

# Obsah

Předmluva k českému vydání .....	15
----------------------------------	----

## Část I - Úvod a podstata problému

### 1. KAPITOLA

#### VÝZVA A SPEKTRUM POŽADAVKŮ NA TRŽNĚ ORIENTOVANÉ

<b>VEDENÍ PODNIKU</b> .....	19
1.1 Vývoj marketingu .....	19
1.2 Kritika marketingové koncepce .....	21
1.3 Výzvy tržně orientovanému vedení podniku v devadesátých letech .....	23
1.3.1 Politicko-společenské výzvy .....	23
1.3.2 Ekonomické výzvy .....	25
1.3.3 Technologické výzvy .....	26
1.3.4 Ekologické výzvy .....	26
1.3.5 Účinky na chování tržních subjektů .....	27
1.4 Problémové oblasti podnikového vedení orientovaného na trh v devadesátých letech .....	30

### 2. KAPITOLA

#### ROZVOJ STRATEGICKÉHO MARKETINGU .....

2.1 Přístupy k diskusi o strategii v marketingové vědě .....	33
2.2 Stupně vývoje strategického marketingu .....	34
2.3 Evoluční marketing-management .....	37

### 3. KAPITOLA

#### PLÁNOVÁNÍ STRATEGICKÉHO MARKETINGU .....

3.1 Předmět strategického podnikového a marketingového plánování .....	39
3.2 Fáze marketingového strategického plánování .....	44
3.2.1 Fáze analýzy a prognózy .....	44
3.2.2 Cíle a strategie podnikatelských oborů .....	46
3.2.3 Určení strategie subjektů trhu .....	48
3.2.4 Zhodnocení a volba strategie .....	49
3.2.5 Rozpočtování .....	49
3.2.6 Implementování strategie .....	49
3.2.7 Kontrola strategie .....	50
3.3 Význam podnikového a marketingového plánování .....	50

## Část II - Informační základy strategického a marketingového plánování

### 4. KAPITOLA

#### DEFINICE POLE PŮSOBNOSTI A STRATEGICKÉ

#### KONCEPCE PLÁNOVÁNÍ

4.1	Vymezení relevantních trhů a určení strategických oborů podnikání	55
4.2	Strategické plánovací koncepce	59
4.2.1	Použití diferenční analýzy	59
4.2.2	Plánování cyklu životnosti	60
4.2.3	Plánování diskontinuit	62
4.2.4	Plánování portfolia	63
4.2.5	Analýza hodnotového řetězce	65
4.2.6	Analýza strategických skupin	66
4.3	Kritické ocenění koncepcí	68

### 5. KAPITOLA

#### PIMS PROGRAM

5.1	PIMS program v přehledu	71
5.2	Principy PIMS - poznatky strategického empirického významu	72
5.2.1	PIMS - paradigma konkurenční strategie	72
5.2.2	Tržní pozice a výnosnost	74
5.2.3	Relativní kvalita produktu a ziskovost	76
5.2.4	Kapitálová intenzita a ziskovost	77
5.2.5	Vertikální integrace a výnosnost	79
5.2.6	Kritické námitky vůči PIMS	80
5.3	Příspěvek programu PIMS jako nástroje strategického plánování	82
5.3.1	Model PAR	82
5.3.2	Report on Look-Alikes	84
5.3.3	Model strategické simulace	86
5.4	Závěrečná poznámka	87

### 6. KAPITOLA

#### STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ CÍLE

6.1	Koncepční úrovně stanovení marketingových cílů	91
6.2	Podniková filozofie, podnikové cíle a korporační identita jako východisko	92
6.2.1	Podniková filozofie a podnikové zásady jako vůdčí linie strategického plánování cílů	92
6.2.2	Určení podnikové identity	98
6.2.3	Stanovení podnikových strategických cílů	100



6.3	Marketingové cíle v rámci podnikového systému cílů .....	106
6.3.1	Integrace a funkce marketingových cílů .....	106
6.3.2	Dimenze marketingových cílů .....	107
6.3.3	Vztahy cílů a systémy strategických cílů v marketingu ..	114

