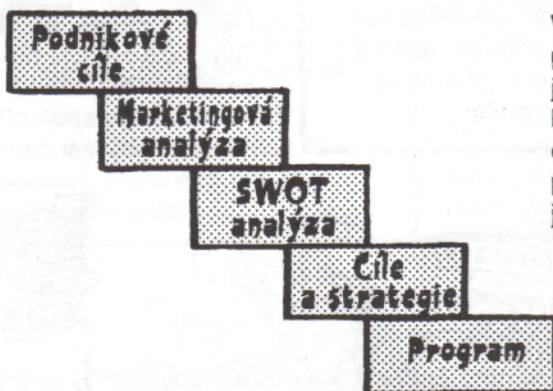


MARKETINGOVÉ INFORMACE, PŘEDPOVĚDI A ORGANIZACE

Zatím se tato kniha soustředila na různé prvky, které vytvářejí marketingový plán. Nyní se podíváme na to, jak zajistit, aby marketingový plán *fungoval*.



Viděli jsme, že marketingový plánovací proces je v podstatě jednoduchý a sestává z pěti kroků od sestavení podnikových cílů po samotný marketingový plánovací program. Skutečnost je ale mnohem složitější...

Mezi jednotlivými podniky existují rozdíly, a dokonce i v každém jednotlivém podniku se podstata podnikání neustále mění. Úlohy jednotlivců v rámci podniku je nutné vymezit a úsekovou odpovědnost je nezbytné v plánovacím procesu odsouhlasit.



"Kdy plánovat", "Jak často", "Kdo bude plánovat" a "Jak", to jsou úvahy jedinečné pro daný podnik a danou situaci...



... a musí existovat vztah mezi krátkodobým a dlouhodobým plánováním. Takže proces může být snadný, ale jeho realizace může být složitá vzhledem ke *kontextu*.

Realizace marketingového plánovacího systému se řídí dvěma hlavními hledisky.

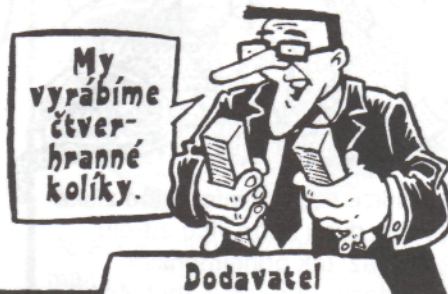
INFORMACEMI A ORGANIZACÍ

INFORMACE

V první část této kapitoly se soustředíme na informační toky a na tvorbu předpovědí. Později se podíváme na způsoby, jakými se organizují marketingové plánovací systémy. Vývoj přinášející podniku zisk je závislý na přesných informacích.



Zákazník



Dodavatel

Zisku se dosáhne pouze tehdy, když budou schopnosti podniku sladěny s potřebami zákazníků. Proto je důležité, aby mezi zákazníkem a dodavatelským podnikem plynul tok informací. To je úkolem *marketingového výzkumu*, výzkumu marketingových procesů – neplést s výzkumem *thru*, tj. výzkumem týkajícím se trhů samých.

Marketingový výzkum

Údaje → Relevantní informace → Zprávy

Shromažďování údajů je pouze prvním krokem v marketingovém výzkumu. Než se údaje stanou relevantními informacemi, musí se jim udat směr. Informace je relevantní pouze v případě, jestliže ji podnik používá s určitým záměrem. Informace spojená se záměrem se nazývá zpráva.

INFORMACE a RIZIKO



Tam, kde existuje nejistota o výsledku jakéhokoli podnikového rozhodnutí, bude vedení pravděpodobně váhat. Ale ve spojení s relevantní informací se dá nejistota převést na měřitelné riziko.

Zpráva přeměňuje nejistotu na riziko tím,

že stanoví pravděpodobnost výsledku. Tato činnost patří k nejdůležitějším úkolům marketingového řízení.

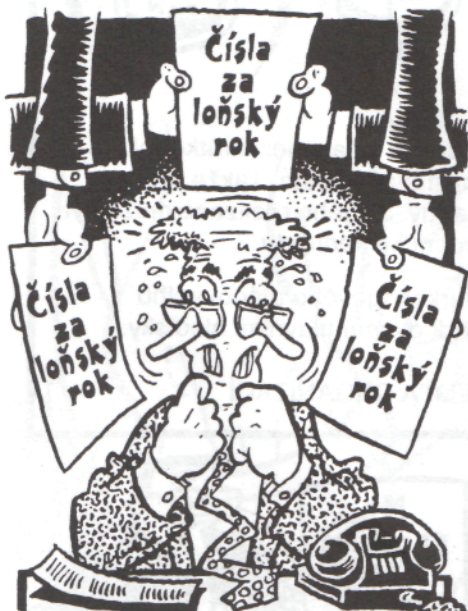


Pracovníci marketingového výzkumu čelí jednomu problému – a tím je nevládnutelný příval informací.



