

Proces marketingového plánování I

Na začátku procesu marketingového plánování musí lidé odpovědní za taktická rozhodování přijít na kloub určitým věcem.



Co prodávají . . .
Komu . . . Do jakého
podnikání se vlastně
pouštějí?



Souhlasíme s tím,
že to, co chceme,
je . . .

Když si ti, kdo činí rozhodnutí,
zodpoví tyto otázky, dohodnou
se na podnikových cílech.



Tyto podnikové cíle, obvykle
vyjádřené ve finančních poža-
davech, poskytují přehled
o tom, čeho chce podnik do-
sáhnout, řekněme v rozmezí
pěti let.

Časové parametry se samozřejmě liší
podnik od podniku. Znamená to, že
firmy v automobilovém průmyslu
nepředpokládají, že ze svých podni-
kových plánů budou sklízet plody dřív,
než za deset let. Zatímco společnosti
operující v oblasti pop-music očekávají
zisk do několika měsíců.

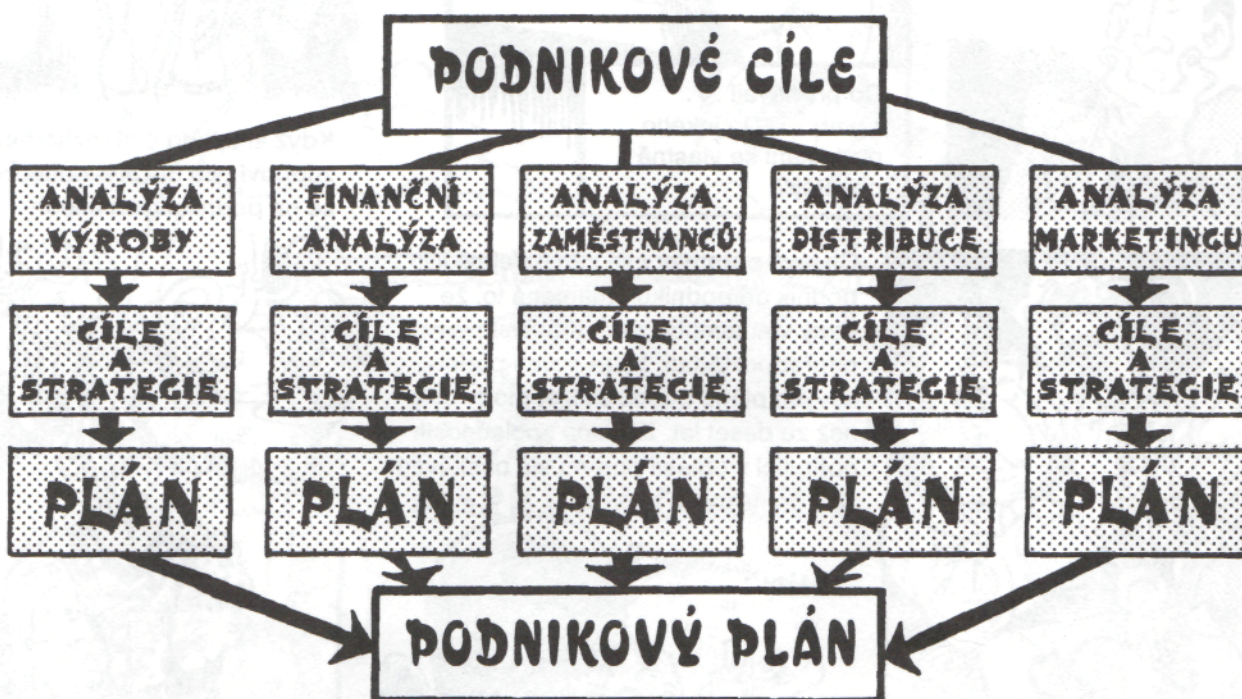
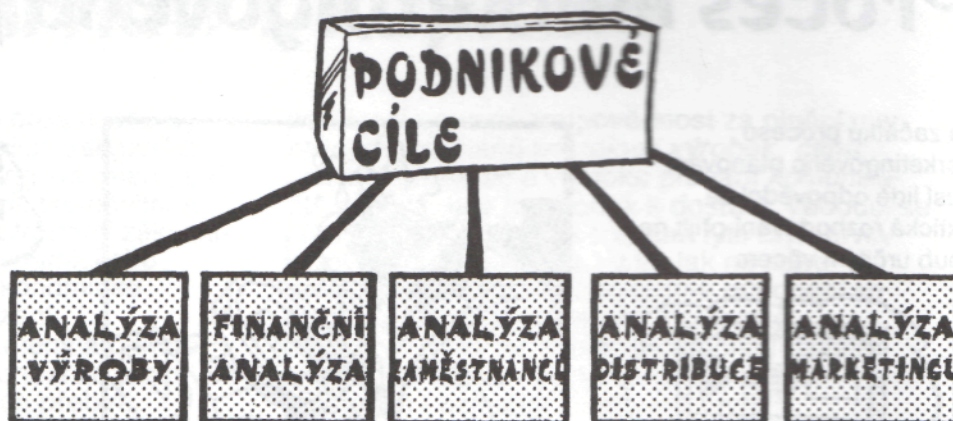


