

Recenzja książki M. Dziekońskiego i R. Kozielskiego *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*

Agnieszka Wilczak

1. Uwagi ogólne

Pod koniec 2006 roku nakładem Oficyny Ekonomicznej (Wolters Kluwer Polska) ukazała się książka Michała Dziekońskiego i Roberta Kozielskiego pod tytułem *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*. Z punktu widzenia czytelnika zainteresowanego tematyką marketingową publikacja ta stanowi jedną z nielicznych okazji spojrzenia na działalność marketingową firmy w sposób szerszy niż proponowany przez większość autorów ograniczających swe rozważania do wybranych etapów zarządzania marketingowego czy instrumentów i narzędzi mieszanki marketingowej. Umiejętność budowania planów marketingowych jest niewątpliwie jednym z kluczowych obszarów sprawności marketingowej pożądanym przez pracodawców z drugiej i wykładanym na wszystkich uczelniach kształcących w tym zakresie.

Tytuł recenzowanej publikacji sytuuje ją raczej w nurcie literatury poradnikowej niż naukowej. Zresztą sami autorzy już we wstępie zaznaczają, że nie jest to „ani publikacja naukowa, ani klasyczny podręcznik akademicki, ani poradnik dla magików marketingu, ani zbiór cudownych recept marketingowych (...)” (s. 12). Zgodnie z sugestią autorów zachęcających czytelnika do samodzielnej odpowiedzi na pytanie, czym jest i w czym może być pomocna przygotowana przez nich publikacja, stwierdzam, że lektura jej blisko 300 stron prowadzi do wniosku, iż przede wszystkim jest to książka o tym, jak wykorzystać arkusz kalkulacyjny Excel podczas pracy nad planem marketingowym. Jest to książka, która stanowi ciekawą lekturę dla teoretyka wykładającego zagadnienia planowania marketingowego, dla praktyka przygotowującego plan dla wybranego rynku produktowo-geograficznego, dla studenta chcącego poszerzyć wiedzę w zakresie zarządzania marketingowego lub na przykład przygotowującego pracę zaliczeniową z tego przedmiotu.

Bardzo wysoko należy ocenić pomysł i konsekwencję autorów w nadaniu rozważaniom określonej struktury. Wszystkie rozdziały, z wyjątkiem pierwszego, który ma charakter wprowadzający, i ostatniego – podsumowującego, zbudowano w oparciu o ten sam schemat. Rozpoczynają się od

krótkiego uzasadnienia dlaczego i w jakim stopniu zagadnienia poruszane w danym rozdziale są istotne dla strategii marketingowej organizacji. Następnie autorzy przechodzą do przeglądu najistotniejszych narzędzi i modeli teoretycznych. Nie jest to jednak dogłębny przegląd literatury przedmiotu, ale – zgodnie z założeniem autorów – prezentacja koncepcji najczęściej wykorzystywanych w praktyce. Po przedstawieniu narzędzi wykorzystywanych do opracowania danej części planu autorzy przechodzą do omówienia krok po kroku sposobu postępowania w praktyce z wykorzystaniem Excela. Czwartym bardzo istotnym elementem w strukturze poszczególnych rozdziałów jest analiza najczęściej popełnianych (na danym etapie) błędów. Na zakończenie rozdziałów przedstawiono studia przypadków. Każde zagadnienie zobrazowano pięcioma przykładami. Nie są to przykłady rzeczywistych organizacji, co niewątpliwie bardzo wpłynęłoby na atrakcyjność recenzowanej pozycji, niemniej pokazanie, w jaki sposób organizacje działające w zupełnie odmiennych realiach rynkowych (producent butów sportowych działający na rynku B2C, producent klimatyzatorów samochodowych – rynek B2B, sieć sklepów rowerowych – handel, instytucja non-profit, mała firma usługowa) mogą wykorzystać Excel do budowania planów marketingowych, jest atutem omawianej książki.

Zaproponowana przez autorów struktura jest logiczna, ale przede wszystkim sprawia, że czytelnik z biernego odbiorcy przeistacza się w uczestnika śledzącego proces tworzenia planu marketingowego.

Jednak na szczególną uwagę zasługuje inny element wyróżniający recenzowaną pozycję. Jest nim dołączona do książki płyta CD, na której umieszczono plany dla pięciu przykładowych organizacji (co stanowi ciekawe uzupełnienie informacji zawartych w książce) oraz szablon do samodzielnego wykorzystania w procesie planowania marketingowego. Takie poszerzenie produktu jest niewątpliwie świadectwem marketingowego podejścia do rynku obu autorów (doświadczonych trenerów i praktyków biznesu) i stanowi odpowiedź na zapotrzebowanie zgłaszane przez czytelników. Materiał zamieszczony na płycie może być pomocny dla osób pracujących nad planami marketingowymi, jednakże istotnym nadużyciem wydaje się być umieszczenie na okładce książki informacja, że wydruk wypełnionego interaktywnego szablonu może być „wykorzystany w charakterze planu dla firmy na trzy lata, ze szczegółowym planem operacyjnym na jeden rok”.

