

12. Marketingový výzkum

“ *Marketingový výzkum a průzkum trhu vychází z detailní znalosti prostředí, v němž se firma pohybuje. Aby společnost byla schopna dosahovat vytyčených cílů, musí umět využívat výhod a přínosů marketingového informačního systému. Jeho úkolem je trvale sledovat a průběžně vyhodnocovat situaci na trhu. Při realizaci marketingového výzkumu se marketingoví manažeři musí nejprve rozhodnout, jaký typ informací potřebují, posoudit, zda je možné tyto informace získat a odhadnout, jak nákladné a časově náročné jejich získávání bude.*

Jakékoliv marketingové analýzy, výzkumy a šetření se tak opírají o data. Kvalita analyzovaných dat pak spoluurčuje kvalitu výstupů marketingových šetření. Aby byla firma dále se závěry takovýchto průzkumů schopna pracovat, musí se snažit o dobře prováděnou segmentaci a pokrytí. Dané pak zpětně ovlivní i opětovně prováděná marketingová šetření. Tržním segmentem je určitá skupina zákazníků s velmi podobnou situací ve vztahu na určitou skupinu výrobků.

12.1 Marketingový výzkum

Znalost situace na trhu, zjišťování potřeb a požadavků spotřebitelů a vytváření nabídky výrobků a služeb pro jednotlivé segmenty trhu patří k **nejdůležitějším** aktivitám marketingově orientovaného podniku. K tomu by si měl každý podnik vybudovat svůj vlastní **marketingový informační systém**, jehož prostřednictvím lze získávat dostatek relevantních **marketingových informací nutných pro jeho strategické, taktické a operativní rozhodování**.



Marketingový informační systém lze definovat jako soubor aktivit podniku, které slouží ke sběru, třídění, analýze, vyhodnocování a prezentaci dat, jež jsou potřebná pro přesné, včasné a kvalifikované marketingové rozhodování.

Marketingový informační systém podniku může mít pochopitelně **různé formy** a v závislosti na jeho **velikosti** a **finanční situaci** může být tvořen **1) jen několika málo nástroji** anebo **2) rozsáhlým komplexem technického a personálního vybavení**. Základním úkolem MIS je **trvale sledovat a průběžně vyhodnocovat situaci na trhu**.

Správně fungující MIS přitom poskytuje v podstatě **tři (3) možnosti, jak tyto potřebné informace získat**. Jsou jimi:

- **vnitřní zdroje firmy,**
- **marketingové zpravodajství,**

- marketingový výzkum.

Z **vnitřních zdrojů** získávají marketingoví manažeři **základní informace**, jako jsou:

- hospodářské výsledky (*účetní výkazy, výroční zprávy*),
- specifické údaje (*účetnictví, finančních zprávy, operativní evidence*),
- údaje o dodavatelích, zákaznících, konkurenci a distributorech, doplňkové údaje (*statistická evidence, zprávy zaměstnanců apod.*).

Všechny tyto informace lze obvykle získat **1) velmi rychle, 2) snadno** a hlavně **3) bez dalších finančních nákladů**. Nevýhodou je to, že jejich **aktuálnost** a relevantnost bývá obvykle horší, neboť se jedná většinou o údaje, které popisují minulost a které byly původně určeny pro zcela jiný účel než jsou potřeby marketingového managementu.

Informace marketingového zpravodajství mohou pocházet z velmi různých a různorodých zdrojů, a to jak od **vlastních** zaměstnanců firmy, tak také od pracovníků **externích**. Cenným zdrojem informací je též samotná **konkurence**.

Všechny tyto informace lze získat buď **vlastními silami** a prostředky, anebo je odkoupit od **specializovaných agentur**, které se sběrem informací do databázových systémů, jejich zpracováním a následným prodejem zabývají. Obecně lze říci, že marketingovým výzkumem podnik získává informace pro základní oblasti marketingového řízení.



