



# Strategický marketing

Zdeněk Linhart

Edice učebních textů

Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu

**VŠEM**

VYSOKÁ  
ŠKOLA  
EKONOMIE  
A MANAGEMENTU

# STRATEGICKÝ MARKETING

Vysoká škola ekonomie a managementu

2022

# Strategický marketing

doc. Ing. Zdeněk Linhart, CSc.

## Recenzenti:

doc. Ing. Jan Koudelka, CSc.

Mgr. Jiří Boháček, Dr.

Copyright © Vysoká škola ekonomie a managementu 2022

Vydání druhé. Všechna práva vyhrazena.

ISBN: 978-80-88330-66-0

Vysoká škola ekonomie a managementu

[www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

Žádná část této publikace nesmí být publikována a šířena žádným způsobem a v žádné podobě bez výslovného svolení vydavatele.

# Obsah

Seznam obrázků	8
Seznam tabulek	9
Seznam zkratk	11
Značky a symboly v učebním textu	13
<b>1. KAPITOLA: PŘEDMLUVA KE STRATEGIÍM NA TRZÍCH</b>	<b>15</b>
1.1 Cíle kapitoly	16
1.2 Novinky ve SM	16
1.2.1 Změny od prvního vydání	16
1.2.2 Ex ante indikátory k zapracování SM inovací do marketingového mixu	17
1.3 Mezipředmětové vazby SM	19
1.3.1 Strategie jako obava ze ztráty konkurenceschopnosti a trhu	20
1.3.2 Strategický marketing (SM) jako zaměstnání zkušených cizinců	20
1.4 Problémy SM: Cykly a zpětná vazba ve strategii	20
1.4.1 Čas odložených spekulací pro SM	20
1.4.2 Nové pojmy, synonyma, redundance, standardizace a adaptace	21
<b>2. KAPITOLA: MARKETING A MARKETINGOVÁ STRATEGIE</b>	<b>25</b>
2.1 Cíle kapitoly	26
2.2 Měření vlivu odstálých hodnot na postoje k SM	26
2.2.1 Příklady nových trhů na výstupu SM za krizemi	27
2.2.2 Vliv objevů „černých labutí“ na definice marketingu	28
2.2.3 Vliv krizí a trendu na strategický marketing	28
2.2.4 Klasifikace SM	29
2.2.5 Komparování trhů	30
2.2.6 Postoje k prezentování	31
2.3 Hypotézy	33
2.3.1 Proměnné WOM s vlivem na úspěch SM	33
2.3.2 Zobecnění výstupních charakteristik marketingových strategií	36
<b>3. KAPITOLA: METODY SM</b>	<b>40</b>
3.1 Cíle kapitoly	42
3.2 Potvrzovací měření objektivními metodami	42
3.2.1 Senzorika	43
3.2.2 Metody afektivní	50
3.2.3 Metoda hédonického určení vlivu ceny na poptávku	50
3.2.4 Ukázka dat o vlivu médií na specifika reakcí trhu pro potřeby SM	51
3.2.5 Komunikace pro růst inteligence k udržení strategie	51
3.3 Měření spoluvytváření hodnot subjektivními metodami	52
3.3.1 Metody a techniky jejich provádění	52

3.3.2	Získávání izolovaných bodů sítěmi hlubokého učení AI	53
3.3.3	Data	54
3.3.4	Ukázka výsledků	55
3.3.5	Formulace otázek s ohledem na stav respondenta	58
3.3.6	Segmentace	58
3.4	Ověřování teorií experimentem a dataminingem	59
3.4.1	Odvozování hypotéz pro další výzkum z naměřených kuriozit	60
3.4.2	Chování na hranicích trhů	60
3.4.3	Zpětná vazba k experimentu z Google Analytics	62
3.5	Ověřování efektu spoluvytváření v síti přispěvatelů SM	64
3.5.1	Logika dokazování a projekce ve SM	65
3.5.2	Příklad dosazení hodnot do Bayesovy rovnice	65
3.5.3	Korekce disonančních bloků mezi SM, mixem, finančníky a provozem	66
<b>4.</b>	<b>KAPITOLA: FORMULACE SM ZE ZDROJŮ</b>	<b>75</b>
4.1	Cíle kapitoly	76
4.2	Měření formulací v průběhu přijímání SM	76
4.2.1	Formulace extrémů a proměnných poznávání a postojů k SM	76
4.2.2	Formulaci sebe-poznání při moderování subjektivních metod	77
4.3	Výcvik osobní logiky	78
4.3.1	Nález výjimečné pozitivní hodnoty průzkumem	79
4.3.2	Formulace nového zdroje z proměnných v přebírané zkušenosti	79
4.3.3	Výzkumná otázka a hypotézy k odvozování cílů	80
4.4	Komplementarita příčin a realita zdrojů x	83
4.4.1	Pozitivní vnímání zákazníků a pokročilost konkurentů	83
4.4.2	Osobní odchylky pozitivismu a negativizmu ve vnímání	85
4.4.3	Osobní postoje k životní křivce	86
4.4.4	Využití životních křivek	86
4.4.5	Vyzývání struktur trhu	89
4.4.6	Strašení, vyzývání a zábava ve stádiích životní křivky	98
<b>5.</b>	<b>KAPITOLA: IMPLEMENTACE SM</b>	<b>105</b>
5.1	Cíle kapitoly	106
5.2	Příklad metodiky výzkumu implementace SM	106
5.2.1	Zaměření jádra problémů implementace SM	107
5.2.2	Integrace horizontály a vertikály	110
5.2.3	Metodologie	110
5.2.4	Výsledky	117
5.2.5	Implementační překážky	122
5.2.6	Kumulativní implementační překážky: efekty stékání dolů a obtékání	124
5.2.7	Prováděcí prostředky	126
5.2.8	Návrh 1: Šíření úspěchu strategie uvnitř SMI	127
5.2.9	Návrh 2: Marketingová strategie dodání zdrojů (Resource Infusion)	128
5.2.10	Návrh 3: Úprava herního plánu přední linie	129
5.2.11	Návrh 4: Plány implementace marketingové strategie.	130
5.2.12	Diskuse	131

