

Charakter a obsah marketingového plánovania

Marketingové plánovanie

Plánovanie je projektovanie budúcnosti organizácie. Plány pomáhajú stanovovať ciele a spracovať stratégie na ich dosiahnutie. Plánovanie okrem toho:

- pomáha koordinovať činnosti, ktoré zabezpečujú alebo napomáhajú dosiahnutie cieľov v určitom časovom horizonte
- umožňuje lepšie koordinovať podnikateľské aktivity
- umožňuje lepšie prispôsobiť zdroje možnostiam trhu
- pomáha firme pohotovo reagovať na zmeny v prostredí
- pomáha objaviť nové príležitosti na trhu
- vytvára lepšie možnosti pre kontrolnú činnosť.

Mrkt plánovanie zahŕňa dve oblasti: strategické plánovanie a mrkt plán.

Strategické plánovanie

Strategické plánovanie je proces tvorby a udržiavania strategickej rovnováhy medzi cieľmi a možnosťami firmy vo vzťahu k meniacim sa trhovým príležitostiam.

Je úlohou vrcholového riadenia a zahŕňa všetky oblasti činnosti firmy. Hlavnou úlohou je plynulé prispôsobenie a rozvoj podnikateľských aktivít firmy meniacim sa podmienkam, požiadavkám a príležitostiam trhu.

Marketing poskytuje pre strategické plánovanie potrebné trhové informácie, pomáha stanoviť podnikateľské ciele, ako aj návrhy možných rozvojových stratégií.

ÚROVNE STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA

Prebieha na troch úrovniach:

Strategický plán na úrovni firmy. Na tejto najvyššej úrovni firmy strategický plán obsahuje poslanie a ciele organizácie, základné oblasti podnikania, alokáciu zdrojov a ich rozdelenie na jednotlivé oblasti podnikania, formuláciu a implementáciu stratégie. Manažment by mal zvoliť takú stratégiu, ktorá bude v súlade s maximalizáciou majetku akcionárov. Časový horizont predstavuje 3 až 5 rokov.

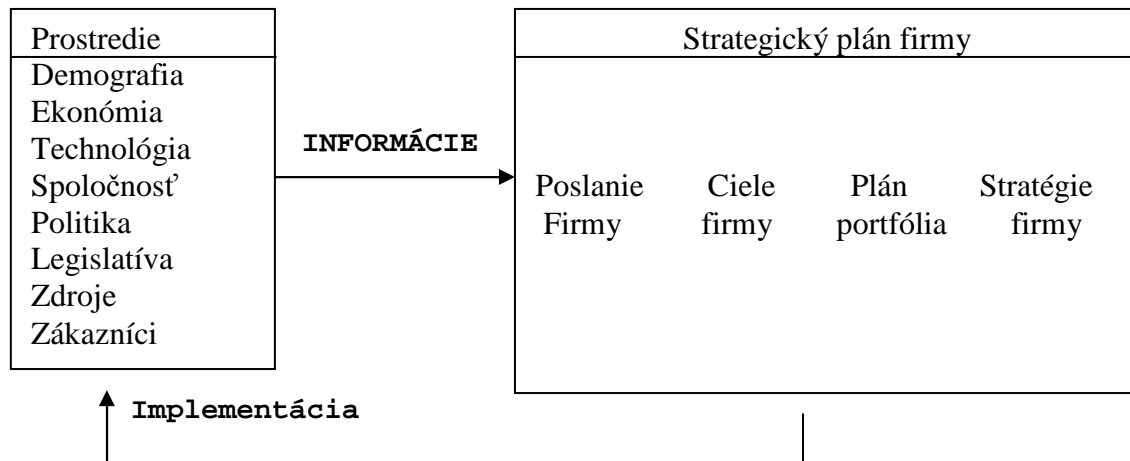
Strategický plán na úrovni strategických podnikateľských jednotiek. Je to uzavretý organizačný útvar s vlastnými funkčnými oblasťami, ktorá pôsobí v určitej oblasti podnikania. Vo väčších firmách zodpovedá divízii. Stratégie sa vytvárajú na základe globálnej stratégie korporácie s cieľom vlastnej konkurencieschopnosti v danej oblasti. Sú zamerané na tvorbu cieľov, alokáciu zdrojov, voľbu vhodnej organizačnej štruktúry, riadenie ľudských zdrojov ... Časový horizont predstavuje 1 až 3 roky.

