

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta managementu a ekonomiky

DIPLOMOVÁ PRÁCE

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

Fakulta managementu a ekonomiky

POSTAVENÍ MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ V ŘÍZENÍ
ČINNOSTÍ PODNIKU

Diplomová práce

Na tomto místě bych rád poděkoval Doc.PhDr. Aloisi Glogarovi,Csc, za jeho odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi ochotně poskytoval při zpracování tématu. Současně chci poděkovat všem pracovníkům firmy HOPE, s.r.o., kteří mi byli při zpracování práce nápomocni svými názory a informacemi.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

V Zlíne 7. května 2005

Podpis studenta

Vedení podniku, pro který se zpracovávala diplomová práce, souhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

Podpis odpovědného zástupce

Abstrakt

Diplomová práce je na tému : Postavení marketingového plánování v řízení činností podniku HOPE. Jejím obsahem je koordinace podnikových činností ve vztahu k podnikovému plánování s důrazem úkolů marketingu v podniku.

Práce má tři části : teoretický model procesu plánování, analýza procesu plánování podniku, projekt – návrh soustavy podnikového plánování..

Marketing nesmí být chápán pouze jako propagace a výzkum trhu. Moderní podniky řídí své činnosti tak, aby zabezpečovali své cíle uspokojováním potřeb svých zákazníků. Efektivní marketingový plánovací systém je podporou k dosažení a podpoře konkurenční výhody podniku.

Abstract

My extended essay has been written to following topic: Proposal of the marketing planning system. It is about coordination all activities around company's global with emphasis on marketing in the firm. The essay has three parts: theoretic model of marketing planning, analysis of the firm's planning system, project – the proposal of the planning system.

Marketing is not only advertising and publicity as it often represented in minds of many managers. Modern companies plan and coordinate all activities around the primary goals of satisfying customer needs. Effective marketing planning system help to attain and sustain a competitive advantage and achieve company objectives over time.

OBSAH

ÚVOD	6
1 TEORETICKÁ ČASŤ	7
1.1 Riadenie	7
1.2 Teória plánovania.....	9
1.3 Všeobecný model plánovania.....	12
1.4 Klasifikácia plánov.....	15
1.5 Procesy tvorby plánu.....	17
1.6 Postupy tvorby plánu.....	18
1.6.1 Formulácia cieľov plánu podniku.....	19
1.6.2 Analýza	19
1.6.3 Príprava variantov plánu	20
1.6.4 Hodnotenie variantov plánu.....	21
1.6.5 Fáza realizácie plánu.....	21
1.6.6 Kontrola plánov.....	22
1.6.7 Vzťah podnikového a marketingového plánovania.....	22
1.6.8 Vzťah medzi strategickým a podrobným marketingovým plánom	22
1.6.9 Vzťah marketingového plánovania a controllingu a auditu.....	23
1.7 Metódy a techniky plánovania.....	28
1.8 Berchmarketing.....	29
1.9 Strategický plán podniku.....	31
1.9.1 Formulácia strategického plánu organizácie	33
1.9.2 Implementácia strategického plánu.....	33
1.9.3 Hodnotenie strategického plánu.....	34
1.10 Plánovanie výroby.....	34
1.10.1 Plánovanie výrobného programu.....	35
1.10.2 Určenie výrobného objemu.....	36
1.10.3 Časový rozvrh výroby.....	38
1.10.4 Plánovanie výrobného procesu.....	39
1.10.5 Plánovanie kapacít nákladov.....	40
2 ANALYTICKÁ ČASŤ.....	41
2.1 Charakteristika firmy HOPE	41
2.2 Náplň činnosti marketingu a jeho postavenie v podniku.....	42
2.3 Marketingové koncepcie a ich vývoj.....	42
2.4 Zásady hodnotenia marketingového útvaru v podniku.....	43
2.5 Postavenie marketingového oddelenia v podniku	44
2.6 Usporiadanie marketingového oddelenia.....	45
2.7 Riadenie marketingového úsilia.....	46
2.8 Marketingové oddelenie firmy HOPE.....	47
2.9 Organizačné usporiadanie firmy HOPE.....	48
2.10 Proces plánovania vo firme.....	49
2.11 Problémy marketingového riadenia a plánovania vo firme.....	50
2.12 Zhrnutie analytickej časti.....	51
3 PROJEKTOVÁ ČASŤ.....	51
3.1 Formulácia hypotéz riešenia.....	51
3.2 Ciele projektu.....	52
3.3 Stanovenie vízie podniku.....	53

3.4	Marketingové riadenie.....	55
3.4.1	Profil marketingového pracovníka.....	56
3.5	Marketingové plánovanie.....	57
3.6	Základné analýzy podniku pre tvorbu cieľov.....	61
3.6.1	Makroekonomická analýza SR.....	61
3.6.2	Analýza zákazníkov.....	64
3.6.3	Analýza konkurencie.....	67
3.6.4	Analýza výrobného programu.....	69
3.6.5	Analýza SWOT.....	70
3.7	Prognózovanie.....	73
3.8	Stanovenie cieľov.....	74
3.9	Vlastný proces plánovania.....	76
3.10	Matica zodpovednosti.....	81
3.11	Časová implementácia.....	82
3.12	Vyhodnotenie nákladov.....	85
3.13	Hodnotenie rizika.....	86
3.14	Prínosy projektu pre organizáciu.....	86
ZÁVER.....		87
ZOZNAM LITERATÚRY.....		88
ZOZNAM FORMULÁROV.....		89

ÚVOD

Slovenské hospodárstvo od roku 1989 naštartovalo cestu trhového mechanizmu. Tento proces je veľmi zložitý a ovplyvnil doteraz fungujúce podniky na Slovensku. Celá marketingová filozofia sa točí okolo problému, čo najlepšie uspokojí spotrebiteľa, ale zároveň priniesť efektívnosť i pre samotný podnik. Tento proces však nie je taký krátky ako predchádzajúca veta, ale zahŕňa nekonečné množstvo informácií, ktoré sú základom pre zhodnotenie postavenia podniku na trhu a rozhodnutie o jeho súčasnom i budúcom postavení. Veľmi diskutovanou oblasťou sa stalo fungovanie malých a stredných podnikov v podmienkach trhového hospodárstva, čo nás inšpirovalo zamerať sa práve na uvedený typ podniku a tým aj aktuálnosť témy diplomovej práce. Dôležitou výhodou je ich úzky kontakt so zákazníkmi a tým pružnejšie reagovanie na požiadavky zákazníka.

Predkladaná diplomová práca je obsahovo rozdelená do 3 kapitol, ktoré na seba logicky nadväzujú. Každá kapitola obsahuje ešte užšie členenie, najviac však po štvrtú úroveň. Prvá kapitola obsahuje teoretické východisko pre spracovanie marketingového strategického plánovania, ktoré vychádza zo štúdia odbornej literatúry v súlade so zadaním diplomovej práce. Cieľom je uviesť čitateľa do oblasti skúmanej problematiky na teoretickom základe. Popisuje proces marketingového strategického plánovania, používané metódy, druhy plánov a definíciu základných pojmov. Predmetom druhej kapitoly je na základe analytickej časti priblížiť čitateľovi súčasný stav podniku na trhu, pričom vychádza z použitia rôznych metód analyzovania. Ako prehľadný nástroj sme využili zobrazenie pomocou grafov, tabuliek a obrázkov, ktoré pomáhajú lepšie pochopiť skúmanú problematiku. Obsah druhej kapitoly je podkladom pre spracovanie kapitoly tretej, ktorá vychádza z analytickej časti.

Tretia kapitola (projektová časť), využitím metód a výsledkov kapitoly dva, ponúka rôzne varianty riešenia problematiky, pričom ako dominujúce je zhodnotenie jednotlivých predkladaných riešení, posúdenie reálnosti a atraktívnosti navrhovaných variantov a v konečnom dôsledku odporúčanie na jednu z možností. V záverečnej tretej časti sa zameriavame predovšetkým na vytvorenie relevantných informačných podkladov pre plánovanie. Je treba uviesť, že firma HOPE, s.r.o. nemá marketingové oddelenie, nerozlišuje marketingové a podnikové plánovanie.

Budúcnosť si môžeme napláňovať iba vtedy,
ak poznáme cestu, ktorá nás dovedla k súčasnosti.

(Stevenson)

1. TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Účelom teoretických východísk definovaného problému je vysvetliť relevantné teoretické pojmy, ktoré sú nevyhnutné pre pochopenie a riešenie zadaného problému.

1.1 Riadenie

Pod riadením rozumieme mnohostrannú, uvedomelú, aktívnu a tvorivú činnosť, v ktorej riadiaci subjekt stanovuje ciele, ovplyvňuje metódy, prostriedky a spôsob správania riadených objektov tak, aby celá sústava optimálne plnila určené funkcie a dosahovala stanovené ciele v určenom čase a kvalite. V súčasnosti sa riadenie označuje aj pojmom **manažment**.

Manažment môžeme podľa (Weihrich H, Koontz H.,1993) zadefinovať ako proces tvorby a udržiavania prostredia, v ktorom jednotlivci pracujú spoločne v skupinách a účinne dosahujú vybraných cieľov. Takáto definícia manažmentu je však základná a nevyhnutne ju musíme rozšíriť o :

1. Uskutočňovanie funkcií riadenia, medzi ktoré radíme plánovanie, organizovanie, personalistiku, vedenie a kontrolovanie.
2. Aplikáciu manažmentu v rôznych druhoch organizácií.
3. Aplikáciu manažmentu manažérmi v rôznych druhoch organizácií.
4. Cieľ manažérov : vytváranie zisku.
5. Spojenie riadenia s produktivitou, čo zahŕňa efektívnosť a účinnosť.

Funkcie manažmentu

Analýza manažmentu je najčastejšie vykonávaná prostredníctvom funkcií manažmentu. Manažment je tak rozčlenený na jednotlivé vykonávané funkcie, ktoré umožňujú zjednodušenie analýzy manažmentu ako celku. Funkcie manažmentu poskytujú užitočnú štruktúru pre organizáciu znalostí manažmentu. Neexistuje žiadna nová myšlienka, ktorá by sa nedala zatriediť prostredníctvom klasifikácie plánovania, organizácie, personalistiky, vedenia, kontrolovania.

Koordináciu je možné podľa niektorých autorov začleniť ako samostatnú funkciu manažmentu. Presnejšie však je, keď sa koordinácia chápe ako podstata manažmentu, ktorá je potrebná na dosiahnutie harmónie medzi úsilím jednotlivcov k dosiahnutiu skupinových cieľov. Každá funkcia manažmentu totiž prispieva určitým spôsobom ku koordinácii. Ústrednou snahou manažérov je odstránenie rozporov medzi jednotlivými, individuálnymi prístupmi, rozporov v rôznom načasovaní, rozporov medzi rôznymi záujmami a úsiliami a tak harmonizovať ciele jednotlivcov, aby boli v súlade s cieľmi organizácie. Ústrednou snahou manažérov je teda koordinácia jednotlivých funkcií za cieľom harmonizácie chodu spoločnosti.

Medzi základné funkcie manažmentu patria :

- plánovanie
- organizovanie
- personalistika (riadenie ľudských zdrojov)
- vedenie
- kontrola

Podstatu riadenia v oblasti výroby, ktorú budeme skúmať v tejto diplomovej práci môžeme definovať v týchto bodoch

- a) Vzťahová podstata riadenia – vzťah medzi riadiacim a riadeným prvkom
- b) Informačná podstata riadenia – riadenie je cieľavedomý proces transformácie informácií medzi objektom a subjektom riadenia s viacerými vonkajšími a vnútornými okruhmi.

c) Sociálno-ekonomická podstata riadenia : vzťah človek-človek

1.2 Teória plánovania

Plán je výsledkom plánovacej činnosti, ktorej podstata spočíva v cieľavedomej príprave budúcnosti. Pojem plánovanie vychádza z latinského slova „Planta“, ktoré označuje náčrt, nárys. Plánovanie preto znamená vypracovať náčrt, projekt niečoho. Protikladom plánovania je improvizovanie, konať niečo bez plánu, náhodile pod tlakom udalosti alebo prostredia.

Obsah plánovania sa chápe rôzne. Niekedy sa vysvetľuje ako všeobecné zaoberanie sa budúcnosťou, inokedy ako alternatívne možnosti postupu v príprave budúcnosti. Nás zaujíma obsah plánovania ako príprava budúcnosti organizácie, ktorá má niekoľko možností konania. V tomto chápaní je zahrnutá štruktúra systému plánovania a priebeh plánovacích procesov.

V učebniciach manažmentu je podnikové plánovanie definované najčastejšie takto: „Plánovanie spočíva na selekcii informácií a vypracúvaní hypotéz o budúcnosti definovaním potrebných aktivít na dosiahnutie cieľov organizácie“. Plánovanie sa považuje aj za nástroj riadenia, ktorý v záujme dosiahnutia vytýčených cieľov umožňuje prijať potrebné opatrenia.

Plánovanie je prvou funkciou manažmentu, ktorá sa zakladá na schopnostiach ľudí vytyčovať si ciele, predvídať a pripravovať svoju budúcnosť. Ak má podnik rásť a prežiť, musí uplatňovať nejakú formu plánovania.

Plánovanie nemá viesť k strnlosti a nepružnosti, ale musí byť vytvorené takým spôsobom, aby pri zmenách cieľa, podmienok a nástrojov podnikového riadenia včas mohol ponúknuť rôzne alternatívy, ktoré by sa potom účinne využili pri riadení podniku.

Objekty plánovania sú :

- Ciele, ktorých chce podnik dosiahnuť,
- Opatrenie (úlohy a postupy) k dosiahnutiu cieľov,
- Rezervy (zásoby) k realizácii opatrení a tým dosiahnutiu cieľov [Glogar 8, Vollmuth 26].

Menej náročne ciele nevyžadujúce veľké zmeny sa dajú stanoviť i dosiahnuť s minimálnym plánovaním. V súčasnom turbulentnom trhovom prostredí v podmienkach globalizácie trhov a rastúcej konkurencie, keď produkty a služby sú čoraz diferencovanejšie sa podnik musí neprestajne prispôsobovať prostrediu, a preto podnikové plánovanie sa stáva nevyhnutným. Výskumy uplatňovania plánovacej funkcie manažmentu naznačujú, že systematicky plánujú skôr väčšie podniky, kým malé a stredné podniky formálne plánovanie nahrádzujú plánovaním neformálnym, respektíve akčným.

Prednosti a slabé miesta plánovania

Význam plánovania v podnikovom manažmente vynikne, keď zhrnieme jeho prednosti a nedostatky.

Za prednosti plánovania sa pokladajú:

1. Plánovanie favorizuje úsilie orientované na želané výsledky a minimalizuje neproduktívnu prácu.
2. Plánovanie zvyrazňuje nutnosť zmien. Vidí veci tak, ako by mali byť, a nie ako sú dnes.
3. Plánovanie odpovedá na otázky typu: „Čo by sa mohlo stať, ak ... ?“. To umožňuje lepšie nazrieť do komplexu faktorov, ktoré činnosť podniku ovplyvňujú.
4. Plánovanie stimuluje realizáciu a vytvára bázu na kontrolu. Plánom sa určuje termín začatia i ukončenia akcie, aj zodpovednosť vykonávateľov. Rozpočet ako typický plánovací nástroj kombinuje funkciu plánu a kontroly, a tak umožňuje spätnú väzbu riadiaceho cyklu.
5. Plánovanie umožňuje vytvárať a udržiavať rovnováhu medzi požiadavkami a výrobnými kapacitami, vedie k lepšiemu využitiu výrobného zariadenia k bezpečnému riadeniu a dynamike.
6. Plán umožňuje podniku nielen pripraviť sa na zmeny, ale tieto zmeny v budúcnosti aj vopred naprogramovať a zabezpečiť.

Pravda, s plánovaním sú spojené aj isté problémy a má aj isté nedostatky.

Najčastejšie sú tieto:

1. Plánovanie je limitované presnosťou informácií a neurčitou budúcnosťou. Ťažko sa predvídajú budúce udalosti, keď sa však situácia či už vnútri podniku, alebo v okolí zmení plán stráca na svojej hodnote, respektíve vyžaduje prepracovanie. Obranou je tu flexibilitnosť plánov, primeraný stupeň voľnosti konania manažérov a možnosť širšej interpretácie plánov ich realizátormi. Plánovanie je príliš drahé a niekedy vedie ku byrokracii. Keď plán predstavuje monument čísel, tabuliek a analýz tieto nemusia viesť podnik k úspechu. Náklady plánovacieho procesu sú potom vyššie ako jeho prínos, čo vedie k spochybňovaniu samostatného plánovania. Objem a šírka plánovacích aktiv musia odpovedať cieľom podniku a situácii v ktorej sa tento nachádza. Plánovanie však musí samo potvrdiť nárok na existenciu.
2. Plánovanie môže potláčať iniciatívu keďže určitým spôsobom predurčuje činnosť manažéra na plnenie úloh. Parametre plánov však nemožno považovať za nemenné veličiny. Manažér musí výkon svojich funkcií prispôbovať situácii a v prípade potreby iniciovať zmeny či prepracovanie plánov.

Problém plánovania sa v teórii manažmentu vysvetľuje rôzne. Klasická škola manažmentu ho považuje za základnú funkciu riadenia a na tomto chápaní zakladáme aj náš výklad. Kybernetický prístup interpretuje plánovanie ako výber niekoľkých variantov v podmienkach neurčitosti. V plánovaní sa často musí rozhodovať, ale prebieha aj veľmi veľa plánovacích procesov, ktoré súvisia s vytváraním rovnováhy, napríklad v oblasti využitia kapacít, ľudských a finančných zdrojov, nakupovaných vstupov a podobne.

Z hľadiska správania podniku sa plánovanie považuje za určitý nástroj zvládnutia meniacich sa vnútorných i vonkajších podmienok. V praxi sa tieto prístupy zamieňajú a prelínajú (Majtán, M , 2001, str. 112-115).

1.3 Všeobecný model plánovania

Praktické podnikové plánovanie vystupuje ako mnohoštadiálny proces s väzbami spájajú intelektuálnu činnosť mnohých ľudí, využívajúci rozmanité metódy a techniky.

Za najvýznamnejšie prvky plánovania považujeme:

- úroveň plánovania
- druhy plánov
- časový horizont plánov
- vecný obsah, resp. funkčné časti plánov
- algoritmus tvorby plánov
- metódy a techniky plánovania

Úroveň plánovania

Úroveň plánovania sa odvíja od organizačného usporiadania podniku a odráža sa v nej miera ekonomickej a organizačnej autonómnosti vnútro podnikových jednotiek.

Na najnižšej organizačnej úrovni, osobitný plánovací útvar nevzniká a plánovaciu činnosť vykonáva vedúci operatívneho útvaru sám, alebo je náplňou práce ekonóma útvaru.

V malých a stredných podnikoch, ktoré majú väčšinou jednoduchú organizačnú štruktúru, sa plánovací útvar nezriaďuje a plánovaciu činnosť realizuje majiteľ alebo manažér sám.

Druhy plánov

V doterajšej histórii vznikol rad plánovacích dokumentov so značne diferencovanou formálnou úpravou, ktoré v konkrétnych prípadoch môžu však mať mnohé spoločné črty. Jednotiacim hľadiskom je pritom časový horizont plánov, keďže plánovanie sa vždy zaoberá budúcnosťou.

Z hľadiska typológie môžeme vymedziť:

- strategické plány podniku a jeho strategických podnikateľských jednotiek
- strategické plány funkčných oblastí
- projektové plány
- podnikateľské plány
- operatívne plány
- plán úspechov a likvidity (Glogar, 8, s.129).

