

Strategický management a marketing

Podnikání

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

Podnik

- **Podnik** vystupuje jako **organizačně ucelená jednotka**. Jeho vnitřní články (útvary, divize, pracovní skupiny...) mají pouze podmíněnou samostatnost, danou rozsahem delegování pravomoci a odpovědnosti z podnikového vedení. Jednotlivé podniky se od sebe vzájemně liší ať už velikostí (od několika desítek zaměstnanců až po několik tisíc), tak svým zaměřením (výroba, správa, služby atd.).

Společné rysy podniků a firem

- Podniky mají několik charakteristických vlastností. Můžeme je popsat, dle potřeby, z několika hledisek:
- **1. výrobně-technického** - technická samostatnost; podnik je technologicky relativně uzavřený celek. Z tohoto hlediska jde o systém **spojení lidí a výrobních prostředků v procesu**. Podnik ke své práci potřebuje pracovníky a výrobní zařízení, dále energii, pohonné hmoty, suroviny, hotové výrobky jiných firem nezbytné k realizaci svých cílů.

Společné rysy podniků a firem

- **2. sociologického** - kolektiv lidí, soubor vzájemných mezilidských vztahů, prostředí, v němž se rozvíjí sociální vztahy všech jeho členů (zaměstnanců i zaměstnavatelů). Vytváří se zde pocit **sounáležitosti** s podnikem, **zainteresovanosti** na jeho činnosti, pocit **hrdosti** na vykonanou práci, ale i **odpovědnost** za správné fungování celého podniku.

Společné rysy podniků a firem

- **3. organizačního** - každý podnik má svoji specifickou organizační strukturu.
- **4. právního** - podnik se nachází v právním prostředí, řídí se psanými i nepsanými zákony země, v níž působí. Je právnickou (případně, zřídka i fyzickou) osobou, která disponuje **právní subjektivitou**, z čehož pro něj plyne celá řada práv, ale i povinností.
- **5. ekonomického** – princip samofinancování- financování

Plán

- Zaměření na **účel (cíle, poslání)** řízeného procesu nebo organizační jednotky
- Stanovení cesty, jak ho ve stanoveném čase a na požadované úrovni dosáhnout
- Podstatné východisko úspěšné podnikatelské činnosti
- Dělení podle různých hledisek, užívají se současně

Podle šíře záběru – komplexnosti

- Poslání firmy – nejobecnější
- Plány závodů, provozů, oddělení, odborů...
- Plán dílčí činnosti – podoba konkrétních úkolů

Podle funkční oblasti

Oblast:

- Výroby
- Zdrojového zajištění
- Prodeje
- Finančních výsledků

Podle časového horizontu realizace

- Strategické
- Taktické
- Operativní

Tvorba a realizace plánu

Součinnost

- **analýzy** výchozí situace včetně zdrojů
- **rozhodování** o volbě některého z možných postupů za definitivní
- **implementace** resp. **postupná realizace** v konkrétních podmínkách

Cíle základní(goal)

- **Jednoznačně** formulovány
- Stanoven **způsob** jejich dosažení – měření
- **Časový** horizont realizace
- **Vazby** na **návazné** – podmiňující cíle

Podnikatelská strategie (ps)

- Je plánovací informační základnou pro stanovení cílů rozvoje firmy a postupů pro jejich dosažení
- Je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění

Moderní sloupy západní manažerské literatury

- **H. Igor Ansoff**
- **Gary Hammel a C.K. Prahalada**
- **Michael E. Porter**

Výborná učebnice:

John A. Pearce a Richard B. Robinson:
Strategické řízení

H. Igor Ansoff

- **Implanting Strategic Management** („Zavádění strategického řízení“)
- 1984, inovace 1990
- Rozpracování postupů identifikace signálů podnikatelských příležitostí

Gary Hammel a C.K. Prahalada

- **Competing for the Future** („Soutěžení o budoucnost“)
- 1994
- Strategické vytváření a zhodnocení podnikatelských příležitostí

Michael E. Porter

- **„Competitive Strategy“** („Konkurenční strategie“) 1980
- **„Competitive Advantage** („Konkurenční výhoda“)1985

Vymezení působení konkurenčních sil, volba konkurenčních strategií, rozbor hodnotového řetězce, vytváření konkurenčních výhod

PS

- Vázána na podnikatelský celek (podnik, firmu)
- Rozkládá se (dekomponuje) na dílčí části
- Corporate strategy – celopodniková strategie
- Business strategy – oborová s.
- Functional s. – dílčí, funkcionální s.