Funkčné strategické plány na úrovni funkčných oblastí firmy. Vypracúvajú sa na jednotlivé funkčné oblasti - pre mrkt, vývoj, výrobu, ľudské zdroje, financovanie atď. Vychádzajú zo stratégie firmy ako celku. Časový horizont sa pohybuje okolo 1 roka.

PROCES STRATEGICKÉHO PLÁNOVANIA

Plánovanie je proces, ktorý zahŕňa zhromažďovanie informácií z prostredia, v ktorom organizácia funguje a rozhodovanie o poslaní, cieľoch, portfóliovom pláne a stratégiách.

Proces strategického plánovania



Poslanie firmy

Vytvára predpoklady pre formulovanie stratégie ako aj kritérií, podľa ktorých sa stratégia hodnotí. Je motivačným nástrojom, ktorý vytvára vzťah k zákazníkom, dodávateľom i veriteľom, vytvára postoj firmy ku konkurentom, ale aj k spolupracovníkom, vzťah vlastníkov a manažérov.

Vymedziť poslanie firmy, znamená zdôvodniť jej existenciu a význam. Poslanie má byť definované tak, aby vytváralo dostatočný priestor pre dlhodobú existenciu firmy a aby správne orientovalo jej rozvoj. Na určenie poslania firmy vplýva päť činiteľov:

- 1) *História, minulosť firmy*
- 2) Preferencie vlastníkov a manažmentu
- 3) *Vplyv prostredia* (riziká a možnosti)
- 4) *Zdroje firmy* (reálne možnosti rozvoja firmy)
- 5) *Špeciálne kompetencie* (schopnosti, tradície)

Dobre stanovené poslanie sa vyznačujú týmito charakteristikami:

- a) **Obmedzený počet cieľov.** Poslanie by sa malo sústrediť na určitý počet reálnych cieľov.
- b) **Zdôraznenie hlavnej politiky a hodnôt, ktoré si firma uctieva.** Politika by mala určovať, ako sa má manažment správať k akcionárom, zamestnancom, zákazníkom, dodávateľom, distribútorom...
- c) **Vymedzenie podľa pôsobnosti** ako napríklad odvetvová oblasť, rozsah produktov a ich úžitok pre spotrebiteľa, vertikálny rozsah...

Ciele firmy

Predstavujú koncové body, ku ktorým smeruje napĺňanie poslania organizácie. Musia sa stanoviť pre všetky oblasti firmy, ktoré majú vplyv na výkonnosť a dlhodobú prosperitu firmy. Z hľadiska organizačnej úrovne firmy a časového horizontu plánu možno ciele hierarchicky usporiadať:

Na **podnikateľskej úrovni** sa za strategické považujú ciele týkajúce sa

- *trhovej pozície firmy* (akú úlohu má mať firma na jednotlivých trhoch, resp. trhových segmentoch vo vzťahu ku konkurencii.)
- *rentability* (výšky zisku, rentability obratu, vlastného kapitálu, celkového kapitálu)
- *finančnej pozície* (podmienok úveru, likvidity, stupňa samofinancovania, kapitálovej štruktúry...)
- *sociálnych cieľov* (príjmov a sociálnej istoty, integrácie...)
- *prestížnych cieľov* (nezávislosti, imidžu, prestíže...)

Na **strategickej úrovni** ciele majú obsahovať podnikové ciele konkretizované na podmienky podnikateľských jednotiek ako aj špecifické ciele týkajúce sa trhových, technologických a hospodárskych zámerov týchto jednotiek

Funkčné ciele

Plán portfólia

Jeho podstatou je hľadanie a nachádzanie nových, perspektívnych podnikateľských oblastí, t.j. zavádzanie nových výrobkov alebo nových druhov služieb, likvidácia nerentabilných a neperspektívnych podnikateľských oblastí. Do tejto činnosti patria aj rozhodnutia o rozšírení plnenia alebo stabilizovania existujúcich výrob, respektíve poskytovania služieb.