Avšak ať jde o jakékoliv
odvětví, podnikoví plánovači
musí brát v úvahu řadu faktorů
- očekávání akcionářů,
konkurenci, silné a slabé
stránky podniku, zdroje apod.
V podstatě je cílem vydělat
peníze.

O podnikových cílech se proto mluví ve finančních termínech:
obrat, zisk před zdaněním, návratnost investic apod. Avšak aby
podniky došly k reálnému plánu, musí si nejprve získat
informace o svých současných činnostech. Používají řadu
analýz.



Zde jsou analýzy, které může provádět výrobní podnik - pro každou funkci organizace jedna. Analýzy by měly dávat odpovědi na otázky jako: "Bude podnik schopen uskutečnit své cíle se současnými zdroji a na současných trzích?" Znamená to, že každá analýza musí zahrnovat určité vlastní cíle a strategie.



Výsledkem každé oblasti bude plán pro uskutečňování individuální soustavy cílů i plán pro zavedení konkrétní strategie oblasti, s pravděpodobnými výnosy a náklady. V prvním roce se plán detailně rozpracuje. Tyto plány se schválí a potom navzájem sladí do jednoho podnikového plánu. Tato kniha pojednává pouze o jedné části tohoto koordinovaného plánu, a to o tvorbě marketingového plánu. Ale podívejme se blíže na některé z těžkostí, s nimiž se setkáme při stanovení cílů a strategií - na těžkosti, které se dotknou všech složek organizace.





Když plánovači zjistili, jak znějí otázky, musí najít řadu možností, vybrat z nich tu nejlepší, určit nejbližší cíle, které z nich vyplývají, a všechno to zkalkulovat.

V podstatě jednoduché. V praxi zřídkakdy. Proč je tomu tak?



Jednak existují různé vnitřní konflikty, které je nutno vyřešit.



Potom - každý, kdo je do činnosti zasvěcený, může mít svou vlastní oblíbenou metodu řešení.



Celistvý plán nelze uskutečnit, pokud si jde každý svou cestou. Plány je také nutno upravovat podle měnících se podmínek, takže marketingový plánovač musí usilovat o disciplínu, která je nutná pro institucionalizaci tohoto procesu. Musí zajistit jeho pružnost a musí začít od nuly. Bez disciplíny by nastaly neshody o to, co je nejdůležitější - někteří by se mohli dožadovat maximalizace výnosů, jiných vyšších zisků a tak podobně.



NYNÍ SE PODÍVEJME NA SAMÝ PROCES MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

PODNIKOVÉ
CÍLE

MARKETINGOVÁ
ANALÝZA

Prvním krokem bylo stanovit finanční cíle podniku. Potom následovaly analýzy. A nyní se budeme zabývat marketingovou analýzou.

Tu můžeme rozdělit na dvě: vnější analýza a vnitřní analýza.

