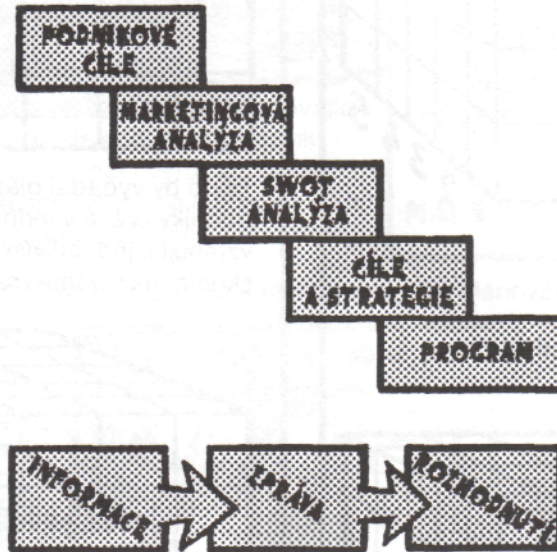


Tvorba a zavádění marketingového plánovacího systému

V předchozích jedenácti kapitolách jsme viděli, že principy marketingového plánování jsou stejné bez ohledu na velikost podniku. V této poslední kapitole budeme pojednávat o tom, jak struktura podniku podmiňuje charakter marketingového plánovacího systému. Všechny marketingové plány mají dvě společné věci.



Všechny mají stejnou strukturu – pět kroků vedoucích od podnikového plánu k vytvoření marketingového plánu...

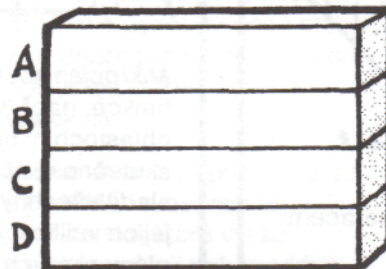
... a mají stejný způsob realizace. Hrubé *informaci* je dán směr, tak se stává *zprávou*, z níž je nutné odvodit pravděpodobné riziko uskutečnění marketingových *rozhodnutí*.



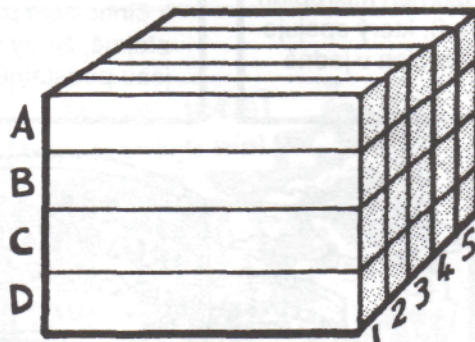
Tato struktura a systém platí pro malé podniky stejně jako pro větší organizace, ...



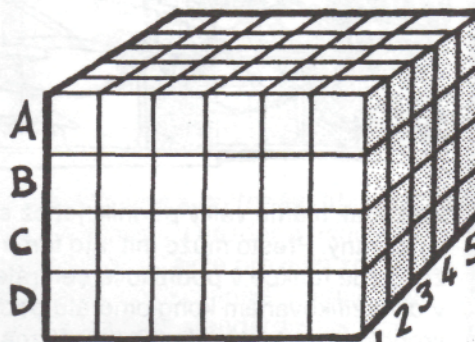
... a dokonce pro celé skupiny podniků. Cíle a strategie pro různé organizace se mohou lišit a skutečně velké organizace nebo různorodé skupiny budou potřebovat řadu marketingových plánů pro každou část organizace.



Tady máme organizaci, která má několik podniků označených jako A, B, C, D. Každý podnik působí v řadě oblastí.

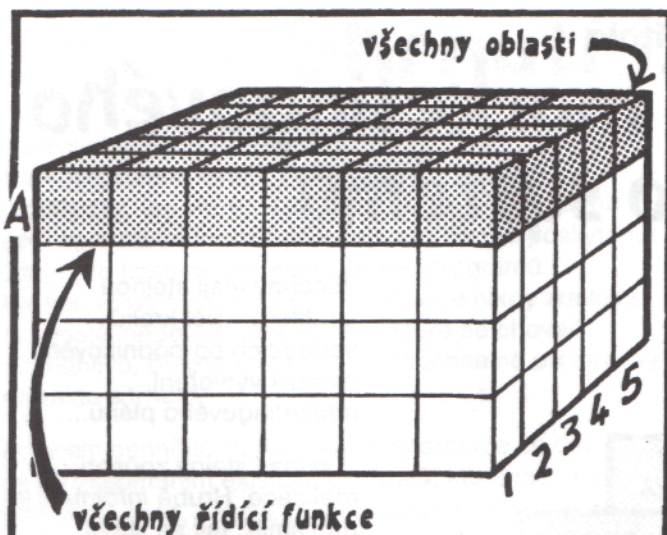


Tyto oblasti jsou číslovány 1, 2, 3, 4 a 5. Předpokládáme, že každý podnik má srovnatelné řídicí funkce – výrobu, distribuci, prodej apod.