Stratégie firmy

Stratégie sú nástroje na usmerňovanie hlavných činností firmy na dosiahnutie dlhodobých cieľov. Podľa orientácie ich možno primárne rozčleniť na tieto skupiny:

1. rastová stratégia - predstavuje progresívny typ stratégie, ktorý sa sústreďuje na rast objemu výroby a na úspech firmy. Je to stratégia ziskovej expanzie.
2. stabilizačná stratégia - snaží sa udržať terajšie poslanie a ciele firmy bez významných zmien v strategickom smerovaní a tým udržať jej postavenie na trhu. Stratégiu uplatňujú dominantné firmy v zrelých odboroch a malé rodinné firmy.
3. útlmová stratégia - klesanie zisku môže mať rozličné príčiny, t.j. vonkajšie i vnútorné. Stratégia reaguje na pokles výkonov firmy a spočíva v redukcii rozsahu a šírky jej úsilia, predovšetkým slabých podnikateľských oblastí. Cieľom útlmovej stratégie je reštrukturalizovať, resp. obmedziť niektoré firemné aktivity, a tak zastaviť ďalší pokles. Poznáme:
 - stratégia zvratu
 - stratégia redukcie
 - stratégia likvidácie
4. kombinovaná stratégia - tento prístup sa môže využiť vo firmách s mnohými podnikateľskými oblasťami, keď sa pre rozličné oblasti podnikania používajú v rovnakom čase odlišné stratégie.

Marketingový plán

Marketingový plán - jeden z najdôležitejších výstupov marketingového procesu.

Obsah marketingového plánu:

Prehľadné zhrnutie a tabuľka

Predstavuje stručný prehľad navrhovaného plánu. Umožňuje vrcholovému manažmentu pochopiť hlavné zameranie plánu.

Súčasná marketingová situácia

Základné údaje o trhu, produkte, konkurencii, distribúcii a makroprostredí.

SITUÁCIA NA TRHU

Zahrňuje informácie o cieľovom trhu, veľkosti a raste trhu podľa jeho segmentov, informácie o potrebách a praniach zákazníkov, vnímanie výrobkov, trendy v nákupnom správaní.

SITUÁCIA PRODUKTU

Sú tu uvedené údaje ako predaj, cena, ziskové rozpätie, čistý zisk - jednotlivých výrobkov, výrokových radoch v minulosti

KONKURENČNÁ SITUÁCIA

Identifikácia konkurencie (veľkosť, ciele, trhové podiely, kvalita výrobkov, marketingové stratégie konkurencie)

DISTRIBUČNÁ SITUÁCIA

Informácie o veľkosti a dôležitosti jednotlivých distribučných cestách.

SITUÁCIA V MAKROPROSTREDÍ

Trendy v širokom makroprostredí - demografickom, ekonomickom, technologickom, politickom, legislatívnom, sociálno-kultúrnom.

SWOT analýza a analýza sporných záležitostí.

Táto časť mrkt plánu musí včas predvídať hlavné možné riziká a príležitosti, ktoré sa týkajú produktu a ktoré prináša meniace sa prostredie. Jej cieľom je zohľadniť hlavné smery vývoja, ktoré môžu ovplyvniť firmu. Ide tu o analýzu silných a slabých stránok podniku.

Manažment by mal spracovať prehľad čo najväčšieho počtu rizík a príležitostí, odhadnúť pravdepodobnosť jednotlivých rizík a rozsah strát.

Ciele:

FINANČNÉ

Vyžaduje sa, aby všetky obchodné jednotky vykazovali dobrú finančnú výkonnosť, vyjadrenú napríklad v ziskovej návratnosti investícií, vo finančnom vyjadrení zisku, ktorý má jednotka dosiahnuť, vyprodukovanej hotovosti...

MARKETINGOVÉ

Finančné ciele sú transformované do marketingových cieľov.

Marketingová stratégia

Marketingová stratégia = „herný plán“ ktorý sa bude využívať pri dosahovaní marketingových cieľov. Zahrňuje špecifické stratégie pre cieľové trhy a jednotlivé segmenty, na ktoré sa firma chce zamerať. Zohľadnia sa tu jednotlivé špecifiká týchto segmentov, ich ziskovosť a význam pre firmu. Pre každý trhový segment by mala byť vypracovaná osobitná stratégia, ktorá by zohľadnila ich osobitosti a potreby. Štandardne sa vyjadruje ako zoznam, ktorý obsahuje:

- cieľový trh
- umiestnenie
- výrobová rada
- cena
- distribúcia
- predajný personál
- služby
- propagácia
- podpora predaja
- výskum a vývoj
- marketingový výskum.

