

MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

pro malé a střední firmy



Martina Blažková

- vize a poslání
- principy a postupy marketingového plánování
- marketingová strategie a její nástroje
- kontrola v marketingu
- ukázkové plány a šablony
- praktické využití poznatků ve firemní praxi



MP
KM

Marketing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**.

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umísťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.



Copyright © Grada Publishing, a.s.



Copyright © Grada Publishing, a.s.

Ing. Martina Blažková, Ph.D.

Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2962. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová
Sazba Martin Hůla
Počet stran 280
První vydání, Praha 2007
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-1535-3 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-6724-6 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

O autorce	9
Úvod	11
1. Je marketingové řízení a plánování užitečné i pro malé a střední firmy?	15
1.1 Proč má to všechno smysl?	17
2. Jak by se to mělo dělat?	19
3. Začínáme plánovat	23
4. Zodpovíme důležité otázky	25
4.1 Proč existujeme?	25
4.1.1 Je rozdíl mezi vizí a posláním?	25
4.1.2 Proč je důležité mít vizí a poslání?	27
4.1.3 Tvorba poslání	28
4.2 Čeho chceme dosáhnout a jak toho dosáhneme?	33
4.2.1 Stanovíme podnikové cíle	33
4.2.2 Stanovíme strategii podniku	34
4.3 Co jsou naše kritické faktory úspěchu?	39
5. Pokračujeme v plánování	41
6. Potřebujeme hodně informací	43
6.1 Provedeme komplexní analýzu	43
6.1.1 Vypracování projektu komplexní analýzy	45
6.1.2 Vlastní sběr informací	51
6.1.3 Vlastní zpracování a analýza informací	51
6.1.4 Interpretace výsledků a formulace doporučení	52
6.1.5 Realizace	52
6.2 Definujeme a analyzujeme potřebné informace	53
6.2.1 Analýza prostředí (makroprostředí)	53
6.2.2 Analýza trhu	55
6.2.3 Analýza odvětví	57
6.2.4 Analýza konkurence	61

6.2.5	<i>Analýza dodavatelů</i>	66
6.2.6	<i>Analýza zákazníků</i>	67
6.2.7	<i>Segmentace trhu a výběr cílových trhů</i>	73
6.2.8	<i>Analýza výroby</i>	80
6.2.9	<i>Analýza konkurenční výhody</i>	82
6.2.10	<i>Analýza ostatních interních faktorů</i>	86
6.3	Metody sběru informací	88
6.3.1	<i>Metody sběru primárních a sekundárních informací</i>	88
6.3.2	<i>Metody sběru informací prostřednictvím internetu</i>	89
6.4	Metody zpracování informací	91
6.4.1	<i>Kvantitativní metody</i>	91
6.4.2	<i>Kvalitativní metody</i>	95
6.5	Vše uložíme do marketingového informačního systému	96
6.5.1	<i>Informační systémy ve větších středních firmách</i>	96
6.5.2	<i>Informační systémy v malých a menších středních firmách</i>	97
7.	Čeho chceme docílit v marketingu a jak toho dosáhneme	101
7.1	Čeho chceme docílit?	101
7.1.1	<i>Charakteristiky cílů</i>	101
7.2	Jak toho dosáhneme?	104
7.2.1	<i>Marketingové strategie na internetu</i>	106
8.	Rozhodujeme o marketingové strategii	107
8.1	Vybíráme z různých členění marketingových strategií	107
8.2	Strategie podle marketingového mixu	109
8.2.1	<i>Výrobní strategie</i>	109
8.2.2	<i>Cenové strategie</i>	114
8.2.3	<i>Distribuční strategie</i>	122
8.2.4	<i>Komunikační strategie</i>	127
8.3	Růstové strategie	132
8.3.1	<i>Strategie podle Ansoffa</i>	132
8.3.2	<i>Strategie integrace</i>	135
8.4	Strategie zaměřené na konkurenci	136
8.4.1	<i>Strategie podle Portera</i>	136
8.5	Strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace	138
8.5.1	<i>Strategie podle Kotlera</i>	138
9.	Nástroje pomáhající při výběru marketingové strategie	141
9.1	Analýza portfolia	141

9.1.1	<i>BCG matice</i>	143
9.1.2	<i>GE matice</i>	148
9.1.3	<i>Výhody a nevýhody využití modelů obecně</i>	154
9.2	<i>SWOT analýza</i>	155
9.2.1	<i>SWOT matice</i>	155
9.2.2	<i>Postup při SWOT analýze</i>	158
9.2.3	<i>Analýza S–W</i>	159
9.2.4	<i>Analýza O–T</i>	161
9.3	<i>Positioning</i>	162
9.3.1	<i>Poziční mapy</i>	164
9.3.2	<i>Repositioning</i>	166
9.4	<i>Další nástroje strategické analýzy a plánování</i>	168
9.4.1	<i>Analýza strategických skupin</i>	168
9.4.2	<i>Benchmarking</i>	170
9.4.3	<i>Analýza hodnotového řetězce</i>	174
9.4.4	<i>Paretovo pravidlo (80–20 pravidlo)</i>	177
9.4.5	<i>Diferenční analýza neboli „gap analýza“</i>	179
9.4.6	<i>Plánování životních cyklů</i>	181
10.	Blížíme se ke konci plánování	187
11.	Vše zapíšeme na papír	189
11.1	<i>Sestavíme marketingový plán</i>	189
11.1.1	<i>Sestavíme rozpočet</i>	190
11.1.2	<i>Sestavíme prováděcí program</i>	196
11.1.3	<i>Co je důležité vědět při sestavování plánu</i>	197
12.	Co následuje poté?	199
13.	Další aktivity marketingového řízení	201
13.1	<i>Bez marketingového přístupu to dnes nejde</i>	201
13.1.1	<i>Začlenění marketingu ve firmě</i>	201
13.1.2	<i>Nejen získávat, ale udržet zákazníky</i>	205
13.2	<i>Uvedeme vše do praxe</i>	209
13.3	<i>Nesmíme zaostat</i>	210
13.3.1	<i>Vývoj výrobků či služeb v malých firmách</i>	211
13.3.2	<i>Proces vývoje nových výrobků ve středních firmách</i>	211
13.3.3	<i>Vývoj služeb</i>	213
13.4	<i>Musíme vše kontrolovat</i>	214

