

2. kapitola

Marketingové řízení

V podmínkách tržního hospodářství by marketingové řízení mělo být nedílnou součástí řízení každé organizace. Znamená „analýzu, plánování, implementaci a kontrolu programů navržených k vytvoření, budování a udržení výhodné směny s cílovými zákazníky za účelem dosažení cílů organizace“. / viz Kotler, Ph. – Armstrong, G. – Saunders, J. – Wong, V.: Principles of Marketing. 1999, s. 16/ *Marketingové řízení tedy není pouhým řízením marketingových aktivit organizace, nýbrž zahrnuje řízení všech činností, jejichž hlavním cílem a středem pozornosti je spokojenost zákazníků a využívání tržních příležitostí.*

Definice poslání, vize a cílů firmy

Východiskem pro účinnou a úspěšnou aplikaci marketingu v řízení firmy je definice vlastního poslání podniku a vymezení jeho cílů, ať již krátkodobých nebo dlouhodobých. Cíle podniku jsou obvykle definovány jako *měřitelné výsledky*, kterých se podnik snaží svojí činností dosáhnout. Vycházejí z *vize*, která navazuje na poslání.

Poslání firmy bývá vyjádřeno velmi obecně a stručně, často až v podobě sloganu. Například České dráhy, a.s. vymezují své poslání heslem „JSME TU PRO VÁS“. Dalším názorným příkladem je v tomto směru souhrnný popis historie, jejího poslání i obecných podnikatelských zásad firmy WHIRLPOOL, který lze najít na adrese www.whirlpool.cz.

Vize firmy představuje dlouhodobý výhled její podnikatelské činnosti. Také v tomto případě bývá formulována velmi obecně a stručně. Například vize společnosti Coca-Cola zní: „Stát se prodejní organizací světové třídy“. Z vize podniku, jak už jsme si uvedli, se potom odvíjejí jeho cíle.

Někdy bývá poslání s vizí tak úzce provázané, že spolu navzájem splývají. Například pro televizi Nova vytvořila na podzim 1993, tedy ještě několik měsíců před zahájením vlastního vysílání, reklamní agentura Leo Burnett slogan: NOVA VÁS BAVÍ. V něm se odráží jak její poslání (být televizní stanicí zábavnou, pobavit diváky), tak i vize (stát se televizní společností oblíbenou, populární u nejširšího spektra televizních diváků, s nejvyšší možnou sledovaností).

Poslání organizace by mělo vyjádřit její podstatu – *co a jak* chceme dělat (podnikat), jaký tomu připisujeme *smysl*, o co nám jde. Naproti tomu *vize* by měla informovat o tom, *kam* chceme dospět, *čeho* chceme na trhu dosáhnout.

Stanovení *cílů podniku* musí být zcela přesné a konkrétní. Nejlépe jsou-li vyjádřeny v kvantitativní, číselné podobě. Bezprostředně totiž určují činnost firmy v daném podnikatelském prostředí. Jejich jasné vyjádření napomáhá správně se orientovat a racionálně kontrolo-

vat úsilí řídicích i výkonných pracovníků. Proto na rozdíl od poněkud obecnější, abstraktnější formulace poslání a vize firmy je u cílů obvyklá jejich kvantitativní (číselná) podoba, umožňující následně také kvantitativní zhodnocení jejich plnění (dosažení). Mezi základní ekonomické ukazatele úspěšnosti rozvoje firem v tržním prostředí obvykle patří zisk, rentabilita, růst obrátu a tržní podíl dosažený na určitém trhu. Neměli bychom však zapomínat ani na cíle v oblasti sociální (vytváření nových pracovních příležitostí, rozvoj regionu) či marketingové (zlepšit image podniku, zvýšení povědomí o jeho produktech). V každém případě pro vlastní řízení podniku jako celku musíme nutně provést jejich účelnou dekompozici a hierarchizaci například do podoby pyramidy, jak naznačuje následující obrázek.

