

1. INTERPRETACE SHROMÁŽDĚNÝCH DAT PRO POTŘEBY PLÁNOVÁNÍ

Osnova:

1.1. BCG metoda (matice růst – podíl)

1.2. Metoda GENERAL ELECTRIC (The General Electric Business Screen)

1.3. Určení plánovací difference

1.4. Rozhodování o akcích, které umožní dosažení cílů

Klíčová slova: analýza portfolia, Metoda BCG, metoda GE, SBU, plánovací difference, PIMS, referenční plán

Fakta a jednotlivé informace samy o sobě příliš nevypovídají. Spoustu údajů poskytuje audit, SWOT analýza a úkolem je nalézt určité vztahy mezi jednotlivými informacemi. Častá chyba je dělána, když na základě minulého vývoje firma chce automaticky předpokládat obdobný vývoj v budoucnosti. Vždy se musí zvážit, zda podmínky, které platily v minulosti a budou platit i v budoucnu, které se z nich změní a jak to ovlivní další vývoj firmy.

V této fázi se používají různé kvantitativní techniky operační analýzy, matematické modelování, počítačové simulace, rozhodovací analýzy. Praktici tyto metody často odmítají a tvrdí, že zcela primitivní metody dávají lepší odhady než složité modely.

K často používaným technikám patří **analýza portfolia:**

Metoda BCG (Boston Consulting Group),

Metoda GE (General Electric Business Screen).



Pojem **portfolia** byl původně zaveden v oblasti financí, při vyhodnocování kapitálového rozložení. Jako vyvážené portfolio se zde bude uvažovat taková kapitálová skladba, kde velmi výnosné (pochopitelně vysoce rizikové) vklady, či investice jsou kompenzovány položkami s nízkou mírou zisku, zato velmi bezpečnými.

Analýza portfolia je užívána u velkých firem, s pestrým výrobním sortimentem, často působících na velkém území. Tyto firmy, aby jejich činnost bylo možno řídit, jsou děleny do menších celků – **strategických podnikatelských jednotek (SBU – Strategic Business Unit)**. Konkrétní definování SBU spočívá ve vymezení okruhů činností, které většinou znamenají výrobu určitých výrobků. SBU může být celý podnik, výrobní řada nebo dokonce i jeden výrobek – musí zde být představen samostatný celek, který může být považován jako reálná jednotka pro účely marketingového plánování. Každá SBU má:



- a) své vlastní cíle a plány,
- b) vlastní strategie formulované za účelem dosažení plánovaných cílů,
- c) má přístup k vlastním zdrojům a kontroluje jejich využití,
- d) má konkurenty, se kterými na trzích soutěží

e) oddělené samostatné účetnictví

f) uspokojuje svými výsledky určité tržní segmenty.

Smyslem dělení velké firmy do SBU je vyhodnocení úspěšnosti jednotlivých aktivit, rozhodování o tom, které aktivity se budou rozvíjet, podporovat, které naopak tlumit, omezovat, likvidovat. Každá SBU má svůj vlastní životní cyklus:

- Vstup na trh – založení.
- Růst – rozvoj.
- Dospělost – stabilizace.
- Sestupná fáze – pokles.

Pochopitelně v úvodní fázi života SBU potřebuje podporu mateřské organizace (velké materiálové náklady na vybavení, nákup technologií, marketingové náklady, často se mluví o bariérách vstupu na trh – ty jsou zpravidla velmi vysoké u atraktivních oborů podnikání. Též růstová fáze rozvoje SBU zpravidla vyžaduje mnoho prostředků. Tyto prostředky poskytují ty jednotky (SBU), které jsou ve fázi dospělosti, či v etapě poklesu. Tyto strategické postupy přibližuje metoda BCG.

Analýza podnikatelského portfolia v marketingovém prostředí znamená posouzení postavení výrobku nebo skupiny výrobků mezi ostatními výrobky nebo skupinami výrobků v rámci podniku. Hodnotí SBU z hlediska tržního postavení a výše prostředků, které ve sledovaném časovém období vyprodukují nebo budou vyžadovat. Slouží vrcholovému managementu jako závažný podklad při stanovení optimální struktury podnikového portfolia, rozhodování o finančních prostředcích, formulování strategie přispívajících nejúčinněji k dosažení podnikových cílů ve sledovaném časovém období.