Je jich tolik, že se stávají nestravitelné a zůstávají nepřečtené. Marketingový pracovník skončí tak, že se musí celou tou hromadou prokousat sám, aby práci zvládl.

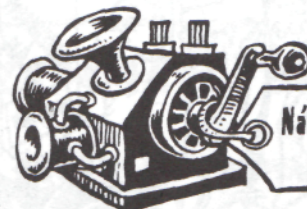
Marketingová informace také rychle stárne, jako včerejší zprávy. Nepřináší žádný užitek, pokud neodráží současnou situaci.



Jestliže se také informace získává ze dvou nebo více zdrojů, dochází tak přinejmenším v jednom případě k zbytečnému plýtvání úsilím a výdaji. Takže – kolik by se mělo vynaložit na marketingový výzkum? Jak se dozvíme, že získáme za peníze určitou hodnotu?



Pravděpodobně nejsnáze se to rozezná úspěchem – ziskem, kterého se pravděpodobně dosáhlo nalezením marketingových příležitostí a tím, že jste se vyhnuli chybám v marketingu. Avšak za jakou cenu? Kolik peněz musí firma vložit do marketingového výzkumu?



Náklady na vývoj: 1 milión

Jako hrubé měřítko bychom mohli vzít řekněme náklady na vývoj nového výrobku. O jeho šanci na úspěch panuje nejistota. Tato nejistota se musí změnit v přijatelné riziko.

Náklady: 1 milión
Odhadovaná možnost rizika: 10%

Jestliže se ukazuje, že možnosti neúspěchu činí 10%, vyplatí se investovat 10% z jednoho miliónu čili 100 000, abychom se vyhnuli ztrátě. Marketingové zprávy mohou sehrát svou roli při snižování rizikového faktoru, neboť naděje výrobku na trhu na úspěch závisí do značné míry na situaci na trhu a na skutečné hodnotě výrobku.

Dva druhy marketingového výzkumu:

EXTERNÍ VÝZKUM

se odehrává v podnikatelském prostředí

INTERNÍ VÝZKUM

je prováděn uvnitř podniku.

Externí výzkum slouží k doplnění informací získaných uvnitř podniku z prodejních zpráv, ze změn marketingového mixu a jiných důležitých podkladů.

DVA DRUHY INFORMACÍ

S REAKCÍ



Informace s reakcí zahrnují informace přímo z trhu a vyžadují po určitých skupinách lidí, aby odpovídali na otázky.

BEZ REAKCE



Informace bez reakce nespolehají na údaje získané přímo od respondenta, vyžadují však, aby si podnik udělal vlastní analýzu.

REAKTIVNÍ POSTUPY

potřebují spolupráci s trhem a požadují po určitých skupinách lidí, aby odpovídali na otázky. Důležitým nástrojem ve shromažďování reaktivních informací je dotazník.

Tři druhy dotazníku:



Osobně doručované dotazníky



Dotazníky po telefonu



Dotazníky doručované poštou



Dotazníky doručované osobně jsou nejprůkaznější, avšak nákladné a časově náročné.



Dotazníky uskutečňované telefonicky se dají snadno organizovat a jsou poměrně levné a rychlé. Avšak množství a druh informací takto získaných je obvykle omezený.



Dotazníky doručované poštou mají také omezenou platnost; nejen pokud jde o množství informací, ale i jednostrannost vzorku a možným nedostatkem zpětné vazby. Maximálně důležitá je také forma dotazníku...



Je důležité, abychom se vyhýbali přespříliš složitým otázkám. Měly by vám být schopny poskytnout informace, které skutečně potřebujete, provedením pilotáže u vzorku obyvatelstva.



Hlubkové rozhovory jsou zejména užitečné na specializovaných trzích. Rozhovory jsou sestaveny volně a probíhají diskusí v poměrně malé skupině pod vedením skupinového vedoucího.