Marketingový výzkum systematický sběr, analýza a interpretace informací relevantních pro marketingová rozhodnutí.

Trh a marketingový výzkum



Marketingový výzkum poskytuje podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, o chování zákazníků a o možném podnikatelském riziku. Opatření, která bývají na základě výsledků marketingového výzkumu přijata, by měla umožnit dosažení vytčených podnikatelských cílů a měla by odpovídat potřebám marketingové strategie firmy.



Obrázek 12.1 – Proces marketingového výzkumu

Marketingový výzkum jako takový spočívá ve 1) specifikaci, 2) shromažďování, 3) analýze a 4) interpretaci těch údajů, které nám umožní:

- porozumět trhu, na němž podnikáme anebo hodláme podnikat,
- identifikovat problémy spojené s podnikáním na tomto trhu a zjistit příležitosti, které se na něm pro vyskytují anebo mohou vyskytnout,
- formulovat možné směry marketingové činnosti a hodnotit dosažené výsledky.

Data, která lze pomocí marketingového výzkumu získat, jsou:

- data primární – jsou získávána v terénu a přímo se týkají řešeného problému, zjišťují se nově, jsou aktuální a relevantní,
- data sekundární – již byly nějakým způsobem získány v minulosti a jsou uloženy v podniku, externí organizaci (např. v agentuře marketingového výzkumu), v archivu, v publikacích (např. centrálních orgánů jako jsou ministerstva, statistické úřady, hospodářské komory). Předností sekundárních údajů je jejich nenákladnost a dostupnost, nevýhodou však je jejich neaktuálnost, nerelevantnost a potenciální nespolehlivost.

Výzkum, jehož pomocí jsou data získávána a hodnocena, se potom dělí na:

- výzkum v terénu,
- výzkum od stolu.

Před zahájením každého terénního výzkumu je **vhodné** provést nejdříve výzkum od **stolu** a jeho pomocí získat a posoudit údaje **sekundární**.

Sekundárním výzkumem lze získat informace, které mohou posloužit jako **východisko** pro **primární výzkum** a navíc **ušetřit čas** i finanční prostředky. Typem sekundárních údajů jsou **zprávy z marketingových výzkumů**, které **nejsou** prováděny pro konkrétní podnik, nýbrž pro obecné informace. Často se zde sleduje vývoj změn v chování na stálém souboru jednotek – tzv. **panelu**.

K hlavním **typům** těchto výzkumů patří:

- **Panely prodejen**, při nichž se sledují např. **ceny, zásoby a prodej** všech značek daného druhu zboží. Tento sekundární výzkum poskytuje informace o velikosti trhu, o podílu určité značky na trhu, o cenách apod.
- **Spotřebitelské panely** sledují vybraný **soubor domácností**, které evidují všechny své nákupy za sledované období.
- **Omnibusový výzkum** představuje situaci, kdy jsou do **rozsáhlého** a většinou **pravidelně prováděného** výběrového šetření zařazeny i některé otázky jednotlivých zadavatelů (firem). Omnibusový výzkum firmám podstatně snižuje náklady na marketingový výzkum, neboť dochází k jejich rozdělení mezi všechny zainteresované zadavatele.

Z **obecně metodologického hlediska** je rozlišován **výzkum**:

- **popisný**, který slouží k popisu **jevů**, s nimiž se v dané oblasti lze **setkat**,
- **kauzální** neboli **diagnostický**, který daný problém nejen popisuje, ale snaží se i o formulaci určitých **hypotéz**, pátrá po **příčinách** popisovaných jevů a hledá **souvislosti**, závislosti a vztahy kauzální (příčiny a následku). **Východiskem** pro tento výzkum bývá poměrně často **výzkum popisný**. Kauzální výzkum však obvykle bývá **náročnější** jak na přípravu, tak také na zpracování a interpretaci získaných údajů,
- **předpovědní** neboli **prognostický**, který se snaží postihnout současné vývojové trendy a určit předpokládaný budoucí stav sledovaných jevů.