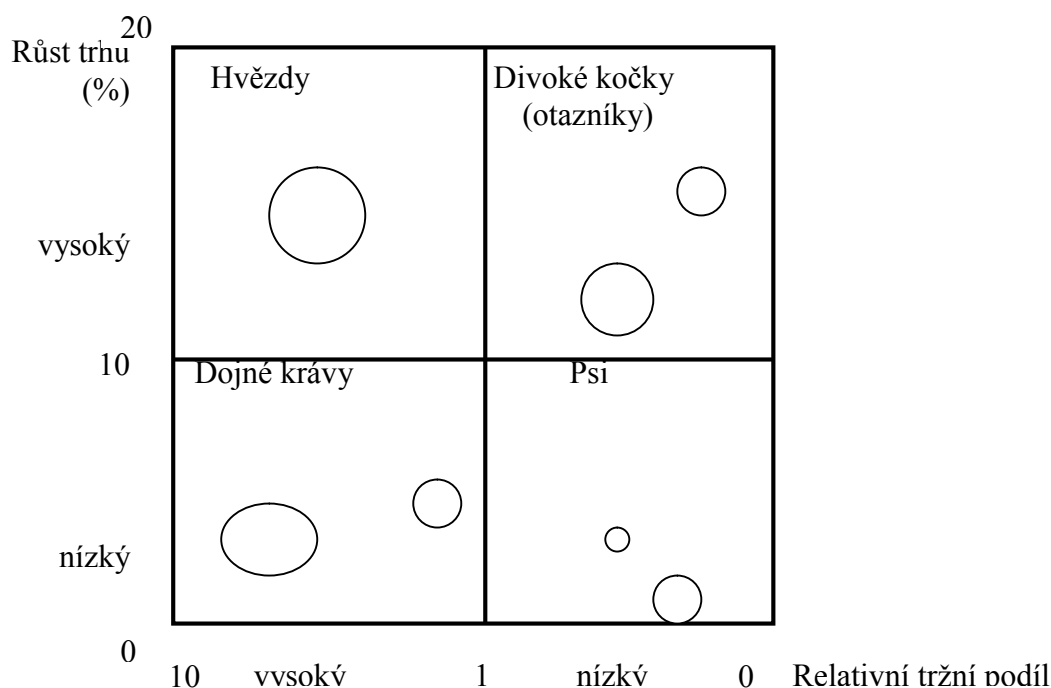
1.1. BCG metoda (matice růst – podíl)



Jedná se o jeden z prvních pokusů o strategickou analýzu portfolia. Bostonská konzultační skupina založila model na myšlence, že výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými SBU je těsně spojena s tempem růstu trhu a s relativním tržním podílem. Tyto dva faktory považuje BCG za faktory úspěšnosti. Ve dvou dimenzích se tedy vyhodnocuje:

- a) Růst trhu v odvětví, na němž působí konkrétní SBU (zpravidla je uvažován procentuální nárůst za uplynulé dva roky buď v objemu produkce, nebo v tržbách).
- b) Relativní podíl na trhu (porovnává tržní podíl dané SBU k tržnímu podílu největšího konkurenta v rámci odvětví)

Matice růst – podíl znázorňuje pozice SBU, tj. portfoliové rozložení firmy viz obr.



Obr. 1 Matice růst – podíl

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

Plocha kroužku indikuje objem ročních tržeb dané SBU. Velikost růstu trhu signalizuje atraktivnost či zastaralost konkrétního výrobku (výrobní skupiny) produkované danou SBU. Je výrazem životaschopnosti jednotlivých tržních segmentů. Je vyjádřeno v % a ztotožňováno s přírůstkem tržeb u jednotlivých produktů. Na horizontální ose je znázorněn **relativní tržní podíl** vyjádřený poměrem tržeb šetřeného podniku k tržbám největšího konkurenta v odvětví nebo oboru (případně tří největších konkurentů). Je znázorněn od svého desetinasobku k podílu 0,1. Stupnice je logaritmická, což umožní, aby stejné vzdálenosti vyjadřovaly stejné procentuální zvýšení. Relativní tržní podíl vypovídá zejména o schopnosti konkurovat na trzích a jeho smysl v tomto hodnocení, vychází ze dvou předpokladů autorů:

- a) Firmy s největší zkušeností při výrobě výrobků mají nejnižší náklady a tudíž největší zisky. BCG tvrdí, že náklady klesají o 20-30% při zdvojnásobení objemu produkce (tzv. zkušenostní křivka). Toto bylo empiricky ověřováno – jedná se o získání zkušeností, větší specializaci, zlepšení technologie.
- b) Existuje přímá souvislost mezi tržním podílem a dlouhodobou ziskovostí. Empiricky byl ověřován vztah mezi podílem na trhu a ziskovostí (Buzzell, Gale, Sultan v roce 1975 uvedli, že 10% změny tržního podílu implikuje 5% změnu ROI). V současné době je uváděn daleko menší vliv tržního podílu na ROI. Jacobson, Aaker (1985) uvedli, že 1% změny tržního podílu indukuje 0,1% změny ROI.

Strategie, spojené s BCG metodou, lze stručně charakterizovat:

1. Zakládat nové jednotky SBU v perspektivních tržních odvětvích



(dynamicky se rozvíjející odvětví, nenasyčená poptávka – divoké kočky- vyžadují silnou finanční podporu). ⇒ **Strategie zvýšení tržního podílu.**

2. U stávajících divokých koček prověřovat jejich životaschopnost - umožnit rozvoj životaschopných, perspektivních a přemístit je do pozice hvězd, - u neživotaschopných, u nichž je nízká šance na přemístění do pozice hvězd, volit útlumové programy, či končit činnost.
3. U hvězd je snaha držet, či zlepšovat pozici (tržní podíl). To většinou vyžaduje investice (modernizace technologie, věda a vývoj výrobků, marketingové náklady). Tržní odvětví časem zpomaluje růst (nasyčený trh) a hvězda přechází do pozice dojně krávy.

⇒ **Strategie zachování tržního podílu**

4. Dojná kráva představuje výrobek (výrobní řadu) s dominantním postavením (vysoký tržní podíl v klasickém zavedeném odvětví). Investuje rozvoj divokých koček, růst hvězd, financuje přípravu a vývoj nových výrobků, zajišťuje dividendy. Podnik očekává, že tyto SBU budou hlavním zdrojem zisku.

