

4. kapitola

Marketingový plán

Marketingový plán je základním nástrojem každodenního řízení a koordinování zejména marketingových aktivit podniku. Slouží k implementaci a praktickému ověření zvolené marketingové strategie, z níž vychází. Marketingový plán si můžeme představit jako „cestovní mapu“ našeho dalšího podnikání. Z úvodní analýzy výchozího stavu se dozvídáme, „kde se nacházíme a jak na tom jsme“, zatímco zvolenou marketingovou strategií si stanovujeme, „kam chceme dospět“. Marketingový plán potom vytyčuje jednotlivé „kroky a kontrolní body“, které musíme na této cestě úspěšně absolvovat a zvládnout. Náležitě zpracovaný a hlavně napsaný marketingový plán nám také pomůže získat další nové zdroje – například motivovat vlastní zaměstnance, oslovit partnery pro finanční úvěr apod.

Samotný *proces plánování* vytváří prostor a podmínky pro inovační uvažování například o lepším využití zdrojů. Do plánovacího procesu by se totiž měli aktivně zapojit všichni zaměstnanci organizace. Cíle a marketingovou strategii vytyčuje vrcholové vedení, ale zaměstnanci na nižších úrovních řízení dokáží lépe posoudit konkrétní podmínky a možnosti jejich naplňování. Proto by výsledný marketingový plán měl zohlednit jejich podněty a praktické zkušenosti.

Obecně lze říci, že dobře zpracovaný plán je pro podnik prospěšný především tím, že umožňuje zlepšovat efektivitu marketingového procesu a zvyšovat celkovou výkonnost všech jeho oddělení. Vždy je však pouze nástrojem marketingového řízení, nikoli jeho cílem. Změní-li se kterýkoli faktor marketingového prostředí podniku (mikroprostředí a zejména makroprostředí), je třeba plán rychle upravit a uskutečnit kroky, které povedou k nápravě vzniklé situace.

Marketingový plán se rovněž stává zejména pro nové pracovníky dokumentem, z něhož se jasně a konkrétně dovědí, o co organizace usiluje, kam se chce dostat a co se od nich tudíž očekává, k čemu mají přispět. Marketingový plán tak představuje základní nástroj toho, co se dnes označuje jako *internal marketing* (vnitřní, interní marketing) – tedy aplikace marketingových principů do samotného vnitřního fungování organizace, kdy vedení chápe a přistupuje k vlastním zaměstnancům jako k zákazníkům.

V praxi se konkrétní *obsah marketingového plánu* skládá z několika na sebe navzájem navazujících částí (oddílů). Ve stručnosti bychom si je mohli představit v následující podobě:

Úvod – začíná se krátkým, půlstránkovým shrnutím hlavních cílů předkládaného marketingového plánu, které by se měly detailně rozpracovat v jednotlivých navazujících částech.

Aktuální marketingová situace – zde se vychází ze základních údajů o zákaznících, konkurenci, dodavatelích, odběratelích a dalších složkách mikroprostředí. Jedná se hlavně o analýzu silných a slabých stránek.

Rozbor příležitostí a očekávání v makroprostředí – identifikuje hlavní příležitosti a vážná ohrožení ve vztahu k silným a slabým stránkám, zejména rizika, která mohou negativně působit na podnikatelskou činnost v rámci makroprostředí. Analýzou demografického, ekonomického, přírodního, technologického, politicko-právního a sociálně-kulturního prostředí bychom měli odhalit jejich případný vliv na budoucí uplatnění naší nabídky na konkrétním trhu.

Údaje o trhu – obsahuje základní číselné sumarizace informací o potenciálu trhu, o konkrétních prodejkách, cenách, ziskovém rozpětí a čistém zisku pro každý nabízený produkt na dotyčném cílovém trhu (segmentu).

Profil zákazníků – počty a hlavní charakteristiky jednotlivých skupin zákazníků (jejich sociodemografické a ekonomické charakteristiky, kupní síla, preference, potřeby, nákupní chování a rozhodování).

Postavení konkurence – identifikuje hlavní konkurenty, popisuje jejich velikost, cíle, tržní podíl, případně další charakteristiky podstatné pro pochopení jejich záměrů a chování.