Marketingový výzkum prováděný v terénu lze dále členit na:

- **výzkum kvantitativní** – pomocí něj jsou zkoumány **rozsáhlé soubory** čítající stovky až tisíce respondentů a jejich cílem je charakterizovat dostatečně **velký** a reprezentativní **vzorek**. Snaží se přitom kvantitativně a co nejvíce standardizovaným (tj. objektivním) postupem zjistit názory lidí a popsat ("změřit") jejich chování a zjištěné hodnoty pak zpracovat pomocí statistických

postupů. K technikám kvantitativního výzkumu patří **dotazování**, **pozorování** a **experiment**. Kvantitativní výzkumy jsou časově i finančně náročné, přinášejí však výsledky v přehledné podobě.

- **výzkum kvalitativní** – naproti tomu umožňuje zjistit především **motivy chování** lidí a vysvětlit jeho **příčiny**.

Základními technikami kvalitativního výzkumu jsou:

Individuální hloubkové rozhovory, které se pokoušejí odhalit hluboce zakořeněné **příčiny** určitých názorů a určitého typu chování. **Tazatel** při nich pozorně respondentovi **naslouchá**, rozhovor zaznamenává a zjištěné skutečnosti poté zpracovává.

Ve **skupinových rozhovorech** probíhá řízená diskuse ve **skupině lidí**, kteří byli **vybráni** tak, aby reprezentovali určitou cílovou skupinu. Ve skupinovém rozhovoru jde zejména o sledování procesu působení společenských vlivů na formování individuálních názorů a na individuální rozhodování.

V **porovnání** s výzkumem kvantitativním je kvalitativní výzkum **rychlejší** a **méně nákladný**. Má však některá významná omezení, například to, že soubor respondentů je většinou malý a nereprezentativní, takže získané výsledky nelze zobecnit na celou populaci. Tento výzkum je však **vhodný** pro první seznámení se s problematikou. Obecně ale nelze žádný z těchto přístupů upřednostňovat, neboť oba nabízejí na zkoumanou problematiku specifický pohled.

U **informací**, které jsou v procesu marketingového výzkumu získávány, **se obecně požaduje**, aby byly:

- **relevantní** – aby se k řešení daného problému **přímo vztahovaly**,
- **validní** – aby vyjadřovaly a charakterizovaly to, co **vyjadřovat** a charakterizovat **mají**,
- **reliabilní** – aby opakováním stejných metod byly získávány **stejně** nebo **podobné** výsledky,
- **pohotové** – aby bylo možno získat je dostatečně **rychle**,
- **rentabilní** – aby **náklady** na jejich získání **nebyly** příliš vysoké.

K **nejrozšířenějším** technikám kvantitativního i kvalitativního marketingového výzkumu patří **dotazování**. Písemný kontakt je zprostředkováván pomocí **dotazníků** nebo **ankety**. Dalším postupem dotazování je **osobní rozhovor**, který je náročnější než dotazování písemné anebo anketa. **Rozhovor ve skupině** realizuje **zkušený**

výzkumník, který s přítomnými diskutuje na dané téma, případně předvádí produkt. Další možností je **telefonické dotazování**.

Výběr vhodné techniky šetření závisí především na **1) zkoumané problematice, 2) povaze zjišťovaných informací, 3) jejich požadovaném rozsahu, 4) charakteru respondentů a 5) časových a finančních možnostech tazatelů.**

Další techniky, jichž lze v rámci marketingového výzkumu **použít**:

- **pozorování**, což je specifický způsob získávání primárních informací a uskutečňovat ho mohou jen **vyškolení** pracovníci. Velmi důležitý je přitom systematický záznam výsledků pozorování.
- **experimentální techniky**, jejichž pomocí lze sledovat vliv jednoho jevu (nezávislé proměnné) na jev druhý (závisle proměnnou), a to ve zcela nově vzniklé situaci. V tomto případě usilujeme o zachycení reakcí na vzniklou situaci a snažíme se nalézt vysvětlení tohoto chování.

