

# Proces marketingového plánování II

## ODSTRAŇOVÁNÍ MÝTŮ

Proč mají některé podniky potíže s vypracováním marketingových plánů? Jaké panují mýty a mylné představy, které obklopují marketingový plánovací proces?



Tento muž se mýlí. Pravděpodobně pracuje v nějaké oblasti předpovědi prodeje a tvorby rozpočtu.

### Předpovědi a rozpočet se provádí následovně ..



Nejprve číselné vyhodnocení loňského roku...



Potom extrapolace...



Nakonec cíl, který může nebo nemusí být reálný.



Neexistuje žádný způsob, jak nahlížet na trh nebo ukazovat, jak dosáhnout předpokládaného prodeje. Ten bývá



často nadsazený, aby motivoval prodejní síly k vyššímu výkonu, zatímco rozpočty



jsou sníženy - a působí jako záchranná síť pro případ, že se předpovědi nesplní.

Velmi běžná praxe je, že šéf vytyčí cíle a decentralizuje provozní kontrolu tak, že za tyto cíle jsou zodpovědní manažeři - a tumáš! Objeví se úspěšný marketingový plán. Bohužel existuje bezpočet podniků, které prosazovaly decentralizované ziskové cíle a trapně ztroskotaly.



To se lehce řekne, ale hůř udělá.

**A tím myslím KAŽDÉHO!**



Celkový objem se zvyšuje a minimální míra návratnosti se často uplatňuje u všech trhů a výrobků bez ohledu na tržní podíl, míru růstu nebo fázi životního cyklu výrobku (viz kapitola 6).

Co je doma, to se počítá

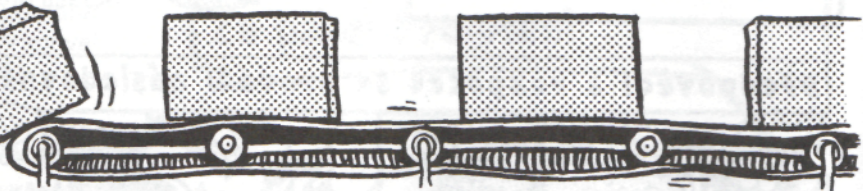
Shrábni prachy a pryč

Onesko tady - zítra jinde

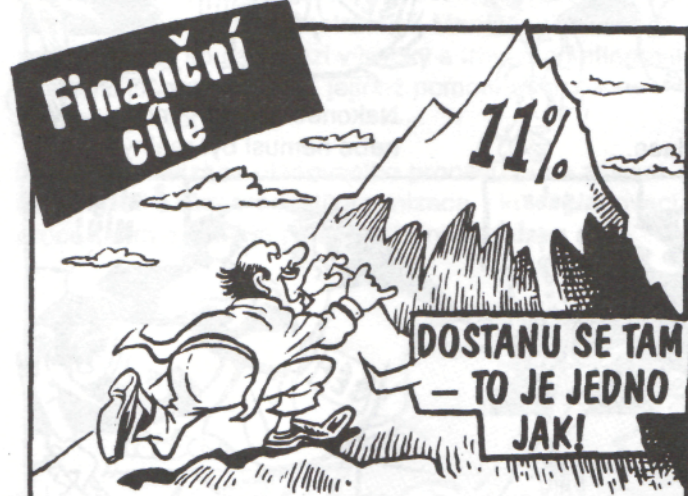


Problém s tím spojený spočívá v tom, že tyto decentralizované jednotky pracují pouze stylem "Co je doma, to se počítá".

Je tomu tak proto, že myšlenkový proces vypadá následovně:  
"Pro manažery je bezpečnější dělat to, co umějí nejlépe - řídit svůj současný okruh zboží a zákazníků tak, aby se vešli do rozpočtu letošního roku."



Výsledek - komicky velká a různorodá výrobní řada, zbytečná duplicita ve výzkumu trhu, zmatky v tvorbě cen, i pokud jde o image podniku, chaos a nezdar - a celkově nižší zisk.