Situace v produktovém, cenovém, distribučním a komunikačním mixu – zejména v porovnání s konkurencí.

Cíle – na základě předchozích zjištění a rozborů se stanoví základní typy cílů: ekonomických, finančních, marketingových, sociálních a případně dalších. Ekonomické cíle se mohou týkat hlavně podílu a postavení podniku na trhu, zatímco finanční budou spíše zaměřeny na míru návratnosti investic, předpokládané zisky apod.

V každém případě soubor stanovených cílů musí splňovat následující kritéria:

1. Každý cíl má být jednoznačně deklarován a kvantifikován s vymezením časového horizontu (období) pro jeho dosažení.
2. Různé cíle musí být navzájem sladěny a nesmí se navzájem vylučovat.
3. Cíle je třeba vytyčit hierarchicky a pokud je to možné, mají být cíle nižší úrovně (dílejší) odvozeny od cílů vyšších.
4. Cíle musí být reálné a dosažitelné, zároveň však musí být i dostatečně mobilizující, a to tak, aby všechny zaměstnance maximálně stimulovaly.
5. Konečnou podobou cílů jsou rozepsané úkoly, u nichž jsou přesně uvedeny termíny, do kdy mají být splněny, včetně jmen odpovědných pracovníků.

Předpokládané náklady a výsledky – obsahují rozpočet, který je výkazem o plánovaném zisku, případně ztrátě. Na straně příjmů jsou tržby z prodejků, na straně výdajů se vykazují vedle výrobních nákladů také očekávané částky na distribuci, propagaci a další položky.

Kontrola – sleduje plnění úkolů, dosahování marketingových cílů i dodržování rozpočtu.

Právě na kontrolu se často zapomíná. Přitom by měla být průběžná, aby podnik dokázal operativně reagovat na dosažené výsledky i měnící se situaci na trhu.

V každém případě však musí být marketingový plán vypracován písemně a být kdykoli v případě potřeby zainteresovaným pracovníkům dostupný. Zejména při kontrole dosažených výsledků.

Příloha – může například obsahovat harmonogram jednotlivých úkolů s termíny jejich splnění a jmenovitě uvedenými pracovníky, zodpovídajícími za ně. Rozpis úkolů by byl podle jednotlivých týdnů celého kalendářního roku – tzn. od 1. do 52. týdne.

Marketingový plán je tedy základním nástrojem marketingového řízení, jehož jedním z důležitých principů je *flexibilita* – schopnost pružně a operativně reagovat na konkrétní situaci na trhu. Proto by také marketingový plán neměl být v podniku chápán jako dogma nebo fetiš. Právě jeho průběžná kontrola by měla mimo jiné přispívat k jeho aktualizaci a modifikaci. Obvyklé plánovací období jednoho roku je přece jen příliš dlouhé na to, abychom při sestavování plánu přesně a s jistotou věděli, co můžeme v oblastech hospodářského vývoje nebo situace na trhu očekávat. Proto také, jestliže se nám v důsledku změn v makroprostředí nabízejí neočekávané příležitosti (zvýšená poptávka po našich produktech), nebudeme přece sami proti sobě, abychom si před „lákačným hlasem trhu zacpávali uši“, a to jen z důvodu, že v plánu máme stanoveny nižší objemy výroby. Podobně se běžně stává, že neočekávané přírodní katastrofy (záplavy, zemětřesení, sucho), změny směnných kurzů, zvýšení cen surovin či poklesy spotřebitelské poptávky náhle omezí prodejnost našich produktů, sníží poptávku po nich. V takovém případě, bez ohledu na plánované úkoly, musíme co nejrychleji zareagovat a přesunout naši nabídku na jiné trhy, změnit skladbu a objem výroby atd. Jak píše Ph. Kotler a J. A. Caslione [1], „marketingové plány v éře turbulence musí rychle reagovat na změny a vykazovat odolnost“.

Marketingový plán by měl být východiskem pro přijímání operativních rozhodnutí. Jeho hlavní funkcí je *stanovit, kde jsme, kam směřujeme a co je třeba učinit*.