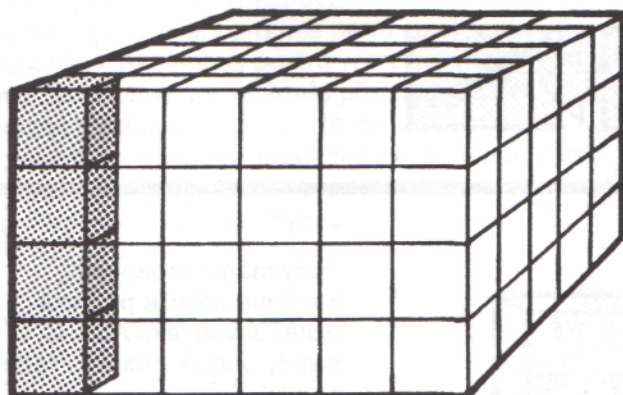


Tak mohou být činnosti této organizace znázorněny trojrozměrnou souřadnicovou sítí. Vězměme si marketingový plán, který zahrnuje všechny funkce pouze jednoho podniku, řekněme podniku A, ve všech oblastech v nichž působí.

ŘÍDÍCÍ FUNKCE

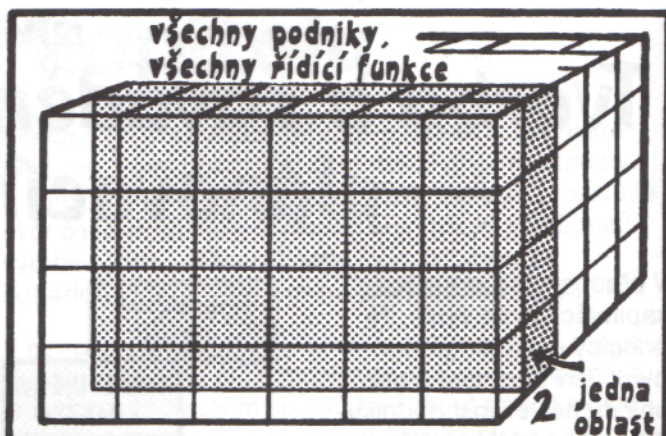


Plán se bude vztahovat k této části sítě.

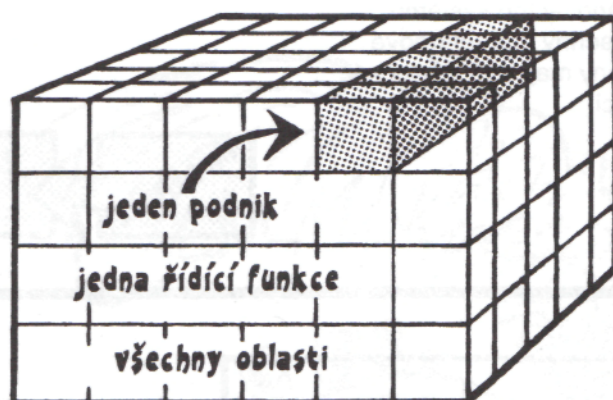


všechny podniky, jedna řídicí funkce, jedna oblast

Marketingové plány, které se zabývají operacemi uvnitř určité skupiny na detailnější úrovni, nazýváme *mikroplány*. Zde je znázorněn mikroplán jedné řídicí funkce (řekněme financí), který spojuje finanční řízení všech podniků působících v jedné konkrétní oblasti.



Takto by vypadal plán zahrnující všechny podniky právě v jedné oblasti. Plány, které se vztahují k jednotlivým organizacím uvnitř větších skupin, nazýváme *makroplány*.



Mikroplán koordinuje řízení jedné společné funkce, např. výroby v *jednom* podniku ve *všech* oblastech, v nich působí. Tento model ilustruje skutečnost, že marketingové plány jsou schopny sladit všechny druhy organizací bez ohledu na jejich velikost a členitost že je nutné zpracovat plány různých velikostí, které by se vztahovaly k činnostem podniků v rámci oblasti. Je však zřejmé, že by se měly vytvářet pouze plány, které jsou podstatné.

Stupně složitosti uvnitř organizace určují dva faktory

VELIKOST RŮZNORODOST

Velikost je vnitřní charakteristika organizace. Pestrost sortimentu se vztahuje k podnikovým trhům.

Nejjednodušší prostředí je to, v němž se vyskytuje omezený počet trhů. Takže podniky, které nepůsobí na různorodých trzích, používají jednodušší marketingové plánování.



Zde však máme velký podnik, jehož sortiment výrobků je poměrně nediverzifikovaný. Přesto může mít tato firma trhy značně různorodé. Znamená to, že je zde funkce v podnikové centrále přinejmenším stejně náročná, jako v diverzifikovaném konglomerátu podniků. I když je zde pravděpodobné, že vrcholové vedení bude mít hlubší znalosti o sortimentu. Nicméně je marketingové plánování v takovém podniku obecně jednodušší.