⇒ **Strategie zachování tržního podílu**

⇒ **Strategie snížení tržního podílu**

5. Kategorie psů - může poskytovat zisky (zde je možná snaha o zvrát – převedení do pozice dojně krávy), nebo neposkytuje zisky a tehdy jde o tlumení a likvidaci. Obecně není tato kategorie perspektivní a pro podnik neznamena ani ziskové naděje, ani příslib hotových peněz.

⇒ **Strategie odchodu z trhu**

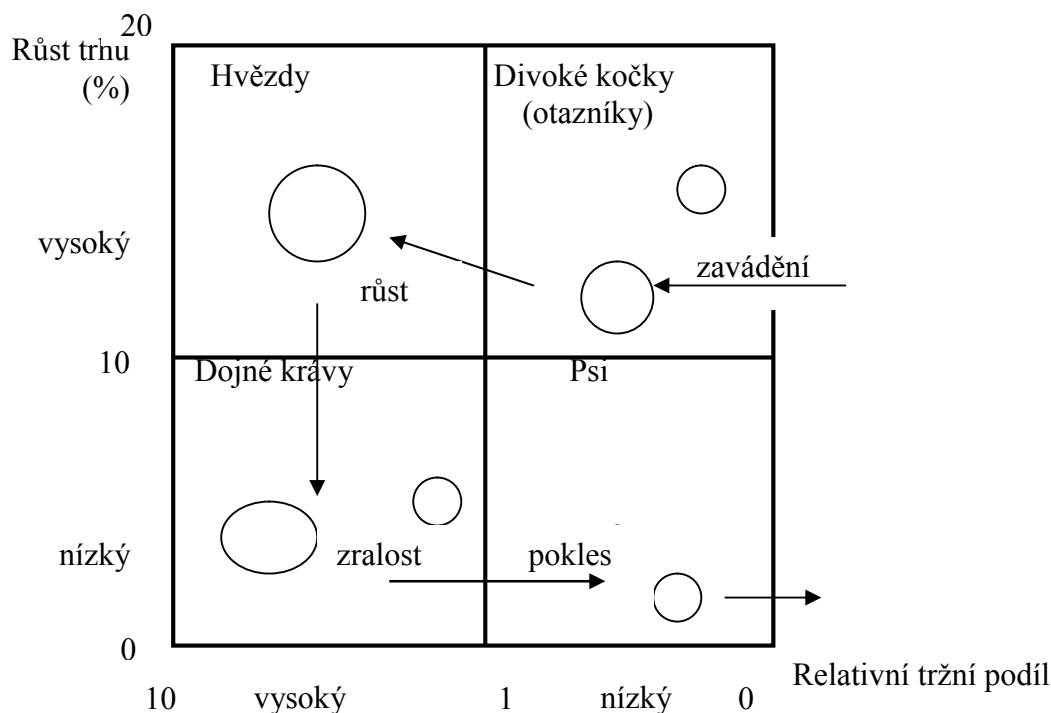
Vyvážené portfolio by mělo obsahovat málo divokých koček, aby je dojně krávy mohly financovat při jejich převodu do pozice hvězd. Též psů by mělo být málo. Nezbytné jsou dojně krávy jako zdroj financí.

Vyváženost by se měla vztahovat:

- ⇒ K počtu výrobků v kvadrantech,
- ⇒ k postavení výrobků v matici.

Postavení SBU v matici není konstantní. Je třeba chápat vývoj jednotek v čase a uvažovat jejich **životní cyklus** (viz obr. 2). SBU začíná životní dráhu jako otazník, dále se pohybuje proti směru hodinových ručiček ke hvězdám, k dojným kravám a psům, podle toho jak roste konkurence. Pro managery to znamená nepřetržité změny portfolia a nezvratnou skutečnost, že musí být připraveny nejen na změněné postavení existujících SBU, ale i na vstupy nových SBU a výstupy těch, které uzavřely životní cyklus. Musí být odhodlány využívat nové příležitosti a uvážit je při formulování strategií.

Nestačí zmapování postavení během jednoho roku, ale je třeba brát v úvahu a posuzovat pozice SBU v minulém, případně i předminulém časovém období.



Obr. 2 Vývoj SBU

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

Přednosti a výhody modelu BCG:

- 1) Jednoduchý široce používaný analytický nástroj.
- 2) Odhad postavení zkoumaných SBU vzhledem k relativnímu tržnímu podílu a růstu trhu odvětví.
- 3) Tvoří rámec pro uvažování o vhodných strategiích pro podporu SBU v jednotlivých etapách životního cyklu.
- 4) Pokus o vysvětlení vzájemných souvislostí mezi relativním tržním podílem, růstem trhu a hotovými penězi.
- 5) Možnost předvídat, jaké hotovostní peněžní prostředky budou produkovat nebo vyžadovat SBU v budoucím časovém období.

Kritika BCG metody:

1. Zkušenostní křivka se liší v různých odvětvích. Náklady jsou ovlivňovány nejenom objemem výroby ale i dalšími faktory (koordinací mezi výrobními odděleními, využitím výrobních kapacit, dodavatelsko - odběratelskými vztahy, vztahy s vládou, legislativními nařízeními, odbory, výrobkovou stabilitou).
2. Vztah mezi podílem a ziskovostí. Toto tvrzení bude v pořádku, jestliže podnik i jeho konkurenti budou používat přibližně stejnou výrobní, marketingovou technologii.
3. Investiční strategie jsou vesměs dlouhodobé a lze jen velmi obtížně odhadnout budoucí růsty trhů (matice se prudce mění a záměr vybudovat z divoké kočky hvězdu může vytvořit novou dojnou krávu).
4. Metoda BCG je příliš zaměřena do oblasti výroby (se zkušeností klesají náklady, levnější výrobek je konkurenceschopnější), není zde brán ohled na kvalitu: distributoři často odmítají levné výrobky, zákazník je považuje často neprávem za

náhražky. Při rozhodování zákazníka je cena pouze jeden faktor a v mnoha výrobních kategoriích není klíčový.

