

Strategický marketing a management

Mgr. Jaroslav Morbacher
Brno, 2014

Charakteristika dnešní doby

Charakteristika dnešní doby

- Neustálá změna
- Světem se šíří vlna globalizace, jejímž doprovodným rysem jsou měnící se potřeby miliónů lidí
- Sílí konkurence
- Technický a technologický pokrok zejména v oblasti IT mění náš svět
- Ekonomické problémy, se kterými se potýkají mnohé země, včetně zemí EU (recese, hrozba bankrotu, nezaměstnanost aj.)
- Pokračují procesy privatizace a propojování odvětví
- Mění se způsob obchodování
- Mění se spotřebitel (informace, loajalita, kupní síla)

A proto:

- Chtějí-li podnikatelé a firmy v dnešní době a v budoucnu uspět, měly by porozumět trhům a předvídat dopady vývoje změn prostředí na svou činnost a podle toho vytvářet produkty, které budou nabízet zákazníkům k uspokojování potřeb a přání.
- Také musí dbát na to, aby dosahovaly nákladů srovnatelných s náklady konkurentů, nebo nižších, a účinně přesvědčovat zákazníky o výhodnosti nákupu právě jimi nabízených produktů.

Definice marketingu

Formální definice:

- „Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost“. (American Marketing Association/AMA/2007)

Společenská definice:

- „Marketing je společenským procesem, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí, cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.“ (Kotler, Keller, 2013)

Zjednodušeně:

- Marketing je umění vidět svět očima zákazníků – neboť zákazník je ten, kdo „nás“ (firmy, organizace atd.) živí.

Marketing:

- není prodej (jeho cílem je učinit prodej nadbytečným)
- není získávání zákazníků, ale péče o ně
- není snaha o dosažení zisku z každé transakce, ale o cílevědomé poskytování hodnoty zákazníkovi
- Není tvorba cen, vycházející z nákladových kalkulací
- Není komunikace ani reklama

Marketéři pracují s 10 základními typy objektů:

- Zboží
- Služby
- Události
- Zážitky
- Osoby
- Místa
- Vlastnická práva
- Organizace
- Informace
- Myšlenky

Dobrý marketing je zasazen do širších souvislostí podnikání a strategického, taktického i operativního řízení firem, institucí, obcí, regionů...

Podstata podnikání

- Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Zákon č. 513/1991 Sb, obchodní zákoník ve znění pozdějších předpisů

Podstata podnikání

■ Cílem podnikání je maximalizace bohatství vlastníků

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku jakožto přebytku výnosů nad náklady. Zisku se docíluje uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele by tedy měl být zákazník s jeho zájmy, potřebami.

Potřeby zákazníků podnikatel uspokojuje svými výrobky, službami, prostřednictvím trhu, takže **musí čelit riziku**. Snahou podnikatele je sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň a zhodnotila vložený kapitál.

Podnikatelé jsou hnací silou tržní ekonomiky. Poskytují produkty zákazníkům, pracovní příležitosti, podílejí se na rozvoji obcí i regionů a jejich úspěchy přinášejí blahobyt společnosti. Podnikat a mít zaměstnance je obrovská zodpovědnost. (S. 15)

4 kroky zahájení podnikání

1) Rozhodnutí o tom, v čem podnikat:

- Stanovení osobních a podnikatelských cílů
- Sebehodnocení začínajícího podnikatele
- Nalezení a definování podnikání
- Výběr způsobu zahájení podnikání

2) Shromažďování informací a plánování podnikání:

- Marketing
- Výroba
- Finance
- Legislativa
- Organizační struktura

4 kroky zahájení podnikání

3) Založení podniku (organizování podnikání):

- Registrace jména
- Obdržení patřičných dokumentů
- Otevření účtu
- Vložení kapitálu
- Uzavření smluv s dodavateli
- Stanovení priorit
- Výběr a nástup zaměstnanců
- Doručení zboží od dodavatelů
- Reklamní kampaň před vlastním zahájením provozu

