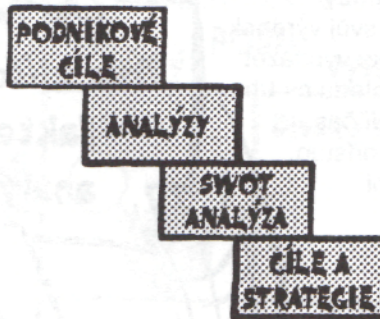


6. kapitola Stanovení marketingových cílů a strategií

V této kapitole se soustředíme na klíčový krok v procesu marketingového plánování, na krok, ve kterém se využijí všechny informace nashromážděné o výrobku, zákazníkovi a trhu. Jde o čtvrtou etapu procesu marketingového plánování ...



... o stanovení marketingových cílů a strategií.



Abychom zjistili, co tyto pojmy znamenají, musíme se vrátit zpět do džungle podnikání, kde se jednomu kmenu daří docela dobře.



Zjistili, že když budou sbírat neužitečný kov nazývaný zlato, kterého se všude kolem válí plno, mohou ho s naivními turisty směnít za užitečné věci jako staré papírové pytlíčky nebo rezervní vojenské deky.



Jejich náčelníkem byl moudrý muž, který - třebaže byl malinkatý - byl maximálně prozíra



Důvod, proč se tomuto kmeni dařilo lépe než ostatním v džungli, spočíval ve skutečnosti v tom, že náčelník dohlédl dále, a proto činil moudřejší rozhodnutí než kdokoli jiný. Užíval k tomu jen několika kouzelných slov, kterými tato rozhodnutí označoval. Nazýval je podnikovými cíli.

Nikdo z kmene sice přesně nevěděl, co ta slova znamenají, zato věděli, že náčelník spoléhá, že ho v jeho moudrosti podpoří. A oni spoléhali na jeho rozhodnutí, kterým se řídila jejich rozhodnutí. Fungovalo to takto:



Hoši, tamhle je víc zlata! Dáme se přes tuhle řeku!

Tak jo! To znamená postavit most!

Dobrá! Seženu chlapce, aby obstarali dřevo.

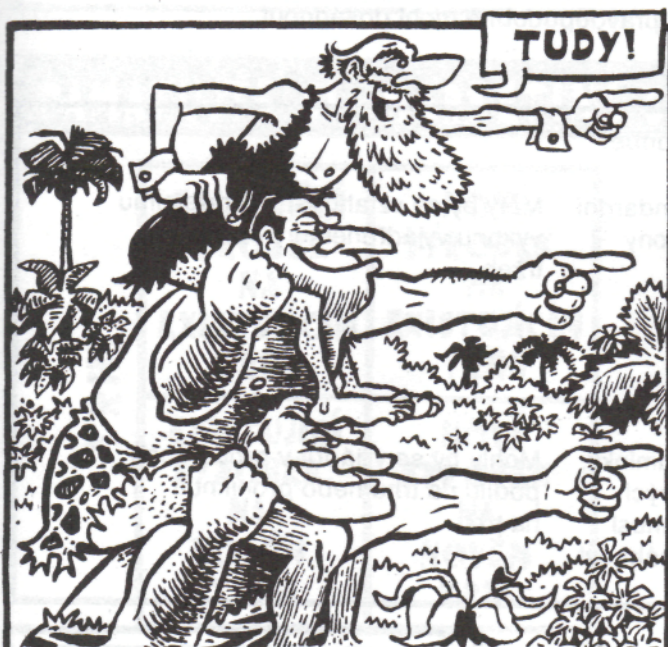
Takže každé rozhodnutí, které náčelník učinil, ovlivnilo rozhodnutí těch ostatních – a naopak, rozhodnutí starce vycházela ze znalosti toho, co jsou lidé pod ním schopni udělat.

