

1. MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Osnova

1.1 Historický přehled a situační analýza

1.2 Vytýčení cílů

Klíčová slova: marketingové plánování, situační analýza, marketingový audit, SWOT analýza, vize, poslání, cíle, strategie

Osou marketingového systému řízení se stalo marketingové plánování, které je součástí celkového plánování firmy.

Marketingové plánování je systematické a racionální prosazování tržních a podnikových úkolů, je odvozené od základních podnikových a marketingových cílů. Představuje podstatnou část podnikového plánování. (Tomek, Vávrová 1999, s.69)



Marketingové plánování musí vždy vycházet ze specifických potřeb podniku a vlivů prostředí, neexistuje tedy standardní postup.

U každé firmy lze mluvit o dvojitým prostředí, které na ni působí:

- ⇒ je to jednak svět uvnitř firmy (mikroprostředí),
- ⇒ a svět mimo firmu (makroprostředí).

Firma nepřetržitě upravuje a mění své mikroprostředí tak, aby byla úspěšná vůči makroprostředí. Nejedná se o pasivní vztah, ale firma aktivně ovlivňuje své okolí (zastaňuje konkurenci, láká zákazníky, působí na veřejné mínění...).

To vše vrací firmu k zákaznické orientaci. Aby podnik odhadl, kam až může jít v uspokojování potřeb a přání zákazníka, musí nezbytně vytvořit **marketingový plán**. (V marketingu je to nejčastěji roční plán, který je součástí dlouhodobějšího – třeba pětiletého korporálního, podnikového plánu). Marketingový plán je výsledkem marketingového plánování. Je to slovně a písemně zpracovaný dokument podrobně postihující marketingové a ekonomické cíle pro daný produkt, výrobovou řadu, službu a to pro vybraný trh, segment nebo geografickou oblast.

Marketingový plán by měl být jasný, výstižný a snadný ke čtení. Musí být přesný a detailní, aby nedošlo k jeho nepochopení. Musí být přizpůsobitelný změnám a měl by jasně identifikovat úkoly. Při tvorbě marketingového plánu se vychází z:

- podnikatelského záměru
- investičních cílů

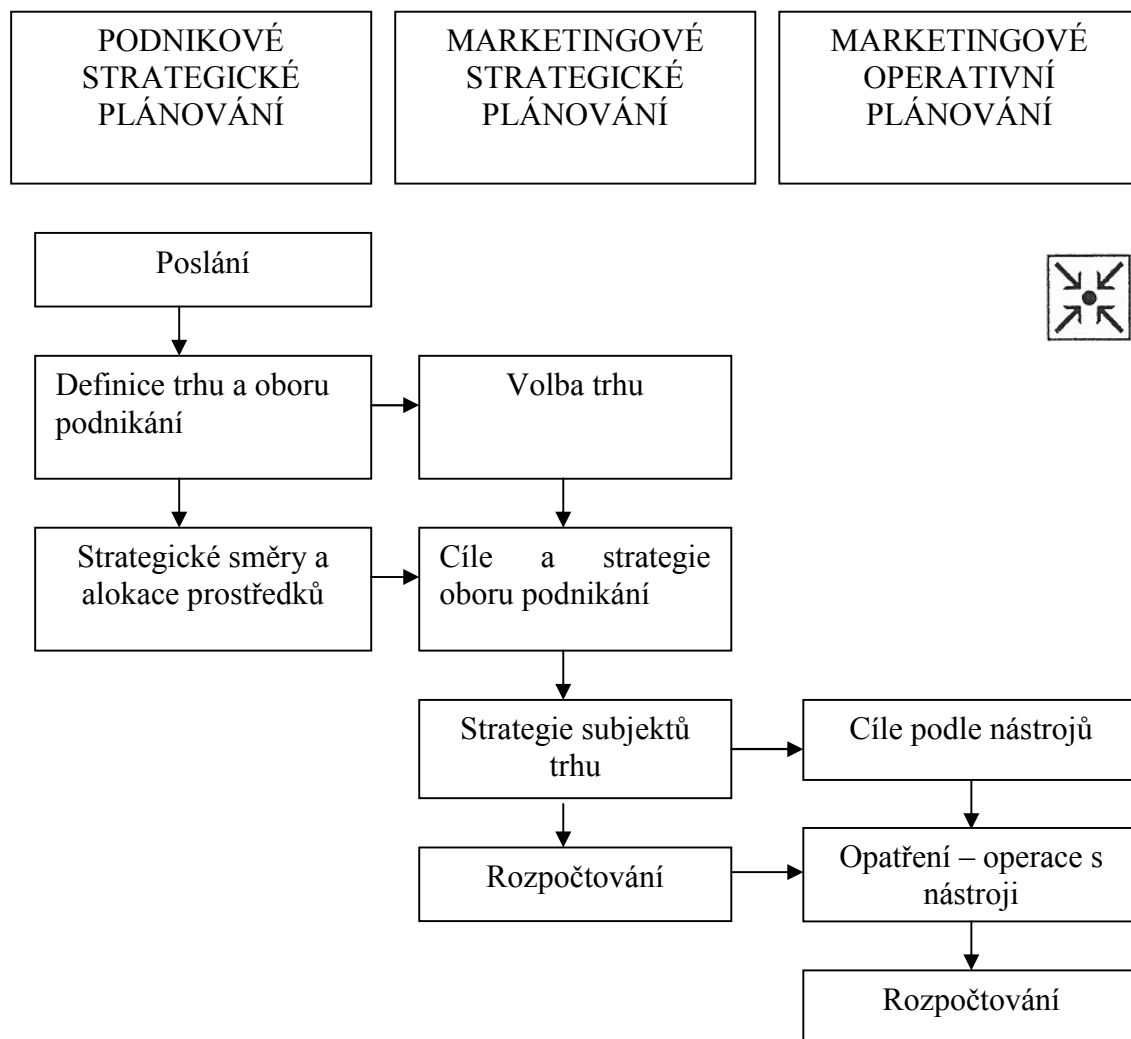
Každý produkt by měl být podložen marketingovým plánem. Tento plán má logickou strukturu, prokazuje návratnost investovaného času a finančních prostředků.

