



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Strategický marketing

Ing. Tomáš Rygl

Studijní opory pro studenty kombinované formy studia

Studijní program: Mediální a komunikační studia

OBSAH:

Anotace kurzu:

Cílem předmětu je prohloubit znalosti v oblasti marketingu, marketingového plánování a marketingových strategií. Studenti si prakticky vyzkoušejí tvorbu strategického marketingového plánu (dále jen SMP). Provedou analýzy různého zaměření, ze kterých navrhnou zlepšení ve formě marketingového cíle a strategie k jeho dosažení.

Cíle studia – po absolvování kurzu bude student schopen:

- definovat pojmy strategický marketing a strategické řízení
- analyzovat externí prostředí podniku
- analyzovat interní prostředí podniku
- aplikovat získané znalosti a sestavit SMP
- obhájit svá návrhová řešení vzhledem provedeným analýzám

Obsah kurzu:

1. Úvod do strategického marketingu (vize, poslání, hodnoty, strategie)
2. Analýza externího prostředí 1 (obecné prostředí – SLEPT)
3. Analýza externího prostředí 2 (oborové p. - Porter, konkurence)
4. Analýza interního prostředí 1 (4P)
5. Analýza interního prostředí 2 (VRIO, 7S)
6. Matice SWOT, definice marketingového cíle a cílové trhy
7. Stanovení marketingové strategie (+ rozpočet)

Kontakt na tutora:

Ing. Tomáš Rygl, UMK FMK UTB ve Zlíně, Univerzitní 2431, 760 01 Zlín, Česká republika, e-mail: rygl@utb.cz

1. Úvod do strategického marketingu

Klíčové pojmy:

Strategie, vize, poslání, hodnoty, strategický cíl, marketingový cíl, strategický marketingový plán (dále jen SMP),



Cíle studia – po nastudování kapitoly bude student schopen:

- popsat a vysvětlit klíčové pojmy kapitoly
- využít a pomocí navazujících kapitol sestavit SMP



Výklad problematiky:



Kontext strategie, cílů, poslání a vize

Každá firma je zakládána s nějakým záměrem, respektive cílem. Proto je vhodné vymezit co nejkonkrétnější cíl na základě možností a požadavků. Vymezením cíle nám tedy odpovídá na otázku „Co je nutné udělat?“ (Myšleno v krátkodobém i dlouhodobém horizontu, v dlouhodobém horizontu hovoříme o cíli strategickém). Konkrétněji se budeme stanovováním cílů věnovat v následujících kapitolách.

Vize firmy může být poněkud mlhavější a výrazně vzdálenější od našeho současného stavu. Jde o představu ideální a lákavé budoucnosti firmy. Důležité je mít vizi nejen charakterizovanou, ale také sepsanou. Vize firmy by nám měla dát odpověď na otázku „Kam směřujete (dlouhodobě)?“, „Kde chcete být?“ nebo „Čeho chcete dosáhnout?“

V kontextu výše uvedeného znamená **poslání** smysl naší existence, respektive z jakého důvodu firma vznikla, co je jejím posláním, co chce zlepšit. Otázka pro poslání by byla: „Proč jste tady?“ nebo „Z jakého důvodu děláte to, co děláte?“. Velmi hezky o tomto tématu hovoří Simon Sinek v knize Začněte s PROČ.

Strategie je nástroj, díky kterému dosahujeme vizí, cílů a naplňujeme poslání. Jde tedy o jakýsi dlouhodobý plán. I přes to je mezi strategií a dlouhodobým plánem určitý rozdíl. Dlouhodobý cíl, který je podstatou dlouhodobého plánu odpovídá na otázku kam chce organizace jít, avšak strategie pomáhá organizaci odpovědět na otázku, **jak** se tam dostat.

Jaké jsou vaše hodnoty? Hodnoty jsou stavební kameny toho, co je pro vás a vaši firmu důležité. Tzn. prvky, které jsou pro nás nějak hodnotné a cenné. V tomto případě však hodnoty zahrnují jak se jako subjekt (podnik, ale také jako zaměstnanci, zákazníci, lidé atp.) chováme, ale také jak se nechováme. Co jako subjekt děláme, ale také co nikdy neděláme.

Příklad si můžeme uvést na CSR (společenská odpovědnost firem):

- ekonomická oblast (dodržování kodexů ekonomické oblasti, transparentnost, odmítání korupce, vztahy s akcionáři, chování k zákazníkům, ochrana duševního vlastnictví apod.)
- sociální oblast (zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidských zdrojů, dodržování BOZP, zákaz dětské práce, work-life balance apod.)
- environmentální oblast (ekologická výroba, recyklace, ekologické vstupy, ochrana přírodního zdrojů...)

Jakou poskytujete hodnotu? Hodnota je naopak to, co vašemu zákazníkovi nabízíte. Tedy problémy, které váš produkt (výrobek či služba) pomáhá uspokojit. Vhodným analytickým nástrojem je například hodnotový řetězec.

Hodnota ve smyslu positioning. Jde o způsob vnímání samotné značky produktu. Pokud chcete luxusní, dravý a sportovní automobil, nejspíše sáhnete po značkách typu Ferrari. Jestliže chcete naopak létat za pár korun, nejspíše využijete společnost Ryanair. Tento druh hodnot je spíše pocitový nicméně vyjádřený v ceně, kterou jsme ochotni zaplatit.



Obrázek 1 - Vztah mezi posláním, zdroji a schopnostmi a okolím podniku

Zdroj: Dedouchová, 2001

Obsah SMP

- Titulní list + stručné shrnutí plánu
- Charakteristika vybrané firmy. Její vize, poslání, hodnoty, cíle a strategie.
- Situační analýza
 - Analýza externího prostředí (SLEPT, Porter, konkurence)
 - Analýza interního prostředí (4P, VRIO, 7S)
- Získané informace korektně zanesené do matice SWOT
- V návaznosti definované marketingové cíle (SMART) a cílové trhy
- Vybrané strategie vzhledem k marketingovému cíli
- Rozpočet na marketing
- Operativní plán
- Kontrola plnění plánu

Přílohy: vypracované analýzy

Zapamatujte si:

- Vize je to, kam dlouhodobě směřujeme. Nemusí být konkrétní a její délka záleží na mnoha aspektech, například oblasti podnikání.



- Poslání je důvod naší existence, v tomto případně firmy. Není to jen dle definice podnikání získání financí, ty jsou pouze prostředek k něčemu většímu.
- Strategie je způsob, jakým se dostáváme z bodu A (současnost) do bodu B (např. marketingový cíl) a samozřejmě i do bodu F (vize za x let).
- Hodnoty nám pomáhají se chovat předem určeným způsobem. Definují, jak se budeme chovat, ale také jak ne. To samé platí i s tím, co děláme, ale také co nikdy neděláme. Co podporujeme atd.

Kontrolní otázky:

- Co je strategie a jaký je její význam v kontextu vize a poslání?
- Jaký je rozdíl mezi vizí a strategickým cílem?
- Jaký je dle vašeho názoru rozdíl mezi strategickým cílem a marketingovým cílem?



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

- Může mít firma více než jednu strategii?
- Jaké firmy mají dle vás hodnotné poslání?



Úkol pro podklady SMP

1. Vyberte si podnik a popište jej
2. Jaká je její vize? Čeho chce jednou dosáhnout?
NEPLÉST S CÍLEM!
3. Jaké má poslání? Proč je daná firma na trhu?
4. Jaké má firma cíle (krátkodobé / dlouhodobé)?
5. Jakou má strategii? Resp. jaké kroky podniká?
6. Jaké má firma hodnoty? Co je pro ni důležité?

