

ZÁKLADY MARKETINGOVÉ STRATEGIE

1. MARKETING A TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE

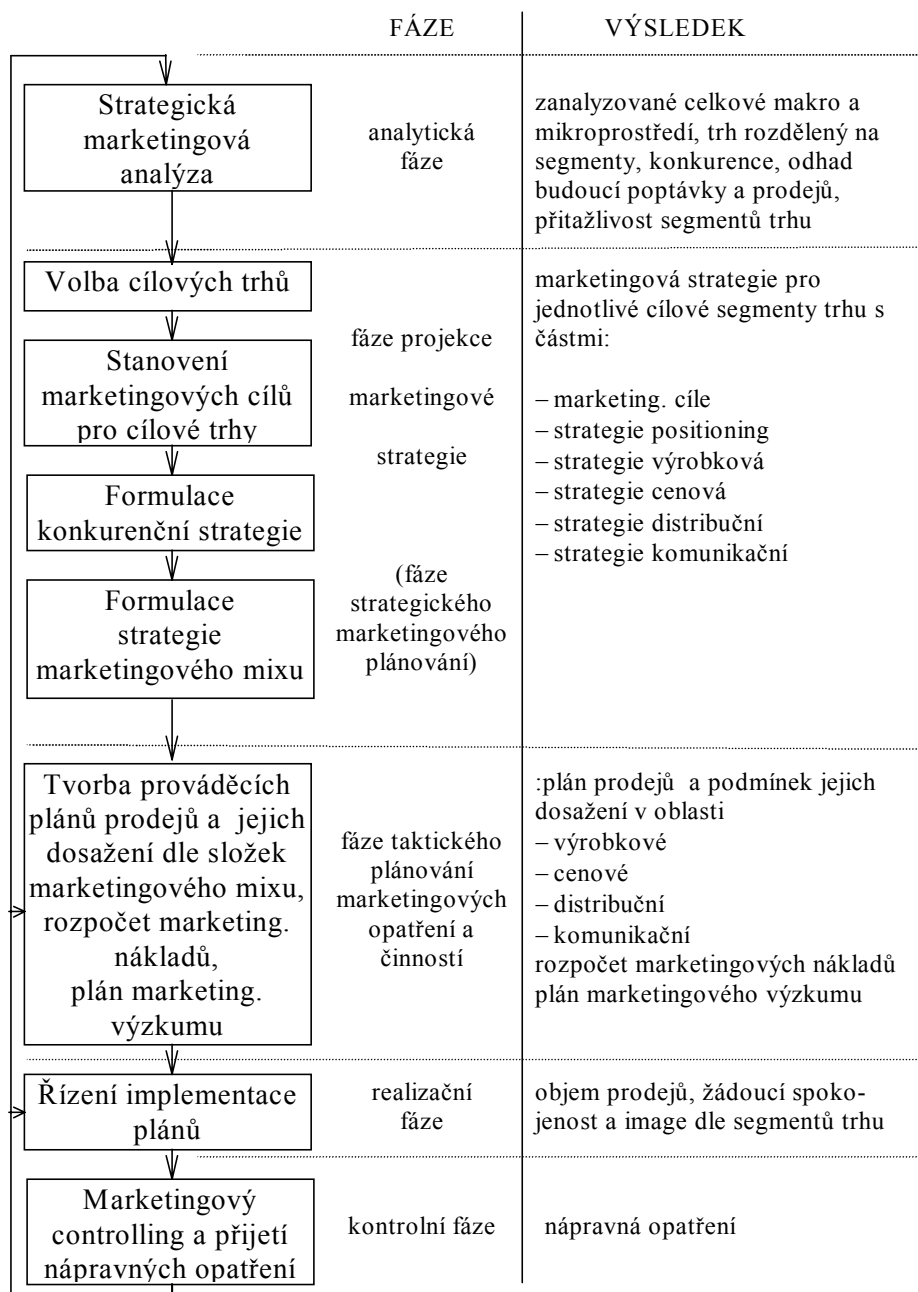
Ačkoli firma při svém podnikání může uplatnit různé přístupy k trhu (výrobní, výrobní, prodejní), ukazuje se jako nejefektivnější z hlediska zajištění dlouhodobé úspěšnosti podniku přístup s komplexním zaměřením se na zákazníka, tedy přístup marketingový. Marketingové pojetí totiž správně odhaluje, že klíč k dosažení cílů organizace spočívá v určení potřeb a požadavků cílových zákazníků a zabezpečení žádané spokojenosti trhu dodávkou vhodného výrobku či služby, za přiměřenou cenu, na vhodném místě a za účinné marketingové komunikace (koncipováním sladěného a adekvátního marketingového mixu), a to efektivněji a účinněji než konkurence. [2]

