

Strategické marketingové plánování

Přednáška č. 3
9.10.2007

[Definice strategického marketingového 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)

Postup strateg. market.plánování:

- Segmentace trhu
- Marketingový audit – SWOT analýza
- Stanovení cílů organizace
- Analýza trendů popř. sestavení prognóz dalšího vývoje, tj. tvorba scénáře
- Vytvoření strategie
- Zavádění a kontrola

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**

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]

rozlišuje 4 produktové strategie:

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

Ansoffova matice

existující

T
R
H
Y

nové

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

existující

VÝROBKY

nové

Aplikace Ansoffovy matice pro regionální divadlo

existující

T
R
H
Y

nové

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

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!!!
(DSO pro kombinované studium???)

[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

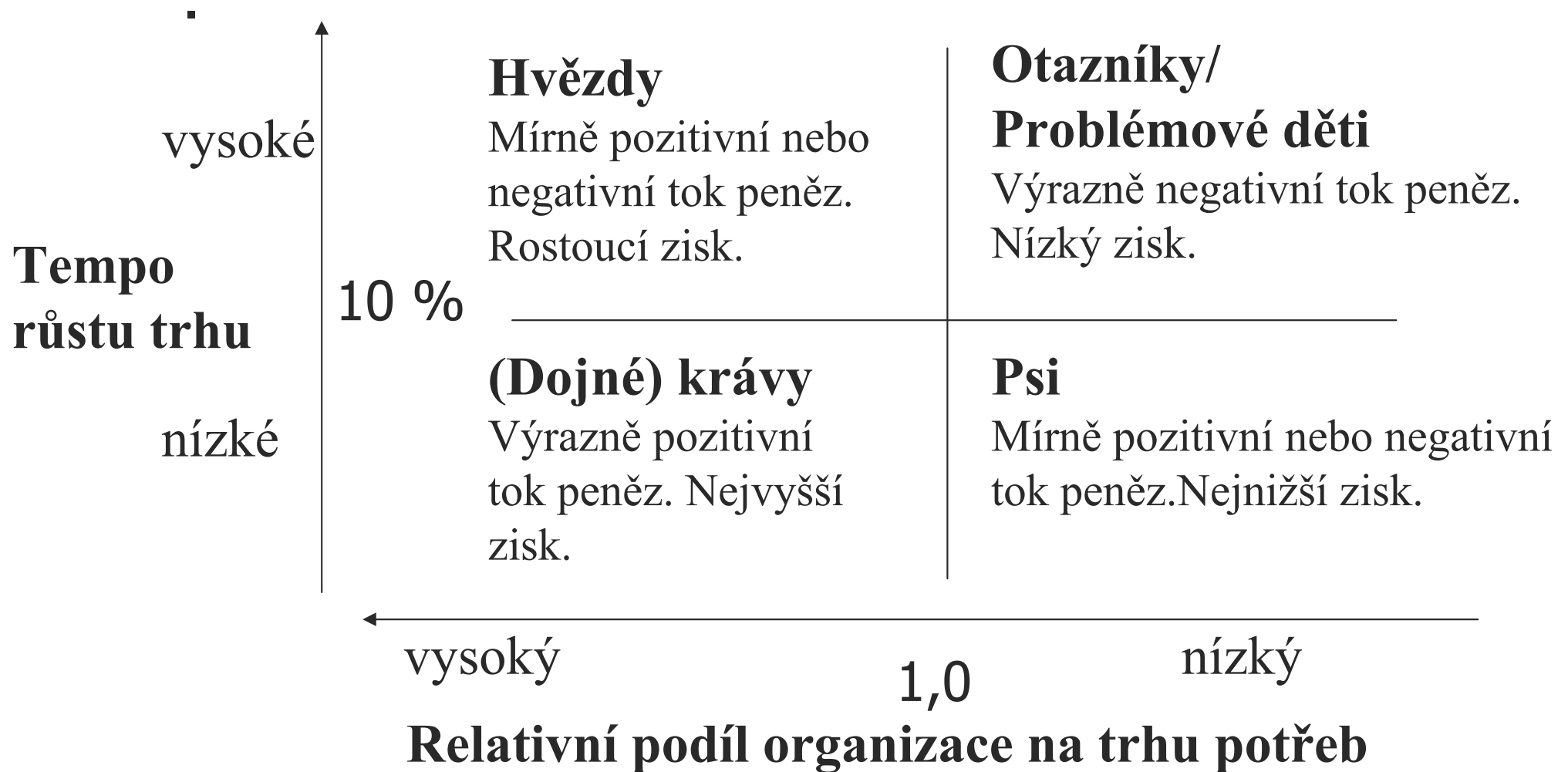
3. Strategie zaměřené na vývoj, resp. růst portfolia

