



GRADA

Helena Horáková

Strategický marketing

*Druhé, rozšířené
a aktualizované vydání*

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takového sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Obsah

Předmluva	7
1. Úvod do strategického marketingu a jeho základní kategorie	9
1.1 Strategie a marketingová strategie	11
1.2 Řízení a strategické marketingové řízení	12
1.3 Plánování a strategické marketingové plánování	14
1.4 Marketing a strategický marketing	15
2. Strategický řídicí proces	19
2.1 Strategický řídicí proces – východisko pro marketingové řízení	20
2.2 Definování poslání podniku	23
2.3 Specifikace cílů podniku a vyslovení zásadního strategického směru	25
2.4 Identifikace příležitostí podniku	30
3. Charakteristika strategického marketingového procesu	33
3.1 Podstata strategického marketingového procesu	34
3.2 Etapy procesu	35
4. Strategický marketingový proces: plánovací etapa	37
4.1 Marketingová situační analýza	38
Podnik a prostředí, ve kterém působí	40
Silné a slabé stránky podniku	42
Příležitosti a ohrožení pro podnik	44
Vnitřní přednosti a slabiny ve vztahu k vnějším příležitostem a ohrožením	45
SWOT analýza	45
Podniková praxe a reálné provedení SWOT analýzy	48
Podniková praxe a reálné provedení situační analýzy	54
4.2 Stanovení marketingových cílů	59
Podstata marketingových cílů a východiska jejich stanovení	60
Marketingové cíle a plánovací proces	62
4.3 Formulování marketingových strategií	65
Marketingový proces a strategie	68
Marketingové nástroje a strategie	71
Formulování marketingových strategií ve výrobní oblasti	73

	Strategie pro individuální výrobky	75
	Strategie výrobkové řady	77
	Strategie výrobkového mixu	77
	Formulování marketingových strategií v cenové oblasti	78
	Formulování marketingových strategií v oblasti distribuční politiky.	79
	Formulování marketingových strategií v oblasti marketingové komunikace.	80
	Systematizace marketingových strategií	84
	Užívaná třídění na základě trendů trhu	85
	Užívaná třídění na základě přístupu k segmentům trhu.	85
	Užívaná třídění na základě chování vzhledem k vnějšímu prostředí (ke konkurenci)	86
	Užívaná třídění na základě rozlišení specifických skupin zákazníků	87
	Užívaná třídění na základě cyklu životnosti trhu (podle fází, ve kterých se příslušné trhy nacházejí).	88
	Užívaná třídění na základě šíře pokrytí spektra marketingového rozhodovacího procesu.	97
	Podniková úroveň a používané strategické směry	102
4.4	Sestavení marketingového plánu	111
	Co předchází sestavení marketingového plánu	111
	Vymezení SPJ a jejich role v marketingovém procesu	111
	Možnosti zdokonalení marketingového plánovacího procesu	115
	Využití vícefaktorových matic portfolia	120
	Model BCG	120
	Model GE	126
	Využití souřadnicových sítí	138
	Marketingové plánování	141
	Marketingový plán	146
5.	Strategický marketingový proces: realizační etapa	157
5.1	Úkoly realizační etapy	158
5.2	Vlastní realizace marketingového plánu.	161
5.3	Vytvoření efektivní marketingové organizace.	166
	Organizační začlenění marketingové činnosti mezi činnosti podniku	167
	Organizační uspořádání marketingového útvaru	172
6.	Strategický marketingový proces: kontrolní etapa	177
6.1	Klíčové skutečnosti kontrolní etapy	178
6.2	Proces realizační kontroly	180
7.	Hodnocení tržní výkonnosti podniku	187
8.	Možné další vývojové trendy v marketingové filozofii.	191
	Literatura	197
	Rejstřík	199

Předmluva

Cílem knihy je poskytnout poznatky a vodítka pro oblast strategického marketingu, usnadnit pochopení jeho zásad a zpřístupnit tematiku nejširšímu okruhu zájemců.

Knihy vychází z marketingové koncepce prezentované v evropských zemích i v USA a nebrání se novým způsobům myšlení zaměřeným na vyvíjející se trhy. Seznamuje se základní filozofií strategického marketingu a ten důkladně zkoumá v rámci procesu strategického marketingového řízení. Východiskem je podnikový řídicí proces, v rámci kterého je kladen důraz na poslání podniku, jeho základní cíle, hlavní strategický směr a příležitosti. Osou výkladu (červenou nití) jsou marketingové strategie, které určují směry postupu vedoucí k dosažení cílů.