VNĚJŠÍ
ANALÝZA



Všechny podniky se nacházejí v podnikatelském prostředí, v němž se lze setkat s faktory, nad nimiž má jednotlivý podnik malou nebo žádnou kontrolu: konkurence, velikost trhu, zákonodárství, dostupnost suroviny a pracovní síly atd. Abychom zjistili něco o těchto skutečnostech, musíme provést vnější analýzu.

VNITŘNÍ
ANALÝZA



Činnost podniku, to znamená odborné schopnosti, jeho pracovníků, investice do závodu a strojního zařízení, budov apod., to jsou věci, které má podnik pod kontrolou. Ty si vyžadují vnitřní analýzu.

VNĚJŠÍ
ANALÝZA

CHCI
HEJ-
BLÁTKA!

Vnější analýza je měřítkem požadavků trhu. Měla by hledat odpovědi na otázky jako: "Jsme schopni uspokojit požadavky trhu, aniž bychom museli přistoupit k rozsáhlé reorganizaci?"

Dále - jaká je konkurence?



Je to síla, se kterou musíme počítat? Mají oni něco, co nemáme my?

Znamená vládní zákonodárství hrozbu...



... nebo příležitost?

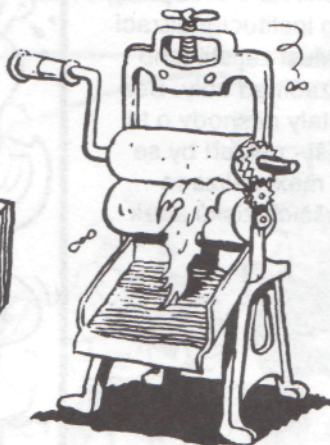
Odbory běsní!

VNITŘNÍ
ANALÝZA



Jak je to s vaší prodejní silou? Jsou všichni řádně vyškoleni?

Jak výkonné je vaše strojní a výrobní zařízení?



Objeví se vaše výrobky v pravou chvíli - nebo je předběhne konkurence?



... ale kdo z vaší organizace si je vezme na starost?

Bohužel ti nevhodnější lidé jsou pravděpodobně ti nejzaneprázdňenější - linioví vedoucí. Vyznají se ve své práci: jsou do věci zainteresováni - a jsou mnohem levnější než externí konzultanti. Problém spočívá v tom, aby si našli čas.



Musíte jim dát jasnou představu, co od nich chcete - jsou totiž specialisté a budou mít svým způsobem klapky na očích.



Postupy hodnocení musí být



Standardní kritické hodnocení týkající se celého podniku je nezbytné - z toho vyplývá potřeba dát postupům určitou formu a systém, aby se zjednodušilo.

Další krok marketingového plánovače poté, co provedl marketingovou analýzu, spočívá ve zjištění, jaké musí být cíle a strategie podniku v oblasti marketingu. Pokud to chce uskutečnit, musí analyzovat informace, které získal, marketingovou analýzou - něčím, čemu se říká SWOT analýza.

(SWOT je zkratka vzniklá z počátečních písmen anglických slov strengths, weaknesses, opportunities, threats - tedy silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby. Vzhledem k tomu, že se zkratky SWOT může v odborných textech užívat jako citátového slova, ponecháváme zkratku v původním znění bez překladu, který by mohl být zavádějící. Pozn. překl.)

Podnikové cíle

Marketingová analýza

SWOT analýza

Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti, Hrozby

Silné a slabé stránky se vztahují k vnitřním charakteristikám podniku, zatímco příležitosti a hrozby k vnějším, nad kterými má podnik malou kontrolu.



