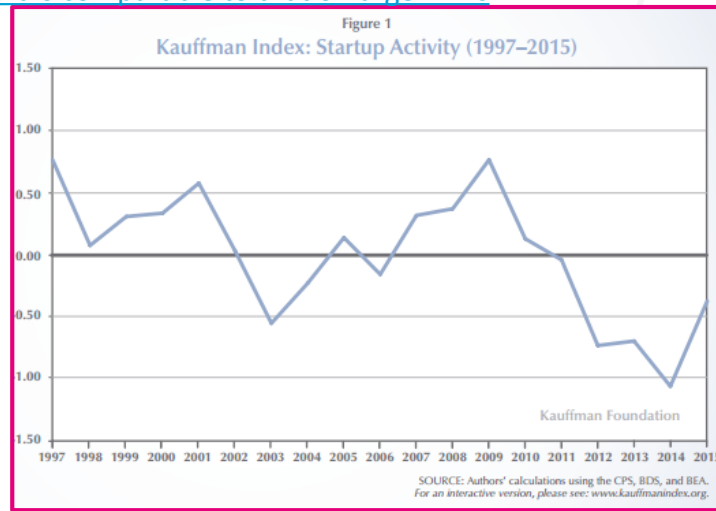
Received paradigm	Emergent paradigm
Consumer satisfaction	Consumer sensations and sense-making
Cognitive psychology of behavior	Neurophysiology of consumer behavior and sensory experiences
Products as “delivered services”	Products and services as sensory experiences
Massive-scale manufacturing by contract manufacturers (phase one networks); early phase two innovation networks	Small-scale distributed production-consumption networks. Products built atom-by-atom. Customer co-creation and co-production (phase three networks)
Dominant technologies: digitization and computer controlled systems	Dominant technologies: biotechnology, nanotechnology
Management as internal coordination of finance, marketing, production, R&D and personnel in the firm	Management as customer care and network development—interorganizational coordination of finance, innovation and production.
Core competency: idiosyncratic resources, usually technology	Core competency: Focal firm—marketing; Network—relational solidarity, synergy and mutuality
Management priorities: growth, customer life-time value, targeting middle and upper class high value markets	Management priorities: sustainable marketing (including demarketing, counter-marketing), growth from lower middle and base-of-the-pyramid markets
Dyad as unit of analysis; theories of hierarchical control, power and dependence; early relationship marketing, social norms of behavior	Multi-level networks as units of analysis; bottom-up networks; relational management of the economic and ecological “commons”; social engagement (proactive)
Corporate social responsibility (reactive, adaptive)	Proactive corporate strategies in ecology and development
Public policy: laissez-faire capitalism	Public policy: regulated capitalism (embedded regulation, self regulation); conscientious capitalism, conscious capitalism, social capitalism

Doporučené čtení: Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). [Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium](#). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35-52.

Současné trendy v marketingu?

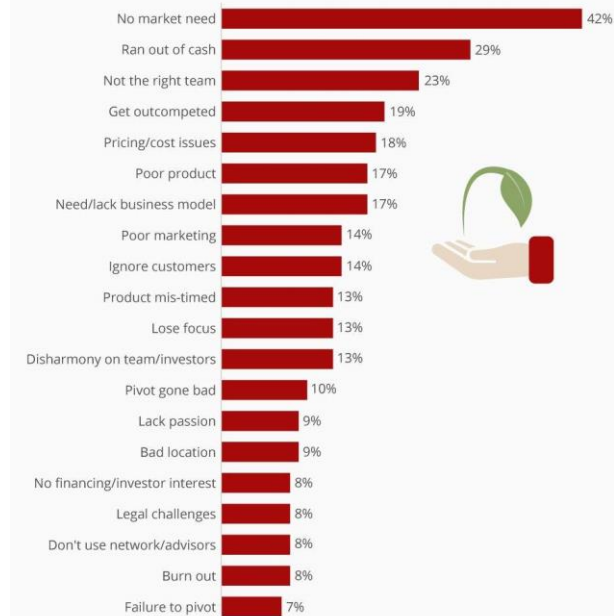
Doporučené čtení: Schumpeter (2016). [Management theory is becoming a compendium of dead ideas](#). The Economist, dec 17th 2016

- Odpovídají zákl. myšlenky, na kterých staví dnešní teorie v managementu/marketingu realitě?
 - Hyperkonkurence?
 - V řadě odvětví nepochybně – eskalace konkurence, krátkodobá konkurenční výhoda, změna pravidel hry, cenové války... v řadě odvětví ale nastává období konsolidace
[2015 was a record-breaking year for mergers and acquisitions \(M&A\)](#). Approximately \$4.7 trillion in global deals were signed, and despite high valuations, corporate executives think 2016 should be another record year of growth in the M&A market.
 - Entrepreneurship (malé podnikatelské jednotky, start-upy)
 - USA, Evropa, počet nových podnikatelských jednotek klesá, start-upy často nevyužijí potenciál kvůli omezením
 - Na druhou stranu tahounem rozvoje v zemích třetího světa
 Small and medium enterprises (SMEs) represent the vast majority of the business population in low-income countries (excluding micro firms and the self-employed). According to [a recent study](#) from the International Finance Corporation (IFC), SMEs account for more than half of all formal jobs worldwide, and their share of [aggregate employment is comparable to that of large firms](#).



The Top Reasons Startups Fail

Most frequently cited reasons for startup failure*

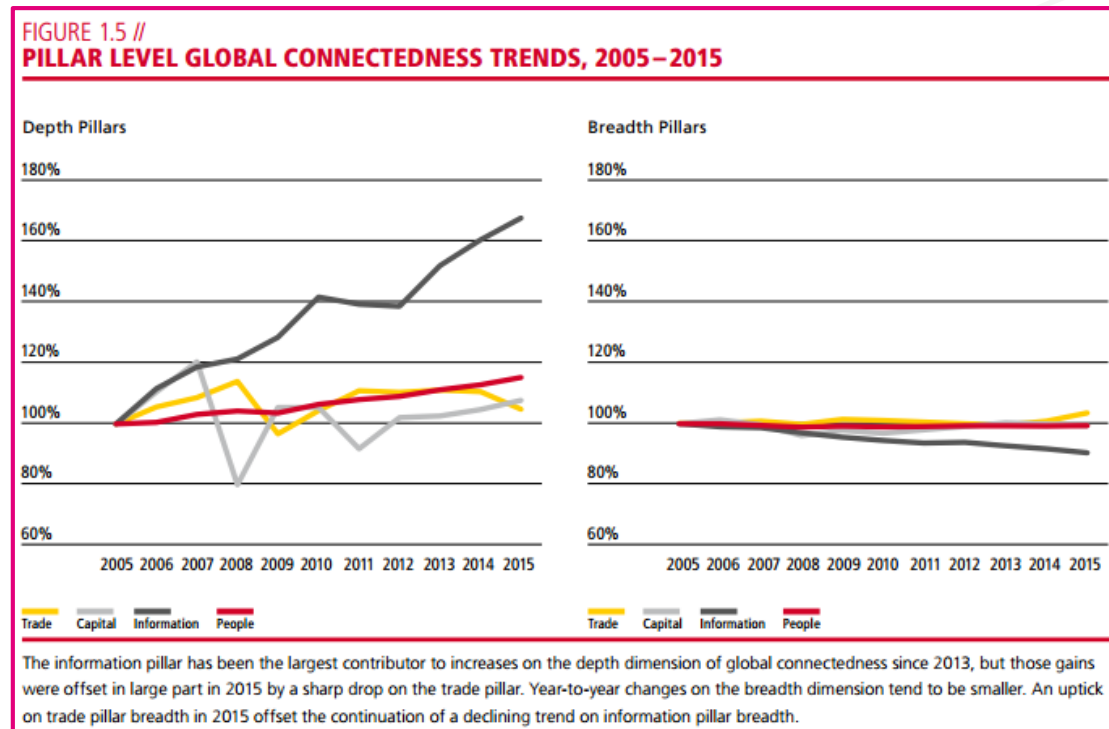


* Based on an analysis of 101 startup post-mortems
Source: CB Insights

Současné trendy v marketingu?

Doporučené čtení: Schumpeter (2016). [Management theory is becoming a compendium of dead ideas](#). The Economist, dec 17th 2016

- Odpovídají zákl. myšlenky, na kterých staví dnešní teorie v managementu/marketingu realitě?
 - Globalizace
 - spíše protekcionismus jednotlivých ekonomik



- Zrychlování procesů?
 - Uvedení produktů na trh trvá často roky kvůli byrokracii
 - Životní cykly produktů jsou mnohem kratší a nepředvídatelnější

In 1913, the 50-year-old Ford had revolutionized American manufacturing by introducing the automated assembly line. By 1929, there were more than 27 million cars--or nearly one car [for every household in the United States](#).

F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

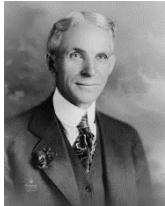
fm.vse.cz

Vývoj podnikatelských koncepcí

Kritika pojetí marketingových koncepcí FULLERTON, R.A. How Modern Is Modern Marketing? Marketing's Evolution and the Myth of the "Production Era", *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 1. 1988, pp. 108-125 – toto dělení je založeno především na případové studii Pillsbury Company (KEITH, R. J. The Marketing Revolution, *Journal of Marketing*, Vol. 24. 1960, pp. 35-8)

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Výrobní (Production Concept)
 - Počátek 20. století
 - Preference široce dostupných a levných výrobků
 - Velké objemy produkce, úspory z rozsahu, nízké náklady, masová distribuce
 - Poptávka převyšuje nabídku



- Koncepce vhodná i v dnešní době – pro rozvíjející se trhy, např. Indie nebo Čína

- Mobilní telefony v Indii



Last year, the number of mobile connections in India more than doubled to 142.2 million and that figure is expected to expand 48% to roughly 211 million by the end of 2007. All this explains why global handset makers such as Nokia, Motorola and Samsung are shifting product development efforts and marketing strategies to emerging markets.

[India Blows by China in Mobile Phone Market Growth](#). [The best selling phone in the world: can you guess which one is it?](#) – [obrácená inovace](#)

- Čína – největší trh pro smartphony na světě) – Xiaomi, Lenovo, Yulong, Huawei, BBK, ZTE, OPPO and K-Touch [mají 65 % trhu](#).
- Řada firem ale brzy opouští a soustředí se na vyšší přidanou hodnotu ([Xiaomi](#)), soupeří se zavedenými a dobře vnímanými značkami (nejprve v tržním podílu, [nikoliv kvalitou](#))
- Levné potraviny v českých supermarketech – [uzeniny bez masa?](#)

	3Q14 Shipments	3Q14 Market Share	3Q13 Shipments	3Q13 Market Share	3Q14/3Q13 Growth
Samsung	78.1	23.8%	85.0	32.5%	-8.2%
Apple	39.3	12.0%	33.8	12.9%	16.1%
Xiaomi	17.3	5.3%	5.6	2.1%	211.3%
Lenovo	16.9	5.2%	12.3	4.7%	38.0%
LG	16.8	5.1%	12.0	4.6%	39.8%
Others	159.2	48.6%	113	43.2%	40.8%
Total	327.6	100%	261.7	100%	25.2%

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Výrobková (Product Concept)
 - Cca do 30. let 20. století
 - Předpoklad, že zákazník preferuje vysoce kvalitní a výkonný výrobek
 - Neustálý tlak na inovace produktu a zlepšování výkonnostních parametrů
 - Co je dobré se „prodá samo“ – často vede ke zklamání, „nevděční“ zákazníci se nutně nezajímají o výrobek samotný, ale o efektivní řešení vlastního problému

Doporučené čtení: LEVITT, Theodore. [Marketing Myopia](#). Harvard Business Review 7/2004

Snaha výrobců televizorů o urychlení výměny zařízení – zaoblené televizory.
Jak přesvědčit zákazníky, aby vyměnili zánovní zařízení a koupili si nové (~tisíce USD)?

[Are curved TVs any better than flat TVs?](#), [Are curved TVs a gimmick? Yup, but we still love them](#)

Google + – jak přesvědčit uživatele, že potřebují další sociální síť?

[Has Facebook Beaten Google Plus?](#) [What Killed Google+ And What Can Save It](#)

Philips – jak přesvědčit zákazníky, aby kupovali drahé LED žárovky

[Lighting Needs Some Bright Ideas](#), [How To Spur Mass Market Consumer Adoption Of LEDs](#)

Segway – jak přesvědčit zákazníky, že se jedná o nový způsob dopravy?

[Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption](#)

Microsoft – jak přesvědčit uživatele, že telefon/tablet a počítač mohou mít stejný OS?

[Why Windows 8 failed: It alienated desktop users](#), [Don't Believe The Windows 8 'Failure' Hype](#),



Vývoj podnikatelských koncepcí

• Výrobková (Product Concept)

— Diskuse: patří sem produkty Apple?

- V 2007 Apple představil telefon ovládaný přirozeným polohovacím zařízením – prsty
- I když se v dnešní době nejedná o specifický produkt (smartphony vyrábí řada společností, přístup Apple je stále jiný)

For any product that Apple creates, the people who create it have to want it themselves. The products have to be easy to use
([6 Reasons Apple Is So Successful](#))

- Apple ale neinvestuje příliš do marketingu (ve srovnání s konkurencí), marketing se často děje „zdarma“ nebo prostřednictvím influencerů

Apple are so clever that they have actually managed to get other companies (mainly mobile phone operators) to pay for, and execute advertising for them. Apple iPhone ads are in fact paid for by a network operators who want to advertise that they sell the iPhone. When operators want to tell the world that they sell the iPhones, not only do they pay the bill but Apple slaps a fat stack of strict branding restrictions on the operators that dictated how the ad must look and what information it can contain.

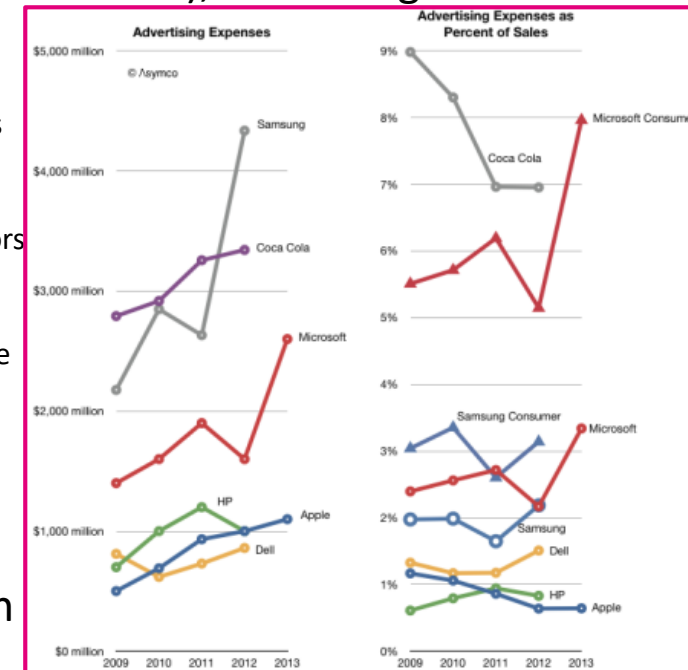
([Apple's iPhone Marketing Strategy Exposed](#))

Apple spent \$149.6 million to advertise the iPhone in the 2009 and \$173.3 million in the 2010 year. Compare that to Microsoft, which reportedly spent \$400 million to advertise Windows phones. That's roughly the same amount Apple spent to advertise the iPhone in three full years. Apple focuses on nationwide publications with the largest reach and actually has an employee who "helps provide products" to be "used" by stars in movies [and] TV shows“ ([Here's How Much Apple Spends To Advertise The iPhone And iPad](#))

- Exkluzivní distribuce – odblokovaný telefon lze zakoupit jen u Apple (web, Apple Store), často „nedostatek“ zásob

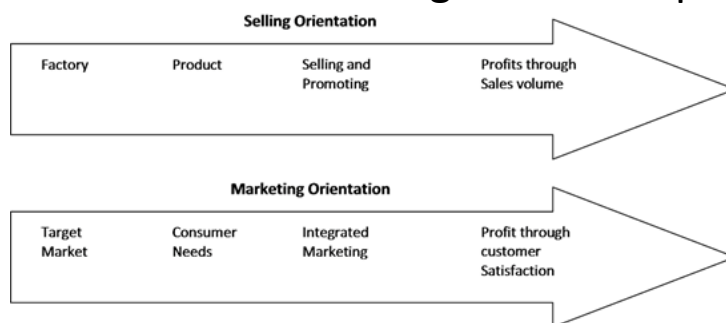
Notice that when you go into an Apple store and are greeted by one of the sales staff, you're not asked, "How can I help you?" Instead they ask, "What would you like to do today?" They go right to the heart of any technology user's question, a question that's always related to what they want to do with the technology the user is interested in. ([6 Reasons Apple Is So Successful](#))

Everyone wants to see the gold iPhone 5S but ... they don't seem to exist in real life. There are good reasons to believe this is a deliberate marketing ploy by the geniuses at Apple. ([Here's The Evidence That Apple's Gold iPhone Shortage Is Actually Deliberate](#))






Vývoj podnikatelských koncepcí

- Prodejní (Selling Concept)
 - Cca do 50. let 20. století
 - Prodej výrobků musí být nutně intenzivně a masivně podpořen
 - Cílem je prodat, co už bylo vyrobeno
 - Často zaměňováno za marketingovou koncepci

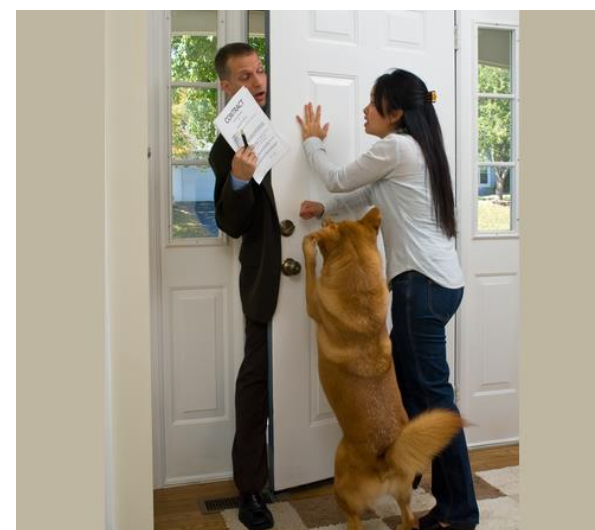


- Předváděcí akce, podomní prodej, agresivní reklama

Zboží	Na předváděcí akci	Jinde
	19 990	2 990
	14 999	1 223
	13 999	1987

- Operátoři, pojištění, bankovní služby, energetické společnosti?

Diskuse: patří sem spotřební zboží?



Vývoj podnikatelských koncepcí

- Marketingová (Marketing Concept)
 - Cca do 70. let 20. století
 - Předchozí koncepty perspektiva *inside-out*, nyní tzv. *outside-in*.
 - V centru pozornosti je zákazník a jeho potřeby (*customer-centric*), od nich se odvíjí produkt (nikoliv naopak jako v předchozích koncepcích)
 - Prvky integrovaného marketingu – být lepší než konkurence v rozpoznání potřeb, vytvoření vhodného produktu, schopnost doručit jej zákazníkům a komunikovat nabízené hodnoty
 - Nike umožňuje u vybraných produktů customizaci dle chuti zákazníka (Nike ID),

[Nike can make a pair of custom shoes in under an hour](#)

The athletic company will open Nike Makers' Experience at the Nike By You Studio in New York. Part of that experience is the ability to create Nike shoes with a custom look. And you don't even have to wait for them: From start to finish, the process takes less than 90 minutes -- significantly faster [than something like Nike's Bespoke iD process](#) that takes 6 - 8 weeks for delivery.