### Část III - Marketingové strategie

#### 7. KAPITOLA

<b>PŘEHLED: K SYSTEMIZACI MARKETINGOVÝCH STRATEGIÍ .....</b>	<b>119</b>	
7.1	Úvod .....	119
7.2	Parciální přístupy v literatuře .....	119
7.2.1	Ansoff (1966) .....	119
7.2.2	Kotler (1988) .....	121
7.2.3	Porter (1983) .....	123
7.2.4	Gilbert a Strebel (1985) .....	126
7.3	Integrované strategické přístupy v literatuře .....	128
7.3.1	Becker (1992) .....	128
7.3.2	Backhaus (1992) .....	130
7.3.3	Haedrich a Tomczak (1990) .....	130
7.4	Požadavky a koncepce strategického systému .....	132
7.4.1	Požadavky na strategický systém .....	132
7.4.2	Koncepce strategického systému .....	132

#### 8. KAPITOLA

<b>KONKURENČNÍ STRATEGIE ZAMĚŘENÉ NA ODBĚRATELE .....</b>	<b>135</b>	
8.1	Dimenze konkurenčních strategií zaměřených na odběratele .....	135
8.2	Tvorba a předpoklady úspěchu konkurenčních strategií orientovaných na odběratele .....	136
8.2.1	Inovační orientace .....	136
8.2.2	Orientace na jakost .....	138
8.2.3	Orientace na značku .....	142
8.2.4	Šíře programu .....	143
8.2.5	Orientace na náklady .....	144
8.3	Výhled .....	146

## 9. KAPITOLA

<b>STRATEGIE KONKURENČNĚ ZAMĚŘENÉ</b> .....	147
9.1 Faktory určující konkurenci .....	147
9.1.1 Strukturní determinanty intenzity soutěže .....	147
9.1.2 Determinanty intenzity soutěže týkající se podniku .....	157
9.2 Chování podniku v soutěži .....	160
9.2.1 Typologie podnikového chování .....	160
9.2.2 Chování zaměřené na konkurenci .....	162

## 10. KAPITOLA

<b>STRATEGIE ZAMĚŘENÉ NA ZPROSTŘEDKOVATELE ODBYTU</b> .....	167
10.1 Oblast strategických problémů ve vztahu "výrobce-obchod" .....	167
10.2 Základní typy strategií zaměřených na zprostředkovatele odbytu .....	169
10.2.1 Strategie přizpůsobení .....	170
10.2.2 Konfliktní strategie .....	171
10.2.3 Kooperační strategie .....	171
10.2.4 Strategie obchvatné a úhybné .....	172
10.3 Koncepce realizace strategií zaměřených na zprostředkovatele odbytu .....	174
10.3.1 Podstata rozhodování o realizaci strategií zaměřených na zprostředkovatele odbytu .....	174
10.3.2 Prodejní koncepce k zajištění zvolených strategií zaměřených na zprostředkovatele odbytu .....	179
10.4 Hodnocení a perspektivy strategií zaměřených na zprostředkovatele odbytu .....	186

## 11. KAPITOLA

<b>STRATEGIE ZAMĚŘENÉ NA ZÁJMOVÉ SKUPINY</b> .....	191
11.1 Význam společenských zájmových skupin pro úspěch podniku .....	191
11.2 Vznik a vyjádření společenských požadavků .....	191
11.2.1 Charakteristika společenských zájmových skupin .....	191
11.2.2 Model cyklu životnosti společenského zájmu .....	194
11.2.3 Napětí mezi podnikem a veřejností .....	195
11.3 Podnikové chování vůči zájmovým skupinám .....	197
11.3.1 Základní typy strategií zaměřených na zájmové skupiny .....	197
11.3.2 Vliv situačních faktorů na volbu strategie .....	198



## Část IV - Marketingové strategie v rozdílných situacích

### 12. KAPITOLA

<b>STRATEGIE NA MLADÝCH TRZÍCH</b> .....	203
12.1 Charakteristika tržní situace .....	203
12.2 Význam technologie jako faktoru strategického úspěchu na mladých trzích .....	204
12.3 Plánování marketingové strategie na mladých trzích .....	205
12.3.1 Cílové plánování vstupu na trh .....	205
12.3.2 Plánování strategií vstupu na trh .....	206
12.3.3 Plánování okamžiku vstupu na trh (Timing strategie) ....	208
12.3.4 Plánování strategií udržení na mladých trzích .....	210
12.4 Implikace pro technologický marketing .....	223