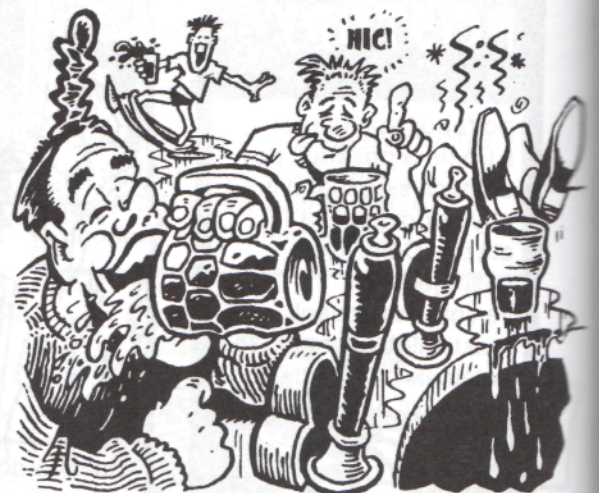
K dalším způsobům získávání informací patří experimenty s testováním, jak se nově výrobky uvedou na trhu, nebo testováním různých variant marketingového mixu.

NE- REAKTIVNÍ POSTUPY

nezahrnují přímou spolupráci s trhem a zcela je řídí podnik...



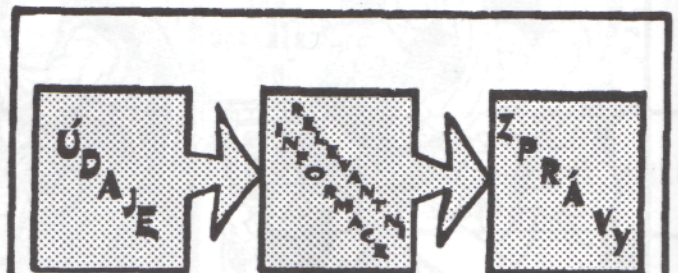
... například maloobchodní analýzy, na nichž dodavatel sleduje reprezentativní panel obchodníků, ...



... nebo panely spotřebitelů, které zaznamenávají jejich nákupy za určité období. To umožňuje dodavateli stanovit vzorce zvyklostí na určitých úsecích trhu.



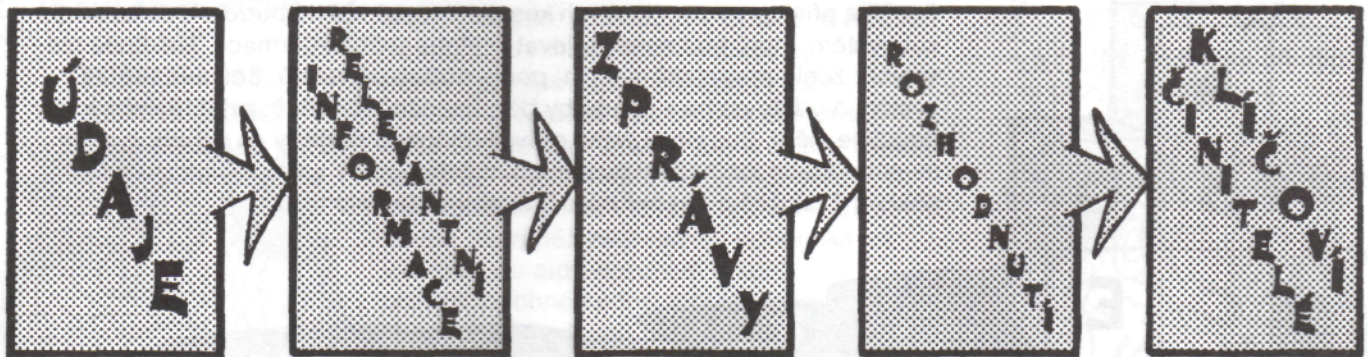
Avšak většina podstatného marketingového výzkumu se dělá doma v dodavatelském podniku tím, že se projdou dostupné podklady, statistiky, zprávy, noviny, obchodní časopisy a tak dále. Informace z těchto zdrojů jsou velmi důležité, když se propojí s vlastními podnikovými informacemi o prodeji a jinými interními údaji.



Takže marketingové informace nebo údaje lze získat z externích nebo interních zdrojů a jsou z hlediska závislosti na svém zdroji s reakcí nebo bez reakce. Užitek přinášejí pouze tehdy, pokud se propojí a směřují k jednomu cíli.

Nyní se podívejme na to, jak tento proces začleníme do marketingového zpravodajského systému.

ZPRAVODAJSKÝ SYSTÉM O TRHU



Úspěch výše uvedené struktury bude záviset na schopnosti vedení dojít k marketingovým rozhodnutím a získat informace, které jsou k rozhodnutí nutné. Určit nutné informace lze pouze tehdy, jestliže se vyčlení zvlášť klíčové činitele úspěchu – například hodnota podílu na trhu nebo přesné úrovně služeb, které zajišťují ziskový vývoj. Tvorba fungujícího zpravodajského systému o trhu se skládá ze čtyř kroků.