[Atelier 27 Combines Additive Manufacturing with Consumer Co-Creation](#)

What Unistudio Design has done with the Atelier 27 project for Eram is revolutionary for the footwear business. What the agency has done is develop a means for consumers to design and 3D print unique stiletto heels for their pumps, enabling them to jazz up a pair of bland-looking party shoes, or to replace a broken or scuffed heel with something a whole lot more exciting.

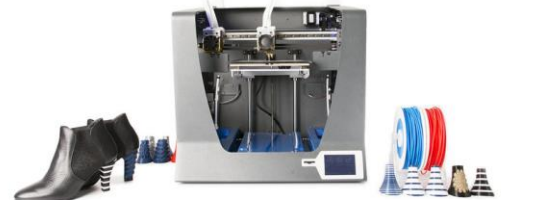
- Problém, když zákazníci neví, co chtějí

H. Ford: *Kdybych měl jen poslouchat, co chtějí zákazníci, dal bych jim rychlejšího koně*

3M: *Naším cílem je vést zákazníky tam, kam chtějí ještě předtím, než si uvědomí, kam vlastně chtějí*



[Pivo vyladěné samotnými pijáky od Samuela Adamse](#)

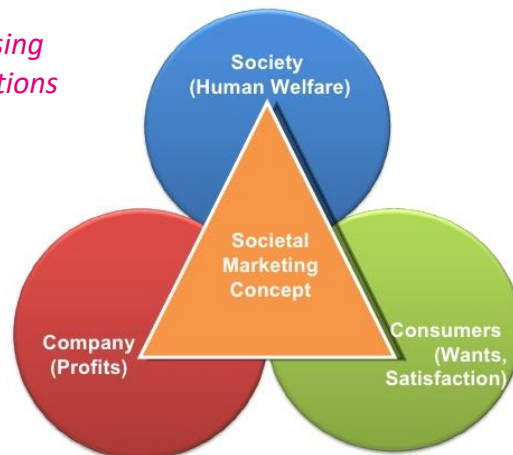


Vývoj podnikatelských koncepcí

- Společenský marketing (Societal Marketing)
 - Cca v 70. letech 20. století
 - Tehdejší environmentalismus pouze omezený rámec
 - Orientace spíše na lokální problémy (např. znečištění)
 - Z hlediska zákaznické základny cílil spíše na intelektuální elity
 - Nezřídka prostředkem, jak před zákazníkem obhájit prémiovou cenu
 - Dnes mnohem širší problematika – dlouhodobý pohled, udržitelnost, environmentální aspekty, recyklace, etika podnikání (Fair Trade, Child Labor Free Products)
 - Zákazníci vyžadují, aby se firmy podílely rovněž na řešení problému světa (které často firmy samy způsobují)

Societal Marketing

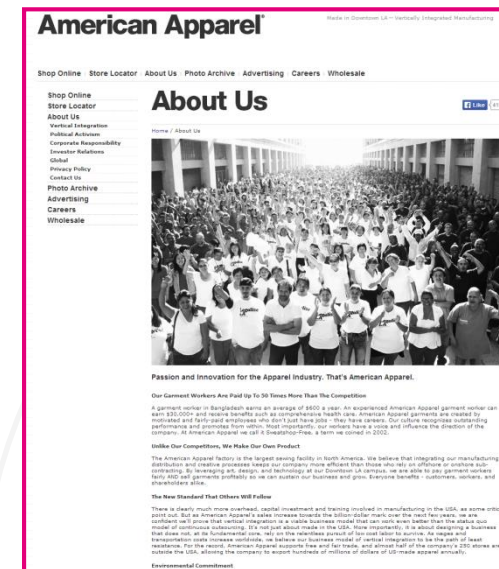
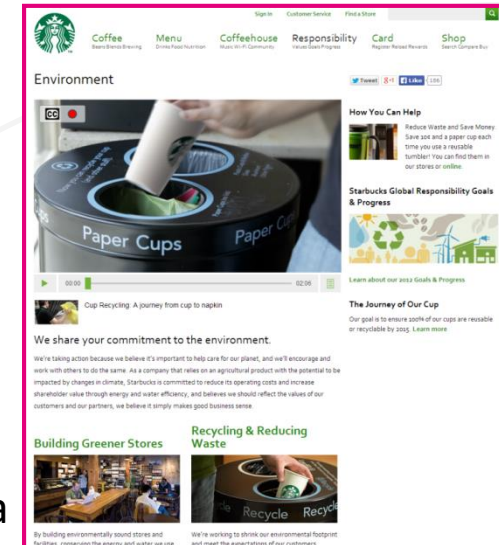
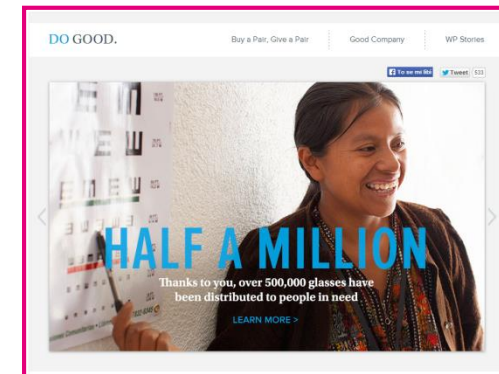
Meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs



References: Kotler, Philip & Armstrong, Gary. Principles of Marketing.

The “new marketing myopia” occurs when marketers fail to see the broader societal context of business decision making, sometimes with disastrous results for their organization and society. It stems from three related phenomena: (1) a single-minded focus on the customer to the exclusion of other stakeholders, (2) an overly narrow definition of the customer and his or her needs, and (3) a failure to recognize the changed societal context of business that necessitates addressing multiple stakeholders.

SMITH, N. Craig; DRUMWRIGHT, Minette E.; GENTILE, Mary C. [The new marketing myopia](#). *Journal of Public Policy & Marketing*, 2010, 29.1: 4-11.



Vývoj podnikatelských koncepcí

- Společenský marketing (Societal Marketing)
 - Zákazníci jsou ochotni akceptovat vyšší cenu a podílet se tak na CSR
 - Požadavky zákazníků jsou v této oblasti stále vyšší
 - Zahrnutí zelené problematiky je považováno za obvyklé a standardní.
 - Zároveň však jsou zákazníci skeptičtější a nedůvěřivější k proklamacím firemních marketingových oddělení a jsou čím dál méně ochotní platit za zelená řešení prémiovou cenu ([GFK, 2011 Green Gauge US Report](#)).
 - Problematika dále akcentována s nástupem mladších generací zákazníků (generace Y)
 - Environmentální perspektiva nedílnou součástí života od narození
 - Vůči firmám kritičtější, diferencují mezi produkty na základě jiných atributů, udržitelnost/zelené hodnoty se stávají zásadními determinanty nákupního chování
 - Vztah intenzity CSR a kvality produktu? Substituty nebo komplementy?

If there is a sizable segment of quality-sensitive consumers, a firm selling a high quality product should target this segment with a higher price and a lower level of CSR, while a firm selling a lower quality product should address the broader market with a lower price and a higher level of CSR investment. CSR acts as a substitute for product quality as a strategic decision of firms – even when there is a positive relationship between CSR and product quality preferences at the consumer level. The optimal commitment to CSR may vary depending on other elements of firm strategy such as pricing and product quality as well as market characteristics such as market composition, competition and product differentiation.

Banerjee, S., & Wathieu, L. (2017). Corporate social responsibility and product quality: Complements or substitutes?. International Journal of Research in Marketing, 34(3), 734-745.
 - V řadě odvětví se objevuje skepse vůči zelenému marketingu

Some of the main factors contributing to consumer purchases of hybrid vehicles are: lower fuel costs; a reduced environmental impact; and the opportunity to use new technology. However, the appeal of each of these factors has been reduced due to improvements in engine efficiency; a change in consumer sentiment; and the commercialization of plug-in vehicles, helping to explain why HEV sales have not met projections. Once seen as being a promising option for car of the future, there is the very real possibility that HEV market share could continue at its low level and even retreat. [Explaining Stagnation in the Hybrid-Electric Vehicle Market](#)

55 % of global online consumers across 60 countries say they are willing to pay more for products and services provided by companies that are committed to positive social and environmental impact ([Nielsen, 2014](#))

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Společenský marketing (Societal Marketing)
 - Vztah CFP (company financial performance)–CSR

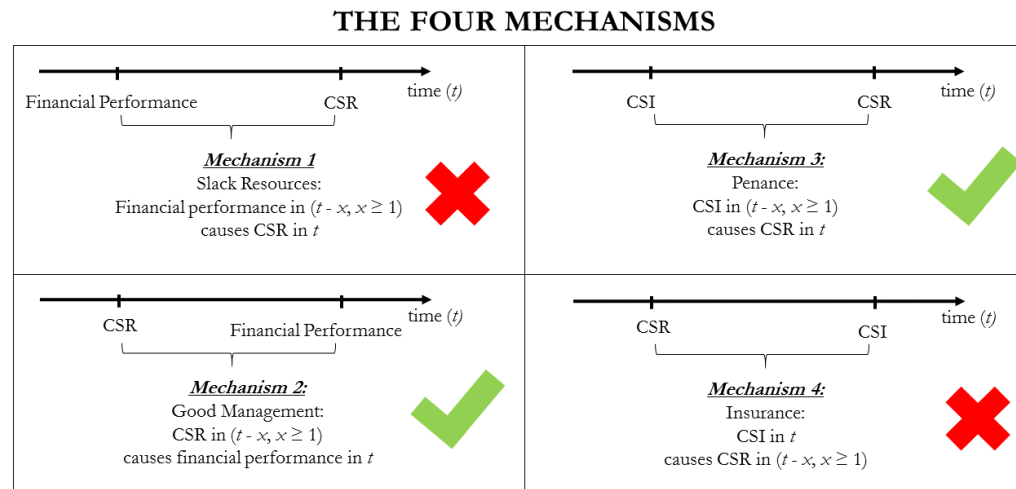
...the direction of causation remains an open question. That is, good CSP could cause good CFP, but good CFP could provide slack resources to spend on CSP. As the Economist wrote, '...whether profitable companies feel rich enough to splash out on CSR, or CSR [activity itself] brings profits.' (BARON, David P.; AGUS HARJOTO, Maretno; JO, Hoje. *The economics and politics of corporate social performance. Business and Politics*, 2011, 13.2.)

All else equal, 'doing good' leads to 'doing well'. However, using 'doing good' to offset 'doing bad' does not pay off financially. In support of the good management mechanism, we find that firms that engage in CSR are likely to benefit financially from their CSR investment. Moreover, we do not find support for the slack resources or the insurance mechanism. In contrast, and in support of the penance mechanism, often firm's CSR seems to trail their CSI. However, our results also suggest that the penance mechanism is ineffective at offsetting negative performance effects due to CSI.

Kang, C., Germann, F., & Grewal, R. (2016). Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility, and firm performance. *Journal of Marketing*, 80(2), 59-79.

For instance, managing environmental impact is a very important element of business strategy for firms in the fossil fuel or transportation industries. Less so for financial institutions or healthcare companies. In contrast, fair marketing and advertising of products are very important for companies in these sectors.

[The Type of Socially Responsible Investments That Make Firms More Profitable](#)



In support of the **good management mechanism**, firms can expect to benefit financially from engaging in Corporate Social Responsibility (CSR). However, in support of the **penance mechanism**, many firms engage in CSR to offset their past Corporate Social Irresponsibility (CSI), and these firms likely won't benefit financially from their CSR.

Může ale záležet na doméně, ve které firma CSR a CSI koná

Co když ale firma provozuje své CSR v jiné oblasti, než CSI (Corporate social irresponsibility)?

We then make a conceptual differentiation between distinct CSR approaches when CSI occurs: same domain CSR (SD-CSR) and other domain CSR (ODCSR). All else equal, the results show that SD-CSR has no effect on firm value, but OD-CSR significantly enhances firm value

Lenz, I., Wetzel, H. A., & Hammerschmidt, M. (2017). Can doing good lead to doing poorly? Firm value implications of CSR in the face of CSI. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-21.

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Společenský marketing (Societal Marketing)
 - Problematika CSR by se neměla omezit jen na součást marketingové komunikace (vydávání PR zpráv) či snahu umístit se v CSR rankingu

The N100 (100 largest companies in 41 countries) global average reporting rate has increased from 64 % in 2011 to 71 % in 2013. Almost all G250 (world's largest 250 companies) report on CR. 9/10 use their reports to identify environmental and social changes that impact the business and its stakeholders. 8/10 report they have a strategy to manage the risks and opportunities. 7/10 report that these changes bring opportunities for the innovation of new products and services ([The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017](#))

- CSR nemusí znamenat jen náklady, omezení či podlehnutí veřejnému tlaku
 - může být příležitostí k úsporám, inovacím či konkurenční výhodě

Coca-Cola recently started a program to empower young women entrepreneurs. The 5x20 program aims to bring 5 million women in the developing world into its business by 2020 as local bottlers and distributors of Coca-Cola products. Investment in women can have a multiplier effect that leads not only to increased revenues and more workers for businesses, but also to better-educated, healthier families and more prosperous communities. Walmart's social responsibility policy is encompassed by three goals: to be fully supplied by renewable energy, to create zero waste and to sell products that sustain people and the environment. These are lofty targets — and if achieved, ones that ultimately save the company a great deal of money.

([Why Companies Can No Longer Afford to Ignore Their Social Responsibilities](#))

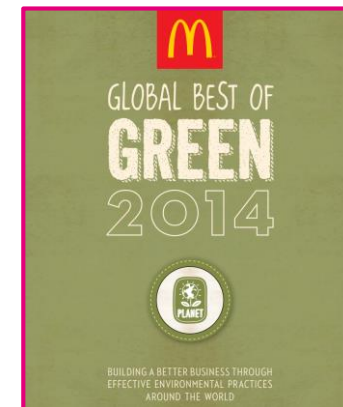
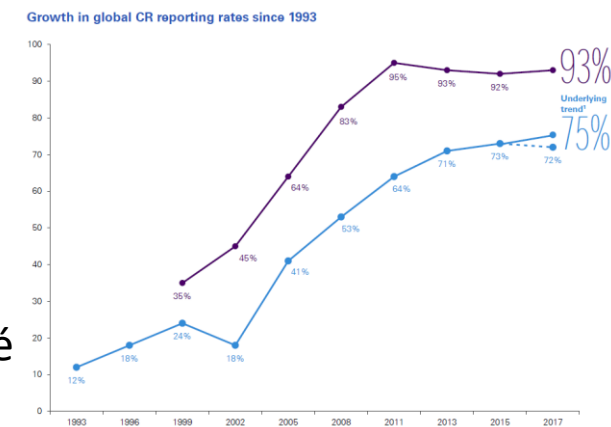
- Společnosti ale často neumí na CSR vydělat, absentuje strategický pohled, často nedokáží zákazníky přesvědčit, že dělají hodnotné CSR.

5% of companies are seen as delivering on these promises. And when you spend on average \$ 50-100million a year that's a poor ROI.

Consumers are likely to be especially brand loyal if their deeply-held values are engaged in their purchasing. Consumer engagement and commitment is priceless: ethical brands are more likely to encourage this engagement. [Ethical Consumerism Isn't Dead, It Just Needs Better Marketing](#)

- Není potřeba snažit se „zachránit svět“, CSR aktivity by měly souviset s hlavním odvětvím firmy.

[Nadace ČEZ](#) sponzoruje výstavbu dětských hřišť, vybavování škol interaktivními tabulemi či budování bezbariérových přístupů do škol. Jedná se spíše o „generické“ CSR, které se dobře prodá v tiskových zprávách. Více orientace na vývoj úsporných technologií, obnovitelných zdrojů či sanace krajiny by lépe spadalo do zaměření firmy ([dělá také](#))



Vývoj podnikatelských koncepcí

• Společenský marketing (Societal Marketing)

Most companies have long practiced some form of corporate social and environmental responsibility with the broad goal, simply, of contributing to the well-being of the communities and society they affect and on which they depend. But there is increasing pressure to dress up CSR as a business discipline and demand that every initiative deliver business results. That is asking too much of CSR and distracts from what must be its main goal: to align a company's social and environmental activities with its business purpose and values. If in doing so CSR activities mitigate risks, enhance reputation, and contribute to business results, that is all to the good. But for many CSR programs, those outcomes should be a spillover, not their reason for being.

Doporučené čtení: RANGAN, Kasturi, CHASE, Lisa, KARIM, Sohel. [The Truth About CSR](#) Harvard Business Review 1/2015

Most companies practice a multifaceted version of CSR that runs the gamut from pure philanthropy to environmental sustainability to the active pursuit of shared value. Moreover, well-managed companies seem less interested in totally integrating CSR with their business strategies and goals than in devising a cogent CSR program aligned with the company's purpose and values.

To maximize their positive impact on the social and environmental systems in which they operate, companies must develop coherent CSR strategies.



Doporučené čtení: PORTER, Michael E., KRAMER, Mark R. [Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility](#). Harvard Business Review 12/2006

THE PROBLEM

Many companies' CSR initiatives are disparate and uncoordinated, run by a variety of managers without the active engagement of the CEO. Such firms cannot maximize their positive impact on the social and environmental systems in which they operate.

THE SOLUTION

Firms must develop coherent CSR strategies, with activities typically divided among three theaters of practice. Theater one focuses on philanthropy, theater two on improving operational effectiveness, and theater three on transforming the business model to create shared value.

THE STEPS

Companies must prune existing programs in each theater to align them with the firm's purpose and values; develop ways of measuring initiatives' success; coordinate programs across theaters; and create an interdisciplinary management team to drive CSR strategy.