### 13. KAPITOLA

<b>STRATEGIE NA STAGNUJÍCÍCH A SMRŠŤUJÍCÍCH SE TRZÍCH</b> .....	225
13.1 Hlediska a příčiny smrštení a stagnace trhu .....	225
13.2 Přizpůsobení systému cílů .....	227
13.3 Základní typy konkurenční strategie na stagnujících a smršťujících se trzích .....	227
13.3.1 Strategie udržení trhu .....	228
13.3.2 Úhybná a ústupová strategie .....	236
13.3.3 Kooperační strategie .....	239
13.4 Implikace pro nasazení marketingových nástrojů na stagnujících a smršťujících se trzích .....	239

### 14. KAPITOLA

<b>STRATEGIE NA RECESIVNÍCH TRZÍCH</b> .....	243
14.1 Recese jako výzva tržně orientovanému vedení podniku .....	243
14.2 Strategické chování podniků během recese .....	246
14.3 Operativní podnikové chování během recese .....	250
14.4 Bariéry realizace opatření za recese .....	254
14.5 Implikace pro tržně orientované podnikové vedení za recese .....	256

### 15. KAPITOLA

<b>STRATEGIE NA GLOBÁLNÍCH TRZÍCH</b> .....	259
15.1 Úvod do problematiky .....	259
15.2 Konkurenční výhody na základě strategie globalizace .....	260
15.2.1 Globalizace pull a globalizace push .....	260
15.2.2 Cíle strategií globalizace .....	262
15.2.3 Ovlivňující faktory a bariéry globalizačních strategií .....	263

15.3	Strategické opce na globálních trzích .....	265
15.3.1	Strategie internacionalizace .....	265
15.3.2	Konkurenčněstrategický směr .....	268
15.3.3	Standardizace marketingu .....	274
15.4	Implementace strategií globalizace .....	281
15.4.1	Volba vhodné organizační struktury .....	281
15.4.2	Přizpůsobení systému v globální soutěži .....	284
15.4.3	Zaměření podnikové kultury na globální podnikatelskou činnost .....	286
15.4.4	Management plánovaných změn .....	289

## 16. KAPITOLA

<b>STRATEGIE NA TRZÍCH SLUŽEB .....</b>	<b>295</b>	
16.1	Postavení marketingu služeb v teorii a praxi .....	295
16.2	K vymezení a systemizaci služby jako objektu odbytu .....	297
16.2.1	Problematika všeobecně platné definice služby .....	297
16.2.2	Koncepce rozsáhlé typologie služeb .....	298
16.3	Zvláštnosti strategického marketingu podniku služeb .....	303
16.3.1	Přizpůsobení systému cílů .....	303
16.3.2	Realizace konkurenční výhody .....	304
16.3.3	Tvorba konkurenčních strategií .....	308
16.3.4	Rozšíření instrumentální strategie a nutnost optimalizace funkcí .....	309
16.4	Implementace strategií marketingu služeb .....	312
16.4.1	Integrace a koordinace jako klíčový problém implementace .....	312
16.4.2	Vytváření specifických typů integrační a koordinační koncepce .....	314
16.5	Výhled a závěrečné teze k vývoji marketingu služeb .....	318

## 17. KAPITOLA

<b>TRŽNĚ ORIENTOVANÉ STRATEGIE OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>321</b>	
17.1	Ekologické problémy jako výzva tržně orientovanému řízení podniku .....	321
17.2	Význam ekologie jako konkurenčního faktoru .....	325
17.3	Východiska ekologicky orientovaného profilování v soutěži .....	328
17.3.1	Cíle a východiska ekologicky orientovaných strategií ....	328
17.3.2	Základní strategie orientované ekologicky .....	332
17.4	Závěrečné teze .....	342



## Část V - Implementace marketingových strategií

### 18. KAPITOLA

<b>ZÁSADY IMPLEMENTACE STRATEGIE</b> .....	347
18.1 Implementace strategií jako výzva marketingu-managementu .....	347
18.1.1 „Skulina v implementaci“ jako strategické dilema .....	347
18.1.2 Pojem a obsah implementace strategie .....	348
18.2 Cíle a předmět implementace marketingové strategie .....	349
18.2.1 Cíle strategické implementace .....	349
18.2.2 Prosazení marketingových strategií .....	350
18.2.3 Specifikace marketingových strategií .....	352
18.2.4 Přizpůsobení podnikového potenciálu .....	354
18.2.5 Principy implementace Total Quality Management .....	358
18.3 Provádění a předpoklady úspěchu implementace strategie .....	359
18.3.1 Identifikace relevantních nositelů implementace .....	360
18.3.2 Použití adekvátních stylů vedení .....	361
18.3.3 Nasazení účinné organizace implementace .....	362
18.4 Výhled .....	363