Takže finanční cíle nám nepomohou v určování toho, jak se má výsledků dosáhnout; nepomohou nám ani předpovědi prodeje, které se týkají existujících výrobků na existujících trzích, ani to, že jsou vyjádřeny číselně.



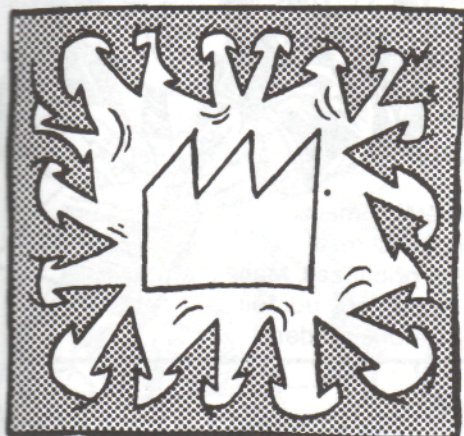
Marketingové cíle jsou potřebné k stanovení toho, jak učinit závažné rozhodnutí do budoucna. To bude způsob, jak dosáhnout podnikových cílů. Ale najít správná slova k objasnění podstaty marketingových cílů, to je těžší než jen sepsat čísla.



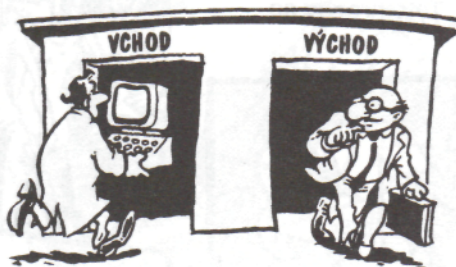
**Tržní segmenty**

Manažeři nebudou přemýšlet o odpovídajícím významu různých tržních segmentů, ani nebudou pocíťovat nutnost shromažďovat údaje, dokud nebude účel takových činností jasný. Takže zakládat budoucí plánování podniku na předpovědi prodeje nebo tvorbě rozpočtu může být značně nebezpečné.

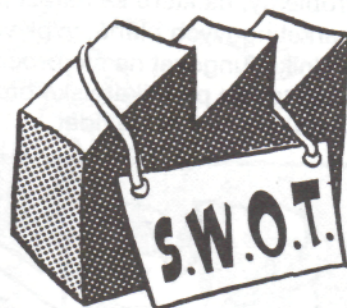
Vypracování předpovědi a rozpočtu nebere v úvahu změnu podnikatelského prostředí ...



... ani tu skutečnost, že se mění i samotný podnik, ...



... jak lidé přicházejí a odcházejí, jak se mění zařízení, technologie apod. Jenom prostřednictvím procesu marketingového plánování se mohou najít způsoby hodnocení, jak se podnik a prostředí navzájem ovlivňují.



Pouze prostřednictvím analýzy a SWOT analýzy se mohou zvláštní schopnosti podniku poměřovat s potřebami zákazníka.

Další mýtus o marketingovém plánování se týká toho, že neexistuje žádný vztah mezi ním a komerčním úspěchem. Důvodem tohoto tvrzení je, že někteří jedinci a podniky si vedou, jak se zdá, dobře bez plánování. Zatímco jiné s puntičkářskými marketingovými plány – jak se zdá – dopadají špatně. Když však poptávka převyšuje nabídku, dokáže zisk dosáhnout každý.

JSEM JENOM ZPÍ-  
VAJÍCÍ SNÍLEK...



I KDYŽ JSOU PODMÍNKY PŘÍZNIVÉ, LIDÉ S MARKETINGOVÝMI PLÁNY DOSAHUJÍ VYŠŠÍ ZISK NEŽ TI BEZ NICH

Úspěch závisí nejen na vhodných marketingových postupech

**Je to ŠTĚSTÍ**

Tohle koupím KOLIK?