I dobře sestavený marketingový plán nemusí být zárukou úspěchu. Selhat lze v jeho realizaci. Marketingoví pracovníci musí průběžně sledovat naplňování plánu. Pokud

dochází k odchylkám, musí hledat příčinu. Ta může být v chybně vypracovaném plánu, v nedostatečném výzkumu, v protichůdných záměrech, v segmentaci, positioningu nebo v nedostatečném propojení prvků marketingového mixu.

Plánování je chápáno dynamicky, aktivně, jako nástroj, který je potřebný a nezastupitelný, který umožní podniku lépe odhadnout své schopnosti a tím na sebe převzít vyšší riziko. Vyšší riziko současně znamená vyšší pravděpodobnost mimořádného úspěchu (Příbová, Mařík 1991)

Propojení strategického podnikového plánování, marketingového strategického plánování a marketingového operativního plánování zpracoval Meffert(1996)



Obr.1 Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním

Zdroj: Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Různí autoři udávají odlišné postupy tvorby marketingového plánu, kdy především závisí na firmě a odvětví. Jako obecný se udává následující postup:



1. Historický přehled vývoje firmy a zpracování situační analýzy
2. Vytýčení marketingových cílů
3. Interpretace dat pro plánování
4. Určení plánovací difference
5. Rozhodování o akcích, které umožňují dosažení cílů
6. Hledání strategií k akcím
7. Vyhodnocení strategií, určení optimální strategie
8. Situační plánování

1.1 Historický přehled a situační analýza

Historický přehled je analýza rozvoje, která zaznamenává a chronologicky třídí fakta, vedoucí k současné pozici firmy.

Situační analýza (marketingový audit) je rozbor současného stavu, nezabývá se vývojem. Její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, které mohou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategií firmy.

Silná a úspěšná strategie vychází z dobře provedené situační analýzy. Situační analýza je hlavním prvkem marketingového plánování.

Obojí je vzájemně spojeno, historický přehled vysvětluje a dokumentuje současný stav.

Smyslem obou analýz je:

- Nalézt (odhadnout) referenční plán, což je odhad budoucího stavu firmy (objemů prodeje, tržeb, zisků, tržních podílů) za předpokladu, že současné plány zůstanou nezměněny. (Jedná se o analýzu trendů).
- Provést SWOT analýzu, to znamená určit:
 - silné stránky firmy - Strengths,
 - slabé stránky firmy - Weaknesses,
 - příležitosti (šance) - Opportunities,
 - hrozby - Threats.

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem.

- Ověřit životaschopnost podnikání v daném oboru (odvětví).

V rámci situační analýzy se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy. (Marketingový audit) Lze je dělit do dvou velkých skupin:

- Externí faktory (externí audit)
- Interní faktory (interní audit)

Marketingový audit je komplexní, kritické, nestranné, systematické i důkladné zaznamenávání a třídění faktů, vedoucí k současné pozici a umožňuje spolu s marketingovým výzkumem odhad budoucího vývoje.



