



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Jak přetvořit strategii v konkrétní kroky

PRO-BIO Svaz ekologických zemědělců

Srdečně Vás vítáme na dnešním semináři

TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. poskytuje profesionální služby v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1996. Ze dvou školících center v Ostravě a Praze připravujeme vzdělávací akce pro klienty z celé České republiky. Naše aktivity jsou zaměřeny do oblastí osobnostního, počítačového a jazykového vzdělávání. Naše společnost je akreditována Ministerstvem vnitra ČR. V oblasti počítačových kurzů jsme akreditováni Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jsme také testovacím střediskem ECDL.

Jedním z hlavních cílů naší společnosti je podpora osobního růstu jednotlivců i celých týmů. K naplnění těchto cílů nám také pomáhá spolupráce s dalšími organizacemi v rámci projektů Evropské unie. Tvorbou a realizací grantových projektů se zabýváme již od roku 1997. V současné době je velká část našich aktivit směřována k rozvoji lidských zdrojů prostřednictvím ESF v ČR ve spolupráci s významnými zaměstnavateli v regionech celé České republiky.

Společnost TEMPO TRAINING & CONSULTING a.s. ve spolupráci s realizačním týmem Vaší společnosti připravila tento seminář, který je navržen dle vzdělávacích potřeb účastníků cílové skupiny.

Vážíme si důvěry Vás všech.

Obsah

1.	Strategie firmy – definice, důležitost	2
2.	Role strategie v podnikatelském plánování	4
3.	Mise – poslání firmy	5
4.	Vize	6
5.	Naplňování strategie a cílů	6
6.	Plánování a vyhodnocování.....	6
7.	Vyhodnocení úspěšnosti strategie	7
8.	Implementace strategie	8
9.	Politika jakosti a environmentální politika	8
10.	Marketingové strategie	14
11.	Marketingový plán.....	18
12.	Marketingový výzkum	18

1. Strategie firmy – definice, důležitost

Plánovací přístup:

firemní strategie, je chápána jako „dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů

Moderní definice:

„připravenost na budoucnost“ a rozšiřuje definici tradiční – nejde tedy pouze o stanovení dlouhodobých cílů a určení operací a zdrojů, ale také o to, aby strategie reflektovala „potřeby podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností.



Obrázek 1 – model strategie firmy

Podnikatelská strategie se dle tohoto modelu týká hledání odpovědí na otázky odpovědnosti podniku vůči společnosti, jeho roli ve společnosti, uznávaných principů a hodnot, dopadů aktivit firmy a postoje okolí vůči firmě.

Podniková strategie vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí. Na této úrovni se definuje poslání společnosti, které „určuje základní směr pro další rozvoj společnosti v budoucnosti.“

Strategická rozhodnutí se týkají vymezení poskytovaných výrobků či služeb, trhů, způsobu řízení apod.

Strategie na úrovni podnikatelských jednotek (*obchodní strategie*) se zaměřuje na uspokojování potřeb zákazníků a na roli podnikatelských jednotek v konkurenčním prostředí. Funkční strategie pomáhá plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Je rozpracováním obchodní strategie do podoby dílčích strategií. Obsahuje tedy cíle řízení lidských zdrojů, výroby, marketingu, obchodu, nákupu, financí, rozvoje technologií atd. reagovala na změny v okolí podniku.

Již před 2 000 lety Sun Tzu ve svém „Umění války“ napsal:

*„Poznejte ostatní a poznejte sebe sama,
pak budete triumfovat bez pocitu ohrožení.
Poznejte skutečnost a poznejte situaci,
pak budete triumfovat úplně.“*

Tato slova demonstrují to, co můžeme nazvat základními složkami úspěšné strategie:

- jednoduché, konzistentní a dlouhodobé cíle,
- důkladné porozumění konkurenčnímu prostředí,
- objektivním zhodnocení zdrojů.

a) Strategická hierarchie

V definici strategie a při diskusích o strategii, se objevuje celá řada pojmů (vize, poslání, cíle, politiky, aktivity...), které zasluhují vysvětlení. Jeden pohled na „hierarchii“ tak může zahrnovat hierarchii pojmů, které se v souvislosti se strategií objevují. Ta je zobrazena na dalším obrázku.