Časová zátěž:

120 minut

Doporučená literatura:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796039.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ D., Marketing v cestovním ruchu, Praha: Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

2. Analýza externího prostředí 1

Klíčové pojmy:

Externí prostředí, vnější prostředí, makro prostředí, mikro prostředí, PEST analýza, Porterova analýza 5 sil



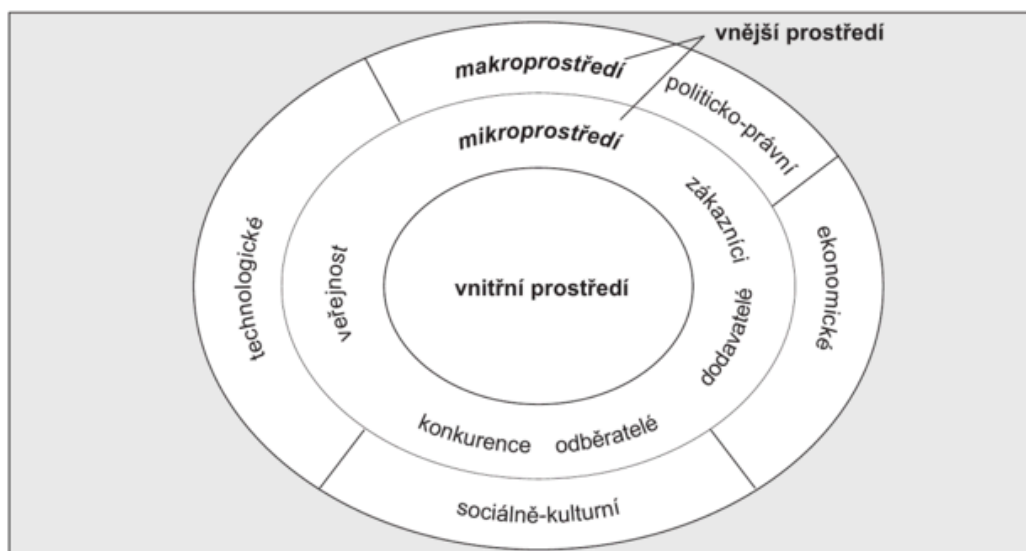
Cíle studia – po nastudování kapitoly bude student schopen:

- popsat a vysvětlit klíčové pojmy kapitoly
- využít a pomocí navazujících kapitol sestavit SMP
- analyzovat externí prostředí pomocí klíčových analýz
- zdůvodnit zjištěné výsledky



Výklad problematiky:

Kontext analýz



Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí

Zdroj: Jakubíková (2008)

Analýza vnějšího prostředí 1/2

Kde získat data?

Základní postupy při zkoumání trhu se nemění, ať už necháte práci na specializované firmě nebo ho uděláte sami. V první řadě je důležité začít tím, kde sesbíráme informace a data? Přičemž máme dvě základní varianty:

- primární data – data, která pochází z prvotního zdroje
- sekundární data – data, která již někdo získal a publikoval (např. ČSÚ – Český statistický úřad nebo výzkumy firem)

2.1.1 Analýza makro prostředí (obecného okolí)

Důležitou roli hraje také okolí podniku, pro které se nejčastěji využívá PEST analýza. Jde o souhrn faktorů, které ovlivňují společnost z vnější a jsou pro ni příležitostí nebo hrozbou. Konkrétní výčet zde:

- politicko-legislativní faktory – především zákony a politická situace
- ekonomické faktory – HDP, kupní síla, inflace, nezaměstnanost atd.
- sociálně-kulturní faktory – demografický vývoj, životní styl...
- technologické faktory – podpora R&D, nové objevy a technologie

PESTE analýzu můžeme dále rozšířit například o ekologické faktory, mezi které patří například:

- problematika životního prostředí
- půdní a klimatické podmínky
- skleníkový efekt
- ozónová díra

Zapamatujte si:

- Analýza vnějšího prostředí se skládá z makro a mikro prostředí, které můžeme nazývat obecné a oborové prostředí.
- Analýzy, které využíváme k získání dat v kontextu těchto oblastí jsou PEST analýza, Porterova analýza (+ zaměření na konkurenční prostředí a trh)
- Získané data z analýz vnějšího prostředí slouží jako podklady pro příležitosti a hrozby do matice SWOT. Jsou to prvky, které jako organizace nemáme sílu ovlivnit.

Kontrolní otázky:

1. Kde je vhodné získat informace pro externí analýzu a jaké analytické nástroje doporučujete využít?
2. Popište SLEPT analýzu a její dílčí faktory.

**Úkoly k zamyšlení a diskuzi:**

- Jaké přínosy vnímáte při kvalitním provedení výše uvedených analýz?
- Jak důkladně si myslíte, že firmy tyto analýzy využívají?

**Úkoly pro podklady SMP (pomocné podklady příloha č. 1)**

- Identifikujte relevantní faktory **PEST analýzy**, které se vztahují k vaší firmě (příležitosti a hrozby)
 - Politicko – legislativní
 - Ekonomické
 - Sociálně – kulturní
 - Technologické
 - Ekologické
- Určete význam těchto faktorů pro podnik
- Definujte závěry a opatření ke zjištění informacím

Časová zátěž:

120 minut

Doporučená literatura:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.



DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796039.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ D., Marketing v cestovním ruchu, Praha: Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

3. Analýza externího prostředí 2

Klíčové pojmy:

Externí prostředí, vnější prostředí, makro prostředí, mikro prostředí, analýza, Porterova analýza 5 sil



Cíle studia – po nastudování kapitoly bude student schopen:

- popsat a vysvětlit klíčové pojmy kapitoly
- využít a pomocí navazujících kapitol sestavit SMP
- analyzovat externí prostředí pomocí klíčových analýz
- zdůvodnit zjištěné výsledky



Výklad problematiky:



Analýza vnějšího prostředí 2/2

Analýza mikro prostředí (oborového okolí)

Pro analýzu struktury odvětví se využívá Porterův 5 faktorový model. Ten se skládá z následujících částí:

- konkurenční prostředí – Kdo je vaše stávající konkurence?
- nová konkurence – Jak obtížně může vstoupit na trh nová konkurence na trh? Jaké jsou bariéry na trhu?
- substituty – Jakou roli hrají substituční produkty? Jak snadno / obtížně se dá váš produkt nahradit podobným?
- zákazníci – Jakou vyjednávací sílu mají vaši zákazníci? Kolik jich je?
- dodavatelé – Jakou vyjednávací sílu mají vaši dodavatelé? Kolik jich je?

Analýza konkurence

- Kdo jsou vaši konkurenti?
 - Vyberte zásadní konkurenty, kteří vás mohou ohrožit.
- Jaké jsou jejich strategie a cíle?
 - Máte stejné nebo odlišné zájmy a plány?
- Čím se od vašeho produktu liší?
 - Získané informace jsou hodnotné pro odlišení.
- Jak komunikují se zákazníky?
- Jak distribuují své produkty k zákazníkům?
- Jakými silnými a slabými stránkami vaše konkurence disponuje?
- Jaká je jejich konkurenční nabídka? Atd.

Trh

- Jak velký je trh, na kterém působíme?
- Jaká je míra růstu trhu?
- Jak atraktivní je trh?
- Jak je trh ziskový?
- Jaký je vývoj a odhad poptávky?
- Jaké jsou odhady potřeb?
- Jaké jsou tržní trendy?
- Jaké jsou segmenty trhu?