Analýza se uskutečňuje ve třech časových horizontech:

- ◆ dosavadní vývoj (kde se podnik nacházel v minulosti)

- ◆ současný stav (pozice podniku v současnosti)
- ◆ odhad budoucího vývoje (kam podnik chce dospět v budoucnosti)

Obsah situační analýzy bývá často skryt pod označením „5C“

Company..... Podnik
 Collaborators..... Spolupracující firmy, osoby
 Customers..... Zákazníci
 Competitors..... Konkurenti
 Climate/Context..... Makroekonomické faktory

Výsledky, které vyplývají z provedené analýzy, determinují podnikové schopnosti i jedinečnosti a jsou podkladem pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a sestavení marketingových plánů.

Externí audit



Podnik nemůže existovat osamoceně. Je obklopen prostředím, funguje uvnitř určitého prostředí, které na podnikový organismus působí a ovlivňuje jeho reakce. Je to řada činitelů vnějšího světa. Jejich působení představuje jak přínosy, tak i výstrahy nebo obojí. Tyto činitele mají vliv na volbu výrobku, na ceny, na distribuční cesty i na styl komunikování se zákazníky. Prostředí ovlivňuje i výběr marketingových cílů a volbu strategie.

V rámci externího auditu firma sleduje několik skupin vnějších proměnných (nezávislých na činnosti firmy) a vyhodnocuje, jaký vliv mají na činnost firmy. Jsou to šance, možnosti pro firmu nebo se může jednat o hrozby, rizika, ohrožení. Patří sem:

I. Vlivy makroprostředí:



- *Ekonomické faktory*: míra inflace, nezaměstnanost, cenové hladiny, životní úroveň, hospodářská nestabilita, úrokové sazby, materiálová dostupnost, směnný kurs, míra ekonomického růstu, kupní síla obyvatel, výše úspor, struktura příjmů, výdajů, daňové a celní podmínky...
- *Politicko- právní faktory*: znárodňování, privatizace, odbory, patentové zákony, státní dotace, zákony ve vztahu ke kvalitě a značení výrobku, k reklamě, k balení, na ochranu spotřebitele, protimonopolní zákony, cenová regulace, nátlakové skupiny zájmové, občanské, politické a další.
- *Sociální a kulturní faktory*: úroveň vzdělání, přistěhovalectví, vystěhovalectví, náboženství, životní prostředí, změny životního stylu, vlivy subkultur, společenských tříd...
- *Technologické faktory*: vlivy nových technologií, snižování nákladů, materiálové změny, výrobní zařízení, náhradní materiály a výrobky, technické objevy...
- *Demografické faktory*: počet obyvatelstva, věková struktura, hustota osídlení, trendy ve vývoji populace
- *Základní tendence v celosvětovém prostředí*: intelektualizace, informatizace, akcelerace, ekologizace, humanizace...
- *Přírodní faktory* (klíma, přírodní zdroje, znečišťování ovzduší)...

II. Charakteristiky trhu:

- *Trh*: velikost, dynamika a trendy (hodnota, objem), nasycenost.
- *Výrobky*: nakupování, prodávání, výrobní charakteristiky.
- *Ceny*: cenové úrovně, rozpětí, kolísání, prodejní podmínky a zvyklosti.
- *Fyzická distribuce*: základní metody, logistika, možnosti, změny.
- *Distribuční kanály*: nákupní ceny, obvyklá marže, nákupní síla, geografické rozmístění, sklady, obrat, zisky, potřeby, preference, záliby...
- *Komunikace*: základní metody v odvětví, osobní prodej, reklama, public relations, přímý marketing, přímý prodej, výstavy, vzorky...
- *Odvětvové praktiky*: obchodní asociace, vládní instituce, hospodářské komory, obchodní komory, mezipodnikové porovnávání, podpora exportu...

III. Soutěž:

- *Struktura odvětví*: firmy, vedoucí pozice, výrobní kapacity, nadbytek výrobních kapacit, distribuční kapacity, marketingové přístupy, úmluvy mezi konkurencí, diversifikace do jiných odvětví, nově přichozí firmy, slučování firem, bankroty, stupeň internacionalizace...
- *Postavení firem*: dostupnost investic, bankroty v odvětví, slučování firem, stávky, vztah k veřejnosti, stav odvětví...
- *Profitabilita odvětví*: bariéry vstupu (finanční i nefinanční), průměrná ziskovost v odvětví – porovnání s firmami i mezi odvětvími, výrobní náklady a jejich struktura, investice, investiční náročnost odvětví, vliv cenových změn na návratnost investic...

