



[Produktová strategie]

Literatura:

- Janečková, L. Vašítková, M.:
Marketing služeb. Grada 2000

STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ

Plánování = proces zaměřený na určování cílů pro budoucnost a prostředků jak těchto cílů dosáhnout.

SMP: významově nadřazený pojem - produktová strategie jednou z jeho součástí
= rozhodování o předmětu podnikání, jeho cílech a způsobu, jak k těmto cílům dospět

Kotler (1991): "*... 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.*"

POSTUP MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

- a) Tržní segmentace
- b) Marketingový audit
- c) Stanovení cílů organizace a marketingových cílů
- d) Vytvoření strategie
- e) Zavádění strategie a kontrola jejího naplňování

[a) TRŽNÍ SEGMENTACE]

- většinou nelze uspokojit nediferencovaný trh + obstát na něm

Určení těch částí trhu, které mají podobné vlastnosti a chování (kterými se odlišují od segmentů ostatních) a kterým dokáže organizace nejlépe v rámci své dané kvalifikace a zdrojů vyhovět.

[KRITÉRIA SEGMENTACE:]

- geografická (využití ICT ?)
- demografická
- socioekonomická
- psychografická (podle hledaných výhod nebo preferencí spotřebitelů)
- motivy vedoucí ke koupi
- časová...

Etapy segmentace

1. určení segmentačního kritéria,
2. zhodnocení alternativních tržních segmentů,
3. výběr tržního segmentu.

Segment by měl být měřitelný co do velikosti, nákladů na jeho dosažení, tržního potenciálu a konkrétního zisku, který přináší organizaci.

[b) MARKETINGOVÝ AUDIT]

audit obecně - k hodnocení efektivnosti různých funkcí organizace: finanční audit → pravdivá úroveň finančních toků
- provozní audit - k hodnocení silných a slabých stránek produkce

Marketingový audit zejména hodnotí:

- hrozby a příležitosti, které přicházejí z prostředí organizace,
 - sílu a slabosti organizace z hlediska její schopnosti reagovat na hrozby a příležitosti,
 - stávající tržní postavení organizace.
- analýza SWOT

[Audit produktu odpovídá na následující otázky:]

- Jaké výhody od služby očekávají zákazníci?
- Jaká je stávající a předpokládaná dostupnost zdrojů potřebných pro poskytování služby (technické, lidské, kapitálové)?
- Jaké výhody nabízí produkt ve srovnání s konkurencí?
- Poskytuje konkurence svým produktem zákazníkům větší výhody a je to příčinou ztrát organizace?
- Dokáže ta či ona služba přinášet organizaci dostatečný zisk (v případě veřejných služeb je služba poskytována efektivně)?
- Dostává se služba (především veřejná) k cílovým zákazníkům, a je tedy vynakládání zdrojů na její produkci účelné.

c) STANOVENÍ CÍLŮ ORGANIZACE A MARKETINGOVÝCH CÍLŮ

Stanovení cílů organizace slouží:

- účelnému směřování organizace,
- souladu v rozhodování jednotlivých funkcí organizace

Cíle by měly být

- měřitelné
- musejí obsahovat časové období, ve kterém mají být dosaženy
- musejí být reálné
- jednotlivé cíle stanovené pro různé funkce organizace by měly být mezi sebou v souladu (= koherence).

[Cíle institucí veřejného sektoru]

- stanoveny především procesem veřejné volby
- větší právní vázanost subjektů
- vycházejí z neziskového charakteru institucí - problematika veřejných financí a poskytování veřejných statků
- koncept NPM

[Veřejný sektor]

část NH

- financovaná z veřejných financí
- řízená a spravovaná veřejnou správou
- ve které se rozhoduje veřejnou volbou (kolektivní alokační rozhodování)
- která podléhá veřejné kontrole.

d) VOLBA STRATEGIE

"STRATEGIE" = způsob či představa, jak dosáhnout stanovených cílů organizace

Nezákladnější:

- (1) strategie směřující k dosažení konkurenční výhody,
- (2) strategie zaměřená na růst organizace,
- (3) strategie zaměřená na vývoj portfolia,
- (4) strategie pozicioningu / repositioningu

(1) Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

- zjištění činností, které představují konkurenční výhodu organizace (SWOT)
- možné výhody:
 - nižších celkových nákladů
 - diferenciací služeb
 - specializace - na určité menší segmenty (ne vždy aplikovatelné na VS)

(2) Strategie zaměřená na růst organizace

Růst organizace lze analyzovat pomocí dvou základních rozvojových prvků:

- a) ROZVOJ TRHU a
- b) 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

existující	Pronikání na trhy rostoucí prodej stávajícím uživatelům, nebo objevení nových zákazníků na stejném trhu	Rozvoj produktu/služby =úprava výrobku/služby pokud jde o kvalitu a výkon
T R H Y	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	nové
	VÝROBKY	

(3) Strategie zaměřená na vývoj portfolia

"portfolio" - k popisu souboru finančních nástrojů, které drží investor. Obsah investičního portfolia se časem mění - investor reaguje na hodnotu jednotlivých složek portfolia, které vyjadřují změny preferencí investora nebo jeho situace.

"portfolio služeb" - většina organizací poskytuje více různých druhů služeb = sortiment služeb různým tržním segmentům.

[Optimální portfolium]

dokáže-li organizace:

- A. vybrat vhodné služby do produkčního mixu
- B. stanovit optimální rozsah nabízeného sortimentu
- C. poznat služby přinášející co největší zisk
- D. vytvořit pro svou nabídku co nejlepší pozici na trhu

[Portfolio produktů organizace výsledkem:]

- okamžité reakce na chování konkurence,
- historie a kultury organizace,
- požadavků zákazníků,
- reakce na změny technologií,
- ...

[Metoda ABC (a co knihovna??)]

- k hodnocení produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých složek portfolia
- VÝCHODISKO: ne všechny služby, které organizace nabízí, přinášejí stejné příjmy či stejný zisk

SLUŽBY A = 60 - 80 % příjmů - velmi důležité,
počet těchto služeb je nejnižší, 10 - 15 % portfolia,

