

Sprievodca vidieckym cestovným ruchom

Študijný materiál: Plánovanie - základ úspechu



1. Podnikateľský plán , jeho význam

Začiatkom podnikania je nápad. Nie každý nápad je správny a čoskoro vypadne z pamäte. Niektoré však pretrvávajú v povedomí a začneme sa nimi podrobnejšie zaoberať. Z týchto myšlienok sa môže zrodiť podnikateľský plán.

Plánovanie pri riadení znamená stanovenie si cieľa a úloh činnosti vrátane prostriedkov a nástrojov na ich dosiahnutie, obyčajne v závislosti od času. - časový a vecný rozvrh.

Základným predpokladom podnikania je plánovanie.

Podnikanie bez podnikateľského plánu je ako cestovanie bez cieľa. Množstvo nových, ale aj opakovane začínajúcich podnikateľov si nezostavuje písomný podnikateľský plán. Niektorí bezvýhradne veria vlastnému nápadu a spoľahnú sa na to, že všetko ostatné, čo potrebujú, je pozitívny prístup a odhodlanie. Iní si myslia, že predsa stačí, keď všetky dôležité informácie majú vo svojej hlave. A práve takíto nešťastlivci zväčša nemajú zostavený žiaden vstupný prieskum trhu, systematickú reklamnú kampaň a analýzu potenciálnych nákladov a výnosov. Ich podnikanie je hneď od začiatku plné prekvapení a čoskoro sa začnú topiť v záplave neočakávaných situácií. Ako sa môžete vyhnúť tejto chybe? Nájdite si v odbornej literatúre a na internete niekoľko základných podnikateľských plánov, oboznámte sa s nimi a potom vypracujte váš vlastný. Podnikateľský plán veľkých organizácií môže mať viac ako 50 strán, tomu vášmu možno postačí jeden list papiera. Pri písaní plánu u malých podnikateľov často úplne postačuje vyjadrenie faktov jednou, dvoma vetami. Dôležité je to, aby ste si svoje podnikanie vizualizovali v realistickej rovine a stanovili konkrétne smerovanie v hlavnej oblasti vašich podnikateľských činností. A pre váš marketing je dôležité, aby ste jasne, behom 15 až 60 sekúnd dokázali popísať, čo robíte a prečo je to pre zákazníka výhodné oproti konkurenčným riešeniam.

Zmyslom tvorby podnikateľského plánu je zosumarizovať a následne predstaviť podnikateľskú myšlienku. Núti zodpovedať si množstvo dôležitých otázok a dôkladne si premyslieť, či je daný nápad realistický a aké sú kritické faktory úspechu. Služí ako návod a zároveň kontrola pri podnikaní. Neskôr môže poslúžiť aj na prehodnotenie možností investovania do jeho ďalšieho rozvoja. Netreba zabúdať že na kvalitne vypracovanom pláne veľa krát záleží budúcnosť, úspech či neúspech.

Podnikateľský plán pomôže ujasniť si a definovať nasledovné základné otázky

Čo bude základom môjho podnikania ?

Plán umožňuje na jednom mieste definovať jadro podnikania, hlavný cieľ, zdroje, ktoré sú potrebné na jeho dosiahnutie, tiež úlohy a úskalia, ktoré treba zvládnuť. Podnikateľský plán by mal odpovedať na tieto základné otázky:

- ✓ čo chcem robiť?
- ✓ pre koho to chcem robiť?
- ✓ aký zmysel to bude mať?
- ✓ akým spôsobom to chcem robiť?
- ✓ ako začnem?
- ✓ ako to celé budem financovať?
- ✓ aké to má riziká?

Čo bude hlavným cieľom?

V každodennom „zápase o prežitie“ je ľahké stratiť zo zreteľa hlavný cieľ a utápať sa v nepodstatných drobnostiach. Úspešní podnikatelia vedia, čo chcú a idú za tým. Podnikateľský plán umožní presne definovať hlavný cieľ podnikania a je významným "vodítkom" v každodennej rutine a zabezpečuje aby sme tento cieľ nestratili zo zreteľa.

Aké čiastkové ciele budem musieť sledovať ?

Základnú myšlienku plán zvyčajne delí na čiastkové ciele, jednotlivé oblasti a konkrétne úlohy resp. kroky ktorými sa k naplneniu cieľa dopracujeme.

Ako napreduje moje podnikanie ?

Plán umožňuje s odstupom času porovnať skutočnosť vášho podnikania s pôvodným zámerom. Uvidíte, či ste mali správny odhad a úsudok. Môžete svoje ciele a plány prehodnotiť, upraviť prípadne si vytýčiť nové.