NUMBER OF RESPONDENTS 142

INDUSTRIES REPRESENTED Manufacturing, consumer packaged goods, extractive minerals, financial services, media, telecommunications, and others

NUMBER OF CSR PROGRAMS UNDER WAY IN THE RESPONDENTS' FIRMS 1,072



BENEFITS

Percent of respondents who identified the following as top benefits of their firms' CSR initiatives:

THEATER 1

PHILANTHROPY

Improves company's social standing: **84%**

Supports company's philanthropic priorities: **77%**

Increases employee motivation: **67%**

THEATER 2

OPERATIONAL IMPROVEMENTS

Improves company's social standing: **94%**

Improves company's environmental impact: **62%**

Protects resources on which the company depends: **58%**

THEATER 3

BUSINESS-MODEL TRANSFORMATION

Creates an important solution to a social/environmental problem: **89%**

Promises long-term gains: **82%**

Addresses senior management's social/environmental mission: **82%**

BUSINESS IMPACTS

Percent of respondents who identified the following as impacts (THEATER 1 and THEATER 2) or anticipated impacts (THEATER 3) of their firms' CSR initiatives:

Increased revenue: **13%**

Increased costs: **41%**

Increased revenue: **32%**

Reduced costs: **32%**

Increased costs: **35%**

Increased revenue: **31%**

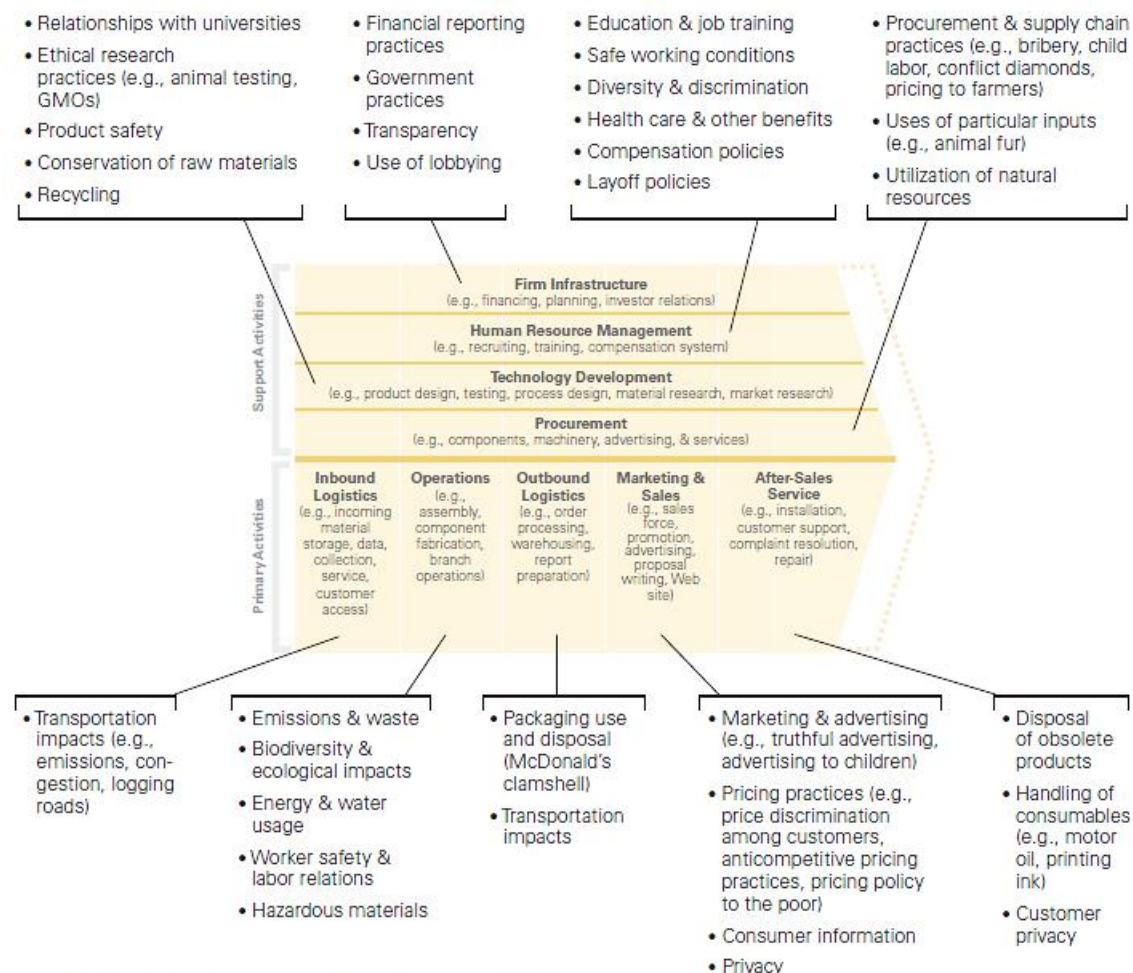
Reduced costs: **35%**

Increased costs: **36%**

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Společenský marketing (Societal Marketing)

- Inside-out perspektiva



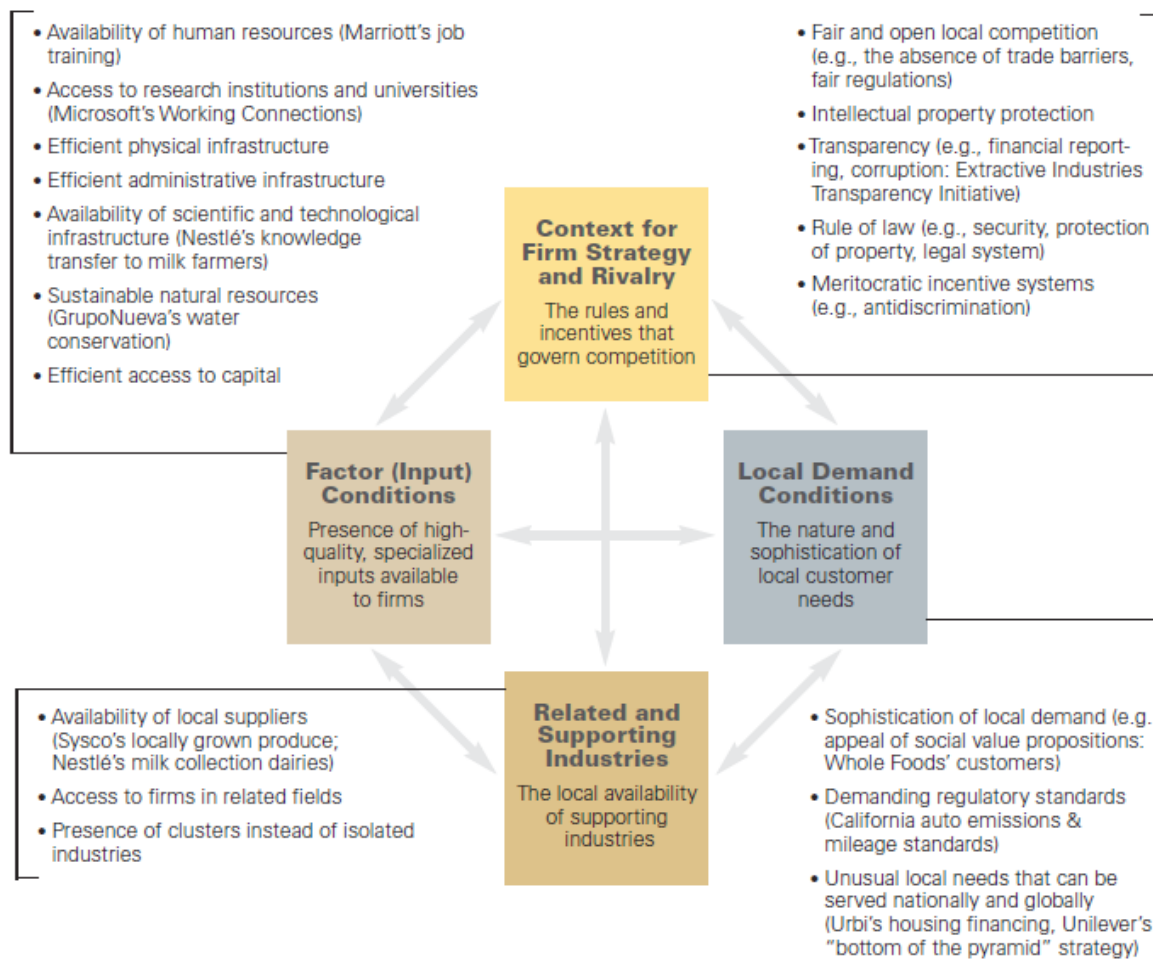
Source: Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985

- CSR se prolíná celým hodnotovým řetězcem
- Hodnotový řetězec zachycuje všechny aktivity, kterými se společnost zabývá
- Může být použit jako základ pro identifikaci pozitivních i negativních dopadů těchto aktivit

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Společenský marketing (Societal Marketing)

- Outside-in perspektiva



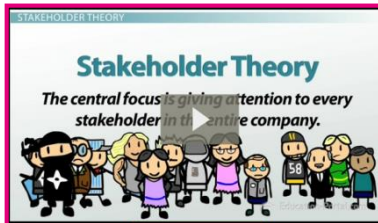
Source: Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990

- Kromě pochopení vztahu CSR–hodnotový řetězec, je nezbytné vnímat i okolí/kontext, ve kterém se firma pohybuje/soupeří s ostatními – společenské podmínky, infrastruktura, regulace a právní normy, ... i tyto aspekty ovlivňují CSR strategii (návaznost na [externí analýzu](#))

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Společenský marketing (Societal Marketing)
 - CSR reportování se brzy stane je povinné pro některé typy businessů, v některých zemích je povinné vydávat na CSR určitou část zisku (Indie, 2 %)
 - V ČR firmy vydávají na CSR 2–4 % ze zisku, v zahraničí až 10 % (Události ČT, 3. 2. 2015)
 - Existují nicméně i kritické názory na CSR

Doporučené čtení: SMITH, H. Jeff The Shareholders vs. Stakeholders Debate. MIT Sloan Management Review, Summer 2003



Most managers believe that there is a critical trade-off between serving customers and shareholders. The present study demonstrates that creating value for customers and shareholders are not two completely distinct goals, as the business press and managers fear; innovation can create value for shareholders by satisfying customers. However, results also indicate that a crucial trade-off between satisfying consumers and creating value for investors is indeed present, as those same factors (i.e., firm's branding strategy and level of market dominance, industry-level competitive intensity) that enhance the effects of innovation on customer satisfaction depress the effects of innovation on firm value, and vice versa.

Rubera, G., & Kirca, A. H. (2017). You gotta serve somebody: the effects of firm innovation on customer satisfaction and firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-21.

- Koncept se stále rozvíjí, dalším stupněm může být koncept Creating Shared Value (více viz Cenové strategie)

Vývoj podnikatelských koncepcí

- CSV – Creating Shared Value
 - Zpočátku diskuse, jak se liší od CSR

Poprvé publikováno v

PORTER, M.E. KRAMER, M. P. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 12/2006.

PORTER, M.E. KRAMER, M. P. Creating Shared Value. *Harvard business review*, 1-2/2011.

We believe that CSR is a different—if overlapping—concept from creating shared value. Corporate social responsibility is widely perceived as a cost center, not a profit center. In contrast, shared value creation is about new business opportunities that create new markets, improve profitability and strengthen competitive positioning. CSR is about responsibility; CSV is about creating value.

- CSR často vnímáno jako nástroj ke zlepšení firemní reputace, snížení rizik prostřednictvím filantropie, zaměřením na udržitelnost podnikání; oddělena od maximalizace zisku (CSR projekty stojí peníze a snižují zisky). Agenda je určena externími stakeholdery
- CSV je příležitostí pro vytvoření konkurenční výhody prostřednictvím společné tvorby hodnot pro firmu i komunitu, je prostředkem k maximalizaci zisku, nedílnou součástí interního prostředí firmy a její strategie, vytváří nové obchodní příležitosti, cílem jsou udržitelné změny s velkým dosahem v komunitě

CSR is fundamentally about taking resources from the business, and investing those resources in being a good corporate citizen: recycling, giving money to social causes, reporting on social and environmental impacts, and engaging employees in community works.

Shared Value is aimed at changing how the core business operates—strategy, structure, people, processes and rewards—in order to deliver triple bottom line returns.

The fundamental distinction is that CSR is about doing something separate from the business and CSV is about integrating social and environmental impact into the business, using that integration to drive economic value.

[CSR and CSV: What's the Difference?](#)

Corporate Social Responsibility (CSR)	Creating Shared Value (CSV)
<ul style="list-style-type: none"> • Corporate values and corporate citizenship • Corporate philanthropy: sharing money the company has already made • Contributions-in-kind, pro-bono service and volunteerism: sharing the company's products, expertise, talent and time • Corporate sustainability • Cause related marketing • Compliance with community, national and international standards • Reputation management • Employee recruitment & retention • Risk management; changing business practices in response to external pressure • Typically led by CSR, Marketing, Corporate Communications, External/Public/Government Affairs, Community Relations, Sustainability and Foundation departments 	<ul style="list-style-type: none"> • Design new products and services that meet social and environmental needs while simultaneously delivering a financial return • Access new markets • Reconfigure and secure the value chain by tapping new or better resources and partners to improve productivity • Improve the capabilities (skills, knowledge, productivity) of suppliers • Create local clusters to strengthen and capture economic and social benefits at the community level • Deploy corporate assets to achieve scale and spur investment • Typically led by CEO, senior executive team and individual champions across the company in close collaboration with corporate affairs and sustainability departments

Vývoj podnikatelských koncepcí

- CSV – Creating Shared Value

Nielsen Helps to Map the Meal Gap: Nielsen, a global information and measurement company, recently teamed up with Feeding America on a pro bono project to provide data for the Map the Meal Gap report—a landmark study that arms food banks with information to advocate for funding and public awareness about hunger. Not only did this project have large-scale social impact, it helped the company cement its brand as a corporate citizen, and improved employees' skills and engagement levels.

FedEx: When Hurricane Sandy pulverized parts of the East Coast in 2012, FedEx answered the call to serve by providing \$1.5 million in aid, and by delivering almost four million pounds of relief aid for agencies such as the American Red Cross, Heart to Heart International, Direct Relief and The Salvation Army. FedEx volunteers delivered everything from meals and clothing to water and medical supplies. They provided logistical expertise to deliver more than 85 generators to LaGuardia Airport, police stations and even polling stations to help residents vote during the 2012 presidential elections. As a result of that effort and the company's broader community engagement program, FedEx has seen a boost to employee satisfaction, loyalty, leadership development, and brand value.

Novartis: They saw a shared value opportunity in selling their pharmaceuticals in rural India, where 70% of the population lives. The obstacle was not the prices they charged but the social conditions in the region: a chronic lack of health-seeking behaviour in the community, healthcare providers with virtually no healthcare training, and tens of thousands of local clinics without a reliable supply chain. Looking through a shared value lens, Novartis saw these social problems as business opportunities: they hired hundreds of community health educators, held training camps for providers, and built up a distribution system to 50,000 rural clinics

Southwire: a US company that manufactures wire and cable in a small town in Georgia. Their machinists were retiring and the local high school, burdened by a 40% dropout rate, wasn't producing the workforce they needed. So Southwire partnered with the school, opened a factory nearby to employ the most at-risk students, part-time, using attractive wages as an incentive, and mentored their academic performance. Nearly 100% of the students in the Southwire program completed high school, and 1/3 went on to become Southwire employees. And, by the way, that factory near the school generates a million dollar annual profit.

[Better ways of doing business: Creating Shared Value](#), [Examples of Shared Value in Action](#)

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Holistický marketing (Holistic Marketing)
 - Nejvyšší stupeň, celistvý marketing



A holistic marketing concept is based on the development, design and implementation of marketing programs, processes and activities that recognize the breadth and interdependencies. Holistic marketing recognizes that 'everything matters' with marketing and that a broad, integrated perspective is necessary to attain the best solution

KOTLER, P., KELLER, K.L. (2012) *Marketing Management*. 14th ed. Pearson

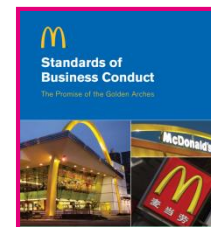
High performers excelled in their ability to leverage customer insight, communicate a societal purpose, and deliver a rich customer experience. They also demonstrated superior cross-functional collaboration, strategic focus, organizational agility, and training. New, fluid organizational structures facilitate these capabilities.

Marketing has become too important to be left just to the marketers. All employees, from store clerks to IT specialists, must be engaged in it.

Doporučené čtení: SWAAN ARONS, Marc, DRIEST, Frank, WEED, Keith. [The Ultimate Marketing Machine](#). Harvard Business Review 7/2014

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Holistický marketing (Holistic Marketing)
 - Interní marketing – všichni ve společnosti jsou si vědomi zásad a hodnot poskytovaných společností, problém u pozic s vysokou fluktuací, call centra, atp.



R&D	Sales
Spend time meeting customers and listening to their problems.	Have specialized knowledge of the customer's industry.
Welcome the involvement of marketing, manufacturing, and other departments to each new project.	Strive to give the customer "the best solution."
Benchmark competitors' products and seek "best of class" solutions.	Make only promises that they can keep.
Solicit customer reactions and suggestions as the project progresses.	Feed back customers' needs and ideas to those in charge of product development.
Continuously improve and refine the product on the basis of market feedback.	Serve the same customers for a long period of time.
Purchasing	Logistics
Proactively search for the best suppliers.	Set a high standard for service delivery time and meet this standard consistently.
Build long-term relationships with fewer but more reliable, high-quality suppliers.	Operate a knowledgeable and friendly customer service department that can answer questions, handle complaints, and resolve problems in a satisfactory and timely manner.
Don't compromise quality for price savings.	
Manufacturing	Accounting
Invite customers to visit and tour their plants.	Prepare periodic "profitability" reports by product, market segment, geographic areas (regions, sales territories), order sizes, channels, and individual customers.
Visit customer plants.	Prepare invoices tailored to customer needs and answer customer queries courteously and quickly.
Willingly work overtime to meet promised delivery schedules.	
Continuously search for ways to produce goods faster and/or at lower cost.	
Continuously improve product quality, aiming for zero defects.	
Meet customer requirements for "customization" where possible.	
Marketing	Finance
Study customer needs and wants in well-defined market segments.	Understand and support marketing expenditures (e.g., image advertising) that produce long-term customer preference and loyalty.
Study customer needs and wants in well-defined market segments.	Tailor the financial package to the customer's financial requirements.
Allocate marketing effort in relation to the long-run profit potential of the targeted segments.	Make quick decisions on customer creditworthiness.
Develop winning offers for each target segment.	
Measure company image and customer satisfaction on a continuous basis.	Public Relations
Continuously gather and evaluate ideas for new products, product improvements, and services.	Send out favorable news about the company and "damage control" unfavorable news.
Urge all company departments and employees to be customer centered.	Act as an internal customer and public advocate for better company policies and practices.

Zdroj: KOTLER, P., KELLER, K.L. (2012) *Marketing Management*. 14th ed. Pearson

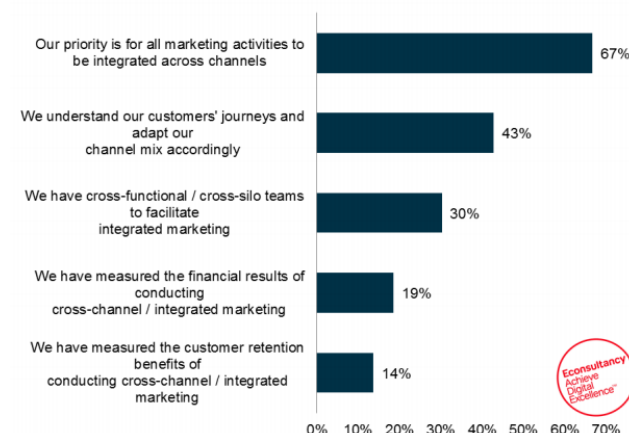
Vývoj podnikatelských koncepcí

- Holistický marketing (Holistic Marketing)
 - Integrovaný marketing – marketingové aktivity jsou vzájemně propojené a doplňují se



Integrated Marketing Remains The Holy Grail For Marketers And Consumers

Company respondents
Figure 1: Cross-channel marketing capabilities



Cross-Channel Marketing Report 2014

Klasická reklama



Heineken Sensation



Heineken SpySight



Heineken Store Amsterdam



Heineken Interactive Bottle



Heineken Departure Roulette



5 Inspiring Examples of Integrated Marketing Campaigns

5 Killer Integrated Marketing Cases To Draw Instant Inspiration From



Vývoj podnikatelských koncepcí

- Holistický marketing (Holistic Marketing)
 - Vztahový marketing – vybudování a udržení dlouhodobých vztahů se stakeholdery
 - V popředí zájmu jsou zákazníci a jejich potřeby, nikoliv produkty společnosti
 - Důraz na retenci, nikoliv akvizici zákazníků
 - Prolíná se celým marketingovým mixem ([Relationship marketing: Kotler on marketing](#))
 - Produkty jsou navrhovány podle preferencí a upravovány podle potřeb zákazníka, ve spolupráci s dodavateli i distributory
 - Cena reflektuje vztah se zákazníkem (individual pricing, bundling)
 - Distribuce se přizpůsobuje zákazníkovi (doručení domů, platba kartou, poprodejní servis – instalace, montáž, záruka)
 - Individuální marketingová komunikace, obousměrná komunikace, přímý prodej, integrovaná marketingová komunikace
 - Customer relationship management, data-mining
 - Věrnostní programy, zákaznické karty, ...

Starting May 8, Apple will begin contacting those who are eligible for an iPhone upgrade by email. This means if you're using an older model, such as an iPhone 4, 4s, or 5, you might get a promotional email from Apple this week encouraging you to upgrade to a 5s or 5c.