SLUŽBY B = 15 - 20 % příjmů, důležité služby,
15 - 20 % v celkovém portfoliu,

SLUŽBY C = 10 - 15 % příjmů, nejméně důležité,
podíl 60 - 80 %

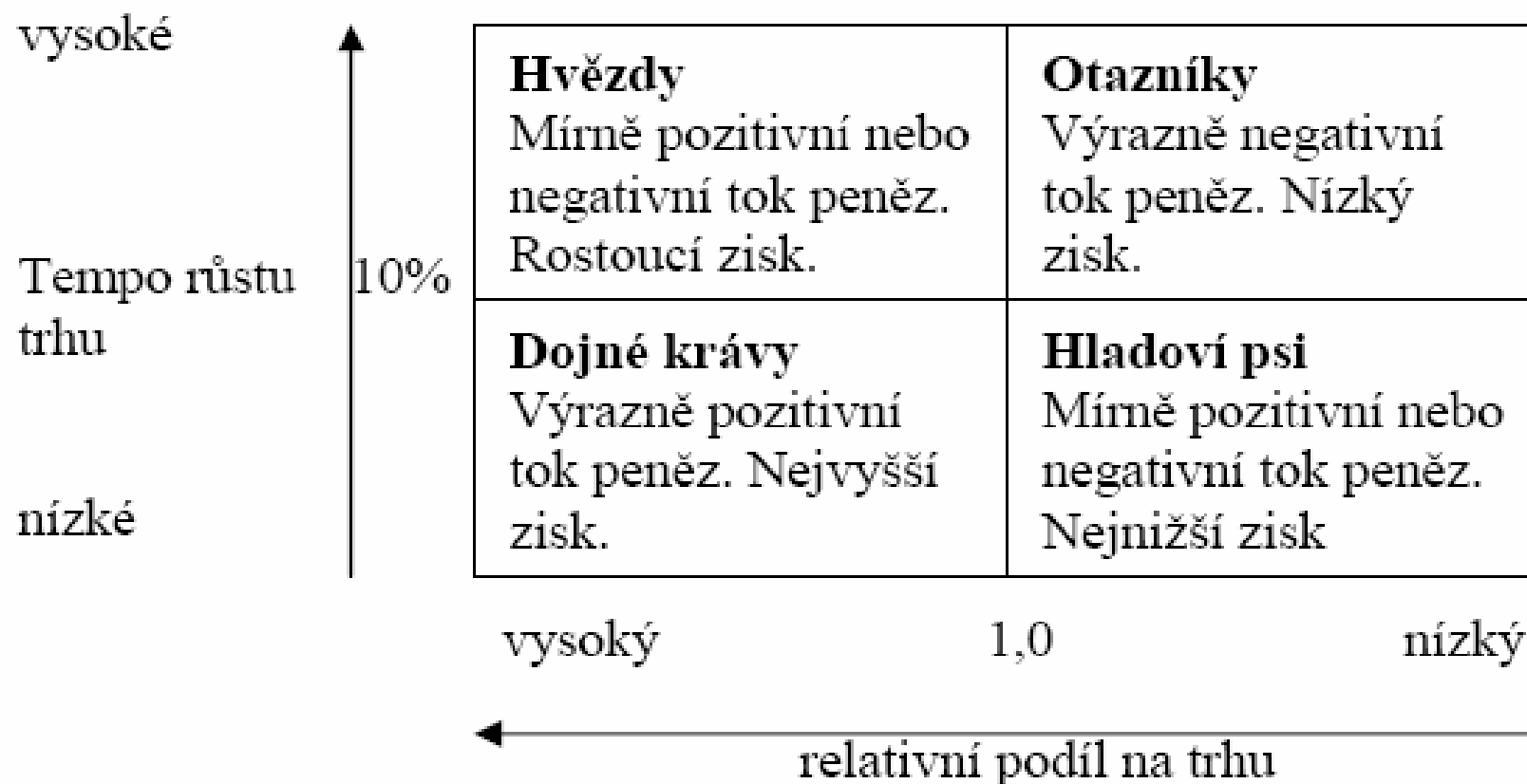
[Model BCG]

VÝCHODISKO: názor, že ziskovost je spojena s podílem firmy na trhu a s růstem tohoto trhu.

Podíl na trhu = poměr tržeb podniku v poměru k tržbám v daném odvětví = poměr tržeb organizace k tržbám alespoň tří nejvýznamnějších konkurentů v odvětví. Hranicí mezi vysokým a nízkým tržním podílem je hodnota 1.

Tržní růst - měří se v ročních přírůstcích tržeb z prodeje služby. Hranici mezi pomalým a rychlým růstem činí hodnota 10 %.

[MATICE BCG]



[Na základě BCG úkolem:]

stanovit pro každý výrobek cíl a přiřadit mu finanční prostředky - v úvahu čtyři alternativní cíle:

- 1) zvýšit relativní podíl na trhu
- 2) udržet relativní podíl na trhu
- 3) sklízet (tj. zvýšit krátkodobě peněžní tok bez ohledu na dlouhodobý účinek),
- 4) likvidovat (hodí se pro psy a otazníky, které působí jako brzda zisků)