Jiné pojetí „hierarchie“ zahrnuje to, že strategie se mohou lišit co o míry zaměření a podrobnosti např. podle toho, pro jakou úroveň (v organizační hierarchii) jsou vytvářeny.

b) Strategie korporace

Zaměřuje se na to, jakou pozici zamýšlí diverzifikovaná společnost zaujmout v různých odvětvích a na činnosti a přístupy ke zlepšení výkonnosti skupiny byznysů, do nichž je společnost diverzifikovaná.

c) Podniková (firemní) strategie

Vytváří viditelnou a udržitelnou konkurenční výhodu.

d) Funkční strategie

Zaměřuje se na hlavní funkční činnosti nebo procesy v rámci podnikatelské jednotky výzkum a vývoj (R&D), výrobu, marketing, služby zákazníkům, řízení lidských zdrojů apod. Jednotka potřebuje tolik funkčních strategií, kolik je strategicky kritických funkcí a aktivit.

e) Provozní strategie

Zaměřuje se na to, jak řídit liniové organizační jednotky a jak vykonávat strategicky zásadní operativní úkoly (nákup materiálu, inventarizaci, údržbu, odesílání, reklamní kampaně...)

2. Role strategie v podnikatelském plánování

Rozdílné pojetí strategie se projevuje také v tom, jak chápou někteří autoři strategické cíle. Jedni začleňují cíle jako součást strategie, druzí považují strategii jako prostředek pro dosažení předem vymezených cílů. Snad právě proto H. Mintzberg tvrdí, že efektivní stratég je člověk, který umí žít s protiklady. Jeho podání strategie je takové (1991), že strategie je model (vzor, šablona) či plán, který integruje hlavní organizační cíle a posloupnost činností do soudržného celku.

Ať se rozhodneme pro kteroukoli variantu teoretické definice, skutečností zůstává, že strategické řízení (dříve plánování) by mělo být chápáno jako nikdy nekončící proces.



Obrázek 2 – Strategické plánování

a) Koncept strategického řízení by měl splňovat následující podmínky:

1. Vymezovat model strategického řízení (prvky a jejich vztahy, například hierarchii strategií).
2. Vymezovat základní pojmy.
3. Vytvářet optimální podmínky pro strukturování problému formulace strategií a dělbu práce/součinnost týmů.
4. Poskytovat návod/metodologii pro zpracování dílčích úkolů/dokumentů (například vymezovat obsah formulovaných strategií).

b) Proces strategického plánování

Strategické řízení je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Hledá a volí optimální strategii rozvoje firmy nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu.

3. Mise – poslání firmy

Poslání je definicí smyslu existence firmy a základním nezpochybnitelným vyjádřením toho, co firma bude dělat. Je to její neměnné a trvalé určení. Všechny další části musí respektovat toto vrcholové vymezení.

Jinými slovy se dá říci, že poslání jasně vymezuje, CO společnost dělá a PRO KOHO to dělá.

Někdy také zahrnuje popis, JAK společnost dosahuje svého účelu existence, aby její poslání bylo unikátní a odlišovalo ji od konkurentů a podobných organizací. Velmi často pochází poslání od zakladatele společnosti.

Jak společnost definuje své poslání? Které otázky jsou důležité?

- Proč jsme vznikli a kdo jsme?
- Jakou (obchodní činností se zabýváme?
- Čím jsme výjimeční, co nás odlišuje od ostatních?
- Jaké jsou naše hlavní výrobky a služby?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Čeho si spotřebitelé cení, jaké jsou naše zásadní hodnoty?
- Jaké máme závazky vůči investorům?

4. Vize

Vize je popis žádoucího stavu, ve kterém se v dlouhodobém výhledu má firma nacházet. Vyjadřuje podobu, ke které je nyní směřována - hlavní směr rozvoje na viditelný časový horizont. Mění se vždy, když je předchozí vize dosaženo nebo se zásadním způsobem změni podmínky, ve kterých firma podniká. Je nutné ji průběžně ověřovat a upřesňovat.

Tím, že může určovat zásadně odlišný směr rozvoje od současného status quo, je cílem vize inspirovat zainteresované skupiny na tom, aby se podílely na vytváření této nové budoucnosti. Vize se stává jakýmsi „heslem“ pro zaměstnance v organizaci a zainteresované skupiny k tomu, aby podpořili rozvíjející se organizaci.

Aby byla vize účinná, musí být :

- unikátní a důvěryhodná,
- dynamická a inspirující,
- stručná a zapamatovatelná.

Je absurdní očekávat, že samotných několik vět popisujících vizi organizace změni nebo koncentruje činnost lidí. Pouze činí-li management rozhodnutí a zaměřuje-li své jednání zásadově v souladu s vizí, stává se toto prohlášení důvěryhodným a začíná ovlivňovat jednání lidí. Funguje to tedy stejně jako lakmusový papírek.

5. Naplňování strategie a cílů

Cíle organizace představují koncové body, ke kterým směřuje naplňování poslání organizace a které jsou zabezpečovány nepřetržitým vykonáváním různých činností organizace.