Interní audit

Mikroprostředí je „nejbezpečnější“ okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Chce-li být podnik úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu zde náleží. Dobře poznat a porozumět mikroprostředí v rámci situační analýzy neznamena pouze marketingové kvality podniku a určit podobu marketingové činnosti, ale jde i o výrobní kapacity, technologické postupy, možnosti obnovy strojního parku, řízení nákladů, úroveň managementu a zaměstnanců.



Zde se posuzuje hodnocení firem, buď proti průměru v odvětví, nebo proti hlavním konkurentům a budují se faktory, v nichž je firma:

- | | | | |
|------------------|----|-------|----------------------------|
| ▪ Výrazně lepší | -1 | ————— | silné stránky (strengths) |
| ▪ Lepší | -2 | ————— | |
| ▪ Průměrná | -3 | ————— | |
| ▪ Slabší | -4 | ————— | |
| ▪ Výrazně slabší | -5 | ————— | slabé stránky (weaknesses) |



I. Rozbor firmy a jejich výsledků:

- *Rozbory prodeje a trendy*: (celkem, územní, průmyslové, zákaznické)
- *Tržní podíly (a trendy)*
- *Ziskové ukazatele*
- *Marketingová organizace*

- *Kontrola prodeje*
- *Marketingové nástroje a jejich využívání:* průzkum trhu, výrobní vývoj, výrobní řady, prodejní balení, úroveň zásob, distribuce, podpory dealerům, ceny – slevy – úvěry, vzorky, výstavy, podpora prodeje, reklama, prodejní pomůcky (vzorkovnice, katalogy, značkové stojany do prodejen, public relations, poprodejní servis, výcvik prodejců...

II. Pracovní postupy: Pro pracovní postupy se používá stupnice

ano	převážně ano	nelze říci	převážně ne	ne
1	2	3	4	5

- *Marketingové cíle:* jsou jasně vymezeny a jsou v souladu s cíli organizace?
- *Marketingová strategie:* jasné stanovení strategie pro dosažení marketingových cílů, vyčlenění finančních prostředků, dislokace finančních prostředků.
- *Struktura marketingového útvaru:* Stanovení pravomoci a zodpovědnosti po funkční, výrobní, zákaznické či územní úrovni.
- *Informační systém:* Dává nám MIS rychlé, přesné a postačující informace o tom, co se děje na našem trhu?
- *Plánovací systém:* Je dobře vybudován, je efektivní, je flexibilní?
- *Kontrolní systém:* Lze průběžně monitorovat dosahování vytýčených cílů?
- *Funkční efektivita:* Je vnitřní komunikace efektivní v rámci marketingového oddělení?
- *Interfunkční efektivita:* Jsou problémy styku mezi marketingovým oddělením a ostatními funkcemi? Jsou problémy mezi centralizovanými a decentralizovanými marketingovými funkcemi?
- *Analýza profitability:* Je známo jaké zisky přináší konkrétní výrobek trh, zákaznická skupina?
- *Analýza marketingových nákladů:* Jsou některé marketingové činnosti mimořádně nákladné? Vytváří dostatečný efekt? Jsou některé činnosti neefektivní?

Seznam posuzovaných údajů je veliký a rozhodně není vyčerpávající. Ukazuje některé hlavní faktory analýzy. Vždy záleží na konkrétní firmě. Každý podnik si musí sám určit, které faktory jsou pro něj důležité. Jiná situace bude u firmy, která si vše vyrábí sama (od suroviny až po finální výrobek) a jiná u firmy, která pouze montuje (silná kooperace, závislost...). Jiný postup bude u výrobního podniku, jiný u podniku služeb, obchodní organizace.

Jak často a kým by měl být marketingový audit prováděn?

Občas může být oprávněno použití externích expertů nebo firem. Je to nákladné a vždy hrozí nebezpečí proniknutí některých informací mimo okruh firmy.

Běžný marketingový audit by měl být proveden každý rok vlastními manažery v rámci jejich působnosti (opakem je finanční audit, který musí být proveden pracovníky nezávislými na firmě). Smyslem auditu je upřesnění a konkretizace ročních prováděcích plánů.

Problémem při auditu je objektivita závěrů – tomu se podnik snaží napomoci tvorbou detailních podnikových procedur a udržováním vysoké disciplíny a kázně na všech manažerských úrovních.

