

“MARKETINŠKI PLANOVI: kako ih pripremiti, kako ih koristiti”

Mr. sc. Mirko Palić, asistent

Ekonomski fakultet - Zagreb

Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb

e-mail: mpalic@efzg.hr

U izdanju Masmedie iz Zagreba 2004. godine objavljen je hrvatski prijevod petog izdanja knjige Malcolma McDonalda: “Marketinški planovi: kako ih pripremiti, kako ih koristiti”. Autor, dr. sc. Malcolm McDonald redoviti je profesor marketinške strategije na Carnfield University School of Management u Bedfordu, Velika Britanija. Istraživanje na kojem se temelji ova knjiga autor je započeo još davne 1975. godine i otad kontinuirano prati i aktualizira ovo područje. Prvo izdanje objavljeno je 1984. godine i od tada ovaj naslov služi kao priručnik za izradu marketinških planova u mnogim poduzećima, te kao obavezni priručnik za istoimene kolegije na mnogim sveučilištima. Kako bi mogao čitateljima pružiti kvalitetne praktične primjere, autor je analizirao više od 500 strateških marketinških planova iz preko pedeset međunarodnih poduzeća koji pokrivaju razdoblje od petnaest godina. Uz ovu knjigu, McDonald je autor više od trideset knjiga od kojih su najpoznatije: “Creating Powerful Brands”, “Marketing Planning for Services”, “Marketing: An Introduction”, “Marketing Planner”, “Marketing Segmentation” i dr.

Urednik hrvatskog izdanja je prof. dr. Jozo Previšić. Engleski original objavljen pod naslovom “Marketing plans, How to prepare them, how to use them”, preveo je Marko Maras, a stručna redakcija djelo je prof. dr. Marije Tomašević Lišanin. Knjiga se sastoji od trinaest poglavlja u kojima se na 659 stranica teksta nalazi veliki broj ilustrativnih prikaza, tablica i grafikona. Poglavlja nose slijedeće naslove: 1. Što je marketinški proces. 2. Proces marketinškog planiranja: glavni koraci. 3. Pro-

ces marketinškog planiranja: mitovi i stvarnost. 4. Obavljanje marketinške revizije: revizija klijenata i tržišta. 5. Obavljanje marketinške revizije: revizija proizvoda. 6. Utvrđivanje marketinških ciljeva i strategija. 7. Plan komunikacija: planovi oglašavanja i unapređenja prodaje. 8. Plan komunikacija: plan prodaje. 9. Plan cijena. 10. Plan distribucije i plan usluživanja kupaca. 11. Marketinške informacije, prognoziranje i organiziranje za marketinški plan. 12. Implementacijska pitanja u marketinškom planiranju. 13. Sustav marketinškog planiranja korak po korak. Knjiga je prilagođena lakšem učenju te je uz sam tekst svako poglavlje opremljeno nizom pedagoških sredstava: sažetkom, uokvirenim primjerima, isticanjem ključnih koncepata, primjerima iz prakse, poslovnim slučajevima, aplikativnim pitanjima, kratkim pregledom poglavlja i vježbama.

U prvom poglavlju, naslov kojeg je “Što je marketinški proces”, autor kreće od osnova marketinške znanosti definirajući sam pojam marketinga, te objašnjavajući marketinšku koncepciju i njenu primjenu u poslovanju modernog poduzeća. Kroz ilustrativne primjere, autor objašnjava najčešće zablude oko primjene marketinga do kojih najčešće dolazi u praksi, te odgovara na pitanja da li i zašto je uopće potreban odjel marketinga u poduzeću.

Drugo poglavlje, “Proces marketinškog planiranja: glavni koraci” uvodi čitatelja u problematiku glavne teme knjige, a to je marketinško planiranje. Autor objašnjava važnost marketinškog planiranja za uspjeh poduzeća,

te glavne korake marketinškog planiranja. Pri tome radi distinkciju između strateškog i taktičkog marketinškog planiranja, te objašnjava kako se ova vrsta planiranja uklapa u korporativno planiranje i ostale funkcije u poduzeću.

Treće poglavlje indikativnog naslova "Proces marketinškog planiranja: mitovi i stvarnost" obrađuje zapreke i probleme koje treba savladati za uspješno marketinško planiranje. Pri tome autor opisuje glavne zapreke koje uključuju: slabu podršku uprave, nepostojanje plana za planiranje, zbrku oko izraza u planiranju i slične, te nastoji opisati odgovarajuće sustave za savladavanje navedenih problema.

"Obavljanje marketinške revizije: revizija klijenata i tržišta" naslov je četvrtog poglavlja koje se koncentrira na osnovno pitanje segmentacije tržišta i opisivanje procesa segmentacije kroz definiranje tržišta, razgraničenje tržišta, popis kupaca, slaganje kupaca prema vrsti kupovnih navika, razumijevanje kupovnih navika mikrosegmenta, te kombiniranje mikrosegmenta u veće segmente pomoću klusterske analize. Kroz cijeli tekst opisuju se i objašnjavaju metode, te daju primjeri segmentacije tržišta u praksi.