Snahou je ukázat, že marketing je plně aplikovatelný, pokud je poznaný, že jde o dynamickou disciplínu, která přispívá k efektivnímu zákaznickému uspokojení a k dosažení tržní výkonnosti podniku. Kniha by měla oslovit:

- studenty, kteří se na profesionální marketingovou dráhu připravují,
- manažery, kteří profesi již vykonávají,
- všechny podnikové pracovníky, kteří chtějí získat přehled o aktivitách strategického marketingu,
- a další čtenáře – „marketingové neprofesionály“, protože strategický marketing přináší hodnoty nezbytné pro dosažení podnikatelských úspěchů.

doc. Ing. Helena Horáková, CSc.
katedra marketingu
Fakulta podnikohospodářská
Vysoká škola ekonomická v Praze

KAPITOLA

1

Úvod do strategického marketingu a jeho základní kategorie

Termíny strategický a strategie jsou snad nejpoužívanější ekonomické kategorie v současném výrobním i obchodním slovníku. Zdá se, že každé výrobní i obchodní rozhodování je nyní rozhodováním strategickým. Pracovníci v podnicích hovoří o strategickém řízení i strategickém plánování, zabývají se finančními strategiemi i marketingovými strategiemi. Uvnitř samotného marketingu to jsou výrobní strategie, cenové a distribuční strategie, strategie na podporu prodeje i reklamní strategie.

Konkrétním objektem našeho zájmu je marketing rovněž s přídavným jménem strategický. Dříve než se budeme plně věnovat tomuto problému, měli bychom mít jistotu, že:

- slovní spojení strategický marketing nevyplývá pouze z určitého návyku nebo možná spíše zlovyku příliš užívat kategorie strategie a strategický,
- to není pouze jeden z dalších možných výrazů pro současný tradiční marketing představující komplex činností a funkcí umožňujících řešit efektivním způsobem běžné problémy trhu,
- marketing ve spojení s termínem strategický má smysl a význam.

A dále je rovněž třeba odpovědět na otázky:

- jak se liší strategický marketing od marketingu,
- zda je marketingová strategie skutečně doplněna o určitá specifika ve srovnání se strategií v obecném slova smyslu,
- jestli je strategické marketingové plánování opravdu v něčem jiné než plánování marketingové,
- zda jsou nějaké rozdíly mezi strategickým marketingovým rozhodováním a rozhodováním marketingovým.

Podobné dilema, které zkoumáme, řešil už v osmé dekádě minulého století *R. T. Pascale* a v roce 1982 dospěl k závěru, že strategie se stala fetišem naší doby. Doslova řekl: „Náš fetiš strategie je vlastní naší kultuře, je pro ni příznačný. Milujeme strategie stejně tak, jako Francouzi milují jídlo a romantiku.“ V roce 1984, uveřejnil v *California Management Review* celou stať orientovanou na tuto problematiku (*Perspectives on Strategy, 16, Spring 1*).

I my, než se začneme podrobně a důkladně zabývat otázkami strategického marketingu, podrobíme zkoumání příslušné marketingové kategorie, jejich podstatu i rozdílnosti, abychom se utvrdili v oprávněnosti jejich existence a ujistili se, že naše snažení má smysl. Jedná se zejména o výrazy:

- strategie a marketingová strategie,
- řízení a strategické marketingové řízení,
- rozhodování a strategické marketingové rozhodování,
- plánování a strategické marketingové plánování,
- marketing a strategický marketing.

1.1 Strategie a marketingová strategie

Termín strategie byl a je velmi často používán v nejrůznějších kontextech a v nejrozmanitějším slova smyslu pro nejrozdílnější typy činnosti bez jakéhokoliv rozlišování. A právě tato zvyklost má za následek odlišné chápání termínu a nadbytek jeho definic, a to nejen u nás, ale i v anglosaském odborném světě – část nesrovnalostí a někdy i zmatků je poplatná současnému nadměrnému používání tohoto výrazu.

Jak chápat strategii? Termín strategie má svůj původ v řečtině – volně přeložen znamená umění velitele, generála (umění vést boj). V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality. Někteří autoři hovoří v této souvislosti o schopnostech hraničících s uměním. V angličtině, vedle termínu „strategy“ s významem výše uvedeným, je v této souvislosti znám ještě další termín, a sice „strategem“, mající stejný slovní základ. Je překládán jako úkon nebo akt prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. Znamená ale také válečnou lest, trik anebo úskok.



Všeobecná encyklopedie Nakladatelský dům OP Diderot Praha 1998 uvádí pod heslem strategie „řízení určité činnosti k dosažení základních cílů, obecný postup, umění koncepčně dosahovat stanovených cílů“. A taktika je zde chápána jako „v dané situaci volba dílčích, prostorově a časově omezených postupů“.

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů (jak se chovat na cestě vedoucí k dosažení cílů). Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Pro naše šetření, týkající se oblasti marketingu, se samozřejmě strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených marketingových cílů.

Jaké jsou hlavní rysy koncepce marketingové strategie? Na **obecné úrovni** lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to:

- uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb,
- současné posouzení schopností a možností podniku s ohledem na jeho cíle.

Zásady **pro konkrétní vyjádření koncepce** marketingové strategie podniku lze shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků (stanovení výše těchto prostředků a jejich promyšlená alokace) do vybudování účinného vztahu výrobek – trh ve shodě s vytyčenými cíli podniku,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytipovaných trzích.