13.4.1 <i>Proces kontroly v marketingu</i>	215
13.4.2 <i>Co podléhá marketingové kontrole?</i>	216
Pár slov závěrem	223
Příloha: Ukázkové marketingové plány a šablony	225
Ukázky marketingových plánů	225
<i>Plán 1 – Myčka aut U Madam Blanche</i>	226
<i>Plán 2 – Softwarová firma Kalendář Software, s. r. o.</i>	241
Ukázkové šablony	253
<i>Šablona I.</i>	253
<i>Šablona II.</i>	262
Slovníček – vysvětlení základních pojmů	265
Literatura	274
Rejstřík	276

O autorce

Ing. Martina Blažková, Ph.D.

Vystudovala bakalářské studium na Fakultě financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze, kde dále pokračovala v inženýrském studiu na Fakultě podnikohospodářské s vedlejší specializací zaměřenou na marketing. Na Fakultě podnikohospodářské také absolvovala doktorské studium se zaměřením na marketing, konkrétně na strategický marketing. V rámci doktorského studia vyučovala na VŠE v Praze předmět Strategický marketing. Podílela se na učební pomůcce pro distanční studium pro předmět Strategický marketing. Během doktorátu publikovala několik článků o internetovém marketingu a v roce 2005 vydala knihu Jak využít internet v marketingu.



Během svého studia získala cenné pracovní zkušenosti na zahraničních stážích v Německu, Rakousku a na Srí Lance, kde byla kromě jiného zodpovědná za hledání nových příležitostí a za výzkum trhu v různých zemích. Své schopnosti a znalosti uplatnila také při práci pro německou konzultační společnost Theron Business Consulting, kde mimo jiné získala zkušenosti s mystery shoppingem.

Od roku 2004 žije a pracuje ve Velké Británii, kde nejprve pracovala jako analytička pro mezinárodní konzultační firmu Frost & Sullivan. Od července 2006 působí v RS Consulting, konzultační firmě založené na marketingovém výzkumu.

Od listopadu 2006 je přidruženou členkou Společnosti pro marketingový výzkum (the Market Research Society, MRS) a v roce 2008 by se měla stát její plnoprávnou členkou. Je také držitelkou certifikátu The MRS Advanced Certificate in Market and Social Research Practice.

Úvod

Zájem o marketing se zintenzivňuje, neboť stále více firem v obchodním, výrobním, ale i nevýdělečném sektoru poznává, že marketing a marketingové řízení jim pomáhají k udržení jejich pozice na trhu a k lepším výkonům na trhu. Všeobecně se firmy více orientují na zákazníka, zjišťují jeho potřeby a snaží se je uspokojit. Na pozadí rychle se měnícího a stále komplexnějšího prostředí je stále výraznější uvědomění si existujících problémů strategických otázek a zintenzivňuje se snaha je řešit. Zejména od počátku 80. let minulého století se zvyšuje pozornost k praktickému využití strategického řízení.

S vývojem jednotlivých podnikatelských koncepcí¹ od výrobní k marketingové je vidět, že firmy pochopily, že nestačí jen něco vyrábět. Zákazník určuje, co se bude vyrábět. Firmy také pochopily, že marketingový přístup musí převládat v činnosti každé firmy, neboť postupem času nastalo mnoho změn, na které je potřeba reagovat odlišným způsobem. Dokládá to následující tabulka.

Dříve	Nyní
Výroba odpovídající normě	Výrobek s hodnotou vnímanou zákazníkem
Zajistit dostupnost zboží	Perfektní dodávka (včasnost, úplnost, bezchybnost)
Posezonní slevy	Neustálé slevy podle skutečných prodejů
Využití složek marketingového mixu 4P ²	4P je samozřejmost, využití 4C
Příklad: Marketingový mix 4P je výrobkově orientovaný koncept, který byl hojně využíván v minulosti.	Dnes však tento přístup nestačí a je namítáno, že by měl být využíván koncept 4C, který je orientován na zákazníka.
Masová velkosériová výroba	Výroba dle požadavků zákazníků
Příklad: Dříve Ford vyráběl pouze černá auta a nikdo si nemohl zvolit jinou barvu.	Dnes má každý zákazník možnost si barvu svého auta určit.
Hledání nových zákazníků	Snaha o udržení stávajících zákazníků
Příklad: Dříve se firmy tolik nestaraly o to, aby si zákazníky udržely.	Dnes se firmy snaží si své zákazníky udržet, např. díky různým slevovým kartám a věrnostním programům.
Jeden útvar zajišťuje vztahy se zákazníky	Všechny útvary jsou ve vztahu se zákazníky
Příklad: Dříve šlo spíše o to, aby firma prodala to, co vyrobila. Ve vztahu se zákazníkem byl většinou pouze prodej.	Dnes se stal zákazník důležitým, stejně tak zjištění jeho potřeb, a proto všechny útvary jsou v určitém vztahu se zákazníkem.

Tab. 0 Nastínění změn některých principů řízení

¹ Přiblížení jednotlivých koncepcí je uvedeno na konci knihy ve Slovníčku pojmů.