2. Uwagi szczegółowe

Recenzowana książka składa się z dziesięciu rozdziałów, które zgrupowano w czterech częściach. Pierwszą, składającą się z dwóch rozdziałów część autorzy poświęcili na udzielenie odpowiedzi na pytanie od czego zacząć opracowywanie planu marketingowego. Rozdział pierwszy ma charakter wprowadzający i jest poświęcony dwóm sprawom. Merytorycznie jest to wprowadzenie do tematyki planowania marketingowego. Autorzy uzasadniają

rolę planowania marketingowego w organizacji, wymieniają korzyści płynące z opracowywania tego rodzaju planów, podstawowe zasady planowania, omawiają wewnętrzne bariery wdrażania planów. Pewne zastrzeżenia budzą dwie kwestie. Po pierwsze, rozważania są prowadzone w sposób bardzo pobieżny, po drugie szkoda, że autorzy nie przedstawili w tym miejscu w sposób kompleksowy relacji planu marketingowego z innymi planami powstającymi w organizacji. Co prawda kwestie te są sygnalizowane w rozdziale pierwszym, a nieco szerzej zostały omówione w rozdziale ostatnim (dziesiątym), tworząc w ten sposób swoistą klamrę spinającą treść książki, niemniej ukazanie kontekstu, w jakim osadzona jest procedura planowania marketingowego, ułatwiłoby czytelnikowi wychwycenie zależności między różnymi funkcjami organizacji oraz planami powstającymi na jej różnych szczeblach.

Istotną część pierwszego rozdziału autorzy poświęcili na przedstawienie swojego pomysłu na książkę. Prezentują tu ewolucję narzędzi wykorzystywanych w procesie planistycznym, dochodząc do wniosku, że współcześnie najbardziej pomocne jest wykorzystanie arkusza kalkulacyjnego Excel, oraz przedstawiają sposób korzystania z książki. Jakkolwiek kwestie wprowadzające są niewątpliwie istotne, to autorzy a pewnością nie musieli tłumaczyć współczesnemu czytelnikowi wyższości tabel tworzonych w Excelu nad wykreślanymi przy użyciu maszyny do pisania czy edytorów tekstowych.

Rozdział drugi, podobnie jak osiem kolejnych, zbudowany został według przybliżonego w uwagach ogólnych schematu. Rozdziały te poświęcono na omówienie poszczególnych elementów procedury planowania marketingowego. Warto zauważyć, że autorzy przyjęli podejście typowe dla pozycji rekomendowanych przez Chartered Institute of Marketing (Beamish, Ashford 2003), co zapewne jest rezultatem doświadczeń autorów – trenerów w certyfikowanych przez CIM szkoleniach, ale jest odmienne od tego, jakie można znaleźć w literaturze przedmiotu (Kotler 2006: 267, Podstawka 1997: 25, Hollensen 2003: 67–69, Karasiewicz, Podstawka 2006). Rozdział drugi poświęcono w całości audytowi marketingowemu. Autorzy przedstawili zarys procesu audytu, zwrócili uwagę na kluczową z punktu widzenia jego powodzenia współpracę trzech stron (pracowników, osób z zewnątrz organizacji przeprowadzających audyt oraz osób udzielających informacji i dostarczających danych), prezentują elementy audytu marketingowego (analiza makro- i mikrootoczenia, audyt strategii marketingowej, organizacji marketingu, systemów, wydajności i funkcji marketingowych). Warto zauważyć, że proces audytu marketingowego przedstawiony przez Kotlera, na który powołują się Dziekoński i Kozielski, stanowił – zdaniem tego autora – istotną część ostatniego etapu zarządzania marketingowego: oceny i kontroli działalności marketingowej (Kotler 1994: 697–702, Kotler 2006: 300–308).

Jako słabość tego rozdziału należy wskazać ogromną pobieżność rozważań (audytowi środowiska marketingowego autorzy poświęcili tyle samo uwagi co cechom dobrego audytora!), która sprawia, że wypełniający tabelę Excela mogą mieć ogromne wątpliwości i problemy z ustaleniem najistot-

niejszych danych, które należy wprowadzić (na przykład, jak zdefiniować bezpośrednich konkurentów?).