Konkrétní příklad – Marketingový plán pro export

Podle Ing. Jana Bezemka, ředitele oddělení zahraničních marketingových aktivit české agentury na podporu obchodu CzechTrade, by měl exportní marketingový plán obsahovat následující části:

1. Zhodnocení exportní schopnosti podniku

V této souvislosti by si mělo marketingové oddělení spolu s vedením firmy uvědomit, proč podnik vlastně jde na zahraniční trh a co od toho očekává.

V oblasti posouzení a zhodnocení vlastní pozice je mimo jiné nezbytné zvážit v jednotlivých případech následující otázky:

- *Management* – Je si dostatečně vědom přínosů a nákladů exportu? Je ochoten věnovat část svého času, úsilí a prostředků budování pozice firmy na zahraničním trhu? Je připraven čekat na výsledky, které se možná nedostaví ihned?
- *Výroba, výrobek* – Je výrobek srovnatelný s konkurencí na domácím trhu? Má firma dostatečný přebytek kapacity výroby pro případný export? Bude firma schopná zajistit si subdodávky v potřebné kvalitě, kvantitě a dodací lhůtě? Má firma ve srovnání s konkurencí nějakou komparativní výhodu v oblasti výrobního procesu, balení, dodávek, poprodejšího servisu, ceny apod.?
- *Finanční situace* – Nachází se firma v dobré finanční situaci? Má firma finanční plán, pokrývající zvýšené náklady exportu? Je firma s ohledem na finanční toky (cash flow) schopná pokrýt časový rozdíl v návratnosti exportních nákladů?
- *Lidské zdroje* – Má již management nějaké zkušenosti s exportem? Jsou zaměstnanci firmy obeznámeni s kulturou a praxí v mezinárodním obchodě? Prováděli již nějaké operace v mezinárodním obchodě a s jakým výsledkem? Mají zaměstnanci znalosti cizích jazyků a kterých? Je vedení firmy schopno určit nebo zajistit (zvenku) za export odpovědnou osobu?
- *Obchod/ marketing/ exportní oddělení* – Existuje ve firmě exportní oddělení? Byly identifikovány zahraniční trhy? Zkoumala firma již některé trhy a které (s osobní návštěvou nebo jen „od stolu“)? Byly již zpracovány cenové kalkulace v příslušných dodacích paritách? Má již firma k dispozici propagační materiál – brožury, prospekty, vzorky, videokazety atd. – v cizojazyčných verzích?
- *Tuzemský trh* – Jak dlouho firma funguje? Jsou výrobky dobře zavedeny na domácím trhu? Může firma uvést reference – zvláště co se týká kvality? Jaký je podíl na domácím trhu, je tento podíl rostoucí, udrží si firma svou pozici na domácím trhu, zatímco management bude soustředěný na export?

Pokud jste schopni na převážnou většinu výše uvedených otázek odpovědět kladně, pojďme dál. Pokud musíte na většinu otázek odpovědět záporně, zamyslete se a své další rozhodnutí o dobývání zahraničních trhů ještě důkladně zvažte (odložte, změňte, zavrhněte).

2. Zajištění podkladů a jejich analýza

Nyní je třeba zajistit veškeré dostupné informace. Jedním z hlavních zdrojů, který je téměř zadarmo, může být internet. Dále je třeba využít všech informací dostupných od

státních organizací – hlavním zdrojem v této oblasti je CzechTrade, kde je k mání vše buď zdarma, nebo za symbolické poplatky. Do této skupiny patří také Správa českých center, MPO, MZV a další. Dále je možné se obrátit na oborová sdružení a asociace (asociace výrobců, Hospodářská komora a její regionální kanceláře). Všechny výše uvedené instituce a organizace jsou schopny poskytnout zajímavé a aktuální informace zdarma či za velmi rozumné poplatky. V další fázi je možno se obrátit na marketingové firmy, přičemž za informace již zaplatíte komerční ceny a samozřejmě je nutné dohlédnout, aby vám informace byly poskytnuty v požadované kvantitě i kvalitě.