1.2 Řízení a strategické marketingové řízení

Podniky fungující v tržních podmínkách jsou živými ekonomickými organismy, které neexistují osamoceně. Operují uvnitř prostředí, které silně ovlivňuje jejich vnitřní i vnější reakce. Pro bezporuchovost fungování vzhledem k vnitřním i vnějším podmínkám:

- jsou vymezena obecná pravidla, zásady a cíle, které je třeba pochopit a respektovat,
- je stanovena podniková struktura, funkční dělba práce a systém komunikace, kterým je třeba porozumět a sdílet je, a to na všech podnikových organizačních stupních.

Bez uvědomění si těchto principiálních otázek se podnik zhroutí ve zmatcích a nepořádkách. A čím je podnik větší, tím pozorněji a důkladněji je třeba tyto zásady respektovat. Podniky a jejich jednotlivé činnosti musí být řízeny. A tato skutečnost se plně vztahuje nejen k podniku jako celku, ale i k marketingu jako jedné z podnikových činností.

Řízení podniku se v obecné rovině jeví jako uspořádaný soubor poznatků zpracovaný formou návodů pro jednání, vedoucí k dosažení cílů podniku při efektivním použití všech zdrojů, které jsou k dispozici.

Umět řídit podnikové činnosti tak, aby bylo dosaženo strategických cílů, předpokládá chápat procesy řízení nejen z hlediska jejich obsahu, ale i času. Předpokládá to pohled na realitu v širokých souvislostech budoucích úkolů podniku. Jednou z úhlových podmínek úspěšného rozvoje podniku je kvalitní strategický styl řízení, umožňující pochopit a reagovat na změny, ke kterým dochází (bývají jak zásadní, tak dramatické) v podnikovém prostředí, a pohybovat se ve směru změn. Společnosti, které nemají jasný strategický směr řízení pro dosažení cílů, jejichž cíle jsou nevhodné nebo matné, se budou pohybovat nervózně z místa na místo, zápolit s nízkou výkonností a ztrácet konkurenční schopnosti. Strategický směr řízení, vedoucí k dosažení cílů v tržním prostoru, musí být definován s ohledem na budoucí potřeby. Pro podnikový úspěch to znamená vyloučit v tomto ohledu jakýkoliv „pozdní příchod“.

Strategické řízení určité oblasti (v tomto momentě se jedná o marketing) probíhá jako kontinuální proces složený z řady činností (plánování, organizování, vlastní rozhodování, komunikování, motivování a kontrola) s cílem dosažení jistých výhod prostřednictvím:

- stanovení nejefektivnějšího vztahu podniku ke specifickému trhu (nebo segmentu trhu), na kterém se realizují výrobky vyráběné podnikem, a snaha postupně dosáhnout optimalizace finančních ukazatelů,

- formování příslušných strategií vedoucích k vytvoření a podpoře zdravého a životaschopného tržního prostoru pro výrobek ve shodě s marketingovými a podnikovými cíli.

Je to komplexní aktivita založená na řízení jednotlivých činností, jejich koordinaci a součinnosti dílčích opatření do jednotného systému, který vede k dosažení marketingových cílů, a odpovědnost za to, že vynaložené marketingové úsilí má za následek dosažení podnikových cílů i za implementaci marketingové koncepce do praxe. Ideou, která by měla toto úsilí podněcovat, je orientace na trh a na uspokojení jeho poznaných potřeb lépe než konkurence. Spokojenost zákazníků znamená sladit především zájmy spotřebitelů a uživatelů se zájmy podniku i společnosti jako celku.

Výraznou manažerskou činností v rámci řízení je rozhodování. V podniku to jsou soustavné a vědomé aktivity znamenající přizpůsobení podnikové reality vnějšímu prostředí. Vztahují se jak k jednotlivým podnikovým složkám, tak k podniku jako celku a pomáhají rozsuzovat nejrůznější problémy způsobem, který vede k dosažení cílového chování.

Rozhodování může probíhat jako:

- jednorázový akt v případech, kdy se jedná o rutinní záležitost,
- rozhodovací proces, půjde-li o složité problémy řízení s dlouhodobým dopadem, uskutečňované v rámci řady kroků, spojených se sérií činností.

Podnikové marketingové rozhodování může být rovněž označeno jako strategické, jestliže navazuje na strategické cíle, vyznačuje se dlouhodobým komplexním přístupem a směřuje k zajištění dynamické rovnováhy v měnícím se marketingovém prostředí. Jedná se o rozhodování, které se týká významných závazků podniku pro delší časový horizont ve spojitosti s jeho zdroji (například dosažení určitého prodejního obrátu, tržního podílu apod.). Soustřeďuje se na trhy a týká se výrobků, které je nezbytné vyrábět pro uspokojení zákazníka ve strategickém období. Rozhodování vychází ze skutečnosti, že nemá žádný smysl vyrábět zboží, které spotřebitel nebo uživatel nechce, když existují výrobky a služby, které potřebuje a preferuje.

Provádět strategická marketingová rozhodnutí není nikdy snadné. Znamená to dělat ne pouze jedno rozhodnutí, ale celou řadu rozhodovacích úkonů, které se vzájemně ovlivňují. Do strategických marketingových rozhodovacích procesů se promítají i četné další úvahy týkající se například výrobních aktivit, řízení nákladů, nákladových funkcí apod.