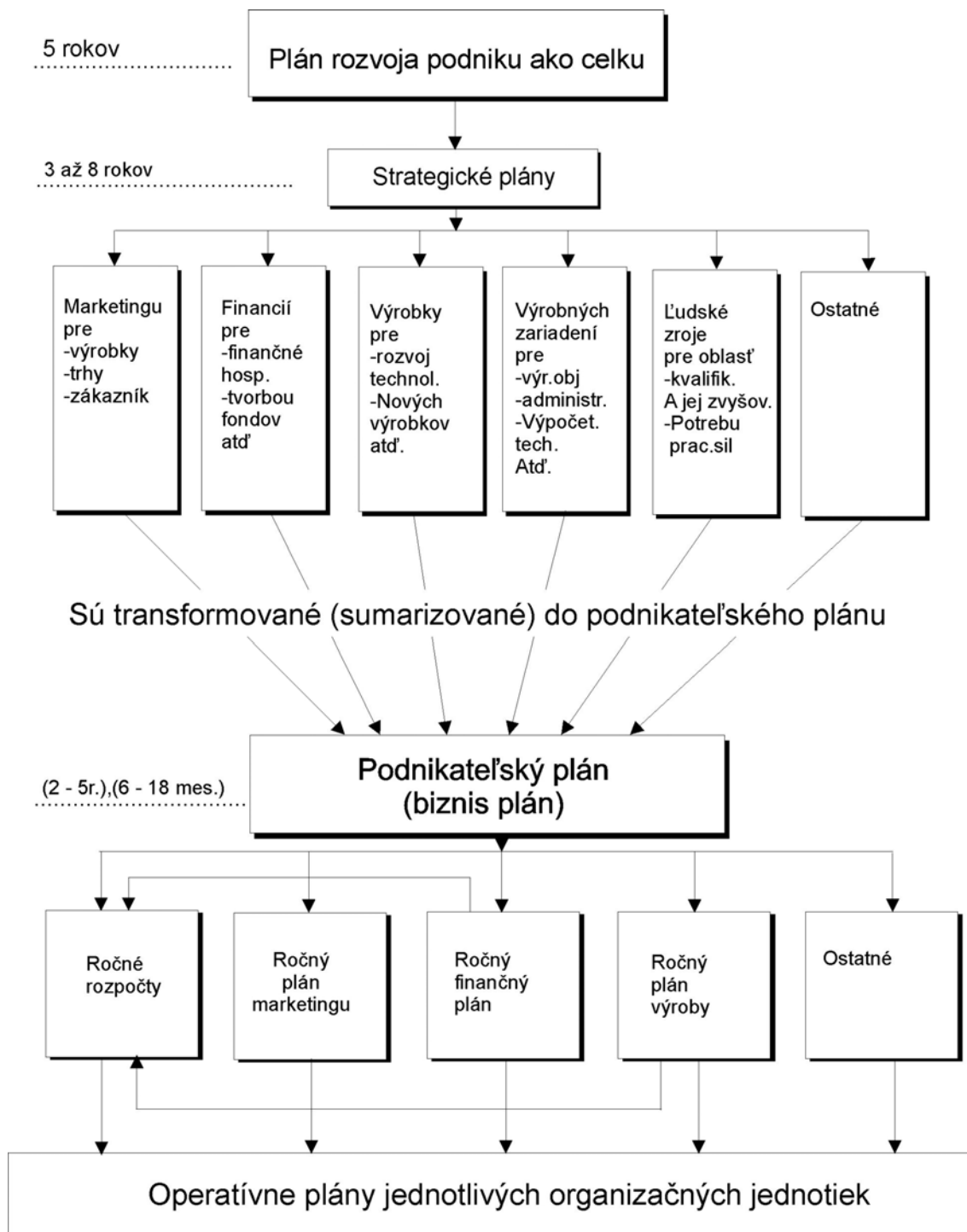
Časový horizont plánov

Plánovanie prebieha vždy v čase a časový horizont sa v literatúre často uplatňuje ako základné kritérium na typológiu plánov. Podľa neho sa rozlišujú plány dlhodobé, strednodobé a krátkodobé. Stručná charakteristika sa nachádza v tabuľke. Často sa stotožňuje plánovanie strategické a plánovaním dlhodobým, čo však nie je správne.

Časový horizont plánovania nezávisí len od jeho stanovenia plánovačom, ale treba brať do úvahy, možnosť získania informácií relevantných pre určitú dĺžku obdobia budúcnosti, časovú obmedzenosť zdrojov, objekt plánovania, vývoj na trhu a ďalšie (Majtán, M , 2001, str. 112-115).

Schéma č.1 znázorňuje jednu z možných alternatív hierarchického usporiadania systému firemných plánov.

Schéma č.1, Hierarchické usporiadanie systému firemných plánov



1.4 Klasifikácia plánov

Obsahovo-vecná alebo funkčná skladba plánu podniku ho umožňuje členiť podľa jednotlivých funkčných oblastí. Tieto časti plánu sú medzi sebou prepojené mnohými väzbami, navzájom sa podmieňujú a ovplyvňujú.

Ako funkčné časti podnikového plánu vystupujú najčastejšie tieto jeho zložky:

Plán marketingu

Úlohou marketingového plánu je zabezpečiť obchodnú budúcnosť podniku a to analýzou budúcich potrieb zákazníkov a trhu, vrátane konkurencie. Hlavnou úlohou marketingového plánu je odhaliť, kto je dnešný a kto budúci zákazník podniku, triediť zákazníkov do skupín a zisťovanie ich potrieb. Na základe počtu potencionálnych zákazníkov a určenia ich potrieb možno odhadovať dopyt po výrobkoch podniku v budúcich obdobiach. Zároveň sa zvažuje sezónnosť predaja, konkurencia, substitučné produkty alebo služby.

Hlavnými súčasťami marketingového plánu sú:

- určenie marketingových cieľov a stratégií
- zhodnotenie situácie na trhu a v okolí
- úlohy v oblasti: výrobkov -plán výrobkov, zákazníkov- plán predaja, distribučnej siete - plán distribúcie
- prostriedky komunikácie: plán reklamy a propagácie
- služby zákazníkom: plán ďalších služieb, servis
- prostriedky kontroly a analýzy

Väčšina podnikov vo vyspelých ekonomikách zostavuje marketingový plán na 3 až 5 rokov integrujúc zároveň krátkodobý plán na 1 až 2 roky. Strednodobý plán zahŕňa predovšetkým marketingové stratégie, kým krátkodobý opatrenia a nástroje plnenia.

Plán výroby a materiálových potrieb

Plánom výroby sa zaoberá samostatná kapitola 1.9

Plán investičných projektov

Dlhodobý rozvoj podniku závisí od nepretržitej obnovy a rozširovania výrobných, obslužných alebo distribučných kapacít. Táto činnosť je obsiahnutá v pláne investícií. Investíciami sa mení kombinácia výrobných faktorov, čo umožňuje podniku, využitím poznatkov výskumu a vývoja novými investíciami usilovať o rast výroby, vyššiu hospodárnosť pri využívaní zdrojov, racionalizáciu a znižovanie nákladov, prienik na nové trhy alebo presadiť sa na súčastnom trhu.

Vyhľadávanie a výber investícií je obsahom strategického plánu, zatiaľ čo ich realizácia a uvádzanie do použitia sú riadené podnikateľskými plánmi a plánmi ročnými.

Základom investičného plánovania sú investičné projekty. Investičný projekt je charakterizovaný investičnými výdavkami, prúdmi kladných a záporných peňažných tokov, ekonomickou životnosťou, zostatkovou hodnotou a spôsobom financovania.

Plán ľudských zdrojov

Úlohou plánu ľudských zdrojov je zabezpečiť rovnováhu medzi potrebou pracovníkov, ktorá vyplýva z plánovaného využívania výrobných kapacít a ich zdrojmi, ktorými sú vlastní stáli zamestnanci podniku.

Plánovanie ľudských zdrojov prebieha v dlhodobom i krátkodobom časovom horizonte. Podnik, ktorý na svoju činnosť potrebuje špeciálne pracovné sily uplatňuje vždy dlhší časový horizont. Každý pohyb kvalifikovaných pracovníkov by mohol viesť k nežiaducim dôsledkom.

Potreba pracovníkov na plánované obdobie je daná:

- plánom výroby a potrebou práce v normohodinách a počtom normohodín, ktoré v danom čase odpracuje jeden operátor. Takto sa určuje potreba výrobných pracovníkov
- stavom technického vybavenia a produktivitou výrobných zariadení
- organizáciou práce
- politikou podniku v oblasti zamestnanosti

Potreba pracovníkov sa potom v bilanciách porovnáva sa zdrojmi. Tu sa musí prihliadať na faktory, ktoré manažment nemôže ovplyvniť, ako sú odchody do dôchodku, nemožnosť, nežiadúca fluktuácia, zmena kvalifikácie a podobne.

Cieľom plánovania ľudských zdrojov je dosiahnuť rovnováhy potrieb a zdrojov. Uplatňuje sa flexibilita tak sa na strane výrobných požiadaviek, ako aj na strane pracovných zdrojov. Môže sa uplatniť nadčasová práca alebo skracovanie pracovného času. Schéma prispôsobovania potrieb a zdrojov práce je vždy dynamická a v tomto mechanizme má významnú úlohu čas.

Finančný plán

Finančný plán vyjadruje želané ciele podniku v oblasti ekonomických a finančných ukazovateľov. Je významnou časťou podnikateľských plánov, ktorú investori starostlivo analyzujú pred rozhodnutím o poskytnutí finančných prostriedkov.

V krátkodobom i dlhodobom horizonte plní finančný plán svoju základnú úlohu zabezpečiť permanentnú finančnú rovnováhu podniku. Zároveň vytyčuje finančné ciele, ktoré majú motivovať manažérov a slúžiť na meranie výkonnosti podniku.

Dlhodobé finančné plánovanie sa orientuje na stanovenie potreby kapitálu a jej krytie. Dlhodobé finančné rozhodnutia sú spojené s rastom hmotného investičného majetku podniku hľadaním zdrojov ich krytia.

Krátkodobé finančné plánovanie sa týka krátkodobých aktív a pasív a zahrnuje prevažne plánovanie potrieb prevádzkového kapitálu.

Zaužívaná štruktúra finančného plánu zahrnuje projekciu výkazu ziskov a strát, projekciu súvahy a projekciu toku hotovosti (Majtán, M , 2001, str. 115-124).

1.5 Proces tvorby firemného plánu

Plán vzniká radom interakcií zainteresovaných plánovačov a ďalších prvkov plánovacieho systému. Patria k nemu plánovacie postupy, informačný systém, formuláre a štandardy plánov, nástroje, metódy a techniky plánovania.

Každý podnik pri zostavovaní plánu musí rešpektovať svoje podmienky a podľa nich odvíja aj postup zostavovania plánu (Majtán, M , 2001, str. 125).

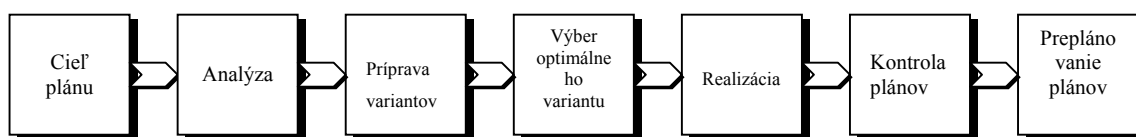
V plánovacom procese úspešných firiem sa z hľadiska organizačného postupu prepojenia medzi jednotlivými riadiacimi úrovňami používajú najmä pri tvorbe biznis plánov a ročných plánov tri typy plánovacích prístupov:

- A) Plánovanie zvrchu(centralizované plánovanie) – v procese ktorého vyššia hierarchická úroveň riadenia určí ciele, ako aj rozpracuje plány pre nižšie úrovne.
- B) Plánovanie zdola(decentralizované plánovanie) – vychádza z predpokladu, že nižšie riadiace úrovne naformulujú vlastné ciele a vypracujú také plány, ktoré najlepšie resp.maximálne odrážajú ich možnosti. Takéto plány sa potom schvaľujú na vyššej úrovni riadenia.
- C) Kombinovaný postup využíva väčšina firiem. V rámci neho vyššia hierarchická úroveň určí rámec možností firmy, celkové ciele na plánovacie obdobie a ďalej jednotlivé divízie, resp. oddelenia rozpracúvajú plány dosiahnutia týchto cieľov (Lesáková, Ľ, 1997, str. 28-29)

1.6 Postup tvorby plánu

Postupnosť tvorby plánu možno vyjadriť takto:

Schéma č.2, Postup tvorby plánu



Zdroj : Vlastný návrh

Jednotlivé kroky plánu podniku možno charakterizovať takto:

1.6.1 Formulácia cieľov plánu podniku

Táto fáza sa pokladá za jednu z najdôležitejších a najobsažnejších. Každá firma i nezisková organizácia si vytyčujú ciele, ktoré chce v istom časovom horizonte dosiahnuť. Keď sú ciele jasné a konkretizované, možno sa sústrediť v ďalších fázach na cesty a spôsoby ich dosiahnutia.

1.6.2 Analýza

Analýza zahŕňa okolie podniku i jeho vnútorné zdroje a efektívnosť ich využívania. Analýza okolia podniku vedie ku identifikácii miesta či postavenia podniku na trhu. Okrem toho sa prihliada na okolie legislatívne, ekonomické, sociálne aj na aspekty ekologické. Jednotlivé odvetvia sa líšia mierou atraktívnosti podnikateľského prostredia.

Podniky musia využívať plánovanie na sústavnú adaptáciu najmä nasledujúcim podmienkam trhu:

- prebytok ponuky a konkurencie
- skracovanie výrobného cyklu a schopnosť rýchle reagovať na požiadavky zákazníkov
- globalizácia trhov a konkurencie
- koncentrácia ponuky a dopytu
- rastúca konkurencia a dynamika trhovej súťaže
- ťažko prognózovateľné zmeny v správaní kupujúcich
- všeobecné zmeny hodnôt

Analýza okolia vyúsťuje do identifikácie príležitostí a hrozieb, ktorých využitie, alebo eliminovanie predstavuje významné podmienky podnikateľskej úspešnosti.

Analýza vnútra podniku by sa mala zamerať na identifikáciu jeho silných stránok a slabých stránok.

Na základe výsledkov analýzy je niekedy potrebné pristúpiť k novému formulovaniu cieľov (Majtán, M, 2001, str. 126-127).

Analýza a rozpracovanie predpokladov vo vývoji príslušného prostredia, v ktorom sa podnik nachádza.

V plánovaní je potrebné využívať jednak výsledky analýz externého a interného prostredia, ktoré sú súčasťou tvorby stratégie, ako aj ďalšie ekonomické analýzy zamerané najmä na:

- A) charakteristiku základných vývojových trendov ukazovateľov tržieb, zisku z výrobných činností, zisku pred zdanením a to za obdobie , ktoré je úmerné a adekvátne plánovaciemu obdobiu. Všeobecne sa doporučuje analyzovať posledných päť rokov, avšak v našich podmienkach by mal byť v súčasnosti míľnikom rok 1990.
- B) Priemerný ročný rast tržieb, ktorý možno vyčíslieť podľa vzťahu:

$$\text{Priemerný ročný rast} = \sqrt[n]{\frac{T_n}{T_1}} - 1$$

Kde:

T_n - tržby v poslednom roku

T_1 – Tržby v prvom roku

- C) Analýza tržieb podľa výrobkov za určité časové obdobie (napr. 5 – 8 rokov) s dôrazom na:
 - Analýzu indexu rastu cien, materiálov a miezd (inflačný rast)
 - Analýzu dynamiky rastu tržieb a predaja v naturálnych jednotkách, ako aj priemerný ročný rast.

(Lesáková, Ľ, 1997, str. 6-7)

1.6.3 Príprava variantov plánov

Príprava variantov plánov pri využití rozmanitých plánovacích metód a techník má za úlohu poskytnúť manažérom výber ciest a spôsobov, a možno realizovať vytýčené ciele. Zotrvávanie len na jednom variante síce znižuje rozsah plánovacích činností, ale zužuje možnosť nájsť a vybrať lepšiu alternatívu.

1.6.4 Hodnotenie variantov

Hodnotenie variantov a výber najvhodnejšieho riešenia sa realizuje len pri variantnom postupe. Výber sa uskutočňuje pri využívaní hodnotiacich kritérií. Najčastejšie sa používajú kritéria maximalizácie masy príspevkového zisku, minimalizácie priamych nákladov, alebo viackriteriálne hodnotenie variantov, pri ktorom sú zastúpené určitými váhami rozličné čiastkové kritéria.

1.6.5 Fáza realizácie plánov

Fáza realizácie plánov zahŕňa rad aktivít. Patrí k nim dopracovanie vybraného variantu do formálnej podoby, jeho komunikácia v rámci podniku, prípadne schvaľovanie, napríklad v akciovej spoločnosti valným zhromaždením v prípade družstva členskou schôdzou a podobne (Majtán, M, 2001, str. 127)

Výber činností, ktoré zabezpečia dosiahnutie vytýčeného cieľa a podnet k aktivitám, ktoré sú potrebné na prenesenie plánu do činnosti.

Táto etapa sa dotýka konkrétnej formulácie úloh, ako aj ľudí ktorí konkrétnu úlohu budú plniť, termínov, nákladov, vzájomných vzťahov, ktoré medzi jednotlivými úlohami existujú, ako aj kontrolného a motivačného systému, ktorý sa vzťahuje k daným aktivitám a ich realizácii.

V tejto fáze manažéri využívajú v širokej miere rôzne plánovacie techniky. Okrem jednoduchých techník typu Gantov diagram a pod. sa pre zložitejšie úlohy typu projektov a pod. Využívajú metódy sieťovej analýzy(CPM, PERT a pod.)

V tejto súvislosti je ešte raz nevyhnutné zdôrazniť, že každý cieľ musí byť konkretizovaný nielen číselne, ale aj dovedený k príslušným vykonávateľom a zdrojom (Lesáková, Ľ, 1997, str. 7).

S realizáciou plánu je spojená pravidelná kontrola a vyhodnocovanie úrovne jeho plnenia, prepracovanie plánu v prípade zmeny podmienok externých, alebo interných, prijímanie nápravných opatrení a podobne (Majtán, M , 2001, str. 127).

1.6.6 Kontrola plánov

Táto etapa bezprostredne súvisí s tým, že objekty plánovania treba vnímať v neustálej dynamike, zmene.

V procese plánovania zohráva kontrola veľmi dôležitú funkciu. Je nástrojom zabezpečenia efektívneho výkonu zo zámerom dosiahnutia vytýčených podnikových cieľov. Jej obsahom je:

- A) určenie štandardov, ktoré sú základom merania plnenia plánu,
- B) porovnanie nameraných výsledkov so stanovenými štandardmi,
- C) podpora úspešných výsledkov a korekcia nedostatkov.

(Lesáková, Ľ, 1997, str. 8)

1.6.7 Vzťah podnikového a marketingového plánovania

Úvodom tejto kapitoly je treba povedať, že marketingová literatúra sa nezaobrá podrobne vzťahom marketingového plánovania jednej podnikovej funkcie k celkovému strategickému plánu podniku. Vzťah týchto plánov je prezentovaný len ako časť celku, tzn. Marketingový plán je dielčím plánom podnikového strategického plánu rovnako ako napr. plán zásobovania, plán investičný a pod. Pritom z pochopenia procesu podnikového plánovania vyplýva tesne spojenie marketingového plánu s podnikovým a tým aj jeho nadradenosť nad ostatnými dielčimi plánmi. Podnikové strategické plánovanie je proces zameraný na rozvoj podnikovej stratégie. Stratégia marketingového plánovania slúži k stanoveniu stratégie pre obory trhov a subjekty podnikania.

Vzťah marketingového a podnikového strategického plánu, predovšetkým však ich vzťah k cieľom môžeme vyjadriť dvojakým spôsobom. Ak má podnik problém ktorého riešeniu napomáha zvýšenie významu marketingu, dôjde k situácii, kedy podnikové strategické ciele majú charakter marketingových cieľov. Ak je však

globálnym cieľom riešenie inej úlohy alebo problému podniku, potom marketingové ciele tvoria prostriedky k dosiahnutiu vyššie uvedeného (tvorí podriadené ciele) [Glogar 9].

Dlhodobý úspech podniku závisí na uplatnení výsledkov jeho aktivít na trhu. Aby k tomuto naozaj dochádzalo, marketingový plán určuje aké výrobky, na ktorých trhoch a s akou stratégiou majú byť predávané. Dotýka sa tak zlad'ovaním podnikového strategického plánovania s plánovaním ostatných podnikových funkcií. Z toho je zrejmé, že marketingový strategický plán nieje časťou podnikového strategického plánu, ale väčšinou jeho jadrom.

1.6.8 Vzťah medzi strategickým a podrobným marketingovým plánom

Existujú tri možné spôsoby postupu marketingového plánovania a tým aj tvorba podrobných marketingových plánov.

Top-Down (zhora dolu) – najprv je vypracovaný strategický plán a na základe strategických cieľov sú koncipované dielčie plány marketingových aktivít,

Bootom – Up (Zdola nahor) – na základe vypracovania podrobných plánov, ktoré usilujú väčšinou o zlepšenie daného stavu v jednotlivých marketingových aktivitách, sa potom koncipuje celkový marketingový plán a vyvodzujú sa strategické ciele a stratégie.

Spojenie obidvoch procesov – najprv je realizovaný postup zhora na dol a sú vypracované strategické ciele a stratégie, z nich sa vyvodzujú úlohy plánu jednotlivých marketingových aktivít. Konečne je potom možné pristúpiť k fáze, keď podrobný plán slúži k verifikácii a k obohateniu princípov strategického plánu a strategický plán je prepracovaný tak, že nesúlad medzi podrobným plánom a strategickým plánom je odstraňované zdokonaľovaním strategického plánu.