- souvisí rovněž s ŽIVOTNÍM CYKLEM VÝROBKU

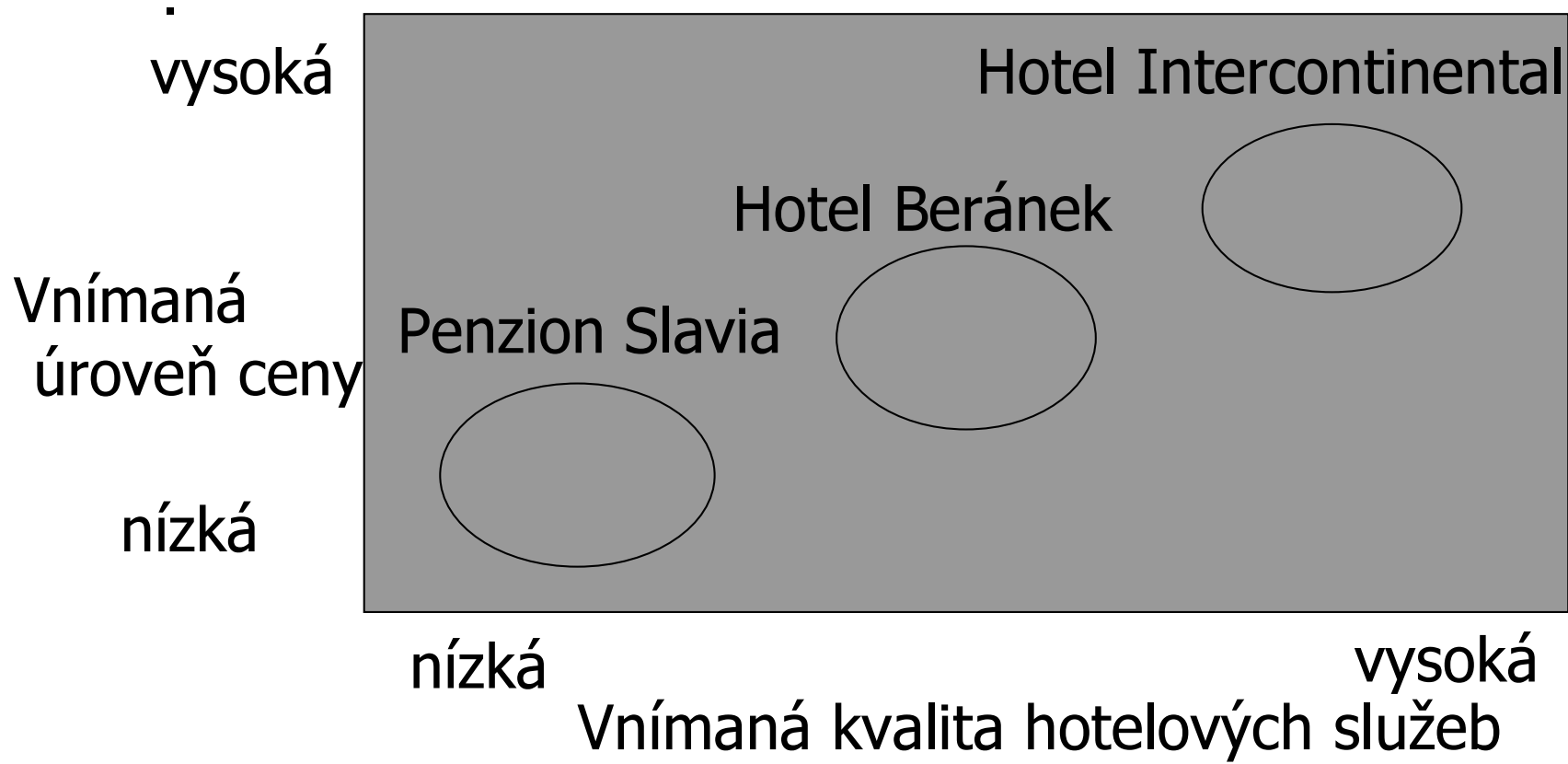
[Matice šíře sortimentu městského zábavního a vzdělávacího centra]

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

(4) Strategie positioningu / repositioningu

- POSITIONING** - odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejich konkurentů
- zaměřuje produktů na určité tržní segmenty či subsegmenty
 - získat konkurenční výhodu
 - zvažuje se ocenění produktu, způsob jeho distribuce a komunikace se zákazníkem
 - základními kameny strategie positioningu služeb
KVALITA a CENA

[Př. Poziční mapa hotelových služeb]



Strategie v rámci positioning:

Kovbojská strategie: strategie v horním levém kvadrantu

- typicky o krátkodobou strategii pro podniky, které chtějí rychle využít příležitosti, shrábnout zisk a opustit trh.