PS - tvorba a realizace

- Vzájemně se podmiňující celek dílčích etap
- Sedm základních etap

Sedm základních etap

- A. Stanovení **poslání** – mise firmy
- B. **Rozbor výchozího** stavu – silných a slabých stránek firmy
- C. **Rozbor zdrojů** a vytvoření specifických podnikatelských předností firmy
- D. Stanovení **soustavy cílů**
- E. **Formulace scénářů** a **výběr** vhodné podnikatelské strategie
- F. **Prověření** vhodnosti zvolené strategie
- G. **Realizace** strategie

A. Stanovení poslání – mise firmy

- Navazuje na vizi
- Má sjednocovat představu vlastníků, vedení a pracovníků
- Základní záměry, ekonomický účel a společenský smysl budoucí podnikatelské činnosti
- Deklarováno vrcholovým vedením
- Pro vlastní kolektiv spolupracovníků i pro ostatní partnery – akcionáře, státní správu, dodavatele, banky,...

B. Rozbor výchozího stavu – silných a slabých stránek firmy

- Vhodné postupy porovnání s možnou konkurencí
- Kritické vyhodnocení:
 1. Reálné pozice firmy
 2. Informací o rozhodujícím podnikatelském okolí
 3. Informací o předpokladech využití případných podnikatelských příležitostí, tj. vyhodnocení silných a slabých stránek

Hodnotový řetězec

- Nástroj k zajištění (dlouhodobé) konkurenční výhody
- Návazný soubor činností, jejichž účelem je připravovat, vyrábět, prodávat a službami podporovat výrobek na trhu
- Rozčleňuje podnik do strategicky významných činností
- Dává orientaci, jak cílevědomě vytvářet konkurenční výhodu

Hodnotový řetězec

- **Primární činnosti** – tvorba výrobku, jeho prodej, dodání kupujícímu a následný servis
- **Podpůrné činnosti** – napomáhají primárním činnostem i sobě navzájem tím, že obstarávají koupené vstupy, technologii, pracovní síly a rozličné celopodnikové funkce

Zdroj konkurenční výhody

- Identifikují rozdíly v hodnotových řetězcích:
 1. Nízké náklady
 2. Výrazná diferenciacie vůči významné konkurenci některými přednostmi, které ocení zákazník

SWOT

Interní faktory	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none">•Zdroje•Jedinečnost produktu•Technická úroveň	Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none">•Kvalita pracovníků•Špatná pověst•Kvalita produktu
Externí faktory		
Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none">•Podmínky trhu•Chyby konkurence•Politická situace•Dotační tituly	Přístup SO <ul style="list-style-type: none">•Ofenzivní přístup z pozice síly•Využít všechny příležitosti silného postavení	Přístup WO <ul style="list-style-type: none">•Opatrný přístup•Posilování pozice•Sdílet příležitost se spolehlivým spojencem
Nebezpečí (T) <ul style="list-style-type: none">•Silná konkurence•Diskriminační opatření•Riziko nestability trhu	Přístup ST <ul style="list-style-type: none">•Využít pozice síly-K blokování nebezpečí-K zastrašení konkurence•Rezervy vůči riziku	Přístup WT <ul style="list-style-type: none">•Ustoupit•Kompromisy•Spokojit se s málem•Likvidovat podnikatelský záměr