- 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. Hranici mezi pomalým a rychlým růstem činí hodnota 10 %.

[Bostonský diagram:]



[Strategie pozicioningu]

P o z i t i o n i n g

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

Strategie pozicioningu podle Winda (1982):

- Vlastnosti produktu/služby
- Cena/kvalita
- Užítí (jak často, kdy, za jakých okolností)
- Třída produktu/služby (oproti jiné značce)
- Uživatelé produktu
- Konkurenti
- Kulturní aspekty a symboly (vztahující se k osobnosti značky)

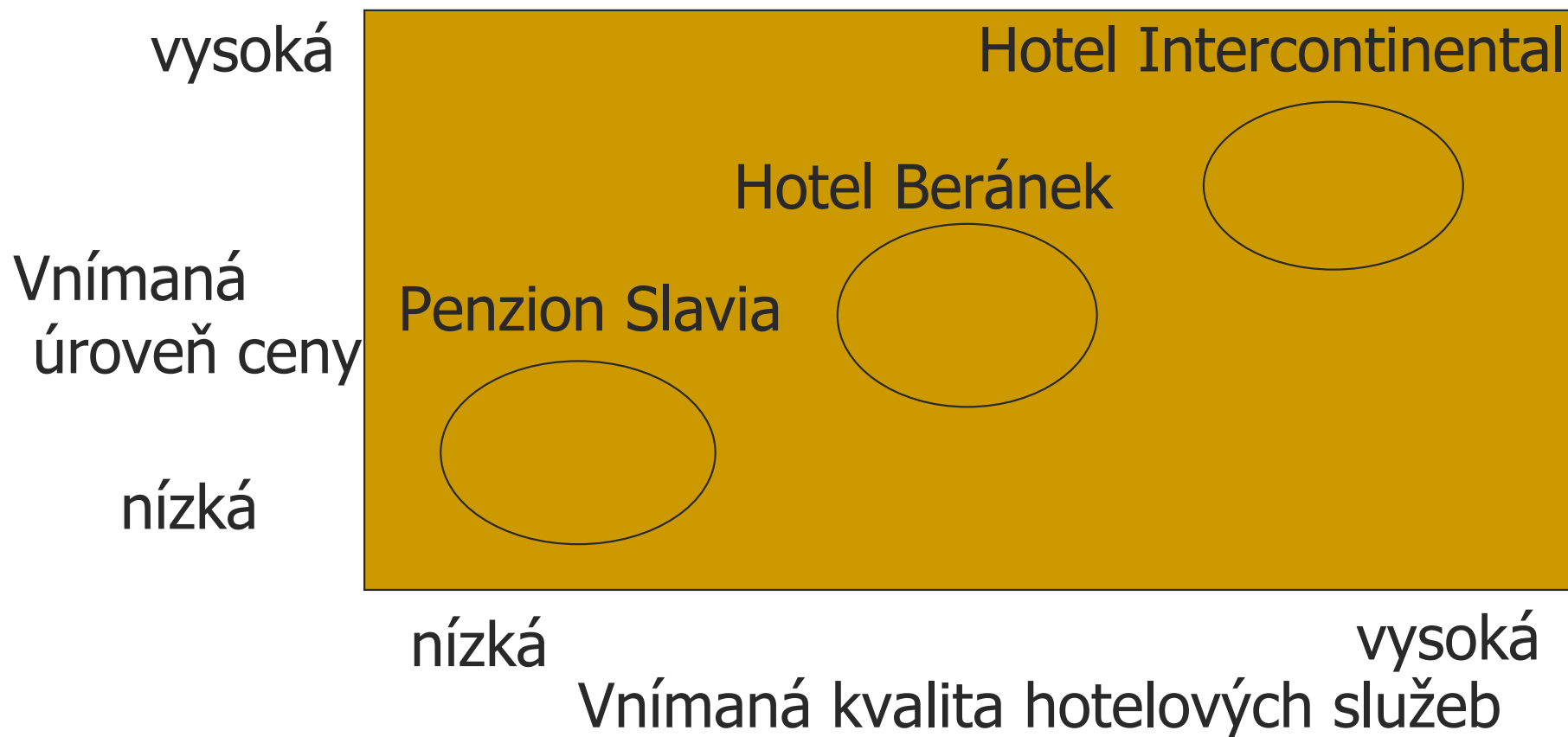
Základní kameny positioningu ve službách:

- Kvalita
- Cena

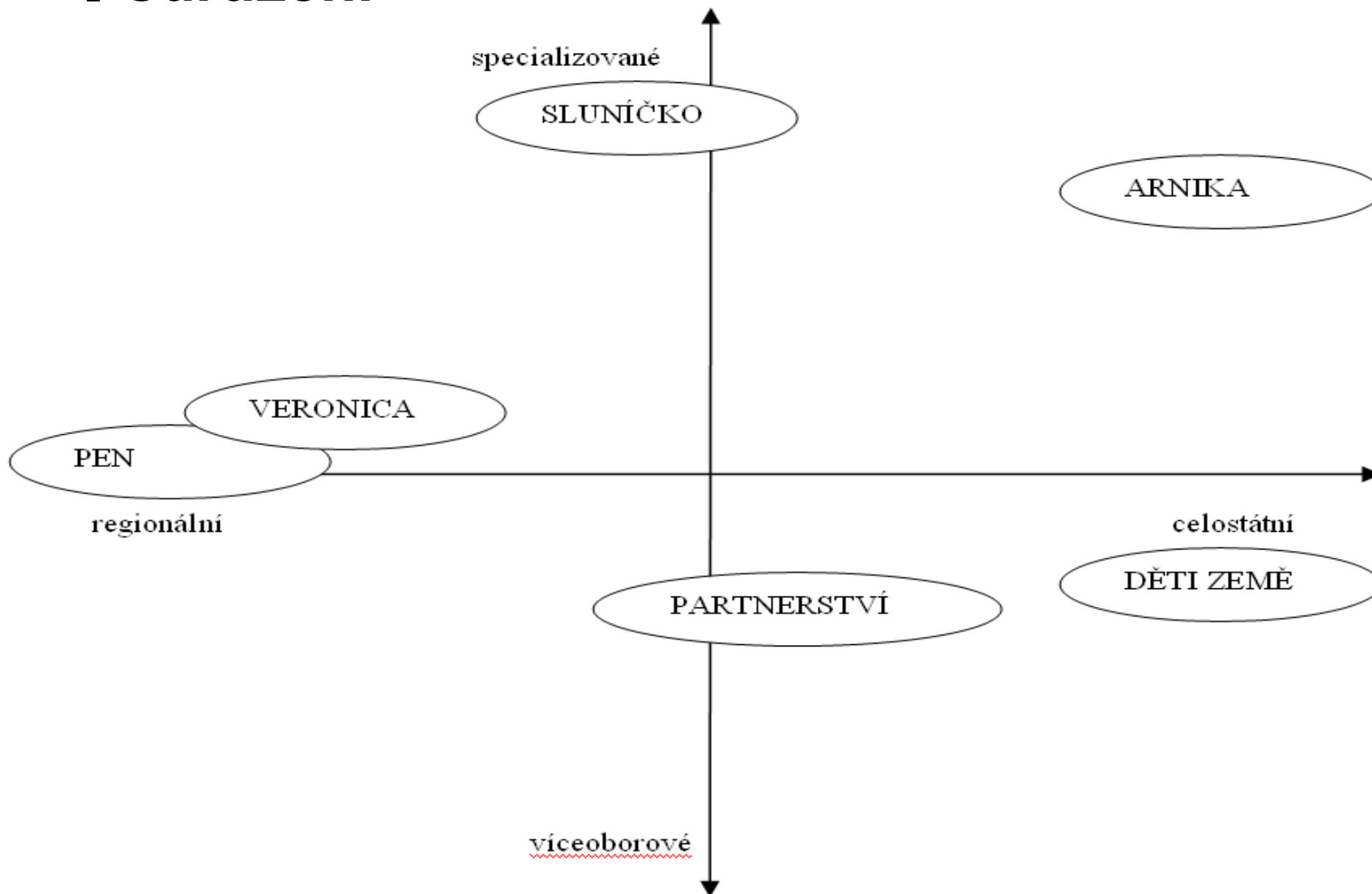
Pomocí těchto dvou dimenzí lze vytvořit tzv. **poziční mapu**.