PODNIKOVÉ CÍLE URČUJÍ STRATEGIE

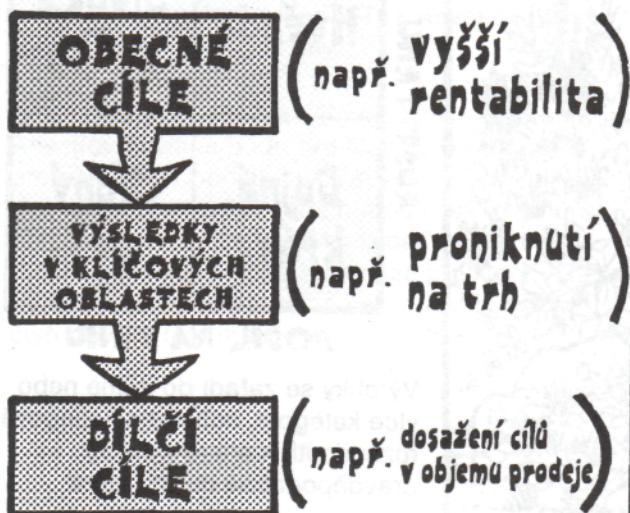
Podnikové cíle stanoví, čeho chce podnik jako celek dosáhnout, a jsou obvykle vyjádřeny finančně. Tyto podnikové cíle určují strategie nebo způsoby a prostředky, jak dosáhnout jiných cílů, které stojí na nižším stupni podnikové hierarchie, takže bude mít podnik jeden společný záměr. Činnost sousedního kmene dokládá toto tvrzení.



Každý z tohoto kmene má svou vlastní představu, jak dosáhnout v podnikání úspěchu. Jeden druhému nic neřekne, pobíhají všemi směry a nedosáhnou ničeho.



Chytrý kmen si na druhé straně uvědomí sílu, která vyplývá z koordinované činnosti. Jsou proto schopni plánovat, od obecných cílů k specifickým, např.:



Rozhodnutí učiněná na jakékoli úrovni, která neberou v úvahu možný vliv na ostatní v jiných místech v organizaci, mohou přinést z krátkodobého hlediska výhody, z dlouhodobého však mohou jiné plány spíše narušit. Ve skutečnosti, čím jsme níže v hierarchickém řetězci, tím je důležitější, aby cíle na určité úrovni vyplývaly z cílů na úrovni vyšší.

JAKÉ JSOU MARKETINGOVÉ CÍLE?



CHARAKTERISTIKY CÍLŮ

- MĚRITELNÁ VLASTNOST
- MĚŘÍTKO
- DOSAŽITELNÝ BOD

Cílem není neurčitý úmysl, jakkoli hodnotný. Musí obsahovat tři skupiny kritérií, na jejichž základě se stanoví.

První charakteristikou je *měřitelnost cíle*, způsob, kterým se cíl kvantifikuje, např. počtem, váhou nebo objemem. Prodej automobilů se měří na kusy, prodej benzínu na litry. *Měřítka* stanoví např. množství prodaného zboží, kterého lze dosáhnout na daném trhu. Na druhé straně *dosažitelný bod* z určitého množství určuje procento prodeje, kterého by podnik pravděpodobně mohl dosáhnout.



Marketingové cíle se obecně uvádějí v kvantitativní podobě.