Analýza konkurence

- Porterova analýza
- Benchmarking
- Mapa strategických konkurenčních skupin

Porterových 5 konkurenčních sil

- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substituce
- Vyjednávací schopnost kupujících
- Vyjednávací schopnost dodavatelů
- Rivalita mezi současnými konkurenty

Porterovy generické strategie

1. Vůdčí postavení při nízkých nákladech
2. Vůdčí postavení při diferenciaci
3. Koncentrační strategie (na náklady nebo na diferenciaci)

Benchmarking

- Proces, který porovnává úroveň výkonu určitých činností mezi jednotlivými organizacemi s cílem získat nové poznatky a zjistit, jaké jsou možnosti pro zlepšení.
- Sběr informací
- Konfrontace získaných dat
- Nalézání nových myšlenek
- Zlepšování procesů

Analýza zákazníka - Metoda STP

- **Segmentace (Segmentation)**
- **Zacílení (Targeting)**
- **Odlišení (Positioning)**

Segmentace

- Členění trhu do skupin zákazníků podle jejich chování
- Potřeby, nákupní chování
- Geografie
- Demografie

Zacílení

- Výběr nejatraktivnějšího segmentu

Odlišení

- Vymezení produktu vůči konkurenci
- Odlišení nabídky

Analýza dodavatelů

- Dostupnost a náklady na materiál
- Dostupnost a náklady na energie
- Dostupnost a náklady na pořízení kapitálu
- Dostupnost a náklady na pracovní síly

Vztah dodavatel-odběratel

- Single sourcing – omezuje se počet dodavatelů, dodavatelský vztah je nahrazován vztahem partnerským
- Princip výrobního partnerství – od vývoje výrobku, přes výrobu až po likvidaci

C. Rozbor zdrojových možností rozvoje a vytvoření specifických podnikatelských předností firmy

- Posouzení silných a slabých stránek a konkurenčních výhod a nevýhod v souvislosti se zdrojovými předpoklady
- Vytvoření konkurenční pozice na uvažovaných podnikatelských polích pro určitý časový horizont

Analýza BCG

OTAZNÍKY	HVĚZDY
BÍDNÍ PSI	DOJNÉ KRÁVY

Analýza BCG

- **Dojné krávy** – produkty s vysokým podílem na pomalu rostoucích trzích, generují prostředky, které lze použít na rozvoj hvězd a otazníků
- **Bídní psi** – nízký podíl na pomalu rostoucích trzích, spotřebitelé peněz
- **Hvězdy** – produkty s vysokým podílem na rychle rostoucích trzích, vyžadují prostředky na reklamu
- **Otazníky** – produkty s nízkým podílem na rychle rostoucích trzích, vyžadují značné zdroje, nejistota

Analýza 4P

- Produkt
- Price
- Place
- Promotion

Analýza hodnotového řetězce

- Vstupní logistika
- Výrobní proces
- Výstupní logistika
- Marketing a prodej
- Služby

D. Stanovení soustavy cílů

- Cíle je třeba sladit, tj. vyloučit konfliktnost
- Úkol pro vrcholový management
- Pro každý cíl určit parametry:
 - ✓ Obsahová náplň
 - ✓ Časový horizont
 - ✓ Vyjádření způsobu dosažení
 - ✓ Vyjádření způsobu měření
 - ✓ Vazba na soustavu plánů

Varianty soustavy cílů

	Charakter cílů	Úroveň vedoucích pracovníků
Hierarchie řízení	Poslání firmy	Správní rada, majitel
	Strategické cíle firmy	Vrcholové vedení
	Cíle jednotlivých funkčních oblastí – výroby, prodeje....	Vedoucí pracovníci středních úrovní řízení
	Cíle dílčích organizačních útvarů – divize, závody...	
	Cíle dílčích organ. útvarů – úseky, odbory, provozy...	Vedoucí pracovníci nejnižších úrovní
	Cíle jednotlivých pracovišť	