[Apple Plans To Boost iPhone Sales With A Big Promotion That'll Entice You To Upgrade](#)



„Shledali jsme, že jednou z nejužitečnějších dimenzí bylo jednoduché určení zákazníků s vkladem a zákazníků s půjčkami, kdy jsme propočítali čistý poměr odečtením celkových půjček od celkových vkladů,.....“to umožnilo identifikovat zákazníky s vysokými vklady, které jsme pojmenovali jako ‚investory‘, a dále ty zákazníky, kteří jsou ve značných dlužích. Obě výše jmenované skupiny jsou pro banku zdrojem hodnot.“

[Segmentace 5 miliónů zákazníků v České spořitelně](#)

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Holistický marketing (Holistic Marketing)
 - Vztahový marketing



One of the aims of the scheme is to use the data collected from customers to ensure they're sent relevant offers and Subway knows the best channel to communicate with them. "We have to make sure all offers are relevant," said Shetal. "We won't send an offer for a bacon and cheese sub to a vegetarian customer. It's complicated and expensive to do, but worth it." The focus is on segmenting offers and not over saturating customers, "they don't want constant messages."

[Subway Reveals How it Used its Loyalty Scheme to Increase Purchases](#)

- Vztahy mezi zákazníky a společnostmi mohou nabývat různé podoby (nejen) podle typu produktu či charakteru zákaznického segmentu

Doporučené čtení: AVERY, Jill, FOURNIER, Susan, WITTENBRAKER, John. [Unlock the Mysteries of Your Customer Relationships](#). Harvard Business Review 7/2014

Basic Exchange <p>The customer enters the relationship to obtain a good product or service at a fair price. The customer is looking for dependability and doesn't want to have to think or do too much.</p> <p>EXAMPLE A loyal customer sticks with a toothpaste brand.</p>	Business Partners <p>The customer wants to work with the company as a valued and reliable partner to solve problems over the long term.</p> <p>EXAMPLE A customer of a grocery delivery service provides a stream of sensible suggestions for improving service, and the company follows up on the ideas.</p>	Fling <p>The customer wants to experiment with a new identity. He or she expects the company to provide excitement, fuel his or her passion during every interaction, and not encourage reflection or rational thinking about purchases.</p> <p>EXAMPLE A customer of a watch company delights in—and purchases—a steady stream of new models with dazzling designs.</p>
Best Friends <p>The customer is looking for intimacy and emotional support. He or she wants a two-way flow of honest communication and expects that the company won't disclose personal information or take advantage of his or her vulnerability.</p> <p>EXAMPLE A retail customer expects to be notified in advance of changes in operations or prices, or of other relevant business decisions, and the customer offers loyalty and understanding in return.</p>	Buddies <p>The customer is looking for sustained interaction but doesn't want a close or emotional relationship. He or she expects that the company will not make demands or limit his or her freedom to associate with others.</p> <p>EXAMPLE A beer lover wants to choose from a large selection of brews to suit different occasions and resists individual brands' efforts to win his loyalty.</p>	Master-Slave <p>The customer enters this type of relationship to intensify feelings of self-worth. He or she demands that the company listen, anticipate his or her every need, satisfy every demand, and not ask questions.</p> <p>EXAMPLE An online retail customer cuts off her relationship after a series of small service infractions that signal disrespect.</p>

Vývoj podnikatelských koncepcí

- Holistický marketing (Holistic Marketing)
 - Vztahový marketing
 - Významně ulehčen rozvojem internetu a e-commerce
 - individuální komunikace
 - customizace produktu
 - adjustace cen
 - ...

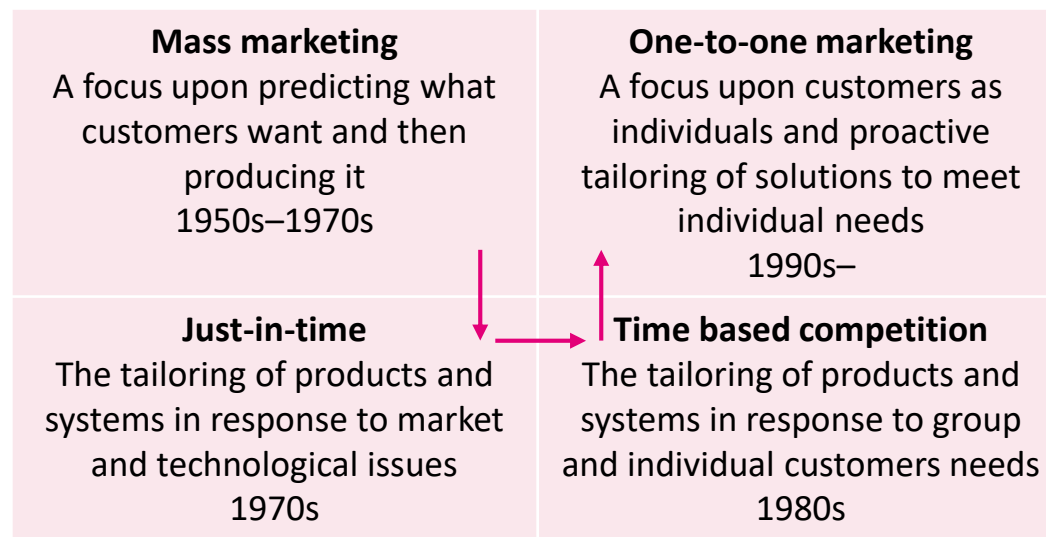


Table 1.2 Marketing's four paradigms: the shift from mass marketing to electronic marketing

	Mass marketing (traditional paradigm)	Target marketing (transitional paradigm)	Customer marketing (the new paradigm)	Electronic marketing (the emerging paradigm)
Key characteristics	Mass selling	Marketing segmentation	A focus upon key customers and database management	The Internet
Underlying assumptions and approaches	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consumers are satisfied with a standard product ■ Resellers are used to reach the consumer ■ Heavy advertisers will be successful 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Markets consist of distinct and definable groups ■ Success is gained from clear customer targeting and the development of a strong position within particular segments ■ Targeting can be achieved through market analysis 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Databases enable organizations to store and interrogate customer information to provide insight ■ Performance is improved by focusing on individual's needs ■ The costs of customization are reducing all the time ■ Technology now allows for direct marketing 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Customer are more demanding, more discriminating and less loyal; they demand more information and are capable of processing this effectively ■ Buyers want 24-hour access to develop a dialogue ■ Markets are increasingly global in their nature
Weaknesses and failings	<ul style="list-style-type: none"> ■ A lack of focus and the subsequent waste of resources ■ It ignores the demand for individual responses 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Large and profitable segments attract numerous players ■ Customers shift from one segment to another and may belong to contradictory segments ■ Segments may be illusory ■ Some financial services organizations 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 'Databases' are often just lists of names and addresses rather than detailed customer profiles ■ Database management and database mining skills are often more limited than is needed 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Customers may be concerned about security

F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Strategie a business model

Co je strategie

- Z řeckého *strategos*, generál < *stratos* (vojsko, výprava) + *agein*, vést dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení nějakého cíle.

- Typy strategických operací

- Pravé

- Cílem likvidace soupeře, antagonismus, konkurenční boj, boj bez pravidel
 - *Analogie: válečná tažení*



- Nepravé

- Cílem být lepší, prosadit se v konkurenci, boj v rámci pravidel
 - *Analogie: sport*



- Falešné

- Cílem zmást soupeře, přechytračení, blafování
 - *Analogie: poker*



1. What is our business?
2. Who is the customer?
3. What is value to the customer?
4. What will our business be?
5. What should it be?

DRUCKER, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Brothers

Strategic planning is the continuous process of making present entrepreneurial (risk-taking) decisions systematically and with the greatest knowledge of their futurity; organizing systematically the efforts needed to carry out these decisions; and measuring the results of these decisions against the expectations through organized, systematic feedback.

DRUCKER, Peter (2012). *Management*. Routledge

Strategic positioning means performing *different* activities from rivals' or performing similar activities in *different* ways. The essence of strategy is choosing to perform activities differently than rivals do. Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities.

Doporučené čtení: PORTER, Michael E. [What Is Strategy?](#) Harvard Business Review 11/1996

Co je strategie

- Typické oblasti rozhodování ve fázi formulace strategie
 - Vstup do odvětví/oboru/předmětu podnikání
 - Opuštění odvětví/oboru/předmětu
 - Alokace zdrojů (podporované, nepodporované oblasti)
 - Expanze
 - Diverzifikace
 - Mezinárodní trhy
 - Fúze, akvizice, společné podniky
 - Obrana proti převzetí

Companies have a unique strategy when (1) they have defined a clear target market and need, (2) developed a distinctive and winning value proposition for that market, and (3) arranged a distinctive supply network to deliver the value proposition to the target market.

KOTLER, Philip (2011). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. John Wiley & Sons

Proces umožňující organizaci koncentrovat zdroje na optimální příležitosti s cílem dosáhnout udržitelné konkurenční výhody.

AAKER, David (2008) *Strategic Market Management*

- Typické strategie v marketingu – např. podle prvků mktg mixu (výrobní, cenové, distribuční, na podporu prodeje, reklamní, ...), podle trendů trhu (růstové, udržovací, ústupové), vzhledem ke konkurenci (kooperační, ofenzivní), pro jednt. fáze životního cyklu trhu, dle přístupu k segmentům (ofenzivní, defenzivní; masový trh–tržní niky, individuální), dle cílů (růstové, obranné, zvrátové, útlumové, ukončení), ...

u B2B společností nemá marketingové cíle stanoveno 49 % firem,
Ve 41 % firem se marketing nepodílí na tvorbě firemní strategie a 43 % firem investuje
do marketingu méně než 0,5 % obrátu.

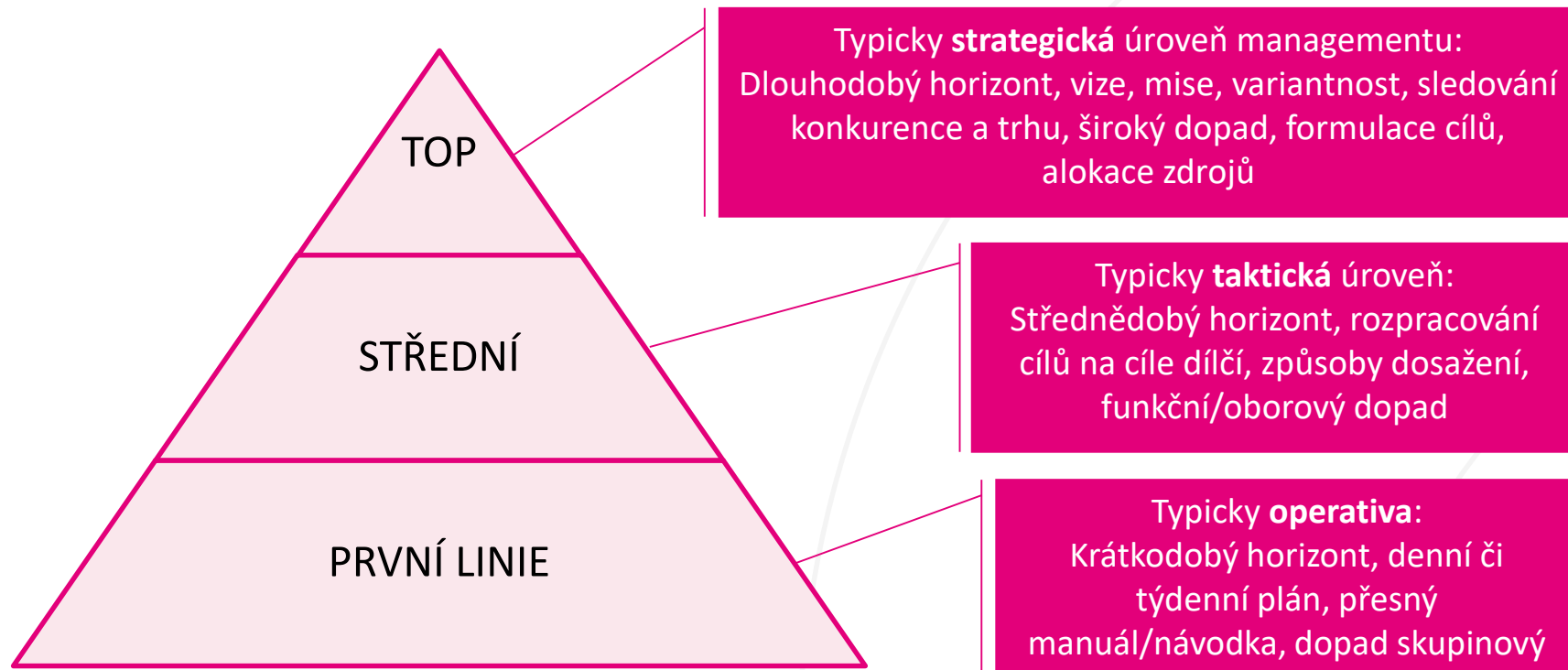
SOUKUP, T. Polovina B2B firem marketing prakticky nedělá. *MARKETING SALES
MEDIA*. roč. 2013, č. 4, s. 28.

Co je strategie

- Parametry strategie:

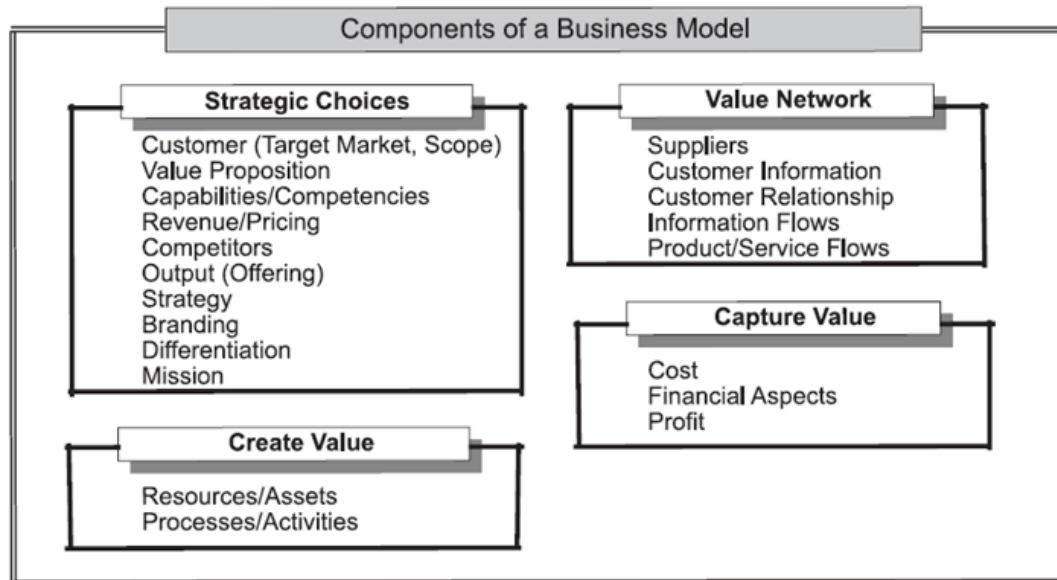
- Orientace na budoucnost
- Orientace na výsledek
- Cílem získat výhodné postavení nebo lépe vytěžit příležitosti, uspět v konkurenčním boji
- Kontingence a variantnost

Na jaké úrovni dochází ke stanovování marketingových strategií?



Rozdíl mezi strategií a business modelem

- Strategie není business model (a business model není strategie)
- Business model reflektuje strategii a rozpracovává ji do dalších úrovní



A business model isn't the same thing as a strategy, even though many people use the terms interchangeably today. Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together. But they don't factor in one critical dimension of performance: competition. Sooner or later—and it is usually sooner—every enterprise runs into competitors. Dealing with that reality is strategy's job.

SHAFER, Scott M.; SMITH, H. Jeff; LINDER, Jane C. [The power of business models](#). *Business horizons*, 2005, 48.3: 199-207.

- Strategická rozhodnutí (strategic choices) – například rozhodnutí o cílovém trhu, ceně, výstupu, diferenciaci produktu oproti konkurenci – viz předchozí definice strategie
- Tvorba hodnoty (creating value) – struktura zdrojů, procesů a jejich přeměny ve výstup přinášející přidanou hodnotu.
- Zachycení hodnoty (capturing value) – jak bude přidaná hodnota pro zákazníka převedena na hodnotu pro společnost. Náklady, finanční aspekty, zisk.
- Hodnotová síť (value network) – zahrnuje dodavatele, partnery, distribuční kanály. Dále rozšiřuje zdroje společnosti. Role, jakou společnost hraje v hodnotové síti významně ovlivňuje další elementy business modelu

Rozdíl mezi strategií a business modelem

A business model isn't the same thing as a strategy, even though many people use the terms interchangeably today. Business models describe, as a system, how the pieces of a business fit together. But they don't factor in one critical dimension of performance: competition. Sooner or later—and it is usually sooner—every enterprise runs into competitors. Dealing with that reality is strategy's job.

To see the distinction between a strategy and a business model, you need only look at Wal-Mart. You might think that the giant retailer's success was a result of pioneering a new business model, but that's not the case. When Sam Walton opened his first Wal-Mart in 1962 in the hamlet of Rogers, Arkansas, the discount-retailing business model had been around for a few years. It had emerged in the mid-1950s.

Walton heard about the new discount stores, visited a few, and liked their potential. In 1962, he decided to set out on his own, borrowing a lot of ideas for his early stores from Kmart and others. But it was what he chose to do differently—the ways he put his own stamp on the basic business model—that made Wal-Mart so fabulously successful. His model was the same as Kmart's, but his strategy was unique.

From the very start, for instance, Walton chose to serve a different group of customers in a different set of markets. The ten largest discounters in 1962, all gone today, focused on large metropolitan areas and cities like New York. Wal-Mart's "key strategy," in Walton's own words, "was to put good-sized stores into little one-horse towns which everybody else was ignoring."³ He sought out isolated rural towns, like Rogers, with populations between 5,000 and 25,000. Being a small-town guy himself, Walton knew the terrain well. The nearest city was probably a four-hour drive away. He rightly bet that if his stores could match or beat the city prices, "people would shop at home." And since Wal-Mart's markets tended to be too small to support more than one large retailer, Walton was able to preempt competitors and discourage them from entering Wal-Mart's territory.

Doporučené čtení: MAGRETTA, Joan. [Why Business Models Matter](#). Harvard Business Review 5/2002

Walmart



Business model v čase

Doporučené čtení: RICART, Joan E.; CASADESUS-MASANELL, R. How to Design A Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 1-2/2011

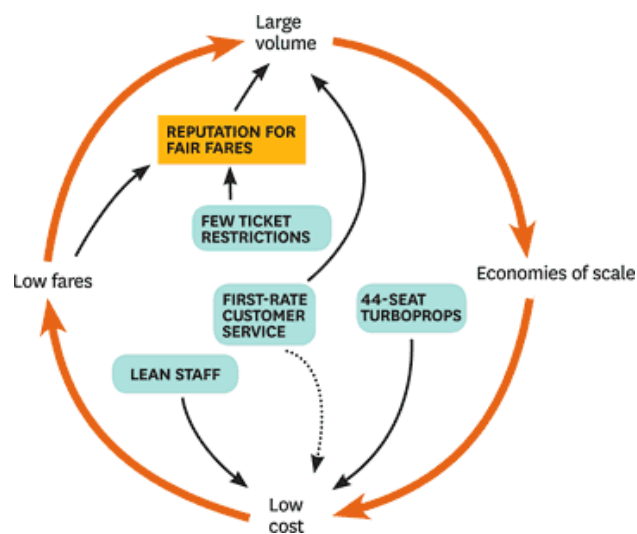
Strategy has been the primary building block of competitiveness over the past three decades, but in the future, the quest for sustainable advantage may well begin with the business model. While the convergence of information and communication technologies in the 1990s resulted in a short-lived fascination with business models, forces such as deregulation, technological change, globalization, and sustainability have rekindled interest in the concept today. Since 2006, the IBM Institute for Business Value's biannual Global CEO Study has reported that senior executives across industries regard developing innovative business models as a major priority. A 2009 follow-up study reveals that seven out of 10 companies are engaging in business-model innovation, and an incredible 98% are modifying their business models to some extent. Business model innovation is undoubtedly here to stay.