Tolik dnes užívané slovo "marketing" tedy můžeme v tomto pojetí chápat jako "jednotnou koncepci podnikatelské politiky vycházející z poznání, předvídání, vyvolávání a ovlivňování měnících se potřeb a požadavků zákazníků a jejich přeměny v koupěschopnou poptávku po výrobcích a službách podniku s cílem uspokojit zákazníky a trvale zvyšovat kvalitu jejich života, a tak dosáhnout žádoucí ekonomický efekt a trvalou prosperitu podniku. [1]"

Proces marketingového řízení firmy se uskutečňuje jako řídicí cyklus, který obsahuje tyto základní fáze: marketingovou analýzu, plánování, realizaci a kontrolu. V rámci analýzy a plánování lze dále rozlišit úroveň strategickou a taktickou. Jednotlivé fáze tohoto procesu a jejich návaznost názorně představuje obrázek 1.

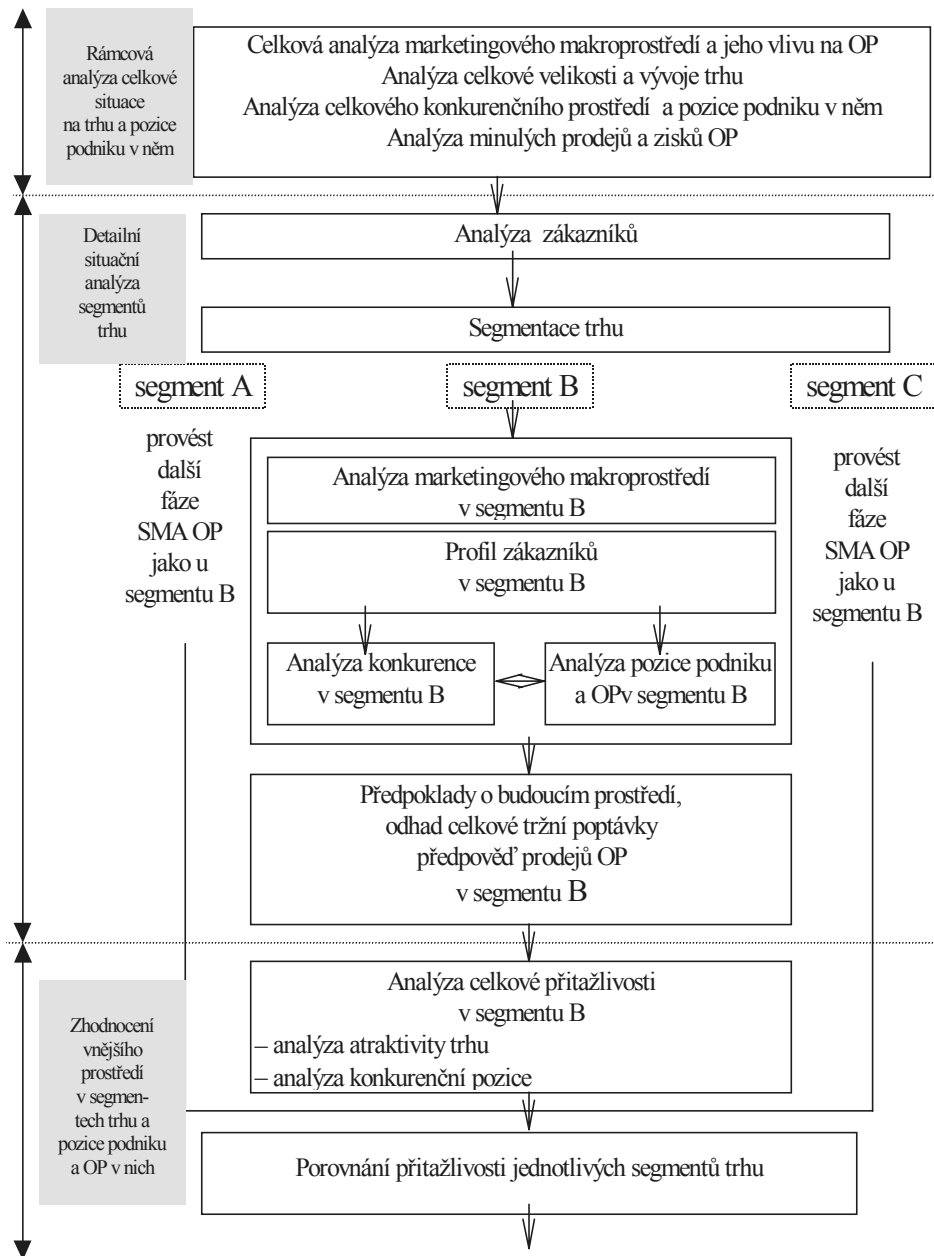
Prvním velmi důležitým krokem celého procesu je strategická marketingová analýza, jenž tvoří nezbytné východisko pro všechny navazující fáze. Ta dle H. Lošťákové [32] představuje systematické zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku, jejímž výsledkem je identifikace příležitostí a ohrožení na trhu a schopnosti podniku tyto příležitosti využít a ohrožení eliminovat. Strategická marketingová analýza je tvořena dílčími etapami, které na sebe logicky navazují a vytvářejí jednotný systém, jehož prvky jsou zachyceny na obrázku 2. V celém procesu analýzy lze definovat tyto základní prvky [2,3]:

- **Analýza marketingového makroprostředí.** Marketingové makroprostředí tvoří širší společenské síly, jež působí na všechny aktéry v okolí podniku (zákazníky, konkurenty, dodavatele, zprostředkovatele, veřejnost), ale i na podnik samotný. Stojí mimo kontrolu firmy, a tudíž jsou neovladatelné, nicméně je podnik musí při tvorbě své marketingové strategie pro jednotlivé OP respektovat. Marketingové makroprostředí vytváří určitý rámec a klima pro podnikání, jemuž je třeba se přizpůsobit. Tvoří jej faktory demografické a sociokulturní, makroekonomické, politické a právní, vědecko - technologické a přírodní (ekologické), kdy je třeba si všimnout současné situace a odhadovat budoucí vývoj, neboť změna podmínek makroprostředí mnohdy zásadně mění možnosti podnikání.



Obrázek 1. Proces marketingového managementu oboru podnikání

Zdroj: Lošňáková, H.: Strategické marketingové plánování jako subsystém strategického managementu chemických podniků v turbulentním tržním prostředí. Habilitační práce, Univerzita Pardubice 1999.



Obrázek 2. Fáze procesu strategické marketingové analýzy

Zdroj: Lošťáková, H.: Strategické marketingové plánování jako subsystém strategického managementu chemických podniků v turbulentním tržním prostředí. Habilitační práce, Univerzita Pardubice 1999.