Zde máme další příklad velkého podniku – podnik dodávající automobilovému průmyslu elektroinstalace. Tento podnik může mít značně diverzifikovaný sortiment výrobků, avšak poměrně málo zákazníků. Marketingové plánování bude opět v tomto případě pravděpodobně jednodušší než v skutečně diverzifikovaném podniku.

NEDIVERZIFIKOVANÉ

PODNIKY:

MÁLO VÝROBKŮ

RŮZNÉ TRHY

NEBO

RŮZNÉ VÝROBKŮ

MALÝ POČET TRHŮ



Podívejme se, co znamená marketingové plánování pro malý nediverzifikovaný podnik.



Mario bude potřebovat marketingový plán, třebaže jeho podnik je malý. Struktura tohoto plánu se v principu nebude lišit od jakéhokoliv z plánů, které potřebují nadnárodní akciové společnosti. Způsob, jak bude zavádět svůj plán, bude odlišný, protože jeho podnik je menší. Velikost je nejdůležitější činitel použitého plánovacího systému.



Mario má značně rozsáhlé znalosti, pokud jde o klíčové činitele o úspěchu nebo krachu. Zná dobře technologii, kterou potřebuje, a trhy, které musí uspokojit.

Tuto znalost bez problému sdílí s paní Mariovou, hlavní podřízenou, která vyrábí zmrzlinu a on ji pak prodává.



Vzhledem k tomu, že oba pracují každý den, nejsou zde nutné písemné podklady. Bylo by to nezbytné v případě, kdyby Mariova firma pracovala v celostátním měřítku. Avšak v současném stadiu vývoje Mariova podniku je nevyhnutelné, aby byla jasně formulována strategie a pochopen pojem marketingu.



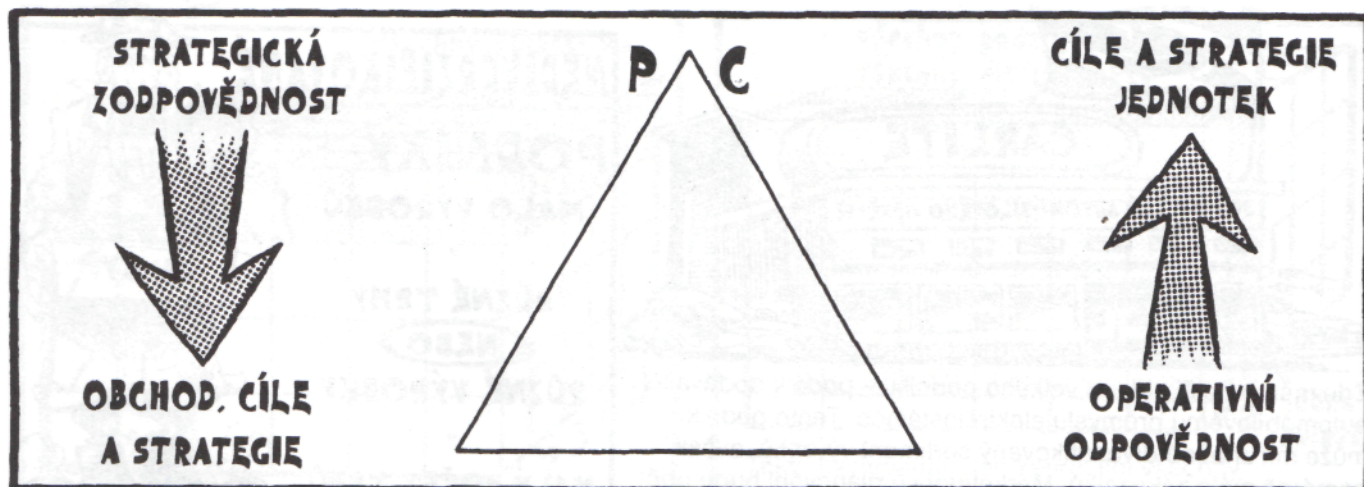
Jak se ale podniky rozrůstají, provozní problémy se stávají složitější. Bývá méně pravděpodobné, že vrcholové vedení má díky informačním procesům hlubokou znalost o podniku. Stejně nepravděpodobné je, že by reagovalo na každodenní výkyvy trhu bez písemných podkladů.