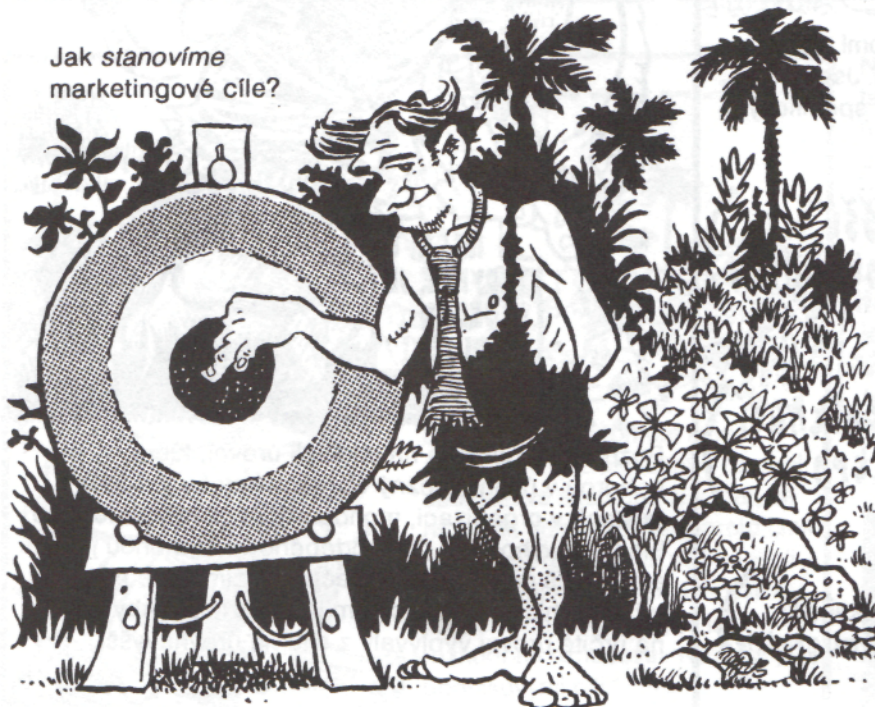
Standardní výkony

Měly by se vztahovat k prodejnímu výkonu vyjádřenému v objemu tržeb.

Podmínky, kterých se musí dosáhnout

Mohly by se vyjádřit v procentech podílu na trhu nebo proniknutí na trh.

Jak stanovíme marketingové cíle?



BOSTONSKÁ MATICE

RŮST TRHU	Hvězda	Divoká kočka
	Dojná kráva	Bídny pes

PODÍL NA TRHU

Výrobky se zařadí do jedné nebo více kategorií, neboť marketingová rozhodnutí, která je ovlivňují, se pravděpodobně budou měnit.

Například...

ZLEPŠIT naše postavení mezi

UDRŽET naše konkurenční



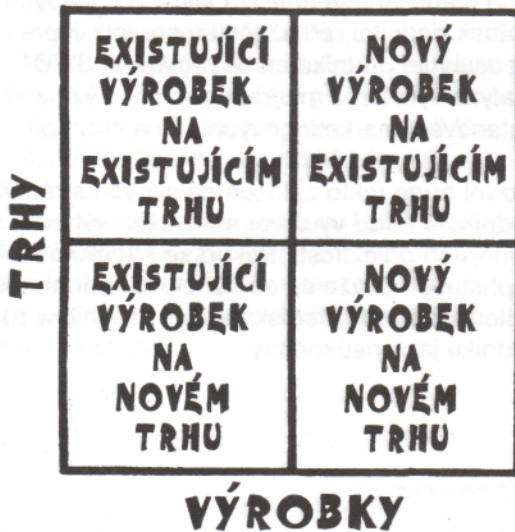
Buď investovat do RŮSTU, nebo se připravit na ODCHOD z riskantního nebo slabého konkurenčního postavení

SHRNOUT VÝSLEDKY a VZDÁT SE konkurenčního postavení

Odejít

V každém kvadrantu – a u každého výrobku – se příslušné marketingové reakce budou navzájem lišit.