Proces strategického marketingového řízení a v jeho rámci i strategický rozhodovací marketingový proces představují vysoké nároky na informovanost managementu a generují tak potřebu informací, zejména potřebu marketingového výzkumu (specifikace a shromažďování údajů, transformace údajů v potřebné informace, analýzu a interpretaci informací týkajících se problémů, které jsou předmětem řízení a rozhodování).

1.3 Plánování a strategické marketingové plánování

Plánování je součástí řízení. Je to proces spojený:

- s formulováním cílů podniku dosažitelných v budoucích časových obdobích,
- s určením postupů a prostředků, pomocí kterých bude těchto cílů dosaženo.

O strategickém plánování hovoříme v rámci komplexního pohledu na rozvoj podniku ve spojení s rozhodujícími činnostmi a obecnými cíli. Jedná se o dlouhodobé nasměrování podniku a jeho celkovou orientaci v prostředí – o soulad s prostředím. Účelem je vypracování dokumentu – plánu – pro řízení činností, který zabezpečí uspokojivou existenci v budoucnosti (zisky a růst podniku) na základě uspokojení potřeb zákazníků. Strategickým plánováním se zabývá vrcholový management podniku. O tom, do jaké míry je určitý plán strategický, rozhoduje:

- předmět plánu,
- plánovací postupy,
- časový horizont.

Strategické plány nelze bezvýhradně založit na zásadě ortodoxnosti. Je naivní si myslet, že na základě naprosto konstantního strategického plánu můžeme v budoucnosti řídit a beze zbytku ovlivňovat chod podnikových činností. Lze si to názorně představit například v souvislosti s možností strategicky plánovat podnikové aktivity související s chováním a jednáním konkurence. Pokud tyto skutečnosti ve strategickém plánovacím procesu nezohledníme, lze předpokládat, že plán bude dokumentem s celou řadou prázdných, nic neznamajících a ořepaných frází. *Philip Larkin* přirovnává takový plán k modernímu románu, který charakterizuje jako: začátek, zmatek a konec. (*Jules Goddard, London Business School Journal*).

Strategické marketingové plánování je nedílnou součástí strategického plánování podniku, které marketingové plánování předchází a vytváří prostor (ohraničení), v jehož rámci jsou strategické marketingové plány formulovány. Ty představují dlouhodobý vztah a vazby mezi marketingovými cíli podniku a jeho zdroji na straně jedné a podmínkami prostředí, ve kterém podnik vyrábí a prodává, na straně druhé. Plány hledají možnosti, jak dosáhnout vytčených marketingových cílů v rámci deklarované marketingové podnikové politiky. Středem jejich zájmu jsou budoucí cíloví zákazníci a jejich potřeby. Plány musí být funkční. A důležitý je i předpokládaný časový horizont – podniky uvažují časové období nejméně v délce tří let, spíše však pěti a více let. (Především v závislosti na charakteru průmyslového odvětví, na velikosti a postavení podniku. Některé podniky potřebují plánovat na řadu let dopředu obvykle proto, že ke změnám potřebují více času, jiné pouze na dobu, která se dá vyjádřit v měsících, jelikož to odpovídá typu jejich výroby.) Změny, ke kterým dochází v této časové etapě, se promítají většinou do ročních marketingových plánů, a tak se roční marketingové plány stávají „součástí“ strategického marketingového plánování.

1.4 Marketing a strategický marketing

Marketing a jeho vývoj je nerozlučně spjat s trhem a jeho rozvojem a existence tržní ekonomiky je základní podmínkou uplatnění marketingové koncepce. (Marketingovou koncepci charakterizoval velmi stručně a výstižně už *Adam Smith* v roce 1776. Tehdy napsal, že „spotřeba je hlavním důvodem proč vyrábět“.) Marketingový proces vyžaduje existenci tržní ekonomiky. Ovšem samotná existence tržní ekonomiky ještě neznamená faktické uplatnění marketingu v podnicích. Tržní ekonomika umožňuje a předpokládá tržní orientaci podniku, a ta je přímo spojena s marketingovou koncepcí a jejím specifickým uplatněním v podnikové sféře. Podniková marketingová filozofie je výrazem pochopení a uznání marketingové koncepce a tržní orientace firmy.

Tržní orientace firem představuje soustředění na trh, jeho potřeby a jejich uspokojení. Znamená vytříbenou citlivost na požadavky zákazníků a vědomí, že úspěch jakéhokoliv podnikání závisí na schopnosti jejich uspokojení. Přesvědčení o nutnosti co nejlépe uspokojovat potřeby trhu – to je podstata procesu podnikání v tržně zaměřených firmách. Předpokladem je komplexní práce s trhy, jejich poznání, pochopení, následné dosažení a splnění očekávání. Nelze nutit zákazníka k tomu, aby koupil to, co se vyrobí, ale naopak snažit se vyrobit to, co zákazník potřebuje a preferuje. Je třeba velmi pozorně sledovat nejen současné potřeby, ale i jejich změny a vývoj, zkoumat tržní příležitosti, identifikovat ty vhodné a atraktivní a udělat to dříve a lépe než tržní rival a zaměřit trvalou pozornost na komunikaci se spotřebitelem a uživatelem. Tržně zaměřená firma je firma, kde **základní hodnotou je zákaznická spokojenost**, protože právě zákaznické uspokojení znamená silnou tržní orientaci (myslet a jednat v souladu s potřebami zákazníka).