Poglavlje broj pet: "Obavljanje marketinške revizije: revizija proizvoda" logično se nadovezuje na prethodno poglavlje. U ovom poglavlju razmatra se uloga proizvoda/usluge kao obično centralnog elementa marketinškog upravljanja. Ključni aspekti upravljanja proizvodom koji se raspravljaju u ovom poglavlju odnose se na vrstu proizvoda, životni ciklus proizvoda, kako proizvodi donose profit, koncept proizvodnog portfelja i razvoj novih proizvoda. Sve navedeno sagledava se u funkciji obavljanja revizije proizvoda kako bi se omogućilo postavljanje suvislih marketinških ciljeva. Autor objašnjava i upotrebu ključnih alata za dijagnosticiranje proizvodnog elementa, s posebnim osvrtom na analizu životnog ciklusa, bostonsku matricu i matricu politike smjerova.

Svaka knjiga o marketingu sadrži bar jedan dio posvećen postavljanju marketinških ciljeva. Budući da je postavljanje ciljeva obavezan korak i u procesu planiranja, autor mu je posvetio šesto poglavlje pod naslovom:

"Utvrđivanje marketinških ciljeva i strategija". Ono obrađuje tematiku vezanu uz odnos marketinških ciljeva prema korporativnim ciljevima. Bavi se određivanjem marketinških ciljeva i odabirom odgovarajućih konkurentskih strategija. Autor prezentira u ovom poglavlju varijable s kojima započinje marketinško planiranje i korištenje analize odstupanja kao prve stepenice u razvoju marketinške strategije.

"Plan komunikacija: planovi oglašavanja i unapređenja prodaje" naslov je sedmog poglavlja koje zajedno sa slijedeća tri poglavlja predstavlja sadržaj zanimljiv menadžerima zaduženim za sastavljanje detaljnih operativnih planova za glavne elemente marketinškog miksa. U ovom poglavlju autor objašnjava razlike između osobnih i neosobnih komunikacija, odnosno metodama za izbor komunikacijskog miksa. Slijedi razrada plana oglašavanja koja sadrži postavljanje ciljeva oglašavanja i utjecaj životnog ciklusa proizvoda na oglašavanje. Sastavljanju i korištenju plana unapređenja prodaje posvećen je završni dio ovog poglavlja.

Osmo poglavlje, "Plan komunikacija: plan prodaje" bavi se ulogom osobne prodaje kao važnim i vrlo skupim dijelom komunikacijskog miksa. Stoga ovo poglavlje sadrži konkretne mjere za određivanje veličine prodajnih snaga, zatim, kvantitativnih i kvalitativnih ciljeva prodaje, mjere za poboljšanje produktivnosti prodajnog osoblja i učinkovito upravljanje prodajnim osobljem. Integriranje marketinških komunikacija i kanala distribucije kao važnog elementa za postizanje sinergije marketinške strategije obrađeno je na kraju ovog poglavlja.

Cijene predstavljaju integralni dio marketinškog miksa pa je njima posvećeno deveto poglavlje – "Plan cijena". Autor pristupa problematici planiranja cijena kroz upravljanje asortimanom, analizu životnog ciklusa i pozicioniranje proizvoda. Pri tome McDonald upozorava na zamke klasičnog računovodstvenog određivanja cijena metodom preraspodjele općih i proizvodnih troškova te objašnjava prednosti konkurentskog određivanja cijene i stvaranja komparativnih prednosti temeljem odnosa cijene i vrijednosti u uporabi.

"Plan distribucije i plan usluživanja kupaca" naslov je slijedećeg poglavlja koje se bavi planiranjem distribucijskog miksa odnosno marketinškim kanalima koji trebaju osigurati da pravi proizvod bude dostupan u pravo vrijeme na pravom mjestu. Autor razmatra alternative koje poduzeću stoje na raspolaganju za distribuciju vlastitih proizvoda/usluga, a koje se kreću od klasičnih malo i veleprodajnih kanala do modernih elektronskih kanala poput Interneta. Pri tome se obrađuje tema uvođenja novih kanala, integracija više kanala, a posebna pažnja posvećena je razvijanju usluge za kupce i zadržavanju klijenata i profitabilnosti unutar kanala. Fizička distribucija i izrada integriranog plana distribucije sastavni su dijelovi ovog poglavlja.

Jedanaesto poglavlje pod naslovom: "Marketinške informacije, prognoziranje i organiziranje za marketinški plan", bavi se zajedno sa slijedećim poglavljem jednim od najtežih aspekata planiranja – konkretnom primjenom u praksi putem sustava u poduzeću. Poglavlje započinje utvrđivanjem što su to marketinške informacije, te kako se radi prognoziranje za marketinško planiranje. Navode se različiti oblici marketinškog istraživanja, te razmatra organizacija informacija za izradu dobrih planova. U ovom poglavlju autor obrađuje informacijske tehnologije, korištenje marketinških informacijskih sustava i unutar njih baza podataka. Tako se spominju softverski sustavi u marketingu uključujući upravljanje podacima na razini klijenta/proizvoda, na razini tržišta/skupine proizvoda, upravljačkih informacija i kontrole, skladištenja i rudarenja podataka. Nije zaboravljen niti koncept CRM-a – upravljanja odnosima s klijentima – kao "informatičke integracije podataka putem više kontaktnih točaka za klijente s ciljem stvaranja odgovarajućih ponuda za različite skupine klijenata". Također, neizostavni dio poglavlja čini Internet i njegove strateške implikacije, a poglavlje završava tehnikama prognoziranja i pregledom različitih struktura organizacije za marketinško planiranje.