Zapamatujte si:

- Analýza vnějšího prostředí se skládá z makro a mikro prostředí, které můžeme nazývat obecné a oborové prostředí.
- Analýzy, které využíváme k získání dat v kontextu těchto oblastí jsou PEST analýza, Porterova analýza (+ zaměření na konkurenční prostředí a trh)



- Získané data z analýz vnějšího prostředí slouží jako podklady pro příležitosti a hrozby do matice SWOT. Jsou to prvky, které jako organizace nemáme sílu ovlivnit.

Kontrolní otázky:

1. Kde je vhodné získat informace pro externí analýzu a jaké analytické nástroje doporučujete využít?
2. Popište Porterovu a faktory ze kterých se skládá.



Úkoly k zamyšlení a diskuzi:

- Jaké přínosy vnímáte při kvalitním provedení výše uvedených analýz?
- Jak důkladně si myslíte, že firmy tyto analýzy využívají a k čemu by jim dle vašeho úsudku nejvíc pomohla?



Úkoly pro podklady SMP (pomocné podklady příloha č. 2)

- Identifikujte, které faktory z **Porterovy analýzy** vás ovlivňují a jaký mají dopad
 - Stávající konkurence
 - Riziko vstupu nové konkurence
 - Síla odběratelů
 - Síla dodavatelů
 - Hrozba nástupu substitutů
- Stanovte jejich vliv / dopad na vaši firmu
 - 1 – vliv a dopad faktoru
 - 2 – zvýšený vliv a dopad faktoru
 - 3 – silný vliv a dopad faktoru

Časová zátěž:

120 minut

Doporučená literatura:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.



DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796039.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ D., Marketing v cestovním ruchu, Praha: Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

4. Analýza interního prostředí 1

Klíčové pojmy:

Analýza interního prostředí, analýza marketingového mixu, USP



Cíle studia – po nastudování kapitoly bude student schopen:

- popsat a vysvětlit stěžejní analýzy kapitoly
- aplikovat uvedené analýzy
- analyzovat interní prostředí
- vyvodit závěry ze získaných informací



Výklad problematiky:

Než začneme vytvářet jakýkoliv obsah nebo jeho strategii, je vhodné si uvědomit, kdo vlastně jsme a co nabízíme. Vše poté slouží jako velmi důležitý podklad pro vlastní tvorbu.



4.1 Analýza současného marketingového mixu

4.1.1 Jaký je váš produkt?

- V první řadě je vhodné vymezit pojem produkt a jeho vztah s výrobkem a službou.
- Výrobkem se rozumí jakákoliv movitá věc.
- Kdežto na službu je nahlíženo spíše jako na výstup práce ze zdrojů poskytovatele, který má pro zákazníka hodnotu.
- Produktem poté může být jak služba, tak výrobek.

Produktem je výrobek i služba.

Další pomocné otázky k této části analýzy:

- Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?
- V čem jsou vaše produkty unikátní USP¹?
- Co slýcháte od svých zákazníků?
- Co zákazníci ohledně vašich produktů zajímá?
- Na co se zákazníci nejčastěji ptají?

Jaké jsou 3 úrovně našeho produktu?

S tím, v čem je náš produkt dobrý nám pomůže popsat si vrstvy, kterými disponuje.

- **Jádro** – samotným jádrem produktu je užitek, respektive potřeba, kterou zákazník produktem uspokojuje. Například, pokud si kupujete láhev s vodou, není jádrem tekutina, uspokojení žízně.
- **Fyzický produkt** – fyzickým produktem je pak vzhled láhve, chuť, barva, použitý materiál a jimi podobné.
- **Rozšířený produkt** – mezi rozšíření patří služby, které produkt doplňují. Ať jde o pojištění, poradenství, dopravu, instalaci atd.



Obrázek 3 - Tři úrovně produktu
Zdroj: vlastní práce

¹ unique selling proposition – klíčové prodejní argumenty

USP – jedinečný prodejní argument

- Proč by si měli zákazníci koupit právě váš produkt?
 - USP se vztahuje spíše ke konkrétnímu produktu nežli k samotné značce. I přes to produkty jako takové značku pomáhají budovat.
- Většinou se setkáme s výčtem vlastností, tedy to, v čem jsou naše produkty oproti konkurenčním unikátní?
- Jsou vaše produkty v souladu s vaší značkou / hodnotami / filosofií?

Příklad mobilního telefonu:

- inovativní 5,8palcový OLED Super Retina displej
- TrueDepth kamera pro inovaci Face ID
- nový design a využití těch nejlepších materiálů (sklo, ocel...)
- rychlé bezdrátové nabíjení
- odolnost proti vodě a mnohé další



Obrázek 4 - iPhone X
Zdroj: apple.com

- Někteří poznali, že se jedná o iPhone X, co je však důležitější, Simon Sinek (2013) uvádí, že společnost Apple více argumentuje svým PROČ (svojí filosofií), nežli pouhými parametry zařízení.
 - Everything we do, we believe that changing status quo, we believe in thinking differently.
 - The way how we do it is making beautifully designed products simple to use, and user friendly.
 - We do great products.

Pokuste se maximálně využít získaných informací o silných stránkách produktů, jejich USP a využít je při tvorbě vašeho obsahu. Ať už jde o produktové stránky, recenze, články, video-recenze apod. Čím přirozenější a nenásilné využití bude, tím lépe.

4.1.2 Cena

- Jak stanovujete cenu?
- Kolik stojí vaše produkty?
- Kolik stojí konkurenční produkty?
- Je cena relevantní?
- Jaké nabízíte podmínky splácení?
- Jakou roli hraje u vaší firmy sleva a akce?

4.1.3 Distribuce

- Kde všude je možné produkt koupit?
- Kolik máte poboček?
- Jaké úsilí musí zákazník vyvinout?
- Jak vypadají vaše pobočky?
- Kdo na prodejnách prodává?

4.1.4 Propagace – marketingová komunikace

- Analýza komunikačních kanálů
 - Které používáte a jejich + / -
- Analýza propagačních materiálů
- Analýza nástrojů propagace
 - Reklama
 - Podpora prodeje
 - Public relations
 - Osobní prodej
 - Direct marketing

4.1.5 Spolupracovníci

- Kdo ve firmě pracuje?
- Jaká je firemní kultura organizace?
 - Co nosí a jak se chovají?
 - Jaké tyto lidé mají hodnoty?
- Jaké mají dovednosti?
 - V čem jsou dobří?
- Co se mi na nich líbí a co zase nikoliv?
- Jaké je prostředí ve firmě? Formální x neformální.

Zapamatujte si:

- analýzy interního prostředí nám pomáhají získat naše silné a slabé stránky do matice SWOT – tedy prvky, které jako firma umíme ovlivnit



Kontrolní otázky:

- Jaký je rozdíl mezi produktem, službou a výrobkem.
- Co znamená USP a jakou důležitost má při budování značky?
- Které prvky obsahuje marketingová komunikace (propagace)?



Úkoly pro podklady SMP



Vyhotovte analýzu současného MKT mixu.

Produkt: u vybrané firmy popište 3 úrovně produktu (jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt). Následně definujte 10–15 USP

Cena: Kolik stojí vaše produkty? Kolik stojí konkurenční produkty? Je cena relevantní? Jaké nabízíte podmínky splácení? Jakou roli hraje u vaší firmy sleva a akce?

Distribuce: Kde všude je možné produkt koupit? Kolik máte poboček? Jaké úsilí musí zákazník vyvinout? Jak vypadají vaše pobočky? Kdo na prodejnách prodává?