**Je to PODMÍNKA ÚSPĚCHU**

Je to bohatství? Nebo klid duše?

**Je to STYL**

Oslobu-  
jeme pouze šlechtu

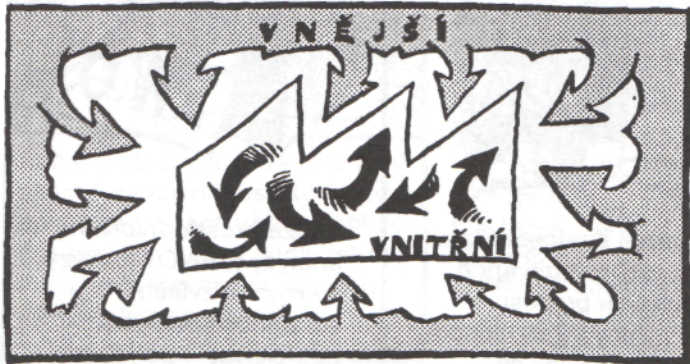
**Je to TVOŘIVOST**

Lepší pasti na myši

Některé firmy pokládají za měřítko úspěchu úroveň svých zákazníků.

Avšak i géniové musí uspokojit poptávku zákazníka. Každý podnik potřebuje marketingový plán.

Problémy, na které se naráží při tvorbě marketingových plánů, vyplývají z neschopnosti podniku fungovat na sto procent a z hrozeb, které představuje podnikatelské prostředí. Tyto hrozby se často dají stěží předvídat.

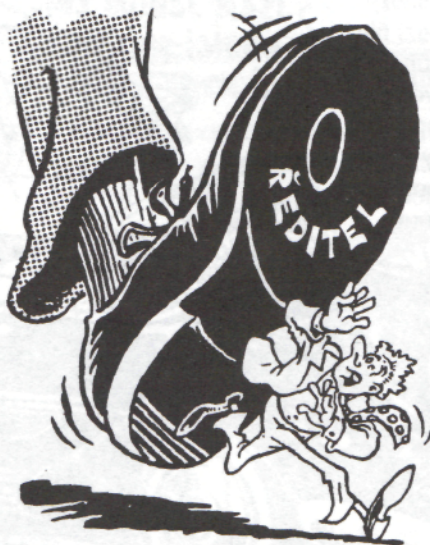


Zdá se, že pro většinu manažerů je nejpohodlnější řešit problémy tak, jak přicházejí. Mají totiž plné ruce práce, aby udrželi podnik v chodu ze dne na den.



I kdyby se opravdu snažili spolupracovat při tvorbě marketingového plánu, nebudou mít dost času na zítřejší problémy, když zdolávají dnešní.

Další problém spočívá v tom, že se každý dívá na věc jinými očima



POSLÍČEK



ŘEDITEL

a proto bude mít každý jiné představy o tom, o co by měl v práci usilovat.

Pouhý výčet vnitřních a vnějších problémů vede ke složité tvorbě zavádění marketingového plánu, a proto velký počet podniků obchoduje bez plynulého marketingového plánování. Avšak i kdyby proces sám byl jednoduchý, bude jeho uskutečňování vzhledem k lidským nedostatkům stále neuvěřitelně obtížné.



Například jestliže šéf odmítá pochopit nutnost plánu, je prakticky nemožné uspět.



A obzvláště těžké je to v podniku organizovaném na základě divizionálního řízení, kde mohou vznikat aparátnické problémy.

Způsob, jak zajistit spolupráci vašich kolegů při přípravě marketingového plánu, je jasný, když se ovšem vrcholovému vedení věnuje pečlivá pozornost. Musíte jim vysvětlit:

- proč je marketingový plán nutný
- proč je systém marketingového plánování nutný
- proč by do jeho přípravy mělo být zapojeno vrcholové vedení
- proč systém potřebuje testování
- proč jsou potřebné školící programy a pracovní semináře
- proč se musí shromažďovat údaje, a to zejména z odlehlých oblastí podniku

Budete potřebovat plán pro přípravu harmonogramu.