Velmi důležitou **složkou** každého marketingového výzkumu je také **vymezení** (výběr) **souboru respondentů**, tj. stanovení počtu zkoumaných jednotek (jedinců, domácností, firem). Prvním krokem je proto vymezení tzv. **základního souboru jednotek**, které nás zajímají s ohledem na výzkumný záměr.



Respondent nás většinou nezajímá jako konkrétní osoba, ale jako zástupce určité společenské skupiny.

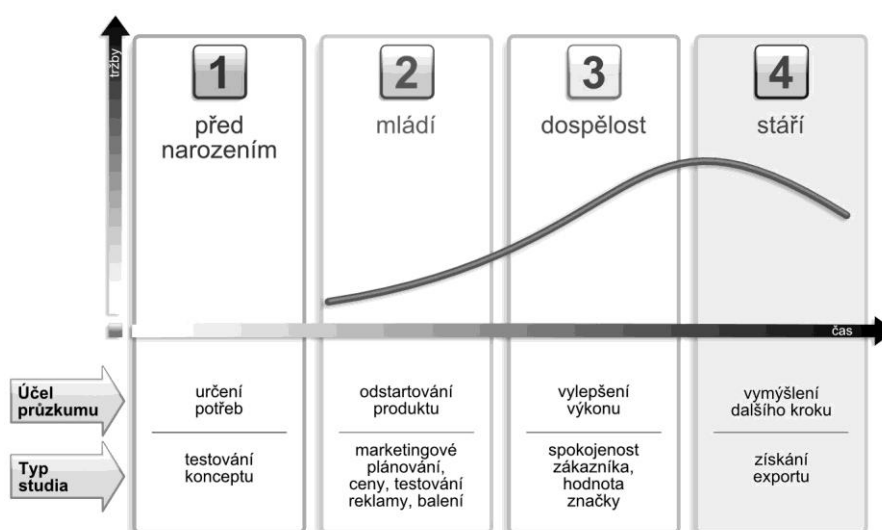
Využití marketingového výzkumu

Smyslem marketingového výzkumu je vyvodit ze shromážděných informací **potřebné praktické závěry**. Informace získané pomocí výše uvedených technik proto musí výzkumník nakonec **1) zpracovat, 2) výsledky sestavit** do tabulek a grafů a **3) zjistit a vyhodnotit** četnosti výskytu sledovaných veličin.

Využití marketingového výzkumu lze klasifikovat do **čtyř (4) hlavních oblastí**.

Marketingový výzkum **může**:

- 1) pomoc zjistit **potřebu produktu** či služby,
- 2) pomoci **odstartovat nový** či slabý produkt,
- 3) **zlepšit výkon** již vybudovaného projektu,
- 4) ukázat **způsob**, jak se strategicky **pohnout kupředu**, např. zabíráním nových oblastí či nakupováním.



1. *stadium produktu – Marketingový výzkum v určování potřeb nového produktu byl důležitý např. při přeměně letiště v Manchesteru z místního na jedno z hlavních evropských center. Letiště si uvědomilo, že růst by znamenal přimět aerolinky zajistit nové trasy – ekvivalent k uvádění výrobku na trh. Průzkumem bylo ověřeno, že existuje velká spousta lidí, kteří by rádi nových tras využívali.*
2. *stadium produktu – Ke konci 80. let užívala společnost Philips marketingového výzkumu při uvedení nové řady lamp, které byly jemně zbarvené v důsledku nově vyrobených pigmentů, jež elektrostaticky pokryly vnitřní stranu žárovky, na trh. Název lampy zněl „Jemný tón“. Před uvedením na trh pověřila firma Philips marketingový výzkum, aby zjistil, zda-li kvůli novému vzhledu žárovky, mající na tehdejší dobu novátorský tvar (hranatý) a pastelovému odstínu světla jeví lidé o lampu zájem. Výsledky tohoto výzkumu prokázaly, že hranaté lampy byly oblíbené, protože byly jiné, nekonvenční a osobité.*
4. *stadium produktu – Evropští výrobci aut našli nové trhy pro své stárnoucí, ale stále použitelné motory a karosérie ve Východním bloku a Číně. Kromě automobilů jsou příkladem dalších stárnoucích, ale stále úspěšných výrobků, které musely přejít na zahraniční trhy, aby našly nové možnosti růstu, např. Coca-Cola nebo kukuřičné lupínky. Dalším typickým příkladem je třeba Armáda, která potřebovala kampaň, jež by pomohla přitáhnout další brance.*