Při respektování výše uvedeného přístupu „dobrého hospodáře“ zajistěte:

- statistiky a studie z volných zdrojů,
- informace placené, adresáře, teritoriální informace

a poté přistupte k *analýze trhu*, kde se zamyslete nad:

- *velikostí trhu* – u spotřebního zboží to může např. znamenat počet obyvatel (jejich životní úroveň, zvyklosti, klima apod.), u investičních celků to může být politika vlády, rozvojové koncepce atd.,
- *růstový faktor* – je trh rostoucí? (odpověď musí být ano) Uchycení se na klesajícím trhu je obtížné s ohledem na konkurenci, která již na trhu je. Začíná boj mezi subjekty navzájem o podíl na menším „koláči“. Vás jako nově příchodího zlikvidují jako prvního, i kdyby se měly na čas proti vám spojit,
- *spolehlivost údajů* – je třeba pracovat s údaji z více zdrojů, event. ověřit je přímo v terénu (u spotřebního zboží stačí projít supermarkety a podívat se, co lidé nakupují), u strojírenství a dalších oborů je nutné zjistit, co dělá konkurence, pohovořit s nezaujatými lidmi z oboru (uživateli) atd.,
- *politická rizika (teritoriální)* – tato položka ovlivňuje absorpční schopnost trhu (spotřebitelské jednání) i vaše vlastní chování na trhu (např. inkaso),
- *devizová regulace* – měli byste vědět, jak budete mít zajištěné inkaso vašich dodávek, jak a kudy nakonec peníze obdržíte (např. centrální banka s devizovou licenci),
- *červená nit (red tape)* – tato položka obrací vše dříve nebo později uvedené v naprosto nepodstatné – např. na váš výrobek (a výrobky konkurence), prodejny pouze pod licenci, nedostane licenci nikdo jiný než vy. V opačném případě nejste schopni získat licenci, získala-li ji konkurence. Nebo – máte dobrý kontakt (např. vdaná babička) na velký distribuční řetězec a oni mají zájem od vás kupovat, a proto se s nikým jiným bavit ani nebudou. Jednoduše řečeno, v kladném případě nemusíte v marketingu dělat vůbec nic, a přesto prodáte. V záporném případě můžete s touto položkou dělat marketingové „divy“, a přesto neuspějete. Je třeba dávat pozor na tuto položku, pokud se vyskytne, je třeba ji respektovat, jinak vyhazujete peníze.

- *obchodní náklady* – zde uvažujeme o dostupnosti – blízkost trhu (cestovné, dopravné atd.), náklady zpracování trhu (drahé/levné země), provize, marže, balení zboží atd. Neboli – kolik nás tento trh bude stát.
- *analýza konkurence* – kdo je vaše konkurence na tomto trhu? Jaká je pozice konkurence? Co konkurence musela podstoupit nebo co dělala, aby dosáhla tak dobré pozice? Jak konkurence čelila poslednímu poklesu trhu?
- *analýza cenové a technické dokumentace* – zde snad není třeba nic dodávat, pouze bychom poukázali na výše uvedený bod – spolehlivost údajů,
- *analýza distribučních kanálů* – tzn. kdo jsou subjekty distribučního systému, jaké jsou podmínky (kalkulace, technické podmínky, zvyklosti atd.), jaký systém používá naše konkurence, kdo je můj konečný spotřebitel a jak se k němu dostat.

Ve všem výše uvedeném je skryto riziko výběru příliš mnoha trhů (možností), které hraničí s rizikem „přehlédnutí příležitosti“. Je třeba citlivě zvažovat mezi těmito dvěma krajními eventualitami.

3. Stanovení cílů

V této podkapitole bychom si měli stanovit reálné cíle. To znamená především náš podíl na trhu, kterého chceme dosáhnout. Pokud jsme malá nebo střední firma (a z hlediska světového obchodu je nutno za takové považovat téměř všechny české firmy), je třeba si stanovit reálné cíle. Někdy i malý podíl na velkém trhu může znamenat velmi zajímavé možnosti a odbyt pro celou firmu na několik let. Proto bychom neměli zaměřovat svou pozornost jen na malé trhy, kde ovládneme podstatnou část.

