

## 10. Marketingové řízení a strategie



*Řízení podniku a marketingové řízení je ve všech organizacích vzájemně provázáno. Obě části musí být řešeny současně z důvodu lepšího dosahování stanovených cílů podniku.*

*Poslání a cíle podniku musejí být přesně specifikovány a mezi sebou dále nezaměňovány. Vytyčené cíle totiž bezprostředně určují činnost firmy v daném podnikatelském prostředí a jejich jasné vyjádření pak napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí řídicích i výkonných pracovníků.*

*Aby byl podnik schopen dosahovat svých vytyčených cílů, musí vždy následovat určitou strategii. Zde se tak důraz klade především na marketingové strategie a strategické plánování. Mezi nejrozšířenější marketingové strategie patří strategie minimálních nákladů, strategie diferenciacce produktu a strategie tržní orientace.*

### 10.1 Marketingové řízení

Marketingové řízení musí být nedílnou součástí řízení organizace (podniku). Klíčová marketingová rozhodnutí se uskutečňují na úrovni vrcholového managementu podniku, a to v rámci procesu strategického plánování, kdy se definuje poslání podniku a kdy jsou formulovány cíle, jichž chce podnik v rámci své činnosti dosáhnout.



*Při definování poslání podniku je nutno vymezit okruh potenciálních zákazníků, na něž se podnik chce zaměřit, specifikovat jejich potřeby a zvolit prostředky, jimiž budou tyto potřeby uspokojeny.*

Takto definovaná povaha podnikání je pak **vodítkem** při výběru **tržních příležitostí**, které jsou **určovány** potřebami zákazníků, aktivitami konkurence, dostupnými zdroji, kvalitou řízení podniku a faktory marketingového prostředí.

Řízení marketingu je možné chápat jako proces skládající se z následujících pěti (5) kroků.



Obrázek 10.1 - Hlavní kroky procesu řízení marketingu

## 10.2 Definice poslání a cílů firmy



*Východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v řízení firem je definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů.*

**Poslání firmy** bývá obvykle vyjádřeno velmi obecně.



*Všichni dobře známe slogany například sítě supermarketů "Albert drží ceny při zemi" nebo automobilky Škoda "Najděte svůj vlastní prostor" či do třetice celosvětově známý slogan společnosti NIKE "Just Do It", který výstižně charakterizuje poslání uvedených společností.*

Odkaz: [www.adage.com/century/slogans.html](http://www.adage.com/century/slogans.html)

**Stanovení cílů** podniku musí být **zcela přesné a konkrétní**. Vytyčené cíle bezprostředně **určují** činnost firmy v daném podnikatelském prostředí a jejich jasné vyjádření pak **napomáhá** správně se orientovat a racionálně kontrolovat úsilí pracovníků. Vymezení cílů a jejich plnění je tak úzce **spjato se snahami o přežití nebo rozvoj firmy nebo její části** (závodu, divize apod.), **s úspěchem či neúspěchem určitého produktu nebo celé produktové řady**.

Mezi základní **ukazatele úspěšnosti** rozvoje firem v tržním prostředí patří **zisk, rentabilita, růst obrátu a podíl dosažený na určitém trhu**. **Tyto cíle nejsou cíli jedinými**. Při řízení podniku jako celku jde především o jejich účelnou dekompozici, takže výsledkem pak je celá **soustava cílů**, kterou lze uspořádat například takto:

**1) Cíle týkající se postavení podniku na trhu:**

- **dosažení určitého tržního podílu,**
- **zvýšení objemu odbytu,**
- **upevnění pozice na trhu,**
- **obsazení nových trhů.**

**2) Cíle v ekonomické oblasti:**

- **zvýšení zisku,**
- **zvýšení rentability odbytu (obratu),**
- **zvýšení rentability vlastního a celkového kapitálu.**

**3) Finanční cíle:**

- **dosažení lepší návratnosti úvěru (zhodnocení úvěru),**
- **zvýšení likvidity,**
- **zvýšení stupně samofinancování,**
- **zlepšení struktury kapitálu.**

**4) Cíle sociální oblasti (vztahy k zaměstnancům):**

- **zlepšení spokojenosti pracovníků,**
- **zvýšení důchodů a sociálního zajištění,**
- **zajištění rozvoje osobnosti.**

### 5) Cíle v oblasti tržní prestiže:

- **posílení** nezávislosti podniku,
- **zlepšení** image podniku,
- **zvýšení** jeho politického a společenského vlivu apod.