<ul style="list-style-type: none"> • SHROMAŽDOVÁNÍ ÚDAJŮ • PŘEHLED ROZHODNUTÍ • KOMBINACE K STANOVENÍ POŽADAVKU ÚČELU/CÍLE • UTVOŘIT SYSTÉM PRO SLADĚNÍ 	<p>Za prvé – sestavte si přehled všech současných dostupných údajů a informací, Potom uložte každému manažerovi, aby vypracoval přehled rozhodnutí, která musí učinit, spolu s dalšími podstatnými informacemi. Za druhé – všechno toto propojte a hledejte redundance a duplicity v informacích. V tom vám pomůže matice. Současně si stanovte účel každého požadavku a запиšte si jej. Nakonec zbývá nelehký úkol uspořádat systém, který vám umožní účelu dosáhnout.</p>
---	---

V případě, že by údaje o prodeji vznikaly uvnitř podniku, vypadal by proces shromažďování údajů asi takto:

ÚDAJE O VÝROBKOVÝCH ŘADÁCH

ÚDAJE O ZEMĚPISNÝCH OBLASTECH

ÚDAJE O ČASOVÝCH DIMENZÍCH

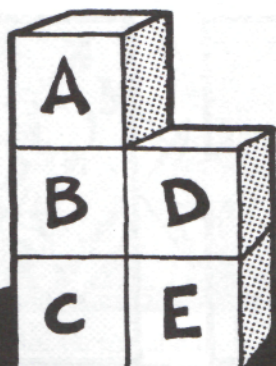
APOD.

Nejprve se shromáždí údaje o všech stránkách výrobního řízení. Informace budou podstatné z více než jednoho hlediska. Vytvořte si z nich matici.

	VÝROBKOVÉ ŘADY			
				ČASOVÁ DIMENZE
VÝROBKOVÉ ŘADY	A			ZEMĚPISNÉ OBLASTI
ČASOVÁ DIMENZE	B	D		ATD.
ZEMĚPISNÉ OBLASTI	C	E	F	
ATD.				

Nyní je možné stanovit cíle, o kterých budeme přinášet zprávy. Například do této nanejvýš zjednodušené matice by se mohla pravidelně zanášet zpráva o výrobních řadách v souvislosti s informacemi o časovém měřítku (okénko A) nebo o zeměpisných oblastech (okénko B). Cíle a účel každé zprávy se poté zaznamenají a teprve tehdy bude možné navrhnout marketingový informační systém, který by to všechno sladil dohromady.