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

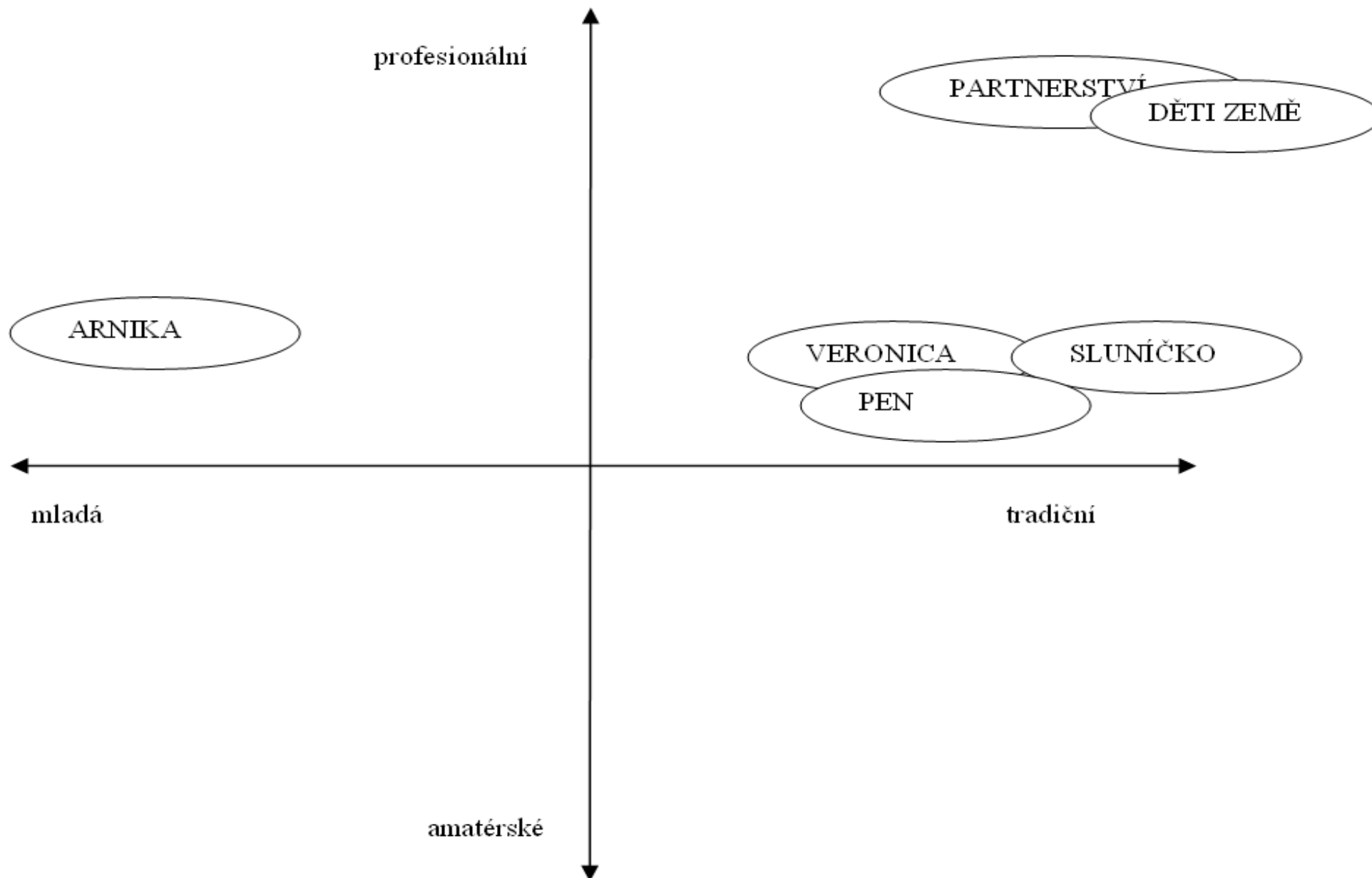
