

Teorie pro strategické řízení marketingu: Může zlepšit praxi?

Alena Hanzelková

Když nás britští kolegové před více než dvanácti lety seznamovali s hlavními západními teoriemi strategického řízení, byl mezi nimi i tzv. Porterův model generických konkurenčních strategií. Podle něj bylo nutné, aby se firma rozhodla pro to, zda bude, s určitým zjednodušením, konkurovat buď pomocí nízkých nákladů, a nebo odlišností, typicky vysokou kvalitou. Firmy, které se snažily o obojí, tedy o vysokou kvalitu za nízké ceny, měly skončit tzv. „uvězněny“ v průměru. A tím být odsouzeny k neúspěchu. O deset let později je podnikatelská realita zcela jiná a narůstá počet odvětví, kde je vysoká kvalita za nízkou cenu podmínkou dlouhodobého přežití.

S podobnými zásadními změnami v konkurenčním prostředí se firmy musí vyrovnávat i v oblasti marketingu. V důsledku přesycenosti „reklamou“ přestávají (alespoň při současných investicích) „fungovat“ doposud tradiční marketingové kanály, technologické změny radikálně mění jak chování některých klíčových cílových skupin, tak marketingu nabízí zcela nové, ale doposud nevyzkoušené, a tedy z hlediska marketingových investic do určité míry „rizikové“, možnosti.

Strategické řízení, vč. strategického řízení marketingu, bylo pro dlouhodobý úspěch firmy vždy stěžejní. V dynamickém prostředí, ve kterém musí většina firem v současnosti fungovat, se ale jeho význam ještě posiluje. Pokud firma skutečně strategicky plánuje, má větší šance, že dohlédne dále do své budoucnosti než její konkurence (i když se tento horizont stále zkracuje), změny v turbulentním podnikatelském prostředí dříve a lépe rozpozná a bude schopna na ně rychleji reagovat (nebo dokonce aktivně přetvářet podnikatelské prostředí pro svůj prospěch). U strategicky řízených firem je také menší riziko vnitřní roztržitosti, a tedy celkově nižší efektivity.

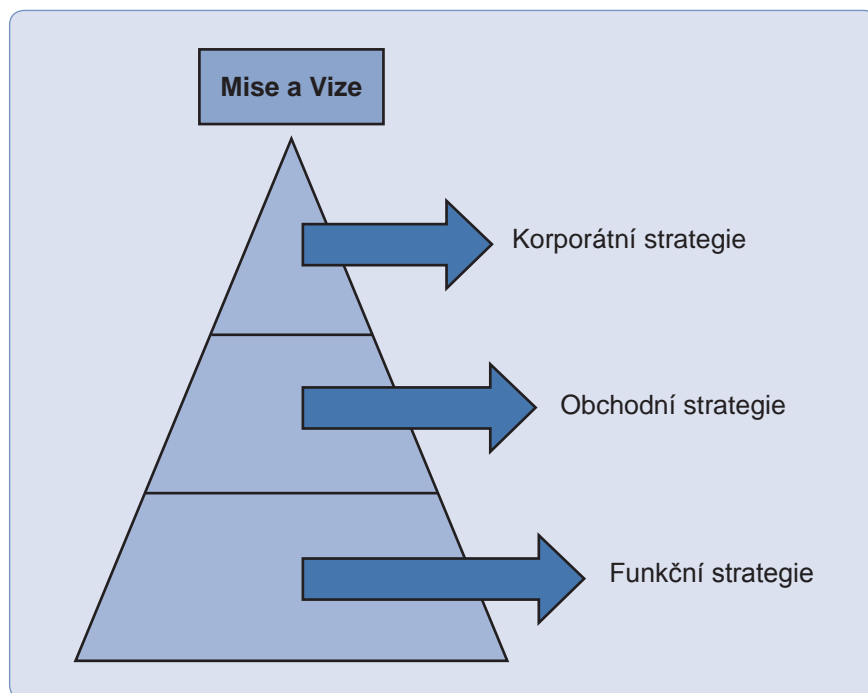
Z naší praxe však máme dojem, že strategické řízení marketingu u nás stále ještě dostatečně nefunguje. Nejčastějším důvodem je podceňování jeho významu, obavy, že se zavedením strategických plánů omezí flexibilita firmy, že bude strategické řízení příliš časově a nákladově náročné a nebo, že vývoj v oboru půjde tak rychle kupředu, že než bude strategický plán hotov, bude už podnikatelská realita úplně jiná. V praxi také vlastníků nebo manažerům nezbyvá na řízení „daleké“, tedy strategické, budoucnosti jak časová, tak ani „myšlenková“ kapacita, jindy jsou důvodem obavy, že komunikací strategie mezi management a/nebo zaměstnanci dojde k úniku citlivých informací, nebo že diskuze o strategii firmy vynese napovrch latentní konflikty. Častá je i prostá neochota ke změnám.