Funkcie podnikateľského plánu:

- **Analytická funkcia.** Podnikateľský plán podnecuje podnikateľa k tomu, aby si podnikateľský nápad dobre premyslel, zanalyzoval všetky pre a proti, a porozumel skutočnostiam, ktoré sa podnikateľského nápadu bytostne dotýkajú.
- **Informačný zdroj pre investorov, verejnosť.** Podnikateľský plán komunikuje myšlienky podnikateľa navonok ako investičný zámer pre potenciálnych investorov alebo verejnosť. Podnikateľský plán je jedným z prvých dokumentov, ktorý buduje povest' podnikateľa.
- **Riadiaci nástroj.** Ak sa podnikateľ rozhodne podnikateľský plán realizovať, môže mu poslúžiť ako nástroj na riadenie

2. Pre koho tvoríme podnikateľský plán

PRE SEBA

Podnikateľský plán pripravujeme v prvom rade pre seba. Jeho príprava nás donúti detailne sa venovať aj na prvý pohľad bezvýznamným detailom, ktoré sa však môžu v praxi ukázať ako kritické. Pomáha zhodnotiť potenciál trhu, služby alebo produktu, ukáže akým smerom sa má podnikanie uberať a ukáže tiež či sa vôbec finančne

oplatí plán realizovať. Ukáže tiež či zvolený obchodný model je životaschopný, teda hlavne či plánované príjmy preyšujú plánované výdaje. Podnikateľský plán podnecuje podnikateľa k tomu, aby si podnikateľský nápad dobre premyslel, zanalyzoval všetky pre a proti, a porozumel skutočnostiam, ktoré sa podnikateľského nápadu bytostne dotýkajú. Dobre pripravený plán slúži tiež ako sprievodca podnikateľa pri rozbehu podniku a ako užitočný riadiaci a monitorovací nástroj pre sledovanie chodu podniku.

PRE POTENCIÁLNEHO OBCHODNÉHO PARTNERA

Nie všetky zámery dokáže budúci podnikateľ realizovať sám a nie vždy má dostatok vlastného kapitálu a skúseností na to, aby dokázal svoje podnikanie úspešne rozbehnúť. V takýchto prípadoch je na mieste zvážiť zapojenie ďalších obchodných partnerov, prípadne investorov do podnikania. Podnikateľský plán poskytuje potencionálnemu investorovi prípadne spoločníkovi informácie na základe ktorých sa môže rozhodnúť o financovaní alebo o účasti na projekte

PRE ZÍSKANIE EXTERNÝCH ZDROJOV FINANCOVANIA

Niektoré finančne náročnejšie zámery sa nezaobídu bez externých zdrojov financovania, ktorým okrem vstupu investora môžu byť aj banky, prípadne rôzne programy na podporu podnikania a investícií realizované štátom. Podnikateľský zámer slúži ako jeden z podkladov pre získanie externého financovania a jeho kvalita je dôležitým predpokladom na získanie podpory realizácie podnikateľského zámeru.

3. Obsah a štruktúra podnikateľského plánu

Každá oblasť podnikania je niečím iná, má svoje špecifiká a podnikateľský plán by to mal odrážať. Z tohto dôvodu neexistuje univerzálna, či jediná správna obsahová štruktúra podnikateľského plánu. Každý podnikateľsky plán by však mal pokryť nasledovné okruhy:

- A) Zhrnutie
- B) Charakteristika spoločnosti a manažment
- C) Produkt
- D) Marketingový plán
- E) Výrobný proces
- F) Organizačný plán a zamestnanci
- G) Investičný plán a financovanie projektu
- H) Dopad na životné prostredie
- I) SWOT analýza projektu
- J) Plánované finančné projekcie
- K) Prílohy

A) Zhrnutie

Zhrnutie projektu (plánu) je najdôležitejšou časťou plánu, lebo po jeho prečítaní musí byť jasné, kto je realizátorom projektu, kde sa bude realizovať, o aké výrobky (služby) a trhy pôjde, aké kompetencie majú kľúčové osobnosti v podniku, koľko to bude stáť a čo z toho môže získať.

V zhrnutí projektu treba stručne a jasne predstaviť celý podnikateľský plán. Tu treba zosumarizovať hlavné body plánu, jeho ciele, hlavnú produkciu, výrobu, hlavných odberateľov, zákazníkov, požadovanú sumu finančných prostriedkov. Túto časť je najlepšie písať ako poslednú v rozsahu minimálne jednej strany. Zámerom zhrnutia musí byť presvedčivý obraz o podnikových cieľoch a stratégii ich dosiahnutia. Je posledným pracovným krokom pri spracovaní podnikateľského plánu.

B) Charakteristika spoločnosti a manažment

V tejto časti predstavíte firmu a jej ciele. Opis sa zameria na minulosť podniku (pokiaľ existoval) alebo plánované parametre v prípade novovznikajúcej firmy. Je potrebné opísať :

- účel firmy, ciele a právnu formu
- prečo bude firma založená
- odkiaľ pochádza základná myšlienka
- aký je pôvod kapitálu potrebného na rozbeh podnikania
- kto sú (respektíve budú) vlastníci firmy a vedúci pracovníci firmy
- súčasný alebo plánovaný stav firmy (počet zamestnancov, obrat, zisk, produkcia a iné)
- schopnosti a praktické skúsenosti vedenia firmy atď.
- znaky, ktoré ho odlišujú od konkurencie

C) Produkt

Začína popisom problému ktorý sa má riešiť a návrhom základného riešenia vo forme vlastného výrobku (služby). V opise je potrebné zmieniť sa o dôležitých funkciách, ale nie je potrebné zaoberať sa technickými podrobnosťami. Výrobok (služba) by mal byť popísaný terminológiou, ktorej čitateľ porozumie.