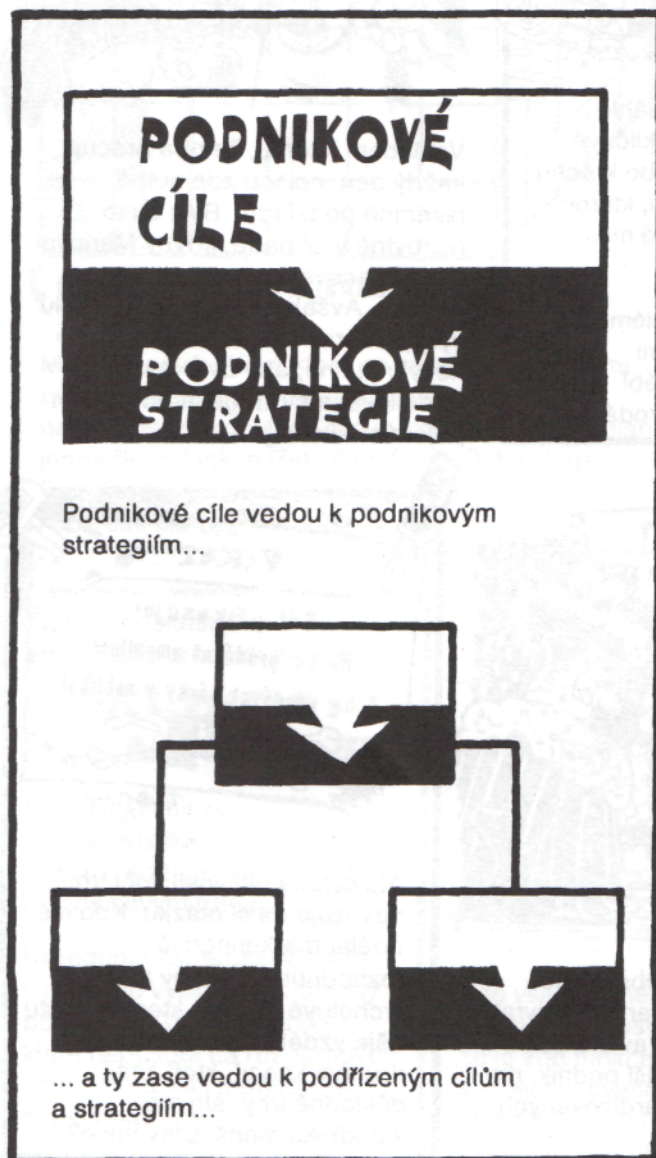
Tato necitlivost k potřebám trhu nakonec vyústí v nezdar a neodvratný pád podniku. Takže pravidlo zní: Čím větší a diverzifikovanější podnik, tím větší je potřeba standardizovaných formálních postupů.



Ale otázka citlivosti vůči trhu navozuje další otázku: Kdo má udělat marketingové rozhodnutí? Mělo by to být vrcholové vedení, které je místu děje vzdálené, nebo ti "na druhém konci", kteří znají důkladně trhy, ale mají v podniku menší pravomoc?



Pyramida v tomto diagramu představuje maximálně zjednodušenou strukturu řízení ve velké organizaci. Vrcholové vedení má strategickou odpovědnost za takové věci, jako je rozhodování o tom, které výrobky vyvíjet, na které trhy vstupovat apod. Vrcholové vedení nese odpovědnost za stanovení podnikových cílů a strategií a za to, že je nechá projít dolů podnikem, jak se zde ukazuje na levé straně diagramu. Avšak i na té nejnižší úrovni řízení existuje reciproční odpovědnost, jak se to ukazuje vpravo. Má předávat cíle a strategie každé jednotky směrem nahoru v podnikové hierarchii. Tímto způsobem jsou rozhodnutí, která se dělají na *zítřek* a spadají do odpovědnosti vrcholového vedení, vzájemně závislá na rozhodováních nutných pro *dnešek* spadajících do odpovědnosti vedení funkční oblasti.