Tržně orientované podniky chápou marketing jako samozřejmou „vlastnost“ podniku. Snaží se pochopit, proč zákazník zboží kupuje, proč a jak ho spotřebovává nebo užívá a proč a kdy ho nahrazuje. Výrobce i prodejce se musí primárně zaměřit na zákaznické potřeby, ne na výrobek. Nové výrobky, které budou vyráběny, musí znamenat lepší uspokojení potřeb zákazníka. Nové technologie, které budou užívány, musí být rovněž zaměřeny na lepší uspokojení oproti minulosti. Lidé kupují užitky, které jim výrobky přinášejí, spíše než výrobky samotné. Specifické užitky prodávané zákazníkům závisí na jejich potřebách a na situaci, za které jsou užívány.

Marketing jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení. Současná praxe většinou neuvažuje o marketingu v čistě obecné poloze, ale spojuje ho s různými subjekty a objekty, s určitými funkcemi i s určitými časovými horizonty, ve kterých má nestejné postavení a význam.

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu (s řadou vývojových stupňů), uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména:

- s vypracováním
 - analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku,
 - analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku,
 - analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje),

- s participací na vytvoření souboru cílů podniku a na formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
- se stanovením marketingových cílů,
- s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
- s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
- s komplexním řízením marketingového procesu.

O strategickém marketingu hovoříme zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu podniku. Je to marketing, který pronikl „do řídicích a rozhodovacích podnikových procesů“. Strategický charakter nabývá v momentě, kdy se už dnes při plánování budoucích činností soustředí na vymezení okruhu potenciálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb, a tak má vlastně už v současnosti připraveny výrobky a služby pro uspokojení budoucích zákaznických potřeb. Bere v úvahu a šetří něco více než současné okolnosti. Pokouší se projektovat podmínky na budoucím trhu a usiluje o nalezení nejvhodnějšího budoucího postavení na trhu. Strategický marketing rozumí principu, že nelze definovat směr podnikatelských aktivit pouze v pojmech a podmínkách týkajících se výrobků, které se právě teď vyrábějí a dávají na trh. Přemýšlí o základních potřebách zákazníků a jejich vývoji, není v tomto ohledu krátkozraký. Ví, že pouhé investice do současného podnikání nemusí přinášet ziskové operace v budoucnosti. Snaží se připravit marketingové manažery na změny v prostředí, učí je rozpoznávat nejen výrazné příležitosti a kritická rizika, ale i reagovat na změny prostředí, a udělat to dříve, než to udělá konkurence. Snaží se vysvětlit manažerům nutnost vážít dlouhodobé důsledky rozhodnutí, která provádějí v současnosti. Je to marketing, který – i když se výrazně zaměřuje na trh s konečným cílem uspokojit zákazníka – vlastně prostupuje celý podnik a prolíná všechny jeho činnosti. Operativní marketing, spojený s jednotlivými konkrétními činnostmi, potom převádí rozhodnutí strategického marketingu do běžné každodenní praxe.

Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka. Zákazník tu není proto, aby koupil, co podnik vyrobil, ale podnik existuje proto, aby sloužil potřebám zákazníka. Snaží se, aby organizační jednotky plně porozuměly vztahům a procesům probíhajícím vně podniku, usiluje o sběr a přenos údajů z vnějšího prostředí do podniku. Předpokládá dostatečnou znalost prostředí, ve kterém působí, seznámení se s tržními podmínkami, především s konkurencí. A na základě těchto znalostí provádí zhodnocení vlastních možností, síly a dovednosti. Dobrá znalost vnitřních podmínek a konkrétní situace i respektování prostředků organizace přispívá ke zlepšení pozice ve vnějším prostředí. Strategický marketing se snaží i o přesun příslušných sdělení o domácí situaci do vnějšího podnikového prostředí. Usiluje o zajištění vzájemného kontinuálního uvažování vnitřních podmínek a vnějšího prostředí organizace.

Strategický marketing je spojován s hledáním konkurenční výhody (nejlépe velmi výrazně odlišen s předpokladem dosažitelnosti a udržitelnosti, které napomůže silnému rozvoji žádoucího tržního prostoru pro výrobek). Konkurenční výhoda a výsledky marketingové situační analýzy jsou klíčovými prvky pro volbu a formulování vhodných marketingových strategií.

Lapidárně řečeno, strategický marketing pomáhá orientovat „každého“ v organizaci směrem k trhu. Podporuje uvedení marketingové filozofie do každodenní praxe v rámci strate-

gického marketingového procesu. Pomáhá shromáždit a analyzovat informace, využívané jak k šetření běžné každodenní situace podniku, tak především k identifikaci dlouhodobých trendů v marketingovém prostředí a následně ke kvalifikovanému odhadu vlivu těchto trendů na podnikovou činnost. Informace slouží především jako vstupní základna při sestavování strategických podnikových plánů i strategických marketingových plánů. Jsou využívány napříč organizací v různé intenzitě a rozdílném množství.