V opise používajte reálne údaje a dokazujte ich pomocou čísel, prečo je výrobok najlepší a prečo by mal byť najlacnejší. Ak na ich zdôvodnenie máte k dispozícii výsledky nezávislých testov, použite ich a v prílohe uveďte stručný popis ich záverov. Vhodne volené čísla majú vyššiu vypovedaciu schopnosť ako celá strana chválospevov. Z podnikateľského zámeru musia byť jasné ciele podnikania. Preto sa konkretizujú ciele ako:

- kvalita
- "dobré" ceny
- nový technologický postup
- široký sortiment
- servis
- funkcie výrobku

- prednosti oproti konkurencii
- rozvoj podniku a pod

Konkurenčnou výhodou môže byť, ak sú k výrobkom (službám) k dispozícii certifikáty kvality, výsledky analýz, výskumov, odporúčania, vyjadrenie spokojnosti zákazníkov, dôkazy o súlade s požiadavkami noriem alebo o pozitívnom vplyve na životné prostredie atď.

D) Marketingový plán

Hlavným bodom v tejto časti je nájdanie a využitie dostatočného trhu, ktorý najlepšie zodpovedá vašim záujmom a možnostiam vášho podnikania.

Definujte svojich zákazníkov, uveďte dôvody potenciálneho dopytu po vašej ponuke a tiež možnosti jeho rastu. Ak budete používať číselné údaje, ich dôveryhodnosť zvýšite uvedením ich zdrojov.

Popíšte, aký prieskum trhu bol prevedený a aké sú výsledky vášho prieskumu. Aké sú výsledky prieskumu iných organizácií. Podrobné údaje uveďte v prílohe. Preukážte, že trh existuje a uveďte jeho celkový objem. Udajte odhadovaný dopyt v krátkej a dlhodobej perspektíve a vysvetlite na základe čoho tento dopyt očakávate. Aká konkurencia existuje? Je pravdepodobné, že v budúcnosti sa objaví ďalšia konkurencia? Aké sú bariéry pre vstup na tento trh?

V tejto časti uveďte taktiku, ktorou sa chcete dostať k zákazníkovi a presvedčiť ho, aby kúpil Váš výrobok alebo vaše služby. V tejto časti rozveďte nasledujúce oblasti:

Produkt (výrobok, služba):

- vypracujte plány vývoja výrobkov, služieb na niekoľko rokov dopredu
- plánujete zaviesť ďalšie inovácie výrobkov
- čo odliší výrobok od konkurencie
- prečo budú ľudia uprednostňovať tento výrobok pred konkurenčnými

Peniaze (ceny výrobkov, služieb):

- ako ste stanovili cenu výrobku (služby)
- môžete pohybovať cenou, aby ste sa na trhu uchytili
- ako budete motivovať zodpovedného pracovníka na čo najväčšom predaji

Priestor (miesto, realizácie predaja):

- umiestnenie na trhu vo vzťahu ku konkurencii
- akým spôsobom budete predávať formy distribúcie (priamo, prostredníctvom dealerov)

Propagácia (propagácia):

- ako budete zákazníka o výrobku informovať, ako prenikne podnik na trh
- *posolstvo*: definujte aké výhody zákazníkovi ponúkate
- *médiá*: pomocou ktorých médií budete komunikovať so zákazníkom (letáky, inzeráty, reklama, priamy predaj, výstavy)
- *publicita*: začiatok nového podnikania (v novinách, rozhlase, televízii)
- *image*: celkový dojem, akým podnik pôsobí (hlavičkové papiere, propagačný materiál)

E) Výrobný proces

V tejto časti popíšte spôsob výroby produktu alebo poskytovania služieb, teda opis výrobného cyklu od vstupu surovín, cez výrobu až po distribúciu výrobku k zákazníkovi. Popis by mal obsahovať spôsob dodávok dôležitých materiálov pre výrobu, s ktorými dodávateľmi budete spolupracovať a ako budete zabezpečovať dodávky aj v budúcnosti. Potrebné je uviesť stručný popis budov a objektov, ktoré sa budú používať na výrobu a zmieniť sa o strojnom vybavení. Uveďte potrebu pracovníkov pri začatí výroby a po prípadnom zvýšení predaja. Uveďte počiatočnú výrobnú kapacitu.

F) Organizačný plán a zamestnanci

Popisuje organizačnú a riadiacu štruktúru firmy vrátane riadenia a kontroly finančných záležitostí podniku. Treba sa zmieniť o potrebe pracovníkov, o kritériách pri ich výbere a ich ďalších odborných školeniach. Táto časť by tiež mala obsahovať charakteristiku plátov a spôsob motivácie zamestnancov a manažmentu. Na konci tejto časti charakterizujte svojich vedúcich pracovníkov a vlastníkov podniku (s priloženými životopismi v prílohe). Pre väčšie podniky je dobré pripojiť organizačnú schému. Na záver by mal podnikateľ (tam, kde je to potrebné) demonštrovať svoje technické a manažérske schopnosti, ktoré nadobudol v predchádzajúcich zamestnaniach.