Příklady zájmů interních a externích skupin

Zájmové skupiny	Zájmy ovlivňující cíle
vlastníci	<ul style="list-style-type: none">•zisk•zhodnocení kapitálu
vedoucí řídící pracovníci	<ul style="list-style-type: none">•pravomoc, vliv, prestiž•finanční ohodnocení
ostatní pracovníci	<ul style="list-style-type: none">•mzdy a platy•sociální jistoty•pracovní zařazení, uplatnění kvalifikace•zařazení v kolektivu, mezilidské vztahy
dodavatelé	<ul style="list-style-type: none">•stabilní možnosti prodeje•výhodné prodejní podmínky•platební podmínky
zákazníci	<ul style="list-style-type: none">•prodej kvalitního zboží•výhodné ceny•platební podmínky•daňový přínos
stát, společnost	<ul style="list-style-type: none">•zajištění pracovních příležitostí•sociální jistoty a služby•přínos pro společnost

E. Formulace scénářů a výběr vhodné podnikatelské strategie

- Jako **celku** i **dílčích** diferencovaných strategií jednotlivých oborů (**business s.**) a oblastí činnosti (**functional s.**)

Business strategies – podle oborů

- Ofenzivní strategie
- Strategie „druhého nejlepšího“
- Strategie defenzivní
- Strategie zůstatkové

Functional strategies – podle činností

- Marketingové s.
- Finanční s.
- Výrobní s.
- Výzkumně – vývojové s.
- Personální s.

F. Prověření vhodnosti zvolené strategie

- **Princip navigační změny** – reakce na měnící se podmínky (příležitosti, hrozby konkurence)

G. Realizace strategie

- Přeměna záměrů na realitu podnikatelské praxe
- Záměry se mohou účelově adaptovat na měnící se podmínky
- Průběžné vyhodnocování plnění strategie a případné přehodnocování iteračním procesem dříve zmíněných etap
- V hospodářské realitě dochází k prolínání jednotlivých uvedených etap

SWOT

Interní faktory	Silné stránky (S) <ul style="list-style-type: none">•Zdroje•Jedinečnost produktu•Technická úroveň	Slabé stránky (W) <ul style="list-style-type: none">•Kvalita pracovníků•Špatná pověst•Kvalita produktu	
Externí faktory	Příležitosti (O) <ul style="list-style-type: none">•Podmínky trhu•Chyby konkurence•Politická situace•Dotační tituly	Přístup SO <ul style="list-style-type: none">•Ofenzivní přístup z pozice síly•Využít všechny příležitosti silného postavení	Přístup WO <ul style="list-style-type: none">•Opatrný přístup•Posilování pozice•Sdílet příležitost se spolehlivým spojencem
	Nebezpečí (T) <ul style="list-style-type: none">•Silná konkurence•Diskriminační opatření•Riziko nestability trhu	Přístup ST <ul style="list-style-type: none">•Využít pozice síly-K blokování nebezpečí-K zastrašení konkurence•Rezervy vůči riziku	Přístup WT <ul style="list-style-type: none">•Ustoupit•Kompromisy•Spokojit se s málem•Likvidovat podnikatelský záměr

Rozdílnost přístupu podnikatelského jednání v průběhu životního cyklu výroby

Odhad průběhu Podnikatelský přístup prodeje	zavedení	růst	zralost	nasycení	pokles
SO Maxi-maxi	Získat či blokovat odbytová pole	Ofenzivně obsazovat odbytová pole	Ofenzivně udržovat odbytové možnosti	Zhodnotit odbytové pozice	Zabezpečovat další výrobovou generaci
ST Maxi-mini	Zachytit se na odbytovém poli, vytvářet rezervní varianty odbytu	Snažit se obsadit méně nebezpečná odbytová pole, jistit se proti riziku	Z pozice síly udržovat zavedený odbyt	Z pozice síly zhodnocovat odbyt	Zabezpečovat pole pro další výrobovou generaci
WO Mini-maxi	Navazovat odbytovou koalici	Dělit se o projednané odbytové možnosti	Snažit se zhodnotit možný odbyt, opatrnost v investicích	Využít disponibilní příležitosti podle pozice a zájmu konkurence či partnerů	Podle konkurence buď ustoupit nebo se snažit zabezpečit budoucí odbyt
WT Mini-mini	Opatrně navazovat odbytové koalice	Snažit se podílet na rozdělení odbytových polí	Snažit se využít odbytové možnosti, ale bez nároků na velké dodatečné zdroje	Koalice nebo ústup (podle konkurence)	Podle jednání konkurence a partnerů se podílet na odbytu nebo vyklidit pole