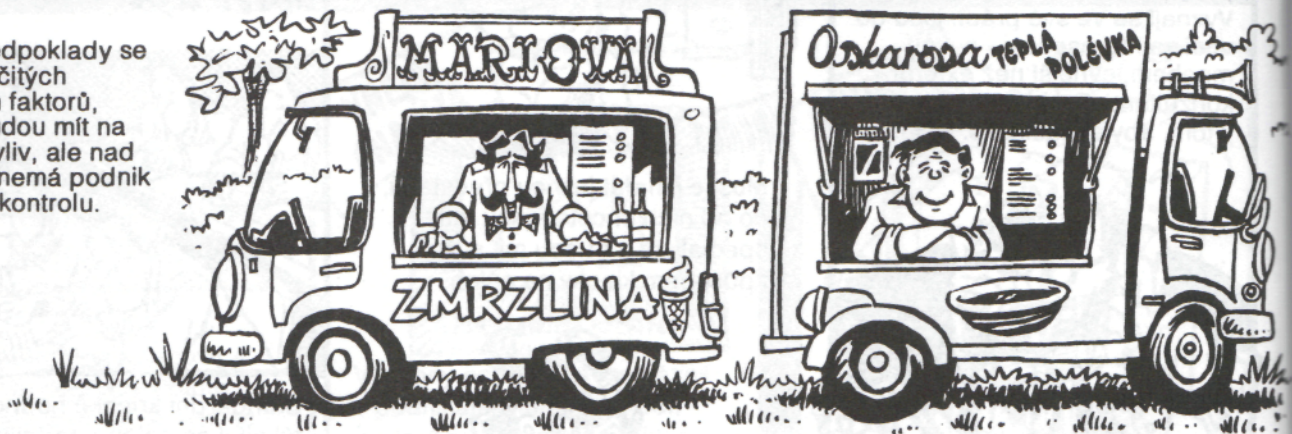
SWOT analýza má být stručný dokument zaměřující se na klíčové faktory, např. na klíčové rozdíly v silných a slabých stránkách mezi podnikem a jeho konkurencí a na jiné příležitosti a hrozby.



Měla by obsahovat přehled důvodů, proč byla produktivita špatná nebo dobrá. Mělo by jít o stručné, zajímavé rozpracování marketingové analýzy. V konečném marketingovém plánu se objevuje SWOT analýza, ne pouhá analýza.

JE NEZBYTNÉ VYTVOŘIT NĚKOLIK PŘEDPOKLADŮ

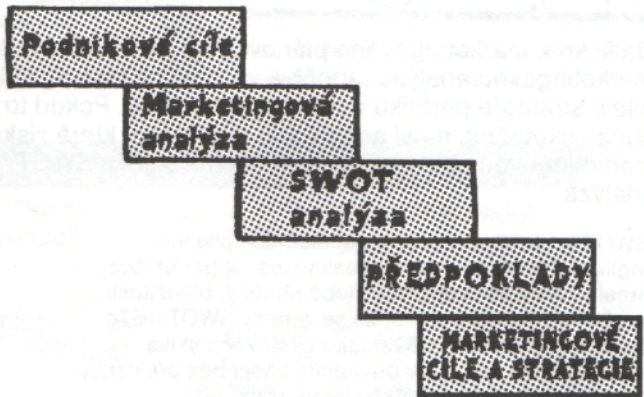
Tyto předpoklady se týkají určitých vnějších faktorů, které budou mít na podnik vliv, ale nad kterými nemá podnik žádnou kontrolu.



Například tady Mario vychází z předpokladu, že bude horký den, zatímco Oskar spoléhá na to, že bude chladno. Ani jeden z nich to nemůže tvrdit dopředu, ačkoli oba vycházejí z předpokladů založených na předchozích zkušenostech. Předpoklady mohou souviset s faktory, jako je přesytenost trhu, možný dopad úrovně cen na konkurenci apod.



Problém s předpoklady spočívá v tom, že mohou být chybné, takže by jich mělo být - pokud možno - co nejméně. A ty, které se učiní, by měly být závazné. Jestliže lze marketingový plán vytvořit bez určitého předpokladu, pak není tento předpoklad nutný.