NAVROVÁNÍ MARKETINGOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

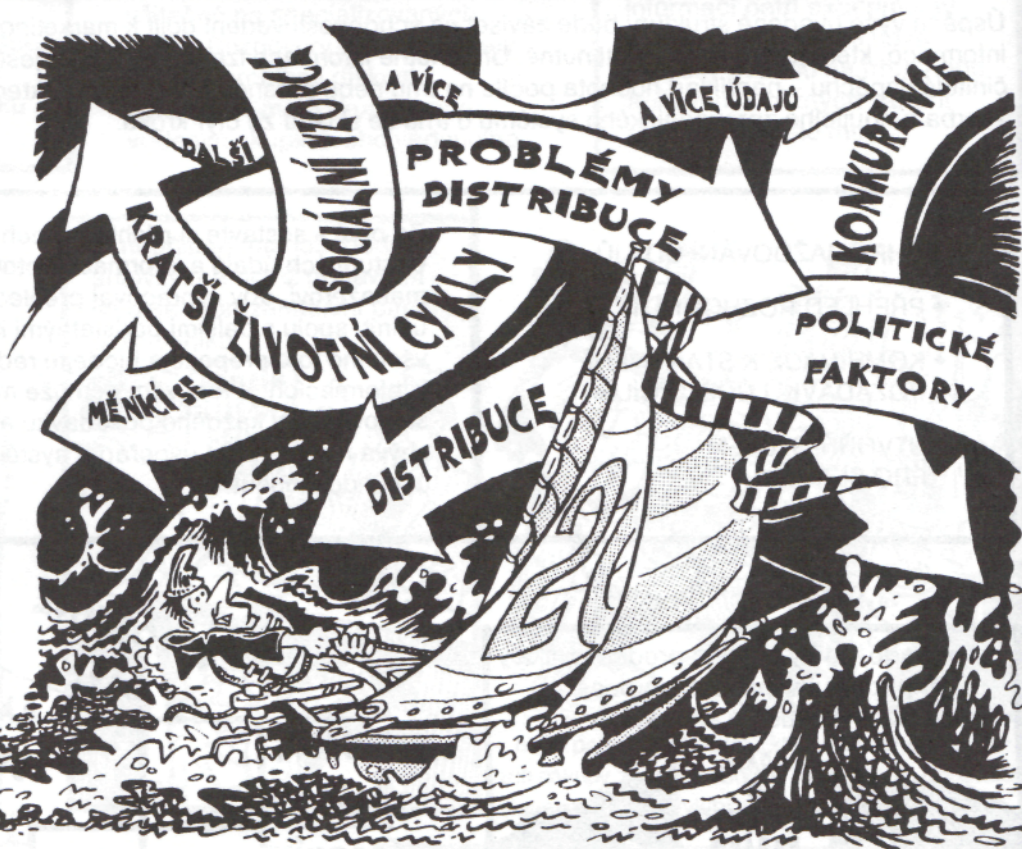


Použijte přístup stavebnicových kostek, z nichž každá bude představovat subsystém, který bude uspokojovat potřebu určité informace. Nakonec lze vytvořit zcela propojený systém, podle potřeb uživatelů. Sestavit takový systém a udržovat ho v chodu by bylo finančně náročné, zvláště když se trhy neustále mění. Budete si proto pravděpodobně náklady na takový systém muset odhadnout, než se pustíte do něčeho, co by se mohlo ukázat příliš nákladné, složité a časově náročné, aby se to dalo udržet.

TVORBA PŘEDPOVĚDÍ

V průběhu minulých let vzrůstá složitost a velikost marketingového úkolu. Potřeby zákazníků se stávají rozmanitější, což má za následek kratší životní cyklus výrobků. Diverzifikace a mezinárodní propojení znamenají vzrůst konkurenčních tlaků. Společensko-kulturní, právní a politické faktory ovlivňující podnikatelské prostředí se rychle mění...

To všechno znamená, že se stává stále obtížnější najít a vytvořit ziskové trhy.



A vzhledem k tomu všemu je tvorba předpovědí hazardnější a ještě nepřesnější. Nicméně zůstává rozhodující činností a mohlo by pro vás být katastrofální, kdybyste ji prováděli nesprávně.

Takže – co tvorba předpovědí zahrnuje?

MAKRO A MIKRO PŘEDPOVĚDI

Dřív, než si jakýkoli podnik stanoví marketingové cíle a strategie, musí ve velkém měřítku provést předpověď celkového trhu. Říkáme tomu *makro* předpověď. Když se poté podnik rozhodne, jakých konkrétních tržních příležitostí chce využít, musí vypracovat podrobné předpovědi podle různých jednotek v podniku. Toto nazýváme *mikro* předpověďmi.

KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ POSTUPY

**PŘEDPOVÍDÁM,
ŽE VAŠÍ CESTU BĚHEM
5 LET
ZKŘÍŽÍ 250 000
TAJEMNÝCH CIZINCŮ.**

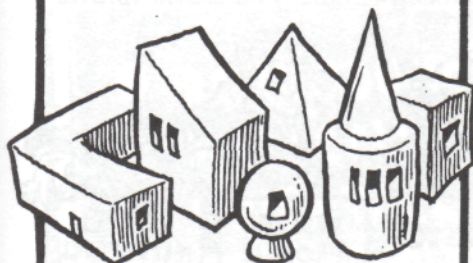


Jak makro, tak mikro předpověď vyžaduje dva druhy postupů. Kvantitativní postup je založen na statistických pravděpodobnostech. Ale některé předpovědi potřebují být blíže vymezeny, protože kvantitativní stanovení neberou zas tak v úvahu možné změny trendů. Takže po kvantitativní předpovědi týkající se dostupné informace je nutné použít kvalitativních metod, mezi něž patří názory odborníka na výzkum trhu atd., abychom si určili pravděpodobné nedostatky. Jinak může být předpověď nepřesná, a proto nebezpečná.

**VAŠE ZBOŽÍ JICH
ALE BOHUŽEL
KOUPI JENOM 10 000.**



Organizace marketingového plánování



Každý podnik má svou vlastní jedinečnou strukturu – z toho vyplývá, že struktura organizace jeho marketingového plánování bude také odlišná. Mimoto se každý podnik s vývojem mění.