² Více informací o marketingovém mixu lze nalézt ve Slovníčku pojmů.

Pro každý podnik, který se chce dlouhodobě udržet na trhu a být na něm úspěšný, je nezbytné, aby při svém podnikání využíval strategické a marketingové řízení a aby si ujasnil, čeho chce dosáhnout.

Uvědomění si změn v okolí, patřičná reakce na ně a rozvoj znalostí i dovedností se z místního trhu přesunuly na trhy mezinárodní a globální. Vznik více otevřené světové ekonomiky, globalizace vkusu spotřebitelů a rozvoj internetu i dalších technologií posílily vzájemnou závislost a vztahy mezi jednotlivými zeměmi. Tím, že vyspělé ekonomiky začínají být více nasycené a fragmentované a že se konkurenční tlaky zvyšují, stává se udržení růstu a přežití stále těžší. Potřeba reagovat na tyto tlaky ovlivňuje podniky všech velikostí na všech trzích. Výraznou změnu také představovalo začlenění naší republiky do Evropské unie, což do určité míry dosud ovlivňuje české firmy všech velikostí.

Situace marketingového řízení a plánování v malých a středních firmách

V Česku jsou strategické a marketingové řízení spolu se strategií obecně dosti podceňovány. Mezinárodní a velké národní firmy věnují těmto činnostem někdy více, někdy méně času, ale strategické a marketingové řízení jsou důležitou součástí jejich podnikání. U malých a středních firem³ je situace mnohdy nelichotivá a lze pozorovat určité nedostatky. Jde mimo jiné o tyto jevy:

- Podnikatelé se zaměřují spíše na přítomnost a strategickým činnostem věnují minimum času, neboť je nepovažují za důležité.
- Častým případem jsou slabé znalosti prostředí a trendů, které spolu s neznalostí problematiky způsobují nezájem podnikatelů o strategii a o strategické řízení obecně.
- To vše vyústí v nekomplexnost strategie a k podcenění vnitropodnikových vazeb i vazeb prodejních a výrobních procesů.

Důvodem podceňování strategického i marketingového řízení v malých a středních firmách je to, že soukromí podnikatelé a manažeři těchto firem považují strategické a marketingové řízení a plánování za něco zbytečného, a zároveň téměř mystického. Také nemají čas ani náladu pročítat tlusté učebnice plné pouček, psané jim vzdáleným jazykem a bez zajímavého děje. Jako příklad může sloužit anketa z webu proMarketing.cz z listopadu 2005, kde z 1707 hlasujících pouze 493 (28,9 %) odpovědělo, že firma připravuje marketingový plán, 386 (22,6 %) chtělo začít co nejdříve, 315 (18,4 %) nepřipravovalo marketingový plán v současné době, ale

³ Malé a střední firmy jsou v této knize brány z hlediska počtu zaměstnanců, tj. od 1 do 250 zaměstnanců

snad někdy v budoucnu a 513 (30,1 %) řeklo, že marketingový plán nepřipravují, protože to pro ně nemá smysl.

Odlišný názor na plánování a marketingové řízení bude v malé firmě, kde je jen několik zaměstnanců, v tzv. mikrofirmě, a ve firmě s padesáti a více zaměstnanci. Manažer mikrofirmy nevidí důvod pro plánování a marketingové řízení; mnohdy mu jde spíše o přežití. Pokud má firma více než padesát zaměstnanců, marketingové plánování a řízení má své opodstatnění (někdy i firma s menším počtem zaměstnanců plánuje a řídí, protože ví, že se jí to v budoucnu vrátí). Asi všichni souhlasí s názorem, že potřeba plánovat a řídit je rozdílná v každé z těchto firem, ale rozhodně platí, že plánování a marketingové řízení je důležité pro všechny.

Rozsah a obsah plánování a řízení bude také záviset na tom, zda firma vyrábí výrobky nebo poskytuje služby, kolik výrobních řad nabízí, na kolika trzích, jak silnou pozici má, a na dalších faktorech. Rozdíl také bude v tom, zda se jedná o tradiční „kamennou“ firmu, nebo o internetovou. Většinou bude vše vysvětleno na příkladu malé nebo střední firmy bez bližšího určení počtu zaměstnanců s tím, že jednotliví manažeři si musejí vše upravit podle konkrétních podmínek. Internetové firmy také využijí uvedených postupů při svém plánování, v některých případech však budou muset vzít v potaz odlišné podmínky a podle toho vše upravit.

Obecně tedy můžeme říci, že marketingové řízení a plánování v malých a středních firmách nemá silnou pozici. Tato kniha chce nabídnout principy marketingového řízení a plánování čtivou a srozumitelnou formou, kdy bude vše vysvětleno na praktických příkladech a pomocí několika teoretických vsuvek.

Cíle knihy

Po přečtení této knihy by měl čtenář chápat, co je podstatou strategického a marketingového plánování a řízení, poznat jejich důležitost v činnosti firmy a osvojit si základní pojmy, metody i analýzy. Důraz je kladen nejen na vysvětlení principů názorným jazykem, ale především na zvýraznění vzájemných vazeb jednotlivých kroků strategického marketingu. Protože má být tato kniha prakticky založena, jsou některé základní pojmy vysvětleny na konci knihy pro případ, že čtenář není s danou problematikou obeznámen podrobně.

Cílem této knihy tedy je, aby si po jejím přečtení více majitelů a manažerů malých a středních firem uvědomilo, že marketingové plánování a řízení může jejich firmě pomoci zvýšit zisk a obrát, udržet si zákazníky či jim pomoci udržet se ve stále sílícím konkurenčním prostředí. Mnoha firmám se daří přežít i bez plánování, ale s jasnou představou, čeho chce firma dosáhnout a jak lze všeho docílit podstatně rychleji, efektivněji a s větším ziskem.