Výsledky získané auditem mohou být rozsáhlé, mohou obsahovat např. *dokumentace provedených výzkumů, různá sekundární data (demografické statistiky, publikované přehledy o odvětví, prognostické zprávy – vývojové trendy...), rozsáhlé rozborů hospodářských výsledků firmy*. U velké diverzifikované firmy, s pestrým sortimentem, s působením na různých trzích, může audit představovat materiál o několika tisících stran.



Protože audit slouží k určení cílů a hledání strategií je vhodné jej přepracovat **do formy SWOT analýzy** pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky. SWOT analýza (doporučuje se 4 - 5 stran) obsahuje komentář ke klíčovým faktorům obsaženým v auditu.

SW klíčové faktory: jedná se o vymezení silných a slabých míst uvnitř podniku jako jeho vnitřních předpokladů ke zhodnocení příležitostí a odvrácení hrozeb vnějšího prostředí. Hodnocení by mělo být prováděno pravidelně a objektivně.

S - síly: z interního auditu se vyberou ty faktory, v nichž je firma výrazně lepší, než je průměr v odvětví a které jsou využitelné – mohou poskytnout určitou výhodu a výrazně ovlivňují její prosperitu. *Silnou stránkou jsou například kvalitní výrobky, tradice značky, vysoká úroveň výzkumu a vývoje, nízké výrobní náklady, dobrá finanční situace, pružná organizační struktura, kvalifikovaná pracovní síla, vysoká úroveň marketingové komunikace, dobrá pověst, vlastní technologie atd.*

W- slabiny: z interního auditu se vyberou ty faktory, v nichž je firma výrazně slabší než průměr v odvětví. Vyberou se ty faktory, které firmu znevýhodňují, které může využít konkurence a které mohou vyvolat rizika. *Slabou stránkou může být například dlouhá doba potřebná pro výzkum a vývoj, nekvalitní výrobky, zastaralý strojní park, vysoká zadluženost, nedostatečná úroveň informačního systému, špatná pověst podniku, nízká marketingová síla podniku, nekompetentnost, slabá pozice na trhu, vysoké náklady, nedokonalá distribuční síť.*

OT klíčové faktory: příležitosti a ohrožení vyplývají z vnějšího prostředí a výrazně ovlivňují jeho vnitřní procesy a organizační strukturu.

O – příležitosti: z externího auditu se vyberou šance pro firmu (*může to být nenasycený trh, neuspokojený zákaznický segment, možnosti kooperace, neexistence konkurence, snadný vstup na nové trhy, moderní trendy v technologiích země...*)

T - hrozby: z externího auditu se vybere vše, co může firmu ohrozit (*klesající životní úroveň, změna věkové skladby, liberalizace dovozu, mzdová regulace, surovinová dostupnost, nasyčený trh, klesající ceny, volný příchod zahraniční konkurence na domácí trhy, nepříznivé legislativní normy, měnící se potřeby a vkus zákazníků, rostoucí prodeje substitučních výrobků apod. ...*)

SWOT analýza bude výchozím materiálem pro hledání marketingových cílů a adekvátních strategií, které mají tyto cíle dosáhnout. SWOT analýza může být využita k identifikaci možností dalšího využití zdrojů nebo klíčových kompetencí firmy.

Úspěšná strategie bude taková, která:

⇒ Vychází ze silných stránek a plně je využívá,

- ⇒ vyhýbá se a eliminuje, potlačuje slabé stránky a snaží se je odstraňovat,
- ⇒ směřuje k využití tržních příležitostí,
- ⇒ zmírňuje realnost hrozeb nebo se snaží snížit riziko a rozsah dopadů.

Plánovací období je v současné době zpravidla pětileté, je samozřejmě dáno charakterem trhů, na nichž firma operuje. Pro odhad budoucí situace se doporučuje snížit časový horizont na tři roky, odhady za touto hranicí jsou považovány za problematické. V časovém horizontu 5 – 10 let se dnes už nemluví o strategickém plánu, nýbrž o **strategickém scénáři**.

Výsledky řádně a důkladně provedené marketingové situační analýzy představují pro podnik dobré znalosti okolností, které podstatnou měrou ovlivňují možnosti uspokojovat potřeby zákazníků. Analýzu lze považovat za nástroj, který podniku pomáhá určit jeho místo v prostředí, charakterizovat možnosti a identifikovat reálné předpoklady pro vývoj budoucích aktivit, znamenajících realizaci strategických cílů. Měla by být nedílnou součástí marketingové činnosti podniku, která je prováděna pravidelně a systematicky nejméně jedenkrát za rok na počátku plánovacího cyklu v požadované struktuře.