Akčné programy

Marketingová stratégia zahrňuje široko poňaté marketingové programy. Každý prvok marketingovej stratégie musí byť špecifikovaný tak aby odpovedal na otázky: čo, kto a kde vyrábať a koľko to bude stáť.

Prehľad plánu zisku a strát

Na základe akčných plánov môžeme zostaviť Výkaz ziskov a strát. Výnosy predstavujú plánované množstvo predaja vynásobené plánovanou predajnou cenou. Náklady zahŕňajú všetky náklady a výdavky všetkých činností vrátane marketingových.

Návrh posúdi vrcholový manažment a doporučí jeho úpravu alebo ho priamu schváli.

Kontrola

Na sledovanie postupu realizácie plánu. Sledovať dosahované výsledky a porovnávať ich s plánovanými hodnotami. V prípade zistených odchýlok je nevyhnutné analyzovať ich príčiny a navrhnúť opatrenia na ich odstránenie, resp. na úpravu plánu, prípadne na vypracovanie nového plánu.

Implementácia mrkt plánu

Je to proces, pri ktorom sa **mrkt stratégie a plány uvádzajú do praxe** s cieľom dosiahnuť splnenie mrkt cieľov. Pri uvedení mrkt plánu do praxe sa musí jednoznačne stanoviť, kto je zodpovedný za implementáciu, kde sa vykonávajú jednotlivé opatrenia, kedy, a v akých časových intervaloch, spôsoby a metódy, ktoré pomáhajú uviesť mrkt plán do praxe.

Príčiny neúspešnej implementácie mrkt plánov

IZOLOVANÉ PLÁNOVANIE

Plány firiem často vypracúva vrcholový manažment alebo profesionálni plánovači na vyššej úrovni riadenia. Len zriedkavo majú priamy kontakt s marketingovými pracovníkmi, ktorí musia realizovať plány. Centrálné plánovanie môže mať výhody (silné jednotné vedenie, lepšia koordinácia stratégií v jednotlivých podnikateľských jednotkách, väčší dôraz na dlhodobé strategické myslenie a úspešnosť), ale môže spôsobovať aj niektoré problémy. Vrcholový manažment a plánovači sa zaoberajú stratégiou v širších súvislostiach a môže sa stať, že pripraví plány, ktoré sú príliš všeobecné, nedokážu pochopiť praktické problémy.

RIEŠENIE ROZPORU MEDZI DLHODOBÝMI A KRÁTKODOBÝMI CIEĽMI

Marketingové stratégie firiem často obsahujú dlhodobé činnosti na obdobie troch až piatich rokov. Odmeňovanie mrkt pracovníkov, ktorí tieto stratégie uvádzajú do praxe, sa však spravidla uskutočňuje na základe krátkodobých výsledkov predaja alebo zisku. Keď si majú vybrať medzi dlhodobou stratégiou alebo krátkodobými úlohami, zvyčajne uprednostnia lepšie odmeňované krátkodobé výsledky.

PRIRODZENÝ ODPOR K ZMENÁM

Je zákonité, že všetky súčasné operácie firmy sa navrhli s cieľom realizovať plány a stratégie spracované v minulosti. Nové stratégie nie sú vždy vítané. Vzbudzujú tým väčší odpor, čím sa viac líšia od starej.

NEDOSTATOK ŠPECIFICKÝCH PLÁNOV IMPLEMENTÁCIE

Niektoré mrkt plány sa dajú ťažko uviesť do praxe, pretože plánovači nevypracovali podrobné plány implementácie. Detaily prenechali na manažérov a výsledkom je nekvalitná alebo nijaká implementácia. Plánovači musia pripraviť podrobný plán implementácie, ktorý špecifikuje jednotlivé činnosti potrebné na začatie akcie. Musia

tiež vypracovať časový harmonogram a určiť hlavné úlohy pre jednotlivých manažérov.

Proces implementácie mrkt plánu

Pracovníci na všetkých úrovniach mrkt systému musia pri implementácii mrkt plánov a stratégií spolupracovať. Cieľom implementácie je dobre zostavený vykonávací program.