5.3	Prospektivní diagnostika implementace SM	134
5.3.1	Přenosy postoje placené, úsporné a zcizené	134
5.3.2	Aktivizace obrany postoje motivací k užívání SM	135
5.3.3	Implementace standardů SM	135
5.3.4	Prospektivní zpětná vazba	136
5.3.5	Natavení diagnostiky	136
5.3.6	Delegování SM nebo SP dle diagnostických nálezů	136
5.4	Kontroly převzetí SM do SP v průběhu zavádění	137
5.4.1	Dokazování shody zaměření a výstupu dokumentací	138
5.4.2	Ověřování schopnosti partnerů dodat	139
5.5	Doplňování komplementů u rozdílů reality a rozpočtů SP	141
5.5.1	Rozpočty k identifikaci projekcí malé změny do osobní kariéry	141
5.5.2	Prosté využití volné kapacity a intenzifikačního faktoru	142
5.5.3	Záměna výroby s nižší intenzitou za výrobu s vyšší intenzitou	142
5.5.4	Pořízení a splátky investice	143
5.5.5	SP hospodaření bez investic	144
5.5.6	Rozpočtování projektu	148
5.5.7	Proměnné pružnosti partnerů při změně objednávky nebo situace	153
<b>6.</b>	<b>KAPITOLA: SM PRODEJČŮ</b>	<b>158</b>
6.1	Cíle kapitoly	159
6.2	Měření vlivu poznávání a postojů pro SM	159
6.2.1	Postoje	159
6.2.2	Nástroje měnící postoj v rovinách institucionální hierarchie	160
6.2.3	Změna postoje pod tahem potřeby	161
6.3	Integrace WOM do osobních plánů prodejců	163
6.3.1	Atributy akulturace	164
6.3.2	Atributy enkulturace	166
<b>7.</b>	<b>KAPITOLA: KONKURENCE VE SM</b>	<b>176</b>
7.1	Cíle kapitoly	177
7.2	Metodiky odlišení konkurenčních strategií	177
7.2.1	Potenciální konkurence	177
7.2.2	Relační měření zlomů konkurenceschopnosti	179
7.2.3	Měření vstupů SM a konkurenčních strategií	179
7.3	Organizační, procesní a datové zdroje odlišení	180
7.3.1	Zdroje pro strategický marketing	181
7.3.2	Zdroje konkurenceschopnosti inovacemi	182
<b>8.</b>	<b>KAPITOLA: SM NA GLOBÁLNÍCH TRŽÍCH</b>	<b>186</b>
8.1	Cíle kapitoly	187
8.2	Metody ověřování specifík SM na globálních trzích	187
8.2.1	Metodiky šetření globálních jevů pro SM	187
8.2.2	Ověřování postojů ke globálnímu SM modely a kalkulátory	188
8.2.3	Regulace trhů	189
8.2.4	SM událostí na vznikajících trzích	189

---

8.3	Vztahový SM na globálních trzích	191
8.3.1	Akulturovaní inspirují enkulturaci	191
8.3.2	Ekulturovaní přijali pozvání	191
8.3.3	Enkulturovaní odmítli inspiraci akulturovanými	192
8.3.4	Přechodové stavy akulturace a enkulturace na trzích kultur	194
<b>9.</b>	<b>KAPITOLA: INOVACE VE SM</b>	<b>199</b>
9.1	Cíle kapitoly	200
9.2	Základní zdroje	200
9.2.1	Ekonomické a sociální inovace v SM	200
9.2.2	I. Zelené nakupování – příklad inovace postoje	201
9.2.3	Náhrada lidského prvku v SM	204
9.3	Tahy a tlaky odvozování a dosahování inovací	206
9.3.1	Cíle a metody testování zboží	206
9.3.2	Postup testování	206
9.3.3	Enkulturační dary a výzvami k ofenzivě a ústupu	207
9.3.4	Adaptace zpráv akulturovaných influencerů na mezinárodní specifika	208
	Doslov	213
	Literatura	214
	Zdroje	220
	Glosář	221