Uvedené **cíle vrcholové strategie** jsou v oblasti **marketingu** konkretizovány například do těchto **dílčích cílů**:

- získání **podílu na trhu** v určité oblasti (výrobové, v tržním segmentu),
- **zvýšení objemu odbytu** (prodeje, tržeb) určitého produktu,
- dosažení **vedoucího** postavení na **trhu** na základě získání technologické převahy (předstihu) a nižších výrobních nákladů,
- **zvýšení konkurenceschopnosti** určitého produktu na základě jeho inovace, rozšíření počtu modifikací, zkvalitnění obalů atd.,
- dosažení **vedoucího** postavení na **trhu** na základě **vyšší kvality produktů** a lepších obchodně-technických služeb.



*Realistické stanovení cílů podniku předpokládá dokonalou znalost schopností firmy, tj. jejích předností a nedostatků, jejích silných a slabých stránek.*

## 10.3 Marketingová strategie

Slovo **strategie** je odvozeno od starořeckého slova **stratégu** a znamená **umění vést válku** a **řešit válečné operace** tak, aby bylo dosaženo **vítězství**.



*V přeneseném slova smyslu se pod pojmem strategie rozumí umění řídit činnost určitého kolektivu lidí způsobem, který umožní splnit hlavní vytčené cíle.*

**Moderní podnik**, který chce dlouhodobě **prosperovat**, musí bezpodmínečně používat tržně orientované **strategické plánování**. Strategické plánování představuje v marketingu součást řídicího procesu, v němž se **rozvíjí a udržuje shoda mezi cíli a zdroji podniku** se stále se měnícími tržními příležitostmi a hrozbami jeho vnějšího prostředí. Cílem strategického plánování je tedy **formulace a modifikace aktivit a produktů** podniku takovým způsobem, který zaručuje dosažení uspokojivého **zisku** a umožňuje udržení **stability** anebo zajištění růstu firmy.

**Strategické plánování** se skládá z několika **opakujících se** cyklů, které zahrnují **1) analýzu, 2) plánování, 3) realizaci a 4) kontrolu**. Řízení organizace je spojeno s nutností rozhodovat a přijatá rozhodnutí pružně, reálně a důsledně realizovat.

**Vypracování** strategie rozvoje podniku a strategického plánu proto **není** činností jednorázovou, ale **kontinuálním procesem - procesem soustavného vyhledávání** a nacházení nových možností, procesem reagování na měnící se vlivy faktorů vnějšího i vnitřního marketingového prostředí podniku.

V každém podniku je **strategické plánování** významným **úkolem** jeho **managementu**.

Pokud má mít zvolená strategie **smysl** (a to bez ohledu na to, **1)** jaký styl řízení podnik uplatňuje, a **2)** na jeho velikost), musí všechny jeho organizačně-provozní jednotky realizovat následující **tři (3) plánovací aktivity**:

- **rozvoj** jasně deklarovaného **poslání** organizace,
- **identifikace** strategických podnikatelských jednotek,
- **vyhodnocování** portfolia běžného podnikání.

I když lze formulovat celou řadu **marketingových strategií**, k **nejrozšířenějším** patří tyto:

- **strategie minimálních nákladů,**
- **strategie diferenciací produktu,**
- **strategie tržní orientace.**

### **Strategie minimálních nákladů**

Při naplňování této strategie podnik tvrdě **usiluje** o to, aby dosáhl **co nejnižších nákladů** na výrobu a distribuci a aby tak nabízel své **produkty či služby za nižší ceny** než jeho konkurenti, což mu umožní získat větší podíl na trhu. Smyslem tohoto úsilí je dosáhnout co největšího **ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb** a malém zisku z prodané jednotky. Vytvořené prostředky jsou pak co možná největší měrou **reinvestovány** do efektivnějšího vybavení a **dokonalejších výrobních technologií**.