Propagace: Jak komunikuje firma se zákazníkem? Co sděluje? Jakým způsobem? Jaké formy propagace firma využívá (reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, direct marketing). Využíváte sociální média? Jak je hodnotíte? (+/-)

Jaké silné a slabé stránky z analýzy MKT mixu vyplývají?

Časová zátěž:

120 minut

Doporučená literatura:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796039.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ D., Marketing v cestovním ruchu, Praha: Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

5. Analýza interního prostředí 2

Klíčové pojmy:

Analýza interního prostředí, VRIO analýza, analýza 7S (analýza McKinseyho model 7S nebo také analýza klíčových prvků organizace)



Cíle studia – po nastudování kapitoly bude student schopen:

- popsat a vysvětlit stěžejní analýzy kapitoly
- aplikovat uvedené analýzy
- analyzovat interní prostředí
- vyvodit závěry ze získaných informací



Výklad problematiky:

Než začneme vytvářet jakýkoliv obsah nebo jeho strategii, je vhodné si uvědomit, kdo vlastně jsme a co nabízíme. Vše poté slouží jako velmi důležitý podklad pro vlastní tvorbu.



VRIO analýza

VRIO analýza je metoda pro zhodnocení vnitřního prostředí firmy. Je zaměřena na zdroje firmy, které se člení na: fyzické (technologické vybavení, majetek, výrobní plochy), lidské (atmosféra, počet a struktura pracovníků, sociální klima), finanční (likvidita, disponibilní kapitál, rentabilita provozu) a nehmotné (know-how, patenty, image, znalost trhu).

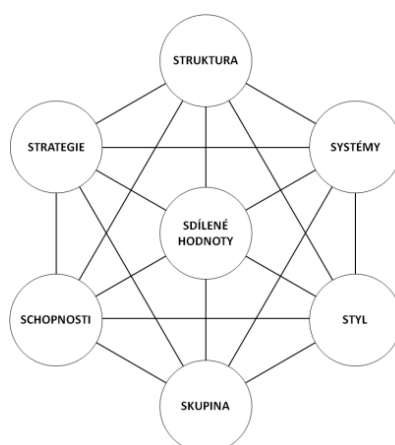
Ty se následně zhodnotí dle počátečních písmen názvu analýzy, tedy jejího akronymu. Jde o kritéria Hodnotnost (value), vzácnost (rareness), napodobitelnost (imitability), schopnost organizační struktury těchto zdrojů využití (organization).

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Obrázek 5 – VRIO
Zdroj: business-to-you.com

Analýza 7S

- V předcházejících analýzách a kapitolách jsme si zmínili a definovali čtyři prvky ze sedmi v kontextu této analýzy. Konkrétně jde o strategii, sdílné hodnoty, spolupracovníky (skupina) potažmo jejich schopnosti. To nám pro účely SMP v tuto chvíli stačí. Pokud by někdo chtěl analyzovat detailněji, nechť nahlédne na kompletní výčet prvků analýzy 7S níže.



Obrázek 6 - McKinsey 7S
Zdroj: managementmania.com

Doplňující analýzy interního prostředí

Analýza hodnotového řetězce:

- primární činnosti – vstup, výroba, výstup, M+P, služby
- sekundární činnosti – infrastruktura, HR, technologie, obstarávání

Analýza portfolia:

- BCG matice (hvězdy, dojně krávy, otazníky a psi)
- GE matice

Finanční analýza společnosti:

- ukazatele likvidity
- ukazatele rentability
- ukazatele obratu
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti

Zapamatujte si:

- analýzy interního prostředí nám pomáhají získat naše silné a slabé stránky do matice SWOT – tedy prvky, které jako firma umíme ovlivnit



Kontrolní otázky:

- Co znamená akronym VRIO a jak s ním doporučujete pracovat?
- Jaké prvky jsou součástí analýzy 7S?



Úkoly pro podklady SMP

Vyhotovte VRIO analýzu viz. příloha č. 3. Jaké z ní vyplývají silné a slabé stránky?



Časová zátěž:

120 minut

Doporučená literatura:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796039.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ D., Marketing v cestovním ruchu, Praha: Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

6. Matice SWOT, definice MKT cíle a cílové trhy

Klíčové pojmy:

Matice SWOT, cíl, SMART, segmentace, positioning, targeting



Cíle studia – po nastudování kapitoly bude student schopen:

- popsat klíčové pojmy této kapitoly
- umět tyto znalosti reálně aplikovat
- korektně sestavit matici SWOT
- obhájit prezentované výstupy



Výklad problematiky:



Matice SWOT

Matice SWOT slouží k přehledné vizualizaci našich propozic. Tedy silných a slabých stránek, jež patří mezi interní faktory a podnik je může ovlivnit, ale také příležitostí a hrozeb, které působí na firmu z vnější a dají se ovlivnit pouze stěží nebo obvykle vůbec.

Interní - Finanční analýza společnosti - Hodnotový řetězec - o Primární činnosti – vstup, výroba, výstup, M + P, sl. - o Sekundární činnosti – infrastruktura, HR, tech, obst. - Analýza portfolia (BSG, GE) - o hvězdy, krávy. Podíl, tempo růstu. - Analýza marketingového mixu (cena, produkt, distribuce, propagace, lidé, balíčky, programování, spolupráce) - Analýza klíčových faktorů úspěchu (strategie, struktura, spolupracovníci, sd. Hodnoty, styl řízení, schopnosti, systém)	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Externí okolí - SLEPT – makro prostředí - o Ekonomické - o Legislativní - o Technologické - o Sociálně-kulturní	- Porter – mikro prostředí - o Dodavatelé - o Odběratelé - o Konkurence (st., nová) - o Substituty + veřejnost - Segmentace trhu – geo, demo, socio, psy, nák. Ch. - analýza potřeb zákazníků, - analýza konkurentů

Obrázek 7 - matice SWOT

Zdroj: vlastní

Jak pracovat s maticí SWOT?

1. Pouze provedeme výčet jednotlivých částí
2. Uspořádáme sestupně od nejsilnější silné stránky atd.
3. Provedeme výpočet pomocí IFE a EFE matice

Už z letmého pohledu je zřejmé, že první bod nemá velkou vypovídací hodnotu a lepší využít minimálně druhé varianty. Jako nejvhodnější se však jeví varianta třetí, která pracuje s hodnotami a váhami jednotlivých faktorů.

IFE a EFE matice

1. Zpracujte si tabulku zvlášť pro interní faktory a pro externí faktory (např. interní faktory klíčových 5 silných stránek, a 5 slabých stránek ze SWOT)
2. Přiřadte ke každému faktoru váhy v rozsahu 0,00 – 1,00 podle důležitosti dané silné nebo slabé stránky. Výsledek vah musí dát 1, tedy 100 %.
3. Ohodnoťte faktory
 - a. 4 body - výrazné S – silné stránky (u EFE O - příležitosti)
 - b. 3 body - nevýrazné S – silné stránky (u EFE O – příležitosti)
 - c. 2 body - nevýrazné W slabé stránky (u EFE T – hrozby)
 - d. 1 bod - výrazné W – slabé stránky (u EFE T – hrozby)
4. Vynásobte váhu a body a proveďte součet výsledků

Nejlepší možné hodnocení je 4, nejmenší je 1. Střední hodnota se pohybuje kolem 2,5. Pokud tedy vyjde 2,6 (viz níže), což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou interní pozicí. Analogicky k nejlepšímu hodnocení se tato pozice zlepšuje a naopak. To samé je možné provést u příležitosti a hrozeb.