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Ukazatele očekávané efektivnosti měření podle rozhodnutí	18
Obrázek 2 Pevné a ovlivnitelné postoje k prezentování	32
Obrázek 3 Prodejní a nákupní důsledky marketingové strategie	36
Obrázek 4 Morálka a ústupky v SM	41
Obrázek 5 Unipolární slovní škála o 5 bodech (slanost)	44
Obrázek 6 Unipolární slovní škála o 9 bodech (hořkost)	44
Obrázek 7 Unipolární číselná škála o 9 bodech (nabřesklost)	44
Obrázek 8 Unipolární čárové škály neukotvené	44
Obrázek 9 Unipolární čárové škály ukotvené	45
Obrázek 10 Slovní škála o 5 bodech ke středové hodnotě standardu (sladkosti)	45
Obrázek 11 Škála nátlaku při stravovacích akcích (9 bodů)	45
Obrázek 12 Bipolární škála mezi extrémy hrůzy a smíchu	46
Obrázek 13 Hodnoty typů sýra podle základních faktorů 1 a 2	49
Obrázek 14 Zátěže vlastností sýra podle základních faktorů 1 a 2	49
Obrázek 15 Hodnoty produktů, vlastností a faktorů	50
Obrázek 16 Vliv používaných slov na start a kariéry a dosah SM	54
Obrázek 17 Průniky a posuny hranic trhů	61
Obrázek 18 Geografická segmentace v Google Analytics	62
Obrázek 19 Google Adwords	64
Obrázek 20 Model měření efektivnosti ukazatelů na výkon rozhodování	67
Obrázek 21 Identifikace zákazníkem	77
Obrázek 22 Záznamový arch	81
Obrázek 23 Izolace strategických stylů dodavatelů	84
Obrázek 24 Rozdíly SM pro pravidelné a příležitostné zákazníky	94
Obrázek 25 Penetrace soukromých značek maloobchodů	95
Obrázek 26 Vliv investice do reklamy na proniknutí soukromé značky	96
Obrázek 27 Penetrace značek intenzitou reklamy	97
Obrázek 28 Víceúrovňový rámec implementace marketingové strategie	118
Obrázek 29 Rozmístění zařízení	148
Obrázek 30 Kulturní odlišnosti	160
Obrázek 31 Koncept jádra marketingu	161
Obrázek 32 Poznávání a postoje v institucích a na trzích	162
Obrázek 33 Adaptace na makro a mikro faktory pomocí Bricolage	164
Obrázek 34 Zúročení dlouhodobých příprav v krizi	164
Obrázek 35 Dynamika rolí dodavatelů a zákazníků	167
Obrázek 36 Typy argumentace zákazníkům z jiných kultur	171
Obrázek 37 Klastry se vztahem k inovaci – metoda	182
Obrázek 38 Otevření prostoru pro místní před vstupem na jejich trh	190
Obrázek 39 Převod vnějšího prostředí na trhy	193
Obrázek 40 Příklady akulturace	194
Obrázek 41 Vliv práce na dálku na spokojenost a produktivita zaměstnanců	205



## Seznam tabulek

Tabulka 1 Účinnost měření a nejistota měření ex ante	18
Tabulka 2 Příklady problémů spotřebitelů s jídlem	46
Tabulka 3 Kvantitativní popisné hodnoty pro vůni sýra	48
Tabulka 4 Kvantitativní popisné hodnoty pro chuť sýra	48
Tabulka 5 Segmentace trhu tištěné reklamy	51
Tabulka 6 Omezování krádeží komunikací	52
Tabulka 7 Mezikulturní rozdíly výskytu výrobních kategorií v reklamě	55
Tabulka 8 Srovnání obsahu francouzské a české propagace	55
Tabulka 9 Výskyt témat v národní tištěné reklamě v Čechách a ve Francii	56
Tabulka 10 Výskyt témat v tištěné reklamě globálních dodavatelů	56
Tabulka 11 Zapamatování různě velkých reklam	57
Tabulka 12 Technika formulace otázky na paměť při testu pozornosti	57
Tabulka 13 Připravenost koupit značku Nokia	57
Tabulka 14 Typy a kritéria segmentace	58
Tabulka 15 Hodnoty ukazatelů pro AIDA model v Google Analytics	63
Tabulka 16 Zdrojové pravděpodobnosti pro výpočet $P(H/E)$	66
Tabulka 17 Marketingové strategie sektorů	84
Tabulka 18 Statistika LDN Bílovice nad Svitavou (2005–2008)	85
Tabulka 19 Kontrolní stavy poznávání a provazování stádií životní křivky	88
Tabulka 20 Bostonská mřížka	89
Tabulka 21 Ansoffova matice	90
Tabulka 22 Porovnání hierarchie atributů výrobních kategorií	91
Tabulka 23 Nákladovost a provázanost etap vývoje nového výrobku	92
Tabulka 24 Strategický rámec prevence neúspěchu nových výrobků	92
Tabulka 25 Vymezení šířky, hloubky, délky a konzistence výrobních linií	93
Tabulka 26 Přehled výzkumných oblastí a přínosů této studie	108
Tabulka 27 Profil informanta	111
Tabulka 28 Otázky kvalitativního výzkumného rámce	114
Tabulka 29 Kódy in vivo, kategorie prvního řádu a témata druhého řádu	115
Tabulka 30 Překážky SM a zmírňující prostředky	118
Tabulka 31 Podpora příkladů překážek a jejich opravná prav	120
Tabulka 32 Odlišující ukazatele strategií	137
Tabulka 33 Relační odvození užitečnosti zdrojů pro pozice	139
Tabulka 34 Konkretizace a provázanost dokumentace v čase	139
Tabulka 35 Výdajová a příjmová strana dílčího rozpočtu	142
Tabulka 36 Rozpočtové úvahy farmáře o použití intenzifikačního faktoru	142
Tabulka 37 Rozpočtové úvahy farmáře o záměně faktorů	143
Tabulka 38 Rozpočtové úvahy o náhradě pracovní síly investicemi do strojů	143
Tabulka 39 Formulář podnikatelského rozpočtu – příklad kukuřice	144
Tabulka 40 Formulář podnikatelského rozpočtu – příklad sóji	145
Tabulka 41 Rozpočet příjmů a výdajů firmy ...AB..... za rok .....	146
Tabulka 42 Čtvrtletní rozpočet toku hotovosti pro farmu ... AB..... a rok .....	146

---

Tabulka 43 Pokračování čtvrtletního rozpočtu toku hotovosti	147
Tabulka 44 Investiční rozpočet	149
Tabulka 45 Majetkový rozpočet ke dni zahájení	149
Tabulka 46 Rozpočet zisků a ztrát za první rok	150
Tabulka 47 Nákladová cena jednoho litru jogurtu	151
Tabulka 48 Schopnost reinvestovat	151
Tabulka 49 Rozpočet plateb	151
Tabulka 50 Majetkový rozpočet ke dni ukončení	152
Tabulka 51 Proces a funkce finančního plánování	153
Tabulka 52 Velikostní a inovativní zdroje konkurenceschopnosti	181
Tabulka 53 Model chování kupce	193
Tabulka 54 Projekty akulturovaných	200