5. Obtížné získávání informací pro konstrukci matice.
6. Uvažování pouze dvou, i když výrazných faktorů bez zřetele na řadu dalších veličin.

Pokud by byla akceptována metoda BCG, vedlo by to k určité nadřazenosti velkých firem, velkoobjemových výrobců. Velcí producenti by likvidovali malé nízkými cenami, vyplývajícími z nízkých nákladů a vytlačovali by je z trhu. To v současnosti platí jen v některých odvětvích (*automobilový průmysl, cukrovinky*). Ve většině odvětví úspěšně prosperují malí a střední výrobci, často dosahují vyšších zisků než giganti. Malé firmy jsou flexibilnější, rychle reagují na tržní změny, rychle se rozhodují. Velké podniky jsou většinou zatíženy organizační strnulostí, technologické změny jsou nákladné a probíhají pomalu, kontakt se zákazníkem je zprostředkovaný, byrokratické administrativní procedury neumožňují rychlou reakci.

1.2. Metoda GENERAL ELECTRIC (The General Electric Business Screen)

Tato metoda byla vyvinuta firmou Mc Kinsey pro General Electric. Z hlediska marketingové koncepce existují další elementy, ovlivňující úspěšnost podniku na trhu a ty BCG neuvažuje. Pro komplexní hodnocení situace je třeba širší pohled. Podnikatelské jednotky jsou zde zařazeny do devíti bloků v rámci dvojrozměrné matice. Klíčem pro zařazení jsou: **atraktivita oboru podnikání a pozice SBU v oboru (konkurenční postavení)**.



Atraktivnost trhu i konkurenční postavení nejsou chápány jako jednorozměrné dimenze. Skládají se z řady prvků, jsou komplexem podstatných faktorů pro zařazení SBU na příslušné místo ve výrobním portfoliu podniku. Postavení SBU vysvětlují důkladněji a komplexněji než matice BCG. Analyzují skutečnosti, které dělají trh atraktivním a zkoumají faktory, které činí podnikové aktivity úspěšnými.

Atraktivita oboru zahrnuje několik faktorů:

- Velikost trhu (obrat v měnových jednotkách),
- růst trhu (procento ročního nárůstu),
- ziskovost oboru (průměrný zisk – třeba ROI),
- stabilita prodeje (sezónní výkyvy),
- stabilita cenová (časté změny),
- síla konkurence (koncentrace, nasycenost oboru),
- investiční přitažlivost oboru,
- technologické změny a jejich náročnost,
- využití výrobních kapacit v oboru,
- sociální a legislativní vlivy (ekologie, státní regulace, síla odborů).

Konkurenční postavení v daném oboru zahrnuje:

- tržní podíl a jeho růst,
- objem prodeje a jeho růst,
- soutěživá pozice (výhody, nevýhody nad konkurencí, patenty, licence),
- pozice v distribuci (cenová kontrola),
- efektivnost komunikace, reklamy,
- inovační činnost (výzkum, vývoj),
- hromadnost výroby, výrobní náklady,

- postavení SBU v kvalitě, značce, technologii a výrobě, marketingu a obchodní činnosti,
- ziskovost (porovnání s průměrem v oboru).

Počet hodnocených faktorů není konečný, může být rozšířen nebo zúžen, výběr faktorů závisí na tom, kdo hodnocení provádí (zpravidla vrcholový management). Ti nejdříve vyznačí důležitost každého faktoru – **váhu** (součet vah bude 100), potom ohodnotí jednotlivé faktory a vynásobením váhy a hodnocení dostanou výsledek, součtem výsledků získají pozici SBU.

Příklad Hledání pozici SBU v rámci metody GE.



Atraktivita oboru

Atribut	váha	Hodnocení (rating)	Výsledek (score)
Velikost trhu	20	0,5	10,0
Předpoklad růstu trhu	35	1,0	35,0
Technologická náročnost	15	0,5	7,5
Koncentrace oboru	30	0,0	0,0
Součet	100		52,5