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zlepšení kapitálového zdraví podniku	0.13	4	0.52
S2	Nový strategický systém marketingu	0.09	3	0.27
S3	Silná zkušenost v inovacích	0.11	3	0.33
S4	Vysoká produktivita práce v podniku	0.07	4	0.28
S5	Nový systém vzdělávání zaměstnanců	0.09	4	0.36
W1	Slabé kapitálové zásoby	0.13	2	0.26
W2	Zastaralý systém řízení výroby	0.09	1	0.09
W3	Problémy v logistice	0.12	2	0.24
W4	Nedostatečný systém strategického řízení	0.09	2	0.18
W5	Nedostatečný systém řízení kvality	0.08	1	0.08
				2.61

Obrázek 8 - ukázka IFE matice
Zdroj: managementmania.com

Definice marketingového cíle

Důležitost cílů

- Z jakého důvodu je dobré mít správně stanovený cíl? Z prostého. Protože když nevíme, kam jdeme, tak nevíme, jestli už jsme tam dorazili.
- Naše cíle nám pomáhají být lepší, efektivnější, rychlejší, kvalitnější. Ale především nám pomáhají se posouvat kupředu, tedy ke spokojenosti všech důležitých skupin: od majitelů, přes zaměstnance až po zákazníky a další.
- Mnohé firmy mají pak výrazně smysluplnější cíle, které výrazně převyšují firemní zájmy a týkají se například aktivit vůči udržitelnosti nebo životnímu prostředí.

Jak správně stanovit cíl?

Ideální cíl by měl splňovat hned několik parametrů, které se nejčastěji vyjadřují akronymem **SMART**, případně SMART+ER.

- Pro zajímavost: první zaznamenané použití tohoto pojmu bylo v listopadovém vydání Management Review v roce 1981 v textu publikovaném George T. Doranen.

Oč jde a co jednotlivá písmena znamenají si rozebereme níže:

- S – Specific. Cíl by měl být konkrétně specifikovaný, ale také jednoduchý (simple), významný (significant) či posouvající kupředu (stretching).
- M – Measurable. Tedy měřitelný, což znamená mít nastaveny taková kritéria, podle kterých dokážeme zhodnotit úspěšnost dosažení cíle. M však může znamenat také cíl: smysluplný (meaningful), motivující (motivational).
- A – Acceptable. Tedy akceptovatelný člověkem, kterému je přidělen. Dosažitelný (achievable), odpovídající (appropriate), ambiciózní nebo orientovaný na akci (action-oriented).
- R – Realistic. Tedy cíl realistický. Nicméně také: relevantní (odpovídající), rewarding (odměňující), zdroji zabezpečený (resourced).
- T – Timely. Tedy časově vymezený nebo časově ohraničený. Ale také hmatatelný (tangible).
- E – Energized. Tedy energizující, respektive lákavý a motivující. Ale také hodnocený (evaluate), etický (ethical), zábavný (enjoyable), ekologický (ecological).
- R – Recordable. Tedy zaznamenaný, jelikož pokud není cíl sepsán, v podstatě nic neznamená. R však také může znamenat odměněný (rewarded), průběžně hodnocený (reevaluate).

Konkrétní cíl pak může vypadat takto: Bude připravena studijní opora předmětu „Strategický marketing.“, pro studenty kombinované formy

UTB, v rozsahu 1 – 3 stránky na kapitolu, se 7 tématy, do 10. srpna 2019 a věříme, že bude brožura nápomocná a ušetří cenný čas.

Cílové trhy

Kdo je váš zákazník?

- Připadá vám tato otázka jednoduchá? Může být komplexnější, než se na první pohled zdá. Vědět, komu přesně prodáváme, respektive, koho oslovujeme patří mezi nejdůležitější otázky úspěšné tvorby obsahu.
- I přes to, že všichni chceme, abychom měli spousty zákazníků, tak by odpověď na to, kdo je váš zákazník neměla znít: „každý“. Protože pak to není pořádně nikdo.
- Definice typu: žena, ve věku 30–40 let může být nedostatečná. Stačí si uvědomit, jaké množství různých žen (zájmy, postava, barva pleti, národnost) se v této skupině nachází.

Segmentace trhu

- Cílem segmentace je rozdělení trhu podle jednotlivých kritérií na jednotlivé cílové skupiny.
- Což je v konečném důsledku efektivní, ale i ekonomické. To hlavně z důvodu, že víme, s kým přesně komunikujeme.

Postup při segmentaci trhu, aneb segmentace, targeting a positioning

Segmentace trhu je rozdělení trhu na ucelené skupiny zákazníků, které jsou si vzájemně podobné.

Identifikace podle segmentačních kritérií:

- geografie – rozdělení zákazníků podle kontinentu, země, města, regionů apod.
- demografie – rozdělení podle věku, pohlaví, národnosti, rodinného stavu apod.
- socio-ekonomie – rozdělení podle vzdělání, příjmu, povolání, postavení apod.
- psychologie – rozdělení podle zájmů, potřeb, postojů, hodnot apod.
- nákupní chování – rozdělení například podle frekvence a rozsahu nákupů, loajalitě, postoji k riziku apod.

Profilování segmentů – rozdělení zákazníků podle segmentačních kritérií do relativně podobných skupin.

Ukázka dvou segmentů pro kurzy a koučovací setkání:

- skupina 1 (pohlaví muž/žena, věk 18–25 let, bydliště Brno, zájem: osobní rozvoj, vzdělávání, akce, sociální status: student (ukončuje), příjem: příležitostní, brigády, do 10k/měsíc, vzdělání bakalářské, potřeba: neví, co dělat za práci a jakým směrem pracovně jít
- skupina 1 (pohlaví muž/žena, věk 23-30 let, bydliště Brno a okolí, zájem: vztahy, růst v práci, rodina, sociální status: 1-3 roky pracuje, příjem: aktivní, 25k/měsíc, vzdělání magisterské, potřeba: hledá hlubší smysl své práce/života

Targeting (zacílení) znamená klasifikace jednotlivých segmentů a výběr těch pro nás nejzajímavějších. Obvykle se doporučuje zaměřit se na maximálně 3 – 4 segmenty.

Positioning (umístění) je umístění naší značky v myslích spotřebitelů. Tzn. jak chceme, aby byla naše značka v očích zákaznickových vnímána. S čím si nás mají spojovat? Čím jsme odlišní od konkurence?

Vytvoření persony

- Již výše jsme si uvedli, že i v našich relativně uzavřených segmentech je velké množství a typů lidí.
- Z toho důvodu je vhodné vytvořit personu, tedy „reálného zákazníka na papíře“.
- Ideální je mít 1–5 person. Pokud máte víc, hrozí riziko, že budete tříštit zaměření.
- Persona nám pomáhá jít víc do hloubky. Platí pravidlo čím více, tím lépe.
- Ideální je, pokud znáte člověka, který je vaší personou nebo jím jste vy sami.
- Personu je dobré doplnit o fotografii, bude se vám tvořit lépe a jednodušeji.

Otázky, které pomáhají definovat personu:

- Jak tráví svůj volný čas?
- Jak vypadá jeho/její normální den?
- Jak komunikuje? Jakými kanály?
- Jaké má potřeby a jaké řeší problémy?
- Jaké nabízíme řešení na jeho potřeby / problémy?

Ukázka persony – ŠTĚPÁN

Štěpán Chytrý, je student, který studuje 3 ročník vysoké školy a neví, co by v životě chtěl dělat. Je mu 24 let a žije v Brně a pochází z Telče.