1.6.9 Vzťah marketingového plánovania, controllingu a auditu

K pochopeniu marketingového plánovania je užitočné začať najprv pri základoch plánovania. Vejdělek (1999, str.7) v súvislosti s plánovaním uvádza : „Plánovanie je neoceniteľným procesom, ktorý vytvára predstavu o tom, čo je a čo nie je dosiahnuteľné, poskytuje cesty a spätnú väzbu, umožňujúcu fungovanie celého riadiaceho procesu.“

Plánovanie je dielčiou funkciou managementu spolu s funkciou kontrolnou, motivačnou, organizačnou a funkciou vedenia. Plánovanie je informačným procesom stanovenia cieľov a postupov k ich dosiahnutiu a vychádza zo zaistenia a využitia informácií k identifikácii a diagnóze východzej situácie, odhadu možnosti plánovaného rozvoja v priestore a čase, stanovenie cieľov a ich usporiadania, vypracovanie návrhov a prípustných postupov k dosiahnutiu uvažovaných cieľov a stanovenie postupu realizácie zvoleného plánu.

Pri vyjadrení vzťahu marketingového a podnikového plánovania vychádzame zo závislosti a nutnosti prepojenia jednotlivých úrovni plánovania a foriem. Podnikové strategické plánovanie určí víziu podniku, definuje trh a obor podnikania , stanovuje strategické smery a umiestnenie prostriedkov pre obory podnikania.

Ak vychádzame z prepojenia plánovacích úrovni a foriem, potom marketingové strategické plánovanie na základe celkového podnikového strategického plánovania stanovuje ciele a stratégie oboru podniku a subjektov trhu, zostaví relevantný rozpočet. Pritom dochádza k spätným väzbám , ktoré spresňujú jednotlivé kroky procesu plánovania.

Kľúčovou časťou procesu plánovania je formulácia systému cieľov. Je treba brať do úvahy vzájomné súvislosti medzi podnikovými a marketingovými cieľmi. Ak má podnik problém, ktorého riešenia napomáha zvýšenie významu marketingu, dôjde k situácii, kedy podnikové strategické ciele majú charakter marketingových cieľov.

Marketingový plán určuje aké výrobky, na ktorých trhoch a s akou stratégiou majú byť predávané. Dotýka sa tak zlad'ovania podnikového strategického plánovania s plánovaním ostatných podnikových funkcií. Z toho je zrejmé, že marketingový strategický plán nie je časťou podnikového strategického plánu, ale väčšinou jeho jadrom.

Premyslený a plánovitý prístup k vytvoreniu stratégie, ktorá zaručí udržania konkurencieschopnosť podniku, si vyžaduje pomoc marketingového controllingu, ktorý zabezpečuje techniky plánovania a výber informácií spočívajúcich na analýzach vnútorného a vonkajšieho prostredia, vytvorenie systému včasného varovania a zároveň tiež implementáciu priebežných kontrol pri presadení plánov.

Hlavný význam marketingového controllingu spočíva v pravidelnom preskúmaní metódy plánovania a organizácie marketingu z hľadiska vecného významu a prínosu pre podnik. K vytvoreniu efektívneho marketingového plánovania je treba včasne rozpoznať ohrozenia a potencionálnych príležitostí podniku, určenie príslušných zdrojov k uplatneniu podnikových príležitostí na trhu.

Východzími činnosťami marketingového strategického plánovania a zároveň jednou z podmienok pre jeho kvalitu, je uskutočnenie analytických prác (analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia, syntéza analýz – SWOT) a prognostických prác. Po tomto je možné formulovať také ciele, ktorých je možné dosiahnuť a ich realizácia zaistí úspech podniku v konkurenčnom prostredí. Je treba vzniesť požiadavku, aby ciele (predovšetkým kvantitatívneho charakteru) boli jasne vymedzené a merateľné. Tým sa zaistí kontrola plnenia cieľov a identifikácia prípadných disproporcií v priebehu realizácie plánu.

Strategické marketingové plánovanie je charakterizované kľúčovými rozhodnutiami najprv o strategických cieľoch a následne s tým veľmi úzko spojeným rozhodnutím o priradení marketingovej stratégie . Zvolená marketingová stratégia musí byť v súlade s podnikovými cieľmi a so zdrojmi (personálnymi, finančnými, materiálnymi) podniku.

Pred vlastnou realizáciou zvolenej marketingovej stratégie je účelné využiť opäť princípov controllingu a previesť verifikáciu marketingových cieľov a stratégií. Hodnotí sa realizovateľnosť a pravdepodobná ekonomická efektívnosť marketingovej stratégie. Zároveň sa prevedie riziková analýza. V prípade nežiadúcich rozporov musí dôjsť k úprave stratégie a cieľov.

Uskutočnenie vyššie uvedených krokov procesu plánovania je strategický marketingový plán kvalitný.

Po dovŕšení strategického marketingového plánovania je možné pristúpiť k transformácii na plány krátkodobého charakteru, to je na tzv, podrobné marketingové plány, ktoré sú často v literatúre dávane do súvislosti s jednotlivými marketingovými aktivitami, najčastejšie potom na propagáciu a reklamu. Podrobné marketingové plány sú prostriedkom k dosiahnutiu strategických cieľov. Z toho vyplýva požiadavka na koordináciu a harmonizáciu medzi plánom strategickým a plánmi podrobnými a medzi podrobnými plánmi navzájom.

Dobre zostavený marketingový plán by mal mať minimálne tieto náležitosti :

- Analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia,
- Marketingové ciele,
- Marketingovú stratégiu,
- Plán marketingových akcií,
- Rozpočet,
- Plán kontrolných opatrení

Vzťah medzi marketingovým plánovaním a controllingom je možné vyjadriť ako vzájomnú spoluprácu na zabezpečenie konkurencieschopnosti. Hlavný význam marketingového controllingu spočíva vo vytvorení informačnej podpory pre rozhodovanie a plánovanie s cieľom vyvarovať sa chýb a nie riešiť problémy, ktoré nasledujú po chybách už vzniknutých.

Rozlišujeme strategický a operatívny marketingový controlling. K hlavným úlohám strategického marketingového controllingu patrí už zmienené zabezpečenie, interpretácia a hodnotenie informácií pre strategické marketingové plánovanie. Strategický marketingový controlling je zodpovedný za pravidelné preskúmanie plánovacej a kontrolnej metodiky a organizáciu marketingu.

Medzi nástroje strategického marketingového plánovania controllingu sa zaraďuje napríklad analýzy okolia, analýzy silných a slabých stránok, matica konkurencie, cyklus života výrobkov, analýza portfólia, analýza vzťahu výrobku a trhu.

Operatívny marketingový controlling má za úlohu kontrolu marketingových aktivít a celkového marketingového mixu podniku. Pre zistenie efektívnosti marketingu v podniku je vhodné túto podnikovú funkčnú oblasť podrobiť marketingovému auditu. Často sa tak deje pri vzniku problému, pritom marketingový audit by mal byť využitý ako preventívne opatrenie.

Marketingový audit definoval Kotler (2000, str. 212) nasledujúcim spôsobom: *„Marketingový audit je komplexné, systematické, nezávislé a periodické preskúmanie marketingového prostredia, cieľov, stratégie a aktivít podniku – či podnikateľskej jednotky – za účelom identifikácie problémových oblastí i príležitostí a doporučení plánu konkrétnych opatrení k zlepšeniu podnikovej marketingovej výkonnosti.“* Marketingový audit teda skúma podnikové predpoklady pre dosiahnutie marketingových výsledkov. (Glogar 1999, str.174) aplikuje na tuzemské podmienky nasledujúce druhy marketingového auditu. Sú nimi :

- Audit postupov (procesov)
- Audit stratégií

- Audit marketingového mixu
- Organizačný audit marketingu.

Význam marketingového plánovania a controllingu pre konkurencieschopnosť podniku spočíva v tom, že vďaka nástrojom marketingového riadenia je podnik schopný identifikovať ohrozenie a príležitosti, silné a slabé stránky. Prostredníctvom marketingového controllingu získa dostatočnú informačnú základňu pre rozhodovanie o cieľoch a vhodných stratégiách. Na ich základoch formuluje jasné a merateľné ciele.

Kooperácia marketingového plánovania, controllingu a auditu umožňuje teda managementu podniku včasné reakcie na očakávaný budúci vývoj podnikového prostredia, zvolenie adekvátnych akcií a zaistenie príslušných zdrojov, odhalenie problémových oblastí marketingového riadenia a určenie krokov k ich odstráneniu.

1.7 Metódy a techniky plánovania

V plánovaní sa uplatňuje rad všeobecných metód a postupov, ako sú analýza, syntéza, indukcia a dedukcia a rad metód špecifických. Niekedy sa metódy plánovania delia na kvalitatívne a kvantitatívne.

1.7.1 Kvalitatívne metódy v plánovaní

Kvalitatívne metódy plánovania využívajú subjektívne prístupy a špeciálne znalosti odborníkov pri hľadaní odpovedí na plánovacie problémy. Patria sem expertné metódy, scenáre a špeciálna metóda, ktorá sa v súčasnosti presadzuje v plánovaní – Benchmarking.

Expertné metódy sa používajú tak v etape analýzy a prípravy plánu ako aj pri hľadaní odpovede na konkrétne plánovacie problémy. Využívajú sa metódy individuálnych expertíz, keď problémy posudzuje vybraný expert samostatne, alebo expertíz kolektívnych, ktoré zapájajú do riešenia širší okruh odborníkov.

1.7.2 Kvantitatívne metódy plánovania

Najskôr si plánovanie osvojilo niektoré metódy štatistické, ako sú priemerné tempo rastu, extrapolácia trendov, regresná a korelačná analýza. Tieto metódy sa používajú najmä pri plánovaní budúcej úrovne súhrnných výsledných ukazovateľov ako sú obrat, zisk, výnosnosť kapitálu a podobne.

Vnútnú rovnováhu podniku, napríklad medzi výrobou a materiálovými potrebami, medzi potrebami finančných prostriedkov a ich zdrojmi a podobne možno zabezpečiť len špecifickou plánovacou metódou, ktorou je metóda bilančná. Táto overuje stav rovnováhy zdrojov a potrieb. Predpokladom jej uplatnenia sú materiálové, pracovné či energetické normy spotreby, ktoré závisia od používanej techniky a technológie.

(Majtán. M , 2001, str. 127-128)

1.8 Benchmarking

Benchmarking je nepretržitý proces merania parametrov, ktoré sa vzťahujú k výrobkom, službám alebo praktikám firmy a jej

- a) najsilnejším konkurentom alebo
- b) k takým firmám, ktoré svojím zameraním nespádajú do odvetvia, v ktorom príslušná firma pôsobí, ale majú povest' lídra v určitej funkčnej oblasti (napr. Marketingu a pod.)

Benchmarking sa v plánovacom procese firmy využíva v týchto etapách:

- v etape plánovania plánu – analýzy, kedy firma skúma výkony konkurencie merané ukazovateľmi v príslušných oblastiach a na základe toho plánuje svoje vlastné výkony do budúcnosti. V tejto etape firma, resp. jej divízie a funkčné útvary zisťujú pozíciu svojich ukazovateľov (napr. Výnosovosť, náladovosť, kvalita výrobkov atď.) v porovnaní s hodnotami, aké tieto ukazovatele dosahujú u konkurencie. Na základe zistenej diferencie sa potom naplánuje zlepšenie príslušného ukazovateľa tak, aby sa rozdiel čo najviac zmenšil. Ide vlastne o dosiahnutie alebo udržanie konkurenčnej výhody firmy v príslušnej oblasti.
- V etape plnenia plánu, ak sa určité ukazovatele vopred naplánovali v hodnotách, ktoré firma nie je schopná za využitia jej existujúcich praktík dosiahnuť.

Proces benchmarkingu podľa (Lesáková, Ľ. 1997, str. 29-32) pozostáva z piatich etáp:

1. plánovanie postupu

Cieľom tejto etapy je vypracovať plán konkurenčného benchmarkingu. V tejto etape je potrebné zodpovedať minimálne na tri otázky:

- čo má byť objektom benchmarkingu, teda v ktorých oblastiach očakávame výstup z benchmarkingu
- ktorý konkurent, resp. firma je v príslušnej oblasti najlepší,
- aká metóda zberu dát sa použije

2. analýza a projektovanie

Cieľom tejto etapy je na základe získaných informácií pochopiť silné stránky konkurencie v príslušnej oblasti a ako ich môže firma dosiahnuť, resp. predbehnúť.

3. integrácia

V etape integrácie sa dávajú dokopy informácie získané z prvých dvoch fáz. V tejto etape je možné stanoviť ciele v jednotlivých funkčných oblastiach a preniesť ich do formálneho plánovacieho procesu. Nakoniec v tejto etape musí byť benchmarking dovedený cez jednotlivé komunikačné kanály až na najnižšiu organizačnú úroveň a rozpracovaný do príslušných akčných plánov.

4. implementácia

Výsledkom integračnej etapy je plán, ktorý je založený na dátach konkurenčného benchmarkingu, ktorý tiež obsahuje stagnované špecifické merateľné ciele. V etape implementácie je potrebné nájsť spôsob, akým jednak zapojiť a zainteresovať pracovníkov na plnení tohto plánu, ako aj vypracovať harmonogram kontroly jeho penenia.

5. zrelosť

V tejto fáze si firma kladie otázku, či v príslušnej oblasti dosiahol proces konkurenčného benchmarkingu zrelosť. Za dosiahnutie tohto stupňa sa považuje situácia, keď:

- firma dosiahla vedúcu pozíciu, teda predstihla hlavného konkurenta,
- konkurenčný benchmarking sa stane podstatným a trvalým prvkom plánovacieho procesu ako súčasti manažérskych praktík

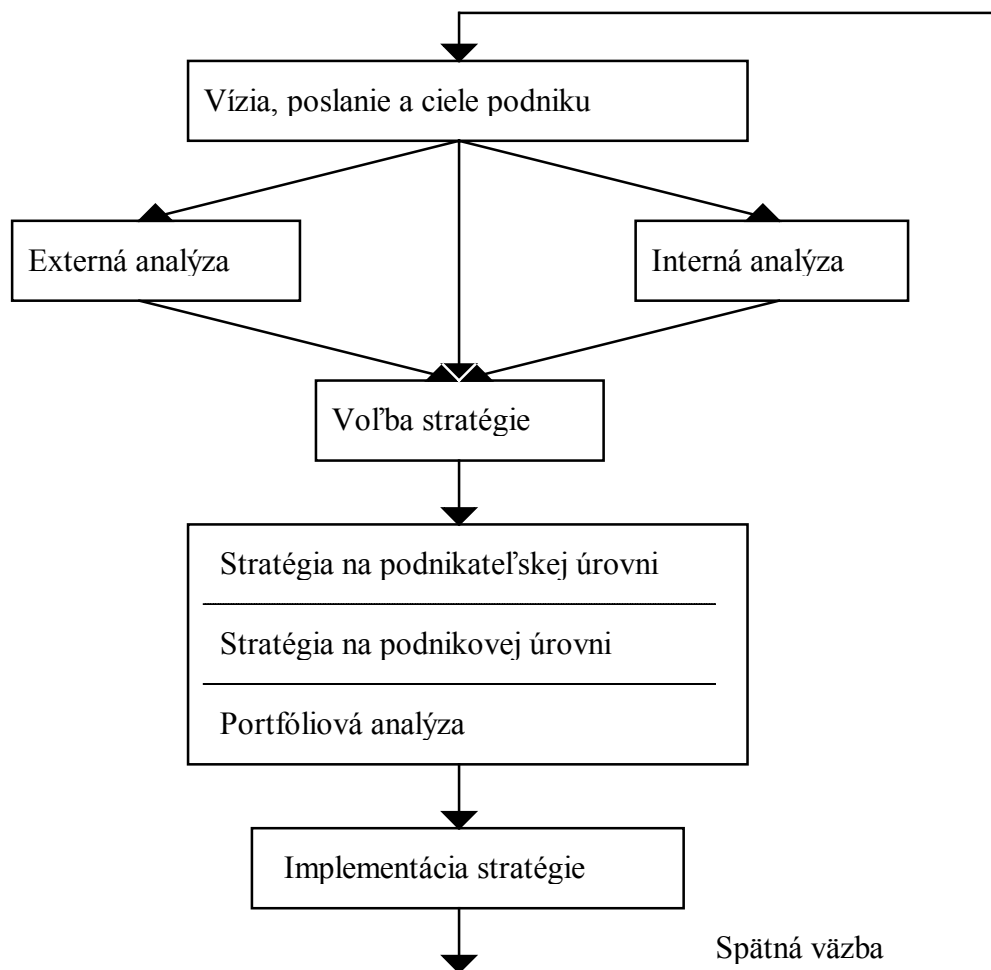
1.9 Strategický plán podniku

Ďalším dôležitým pojmom je strategické plánovanie, ktoré možno definovať nasledovne: „Strategické plánovanie sa skladá z definovania účelu a poslania (vízie) organizácie, stanovenia organizačných cieľov, formulovania strategického plánu, jeho implementácii a hodnotenia. Tieto komponenty sú vzájomne prepojené a poskytujú manažérom metódu na formulovanie, výber a implementáciu stratégie.” (ŠULEŘ, O. 1995, s. 70)

Analýza externého a interného prostredia **spolu s výberom optimálnej stratégie predstavujú fázu nazývanú formulovanie stratégie** a súbor administratívnych a iných opatrení na zabezpečenie realizácie stratégie sa označuje ako **implementácia stratégie**.

. Základný proces strategického riadenia, jeho fázy a zložky znázorňuje nasledujúci obrázok:

Schéma č.3, Proces strategického riadenia



Zdroj: SLÁVIK, Š., 1997, s. 23

V takomto vyjadrení je východiskovou fázou stanovenie vízie, poslania a cieľov podniku, ktoré následne determinujú hranice, v ktorých sa formulujú plánované stratégie a zároveň sa vymedzujú kritériá pre preverovanie a hodnotenie stratégií. Externá a interná analýza predstavuje hodnotenie príležitostí a hrozieb vyplývajúcich z okolia podniku a hodnotenie silných a slabých stránok. Voľbou stratégie je koncipovanie strategických variant na princípe analýzy a predpokladania rôznych ukazovateľov v budúcnosti. Stratégia na podnikovej úrovni sa zaoberá situáciou diverzifikovaných činností podniku v prípade, ak sa zaoberá rôznymi odvetviami. Na rozdiel od toho je podnikateľská stratégia konkretizáciou na určité odvetvie, resp. na konkrétny podnik v skupine či relatívne samostatnú podnikateľskú jednotku (SLÁVIK, Š., 1997, s. 22-24).

1.9.1 Formulácia strategického plánu organizácie

Formulácii strategického plánu organizácie po stanovení cieľov musí predchádzať dôkladná analýza interných a externých faktorov, ktoré majú vplyv na dosahovanie cieľov organizácie. Najmä výsledky SWOT analýzy by mali byť podkladom pre stanovenie stratégie a zároveň alternatívnych stratégií. V rámci analýzy externých faktorov je potrebné zhodnotiť súčasný stav ekonomického, sociálneho, právneho, technologického a ekologického okolia, stavu na trhu práce a pod. a zároveň prognózovať možný vývoj v týchto prostrediach. Výsledkom takejto analýzy by mali byť príležitosti, ktoré prostredie organizácii poskytuje a zároveň hrozby, ktoré sa môžu v prostredí vyskytnúť. Zhodnotením interných faktorov v kombinácii s externými napr. metódou benchmarkingu špecifikovať silné a slabé stránky organizácie v porovnaní s konkurentmi alebo so žiadúcim stavom.

1.9.2 Implementácia strategického plánu

Pokiaľ je vytvorený strategický plán, vychádzajúci z dôkladnej analýzy a zohľadňujúci silné a slabé stránky organizácie a aj jej reálne možnosti, proces strategického riadenia vstupuje do fázy implementácie stratégie. Až v tejto fáze sa reálne začne stratégia realizovať. Dôležité je, aby zvolenej stratégii zodpovedala firemná kultúra, pretože ak je kultúra organizácie „naladená” na nízkorizikové operácie a stály okruh zákazníkov, ťažko možno od pracovníkov očakávať optimálny výkon pri agresívnom vstupe na zahraničný trh. Rovnako je potrebné strategickému plánu prispôbiť organizačnú štruktúru, právomoci, zodpovednosť a v neposlednom rade aj systém odmeňovania. V prípade, ak organizácia nedisponuje potrebným počtom, alebo kvalifikáciou pracovníkov, je potrebné zvážiť prijatie nových, alebo kvalifikačné kurzy a školenia.

1.9.3 Hodnotenie strategického plánu

Hodnotenie strategického plánu musí sledovať jednotlivé ukazovatele, z ktorých reálnych hodnôt a predpokladaného vývoja vychádzala stratégia. Nie je reálne možné presne odhadnúť vývoj niektorých ukazovateľov v čase, ako je napr. reakcia konkurencie na zvolenú stratégiu, niektoré legislatívne zmeny, politické prevraty a pod. Kontinuálne hodnotenie stratégie umožňuje včas identifikovať odchýlky ukazovateľov od predpokladaných, a zároveň aj odchýlky výsledkov oproti plánu.