Hodnocení: 1- vysoké, 0,5- průměr 0,0- nízké

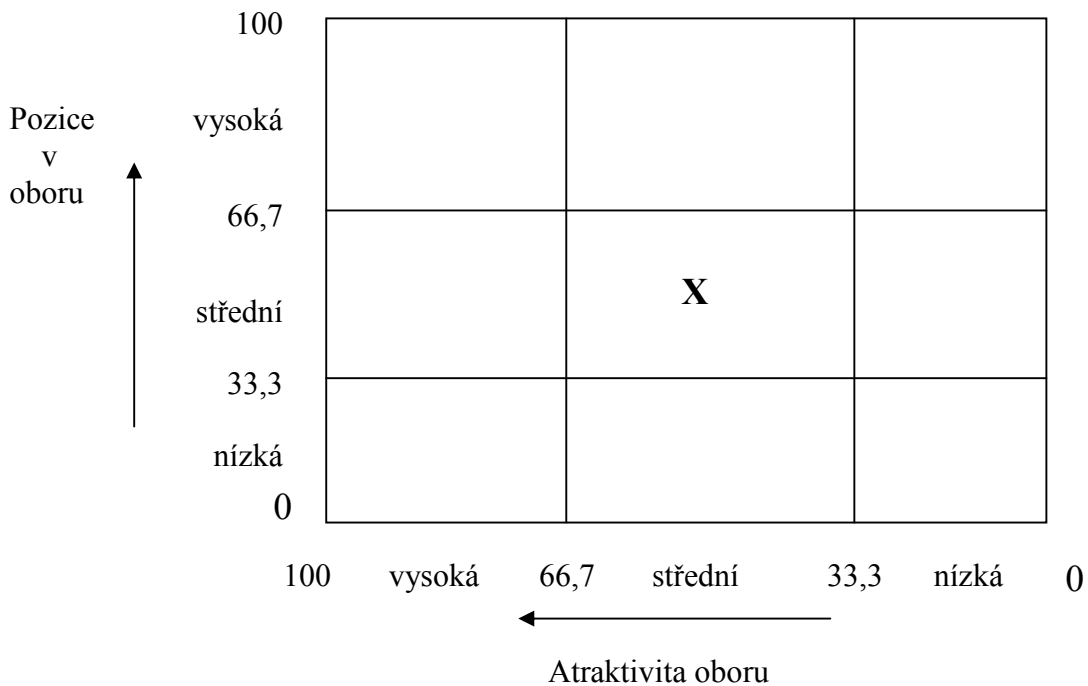
U daného odvětví se předpokládá budoucí vysoký růst, na druhé straně nulové hodnocení koncentrace oboru signalizuje určitou roztržitost oboru - mnoho konkurentů, často nepředvídatelné chování. Snazší situace bývá v koncentrovaném oboru, kde malý počet velkých konkurentů umožňuje větší kontrolu nad trhem (dohody, cenovou stabilizaci...)

Pozici v oboru získáme porovnáním SBU s konkurencí v oboru.

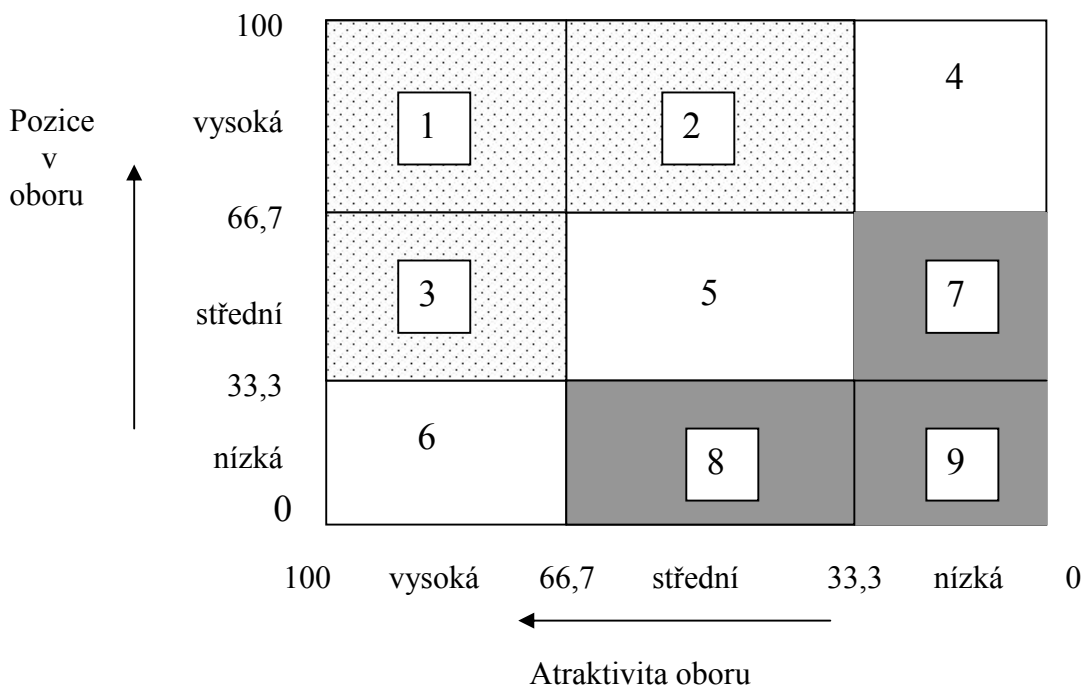
Atribut	váha	hodnocení	výsledek
Podíl na trhu	20	0,5	10
Výroba: Kapacita	10	1,0	10
Efektivnost	10	1,0	10
Umístění	20	0,0	0
Technologické vybavení	20	0,5	10
Marketing: organizace prodeje	15	1,0	15
komunikace	5	0,0	0
	100		55

Hodnocení SBU je 55, dané odvětví je hodnoceno 52,5 – SBU i odvětví mají průměrné hodnocení

Výsledné hodnoty obou dimenzí jsou základem pro umístění klasifikované SBU do dvourozměrné matice s devíti poli. Umístění je znázorněno bodem, který vyjadřuje hodnotu zjištěnou vícefaktorovým hodnocením.



GE metoda bývá využívána pro hledání **investičních strategií**.



Obr. 3 Charakteristika kvadrantů

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

Políčka 1-3 představují tak zvanou **zelenou zónu pro investice** (firma investuje, aby se udržela na trhu a zlepšila pozici SBU), tyto kvadranty představují výhodné postavení SBU a vyjadřují výrazné příležitosti pro podnikové využití.