G) Investičný plán a financovanie projektu

Uveďte celkovú potrebu finančných prostriedkov na realizáciu projektu, jej členenie podľa zdrojov a podľa ich použitia. Vyčísľte potrebu cudzích zdrojov (bankový úver), účel jeho použitia a tiež navrhované záruky za poskytnutie úveru. V tejto časti musíte tiež odhadnúť budúcnosť firmy prostredníctvom finančných projekcií na základe odborných odhadov. V prípade, že váš podnik bol činný v minulosti, uveďte aj výsledky dosiahnuté za predchádzajúce obdobia. Všetky potrebné informácie by mali poskytnúť.

H) Dopad na životné prostredie

Opíšte prípadný vplyv výrobného procesu alebo služieb daného podniku na životné prostredie. Ak výrobný proces alebo odpady z neho budú pre životné prostredie škodlivé, je treba uviesť opatrenia na zníženie nepriaznivého dopadu a spôsob likvidácie odpadov.

I) SWOT analýza projektu

SWOT analýza je nástroj strategického plánovania používaný na hodnotenie silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, ktoré spočívajú v danom projekte, obchodnej príležitosti, prípadne v inej situácii, v ktorej sa nachádza organizácia so snahou uskutočniť určitý cieľ. Zahrňuje monitorovanie interného aj externého prostredia organizácie.

Ak SWOT analýza nezačína definovaním koncového želaného cieľa, je tu riziko, že nám bude nanič. Ak je cieľ jasne definovaný, SWOT analýza sa môže použiť ako manažérska podpora k dosiahnutiu tohto cieľa:

- Silné stránky (**S**trengths) – interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré jej môžu napomôcť k dosiahnutiu cieľa
- Slabé stránky (**W**eaknesses) - interné / vnútorné atribúty / vlastnosti organizácie, ktoré sťažujú dosiahnutie cieľa
- Príležitosti (**O**pportunities) – externé podmienky, ktoré môžu dopomôcť organizácii k dosiahnutiu cieľa
- Ohrozenia (**T**hreats) – externé podmienky, ktoré môžu sťažiť organizácii dosiahnutie cieľa

10. Plánované finančné projekcie

Finančný plán je poslednou, veľmi dôležitou časťou podnikateľského zámeru, pretože premieta všetky argumenty predchádzajúcich častí do konkrétnych čísel. Mal by každému podnikateľovi ukázať v číslach kedy, a či vôbec, bude jeho podnikanie rentabilné. Vo väčšine prípadov pozostáva z nasledovných častí:

- zakladateľský rozpočet – jednoduchý prehľad toho čo podnikateľ potrebuje na začatie svojho podnikania. Ideálne je to zhrnúť do jednoduchej tabuľky kde na jednej strane je všetko čo potrebujeme kúpiť na začiatok podnikania(stroje, zariadenie, materiál) a na druhej strane zdroje z ktorých to budeme financovať (vlastné zdroje, úver, dotácia)
- výkaz cash-flow – prehľad toku hotovosti, zobrazuje plánované finančné toky najčastejšie pre najbližších 3-5 rokov. Odporúčame si opäť spraviť tabuľku s plánovanými príjmami a výdavkami po položkách (za čo budeme financie získavať a na čo ich použijeme) a po jednotlivých mesiacoch v nej odhadnúť aká bude ich výška (v nasledujúcich rokoch stačí urobiť odhady po štvrtrokoch). Prognóza cash flow je pre toho, kto poskytuje finančné prostriedky jedným z najdôležitejších finančných dokumentov. Dôležitá je tiež pre majiteľa podniku, pretože mu ukazuje koľko hotovosti plynie respektíve bude plynúť do podniku a koľko z neho odchádza. Cash flow ukáže, kedy a koľko externých finančných prostriedkov bude potrebných.
- analýza bodu zlomu - výpočet minimálneho obratu predaja produktov alebo služieb, ktorý musíme dosiahnuť, aby sme pokryli všetky naše náklady, teda aby sme neboli stratoví

Je dobré ak sa pri vypracúvaní finančného plánu podnikateľa poradia s odborníkmi na financie (účtovníkmi, audítormi a pod.). Pretože sú tu žiadúce isté znalosti z oblasti financovania, investovania, tvorby cien, miezd, finančnej analýzy a účtovníctva, o ktorých začínajúci podnikateľ nemá stále presné znalosti či informácie. V tejto časti musíte odhadnúť budúcnosť firmy prostredníctvom finančných projekcií na základe odborných odhadov. Finančné plány je nutné spracovať vo forme výkazov:

- výkaz ziskov a strát – plán nákladov a výnosov

- súvaha – určuje stav majetku ako aj jeho krytie z finančných prostriedkov
- výkaz cash-flow – výkaz o toku peňazí – prehľad príjmov a výdavkov