Podle naší zkušenosti ale hraje v nedostatečném řízení marketingu svoji roli i další významný důvod – nedostatek znalostí, resp. to, že marketingoví manažeři stále dobře nevědí, jak strategické řízení marketingu v praxi uchopit. Při pracovních pohovorech se například setkáváme s tím, že i kandidáti na vedoucí marketingové manažerské pozice vidí strategický marketing jako „pouhý“ prodej (roli prodeje ale v žádném případě nepodceňujeme) a marketingovou strategii zaměňují za „střednědobý seznam aktivit na podporu prodeje“. Nevědí, jak provést strategickou analýzu, jak marketingovou strategii správně a z hlediska obsahu kompletně definovat, implementovat, nebo jak ji provázat s ostatními činnostmi firmy tak, aby mohly být v dlouhodobém horizontu vyžity synergie, které ze strategické provázanosti plynou.

Situace podobná té v praxi je také patrna i v oblasti marketingových teorií,

kteří manažerům doposud do značné míry stále nenabízejí ucelené teoretické přístupy (koncepty), který by měly výraznější potenciál strategické řízení marketingu v praxi usnadnit, zlepšit. El-Ansary (El-Ansary, 2006), americký autor z univerzity na Floridě současný stav teorií strategického řízení marketingu komentuje následovně:

„Zaprvé, neexistuje žádný ucelený ro- dokmen, který by reflektoval vývoj mar- ketingové strategie a její vazby se sou- visejícími strategiemi – korporátní strate- gií, růstovou strategií, funkčními strate- giemi, jako jsou strategie výroby, finanční strategie, strategie řízení lidských zdrojů, e-strategie a nebo globální strategie! Zadruhé, koncepty marketingové strate- gie nejsou příliš jasné v tom smyslu, že literatura v jedné větě hovoří o segmen- taci, zacílení, strategii odlišnosti a pozicio- ningu jako o částech marketingové strate- gie, a ve stejné větě připomíná i pro-



Obr. 1: Hierarchie firemních strategií.



Obr. 2: Obsah marketingové strategie.

měnné marketingového mixu¹ ... také jako strategií. Tento přístup k marketingové strategii nerozlišuje rozdíl mezi marketingovou strategií a řízením marketingu. ... A aby to bylo ještě horší, role značky ve vztahu k formulaci a implementaci marketingové strategie je ještě méně jasná. Je strategie značky součástí marketingové strategie? A nebo je to jedna z taktik, spadajících do oblasti produktu marketingového mixu? A nebo je to úplně samostatná strategie, která propojuje marketingovou strategii do marketingového mixu nebo řízení implementace marketingové strategie?"

Z těchto důvodů se již více než deset let na naší škole snažíme o integraci existujících, zejm. západních, teorií do jednoho uceleného, a prakticky aplikovatelného, celku (konceptu strategického řízení), který by manažeři mohli využít pro zlepšení své praxe. Výsledkem je tzv. „koncept strategického řízení BIBS“. Ten (nejen) marketingovým manažerům dává

„návod“, jak se v praxi efektivně vypořádat se všemi klíčovými aspekty strategického řízení, marketing nevyjímaje:

1. KDE V SYSTÉMU FIREMNÍCH STRATEGIÍ MARKETINGOVOU STRATEGII „VIDĚT“ A JAK JI PROVÁZAT S OSTATNÍMI FIREMNÍMI STRATEGIEMI?

Podle konceptu strategického řízení BIBS je třeba firmu rozčlenit na systém hierarchicky uspořádaných strategií:

- **korporátní strategii:** vymezuje ve firmě hlavní strategický rámec, který typicky definuje základní podnikatelská rozhodnutí, kterými se bude firma jako celek řídit, to je v jakých odvětvích bude podnikat, na jakých trzích bude podnikat, jak bude alokovat kapitál, který z existujících podnikatelských záměrů bude preferován nebo utlumován a jak bude firma konkurovat, a sice formou tzv. gene-

rických konkurenčních strategií definovaných pro tzv. strategické obchodní jednotky (SBU)².