4) Zahájení vlastního podnikání:

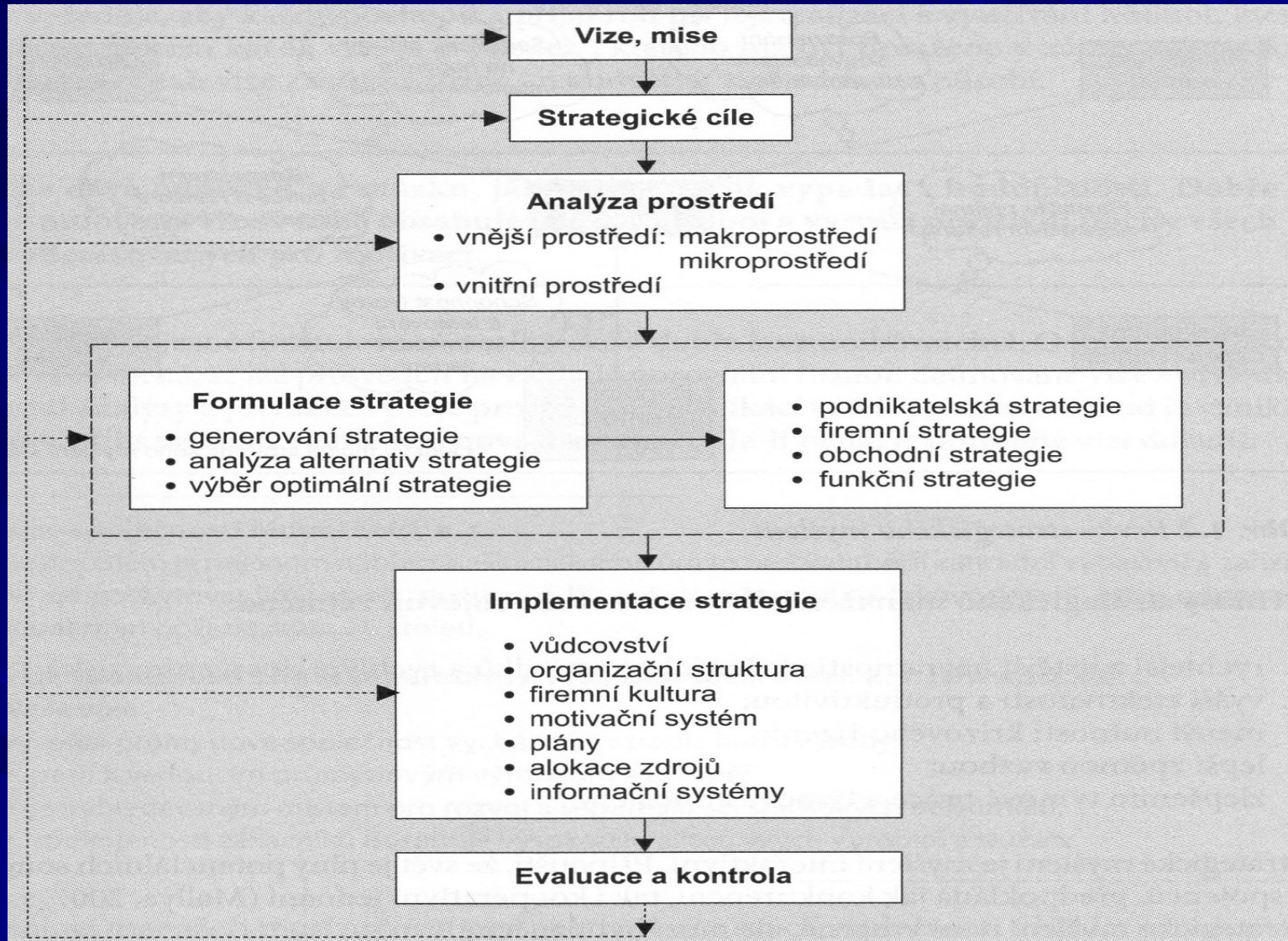
- Výroba produktů, nabídka služeb
- Kontakt s prvními zákazníky
- Zaznamenání prvních prodejů
- Nové zakázky

Strategické řízení firmy (strategic management)

Je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji. Rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, strategií a portfolia pro celou firmu. Jádrem strategického řízení je strategie.