Typy strategií

- Strategie dle aspektu agresivity
- Porterovy generické strategie
- Rozvojové strategie
- Strategie na úrovni řízení

Strategie dle aspektu agresivity

- Strategie ofenzivní
- Strategie "druhého nejlepšího" na trhu
- Strategie defenzivní
- Zůstatková strategie

Strategie ofenzivní

- Podnik první ve výrobě nového produktu
- Podmínka:
 - Silná výzkumná a vývojová základna
 - Úspěšná komercializace podniku
- Rizika a neúspěchy plynou z:
 - Nedostatečné marketingové zajištění
 - Nesprávné konstrukční a technologické řešení
 - Nezajištění potřebných zdrojů

Strategie druhého nejlepšího na trhu

- Mírně ofenzivní, strategie follow me
- Firma v těsném závěsu za vedoucím podnikem
- Flexibilní reakce na tržní změny
- Náklady na výzkum a marketing

Strategie defenzivní

- Hromadná produkce již zavedených produktů
- Inovace produktů

Strategie zůstatková

- Realizace ve zbytkových oblastech trhu

Typy strategií

- Strategie dle aspektu agresivity
- Porterovy generické strategie
- Rozvojové strategie
- Strategie na úrovni řízení

Porterových 5 konkurenčních sil

- Hrozba vstupu nových konkurentů
- Hrozba substituce
- Vyjednávací schopnost kupujících
- Vyjednávací schopnost dodavatelů
- Rivalita mezi současnými konkurenty

Porterovy generické strategie

1. Vůdčí postavení při nízkých nákladech
2. Vůdčí postavení při diferenciaci
3. Koncentrační strategie (na náklady nebo na diferenciaci)

Typy strategií

- Strategie dle aspektu agresivity
- Porterovy generické strategie
- Rozvojové strategie
- Strategie na úrovni řízení

Rozvojové strategie

- Neustálé inovace vedou k prosazení podniku na trhu
- Reaktivní
 - Reagují na potřeby trhu
- Kreativní
 - Vytvoření nových výrobků
 - Zvýšení kvality

Typy strategií

- Strategie dle aspektu agresivity
- Porterovy generické strategie
- Rozvojové strategie
- Strategie na úrovni řízení

Strategie na úrovni řízení

- Strategie na úrovni korporace
- Strategie na úrovni podniku – byznysu
- Strategie na funkční úrovni

Strategie na úrovni korporace

- Strategie stability
- Růstová strategie
 - Přímá expanze
 - Vertikální integrace
 - Horizontální diverzifikace
 - Laterální diverzifikace
- Strategie zpomalení

Strategie na úrovni podniku

- Strategické byznys jednotky
- Konkurenční výhody

Functional strategies – podle činností

- Marketingové s.
- Finanční s.
- Výrobní s.
- Výzkumně – vývojové s.
- Personální s.