1.2 Vytýčení cílů

Při hledání cílů se vychází vždy z **vize a poslání firmy** (organizace).

Vize se orientuje do budoucnosti a vyjadřuje základní zaměření aktivit firmy. Mělo by v ní být zdůrazněno to, čím je firma zvláštní a jedinečná.



Vize má tři základní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr.
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Vize musí odpovídat reálné situaci, možnostem a schopnostem firmy.



Poslání firmy (mission statement) je výchozím bodem procesu hledání cílů.

Poslání zahrnuje globální dlouhodobé strategické záměry dané firmou, **stanovuje smysl podnikání**, vztah k ostatním subjektům, dlouhodobě firmou uznávané hodnoty, je to konec toho, kam by se firma chtěla dostat.

Poslání by mělo obsahovat odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem?
- Kde působí?
- Jaká je její filozofie?
- Jaké jsou její přednosti a konkurenční výhoda?

Poslání se netýká jen marketingu, ale je záležitostí vrcholového managementu, je schvalováno vlastníky firmy, či správnou radou a má často proklamativní charakter:

např.: ♣ „Usilujeme o to, stát se vedoucí firmou v oboru.“

♣ „Chceme uspokojit zákazníky, akcionáře, vlastní zaměstnance.“

♣ „Chceme být číslo jedna v inovacích.“



Formulací poslání podnik vlastně zdůvodňuje oprávněnost své existence, hlásí se k podnikové filosofii, zahrnující obecné cílové představy, ze kterých vychází účel podnikání a základní hodnoty podniku. Nejsou zde vysloveny měřitelné cíle, pouze orientace a postoje.

Poslání zpravidla závisí na:

- Postavení firmy v soutěži,
- pozici firmy ve veřejném mínění (image),
- vlastnických poměrech firmy,
- diverzifikaci firmy.

Pro řadu podniků nebývá vůbec jednoduché jasně a srozumitelně vyjádřit konkrétní poslání. Mělo by být ve shodě s vnitřními podmínkami organizace i podmínkami vnějšího prostředí. Podnik musí umět převést široký smysl poslání do globálních strategických cílů.

Formulovat poslání by měly jak ziskové organizace, tak jejich neziskové protějšky, protože i ty musí představit své aktivity a ukázat, že úsilí organizace je soustředěno na správné problémy a příležitosti.

Podniky vyslovují poslání písemnou formou a dokument, který je jeho vyjádřením, má v marketingové literatuře celou řadu názvů, např.: MISSION, BUSINESS MISSION, MISSION STATEMENT...

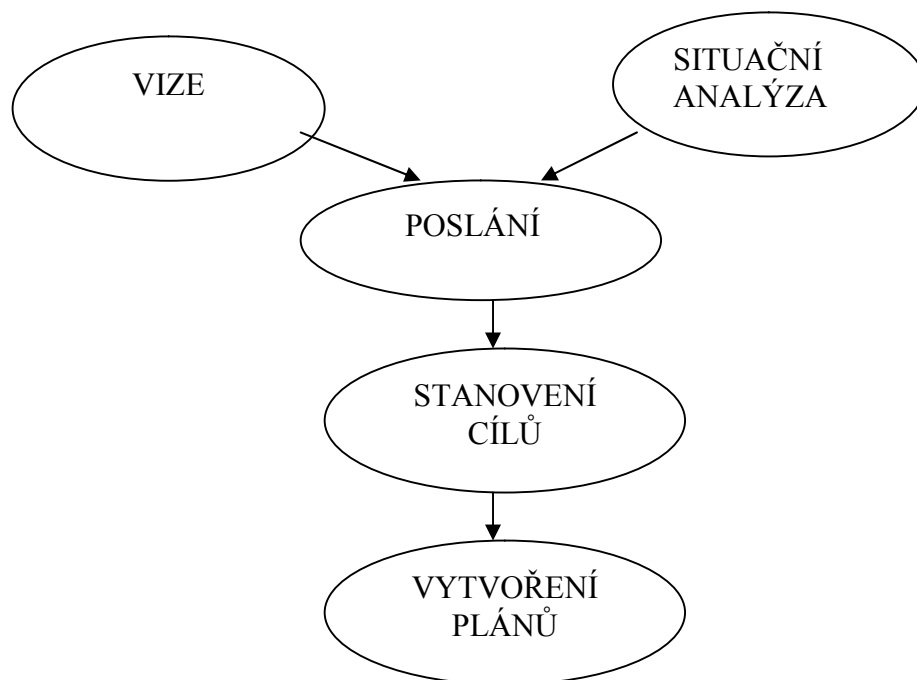
Každé poslání by mělo být pečlivě formulováno, dostatečně výmluvné, ale ne příliš rozsáhlé, s jasným vyjádřením, kdo prezentovaný subjekt je, o co usiluje a čeho chce dosáhnout, snadno zapamatovatelné, inspirující, přesvědčivé.