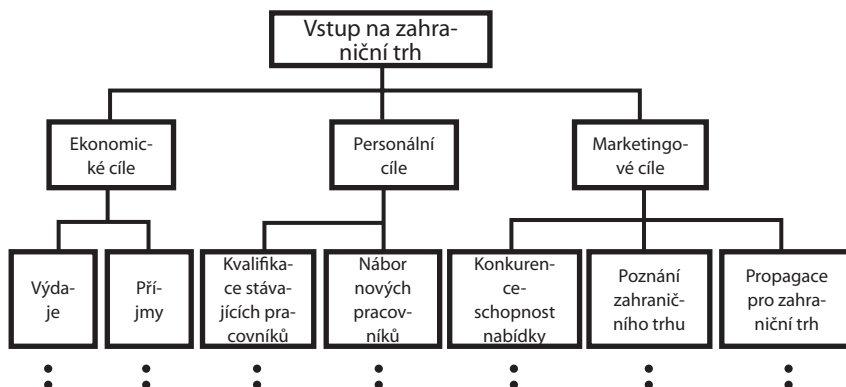


Obr. 2-1: Posloupnost vypracování nástrojů marketingového řízení

Výsledkem je potom celá *soustava vzájemně propojených cílů*, jak si konkrétněji ukážeme ve 4. kapitole věnované marketingovému plánu.

Poslání, vizi i cíle podniku definuje nejvyšší vedení, případně majitelé, zakladatelé podniku.

Marketingové řízení vychází z definovaného *poslání* organizace. Z něj se vymezuje *vize* a z ní se potom vytyčují *cíle*. Tyto výchozí položky jsou následně rozpracovány a konkretizovány ve zvolené *marketingové strategii* a nakonec v operativním *marketingovém plánu*. Uvedenou posloupnost si lze představit následujícím obrázkem.



Obr. 2-2: Dekompozice cílů podniku

Posledním dvěma nástrojům marketingového řízení se budou detailněji věnovat dvě následující kapitoly.

Konkrétní příklad - Baťův systém řízení

Proslulý systém řízení Tomáše Bati zahrnoval řadu principů a postupů, které dnes považujeme za charakteristické pro současné marketingové řízení. Především se jedná o určující *orientaci na zákazníka*. Baťův přístup je všeobecně známý pod heslem „Náš zákazník – náš pán“. Původní nápis, vyvěšený v oddělení pro vyřizování objednávek, však zněl: „Rozkaz zákazníkův je svatý“.

Další důležitou stránkou byl důraz na propojení *rozvoje podniku s rozvojem regionu*, a to nejen z pohledu hospodářského, ale také politického, sociálního a kulturního.

Poslání své firmy viděl jako *službu veřejnosti*. Šlo mu o „rozvoj a zajištění blahobytu celého kraje“.

Za vizi bychom potom mohli považovat jeho větu: „Dělejme třeba sebenepatrnější věc, ale dělejme ji nejlépe na světě“. Měl tedy ambice podnikat na světové úrovni. Jak napsala R. Vítková: „Baťa byl bezesporu prvním „globálním podnikem“, prvním moderním podnikem, který považoval celý svět za svůj tržní prostor“. /viz Vítková, R.: Baťova soustava řízení. Zlín 2005, s. 40 – 41/.

Baťa se vždy opíral o *efektivní využití všech pracovníků*, kteří měli zvýšenou samostatnost v rozhodovacích procesech a zároveň za svá rozhodnutí přejímali patřičnou osobní odpovědnost.

Člověka, jeho schopnosti, dovednosti a tvůrčí vybavenost považoval za *základní formu kapitálu*.

Flexibilita a inovativnost byly zase podstatou jeho úspěchů na nejnáročnějších zahraničních trzích.

Permanentně *přejímal osvědčené zkušenosti a postupy* těch nejlepších z celého světa.

Usiloval o *ztotožnění kategorií vlastníků podniku a zaměstnanec podniku*.

Nekompromisně stavěl na základních principech morálky a etiky coby hybných sil úspěšného rozvoje firmy a potažmo i celého podnikání, včetně existence podnikové kultury.

Baťova kolekce obuvi zahrnovala 300 až 600 položek. Při jejím výběru se vycházelo z potřeb a zájmu zákazníků. Obvyklým a hlavním kritériem při tomto rozhodování bylo otázka: Co máte v kolekci pro poštáka, pro číšníka, pro studenta do tanečních, pro selku atd.? Nezbytným požadavkem proto bylo, aby tato kolekce maximálně uspokojovala požadavky všech potenciálních zákazníků.