- **business (obchodní) strategie:** vymezuje pro každou SBU vyčleněnou v rámci nadřazené korporátní strategie základní strategické cíle a způsoby jejich naplnění.
- **funkční strategie:** strategie, která dále detailněji rozpracovává nadřazenou business strategii stanovenou pro konkrétní SBU pro tzv. funkční oblasti řízení SBU/firmy (HR, finance, marketing, řízení výroby a logistiku, a další).

V tomto uspořádání platí princip, že strategie nižší úrovně se vždy řídí požadavky strategie vyšší úrovně a tuto rozpracovávají do dalších, stále konkrétnějších, strategických oblastí. Marketingová strategie je v tomto pojetí jednou z funkčních strategií a její strategický rámec vymezuje nadřazená, tedy business, strategie dané SBU.

Provázanost marketingové strategie s nadřazenou business strategií zajišťují tzv. analýzy nadřazené strategie, která je součástí strategické analýzy pro marketing (viz dále). Viz obr. 1.

2. JAK PROVÉST STRATEGICKOU ANALÝZU PRO MARKETING?

Dle konceptu strategického řízení BIBS by měla kompletní strategická analýza pro formulaci marketingové strategie zahrnovat tyto dílčí analýzy, specificky zaměřené na marketing:

- analýza nadřazené strategie (zde by měly být identifikovány zásadní požadavky, „přicházející shora“, z vyšších strategií), v případě marketingové strategie „požadavky“ business strategie, kladené na marketingovou strategii,
- analýza širšího vnějšího okolí firmy – tzv. SLEPT analýza,

NOVINKA

ALENA HANZELKOVÁ/MILOSLAV KEŘKOVSKÝ/
DANA ODEHNALOVÁ/OLDŘICH VYKYPĚL

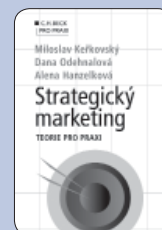
Strategický marketing – Teorie pro praxi

Cílem publikace je nabídnout prakticky aplikovatelnou metodologii, resp. koncept strategického řízení marketingu, který se vyznačuje specifickými vlastnostmi:

- má jasně stanovenou pozici v systému firemních strategií,
- jasně definovaný obsah,
- jsou vymezeny strategické analýzy nutné k formulování marketingové strategie
- a poskytuje praktický návod jak postupovat i ve všech dalších fázích strategického řízení marketingu.

Rozsah 192 stran, doporučená cena 410 Kč, ISBN 978-80-740-0120-8.

Vydalo Nakladatelství C. H. Beck, Řeznická 17, 110 00 Praha 1, www.beck.cz.



STUDIE EFEKTIVITY PRODEJNÍCH DISPLEJŮ V MÍSTĚ PRODEJE

Lze očekávat, že nové možnosti dalšího zefektivňování v oblasti komunikačního mixu přinese výzkum efektivity POP prostředků, který v současnosti realizuje asociace POPAI (www.popai.cz). Studie by měla přinést nové poznatky jak k problematice efektivního umístování prodejních displejů v místě prodeje, tak k vlivu provedení na jejich celkovou efektivitu. Tedy k aspektům, které může zadavatel in-store komunikace prakticky ovlivňovat.

Studie je ojedinělá nejen svým zaměřením, ale i propracovanou metodologií, která bude kombinací kvalitativních i kvantitativních metod, i triangulací několika metod sběru dat (zejm. prodejních dat z prodejen významného obchodního řetězce, pozorování chování zákazníků za využití kamer, a hloubkových rozhovorů se zákazníky zaměřených na identifikaci klíčových aspektů jejich spotřebního chování). Testovány budou vybrané podlahové POP displeje v kategorii impulsního zboží.

Výzkum bude realizován v období 2009 – 2010 a je pravděpodobné, že bude mít zásadní vliv na definice strategií a taktik v in-store komunikaci. Výzkum vzešel z původního doktorského projektu v rámci doktorského programu DBA na B.I.B.S., a.s.

Výzkum je připravován ve spolupráci s výzkumnou agenturou Ipsos-Tambor a jeho hlavními partnery jsou společnosti Coca-Cola HBC Česká republika s.r.o. a Mars Czech s.r.o. Odborným garantem metodologie výzkumu je soukromá vysoká škola Brno International Business School (B.I.B.S., a.s.). Do projektu se rovněž zapojily společnosti DAGO A.P.C. s.r.o., DEKOR s.r.o., FREEBOARD Česká republika s.r.o. a STI Česko s.r.o., jako partneři výzkumu. Hlavním mediálním partnerem projektu se stalo vydavatelství Economia, a.s.