Z uvedených skutečností jasně plyne, že strategický marketing klade značný důraz na plánovací etapu marketingového procesu a má v jejím rámci vysoký stupeň působení. Lze s tím souhlasit. Ovšem nelze ho vyšachovat ani z následných etap – realizační a kontrolní. Proč? Protože marketingové strategie, jeden z nosných prvků strategického marketingu, musí být uvedeny v život. A to se uskutečňuje ve fázi realizace. A hodnocení úspěšnosti jednotlivých strategických postupů probíhá v kontrolní fázi procesu.

Strategický marketing budeme sledovat a šetřit v rámci strategického marketingového procesu, v rámci činností a kroků, které musí být podniknuty v současnosti pro úspěšnou realizaci marketingových aktivit v budoucnosti, v souladu s podnikovými cíli a prostředky i vnějším prostředím. Jednotlivé kroky procesu musí být provedeny proto, aby mohla následovat rozhodnutí:

- jak se zachovat,
- jak postupovat

v následně vzniklých marketingových situacích.

Strategický řídící proces

Pokud chce být podnik úspěšný, musí umět myslet perspektivně, vyvinout a zpracovat pro své konkrétní podmínky komplexní strategii rozvoje.

Základní myšlenkou je dlouhodobý rozvoj podniku. Strategická rozhodnutí jsou prováděna pro podnik jako celek v rámci strategického řídicího procesu. Odvíjejí se od zásad koncepční politiky podniku. Cíle, které jsou v procesu stanoveny, představují rámcovou orientaci pro všechny podnikové útvary – ty z rozhodnutí prezentovaných ve strategickém řídicím procesu vycházejí v příslušných konkrétních činnostech.

Smyslem kapitoly je

- charakterizovat principy strategického řídicího procesu,
- vystihnout podstatu poslání podniku,
- poukázat na základní možnosti existující pro vyjádření poslání,
- vysvětlit charakter podnikových cílů a specifikovat je,
- soustředit úsilí na základní strategický podnikový směr,
- upozornit na význam vytipování příležitostí podniku,
- a to všechno ve vztahu k marketingovému řízení.

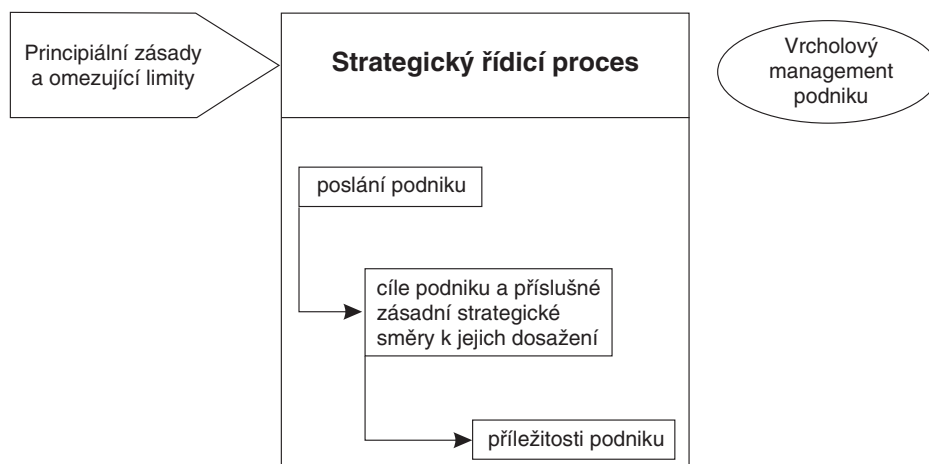
2.1 Strategický řídicí proces – východisko pro marketingové řízení

Strategický řídicí proces je souborem činností a rozhodnutí, která vedou k formulování plánu podniku i jeho realizaci. Je podstatnou součástí aktivit každého moderního podniku (ať je malý nebo velký), který působí v tržních podmínkách. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny cíle. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a klíčové kroky prováděné vrcholovým vedením podniku i vedením jednotlivých podnikových útvarů s jednotným úkolem: vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro přežití a hospodářský růst (což znamená vytvořit perspektivu podniku jako celku – jednotnou perspektivu všech jednotek jak funkčních, tak i provozních – a řídit je stejným směrem).