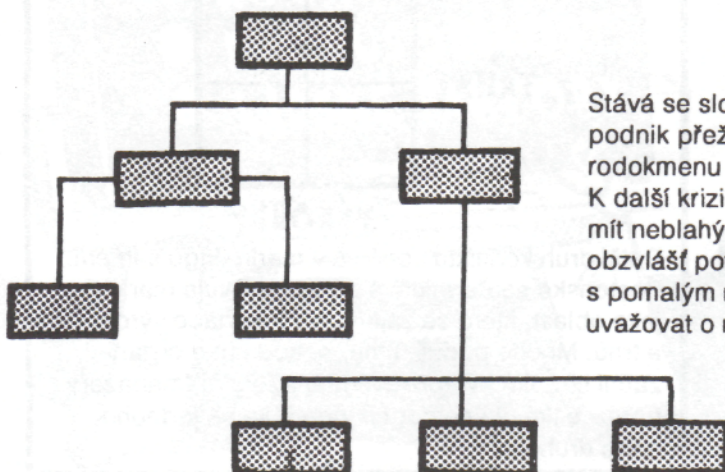


Podnik může začít jako organizace s jedním zaměstnancem. Doslova všechnu činnost – nákup, propagaci, výrobu, prodej apod. – zde dělá jedna osoba.

V takovém případě je vše zorganizováno kolem vlastníka, který ví o svém podniku všechno. Forma organizace se může znázornit takto:

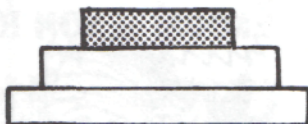


Formální plánování a předepsané postupy nejsou tak důležité jako u větších podniků, kde jsou odpovědnosti mnohem diverzifikovanější. Jak se firma s jedním zaměstnancem rozrůstá, začne se dostávat do organizační krize.

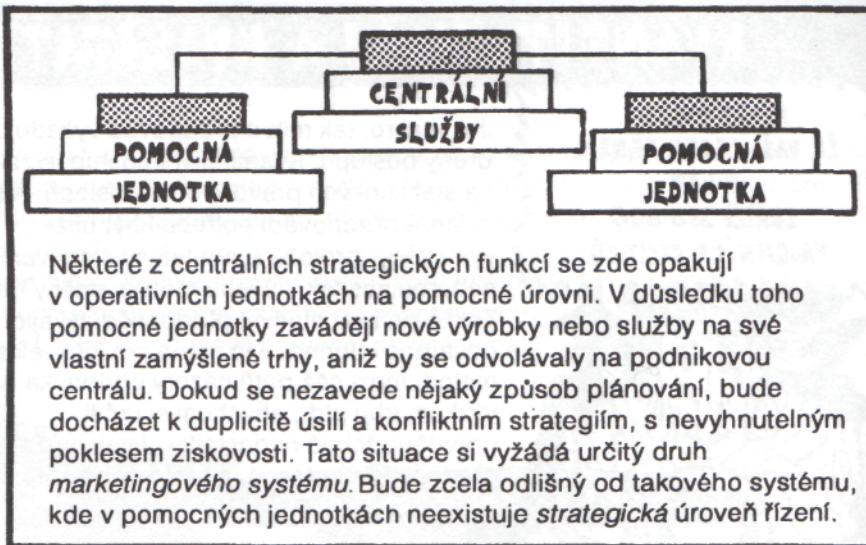


Stává se složitější. Původní organizační forma se rozpadne. Má-li podnik přežít, začne se organizace vyvíjet do známého modelu rodokmenu s určitými funkcemi přidělenými určitým jedincům. K další krizi může dojít, když rozhodnutí jednoho oddělení budou mít neblahý vliv na funkce oddělení ostatních. To firmě způsobí obzvlášť potíže, ocitne-li se na stagnujícím trhu nebo trhu s pomalým růstem. V tomto okamžiku se obvykle začne vážně uvažovat o marketingovém plánování.

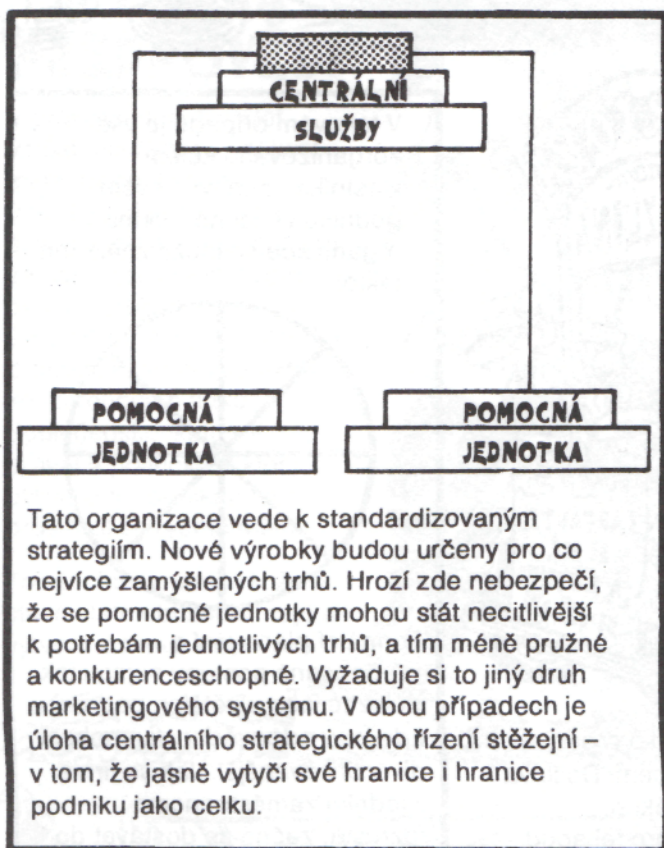
Podniky, které dosáhly této etapy vývoje, mají následující strukturu řízení:



Vrcholová úroveň strategického řízení je vyšrafovaná a podléhá jí nižší úrovně řízení. V členitějších podnicích jsou struktury složitější.

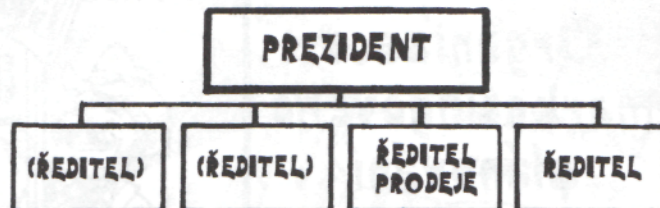


Některé z centrálních strategických funkcí se zde opakují v operativních jednotkách na pomocné úrovni. V důsledku toho pomocné jednotky zavádějí nové výrobky nebo služby na své vlastní zamýšlené trhy, aniž by se odvolávaly na podnikovou centrálu. Dokud se nezavede nějaký způsob plánování, bude docházet k duplicitě úsilí a konfliktním strategiím, s nevyhnutelným poklesem ziskovosti. Tato situace si vyžádá určitý druh *marketingového systému*. Bude zcela odlišný od takového systému, kde v pomocných jednotkách neexistuje *strategická úroveň řízení*.



Tato organizace vede k standardizovaným strategiím. Nové výrobky budou určeny pro co nejvíce zamýšlených trhů. Hrozí zde nebezpečí, že se pomocné jednotky mohou stát necitlivější k potřebám jednotlivých trhů, a tím méně pružné a konkurenceschopné. Vyžaduje si to jiný druh marketingového systému. V obou případech je úloha centrálního strategického řízení stěžejní – v tom, že jasně vytyčí své hranice i hranice podniku jako celku.

Úloha marketingového plánování spočívá v řízení a využití růstu podniku pro účely větší ziskovosti. Na úrovni správní rady je vztah mezi *marketingem* a *prodejem* velmi důležitý.

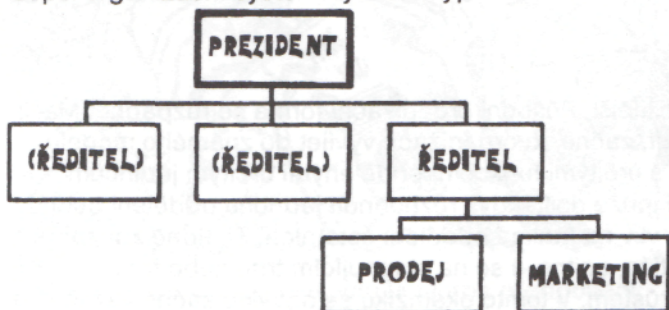


Zde je prodej a marketing oddělený na úrovni správní rady.



Nebezpečí takového uspořádání spočívá v tom, že skutečná moc je v rukou prodejní organizace a marketing je odsunut na vedlejší kolej administrativní činnosti. Silný prezident samozřejmě může zajistit, aby spolu tyto dvě oblasti citlivě spolupracovaly. Může ale být příliš zaneprázdněn, aby se tomu mohl vždy věnovat.