Prodej obuvi (později postupně doplněný sortimentem punčoch, drobného zboží a pneumatik a následně i správkařskými a pedikérskými službami) byl prováděn zásadně ve vlastních prodejnách. Přednost tohoto způsobu spočívala nejen ve snížení prodejní režie, ale zejména v oblasti řízení výroby. S ohledem na prodej a stav zásob tak bylo možno pružně reagovat na veškeré potřeby trhu. S budováním sítě vlastních pro-

dejen začal Tomáš Baťa již v roce 1917 a z původních 18 prodejen se do roku 1937 jejich počet rozrostl na 2 073.

Zdroj: Černý J.: K Baťovu systému řízení. A Petříková, R.: Od Baťova systému řízení k integrovanému řízení. Sborník referátů z konference Tvůrčí odkaz Tomáše Bati a současné podnikatelské metody, Zlín 2001

Otázky k procvičení:

1. Co je základem marketingového řízení?
2. Jaký je rozdíl mezi posláním a vizí podniku?
3. Kdo definuje poslání, vizi a cíle podniku?
4. Co je podstatné pro systém řízení Tomáše Bati?
5. Jakou podnikatelskou koncepci používal Tomáš Baťa?
6. V čem bychom viděli poslání a vizi Tomáše Bati?

Rady pro začátečníky

1. Východiskem marketingového řízení je definice poslání a vize vaší firmy. Formulujte je uváženě, co nejrychleji a hlavně stručně. Případně své návrhy prodiskutujte se svým okolím (se spolupracovníky či s odborníky).
2. Poslání a vize by se také měly promítnout do loga firmy. S tímto je lépe obrátit na zkušené a kvalifikované grafiky. Nenechejte se zlákat zdánlivou jednoduchostí úkolu a možnostmi současné výpočetní techniky. Logo firmy se vypracovává na desetiletí a firmu má reprezentovat. Proto na něm nešetřete.
3. V návaznosti na vizi vypracujte také hierarchicky uspořádanou a vzájemně provázanou pyramidu cílů své firmy (viz obr. 2-1). Na ně v dalším navážete vypracováním odpovídající strategie (viz následující 3. kapitola) a rozvedete je v marketingovém plánu (viz 4. kapitola).
4. Pečlivě si přečtěte příklad o řízení Tomáše Bati. Mohl by Vás inspirovat tím, jak podnikatelská činnost nemusí být prospěšná pouze majitelům, manažerům a případně zaměstnancům firmy, ale také ostatním lidem. Podívejte se na jeho vymezení poslání – šlo mu o rozvoj a blahobyt celého kraje. Řekne-li se dnes po téměř sto letech „Baťa“, okamžitě si každý obdivně vzpomene na „Zlín“ a naopak, jakmile se hovoří o „Zlín“, každému vytane na mysli „Baťa“.

5. Jak si uvedeme v 5. kapitole, podnikatelská činnost zákonitě zhoršuje místním obyvatelům životní podmínky. Proto by bylo zcela přirozené věnovat jim maximální pozornost. Podnikatelské a manažerské starosti by neměly končit u bran podniku. Vytyčené cíle by měly převyšovat pouhé ekonomické uvažování (objem výroby a prodeje, obrat, zisk). Mohly by zahrnovat, tak jako v případě T. Bati, sociální a kulturní rozvoj obce, města, kraje i celého státu. Svým podnikáním jste schopni ovlivnit perspektivu a smysl života nejen svých zaměstnanců a jejich rodin, ale doslova miliónů lidí a mnoha generací.
6. I když je vývoj v naší společnosti po roce 1990 hodně odlišný od doby první republiky, kdy podnikal T. Baťa, přesto není sebemenší důvod, abyste tak jako vaši úspěšnější konkurenti nedodržovali či obcházelí zákony. To, že některé přečiny se v soudních řízeních těžko prokazují, nebo dokonce je zákon ani nezmiňuje, ještě neznamená jejich obecnou přípustnost. Ať už se na morálku a etiku podnikání díváte jakkoli, jsou prostě věci, které se ve slušné společnosti, mezi slušnými lidmi nedělají a netolerují.