K tomu, aby se strategický plán stal skutečným nástrojem řízení změn, je třeba k cílům přiřadit indikátory.

6. Plánování a vyhodnocování

Prvním krokem při realizaci strategie je definice strategických operací, resp. zpracování operačního plánu. Strategické operace jsou činností vedoucí ke splnění strategických cílů, tj. k realizaci strategie.

Každá strategická operace by měla mít minimálně následující obsah.

- Popis vymezující konkrétní obsah a očekávané výsledky.
- Určení odpovědných pracovníků.
- Termín provedení.
- Náklady na provedení.

Plán musí být průběžně kontrolován a vyhodnocován. Plán se hodnotí z hlediska věcného a termínového naplnění i z hlediska úplnosti a konzistentnosti plánu. Na základě kontroly může být plán případně doplněn, upřesněn či změněn.

Stejně tak je nutné jednou za čas ověřit celý obsah strategie. Strategie se opět hodnotí z hlediska naplnění předpokladů, z nichž vychází, analyzují se příčiny odchylek a přizpůsobují se vnějšímu vývoji. Firma může strategii, která již neodpovídá skutečnému vývoji, změnit či přejít na jinou variantu. V extrémním případě je nutné zpracovat novou strategii.

Pro správnou a včasnou reakci na změny by měl mít management vypracován vhodný signalizační a varovný systém, který využívá především ekonomické ukazatele.

7. Vyhodnocení úspěšnosti strategie

Správně stanovená míra indikátorů v rámci strategického plánu a u jednotlivých strategických cílů nám umožní sledovat ve stanovených obdobích naplňování těchto indikátorů.

V současné době se používají tzv. „Key performance indicators“ (Klíčové ukazatele výkonnosti „KPIs“).

Jsou v praxi využívány k hodnocení výkonnosti procesů, pracovníků, organizačních útvarů a celých organizací. Ukazatele výkonnosti, jsou ukazatele, které měří pokrok směrem k cílovým hodnotám, a to buď přímo, nebo nepřímo. Cílové hodnoty představují cíle, jejichž dosažení se hodnotí jako úspěch organizace. Cílové hodnoty jsou obvykle definovány v rámci strategických cílů, ale mohou být také vyjádřeny na nižší úrovni, tj. na úrovni procesů a podprocesů. Při definování KPIs je důležité, aby v nich byla vyjádřena rovnováha jak finančních ukazatelů, které dokládají výsledky již provedených činností, tak operativních ukazatelů, jejichž splnění ovlivní budoucí finanční výkonnost. Kritérium výsledků výkonnosti (finanční, tak i nefinanční) se zaměřuje na to, čeho organizace dosáhla s ohledem na plánovanou výkonnost. Jsou pojata tak, aby se kromě dosavadních ekonomických ukazatelů stala centrem pozornosti i jiná, mimoekonomická měřítko výsledků činnosti organizací. KPIs

jsou definované vůči procesům, externím zdrojům, majetku, informacím, znalostem apod. Jsou definovány v následujících kategoriích:

Čas: Jak dlouho to trvá?

- **Náklady:** Používáme naše zdroje efektivně?
- **Kvalita:** Odpovídá výsledek požadavkům?
- **Výkon:** Plníme/neplníme, nebo překonáváme očekávání?
- **Růst:** Zvyšuje se naše tempo růstu nebo náš přínos pro společnosti (podíl na trhu)?
- **Finance:** Jaké jsou naše příjmy?

8. Implementace strategie

Implementační kroky by měly zahrnovat následující aktivity:

- Přerozdělit zdroje tak, aby vyhovovaly potřebám strategie.
- Identifikovat klíčové úkoly, které zajistí úspěch zvolené strategie.
- Naplánovat prioritní strategické aktivity.
- Upravit organizační strukturu, aby umožnila efektivní vykonávání strategicky důležitých činností.
- Vypracovat nové standardy pracovních postupů.
- Implementovat prvky firemní kultury podporující strategii.
- Vytvořit motivační systém podporující úsilí lidí o úspěšnou realizaci strategie.
- Zajistit odpovídající podpůrný informační systém.
- Přizpůsobit systém hodnocení nové strategii.
- Zabezpečit fungování vnitrofiremního komunikačního systému.
- Zavést mechanismy umožňující neustálé zlepšování procesů.
- Převést strategii do operativních (provozních) cílů.

9. Politika jakosti a environmentální politika

a) Obecné požadavky

Ochrana ŽP a uplatňování environmentu je obecně dána řadou závazných platných předpisů, z nichž velké množství bylo převzato z Evropské unie po přijetí ČR. Dá se říci, že každá firma

v ČR více či méně tyto požadavky plní, avšak na velmi rozdílné úrovni. Obdobně, jako pro systém řízení kvality byly i pro systém řízení ochrany životního prostředí vydány harmonizované evropské normy. Pro ŽP je to norma ČSN EN ISO 14001:2004. Je věcí managementu každé firmy, zda bude EMS uplatňovat podle této normy a nechá se dokonce certifikovat nebo zda si vytvoří systém vlastní. Výhodou dodržování normy 14001 je skutečnost, že organizace plní všechny požadované a uznávané evropské standardy a je to velmi dobrá vizitka jejich managementu. V následujících kapitolách budeme tedy popisovat model systému řízení environmentu, který je kompatibilní s normou ČSN EN ISO 14001:2004 a vychází z požadavků právních a jiných předpisů pro ochranu ŽP.

b) Požadavky na systém environmentálního managementu

Všeobecné požadavky

Organizace musí vytvořit, dokumentovat, zavést a udržovat EMS. V praxi to znamená:

- a) Stanovit environmentální politiku (strategii) firmy
- b) Určit osoby odpovědné za řízení procesů ovlivňující EA a jejich dopady na ŽP a stanovit těmto osobám pravomoci
- c) Identifikovat vyhodnotit EA firmy
- d) Identifikovat požadavky právních a jiných předpisů,
- e) stanovit limity a environmentální cíle, popř. programy k jejich naplnění

c) Environmentální politika (strategie ochrany ŽP)

- a) Stanovuje ji vrcholový management a musí odpovídat povaze, rozsahu a charakteru EA a jejím dopadům
- b) Obsahuje závazek k prevenci před znečištěním
- c) Obsahuje závazek být v souladu (respektovat) požadavky právních předpisů a jiných požadavků
- d) Stanovuje cíle a cílové hodnoty

Norma dále požaduje, aby byla vydána formou dokumentu, byla sdělována všem, kteří pracují pro firmu nebo z jejího pověření a byla dostupná také veřejnosti.

d) Plánování EMS

Environmentální aspekty

Tento proces zahrnuje posouzení všech činností a produktů firmy a stanovení, které z nich mohou mít vliv na ŽP. Tento vliv může být kladný i záporný. Z hlediska míry dopadu pak zařazujeme některé EA do kategorie Významných environmentálních aspektů.

e) Požadavky právních předpisů a jiné požadavky

Organizace musí vytvořit, zavést a udržovat postupy“

- a) K identifikaci a zajištění přístupu k příslušným právním požadavkům, které se na ni vztahují vzhledem k jejím EA
- b) Určení uplatnitelnosti těchto požadavků na její EA

Tyto požadavky musí být vzaty do úvahy a respektovány při tvorbě a implementaci systému EMS

f) Cíle, cílové hodnoty a programy

- Organizace si musí stanovit cíle a cílové hodnoty vzhledem ke svým EA a specifice provozu.
- Cíle a cílové hodnoty mohou být stanovené legislativou nebo určeny organizací.
- U certifikovaných systémů je i cíl stanovený organizací závazný.
- Vlastní stanovený cíl nesmí být „měkčí“ než zákonem stanovené hodnoty a limity
- Cíle musí být reálné, měřitelné a být v souladu s požadavky právních a jiných předpisů (obecních, místních, interních, ...)

g) Programy

Způsoby jak a v jakých krocích (etapách) dosáhnout cíle se nazývají programy. Je to rozpracovaný harmonogram dílčích úkolů (cílů) a etap realizace, který je zpravidla doplněný termíny a osobami odpovědnými za jejich realizaci.

h) Zavedení a provoz

Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoci

Aby systém EMS a jeho procesy účinně fungovaly, musí vedení organizace:

- a) Zajistit potřebné zdroje
 - Lidské zdroje – vzdělání, specializované dovednosti a zkušenosti

- Infrastruktura – budovy, vybavení a strojní zařízení
 - Finanční zdroje
- b) Stanovit osoby odpovědné za všechny procesy a činnosti
- c) Odpovědným osobám delegovat potřebné pravomoci

Odborná způsobilost, výcvik a povědomí

Povinnost zajistit, aby osoby provádějící činnosti, které mohou způsobit významné environmentální dopady, byly způsobilé na základě svého vzdělání, výcviku nebo zkušeností má organizace. Tyto osoby musí poučit o:

- a) Důležitosti a významu EMS
- b) Významných EA
- c) Jejich odpovědnostech a pravomocech
- d) Potenciálních následcích nedodržení předpisů

i) Komunikace

Organizace je povinna zajistit odpovídající sdělování důležitých EA

- a) Interní komunikací
- b) Přijímání, dokumentaci a odpovídající odezvu externích zainteresovaných stran

Dále musí organizace rozhodnout, zda bude o svých EA komunikovat externě a pokud ano, stanovit metody pro tuto komunikaci

j) Dokumentace

Dokumentace zahrnuje:

- a) Politiku (strategii) environmentu (ochrany ŽP)
- b) Popis rozsahu EMS
- c) Popis hlavních prvků systému EMS, jejich vzájemné součinnosti a odkaz na navazující dokumenty
- d) Dokumenty a záznamy týkající se EMS požadované normou (požadavky právních předpisů)
- e) Dokumenty a záznamy požadované interními předpisy, které se týkají EA

k) Řízení dokumentů

Je to způsob tvorby, schvalování, používání, přezkoumávání a aktualizací, správy (distribuce, dostupnost a čitelnost), zamezení nezamýšleného použití a archivace dokumentů. Je to velmi důležitý proces, jehož nefungování zpravidla vede ke kolapsu celého systému.

l) Řízení provozu

Je to soubor organizací stanovených postupů a podmínek fungování procesů, které souvisí s EA a mohou ovlivňovat environmentální dopady. Jedná se o:

- a) Vytvoření, zavedení a dodržování pracovních postupů pro dosahování cílů
- b) Stanovení provozních kritérií
- c) Vytvoření, zavedení a dodržování pracovních postupů pro identifikaci a vyhodnocení EA používaného zboží a služeb a komunikace s dodavateli a smluvními partnery

m) Havarijní připravenost a reakce

Organizace musí:

- vytvořit, zavést a udržovat postupy k identifikaci možnosti vzniku situací havarijního prostředí a pro reakci na ně.
- Reagovat na nastalé situace havarijního ohrožení a havárie a předcházet nebo eliminovat případné environmentální dopady
- Periodicky přezkoumávat, popř. revidovat havarijní plány a to především tam, kde k haváriím došlo

Zajistit, aby se používala a udržovala monitorovací a měřicí zařízení (kalibrované nebo ověřené) a musí uschovávat záznamy

n) Kontrola

Monitorování a měření

Organizace musí:

- Vytvořit, zavést a udržovat postupy pro pravidelné měření a monitorování klíčových znaků svého provozu, které mohou mít významný ED.
- Zajistit, aby se používala a udržovala monitorovací a měřicí zařízení (kalibrované nebo ověřené) a musí uschovávat záznamy

Hodnocení souladu

Protože organizace deklaruje svůj závazek dodržovat právní předpisy, musí vytvořit, zavést a udržovat postupy pro periodické hodnocení tohoto souladu a o výsledcích těchto hodnocení udržovat záznamy

Organizace musí hodnotit soulad i s jinými požadavky, které se na ni vztahují

Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření

Organizace musí vytvořit, zavést a udržovat postupy pro řešení skutečných nebo potenciálních neshod a pro přijetí nápravných a preventivních opatření. Postupy musí definovat požadavky pro:

- a) identifikování a nápravu neshody a pro přijetí opatření ke zmírnění environmentálních dopadů
- b) vyšetřování neshody a určování jejich příčin a přijímání opatření k zabránění jejich opakování
- c) vyhodnocování potřeby zavést opatření k předcházení neshody a zavádění vhodných opatření pro zamezení jejich výskytu
- d) formu záznamu o výsledcích NO a PO
- e) přezkoumání efektivnosti přijatého opatření

o) Řízení záznamů

Organizace musí vytvořit a udržovat záznamy nezbytné k prokázání shody EMS a dosažených výsledků.

Pro řízení záznamů platí stejné požadavky jako pro řízení dokumentů

p) Interní audit

Klasický interní audit se provádí jen ve firmách s certifikovanými systémy, ale je možné je provádět i tam, kde certifikován není. Cílem auditu je přezkoumání efektivnosti fungování procesů, které mohou mít významné environmentální dopady.

q) Přezkoumání vedením

Nařizuje management firmy a cílem je ověření, zda zavedený systém EMS je vhodný, přiměřený a efektivní. Vstupy pro přezkoumání jsou:

- a) Výsledky interních auditů a vyhodnocení souladu s požadavky právních a jiných předpisů
- b) Komunikaci s externími zainteresovanými stranami

- c) Environmentální profil organizace
- d) Rozsah plnění cílů a cílových hodnot
- e) Stav NO a PO
- f) Následné činnosti z minulého přezkoumání vedením
- g) Změněné okolnosti včetně vývoje požadavků právních a jiných předpisů
- h) Doporučení pro zlepšení

10. Marketingové strategie

Marketingové plánování je součástí strategického plánování firmy a musí být v souladu s posláním a cíly firmy. Firma se pomocí diferenciací snaží dosáhnout tržní výhody. Firma má tržní výhodu, pokud implementuje hodnotovou strategii, která není implementována žádným jiným existujícím nebo potenciálním konkurentem. Firma má trvalou tržní výhodu, když jiní existující nebo potenciální konkurenti nejsou schopni ji duplikovat, nebo její duplikace je příliš náročná. Pokud firma sleduje strategii založenou na využití zdrojů, firemní zdroje musí mít hodnotu ve využití příležitostí a/nebo neutralizování hrozeb, musí být vzácné, těžko napodobitelné a za tento zdroj neexistuje adekvátní náhrada. Barney 1991. Rozdílné strategie, vyžadují rozdílné zdroje.

I když lze formulovat celou řadu marketingových strategií, k nejrozšířenějším patří tyto:

a) Strategie *minimálních nákladů*

Při naplňování této strategie podnik tvrdě usiluje o to, aby dosáhl co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci aby tak nabízel své produkty či služby za nižší ceny než jeho konkurenti, což mu umožní získat větší podíl na trhu. Smyslem tohoto úsilí je dosáhnout co největšího ziskového rozpětí při vysokém objemu tržeb a malém zisku z prodané jednotky. Vytvořené prostředky jsou pak co možná největší mírou reinvestovány do efektivnějších vybavení a dokonalejších výrobních technologií. Jinak, jedná se de facto o integrovanou sekvenci činností, zaměřených na výrobu výrobků za co nejnižší cenu, vzhledem ke konkurenci, s vlastnostmi, které jsou akceptovatelné pro zákazníky. V dnešní době je čím dál těžší tuto strategii implementovat mezi výrobky, které jsou považovány za standardní a výrobky, které poskytují užitek, který převyšuje cenu, kterou jsou firemní zákazníci ochotni zaplatit. Úspěšná implementace strategie minimálních nákladů vyžaduje soustavné zaměření dosažení nižších nákladů než konkurence.

b) Strategie diferenciacie produktu

V tomto prípade se podnik soustřeďuje na dosažení dokonalého výkonu v některé oblasti, jež je pro zákazníka důležitá a která je oceňována trhem jako celkem. Podnik může například usilovat o to, aby získal vůdčí postavení v oblasti servisu, v oblasti poskytování těch doplňkových služeb, které konkurence nenabízí, v oblasti jedinečnosti produktů, v oblasti stylu výrobků, v oblasti nových technologií atd. Odlišení produktu se také dosahuje pomocí psychologických nástrojů anebo způsobem distribuce. Podnik tedy rozvíjí ty své silné stránky, které mu umožní získat v některé oblasti konkurenční výhody.

Diferenciaci je možno porozumět několika způsoby jako např. těmi jak ji definoval Kotler, v roce 1998, nebo Porter v roce 1985,. Diferenciace v Kotlerově pojetí je více psychologická, založená na změně vnímání zákazníka, zatímco Porterova definice vychází z vytvoření tržní výhody. Diferenciace může existovat na úrovni výrobku, nabídky nebo firmy.

V roce 1933 Chamberlain v knize "Monopolistická konkurence" propracoval koncepci diferenciacie výrobku. Prezentoval diferenciaci výrobku jako důvod klesající poptávkové křivky jednotlivých výrobků. Tvrdil, že poptávka je též závislá na stylu výrobku a na způsobu prodeje. Byl první, kdo poukázal na důležitost "necenové" konkurence: snížení konkurování cenou je hlavním cílem diferenciacie výrobku. Aby získal prospěch z diferenciacie, musí prodejce identifikovat zákazníky, kteří benefitují z diferenciacie a jsou ochotni za ni zaplatit. Scheuing prohlásil, že diferenciacie výrobku je obecný požadavek pro segmentaci trhu. K diferenciaci je třeba zodpovědět 2 další otázky: diferenciacie vzhledem k čemu a diferenciacie v očích koho.

Protože strategie diferenciacie uspokojuje jedinečné potřeby zákazníka, firma za něj požaduje vyšší cenu. Výrobky mohou být diferencovány podle potřeb, které uspokojují potřeby jednotlivých skupin zákazníků. Diferenciací může být dokonce i rychlý zákaznický servis, rychlá inovace výrobků a přední postavení v technologickém výzkumu. Doyle tvrdí, že i výroba může představovat konkurenční výhodu v rámci diferenciacní strategie. Schopnost firmy diferencovat své výrobky nebo služby je určena, v celku nebo v části, dovednostmi zaměstnanců, schopností procesů a technologií, jakož i rutinami, jimiž se řídí výrobní management.

K tomu, aby firma udržela konkurenční strategii, musí být pro konkurenta obtížné imitovat jeho zdroje a schopnosti. Mohou to být např. výrobní stroje, vyrábějící výrobky přesně na míru zákazníka, zkušenost zaměstnanců, nebo vylepšení procesů, mohou vytvořit výrobní schopnosti, které jsou těžko napodobitelné a dokonce těžko “odpozorovatelné”. Konkurentovi odborníci sice mohou např. zjistit typ použitých materiálů, ale je pro ně těžké zjistit, jakým způsobem jsou používány, jak efektivně jsou zpracovány a využívány. Tato kazuální ambiguita činí imitaci obtížnou.

Diferenciační strategie s sebou nese několik rizik. Za prvé, skupina zákazníků se může rozhodnout, že rozdíl mezi diferencovaným výrobkem a výrobkem se nejnižší cenou pro něj není dostatečně významný. Za druhé, diferencovaný výrobek není schopen přinést hodnotu, za kterou by zákazníci zaplatili vyšší cenu. Za třetí, schopnost konkurence poskytnout výrobky, které mají podobné vlastnosti za nižší cenu.

c) Strategie tržní orientace

Při uplatnění této strategie se podnik zaměřuje spíše na jeden či více menších segmentů trhu a neusiluje o ovládnutí celého trhu nebo jeho převážné části. Podnik se při tom zaměřuje na to, aby co nejlépe rozpoznal potřeby těchto segmentů a snaží se získat vedoucí postavení v určité konkrétní oblasti zájmu zákazníků. Při použití této strategie bývá trh nejčastěji členěn jednak podle hlediska demografického nebo geografického a jednak na základě frekvence užívání produktu či služby spotřebiteli. Příčinou koncentrace či specializace podniku na určitou část trhu obvykle bývá nemožnost anebo nevýhodnost působení na trh jako na nediferencovaný celek. Segment může být buďto konkrétní skupina zákazníků, rozdílná řada výrobků nebo určitá geografická oblast. Podstatou této strategie je „využití malých tržních rozdílů mezi rovnováhou na trhu. Firma může efektivněji sloužit určitému segmentu, než celému trhu.

Její úspěch stojí na dvou pilířích:

buď je to schopnost firmy nalézt segmenty, které jsou tak specializované, že se konkurentovi nevyplatí jim sloužit, nebo nalézt segment, jehož potřeby nejsou dostatečně uspokojovány. Každý zákazník je určitým způsobem jedinečný, což se mimo jiné projevuje i v jeho osobitých potřebách a přáních. Proto, ideální a nejdokonalejší marketing by vycházel z naprosté individualizace trhu, kdy vlastně co jedinec, to samostatný segment, na nějž se zaměřujeme. Zde by se jednalo o jakousi totální segmentaci. Na základě znalostí potřeb by se produkty vytvářely „přímo na tělo“ konkrétního zákazníka, přesně by odpovídaly jeho požadavkům.

Vzhledem k hromadnému charakteru průmyslové výroby je tento přístup možný jen výjimečně. Právě zmíněný charakter výroby vyžaduje, abychom zákazníky postupně sdružili, agregovali do skupin, v nichž si jsou více či méně podobní, a zároveň tyto skupiny jsou dostatečně odlišné. Tento proces agregované segmentace využívá některých znaků, resp. jejich kombinace, jejichž nositeli jsou jednotlivci a z nichž vytváří základní charakteristiky celé skupiny. Nejčastěji se takovými znaky stávají charakteristiky geografické (stát, region, místo), demografické (věk, pohlaví, vzdělání, atd.), sociální či psychografické, jako jsou sociální postavení, životní styl, atd.

Segmentace trhu poskytuje číselně vyjádřené parametry, souřadnice homogenních podsouborů. Je však přínosná také v rámci dalších aktivit marketingové komunikace, například při výběru sdělovacích prostředků. Segmentace trhu a umístování výrobku na trh jsou dva nejdůležitější úkoly marketingu. Scheuing píše, že "diferenciace výrobku je... obecný předpoklad pro segmentaci trhu. Aby firma získala maximálního užítka z diferenciace výrobku, musí vědět, komu by měla nabízet diferenciované výrobky. Segmentace trhu je důležitý prostředek, k diferenciaci výrobku, protože pomůže firmě porozumět potřebám určité skupiny zákazníků. Poskytuje firmě možnost uspokojit požadavky zákazníků efektivněji, jakož i vlastní potřeby. Podle Kotlera, znamená segmentace trhu "podrozdělování" trhu do rozdílných a významných skupin, kteří zasluhují rozdílný přístup a úsilí".

Podle Doylea, existují tyto hlavní motivy pro segmentaci trhu:

- lepší uspokojení potřeb zákazníků; vytvoření oddělených nabídek pro každý segment znamená kvalitnější nabídku pro zákazníka
- větší zisky; zákazníci se liší ve vnímání ceny a segmentací trhu může marketér zvýšit průměrnou cenu a dosáhnout tak větších zisků; mezi negativní faktory segmentace patří dodatečné náklady na vytvoření několika, namísto jediné nabídky, menší objem prodeje než na masovém trhu a možná "kanibalizace" hlavního výrobku dodatečným výrobkem;

Doyle trvá, že segmentace se sebou nese tyto prvky:

- zvýšená možnost k růstu
- cílená komunikace, za účelem zvýšení efektivity
- podíl na tržním segmentu; je to většinou podíl, spíše než velikost, co určuje ziskovost

11. Marketingový plán

Jedná se o specifitější oblast plánování, která vychází z poslání marketingu. Marketingové plány se oproti komplexním plánům podniku či podnikatelské jednotky více či zcela zaměřují pouze na oblast produkt – trh a rozpracovávají strategicky stanovené cíle týkající se vlastního trhu. Marketingový plán je ústředním nástrojem pro řízení a koordinování marketingového úsilí. Obecně se dá říci, že se marketingovým plánování řeší především následující problémy:

- jaké jsou hlavní kroky v marketingovém procesu,
- hlavní obsah marketingového plánu,
- hlavní teoretické nástroje pro vyjádření toho, jak a s jakou silou se projevuje

12. Marketingový výzkum

Machlup, rakouský ekonom, zjistil, že “tvorba znalostí”, tvořila již v roce 1958, téměř 29 % hrubého národního důchodu USA. Stále více se prosazuje názor, že “znalosti jsou, klíčem ke moci”, díky tomu, že probíhá radikální proměna ve struktuře společnosti. Uznání vědomostí, jako primární příčiny úspěchu a pádu firem čím dál větší. Philip Kotler definuje marketingový výzkum jako „systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, týkajících se určitého problému, před kterým podnik stojí.

Marketingový výzkum slouží ke zkoumání vnitřních a vnějších podmínek. Jeho prostřednictvím získává podnik informace pro základní oblasti marketingového řízení. Marketingový výzkum má poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, poskytnout informace řídicím místům pro rozhodování, má předpovědět chování zákazníků a snížit podnikatelské riziko. Opatření přijatá na základě výsledků marketingového výzkumu by měla vést k dosažení podnikatelských cílů a měla by být v souladu s marketingovou strategií firmy. Používání marketingového výzkumu, hraje důležitou úlohu v budování tržní orientace firmy. Tržní orientace je definována jako “jako tvorba a šíření tržních informací po celé firmě”. Podle této definice, je marketingový výzkum nedílitelnou součástí koncepce tržní orientace firmy. Nicméně, chápání toho, jakým způsobem jsou znalosti tvořeny a šířeny po firmě, jaké jsou hlavní překážky tohoto šíření a jak je možno jej urychlit je nedostatečné.

Obecně je možno říci, že marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které nám umožňují:

- porozumět trhu, na kterém podnikáme nebo hodláme podnikat
- identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu a identifikovat příležitosti, které se na něm pro podnikání vyskytují nebo mohou vyskytnout
- formulovat směry marketingové činnosti a hodnotit její výsledky

Až do 80tých let 20 století, existovalo jenom několik málo studií využívání marketingového výzkumu. Prvním empirickým výzkumem, který se soustředil na typy a formy výzkumu, byl práce Desphandeho a Zaltmana. Vytvořili koncepci výzkumu, které měla 2 dimenze: a) instrumentální a b) konceptuální. Soustředili si na konceptuální využití, kde jsou určité jevy nebo důsledky zjevné. Soustředili se na 4 dimenze instrumentálního využití, které jsou popsány jako: a) relevance informací na činěná rozhodnutí, b) informační "nadbytek", c) proporcionálnost doporučení, jež byla implementována, d) obecná kvalita, tak jak je reflektována v celkové spokojenosti s výzkumem. Vytvořili 2 dotazníky, které poslali manažerům a řešeršerům. Na základě výsledků, vypracovali model, zahrnující 11 proměnných, které mohou mít vliv na využití marketingového výzkumu.

Z jejich výzkumu vyplývá, že nejdůležitějšími proměnnými, které ovlivňují využívání výzkumu, byly organizační struktura (centralizace a formalizace), technická kvalita výzkumu, překvapivost (konformita výsledků výzkumu s názory manažerů) a interakce mezi managementem a řešeršery. Podle jejich zjištění, byla u decentralizovaných a méně formálních firem větší pravděpodobnost implementace výsledků výzkumu.