O tom, co vše předchází sestavení marketingového plánu, pojednávají následující kapitoly. Další kapitoly jsou věnovány zbývajícím aktivitám marketingového řízení,

a sice realizaci, vývoji nových výrobků či služeb a kontrole. Součástí knihy je také kapitola s ukázkovými plány a šablonami pro lepší pochopení celé problematiky a pro inspiraci. Na úplném konci je slovníček pojmů, jež jsou důležité pro porozumění tématu.

Komu je kniha určena

- **Soukromým podnikatelům a manažerům především malých a středních firem**, kteří by se rádi dozvěděli něco více o strategickém i marketingovém řízení a plánování i o aplikaci jejich principů při řízení firmy.
- **Pedagogům** vyučujícím předmět týkající se strategického marketingu či marketingového plánování a jejich **studentům**.
- Všem ostatním, kdo se chtějí dozvědět více o marketingovém plánování a řízení.

Co v této knize nenaleznete

- **Podrobný návod, jak strategicky a marketingově řídit, co všechno by se mělo či nemělo udělat.** Problematika plánování je natolik široká, že není možné vše sepsat v knize, jež má mít méně než pět set stran a být srozumitelná všem. Proto je zde rozebrán základní, i když někdy zjednodušený postup při marketingovém plánovacím procesu, který je využitelný v malých a středních firmách. Pokud někdo vyžaduje podrobnější informace o jakémkoli tématu, odkazují čtenáře na další odbornou literaturu, zejména zahraniční, nebo na internet.
- **Návod platný pro všechny.** Je třeba si uvědomit, že to, co platí pro jednoho, nemusí být dobré pro druhého. V této knize lze alespoň získat představu o jednotlivých principech marketingového řízení, které je třeba aplikovat na vlastní firmu podle konkrétních podmínek a situace. To platí zejména pro malé firmy, které jsou mnohdy velice specifické. Také to platí pro čistě internetové firmy, které většinu informací využijí, ale internet je natolik specifický, že pro bližší informace odkazují čtenáře na literaturu týkající se tohoto tématu.
- **Přesné definice a poučky.** Nic neplatí stoprocentně a v praxi uvidíte, že některé pojmy jsou různě vysvětlovány. Pojetí několika pojmů použitých v této knize je pro případné zájemce vysvětleno na konci knihy. Je třeba si uvědomit, že to není jediné správné vysvětlení.
- **Vysvětlení všech použitých pojmů.** Tato kniha předpokládá určitou minimální znalost základů marketingu, neboť není možné vysvětlit všechny pojmy, procesy a aktivity. Těm, kteří nemají dobrou znalost marketingu, doporučuji si přečíst literaturu o základech marketingu, což napomůže porozumět problematice probírané v této knize.

1. Je marketingové řízení a plánování užitečné i pro malé a střední firmy?

Tato kapitola je záměrně na začátku, aby ukázala, že plánování a marketingové řízení mají svůj význam. Nejsou to jen vyhozené peníze a ztráta času, kterých majitelé malých a středních firem nemají nazbyt, a mnohdy to udávají jako důvod, proč marketingové plánování neprovádějí. Snad argumenty a praktické příklady pomohou přesvědčit všechny odpůrce plánování a anketa o marketingovém plánování, o které se mluvilo v úvodní části této knihy, vyzní příště ve prospěch kladné odpovědi.

Co se vlastně míní pojmem marketingové řízení? **Marketingové řízení** je proces zahrnující plánování, realizaci a kontrolu v marketingu, jak znázorňuje následující obrázek.



Obr. 1.1 *Proces marketingového řízení*

Rozhodování, komunikace a motivace jsou důležitými aktivitami v rámci jednotlivých etap marketingového řízení i mezi nimi.

Velké podniky předvídají vývoj trhu a plánují své strategie na několik let dopředu. Strategickým a marketingovým plánováním stráví spoustu času, protože vědí, že jen ten nejsilnější a nejlépe připravený má šanci udržet se na stále více konkurenčním trhu, který přestává být jen lokální. Na druhé straně je pro velké firmy velmi obtížné rychle změnit zaměření svého podnikání. I poměrně malé změny mohou trvat několik let a reorganizace si obvykle vyžádají ohromné náklady. Situace malých a středních firem se od velkých podniků v mnohém liší. Z hlediska strategického plánování



je jednou z jejich nejdůležitějších výhod flexibilita, schopnost rychlé reakce na změny. Z hlediska rychlosti transformace i nákladů na ni zde budou samozřejmě rozdíly mezi výrobními a obchodními firmami a záležet také bude na oblasti podnikání.

Strategická rozhodnutí musejí jasně naznačit, jak přispívají k vytvoření přidané hodnoty a k udržení konkurenční pozice. Jedná se o dlouhodobé perspektivy. V dnešní době plné změn, které se mnohdy dějí neočekávaně, se pojem „dlouhodobé“ bude lišit v tom kterém odvětví v závislosti na délce životního cyklu trhu. V některých odvětvích bude firma plánovat v horizontu tří let, zatímco v jiných to může být pět, nebo dokonce deset až patnáct roků. Některé malé firmy se mohou rozhodnout plánovat v rámci jednoho roku.

Má tedy plánování, navíc víceleté, v podmínkách malých a středních firem vůbec smysl? **Odpověď zní ano.** Bohužel o tom nejsou přesvědčeni všichni majitelé malých a středních firem.