Podniky používající tuto strategii **vycházejí z výrobní anebo výrobkové marketingové koncepce**; musí být orientovány na využívání kvalitních technologií a musí dosahovat dobrých výsledků jak v oblasti nákupu, tak také výroby a distribuce. **Nepotřebují** být příliš **dokonalé** v oblasti marketingu. Tuto strategii obvykle uplatňují podniky, které se orientují **na velmi rozsáhlý a svým charakterem**

**masový trh.** Při použití této strategie však existuje **riziko**, že se na trhu objeví podnik s **nižšími náklady** a že tak **zlikviduje** nebo silně poškodí právě ten podnik, který celou svou budoucnost zakládal na strategii minimálních nákladů.



Tuto strategii může využívat například pekárna (Odkolek, a. s.), která dodává na místně omezený trh pečivo. Pokud je její pečivo standardní bez zvláštních chutí, ingrediencí, přísad apod. nebude využívat akčního marketingu, ale bude se snažit růst svého zisku zajistit co nejnižšími výrobními náklady. Výrobce obložených baget různých chutí a s jejich delší dobou trvanlivosti bude využívat marketingu ve větší míře než shora uvedená pekárna. Bude se snažit zákazníka přesvědčit k nákupu i přes vyšší cenu svých baget.

Odkaz: [www.united-bakeries.cz](http://www.united-bakeries.cz)

### Strategie diferenciacie produktu

V tomto případě se podnik soustřeďuje na dosažení **dokonalého výkonu** v některé **oblasti**, jež je pro zákazníka **důležitá** a která je **oceňována** trhem jako celkem. Podnik může například usilovat o to, aby získal vůdčí postavení v oblasti **servisu**, v oblasti poskytování **doplňkových služeb**, které konkurence nenabízí ("bezplatný" rozvoz zakoupených výrobků, možnost telefonických objednávek podle katalogu, speciální finanční služby, prodloužená prodejní doba apod.), v oblasti **jedinečnosti produktů** (výjimečná kvalita nebo ojedinělé funkční vlastnosti), v **oblasti stylu výrobků**, v **oblasti nových technologií** atd.

Odlišení produktu se také dosahuje pomocí **psychologických nástrojů** (tj. ovlivňováním představ a postojů zákazníků reklamou, obalem nebo cenami) anebo **způsobem distribuce** (ve speciálních prodejnách, osobním prodejem přímo spotřebitelům atd.). Podnik tedy rozvíjí ty své **silné stránky**, které mu umožňují získat v některé oblasti **konkurenční výhody**. Strategii diferenciacie obvykle uplatňují především střední a menší podniky, jimž jejich omezené finanční zdroje nedovolují vstoupit do přímé konfrontace s těmi podniky, které na trhu zaujímají vedoucí pozici.



Společnost **Red Bull** odlišuje svůj produkt energetického nápoje například **tvorbou vlastních akcí v oblasti sportu a kultury** (Red Bull Káry, Red Bull Crashed Ice), **sponzoringem klubů i jednotlivců**. Podporuje úspěšné hvězdy ve své sportovní disciplíně a nadějně **mladé talenty** (Eva Samková, Šárka Pančochová, Tomáš Slavík, Karel Hanika) a umožňuje jim další rozvoj – ti na oplátku veřejnosti sdělují, že by se **bez drinků Red Bull neobešli**.

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

### Strategie tržní orientace

Při uplatnění této strategie se podnik zaměřuje spíše na jeden či více **menších segmentů trhu** (výklenků, mikrotrhů) a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho převážné části. Podnik se přitom zaměřuje na to, aby co **nejlépe rozpoznal potřeby** těchto segmentů, a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků.

Při použití této strategie bývá trh nejčastěji **členěn** jednak podle hlediska **demografického** nebo **geografického** a jednak na základě **frekvence užívání** produktu či služby spotřebiteli.