Strategické řízení je funkcí vrcholového managementu.

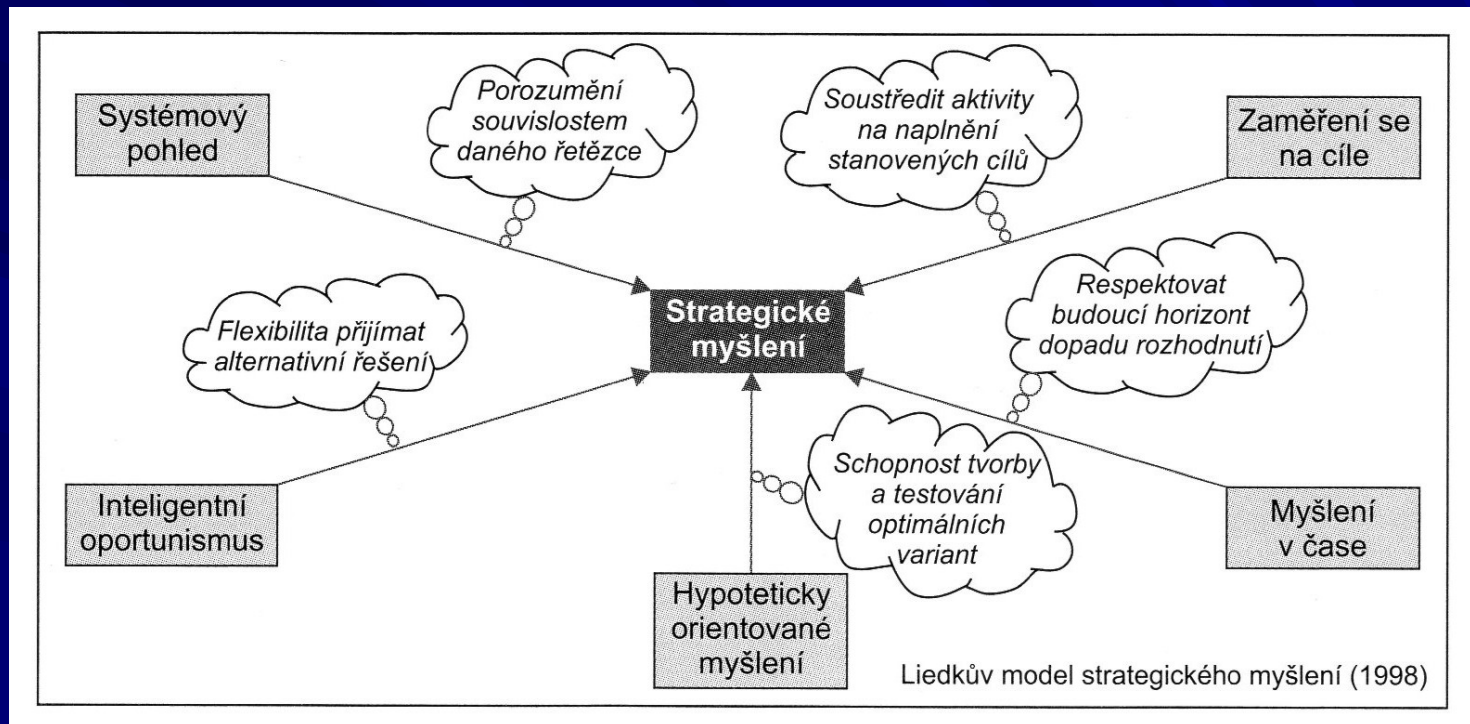
Proces strategického řízení



Nej... strategická rozhodnutí managementu jsou např.