(SLÁVIK, Š., 1997, s. 23-152)

1.10 Plánovanie výroby

Plán výroby vyjadruje odpoveď podniku na dopyt zákazníkov po výrobkoch, alebo po službách, ktoré poskytuje. Plánovanie výroby vychádza z výrobných kapacít podniku. Ak sú požiadavky dopytu vyššie ako súčasné kapacity, je to impulz na úvahy o rozšírení výrobných kapacít, ktoré potom rieši plán investícií. Ak kapacitné možnosti podniku sú vyššie ako záujem trhu, vedie to k úvahám a zmene výrobného sortimentu, inováciám, prípadne o deinvestovania či radikálnej zmene podnikateľského zámeru.

V dlhodobom horizonte sú kľúčovými otázkami plánovania výroby rozvoj výrobných kapacít, skladba výrobného sortimentu, alokácia výrobných zariadení a výber dodávateľov výrobných potrieb (surovín, polotovarov, energie a pod.). V strednodobom krátkodobom horizonte ide o optimálne využitie výrobných kapacít a ich bilancovanie s požiadavkami marketingového plánu. Ďalej sa tu rozhoduje o tom, či komponent vyrobiť doma, alebo kúpiť či uvoľniť, alebo pribrať nových pracovníkov, použiť nadčasovú prácu, alebo odložiť objednávku na neskoršie obdobie a pod. (Majtán, M , 2001, str. 120-121)

. Najčastejšími kritériami na tvorbu plánu sú:

- podľa (Majtán, M , 2001, str. 121) minimalizácia nákladov, ktoré výroba môže ovplyvniť
- podľa (Lesáková, Ľ, 1997, str. 110) dlhodobá maximalizácia zisku a tým zvyšovanie hodnoty podniku v budúcnosti.

Výrobu možno plánovať agregovane, alebo detailne s rôznou mierou dezagragácie. Vrcholný manažment plánuje agregovane so skupinami, alebo odbormi výroby. Nižšie organizačné stupne plánujú výrobu veľmi podobne s dôrazom na dispozíciu kapacít, pracovných síl a komponentov. Cieľom tu býva maximálne využitie technologických kapacít, minimalizácia prestojov strojov a zariadení a plynulosť výroby. (Majtán, M , 2001, str. 121)

Obsah plánovania výroby sa podľa (Lesáková, Ľ, 1997, str. 109) najčastejšie vymedzuje takto:

- Zostavenie výrobného programu
- Plánovanie výrobného procesu
- Zabezpečenie nevyhnutných faktorov pre realizáciu výrobného procesu (nákupu materiálových potrieb a zásob, plánovanie a bilancovanie kapacít, doprava a skladovanie)

Plán výroby podľa (Majtán, M , 2001, str. 121) rieši tieto problémy:

- Ktoré produkty a v akom poradí majú byť vyrábané
- V akom množstve majú byť vyrábané
- Ako sa majú distribuovať zákazníkom

Plánovanie výrobného sortimentu so značnej miery určuje marketingový plán. Organizácia výroby však ovplyvňuje poradie zákaziek na strojovo-technologických linkách a prihliada aj na efektívnosť využívania obmedzených zdrojov. Pri výbere výrobného sortimentu je k dispozícii rad metód a techník, napríklad plánovanie programu alebo optimálne programovanie (Majtán, M , 2001, str. 122).

1.10.1 Plánovanie výrobného programu

Výrobným programom podľa (Lesáková, Ľ, 1997, str. 109) rozumieme druhovú (sortimentnú) skladbu a objem výroby, ktoré sa majú v určitom období vyrábať. Výrobný program sa neustále mení v súvislosti so zaraďovaním nových a vyradovaním zastaralých výrobkov. Tempo zmien závisí predovšetkým na príslušnosti podniku

k určitému odvetviu – v spotrebnom priemysle je napríklad rýchlejšie ako v hutníctve. Hlavné informácie pre plánovanie výrobného programu poskytuje plán odbytu. Jeho požiadavky sú konfrontované s výrobnými kapacitami (s počtom a štruktúrou strojov a pracovníkov, s materiálovými a finančnými zdrojmi). Obyčajne sa zostavuje dlhodobý resp. Strednodobý a krátkodobý plán: v dlhodobom pláne môžeme zabezpečiť zásadné zmeny výrobného programu, ktoré vyžadujú nové výrobné kapacity, novú technológiu, iné pracovné postupy a pracovníkov, veľké finančné prostriedky. Krátkodobý plán vychádza z existujúcich výrobných kapacít a technológií, z dnešnej štruktúry pracovníkov, zo súčasných finančných zdrojov, môžeme zabezpečiť podstatne menšie zmeny vo výrobnom programe, väčšinou zmeny v konštrukcii a designe výrobkov. Plánovanie výrobného programu je do značnej miery ovplyvnené druhom vyrábaných výrobkov: ak ide o výrobky vyrábané pre „neznámeho“ spotrebiteľa, je úlohou marketingu zistiť aké výrobky a v akom množstve trh požaduje a ako sa dostanú k budúcemu spotrebiteľovi. Maximálne možné celkové množstvo výrobkov, ktoré sa dá v podniku vyrobiť, je určené výrobnou kapacitou, o ktorej pojednávame ďalej. Podnik však obyčajne nevyrába maximálne možné množstvo výrobkov, ale iba také, ktoré čo najviac prispieva k splneniu jeho cieľov, obyčajne k **maximalizácii zisku**. Ak podnik vyrába jeden druh výrobku, potom jeho **optimálnym množstvom** je taký objem výroby, pri ktorom sa marginálne tržby rovnajú marginálnym nákladom. Ak vyrába viac druhov výrobkov, určenie optimálneho množstva je zložitejšie v tom, že súčasne rozhoduje o tom, v akom množstve ten ktorý druh výrobkov má vyrábať.

1.10.2 Určenie výrobného objemu

Pri určení objemu výroby podľa (Lesáková, Ľ, 1997, str. 110-111) ide najmä o:

- a) určenie vyrábaného objemu na určité obdobie(napr. rok),
- b) určenie optimálnych objemov

Určenie objemu výroby na určité časové obdobie

Plán odbytu primárne tvorí základ určenia vyrábaného objemu výroby na plánovacie obdobie. Plán odbytu je založený v podstate na relatívne dlhodobých prognózach, čiže krátkodobé výkyvy v dopyte ovplyvňujú počas plánovacieho obdobia

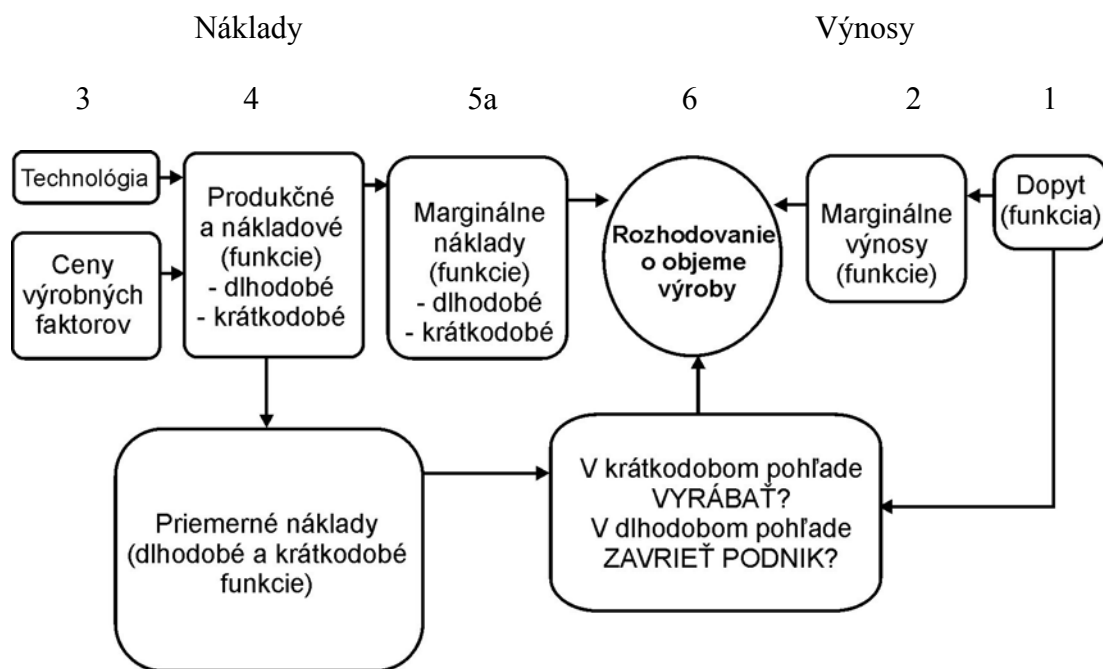
objem výroby. V tomto prípade tvoria najvplyvnejšie faktory disponibilné kapacity, alebo zásoby surovín a finančné prostriedky.

Určenie optimálnych objemov

Ak podnik nemôže prispôbiť svoju kapacitu všetkým potrebám trhu, tak treba realizovať tie objednávky, ktoré prinesú podniku podľa možnosti najväčší zisk. Tento problém vzniká aj vtedy, ak sa podnik musí rozhodovať medzi viacerými výrobkami. Pri určení optimálneho objemu výroby môžeme uvažovať okrem iných kritérií aj o zisku. Účinným nástrojom na určenie optimálneho objemu výroby je lineárne programovanie.

Súhrne môžeme rozhodovanie podniku v oblasti výroby znázorniť schémou č.4. Vysvetlime prvky tejto schémy:

Schéma č.4, Rozhodovanie v oblasti výroby



Zdroj : Lesáková, L, 1997, str. 115

1. Marketingové oddelenie zistí, ktoré výrobky na trhu chýbajú a stanoví dopytové funkcie, t.j. závislosť ceny na množstve výrobkov.

2. Na základe dopytových funkcií stanoví funkcie celkových a marginálnych výnosov(tržieb).
3. Oddelenie prípravy výroby rozhoduje o výrobných postupoch, výrobných faktoroch, zisťuje ich ceny. Stanoví optimálnu kombináciu výrobných faktorov, t.j. takú pri ktorej sú dosiahnuté minimálne náklady.
4. Stanoví funkciu celkových nákladov.
5. Z funkcie celkových nákladov odvodí funkciu marginálnych nákladov a priemerných nákladov
6. Porovnaním výnosových nákladových funkcií sa stanoví optimálny objem výroby, podnik vyrába taký objem výroby, aby sa krátkodobé marginálne náklady rovnali marginálnym výnosom.
7. Podnik vyrába optimálny objem produkcie tak dlho, dokiaľ cena výrobku nie je nižšia ako priemerné krátkodobé variabilné náklady, ak poklesne cena pod dlhodobé priemerné náklady, potom sa podnik blíži k svojmu pádu a musí uvažovať buď o inom využití svojich výrobných kapacít, alebo o svojej úplnej likvidácii.

(Lesáková, Ľ. 1997, str. 115-116)

1.10.3 Časový rozvrh výroby

K významným faktorom, ktoré ovplyvňujú časové rozloženie objemu výroby v rámci určitého časového obdobia, podľa(Lesáková, Ľ, 1997, str. 100) patria:

a) výroba. V podstate môžeme rozlišovať medzi výrobou, ktorá je v súlade s objednávkou, a výrobou, ktorá je v súlade s výrobou na sklad:

- pri výrobe, ktorá je v súlade s objednávkou, podnik zhotovuje presne ten objem, ktorý bol stanovený objednávkou zákazníka,
- pri výrobe na sklad podnik vyrába iba taký objem, ktorý možno určiť podľa prognózovaného objemu, a pre takto vyrobený objem zabezpečuje odbyt.

V praxi sa avšak iba zriedka vyskytujú obidva uvedené prípady v čistej forme. Najčastejšie sa využíva ich kombinácia, preto hovoríme aj o zmiešanej výrobe.

b) Sériové výkyvy. Určité výrobky (najčastejšie spotrebný tovar) vykazujú pravidelné sezónne výkyvy. Tieto súvisia s klimatickými alebo spoločenskými vplyvmi (napr. striedanie ročných období, sviatky a pod.)

Sezónne výkyvy vplývajú nielen na odbyt, ale aj na zásobovací proces, napr. na konzervársky priemysel, ktorý výkyvy v zásobovaní dokáže iba čiastočne kompenzovať zmrazením.

c) Vyťaženosť výrobných kapacít. Každý podnik sa snaží o úplne využitie kapacít výroby. Takto minimalizuje náklady spojené s nevyužitím pracovnej sily.

d) Minimalizácia skladovacích nákladov. Z hľadiska skladovania je vhodné, ak stav hotovej výroby na sklade je nízky, čím sa zníži objem viazaného kapitálu.

Synchronizácia znamená, že objem výroby je úplne v súlade s objemom odbytu. Vyrába sa presne také množstvo, ktoré má zabezpečený odbyt. Spôsobuje to rozdielne vyťaženie kapacít, ale súčasne aj nulové zásoby hotovej výroby.

Pri emancipácii je objem výroby konštantný. To znamená, že kapacita je nižšia ako pri synchronizácii. Kapacita je síce úplne využitá, ale skladovacie náklady v dôsledku hotovej výroby na sklade sú vyššie.

Eskalácia je kombináciou synchronizácie a emancipácie. Kaskádovitým prispôbením výroby odbytu sa pokúšame nájsť optimálnu kombináciu na zníženie nákladov.

1.10.4 Plánovanie výrobného procesu

Plán výrobného procesu určuje, aké druhy a množstvá výrobkov má podnik za plánované obdobie vyrobiť. Dá sa teda povedať, že cieľom časového rozvrhu (plánu výroby) je také rozvrhnutie výroby, ktoré zabezpečí splnenie termínu určeného objednávkou.

Celkový časový rozvrh rozdeľujeme na čas prípravy a čas samotnej výroby. Čas prípravy a zakončenia výroby je potrebný pre vlastnú prípravu výroby, to znamená v tých prípadoch, ak ide o zavedenie novej výroby, ak sa začína s výrobou po dlhšom prerušení a pri zmene výrobného programu. Do tohto času započítavame aj čas potrebný na uvedenie strojov do pôvodného stavu po ukončení výroby.

Čas prípravy, ako aj čas samotného výrobného procesu sa podľa (Lesáková, Ľ, 1997, str. 100) člení na:

- základný čas(čas výroby), ktorý tvorí čas potrebný na vlastnú výrobu, ako aj dopravu,
- čas osobných prestávok
- čas prestojov spôsobený poruchami alebo zlou organizáciou.

Čas prípravy a zakončenia výroby započítavame do celkového času výroby len raz. Čas výroby závisí od jednotlivého času výroby a počtu vyrábaných jednotiek. Ak poznáme uvedené časy, možno vyčíslieť čas potrebný na celkovú výrobu. Tieto informácie tvoria spolu s kusovníkmi základ na určenie termínov začatia a ukončenia výroby.

1.10.5 Plánovanie kapacít a nákladov

Po ukončení času prípravy výroby, časov potrebných na jednotlivé výrobné operácie, ako aj termínu začatia a ukončenia výroby, treba si overiť plán kapacít, t.j. či sú potrebné kapacity k dispozícii. Ide v podstate o zabezpečenie dodržania určených a dohodnutých termínov, ako aj o zníženie prestojov. Z toho vyplýva, že časový plán a plán kapacít úzko spolu súvisia. Často treba časový plán doplniť a upraviť vzhľadom na existujúce kapacity. Výsledkom tejto činnosti je definitívny plán vyťaženia strojového zariadenia pre najbližšie dni, týždne, prípadne mesiace, pri zohľadnení existujúcich disponibilných zdrojov strojového zariadenia a pracovnej sily.

Pri plánovaní nákladov je cieľom určenia celkových nákladov na realizáciu zákazky aj ich minimalizácia. Počas realizácie tejto úlohy narážame na problém, ktorý súvisí s tým, že skrátením projektu vznikajú časti dodatočné náklady. Treba preto efektívne skĺbiť časové optimum s optimom vynaložených nákladov. Stupeň využitia výrobnéj kapacity ovplyvňuje rad činiteľov, predovšetkým samotný plán výroby určuje plánované využitie kapacity.

Po vypracovaní plánu kapacít a nákladov môžeme začať s realizáciou projektu t.j. s vlastnou výrobou. V tejto etape treba detailne oboznámiť pracovníkov s výrobným postupom a výrobnými operáciami. Doklad, ktorý tieto informácie obsahuje, nazývame plán výroby. Obsahuje všetky informácie, ktoré sú potrebné na vlastnú výrobu. Okrem technických údajov sú to najmä informácie o:

- potrebných nástrojoch a pracoviskách,

- potrebných nástrojoch a surovinách
- pracovných postupoch

(Lesáková, Ľ. 1997, str. 116-117)

2. ANALYTICKÁ ČASŤ

2.1 Charakteristika (profil) spoločnosti HOPE, s.r.o.

Firma HOPE, spoločnosť s ručením obmedzeným bola založená spoločenskou zmluvou dňa 7.3.1996. Sídlo firmy je v Banskej Bystrici – Hámor 15. Dvaja majitelia sú zároveň aj konateľmi spoločnosti.

Predmet činnosti:

Predmetom činnosti spoločnosti (ďalej len firma) je :

- Výroba tovaru z papiera a lepenky
- Podnikateľské poradenstvo
- Maloobchod so zmiešaným tovarom
- Sprostredkovanie obchodu
- Veľkoobchod so strojmi pre priemysel a obchod
- Reklamná činnosť
- Veľkoobchod a maloobchod s ložiskami
- Revízia elektrických zariadení
- Montáž a údržba elektrických zariadení

Firma väčšinu svojich produktov predáva na tuzemskom trhu. Jej hlavná činnosť je zameraná na výrobu tovaru z papiera a lepenky (obalový materiál) a revíziu, montáž a údržbu elektrických zariadení.

2.2 Náplň činnosti útvaru marketingu a jeho postavenie v podniku

Definícia pojmu marketing

Často sa stáva, že pojem marketing je chápaný len ako jednoduchá podpora predaja výrobkov, s ktorou je možné stretávať sa každý deň a na každom kroku. Moderný marketing zahŕňa podstatne viac činností. Nie je to len samotná propagácia produktov - treba si uvedomiť, že marketing je súborom rôznorodých nástrojov, činností a postupov. Ich vzájomným kombinovaním sa podnik snaží čo najviac vychádzať v ústrety požiadavkám trhu a teda v konečnom dôsledku požiadavkám a potrebám zákazníka.

V odbornej literatúre sa možno stretnúť s množstvom definícií pojmu marketing. Marketing sa v dnešnej dobe stal spoločným menovateľom natoľko pestrej palety činností a nástrojov, že ani jedna z definícií nie je dostatočne komplexná. Filozofiu väčšiny z nich vystihuje nasledujúca:

”Marketing je proces plánovania a realizácie koncepcie, tvorby cien, promotion a distribúcie myšlienok, výrobkov a služieb, aby vytvoril výmenu, ktorá uspokojí ciele jednotlivcov a organizácií.”¹

(prípadne formulácia: Marketing je spoločenský a riadiaci proces, v ktorom jednotlivci a skupiny získavajú prostredníctvom vytvárania a výmeny produktov a hodnôt to, čo potrebujú a chcú.)