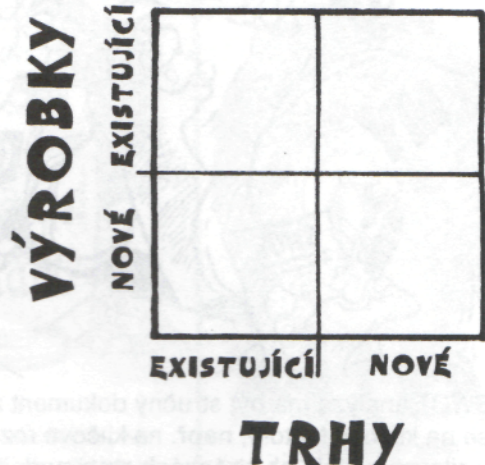


Po vytvoření nezbytných předpokladů o klíčových faktorech se marketingový plánovač dostává do situace, kdy musí přesně stanovit marketingové cíle, a je proto s to navrhnout strategie, kterými lze těchto cílů dosáhnout.

CÍL JE TO, ČEHO CHCETE DOSÁHNOUT
STRATEGIE JE ZPŮSOB, JAK TOHO PLÁNUJETE DOSÁHNOUT

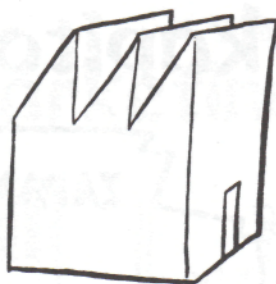


Marketingové strategie se týkají pouze dvou prvků - výrobků a trhů; nebo spíš kombinací výrobků a trhů. Buďto existující výrobky nebo nové výrobky na nových trzích, nebo existující či nové výrobky na nových trzích. Marketingové cíle vztahující se k těmto čtyřem kombinacím budou zcela odlišné, pokud jde o objem prodeje, cenu a podíl na trhu.

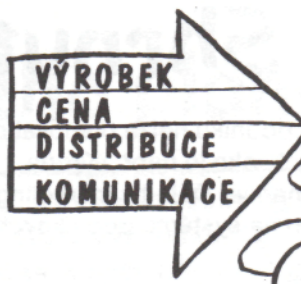


STRATEGIE

Způsoby a prostředky uskutečňování cílů.



STRATEGIE



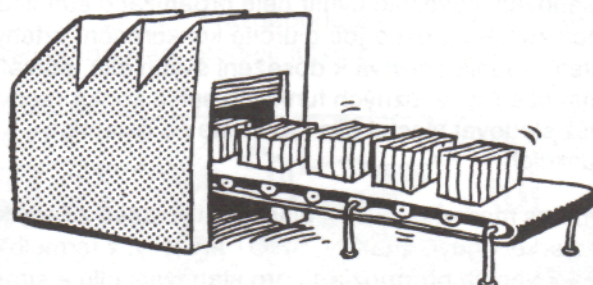
Zda se ale výrobek dostane do zákaznickových rukou, závisí na výrobku samém, na jeho ceně, na umístění (přístup k distribučním cestám a úroveň služeb poskytovaných zákazníkovi) a komunikaci s okolím (propagace, prodejní síla, podpora prodeje, výstavy apod.).

V této etapě je užitečné provést výzkum v terénu a využívat analogickou zkušenost o podílu na trhu, nákladech, zisku apod. Nespouštějte ze zřetele také zpracování alternativních plánů - pro případ, že by první plán nefungoval.

Řekla jsem HEJBLÁTKA!



Posledním zásadním krokem při utváření marketingového plánu je rozčlenit hlavní marketingové cíle a strategie do řady dílčích cílů s jejich vlastními strategiemi. Tato činnost se nazývá *program* a umožňuje klást důraz na to, aby marketingový plán bral v úvahu konkrétní charakter podniku.