Lepší organizační systém by mohl vypadat takto:



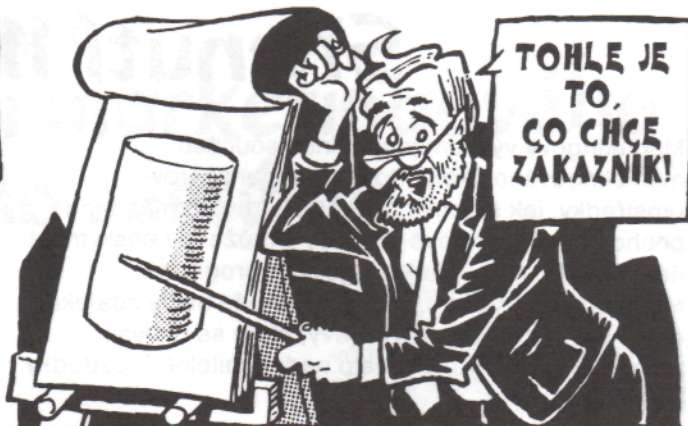
Konflikt mezi prodejem a marketingem se nyní může řešit mimo správní radu. To, co marketingové oddělení *plánuje*, má nějaký význam pro to, co prodejní oddělení v této oblasti *skutečně dělá*.



Další druh konfliktu spočívá v marketingu samém. Bostonská souřadnicová síť představuje marketing jako oblast, která se zajímá o kombinace výrobků a trhů. Mnoho podniků má, pokud jde o organizační stránku, "výrobové manažery" a "manažery trhu" – s tím, že se podnik orientuje na jednoho, nebo druhého.



Podnik orientovaný na výrobového manažera by mohl mít klidně slabiny ve znalosti trhu. Hrozí nebezpečí, že mnohé z jeho výrobků budou neprodejně.



Podnik, orientovaný na tržního manažera by na druhé straně mohl skončit zbytečnou diferenciací výrobků a zoufalou úrovní celkového vývoje výrobků. Takže dobrý marketingový organizační systém musí brát v úvahu jak výrobky, tak trhy. Konečně...

Každý podnik si musí navrhnout vlastní organizační systém.

Když navrhujeme organizační systém pro marketingové plánování, nesmíme zapomínat na následující faktory:



Nejprve si podnik musí určit, které jsou jeho nejdůležitější trhy. Dále musí zjistit, jak na sebe navzájem reagují různé oblasti uvnitř podniku. Platí to zejména o odděleních jako prodej – která se zabývají *současnou* činností – a marketing, který se zabývá činností v budoucnosti.

Další důležitý faktor se týká toho, kdo nese odpovědnost za činnost marketingového plánovacího systému a má pravomoc jej řídit. Měl by to být "marketingový plánovač", přetížený liniový manažer, nebo dokonce prezident?

Jak spolu navzájem komunikují oblasti a jednotlivci? Jak je koordinováno jejich úsilí? Jak se může systém zpružnit, aby se mohl přizpůsobit změně? Jak lze využívat silných stránek jednotlivců a jak se mohou přizpůsobit jejich slabé stránky pro dobro podniku?

Shrnutí 11. kapitoly

Marketingový výzkum je nedílnou součástí marketingového úkolu. Poskytuje manažerovi prostředky, jak stanovit příležitosti trhu. Pomáhá mu pochopit marketingové procesy a může mu poskytnout údaje pro kontrolu marketingových programů. Marketingový výzkum, třebaže nebude nikdy zcela dokonalý, neboť se zabývá jevy, které se chovají proměnlivě, poskytuje přesto nedocenitelné prostředky kontaktu s trhem.

Mnohem cennější marketingové informace se dají získat zkoumáním existujících údajů, které může mít podnik po ruce, nebo z publikovaných zdrojů. Navíc podnikům, které potřebují zaujmout aktivní přístup k provádění výzkumu trhu, je k dispozici celá škála postupů.

Obecné odhady trhů a prodeje se odehrávají v prostředí nejistoty způsobené neustále se měnícím okolím. Odhadování prodeje proto musí poskytovat marketingové činnosti pružný rámec a musí rozpoznat pravděpodobnostní podstatu předpovědí. Základním úkolem předpovědí prodeje je odhadování tržního potenciálu a podílu kteréhokoliv výrobku. Jde o úkol, který je ovlivněn jak časovým horizontem předpovědí, tak stabilitou trhů samotných.

Postupy při předvídání zahrnují jak makro, tak mikro přístupy. První přístup využívá marketingové modely a umožňuje tomu, kdo dělá odhady, vyvodit z rozsáhlé ekonomické analýzy důsledky pro určitou kombinaci výrobku a trhu. Mikropřístupy jsou založeny na odhadech prodeje z hlediska jednotlivého zákazníka.

V rámci organizace lze marketingové oddělení chápat pouze jako jednu část integrovaného modelu činnosti, jehož prostřednictvím se má dosáhnout podnikových cílů. Marketingové vedení musí úzce spolupracovat se svými kolegy, aby zajistilo, že výrobky organizace uspokojí současně i budoucí potřeby zákazníka. Marketing by se měl co nejvíc blížit zákazníkovi.