Drugą część recenzowanej książki w całości poświęcono analizom niezbędnym do sporządzenia planu marketingowego. Zdaniem autorów są to: analiza strategiczna firmy (której poświęcono rozdział trzeci) oraz analiza rynku (rozdział czwarty). W rozdziale trzecim autorzy wiele uwagi poświęcają dwóm narzędziom: analizie SWOT i metodom portfelowym (macierze BCG i GE). Warto zauważyć, że analiza SWOT jest rzeczywiście typowym elementem planu marketingowego, zaś metody portfelowe stanowią często narzędzie wykorzystywane na etapie budowania długookresowej strategii do określenia strategii alokacyjnych dla poszczególnych strategicznych jednostek biznesu (Rajzer 2001: 110), które z kolei wyznaczają ramy dla budowanych dla tych jednostek planów marketingowych. Jeżeli przyjmiemy, że analiza SWOT, jako swoiste podsumowanie analizy wewnętrznej oraz analizy makro- i mikrootoczenia, ma prowadzić do wskazania najistotniejszych sił i słabości organizacji oraz szans i zagrożeń w jej otoczeniu, co w konsekwencji przełoży się na możliwe do wykorzystania instrumenty i działania marketingowe (Strzyżewska, Rószkiewicz 2002: 257–265), to rodzi się pytanie, dlaczego autorzy sugerują wykorzystanie tej metody przed dokonaniem analizy rynku? I dlaczego analiza rynku (rozdział 4.) ogranicza się do popytu oraz nabywców? Wracając do analizy SWOT autorzy w załączniku umieścili proponowane narzędzie pomocne w ocenie sił, słabości oraz szans i zagrożeń, jednakże nie sugerują konieczności wyznaczenia punktu odniesienia na etapie wyceny sił i słabości (Strzyżewska, Rószkiewicz 2002: 260). Jak zatem ustalić, czy np. zakres asortymentu jest silną, czy słabą stroną firmy? Dodatkowo, autorzy wskazują konieczność wskazania pięciu sił, pięciu słabości, pięciu szans i pięciu zagrożeń. Co zatem ma zrobić firma, która zidentyfikowała na przykład siedem niemal równie istotnych słabości i jedynie trzy silne strony? Pewien niedosyt czytelnika może budzić fakt nie umieszczenia w książce graficznej prezentacji praktycznego wykorzystania metod portfelowych w hipotetycznych organizacjach, jednak dane te umieszczono w wersji planów na płycie CD.

Podsumowując, w części drugiej poświęconej analizom niezbędnym do opracowania planu marketingowego najbardziej dotkliwy jest brak analizowania konkurencji (która pojawia się w rozdziale 6 poświęconym segmentacji rynku, wyborowi rynku docelowego i pozycjonowaniu) i narzędzi, jakie należy (można) wykorzystać w tym obszarze, oraz potraktowanie analizy SWOT nie jako podsumowania przeprowadzonych analiz, ale jako elementu poprzedzającego niektóre z nich.

Kolejną, trzecią część książki autorzy poświęcili przygotowaniu planu strategicznego i taktyczno-operacyjnego. Część ta składa się z trzech rozdziałów, pierwszy poświęcono strategii marketingowej i wyznaczeniu celów marketingowych. Mocną stroną tego rozdziału jest zwrócenie uwagi na cechy, jakimi powinny charakteryzować się cele marketingowe (model SMART¹),

choć być może wskazane byłoby dodatkowo podkreślenie konieczności skwantyfikowania celów poprzez przypisanie wskaźnikom przykładowych wartości (tabela 5.2, s. 140), ukazanie dwóch podejść do kolejności określania celów i strategii (s. 140) oraz przedstawienie płynących z macierzy Ansoffa możliwych opcji strategicznych na przykładach (s. 155–162).

Drugi rozdział tej części książki poświęcono jednej z podstawowych koncepcji marketingowych – procedurze segmentacji, wyboru rynku docelowego i pozycjonowania. Autorzy ogólnie przedstawiają koncepcję segmentacji rynku, korzyści z niej płynące oraz zwracają uwagę na konieczność prowadzenia segmentacji odrębnie dla rynku B2B i B2C. Z pewnością przydatność wykorzystania arkusza kalkulacyjnego do dokonania oceny atrakcyjności wyodrębnionych segmentów czy sporządzenia map percepcji jest bezdyskusyjna. Szkoda, że autorzy nie pokusili się o przedstawienie w książce (choć częściowo zawiera to wersja na płycie CD) przynajmniej dla jednego przykładu mapy percepcji i wniosków z niej płynących dla oceny aktualnego i wyznaczenia docelowego pozycjonowania. Ostatni rozdział (siódmy) trzeciej części książki poświęcono instrumentom mieszanki marketingowej. Autorzy analizują instrumenty wchodzące w skład mieszanki w przypadku firmy oferującej dobra materialne i usługi oraz opisują ich wzajemne relacje o charakterze komplementarnym i substytucyjnym. Trudno nie zauważyć, że ta część planu marketingowego ma charakter opisowy stąd przydatność arkusza Excel jest mocno ograniczona. Na szczególną uwagę w rozdziale siódmym zasługuje mało popularna koncepcja DNA klienta, przedstawiająca indywidualny sposób odbioru instrumentów mieszanki marketingowej przez klienta (s. 197–198). Natomiast kwestia budżetu marketingowego została potraktowana bardzo ogólnie, raczej przez pryzmat „wypełnienia tabeli w Excelu” niż na przykład metod jego wyznaczania czy wreszcie kosztów go tworzących (Karasiewicz 2003).