Proces implementácie vytvára päť navzájom súvisiacich prvkov:

VYKONÁVACÍ PROGRAM

Zjednocuje aktivity všetkých pracovníkov firmy. Určuje, aké rozhodnutia a činnosti sú potrebné na implementáciu mrkt plánu. Rozdeľuje zodpovednosť za tieto rozhodnutia a činnosti na jednotlivých pracovníkov firmy. Nakoniec poskytuje harmonogram, ktorý určuje, kedy je potrebné vykonávať rozhodnutia a kedy treba začať akcie.

ÚČINNÝ SYSTÉM ODMEŇOVANIA

Podporuje motiváciu ľudí jednak za splnenie krátkodobých úloh a jednak za naplnenie strategických cieľom. Je potrebné dosiahnúť súlad osobných záujmov so záujmami firmy.

ATMOSFÉRA RIADENIA

Zahŕňa štýl riadenia, akým manažéri spolupracujú s ostatnými pracovníkmi vo firme. Obsahuje spôsob vedenia ľudí, delegovanie právomocí, spôsob spolupráce a kontroly.

DOSTATOK PERSONÁLNYCH ZDROJOV

Na všetkých úrovniach musia firmy disponovať dostatočným počtom zamestnancov, ktorí spĺňajú požiadavky z hľadiska kvalifikácie, motivácie a osobných vlastností. Treba uskutočňovať nábor, rozmiestňovanie, prípravu a stabilizáciu personálu firmy.

VYHOVUJÚCA ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA.

Vhodne zvolená organizačná štruktúra rozdeľuje činnosť firmy na presne definované činnosti, ktoré priraduje jednotlivým pracovníkom, alebo oddeleniam a prostredníctvom špecializácie umožňuje zvýšiť efektívnosť.

Organizácia mrkt oddelenia

Ak je firma veľmi malá, tak všetky práce (výskum, predaj, reklamu, servis a ďalšie aktivity) by mohla zvládnuť jedna osoba. Ako sa firma rozrastá, tak sa rozširuje aj organizácia mrkt oddelenia na plánovanie a uskutočňovanie mrkt aktivít. Vo veľkých firmách pracujú v tomto oddelení mnohé mrkt špecialisti.

ORGANIZÁCIA MRKT ODDELENIA PODĽA HLAVNÝCH ČINNOSTÍ (FUNKČNÁ ORGANIZÁCIA)

Mrkt špecialisti zodpovedajú za rôzne mrkt činnosti a funkcie (manažér administratívy, reklamy a podpory predaja, predaja, výskumu, pre nové produkty). Hlavnou výhodou je jednoduchosť riadenia. Na druhej strane sa však stáva menej výhodou, ak sa rozširuje produkcia a trhy firmy.

ORGANIZÁCIA MRKT ODDELENIA PODĽA ZEMEPISNÝCH OBLASTÍ (TERITORIÁLNA ORGANIZÁCIA)

Umožňuje predávajúcim usídlit' sa v danej oblasti, poznať svojich zákazníkov a pracovať s minimálnymi cestovnými nákladmi a stratami času.

ORGANIZÁCIA MRKT ODDELENIA PODĽA PRODUKTOV (PRODUKTOVÁ ORGANIZÁCIA)

Na jej čele je manažér produkcie, ktorý riadi viacerých manažérov produktových skupín. Títo riadia manažérov produktov alebo značiek, ktorí zodpovedajú za konkrétne produkty. Táto organizácia je opodstatnená, ak produkty firmy sú značne rozmanité.

Manažér koordinuje celý mrkt mix produktu a môže rýchlejšie pochopiť a reagovať na problémy týkajúce sa produktu. Menej významným značkám sa venuje väčšia pozornosť, pretože majú vlastných manažérov.

Organizácie mrkt oddelenia podľa trhov

Tento typ je najvhodnejšie viesť, keď majú rôzne trhy rôzne potreby a preferencie. Podobá sa produktovej organizácii. Manažéri zodpovedajú za spracovanie dlhodobých a ročných plánov predaja a zisku na svojich trhoch. Mali by spolupracovať s marketingovým výskumom, reklamou, predajom. Hlavná výhoda systému spočíva v tom, že firma je organizovaná na základe potrieb špecifických zákazníckych segmentov.