- Business model se neustále vyvíjí
 - Vývoj probíhá v cyklech

RYANAIR'S KEY VIRTUOUS CYCLES

CYCLE 1 Low fares >> High volumes >> Greater bargaining power with suppliers >> Lower fixed costs >> Even lower fares
 CYCLE 2 Low fares >> High volumes >> High aircraft utilization >> Low fixed cost per passenger >> Even lower fares
 CYCLE 3 Low fares >> Expectations of low-quality service >> No meals offered >> Low variable costs >> Even lower fares

This depiction of Ryanair's business model in the 1980s highlights the airline's major choices at the time: offering excellent service and operating with a standardized fleet. The airline was forced to redesign its business model in the face of stiff competition.



There has never been as much interest in business models as there is today; seven out of 10 companies are trying to create innovative business models, and 98% are modifying existing ones, according to a recent survey.

However, most companies still create and evaluate business models in isolation, without considering the implications of how they will interact with rivals' business models. This narrow view dooms many to failure.

Moreover, companies often don't realize that business models can be designed so that they generate virtu-

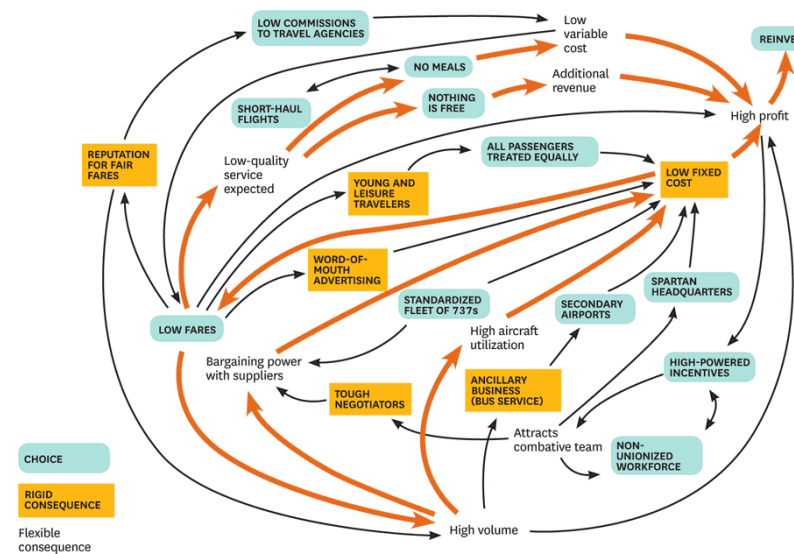
ous cycles—similar to the powerful effects high-tech firms such as Facebook, eBay, and Microsoft enjoy. These cycles, when aligned with company goals, reinforce competitive advantage.

By making the right choices, companies can strengthen their business models' virtuous cycles, weaken those of rivals, and

even use the cycles to turn competitors into complementary players.

This is neither strategy nor tactics; it's using business models to gain competitive advantage. Indeed, companies fare poorly partly because they don't recognize the differences between strategy, tactics, and business models.

Ryanair's current business model rests on the key choices of offering customers low fares and providing nothing free. The rigid consequences include a reputation for fair fares and low fixed costs. Ryanair's choices are aligned with its goals, generate cycles that reinforce the business model, and are robust given that it has been operating as a low-cost airline for 20 years.



Strategické plánování

- Liší se od business plánování
- Systematický proces rozhodování o tom, kde chce organizace v budoucnosti být
- Dlouhý časový horizont
- Propojení a sladění strategie organizace s jednotlivými prvky, zejména strukturou a kulturou
- McKinsey 7 S model

— 80. léta

Doporučené čtení: PETERS, Tom, WATERMAN Robert. Structure is not organization. *Business Horizons*, 1980

- Hard elementy (strategie, struktura, systémy)
- Soft elementy (sdílené hodnoty, dovednosti, styl, lidé)

• Cíle:

- Zvýšit výkonnost
- Prozkoumat reakci na změny
- Sladit strukturu s procesy při fúzi či akvizici
- Určit optimální způsob implementace strategie

Příklad: Starbucks

Glowa, Tim: White Paper: Examining Starbucks utilizing the 7s method and less than perfect information, 2001

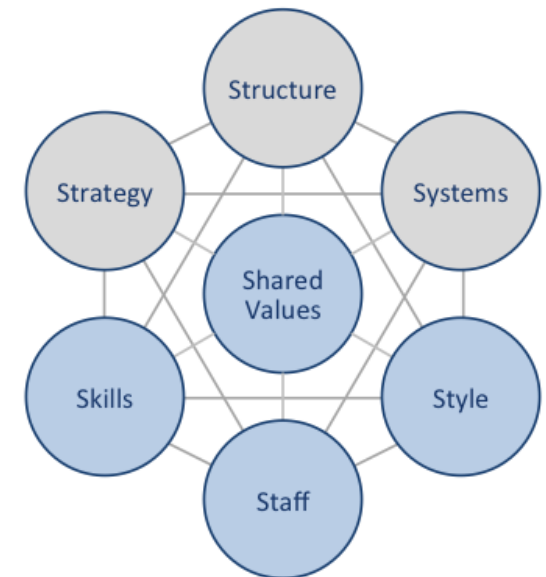


Kritika strategického plánování

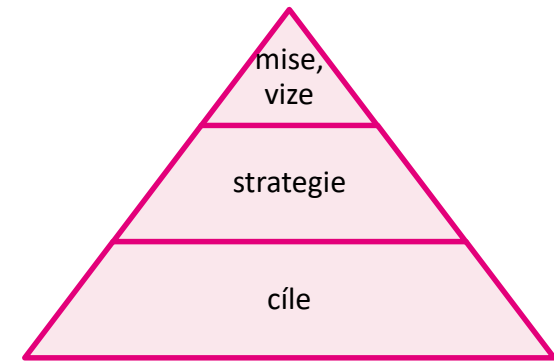
Doporučené čtení: MINTZBERG, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review* 1/1994

Strategic planning isn't strategic thinking. One is analysis, and the other is synthesis. Planners should make their greatest contribution *around* the strategy-making process rather than *inside* it. Planning has always been about *analysis*—about breaking down a goal or set of intentions into steps, formalizing those steps so that they can be implemented almost automatically, and articulating the anticipated consequences or results of each step. Strategic thinking, in contrast, is about *synthesis*. It involves intuition and creativity. The outcome of strategic thinking is an integrated perspective of the enterprise. The goal of those who promote planning is to reduce managers' power over strategy making.

Sometimes strategies must be left as broad visions, not precisely articulated, to adapt to a changing environment.



Strategie a mise/vize



- Vize – motivace, ideál, představa žádoucího budoucího cílového stavu
- Mise (poslání) – vyjádření smyslu a účelu existence organizace, proč a k čemu organizace existuje, co chce dělat, co umí, definuje core business

Vize – Řešení pro malou planetu.

Mise – Snažíme se o invence, vývoj a výrobu nejrozvinutějších informačních technologií. Tyto technologie transformujeme na hodnotu pro naše zákazníky prostřednictvím profesionálních služeb a konzultací po celém světě.

Vize – Být oceňován jako vedoucí dodavatel řešení pro komerční přepravu.

Mise – Vytváříme hodnotu pro zákazníky, čímž vytváříme hodnotu pro naše akcionáře

Vize – stát se jedničkou na trhu s elektrickou energií ve střední a jihovýchodní Evropě.

Mise – maximalizovat návratnost a zajistit dlouhodobý růst hodnoty pro své akcionáře.

Vize – Být mezinárodně respektovanou výzkumnou univerzitou poskytující elitní magisterské a doktorské vzdělání v ekonomických a příbuzných oborech na všech fakultách.

Mise – Poskytuje vzdělání v širokém spektru ekonomických a dalších studijních programů na bakalářském, magisterském i doktorském studiu, při jejichž realizaci se opírá o kvalifikované a vysoce motivované akademické pracovníky a studenty doktorských studijních programů.

Vize – Inspirovat a vychovávat lidského ducha

Mise – být předním dodavatelem nejlepší kávy na světě při zachování nekompromisních zásad a za trvalého růstu

Vize – Stát se nejrespektovanější a nejúspěšnější firmou, potěšit zákazníky širokou škálou produktů a řešení v automobilovém průmyslu

Mise – Poskytujeme bezpečné a klidné cestování.



- Cíl - popis určitého žádoucího konečného stavu, konkrétní (specific), měřitelné (measurable), dosažitelné (attainable, agreed), realistické (realistic), časově ohraničené (timed)
 - Nutnost definovat metriky, na kolik byl daný cíl nebo dílčí cíl dosažen (KPIs)

Strategie a mise/vize

- (špatný) příklad: Česká pošta

Hlavní směry strategického rozvoje do roku 2017



Česká pošta je zákaznický orientovaná společnost, je součástí klíčové infrastruktury a partnerem českého státu a nese sociální a společenskou zodpovědnost.

Poslání a strategické cíle

Posláním České pošty, s.p. je být důvěryhodným poskytovatelem kvalitních služeb v oblasti zprostředkování informací, plateb a zboží tradičními i elektronickými formami. Česká pošta zajišťuje poskytování univerzálních poštovních služeb a usiluje o jejich efektivitu. Její současná činnost je determinována čtyřmi klíčovými trendy ovlivňujícími trh a konkurenční prostředí. Jsou to: nové technologie, změna způsobu komunikace způsobená rozmachem internetu, měnící se potřeby zákazníků a liberalizace poštovních služeb. Česká pošta má v úmyslu i nadále úzce spolupracovat se státní správou, a to nejen prostřednictvím husté sítě svých poboček, ale i novými formami. Proto se stala provozovatelem unikátního systému datových schránek a datových sítí Ministerstva vnitra. Za nezbytné považuje zlepšování svého obrazu v očích veřejnosti. Při vědomí své společenské role a sociální odpovědnosti chce být zároveň i atraktivním zaměstnavatelem.

[Výroční zpráva 2013](#), [Strategická koncepce 2014](#)

- Česká pošta už není dále schopna naplňovat potřeby zákazníků (komunikace, posílání zásilek). Jejich roli převzal email a dopravní společnosti. Co s tím?
- Velmi častý problém u dřív úspěšných odvětví
The view that an industry is a customer-satisfying process, not a goods-producing process, is vital for all businesspeople to understand. The marketing effort is still viewed as a necessary consequence of the product—not vice versa, as it should be. [LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. Harvard Business Review 7/2004](#)



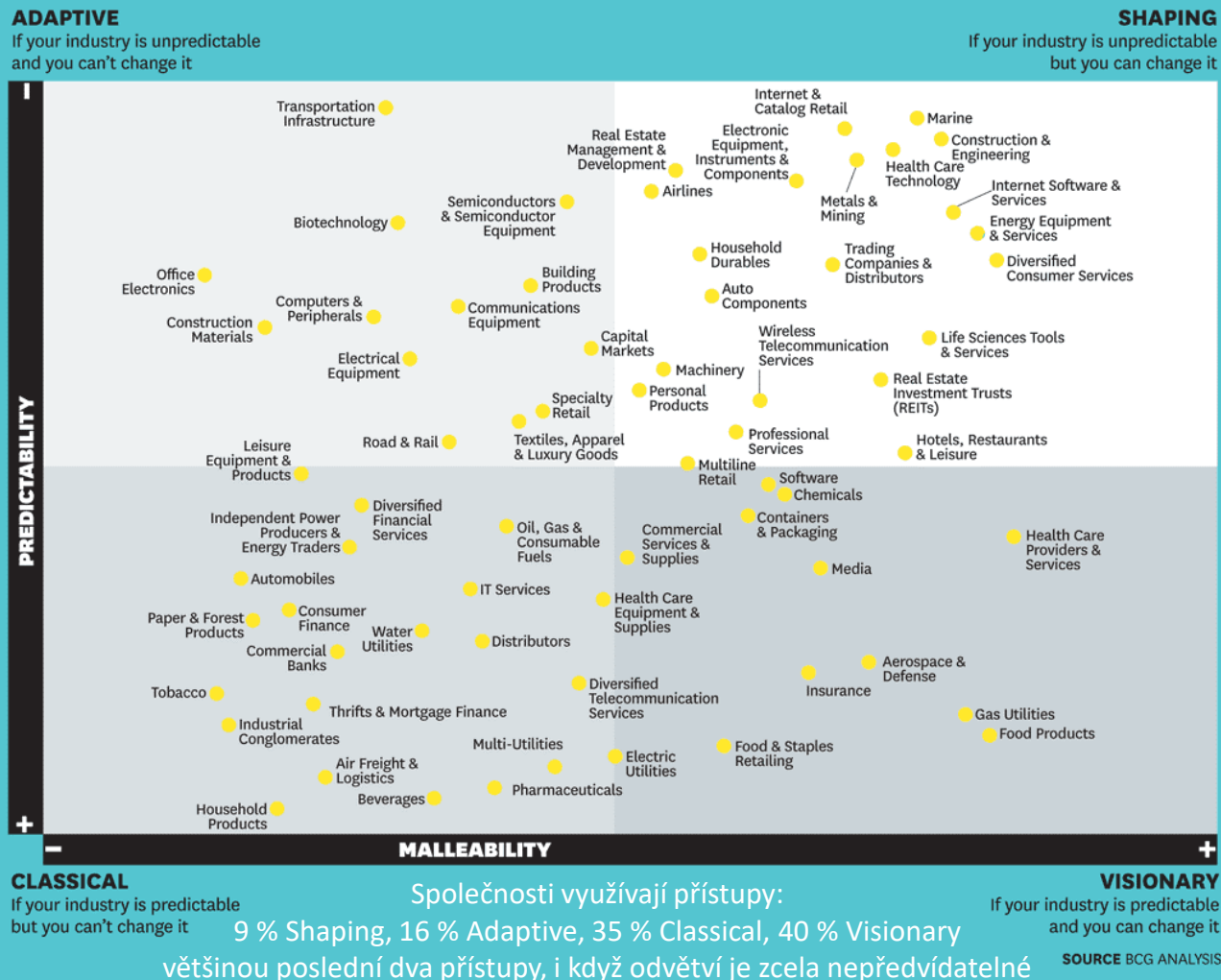
Volba strategického přístupu

Doporučené čtení: REEVES, Martin, LOVE, Claire, TILLMANNS, Phillipp. [Your Strategy Needs a Strategy](#). Harvard Business Review 9/2012

- Volbu strategie ovlivňuje řada vlivů – mimo jiné i charakter odvětví
 - Řada faktorů, lze zúžit na předvídatelnost (*predictability*) a ovlivnitelnost (*malleability*)
 - Užití správného strategického stylu vedlo k lepší (4–8%) výnosnosti, než u ostatních firem

Potřeba flexibilního přístupu, odvětví je nepředvídatelné a společnost nemá sílu jej měnit. [Mintzbergův přístup](#) – být připraven na změny, schopnost adaptace může být i zdrojem konkurenční výhody ([Adaptability: The New Competitive Advantage](#)). Neustálá adjustace strategií a cílů. Odvětví podléhající módě. Chutě zákazníků se mění rychle. Zara – flexibilní plánování podle módních trendů, rychlý návrh, výroba i distribuce stylů, rychlá změna sortimentu (do slev se dostane asi jen 15 % sortimentu)

Předvídatelné odvětví, ale společnost ho nemůže ovlivnit – klasický přístup, dlouhodobé plánování, kapitálová náročnost, nástroje jako 5F, BCG matice, ... Exxon Mobil nebo Shell (dokud se neobjeví [disruptivní technologie](#))



Odvětví, do kterých lze snadno vstoupit a kde technologie rychle mění prostředí ([disruptivní technologie](#)). Např. prostředí internetu, kde firmy rychle vytvářejí standardy a snaží se je prolobovat, aby získaly výhodu nad ostatními. Facebook získal nad ostatními sítěmi rozhodující výhodu, když se otevřel vývojářům aplikací ([2012 – více než 9 mil. aplikací](#)). [Podobně Google a souboj s Apple na poli aplikací](#)

Některá odvětví jsou předvídatelná a firmy mohou ovlivnit, kam odvětví míří. V polovině 90. let bylo zřejmé, že e-commerce se nemůže rozvíjet bez současného rozvoje logistických společností. UPS investovala přes mld. USD do technologií, které umožnily, aby se stala globální jedničkou na e-commerce delivery market

Volba strategického přístupu

Doporučené čtení: REEVES, Martin, HAANAES Knut, SINHA Janmejaya.

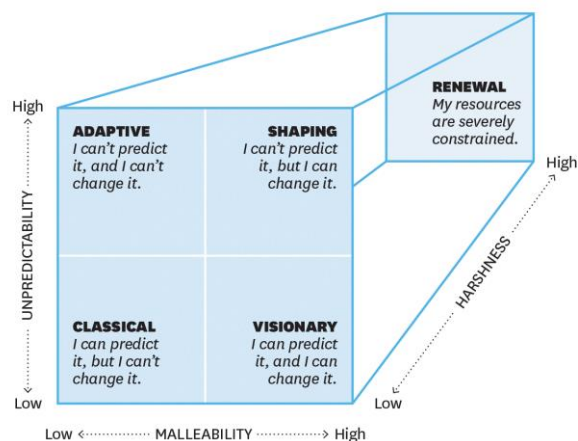
[Navigating the Dozens of Different Strategy Options.](#)

Harvard Business Review 24/6/2015

• Doplnění předchozího schématu

5 Approaches to Strategy

And the business environment in which you might use each one.



SOURCE BCG

© HBR.ORG

The renewal approach to strategy aims to restore the vitality and competitiveness of a firm when it is operating in a harsh environment. Such difficult circumstances can be caused by a protracted mismatch between the firm's approach to strategy and its environment or by an acute external or internal shock.

When the external circumstances are so challenging that your current way of doing business cannot be sustained, decisively changing course is the only way to not only survive, but also to secure another chance to thrive. A company must first recognize and react to the deteriorating environment as early as possible. Then, it needs to act decisively to restore its viability—economizing by refocusing the business, cutting costs, and preserving capital, while also freeing up resources to fund the next part of the renewal journey. Finally, the firm must pivot to one of the four other approaches to strategy to ensure that it can grow and thrive again. The renewal approach differs markedly from the other four approaches to strategy: it is usually initially defensive, it involves two distinct phases, and it is a prelude to adopting one of the other approaches to strategy.

Renewal has become increasingly common because of the number of companies getting out of step with their environments.