- Rozhodnutí o směru podnikání (jaký produkt, na jakém území, jaký typ vlastnictví, jaká velikost firmy atd.)
- Stanovení cílů (dosažení určitého procenta zisku, podílu na trhu, objemu maloobchodního obrátu, procenta meziročního růstu, např. obrátu, image, atd.)
- Formulování a implementace strategie
- Stanovení pozice marketingu ve firmě (priorita)
- Určení úlohy dalších firemních funkcí
- Vytvoření strategicky orientované firemní kultury
- Vytvoření motivačního systému
- Rozhodnutí o alokaci zdrojů
- Vytvoření strategických podnikatelských jednotek (SBU)
- Alokace prostředků jednotlivým podnikatelským jednotkám
- Utvoření kontrolní funkce
- Vyhodnocení příležitostí k dalšímu růstu

Strategické řízení vyžaduje strategické myšlení



Strategické myšlení je myšlení interaktivní. Připouští, že svět je plný potenciálních soupeřů a spojenců, předpokládá jak konkurenční, tak i kooperativní jednání (Mallya, 2007)

VIZE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

- Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.
- Dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Dobře formulovaná vize obsahuje v sobě inovační náboj a vytváří pozitivní pocity všech zainteresovaných pro motivaci.
- Vize má tři základní cíle:
 - Vyjasnit obecný záměr
 - Motivovat lidi k vykročení správným směrem
 - Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí
- Vize by měla odpovídat schopnostem a možnostem firmy
- Obtížnější je vize prosazovat, než formulovat (s.21)

VIZE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

- Poslání je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. (Kotler, Armstrong, 2004)
- Poslání představuje hlavní důvod existence firmy. Mělo by být ve shodě jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím.
- Poslání firmy prezentuje:
 - Smysl existence firmy
 - Vztah k ostatním subjektům trhu
 - Normy chování celé organizace
 - Dlouhodobě firmou uznávané hodnoty

VICE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

- Pro vymezení poslání musí firma definovat 4 dimenze:
 - Zákaznické skupiny (segmenty trhu)
 - Zákaznické potřeby
 - Trhy
 - Produkty
- Poslání by proto mělo obsahovat odpovědi na otázky:
 - Kdo jsou naši zákazníci?
 - Jakou potřebu firma uspokojuje a co je jejím cílem?
 - Kde působí?
 - Jaká je „filozofie“ firmy?
 - Jaké jsou přednosti firmy a její konkurenční výhody?
 - Jakými produkty uspokojí firma přání zákazníků, i ty nevyslovené?

VIZE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

- Poslání by mělo být v souladu s firemní (organizační) kulturou a pozitivně působilo na sociální vztahy.
- Definování poslání by nemělo být ani příliš široké, ani příliš úzké, ale výstižné a realistické. Mělo by zapadat do kontextu prostředí, ve kterém firma působí. Jakmile vedení pozná, že činnost firmy se odchyluje od svého poslání, musí znovu hledat smysl její existence.
- Formulovat poslání je záležitostí vrcholového managementu.