Políčka 4-6 vytvářejí **oranžovou zónu** (selektivní investice, nutno zvažovat možné riziko spojené s investováním), jde spíše o krátkodobé investice.

Políčka 7-9 se nazývají **červenou zónou**, zpravidla se neinvestuje (výjimečně bezrizikové krátkodobé investice), připravuje se útlum, ukončení podnikání či likvidaci.

Jednotlivá pole:



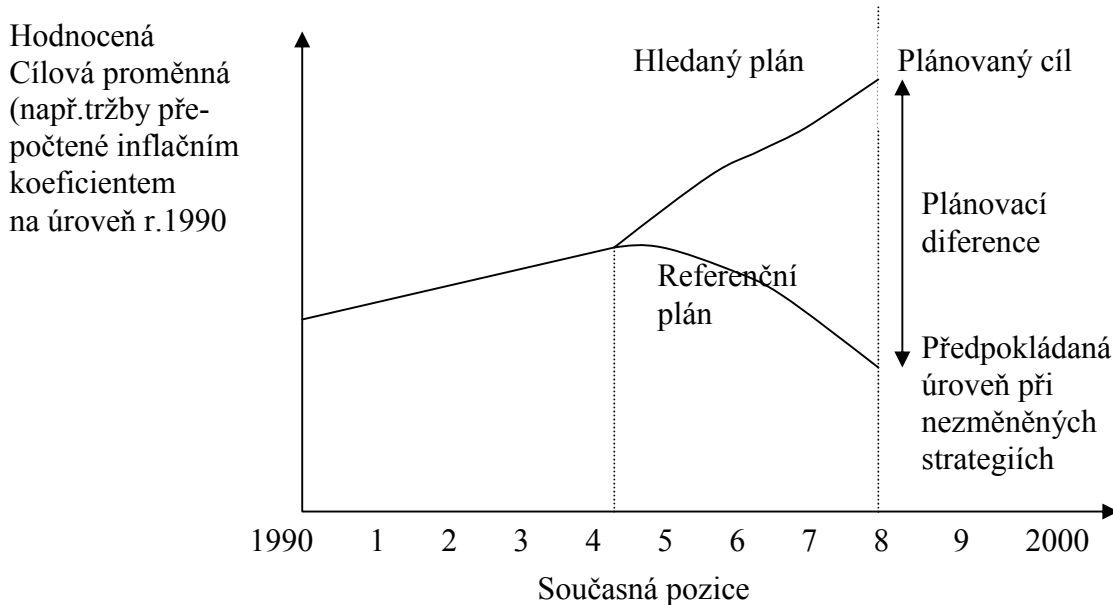
1. Nejvýhodnější pozice vyžaduje silné investice, je snaha o maximální růst, aby se tato pozice udržela (lze očekávat nápor konkurence).
2. V průměrně atraktivním oboru se podnik snaží investovat tak, aby zvyšoval zisk (snižují se náklady, zvyšuje se produktivita...).
3. Pozice je jen průměrná, investuje se tak, aby se zvýšil tržní podíl nebo se koncentroval na nejperspektivnější segmenty trhu.
- 4 - 6. Opatrné investování (vždy při zvažování rizika). Snahou je zlepšení výnosů, zisků a výrobová diferenciaci.
7. - 8. Investuje se do restrukturalizace podnikatelské činnosti nebo se sklízí (neinvestuje se, postupně se tlumí činnost – snižuje se tržní podíl, sniží se náklady, reklama, tím se získají prostředky pro užití jinde – sklízení – harvesting), je-li další podnikání rizikové.
9. Pouze omezené investice, zaměření se na snížení rizika a připravuje se ukončení podnikání různými formami.

Výhodou metody GE je daleko širší, realističtější pohled na problematiku SBU než u BCG metody. Nevýhodou portfolio matice GE je to, že hodnocení je značně subjektivní (výběr kritérií, určení vah, hodnocení faktorů, porovnání s konkurencí) a její sestavení vyžaduje zkušené řídicí pracovníky.

1.3. Určení plánovací difference

Již bylo řečeno, že smyslem analýz (historický přehled a situační analýza) je nalézt referenční plán. Referenční plán je odhad budoucí pozice firmy za situace, kdy nedojde k žádným změnám.

Po stanovení určitých cílů, se hledají k těmto cílům strategie. Referenční plán řekne, co se stane, jestliže se budou využívat stávající strategie.



Obr. 4 Referenční plán

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3. vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

Referenční plán se porovnává s hledaným z hlediska vytyčených záměrů. Obvykle se jako měřítko výkonnosti volí tržní podíl, ziskové ukazatele, výnos na akcie, objem prodeje.

Odhad plánovací diference potřebuje pečlivé vyhodnocení, často se dělají chyby při vytyčování plánovaného cíle (nerealisticky vysoký odhad či opatrnicky nízký), někdy se musí provést extrapolace trendu (referenční plán nepočítá s možnými vlivy okolí, náhodné vlivy mohou vše změnit (*naftová krize má silný dopad na automobilový průmysl, ale i na jiná odvětví*). Je nutno tyto chyby minimalizovat (často se vytváří tři předpovědi: optimistická, normální a pesimistická), neboť plánovací diference v podstatě určuje hodnotu (užitečnost) hledaného plánu.