Konkurence

- Pružina podnikatelské aktivity
- Podstatný zdroj podnikatelského rizika
- Jak s konkurencí:
 - ✓ Žít
 - ✓ Zápolit
 - ✓ Vyhnout se jí
 - ✓ Spolupracovat s ní

Systemově organizované informační zajištění

- Nutné pro znalost záměrů a možností konkurence
- Nutné pro strategické i taktické rozhodování

Informace pro strategické rozhodování

- Rozvoj potencionálních podnikatelských příležitostí
- Snaha konkurenčně významných partnerů participovat na nich
- Oblast – podnikatelských cílů, silných a slabých stránek, nových služeb, výzkumu, vývoje, změn rozsahu výroby a technicko – ekonomických parametrů (kvalita, dodací lhůty, cena, náklady,...)
- Východisko pro **rozhodnutí – jak žít s konkurencí**

Informace pro taktické rozhodování

- Informace o operativních marketingových příležitostech a hrozbách – **4P**

Soustava návazných plánů

Propojení všech tří dimenzí činnosti firmy:

- Vertikální dimenze (propojení v hierarchii)
- Horizontální dimenze (specifikace dílčích plánů na různé jednotky stejné úrovně)
- Časová dimenze (specifikuje horizont provádění a kontroly dílčích plánů)

Vymezuje se tak plánovací prostor – **planning place**

Řízení podle cílů - MBO

„Management by objectives“

- Procesu **formulování cílů** na jednotlivých hierarchických úrovních se vždy účastní **vedoucí pracovníci nižší úrovně řízení**
- Jsou stanovena pravidla pro zajištění **zpětné vazby a kontrolu plnění cílů** jednotlivých úrovní
- Z úrovně **plnění cílů** se ve vertikální dimenzi řízení vyvozují příslušné **závěry**

Varianty soustavy cílů

	Charakter cílů	Úroveň vedoucích pracovníků
Hierarchie řízení	Poslání firmy	Správní rada, majitel
	Strategické cíle firmy	Vrcholové vedení
	Cíle jednotlivých funkčních oblastí – výroby, prodeje....	Vedoucí pracovníci středních úrovní řízení
	Cíle dílčích organizačních útvarů – divize, závody...	
	Cíle dílčích organ. útvarů – úseky, odbory, provozy...	Vedoucí pracovníci nejnižších úrovní
	Cíle jednotlivých pracovišť	

Z hlediska investičních cílů a záměrů se strategie dělí na:

Z hlediska investičních cílů a záměrů se
strategie dělí na:

- Růstové (*growth*);
- Stabilizační/obránné (*hold/defend*);
- Zvratové (*turnabout/turnaround*);
- Útlumové/sklizení (*harvest*);
- Strategie na ukončení podnikání
(*divest/liquidate*)

Strategie růstová

- používají firmy, které mají produkty a trhy na začátku životního cyklu nebo ve fázi před stadiem zralosti
- vyžaduje vyšší investice
- spojena s vyšší rizikovostí a krátkodobě může vést k nižší efektivitě
- jedním z postupů, jak rozhodovat o strategii růstu, je Ansoffova matice
- uskutečňuje několika formami:
 - a. vlastními silami (*internal development*)
 - b. spoluprací nebo vytvářením strategických aliancí

Strategie stabilizační

- Používány firmami, které jsou spokojeny se svým výkonem a soustřeďují se na plnění stanovených cílů
- Mají dvě alternativy, a to
- **udržení zákazníků**
- **reagování na činnosti konkurentů**

Strategie udržení (holding strategy)

- Zachovat současný podíl na trhu
- Současná úroveň vstupních zdrojů a manažerské snahy nebudou zvýšeny, což znamená, že funkční strategie bude pokračovat tak, jak byla prováděna dříve, a se stejnou úrovní nákladů

Obranné strategie (defending strategy)

- Snížení pravděpodobnosti napadení firmy konkurentem
- Firmy mohou použít více způsobů obrany:
- Zvýšení strukturálních překážek, zesílení hrozby odvetných opatření, snížení motivace k napadení

Strategie zvrátové (turnabout/turnaround)

- Mají firmě pomoci zastavit pokles míry zisku, tržního podílu, tržní ceny akcii atd., tedy určitého úpadku
- Nejčastějšími příčinami je nevyhovující management firmy, špatné finanční řízení, nesprávný odhad poptávky, nezdařilá expanze, vstup nových konkurentů atd
- Firma na tento stav může reagovat použitím několika zvrátových strategií:
 1. změnou managementu
 2. snižováním nákladů a zvyšováním efektivity
 3. zeštíhlením firmy
 4. vstupem na nové trhy
 5. vytvářením nových tržních segmentů
 6. transformací podniku na základě tvorby nového poslání