PAMATUJTE SI: MARKETING SE TÝKÁ DVOU VĚCÍ: VÝROBKŮ

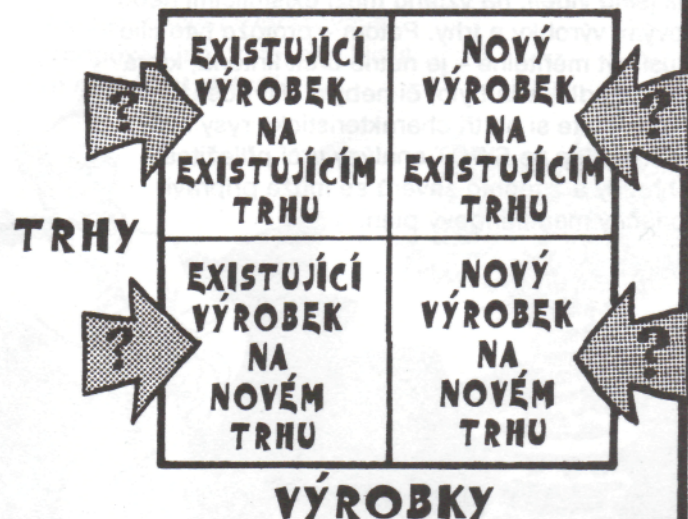


ANSOFFOVA MATICE

Těmto kombinacím výrobků a trhů se říká Ansoffova matice. Termín "nové výrobky" znamená výrobky technicky inovované a označení "nové trhy" znamená orientaci na jiné trhy. Je důležité, abychom si uvědomili, že v každé kombinaci matice se objeví jiné marketingové reakce.

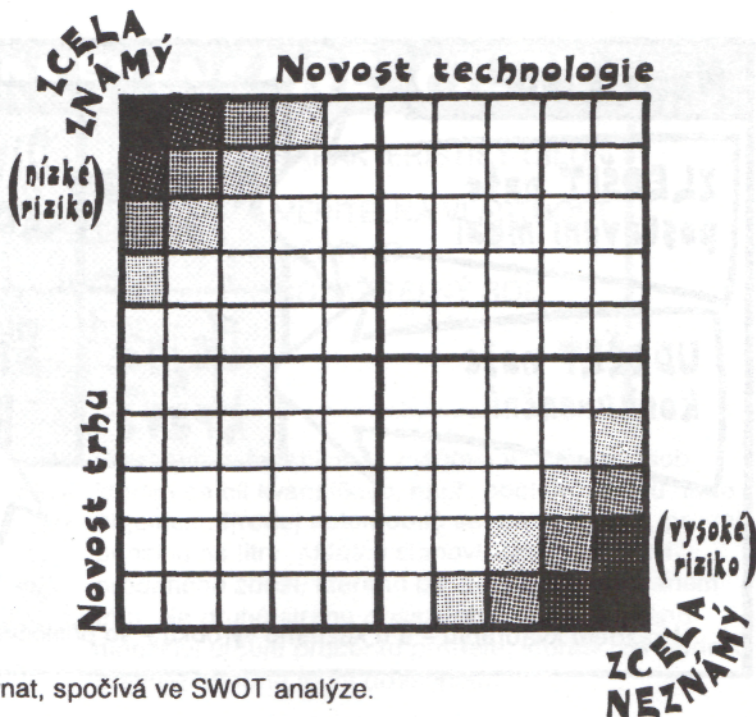
Zároveň musíme i my reagovat odlišně na různé kombinace – vrátíme-li se zpět k Ansoffově matici vztahů mezi výrobky a trhy.

Určení marketingových cílů v každém kvadrantu Ansoffovy matice bude pro různé podniky různé, protože každý podnik bude mít své vlastní silné a slabé stránky a každého budou jinak ovlivňovat příležitosti a hrozby vnějšího prostředí. Mimoto diagram zjednodušeně zachycuje trh, který není nikdy tak rovnoměrně rozčleněný, jak to ukazují čtyři políčka této matice.



U každého výrobku existují stupně technologické 'novosti' a u každého trhu odstíny známých i neznámých situací. Míra neznalosti v jednom políčku odpovídá míře rizika, jež na sebe bere podnik, který se odvažuje buď vyrábět nové výrobky, nebo proniknout na nové trhy.

Při hledání odbytu a zisku jsou však podniky nuceny používat se do riskantnějších akcí – podle toho, jak výrobky procházejí životními cykly a trhy se rozrůstají nebo zmenšují.



Systematický způsob, jak se s touto změnou vyrovnat, spočívá ve SWOT analýze.