Nejčastější důvody majitelů malých a středních firem, proč neplánují a nesestavují marketingový plán:

- nedostatek peněz, času a lidí;
- nedostatek zkušeností s plánováním;
- není potřeba mít papír, mají všechno v hlavě;
- jsou malá firma, takže nic takového nepotřebují, neboť své zákazníky získávají na základě doporučení, což jim stačí.

Věřím, že mnoho čtenářů by odpovědělo stejně. Je sice pravda, že můžete mít v hlavě ujasněno, čeho chcete dosáhnout, ale víte to jen vy, a ostatní zaměstnanci o tom nemají ani ponětí, i když se o tom snažíte mluvit. Také se lehce stane, že po čase už tak jasno nemáte a začnete se odchylovat od svého původního záměru. Nebo vám stačí, že vás vaši zákazníci doporučují dále – ale co když se objeví další firma, která bude nabízet lepší a levnější výrobky či služby než vy a vaši zákazníci od vás odejdou? Co pak? Kdybyste plánovali, měli byste ujasněno, jak si udržet pozici a jak předejít ztrátě svých zákazníků. Věděli byste, co vaši zákazníci chtějí a jak jim můžete nabídnout lepší služby či výrobky než vaše konkurence.

Každá firma potřebuje plánovat. Je důležité mít vše v písemné formě, protože pak je větší šance, že se plánu bude opravdu držet a že stanovené cíle splní. Na druhé straně platí, že půlka úspěchu je závislá na manažerovi či manažerech. Když jsou to skuteční vůdci, kteří uplatňují kritické myšlení, když jim jde o dosažení stanovených cílů a dokážou být nestranní i objektivní, je úspěch plánování i vlastní realizace téměř zaručen.

> 1.1 Proč má to všechno smysl?

Zde je několik dalších názorů, **proč i malé a střední firmy musejí sestavovat marketingový plán.**

- Plán jako výsledek plánovacího procesu umožňuje identifikovat zdroje konkurenční výhody, stanovit cíle a strategie, zjistit finanční prostředky nutné k budování firmy a realizaci strategie a také kontrolovat, nakolik je firma úspěšná i nakolik plní, co si předsevzala.
- Je to dokument, který říká, čeho a kdy bude dosaženo. Nedojde k situaci, že se firma odchýlí od svého původního záměru či zapomene, co si naplánovala před několika měsíci.
- Pokud s plánem firma pravidelně pracuje, bude schopna rychle odhalit problémy, včas na ně reagovat a začít je řešit již v jejich zárodku. Možná díky plánu dospěje i ke strategickému rozhodnutí o změně zaměření firmy, které se může týkat jak skladby výrobního portfolia, tak zákaznických segmentů.
- Plán napomáhá firmě zvýšit zisk a obrát. Firma si ujasní, na které segmenty se bude zaměřovat, a vytvoří si příslušné marketingové strategie. Díky komplexní analýze si ujasní, jaké jsou její silné i slabé stránky, jaké příležitosti lze využít a jakým hrozbám je třeba čelit.
- Díky plánu vědí všichni zaměstnanci, čeho chce firma dosáhnout a jakým způsobem mohou přispět k naplnění podnikového poslání. Plán přispěje k jejich identifikaci s firmou. Informovaní zaměstnanci jsou také více motivovaní a svými nápady i připomínkami mohou přispět k prosperitě firmy.
- Díky plánování se vytváří v marketingu systém. Operace lidského těla musí být dobře naplánována, stejně jako každá marketingová operace. Pokud se ale při operaci (ať už lidského těla, nebo té marketingové) něco stane, je třeba okamžitě vědět, jak přesně ihned postupovat. Manažer si nemůže dovolit dlouze rozvažovat nebo si teprve běžet nastudovat způsob řešení.
- Pravidelné plánování je rychlejší a levnější. Napoprvé firma zřejmě stráví více času i peněz plánováním, ale každý následující rok může z tohoto plánu vycházet a nemusí začínat úplně od nuly. Bude už také vědět, co a jak udělat, takže jí plánování zabere podstatně méně času.
 - Určitou pomůckou při přípravě marketingového plánu může být softwarový program, do kterého zadáme příslušná data a program vytvoří plán podle definované struktury. Také vytvoří příslušné tabulky, grafy a obrázky. Více informací o firmách poskytujících takovéto programy lze nalézt na internetu.
 - Také lze použít jako vzor ukázkové marketingové plány, které jsou v této publikaci, v dalších knihách nebo na internetu, a vycházet z dané struktury. Pak



stačí získat a doplnit naše informace. Je to vcelku rychlý způsob, i když někdy nedostačuje; zejména v případě, kdy plán je zjednodušený nebo se nezaměřuje na všechny aspekty, které jsou důležité pro toho, kdo plán kopíruje.