Obrázek 12.2 – Využití marketingového výzkumu

Výsledky marketingového výzkumu je třeba **prezentovat** v **jednoduché** a **srozumitelné formě**. Výzkumník by se v žádném případě **neměl snažit** o to, aby čtenáře závěrečné zprávy **ohromil** velkým množstvím čísel nebo použitými statistickými metodami. Závěry by měly být **stručné, ucelené a srozumitelné**, včetně konkrétních **praktických doporučení**.

Stylisticky propracovaný text by měl být provázen **přehlednými tabulkami**, které z důvodů rychlé orientace a vizuální názornosti by měly být zpracovány také do **grafů a diagramů**.

V závěrečné zprávě každého marketingového výzkumu by měla být předkládána pouze ta **zjištění**, která jsou pro marketingová rozhodnutí **významná a relevantní** a která by vedení organizace mělo **realizovat**.

Dobře provedený marketingový výzkum má zadavatelům nabízet **lepší, kvalifikovanější a spolehlivější řešení existujících problémů**.

12.2 Segmentace a pokrytí

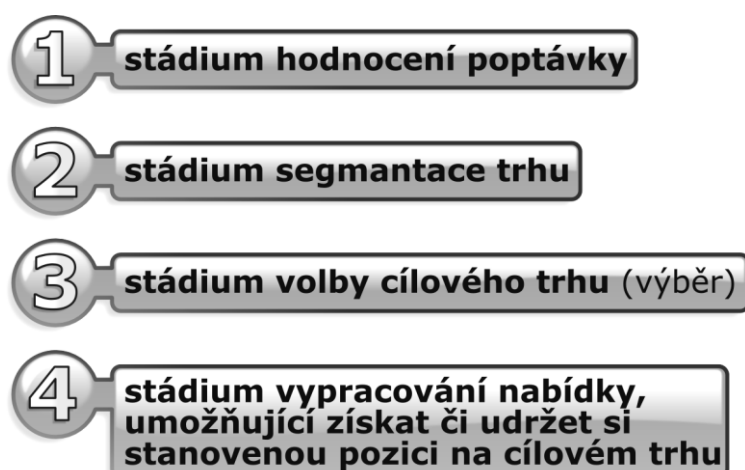
Nikdy **nelze uspokojit** požadavky naprosto **všech** zákazníků, celého dostupného či potenciálního trhu, a to proto, že lidé, jejich potřeby a zájmy jsou příliš různorodé. Podniky se proto snaží trh **segmentovat**, tj. **rozdělit jej na menší, stejnorodější části, které se vyznačují podobnými požadavky a potřebami, jež jsou homogenní, a které lze tedy snadněji obsloužit**.

Jednotlivé **segmenty trhu** se od sebe navzájem **odlišují** v celé řadě **ohledů** (*například svým umístěním, postavením, možnostmi, chováním, názory, požadavky, preferencemi atd.*).



Tržním segmentem je tedy určitá skupina zákazníků s velmi podobnou situací ve vztahu na určitou skupinu výrobků.