2.3 Marketingové koncepcie a ich vývoj

S vývojom marketingových teórií sa rozvíjalo i postavenie a funkcie marketingu na úrovni podniku. Vo vyspelých krajinách, kde sa ekonomický vývoj uberal prirodzenou cestou bez umelých politicko-ekonomických zmien, má marketing v podnikaní za sebou celé storočie. Za toto obdobie sa náhľad na potrebu existencie marketingového oddelenia vo firme niekoľkokrát podstatne zmenil. Skutočný rozvoj

¹ HORÁKOVÁ, I.: Marketing v súčasnej svetovej praxi. 1. Praha, Grada a.s. 1992, s. 25.

marketingu v Európe priniesli až päťdesiate roky nášho storočia, kedy sa podniky začali serióznejšie zaoberať problematikou marketingových koncepcií. Existujúce marketingové koncepcie možno rozdeliť do piatich základných skupín²:

výrobná koncepcia - predpokladá, že spotrebitelia budú uprednostňovať produkty, ktoré sú na trhu k dispozícii a ktoré si môžu dovoliť. Manažment by sa mal preto sústrediť na zvyšovanie efektívnosti výroby a distribúcie

výrobová (produktová) koncepcia - vychádza z toho, že zákazníci dávajú prednosť výrobkom s vyššou kvalitou, výkonnosťou a lepším vyhotovením: firma by mala zamerať svoje úsilie na nepretržité zdokonaľovanie výrobkov

koncepcia predaja - je založená na tom, že spotrebitelia nebudú nakupovať dostatočné množstvá produktov firmy bez jej intenzívneho úsilia o predaj vo veľkom rozsahu a o promotion

marketingová koncepcia - tvrdí, že dosiahnutie cieľov firmy závisí od poznania potrieb cieľového trhu a schopnosti ponúknuť uspokojenie týchto potrieb efektívnejšou formou než konkurencia

spoločenská koncepcia marketingu - firma by mala poznať potreby, želania a záujmy cieľových trhov a uspokojiť ich účinnejšou formou než konkurencia, a to tak, že sa zachová alebo zvýši blahobyť zákazníkov i spoločnosti

2.4 Zásady budovania marketingového útvaru v podniku

Dominantný musí byť vždy *princíp účelnosti*, ktorý sa prejaví pragmatickým prispôbením organizačného riešenia konkrétnym vnútorným a vonkajším podmienkam. Podnik, ktorý sa rozhodol vytvoriť útvar marketingu ako inštitucionálne centrum pre uplatňovanie a rozvoj marketingových podnikateľských prístupov v celom podnikovom manažmente, musí podstúpiť tieto kroky³:

- ujasniť a premyslieť si *stratégiu postupu* pri zavádzaní marketingových aktivít (v akom slede a s akým konkrétnym obsahom ich rozvíjať)

² KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing. 1. vydanie, Bratislava, SPN 1992, s. 8

³ ĎAĎO, J., KIRÁĽOVÁ, A., LESÁKOVÁ, E.: Marketing v drobnom a strednom podnikaní, Banská Bystrica 1994, s. 25

- rozhodnúť, ako tieto aktivity *personálne čo najkvalitnejšie* zaistiť, hlavne ako pre východzie obdobie zostaviť z iniciatívnych a schopných pracovníkov s obchodným, ekonomickým a technickým zameraním optimálny tím
- rozhodnúť o *začlenení útvaru marketingu* v organizačnej štruktúre podniku
- riešiť zodpovedajúce *organizačné a informačné vzťahy* k ostatným útvarom podniku
- rozhodnúť a riešiť *vnútornú organizačnú štruktúru* útvaru marketingu a vnútornú del'bu práce
- stanoviť, ako založiť a postupne budovať *ucelený systém marketingových informácií* a ako riešiť účelné napojenie tohoto systému na vonkajšie informačné marketingové systémy

2.5 Postavenie marketingového oddelenia v podniku

Oddelenie marketingu má v rôznych podnikoch rozličné postavenie, ktoré je priamym dôsledkom pôsobenia mnohých faktorov (napr. veľkosť firmy, zameranie činnosti, poloha podniku, finančná situácia, osobné predstavy vlastníkov, externé vplyvy atď.). Vzhľadom na istú špecifickosť činnosti oddelenia marketingu sa stáva, že pri definovaní jeho postavenia medzi ostatnými oddeleniami (výrobné, technické, finančné...) vznikajú konflikty - len preto, že stále sa je možno stretnúť s názorom - "zriadenie marketingového oddelenia sú vyhodené peniaze...".

V procese vývoja marketingu sa sformovalo niekoľko názorov na dôležitosť a z nej vyplývajúce postavenie marketingového oddelenia v podniku. Možno definovať päť základných typov postavenia marketingového oddelenia v podniku⁴:

marketing ako rovnocenná funkcia v podniku - oddelenia v podniku sú si formálne rovnocenné, marketingovým činnostiam sa prikladá rovnaká dôležitosť ako ostatným
marketing ako dôležitejšia funkcia v podniku - marketingové činnosti sú považované za dôležitejšie ako činnosti ostatných oddelení

⁴ KOTLER, P.: Marketing Management, 9. Vydanie, New Jersey, Prentice-Hall, 1997, s. 26

marketing ako hlavná funkcia v podniku - marketing je podstatnou, nadradenou podnikovou činnosťou, ktorá v niektorých prípadoch dokonca usmerňuje ostatné činnosti

zákazník ako funkcia operatívneho riadenia - spolupráca všetkých oddelení v podniku v záujme čo najvyššej spokojnosti zákazníka s produktmi firmy

zákazník ako kontrolná funkcia a marketing ako integračná funkcia - marketing má zvláštne postavenie - koordinuje a integruje činnosti ostatných oddelení s cieľom zabezpečenia maximalizácie uspokojenia zákazníkových potrieb

2.6 Usporiadanie marketingového oddelenia

Dôležitým predpokladom úspechu podniku je správny systém riadenia marketingových činností. V malom podniku, kde je organizačná štruktúra jednoduchá, sú marketingové činnosti spravidla sústredené na úrovni majiteľa podniku. Niektoré výkonné činnosti (predaj, podpora predaja, distribúcia) môžu byť zverené pracovníkom resp. externej firme. Usporiadanie marketingového oddelenia vo väčších podnikoch vo všeobecnosti závisí od niekoľkých východiskových faktorov - od veľkosti podniku, predmetu jeho činnosti, štruktúry a veľkosti trhu a ďalších. Hlavná požiadavka je správna funkčnosť marketingového oddelenia, ktorá sa dá dosiahnuť výberom vhodného typu organizačnej štruktúry oddelenia.⁵

funkčná organizácia - najrozšírenejší typ štruktúry organizovania marketingových činností v podniku. Výhodou je jednoduchosť a prehľadnosť vzťahov medzi vedúcimi jednotlivých činností. Štruktúra je vhodná pre menšie podniky, kde nie je veľký počet úrovní riadenia.

teritoriálna organizácia - využívajú ju podniky, ktoré sa svojimi predajnými aktivitami snažia pokryť väčšiu geografickú plochu. Využívajú sieť regionálnych, oblastných a obvodných manažérov predaja. Výhodou je znalosť miestnych pomerov manažérmi v príslušných oblastiach a operatívnosť v procese prijímania rozhodnutí na nižších úrovniach.

⁵ KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Marketing, 1. Vydanie, Bratislava, SPN 1992, s. 55-60

organizácia manažmentu podľa produktov - využívajú ju podniky so širokým výrobným sortimentom. Štruktúra viacúrovňového rozhodovania je vytvorená pre organizovanie činností produkcie. Každá z úrovní má určitý stupeň samostatnosti pri prijímaní rozhodnutí na príslušnom stupni.

organizácia manažmentu podľa trhov - je veľmi podobná produktovej organizácii. Využívajú ju podniky prichádzajúce na trh s jedným výrobkovým radom s cieľom osloviť naraz niekoľko rôznych skupín zákazníkov.

2.7 Riadenie marketingového úsilia

Marketingové riadenie je strategickým nástrojom vrcholového manažmentu podniku. V podstatnej miere na ňom závisí úspech podniku v tvrdom konkurenčnom boji na príslušnom trhu. Riadiaci proces predstavuje nepretržitý cyklus, určitú logickú následnosť systémových krokov a opatrení.

analýza – zisťovanie a skúmanie príčin sledovaných javov ako aj ich dôsledkov

plánovanie – tvorba marketingových plánov a stratégií

implementácia – proces uvádzania marketingových plánov a stratégií do praxe

kontrola – zisťovanie výsledkov a porovnávanie s plánovanými hodnotami, návrh korekčných opatrení

marketingový plán - je nástrojom operatívneho riadenia v podniku. Je vypracovaný na základe marketingových analýz a vychádza z existujúcej situácie na trhu i v podniku. Jeho úlohou je reagovať na zmeny v trhovom okolí podniku, existujúce riziká, príležitosti a stanoviť záväzné krátko- alebo strednodobé marketingové ciele podniku.

marketingová stratégia - dlhodobá koncepcia činnosti podniku v oblasti marketingu. Jej zmyslom je premyslené a účelné rozvrhnutie zdrojov podniku tak, aby bolo možné čo najlepšie splniť podmienku rovnováhy v uspokojovaní potrieb trhu a dosahovaní podnikateľských cieľov.

Marketingové stratégie sú zamerané na podstatne dlhšie časové obdobie ako marketingové plány a preto je aj ich obsah odlišný. Vychádzajú z podrobných analýz,

ktoré po vyhodnotení definujú postavenie podniku na trhu, jeho silné, slabé stránky, produkčné možnosti s výhľadom do budúcnosti ako aj zistiť možné príležitosti a ohrozenia. Marketingové stratégie majú za úlohu stanoviť dlhodobé ciele podniku s ohľadom na existujúci stav a kvantifikovať súbor marketingových veličín združených pod názvom marketing-mix.

Vybudovať funkčný a na racionálnom základe postavený útvar marketingu v podniku nie je jednoduchou úlohou ani pre skúsených manažérskych pracovníkov. Jej úspešné zvládnutie predpokladá dostatočne rozsiahle poznatky v teoretickej oblasti, dôkladná znalosť podniku a jeho okolia (výrobky, odberatelia, konkurenti, situácia v odvetví a pod.) a skúsenosti z predchádzajúcej praxe.

Pracovník poverený vytvorením útvaru marketingu by musí mať dôveru vrcholového vedenia podniku, aby túto úlohu mohol vypracovávať s vedomím, že zadanie vychádzalo z reálnych potrieb podniku a jeho návrhmi sa bude manažment riadiť.

Po obsadení oddelenia zodpovednými a kvalifikovanými pracovníkmi by sa výsledky jeho činnosti mali odraziť vo viacerých ukazovateľoch: zväčšenie okruhu zákazníkov a ich požiadaviek, zvýšenie poznateľnosti značky a výrobkov medzi verejnosťou, zvýšenie produkcie, jednoduchší nábor nových pracovníkov a pod.

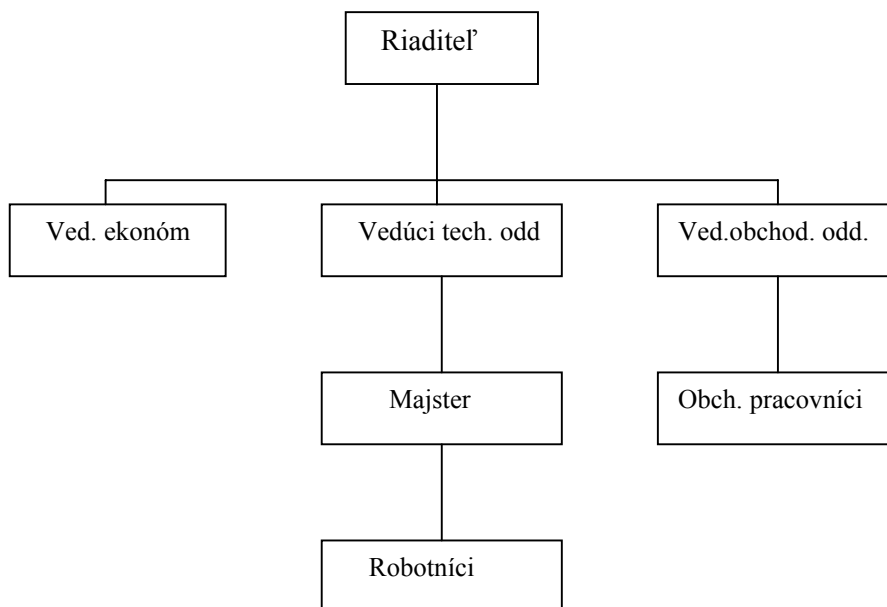
2.8 Marketingové oddelenie firmy HOPE, s.r.o.

Marketingové aktivity sú vykonávané ako súčasť činností uskutočňovaných obchodným oddelením, čo je u malých firiem častým javom. Ak chce ale firma rásť a získavať nových zákazníkov a udržať si ich, je nutné im venovať väčšiu pozornosť, čo najpresnejšie identifikovať ich požiadavky, prania a použiť také marketingové aktivity, ktoré vedú k uspokojovaniu zákazníkov. Vo firme sa síce hovorí ako o marketingovom oddelení, ale jeho postavenie a vykonávané činnosti vyjadrujú nepochopenie vedenia firmy o význame marketingu ako prvku vedúceho k dosiahnutiu vyššej efektívnosti. Teda oddelenie marketingu vo firme chýba a toto supluje obchodné oddelenie. Úlohou obchodného oddelenia v oblasti marketingu je len marketingová komunikácia a starostlivosť o propagáciu a prezentáciu firmy. Tu vidíme bežný jav v celej rade našich firiem, kde je marketing chápaný len ako jedna z podnikových funkcií,

predovšetkým k vytváraniu propagácie a reklamy. Ostatné marketingové činnosti ako napr. styk so zákazníkom, plánovanie, controlling sú v obmedzenej miere vykonávané obchodným oddelením a výkonným riaditeľom. Majitelia firmy nekladú veľký dôraz na plánovanie, preto vo firme nie je vytvorený systém plánovania. Plánovanie je realizované len operatívne podľa požiadaviek zákazníkov. Strategickým plánovaním sa firma vôbec nezaobrá. Aj napriek týmto skutočnostiam dosahuje táto firma niekoľko miliónový obrat.

2.9 Organizačné usporiadanie firmy HOPE, s.r.o.

Vo firme pracujú na trvalý pracovný pomer 7 pracovníkov a na dohodu 5 pracovníkov s nasledovným organizačným a funkčným členením :



Organizačná štruktúra vo firme

Zdroj: Vlastná organizačná schéma firmy

Ako je zrejmé z obrázku 3, oddelenie marketingu nie je vytvorené a podľa vyjadrenia majiteľov firmy marketing je v pôsobnosti riaditeľa resp. vedúceho obchodného oddelenia.

Marketingové riadenie firmy v súčasnosti spočíva na budovaní image a prezentácii, čo je súčasťou marketingového mixu. Neprevádza sa výskum trhu. Odôvodnením je jeho finančná náročnosť a nedostatočná vypovedacia schopnosť. Chýba spätná väzba a vyhodnocovanie výsledkov aktivít propagácie a prezentácie. Firma je obmedzená na riešenie operatívnych problémov, kladie dôraz na krátkodobé výsledky a neorientuje sa na dlhodobú perspektívu. Vo výdajoch na marketing nevidí investíciu, ale náklady. Vedenie si neuvedomuje, že je treba, aby marketingová filozofia bola zastúpená celou firmou. Na základe rozhovoru s pracovníkmi som došiel k záveru, že sa síce každé oddelenie svoju činnosť smeruje k dosiahnutiu spokojnosti zákazníka, ale na marketing sa pozerá ako na súčasť predaja. Pritom správne vykonávaný marketing začína už pred tým, ako je k dispozícii produkt a pokračuje po celú dobu jeho životného cyklu.

2.10 Proces plánovania vo firme

Vo firme je plánovanie podniku ako celku a marketingové plánovanie pojaté ako totožný proces, tzn. Že marketingový a podnikový plán sa nerozlišuje (Už ako som sa zmienil v predošlej kapitole, vo firme sa používajú viac operatívne plány). Je zostavený tzv. podnikový (podnikateľský) zámer. Z uvedeného vyplýva, že nedochádza ani k členeniu na marketingové ciele a podnikové ciele. U malých a stredných firiem je tato skutočnosť bežným javom a ani často nie je účelné takéhoto rozlišovania.

Z týchto uvedených dôvodov budem v nasledujúcej časti práce preto hovoriť o „procesu plánovania podniku“, ktorý zahrňuje zostavenie plánov funkčných oblastí podniku a plánu podniku ako celku.

2.11 Problémy marketingového riadenia a plánovania vo firme

Zhrnutie zistenia o marketingovom riadení a plánovaní v podniku je nasledujúci:

- Marketing je chápaný ako jedna z ďalších podnikových funkcií. Nie je vymedzený vzťah k ostatným – nie je vytvorené marketingové oddelenie. Preto vzťah marketingu k ostatným oddeleniam nie je vymedzený.
- Nevyužívajú sa všetky marketingové nástroje .
- Nedostatočné personálne zabezpečenie kvalifikovaným marketingovým pracovníkom.
- Plánovanie spolu s marketingovými aktivitami (ktoré sú prevádzané v obmedzenej miere) uskutočňuje výkonný riaditeľ. Z tejto funkcie vyplýva predovšetkým riadenie chodu firmy. Vďaka zodpovednosti na ňom „leží“, riešenie každodenných úloh, neostáva čas na problémy, ktoré môžu nastať v ďalšom časovom horizonte. Z tohto plynie, že strategické plánovanie sa aplikuje v minimálnej miere.
- Nepochopenie významu plánovania.
- Nedostatočné zabezpečenie adekvátnych informácií ako podkladov k plánovaniu.
- Nevyužívanie analýz strategického plánovania a metód prognózovania ako východiska k formulovaniu cieľov.
- Chýba presná definícia a kvantifikácia cieľov, na základe ktorých by bolo možné lepšie hodnotiť plnenie plánu.
- Neprítomnosť vízie podniku (management má predstavu, kam by podnik mal smerovať, ale písomne nepodložená formulácia vízie nemôže byť náležite predložená zamestnancom, prípadne vonkajším partnerom).
- Chýba väzba plánu na zodpovednosť a motivačný systém pracovníkov.
- Neexistujú plánovacie formuláre.

2.12 Zhrnutie analytickej časti

Analytické práce som realizoval na základe zhodnotenia súčasnej praxe úspešných firiem a taktiež porovnaním s poznatkami publikovanými v tituloch použitej literatúry. Informácie využité z firemných dokumentov a z expertných výpovedí vedenia spoločnosti som prezentoval čo najpresnejšie. Výsledné hodnotenie analytických poznatkov môže byť užitočné pre diskusiu s managementom firmy a pre jeho rozhodnutie o zdokonalení riadenia firmy. Bol by som rád, keby sústredenie nie celkom pozitívnych poznatkov nebolo považované za príliš tvrdú kritiku, ale len za pomoc pri riešení zistených problémov.

3. PROJEKTOVÁ ČASŤ

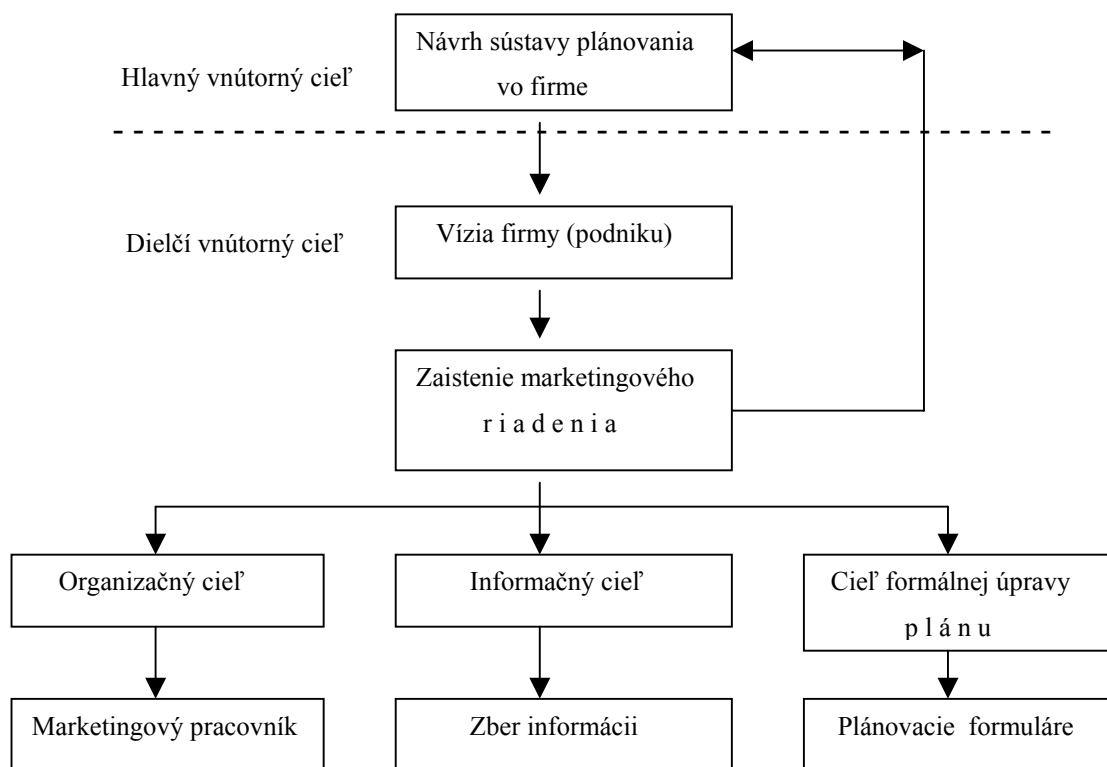
3.1 Formulácia hypotéz riešenia

Formulácia hypotéz riešenia sa opiera o výsledky analýz. Hypotézy sú spojovacím článkom medzi stavom, ktorý je a stavom, ktorý by mal a mohol byť. K riešeniu projektu som teda pristúpil na základe formulácii nižšie uvedených hypotéz.