**Strategie diferenciací a strategie minimálních nákladů jsou však dost protikladné a navzájem se spíše vylučují. V praxi však existuje i celá řada podniků, které nesledují vůbec žádnou strategii.**

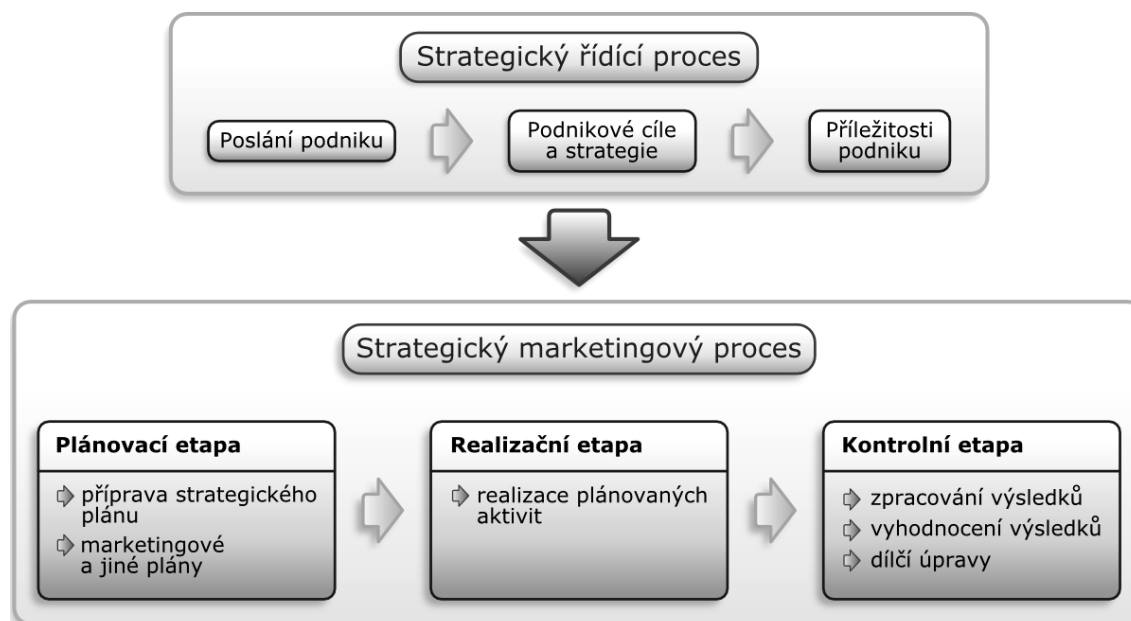
## 10.4 Řízení marketingových aktivit

**Strategický marketingový proces** respektuje cíle a omezení vyplývající ze **strategického řídicího procesu** a vychází ze zásadních rozhodnutí, která byla v rámci procesu na úrovni vrcholového řízení provedena.

Skládá se ze **tří (3)** souborů **činností** a probíhá ve **třech (3)** po sobě následujících **etapách**, kterými jsou:

- 1) **plánování,**
- 2) **realizace,**
- 3) **kontrola.**

Pro **přehlednost** lze vztah **strategického řídicího** a **marketingového** procesu znázornit **následovně**:



Obrázek 10.2 – Vztah plánovací, realizační a kontrolní etapy

Firma usiluje o to navrhnout a realizovat takové aktivity, jejichž prostřednictvím nejlépe dosáhne splnění svých cílů na cílovém trhu. Důležitý je vztah mezi:

### 1) plánovací etapou,

První etapa procesu – **plánování**, přispívá k **součinnosti** všech složek podniku. Představuje **hodnocení** konkrétní situace, **poznání** trhu a konkurence, **analýzu** a prognózu vývoje poptávky, stanovení **cílů**, tvorbu **strategických** variant a sestavení funkčního dokumentu – **plánu**, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Znamená **sladit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu** tak, aby to odpovídalo podnikovým cílům. *(Vaření piva má v Pardubicích víc než staletou tradici. K osamostatnění Pivovaru Pardubice došlo začátkem roku 1993. V roce 2006 došlo ke sjednocení názvu pivovaru s názvem vyráběné značky na Pivovar Pernštejn.)*

