

Vítejte na Marketingu ve veřejném sektoru

30. 3. 2010

Strategické marketingové plánování

Analýza prostředí

Strategie

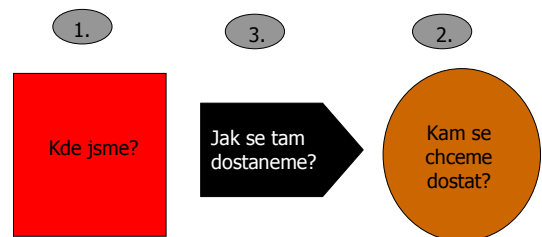
Strategické marketingové plánování

Manažerský proces vytváření a udržování rovnováhy mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se příležitostmi na trhu.

Cílem strategického plánování je přizpůsobovat chování organizace a její produkty potřebám zákazníků s cílem rozvoje organizace.

(Kotler 1991)

Co to je strategické plánování



Smyslem strategického plánování není pěkně vypadající dokument (ozdoba stolů jeho tvůrců), ale sdílená vize budoucnosti organizace a jasná představa o tom, jakými konkrétními kroky se k ní organizace může přiblížit.

Kroky strategického plánování: obecné

- Příprava procesu
- Analýza prostředí
- Tvorba strategie
- Zpracování strategického plánu
- Realizace strategického plánu

Strategické marketingové plánování

Analýza prostředí

Strategie

Strategie

Vyjadřují **koncept celého chování organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace.**

Vztahují se ke **strategickému plánování.**

V zásadě dávají **odpovědi na tyto základní otázky:**

- Jak udržet či zlepšit konkurenční pozici org.?
- Jakým způsobem se chovat na trhu?
- Které výrobky či sortiment vyrábět a které služby poskytovat (jak řešit výrobní portfolio firmy)?
- Které trhy či jejich segmenty obsadit?
- Jaký typ růstu firmy volit?
- Jaký způsob chování ke konkurenci volit?
- Jakou finanční strategii firmy volit? atd.

Vytváření strategie pro dosažení cílů organizace:

K dosažení zvolených cílů si organizace volí z různých typů strategií:

- **Strategie zaměřená na růst organizace.**
- **Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody**
- **Strategie zaměřená na vývoj portfolia**
- **Strategie vymezení se na trhu**

Podstata strategického marketingového plánování

Využít v každém střetu s konkurencí a její nabídkou co nejvíce svých vlastních předností a naopak eliminovat své nedostatky a maximálně využívat všech slabín konkurence a konkurenčních produktů

Nejprve však strategie tržní pozice

- Určená podílem na trhu
 - Tržní vůdce – rozšířit celý trh, udržet tržní podíl a zvýšit
 - Tržního vyzyvatele – ofenzivní strategie na vůdce či na malé podniky v odvětví
 - Tržního souběžce – udržení rovnováhy v odvětví
 - Obsazování tržních výklenků – pro menší podniky s konkurenční výhodou, pro velké podniky je tak takový segment neatraktivní

Strategie produktu služby

Většina organizací poskytuje tzv. mix služeb, tzn. více či méně rozsáhlý sortiment nabízených služeb. O sortimentu služeb hovoříme jako o hloubce a šířce nabízených služeb.

→ PORTFOLIO PRODUKTŮ ORGANIZACE

Maticice šíře sortimentu na příkladu městského zábavního a vzdělávacího centra

| Segment | Šíře sortimentu (produkční řady) | | | |
|------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--|---|
| | předškolní děti | školní mládež | teenageři | dospělí |
| Hloubka produkční řady | jazykové kurzy pro předškolní děti | hudební a výtvarná výchova | taneční kurzy | jazykové kurzy a kurzy dalšího vzdělávání |
| | cvičení pro matky s dětmi | divadelní kroužky | jazykové kurzy | aerobic |
| | předškolní výchova | filmová a divadelní představení | sportovní turnaje, koncerty popu a rocku | zábavní pořady |

Vytvoření **optimálního portfolia služeb** může organizace, dokáže-li:

- Vybrat vhodné služby do produkčního mixu.
- Stanovit optimální rozsah nabízeného sortimentu,
- Poznat služby, přinášející co největší zisk,
- Vytvořit pro svou nabídku co nejlepší pozici na trhu, tzn. představit je zákazníkům co nejlépe ve vztahu ke konkurenční nabídce.

1. Růstové strategie

Růst organizace lze analyzovat pomocí dvou základních rozvojových prvků: ROZVOJ TRHU a ROZVOJ PRODUKTU. Kombinaci těchto růstových prvků organizace zachycuje MATICE TRŽNÍ FIRMY, navržená ANSOFFEM (1957). Trhy a produkty jsou zkoumány na základě jejich novosti pro organizaci.

Ansoffova matice

rolišuje 4 produktové strategie:

- Pronikání na trh
- Vývoj výrobku/služby
- Rozšiřování trhu
- Diverzifikace

Ansoffova matice

| | | | |
|------------|--|--|------|
| existující | Pronikání na trhy rostoucí prodej stávajícím uživatelům, nebo objevení nových zákazníků na stejném trhu | Vývoj produktu/služby =úprava výrobku/služby pokud jde o kvalitu a výkon | |
| | Rozšiřování, rozvoj trhu nabízení nových aplikací výr./služeb a tím otevírání nových trhů, nebo převádění výr./služby na zcela nové trhy | Diverzifikace jak vývoj výrobku/služby, tak i rozšíření trhu | |
| nové | existující | VÝROBKY | nové |