Ak podnikateľ predkladá podnikateľský zámer s cieľom získať úver alebo dotáciu, väčšinou už nejde o začínajúci subjekt, ale taký, ktorý už má istú históriu. Vtedy sa do tejto časti plánu prikladajú aj výstupy z účtovníctva za predchádzajúce roky (najčastejšie za predchádzajúce 1-3 roky) s predikciou na roky nasledujúce. Ide o tieto druhy výstupov:

- ak vychádzame z jednoduchého účtovníctva:
 - výkaz o príjmoch a výdavkoch
 - výkaz o majetku a záväzkoch
- ak vychádzame z podvojného účtovníctva:
 - výkaz ziskov a strát
 - súvaha
 - výkaz cash-flow – výkaz o toku peňazí

J) Prílohy

Podnikateľský plán musí obsahovať doklady a prílohy, ktoré podporia to, čo ste doteraz uviedli. Ide hlavne o :

- v prípade už existujúcej firmy registráciu podnikateľskej činnosti (kópia živnostenského listu, výpisu z obchodného registra)
- kópiu nájomnej zmluvy, listu vlastníctva nehnuteľnosti
- profesné životopisy majiteľov a vedúcich pracovníkov firmy
- súhrn prieskumov trhu (vlastných, resp. spracovaných odbornými organizáciami)
- kópie zmlúv dokladujúcich zabezpečenie vstupných surovín (s hlavnými dodávateľmi)
- kópie zmlúv dokladujúcich zabezpečenie odbytu výrobkov, služieb (s odberateľmi)
- fotografie, reklamné materiály, odborné články o výrobkoch, službách
- projekty
- cenové ponuky a pod.

Dobre spracovaný podnikateľský plán je jedným z predpokladov úspešného štartu podnikania. Môže mať pár alebo aj niekoľko desiatok strán, vždy záleží od účelu pre ktorý ho píšeme. Ak chce podnikateľ svoj plán použiť na získanie alebo presvedčenie potenciálnych spoločníkov alebo na získanie finančných prostriedkov z banky či iných zdrojov, bude plán pravdepodobne oficiálnejší, názornejší a podrobnejší, ako keby ho písal len pre vlastnú potrebu.

Odporúčame plán písať premyslene a v pokoji, nie na poslednú chvíľu. Je dobré ak mu predchádza určitý brainstorming (hádzanie myšlienok a nápadov na papier bez

formálnej úpravy) a až nakoniec sa plán spíše podľa uvedenej štruktúry. Rovnako je dobré plán predtým než ho oficiálne predložíte, dať niekomu objektívnemu prečítať, s cieľom získať ďalšie podnety, nápady ale aj dobre mienenú kritiku. V každom prípade je to váš plán, a ak ste presvedčený že váš nápad je dobrý a originálny, nenechajte sa rozhádzať kritikou alebo nepochopením. Odvážnym šťastie praje a o úspechu vášho podnikania musíte byť presvedčený najmä vy sám.

4. Obsah a štruktúra marketingového plánu

V dnešnej dobe obrovskej konkurencie, kde je všetkého dostatok je pre firmy obtiažne získať si zákazníka niečím výnimočným a vystúpiť z davu a zaujať zákazníka tak, aby mal pocit, že nikde inde sa o neho nepostarajú ľudia tak, ako tu. V tomto kontexte sa stále viac a oprávnene poukazuje na nutnosť aplikácie marketingového plánovania v podnikoch. Formujúce sa konkurenčné prostredie prinútilo podniky orientovať svoju činnosť na zákazníka, jeho potreby a prania a ich uspokojenie čo možno najlepším spôsobom.

Termín marketingové plánovanie sa v súčasnosti spája s poslaním podniku a jeho orientáciou na zákazníka, k opisu metód a postupov objasňujúcich ako majú byť využívané marketingové zdroje k dosiahnutiu marketingových cieľov.

Význam marketingového plánovania

Marketingový plán je kľúčový nástroj na zefektívnenie úsilia v oblasti marketingu a predaja, pomáha definovať a pochopiť dynamiku trhu takým spôsobom, aby podnik pracoval s čo najlepšou stratégiou, ktorou zasiahne najhodnotnejších zákazníkov. Marketingový plán je písaný dokument, ktoré popisuje nevyhnutné kroky na dosiahnutie jedného či viacerých marketingových cieľov. Môže sa týkať produktu alebo služby, značky či produktovej línie.

Samotné zostavenie plánu

Plán je písomný dokument, ktorý má byť jasný, výstižný a má obsahovať len kľúčové informácie. Detaily by mali byť uvedené v prílohe. Plán by mal obsahovať nasledovné kapitoly.