- Personálne zabezpečenie marketingového oddelenia a zmena postavenia marketingového oddelenia v organizačnej štruktúre podniku zaistí kvalitnejšie marketingové riadenie.
- Kvalifikovaný marketingový pracovník bude využívať všetky marketingové nástroje a bude schopný predložiť managementu firmy dostatočne vypovedajúce podklady pre rozhodovanie a plánovanie.
- Zavedenie marketingového informačného pod systému s prioritnými informáciami o trhoch, zákazníkoch, konkurencii, dodávateľov povedie k možnosti využitia analytických a prognostických prác, ktoré sa stanú východiskom k formulácii strategických a krátkodobých cieľov.

- Vďaka koncepcii riadenia prostredníctvom cieľov sa kontrola skutočností a plánu stane prehľadnejšia a spätná väzba bude účinnejšia, pretože podnik bude mať odpovedajúce zrovnanie. Táto koncepcia si vyžiada dôslednejšie stanovenie kvalifikovaných cieľov a vymedzenie cieľov kvalitatívneho charakteru a stanovenie ich realizácie v čase.
- Formuláciou vízie a strategických cieľov dôjde k väčšiemu stotožneniu zamestnancov s firmou a k väčšiemu záujmu o dosahovanie pozitívnych výsledkov firmy. Ak budú zamestnanci vedieť, že má firma dlhodobé záujmy s dlhodobou perspektívou, povedie to k vyššej motivácii pracovníkov.
- Využívanie plánovacích formulárov uľahčí prácu na zostavenie plánu.

3.2 Ciele projektu



Projektové ciele

Zdroj : Vlastné spracovanie

Hlavný vonkajší cieľ –rastu image firmy u zákazníkov, uspokojovanie zákazníkov a dosiahnutie vyššej efektívnosti firmy.

Hlavným vnútorným cieľom projektu je navrhnuť sústavu marketingového plánovania firmy. Pretože ale firma marketingové a podnikové plánovanie nerozlišuje (firma využíva len operačné plány), navrhne sústavu podnikového plánovania, ktorá je marketingovo orientovaná, využije nástroje marketingu k zostaveniu kvalitného plánu.

Dielčimi vnútornými cieľmi sú stanovenie vízie podniku a návrh na marketingové riadenie . Marketingové riadenie bude zabezpečené prípravou personálu, managementu podniku a kvalifikovaným pracovníkom a jeho odpovedajúcim zaradením do organizačnej štruktúry podniku.

K plánovaniu a marketingovému riadeniu je treba splniť informačný cieľ. Ten obnáša zabezpečenie informácií k rozhodovaniu a plánovaniu..

Formálna úprava plánu bude zabezpečená navrhnutím základných plánovacích formulárov.

3.3 Stanovenie vízie podniku

Stanovenie vízie má pre firmu zmysel a nie je tak bezvýznamnou, ako sa môže firme zdať. „ Vízia má byť živým dokumentom, ktorý pripomína to najlepšie z minulosti firmy a transformuje to do ideálnej a pritom reálne dosažiteľnej predstavy o budúcnosti“. [Lucas,18]

V literatúre sa stretávame s rôznym pojatím vízie, poslanie a vzťahu medzi nimi. Napríklad Meffert [19] pri strategickom podnikovom plánovaní pracuje s poslaním podniku. Zato napríklad Glogar [8], hovorí o vízii. Niektorí autori [Cooper 4, str. 73] dokonca víziu a poslanie rozlišujú. Poslanie je tak prezentované ako účel existencie podniku, zatiaľ čo vízia predstavuje žiadúce budúce chovanie. Vo svojej práci som firme navrhol víziu, pretože sa domnievam, že vízia vychádza

zo zmyslu existencie firmy, založenej na predpokladu dlhodobého pôsobenia na trhu, a je tak vhodnejšie pre využitie v strategickom plánovaní.

3.4 Marketingové riadenie

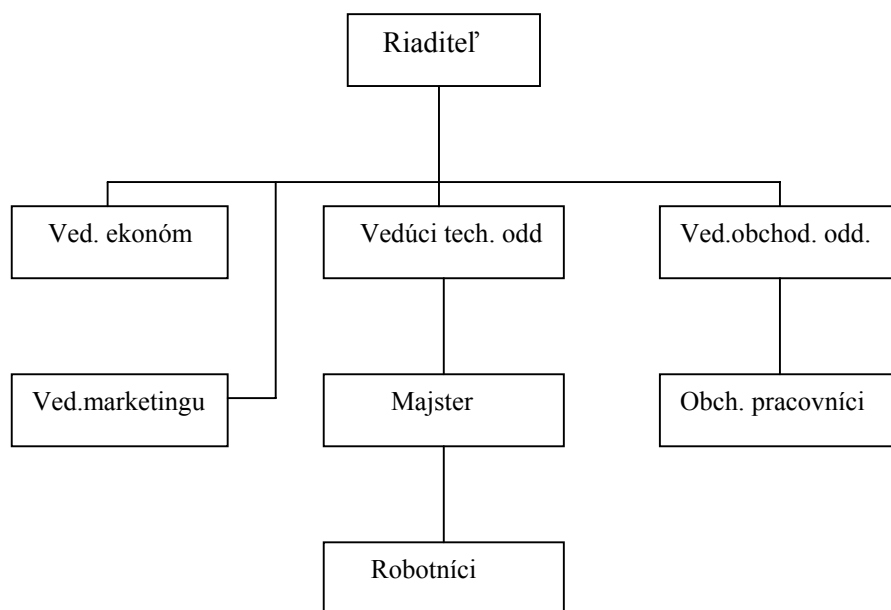
Často sa stretávame so stotožňovaním pôsobnosti marketingu len v propagácii a v oblasti prieskumu dopytu. Postráda sa však význam marketingu pri koncipovaní podnikovej stratégie ako takej, pri rozhodovaní o profile výroby a ponuky vôbec, o investičných finančných a iných strategických otázkach. Dobré sa môže rozhodnúť len ten, kto pozná situáciu vo vonkajšom okolí, na trhu, kto dokáže zhodnotiť konkurenciu, dimenziu potrieb zákazníkov a ich zmeny.

Pri skvalitnení marketingového riadenia v podniku je treba začať najpr tam, kde je potreba zmeniť najpotrebnejšie. VO firme HOPE, s.r.o. je to predovšetkým zmena myslenia managementu, zabezpečenie kvalifikovaného zamestnanca a následne jeho úloha vytváranie marketingového informačného systému ako predpokladu k tvorbe ročných a strategických plánov.

Marketingový odborník môže byť prijatý do firmy ako externý pracovník, ktorého úloha bude príprava podkladov pre podnikové plánovanie a jeho účasť pri zostavovaní plánu, alebo môže byť priamo zamestnaný vo firme. Druhá varianta má lepšie predpoklady pre zlepšenie resp. skvalitnenie marketingového riadenia

Marketingový pracovník bude zaradený na úroveň ekonomického, technického a obchodného riaditeľa. Tým sa zvýši možnosť kooperácie medzi oddeleniami a zabezpečí sa tok informácií pre marketingového pracovníka a ostatnými navzájom.

Obrázok č. 7 približuje postavenie nového marketingového pracovníka v štruktúre podniku.



Zmena postavenia marketingu v podniku

Zdroj : Vlastné spracovanie

Zlepšenie marketingového riadenia sa však nemusí obmedziť len na osobu riaditeľa marketingu, ale musí sa pripraviť management a personál podniku tréningom a školením kvalifikovaným odborníkom.

Marketingový riaditeľ musí mať dostatočný priestor pre uplatňovanie svojich právomoci a kompetencií. Tak tiež musí mať priestor pre riešenie disharmónie predovšetkým medzi marketingovým oddelením a predajom ale aj medzi ostatnými oddeleniami. Musí byť zabezpečený zodpovedajúci komunikačný tok a ochota ostatných zamestnancov na spoluprácu.

Najatie pracovníka môže byť buď vlastnou silou (podanie inzerátu, na základe doporučenia ..) alebo zadaním personálnej agentúre. Tento spôsob sa môže zdať nákladovo menej výhodný, ale odpadne časové zaťaženie . Navyiac personálna agentúra má väčšie možnosti výberu adekvátnych pracovníkov a garantuje správnosť voľby pracovníka.

S personálnou agentúrou sa uzavrie zmluva, v ktorej budú presne špecifikované požiadavky na marketingového pracovníka, honorár agentúry a garancia, že v prípade ak by odišiel pracovník do určitého obdobia resp. počas skúšobnej doby, potom agentúra musí vrátiť časť svojho honorára alebo zaistiť nového pracovníka na vlastné náklady.

3.4.1 Profil marketingového pracovníka (riaditeľa)

- Odborná kvalifikácia, znalosť metód a techník marketingových aktivít,
- Osoba s tvorivými schopnosťami, predvídavosťou a s princípmi strategického myslenia,
- Kreatívny prístup k riešeniu problémov,
- Znalosť manažérskej psychológie,
- Dobrý ekonóm.
- Znalosť internacionálneho marketingu.
- Orientácia vo výrobných firmách,
- Schopnosť práce s informačnými technológiami,
- Prax v odbore a jazyková vybavenosť najmenej jedného svetového jazyka

Školenie

Aby bolo dosiahnuté marketingové riadenie je treba prestúpenie marketingovej filozofie celým podnikom. K tomuto napomôže školenie podniku, zamestnancov firmy.

Účastníci : - školiteľ – nový marketingový riaditeľ, management firmy, vedúci oddelenia .

Cieľ školenia :

- Príprava personálu, objasnenie princípov marketingového riadenia firmy, Zdôrazniť, že každý zamestnanec má vplyv na spokojnosť zákazníka. Spokojnosť zákazníka = zisk podniku = spokojnosť zamestnancov.
- Zdôrazniť potrebu spolupráce všetkých oddelení na zhromažďovanie relevantných informácií pre marketingové oddelenie a management firmy.

- Vytvorenie organizácie firmy bez vnútorných hraníc – jednotlivé oddelenia poznajú aktuálne výsledky všetkých ostatných oddelení.
- Zadanie úlohy príslušným vedúcim oddelení – zasielanie štvrťročných správ o výsledkoch predaja na danom trhu, sledovanie tendencií vývoja trhu, spokojnosti zákazníka, požiadavkách zákazníkov. Doterajšie správy obsahovali len ekonomické údaje a chýbali práve informácie kvantitatívneho charakteru.

3.5 Marketingové informácie

„Dnešný marketing sa stáva bitvou, v ktorej rozhodujúcu úlohu hrá skôr vlastníctvo informácií než vlastníctvo iných zdrojov“. [Kotler, 14 s.91]

Čo sa týka vzťahov podniku k informáciám, môžu sa dopúšťať dvoch chýb. Buď zhromažďujú príliš mnoho alebo príliš málo informácií. Management firmy HOPE ako podklady k rozhodovaniu využíva predovšetkým informácie o predaji (mesačné vyhodnocovanie) výrobkov, o odberateľoch a nákladov firmy.

K zostaveniu kvalitného plánu je treba nasledovné informácie:

Informácie	Sú	Nie sú	Mali by byť	Poskytne
TRH				
Objem trhu		X	X	
Rast trhu		X	X	
Podiel fy na trhu		X	X	
Inflácia	X		X	
Rast dopytu		X	x	
Iné makroekonom. údaje		X	X	Marketingové oddelenie
KONKURENCIA				
Hlavní konkurenti		X	X	
Podiel na trhu		X	X	
Veľkosť		X	X	
Strateg. zámer		X	X	
Finančná sila	X	X	X	
	X		X	Marketingové oddelenie za spolupráce ostatných

Produkt Ceny, rabaty				
ZÁKAZNÍCI Počet zákazníkov Štruktúra zákazníkov Hlavní zákazníci Podiel na obratu Potreby zákazníkov Spokojnosť zákazníkov	X X X	 X X X X	 X X X X X	Obchodné a marketingové oddelenie
PRODUKT Šírka, hĺbka, sortiment Inovácia Kvalita Podiel na trhu Kľúčové produkty	 X X X	x x	X X X X X	Technické odd Ekonomické Oddelenie
Predaj a distribúcia Distrib. pokrytie Distrib. náklady Celk. objem predaja Hlav. oblasti predaja Zisk predaja	x x x x		x x x x x	Obchodné odd Ekonom. odd. Obchod. odd Ekonom. odd

INFORMÁCIE	Sú	Nie sú	Mali by byť	Poskytne
MARKETING a PROPAGÁCIA				
Náklady na MRK		X	X	Ekonomické odd Marketingové oddelenie
Image firmy		X	X	
Spätná väzba		X	X	

Prehľad informácií potrebných k plánovaniu

Zdroj : Vlastné spracovanie dľa Schröder, str. 55-56 a interných údajov fy

Ako je vidieť z tabuľky, podnik nemá všetky relevantné informácie k riadeniu firmy a zároveň k zostaveniu informácií. Predovšetkým údaje o konkurencii, spokojnosti zákazníkov, image podniku a sledovania odozvy na propagáciu a reklamu.

Pri zhromažďovaní informácií o konkurencii nastáva problém v tom, že informácie o konkurencii sú len v obmedzenej miere, čo má podstatný vplyv na tvorbu kvalitného plánu. Firma HOPE, s.r.o. patrí svojou veľkosťou objemu produkcie k malým podnikom, preto kladie malý dôraz na informácie o konkurencii resp. v obmedzenej miere. Prínosom riešenia sa javí organizovanie besied a riadených diskusií o stave konkurencii s kombináciou jednoduchého spravodajského systému o konkurencii s možnosťou predvídania ich budúcich aktivít.

Princíp bude spočívať v zriadení schránky pre postrehy zamestnancov a zákazníkov o konkurencii vo vyčlenenej miestnosti firmy . Každý jednotlivec tak bude mať možnosť prispieť k prosperite podniku nie len svojou produktívnou prácou. Marketingový pracovník bude tieto informácie v určitom časovom úseku (1 x za dva týždne) vyberať a triediť a raz za mesiac vyhodnocovať. Riadené besedy sa budú konať jeden krát štvrťročne, podľa aktuálneho stavu vo vývoji konkurenčného prostredia.

Marketingový pracovník musí pracovať s tlačou, odbornými časopismi, webovými stránkami , prevádzať rozhovory s pracovníkmi obchodného oddelenia. Všetky získané informácie sa mesačne vyhodnotia, identifikujú sa závažné ohrozenia pre firmu, aby mohla operatívne zareagovať a prípadne upraviť svoju stratégiu. Navyše vďaka práci budú potrebné údaje po prípravu strategického a operatívneho plánu.

Orientácia na zákazníka si vyžaduje vedenie evidencie zákazníkov. Firma HOPE, s.r.o. tieto informácie zabezpečuje len v súvislosti s účtovníctvom t.j. vo forme objednávok. Z uvedeného dôvodu je nutné zabezpečiť databázu zákazníkov, ktorá bude obnášať nie len údaje o odobratom množstve produktov ale aj :

- Názov a sídlo zákazníka
- Dátum a odber tovaru
- Množstvo a druh tovaru
- Finančná situácia zákazníka
- Postavenie firmy (zákazníka), dôležitosť v hospodárskom prostredí
- Náklady vynaložené na získanie zákazníka
- Špecifické požiadavky
- Hodnotenie spokojnosti zákazníka
- Poznámky k ďalším obchodným kontaktom

3.6 Základné analýzy podniku pre tvorbu cieľov

V nasledujúcej kapitole uvediem základne analýzy, ktoré by management firmy mal využívať pri rozhodovaní a tvorbe svojich cieľov a stratégie. Uskutočnenie a vyhodnotenie výsledkov analýz umožní firme identifikovať konkurenčnú výhodu a zvoliť adekvátne nástroje k jej uplatneniu na trhu. V prípade odhalenia slabých miest a ohrozenia firmy, potom bude možné zvoliť systematický prístup k tvorbe nápravných opatrení.

Pri uskutočňovaní analýz som vychádzal z údajov, ktoré sú v súčasnej dobe vo firme k dispozícii. V predošlej kapitole som vzniesol požiadavku na sledovanie ďalších relevantných informácií, ktoré umožňujú previesť a vyhodnotiť hlbšiu analýzu.

Preto stanovené ciele, prostriedky jednotlivých analýz vychádzajú z požiadavky ich hlbšieho skúmania a sú založené na ďalšie informácie získaných firmou pre ich prevedenie.

3.6.1 Makroekonomická analýza SR

Cieľ analýzy : Odhalenie možných ohrození a príležitostí plynúce z vývoja hospodárskej situácie daného štátu.

Časová úroveň analýzy: minulosť, súčasnosť, budúcnosť

Riešitelia: obchodný a ekonomický riaditeľ

Časový plán : doba trvania prevedenia analýzy 1 deň

Prostriedky a náklady: náklady na odbornú tlač, internet, osobné náklady.

Makroekonomická situácia si od vlády na začiatku októbra 1998 vyžadovala urýchlené prijatie stabilizačných krokov. Tieto opatrenia, najmä z mája 1999, mali za cieľ obnoviť ekonomickú rovnováhu, a tak vytvoriť podmienky pre dynamický, pritom však zdravý a udržateľný rast slovenskej ekonomiky.

Súčasný stav kľúčových ekonomických ukazovateľov potvrdzuje, že prijaté opatrenia boli úspešné. Slovenská ekonomika sa stabilizovala už v priebehu roku 2000 a v nasledujúcom období sa rast hospodárstva postupne zrýchľuje. V porovnaní s obdobím pred nástupom vlády do funkcie sa výrazne znížili úrokové sadzby a stabilizoval sa kurz koruny voči euru. Obnovil sa prílev priamych zahraničných investícií, prestala rásť zahraničná zadlženosť Slovenska a podstatne sa zvýšila ziskovosť podnikateľskej sféry.

Makroekonomická stabilita spolu s viacerými opatreniami v oblasti mikroekonomiky vytvorila predpoklady pre naštartovanie rýchleho, ale súčasne zdravého a dlhodobo udržateľného hospodárskeho rastu.

Potvrdením správnosti hospodárskej politiky sú aj fakty, že Slovensko sa v decembri 2000 stalo tridsiatym členom OECD a ratingová agentúra Standard & Poor's zvýšila 30. októbra 2001 rating Slovenska a tým ho opäť preradila do investičného stupňa, z ktorého Slovensko vypadlo tesne pred voľbami v septembri 1998.

Tempo hospodárskeho rastu v SR sa v roku 2002 zrýchlilo napriek nepriaznivému stavu konjunktúry vo svetovom hospodárstve. Bol to výsledok pôsobenia najmä zlepšujúcej sa konkurenčnej schopnosti, reštrukturalizácie bankového sektora i podnikov uskutočnenej v rokoch 1999 – 2001, menovej politiky zameranej na udržanie proexportného kurzu Sk a znižovania úrokových sadzieb, ako aj rastu investičných aktivít v hlavných exportných odvetviach v rokoch 2000 – 2002. Na rozdiel od rokov 1994 – 1998, zvýšenie výkonnosti sa prejavilo nielen na makroúrovni, ale aj na mikroúrovni v dobrých hospodárskych výsledkoch podnikov. Pozoruhodný je najmä v roku 1999 začínajúci zásadný obrat vo vývoji hospodárskych výsledkov podnikov spracovateľského priemyslu.

Vývoj indikátorov rovnováhy upozorňuje však aj na nebezpečenstvo spočívajúce v možnosti precenenia pozitívnych momentov v hospodárskom vývoji Slovenska v roku 2002. Tempo narastania schodku štátneho rozpočtu i schodku verejných financií sa pri jeho relácii k dosiahnutému tempu rastu HDP nevyhnutne prejaví v narastaní pomeru štátneho dlhu k HDP. Zhoršovanie situácie vo verejných financiách tak posilňuje nevyhnutnosť pokračovania v začatých štrukturálnych reformách. [www.hn.sk]

TRENDY DO ROKU 2010

Efekty vstupu Slovenska do EÚ boli vyčíslené na základe štyroch makroekonomických scenárov. Vo dvoch z nich sa predpokladá viac alebo menej úspešný vstup SR do EÚ v plánovanom termíne (integračný scenár optimistický a pesimistický), v ďalších dvoch sa naopak vychádza z predpokladu, že rozšírenie EÚ sa v danom termíne vôbec neuskutoční (zotrvačný scenár), alebo sa uskutoční bez Slovenska (nevstupový scenár). Celkový prehľad vývojových trendov slovenskej ekonomiky v rokoch 2004 – 2010 zistených na základe jednotlivých scenárov uvádzame v tabuľke 2.