### 2) realizační etapou,

V rámci plánovací etapy jsou stanoveny **základní úkoly** pro **realizační etapu**, která spočívá v převedení plánem stanovených cílů do podoby **konkrétních výrobků a služeb**. Velmi dobrý **marketingový plán** bude k ničemu v případě chybné realizace. Proto je třeba ho realizovat způsobem, který odpovídá cílům plánu. *(V roce 2010 došlo ke změně názvu společnosti na Pardubický pivovar a. s., zejména kvůli snazší identifikovatelnosti značky a navázání na spojení města Pardubice s vařením piva vyplývajícím z historie.)*



### 3) kontrolní etapou.

V **kontrolním procesu** se porovnávají **plánované** úkoly se **skutečně** dosaženými realizačními výsledky. Etapa je nezbytná pro získání **jistoty**, že plány byly fakticky i úspěšně realizovány. Pokud se tak nestalo, je nutné zjistit **příčiny nesouladu** mezi výsledky realizace a standardy plánu a provést příslušná opatření. Mechanismus **zpětných vazeb** znamená nejen seznámit se s identifikovanými odchylkami a s důvody, které je vyvolaly, ale také provést již zmíněná přiměřená opatření směřující k revizi a změnám plánu. *(Na tuto změnu budou navazovat další – rebranding značky Pernštejn, inovace reklamních materiálů, webových stránek, ale také inovace technického a technologického vybavení pivovaru.)*



*Marketingové plánování zahrnuje rozhodování o marketingových strategiích, které firmě napomohou uskutečňovat firemní strategické cíle.*



*Marketingový plán je písemný dokument zachycující výsledky marketingového plánování a ukazující, kde si podnik přeje být v určitém časovém momentě v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje.*

Marketingový **plán** má několik **částí** (oddílů), které se **liší tím**, kolik **podrobností** vyžaduje vrcholový management. **Většina** marketingových plánů, především plány produktů a značky, obsahuje **následující**:

- **shrnutí**,
- běžnou marketingovou **situaci**,
- **akční** programy,
- **rozběr** příležitostí a očekávání,
- předpokládané **finanční výsledky**,
- **náklady** (rozpočet) pro jednotlivé části plánu,
- **monitorování** a **kontrolu**.

V zásadě tvoří **marketingový plán** části jako:

- **Úvod** – začíná se krátkým shrnutím hlavních cílů, které by se měly dále rozpracovat v plánu.
- **Běžná marketingová situace** – zde jsou základní údaje o konkurenci, distribuci, makroprostředí a také údaje o výrobku.

- **Situace na trhu** – obsahuje základní číselné údaje o prodejkch, cenách, ziskovém rozpětí a čistém zisku pro každý nabízený produkt za několik posledních let.
- **Situace v distribuci** – pojednává o prodeji v každé distribuční cestě, o změnách v distribuci. Jedná se především o změny v síle obchodníků, v cenách, obchodních podmínkách, o různé motivace při prodeji.
- **Konkurenční situace** – zahrnuje identifikaci hlavní konkurence, popisuje její velikost, cíle, tržní podíl, kvalitu konkurenčních výrobků, případně další charakteristiky pro pochopení jejích záměrů a chování.
- **Rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí** – identifikuje hlavní příležitosti a vážná ohrožení ve vztahu k silným a slabým stránkám, rizika, která mohou negativně působit na obchod v rámci makroprostředí, zde jsou popsány demografické, ekonomické, technologické, politicko-právní, sociálně-kulturní vlivy, které mohou mít přímý dopad na budoucnost konkrétních výrobků (produktů).
- **Cíle** – na základě předchozích zjištění a rozborů se stanoví základní typy cílů: **1) finanční** a **2) marketingové**. Finanční cíle jsou zaměřeny na míru návratnosti investic, přepokládané zisky. Marketingové cíle vycházejí z finančních cílů, určují objem produkce pro dosažení finančních cílů.