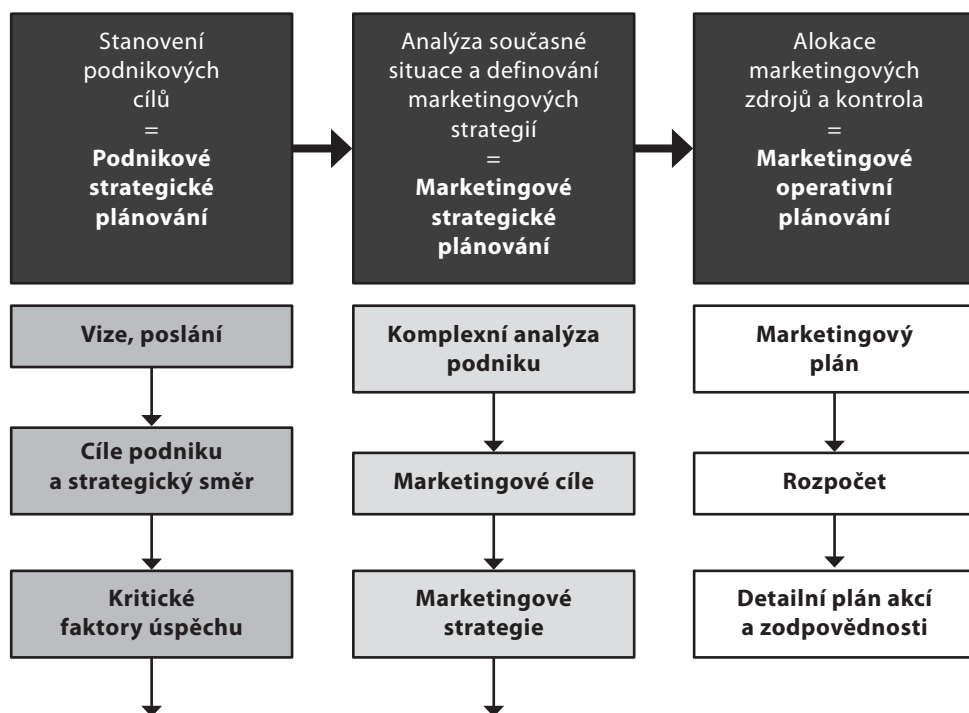
- Jinou možností je zaplatit si specializovanou firmu, která pro nás marketingový plán připraví.

Stejně jako plánování i zbylé aktivity marketingového řízení mají smysl v malých a středních firmách. Dnes platí více než kdykoli jindy, že zákazník určuje, co se bude vyrábět, a že právě on musí být středem našich snah. Bez uplatňování marketingového plánování a řízení se může lehce stát, že nikdo nebude mít zájem o naše výrobky a služby nebo že tu bude mnoho dalších firem nabízejících to samé, co my. Začínáme tedy plánovat...

2. Jak by se to mělo dělat?

V předchozí kapitole jsme se snažili dokázat, že i pro malé a střední firmy je důležité, aby marketingově uvažovaly a plánovaly. Proto se teď podíváme na jednotlivé činnosti blíže. Jak bylo řečeno, marketingové řízení, plánování a veškeré aktivity s tím spojené pomohou firmě, aby byla konkurenceschopná, aby byla vždy o krok před konkurencí, aby se jí co nejrychleji vrátily vložené investice, aby udržela své zákazníky a uspokojila jejich potřeby a konečně aby získala pevné místo na trhu.

Následující obrázek znázorňuje přehledně **plánovací proces** s jednotlivými hlavními aktivitami.



Obr. 2.1 Marketingový plánovací proces

Je patrné, že proces marketingového plánování bude jiný ve velké firmě a jiný v malé a střední firmě. Toto je strategický a marketingový plánovací proces, který je v tomto rozsahu využíván především ve velkých a větších středních firmách. Pro menší střední

a malé firmy platí, že by měly také uskutečnit všechny aktivity, ovšem v upraveném rozsahu a obsahu.

Po naplánování následují další aktivity marketingového řízení. Následující obrázek znázorňuje **realizační a kontrolní proces** ve firmě s hlavními aktivitami. Důležitou součástí marketingového řízení je také **vývoj nových výrobků či služeb**.



Obr. 2.2 Proces realizace a kontroly v marketingu

V této knize budou vysvětleny jednotlivé činnosti plánování, realizace a kontroly s názornými příklady, což snad pomůže ukázat, že se plánování a marketingového řízení není třeba obávat.

Předpoklady pro úspěšnou realizaci plánovacího procesu představují:

- Osvojení si principů strategického myšlení – jako např. vypracování více variant, průběžnost, systematický přístup, tvůrčí řešení problémů, strategická předvídavost. Ačkoli se to zdá jednoduché, ne vždy se tyto principy uplatňují.
- Správný odhad budoucích trendů a jevů, např. poptávky, růstu trhu.
- Dostatek informací o celosvětovém okolí podniku a o jeho očekávaném vývoji, neboť jak již bylo řečeno, svět je propojen a změny v jedné jeho části se promítají

i do jeho zbytku. Dále je nutné mít informace o okolí podniku, o jeho zdrojích, informace o trhu, konkurenci, o zákaznících a další. K tomu slouží marketingový informační systém poskytující průběžně aktualizovaná data o faktorech ovlivňujících strategii podniku. O něm bude pojednáno dále. Dalším významným zdrojem informací je internet. Má v marketingu široké uplatnění a mnoho firem ho začíná využívat ve větší míře, nejenom při plánování.⁴

Jak by se to tedy mělo dělat? Kdo čeká odpověď na otázku v názvu kapitoly, bude asi zklamán, protože neexistuje jediné pravidlo, jak by se toto mělo dělat. Každá firma je jedinečná, funguje na specifickém trhu a potřebuje trochu něco jiného, ale z obecných trendů lze vyzorovat určité podobné prvky, ze kterých lze vyvodit závěry použitelné pro většinu. Ty jsou obsahem této knihy.

Kdo to všechno udělá? Odpovědnost za marketingové plánování a následnou realizaci a kontrolu se bude lišit podle velikosti firmy, počtu vyráběných výrobků či poskytovaných služeb a dalších faktorů. Obecně lze říci, že v malých firmách bude za tyto činnosti zodpovědný majitel nebo manažer firmy. V případě, že je ve firmě osoba zodpovědná za marketing, bude za aktivity marketingového řízení zodpovědná ona. Někdy se stane, že je za tyto činnosti zodpovědný člověk, který má nejvíce znalostí a zkušeností s plánováním a nemusí to nutně být majitel firmy. Ve středních firmách bude záležet na velikosti: v menší střední firmě to bude obdobné jako v malé firmě, ve větší střední firmě to bude osoba zodpovědná za marketing. Obecně platí, že se na plánování bude podílet topmanagement firmy, na realizaci pak všichni zaměstnanci firmy a za kontrolu bude zodpovědný marketingový manažer.