Vzhledem ke strategickému marketingovému procesu si zaslouží zdůraznění následující aktivity řídicího procesu:

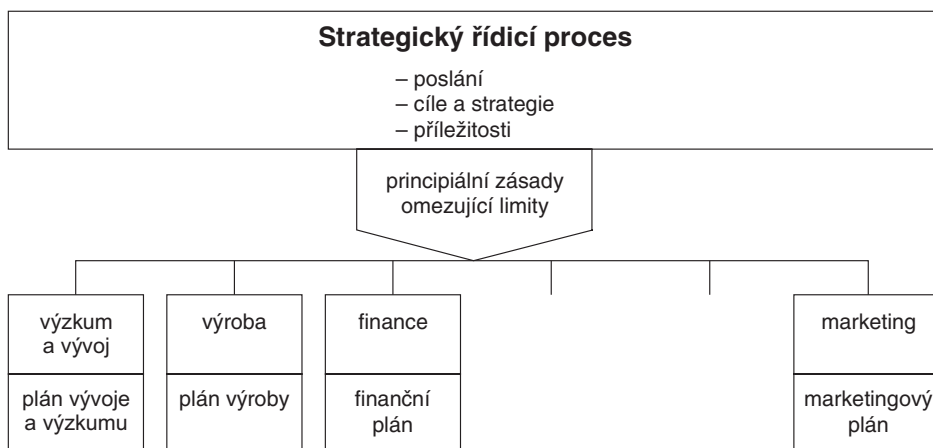
1. Definování poslání podniku.
2. Specifikace cílů a nástin strategií.
3. Identifikace příležitostí podniku.

Každý podnik musí nalézt pro určitý časový horizont v rámci prostředí nejlepší způsob přizpůsobení se situaci. Proto nejdříve definuje poslání, které následně transformuje do konkrétních cílů. Jestliže chce podnik uspět na trhu čili dosáhnout stanovených cílů, je nezbytné vybrat vhodný strategický směr pro jejich naplnění a vytipovat příležitosti, které mají zásadní vliv na plnění cílů, a tím i na úspěšnost podniku, a to z dlouhodobější perspektivy (obr. 2.1).



Obr. 2.1

Klíčová marketingová rozhodnutí jsou formulována v rámci souborů principů a limitů stanovených vrcholovým managementem pro podnik jako celek ve strategickém řídicím procesu, který se vyznačuje vyšším stupněm komplexnosti a nižším stupněm detailizace. A marketing, stejně tak jako všechny ostatní podnikové jednotky, odvíjí další činnost a sestavuje plány na základě těchto principů a limitů (obr. 2.2).



Obr. 2.2

Strategické podnikové řízení je komplexní proces přesahující marketing. V jeho rámci určuje vrcholový management úlohu marketingu i jeho postavení v řízení organizace. Stanovuje základní podnikové cíle a určuje, pomocí kterých konkrétních úkolů má marketing přispět k dosažení cílů primárních. Ovšem skutečně úspěšný strategický řídicí proces staví cílové trhy do centra podnikového zájmu. Jestliže chce podnik účinně konkurovat svými výrobky a službami, potom požadavky cílových trhů a jejich uspokojení jsou středem jeho pozornosti a úsilí. Moderní podnikové řídicí systémy závisí na znalosti trhu a informace o trzích jsou základem pro formulování úkolů strategického řízení. Marketingoví manažeři musí pochopit úlohu strategického managementu a v rámci marketingového procesu v tomto smyslu zvládnout náročnou a kritickou marketingovou manažerskou funkci. Mezi strategickým řídicím a strategickým marketingovým procesem je nezbytné systémové propojení.

Vzájemné souvislosti mezi strategickým řídicím a strategickým marketingovým procesem (obr. 2.3) ovlivňují především následující skutečnosti:

1. V podmínkách tržní ekonomiky vrcholový management podniku nemůže řešit zásadní rozvojové úkoly podniku (zejména investiční a kooperační záměry, změny výrobního programu, koncepci rozšíření nebo snížení výrobních kapacit) bez součinnosti s útvarem marketingu. Marketing by měl předvídat:
 - základní rozvojové procesy trhu a hlavní změny v kupním chování zákazníků,

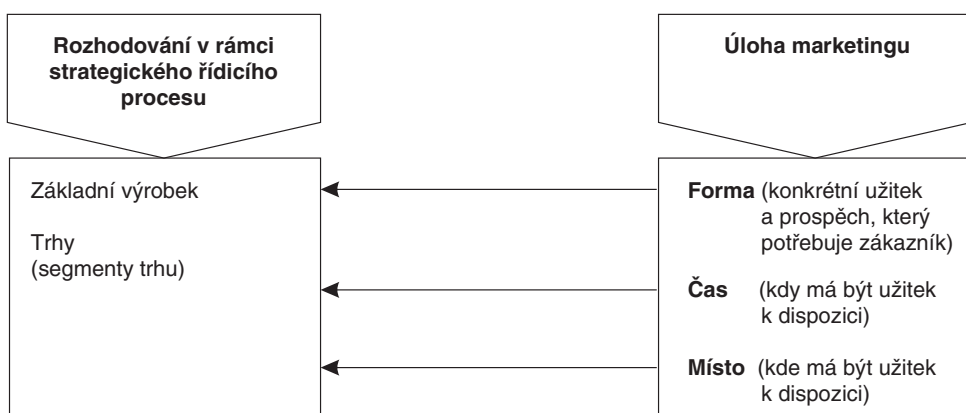
- očekávané konkrétní užítky a prospěchy, které spotřebitelé a uživatelé vyžadují, tedy **základní fakta**, která musí být pro rozhodování na vrcholové úrovni brána v úvahu a která jsou podstatným pojítkem mezi marketingem a strategickým řídicím procesem.