Při segmentaci trhu a jeho následném pokrytí nabídkou jde o **analýzu celkového trhu** a následnou volbu těch jeho částí, které můžeme obsloužit lépe než konkurence. Proces výběru cílových tržních segmentů má **čtyři (4) stadia**:



Obrázek 12.3 – Stadia výběru cílových tržních segmentů

V průběhu **prvního stadia** je třeba **pečlivě** vyhodnotit **možnosti** prodeje vlastních výrobků, **posoudit** kvalitu výrobků konkurenčních, **odhadnout** budoucí poptávku a **rozhodnout**, zda jsou hodnocené tržní možnosti dostačující.

Výsledky této analýzy pak jsou použity k **volbě cílového segmentu**, při níž se podnik rozhoduje, na kterou skupinu spotřebitelů se zaměří.

Při této segmentaci lze vycházet z následujících **hledisek**:

- **geografického** – podnik se zaměřuje na obsluhu menších či větších **územních celků** (*obcí, regionů, zemí atd.*). Geografická segmentace rozděluje příslušný trh na **různé zeměpisné jednotky** (*obce, okresy, městské čtvrti, venkov atd.*). Na základě této segmentace se pak vedení podniku rozhoduje o tom, v jakém místě či teritoriu bude působit.
- **demografického** – zákazníci jsou zařazováni do **skupin** (*podle věku, pohlaví, příjmové kategorie, vzdělání atd.*). Demografická segmentace bývá **nejčastějším** postupem dělení trhu na menší jednotky. Hlavním důvodem pro tento způsob členění trhu jsou jednak podstatné rozdíly v postojích, názorech a potřebách jednotlivých demografických skupin a jednak snadná měřitelnost těchto parametrů.
- **psychografického** – trh je segmentován podle **příslušnosti** zákazníků k určité **společenské třídě** vyznačující se určitým **životním stylem**. Pomocí těchto charakteristik lze dále dělit příslušníky jedné demografické skupiny na menší podskupiny, neboť například společenské postavení do značné míry určuje zájmy a preference spotřebitelů. Velký vliv zejména na volnočasové aktivity lidí má jejich životní styl.
- **behaviorálního** – trh je segmentován podle **chování zákazníků** *např. podle míry používání určitých výrobků, podle věrnosti značce, podle místa nákupu atd.*

Z uvedeného vyplývá, že trh lze segmentovat **mnoha způsoby**. Aby tato segmentace byla proveditelná a aby vůbec měla smysl, musí mít jednotlivé **segmenty** trhu přinejmenším tyto **základní charakteristiky**:

- **měřitelnost** – velikost segmentu a kupní síla zákazníků musí být **kvantitativně** vyjádřitelné,
- **dostupnost** – segment musí být dosažitelný a musí být možné jej **obsloužit**,
- **podstatnost** – velikost segmentu musí být taková, aby jeho obsluha byla **rentabilní**,
- **akceschopnost** – výrobce či prodejce musí mít možnost vypracovat **účinný** a realizovatelný marketingový **program**.

Cílení (pokrytí) trhu znamená, že na základě **výsledků segmentace** trhu se podnik **rozhoduje** o tom, kterým z vytvořených **segmentů** se bude dále **věnovat** a jakým způsobem je bude **obsluhovat**. V podstatě existují **tři (3) možnosti**:

- 1) **Nediferencovaný marketing**, který se dívá na **trh jako na celek**, využívá **plošných způsobů** distribuce výrobků a jejich propagace. Pomocí této strategie lze dosáhnout i **úspor**, neboť podnik se zaměřuje hlavně na to, aby v myslích zákazníků vytvořil o výrobcích co nejlepší mínění a hlavně je mohl produkovat ve stejné podobě v hromadných sériích. Tento přístup však může být pro podnik i značně **nebezpečný**, neboť je obecně velmi **obtížné vyvinout** takový výrobek, který by **uspokojoval** potřeby **širokého spektra** konzumentů.