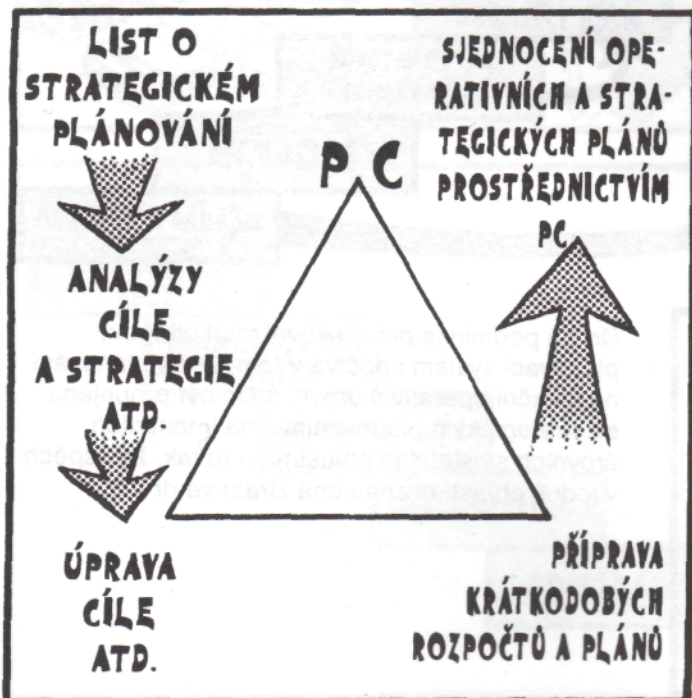
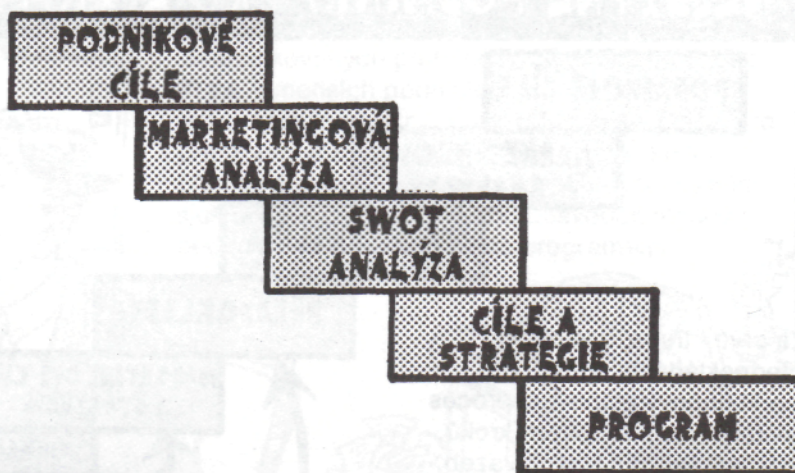




Existují čtyři podoby marketingového plánování, avšak pouze jedna z nich je správná. Byrokratické plánování, uvedené na prvním místě, vyústí do vysoce formalizovaného systému, který neposkytuje žádné pole pro individuální tvůrčí schopnosti nebo iniciativu. Ve druhém a třetím případě spatřujeme dva extrémy. Za prvé *anarchii*, kdy se jedinci poskytuje naprostá volnost bez jakéhokoliv systému. Za druhé je to *apatie*, kdy neexistuje nic, ani systém, ani iniciativa. Nakonec vidíme systém, ve kterém existuje správná rovnováha mezi požadavky určitého fungujícího systému a svobodou iniciativy jednotlivce.

Úplné marketingové plánování poskytne vedení – na všech úrovních určí hlavní směr, umožní však i podnikatelskou iniciativu v rámci systému – *stupeň* formalizace bude ale záviset na velikosti a diverzitě podniku.

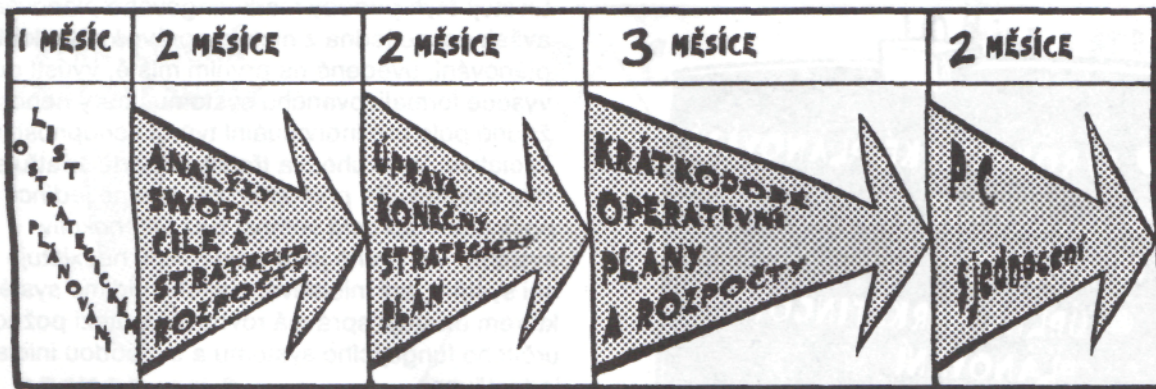
Podívejme se konečně na časové souřadnice marketingového plánování a na podmínky, které musí v podniku existovat, má-li efektivní plánovací systém fungovat. Vzpomeňme si, že činnost marketingového plánování začíná stanovením celkových cílů a strategií. Ty potom ovlivňují názor vrcholového vedení s tím výsledkem, že vznikají upravené podnikové cíle a strategie. Systém je pak výsledkem vzájemného působení mezi cíli a strategiemi vrcholového vedení a cíli a strategiemi na nižších úrovních.



Nejprve vydá prezident prohlášení o postupu - odtud máme termín "list o strategickém plánování" -, které vytyčuje cíle ve všech důležitých oblastech podnikové činnosti. Po tomto prohlášení následuje řada analýz, SWOT analýz, cílů a strategií a rozpočtů, vztahujících se k dlouhodobému plánu, obvykle na pětileté období.

