

Zásady implementácie marketingových stratégií

Implementácia stratégie

Pojem a obsah implementácie stratégie

V anglo-americkéj manažérskej literatúre sa rozumie implementáciou proces, pomocou ktorého sú premenené marketingové plány na akcieszopné úlohy, ktoré sú pomocou tohoto procesu prevádzané tak, aby boli splnené plánované ciele.

Pojem implementácie stratégie môžeme chápať jednak procesne a jednak ako dielčí strategický projekt. Procesná stránka implementácie zahŕňa: formulovanie cieľov implementácie a vymedzenie činností k presadeniu, uskutočňovaniu a realizácií kontroly implementácie. V bezprostrednej realizačnej fáze sa doporučuje definovať implementáciu ako samostatný strategický projekt.

Proces tvorby stratégie môžeme rozdeliť na 3 dielčie úlohy:

1. zabezpečiť akceptovanie stratégie u pracovníkov podniku = presadenie implementácie
2. špecifikovať globálne strategické úlohy
3. prispôbiť podnikovú štruktúru, podnikový systém a podnikovú kultúru navrhovanej stratégii

Ciele implementácie stratégie

Hlavný cieľ procesu implementácie stratégie je úspešná implementácia vytvorenej stratégie. Aby sme to dosiahli, je potrebné:

1. zaručiť znalosť a zrozumiteľnosť obsahu stratégie
2. vybaviť tých, ktorých sa implementácia týka zodpovedajúcimi kompetenciami
3. dosiahnuť ochotu chcieť uskutočňovať danú stratégiu

Presadenie marketingových stratégií

Predpokladom úspešného presadenia stratégie je, aby s obsahom stratégie boli zoznámené osoby v podniku. Je potrebné rozlišovať dve skupiny adresátov:

1. *vrcholový a stredný manažment* - mal by byť informovaný o dôvodoch strategických zmien, o obsahu, o očakávaní úspechu a o očakávaných účinkoch strategickej koncepcie. Komunikácia by mala byť skôr neformálna.
2. *zostávajúci pracovníci* - redukuje sa obsah strategického obsahu z dôvodu zachovania tajomstva a obmedzených schopností pracovníkov porozumieť strategickým problémom.

Pri realizácii stratégie môžu vnikat' tieto konflikty

1. **konflikty cieľov** - vznikajú keď sa líšia ciele jednotlivých oblastí podnikania a spoločný cieľ je nerealizovateľný.
2. **rozdiely v očakávaníach** - vedúci pracovníci očakávajú rôzny úspech účinnosti stratégie

3. **konflikty pri presadzovaní** v dôsledku osobných záujmov alebo rozdielov v kvalifikácii
4. **konflikty kultúry** napr. medzi technicky a marketingovo orientovanými odborníkmi

K PREDPOKLADOM ÚSPECHU IMPLEMENTÁCIE PATRIA 3 ASPEKTY:

1. *Ten, kto o stratégii rozhoduje, musí identifikovať nositeľov implementácie vo vnútri podniku.*
2. *K zavedeniu a presadeniu stratégie by mali vedúce sily používať adekvátny štýl implementácie*
3. *Pre implementačný projekt je potrebné zaistiť účinné organizačné predpoklady.*

Za nositeľov implementácie sú považovaní tí odborníci a vedúci pracovníci, ktorí môžu rozhodujúcim spôsobom prispieť k presadeniu a plneniu úloh. Do procesu implementácie by mal byť aktívne vťahnutý tvorca stratégie a kľúčový manažér. Títo môžu pôsobiť podporne z hľadiska svojej moci aj odbornosti.

Štýly vedenia

Pri implementácii stratégie môžeme použiť rôzne štýly vedenia. Medzi základné rozdielne postupy patria:

1. **prístup z hora dole** - stratégia je formulovaná na najvyššom riadiacom stupni, na ďalšie stupne je diktovaná ako úloha.
2. **prístup zdola hore** - znamená, že stratégia je vytváraná v blízkosti použitia a vyššími stupňami ja schvaľovaná, poprípade modifikovaná.

SCHOPNOSTI DÔLEŽITÉ PRE IMPLEMENTÁCIU:

Schopnosť interakcie - schopnosť ovplyvniť vlastné chovanie a chovanie ostatných osôb

Schopnosť alokácie - zdroje by mali byť rozdelené tak, aby boli dané tam, kde sa dosiahne najlepší účinok (časové, finančné..)

Schopnosť kontroly - znalosť vzťahov a udalostí, ktoré sa vyskytujú na úseku zodpovednosti manažéra

Organizačné schopnosti - schopnosť vytvoriť sieť osobných vzťahov a neformálnu konkrétnym problémom prispôsobenú organizačnú štruktúru.

Základné kroky implementácie

Medzi rozhodujúce kroky implementácie stratégie patrí tvorba programov, rozpočtov a procedúr.

Úlohou programov je konkretizovať, ktoré opatrenia podľa jednotlivých funkčných oblastí bude potrebné uskutočniť, aby formulovaná stratégia mohla byť realizovaná. Ide o programy organizačné, informačné, i tzv. funkčné programy zabudované do plánovacieho systému podniku.

Úlohou rozpočtov je dopracovať plánovacie programy do hodnotových vzťahov.

Úlohou procedúr je rozpracovanie programov do systému sekvenčných krokov alebo techník, popisujúcich podrobne jednotlivé úlohy a postup ich realizácii.

Formulovanie a implementácia stratégie zahŕňajú identifikovanie príležitosti a rizík v podnikovom environmente, hodnotenie silných a slabých stránok organizácie, tvorbu organizačných štruktúr, získanie vhodných pracovníkov a návrh primeraných odmien pracovníkom.

Stratégia je reakcia - kontinuálna a prispôsobujúca sa externým príležitosťami a rizikám a interným silným a slabým stránkam, ktoré ovplyvňujú organizáciu.

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. Centrálne 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.

www.euroekonom.sk