Comparing When, Where, and How to Use the Different Approaches to Strategy

	CLASSICAL	ADAPTIVE	VISIONARY	SHAPING	RENEWAL
<i>Core idea, or what it takes</i>	• Be big	• Be fast	• Be first	• Be the orchestrator	• Be viable
<i>Type of environment</i>	• Predictable, nonmalleable	• Unpredictable, nonmalleable	• Predictable, malleable	• Unpredictable, malleable	• Harsh
<i>Industries where approach is most visibly applicable</i>	• Utility • Automobile • Oil and gas	• Semi-conductors • Textile retail	• Not industry specific (create new, disrupt existing)	• Some software • Smartphone apps	• Financial institutions in the 2008–09 crisis
<i>Indicators of the approach</i>	• Low growth • High concentration • Mature industry • Stable regulation	• Volatile growth • Limited concentration • Young industry • High technological change	• High growth potential • White space, no direct competition • Limited regulation	• Fragmentation • No dominant player, platform • Shapable regulation	• Low growth, decline, crisis • Restricted financing • Negative cash flows
<i>How</i>	• Analyze, plan, execute	• Vary, select, scale up	• Envisage, build, persist	• Engage, orchestrate, evolve	• React (or anticipate), economize, grow
<i>Measures of success</i>	• Scale • Market share	• Cycle time • New product vitality index (NPVI)	• First to market • New user customer satisfaction	• Ecosystem growth and profitability • NPVI	• Cost savings • Cash flow
<i>Related approaches</i>	• Experience curve • BCG Matrix • Five Forces • Capabilities	• Time-based competition • Temporary advantage • Adaptive advantage	• Blue Ocean • Innovator's dilemma	• Networks • Ecosystems • Platforms	• Transformation • Turnaround
<i>Key examples</i>	• P&G under Lafley • Mars under Michaels	• Tata Consultancy Services under Chandrasekaran • 3M under McKnight	• Amazon.com under Bezos • Quintiles under Gillings	• Apple under Jobs • Novo Nordisk under Sørensen	• Amex under Chenault • AIG under Benmosche
<i>Key traps</i>	• Overapplication	• Planning the unplannable	• Wrong vision	• Overmanaged ecosystem	• No second phase

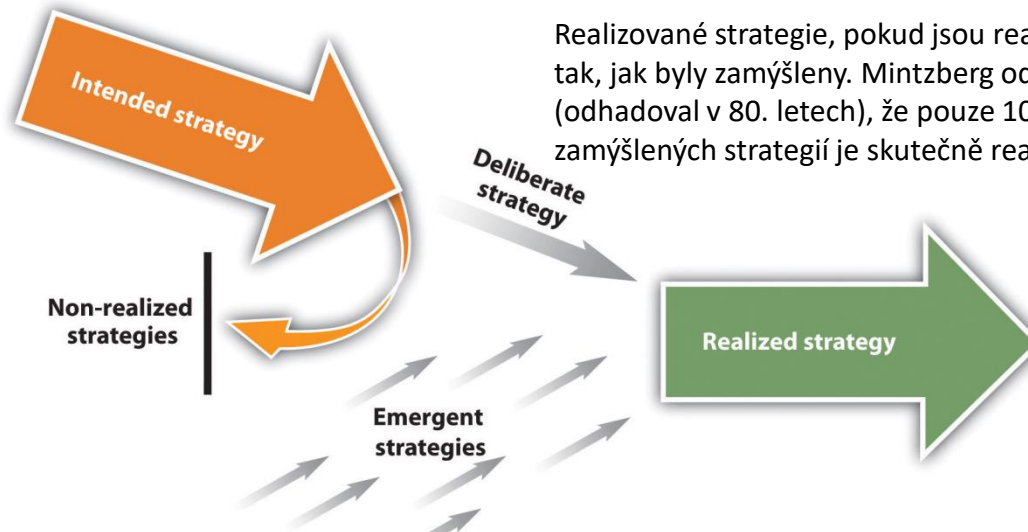
Strategie zamýšlené a postupně se formující (Mintzberg)

- Dva základní přístupy ke strategickému plánování
 - Porter – zdůrazňuje plánování, přípravu analýzu, strategické plánování viz [Porterův model pěti konkurenčních sil](#)
 - Mintzberg zdůrazňuje měnící se realitu, na kterou musí strategie reagovat. Strategie je spíše určitý „vzor v toku rozhodnutí“

Strategy emerges over time as intentions collide with and accommodate a changing reality. Emergent strategy is a set of actions, or behavior, consistent over time, “a realized pattern [that] was not expressly intended” in the original planning of strategy.

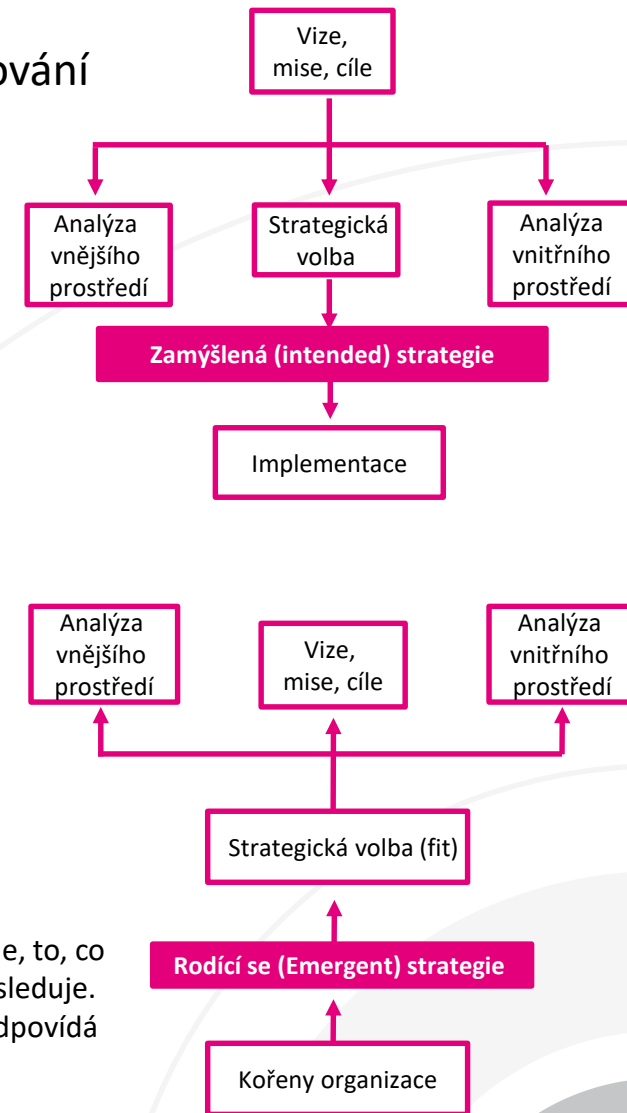
MINTZBERG, Henry. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, NY: The Free Press.

zamýšlené strategie, výsledek pečlivého plánování, Porterův přístup



A strategy can also be emergent, meaning that a convergent pattern has formed among the different actions taken by the organization one at a time.

MINTZBERG, Henry. [The Fall and Rise of Strategic Planning](#). Harvard Business Review 1/1994



Strategie zamýšlené a postupně se formující (Mintzberg)

- Mintzbergův pohled se více hodí do dnešního světa

Porter's ideas are still relevant, my colleagues and I still teach them, so I still believe in them and when I talk to corporate CEOs they still use them as part of their strategy planning thinking. But they are getting a bit long in the tooth for today's different world. Henry's emergent strategy ideas simply seem to be more relevant to the world we live in today – they reflect the fact that our plans will fail. This is not to say that planning isn't useful, but other than some long term technology plans, the day of the 5 year and even 2 year plans has faded and emergent strategy is the reality in most industries that I work with. [MOORE, Karl. Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today?](#)

- Mintzberg rozlišuje 8 typů strategií na škále od čistě zamýšlených po čistě emergentní

Doporučené čtení: MINTZBERG, Henry, WATERS, James A. [Of strategies – deliberate and emergent](#), Strategic Management Journal, Vol. 6 (7), 257-272, 1985.



[SCHWARZINGER, Andreas, MORGOUNOVSKI, Boris Paper Presentation: Of Strategies, Deliberate and Emergent" by Mintzberg & Waters, 1985](#)

- Příklad zamýšlené strategie



As an undergraduate student at Yale in 1965, Frederick Smith had to complete a business plan for a proposed company as a class project. His plan described a delivery system that would gain efficiency by routing packages through a central hub and then pass them to their destinations. A few years later, Smith started Federal Express (FedEx), a company whose strategy closely followed the plan laid out in his class project. Today, Frederick Smith's personal wealth has surpassed \$2 billion, and FedEx ranks eighth among the World's Most Admired Companies according to Fortune magazine. Certainly, Smith's intended strategy has worked out far better than even he could have dreamed. KETCHEN, Dave, SHORT, Jeremy. [Mastering Strategic Management](#).

- Příklad emergentní strategie



In the mid-1980s, FedEx deviated from its intended strategy's focus on package delivery to capitalize on an emerging technology: facsimile (fax) machines. The firm developed a service called ZapMail that involved documents being sent electronically via fax machines between FedEx offices and then being delivered to customers' offices. FedEx executives hoped that ZapMail would be a success because it reduced the delivery time of a document from overnight to just a couple of hours. Unfortunately, however, the ZapMail system had many technical problems that frustrated customers. Even worse, FedEx failed to anticipate that many businesses would simply purchase their own fax machines. ZapMail was shut down before long, and FedEx lost hundreds of millions of dollars following its failed emergent strategy. KETCHEN, Dave, SHORT, Jeremy. [Mastering Strategic Management](#).

Strategie zamýšlené a postupně se formující (Mintzberg)

- Další příklady jak se zamýšlená strategie změnila s ohledem na okolní podmínky



Facebook – S Markem Zuckerbergem se v roce 2003 rozešla přítelkyně. Vytvořil stránku FaceMash, kde se mohlo hlasovat o atraktivitě dívek. Idea se později rozrostla do sociální sítě Thefacebook, která byla určena jen pro studenty Harvardu. S rostoucí popularitou se otevřela i pro veřejnost. Facebook dnes významně ovlivňuje způsob jak (nejen) mladá generace komunikuje, mění marketingovou komunikaci společností, mění způsob, jakým získáváme informace, změnil způsob, jakým se dnes vnímá slovo kamarád/přítel. Současná podoba se nemůže odlišovat víc od toho, čím Facebook byl v době vzniku v 2003.




KETCHEN, Dave, SHORT, Jeremy. [Mastering Strategic Management](#).



Spencer Silver v roce 1968 pracoval pro společnost 3M. Snažil se vyvinout supersilné lepidlo pro použití v leteckém průmyslu. Místo toho se mu podařilo stvořit neuvěřitelně slabý adhezivní prostředek, který byl citlivý na tlak. Další vlastností bylo, že po nalepení na povrch se dal strhnout a nezanechával žádnou stopu. Dal se rovněž znovu použít.

Až do roku 1973 ale tento prostředek nenašel žádné využití. Používal se v laboratoři 3M na tabuli, na kterou bylo možné přilepit papír a zase ho strhnout. Ve 3M ale pracoval i Art Fry, inženýr chemie, který zpíval v chrámovém sboru. Jeho problém byl, že neustále ztrácel stránky ve svém zpěvníku. Napadlo ho, že kdyby stránky měli zezadu onu adhezivní vrstvu, přestaly by ze zpěvníku vypadávat – zrodil se sticker. Ke komerčnímu využití ale došlo až v roce 1977.

[Post-It Notes Were Invented By Accident](#)

	Intended Strategy	Emergent Strategy	Realized Strategy
	David McConnell aspired to be a writer. When his books weren't selling he decided to give out perfume as a gimmick.	The perfumes McConnell gave out with his books were popular, inspiring the foundation of the California Perfume Company.	The company changed its name to Avon in 1939, and its direct marketing system remained popular for decades. Avon is now available online and in retail outlets worldwide.
	When father and son team Scott and Don Rasmussen were fired from the New England Whalers, they envisioned a cable television network that focused on sports events in the state of Connecticut.	As the network became successful, ESPN has branched out beyond the local softball games and demolition derbies that were first broadcasted.	ESPN is now billed as the worldwide leader in sports, owning several ESPN affiliates as well as production of ESPN magazine, ESPN radio, and broadcasting for ABC.
	In 1977, a cash-strapped advertiser gave a radio station managed by Lowell Paxson 112 electric can openers to pay off an overdue bill. The can openers were offered over the air for \$9.95 and quickly sold out.	An idea emerged. Soon the radio station features a regular show called "Suncoast Bargaineers." In 1982, Paxson and a partner launched the Home Shopping Club on local cable television in Florida.	Today the Home Shopping Network has evolved into a retail powerhouse. The company sells tens of thousands of products on television channels in several countries and over the Internet.

Managers are craftsmen and strategy is their clay. Like the potter, they sit between a past of corporate capabilities and a future of market opportunities. And if they are truly craftsmen, they bring to their work an equally intimate knowledge of the materials at hand. That is the essence of crafting strategy. Strategies can *form* as well as be *formulated*. A realized strategy can emerge in response to an evolving situation, or it can be brought about deliberately, through a process of formulation followed by implementation. But when these planned intentions do not produce the desired actions, organizations are left with unrealized strategies.

Doporučené čtení: MINTZBERG, Henry. [Crafting Strategy](#). Harvard Business Review 7/1987

F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

Současné změny vnějšího prostředí

Marketing jako strategie

- I dnes se společnosti často soustředí na svůj produkt
 - Zdroj konkurenční výhody je spatřován uvnitř společnosti (R&D, procesy, efektivita, technologie, ...)
- Dnešní svět ale (nutně) není o tom, mít lepší produkt
 - Cílem je poznat (lépe než ostatní) potřeby zákazníka a uspokojit je
 - Zdroj konkurenční výhody může být i v propojení na trh, poznání zákazníků a jejich potřeb, spolupráce s distributory či dalšími partnery, redefinování nákupních kritérií...
 - Upstream aktivity jsou nezřídka outsourcovány

The Shifting Source of Competitive Advantage

WHAT ELSE CAN WE MAKE AND SELL?				WHAT ELSE CAN WE DO FOR OUR CUSTOMERS?		
UPSTREAM ACTIVITIES				DOWNSTREAM ACTIVITIES		
Sourcing	Production	Logistics	Innovation	Shaping Customer Perception	Innovation	Building Accumulative Advantage
Contract with lowest-cost suppliers	Reduce costs/ maximize scale and throughput	Optimize supply-chain and distribution efficiency	Build better products	Define competitive set Change purchase criteria Build trust	Tailor offering to consumption circumstances Reduce customer costs and risks	Harness network effects Accrue and deploy customer data
FIXED COSTS, CUSTOMER VALUE, AND COMPETITIVE ADVANTAGE ARE MOVING DOWNSTREAM						

DAWAR, Niraj. [When Marketing Is Strategy](#). Harvard Business Review 12/2013

Marketing jako strategie

- Kde je zdroj konkurenční výhody – upstream nebo downstream?



- Záleží více na tom co prodáváme nebo jak to prodáváme?



V supermarketu lze koupit balení 24 plechovek Coca-Coly za 25 centů/kus. Ta samá plechovka ale stojí i 2 dolary, pokud ji zákazník koupí v automatu na ulici během horkého dne. Proč je zákazník ochoten zaplatit 8krát tolik za stejné zboží? Co by se stalo, kdyby všichni zákazníci „zapomněli“, co je Coca-Cola a rozhodovali se o nákupu nápoje „racionálně“, jen na základě porovnání všech dostupných produktů.



Apple iPhone není [nejvýkonnější telefon na trhu](#), proč se ho tedy prodá(a)lo o tolik víc, než ostatních?

[Apple sold more than 10 million iPhones the first weekend. Galaxy S5 can be considered Samsung's bestselling smartphone to date, shipped 10 million units in 27 days.](#)

Last June, Apple's older iPhone 5s outsold the S5 during its first full month of sales.

Cílem marketingu je nabídnout zákazníkovi výrobky a služby s co největší přidanou hodnotou, ve správný čas, v ideálním místě a za vhodnou cenu.

Marketing jako strategie je vhodný např. i v odvětvích, kde se objevuje posedlost produktem a jeho vývojem. Tento přístup umožňuje vytvářet konkurenční výhodu i oproti firmám, které dosahují vyšší technologické úrovně.

Především se hodí ale v odvětvích, ve kterých dochází ke komodizaci produktů (všechny produkty mají stejné parametry) a downstream aktivity umožní dostatečnou diferenciaci oproti konkurenci.

Marketing jako strategie

V 1998 firma Pfitzer představila Viagra – lék na erektilní dysfunkci. Obrovský úspěch na trhu, 600 000 předpisů jen za první měsíc, při 10 USD za balení a při 90% marži. Pfitzer oslovil trh s jasným sdělením – pilulka funguje (účinnost a bezpečnost). V 2001 představoval trh s těmito prostředky 1,5 mld. dolarů, což bylo zajímavé i pro ostatní farmaceutické společnosti. V 2003 firma Bayer představila Levitra, prostředek se stejným efektem a cenou jen o trochu nižší než Viagra (tržní vyzyvatel). Brzy poté se na trhu objevil Cialis, produkt firmy Lilly Icos. Měl podobné účinky, ale efekt netrval jen 4 hodiny, ale 36 hodin, což pro zákazníky představuje mnohem vyšší míru komfortu. Marketingová kampaň se soustředila právě na tento aspekt (romantika a intimita, nikoliv účinnost, výkonnost a sex). Cena byla dokonce vyšší, než u Viagry.

In one-on-one interviews in mid-2000, Viagra users who had been informed of the attributes of both drugs were given a stack of objects and asked to sort them into two groups, one for Viagra and the other for Cialis. Red-lace teddies, stiletto-heeled shoes, and champagne glasses were assigned to Viagra, while fluffy bathrobes and down pillows belonged to Cialis. The implication: Viagra was for studs, Cialis for romantics. (Is Viagra Vulnerable?).

V 2012 Cialis předhonil Viagru v objemu prodeje o 1,9 mld. dolarů.



Doporučené čtení:

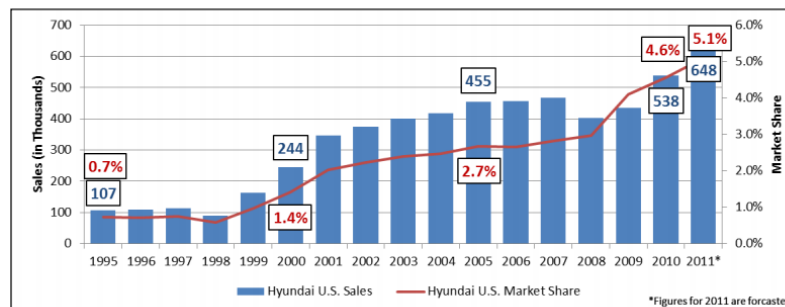
DAWAR, Niraj. [When Marketing Is Strategy](#). Harvard Business Review 12/2013

V době recese 2008–2009 se americký trh automobilový trh propadal do červených čísel. Prodeje nových vozů 2009 byly nejhorší od 1982. Většina automobilek se pustila do cenové války, která krizi jen prohloubila. GM a Chrysler před krachem zachránili až pomoc od vlády. I Hyundai jako výrobce automobilů zaměřených na nižší příjmové kategorie, byl zasažen (propad prodeje o 37 %). Hyundai se ale rozhodl vydat jinou cestou. Při rozhovorech s potenciálními zákazníky se často objevoval názor, že *The risk of buying during the financial crisis—when I could lose my job at any time—is simply too high*. Místo snížení cen tedy firma nabídla program Hyundai Assurance – *Hyundai would buy back their vehicles if they lost their jobs, went bankrupt, or became disabled*. V roce 2009 objem prodeje Hyundai rostl o 8 % (odvětví se oproti 2008 propadlo o 21,2 %). Pouze 350 zákazníků využilo možnosti vrátit vůz v rámci programu.