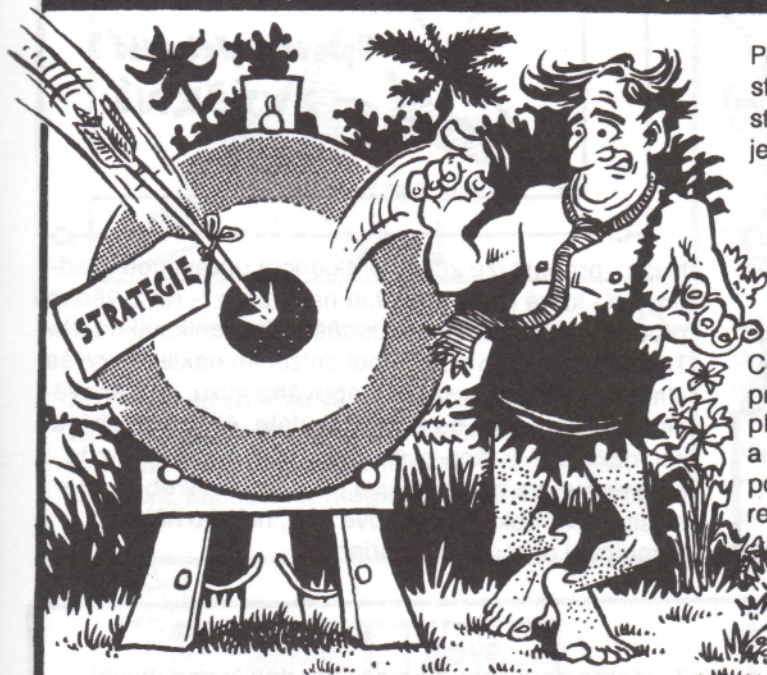
SWOT analýza, třetí krok v procesu marketingového plánování, je analýza silných a slabých stránek podniku, příležitostí a hrozeb, které představuje podnikatelské prostředí. SWOT analýza vychází z marketingové analýzy a vede k stanovení marketingových cílů a strategií.

Rozvoj bude takto založen na silných stránkách podniku a bude využívat maximální výhodu z vnějších příležitostí. Pokud se k tomuto kroku nepřistoupí, ukáže se se vši pravděpodobností z dlouhodobého hlediska každý technický rozvoj podniku jako neúspěšný.

Čtvrtý krok zahrnuje – jako první ze všech – stanovení marketingových cílů. To ovšem závisí, jak jsme viděli, na vztahu mezi existujícími nebo novými výrobky a trhy. Potom – protože tyto cíle musí být měřitelné – je nutné určit kritéria, která by rozhodla, zda bylo, či nebylo cílů dosaženo. Vzpomínáte si na tři charakteristické rysy cílů? Nakonec se ze SWOT analýzy určí příležitosti a hrozby a z těchto závěrů se může připravit konečný marketingový plán.



JAKÉ JSOU MARKETINGOVÉ STRATEGIE ?



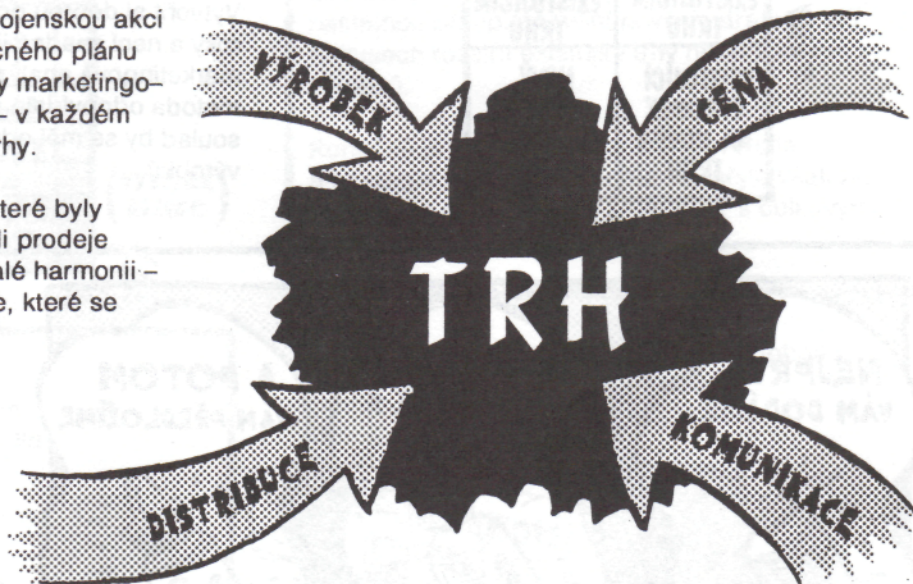
Pokud je cílem "Co chceme?", potom spočívá strategie v tom: "Jak toho dosáhneme?". Avšak strategie se nezabývá detailem. Nenaznačuje jednotlivé směry činností. Skládá se ze tří prvků:

PROSTŘEDKŮ
HARMONOGRAMU
ZDROJŮ

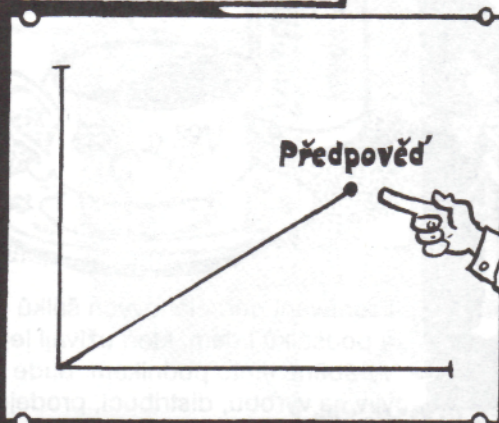
Což znamená, že bude rámcově definovat prostředky, kterými se uskutečňuje marketingový plán. Bude zahrnovat načasování programu a bude vyžadovat zdroje pro práci nezbytné, podle toho, jak – a kdy – se určité činnosti budou realizovat.

Marketingová strategie připomíná vojenskou akci v tom, že se zaměřuje pomocí obecného plánu na určitý cíl – nebo trh. A čtyři prvky marketingového mixu tvoří prvky tohoto plánu – v každém často různé kombinace pro různé trhy.

Zatím jsme se zabývali situací, ve které byly podnikové cíle, analýzy, předpovědi prodeje a výsledná SWOT analýza v dokonalé harmonii – z toho vyplývaly marketingové cíle, které se daly snadno stanovit.



Co ale s tímhle?

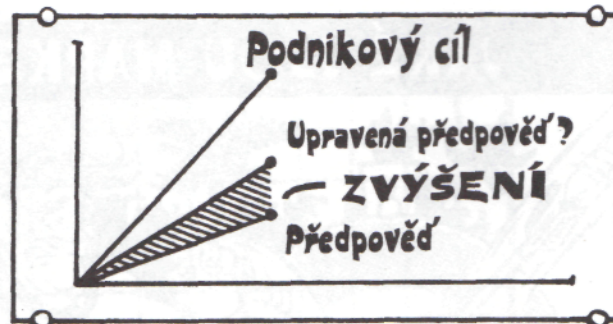


Vedoucí odbytu vypracovává předpověď jen proto, aby zjistil, že není dost dobrá!

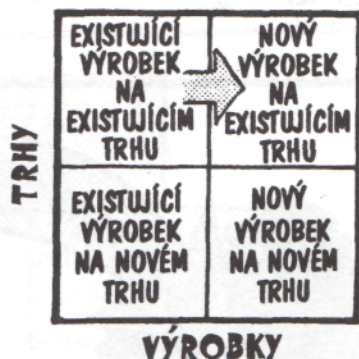




Podnikový cíl si žádá více. Mezi podnikovým cílem a předpovědí prodeje je propast. Co teď?