Štěpán pravidelně sportuje a neustále se vzdělává. Má mnoho koníčků, mezi které patří jízda na kole, fitness a focení. Chodí na akce do brněnského Impact hubu a mnohá další. Ve škole prospívá s přehledem a vždy si na-

chází nejefektivnější cestu. O prázdninách chodí na brigády a snaží se pracovat na zajímavých projektech. Poslední práci zaměřenou na marketing propojil s diplomovou prací.

Stále kouká na nabídky práce a hledá něco podobného v oboru, tedy marketingovém, nedokáže si však představit pracovat 8 hodin u počítače. To vede k tomu, že úplně neví, čím by chtěl být a co by chtěl dělat. Štěpán touží potom být vidět a dělat něco, co má smysl, bohužel však prozatím neví, co by to konkrétně mohlo být. Má obrovskou podporu okolí nicméně se ním může nechat ovlivnit, což by nechtěl.

Vlastní počítač značky HP a smartphone s Androidem, z čehož plyne, že si rád věci uzpůsobuje a personalizuje. Tyto produkty využívá jak pro práci, tak pro zábavu. Využívá taktéž sociální sítě, ale spíše na komunikaci, sekundárně pak na získávání informací.

Jeho aktuální problém je další působení a využití času s čímž se taktéž pojí finanční zabezpečení. Nabídek má několik, ale stále není přesvědčen, že se jedná o to pravé ořechové.

Pokud by Štěpán využil nabídky kurzu osobní vize, mohl by se seznámit s tím, jak velký potenciál se v něm ukrývá a všechny věci si sepsat na papír. To by mu umožnilo vše vidět s nadhledem a perspektivou. Dopomocí by si vizualizoval a sepsal osobní VIZI. Svoji drahocennou energii by využíval jen k tomu, co je opravdu důležité na cestě k vytouženému cíli, respektive plnit si svůj sen. (Zdroj: tomasrygl.cz)

Zapamatujte si:

- Matice SWOT nám pomáhá vizualizovat výstupy situační analýzy
- Pro získání dat silných a slabých stránek nám pomáhají analýzy interního prostředí.
- Pro získání dat příležitostí a hrozeb nám pomáhají analýzy externího prostředí.
- Vhodná metoda pro klasifikaci matice SWOT je metoda IFE a EFE.
- Cíle je vhodné stanovovat pomocí metody SMARTER, tedy definovat je podle několika parametrů a tím zabezpečit jeho maximální konkrétnost.
- U definování cílového trhu se používá metody STP – tedy segmentace, targeting a positioning. Ale je také vhodné definování persony.

Kontrolní otázky:

- Z jakého důvodu je důležité stanovení cíle?
- Z čeho se skládá akronym SMART-ER?
- Jaké cíle přicházejí v potaz v kontextu obsahové strategie?

Úkoly k zpracování SMP

1. Sestavte matici SWOT a doplňte daty z předchozích analýz (viz. příloha č. 4)
2. Klasifikujte SWOT matici metodami IFE a EFE (v každé části si vyberte 5 silných, 5 slabých stránek atd.) – příloha č. 5 a 6
3. Na základě zjištěných dat stanovte podle metody SMARTer strategický marketingový cíl.
4. Definujte cílový/é trhy a svoji personu.

Časová zátěž:

120 minut

Doporučená literatura:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.



DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796039.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ D., Marketing v cestovním ruchu, Praha: Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

7. Stanovení marketingové strategie

Klíčové pojmy:

Marketingová strategie, produktová strategie, komunikační strategie, distribuční strategie, cenová strategie



Cíle studia – po nastudování kapitoly bude student schopen:

- definovat klíčové pojmy kapitoly
- umět aplikovat marketingové strategie
- obhájit navrhované řešení



Výklad problematiky:

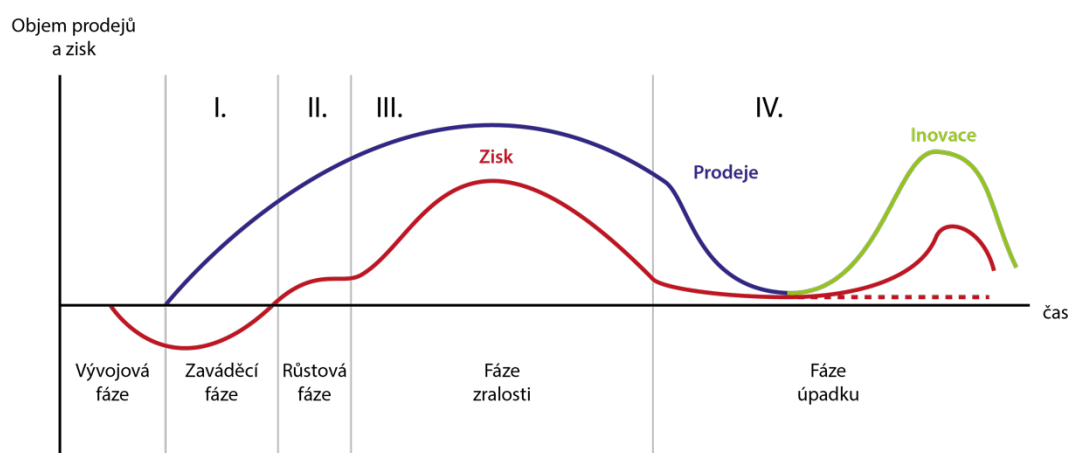


Produktová strategie

Na produktovou strategii se můžeme podívat např. z pohledu životního cyklu výrobku (dále jen žcv). ŽCV se rozumí doba mezi uvedením výrobku na trh a jeho stažením z prodeje.

- Při vývojové fázi je produkt vyvíjen, nemáme tedy žádný zisk (ten je záporný), ale náklady.
- U zaváděcí fáze se produkt uvádí na trh. Tím nám pomalu rostou prodeje, ale zisk je stále záporný. Zde můžeme zvolit několik možných strategií, které posuzují intenzitu propagace (nízká, vysoká) a cenu (vysoká, nízká)
 - Strategie rychlého sbírání – vysoká cena a mohutná propagační kampaň
 - Strategie pomalého sbírání – vysoká cena produktu s malou propagací
 - Strategie rychlého pronikání – nízká cena a silná propagační kampaň
 - Strategie pomalého pronikání – nízká cena a malá propagace

- Při růstové fázi se dostává zisk do kladných hodnot, nastává tedy bod zvratu. Můžeme využít různé strategie:
 - Zvyšování kvality výrobku
 - Rozšíření výrobního procesu
 - Vstup na nové trhy
 - Volba nových distribučních cest
 - Přejít od reklamy informační k přesvědčovací
- U zralosti prodeje nadále rostou, ale zisk pomalu začíná klesat (=klesá cena).
 - Modifikace produktu
 - Modifikace cen
 - Modifikace trhu
 - Modifikace marketingového mixu
- Při fázi úpadku prodeje i zisk postupně klesají. V této fázi se jeví jako zajímavé využít podpory prodeje a tento úpadek zmírnit. Můžete mít základní čtyři typy produktů:
 - Nestárnoucí produkty – chybí zde fáze úpadku
 - Růst – úpadek = chybí zde fáze zralosti
 - Produkty s obnoveným cyklem – úpadek je nahrazen novým uvedením na trh (inovací)
 - Produkty přecházející z fáze zavedení do fáze úpadku Jakubínková (2012)



Ztráty/investice

Obrázek 9 - Životní cyklus produktu

Zdroj: KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004)

Cenová strategie

U cenové strategie můžeme volit hned z několika možností. A to jednak ve fázi stanovování ceny, tak ve fázích následujících.