## Seznam zkratek

- AI (artificial intelligence) je umělá inteligence, která odvozuje nové závěry ze syntézy podle soudních shluků předem oddělených fragmentů obrazu, videa, řeči nebo textu.
- AMA (American Marketing Association) je sdružení amerických marketérů.
- A Postoj (Attitude) je rychlá naučená reakce, často i bráněná před poznáváním.
- ad reklama (advertisement, ad) je informace o faktoru s konkurenční výhodou.
- AG obecný postoj (attitude general) vyjadřuje přijetí výstupů a je vždy přítomen v prostředí. Měří extrémy dobrý/špatný, příznivý/nepříznivý, pozitivní/negativní (Good/Bad, Favorable/Unfavorable, Positive/Negative).
- ATH hypotéza o přenosu afektu (The affect transfer hypothesis) předpokládá, že vyvolání afektu rovnou spouští nákupní chování.
- b značka (Brand) vytváří obraz (image) nebo udržuje věrnost (loyalty), až po popírání nestandardu a opakované nákupy.
- C Poznání (Cognition) vede k úmyslu použít vysílanou zprávu pro změnu.
- CEO (chief executive officer) hlavní výkonný úředník.
- CMO (Common Market Organisation) jsou opatření k udržování funkce trhů, například uvolňováním překážek v dopravě nebo šíření informací. CMO (Common Market Organisation) se bohužel sváří s v marketingu velmi zavedeným výkladem CMO jako Chief Marketing Officer.
- DMH hypotéza o dvojitým posunu obrazu poznáním a přenosem postojů k reklamě (The dual mediation hypothesis).
- E (evidence) je důkaz
- F počet následovníků (followers), kteří s důvěrou T (trust) přenesou postoj A (attitude) k vítězi, či vůdci, aby se vyhnuli exkluzi a posílením konkurenceschopnosti překonali podporu inkluze.
- H hypotéza
- HS propagace zobrazením neosobních výkonových parametrů (hard-sell).
- Ie instrumentální postoj. Zvyšuje nezávislost, svobodu a konkurenceschopnost osoby.
- IIH hypotéza o nezávislosti reakce v situaci na vysílání reklamy a značky (The independent influences hypothesis).
- Io Instituce je příjemcem respektována a vede ho k čekání. Institucí může být zákon, administrativa nebo reklama. Instituce trestají nerespektování poslušnosti a mají právo vybírat daně k přerozdělování do priorit.
- IT počítačové technologie.
- LDN léčebna dlouhodobě nemocných.
- LM laterální marketing
- M hnutí (movement) je měřeno počtem přidávaných partnerů s odvozeným A, aplikovaným do Ie plánů v rámci projektu a má za cíl vyrovnat investiční náročnost vstupu do odvětví a dosažení výhody z rozsahu, rychlosti rozvoje. Opakem hnutí je impulsivní jednání v afektu na reálné i umělé podněty.
- MBO (management by objectives) je řízení podle cílů
- MNC mnohonárodní korporace.
- OSN je organizace spojených národů
- PLC (product life cycle) je životní křivka výrobku.
- QFD (quality functions deployment) je rozpis funkcí jakosti v procesu podle požadavků finálního spotřebitele.
- RMH hypotéza o dvojitým posílení účinku reklamy značkou, a to jak poznáním, tak přenosem postoje ke značce na reklamou přenášený afekt nebo zprávu (The reciprocal mediation hypothesis).

- 
- RSI (relationship-specific investment) je ukazatel investice do specifického vztahu, která má vliv na identifikaci zákazníka se značkou nebo SM.
- SDG (sustainable development goals) je 17 strategických cílů pro veřejný sektor, které formulovalo OSN. Místo motivace zaměstnanců SMg nebo implementace SM do SP, administrátoři SDG používají dotace z vybraných daní a nařízení, která nekalou konkurencí výběr daní zpravidla omezují. Pobitím konkurence dotacemi k prosazení SDG klesá materiální blahobyt občanů, kteří se stávají vazaly velkých příjemců dotací a administrátorů.
- SM je strategický marketing
- SMg strategický management reprezentovaný lidry, jejichž nálezy ze SWOT nebo STEP vyvolaly změnu v chování alespoň u zaměstnanců.
- SMI (sales marketing interface) je rozhraní mezi marketingem a prodejem.
- SP je strategie podniku, který marketing a výrobu stabilizuje přípravou provozních a investičních nákladů podle rozpočtů.
- SS propagace zobrazením vztahů k osobě (soft-sell).
- T důvěra ve svědectví (trust in testimonial) je měřena studiem, nákupem nebo samovýrobou Ie na základě osobní zkušenosti sdělené SS reklamou pro F.
- WOM (word of mouth) je zdůvodňování povídáním si zákazníků mezi sebou proč věnovat čas a pozornost nějaké propagaci. Bez WOM je obsah propagace pro zákazníka neviditelný. I když může být iritován a sublimálně vnímat.
- WTB (willingness to buy) je zájem koupit.
- WTO (World Trade Organisation) Světová organizace obchodu diktuje vládám dodržování dohodnuté rychlosti v odstraňování bariér obchodu, včetně návratu k harmonogramu po udělení výjimky.
- WTP (willingness to pay) je zájem zaplatit.

---

# Značky a symboly v učebním textu

Struktura distančních učebních textů je rozdílná již na první pohled, a to např. v zařazování grafických symbolů – značek.