Aplikace Ansoffovy matice pro regionální divadlo

| | | | |
|------------|---|--|------|
| existující | Pronikání na trhy Dosažení většího tržního podílu mezi diváky z řad studentů. | Vývoj produktu Zařazení baletních představení do nabídky divadla | |
| | Rozšiřování, rozvoj trhu Nabídka stávajících představení pro nový trh | Diverzifikace Nabídka nových typů zájezdových představení | |
| nové | existující | VÝROBKY | nové |

2. Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Základem pro vytvoření této strategie je zjištění činností, které představují konkurenční výhodu organizace. Podle Portera (1980) lze konkurenční strategie zařadit do tří typů:

- Výhoda nižších celkových nákladů
- Diferenciace
- Specializace

Výhoda nižších celkových nákladů

Org. sledující tuto strategii musí dosahovat efektivní produkce, např. hospodárností, plynoucí z rozsahu jejích operací. V org. poskytujících služby lze tuto strategii volit, když:

- Org. je velká, alespoň regionální působnost
- Org. má menší míru kontaktů se zákazníky, popř. lze využít moderní techniky pro realizaci některých jejích operací (např. účetnictví, poradenství, apod.)

POZOR !!! Často dochází ke snížení kvality služeb!!!

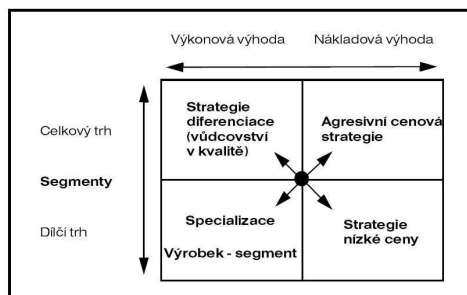
Diferenciace

- Snaha o zvýšení hodnoty nabízené služby
- Spočívá především ve zvýšení kvality poskytované služby ve vztahu k její ceně
- Vyšší kvalitu lze dosáhnout nabídkou zcela nových, doplňkových služeb nebo zjednodušením přístupu ke službě (např. divadla - rezervace přes Internet, pobočky bank, apod.)

Specializace

- Organizace se zaměřuje na určité menší tržní segmenty.
- V rámci tohoto segmentu, který dokonale zná, snáze uspoří náklady a „ušije“ službu přímo na míru spotřebiteli (např. Vítkovice tours – dovolená v Chorvatsku, HaDivadlo – SŠ a VŠ mládež)
- Nebezpečí – pokles poptávky daného segmentu

Porterova konkurenční strategie



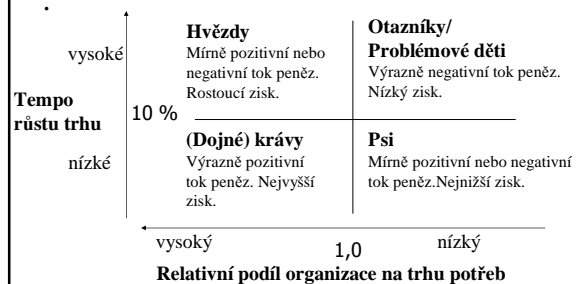
3. Strategie zaměřené na vývoj, resp. růst portfolia

- Organizace, zvláště ty poskytující tržní služby (značně konkurenční prostředí a rychle se měnící požadavky spotřebitelů), by se neměly spoléhat na jednotlivý produkt/službu a jednotlivý trh.
- Měly by si vytvořit portfolio produktů = více různých služeb pro různé tržní segmenty, tj. sortiment služeb.

Analýza portfolia – matice BCG, resp. Bostonský diagram

- Vychází z názoru, že **ziskovost** je spojena s podílem organizace na trhu a s růstem tohoto trhu.
- **Podíl na trhu** = poměr tržeb org. v poměru k tržbám v daném odvětví služeb (tržby alespoň tří nejvýznamnějších konkurentů v odvětví). Hranicí mezi vysokým a nízkým tržním podílem je hodnota 1.
- **Tržní růst** se měří v ročních přírůstcích tržeb z prodeje služby. Hranicí mezi pomalým a rychlým růstem činí hodnota 10 %.

Bostonský diagram:



GE strategie

- O atraktivnosti trhu a konkurenční pozice organizace, z toho usuzovat, do jaké míry je vhodné do příslušné strategické jednotky investovat
- Nejprve přiřazena určitá váha v intervalu od 0 do 1. váhy se potom rozdělí tak, aby se jejich součet za celou komponentu rovná 1
- Každá komponenta je přitom hodnocena škálou 1 – velmi slabé až 5 – velmi silné.
- Hodnocení se sumarizují, zprůměrnují a nakonec vynásobí jejich váhami

4. Strategie positioningu

Positioning

- odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejích konkurentů
- Prostřednictvím Marketing-mixu
- umístování svého produktu mezi produkty konkurence
- Cíl – získání konkurenční výhody

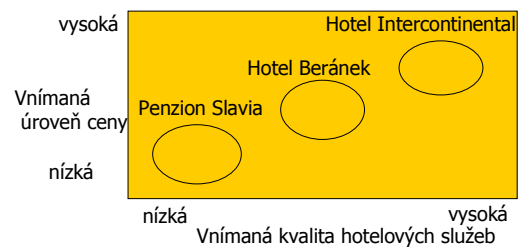
Základní kameny positioningu ve službách:

- Kvalita
- Cena

Pomocí těchto dvou dimenzí lze vytvořit tzv. **poziční mapu**.

- Body podél pomyslné diagonály v poziční mapě představují možné poziční strategie, které mohou uplatňovat poskytovatelé dané služby.

Př. Poziční mapa hotelových služeb



Repositioning

- Znamená úpravu postavení určité služby na trhu.
- Je zpravidla důsledkem nevhodné dosavadní strategie positioningu, změny charakteru spotřebitelské poptávky nebo snahy o získání výnosnějších tržních segmentů.

Příště uslyšíte...

Příště

- **Komunikace v marketingu**