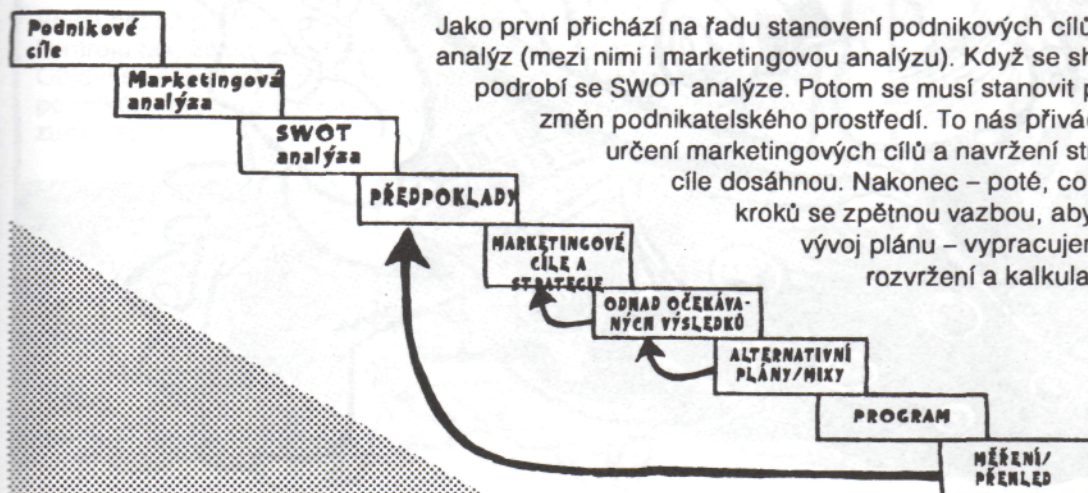


Například ve výrobkově orientovaném podniku založeném na výrobě určitých výrobků by se měl marketingový plán zaměřit na výrobek s cíli a strategiemi vztahujícími se podle potřeby na cenu, distribuci a komunikaci s okolím.



Zatímco geograficky orientovaný podnik by měl mít plán založený na odlišných charakteristikách trhu v různých částech země s cíli zaměřenými podle potřeby na cenu, výrobek a komunikaci s okolím.

Struktura procesu marketingového plánování



Jako první přichází na řadu stanovení podnikových cílů, které vyžaduje řadu analýz (mezi nimi i marketingovou analýzu). Když se shromáždí informace, podrobí se SWOT analýze. Potom se musí stanovit předpoklady možných změn podnikatelského prostředí. To nás přivádí ke klíčovému kroku – určení marketingových cílů a navržení strategií, kterými se tyto cíle dosáhnou. Nakonec – poté, co podnikneme několik kroků se zpětnou vazbou, abychom zkontrolovali vývoj plánu – vypracujeme detailnější časové rozvržení a kalkulaci nákladů – program.

Shrnutí 2. kapitoly

Marketingové činnosti podniku nelze plánovat odtrženě od jeho ostatních funkcí, jako je např. výroba, personální otázky, a finance. Dále by marketingový proces měl být založen na systému podnikového plánování.

Marketingové plánování je systematické uplatňování marketingových zdrojů tak, aby se dosáhlo marketingových cílů. Je to prostředek, kterým organizace hledá způsob, jak kontrolovat a ovládat mnohé vnější a vnitřní vlivy působící na její schopnost dosáhnout rentabilního prodeje. Marketingové plánování navozuje uvnitř celé organizace atmosféru porozumění, pokud jde o určité konkurenční vztahy, které podnik používá k dosažení svých cílů, pomáhá manažerům v různých funkcích spíše spolupracovat než sledovat vlastní cíle nezávisle na ostatních funkcích.

Proces marketingového plánování sestává z řady kroků: z marketingové analýzy, SWOT analýzy, z formulování plánovacích předpokladů pro stanovení cílů a strategií a tvorby detailního programu činnosti. Klíčovými kroky v tomto procesu je stanovení marketingových cílů a tvorba marketingových strategií. Marketingové cíle vyjadřují vždy soulad mezi výrobky a trhy; marketingové strategie jsou prostředky, jejichž pomocí se dosáhne marketingových cílů.

Stupeň formalizace plánovacího procesu bude záviset na velikosti a různorodosti organizace, i když plánovací proces sám o sobě je použitelný univerzálně.

ZAPAMATUJ SI:

Za prvé: Marketingová analýza!

Za druhé: SWOT analýza!

Za třetí: Předpoklady!

Za čtvrté: Cíle a strategie!

Za páté: Program!