Stanovení ceny

- stanovení ceny na základě nákladů
- stanovení ceny na základě poptávky
- stanovení ceny na základě konkurence

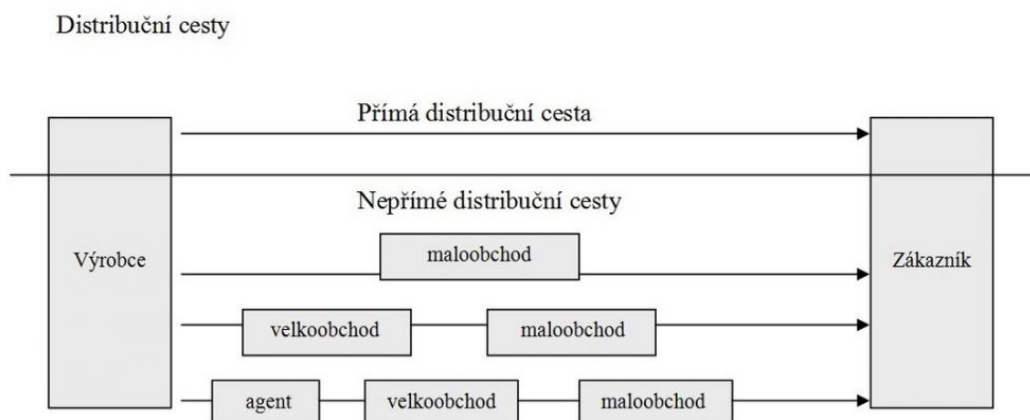
Nejčastější bývá kombinace všech metod stanovení ceny.

Cenové strategie

- Prémiová cenová strategie – vyšší cena = vysoká kvalita
- Penetrační cenová strategie – nízká cena za účelem získání tržního podílu
- Konkurenční cenová strategie – nízká zaváděcí cena, nízké náklady (vyšší objem výroby)
- Ekonomická cenová strategie – nízká cena levných značek (např. Tesco value)
- Diferenční (diskriminační) cs – prodej za různé ceny v různých časech (happy hours)
- Strategie psychologické ceny – např. Baťova cena 3,9 Kč namísto 4,10 Kč
- Komplementární strategie – nižší vstupní cena, dražší náhradní díly
- Strategie přidané hodnoty – služby navíc jako benefit
- Strategie lízání smetany – nasazení vyšších cen a snaha o maximalizaci ziskovosti nového výrobku
- Strategie cenových variant – podobné jako diskriminační, zde tedy first minute zájezdy nebo nižší cena při nákupu na e-shopu

Distribuční strategie

Distribuční strategií je myšleno, jak se náš produkt dostane k zákazníkovi. Volíme tedy mezi přímou nebo nepřímou distribuční sítí, ale také intenzivní, selektivní a exklusivní distribuční strategií.



Obrázek 10 - distribuční cesty

Zdroj: Jana Eckhardtová (malamarketingova.cz)

Typy distribučních cest

- A) **Přímá** distribuční cesta – výrobek jde přímo od výrobce ke spotřebiteli
- B) **Nepřímá** distribuční cesta – mezi výrobcem a zákazníkem se nachází jeden nebo více distribučních mezičlánků

Možné strategie spojené s typem distribuční cesty

1. *Výběr jedné distribuční cesty* – pokud máte jeden produkt a propočítané veškeré náklady, při kterých se vám vyplatí pouze jedna distribuční cesta, je vhodné zvolit tuto strategii.
2. *Kombinace několika distribučních cest* – jestliže máte víc produktů, ale i více zákaznických segmentů, které je nutné obsloužit, je možné zvolit kombinaci několika distribučních cest.

Výběr distribuční strategie

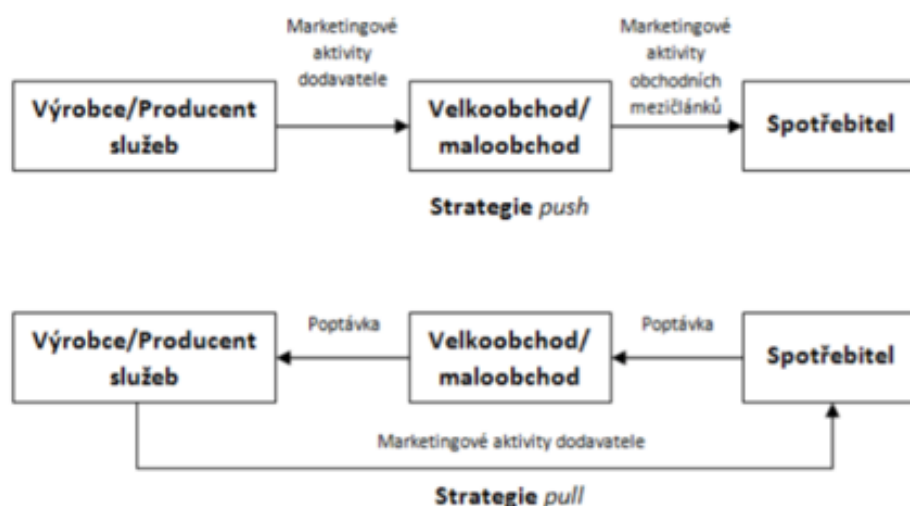
- A) **Intenzivní** – jejím cílem je být co nejblíže zákazníkovi. Jedná se o produkty, které zákazník potřebuje často. Ideálně dostupnost 52 týdnů v roce, 7 dní v týdnu, 24 hodin. Vhodné se jeví „být na každém

kroku“. Mezi příklady bychom mohli zařadit běžné standardní zboží s rychlým obratem, noviny, potraviny, nápoje a další.

B) **Selektivní** – tato strategie se využívá, když chceme, aby zákazník využil určité úsilí. Produkt není pro každého a nenakupuje ho každý den. Čekáme, až zákazník přijde za námi. Mezi příklady se řadí dražší kosmetika, která se prodává pouze na vybraných místech.

C) **Exklusivní** – tato strategie využívá exkluzivity charakteru produktu. O vzácnosti svědčí i ojedinělost místa prodeje.

Komunikační strategie



Obrázek 11 - pull, push strategie
Zdroj: Jakubíková (2009)

Strategie push vytváří poptávku po výrobku prostřednictvím distribučních článků. Výrobce vytváří marketingové aktivity pro velkoobchod / maloobchod a ten dále propaguje produkt u zákazníka. V tomto případě se jeví jako efektivní využít nástrojů osobního prodeje a podpory prodeje v místě prodeje.

Strategie pull vyžaduje výrazně vyšší výdaje na reklamu a celkově propagaci z pohledu výrobce. Ten oslovuje a spotřebitele a vytváří poptávku po výrobku, ti poté tlačí na maloobchod. Příkladem mohou být například dětské hračky. (Jakubíková, 2009)

Obsah komunikační strategie může vypadat následovně

Cíl MKT strategie / kampaně – čeho chcete komunikací dosáhnout

Cílová skupina (+persona) - komu je komunikace určená

Prostředky – které složky komunikačního mixu zvolíte

- reklama, osobní prodej, direct marketing, podpora prodeje, public relations, veletrhy a výstavy, sponzoring, virální marketing, guerrilla marketing a podobné

Sdělení – co budeme cílové skupině (personě) říkat

Média – jaká zvolíte média

Načasování, kdy bude kampaň probíhat

Jednoduchý celkový rozpočet

Zapamatujte si:

- Tvorba marketingové strategie v sobě zahrnuje produktovou strategii, cenovou strategii, distribuční a komunikační strategii.
- Tvorba strategie je podobná jako při tvorbě marketingového mixu, tedy vhodně zvolit (namixovat) zvolené prvky především k cíli marketingové strategie a cílové skupině (příp. skupinám).