*Specifické grafické značky umístěné na okraji stránky upozorňují na definice, cvičení, příklady s postupem řešení, klíčová slova a shrnutí kapitol. Značky by měly studenta intuitivně vést tak, aby se již po krátkém seznámení s distanční učebnicí dokázal v textu rychle a snadno orientovat.*

## Definice



*Upozorňuje na definici nebo poučku pro dané téma.*

---

## Příklad



*Označuje příklad praktické aplikace učiva včetně řešení.*

---

## Otázky k procvičení a úkoly



*Označuje otázky a úkoly s postupem řešení na konci kapitoly.*

---

## Klíčová slova



*Upozorňuje na důležité výrazy či odborné termíny nezbytné pro orientaci v daném tématu.*

---

## Shrnutí kapitoly



*Shrnutí kapitoly se zařazuje na konec dané kapitoly. Přehledně, ve strukturovaných bodech shrnuje to nejpodstatnější z předchozího textu.*

---

# 1

---

kapitola

---

## Předmluva ke strategiím na trzích

# 1. kapitola

## Předmluva ke strategiím na trzích

### Úvod

Tato předmluva se věnuje strategiím, takže ji lze označit za první část druhé kapitoly, která se dle anotace nazývá „Marketing a marketingové strategie“. Uvádí výzvy, které třídí strategie a vytváří kontinuitu s prvním vydáním. Zda prioritní podporu dostane strategie mixu nebo značky závisí od výzvy, která se na trhu nabízí. Tyto výzvy pak určí, co bude řešeno strategiemi mixu a co značkou, která drží trh a značkou, která obsazuje nový trh nebo tržní podíl.

Výzvy SM jsou připravovány a vybírány z alternativ. Čí alternativa bude objevena a do SM zařazena může vyplývat z laterálního marketingu. Laterální marketing (LM) je kombinace metod tvůrčího myšlení a marketingových nástrojů. Cílem metod je vyvinout alternativy strategie produktu, který zatím spotřebitelé sami nežadají, ani jej neočekávají. Každá alternativa může být postavená na jiných zdrojích:

- jenom na lidech, ať uvnitř nebo mimo SM,
- na lidech s technologiemi v procesu (omnichannel sítě, marketingová automatizace) SM, nebo
- na umělé inteligenci (AI) z velkých dat o lidech, ale bez jejich účasti v procesu SM.

Lidská podstata SM je ovlivněna rozhodnutím jednotlivce, třeba zákazníka nebo SDG v pojetí OSN, zúčastnit se spoluvytváření hodnot ve skupině nákupem nebo investicí, třeba do dotací nebo majetkových podílů. Technologický SM je softwarové propojení zařízení v rámci strategie podniků (SP) podle rozhodnutí zákazníka podobně, jako v průmyslu 4.0. Podstatu SM s AI dodává zákazníkovi ten, kdo AI spouští a interpretuje její výstupy, třeba born global, s tak vysokou hodnotou, kterou by si zákazník bez této interpretace nedokázal ani představit, proto ani objednat. Tyto alternativy mění podniky i trhy a studenti se tak mohou připravit na převzetí nabídek kariérního růstu v tomto procesu.

#### CVIČENÍ 1



Co je podstatou SM?

# 1.1

## Cíle kapitoly

- Cílem kapitoly je vyzvat k testování výkonu alternativ SM s podstatou lidskou, AI nebo hybridní (omnichannelu sítě).
- Připravit absolventy předmětu na výzvy SM, ať v podnicích nebo nezávisle jako born globals.

### DEFINICE



#### Omnichannel

Omnichannel v reálném čase dodá zákazníkovi poptávanou službu nebo zboží po výběru nejlepšího z dostupných zařízení v síti. Výběr mohou provést zařízení IoT.

Zákazník si například posteskne: zapomněl jsem dláto nebo mobil na chatě. A IoT zařízení vykomunikují jak dláto nebo mobil na prahu chaty předá robotický pes kolem jedoucímu autonomnímu vozidlu, kterému byla doručena objednávka v závislosti na blízkosti jeho GPS souřadnic souřadnicím té chaty a souřadnicím domova onoho zákazníka, co by cíle cesty. Zdá se to jako fikce. A právě pro takové případy má smysl se začít bavit o marketingové strategii, případně začít s její přípravou tak, aby nahradila doposud používané postupy, například rozhodování o namíchání marketingového mixu product nebo brand managerem. Takže definicí omnichannelu byla uvedena jedna z novinek, které mohou zdůvodnit omezení posílení SM na úkor operativy marketingového mixu.

# 1.2

## Novinky ve SM

### 1.2.1 Změny od prvního vydání

Koncepce prvního vydání skript SM motivovala čtenáře kariérní perspektivou. Ta byla odvozena od křivek trendů přijímání výrobku zákazníkem, životního cyklu výrobku, modifikací marketingového mixu, difuze a hmbuku inovací až k zacílení trhu plánováním segmentace, targetingu a positioningu (STP) trhů. Mezi prvním a druhým vydáním skript však posílily globální firmy a do marketingu vstoupila nejen automatizace (MA), ale i umělá inteligence (AI). V důsledku těchto změn jsou rozhodnutí marketérů o nastavení proporcí marketingového mixu konfrontována s AI a MA. Výhodou AI a MA je, že dokáží projektovat marketingový mix i pro malé firmy a tím konkurují globálním firmám, ale i velkým externalizovaným marketingovým agenturám. SM vytváří alternativu ustanovení marketéra do vedení firmy nebo nákupu marketingu jako služby pod tlakem změn trhu a rychle se měnících požadavků na nastavení marketingového mixu.