Efektivně formulované poslání podniku musí splňovat následující čtyři podmínky:

- ⇒ **Tržní orientace** – vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí, nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží.
- ⇒ **Realizovatelnost** – optimální vymezení předmětu činnosti, které podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranice jeho vývojových možností.
- ⇒ **Motivace** – zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti.
- ⇒ **Specifikace** – vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům a ostatním účastníkům na trhu v optimální podobě.

Vztah mezi vizí firmy, situační analýzou a posláním firmy je uveden na obr. 2:





Obr. 2 Vztah mezi vizí firmy, situační analýzou a posláním firmy

Zdroj: Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2

Cíle organizace jsou jednotlivé kroky (zpravidla krátkodobé), které zabezpečují poslání firmy. Je to žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními nebo i kvalitativními ukazateli. Cíle dávají smysl poslání podniku, které podrobněji rozepisují. Vztah cílů podniku a jeho poslání ve smyslu činností je ve většině případů bezprostřední. Tvoří se zpětnou indukci – nejprve se vytýčí poslání a pak se hledají jednotlivé schůdky, které by měly postupně firmu přibližovat k vytýčené metě (poslání).

Cíle musí být přiměřené a dostatečně konkrétní, správně formulované, sourodé a kontrolovatelné.

Tyto cíle lze dělit na: výrobní, finanční, marketingové, personální. Všechny jsou vzájemně propojeny.

Marketingové cíle

Marketingové cíle představují konkrétní marketingové záměry, soubor úkolů, které se vztahují k produktům a trhům, a firma předpokládá, že budou splněny během určitého časového období. Marketingové cíle jsou odvozeny od strategických cílů firmy a pomáhají je zajišťovat.



Marketingový cíl musí být doplněn cílovou skupinou zákazníků (klientů) na něž bude strategie zaměřena. Cílová skupina je zpravidla tvořena zákazníky, kteří:

- nejsou spokojeni s běžnou nabídkou na trhu nebo
- firma má s těmito zákazníky dlouhodobé zkušenosti a výhodné věrnostní vztahy.

Cílovou skupinou mohou být všichni zákazníci nebo jeden či více segmentů.

Během provádění konkrétní strategie je často nezbytné ověřovat, jak cílová skupina vnímá danou nabídku (4P), jaký je důvod pro který výrobek vyhledává. Provádí se tzv. positioning, kdy lze uvažovat o možnostech dosažení pozice, kterou chce podnik zaujmout se svými výrobky v mysli zákazníka.

Positioning představuje způsob:

- 1) Jakým chce být firma (resp. její nabídka) vnímána v mysli spotřebitele.
- 2) Jak se vymezuje vůči konkurenci.
- 3) Jak se vymezuje vůči dalším skupinám (dodavatelům, odběratelům, spolupracujícím firmám).

Častým námětem průzkumů je, jaký má výrobek přínos, proč jej zákazník upřednostňuje (je levný, kvalitní, snadno dostupný...)

Pozice výrobku se během životního cyklu mění, což může vést i ke změně strategie nebo ke změně cílové skupiny.

Marketingové cíle jsou úzce svázány s cíli základními – podnikovými, které vyjadřují úkoly podniku jako celku. Konkrétní marketingové cíle vycházejí z provedené situační analýzy. Měly by být plně kompatibilní se skutečnostmi identifikovanými v situační analýze.

Marketingové cíle vyjadřují konkrétní úkoly a podnik předpokládá jejich dosažení během určitého časového období. Neobsahují ale návod, jakým způsobem je možné plánované záměry uskutečnit. Po stanovení marketingových cílů musí firma určit, kdo se bude podílet na plnění těchto cílů (personální plán – nábor pracovníků, jejich zaškolení), jaký bude rozpočet (finanční plán) a jaké budou následné kroky.

