

MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ SOUČASNÝCH A POTENCIÁLNÍCH OBORŮ PODNIKÁNÍ JAKO SUBSYSTÉM STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU PODNIKŮ CHEMICKÉHO PRŮMYSLU

Hana Lošťáková

Univerzita Pardubice, fakulta chemicko-technologická

Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu

This paper deals with position of marketing planning of current and potential SBUs in system of strategic management of chemical companies. It discusses qualification of top management and management of SBUs in this system. It also shows the succession of phases of strategic management process with marketing planning of SBUs as its subsystem.

Úvod

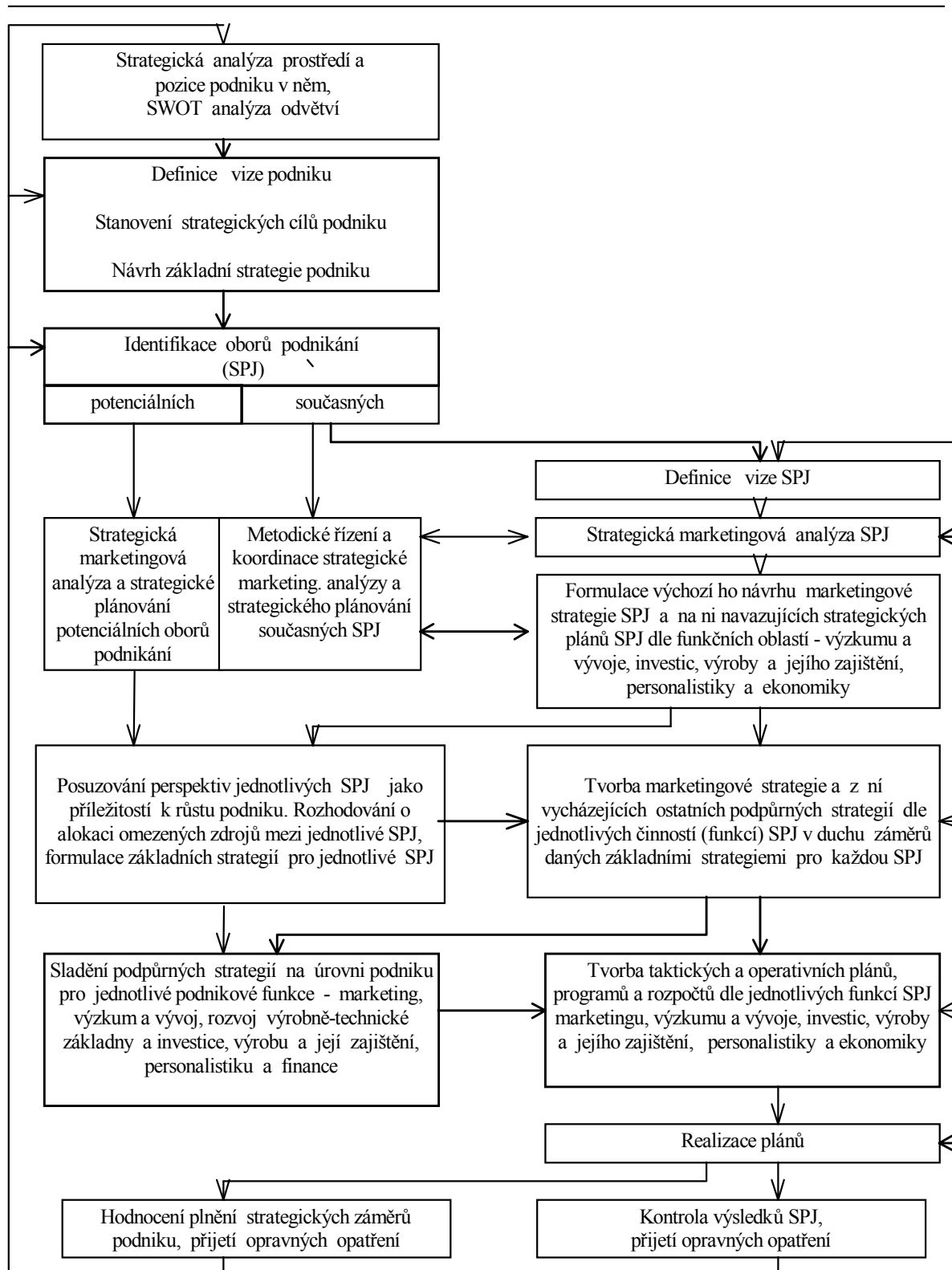
Koncepci budování systému marketingově orientovaného strategického managementu podniků chemického průmyslu nebyla dosud ani v teoretické, natož praktické rovině věnována náležitá pozornost. Ukazuje se sice, že je možné v tomto odvětví při budování strategického managementu podniků vycházet ze zkušeností zahraničních firem a opírat se při tom o teoretická východiska publikovaná v literatuře^{1,2,3,4,6}, ovšem nelze je bezhlavě přejímat. Teoretické poznatky a zahraniční zkušenosti je nutné modifikovat s ohledem na specifika odvětví a výrobních oborů chemického průmyslu s respektováním specifík marketingového makroprostředí a mikroprostředí chemických podniků v České republice na jimi obsluhovaných cílových trzích.

Marketingové plánování SPJ v strategickém managementu podniků

Je neoddiskutovatelné, že základním rysem strategického managementu podniků musí být orientace na trh, tzn. že v systému jejich strategického managementu musí hrát výchozí a integrující úlohu strategické marketingové plánování jednotlivých oborů podnikání, chápaných a zorganizovaných jako strategické podnikatelské jednotky (dále SPJ)¹.

Vytvoření systému strategického managementu podniku s vůdčí a integrující úlohou strategického marketingového plánování SPJ v něm je v podnicích chemického průmyslu komplikované, protože se většinou jedná o velké podniky s diverzifikovaným výrobním programem. V tomto případě je dle mého názoru třeba rozhodnout, kdo bude v podniku řídit a koordinovat strategické marketingové plánování jednotlivých výrobních oborů tvořících SPJ, kdo a jak bude na marketingovém plánování výrobních oborů participovat a jak při něm bude postupovat. Dále je nezbytné určit, jak bude výsledků marketingového plánování využíváno při tvorbě strategie celého podniku a jak budou záměry práce s cílovými trhy formulované v rámci marketingové strategie SPJ realizovány prostřednictvím strategií a prováděcích programů ostatních navazujících činností nutných pro uspokojení potřeb a požadavků cílových trhů.

Chtějí-li podniky s diverzifikovaným výrobním programem obstát v náročném turbulentním konkurenčním prostředí, nutně musí zavést v rámci strategického managementu podniku víceúrovňový systém strategického marketingového plánování SPJ (viz obr.1).



Obr. 1: Marketingové plánování současných a potenciálních SPJ v rámci strategického managementu podniku chemického průmyslu

V rámci tohoto systému má vůdčí úlohu vrcholový management podniku, ovšem významné kompetence musí mít i management jednotlivých SPJ. Strategické marketingové plánování jednotlivých SPJ v tomto pojetí je třeba organizovat jinak pro potenciální SPJ a jinak pro současné SPJ. Kompetence vrcholového vedení podniku a vedení jednotlivých SPJ a začlenění marketingového plánování jak současných, tak potenciálních SPJ v rámci strategického managementu podniku chemického průmyslu jsou patrné z obr. 1 a naznačeny dále.

V tomto systému je třeba, aby vrcholové vedení řídilo podnik jako celek a usilovalo o vzájemné skloubení jeho jednotlivých subsystémů. Přísluší mu celý systém strategického plánování iniciovat definicí vize jako základní představy o tom, kým chce podnik na trhu být, co, pro koho a jak bude nabízet. Ve vlastním procesu strategického plánování by mělo hrát zastřešující funkci.

Úrovní vedení podniku přísluší organizovat rámcové sledování tržního prostředí v odvětví a konkurenční pozice podniku v něm, které vyústí v SWOT analýzu odvětví vedoucí k identifikování nových příležitostí a ohrožení na trhu a silných a slabých stránek podniku pro jejich využití resp. eliminaci. To by mu mělo umožnit následné stanovení soustavy vzájemně sladěných strategických cílů podniku, které se týkají postavení na trhu, budoucí výše prodejního obrátu a tržního podílu dovedené až do potenciálního zisku a rentability. Posláním vrcholového managementu podniku je rozhodovat o výrobním programu podniku, tj. určovat, které obory podnikání budou předmětem nabídky podniku. Pro toto rozhodnutí musí získat komplexní představu o perspektivách účinného a efektivního uplatnění jednotlivých kategorií výrobků na trhu. Proto by mělo vrcholové vedení v duchu celopodnikové orientace iniciovat strategické marketingové plánování jednotlivých oborů podnikání a vytvořit systém strategického plánování jednotlivých SPJ s vedoucí a integrující úlohou strategického marketingového plánování SPJ v tomto procesu.

S ohledem na širokou diverzifikaci výrobního programu v podnicích chemického průmyslu dosahují tyto podniky bodu, kdy už nelze centrálně určovat vizi, provádět strategickou marketingovou analýzu a formulovat marketingovou strategii a taktiku pro celé spektrum jednotlivých oborů podnikání. Rozdílnost a náročnost problematiky přesahuje řídicí schopnosti i těch nejerudovanějších řídicích pracovníků na úrovni podniku, nedovolí jim promptně poznat a reagovat na různé změny na trhu, nejsou s to odhalit příležitosti a ohrožení pro každou z SPJ, neboť jsou příliš vzdáleni realitě trhu.

Na úrovni vrcholového managementu musí zákonitě nastoupit jiný podnikatelský přístup – ekonomické řízení. Jeho úkolem je udržovat rovnováhu mezi finančními možnostmi centra a cíli, jež se zaměřují na optimální návratnost kapitálových investic. Měl by posuzovat jednotlivé SPJ z hlediska budoucího ziskového potenciálu, tj. do jaké míry poskytují záruku ekonomických výsledků odpovídajících předem určeným parametrům. Vedení podniku by mělo být tedy zodpovědné za určení celkové strategické orientace a tvorbu strategického podnikatelského plánu s určením základních strategií pro jednotlivé SPJ v něm. Mělo by dělat rozhodnutí o tom, kolik zdrojů vynaložit na každou SPJ stejně jako kterou novou oblast podnikání zahájit či na který nový trh vstoupit. V podstatě jde o to rozhodnout o základní (investiční) strategii pro jednotlivé SPJ – zda umožnit jejich rozvoj, udržování na stejné úrovni, útlum resp. jejich likvidaci. Výsledná strategie podniku jako celku tak může zohledňovat synergie mezi strategiemi jednotlivých SPJ.

Strategické marketingové plánování potenciálních oborů podnikání musí být v podnicích chemického průmyslu rovněž plně v kompetenci vrcholového vedení podniku, neboť rozhodování o vybudování nové výrobní jednotky a o zavedení nového produktu na trh

je v odvětví chemického průmyslu velmi obtížné, riskantní a může mít dalekosáhlé důsledky na budoucí prosperitu podniku. Velmi složitá je strategická marketingová analýza tržního prostředí dosud v podniku nevyráběného produktu, protože jako potenciální trh je třeba v případě chemických produktů třeba zvažovat většinou celý svět. Výzkum a vývoj chemického produktu je velmi nákladný a často dlouhý i několik let. Po chemické produkty jsou typické vysoké bariéry vstupu na trh dané enormními investičními náklady spojenými s výstavbou výrobní jednotky, kdy je třeba vyřešit s ohledem na potřebu ekologicky čistých provozů i problém likvidace odpadů a recyklace surovin, vysoké nároky jsou kladeny na znalosti a zvládnutí technologie, díky charakteru chemických produktů musí být zabezpečeny v souladu s hygienickými a bezpečnostními předpisy speciální způsoby balení, skladování a přepravy chemických produktů atd.. Rovněž odhady budoucího uplatnění chemických produktů na trhu jsou velmi obtížné, protože mají většinou povahu meziproduktů určených pro další zpracování, kdy ještě existuje řada dalších výrobků než vznikne výrobek určený konečnému spotřebiteli.

S ohledem na složitost práce s trhem a často dalekosáhlé důsledky špatných strategických rozhodnutí o současných výrobních oborech v podnicích chemického průmyslu by mělo být úroveň vedení podniku svěřeno i metodické řízení a koordinace strategického marketingového plánování současných oborů podnikání. Mají-li však být strategické marketingové plány současných oborů podnikání adekvátní příležitostí a ohrožením na trhu pozici SPJ na něm, je třeba delegovat odpovědnost za strategické marketingové plánování těchto oborů na liniový management každé ze současných SPJ.

Management každé současné SPJ pak v duchu základní strategie určení pro tuto jednotku vedením podniku definuje vizi SPJ v duchu vize podniku, provádí strategickou marketingovou analýzu SPJ a na jejím základě formuluje výchozí návrh marketingové strategie SPJ a z ní vycházejících podpůrných strategií SPJ dle funkčních oblastí, a to ve více variantách, každou variantu pro různý předpokládaný scénář vývoje podmínek na trhu a pozice SPJ na něm. Návrh strategického plánu SPJ by měl sloužit jako východisko pro rozhodování vedení podniku, které na jeho základě upřesní strategické cíle, určí základní strategie pro každý obor podnikání a přidělí zdroje. Na základě toho management SPJ pro ni zpracuje upřesněné strategické plány jednotlivých funkcí, které rozpracuje do prováděcích funkčních plánů SPJ, na jejichž základě realizuje činnosti k dosažení stanovených záměrů SPJ a následně hodnotí dosažené výsledky a přijímá opravná opatření ve snaze lépe se přizpůsobit situaci na trhu.

Proces strategického marketingového plánování SPJ by měl být i v podnicích chemického průmyslu nejdůležitější součástí procesu strategického plánování podniku a strategického plánování jeho jednotlivých SPJ a v mnohém se s ním prolínat. Strategické a prováděcí marketingové plány SPJ by neměly být do sebe uzavřené vnitřní plánovací dokumenty. Měly by být výchozím podkladem pro sestavení plánů ostatních funkčních oblastí a samotný proces marketingového plánování SPJ musí iniciovat a koordinovat vrcholový management podniků chemického průmyslu.

Závěr

Vyjasnění kompetencí vrcholového managementu podniků a managementu jejich jednotlivých SPJ pro rozvoj systému marketingově orientovaného strategického managementu těchto podniků nestačí. Má-li být v podnicích chemického průmyslu vybudován systém strategického marketingového plánování jednotlivých SPJ jako základ celého strategického managementu těchto podniků, je třeba vyjasnit, jak při tvorbě

marketingové strategie SPJ, její implementaci a kontrole dosažených výsledků postupovat. Je nutné navrhnout rámcový sled fází procesu strategického marketingového plánování SPJ a v návaznosti na to vyjasnit obsah jeho jednotlivých etap a vypracovat vhodnou metodiku jejich provádění⁵.

Literatura:

1. Jain, S. C.: Marketing Planning & Strategy. South-western College Publishing, Cincinnati 1997, 843 s.
2. Kotler, P.: Marketing management. Analýza, plánování, využití, kontrola. Grada Publishing, Praha 1998, 710 s.
3. Kulčáková, M., Richterová, K.: Spotřebitel na trhu - faktory, strategie, reakcie. SPRINT, Bratislava 1997, 182 s.
4. Lesáková, D.: Marketingové plánovanie. FRLZ Phare, Bratislava 1996, 113 s.
5. Lošťáková, H.: Strategické marketingové plánování jako subsystém strategického managementu chemických podniků v turbulentním tržním prostředí. In: Habilitační práce, Univerzita Pardubice 1999, 153 s.
6. Walker, Jr. O. C., Boyd, Jr. H. W., Larréché, J. C.: Marketing Strategy, Planning and Implementation. Irwin/McGraw-Hill, Boston 1996, 392 s.

Kontaktní adresa:

Ing. Hana Lošťáková, CSc.
Univerzita Pardubice, Fakulta chemicko-technologická
Katedra ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu
Studentská 84
532 10 Pardubice
☎ 040/ 603 6516 fax.: 040 / 603 6173 e-mail: Hana.Lostakova@upce.cz

Recenzovala: Ing. Stanislava Grosová, CSc. – ÚEŘCHPP, FCHI, VŠCHT Praha