Př. Poziční mapa hotelových služeb



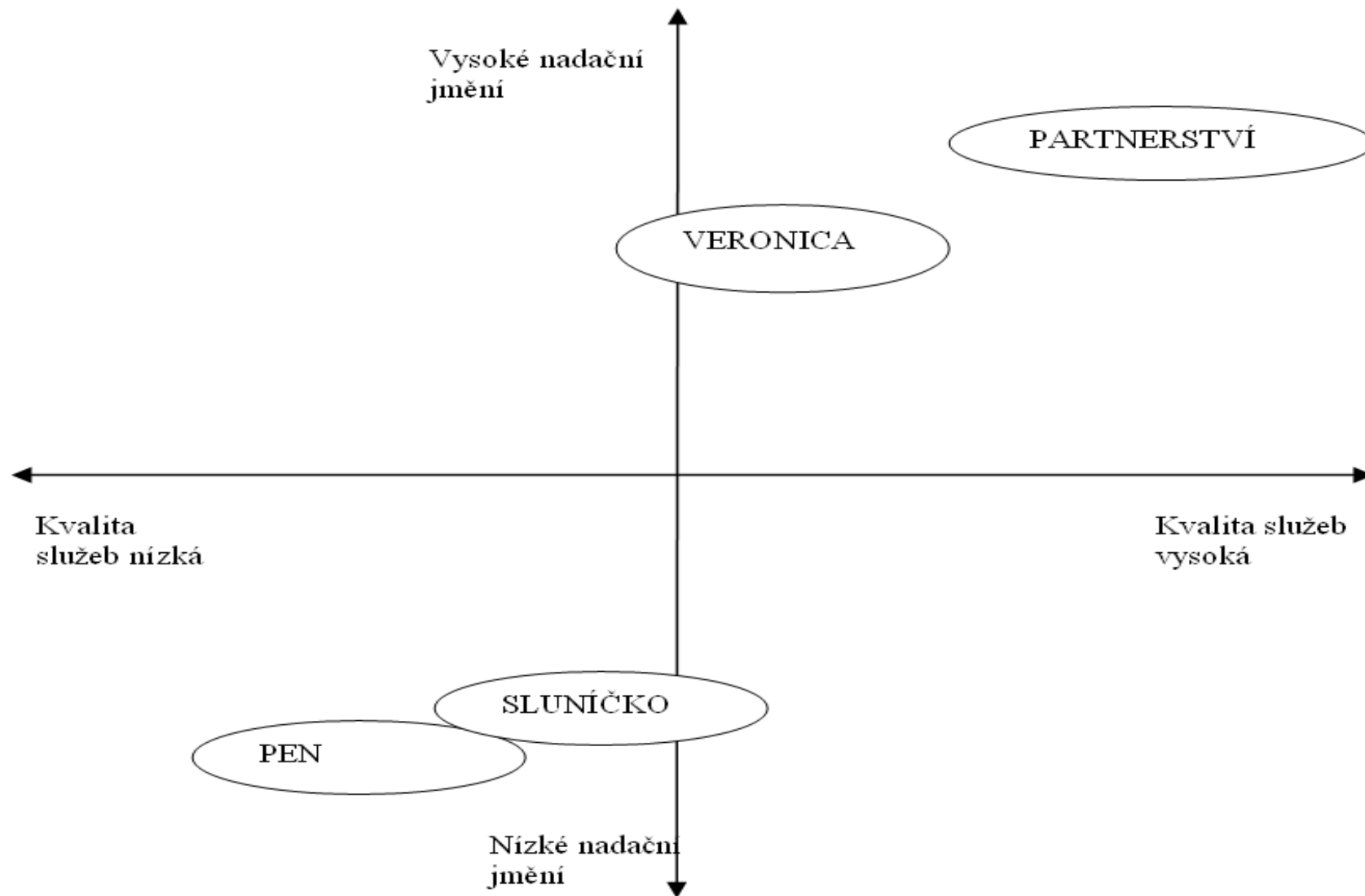
Poziční mapy nadací a ekologických sdružení