Toto druhé vydání SM, kromě studia trendů, odvozuje vzdálenost od zlomu trendu z efektivity přijímání a reagování na zprávy z globálního trhu, od prodejců a konkurentů a od vztahu k inovacím pomocí ukazatelů marketingové diagnostiky s ex ante platností. SM hodnotí výhodnost alternativ

- prodlužování trendu,
- akvizice podílu na trhu konkurentů,
- vytvoření nového trhu inovací nebo
- vyvolání krize pro uvolnění a následné obsazení trhů, dokud na nich konkurenti nejsou.

Prognóza krize (zlomu), přenosu postoje zákazníka k inovaci, akulturaci nebo enkulturaci je odvozena z odchylek WOM o prodejích a konkurentech v každém článku dodavatelského řetězce. WOM



komentuje „vazalství“, které je znakem zvýšení pozornosti před zlomem, pokud v něm dochází ke zneužívání vazalů. A naopak, SM může cítit převzetí podílu na trhu přenosem postoje, pokud WOM nekomentuje nebo chválí standardní výkon dokonalé konkurence, programované distribuce typu franchising nebo dokonce obdivuje networking distributorů mezi omnichannely. Omnichannel osloví zákazníka všemi používanými kanály v reálném čase na základě prediktivní marketingové analýzy. Změny po permanentní autentizaci IoT zařízení jsou v omnichannelech odvozovány pro všechny účastníky v distribučních kanálech od supermarketů nebo poslední míle při doručování balíků k zákazníkovi z GPS informací v reálném čase o zablokování vozidel v dopravní zácpě, kvůli poruše, vlivem lidského rozhodnutí a podobně.

Výše zmíněné vazalství je podřízenost, též závislost na nadřazeném trhu. Z periodicity zneužívání dominantního postavení vůči vazalovi se dá prognózovat dopad na dodavatelské řetězce trhů, či trhy třetích zemí. Historickou analýzou lze odlišit trhy typu prasete, které se musí porazit, aby z něj bylo maso, a trhy typu slepice, která každý den snese vejce, aniž by jí to poškodilo. Trhy typu prasete periodicky navazují dodavatelské řetězce i s monopoly na trhy typu slepice, aby po vyčerpání byly opět ponechány sebe obnově. Z pohledu SM je dobré prodat řetězec před jeho převzetím jiným trhem – viz zestátnění – a naopak, koupit řetězec, když jeho majitel zkolaboval – viz Agrofert.

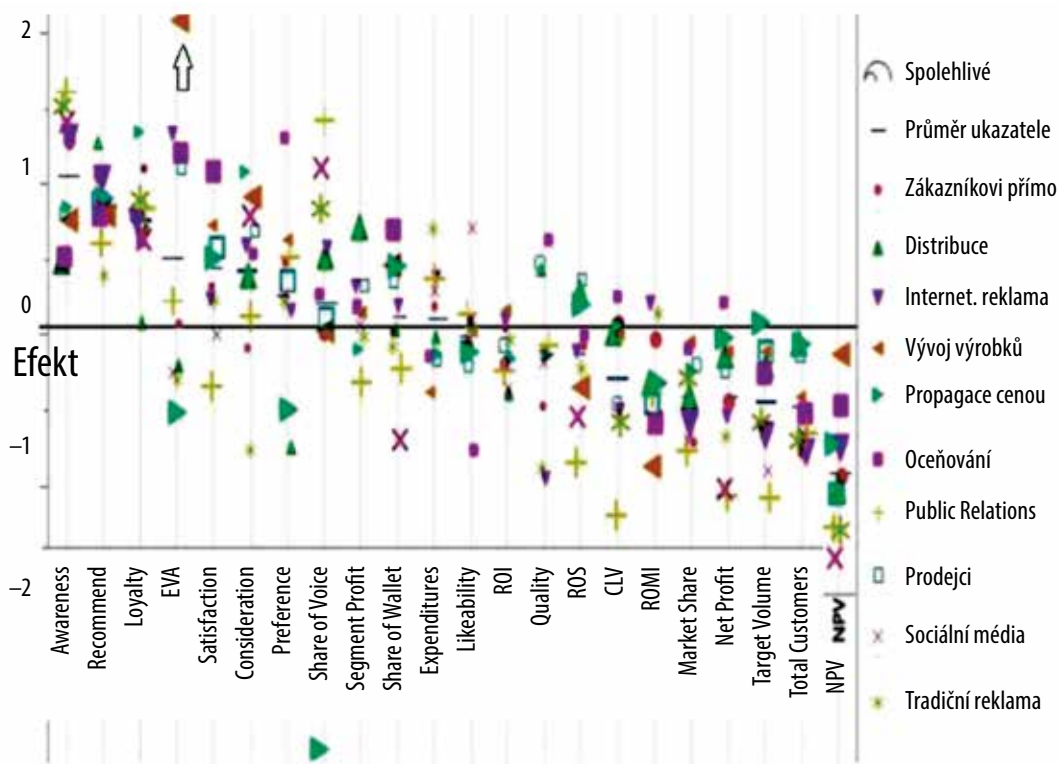
## 1.2.2 Ex ante indikátory k zapracování SM inovací do marketingového mixu

Postupná kvantifikace platnosti ex ante ukazatelů exaktizuje budoucnost trhů v SM v závislosti na objevech, které se nově objevují na horizontu vnímání. Pod vlivem do mysli připuštěných objevů se mění postoje k používání stávajících metod, například, zda statistika okamžikových náměrů nebo časových řad prodejí nebude nahrazena právě se objevivšími vynálezy typu časového krystalu. Ten by umožnil cestování v čase, ale až za delší dobu, která je nutná k rozšíření hardware kvantových počítačů mezi konkurenty. V kratším časovém horizontu lze očekávat, že dodavatelskou stranu SM ovlivní umělá inteligence, která dodáním vyšší a rychlejší racionality nahradí postoje manažerů. AI tak může dojít k závěru, že SM není potřeba, protože stačí odčerpat zbývající kupní sílu z trhu. Pak by se nejednalo o generování poptávky spotřebitelů marketingem v konzumní společnosti, ale válečnou ekonomiku s nedostatkem nabídky a přidělovým systémem, nebo i bez něj. Tento text k SM odvozuje ex ante ukazatele, podle kterých lze řídit generování poptávky spotřebitelů za účelem udržení konzumní a vzdálit se tak od extrému přerozdělování.