Všechny tyto údaje postupují vzhůru hierarchií řídicích úrovní a takto zdvojený proces vyvolá vzájemnou reakci, která má za následek možné modifikace dlouhodobých plánů. Jakmile se dosáhne dohody o dlouhodobém nasměrování podniku, mohou ředitelé jednotek začít s přípravou krátkodobých plánů a rozpočtů - obvykle na jeden rok.

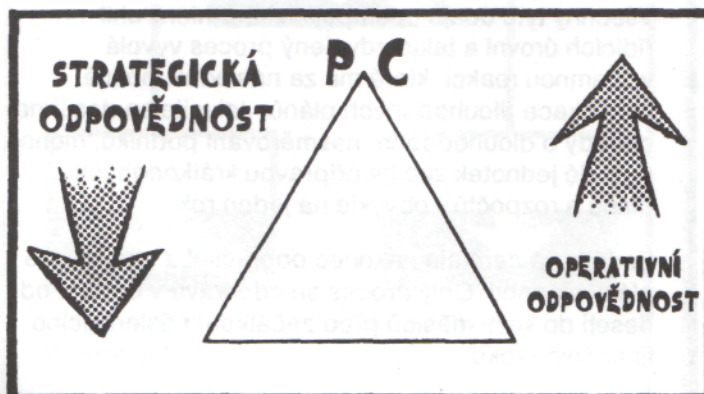
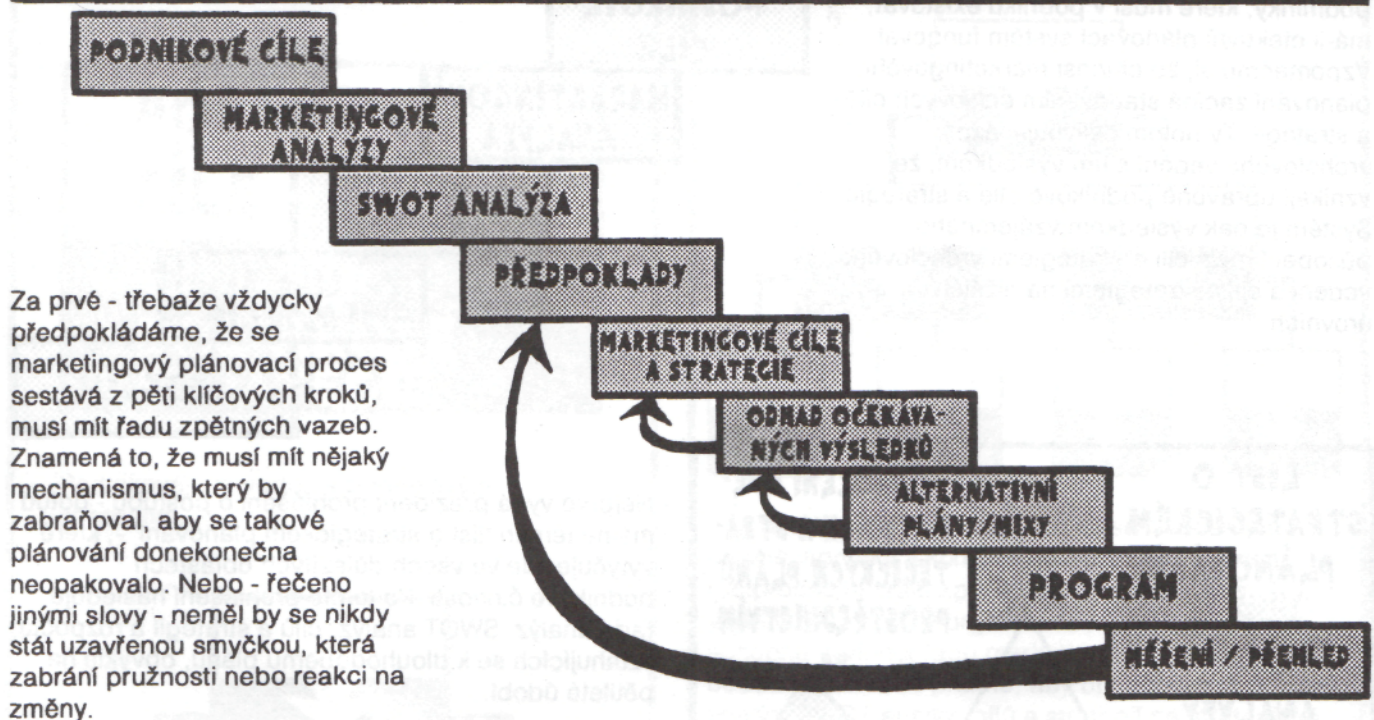
Podniková centrála nakonec operativní a strategické plány sjednotí. Celý proces se odehrává v období od deseti do šesti měsíců před začátkem následujícího finančního roku.