Ještě je potřeba upozornit, že každý si může sled jednotlivých činností vysvětlých v této knize upravit podle svého. Pokud si někdo myslí, že by se něco mělo dělat dříve nebo později, je to zcela na něm. Zkrátka vše záleží na konkrétních podmínkách. Ale dost teorie, přistupme k praktickým věcem.

⁴ Více informací o využití internetu v marketingu najdete na konci knihy ve Slovníčku pojmů.

3. Začínáme plánovat

V předchozí kapitole jsme představili marketingový plánovací proces a ukázali souvislost mezi podnikovým strategickým a marketingovým strategickým a operativním plánováním, které rozebereme podrobněji v následujících kapitolách. Přestože je tato kniha zaměřena na marketingové plánování a řízení, je třeba se stručně zmínit o podnikovém strategickém plánování, které předchází plánování marketingovému.

Pokud chce být podnik úspěšný, musí umět myslet perspektivně a vyvinout komplexní strategii rozvoje. Základní myšlenkou každé firmy musí být dlouhodobé plánování a rozvoj podniku. **Následující otázky tvoří základ strategického plánování.**

- Kde se nacházíme?
- Jak jsme se sem dostali?
- Kam směřujeme?
- Kde bychom chtěli být?
- Jak se tam dostaneme?
- Nabízíme, co je žádáno?

Následující obrázek zobrazuje základní činnosti v rámci podnikového strategického plánování, které jsou vysvětleny v další kapitole.



Obr. 3.1 Základní činnosti v rámci podnikového strategického plánování

Mluvíme o definici poslání podniku a o formulaci podnikových cílů, strategií i kritických faktorů úspěchu. Vrcholový management nemůže plánovat bez spolupráce s ostatními zaměstnanci firmy, kteří dodávají potřebné informace. Na základě informací o trhu, potřebách zákazníků, o finančních zdrojích a dalších informací může podnik lépe naplánovat svůj strategický směr a nalézt udržitelnou konkurenční výhodu. Z těchto informací a plánů se pak vychází při plánování pro jednotlivá oddělení či jednotlivé oblasti. Podívejme se na zmíněné činnosti celopodnikového plánování podrobněji.

4. Zodpovíme důležité otázky

> 4.1 Proč existujeme?

Pokud se chce firma někam dostat, pokud chce mít jasno, kam směřuje, musí mít poslání jasné hned od počátku vzniku firmy. Poslání není jen pro velké firmy, i malé a střední firmy musejí vědět, kam směřují. Poslání odpovídá na tyto otázky:

- **Kdo jsme?**
- **O co usilujeme?**
- **Proč jsme tady?**
- **Jak chceme být vnímáni?**

Jak je to s posláním v praxi?

- Většina malých a některé střední firmy nemají poslání definováno vůbec či ho nemají zachyceno v písemné podobě.
- Pokud firma poslání má, pak mnohdy není sdílené, tzn. že zaměstnanci netuší, že firma poslání má nebo mu nerozumějí či se podle něj neřídí.
- Poslání se stává v mnoha případech pouhou iluzí – nebere se jako trvalá záležitost, nenavazuje na něj žádná strategie, něco jiného se říká v poslání a jinak se posléze jedná.
- Manažeři mají problémy se sestavením poslání. Někdy je zapotřebí poměrně dlouhá doba.
- Rozsah bývá různý: někdy jedna věta, jindy odstavec, někdy několik stránek.

4.1.1 JE ROZDÍL MEZI VIZÍ A POSLÁNÍM?

Při plánování je třeba **rozlišovat mezi posláním (misí) a vizí**, protože mezi těmito dvěma pojmy existují rozdíly.

Vize je jakýsi obraz o budoucnosti firmy, o tom, jak se bude firma měnit a zlepšovat v budoucnosti. Je to soubor specifických ideálů a priorit firmy, to, čím je firma zvláštní a jedinečná.

Mise čili poslání popisuje základní funkci firmy ve společnosti v současnosti, tzn. co a jak bude poskytovat svým zákazníkům a čím se liší od ostatních.

Poslání představuje to, co firma dělá (akce), zatímco vize představuje to, co si firma přeje, aby se stalo jako výsledek toho, co dělá (výsledek akce). Jinými slovy, vize se dívá více do budoucnosti a mění se jen s výraznými změnami, např. v důsledku růstu společnosti, změněných podmínek v okolí, v důsledku zavádění nových výrobků či rozšiřování trhů, případně opuštění původního obchodu. Poslání je zaměřeno spíše na přítomnost a lze ho upravovat při strategických změnách. Nedoporučuje se výrazně měnit poslání příliš často, protože pak firma není schopná zajistit kontinuitu a vše vede k průměrnosti.

Pro úspěšnou činnost je důležité mít jak vizi, tak poslání, neboť vize bez akce je jen sen a nikam nevede; stejně jako akce bez vize, kdy není jasno, kam vše směřuje. Nejprve se stanoví vize, která vymezí naše jednání a snahy v budoucnosti, což je pak podkladem pro stanovení poslání, které vizi více rozpracovává a uvádí akce k jejímu naplnění. Proto by se tyto dva pojmy neměly zaměňovat.

V praxi dochází k tomu, že velké a větší střední firmy většinou rozlišují mezi vizí a misí, některé menší firmy spojí vizi a misi v jedno prohlášení. Sice bylo řečeno, že by bylo dobré mít obojí, ale když firmy budou mít sepsány alespoň základní myšlenky a představy naplňující podstatu vize a poslání, mělo by i to splnit svůj účel.