Kontrolní otázky:

- Pokuste se odhadnout, co se děje v dalších fázích životního cyklu s cenou v závislosti na zvolené strategii?
 - Strategie rychlého sbírání
 - Strategie pomalého sbírání
 - Strategie rychlého pronikání
 - Strategie pomalého pronikání



Varianty odpovědí: cena se téměř nemění, cena se mírně zvyšuje (ruší se zaváděcí ceny), cena se mírně snižuje, cena se zásadně snižuje.

Úkoly ke zpracování SMP:

1. Jaká je vaše produktová strategie?
 - V jaké fázi se nachází váš produkt?
 - Upravíte jakkoliv 3 úrovně vašeho produktu?
 - Jádru produktu
 - Vlastní produkt
 - Rozšířený produkt
 - Přicházíte s novým produktem?
2. Jakou zvolíte cenovou strategii?
3. Jakou zvolíte distribuční strategii?
 - a. Zvolte si typ distribuční cesty
 - b. Definujte faktory, které ovlivňují distribuci vašeho produktu
 - c. Vyberte strategii a odůvodněte svůj výběr
4. Jakou zvolíte komunikační strategii pull / push?
 - a. Jakými prostředky komunikačního mixu budete komunikovat?
 - b. Jaké sdělení budete cílové skupině říkat?
 - c. Jaká média zvolíte pro vaši komunikaci?



Časová zátěž:

120 minut



Doporučená literatura:

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788071796039.

HANZELKOVÁ, Alena. Strategický marketing: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

HORÁKOVÁ, Helena. Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ D., Marketing v cestovním ruchu, Praha: Grada, 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0

JAKUBÍKOVÁ, D. Marketing v cestovním ruchu. Praha: Grada Publishing, 2009. 288 s. ISBN 978-80-247-3247-3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

SINEK, Simon. Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům. V Brně: Jan Melvil, 2013. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-55-4.

Prezentace výsledků / case study

Klíčové pojmy:

SMP, prezentace výsledků,



Cíle studia – po nastudování kapitoly bude student schopen:

- Interpretovat dosažené výstupy
- argumentovat zjištěné skutečnosti
- obhájit návrhy SMP
- porovnat své výstupy s kolegy
- zdůvodnit svůj přístup tvorby SMP



7 zásad, jak zvládnout obhajobu



- Naprogramujte se na **úspěch**.
- Připravte si prezentaci, která dělá **dobry dojem**.
- Připravte si prezentaci, která ukazuje, kolik to dalo **práce**.
- Připravte si prezentaci, která komunikuje **přínosy** vaší práce.
- Naučte se odprezentovat přínosy vaší práce za **1 minutu**.
- Připravte si jednoduchou **úvodní větu**.
- Podívejte se na vaši prezentaci **očima posluchačů, odstraňte zbytečnosti a chyby**. Zdroj: Neverbalne.cz

Obsah

- Titulní list + stručné shrnutí plánu
- Popis vybrané firmy.
 - Její vize, poslání, hodnoty, cíle a strategie.
- Situační analýza
 - Analýza externího prostředí (SLEPT, Porter, konkurence)
 - Analýza interního prostředí (4P, VRIO, 7S)
- Matice SWOT, definice MKT cíle a cílové trhy
- Stanovení marketingové strategie (+ stručný rozpočet)

Přílohy**PEST ANALÝZA****POLITICKO PRÁVNÍ
FAKTORY**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

**EKONOMICKÉ FAK-
TORY**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

**SOCIÁLNĚ KULTURNÍ
FAKTORY**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

**TECHNOLOGICKÉ
FAKTORY**

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

ZÁVĚRY analýzy (vybraná využití, opatření – „co s tím?“)

- | | |
|----|----|
| 1. | 5. |
| 2. | 6. |
| 3. | 7. |
| 4. | 8. |

Porterova ANALÝZA

Stávající konkurence	
faktor	vliv
celkem	
Zákazníci	
faktor	vliv
celkem	
Dodavatelé	
faktor	vliv
celkem	
Noví konkurenti vstupující na trh	
faktor	vliv
celkem	
Substituty	
faktor	vliv
celkem	

Celkové hodnocení

Stávající konkurenti	
Zákazníci	
Dodavatelé	
Noví konkurenti	
Substituty	

Faktor – popis, čeho se týká vzhledem k firmě

Vliv – síla daného faktoru působící na Vaši firmu

Jak bodově hodnotit vliv daného faktoru?

1 – mírný vliv a dopad faktoru, 2 – zvýšený vliv a dopad faktoru, 3 – silný vliv a dopad faktoru

VRIO analýza

	V	R	I	O	
Jsou naše zdroje ->	Cenné?	Vzácné?	Nenapodobitelné?	Dobře využívané?	Výstup
Fyzické					
Lidské					
Finanční					
Nehmotné					

Fyzické (technologie, majetek, výrobní plochy)

Lidské (atmosféra, struktura pracovníků)

Finanční (kapitál)

Nehmotné (know-how, patenty, image)

Výstup

- konkurenční nevýhoda (0x ano)
- konkurenční shoda (1x ano)
- krátkodobá výhoda (2x ano)
- nevyužitá výhoda (3x ano)
- trvalá výhoda (5x ano)

Matice SWOT

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.
	8.
	9.
	10.
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Příloha 4 – Matice SWOT

Interpretace/závěry: Jak pomocí silných stránek využít příležitosti na trhu? S-O hodnocení. Jak využít příležitosti k odstranění nebo snížení našich slabých stránek? W-O hodnocení. Jak využít silné stránky odvrácení hrozeb? S-T hodnocení. Jak snížit hrozby ve vztahu k našim slabým stránkám? W-T hodnocení.

IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
		0-1	1-4	
S1				
S1				
S3				
S4				
S5				
W1				
W2				
W3				
W4				
W5				
		1 (100 %)		
4=výrazná S, 3=nevýrazná S, 2=nevýrazná W, 1=výrazná W				

Příloha 5 – Matice IFE

EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
		0-1	1-4	
O1				
O1				
O3				
O4				
O5				
T1				
T2				
T3				
T4				
T5				
		1 (100 %)		
4=výrazná O, 3=nevýrazná O, 2=nevýrazná T, 1=výrazná T				

Příloha 6 – Matice EFE

Příloha 1 - PEST analýza	46
Příloha 2 - Porterova analýza	47
Příloha 3 - VRIO analýza	48
Příloha 4 – Matice SWOT	49
Příloha 5 – Matice IFE	50
Příloha 6 – Matice EFE	50
Obrázek 1 - Vztah mezi posláním, zdroji a schopnostmi a okolím podniku	5
Obrázek 2 - Vnější a vnitřní prostředí.....	8
Obrázek 3 - Tři úrovně produktu	17
Obrázek 4 - iPhone X.....	18
Obrázek 5 – VRIO	24
Obrázek 6 - McKinsey 7S.....	24
Obrázek 7 - matice SWOT	27
Obrázek 8 - ukázka IFE matice	29
Obrázek 9 - Životní cyklus produktu	38
Obrázek 10 - distribuční cesty.....	40
Obrázek 11 - pull, push strategie.....	41