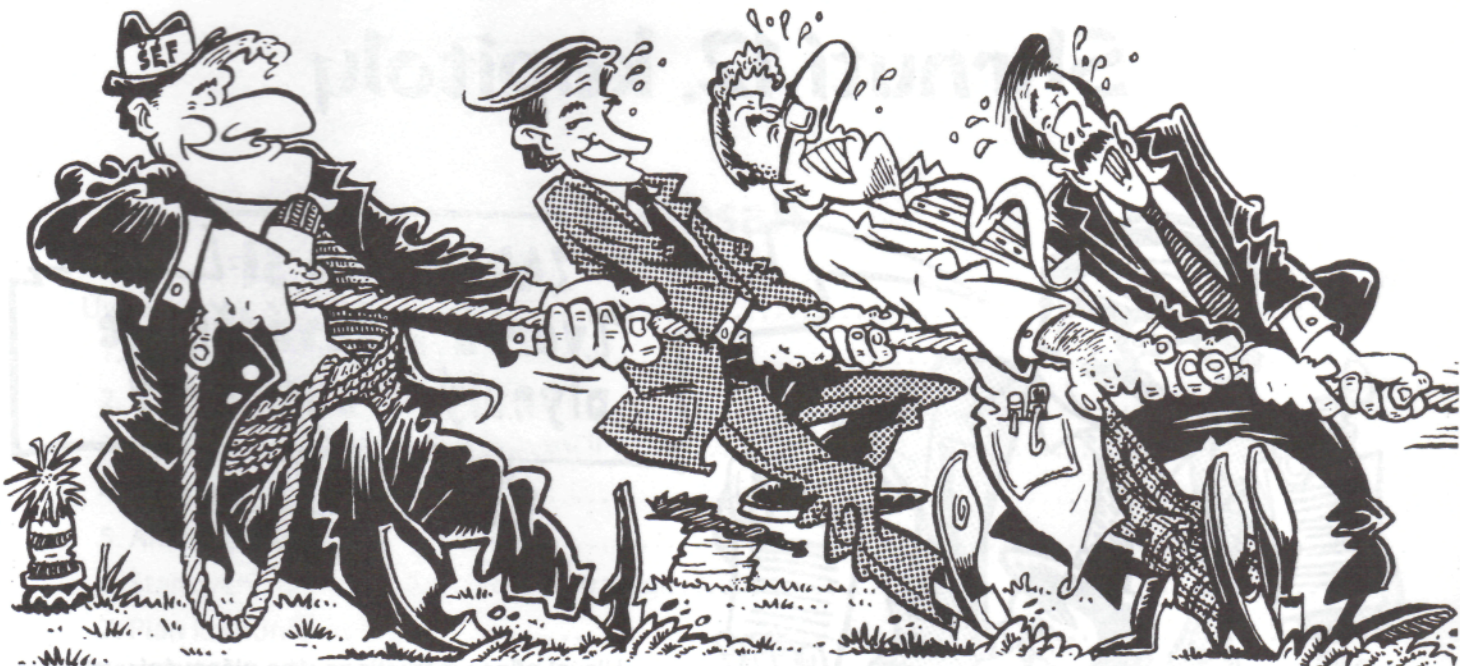
Takto to může vypadat v desetiměsíčním plánovacím systému se všemi marketingovými a řídicími analýzami, SWOT analýzami, cíli a dlouhodobými rozpočty, které se převezmou ve druhém nebo třetím měsíci. Potom nastává rozhodující období úpravy a přehodnocování dlouhodobých cílů, strategií a rozpočtů, po němž následuje příprava krátkodobých operativních plánů a rozpočtů.

Poslední dva měsíce jsou zasvěceny sjednocování operativních a strategických plánů. Povšimněme si zejména toho, že je zde zahrnutý čas potřebný na úpravu a změnu plánů. Berou se přitom v úvahu rozporuplné potřeby z různých oblastí organizace, a dává se tak pružná odpověď na neustále se měnící podmínky trhu. Tento postup je obzvlášť nezbytný v obrovských podnicích, které nemohou na nestálost trhu reagovat tak rychle jako podniky menší:

NEZBYTNÉ PODMÍNKY PRO EFEKTIVNÍ PLÁNOVACÍ SYSTÉM



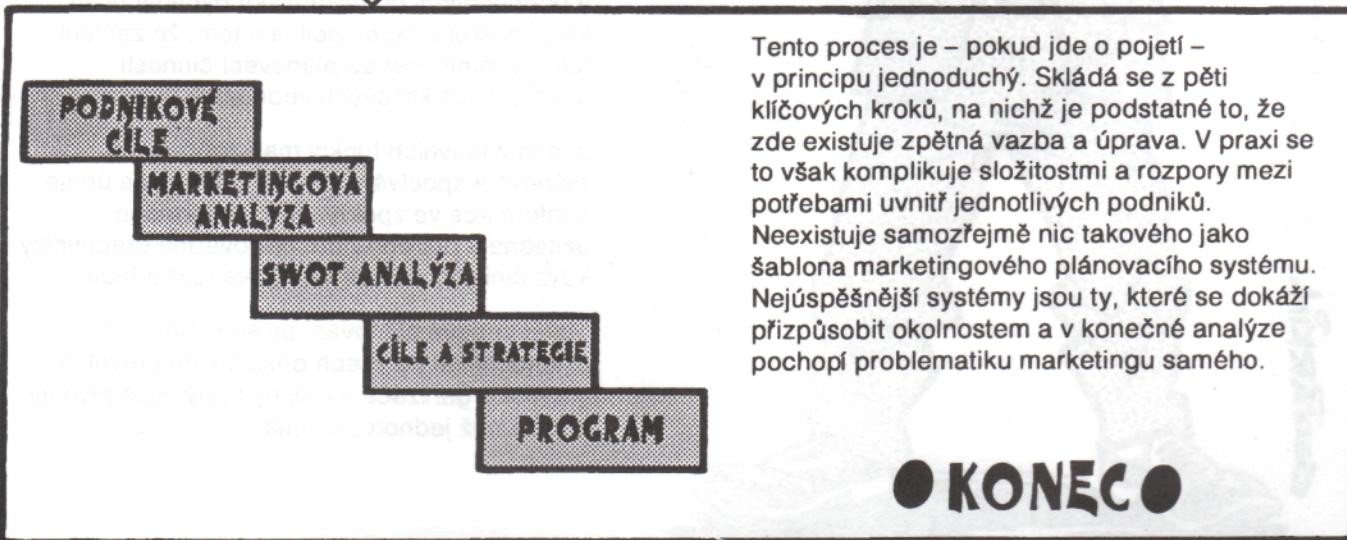
Druhá podmínka pro efektivní marketingový plánovací systém spočívá v tom, že by plánování na funkční operativní úrovni mělo být propojeno se strategickým plánováním a na finančních úrovních s ostatními oblastmi. A to tak, že úspěch v jedné oblasti neznamená ztrátu ve druhé.



Další podmínkou je, že by se prezident měl aktivně zapojit do plánování a zavádění tohoto systému, ...



... a konečně by se neměla podceňovat časová souřadnice pro zavádění efektivního marketingového plánovacího systému. Ve velkých diverzifikovaných podnicích může dosáhnout až tří let. V menších podnicích to bude trvat kratší dobu. I tak to však není jednoduché a vyžaduje to proškolení a spoustu trpělivosti. Ale na konci přinese efektivní marketingový plánovací systém slušné dividendy, jak mohou dosvědčit mnohé podniky, které se řídily tímto programem.



Tento proces je – pokud jde o pojetí – v principu jednoduchý. Skládá se z pěti klíčových kroků, na nichž je podstatné to, že zde existuje zpětná vazba a úprava. V praxi se to však komplikuje složitostmi a rozpory mezi potřebami uvnitř jednotlivých podniků. Neexistuje samozřejmě nic takového jako šablona marketingového plánovacího systému. Nejúspěšnější systémy jsou ty, které se dokáží přizpůsobit okolnostem a v konečné analýze pochopí problematiku marketingu samého.

● KONEC ●

Shrnutí 12. kapitoly



ZAPAMATUJ SI:
Tvorba a zavádění je
plynulý dvousměrný
systém.

Hlavní přínos marketingového plánování vyplývá spíše z procesu samého než z existence formalizovaného plánu. Tento proces je univerzální a nebere v úvahu podmínky, v jakých se organizace nachází. Co však není univerzální, je stupeň formalizace tohoto procesu, který se bude lišit podle velikosti organizace a podle stupně diverzity trhu a výrobku.

Jedno ze základních nebezpečí formalizovaných marketingových systémů spočívá v ohrožení tvůrčího myšlení - je to důsledek byrokracie doprovázející tento systém. Proto musí být po ruce mechanismus, který by zabránil vzniku lhostejnosti. Základními prostředky, kterými se takové lhostejnosti dá vyhnout, je aktivní účast prezidenta a ostatních klíčových ředitelů v systému. Úloha prezidenta společnosti spočívá:

Ve stanovení organizačního pracovního rámce, v zajištění, že strategická analýza odhalí kritické faktory, v udržení rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými výsledky, v tom, že prezident dá najevo svou odpovědnost za plánování, v podněcování podnikatelské dynamičnosti, která překoná byrokracii, a v tom, že začlení tuto dynamičnost do plánovací činnosti motivováním klíčových vedoucích.

Jedna z hlavních funkcí marketingového plánování spočívá v tom, že přeměňuje údaje a informace ve zprávy. Jde o informace užitečné a potřebné pro odpovědné pracovníky, když činí klíčová marketingová rozhodnutí.

Marketingové plánování by se mělo uskutečňovat na všech příslušných úrovních v rámci organizace a měl by to být spíše plynulý proces než jednoruční rituál.