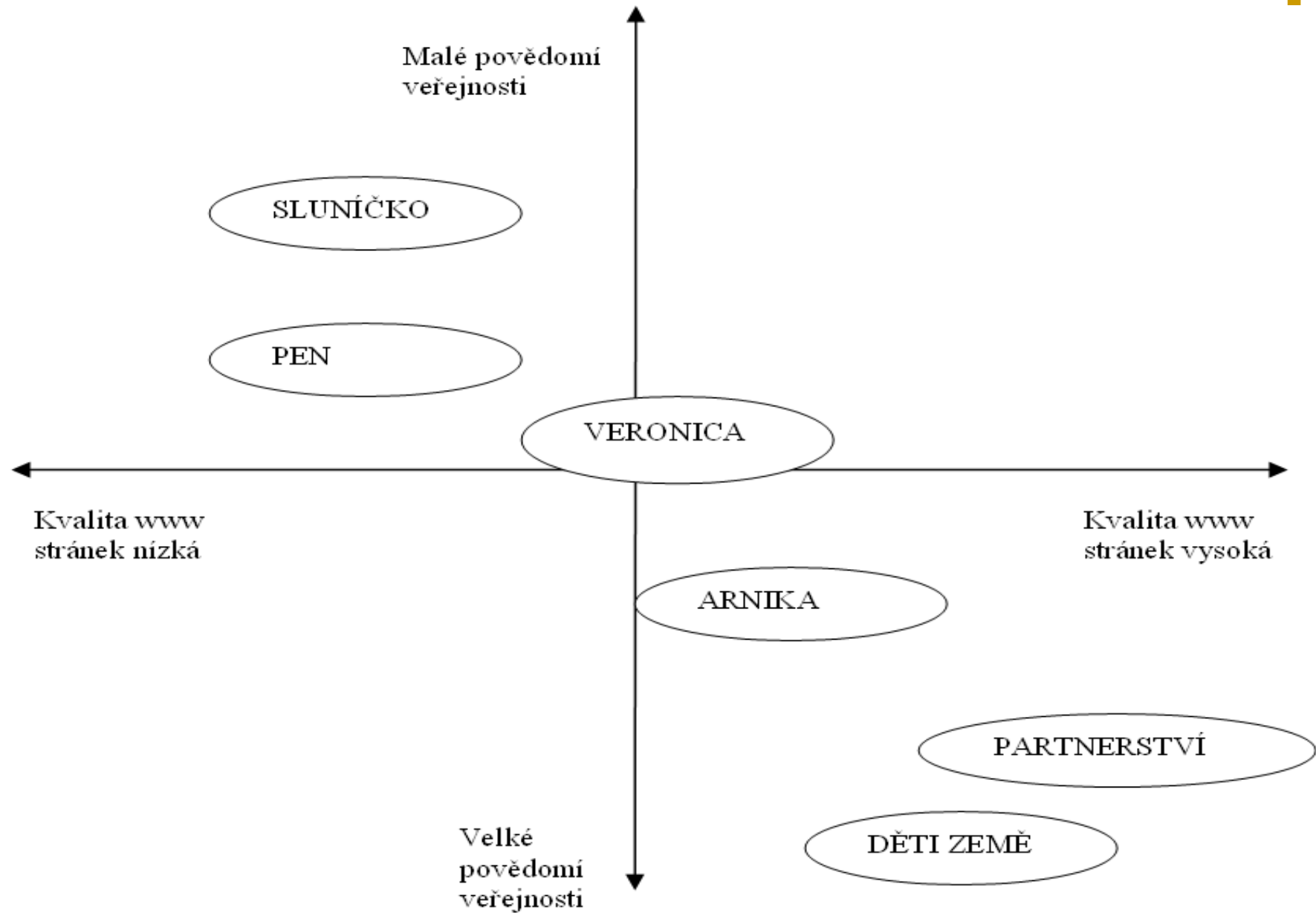
Poziční mapy nadací a ekologických sdružení