Ostatnią, czwartą część recenzowanej książki poświęcono przygotowaniu do wdrożenia planu marketingowego oraz powiązaniu go z innymi działaniami firmy. Pierwszy rozdział w tej części (rozdział ósmy) obejmuje dwa kluczowe etapy procesu zarządzania marketingowego, tj. wdrożenie i kontrolę. Wykorzystanie Excela znacznie ułatwia przygotowanie tych części planu. Autorzy wykorzystują go w trzech celach do graficznej prezentacji harmonogramu wdrożenia planu marketingowego oraz tabelarycznego zestawienia wskaźników kontrolnych oraz do prezentacji działań wraz ze wskazaniem czasu ich realizacji oraz osób odpowiedzialnych za ich realizację, jak również nakładów niezbędnych do poniesienia podczas ich realizacji.

Rozdział dziewiąty traktuje o sporządzaniu streszczenia menedżerskiego, które choć wydaje się być najprostszym elementem planu marketingowego, często decyduje o jego realizacji.

Ostatni rozdział recenzowanej książki stanowi nawiązanie do rozdziału pierwszego. Autorzy analizują w nim relacje planu marketingowego z innymi planami powstającymi w przedsiębiorstwie. W sposób ogólny przedstawiają

oni wzajemne zależności między planem marketingowym a planem finansowym, produkcji, logistyki i zatrudnienia.

3. Podsumowanie

Książka Dziekońskiego i Kozielskiego z pewnością stanowi interesującą lekturę dla wszystkich zainteresowanych zagadnieniem planowania marketingowego. Autorzy wyraźnie pozycjonują swoją książkę jako praktyczne ujęcie tematu napisane zrozumiałym językiem. Stąd też w przypadku teoretyków jej podstawowa wartość sprowadza się do pokazania, jak prosto mówić o złożonych sprawach. Dla praktyków przydatne są informacje, na co zwrócić uwagę i jak ułatwić sobie pracę nad planem marketingowym, wykorzystując nowoczesne technologie, dla studentów zaś walorem tej pracy jest ukazanie, jak modele teoretyczne, które poznają podczas wykładów, mogą być wykorzystywane w praktyce do budowania sukcesu rynkowego organizacji. Bez dyskusji pozostaje również fakt, iż Excel jest narzędziem bardzo ułatwiającym pracę nad planem marketingowym, trzeba jednak mieć nadzieję, że czytelnik nie zapomni o tym, że tabele i wykresy nie są tak istotne jak to, co menedżer umie z nich wywnioskować.

Dziekoński, M. i R. Kozielski. 2006. *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy*, Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.

Przypisy

¹ SMART to akronim angielskich słów określających cechy, jakimi powinny charakteryzować się prawidłowo sformułowane cele marketingowe (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Trackable*).

Bibliografia

- Beamish, K., Ashford, R. 2003. *Planowanie marketingowe*, Serock: IRB.
- Hollensen, S. 2003. *Marketing Management. A Relationship Approach*, Harlow: Prentice Hall.
- Karasiewicz, G. 2003. *Budżet marketingowy – części składowe i determinanty*, referat na konferencję FUROG – Finansowe uwarunkowania rozwoju organizacji gospodarczych, Wydział Zarządzania UW.
- Karasiewicz, G., Podstawka, K. 2006. Plan marketingowy dla leków etycznych – struktura i specyfika. *Problemy Zarządzania*, vol. 12, nr 2, s. 140–153.
- Kotler, Ph. 2006. *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, Gliwice: Onepress.
- Kotler, Ph. 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrożenie i kontrola*, Warszawa: Gebethner i Ska.
- Podstawka, K. 1997. *Praktyczny marketing. Kluczowe elementy*, Rzeszów: Promar.
- Rajzer, M. 2001. *Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE
- Strzyżewska, M., Rószkiewicz, M., 2002. *Analizy marketingowe*, Warszawa: Difin.