[After 26 Months, Hyundai Assurance Program Gets Its Walking Papers, Auto sales end 2009 with uptick, but year was awful](#)

Figure 3-7: Hyundai Annual U.S. Sales and Market Share 1995 - 2011



Source: IHS Global Insight, CAR Research

DECEMBER AND 2009 U.S. AUTO SALES | Story

Company	Dec. sales	Chg. from Dec. 2008	2009 sales	Chg. from 2008	2008 U.S. share	2009 U.S. share
GM ¹	207,538	-5.7%	2,071,749	-29.9%	24.6%	19.9%
Toyota Motor ²	187,860	32.3%	1,770,149	-20.2%	15.9%	17.0%
Ford Motor ³	183,701	32.8%	1,677,234	-15.3%	15.5%	16.1%
Honda ⁴	107,143	24.5%	1,150,784	-19.5%	9.6%	11.0%
Chrysler Grp.	86,523	-3.7%	931,402	-35.9%	10.0%	8.9%
Nissan ⁵	73,404	18.2%	770,103	-19.1%	6.9%	7.4%
Hyundai	33,797	40.6%	435,064	8.3%	2.7%	4.2%
Kia Motors	21,048	43.7%	300,063	9.8%	1.6%	2.9%
Volkswagen Grp. ⁶	29,597	16.2%	297,882	-5.2%	2.8%	2.9%
BMW ⁷	23,634	9.1%	242,053	-20.3%	2.4%	2.3%
Subaru	23,074	33.5%	216,652	15.4%	1.9%	2.1%
Mazda	18,255	1.6%	207,767	-21.3%	2.0%	2.0%
Mercedes-Benz	20,059	8.3%	190,604	-15.3%	2.1%	1.8%
Mitsubishi	4,355	-4.7%	53,986	-44.5%	0.5%	0.5%
Suzuki	1,885	-48.4%	38,695	-54.4%	0.4%	0.4%
Jaguar Land Rover	4,841	33.3%	38,261	-14.1%	0.4%	0.4%
Porsche	2,118	-1.7%	19,696	-24.3%	0.2%	0.2%
Smart USA	864	-63.1%	14,595	-40.7%	0.3%	0.1%
Ferrari	125	2.5%	1,374	-14.2%	0.0%	0.0%
Maserati	115	-56.6%	1,275	-49.2%	0.0%	0.0%
Isuzu	0	-100.0%	165	-96.5%	0.0%	0.0%
Total light-vehicle sales	1,029,936	15.1%	10,429,553	-21.2%	100.0%	100.0%

1 = includes Saab; 2 = includes Lexus; 3 = includes Volvo; 4 = includes Acura; 5 = includes Infiniti; 6 = includes Audi; 7 = includes Mini Source: Autodata

Současné změny vnějšího prostředí

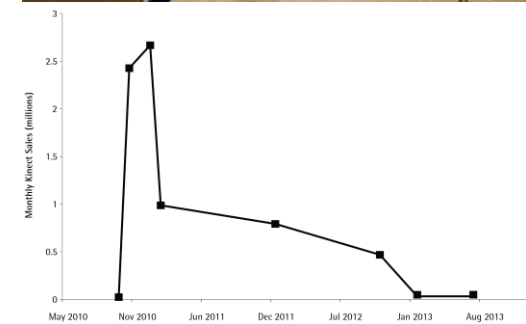
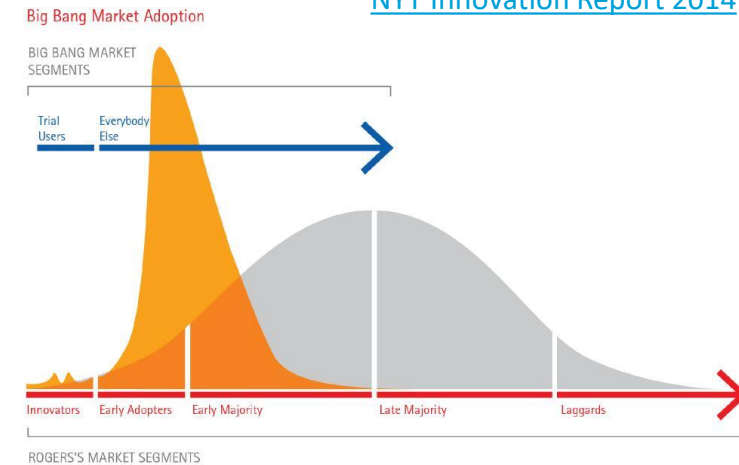
1. Fashionization of markets

- Produkty podléhají módním trendům a výkyvům, rychle (a iracionálně) zastarávají, poptávka kolísá, je nestálá

The first is the increasing speed of everything. Product life cycles and design cycles are getting shorter. When the pace of change gets faster, people realize that they need to look for the next big thing. The second issue is interindustry competition. Competition is coming from unexpected places. Who could have anticipated that the iPad's success would put all kinds of display devices—like electronic photo frames—out of business? And the third trend is disruptions from business models that offer better customer experiences instead of simply products. You'd do better to ask which industries are *not* being disrupted. If you don't have strong barriers to entry or you're up against shifts in technology or regulation, you're going to face new kinds of competition.

Cliffe, Sarah. When [Your Business Model Is in Trouble](#). *Harvard Business Review* 1/2011.

Kinect was an enormous hit, selling eight million units in just the first sixty days. According to Guinness World Records, that made Kinect the fastest-selling consumer electronic device in history. A little over a year after launch, twenty-four million Kinects had been sold, pushing sales of Xbox 360 consoles and games along with it. In 2010, Microsoft took the top spot in the fiercely competitive console market for the first time since Xbox 360's launch in 2001. However, catastrophic success invariably leads to rapid market saturation — and with it decline and sunset. Within six months, the pace of Kinect sales dropped precipitously. Though stragglers continued to buy the product in peaks and valleys over the next year, the product had largely fulfilled its mission in its first ten months. For Microsoft — and other game developers — it was time for another innovation. [The Faster a New Technology Takes Off, the Harder It Falls](#)



Source: Various news reports
 * Note: Monthly sales are estimated from totals from March 2011 to Feb. 2013. Seasonal variations were likely but data not available.

2. Vyšší tempo technologických změn, stanovování strategií na kratší období

3. Vysoká míra konkurence mezi firmami (hyperkonkurence)

In hyper-competitive environments, the life of a competitive advantage is nasty, brutish and short. Advantages don't last for very long before competitive entry, imitation and matching erode their edge, or customers move on, or the environment changes in such a way that the advantage becomes irrelevant.

MCGRATH, Rita. [Competitive Advantage Is Fleeting \(And It's Okay to Admit It\)](#) *Harvard Business Review* 6/2009

Hyper competition occurs when technologies or offerings, or innovative leapfrog development brings something so new that standards and rules are in flux, resulting in competitive advantages. [Hyper competition and the speed of change](#)

Současné změny vnějšího prostředí

4. Očekávání kvalitnějších služeb spojených s produktem, neustálé modifikace produktů

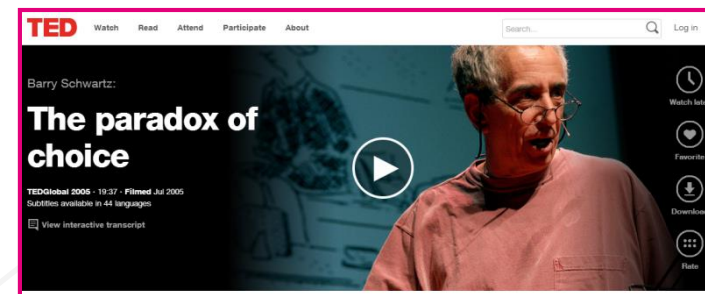
With new customers and partners come new demands. It is very easy to get distracted by product modification and other requests. Remember that you can't please everybody. Instead, identify what you do best and communicate that to your stakeholders before you expand your business.

[Why Scaling Up Sometimes Requires Slowing Down](#)

5. Čím dál vyšší požadavky zákazníků

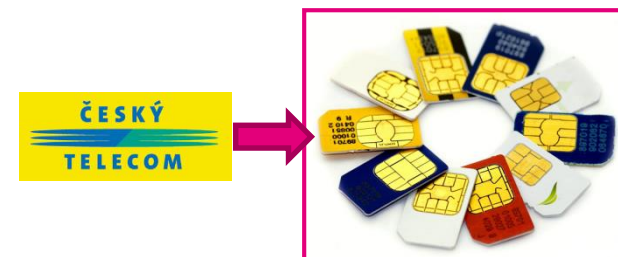
Everything is amazing right now and nobody's happy. Over the past 15 years customer expectations, have increased by about 24% in virtually all categories. More so in technology areas. Consumers aren't always able to rationally articulate needs, desires, or real expectations in the category.

[The Final Frontier: Customer Expectations](#)



6. Fragmentace trhů – i dříve homogenní trhy se rozpadají (vznik mikrosegmentů)

With today's deluge of data, we are no longer talking about large groups of people that fit into known categories, but micro-segmentation into smaller and smaller groups of people that are actively identified from a mixture of attitude and behavior, enabling the definition of increasingly finer market segments. The clear benefit of micro-segmentation is that the more relevant the message and offer in any media, the greater the ability for it to break through the clutter, engage the individual, and generate the desired response or behavior. These micro-segments enable finer targeting of content, offers, products, and services, which can deliver real and substantial returns. [Customer Segmentation in the Era of Big Data](#)



7. Komodizace trhů

That said, intense global competition, outsourcing, and offshoring are all squeezing margins, increasing customer price sensitivity, and making it harder to sustain inter-brand differentiation. The product life cycle suggests that, as product categories mature, they become more susceptible to the forces of commoditization. The difference today is that the speed from launch to maturity is faster than ever before. Marketers can do three things to delay the inevitable forces of commoditization. Innovate. Bundle. Segment. [When Your Product Becomes a Commodity](#)



Současné změny vnějšího prostředí

8. Eroze dříve silných a dominantních značek

There appears to be an epidemic of brand erosion going on, with some of the best and brightest companies with years of doing things right stumbling and hurting themselves in eyes of their consumers. I think part of the reason is that companies forget their core competencies in the drive for growth. Toyota built its rep on quality and then loses it by growing too fast. Motorola shapes a beautiful new thin form factor with the RAZR and builds 50 million of them, but neglects the user interface, driving people nuts who can't hear their phones or access what they need. The original StarTac phone was easy to use. Home Depot had a great reputation for customer service, literally helping people build their own products (kitchens, bathrooms). Then it guts its service and angers loyal consumers. BP was going green, until a chemical plant blew up and oil was spilled over half of Alaska because of poor maintenance and penny-pinching. [Toyota, Home Depot, Motorola, BP, Wal-Mart--Brand Erosion Hits The Biggest And Best Brands. What's Going On?](#)



9. Glokalizace trhů, redefinování hranic odvětví

Many global strategies fail--despite companies' powerful brands and other border-crossing advantages. Seduced by market size, the illusion of a borderless, "flat" world, and the allure of similarities, firms launch one-size-fits-all strategies. But cross-border differences are larger than we often assume. Most economic activity--including direct investment, tourism, and communication happens locally, not internationally. In this "semi-globalized" world, one-size-fits-all strategies don't stand a chance. Companies must instead reckon with cross-border differences by providing tools for assessing the cultural, administrative, geographic, and economic differences between countries.

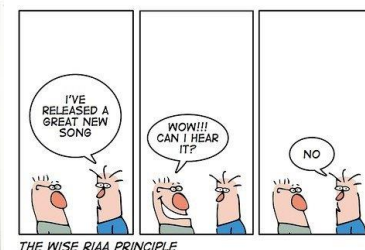
GHEMAWAT, Pankaj (2007). *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business Review Press

Samsung vaulted ahead of cash-rich Apple in two ways: R&D and marketing spending. The first was not just on phones but across a whole range of innovations and adjacent markets. In only 10 years, Samsung went from entering to leading the global flash-memory market. In three years, it went from entering the global smartphone market in a serious way to leading it. Today, Samsung is the world's largest technology company by revenue. Samsung's expansion illustrates not only the flashing speed of change but also the blurring of industry borders. [Strategy, Uncertainty And Unfamiliarity](#)



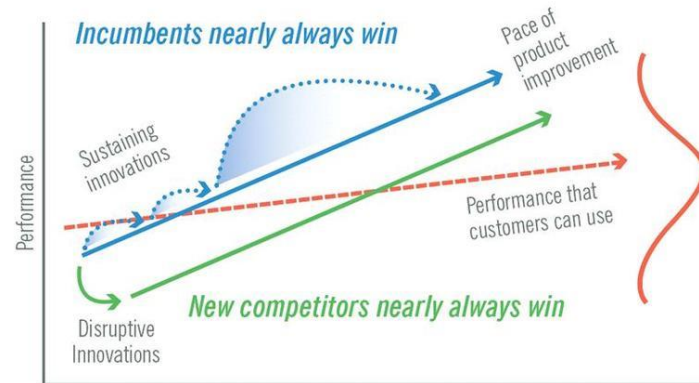
10. Stále nová omezení (ekonomická, politická, sociální, ...)

"Every gram of CO2 reduction costs the VW Group 100 million Euros per year, and we don't know when they will pay off," said Winterkorn. "Companies can only invest in environmental protections if we can afford it.," [VW Group CEO rails against tougher emissions regulations. The average additional manufacturing cost is estimated at around €1100 per car in 2020](#) .



Disruptivní technologie

- Udržitelné a nepřetržité (sustainable) inovace
 - naslouchání potřebám zákazníkům – neustálému vylepšování produktu, lepšímu obsloužení trhu
- Disruptivní (disruptive) inovace
 - vytvářejí nový trh oddělený od mainstreamu, příliš malý na to, aby jej velcí hráči zaregistrovali. Často začíná jako horší low-cost produkt. Pokud se ale inovace uchytí – zásadně se mění podstata soupeření i na zavedených trzích, zákazníci se přesouvají k nové (nejen) technologii

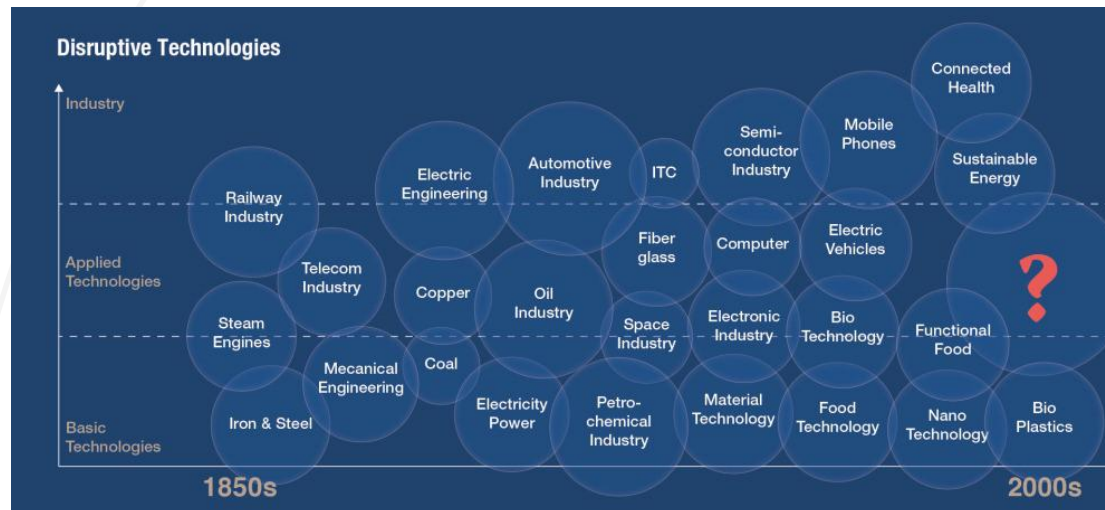


Source: Clayton Christensen, *The Innovators Solution*

V 2014 unikla na web [New York Times Innovation Report](#). Analýza žurnalistiky, identifikace nových konkurentů a technologií, které zásadně mění obor

- Žurnalistika je pod tlakem disruptivních inovací. Představiteli těchto inovací jsou společnosti jako [Buzzfeed](#), [Vox Media](#), [Circa](#), [Business Insider](#), [Huffington Post](#), ale i [Twitter](#)
- Hlavní (úvodní) stránka nefunguje, návštěvnost na ní klesá, snižuje se i čas, který na ní uživatelé stráví. Počet shlédnutých stránek ale v zásadě stabilní.
- Digitální žurnalistika není doplňkem printu. Publikovat nejdříve v tisku a pak dát obsah na web nefunguje. Oddělení digitální a „tradiční“ žurnalistiky nesmí být již nadále oddělena, musí pracovat v synergii společně.
- Bez postupů obvyklých na webu (SEO, PPC, metadata, související a doporučené články) se nelze obejít.
- Sociální žurnalistika – obsah poskytnutý samotnými čtenáři, lajkování, sdílení obsahu na sociálních sítích, influenceři a opinion-makeři
- Personalizovaná žurnalistika
- Interaktivní zprávy

[Uniklá strategie New York Times: hlavní stránka je mrtvá a zprávy jsou sociální, Why the Leaked New York Times Innovation Report Matters To Us,](#)



Globalizace, lokalizace, glokalizace

- Globalizace

Doporučené čtení: LEVITT, Theodore. [The Globalization of Markets](#). Harvard Business Review 5/1983

Levitt described the sweeping emergence of a global market for uniform consumer products. He saw advances in communications and transportation driving ever more informed consumers toward a “convergence of tastes.” And he saw global corporations exploiting the “economics of simplicity and standardization” to price their global products far below the local competition. “Everywhere everything gets more and more like everything else as the world’s preference structure is relentlessly homogenized.”

- Levittovy myšlenky byly interpretovány tak, že nadnárodní společnosti mají standardizovat produkty, distribuci i marketingovou komunikaci s cílem dosažení úspěchu napříč různými kulturami
- Tento přístup určitý čas fungoval (80. a 90. léta), s nasycením lokálních trhů se ale začaly objevovat problémy

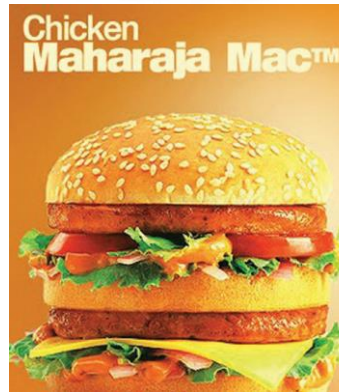
During the late 1980s and the 1990s, these global companies found receptive consumers in every corner of the world. Scrambling to establish beachheads in some 30 new country markets, global companies had no time—or apparently any need—to worry about local adaptation. The value of global trade almost trebled between 1980 and 2000. Increasingly, it seemed that globalization was actually Americanization. By 2000, 62 of the most valuable 100 brands in the world (according to Interbrand methodology) were American. But with the start of the new millennium, Levitt’s relentless homogenization began to stall. In emerging markets from China to Eastern Europe, enthusiasm for global brands proved short-lived. Local brands found new (and returning) customers as global brands saturated their markets. Local brands also started to win back customers as their quality improved in response to new competitive pressure, and, in some cases, new ownership by global corporations.

Doporučené čtení: QUELCH, John. [The Return of the Global Brand](#). Harvard Business Review 8/2003

- Na konci 80. let se objevuje kombinace globálního a lokálního přístupu - glokalizace

With glocalization, companies develop great products at home and then distribute them worldwide, with some adaptations to local conditions. It allows multinationals to make the optimal trade-off between the global scale so crucial to minimizing costs and the local customization required to maximize market share. [How GE Is Disrupting Itself](#)

Doporučené čtení: HOLT, Douglas B., QUELCH, John, TAYLOR, Earl E. [How Global Brands Compete](#). Harvard Business Review 9/2004

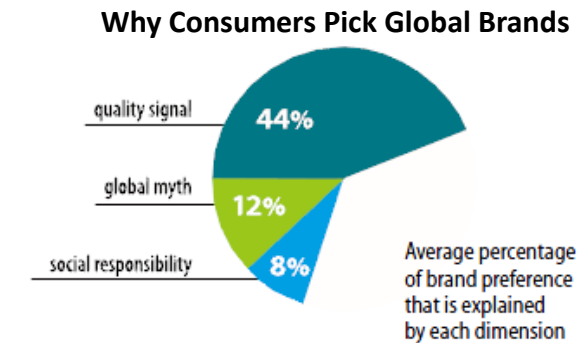


Globalizace, lokalizace, glokalizace

- Globalizace a existence globálního spotřebitele?

Certain behaviors are likely to be universal, whereas others are not. Understanding such differences is essential to designing international marketing strategies. The marketing manager must understand the extent to which key behaviors vary from one culture to another. Culture or country boundaries can be a less important segmentation criterion than individual factors across culture.

DAWAR, Niraj; PARKER, Philip. Marketing universals: Consumers' use of brand name, price, physical appearance, and retailer reputation as signals of product quality. *The Journal of Marketing*, 1994, 81-95.