Poziční mapy nadací a ekologických sdružení



Poziční mapy nadací a ekologických sdružení



[Repozitioning]

- 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.
- Jaro 2004 např. Oskar

Situační analýza prostředí - SWOT analýza

**Analýza vnitřního prostředí organizace,
tzv. MIKROPROSTŘEDÍ
(silné a slabé stránky organizace)**

+

**Analýza vnějšího prostředí organizace,
tzv. MAKROPROSTŘEDÍ
(příležitosti a hrozby)**

[MIKROPROSTŘEDÍ – tvořeno]

- Naším trhem
 - Personál firmy
 - Financování
 - Oblast techniky a technologie,
 - Využívání informačního systému
 - Marketingový audit/ mix
- Zákazníky
- Konkurencí
- Našimi dodavateli

[MAKROPROSTŘEDÍ tvořeno:]

- Prostředí: demografické, ekonomické prostředí, technologické a ekologické, politické a legislativní, kulturní a sociální
- Tržní prostředí, resp. blízké okolí podniku, tj. konkurence, zákazníci, dodavatelé.

[Makroprostředí]

[- další používané analýzy]

- STEP - sociální, technologické, ekonomické a politické vlivy
- Porterova analýza pěti sil
 - a) pozice mezi konkurenty = „jízdni prostor“
 - b) síla zákazníků
 - c) síla dodavatelů
 - d) hrozba nově vstupujících na trh
 - e) hrozba substituce výrobků a služeb

[SWOT analýza]



[Plus minus matice analýzy SWOT]

Porovnává vzájemné vazby mezi námi vytypovanými:

- silnými stránkami „S“,
- slabými stránkami „W“,
- spolu s příležitostmi „O“
- a hrozbami „T“.

[Rozlišujeme:]

- Silnou oboustranně pozitivní vazbu: ++
- Silnou oboustranně negativní vazbu: -
-
- Slabší pozitivní vazbu: +
- Slabší negativní vazbu: -
- Žádný vzájemný vztah: 0

[Další možnosti využití SWOT:]

- Matice důležitosti a efektu
- Vymezení vztahů závažnosti a výkonnosti vybraných kritérií
- Analýza příčin a důsledků vybraných faktorů

(viz Janečková, L., Vaštíková, M.
Marketing služeb. Praha: Grada 200,
ISBN 80-7169-995-0, kap. 5.3.)

Výsledná analýza SWOT

		INTERNÍ ANALÝZA	
SWOT		SILNÉ STRÁNKY S	SLABÉ STRÁNKY W
matice EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI, ŠANCE O	S-O Komplexní produkt, cenová politika, ekonomika, finance	W-O Propagační mix, podíl na trhu, vztahy se zákazníkem
	RIZIKA, HROZBY T	S - T	W - T

[Marketingový výzkum]

- Systematické shromažďování a analýza informací, týkajících se marketingu.
- Zjišťuje různé informace, jako např.:
 - **Potřeby a přání klientů**
 - **Postoje a uznávané hodnoty**
 - **Efektivitu marketingové komunikace**
 - **Efektivitu nabízených služeb**
 - **Oprávněnost/smysluplnost nabízených služeb**
 - **Velikost a rozdělení/segmentaci trhu**