*Nediferencovaného marketingu zčásti využívají **obchodní řetězce**, které při prodeji potravin využívají v minimální míře specifických marketingových nástrojů. Většinou se snaží nalákat zákazníka nižší cenou než má konkurence. Tato činnost je patrná například u vlastních výrobků značky TESCO.*

Zdroj: www.itesco.cz

- 2) **Diferencovaný marketing** vychází z toho, že si podnik **vybír**á několik **segmentů** trhu současně a pro **každý** z nich vytváří **specifickou nabídku**. Diferencovanou nabídkou **dochází** ke **1) zvýšení** objemu prodeje, **2) zlepšení** pověsti firmy a **3) upevnění** její pozice na trhu. **Každá modifikace** si však **vyžaduje** náklady za výzkum, vývoj, výrobu, distribuci i propagaci.



*Diferencovaného marketingu užívají výrobci elektrotechniky. Např. **PANASONIC** používá rozdílných marketingových aktivit pro realizaci audio a video zábavy. Málokdo tak současně ví, že PANASONIC vyrábí i vysavače, domácí pekárny, depilátory apod.*

Zdroj: www.panasonic.cz

- 3) **Koncentrovaný marketing** se používá především tehdy, jsou-li **finanční zdroje** podniku do určité míry **omezené**. Místo toho, aby se firma snažila získat malý podíl na velkém trhu, usiluje o získání **dominantního** postavení na některém z **menších, dílčích trhů** (mezery). **Nevýhodou** koncentrovaného marketingu je **nebezpečí**, že se zvolený segment může **nečekaně ztratit**, neboť zákazníci začnou nabízený výrobek z nevysvětlitelných důvodů ignorovat, a tím vážně ohrozí existenci podniku.



*Názorným příkladem v tomto směru je trh drahých sportovních vozů značky **BMW** či **Audi**, kdy výrobce dokonale zná požadavky svých zákazníků a všemožně usiluje o to, aby tyto nároky co nejlépe uspokojil.*

Odkaz: www.bmw.com

12.3 Tržně orientované marketingové plánování

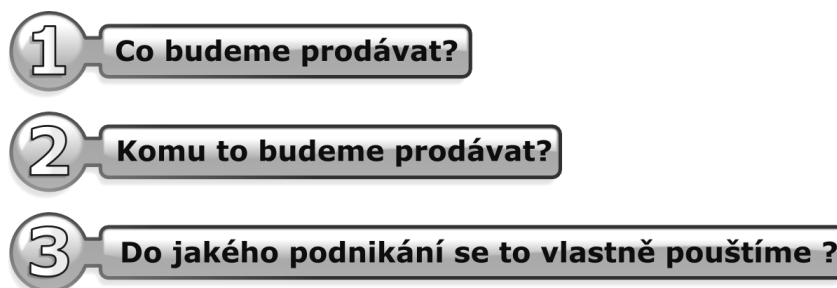
Základem tržně orientovaného **strategického plánování** je manažerský proces rozvíjení shody mezi cíli, dovednostmi a zdroji obchodníka a neustále se měnícími tržními příležitostmi.



Cílem strategického plánování proto je vytváření a přetváření podnikatelských aktivit a produktů tak, aby jejich kombinace zabezpečovala nejen uspokojivé zisky, ale i růst.

Východiska marketingového plánování

Východiska **marketingového plánování** jsou důležitá pro každého podnikatele. Jejich podcenění způsobuje následné problémy a může vést dokonce ke krachu v podnikání. Co je nutné si předem ujasnit, definuje následující obrázek.



Obrázek 12.4 – Východiska marketingového plánování



Cestovní kancelář **EXIM TOURS a. s.** bude nabízet – prodávat služby (pobytové zájezdy), zatímco síť čerpacích stanic **SHELL** bude prodávat hmotné statky (paliva).

Cestovní kancelář se může zaměřit svou nabídkou na vybrané klienty, čerpací stanice na všechny motoristy. Obě podnikání mají své konkurenty, vybudovanou pozici na trhu, záměry a cíle, které musí každá společnost umět dopředu definovat.