Zistené trendy vo vývoji slovenskej ekonomiky v rokoch 2004 – 2010 podľa integračných a „neintegračných“ scenárov jednoznačne preukazujú pozitívny vplyv integrácie na ekonomiku SR. Ani v jednom integračnom scenári (pesimistickom a optimistickom) sa ku koncu prognózovaného obdobia nedosiahnu horšie výsledky hlavných makroekonomických ukazovateľov ako v zotrvačnom scenári. Podľa nevstupového scenára by sa, naopak, v dôsledku určitej medzinárodnej izolácie fungovanie slovenskej ekonomiky zhoršilo. [www.trend.sk]

VYBRANÉ MAKROEKONOMICKÉ UKAZOVATELE – PRIEMER ZA OBDOBIE 2004-2010

Ukazovateľ	Scenár			
	integračný		zotrvačný	nevstupový
	optimistický	pesimistický		
HDP v s. c. 1995, tempo rastu, %	4,7	4,1	4,1	3,4
Spotreba domácností v s. c. 1995, tempo rastu, %	4,3	4,1	4,0	3,9
Verejná spotreba v s. c. 1995, tempo	2,5	2,7	2,3	2,7

rastu, %				
Tvorba hrubého fixného kapitálu v s. c. 1995, tempo rastu, %	6,2	4,9	5,4	4,2
Vývoz tovarov a služieb v s. c. 1995, tempo rastu, %	6,4	5,7	4,6	4,1
Dovoz tovarov a služieb v s. c. 1995, tempo rastu, %	6,1	5,5	4,5	4,4
Saldo bilancie tovarov a služieb v b. c., % z HDP	-3,2	-3,3	-4,4	-5,6
Nominálna mzda, tempo rastu, %	6,4	6,3	5,7	5,5
Inflácia, spotrebiteľské ceny, tempo rastu, %	3,9	4,1	3,8	3,7
Zamestnanosť, tempo rastu, %	2,1	1,8	1,6	1,5
Deficit štátneho rozpočtu, % z HDP	2,9	3,5	3,0	4,4

Zdroj : www. nbs.sk

3.6.2 Analýza zákazníkov

Ciel analýzy : Určiť ako sa vyvíjal počet zákazníkov v posledných rokoch, podiel zákazníkov na tržbách podniku a náklady vynaložené na zákazníkov. Súčasťou analýzy je i vyhodnotenie monitorovaných požiadaviek a prianí zákazníkov, hodnotenie spokojnosti.

Časová úroveň analýzy : minulosť, súčasnosť

Zdroje informácií: údaje získané z obchodného oddelenia.

Riešitelia: Obchodné oddelenie spoločne s marketingovým (MRK v súčasnosti nie je funkčné)

Časový plán: apríl kalendárneho roku, doba trvania cca 5 dní.

Prostriedky a náklady: náklady na správu, režijné náklady a osobné náklady.

S rastom konkurencie a počtu substitučných výrobkov rastie aj potreba udržiavania stálych zákazníkov. Pritom nemožno pochybovať, že zákazníci majú tendenciu vyhľadávať tie firmy a výrobky, ktoré sú schopné lepšie uspokojovať ich požiadavky za prijateľné ceny. Preto by firma mala venovať väčšiu pozornosť starostlivosti o nastávajúcich zákazníkov, viesť databázu zákazníkov, iniciovať zákazníkov k spätnej väzbe, ktorá vypovedá o spokojnosti resp. nespokojnosti.

Základná databáza o zákazníkoch

Adresa zákazníka	Zákazník č. 1	Zákazník č. 2	Zákazník č.3
Finančná situácia			
Kontakt			
Množstvo			
Dátum odberu			
Frekvencia odberu			
Podiel na tržbách			
Druh výrobku			

Formulár 1 Evidencia zákazníkov

Zdroj : Vlastné spracovanie

Pre lepšie pochopenie zákazníkov, tendenciu ich nákupného chovania, je účelné pre firmu dívať sa na zákazníka z niekoľkých hľadísk a využiť pritom vhodných analýz umožňujúcich názornejšie a prehľadnejšie zobrazenie výsledkov. Nestačí sledovať zákazníkov len podľa objemu odobratého tovaru , ale je účelné ich rozdeliť do skupín, aplikovať metódy manažérskeho účtovníctva (ABC – activity based costing), aby sa zistili skutočné náklady na každého zákazníka. Pri tomto spôsobe sa zákazníci rozdelia do skupín podľa výšky tržieb (ABC – A skupina znamená najvyšší podiel na tržbách , C najnižší podiel).

Tak ako už bolo uvedené v predošlej kapitole, firma HOPE patrí medzi malé podniky. Jej hlavná činnosť je zameraná na výrobu tovaru z papiera a lepenky (obalový materiál) . Firma mala na tuzemskom trhu (na zahraničný trh uvažuje firma zahájiť svoju činnosť od roku 2006) v roku 1999 asi 20 odberateľov, v roku 2005 sa tento počet zvýšil na 150 odberateľov aj napriek tomu, že sa jednalo prevažne o jednorázový predaj konečným užívateľom (firma má nedostatočne vybudovanú distribučnú sieť) . I napriek tomu môžeme vidieť nárast predaja a to vďaka skupine A.

Analýza problému zákazníkov

Analýza problému zákazníkov je posledným krokom plánovania produktu. V podstate ide o formulovanie hlasu zákazníka, definovanie úrovne nárokov, stanovenie znakov kvality, vytvorenie matice kvality, stanovenie cieľovej ceny a cieľových nákladov a určenie bodu pre vstup na trh.

Zákazníkov hlas (voľný preklad oficiálneho názvu „customer voice“)

Formulovanie zákazníkovo hlasu predpokladá zistenie zákazníkom požadovanej kvality, resp. predtým spomenutých základných požiadaviek. Pri požiadavkách na atraktivnosť existujú možnosti diferenciacie a záleží od „talentu ponúkatela“ ako ich využije. Splnenie základných požiadaviek je „povinným programom“, pokým požiadavky na atraktivnosť sú „voľnou zostavou“.

V tejto fáze plánovania sa treba zamerať na čo najvyšší stupeň konkretizovania požiadaviek. Tabuľka 2 ukazuje, ako môže byť konkretizované želanie ľahkej ovládateľnosti určitého prístroja.

Tabuľka 1 Príklad konkretizácie zákazníkovoho želania

Primárny stupeň	Tretí stupeň
Prianie zákazníkov: - ľahká ovládateľnosť prístroja	Hľadanie konkrétnych podrobností: obsluhujúci sa nemá unaviť - pracovná výška a poloha majú byť predstaviteľné – prakticky žiadne tepelné žiarenie – individuálne možnosti prispôsobenia na obsluhujúceho – príjemné zladenie farieb -
Sekundárny stupeň	
Možný obsah požiadaviek kvality resp. prianí zákazníkov : obsluhujúci sa nemá unaviť : princíp ovládania má byť ľahko zrozumiteľný : ľahké zaučenie pracovníkov : chybná obsluha má byť ľahko napravitel'ná :	: princíp ovládania má byť ľahko zrozumiteľný – prehľadné základné prvky – málo základných prvkov – rozmiestnenie ovládacích tlačidiel, pák : ľahké ovládanie – rýchlejšia výmena náradia alebo produktu – jednoduchšie dopĺňanie a vyprázdňovanie – malá potreba sily : chybná obsluha má byť ľahko korigovateľná – chybné nitovanie ľahko napravitel'né – obnova rýchlo uskutočniteľná

Zdroj:vlastný výskum

3.6.3 Analýza konkurencie

Cieľ analýzy : Identifikovať hlavnú konkurenciu, ich silné a slabé stránky a na ich základe určiť vyplývajúce ohrozenia a príležitosti vyplývajúce pre firmu.

Časová úroveň analýzy : Súčasnosť, budúcnosť.

Zdroje informácií : Údaje získané z výstav a veľtrhov, od predajcov, zákazníkov, zamestnancov internetu.

Riešitelia: Obchodné oddelenie a marketingové oddelenie (ešte nefunkčné)

Časový plán : V mesiaci apríl príslušného kalendárneho roka v dobe trvania cca 5 dní

Prostriedky a náklady: Osobné náklady

Prehľad najväčších konkurentov umožňuje podniku poznať potenciálne ohrozenie firmy. Firma HOPE za dobu svojej pôsobnosti na slovenskom trhu identifikovala nasledujúce konkurenčné firmy : Valos, s.r.o., Tera Plast, s.r.o., TeraPlastik, s.r.o. , Plastika Nitra, a.s. Sú to veľké podniky s vysokou úrovňou kvality. Inak na trhu pôsobí veľké množstvo malých firiem so zrovnateľnou úrovňou kvality.

Pre účel prehľadnej prezentácie získaných údajov o konkurencii sa bude používať jednoduchý formulár, ktorý názorným spôsobom zobrazí príležitosti či ohrozenia plynúce z týchto dát. Formulár môže byť upravený a doplnený o ďalšie parametre hodnotenia.

N á z o v konkurencie

Parametre hodnotenia	Valos .	Tera Plast	TeraPlastik	Plastika Nitra
Značka výrobku	+=	+=	= =	+=
Kvalita výrobku	+=	= =	= =	+=
Cena - vyššia trieda výrobku - nižšia trieda výrobku	+=	+=	+=	+=
Design	= =	= =	= =	+=
Objem produkcie	+=	+=	+=	+=
Inovácia	+=	= =	+=	+=
Záručná doba	= =	= =	= =	= =
Ďalšie údaje (parametre)				
Vysvetlivky : += lepší než vlastná firma == stejně dobrý ako vlastná firma - = horší než vlastná firma				

Formulár 2 – Hodnotenie hlavných konkurentov

Zdroj : Vlastné spracovanie

3.6.4 Analýza výrobného programu

Cieľ analýzy : Rozhodnúť o vhodnej štruktúre výrobného programu

Časová úroveň analýzy : Minulosť, súčasnosť.

Riešitelia : Všetky oddelenia.

Časový plán : Mesiac apríl, 1 -2 dni.

Prostriedky a náklady : Osobné náklady

K hodnoteniu skupín výrobkov pre strategické plánovanie je vhodné využiť metódu portfóliovej analýzy výrobkov. V literatúre sa stretávame s niekoľkými spôsobmi. Najčastejši je prezentovaná analýza BCG , ktorá pracuje s relatívnym tržným podielom a tempom rastu trhu. Pre účely analýzy podnikového portfólia je však lepšie využiť modifikované analýzy Mc Kinseyho [Tomek, 23 s. 112-113]. Základné kritéria hodnotenia na rozdiel od analýzy BSC prihliada ku komplexu súborov pôsobiacich faktorov a teda matica McKinseyho je viackriteriálna a presnejšia. Vzhľadom na jednotvárny malosériový výrobný program firmy HOPE, s.r.o. sa táto analýza nerealizovala.

Metódu analýzy portfólia je užitočné použiť v rámci strategického rozhodovania a plánovania podniku. Pre ročné plánovanie a ako pomocný prostriedok pre portfólio analýzu je potrebné podrobné sledovania predaja a nákladov výrobkovej skupiny (čo firma HOPE n e r e a l i z u j e). Údaje sa zaznamenávajú do nasledujúceho formulára, ktorý uľahčí analyzovanie efektivity doterajšieho predaja a rozhodovanie o umiestnení disponibilných zdrojov a nákladov pre následné plánovacie obdobie.

Predaj výrobkov a nákladov na predané výrobky
Názov výrobku:

	Rok ...,	Rok	Rok....	Plánovaný rok
Predaj v Ks				
Tržby v Sk				
Priamý materiál				
Vrátené výrobky				
Náklady na predaj				
Hrubý zisk				
Reklama a propagácia				
Zvláštne zľavy				
Vzorky				
Marketingové náklady				
Čistý príspevok na úhradu				

Formulár 3 – Predaj výrobkov a náklady na predané výrobky

Zdroj: Vlastné spracovanie dl'a Coopera, str. 187

3.6.5 Analýza SWOT

Na základe uskutočnených analýz sa prevedie syntéza – zhrnutie získaných informácií a ich zaradenie do príslušných skupín – slabé / silné stránky, hrozby/príležitosti. Formulár 4 obsahuje údaje, ktoré boli získané a zaznamenávané ako výsledky prevedených analýz a rozhovorov s vedúcimi pracovníkmi firmy HOPE, s.r.o.

OBLASŤ HODNOTENIA	Výkonnosť					Význam		
	VP	MVP	MVS	VS	N	V	S	M
Výroba a technická oblasť								
Vývoj a inovácia výroby				x				x
Prevádzkové zariadenie	x							
Kapacita výroby					x			
Schopnosť vyrábať včas	x					x		
Kontrola kvality		x						
Servis			x					
Záruka		x						
Sortiment výrobkov	x					x		
Balenie výrobkov					x			
Organizácia								
Formulácia cieľov				x				x
Priestorové obmedzenie								
Informačný systém firmy				x				x
Organizácia, vedenie				x				
Pružnosť	x							
FINANCIE								
Likvidita								
Finančná stabilita				x		x		
Ceny produktu						x		
MARKETING								
Marketingové riadenie				x			x	
Databáza zákazníkov				x			x	
Image podniku				x			x	
Komunikácia s okolím			x				x	
Kvalita služieb				x			x	
Distribúcia a doprava			x				x	
Propagácia a reklama							x	

Formulár č 4 – Silné a slabé stránky

Zdroj: Vlastné spracovanie dl'a Kotlera, str.190-191

Poznámka : VP – Významná prednosť

MVP – Menej významná prednosť

N – Neutrálne

MVS – Malá významná slabina

VS – Významná slabina

V – Vysoký S – stredný M - Malý

Ako môžeme vidieť, silnými stránkami s vysokým významom pre zákazníka je pružnosť a schopnosť vyrábať včas. Okrem toho je silnou stránkou firmy aj prevádzkové zariadenie, ktoré však nie je v plnom rozsahu využité. Schopnosť vyrábať a dodávať včas je veľmi cenným prvkom u zákazníka (firma dodáva maximálne do 10 dní). Sortiment ponúkaných produktov je taktiež silnou stránkou.

Príležitosť a ohrozenie	Významná príležitosť	Menej významná príležitosť	Neutrálna	Menej významná hrozba	Významná hrozba
Konkurenčné tlaky					x
Hospodársky vývoj	x				
Rast trhu			x		
Zlepšenie marketing. riadenia	x				
Vstup na nové trhy	x				

Formulár 5 – Príležitosti a ohrozenia firmy

Zdroj : Vlastné spracovanie

Vytvorenie marketingového oddelenia a tým zlepšenie marketingového riadenia a starostlivosť o zákazníkov je významnou príležitosťou firmy pre získanie vyššej efektivity podnikových činností a tým aj prosperity firmy. Súčasný konkurenčný tlak sa javí ako významná hrozba, preto firma musí neustále monitorovať a zaznamenávať zmeny v konkurenčnom prostredí. Na základe makroekonomickej analýzy môžeme povedať, že nie je dôvod sa obávať závažných zmien vo vývoji hospodárskeho prostredia v SR, aj keď tu samozrejme existuje riziko nepredvídateľných udalostí.

3.7 Prognózovanie

Predvídanie budúcej situácie umožní vedeniu vyhýbať sa špatným rozhodnutiam pri stanovení cieľov a voľby príslušnej stratégie.

Firm HOPE pri stanovení svojho budúceho predaja na tuzemskom trhu si určila predpokladaný vývoj pomocou odhadu založeného na minulom vývoji a tendenciách , ktoré prináša daný trh.

Najjednoduchšia metóda prognózovania sa v literatúre prezentuje extrapolácia trendov. Extrapolácia trendov však skôr načrtne „hrubý“ obraz než presnú charakteristiku vývoja, preto že je založená na kvantitatívnych zmenách a predpokladá, že vplyvy, ktoré pôsobili v minulosti na vývoj ukazovateľov budú pôsobiť i v budúcnosti. Ide teda o kvantitatívnu metódu.

Z vyššie uvedených dôvodov je treba extrapoláciu trendov doplniť o niektorú z kvantitatívnych metód. Doporučujem prepojenie názorov vedúcich pracovníkov , ktorí majú povedomie o situácii vo svojich funkčných oblastiach, s technikou písania scenáru. Technika scenáru je založená na vzťahu firmy a jej okolia, určení možných alternatív vývoja firmy v závislosti na okolie. Informačnú základňu tvorí údaje o súčasnom stave firmy a jeho okolí (východiskom sú predošlé analýzy) a údaje o predpokladanom vývoji okolia firmy.

Uskutočnenie samotnej techniky sa prevedie na porade vedenia (ekonóm, technický riaditeľ, obchodný riaditeľ, výkonný riaditeľ), ktorú bude moderovať poverený marketingový pracovník. Otázky kladené moderátorom typu „ čo sa stane, keď...“ budú naväzovať na príležitosti a ohrozenia, slabé a silné miesta podniku. Odpovede a námety sa starostlivo zaznamenajú do nasledujúceho formulára, vyhodnotí a stanú sa východiskom pre formuláciu súboru variant, na ktoré možno eventuálne prejsť na základe skutočného vývoja v budúcnosti.

<u>SCENÁR VÝVOJA PRE OBDOBIE</u>						
Otázka :		Ako budú ovplyvnené oblasti podniku :				
Výroba vývoj	Financie	Odbyt	Marketing	Personál	Výskum,	
OTÁZKA :		Ako budú ovplyvnené oblasti podniku :				
Výroba vývoj	Financie	Odbyt	Marketing	Personál	Výskum,	
OTVORENÁ OTÁZKA:						
INÉ PRIPOMIENKY A DOPORUČENIE:						
DÁTUM:						
ZOSTAVIL:						

Formulár 6 – Scenár vývoja

Zdroj : Vlastné spracovanie

3.8 Stanovenie cieľov

Po analýze vnútornej situácie, externého prostredia a po prognóze, sa pristúpi k formulácii cieľov firmy. Tento prístup je podľa mňa vhodnejší, pretože tak je možné vytvoriť ciele odpovedajúce schopnostiam firmy v závislosti na tržnom prostredí. Ciele firmy sa odvodí u vízie.

Ciele kvantitatívneho charakteru sa stanovujú ako merateľné a overiteľné, dosiahnuteľné, časovo vymedzené, priradené k zodpovednosti príslušnému pracovníkovi. Najprv sa určujú strategické ciele podniku na obdobie troch rokov. Na ich základe sa určujú podnikové ročné ciele, na ktoré potom budú naväzovať ciele jednotlivých funkčných oddelení. Zároveň tak dochádza k ich vzájomnej koordinácii.

Nasledujúci formulár 7 slúži k zápisu strategického cieľa podniku. Formulár je vyplnený na základe stanoveného dlhodobého cieľa podniku.

STRATEGICKÝ CIEĽ PODNIKU	
Obdobie stratégie:	rok 2004 – 2007
CIEĽ :	Do roku 2007 dosiahnuť vedúceho postavenia vo výrobe obalov z plastu a kancelárskych obalov v stredoslovenskom regióne.
Zostavil:	

Formulár 7 – Strategický cieľ podniku

Zdroj : Vlastné spracovanie

Formulár č 8 je určený pre ročné ciele podniku v jednotlivých funkčných oblastiach. Je zostavený tak, aby tu bolo možné zaznamenať jasne stanovený cieľ, zodpovednú osobu za jeho dosiahnutie a termín ukončenia stanoveného cieľa. Tento formulár je nevyplnený, pretože firma pre rok 2005 nestanovila svoje ročné ciele, ale bude vodítkom pri formulácii cieľov pre rok 2006.

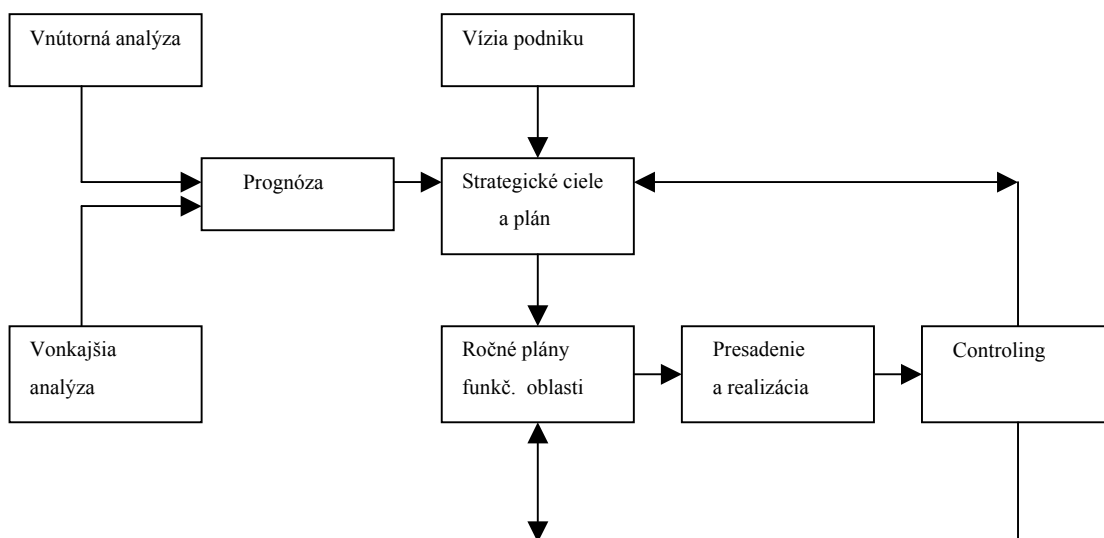
ROČNÉ CIELE		Pre rok :	
Hlavné ciele podniku :			
Funkčná oblasť	Hlavný cieľ oblasti	Termín	Zodpovedá
Marketing			
Predaj			
Výroba			
Investície			
Vývoj			
Financie			
Ostatné			
Zostavil:			

Formulár 8 – Ročné ciele podniku

Zdroj : Vlastné spracovanie

3.9 Vlastný proces plánovania

Ako vyplýva z predošlých teoretických poznatkov, moderný riadiaci systém musí obsahovať všetky dôležité prvky plánovania. Ide predovšetkým o víziu podniku, analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia, prognózy, stanovenie cieľov. Neopomenuteľný význam má controlling, ktorý slúži k podpore plánovacích procesov, rovnako ako ku kontrole dosiahnutých výsledkov. Nasledujúci obrázok priblíži návrh procesu plánovania.