Spolupráce s přetíženými liniovými manažery není jistá. Když jim bez předchozího varování předložíte tlustou příručku o tom, jak připravit marketingový plán pro váš podnik, přivodíte jim něco na způsob šoku.



Mohou postrádat nezbytné znalosti o základních marketingových pravidlech a o shromažďování podstatných informací. Sám pojem marketingového plánování se jim může zdát nepochopitelný.



Takže si představí marketingový plán jako jistý druh předpovědi prodeje a poskytnou vám číselné údaje o prodeji na současných trzích a to pod názvem marketingový plán, jen aby vás uspokojili.

Čistý výsledek bude objemný neupotřebitelný dokument, který se nedá číst. A to odradí každého, aby to zkusil znovu. Jestliže se totiž z marketingového plánování učiní každoroční událost, stane se mechanickým cvičením, při kterém se bude jeden plán za druhým ukládat na příslušné místo.

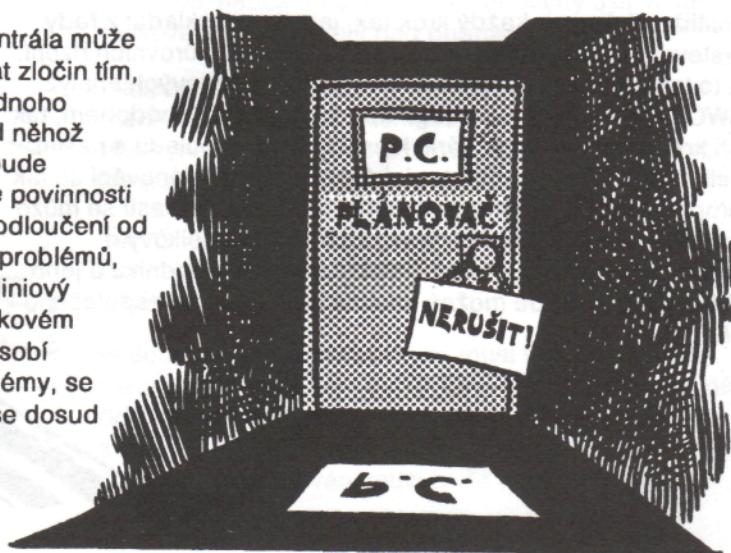


"Podniková centrála" má svůj vlastní podíl na podkopání procesu marketingového plánování. Dlouhodobé plánování mohou totiž chápat lidé z P.C. v podstatě jako činnost podnikové centrály a nespojovat ji s krátkodobým plánováním, které spadá do sféry činnosti operativních manažerů. Pokud k tomu dojde, stane se dlouhodobé plánování sotva něčím víc než statistickou extrapolací pro potřebu ředitelů. Zatímco krátkodobé plánování zůstane nám dobře známou tvorbou rozpočtu a předpovědi prodeje.