Popravdě, marketing nahrál oponentům na smeč marketingovým mixem. Nejen, že panují neustálé dohady o tom, kolik má prvků, ale hlavně nemá metodu, která by při opakováních dávala stejný výsledek, i když některým konkurentům zvyšuje podíl na trhu. Marketingový mix založen na rozhodnutí manažera, který ze souboru naměřených odchylek marketingovým výzkumem vybere ty, na které je potřeba reagovat s tím, že zbytek odchylek se tím srovná. Proto je v tomto studijním textu porovnávána ex ante vypovídací schopnost ukazatelů marketingové diagnostiky, financí, výroby, logistiky a podobně. Platnost ex post může být použita jen u opakovaných procesů nebo prodejí, což není případ SM, která je spojována se změnou. Mintz et al. (2021) doložili, že nejefektivnějšími ukazateli pro měření nastavení zákaznickovy mysli je měření povědomí a ochoty doporučit. Měřili odpovědi 439 manažerů, kteří v průběhu měření udělali 1287 rozhodnutí. Došli však i ke zpochybnujícímu závěru, že manažeři pochybují o efektivitě jak svého měření povědomí a ochoty doporučit. V navazující studii se věnovali vysvětlení tohoto paradoxu, které však nemění podstatu nedůvěry manažerů. Proto obrací pozornost na AI, která nemá rozpor mezi postojem a chováním jaký je u lidí běžný.

 OBRÁZEK 1

## Ukazatele očekávané efektivity měření podle rozhodnutí



Zdroj: Mintz et al., 2021.

Názvy ukazatelů Obrázku 1 jsou přeloženy a kvantifikovány v Tabulce 1.

1. Velké symboly značí spolehlivé ukazatele, kde pozdější distribuce ukazatelů je nad nebo pod nulou s pravděpodobností 0,925.
2. Průměr ukazatele platí pro ukazatel v každém sloupci.
3. Rozptyl ukazatelů ve sloupci vyjadřuje jejich vzdálenost od průměru všech ukazatelů.
4. Plná horizontální čára je průměr všech ukazatelů.
5. Šipka k symbolu vývoje výrobků ukazuje, že odstálý efekt ukazatele EVA je nad horním okrajem grafu, zhruba na úrovni 2,5 na měrné numerické škále od -3 do 3. A naopak, extrémní neefektivnost demonstruje propagace cenou (slevy), která devastuje ukazatel podílu hlasu.

Vysoká chyba, též nejistota měření finančních ukazatelů ex ante je dána používáním dat z minulých cyklů, které se v budoucnu nemusí opakovat. Proto je ex post měření finančními ukazateli použitelné jen u opakujících se dějů, což není příklad marketingu, který obvykle podruhé stejným argumentem neprodá.

 TABULKA 1

## Účinnost měření a nejistota měření ex ante

Ukazatel	Typ	Multiplikátor používaného měření efektivity	Chyba racionálního očekávání STD DEV
ROI	Finanční	2,580	0,486
Čistý zisk	Finanční	2,275	0,544
ROMI	Finanční	2,064	0,856
Cílový objem	Finanční	1,999	0,521
ROS	Finanční	1,721	0,929
NPV	Finanční	1,695	1,150

Ukazatel	Typ	Multiplikátor používaného měření efektivity	Chyba racionálního očekávání STD DEV
Podíl na trhu	Marketing	1,668	0,635
Výdaje	Finanční	1,617	0,686
Podíl z peněženky	Marketing	1,217	1,398
Celkem zákazníků	Marketing	1,177	0,975
Podíl hlasu	Marketing	1,048	1,476
Povědomí	Marketing	0,954	0,710
CLV	Finanční	0,842	1,913
Zisk segmentu	Finanční	0,775	1,756
Zvážení	Marketing	0,758	5,671
Zalíbení	Marketing	0,601	1,289
EVA	Finanční	0,571	5,604
Věrnost	Marketing	0,461	2,035
Spokojenost	Marketing	0,377	2,379
Jakost	Marketing	0,371	2,494
Doporučení	Marketing	0,236	3,914
Preference	Marketing	0,227	2,539

Zdroj: Mintz et al., 2021.

Nedůvěra manažerů v efektivnost ukazatelů, které nejvíce používají (povědomí a ochota doporučit) vyvolala potřebu otestovat, zda by nebylo možné spolehnout na vztah zaměstnanců k AI a vliv manažerů tak výrazně omezit. U 363 zaměstnanců se ukázalo, že vnímání operačních a kognitivních schopností AI pozitivně souvisí s afektivním a kognitivním postojem vůči AI. Obavy z AI a afektivní postoj mají negativní vztah (Chiu, Zhu, Corbett, 2021). Tento náměr ukazuje, že o AI poučení zaměstnanci reagují afektivně, tedy rychleji, než jsou-li místo AI použiti manažeři. Konkrétně orientace na data, rozvoj algoritmů a demokratizace jsou tři schopnosti, které AI u zaměstnanců rozvíjí. Obchodní modely, které jsou založeny na zaměstnancích s podporou AI, jsou typické agilním vytvářením vztahů se zákazníky v průběhu doručovacích operací, doručování dat, a škálovatelné integrace ekosystému. Inovace byznys modelu do podoby ko-evolučního rámce bude vyžadovat škálování AI (Sjödin et al., 2021), ale v podstatě může vrátit marketing z externích služeb do podniků za souběžného zploštění jejich řídicí a organizační struktury. Tyto citace z roku, kdy bylo druhé vydání skript připravováno (2021) ukazují, že SM stojí před velkými výzvami, už pro četnost článků i pro zatím nejasný vliv AI i vnímání manažerů. Dosud jsme byli zvyklí na propast mezi postoji a chováním zákazníka, na chasm mezi inovátory, imitátory a většinou zákazníků, ale o racionalitě manažerů se nikdy nepochybovalo, dokonce bylo umění manažerů jako excelence a používáno k prognózování subjektivními metodami. Proto i v používání metod může dojít k posunu od pozitivistického důkazu ke koncovému výsledku na trhu.