Návrh sústavy plánovania podniku

Zdroj : Vlastné spracovanie

Po zvýšení efektívnosti prevádzacích plánovacích aktivít je treba dodržiavať plánovacie zásady. Plánovacie zásady budú vymedzené nasledujúcim spôsobom:

- Stanovené ciele musia byť pre každú funkčnú oblasť vymedzené tak, aby mohli byť kontrolované, každému cieľu sa priradí osoba za neho zodpovedná.
- Odchýlky od plánu majú signálny význam, sú vodítkom k včasným nápravným opatreniam, neznamenaajú neúspech zodpovedných osôb.
- Plánovanie musí zahŕňať všetky funkčné oblasti podniku.
- Je treba, aby každé oddelenie dodržalo termín spracovania plánu (7-14 kalendárnych dní)
- Plánovanie bude prebiehať po celopodnikovej dovolenke, kedy všetci pracovníci budú odpočinutí a pripravení na ďalšiu prácu.

Doposiaľ sa nezostavovali žiadne plány vo firme HOPE, preto sa bude zostavovať globálny podnikový plán. S tým, že sa bude trvať na informácie medzi jednotlivými oddeleniami, aby mohli byť uskutočnené analýzy podnikového prostredia.

Pre účely zostavenia plánu, sa začiatkom júna príslušného roka stretne poradní orgán – technická rada, ktorá predstavuje súčinnosť marketingu, obchodného oddelenia. Jeho úlohou bude usmerňovanie technického vývoja a výroby vo firme pri zohľadnení trhu. Výsledkom technickej porady bude vytvorené portfolio výrobkov.

Na základe výstupov technickej rady vedenie firmy spolu s vedúcimi pracovníkmi prevedie formuláciu strategických cieľov. Zo strategických cieľov sa odvodí ročný cieľ podniku. Pritom je treba aby ciele boli merateľné a overiteľné. Absencia presne definovaného cieľa neumožňuje ani určiť ako a kedy by mal byť cieľ dosiahnutý, čo obmedzuje kontrolu a sledovanie odchýliek.

Časový postup tvorby plánu :

	September		Október		November		December	
Plány pod Niku	Prvá polovica	Druhá polovica	Prvá polovica	Druhá polovica	Prvá polovica	Druhá polovica	Prvá polovica	Druhá polovica
Portfolio výrobkov	1 deň							
Plán predaja		14 dní						
Plán výroby			14 dní					
Plán propagácie A reklamy				14 dní				
Plán vzťahov s kľúč. zákazníkmi					14 dní			
Plán zásobovania						14 dní		
Finančný plán								
Celkový podnikový P l á n							14 dní	
Presadenie plánu								10 dní

Formulár 9 – časový postup tvorby plánu

Zdroj : Vlastné spracovávaním podľa Dolanského, 1996, str. 146

Postup tvorby podniku bude nasledujúcim. Najprv sa na základe portfólia výrobkov zostaví plán predaja a výroby a na to bude naväzovať plány ďalších oddelení. Potom je treba trvať na dodržanie termínu zostavenia plánu (maximálne 14 kalendárnych dní), aby tak podnikový plán bol spracovaný do konca kalendárneho roka.

Väčšiu pozornosť sa ale bude venovať marketingovému plánu. Plán marketingového oddelenia bude mať tieto dielčie plány :

- Ročný plán propagácie
- Plán vzťahov s kľúčovými zákazníkmi v SR – zostaví ho marketingový riaditeľ

Plán vzťahov s kľúčovými zákazníkmi (zákazníci skupiny A) v SR bude obsahovať :

- Údaje o jednotlivých zákazníkoch
- Predpokladanú štruktúru výrobkov, ktoré budú požadovať
- Predpokladané akcie podniku
- Predpokladané finančné prostriedky vynaložené na zákazníka

Vymenované náležitosti sa zaznamenajú do formulára 10.

P L Á N V Z Ť A H O V Z O Z Á K A Z N I K M I				
Pre rok :		Cieľ:		
Zákazník	Predpokladaná štruktúra nákupu	Plánované akcie podniku	Dátum	Finančné prostr.
Zostavil:				

Na základe plánu vzťahov s kľúčovými zákazníkmi sa zostaví plán propagácie a reklamy.

PLÁN REKLAMY A PROPAGÁCIE			
Pre rok :			Cieľ:
Reklamný prostriedok	N á k l a d y	Dátum uskutočnenia	Miesto
Celkový rozpočet:		Zostavil:	

Formulár 11 – Plán reklamy a propagácie

Zdroj : vlastné spracovanie

Na základe jednotlivých dielčích plánov dôjde k zostaveniu globálneho plánu podniku. Pritom sa prevedie verifikácia medzi cieľmi jednotlivých oddelení a cieľmi podnikovými. Dochádza tak k spojeniu plánovacích procesov v smere zhora a zdola na hor.

Na konci kalendárneho roka po zostavení globálneho plánu podniku sa uskutoční v rámci presadenia plánu a väzby na motivačný systém stretnutie zamestnancov a vedením firmy. Zamestnanci budú zoznámení s cieľmi a požiadavkami, ktoré chce firma dosiahnuť.

CONTROLLING

Princípy controllingu spočívajú v príprave a preverení procesov plánovania, zabezpečenia a preverenia relatívnych informácií pre plán, k sledovaniu priebehu činnosti, aby bolo možné predísť nežiadúcim odchýlkam od plánu.

Controllingové funkcie je možné zabezpečiť i v rámci súčasnej organizačnej štruktúry firmy, pretože presadzovanie controllingu môže prebiehať i využívaním nástrojov, metód a techník controllingu, ktoré sú súčasťou vlastného návrhu systému plánovania.

Operatívny controlling má za úlohu kontrolu aktivít podniku, príčiny odchýliek a zaistenie opatrenia k nápravám. Na operatívnom controllingu sa bude podieľať ekonomický riaditeľ spolu s marketingovým riaditeľom (V rámci novej navrhutej organizačnej štruktúry). Využijú údaje z účtovníctva porovnávaním skutočných a požadovaných nákladov, výnosov, ziskov

3.10 Matica zodpovednosti

Matica zodpovednosti vymedzuje role a podiel jednotlivých členov podniku na projekte, vrátane určenia zodpovednosti za plnenie konkrétnych úloh. Matica zodpovednosti podáva prehľad o vzťahoch v projektovom tíme a dáva každému členovi predstavu o jeho roli a podiele na projekte. V priebehu projektu umožňuje matica kontrolu nad udržiavaním pridelených zodpovedností [Dolanský, 6, s. 111 -114].

	Sekretárka	V. riaditeľ	E. riaditeľ	T. riaditeľ	M. riaditeľ	Špec. pre reklamu	Obchodný Riaditeľ	Účtovník	Jednatel'				
Stretnutie pracovníkov	VP	R											
Výner MRK riaditeľa		S											
Školenie					R	VP							
Zber inter. Informácií		VN	VN		R	VN	VN	VN	VN				
Zbe exter. Informácií		VP			R		VN						
Prevedenie analýz					VP								
Portfolio výrobkov		S	VN		R								
Formulácia víz		S			VP								
Prognózovanie, stanovenie cieľov a stratégie		S	VN	VN	R								

Proces plánovania		R	VP	VP	VP		VP	VP	VP			
Podnikový plán a jeho presadenie		S	R		VP							
Controlling			VP		R							

Tabuľka 12 – Matica zodpovednosti projektu

Zdroj : Vlastné spracovanie dľa Dolanského, 1996, str. 144

V matici zodpovednosti projektu boli použité tieto vzťahy medzi činnosťami a pracovníkmi firmy.

S – schvaľovací právomoc : *najvyššia forma právomoci, len jedna osoba je oprávnená schváliť súčasť projektu*

R - riadiaca zodpovednosť : *príslušný subjekt má výhradné riadiacu zodpovednosť napr. Marketingový riaditeľ*

VP- vecná priama zodpovednosť : *príslušný subjekt má zodpovednosť za vykonanie a splnenie vecného obsahu danej činnosti v požadovanej kvalite, čase a nákladoch. Napr. marketingový riaditeľ je zodpovedný za prevedenie vyhodnotenie analýz.*

VN- vecná nepriama zodpovednosť, zodpovednosť za realizáciu podporných činností pre uskutočnenie požadovaného výsledku. *Napr. riaditelia a vedúci pracovníci nesú túto zodpovednosť pri zhromažďovaní informácií relevantných pre rozhodovanie a prevedenie analýz [Dolanský, 6, s. 109 -110].*

3.11 Časová implementácia

Pre vyjadrenie časovej implementácie projektu som použil Ganttov diagram. Na zvislej osi sú uvedené jednotlivé činnosti, vodorovná os predstavuje čas. Časový interval je zvolený v dňoch v rámci každého mesiaca.

Činnosti	Máj	Jún	Júl	august	september	október	november	december
Prijatie projektu	1 deň							
Výber MRK riaditeľa	← 75 dní →							
Porada so zamestnancami	1 deň							
Inštalácia schránky	1 deň							
Školenie riaditeľov				3 dni				
Zber informácií	← 195 dní →							
Prevedenie analýz				35 dní				
Porada technickej rady				1 deň				
Porada vedenia, stratégie, ciele					2 dni			
Zostavenie funkčných plánov					← 75 dní →			
Ročný plán podniku								10 dní
Presadenie plánu								1 deň

Tabuľka 13 – Časová implementácia projektu

Zdroj : Vlastné spracovanie dľa Dolanskeho, 1996, str. 146

Vyjadrené časové intervaly sú založené na odhade doby trvania jednotlivých činností. Východiskom bodom je prijatie projektu a jeho predpokladané zahájenie v polovici mája príslušného roka. Od tohto kroku sa odvíja priebeh jednotlivých činností. Výber marketingového riaditeľa je stanovený na maximálne 75 dní, aby bolo možné ešte v tomto roku previesť v požadovanej kvalite a hĺbky analýzy a zahájiť tak proces plánovania v čas, aby plán podniku bol hotový do konca roku. Zber informácií začne nezávisle od marketingového riaditeľa, ale po jeho prijatí do podniku si sám prevedie úpravu a koordináciu sústreďovania informácií. Informácie je nutné mať po celú dobu riadenia a plánovania podniku, aby mohlo dochádzať k reakciám a úpravám na meniace sa podmienky, preto je na časovej ose zber informácií vyjadrený ako činnosť trvajúca po celú dobu projektu.

Vlastný proces zostavenia funkčných plánov a plánov podniku je zahájený po prevedení analýz a stanovení strategických cieľov a stratégie a formulácie ročných cieľov podniku. Plánovanie podniku je zahájené po skončení celopodnikovej

dovolenke a ukončené do polovici decembra príslušného roka aby bola zabezpečená riadna implementácia a presadenie plánu medzi zamestnancami. Dĺžka plánovacieho procesu vychádza z odhadu dĺžky zostavenia plánu jednotlivých oddelení, počíta s časovou rezervou na vzájomnú koordináciu plánu prípadne nepredvídateľnej situácie.

3.12 Vyhodnotenie nákladov

Náklady na výber marketingového riaditeľa :

- Mzdové ohodnotenie výkonného riaditeľa, náklady na inzerát v odbornom časopise, náklady na nábor a výber pracovníkov, alebo
- Náklady na vyhľadanie personálnej agentúry , obmena personálnej agentúry cca 2 x mesačná mzda marketingového riaditeľa

Čistá ročná mzda marketingového riaditeľa : cca 12vx 20 000,- Sk

Zber informácií :

- Náklady na odbornú tlač
- Náklady na zasielanie odborných dotazníkov, inštalácia schránky
- Náklady na stretnutie so zamestnancami

Školenie :

- Náklady na odbornú literatúru
- Náklady na občerstvenie

Prevedenie analýz:

- Mzdové ohodnotenie marketingového riaditeľa
- Mzdové ohodnotenie vedúceho obchodného oddelenia
- Mzdové ohodnotenie technického riaditeľa

Technická rada :

- Mzda technického, ekonomického a marketingového riaditeľa cca 3 x 8h x mzda na hodinu

Porada vedenia firmy:

- Mzdové ohodnotenie výkonného riaditeľa, ekonomického, technického riaditeľa a marketingového riaditeľa cca 2 dni x 8h x mzda za hodinu.

Proces zostavenia plánov a plánu podniku :

- Mzdové ohodnotenie vedúcich jednotlivých oddelení

Stretnutie so zamestnancami na koci roka:

- Náklady na občerstvenie

Náklady na plánovacie formuláre :

- Zadanie tlače do tlačiarne
- Alebo vyhotovenie formulárov počítačom : mzdové ohodnotenie sekretárky

Pri zvolenom spôsobe marketingového riadenia a plánovania podniku vzrastú celkové náklady prinajmenej o náklady na vyhľadanie nového marketingového pracovníka a mzdu tohto pracovníka, zvýšia sa náklady na zber a vyhodnotenie informácií, náklady na školenie zamestnancov firmy. Možno očakávať mierne zvýšenie nákladov pri samotnom zostavovaní plánov, pretože bude treba väčšiu vzájomnú koordináciu medzi jednotlivými plánmi funkčných oddelení a plánov podniku .

3.13 Hodnotenie rizika

Vzhľadom k tomu, že tento marketingový projekt nevyžaduje žiadné kapitálové investície a pracuje sa tu s krátkodobým časovým predstihom, môžeme vylúčiť riziká plynúce s dlhodobého viazania kapitálu firmy.

3.14 Prínosy projektu pre organizáciu

Splnením vyššie uvedených návrhov v projekte sa zabezpečí systematický a koordinovaný postup pri uplatňovaní podnikateľských aktivít na dynamicky sa rozvíjajúcim trhu, ktorý je znakom tržného hospodárstva. Ako prínosy projektu som identifikoval :

- zabezpečenie marketingového riadenia podniku
- prijatie podnikovej stratégie
- orientácia na zákazníka a udržanie si zákazníkov
- identifikácia príležitostí a ohrozenia podniku, voľba adekvátnej stratégie k vytvoreniu a udržaniu konkurenčnej výhody podniku
- schopnosť strategického plánovania, dlhodobá orientácia podniku,

Príprava plánov, na ktorých sa podieľali realizátori, je významným efektotvorným činiteľom. Vďaka svojmu príspevku tvorby identity podniku je ochrana pred konfliktmi a krízami podniku. Systematická práca s informáciami zabezpečuje ochranu pred niektorými nečakanými prekvapeniami a ohrozeniami.

Tieto prínosy sú predpokladom k dosiahnutiu vyššieho zisku podniku, ktorý bude zabezpečený znížením nákladov prevádzkovej činnosti (koordinovaný postup podnikových aktivít) a rastom objemu predaja súčasným a novým zákazníkom.

ZÁVER

V úvode som informoval o postupe svojej práce a úlohách, ktorých splnením chcem prispieť k zlepšeniu riadiacej činnosti firmy. V závere sa chcem zamyslieť nad tým, akým spôsobom sa mi podarilo tieto zámery splniť a v čom sám vidím prínosy svojej práci.

Myslím si, že je účelná tá časť práce, ktorá na základe stavu marketingu v organizácii opísaným vedúcimi pracovníkmi a zistenom pozorovaním a spracovaním firemných informácií, podáva súhrn tých poznatkov, ktoré s porovnaním tuzemskými podnikmi vedú skôr k negatívnemu hodnoteniu. Za svoj prínos považujem taktiež to, že moja práca nekončí u popisu a hodnotení stavu, ktorý je, ale naznačuje stav, ktorý by mal byť vo firme dosiahnutý a taktiež postupy, ktoré by mohli byť použité. Ide o poznatky o tom, ako konkrétne vo firme HOPE, s.r.o. zdokonaľiť riadenie pomocou marketingu a zvlášť ako zdokonaľiť systém podnikového plánovania.

Práca prináša návrhy na marketingovú prípravu vedenia podniku a personálu na zdokonalenie informačného systému v podniku, na zavedenie systému marketingovej práce v oblasti skúmania trhu (predovšetkým konkurencie a zákazníkov), formulovanie účelnej výrobnnej a sortimentnej politiky a zavedenie systému práce zvlášť so zákazníkmi.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- 1) BOWMAN, C. *Strategický management. I.vyd.* Praha : Grada Publishing,1996,ISBN 80-7169-230-1.
- 2) BUREŠ, I. *Marketingové řízení firma.*1.vyd.Praha: Management Press,1992,ISBN 80-85603-24-1.
- 3) BUREŠ, I. *Finanční řízení marketingových projektů.* 1.vyd. Praha: Management Press,1994. ISBN 80-85603-59-4.
- 4) COOPER, J.,LANE, P. *Marketingové plánování – praktická příručka pro manažera* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999 ISBN 80-7169-641-2.
- 5) DOLANSKÝ, V.,NĚKOTA,V., NĚMEC, V. *Projektový management.*1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-287-5.
- 6) DONELLY, J.H., GIBSOIN,J.L., UVANCIVICH, J.M. *Management* 1. vyd. Praha: Grada Publishing,1997, ISBN 80-7169-422-3,
- 7) FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování.* 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-90235-4-0.
- 8) GLOGAR, A. *Jak děláme marketing.* 1.vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství,1999. ISBN 80-902235-4-0,
- 9) GLOGAR, A. *Strojopis přednášek k předmětu Marketingové plánování, rok 1999-2000.*
- 10)HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi.* 1. Praha, Grada a.s. 1992, s.25
- 11)ĎAĎO, J., KIRÁĽOVÁ, A., LESÁKOVÁ, Ľ.:*Marketing v drobnom a strednom podnikaní*, Banská Bystrica 1994, s. 25
- 12)KOONTZ, H., WEIHRICG, H. *Management.* 2.vyd. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- 13)KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* 1.vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-010-4.
- 14)KOTLER, P. *Marketing management.* 9.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

- 15) LUCAS, J.R. Anatomy of a Vision Statement. Management Review, 2/1998, uvedeno v : *Moderní řízení, 1998, roč. 23., č.9, str. 33-35.*
- 16) LESÁKOVÁ, Ľubica, Firemné plánovania, EF UMB, 1997
- 17) MAJTÁN, Miroslav, Manažment, EKONÓM, Bratislava, 2001
- 18) MEFFERT, H. *Marketing management.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-252-2.
- 19) SLÁVIK, Štefan. Strategický manažment, EKONÓM, Bratislava, 1997
- 20) ŠULEŘ, Odřich. Manažérske techniky, Rubico, Olomouc, 1995
- 21) TOMEK, J. *Marketingová strategie podniku.* 1.vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 85603-03-9.
- 22) VEJDÉLEK, J. *Jak zlepšit podnikové plánování.* 1.vyd. Praha: Grada Publishing: 1999. ISBN 80-7169-666-8
- 23) VODÁČEK, L., VOÁČKOVÁ, O. *Management. Teorie a praxe pro devadesátá léta.* 2.vyd. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-14-0.

ZOZNAM FORMULÁROV

- 1) Formulár 1 Evidencia zákazníkov str. 65
- 2) Formulár 2 – Hodnotenie hlavných konkurentov str.68
- 3) Formulár 3 – Predaj výrobkov a náklady na predané výrobky str. 70
- 4) Formulár č 4 – Silné a slabé stránky str. 71
- 5) Formulár 5 – Príležitosti a ohrozenia firmy str. 72
- 6) Formulár 6 – Scenár vývoja str. 74
- 7) Formulár 7 – Strategický cieľ podniku str. 75
- 8) Formulár 8 – Ročné ciele podniku str 76
- 9) Formulár 9 – časový postup tvorby plánu str. 78
- 10) Formulár 10 – Plán vzťahov s kľúčovými zákazníkmi str. 79
- 11) Formulár 11 – Plán reklamy a propagácie, str. 80
- 12) Tabuľka 12 – Matica zodpovednosti projektu str. 82
- 13) Tabuľka 13 – Časová implementácia projektu str. 83