Strategie útlumová/sklízení (harvesting strategy)

- Vhodná pro firmy na zralých a stagnujících trzích
- Zaměřena na maximalizaci obchodních výsledků
- Zahrnuje kontrolované snížení míry investic tak, aby bylo dosaženo zlepšení krátkodobých finančních toků
- Snižování tržního podílu
- Snižování zásob aj.
- Strategii používají firmy, které budou muset s největší pravděpodobností zrušit své aktivity na některých trzích

Strategie na ukončení podnikání (divest/liquidate strategy)

- Jsou používány v souvislosti s prodejem nebo likvidací firmy
- Úzce souvisí se strategií ústupu z trhu
- Strategie zaměřená na prodej
- Strategie zaměřené na likvidaci

Strategie zaměřená na prodej (divest strategy)

- Musí být realizována dříve, než dojde k úpadku firmy
- Prodej firmy může být uskutečněn tak, že se firma prodává celá nebo po částech
- Likvidace firmy může být dobrovolná, kdy dojde k dobrovolnému ukončení podnikání
- Nucená - například na základě rozhodnutí soudu v důsledku předlužení firmy

Strategie zaměřené na likvidaci (liquidate strategy)

- mohou mít dvě formy:
 1. Skutečnou likvidaci firmy
 2. Formální zánik firmy/podniku fúzí, změnou právní formy apod.

Strategie ústupu z trhu

- Může být realizována rušením výroby některých produktů
- Opouštěním některých trhů
- Propouštěním zaměstnanců
- Omezováním vývoje apod.
- Existují tři možné strategie:
 1. Divestace (divestment) – zbavování se majetku
 2. Revitalizace/restrukturalizace (turnaround)
 3. Likvidace (liquidation) – firma opustí upadající trh

Strategické sítě (strategic network)

- Představují nejúčinnější způsob, jak nejlépe obstát ve stále větší konkurenční soutěži

Způsoby vytváření strategických sítí

- **Joint venture** - podniky zůstávají nezávislé, ale vzniká podnik třetí, ve kterém se dělí majetkový podíl a rozhodovací pravomoci
- **Licencing** - propůjčení práva k využívání nehmotného vlastnictví, jež zůstává v majetku původního vlastníka
- **Převzeti (akvizice)** - více podniků se dohodne odkoupit majetkový podíl v jedné nebo více společnostech, aby získaly přístup k novým trhům, výrobkům, know-how, zdrojům, výzkumům, zvýšení hodnoty akcií atd.;
- **Franšizing** - určitý druh licenční smlouvy
- **Sloučení (fúze)** - více podniků spojuje účelově zdroje, aktiva, know-how apod., a vzniká tak podnik třetí, ve kterém se dělí majetkový podíl a pravomoc rozhodovat dle dohody, staré podniky pak zaniknou

Koncepce marketingového řízení

- **Výrobní**
- **Výrobní**
- **Prodejní**
- **Marketingová**

Výrobní koncepce

- Vychází z hlavního a jednoduchého předpokladu, že zákazníci upřednostňují levné a dobře dostupné produkty
- Důraz na efektivní výrobu a distribuci
- Základním předpokladem pro fungování – **poptávka převyšuje nabídku**

Výrobní koncept

- Vychází z předpokladu, že zákazníci budou kupovat produkty, které jsou kvalitní a velice spolehlivé
- Věnuje se maximálně **zdokonalování výrobku**

Prodejní koncepce

- Založena na co největším **rozšíření výrobku**
- Předpokládá, že zákazník si koupí zboží, kterého je všude dost

Marketingová koncepce

- Společnost analyzuje a **hledá potřeby** a požadavky **potencionálního zákazníka**
- Dokáže uspokojit požadavky rychleji a lépe než konkurence

Spotřebitelsky orientovaná marketingová koncepce

- Vychází z prozkoumání potřeb trhu, a tedy ne z produkčních možností firmy, a směřuje k uspokojení těchto potřeb
- Zboží a služby jsou chápány jako prostředky směřující k uspokojení potřeb, nikoliv jako konečné potřeby

Cílově orientovaná marketingová koncepce

- Zaměřena na splnění hlavních cílů firmy
- Těmito cíli mohou být např. zisk, stanovené procento podílu firmy na trhu, obrat atd.