Měli bychom si stanovit nebo alespoň do budoucna uvažovat o objemech, které budeme chtít na trhu realizovat. To přímo souvisí s podílem na trhu a můžeme tomu pak přizpůsobit všechny ostatní záležitosti, jako jsou např. zastupitelské smlouvy, cenové a dopravní kalkulace, distribuční náklady, balení atd.

Součástí této fáze musí být i třeba jen velmi jednoduchá (záleží na povaze výrobku nebo služeb) kalkulace týkající se návratnosti námi vložených finančních prostředků, včetně časového horizontu návratnosti. Daný materiál bude samozřejmě vyžadován našimi nadřízenými a bude použit i pro jednání vedení firmy při schvalování našich záměrů. Pokud uvedeme reálná čísla a termíny (a to bychom měli), budou podklady sloužit i jako jeden z pilířů podpory naší pozice v organizaci. Pro vedení firmy může tato zmínka fungovat jako upozornění, že všechno nelze realizovat ihned a i v obchodě se výsledky dostávají po určitém čase. Rychlé výsledky slibuje jen nezodpovědný člověk. Nebo jde o zázrak (a ten se někdy také stane).

4. Cílová skupina – segmentace trhu

Nemá smysl zde popisovat to, co už je popsáno ve všech marketingových příručkách a učebnicích. Výše uvedený nadpis snad nejlépe charakterizuje otázka, kterou byste si měli položit: Kdo je vlastně můj zákazník?

Například váš typický zákazník pro spotřební zboží v arabské zemi Perského zálivu vůbec nemusí být arabské národnosti (bude to pravděpodobně Ind nebo Filipínek). Pokud prodáváte vozy vyšší třídy, váš klíčový zákazník nemusí být dobře situovaný občan, ale např. místní taxi služba nebo diplomatický sbor atd. Nepřehlížejte velké konečné spotřebitele vašeho zboží a služeb. Neopomínejte možnosti spolupráce na třetích trzích.

5. Marketingový mix

V této oblasti všichni odborníci radí svorně – myslet globálně, ale jednat lokálně. Nezbyvá než se chovat dle osvědčených rad. Vaším úkolem je namíchat takový marketingový mix, který bude chutnat vašemu zákazníkovi (okruhu možných zákazníků).

Dobře připravte *výrobek* nebo službu, kterou budete nabízet (obal, technické provedení, návod k obsluze, prospekty atd.).

Načasujte a rozmyslete si jednotlivé *marketingové aktivity*, tj. průběh celé kampaně, včetně rozesílání nabídek, prospektů, účasti na veletrhu, jednání, cenové a obchodní politiky atd.

Nastavte dobře *cenu*. Zde musíte zkoumat jednání konkurence, situaci na trhu atd. Nic se tak špatně nebere zpět jako od začátku chybně nastavená cena. Například nebudete schopni poskytnout dodatečné slevy, které jsou na trhu běžné, protože budete „stát u zdi“. (Váš zákazník si bude myslet, že proti němu máte něco osobního, protože všichni ostatní prodávající ji poskytli a všem ostatním kupujícím tato sleva poskytnuta byla.)

V otázce *distribuce* jsou dvě roviny.

- Manažerská rozhodnutí, tj. otázky provize, cenové záležitosti při prodeji na vlastní účet (marže, rabaty atd.), výhradní/ nevýhradní zastoupení atd.
- Fyzická rozhodnutí, tj. otázky dopravy, skladování, technického vybavení apod.

6. Plán akcí a rozpočet

Součástí plánu by měl být i seznam jednotlivých aktivit s jednotlivými cenami za konkrétní činnosti, s časovým harmonogramem, tak jak je již uvedeno výše. Je pravda, že v přehledném, po položkách uvedeném seznamu se i dobře škrτά. Toto vašemu rozpočtu příliš neprospěje, ale vaši nadřízení jistě ocení váš smysl pro realitu a věcnost.