- Úvod
- Celkové zhrnutie
- Situačná analýza - predpoklady, vývoj predaja v minulosti, strategické trhy, kľúčové produkty, oblasti predaja
- Marketingové ciele
- Marketingové stratégie
- Plány
- Podpora predaja
- Rozpočty

- Účet ziskov a strát
- Kontroľ
- Spôsoby aktualizácie
- Prílohy

Aby bol marketingový plán prehľadný a zrozumiteľný dodržujte nasledovné zásady:

- Začínajte každý ucelený oddiel na novej stránke
- Pri uvádzaní kľúčových bodov používajte zvýraznené písmo
- Zvoľte vhodné písmo
- Snažte sa byť stručný a výstižný
- Nepoužívajte žargón
- Zčať by ste mali s obsahom

Marketingový výskum

Marketingový výskum sa používa k popisu trhu, k monitorovaniu zmien trhu, k rozhodovaniu o akciách, ktoré má podnik previesť a k vyhodnocovaniu ich výsledkov. Základom je zhromažďovanie dát, ktoré môžu byť primárne – z primárnych zdrojov (priamo z trhu) alebo sekundárne (získané nie priamo v teréne, ale z existujúcich zdrojov cez štatistický úrad, podnikové dokumenty, vestníky a pod.).

Aké informácie by sme mali zozbierať?

- **Informácie o trhu** – veľkosť trhu, rozdelenie trhu, charakteristiky trhu – štruktúra zákazníkov, dodávateľov, hlavných výrobkov, ktoré sa predávajú; stav trhu, aké dobré sú spoločnosti operujúce na trhu, používané distribučné cesty, metódy komunikácie, financie, právo a legislatíva, vývoj trhu.
- **Informácie o produkte** - týkajúce sa vlastného podniku, konkurencie a zákazníkov. Potrebne je zodpovedať viacero otázok: Ktorí sú naši potenciálni konkurenti? Kde sa nachádzajú, kto z nich má vedúce postavenie? Akí sú veľkí? Operujú v rovnakom sektore ako my? Akú majú cenovú politiku, aké distribučné cesty používajú? Uviedli nejaké nové produkty? Vyhovujú ich produkty potrebám zákazníkov? Je nutný vývoj našich produktov? Sú požadované nové produkty, aké by mali mať parametre?

Situačná analýza

Samotné informácie a dáta nám nepostačia k tomu, aby sme uspeli s plánom. Je potrebné ich analyzovať a následne úspešne prezentovať. Pomôže nám pri tom situačná analýza. Tá nám umožní zistiť aká je naša pozícia, aj v porovnaní s konkurenciou, identifikuje naše silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby. Okrem

toho nám pomôže vymedziť kľúčové produkty. Kľúčovou metódou pri situačnej analýze je **metóda SWOT**, ktorá analyzuje sily a slabiny vo vzťahu k príležitostiam a hrozbám.

Stanovenie cieľov

Až po identifikácii síl a slabín, príležitostí a hrozieb sme schopní stanoviť svoje marketingové ciele. Stanovenie cieľov je kľúčové pre celý proces plánovania. Cieľ je to, čo chceme dosiahnuť. Marketingovým cieľom je rovnováha medzi výrobkami a trhmi, teda poznanie toho aké výrobky na akých trhoch chceme predávať.

Marketingové ciele sa môžu týkať:

- predaja súčasných výrobkov na súčasných trhoch,
- predaja súčasných výrobkov na nových trhoch,
- predaja nových výrobkov na súčasných trhoch,
- predaja nových výrobkov na nových trhoch.

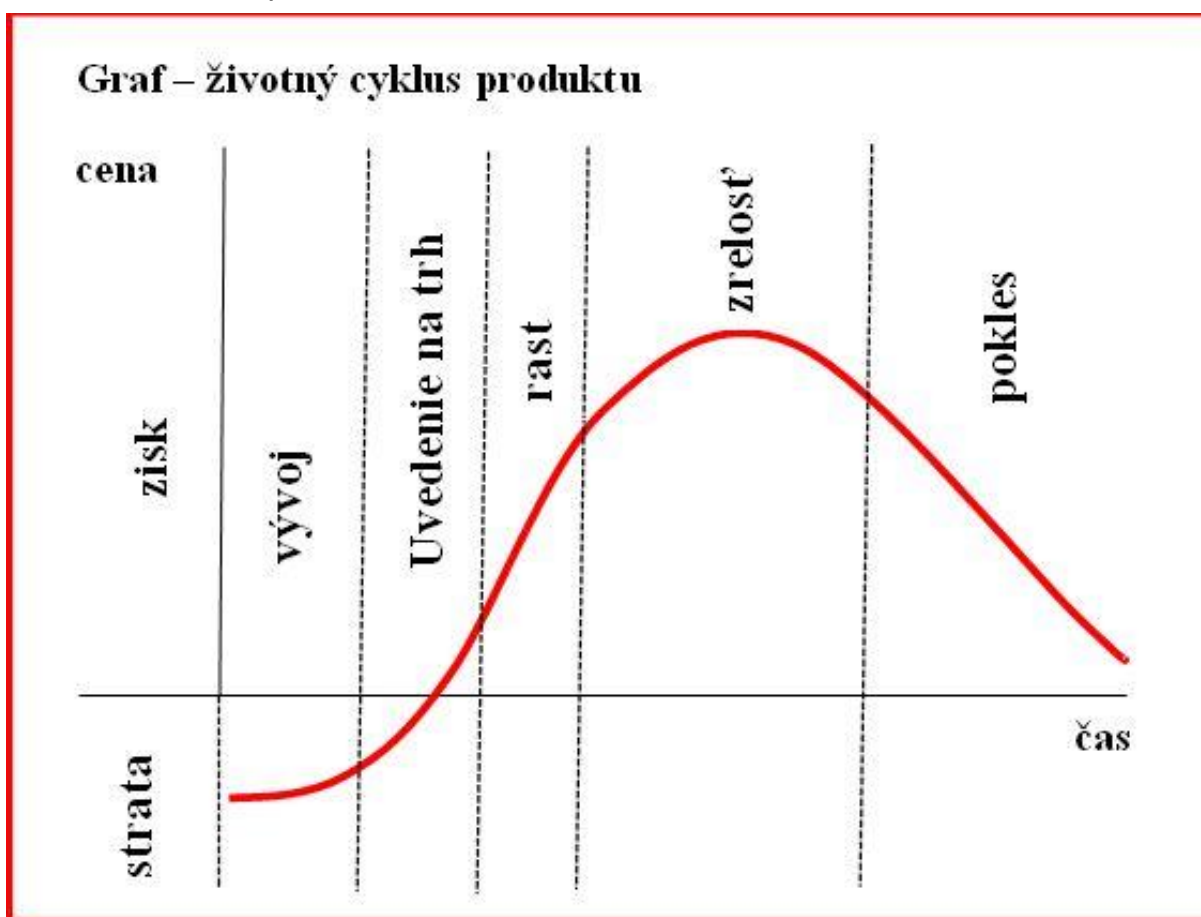
Ciele musia byť vždy merateľné, dosiahnuteľné a časovo ohraničené. Mali by byť vyjadrené v podieloch resp. presných číslach, napr. zvýšiť predaj produktov vo Veľkej Británii v nasledujúcich 3 rokoch, každý rok o 10% v reálnych podmienkach. Po stanovení cieľov, nasleduje určenie stratégie, taktiky a rozpracovanie akčných plánov a rozpočtov.