Jedním z velmi účinných nástrojů určení plánovací diference je **PIMS**. (Profit Impact of Market Strategies) ve volném překladu: Dopad, účinek, vliv tržní strategie na zisk.



PIMS je databázový systém, původně vyvinutý ve společnosti General Electric pro jejich vlastní plánovací potřeby. Později byla tato metoda rozšířena do jiných ekonomických firem a od roku 1975 je provozována Strategic Planning Institute Cambridge, MA, což je nezávislá, nezisková organizace, zaměřená na průřezové studie různých trhů a různých odvětví v USA i v Evropě.

Program PIMS představuje rozsáhlý sber dat k empirickému zdůvodnění strategií podnikatelských činností. Spolupracující firma vyplňuje rozsáhlý pětidílný dotazník (asi 100 položek), v němž charakterizuje:

- ◆ Základní směry činnosti, trhy,
- ◆ konkurenci v odvětví,
- ◆ používané strategické nástroje, zamýšlené změny,

- ◆ operativní výsledky (objemy prodeje, ceny, náklady...),
- ◆ oborová data a své vlastní odhady vývojových trendů (tržní podíly).

Je-li firma členěna do SBU, každá jednotka vyplňuje vlastní dotazník. Na základě statistických rozborů se uvádí, že 37 základních ukazatelů odhaduje ROI s 80% ní pravděpodobností.

V roce 1983 použilo PIMS 600 korporací, což zahrnovalo 2000 formulářů jednotlivých SBU.



Jaký je smysl programů PIMS? Co získá účastník za své zasláné informace?

- 1) Anonymitu - SPI garantuje, že zasláné informace nebudou zneužity.
- 2) Popis situace v odvětví / oboru - například průměrnou míru zisku.
- 3) Informace o tom, jaké výsledky může firma očekávat na základě své současné strategie – tzn. referenční plán.
- 4) Informaci o tom, jaké výsledky může firma očekávat na základě zamýšlených změn (zisky, cash – flow) tzn. cílový plán.
- 5) Informaci o tom, jaké dodatečné strategické změny by pravděpodobně vylepšily budoucí výsledky.

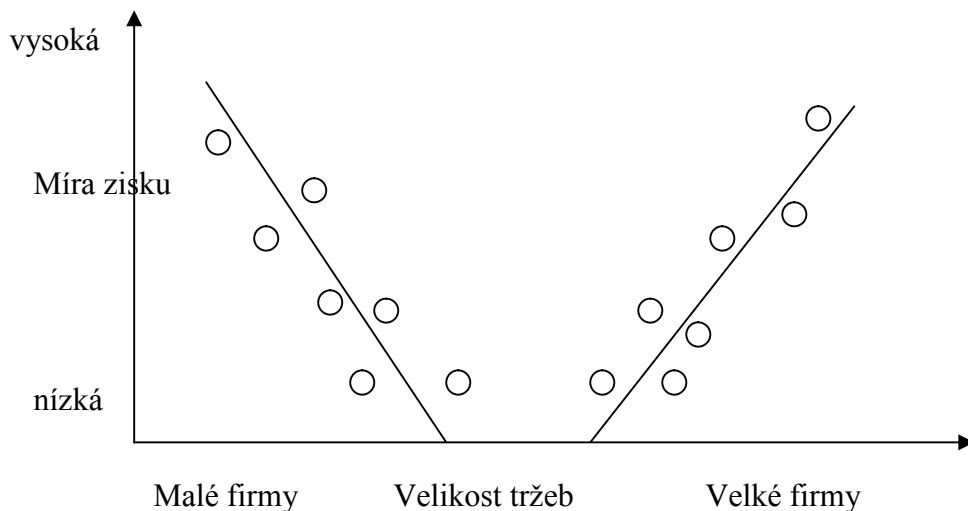
Firma si může objednat různé další individuální zprávy např. přehledy o daných oborech (ROI, cash –flow), o konkurenci, technologiích, struktuře nákladů, o optimální strategii.

Všeobecně je prokázána možnost použití PIMS jako plánovacího nástroje ke zdůvodnění strategie.

Metody SPI (Strategic Planning Institute) vychází ze statistických přehledů, založených na pozorování velkého počtu firem po dlouhou dobu, porovnávají podobné firmy, které pracují se stejnými výrobky, na podobných trzích, vyhodnocují, jaké výsledky měly konkrétní strategie, jak jednotlivé strategie byly úspěšné při měnících se podmínkách okolí.

I přes některé kritické výhrady k systému PIMS, (preferuje vysoký tržní podíl a je vhodný pro velké firmy), může tento systém pomoci při hledání plánovací difference. PIMS přinesl některé zajímavé empirické výsledky na základě svých databází, např. tzv. V-křivky.