- **Analyza zákazníků.** Zákazníci jsou prioritou v marketingovém přístupu. V marketingovém pojetí za zákazníky považujeme jak současné kupující a spotřebitele, tak potenciální zákazníky nakupující zatím od konkurence nebo i ti, kteří zatím výrobek neužívali, ale mohli by jej potřebovat. V rámci této analýzy je tedy nezbytné nejprve přesně identifikovat vlastní zákazníky a u nich posléze provést analýzu procesu jejich nákupu a užívání výrobků, analýzu očekávaných a potenciálních (latentních) požadavků a preferencí zákazníků, analýzu dosavadního způsobu nákupu, včetně možných změn a analýzu jejich rozhodovacího procesu. Komplexní analýza zákazníků by měla směřovat k segmentaci trhu.
- **Segmentace trhu.** Segmentace trhu je proces rozdělení celého trhu na segmenty zákazníků tak, že požadavky a přání zákazníků uvnitř každého segmentu a z toho plynoucí nákupní a spotřební chování jsou podobné a rozlišitelné od potřeb a požadavků zákazníků v jiných segmentech. Pro jednotlivé kategorie výrobků je nutné zjistit, co je příčinou rozdílných požadavků zákazníků a najít charakteristiky způsobující odlišnosti v chování zákazníků (tzv. segmentační proměnné). Mohou jimi být v případě spotřebního trhu např. věk, pohlaví, velikost rodiny, profese, vzdělání atd. V případě průmyslového trhu např. obor užití výrobků u zpracovatelů, velikost podniku, technická vyspělost zákazníka apod. Segmentace trhu připadá v úvahu, pokud heterogenní trh je rozčlenitelný do řady menších homogenních trhů z hlediska nároků a požadavků na provedení prvků marketingového mixu, a tedy i požadavků na rozdílné přístupy výrobce k zákazníkům.
- **Analyza konkurence.** Konkurencí se rozumí všechny subjekty na straně nabídky, jež mají shodný zájem získat přízeň určité skupiny zákazníků, o niž usiluje i náš podnik, a prodat jim své zboží. V rámci analýzy konkurence hledáme odpověď na následující otázky: Kdo jsou naši konkurenti? Jak lze celkově charakterizovat konkurenční prostředí při obsluze segmentu trhu? Jaké jsou hlavní cíle konkurentů? Jaké jsou současné strategie konkurentů realizované k dosažení vytyčených cílů? Jaké jsou jejich zdroje a schopnosti, silné a slabé stránky ve srovnání s našim podnikem, tzn. jaká je tzv. "integrovaná konkurenční výhoda" podniku? Jaké jsou pravděpodobné budoucí strategie konkurentů?
- **Odhad celkové tržní poptávky a předpověď prodeje podniku** Tržní poptávku po určitém výrobku je možné definovat jako "celkový objem výkonů, jež by mohl být koupen určitou skupinou zákazníků v určité geografické oblasti za určité časové období v určitém marketingovém prostředí za působení určitého marketingového programu". Při předvídání prodeje na trhu i prodeje firmy se využívá řady různých metod, např. statistických nebo expertních odhadů. Jiné metody se zpravidla užívají u známého, již zavedeného výrobku a jiné u nově zaváděného výrobku na trh.
- **Analyza přitažlivosti segmentů trhu.** Analýza přitažlivosti trhu spočívá ve shrnutí předchozích částí analýzy. Sestává ze dvou částí:
 - a) analýzy atraktivity jednotlivých segmentů trhu,
 - b) analýzy vlastní konkurenční pozice v segmentech trhu.
 Jde při tom o posouzení možností podniku dosáhnout žádané úrovně zisku s přihlédnutím k rizikům na vytypovaných segmentech trhu. Při tom každý podnik může vidět atraktivitu obsluhovaných trhů různě vysokou s ohledem na vlastní pozici na nich. V závěrečném kroku analýzy přitažlivosti segmentů je účelné sestavit celkový profil každého segmentu trhu, kde jsou srovnány příležitosti a ohrožení i

silné a slabé stránky podniku resp. daného oboru podnikání. To umožňuje stanovit preference mezi trhy při jejich obsluze a nebo zvolit nové trhy, na které hodlá podnik vstoupit.