Odkaz: www.cedok.cz

Budeme-li mít **jasné** odpovědi na uvedené otázky, je možné stanovit **cíle**. Uvedené **cíle** bývají obvykle vyjádřeny ve **finančních jednotkách** a poskytují konkrétní informace o tom, co chceme docílit v rozpětí určitého **časového horizontu**.

Časový horizont se značně liší podle předmětu podnikání. (V automobilovém průmyslu se obvykle jedná o časový horizont deseti let, u mobilních telefonů cca 1 rok, v oblasti pop-music několika měsíců.)

Podnikatelé i manažeři musí při rozhodování o cílech brát v úvahu celou řadu faktorů (očekávání akcionářů, konkurence, silné a slabé stránky firmy, příležitosti a ohrožení, zdroje apod.). **Jediným cílem je zisk** ("vydělat peníze"). **Kroky procesu marketingového plánování jsou analogické s kroky běžného plánovacího procesu, i když s určitými specifickými rysy.**

Kroky marketingového plánovacího procesu jsou následující:



Obrázek 12.5 – Kroky marketingového plánovacího procesu

Uvedený plánovací proces neprobíhá lineárně, ale **cyklicky**.

Z kroku 6 se **často** vracíme na krok 5.

Z kroku 7 se **často** vracíme na krok 6.

Z kroku 9 se **často** vracíme až na krok 4.

Plánovacím krokům předchází jakýsi "nulový" krok, nazývaný "**uvědomování si příležitosti**". Jde o to nalézt problém, který chceme a jsme schopni vyřešit. Základem **podnikavosti** je vidět v problému **příležitost**, jak vyniknout (*sportovci, studenti, vědci*), nebo jak "vydělat" (*podnikatelé, manažeři*).



Kdo v příležitosti spatřuje převážně problémy, nikdy ničeho, ani v osobním životě, nedocílí.

Druhy plánů

Každý **plán** představuje formu popisu **budoucích činností**, které je nutné vykonat za účelem dosažení stanoveného cíle.

Smysl či poslání (podniku, instituce, akce)

Smysl či poslání **identifikují základní funkci** (úkol) nejen firem, ale také institucí, významných akcí apod.

Každá firma musí **existovat proto**, aby v rámci různě širokého okolí něčeho **docílila**. **Poslání** firmy je obvykle **jasné** od okamžiku jejího **vzniku**. Jakmile podnikatel nebo firma poznají, že jim "**ujíždí vlak**", je nutné se zamyslet nad smyslem své existence a je nutné si položit **několik zásadních otázek**.

Co tvoří náš obchod?

Kdo je naším zákazníkem?

Jaký význam pro zákazníka máme?

Jaký by náš obchod měl být?

Úspěšní podnikatelé a firmy si uvedené otázky kladou **nepřetržitě** a hledají na ně promyšlené a zevrubné **odpovědi**.

Poslání firmy nebo podnikatele je tvořeno **pěti (5) prvky**:

- **Historie.** Bohužel je historie našich polistopadových firem příliš krátká a firmám jako Baťa, Škoda, ČKD vypadlo 40 let z historie (kdy z jejich historie profitoval socialistický stát). Jinak má každá firma určitou historii svých cílů, obchodní politiky a dosahování výsledků. Žádná firma by neměla příliš radikálně opouštět svou minulost.

- **Aktuální preference vedení a majitelů firmy.** Jakákoliv zásadní **rozhodnutí** mohou, i značně, **ovlivnit** poslání.
- **Tržní ekonomika.** Tržní prostředí definuje hlavní **příležitosti** a **ohrožení** firmy.
- **Zdroje firmy.** Zdroje firmy jsou důležité pro **reálnost** poslání.
- **Kompetence.** Při formulování poslání musí firma vycházet ze svých kompetencí. Firmy a podnikatelé vypracovávají svá poslání proto, aby je mohli **sdílet se svými manažery, zaměstnanci** a i se **zákazníky** a ostatní veřejností.