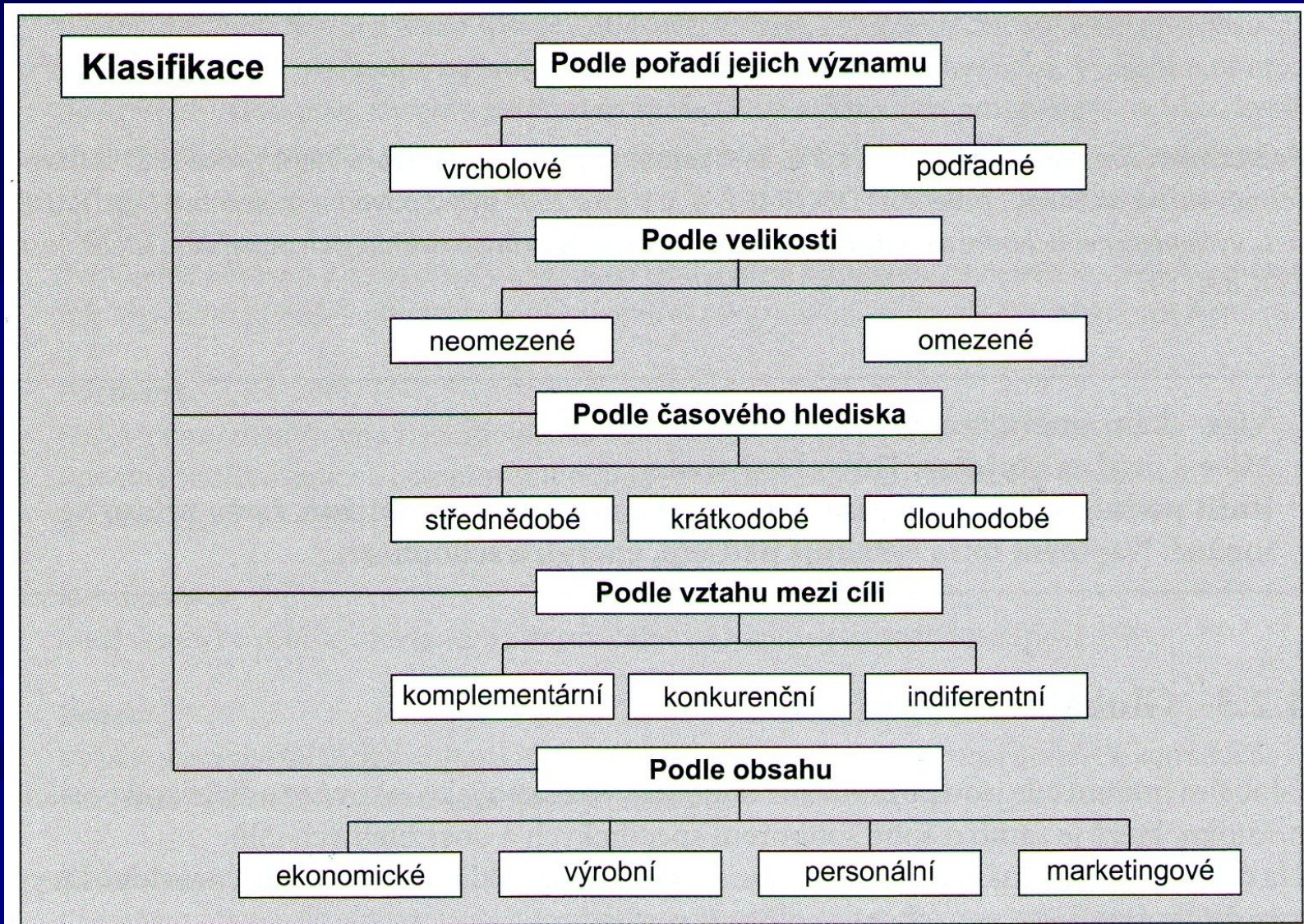
- **VIZE** - Kam směřujeme? Obraz budoucnosti.
- **MISE** – Proč existujeme? Důvod existence.
- Řídit podnik s nejasným záměrem (vizí) a misí je velmi obtížné či nemožné. Naplnění mise vyžaduje nadšení, energii a schopnosti.

VIZE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

- Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvantitativními a kvalitativními ukazateli
- Jedním z cílů je rozvoj, růst, zisk

Zisk není tím správným cílem managementu – zisk je tím, co umožňuje všechny správné účely a cíle. (David Packard, spoluzakladatel Hewlett-Packard)

Klasifikace cílů



VICE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

■ Cíle by měly být „chytře“ stanovené

S – specific (v množství, kvalitě, čase): Do kterého segmentu chceme proniknout? Jaký by měl být tento segment? Čeho chceme na trhu dosáhnout?

M – measurable: O jak velký podíl na trhu usilujeme?

A – agreed: Je cíl akceptovatelný všemi, kdo se na jeho dosažení mají podílet?

R – realistic: Je dosažitelný? Jak náročné je jeho dosažení?