Byla sledována míra zisku v závislosti na velikosti firmy:



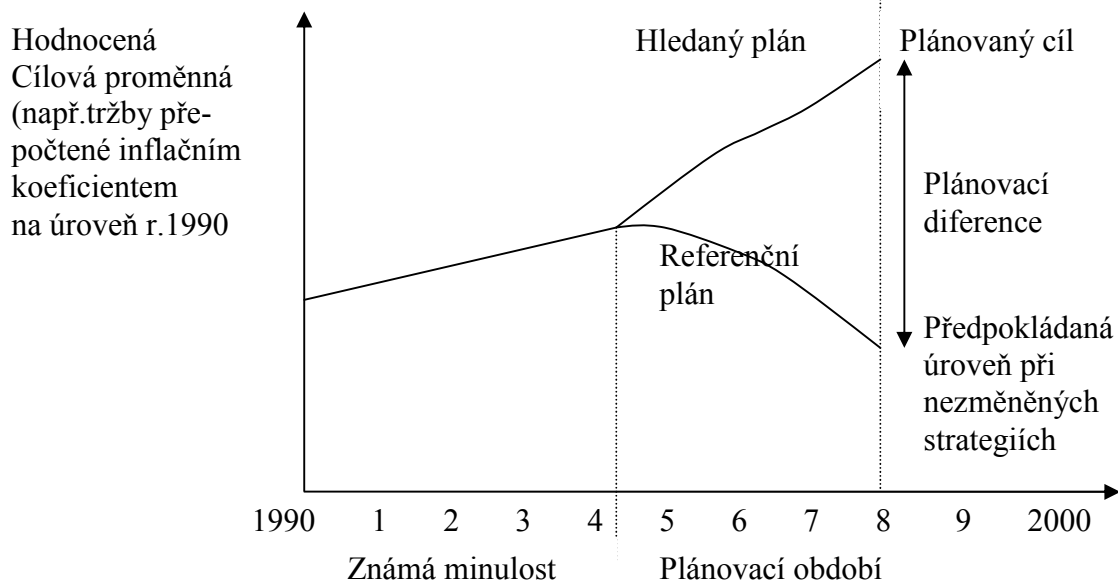
Obr. 5 Míra zisku v závislosti na velikosti tržeb

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

Velké firmy profitují z masové výroby (nízké náklady, nízké ceny, vysoký tržní podíl). Malé firmy se zaměřují na výklenky v trhu (malé sektory, nezajímavé pro giganty, s odlišnými potřebami – malosériová výroba výrobků s vysokou přidanou hodnotou – často individuální zakázky)- vysoké ceny.

1.4. Rozhodování o akcích, které umožní dosažení cílů

Vyjděme opět z obr. 4, který porovnává hledaný plán a referenční plán.



Obr. 6 Porovnání hledaného plánu s referenčním

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

Často vznikají obavy z příliš velké plánovací diference. Tyto obavy mohou pramenit ze dvou různých zdrojů:

1) Příliš optimisticky vysoko nasazený předběžný cíl hledaného plánu. Vhodné je konečný cíl rozebrat do jednotlivých dílčích etap a rozebrat jednotlivé akce, které budou prováděny např.:

a) v 1. roce období zastavit pokles zisku firmy

- kroky: - vyhodnocení jednotlivých středisek a operací,
- analýza současných dodavatelů,
- zeštíhlení firmy o neefektivní činnosti



b) v 2. roce docílit růstu o 3%

- kroky: - hledání efektivnější distribuce,
- intenzivnější komunikace, propagace

c) ve 3. roce docílit růstu zisku o 12%

- kroky: - začne se projevovat efekt útlumu neefektivních činností,
- bude ukončena inovace výrobní řady

2) Nízko stanovený cíl referenčního plánu.

Musí se zvážit dvě možnosti:

- *Tržní situace se prudce zhoršuje*: Co vyvolalo změny? Např. Prodej klesá, neboť konkurence uvedla lepší výrobek na trh.
- *Tržní situace (v našem oboru) nikdy nebyla dobrá*. Co jsme v minulosti dělali špatně? Stagnace prodeje, špatná distribuce, slabá komunikace se zákazníky.

Tyto rozbory pomáhají, překlenou diferenci (jsou to rezervy). Každý z příkladů vyžaduje jiné řešení, které bude zabudováno do plánu (*monitorování konkurence, zkrácení inovačního cyklu, přestavba distribuce*). Definovat problémy, před nimiž podnik stojí je obtížný proces, jedním z cílů PIMS je odhadnout, co děláme špatně a co lze zlepšit.

Shrnutí

Fakta a jednotlivé informace samy o sobě příliš nevypovídají. Proto byly sestaveny analytické metody, ke kterým patří metoda BCG a GE, které se snaží ukázat odhad budoucího vývoje. Tato kapitola popisuje tyto metody, ukazuje výhody a nevýhody, každé z nich. Dále se věnuje jednomu účinnému nástroji určení plánovací diference a to je PIMS.



Kontrolní otázky

1. V čem spočívá metoda BCG?
2. Co znamená SBU?
3. Popište jednotlivé části matice u BCG.
4. Charakterizujte kvadranty u GE metody.
5. Co je klíčovým pro metodu GE a jak zjistíme pozici SBU v oboru?
6. Charakterizujte, co se skrývá pod zkratkou PIMS.



Literatura:

- Bureš, I.: *Marketingově řízená firma*. Management Press 1992. ISBN 80-85603-24-1
- Cooper J., Lane P.: *Marketingové plánování*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 1999
- McCarthy D. J, Minichiello R. J, Curran J. R.: *Business Policy and Strategy*, Richard D. Irwin, Inc, 1975
- Horáková H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9
- Hron. J., Tichá I., Dohnal, J.: *Strategické řízení*, Provozně ekonomická fakulta, ČZU v Praze, 1995
- Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2
- Kenny B., Dyson K.: *Marketing in Small Businesses*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1989
- Kotler P.: *Marketing management*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 1998. ISBN 80-7169-600-5
- Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4
- Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4
- Tomek, J.: *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Zpadočeské univerzity 1998. ISBN 80-7082-444-1