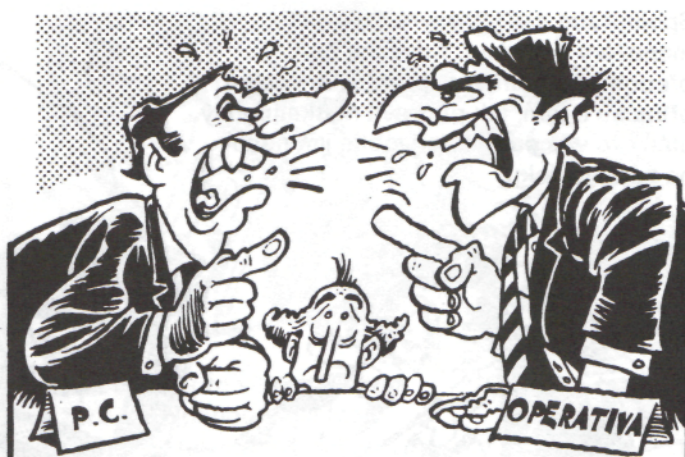
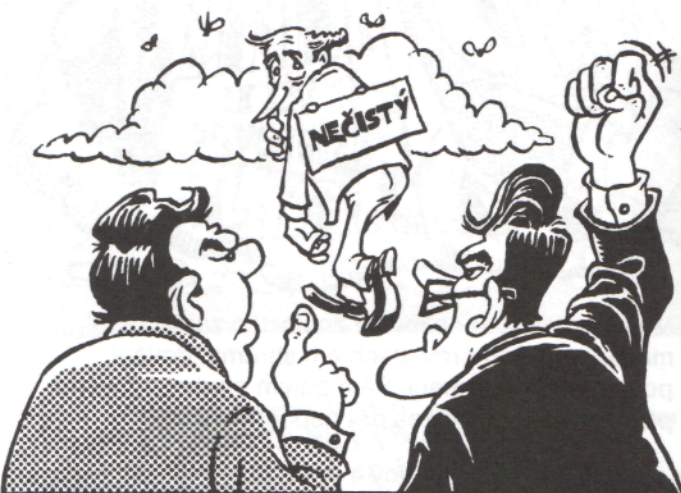


Výsledek: ztráta společného směru. A jestliže dlouhodobé plánování nebude brát v úvahu obtíže a sladování budoucích plánů se současnými problémy, nebudou operativní manažeři zvažovat alternativy, na kterých sami pracují.

Podniková centrála může někdy spáchat zločin tím, že jmenuje jednoho plánovače, od něhož očekává, že bude vykonávat své povinnosti v dokonalém odloučení od skutečností a problémů, které prožívá liniový manažer. V takovém případě se násobí všechny problémy, se kterými jsme se dosud setkali.

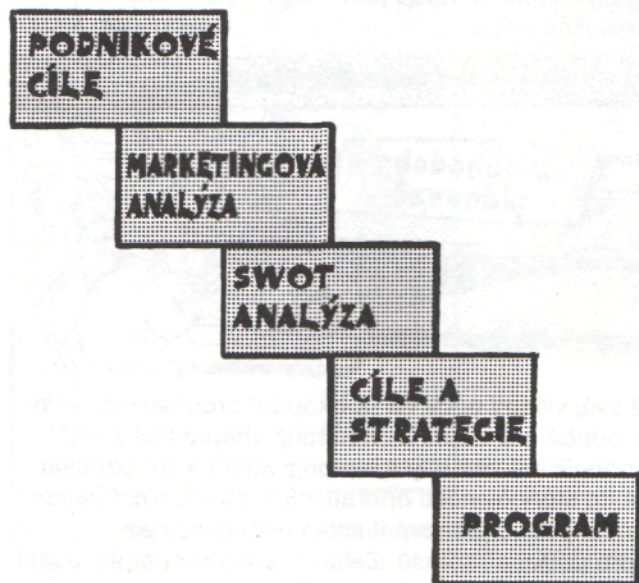


Ostatní manažeři nemají plánovače v lásce a ignorují ho i ti z centra podniku. P.C. ho bere spíše jako iniciátora cílů a strategií než jako iniciátora plánování. Bez spolupráce s operativními manažery se stává jistým druhem pomocného úředníka a je tím pádem zbytečný.