T – trackable: Sledovatelný. Jsou určeny časové etapy pro sledování jeho plnění?

Analýza prostředí, podnikatelského portfolia a scénáře vývoje prostředí

■ Analýzy makroprostředí (vnější)

PEST analýza

metoda tvorby scénářů

metoda 4C

analýza odvětví

analýza konkurenčního prostředí

■ Analýzy mikroprostředí (vnitřní)

analýza hodnotového řetězce

analýza nákladové efektivity

analýza efektivity přidané hodnoty

srovnávací analýzy

■ Analýza SWOT

VIZE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

- Strategie určují základní směry, prezentují prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů firmy.
- Původ ve vojenství
- Je to koncept určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její budoucí cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. (Porter 1996)

Strategie není jen tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů.

VIZE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

Proces tvorby strategie zahrnuje obvykle následující fáze:

- Strategickou analýzu
- Formulaci strategie
- Implementaci strategie
- Strategickou kontrolu

Strategie není jen tvorba konkurenční výhody, je to zároveň i kreativní destrukce výhody konkurentů.

VIZE-MISE-CÍLE-STRATEGIE-TAKTIKY

■ Marketingová a obchodní strategie

jsou základními strategiemi, které ovlivňují tvorbu všech ostatních strategií a plánů

■ Finanční strategie

je tvořena finanční politikou, finančním plánem(rozvaha, výsledovka, cash-flow) a rozpočtem

■ Výrobní strategie

se tvoří na základě strategie marketingové, obchodní a finanční

■ Personální strategie

je tvořena tak, aby naplnila cíle podniku i SBU a přispěla k úspěchu zvolených strategií

Obecná typologie strategií

1) Ofenzivní strategie

jsou strategie růstové, které často vedou i k organizační integraci, kdy buď všechny podniky zanikají a vzniká nový, nebo jeden podnik existuje dál a ostatní do něj vplynou:

- a) fúze
- b) akvizice

2) Intenzivní strategie

- a) penetrace trhu
- b) rozvoj trhu
- c) vývoj produktu

3) Strategie diverzifikace

- a) koncentrická diverzifikace
- b) horizontální diverzifikace
- c) složená diverzifikace

Obecná typologie strategií

4) Defenzivní strategie

- a) společný podnik (joint venture)
- b) omezení
- c) prodej části firmy
- d) likvidace