Marketingové cíle by měly být:

1. Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků (Náš zákazník, náš pán).
2. Přesně, jasně a konkrétně vymezené.
3. Případné (vhodné).
4. Srozumitelné (zřetelné, pochopitelné).
5. Měřitelné v určitých časových etapách.
6. Reálné (dosažitelné).
7. Akceptovatelné.
8. Vzájemně sladěné a sdílné.
9. Hierarchicky uspořádané.



K marketingovým cílům se řadí: podíl na trhu, objem prodeje, návratnost investic, ziskovost, zvýšení zákaznické základny, zvýšení znalosti značky, seznámení se s novým výrobkem.

Obecně existují dva typy cílů a to normativní a specifické.

Tab. 1 Typy cílů

Cíle normativní			Cíle specifické	
Jsou společné všem subjektům trhu				
Optimalizace	Zisku	Strategie nákladová	Cíle vůči okolí	Zákazníci, dodavatelé, konkurence, zájmové skupiny
		Strategie inovační	Cíle podle času	Dlouhodobé Střednědobé krátkodobé
	Tržeb	Strategie konkurenční výhody	Cíle podle činností	Výrobní, technické, finanční, personální, marketingové
Tržní podíl (TP)	Získat (TP)	Strategie diferenciacce	Cíle problémové	
	Zvýšit (TP)			
	Udržet (TP)			
	Sklízet (TP)			
	Odcházet z trhu			

Zdroj: Horáková, H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9

Cíl je stav, který firma chce dosáhnout. **Strategie** je způsob, jak toho dosáhnout. Marketingové strategie říkají, jak konkurovat s výrobky nebo službami podniku v daném prostředí, jak dosáhnout stanovených cílů.



Tato dvojice je výchozí pro:

- ⇒ **Výrobní cíle a strategie**
- ⇒ **Cenové cíle a strategie**
- ⇒ **Distribuční cíle a strategie**
- ⇒ **Komunikační cíle a strategie**

Faktická posloupnost a návaznost při stanovení marketingových cílů je znázorněna na následujícím obr. 3



Obr. 3 Posloupnost činností při stanovení marketingových cílů

Zdroj: Horáková, H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9

Marketingové strategie prezentují i prostředky a postupy, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo. (Tab.2)

Tab.2 Vztah cílů a strategie

Marketingové cíle		Marketingové strategie	
Odpověď na otázku	Týkají se:	Odpověď na otázku	Týkají se:
Co? Kdo? Kdy?	-výrobku nebo výrobků segmentu -trhu nebo trhu časových horizontů -plnění	Jak?	Marketingového mixu

Zdroj: Horáková, H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9

Cíle se vyhodnocují na základě:

A) *Žádoucnosti* (desirability):

- Některé cíle se vyřazují, neboť je dána přednost atraktivnějším.
- Některé cíle se vyřazují, neboť jsou v rozporu s posláním firmy např. *prudký růst firmy bude v nesouladu s rodinnou tradicí firmy (ta se snaží zpravidla minimalizovat rizika podnikání a odmítá zadluženost, je stabilnější, ale roste pomaleji).*

B) *Proveditelnosti* (feasibility): Cíle by měly být uskutečnitelné, ne utopistické.

C) *Operativnosti* (operational): I u přesných a reálných cílů někdy nelze nalézt racionální strategii a akce k jejich dosažení.

D) *Podpory*: Cíle by měly být podporovány všemi zainteresovanými lidmi (supported). Vytýčení cílů a priorit je politický proces. Je potřeba získat lidi pro jejich podporu, přesvědčit je.

Shrnutí



Marketingové plánování je systematické prosazování podnikových úkolů a k tomu je nutné vytvořit marketingový plán. Jako obecný ukazuje jeden z mnoha postupů marketingového plánování. Kapitola zároveň ukazuje vztah mezi vizí firmy, situační analýzou a posláním, které následně vede k sestavení marketingového plánu. Dále se věnuje marketingovým cílům, které představují konkrétní marketingové záměry.

Kontrolní otázky



1. Co je výchozím bodem pro hledání cílů?
2. Na co musí firma brát zřetel při definování *poslání firmy* a které čtyři podmínky musí splňovat?
3. Jak dělíme marketingové cíle?
4. Jmenujte marketingové cíle.

Literatura:

Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2



Horáková, H.:*Strategický marketing*, Grada Publishing, Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9

Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4

Příbová, M. Mařík, M.: *Základy marketingu*. 1.vyd.Praha:Aleko 1991. ISBN 80-85341-08-5

Tomek, G., Vávrová, V.: *Malý výkladový slovník marketingu*. 2.vydání. Praha: A plus 1999. ISBN 80-902514-1-2