Závěrem je třeba poznamenat, že celý exportní marketingový plán by měl být stručný, vedený v bodech nebo tabulkách (statistiky, databáze a ostatní by mělo být v přílohách) a hlavně reálný. Rozsah plánu přímo odpovídá povaze výrobku nebo služeb, které budete nabízet. Neměl by mít méně než tři strany (u jednoduchých výrobků), ale neměl by rovněž mít více než 20 stran u rozsáhlých služeb, včetně dodávek investičních celků (rozsáhlejší plány nebude mít čas číst ani zasedání představenstva velké firmy).

Zdroj: Bezemek, J.: Exportní marketingový plán. In: CD Vzdělávání a trénink malých a středních firem v oblasti znalostí pro export na základě praktické výuky (ETSME), Projekt Leonardo da Vinci, European Training in the UK, Obchodní a hospodářská komora Brno, 2001

Otázky k procvičení:

1. Co tvoří marketingový plán?
2. Jak by měly být formulovány jeho cíle?
3. Jakou by plán měl mít podobu?
4. Co všechno byste potřebovali k vypracování marketingového plánu své firmy a co všechno by zahrnoval?
5. Která z částí plánu chybí ve výše uvedeném příkladu marketingového plánu pro export?
6. Jaký je vztah mezi marketingovými aktivitami podniku a tím, co je v příkladu Marketingový plán pro export označeno jako červená nit (red tape)?
7. Vysvětlíte pojem „internal (vnitřní, interní) marketing“.

Rady pro začátečníky

1. Podle uvedeného obsahu marketingového plánu a podle příkladu marketingového plánu pro export si zkuste sami takový dokument zpracovat pro nejbližší kalendářní rok.
2. Vyjděte při tom z formulovaných cílů a strategie, jak jste je vytvořili v předchozích dvou kapitolách, tj. druhé a třetí.
3. Marketingový plán musí být v písemné podobě, nestačí ho mít pouze v hlavě. Co je psáno, to je dáno. Také paměť počítače je rozhodně spolehlivějším nástrojem než paměť manažera či majitele firmy.
4. Marketingový plán není žádné rozsáhlé literární veledílo, ale především praktická pomůcka pro vaše marketingové řízení. Jeho rozsah stačí na pět až deset stran. Ale pozor! Nechtějte jej odbýt za hodinu. To by byla škoda času i námahy.
5. Věnujte jeho psaní a hlavně přípravě delší časové období. Dobře si prostudujte a promyslete veškeré podkladové materiály. Zejména z marketingového informačního systému (viz kapitola 7). Získáte tím nový marketingový pohled na řadu činností své firmy.
6. Sestavování marketingového plánu konzultujte s pracovníky podniku. Neomezujte se pouze na členy vrcholového vedení, mnohé podněty mohou dát naopak lidé z provozu.
7. Některé další materiály pro marketingový plán si vypracujete až v dalších kapitolách. Například v následující 5. kapitole získáte SWOT analýzu, která se bude hodit jako základní zpracování vstupní situace na trhu. Možná se vám podaří udělat také analýzu portfolia (viz kapitola 6). Z 8. kapitoly by měl vyplynout profil zákazníka a jeho nákupní chování. V 9. kapitole dostanete segmenty svých zákazníků a konečně v dalších kapitolách (10 až 14) vypracujete jednotlivým segmentům odpovídající marketingové mixy.
8. Marketingové nástroje včetně marketingového plánu samy o sobě nezaručují úspěch na trhu. Pouze zvyšují pravděpodobnost jeho dosažení, nejde o jistotu. Stejně jako v životě – když má někdo štěstí (viz červená nit v předchozím příkladu Marketingový plán pro export), dosáhne úspěchu i bez marketingu.
9. Veškeré marketingové aktivity mějte předem dobře naplánované a rozpracované do podoby marketingového plánu. Marketingový plán ve své každodenní řídicí praxi hojně používejte a využívejte. Ale ještě raději ho podle nečekaně nastalých změn v marketingovém prostředí (zejména v makroprostředí) měňte a upravujte.

Literatura

[1] Kotler, Ph. – Caslione, J. A.: Chaotika – Řízení a marketing firmy v éře turbulencí. 2009, s. 159