- analýza odvětví – tzv. Porterova analýza pěti konkurenčních sil,
- analýza nejvýznamnějších konkurenčních konkurentů, zákazníků a dodavatelů,
- analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders,³
- interní analýza pro marketing,
- popř. i další analýzy jako např. analýza vývoje trhu aj.⁴

3. JAK NADEFINOVAT MARKETINGOVOU STRATEGII Z HLEDISKA JEJÍHO OBSAHU?

Podle konceptu strategického řízení BIBS by měla marketingová strategie detailně rozpracovat strategické (tedy dlouhodobé) řízení následujících strategických oblastí:

- Hlavní cíle pro oblast marketingu
 - Strategii značky
 - Komunikační strategii
 - Strategie komunikačního mixu
 - Firemní design
 - Lidské zdroje v marketingu
 - Finanční a materiálové zabezpečení marketingu
 - Informační zdroje marketingu a MIS.
- Viz obr. 2.

4. JAK MARKETINGOVOU STRATEGII EFEKTIVNĚ IMPLEMENTOVAT?

Základním taktickým nástrojem (dokumentem) pro implementaci marketingové strategie je v našem pojetí **marketingový plán**. Ten by měl pro středně dlouhé časové období detailně udávat:

- **JAKÉ** aktivity (implementační úkoly) budou v marketing v daném období realizovány,
- **KDO** bude za jejich realizaci odpovědný,
- **(DO) KDY** mají být tyto aktivity realizovány a
- **KOLIK** finančních prostředků na ně bude v rámci ročních rozpočtů stanovených marketingovou strategií přiděleno.

5. JAKÝM ZPŮSOBEM VYHODNOCOVAT A KONTROLOVAT PLNĚNÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE?

Sledováním plnění krátkodobých i strategických marketingových cílů pomocí systematického reportingu v rámci marketingového informačního systému (MIS). V případě neplnění strategie je nutné analyzovat příčiny a přijímat nápravná opatření (v oblasti implementace strategie nebo i korekcí strategie).

Koncept strategického řízení marketingu BIBS je třeba i nadále rozvíjet tak, aby reflektoval nejnovější trendy v oblasti strategického řízení. Integrovány do něj budou jako nové západní teorie, tak i český výzkum strategického řízení. Prvními vlaštovkami jsou u nás například doktorské výzkumné projekty, realizované samotnými českými manažery a podnikateli – studenty na našich vysokých školách. Ne vždy jsou totiž existující

západní teorie v našich podmínkách jednoduše prakticky využitelné. Viz Studie efektivity prodejních displayů vlevo.

ODKAZY NA LITERATURU

- Hanzelková, A., Keřkovský, M., Odehnalová, D., Vykypěl, O. (2009). Strategický marketing, teorie pro praxi. CH Beck, Praha
- Keřkovský, M., Vykypěl, O. (2006). Strategické řízení, teorie pro praxi. CH Beck, Praha
- El-Ansary, A., I. (2006): Marketing strategy: taxonomy and frameworks, European Business Review, Vol. 18 No. 4, 2006, Florida, USA

POZNÁMKY

1. Tj. produkt, cena, propagace a distribuce.
2. Strategickou obchodní jednotku – homogenní (tj. vnitřně podobná) část firmy, která se může řídit jednou (business) strategií.
3. Termínem „stakeholders“ jsou v angličtině označovani činitelé, mající něco společného s firmou. Patří sem především vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, orgány místní a státní správy, odbory, nátlakové skupiny.
4. Viz publikaci Keřkovský a Vykypěl, 2006.

Ing. Alena Hanzelková, PhD, MBA

Absolventka School of Business and Economics, University of Jyväskylä, Finsko (PhD, management rodinných firem), Nottingham Trent University na B.I.B.S., a.s. (MBA, strategický management,) a Ekonomicko-správní fakulty MU v Brně (Ing., obchodní podnikání). Absolvovala stáže v Německu, ve Velké Británii a Finsku. Od roku 1998 pracovala v marketingu, například jako projektový manažer německé marketingové agentury InterCom Praha a jako account manažer segmentu privátního bankovníctví a později jako vedoucí týmu podpory komunikace Raiffeisenbank, a. s. – Česká republika. Od roku 2004 je ředitelkou pro doktorské programy a akademické záležitosti a koordinátorkou britského doktorského programu DBA na B.I.B.S., a. s. Profesionálně se zaměřuje na strategické řízení, strategický marketing a strategické řízení rodinných firem. Publikovala například ve Finsku, Velké Británii, USA nebo Itálii. Na B.I.B.S., a. s. marketing také vyučuje.

Kontakt: hanzelkova@bibs.cz