Integrovaný marketingový přístup

- Dochází ke koordinaci všech činností spojených s produkcí zboží či služeb
- Zahrnují vývoj produktu, výzkum a rozvoj, výrobu, finance, marketing, personalistiku, kontrolu atd.

Koncepce společenského marketingu

- V centru pozornosti stojí řešení aktuálních problémů
- Vzniká v důsledku kritiky marketingové koncepce, které je vyčítána dravost v uspokojování vyvolávání potřeb a přání bez ohledu na společnost jako takovou
- Cílem je zlepšení kvality života a společenská odpovědnost
- Představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k životnímu prostředí i ke společnosti, kde podnikají

Sociálně ekologická koncepce

- Modifikací koncepce společenského marketingu
- Důležitou roli v ní hraje státní, nepřímá podpora ekologicky čisté nabídky, a zejména pak poptávky
- Iniciuje vznik nových technologií, materiálů a výrobků s cílem životní prostředí nejen chránit, ale podílet se i na jeho regeneraci

Sociálně etická koncepce

- Další modifikace
- Přináší nové pohledy na problémy podnikání

Holistický marketingový koncept

- Založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti
- Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný

Vztahový marketing (relationship marketing)

- Má za cíl vybudování vzájemně výhodných vztahů s klíčově důležitými stranami – zákazníky, dodavateli, distributory a dalšími marketingovými partnery, aby získal a udržel s nimi obchodní vztahy
- Konečným výstupem vztahového marketingu je jedinečné aktivum každé společnosti označované jako **marketingová síť** a skládající se **z firmy a ji podporujících zainteresovaných subjektů** – zákazníků, zaměstnanců..., se kterými se jí podařilo navázat vzájemně prospěšné obchodní vztahy

Integrovaný marketing (integrated marketing)

- V organizaci nastává ve chvíli, kdy marketeři připravují marketingové aktivity a chystají marketingové programy vytvářející, komunikující a poskytující hodnotu zákazníkům s vědomím toho, že „celek je větší než součet jeho jednotlivých částí
- Integrované musí být i jednotlivé marketingové dílčí mixy a marketingový mix jako celek

Interní marketing (internal marketing)

- Zajišťuje, aby každý ve firmě zastával vhodné marketingové zásady, zvláště vedení
- Má za úkol přijímat, zaučovat a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí dobře sloužit zákazníkům
- Je nutné si uvědomit, že marketing není jen záležitostí jediného pracovníka nebo oddělení či útvaru, ale je záležitostí všech
- Prostupuje vizí, misí a celým strategickým plánováním

Sdílený marketing (cause-related marketing)

- Další forma společenského pojetí marketingu
- Podporuje řešení problémů určité cílové skupiny ve společnosti
- Příklad: program společnosti Avon, zaměřený na „tažení proti rakovině prsu“

Marketingová koncepce (marketing conception)

- Vychází z hypotézy, že firma jako celek by měla zaměřit své úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem
- Spočívá na čtyřech hlavních pilířích:
 1. na soustředění se na trh
 2. orientaci na zákazníka
 3. koordinovaném marketingu
 4. výnosnosti

Okruhy základních marketingových konceptů

- Potřeba, přání, poptávka
- Cílové trhy, positioning a segmentace
- Nabídky a značky
- Hodnota a uspokojení
- Marketingové kanály
- Dodavatelský řetězec
- Konkurence
- Marketingové prostředí