# 1.3

## Mezipředmětové vazby SM

Slovo „strategie“ může být vnímáno jako přání, spekulace, nebo obava ze ztráty trhu. Pokud nemá zdroje, je strategie synonymem přání. Pokud nemá zdroje, ale plánuje výstupy, jde o spekulaci. Pokud strategie selže, tak konkurent odchází, což mění strukturu trhu. Takto uvolněné místo na trhu obsadil někdo jiný, a pokud nikdo, trh přešel do krize, která s sebou strhla i ty konkurenty, kteří měli zdrojů podstatně více než spekulant.

Manažerské strategie obvykle usilují o superioritu produktů a zásoby zdrojů, aby kolapsu firmy i s trhy předešly. Politické strategie si zdroje doplňují vypisováním výzev k podávání projektů na doplnění zdrojů. Vypisují jen cíle a k nim dotace. Vybrané projekty, které cílů nedosáhnou, nejsou penalizovány. Zástupce dárce většinou najde důvod prohlásit cíle za dosažené, aby nebylo nutno vracet peníze z grantu, které stejně už nikdo nemá. Proto místo vypisování cílů SM studuje reakce na výsledky zkušených inovátorů a praktiky, které si osvojily akulturované osoby na svých výletech. Pokud oni se dokázali prosadit, je třeba zvážit co je potřeba k získání nového trhu napodobit. Čekáním na vnější impuls se SM podobá ekonomickým modelům, které počítají pravděpodobnost krize z rozboru variability v časových řadách. Z ekonomických modelů však nečerpají dodavatelé produktů a služeb, ale finanční investoři, z nichž část investuje (sází) na krizi a ti pokročilejší nakupují akcie firem, které jsou připravené na restrukturalizaci. Finanční trhy a dotační programy politických uskupení jsou příklady akceleratorů, které všem strategiím zkracují čas na alternaci zdrojů.

### 1.3.1 Strategie jako obava ze ztráty konkurenceschopnosti a trhu

Zdrojem pro strategický management jsou fondy firmy, manažer a jeho vnímání vnějších sociálních, technických, ekonomických, politických, souvislostí. Strategický management používá několik analytických metod jako SWOT, STEP nebo PEST, ale absentuje metody na syntézu poznatků z analýz. Čím čtenější je výskyt krizí, tím méně je podstatné ekonomické prostředí, protože je důsledkem předchozího trendu a s krizí hraje roli pouze jako nesplacené úvěry, které stejně nikdy splaceny nebudou. Rovněž technické prostředí přestává hrát roli s rostoucí hustotou krizí, protože místo vlivu vzdělaných techniků na rozvoj produktivity nastupuje prefabrikovaná umělá inteligence, zejména ve finančních spekulacích, automatizace v marketingu a průmyslu. Prefabrikace v případě krize a zborcení hospodářské struktury nově propojí již hotové a osvědčené prefabrikáty rychleji, než by to dokázal štáb strategií. Proto dovednost propojovat prefabrikáty důvěryhodným způsobem pro veřejnost, vyjádřenou počtem sledujících osob, firmy najímají influencery.

### 1.3.2 Strategický marketing (SM) jako zaměstnání zkušených cizinců

Zdrojem pro strategický marketing jsou afekty a postoje spotřebitele, případně strach z vnější změny. Profesionální prodejci, konkurenti, a globální dodavatelé pozorují amatérské cizince typu inovátorů a z cizí kultury navrátilivších se akulturovaných osob, protože informují o odlišném využití afektů, stojí a obav zákazníky. Podle blízkosti k oné cizí kultuře nebo inovaci, SM zaměstnává tyto cizince, aby aplikovali své zkušenosti. Poznatky od cizinců akulturovaných a inovátorů nepochází ani z analýz ani ze syntéz, byly jen převzaty a aplikovány na segmenty trhu s blízkými specifiky afektů, stojí a obav.

## 1.4

# Problémy SM: Cykly a zpětná vazba ve strategii

Vysoká nejistota budoucích jevů, na kterých má SM vydělat, je provázena důsledky typu oportunističtý, spekulace, nebo popření, neboť ze zpětného pohledu se zdá, že věci se nevyvíjí podle očekávání nebo, že by se na nich dalo vydělat. K příčinám, které mohou odchylky zmenšit a důsledkům předejít patří standardizace a metody, které zpřesňují prognózy a tím i plány akcí SM.

### 1.4.1 Čas odložených spekulací pro SM

Naměřené vzdálenosti od standardu vybízí k jejich popření nebo ke spekulacím. Budiman a Rau (2021) na modelech dokládají výhodnost ustoupit od oportunistického chování ke strategii. Uspořádali proto komponenty standardizující a diferenciací ve standardizovaných a přenositelných procesech v uzlech sítí, nikoliv na vazbách mezi nimi. Standardizovány jsou základní komponenty, rozpracovaná výroba, výroba před dokončením a finální zabalené zboží. Základní komponenty rozlišují dále