Nuže - propast lze zčásti překlenout upravenou předpovědí - která bude spoléhat na expanzi - na zvýšenou produktivitu nebo možná úspěšnější proniknutí na trh. Toho by se mohlo dosáhnout snížením nákladů, zvýšením cen, zlepšením marketingového mixu, naplánováním většího podílu na trhu a tak dále. Ale co se zbývající mezerou? Možná byste měli uvažovat o tom, zda nevyvinout pro své existující trhy - nové výrobky, pro existující výrobky nalézt nové trhy, nebo o nějaké kombinaci obou těchto variant.



sZa těchto podmínek by bylo výhodnější pohybovat se horizontálně, rovnoběžně s výrobkovou přímkou. Vytvořit si dobrou pověst na nových trzích totiž trvá roky a není snadné ji přenést na jiné trhy. Vhodná marketingová analýza by měla zajistit, aby vybraná metoda odpovídala silným stránkám podniku. Tento soulad by se měl odrážet například ve vývoji nových výrobků.

NEJPRVE VÁM DODÁME

PAK SE OBJEVÍME S

A POTOM VÁM PŘEDLOŽÍME

... NYNÍ VÁM S HRDOSTÍ PŘEDSTAVUJEME

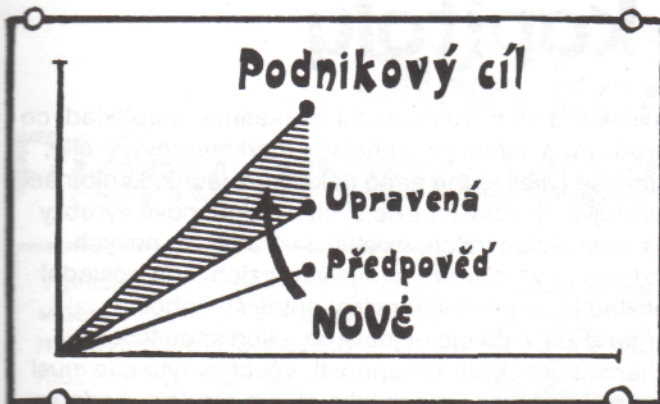
V tomto případě lze výrobek prodávat prostřednictvím již existujících odbytových cest a stejných prodejních síly.

Ale co kdyby podnik vyrábějící lepidlo na porcelán udělal tohle?

**POUŽÍVEJTE NAŠE
LEPIDLO®
NA NÁŠ
PORCELÁN**



Prodávání porcelánových šálek a podšálek lidem, kteří užívají lepidlo vyráběné tímto podnikem, bude mít vliv na výrobu, distribuci, prodejní sílu a technický rozvoj. Rozšíření sortimentu výrobků však může být jedním ze způsobů, jak propast překlenout.



Rozšíření sortimentu výrobku můžeme považovat za novou strategii. Jinou novou strategií může být rozšíření trhu nebo diverzifikace. Ale jak taktika rozšíření, tak nové strategie mají určité problémy.



Měřítka zlepšení produktivity, v jejímž důsledku by došlo k expanzi výrobku, musí být realistické - na některých trzích nebo u některých výrobců nebude možné rozhodnout o snížení marketingových nákladů. Proniknout na trh se na druhé straně může vyplatit, jestliže se to týká existujících výrobků a trhů, protože je to nejméně nákladné i riskantní.