Výrobové portfólio

Pred stanovením konkrétnej stratégie a taktiky by sme mali poznať naše výrobové portfólio a postavenie našich výrobkov na trhu. K tomu nám pomôže krivka životného cyklu, v ktorej sú výrobky rozdelené do 4 skupín podľa ich vzťahu k rastu trhu a k trhovému podielu. Nový produkt postupuje po sekvencii štádií od uvedenia na trh, cez rast a zrelosť až po pokles. V niektorých literatúrach sa ako začiatkové štádium uvádza výskum a vývoj produktu, kedy firma musí investovať svoje peniaze a čas s tým, že návratnosť prichádza až oveľa neskôr, no len v prípade úspešného uvedenia produktu na trh. Táto postupnosť je známa pod názvom *životný cyklus produktu*. Každé štádium je typické odlišnou marketingovou situáciou, ktorá zároveň ovplyvňuje výber stratégie marketingového mixu. Jednotlivé štádiá životného cyklu produktov sú zobrazené na grafe v texte.

1. Uvedenie na trh – v tejto fáze sa firma snaží vybudovať povedomie o produkte a nájsť a obsadiť vhodný trh. Cenu môže stanoviť na nízkej úrovni, aby prenikla na trh, alebo stanoví vysoké ceny, aby rýchlo pokryla náklady na vývoj produktu. Investície do marketingovej komunikácie sú značné a jej poslanstvo je mierené na zákazníkov – inovátorov alebo skorých prijímateľov nových produktov.

2. Rast – v štádiu rastu sa firma snaží zvýšiť trhovú podiel a dosiahnuť zákaznícke preferencie ich značky. Firma môže pridať k produktu určité dodatočné služby, aby získala konkurenčnú výhodu. Cena sa buď nemení, alebo mierne zvyšuje. Počet distribučných kanálov sa zvyšuje a marketingovou komunikáciou sa firma snaží zasiahnuť širšie publikum.
3. Zrelosť – v tomto štádiu tempo rastu predaja sa spomaľuje, až sa nakoniec stabilizuje z dôvodu saturácie trhu. Na trhu je silná konkurencia s podobnými produktmi. Z tohto dôvodu je produkt v tejto fáze často modifikovaný a jeho cena mierne klesá. Distribúcia je stále intenzívnejšia a firma sa snaží rôznymi spôsobmi stimulovať svojich distribučných partnerov, aby uprednostnili ich produkt pred konkurenčným.
4. Pokles – marketingový mix v tomto štádiu závisí od toho, ktorú z nasledujúcich stratégií si firma vyberie:
 - Firma si produkt ponechá a inovuje ho
 - Firma naďalej ponúka produkt na trhu so zníženou cenou.
 - Firma odstráni produkt z trhu



Krivka životného cyklu výrobku

Stanovenie marketingovej stratégie

Stratégia určuje spôsoby, ktorými môžeme dosiahnuť marketingové ciele. Stratégie sú inak povedané metódy vybrané k dosiahnutiu špecifických cieľov. Popisujú spôsoby dosiahnutia cieľov v požadovaných časových úsekoch. Neobsahujú podrobnosti priebehu na každodennej báze. To sú už taktiky.