"Implementacijska pitanja u marketinškom planiranju" predstavlja sljedeće, dvanaesto poglavlje u kojem autor razrješava pitanja važna za oživotvorenje marketinškog plana poput: utjecaja veličine i raznolikosti na planiranje, utjecaja glavnih koraka, ulogu sektora za planiranje u marketinškom planiranju, ciklusa marketinškog

planiranja i vremenskih okvira i dometa marketinškog planiranja.

Posljednje, trinaesto poglavlje pod naslovom "Sustav marketinškog planiranja korak po korak" podijeljeno je u dva dijela: 1. Sažetak marketinškog planiranja i 2. Sustav marketinškog planiranja. Prvi dio na sedam stranica donosi sažetak teorije marketinškog planiranja koja uključuje svrhu i definiciju marketinškog planiranja, te deset načela za savladavanje zapreka u marketinškom planiranju koja bi trebala osigurati superiorne rezultate planiranja. U drugom dijelu ovog poglavlja koje je dalje podijeljeno na tri dijela autor daje korak po korak planogram kako pripremiti specifični marketinški plan: strateški marketinški plan, jednogodišnji marketinški plan i na kraju konsolidirani marketinški plan koje se sastoji od više strateških marketinških planova strateških poslovnih jedinica. Kao vrlo koristan dodatak ovom poglavlju nalazi se dokumentacija, odnosno primjeri obrazaca za svaku od navedene tri vrste planova.

Na kraju, najveća prednost ove knjige, a to je vrlo detaljan i metodičan pristup mogla bi za određeni krug čitatelja predstavljati i njenu najveću manu. Naime, 659 stranica o marketinškom planiranju za mnoge, posebice poslovne korisnike može biti preopširan materijal koji zahtjeva utrošak velike količine vremena. Velik dio teksta otpada na objašnjavanje osnovnih teorijskih postavki marketinga i elementarnih marketinških analiza. Međutim, autor je predvidio takav scenarij i time automatski razriješio ovakav prigovor već pri osmišljavanju koncepta samog djela. Predviđene su tri "brzine" korištenja/čitanja knjige: "spori ritam", "brzi ritam" i "srednji ritam". "Spori ritam" uključuje korištenje kompletnog materijala koji se nalazi u knjizi, kao osnovne pretpostavke za izradu uspješnog marketinškog plana koji će omogućiti stvaranje konkurentske prednosti za poduzeće. Za marketinški plan "na brzinu" služi "brzi ritam" – opcija kojoj je namijenjeno trinaesto poglavlje koje sadrži hodogram slaganja marketinškog plana. "Srednji ritam" odnosi se na izradu prvenstveno strateških marketinških planova, te on podrazumijeva izostavljanje poglavlja 7-10 koja sadrže pojedinosti vezane za taktičke, jednogodišnje operativne planove. Također, potrebno je istaknuti i pohvaliti brojne primjere i vježbe koji se nalaze u svim poglavljima, te vode potencijalno

planera korak po korak kroz izradu marketinškog plana, omogućujući na taj način lakše prenošenje teorije marketinškog planiranja u praksu.

U cjelini gledajući, knjiga "Marketinško planiranje" vrijedan je doprinos ovom specifičnom segmentu marketinga koji je u praksi, posebno domaćih poduzeća još uvijek nedovoljno korišten. Ona predstavlja vodič kroz marketinško planiranje objašnjavajući pri tome što je marketing, kako funkcionira proces marketinškog planiranja, kako se obavlja revizija marketinga, kako se postavljaju marketinški ciljevi i strategije, raspoređuju vrijeme i troškovi kako bi se postigli ciljevi, te kako se osmišljava i primjenjuje jednostavni sustav marketinškog planiranja. Ovo djelo zadovoljava tri osnovne potrebe. Prvo, osigurava da čitatelji u potpunosti shvate

proces marketinškog planiranja, zapreke planiranju i njihovo rješavanje. Drugo, upoznaje čitatelja sa odgovarajućim alatima, strukturama i okvirima za dijagnostiku marketinga koja se koristi u svakom koraku procesa planiranja. Treća i najvažnija namjera je pružanje studentima i menadžerima jednostavnog i praktičnog vodiča koji objašnjava korak po korak kako pripremiti dobar strateški marketinški plan koji će omogućiti njihovim poduzećima da stvore održivu komparativnu prednost za sebe i svoje klijente. Budući da je u Hrvatskoj literatura iz ovog područja oskudna, objavljivanjem ove knjige ispunjena je praznina u tom području. Knjiga se preporuča studentima marketinga, poslijediplomcima, kao i menadžerima u poduzećima koji se bave planiranjem i upravljanjem marketingom.