- Globalizace ale není v zásadě nový nebo převratný koncept

- V 50. a 60. letech se pro americké společnosti objevila řada nových příležitostí (lokální trhy zničené WWII); do té doby si často vystačily s domácím trhem; Zahraniční trhy zaplavily produkty navržené pro amerického zákazníka (např. Xerox nabízel kopírky v Evropě jako Rank Xerox a v Asii jako Fuji Xerox) – globalizace trhů
- V 70. a 80. letech americké společnosti ve snaze zefektivnit výrobu přesunuly řadu operací do zámoří (často i vývoj – Microsoft má vývojová centra i v Indii a Číně) – globalizace zdrojů
- S nasycením lokálních trhů americkými produkty v 90. letech společnosti zjistily, že s produkty, které nereflektují lokální specifika, často nedokáží lokálním produktům konkurovat – glokalizace
- Glokalizace často staví na produktu vyvinutém pro rozvinutý (americký, evropský) trh, který je pouze uzpůsoben pro rozvíjející se trhy. S novým tisíciletím se objevuje ale i opačný proces – tzv. [obrácená inovace \(Reverse Innovation\)](#), kdy je produkt primárně vyvinut pro rozvíjející se trhy (a v rozvíjejících se zemích), ale zpětně se dokáže uplatnit i na trzích rozvinutých

Globalizace, lokalizace, glokalizace

Glokalizace

“Glocal strategy” refers to the idea of “think global, act local”. Successful corporations must develop a glocal strategy, by utilizing their global experiences and then customizing and tailoring their services and products in such a way that would appeal to local markets. This should not apply just for product design or communications, it has to incorporate branding and all variables from the marketing mix, whenever possible.

DUMITRESCU, Luigi; VINERAN, Simona. [The Glocal Strategy of Global Brands](#). *Studies in Business and Economics*, 2010, 5(3).

A Framework for Alternative Global Marketing Strategies (Adapted from Schiffman and Lazar Kanuk, 2009, p. 472)

PRODUCT STRATEGY	COMMUNICATION STRATEGY	
	Standardized Communications	Localized Communications
Standardized Product	Global Strategy: Uniform Product / Uniform Message	Glocal Strategy: Uniform Product / Customized Message
Localized Product	Glocal Strategy: Customized Product / Uniform Message	Local Strategy: Customized Product / Customized Message
	Glocal Strategy : Customized Product / Customized Message	

— Prolíná se marketingovým mixem

Globalization	Localization	Glocalization
The tendency toward an international integration of goods, technology, information, labor, capital, or the process of making this integration	The process of adapting a product or service to a particular culture, language, developing a local appeal and satisfying local needs	Providing a global offer (brand, idea, product, service, etc), while taking local related issues into account
<ul style="list-style-type: none"> • Undifferentiation and convergence in • customer preferences and income across target countries with economic development and trade • Takes into account mass demand • Globalism • Quantity • International brand awareness • Cost benefits from standardization • Falling costs of trade with greater • globalization 	<ul style="list-style-type: none"> • Differentiation - differences in customer preferences and income across target countries • Takes into account specific demand • Localism • Quality and values • Local brand recognition • Competition from both successful domestic products and international brands • High costs of trade create separate markets 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizing global experiences or a global brand name, and differentiating the offer in order to appeal to local markets • Operates within a global market and local market niches • Integrating both globalism and localism • Integrating quality and values in a product, that gets sold in large quantities • High notoriety of the brand • A glocal product / service can face competition from both local and international brands in a better way because it meets certain local needs or preferences, at lower costs due to the global edge of the company

Produkt	Cena	Propagace	Distribuce
Danone v Číně prodává jogurty s nižším obsahem laktózy – čínská populace je na ni více alergická; McDonald's nabízí ve Francii víno, v Německu pivo, v Indii Maharaja Mac and Veggie McNuggets, v Kanadě Mclobster, Coca-Cola v Japonsku nabízí obrovské množství lokálních nápojů; Volkswagen nedávno akvizicí pořídil firmu Proton vyrábějící „vozy pro muslimy“ – s kompasem ukazujícím neustále k Mekce	Spar je v Německu pozicován jako low-cost řetězec. Ve velké Británii ale nabízí lepší servis a in-store design a je pozicován jako menší a dražší samoobsluha 	McDonald's musel změnit v Číně způsob komunikace – bílá barva je symbolem smrti a klaun tak vyvolával negativní konotace 	Tašky Louis Vuitton jsou prodávány v Hong-Kongu nebo Spojených Arabských Emirátech ve stáncích v běžných nákupních centrech. V Evropě by tento postup ale zničil vnímání značky jako luxusní. Podobně prodej luxusního zboží v Číně online. 

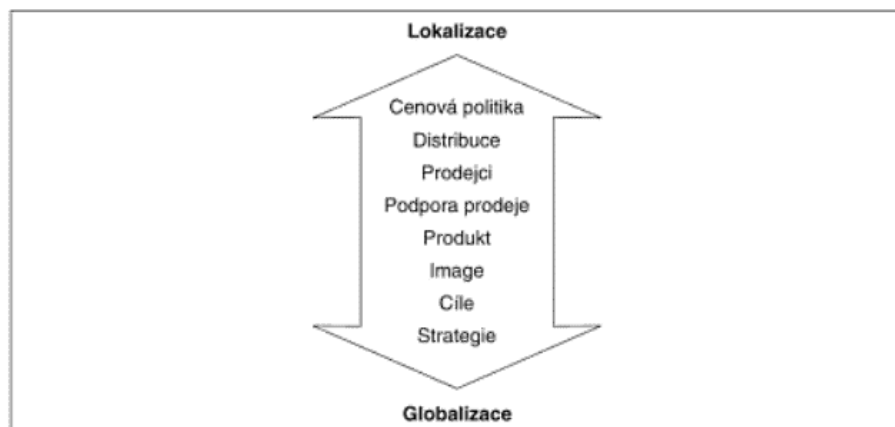
Globalizace, lokalizace, glokalizace

Our hyperconnected world isn't as tightly linked as it was during the peak of globalization, in 2007—just before the financial crisis hit. That's the message from the [DHL Global Connectedness Index 2014](#).

The index uses flows of trade, capital, people, and information to show how entwined we citizens of the world are. It measures those flows along two dimensions: Depth reflects the volume of international activity, while breadth reflects its geographic distribution. For example, tourism in the Bahamas scores high on depth, because a lot of people travel there, but low on breadth, because most come from one country, the U.S.

The index calculates the connectedness of each nation by combining depth and breadth. It also tracks connectedness on a worldwide level.

[Not As Global As We Think](#) Harvard Business Review 3/2015



Globalizace způsobila i řadu problémů – snadný přístup do rozvíjejících ekonomik a příliv zahraničního kapitálu – závislost zemí na na příjmech a pracovních místech nadnárodních firem, racionalizace výroby -> nezaměstnanost a snižování mezd, degenerace národních kultur (akulturace – výrazně se mění architektura, nabídka produktů a kultura místních obyvatel, spekulativní investice firem ovlivňují a ničí národní hospodářství, problém, co se stane, až nadnárodní společnost ze země odejde, ...

- Snižování vzájemné ekonomické závislosti, posilování soběstačnosti

Global Connectedness

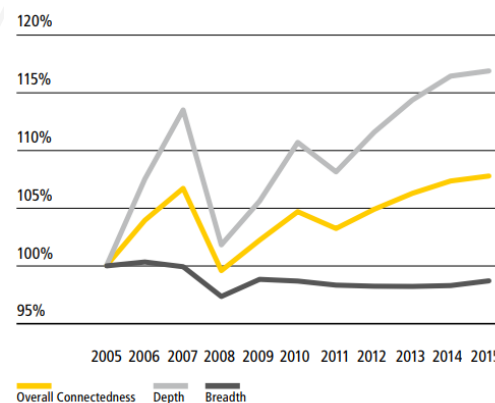
MANY LEADERS HAVE LOST GROUND

Fully half the 26 most-connected countries in 2013 have become less connected since 2007—and often the declines are steep. The financial crisis and recession caused trade flows to plummet. Capital has been largely flat, as has the number of people studying or working outside their home countries. Information flows have been rising fast, but they started from a low base; even now less than 20% of Internet traffic crosses borders, and fewer than 5% of telephone calls do.

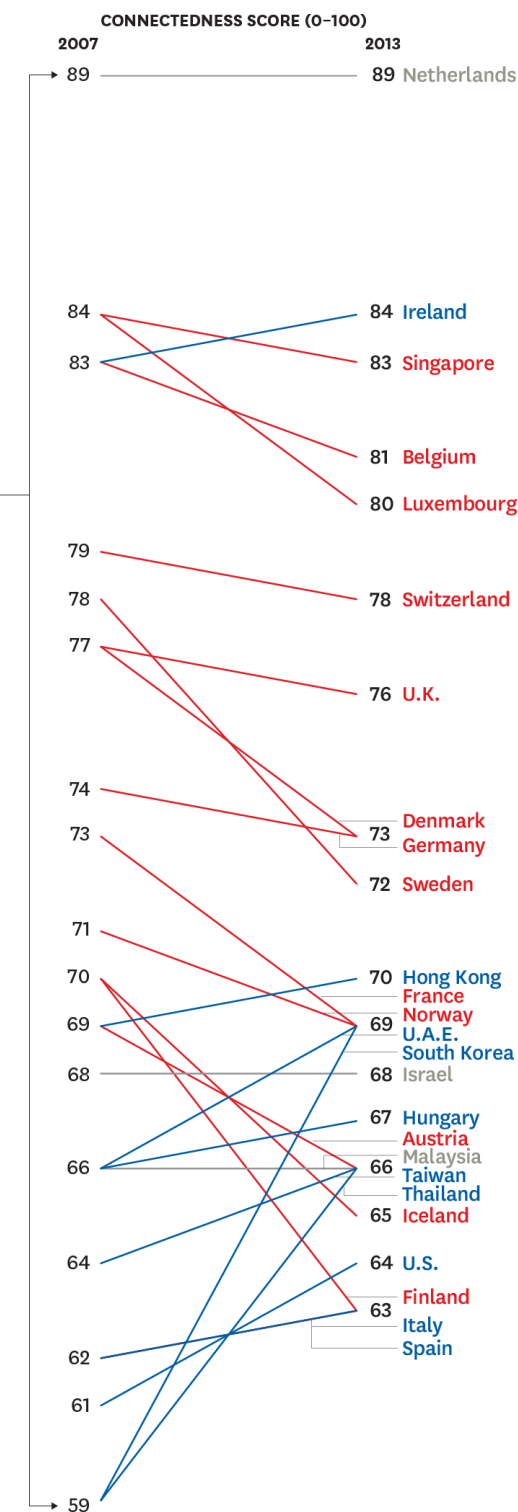
DEPTH BUT NOT BREADTH

Worldwide, the volume of flows has rebounded since the recession—but those gains have been offset by continued declines in geographic distribution.

FIGURE 1.3 // GLOBAL CONNECTEDNESS, DEPTH, AND BREADTH, 2005–2015



The world's overall level of global connectedness surpassed its pre-crisis peak during 2014. In 2015, its post-crisis expansion slowed but the available evidence does not indicate another reversal during the period analyzed.



Jak se vypořádat s hyperkonkurencí

- Soustředit se na downstream aktivity a [přijmout marketing jako strategii](#) 😊
- D'Aveni nabízí upravený framework 7S pro vypořádání se s hyperkonkurencí
 - Na rozdíl od McKinsey 7S (udržování rovnováhy a hledání udržitelné výhody) se tak děje prostřednictvím narušování trhu a hledáním dočasné konkurenční výhody

Uspokojování stakeholderů (superior stakeholder satisfaction)	Nejdůležitější skupinou stakeholderů jsou zákazníci, kteří rozhodují o úspěchu/neúspěchu konkurenční výhody. I další skupiny jsou ale důležité (včetně zaměstnanců, kteří mají na starosti realizaci nových procesů k zajištění služby zákazníkům). Produkty Caterpillar jsou o 10–20 % dražší než u konkurence – vyšší spolehlivost, delší záruka, komplexní řada produktů, možnost financování, dostupnost náhradních dílů, ... Patří sem i Corporate Social Responsibility
Strategické „věštění“ (strategic soothsaying)	Hledání, co budou stakeholderi v budoucnu oceňovat. Rozpoznat příležitost, reagovat na příležitosti (emergentní strategie). Microsoft – dříve výrobce sw, dnes i výrobce hw, dodává kompletní řešení (někdy se ale nezadaří - Why Windows 8 failed: It alienated desktop users)
Rychlost (positioning for speed)	Rychlost je klíčová v reakci na trh i konkurenci. Zvyšující se rychlost všech procesů a dějů je podstatou hyperkonkurence (současné změny vnějšího prostředí).
Překvapení (positioning for surprise)	IBM bylo dlouhou dobu hlavním prodejcem počítačů. Dell přišel s prodejem PC přes internet (telefon), širokými možnostmi konfigurace, zárukou „do-it-yourself“ (řadu problémů lze opravit snadno bez technických znalostí za pár minut a zákazník nechce čekat týdny, než se mu počítač vrátí z opravy)
Změna pravidel hry (Shifting the rules of the game)	Změna podstaty konkurence, redefinování významu daného produktu. Nízkonákladové aerolinky – jde jen o levnou přepravu, neposkytují se žádné doplňkové služby, všechno je za příplatek, vysoká utilizace letadel, ...
Signalizace strategických záměrů (signaling strategic intent)	Signály konkurenci (nejen) za účelem manipulace. Ohlásí-li Google novou službu, ostatní se raději stáhnou, čekají, že by stejně nevyhráli
Neustálé útoky (Simultaneous and sequential strategic thrusts)	Neustálé (simultánní) útoky v rychlém sledu s cílem zmást a překvapit konkurenci. Apple představuje nový produkt každý rok. Samsung se snaží reagovat na nízké prodeje tím, že novou vlajkovou loď představuje již za 8 měsíců

CATERPILLAR®

 Microsoft

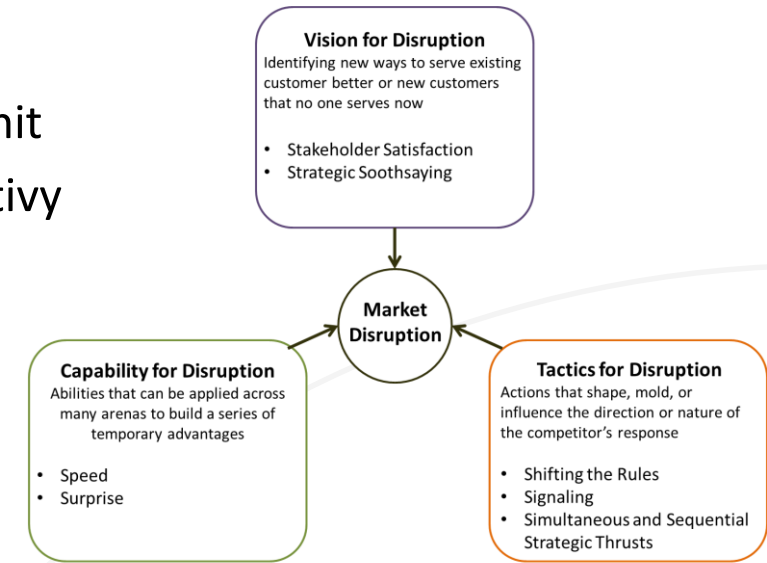




Doporučené čtení: D'AVENI, Richard A., CANGER, Jonathan M., DOYLE, Joseph J. Coping with Hypercompetition: Utilizing the New 7S's Framework *The Academy of Management Executive*, 1995, 9.3: 45-57.

Jak se vypořádat s hyperkonkurencí

- Narušením status quo lze vytvořit trhlinu na trhu a tu vyplnit
- Konkurenční výhody lze dosáhnout pouze převzetím iniciativy (nečekat na konkurenci), konkurenční výhoda není trvalá
- Iniciativa vede k neustálému pohybu
- Dochází k vymezování sfér vlivu

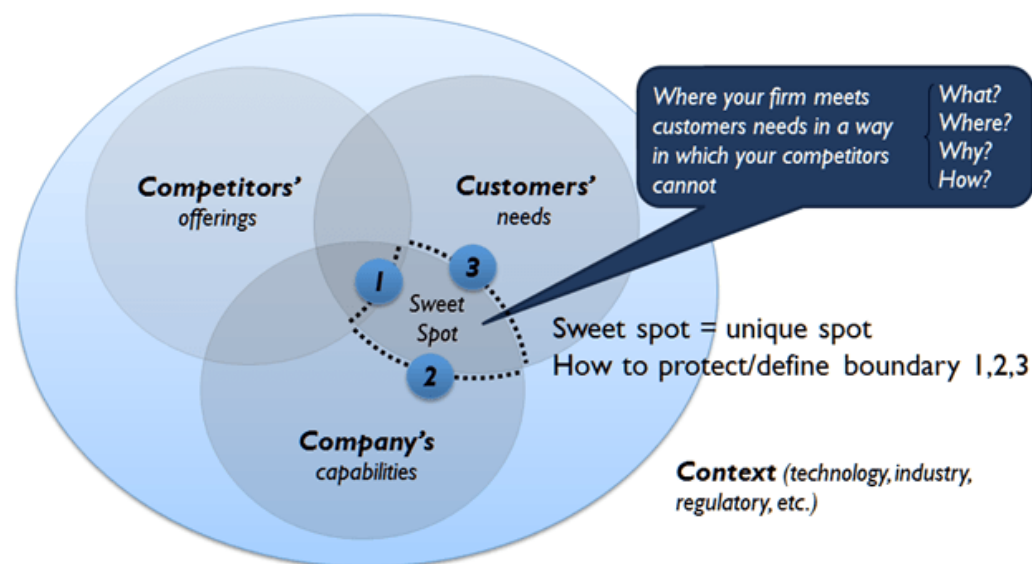


Zone of the Sphere	Strategic Intent	Example (Harley-Davidson)
Core	To keep economies of scale and value leadership, to build critical core competencies	Heavyweight cycles (750-cc), Custom cruisers, Touring motorcycles
Vital Interests	To create economies of scope and integration, to support, leverage or fund core initiatives	Harley Owners Group (H.O.G.), Clothing and fashion accessories, Harley-Davidson Financial Services, Dealer network service, parts and cycle accessories
Buffer Zones	To use blocking brands/products as barriers to entry, to fill in a “power vacuum” before a rival does	Defense against attacks by Japanese sportsters and performance cycles in the United States, Purchase of Buell Motorcycle Co., VRSC racing brand
Pivotal Zones	To invest in real options — risky, big upside opportunities, to absorb into (and hence migrate) the core in the long term	Buell’s products for women, young/first-time riders
Forward Positions	To launch offensive strikes to capture rivals’ strongholds, to establish multimarket contact in a rival’s core, to harass, distract or divert a rival’s resources or attention	Entry into Japan, Lower-cc cycles from Buell positioned against Honda in Europe
Power Vacuums	To be monitored to anticipate future threats and opportunities in emerging areas currently not controlled by any major player	

Doporučené čtení: D'AVENI, Richard A. [Corporate Spheres of Influence](#). MITSloan Management Review, Summer 2004 Volume 45, Issue #4

Jak se vypořádat s hyperkonkurencí

- Snaha o nalezení tzv. sweet spotu



Source: Collis & Rukstad (2008). *Can You Say What Your Strategy Is?*, HBR (April 2008)

Doporučené čtení: COLLIS, David J. RUKSTAD, Michael G. [Can you say what your strategy is?](#) *Harvard Business Review*, 4/2008

- Hyperkonkurence může mít více podob

Hyperkonkurence imitační	Hyperkonkurence inovativní	Duální hyperkonkurence
Produkty s nízkým potenciálem k inovaci, většinou spotřební zboží s krátkou životností. Konkurenční výhoda spočívá obvykle v inovaci designu. Příkladem domácí spotřebiče	Uvádění nových produktů je relativně časté, Imitace je omezována např. patenty. Typicky farmaceutický průmysl	Imitace i inovace hrají důležitou roli. Obvykle hitech technologie, komunikace. Typickým příkladem souboj Apple a Samsung.

BARADELLO, Carlos S.; SALAZZARO, Andrea. The Role of Imitation in Global High-Tech Product Development. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, 2012, 1 Innovation Management in Global Marktes-1: 57-71.