Marketingové stratégie sa týkajú celkovej politiky, a to tak produktu, ceny, distribúcie ako aj podpory predaja.

V oblasti produktu - môže ísť o zmeny výrokového portfólia a marketingového mixu, vyradenie, pridanie, úpravu produktu, zmenu kvality či konštrukcie produktu, zmeny výkonu, zjednocovanie či normalizáciu.

V oblasti ceny - môže podnik uplatniť politiku zbierania smotany, politiku prieniku či diskontnú politiku.

V oblasti distribúcie - môže ísť o zmenu distribučných ciest alebo služieb.

V oblasti podpory predaja - sa môžu realizovať zmeny organizácie predaja, zmeny propagácie, podpory predaja, zmeny stratégie vzťahu s verejnosťou, zníženie rozsahu predvádzania.

Stratégie vo všeobecnosti delíme na:

- defenzívne,
- rozvojové,
- útočné stratégie.

Akčné plány

Stratégie musíte následne premietnuť do akčných plánov. Každý takýto plán by mal obsahovať súčasnú pozíciu a ciele kam smerujeme, zoznam činností čo potrebujeme urobiť, aby sme sa tam dostali, zodpovednú osobu, dátum začiatku a konca akcie, rozpočtované náklady.

Po časovom naplánovaní by sme mali spojiť individuálne programy do väčších celkov - funkčných programov a potom do celkového programu. Dostaneme tak harmonogram – čo, kde a ako sa má urobiť. Akčné plány zahŕňajú aj: plán distribúcie, propagácie a podpory predaja.

Plán distribúcie

Tento plán by sa mal týkať týchto oblastí:

- marketingových ciest - priamy predaj, zásielkový obchod, distribúcia, telemarketing,
- fyzickej distribúcie, skladovania a umiestnenia závodu,
- služieb zákazníčkovi.

Plán propagácie a podpory predaja

Zahrňuje zamestnancov k propagácii a podporu predaja. Potrebujeme stanoviť, ktorých zamestnancov potrebujeme, ktorí sú navyše, ktorých by sme mohli preradiť. Propagácia informuje, presviedča, posilňuje predaj, a to cez reklamu, časopisy, veľtrhy či iné metódy.

Náklady a rozpočty

Ak sú náklady vyššie ako príspevok zisku, tak hneď zabudnite na taký plán. Ako o tom rozhodnúť či je plán realizovateľný? Je potrebné zostaviť plán ziskov a nákladov. Musíme porozumieť jednotlivým položkám ako:

- Obrat - predstavuje celkový obnos príjmov v priebehu roku z bežných obchodných operácií spoločnosti.
- Náklady predaja – priame náklady ako napr. mzdy a materiál.
- Hrubý zisk - dostaneme ak od obratu odpočítame náklady.
- Iné náklady - distribučné, administratívne náklady, náklady na propagáciu, výskum, vývoj...
- Prevádzkový zisk - čistý výsledok ročného podnikania, ktorý dostaneme tak, že od celkových príjmov odpočítame celkové náklady.

Prezentácia a sledovanie a úpravy plánu

Predloženie plánu je tiež veľmi dôležité. Ak nie je plán dobre prezentovaný, tak zlyhá. Musíme sa tiež uistiť, že mu každý porozumel. Je to citlivý a dôverný dokument. Preto pozor, aby sa nedostal do zlých rúk. Pri prezentácií sa najčastejšie využíva Powerpoint či premietanie snímok.

Realizácia plánu a úpravy

V prípade nutnosti musíme plány aktualizovať. Ak si spíšeme, ktoré veci šli dobre a ktoré zle, tak zistíme na čo je potrebné sa zamerať a čo je potrebné upraviť. Zvýši sa tým profesionalita nášho plánovania.

5. Prepojenie medzi podnikateľským a marketingovým plánom

Marketingový plán je súčasťou podnikateľského plánu. Marketingový plán sa zameriava na nájdenie a využitie dostatočného trhu ktorý najlepšie zodpovedá záujmom a možnostiam nášho podnikania, definuje zákazníkov a popisuje postupy a metódy predaja našich výrobkov a služieb. Marketingový plán sa zostavuje na určitý produkt, prípadne produktový rad a je prioritne zameraný na obchodnú časť podnikania

Zmyslom tvorby podnikateľského plánu je zosumarizovať a následne predstaviť podnikateľskú myšlienku. Núti zodpovedať si množstvo dôležitých otázok a dôkladne si premyslieť, či je daný nápad realistický a aké sú kritické faktory úspechu. Slúži ako návod a zároveň kontrola pri podnikaní. Neskôr môže poslúžiť aj na prehodnotenie možností investovania do jeho ďalšieho rozvoja. Podnikateľský plán na rozdiel od marketingového plánu zahŕňa širší záber a okrem obchodnej časti podnikania sa zaoberá aj ekonomickými, personálnymi a ďalšími dôležitými oblasťami konkrétneho podniku.

Vytvorené pre projekt Sprievodca vidieckym cestovným ruchom – zmluva o NFP 4900041

Jablonov nad Turňou, Marec 2015

www.almacentrum.eu