5) Marketingové strategie

6) Strategické aliance

7) Nadnárodní podniky

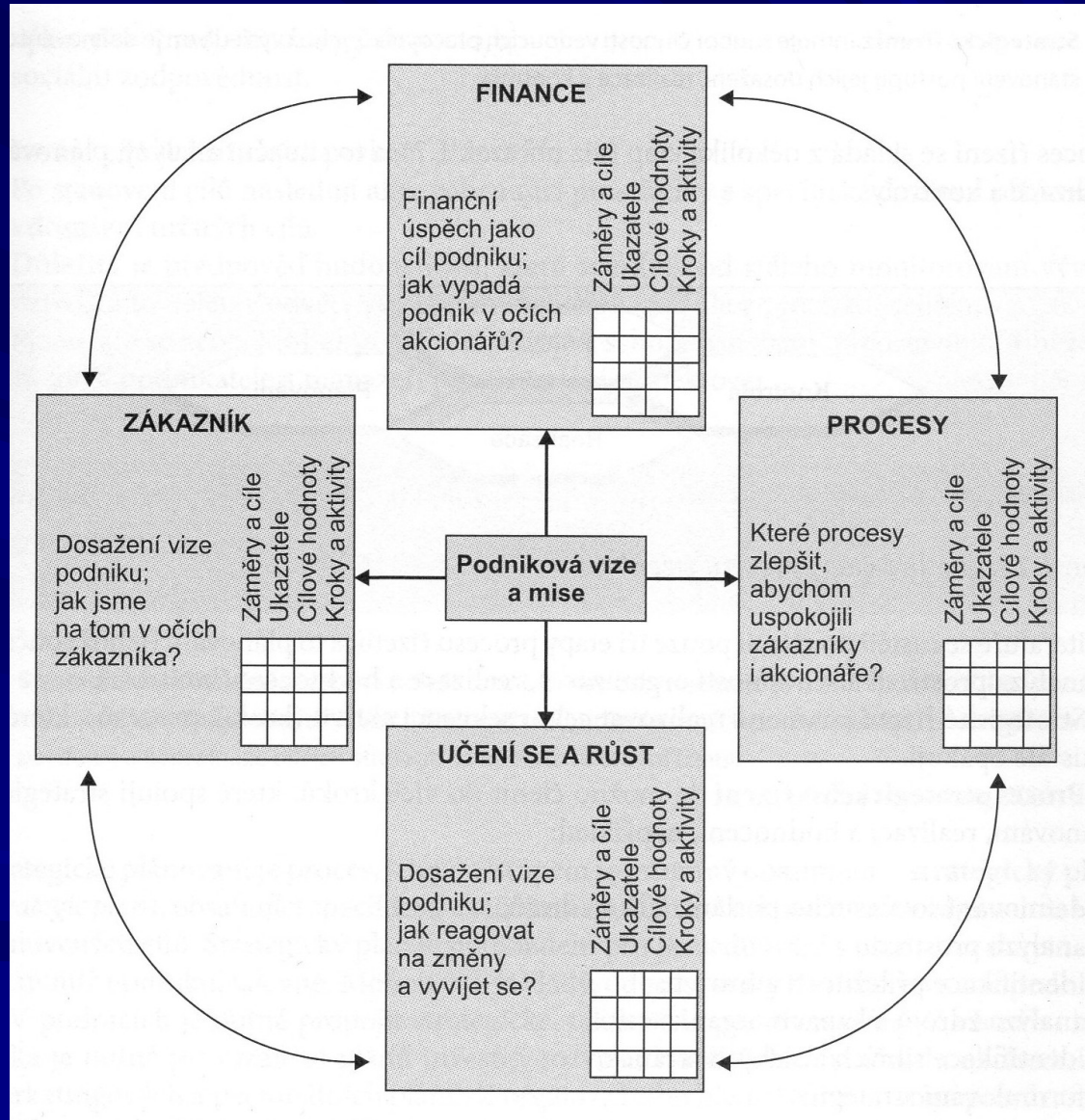
Z hlediska investičních cílů se strategie dělí na:

- Růstové (growth)
- Stabilizační/obranné (hold/defend)
- Zvratové (turnabout/turnaround)
- Útlumové/sklízení (harvest)
- Strategie na ukončení podnikání (divest/liquidate)

Metodika Balanced Scorecard (BSC)

- Je nástrojem pro upřesnění, zhodnocení a podporu realizace již používané strategie
- Představuje strategický systém řízení organizace, který převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů, do souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti
- Tato měřítká pak umožňují posoudit úspěšnost strategie a systému řízení

Metodika Balanced Scorecard



Strategické řízení (management)

- Zahrnuje soubor činností vedoucích pracovníků, jehož výsledkem je definování cílů, stanovení postupu jejich dosažení, realizace a kontrola
- Definování současného poslání, cílů, zdrojů,
- Analýza prostředí
- Identifikace příležitostí a hrozeb
- Analýza zdrojů a kapacit organizace
- Identifikace silných a slabých stránek
- Formulování strategií
- Realizace strategií (**O**bjectives, **S**pecialization, **C**oordination, **A**uthority, **R**esponsibility)
- Hodnocení výsledků

Úzká vazba mezi strategickým řízením a strategickým marketingem

- Strategický marketing připravuje podklady pro strategické řízení tím, že zpracovává informace o trzích, o konkurenci a formuluje nároky na jednotlivé strategie.
- Strategické řízení (management) je dlouhodobé usměrňování činnosti podniku tak, aby bylo naplňováno poslání podniku a zajištěno splnění stanovených podnikových cílů