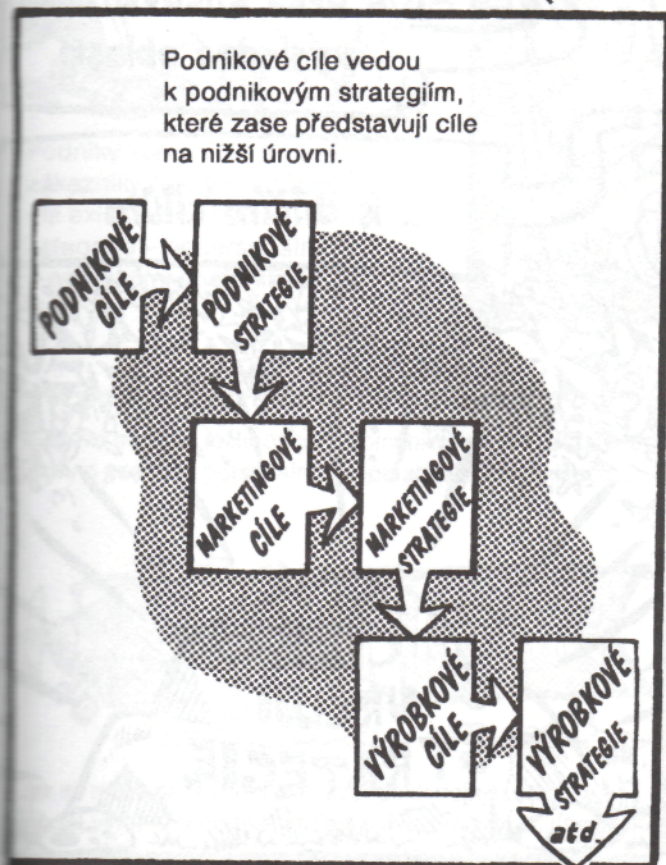
CELÁ ZNÁMÁ

(NÍZKÉ RIZIKO)	EXISTUJÍCÍ VÝROBKŮ NA	NOVÉ VÝROBKŮ NA
	EXISTUJÍCÍ VÝROBKŮ NA NOVÝCH TRZÍCH	NOVÉ VÝROBKŮ NA NOVÝCH TRZÍCH
		(VYSOKÉ RIZIKO)

CELÁ NOVÁ

Jak jsme viděli již dříve, nejriskantnější je vydat se na nové trhy s novými výrobky. Těchto několik poznámek naznačuje některé z problémů, které nastatnou při uplatňování nových strategií, při pokusech rozšířit existující trhy nebo sortiment výrobků.

Konečně je zřejmé, že marketingové cíle a strategie jsou úzce propojené; mějte však na paměti, že musí být také propojeny s celkovými cíli podniku.



Současně existují jiné, ale obdobné hierarchie v jiných částech organizace.



Z dobře propojeného plánovacího procesu vznikne vnitřně dokonale propojený plán, v němž každý prvek funguje jako součást celku a přispívá k realizaci podnikového cíle.

Shrnutí 6. kapitoly

Stanovení marketingových cílů a odpovídajících strategií, jak těchto cílů dosáhnout, patří bezpochyby ke klíčovým krokům procesu marketingového plánování.

Podnikové cíle se všeobecně týkají dlouhodobé rentability organizace, jako je návratnost investic, zisk před zdaněním, příjmy z jedné akcie a tak dále. Strategie zaměřené na dosažení takových cílů, jako zda vyrábět nebo kupovat, vytvořit si vlastní distribuci, nebo mít externí distributory, jak řídit příliv peněz (cash flow); objemu a druhu pracovní síly, a samozřejmě, jaké výrobky nabízet a na jakých trzích, to jsou všechno příklady podnikových strategií.

Avšak cíle na funkční úrovni marketingu, například, co prodávat a komu, jsou příklady marketingových cílů, které se týkají jedné nebo několika z těchto kombinací: existující výrobky na existujících trzích, nové výrobky na existujících trzích, existující výrobky na nových trzích a nové výrobky na nových trzích. Ten poslední příklad je samozřejmě nejriskantnější, neboť organizaci vzdaluje nejdále od jejích specifických charakteristických schopností. Všechny tyto cíle musí být měřitelné v pojmech jako objem prodeje, hodnota, podíl na trhu, proniknutí na trh, zisk a podobně.

Marketingové strategie lze přirovnat k vojenským akcím v tom, že se týkají celkových prostředků k dosažení cíle. Čtyři prvky marketingového mixu – výrobek, cena, komunikace a distribuce – jsou složkami tohoto plánu. Budou se lišit podle různých trhů.