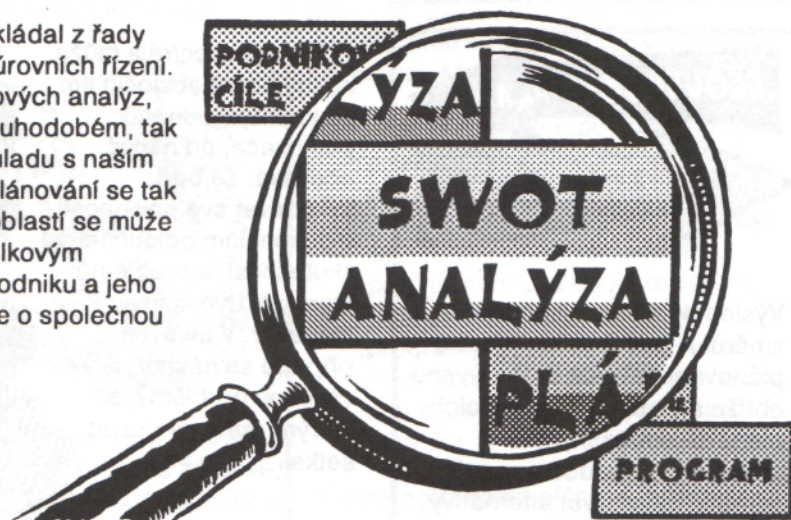
Často se dostává do "dvojího ohně" v strategicky neúnosné situaci - a ne zrovna mnoho řídicích pracovníků rozumí marketingovému plánování, a proto budou na plánovače klást nereálné požadavky. A navíc, jakmile vrcholové vedení zvolí marketingového plánovače, spadne mu kámen ze srdce, protože přesune zodpovědnost na někoho jiného.

Takže aby dosáhl jakýkoliv marketingový plán úspěchu, je důležité zapojit do marketingového plánovacího procesu operativní vedení a skoncovat s mýty zamlžujícími tento problém.



Pro marketingové plánování existuje osvědčený rámec - je to proces, který poskytuje společnou základnu názírání na určité klíčové sporné otázky, se kterými se podnik setkává, a k položení základů pro spolupráci mezi všemi úrovněmi řízení při rozhodování o tom, jak s nimi co nejlépe naložit.

Jestliže chápeme každý krok tak, jako by se skládal z řady vrstev, je možné uplatnit tuto úvahu na všech úrovních řízení. A to tak, aby se vytvořily hierarchie marketingových analýz, SWOT analýz, cílů a strategií apod., jak při dlouhodobém, tak při krátkodobém plánování, které by byly v souladu s naším celkovým záměrem. Strategické a operativní plánování se tak propojí a změn a kompromisů mezi každou z oblastí se může dosáhnout s větší nadějí na úspěch. Jedině celkovým pochopením všech silných i slabých stránek podniku a jeho klíčových cílů bude možné nastolit pocit, že jde o společnou věc.



# Shrnutí 3. kapitoly

**ZAPAMATUJ SI:**

**Dlouhodobé (strategické) a krátkodobé (operativní) plánování musí být navzájem propojené.**



Malá znalost marketingu a nejasnost v rozdílu mezi marketingovým plánováním a předpověďmi prodeje s tvorbou rozpočtu se projevuje u operativních manažerů tím, že se i nadále snaží pohlížet na podnik úzce omezeným a krátkodobým pohledem a pokračovat v podnikání v nezměněné podobě. V takových podnicích, které nerozumějí marketingovému plánování a nepoužívají ho v praxi, jsou operativní problémy na denním pořádku. Tyto problémy se promítají do klesající efektivity organizace. Projevují se zejména v ochromeném řízení. To pramení ze šarvátek mezi funkčními oblastmi, nedostatku informací, duplicity úsilí a tím celkové ztráty kontroly nad podnikem.

Naopak ty podniky, které efektivní systém marketingového plánování mají, se těší vysoké efektivity organizace a dosahují vysokého stupně kontroly nad svým okolím.

Žádný systém marketingového plánování nebude fungovat dokonale, dokud nebudou splněny následující podmínky:

vedoucí stojící v čele podniku musí tomuto systému rozumět a musí v něm být aktivně zapojený; na každé řídicí úrovni musí existovat prostředky integrace s ostatními funkčními oblastmi podniku a strategické a operativní plánování musí tvořit součást téhož systému.