### 19. KAPITOLA

<b>SYSTÉMY POČÍTAČOVÉ PODPORY VE STRATEGICKÉM MARKETINGOVÉM PLÁNOVÁNÍ</b> .....	365
19.1 Význam systémů počítačové podpory při rozhodování ve strategickém marketingovém plánování .....	365
19.2 Informační systémy pro podporu rozhodování .....	366
19.3 Systémy modelů pro podporu rozhodování .....	367
19.4 Znalostní systémy pro podporu rozhodování .....	367
19.5 Integrované systémy podpory rozhodování .....	370

### 20. KAPITOLA

<b>KONTROLING V MARKETINGU</b> .....	373
20.1 Stav vývoje a koncepce marketingového kontrolingu .....	373
20.1.1 Aktuálnost marketingového kontrolingu .....	373
20.1.2 Marketingový kontroling jako koncepce řízení orientovaného na výsledek .....	374
20.2 Funkce marketingového kontrolingu .....	375
20.2.1 Východiska funkčního vybavení .....	375
20.2.2 Druh a předmět funkcí marketingového kontrolingu .....	375
20.3 Strategický a operativní marketingový kontroling .....	377
20.3.1 Strategický a marketingový kontroling .....	377
20.3.2 Operativní marketingový kontroling .....	380



20.4	Kontrolní ukazatele a nástroje marketingového kontrolingu .....	383
20.4.1	Ekonomické a psychografické kontrolní ukazatele .....	383
20.4.2	Ukazatelé a systém ukazatelů .....	385
20.4.3	Marketingový audit .....	386
20.5	Implementace a organizace marketingového kontrolingu .....	389
20.5.1	Nositel marketingového kontrolingu .....	389
20.5.2	Organizační zapojení marketingového kontrolingu .....	390

## 21. KAPITOLA

### **PODNIKOVÁ A MARKETINGOVÁ KULTURA** .....

21.1	Podniková kultura jako faktor úspěšnosti tržně orientovaného řízení podniku .....	393
21.2	Tržně orientované projevy podnikové kultury .....	394
21.2.1	Vymezení podnikové kultury .....	394
21.2.2	Znaky podnikové kultury .....	396
21.2.3	Typologie podnikové kultury .....	398
21.2.4	Vymezení marketingové kultury .....	400
21.2.5	Dynamické aspekty podnikové a marketingové kultury .....	403
21.3	Vliv podnikové kultury na koncepci marketingu .....	407
21.3.1	Podniková kultura v procesu tvorby cílů .....	407
21.3.2	Vztah mezi strategickými zásadami chování a podnikovou kulturou .....	408
21.3.3	Kulturní aspekty při určování marketingových strategií .....	414
21.3.4	Kulturně orientované použití marketingových nástrojů .....	415
21.4	Výhled .....	418

## 22. KAPITOLA

### **FLEXIBILITA JAKO FAKTOR ÚSPĚŠNOSTI PODNIKU** .....

22.1	Rostoucí potřeba flexibility jako výzva vůči podniku .....	419
22.2	Cílová, strategická a situační závislost flexibility .....	420
22.3	Vyjádření flexibility .....	420
22.3.1	Akční flexibilita k zajištění prostoru pro jednání .....	423
22.3.2	Procesní flexibilita k zajištění rychlosti jednání .....	425
22.3.3	Strukturní flexibilita struktury k zajištění pohotovosti jednat .....	427
22.4	Určení optimální flexibility .....	430
22.5	Integrace podnikového mixu flexibility .....	430
22.6	Výhled .....	432



## Část VI - Perspektivy marketingu do budoucnosti

Deset závěrečných tezí .....	437
------------------------------	-----

## Část VII - Případové studie - úkoly - řešení

### Strategický marketing

Electro AG .....	449
Bonos AG .....	457

### Výzkum trhu a tržní segmentace

Autodruck GmbH .....	467
Super-Food .....	477

### Výrobová a sortimentní politika

Electric AG .....	487
-------------------	-----

### Komunikační politika

Nábytek Neckar .....	495
Falke GmbH .....	507

### Distribuční politika

Macho Motors Corporation .....	513
--------------------------------	-----

### Cenová politika

Soft AG .....	523
---------------	-----

### Institucionální oblast marketingu

Gutenberg Buchgemeinschaft .....	533
----------------------------------	-----

Seznam literatury .....	543
-------------------------	-----

Rejstřík .....	548
----------------	-----