V kvadrantu **nízká cena / vysoká kvalita organizace**, které zpravidla nedokáží přesvědčit zákazníka o hodnotě svých služeb - špatný způsob komunikace. Krátkodobě mohou takto vystupovat organizace chtějící rychle proniknout na trh s novými službami.

Pozitioning - př. galerie

Wind (1982) - šest kritérií, podle kterých lze provádět pozitioning všech produktů:

- 1) založený na specifické vlastnosti služby - galerie nabízí obrazy určitého uměleckého směru
- 2) vycházející z výhody nebo potřeby - galerie nabízí nejen obvyklou koupi, ale i možnost zapůjčení vystavovaných obrazů za určitý poplatek
- 3) na základě častosti užívání služby - galerie je určena především pro příležitostné návštěvníky, svou specifickou nabídkou však (například přednášek k dějinám umění) přitahuje dlouhodobější návštěvníky

[Positioning - př. galerie]

- 4) zaměřený na určité segmenty - galerie zaměřuje své výstavy především na mladé publikum
- 5) vůči produktu jiných galerií - vychází z faktu, že nabízí více služeb, než jiné galerie ve městě, například čajovnu a čítárnu
- 6) podle kategorie nabízeného produktu - management galerie se rozhodne představit galerii především jako vzdělávací zařízení

[Repozitioning]

- = úprava postavení produktu na trhu
- důsledkem nevhodné strategie positioningu, změny charakteru spotřebitelské poptávky ... nebo snahy o získání výnosnějších tržních segmentů
- stejné nástroje jako positioning
- důraz na zprostředkování nové image nabízené služby vybranému tržnímu segmentu a na adekvátní komunikační nástroje.

[Postup výběru postavení služby na trhu:]

1. provedení SWOT analýzy,
2. zhodnocení možností, jak službu na trhu představit a vybrat nejlepší možnost odpovídající image organizace,
3. sestavit plán marketingového mixu odpovídající tomu, jak chceme službu představit vybranému segmentu zákazníků

[Marketingový mix služeb]

- = soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům
- jednotlivé prvky mixu může marketingový manažer namíchat v různé intenzitě a pořadí.

Obr. Marketingový mix služeb

<p>PRODUKT</p> <p>Rozsah Kvalita Úroveň značky Produkční řada Záruky Prodejní služby</p>	<p>CENA</p> <p>Úroveň Slevy Platební podmínky Vnímání hodnoty služeb zákazníkem Kvalita versus cena Diferenciace</p>	<p>MÍSTO</p> <p>Umístění Přístupnost Distribuční kanály Pokrytí trhu distribucí</p>	<p>PODPORA PRODEJE</p> <p>Reklama Osobní prodej Propagace Publicita Public relations</p>
<p>LIDÉ</p> <p><i>Zaměstnanci:</i> Vzdělání Výběr mezi zákazníky Přínosy Motivace Vystupování Mezilidské vztahy Postoje</p>	<p><i>Zákazníci:</i> Chování Kontakty</p>	<p>MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY</p> <p><i>Prostředí:</i> Zařízení Barevnost Rozmístění Úroveň hluku Usnadňování zboží Hmotné podněty</p>	<p>PROCES</p> <p><i>Politika Postupy Mechanizace Prostor pro rozhodování podřízených Spolupráce se zákazníky Usměřování zákazníka Průběh aktivit</i></p>