Příklad

Příklady vize a poslání:

1) Svaz chemického průmyslu České republiky (www.schp.cz – stav k listopadu 2006)

Vize:

Svaz chemického průmyslu ČR je nejvýznamnějším nástrojem podpory podnikání v chemii v České republice.

Mise:

- a) Aktivně zastupovat a prosazovat zájmy chemického průmyslu a zejména zájmy členů Svazu chemického průmyslu ČR.
- b) Podporovat rozvoj chemického průmyslu, ochranu životního prostředí, bezpečnost provozů a vstřícné sociální klima.

2) Firma TECHO (www.techo.cz – stav k listopadu 2006)**Vize:**

Společnost TECHO, a. s., je vedoucí společností v oboru poskytování komplexních služeb v oblasti vybavování komerčních interiérů ve střední a východní Evropě a zároveň významným výrobcem kancelářského nábytku v České republice.

Mise:

TECHO nabízí nejefektivnější řešení nových kancelářských prostor vytvářejících optimální atmosféru pro dynamické společnosti.

3) Siemens Business Services (www.sbs.siemens.cz – stav k listopadu 2006)**Vize:**

Naši zákazníci v nás vkládají svou důvěru.

Celosvětová působnost Siemens dává našim zákazníkům svobodu vyniknout v jejich oboru.

Mise:

Svým zákazníkům umožňujeme uplatňovat nové obchodní procesy využívající podporu nejmodernějších informačních technologií. Představujeme tak pro ně reálnou přidanou hodnotu.

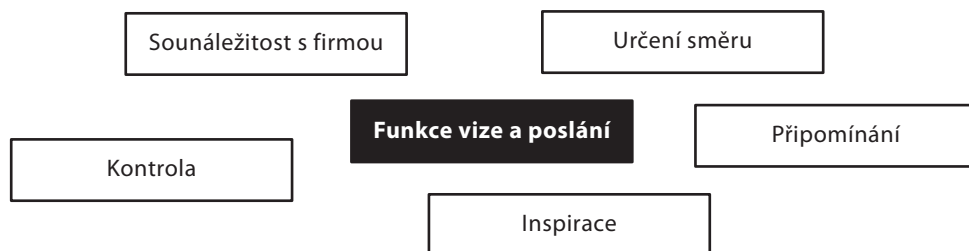
Svých cílů dosahujeme díky schopnostem našich lidí na celém světě, kteří vždy uplatňují inovativní postupy řešící potřeby našich zákazníků.

Jako součást koncernu Siemens splníme, co slíbíme.

4.1.2 PROČ JE DŮLEŽITÉ MÍT VIZI A POSLÁNÍ?

Ukažme si to na příkladu, který můžeme vzít z jakékoli oblasti, např. život každého z nás. Člověk, který ví, čeho chce v životě dosáhnout, tím směrem, ať už vědomě, či nevědomě, rychle, nebo pomalu, postupuje a dělá vše pro to, aby dosáhl svého cíle. Člověk, který nemá jasnou představu ani směr, nedělá nic zacíleného a jeho cesta je jakoby klikatá – přeskakuje sem a tam. Vystává pak otázka, zda něčeho v životě dosáhne. Pokud bude mít štěstí, tak ano, jiných případech tak úspěšný nebude.

To samé platí o firmách. Ne každý majitel firmy si to však uvědomuje. I zde platí jako v životě: „Zkušenost je nejlepší učitel.“ Někomu bude trvat déle, než pochopí, že je potřeba mít představu o tom, čeho chce docílit a proč to všechno dělá, někoho to bude stát hodně peněz a někdo pochopí celou věc hned. Vždy ale platí, že je lépe pozdě než nikdy. Následující schéma naznačuje, k čemu slouží vize a poslání.



Obr. 4.1 Funkce vize a poslání ve firmě

Oba dokumenty vytvářejí pocit sounáležitosti zaměstnanců se smyslem, zaměřením a příležitostmi firmy, např. zaměstnanci na odloučených pracovištích sice pracují samostatně, ale přitom přispívají k realizaci poslání a cílů firmy. Zaměstnanci také vědí, kam se chce firma dostat, neboť vize a poslání určují strategický směr firmy.

Vize a poslání připomínají odpovědi na ty nejdůležitější otázky: čeho chce firma dosáhnout a co reprezentuje. Také inspirují – dávají smysl všemu, co se ve firmě dělá, a mají také funkce řídicí a kontrolní. V neposlední řadě rovněž usměrňují, aby se firma neodchylovala od toho, co chce.

Podívejme se blíže na poslání. Vše uvedené se v upravené míře bude vztahovat i na vizi.

4.1.3 TVORBA POSLÁNÍ

Vytvořit poslání není jednoduchý úkol. Vlastní tvorba poslání je **ovlivněna několika faktory, např.:**

- **Aktuálními preferencemi vedení** – každý má své představy a osobní cíle, které se promítají do formulace poslání.
- **Zdroji firmy** – je třeba reálně zhodnotit možnosti a zdroje firmy, neboť ty určují, které poslání je realizovatelné a splnitelné.
- **Kompetencemi firmy** – je třeba vycházet ze zřetelných kompetencí firmy (pro co má předpoklady, v čem je dobrá).
- **Historií** – při novém definování poslání se příliš neodchylovat od své minulosti. Uvedme případ z praxe: posláním firmy je obchod s pneumatikami, a pokud by se najednou rozhodla začít prodávat potraviny, neobešlo by se to bez problémů.
- **Tržním hospodářstvím** – vliv mají především změny v okolí, nové trendy, příležitosti a ohrožení, konkurence, nové vlivy a další faktory.