Jestliže podnik chápe jako úkol strategického marketingového řízení určení

- které konkrétní užítky (výrobky a služby) by měly být pro zákazníka k dispozici,
- které trhy by měly být uvažovány,
- které strategie by měly být pro tento cíl použity,

potom je možné konstatovat, že strategický marketingový proces

- je jedním ze základních kamenů strategického podnikového řízení (úspěch podniku závisí na trvalém uplatnění se na cílových trzích),
- je tedy systémově propojen s řídicím procesem, existuje mezi nimi silná závislost.



Obr. 2.3

2. V této souvislosti se samozřejmě uvažuje o roli marketingu v rámci řízení podniku v souladu s potřebami podnikového managementu. Jedná se především o jasně a promyšleně koncipovaný informační systém vystihující situaci na trhu a jeho správně interpretované výsledky charakterizující potřeby zákazníků a jejich vývoj. Nejde zde o nějaké výjimečné pravomoci útvaru marketingu, ale spíše o odpovědnost za poznání situace na trhu, za úspěšný rozvoj vztahů mezi podnikem a dynamicky se vyvíjejícím okolím, za soulad všech aktivit útvarů, které přímo či nepřímo ovlivňují tržní realizaci výrobků – a to nejen pro přítomnost, ale i pro budoucnost.

Je třeba se zajímat o systém jako celek (to platí výrazně pro marketing). Výstupy z jednoho útvaru jsou vstupem pro další útvar. Každá funkční oblast má specifické možnosti a předpoklady, a tím i „výjimečnou roli“ v oblasti řídicího procesu. Z této neobyčejnosti by měla vyplývat v případě marketingu především vysoká uvážlivost a odpovědnost vůči celému procesu a jeho kvalitě, nikoliv výjimečnost odrážející se výrazně v samotném postavení marketingu.

Protože marketingová činnost, stejně jako celá řada dalších podnikových aktivit, vychází ze zásad definovaných strategickým řídicím procesem (což bylo už konstatováno výše), je nezbytné – i když je naším hlavním zájmem strategický marketingový proces – stručně se zabývat i částí strategického řídicího procesu, ovšem pouze ve vztahu k marketingové činnosti a s důrazem na souvislosti s těmito aktivitami.

2.2 Definování poslání podniku

Prvním krokem strategického řídicího procesu je definování poslání podniku. Každý podnik musí nejdříve vyjádřit, jaká je jeho role v oblasti podnikání, účinně představit základní provozované aktivity – tedy odpovědět na otázku, „kdo jsme a o co usilujeme“. Měl by prezentovat i primární funkce ve vztahu k trhu a jeho uspokojení, ke jménu a pověsti, kterou chce na trhu mít, a vyslovit, jak chce být chápán veřejností.

Poslání je formulováno na obecné úrovni, nejsou zde vysloveny měřitelné cíle (jejich časový rámec), pouze orientace a postoje. Stanoví i podnikovou pozici odlišující tuto organizaci od ostatních stejného typu a prezentuje užitky, kterými chce uspokojovat zákaznické potřeby.

Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k **podnikové filozofii** zahrnující obecné **cílové představy**, ze kterých vychází účel podnikání a **základní hodnoty podniku**.

Pro řadu podniků nebývá vůbec jednoduché jasně a srozumitelně vyjádřit konkrétní poslání. Hovoří o tom praxe mnoha firem i zkušení manažeři. Některé podniky se mnohdy doslova ptají samy sebe, jaké je jejich skutečné poslání a jaký je v nejširším slova smyslu charakter jejich činnosti. Složitost je zejména v tom, že odpověď na otázku může zásadním způsobem zúžit nebo naopak rozšířit rozsah dosažitelných marketingových příležitostí, a tím i uplatnění na trhu. Jak příliš široké, tak i příliš úzké poslání může být nebezpečné. Formulované poslání by mělo být ve shodě s vnitřními podmínkami organizace i podmínkami vnějšího prostředí.

V praxi existuje pro vyjádření poslání řada způsobů. Je to možné:

1. Pomocí výrobků, které podnik vyrábí.
(Potom stručně vyjádřená základní myšlenka například bude: Jsme výrobci exkluzivní pánské obuvi nebo poskytujeme finanční služby jak jednotlivcům, tak podnikatelským subjektům.)
2. Pomocí technologií použitých při výrobě výrobků.
(Potom výchozím bodem například bude: Jsme výrobci zářivkových osvětlovacích systémů.)
3. Pomocí vztahu k trhu – z hlediska uspokojování potřeb zákazníka. Tento způsob vyjádření většinou preferují podniky uplatňující marketingovou koncepci.
(Základem poslání se potom například stává vyjádření: Nezabýváme se prostou výrobou a prodejem kosmetických výrobků, naším posláním je splnit přání širokého okruhu žen – lépe vypadat a líbit se.)
4. Pomocí kombinace několika rozdílných faktorů.
(Níže jsou uvedeny nejrozšířenější přístupy.)
□ Vyjádření poslání pomocí „3 C“: