

**Jak definovat,
kam směřuji,
a jít za svými sny**

4

Říká se, že kdo nemá cíl, nikam nedojde. Kdo nemá cíl, neví, kam jít. Kdo nemá cíl, nemá jak vyrůst. Nestanovit si životní cíle je možné – každý máme alespoň jeden nesplněný sen. Nestanovit si však cíle v marketingovém managementu znamená plýtvat vlastním potenciálem, ale také silou značky, hodnotou personálu, šancí na tržní úspěch.

Vlastně z hloubi duše doufám, že firma, která si neumí stanovit byznysové cíle, nemůže přežít; snad taková spravedlnost na světě existuje...

Dobře přemýšlející strategický marketingový manažer si uvědomuje, že prvním skutečným krokem při plánování jakékoli aktivity je:

- | stanovení vize a poslání – jako součást podstaty sebe sama;
- | definování cílů a záměrů – jako součást výsledků projektů, procesů, jednorázových aktivit a podobně.

Jakýmsi spojovatelem mezi navěky platnou identitou značky a neustále se měnícími cíli a záměry jednotlivých projektů jsou tzv. vize a poslání. Značka, jak už víme, se mění jednou za sto let nebo nikdy, cíle a záměry může mít každý z desítek projektů ročně, vize a poslání měníme jednou za střednědobou časovou jednotku, například:

- | značka: tvořena na 100 let;
- | vize a poslání: definovány přibližně na 10 let;
- | cíle a záměry: stanoveny pro každý důležitý projekt, i kdyby trval týden.

Co je vize? Krátké textové prohlášení, ve kterém říkám sobě i světu, co jsem zač, kam směřuji, pro koho tu jsem. Poslání (jiným názvem mise) je podobně dlouhý text, který sděluje mně i okolí, proč jsem na světě, proč jsem na trhu, jakou hodnotu přináším zákazníkům, jaký je můj úkol, inu, poslání.

Jsem hluboce přesvědčen o tom, že při tvorbě vize a poslání (mise) bychom si měli uvědomit jejich důležitost dovnitř i vně firmy:

Vize:

- | schopnost působit dovnitř firmy (směrem k zaměstnancům): 70–80 % celkového potenciálu;
- | schopnost působit vně firmy (například směrem k zákazníkům): 20–30 % z celkového potenciálu.

Mise:

- | potenciál působit dovnitř firmy (směrem k zaměstnancům): 20–30 %;
- | potenciál působit vně firmy (například směrem k zákazníkům): 70–80 %.

Bez těch několika málo vět je firma zranitelná, a to hned ze dvou důvodů:

- | nedokáže dobře stanovit konkurenční strategii;
- | nedokáže dobře stanovit cíle a záměry.

Mezi nesmrtelnou značkou a krátkodobými malými i velkými cíli nesmí být prázdňá propast.

Vize a poslání jsou nemarketingovým personálem často považovány za marketingová klišé, zákazníci pak rovnou za marketingové bláboly. Možná je to tím, že příliš mnoho firem v těchto prohlášeních používá stejné či podobné formulace typu „vysoká kvalita“, „zákaznická orientace“, „přidaná hodnota“ a podobně. Pokud máte ve své vizi a misi právě taková slovní spojení, nepodezřívám vás z ničeho zlého. Chcete vyjádřit, že jste bezva a že to myslíte dobře, chápu. Jen je to slabé.

Přemýšlejte o tom, že vize a mise jsou po značce prvními pilíři, které vás mají odlišit od ostatních, proto použijte jiný slovník, některé principy nahraďte opisem, nepoužívejte stejná slova typu „unikátní“, „kvalitní“ aj. Proč? Protože při výběru jiných slov či při opisu můžete lépe vyjádřit svou odlišnost, neupadnete do myšlenkového stereotypu. Pod slovy typu „unikátní“ si často ani vy sami nepředstavíte nic pořádného – jak to pak můžete chtít po zákazníkovi?

Při tvorbě vize a mise se zkuste řídit těmito zásadami:

- | v první fázi definujte vize a mise pomocí textu zaměřeného na pojmenování obsahu, vykašlete se na formu – v první fázi může být navržený text klidně ošklivý, kostrbatý, divně vypadající – v této fázi musí mít obsah 100% převahu nad formou;
- | teprve po správném pochopení všemi zainteresovanými osobami a po schválení přetextujte vize a mise do zákaznický přijatelné podoby – ale samozřejmě nesmí zmizet ani zrnko obsahu na úkor líbivosti textu!

Teprve nyní můžeme přistoupit ke stanovení cílů a záměrů pro jednotlivá časová období či pro jednotlivé projekty. Cíle jsou sny s termínem. Záměry jsou cíle měkké, obtížně vyjádřitelné číslem.

Stanovujte si oboje – i tvrdé (například prodejní) cíle, i měkké (jako třeba pocitové či stylové) záměry.

Podstatou cílů je jejich měřitelnost a ukotvení v čase. Cílů můžeme mít milion, jen je třeba si uvědomit, že i ony mají svou hierarchii:

- 1 | **cíle strategické (například celofiremní).** Nevím, kdo je ve vaší firmě stanovuje, ale stanoveny být musejí. Začínáte-li kupříkladu pracovat jako šéf marketingu ve firmě X a chcete-li stanovit své marketingové cíle, musíte poznat cíle celofiremní, bez nich nezmůžete nic;

- 2 | cíle obchodní (třeba prodejní).** Tyto cíle jsou na druhé úrovni, pokud je firma řízena obchodně, další možností je radit tyto cíle na úroveň třetí, to v případě, že je obchodní oddělení podřazeno marketingu;
- 3 | cíle marketingové.** V tomto případě jsou řazeny na třetí úroveň, to když obchod šéfuje marketingu;
- 4 |** teprve na čtvrté úrovni je možné definovat **cíle komunikační**, kupříkladu reklamní.

Kvalitní hierarchizace cílů pomáhá při jejich naplňování. Tím, že naplním cíle komunikační, pomohu naplnit cíle marketingové (byť za ně přímo neodpovídám), tím napomohu naplnění cílů obchodních (se kterými už vůbec nemám nic společného) a podobně.

Cíle je nutné chápat jako skupinu navzájem propojených požadavků výsledného stavu. Stanovit správně cíle je pracnější, než si mnozí manažeři myslí.

Stanovit správně cíle znamená pracovat s realitou, nikoli fikcí, spolupracovat navzájem mezi nejvyšším managementem, obchodním a marketingovým oddělením, dokonce také například s reklamní agenturou.

Záměry bychom měli chápat jako cíle měkké, tedy takové, které nelze nebo nemá smysl vyjádřit číslem, třeba:

- | zvýšit vnímanou modernost firmy;
- | působit o trochu dravěji;
- | vytvořit v zákaznících dojem, že jsem lidový pohodář;
- | doběhnout maraton a nevypadat u toho unaveně (kdežto cíl říká, že chci uběhnout maraton za 2 hodiny 30 minut a že se tak má stát nejpozději do Vánoc – nezapomeňte definovat kterých).

To, že nemá valného smyslu záměry za každou cenu definovat číselně, nikterak nesnižuje jejich hodnotu a důležitost! Nejsou méně důležité než cíle! I ony mají nárok na hierarchizaci, ale klidně postačí, když je zařadíte na správné pozice v hierarchii cílů – jsou to jejich sourozenci.

Ano, chápu, ve výzkumu pak budu zjišťovat, kolik procent lidí mne vidí jako lidového pohodáře nebo o jak velký fous se zlepšil pocit modernosti firmy, ale znáte to, některá hnutí myslí či špetky změněných pocitů vám zákazník stejně nechce, často ani neumí sdělit. Hrát si tedy při stanovení záměrů s procenty zavání scholastickou disputací, kolik že andělů vejde se na špičku jehly. A víte, k čemu takové disputace spějí? Bůh se z nich vytrácí a smysl jakbysmet.

Možná vám už samotné stanovení hierarchie mezi cíli napoví, že některé z nich jsou jaksí pitomé a nezapadají mezi ostatní – nad i pod nimi. Hurá, možná jste se vyhnuli nesmyslnému konání!

Kdybyste měli na tvorbu marketingové strategie například jeden měsíc, definici vize a mise věnujte týden času (ano, tak jsou tyto dvě krátké formulace důležité).