Na výše popsané fáze strategické marketingové analýzy navazuje vlastní proces strategického marketingového plánování, jenž ve své podstatě znamená rozhodování o tom, které cílové trhy (segmenty zákazníků) bude podnik na základě analýzy jejich přitažlivosti obsluhovat, o jaké kvantitativní (např. velikost prodeje, tržní podíl atd.) a kvalitativní (např. míra spokojenosti zákazníků, úroveň loajality atp.) cíle bude podnik usilovat a s jakou konkurenční strategií (tj. způsobem profilování se na trhu, jedinečným odlišením se od konkurence) a strategií marketingového mixu (tj. strategií pro výrobek, cenu, distribuci a marketingovou komunikaci) bude na jednotlivých trzích tyto cíle naplňovat. Tímto způsobem definovaná dlouhodobá strategie je posléze rozpracovávána do jednotlivých taktických a operativních plánů pro jednotlivé obory podnikání a konkrétní výrobky.

2. PŘÍPADOVÁ STUDIE NA PROCVIČENÍ A POCHOPENÍ ZÁSAD STRATEGICKÉHO MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ

Zadání

Pan Novák chce marketingově podnikat

Pan Novák, absolvent VŠ, pracoval již 10 let jako vedoucí laborant hygienické stanice města Městec. Do zaměstnání dojížděl z asi 20 km vzdáleného městečka Městeček, kde měl se svou rodinou pěkný byt. V poslední době si pan Novák všiml, že se stále více lidí v Městečku zajímá o možnost rozboru kvality pitné vody a zvýšená poptávka po tomto typu rozborů ze strany občanů byla patrná i na hygienické stanici. Tento zájem ho z počátku poněkud překvapil, neboť v Městečku i ve většině okolních vesnic byl zaveden veřejný vodovod, kde je kvalita vody pravidelně přísně sledována, ale později si uvědomil, že v důsledku zdražení pitné vody, se lidé opět snaží ve zvýšené míře používat vlastní zdroje.

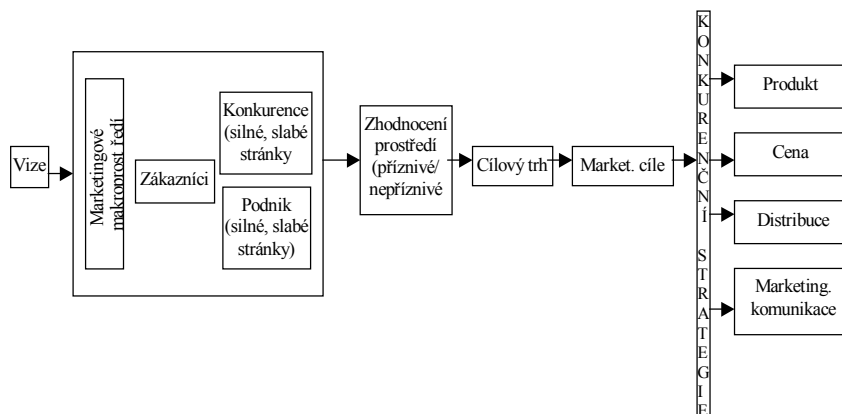
Pan Novák věděl, že se jiná zkušebna v regionu nenachází, a tak odkazoval své spoluobčany na služby hygienické stanice v Městci, kde základní rozborů vody prováděli. Při tom si ale začínal uvědomovat, že to pro obyvatele Městečka a okolních obcí není jednoduché a zároveň začínal pociťovat i jisté pracovní přetížení a nedostatky ve službách místní hygienické stanice. Neznalí lidé nevěděli, jak vzorky odebrat, jak je skladovat, uchovat či přepravit na "stanici", a tak mnohdy vážili cestu do Městce zbytečně a "stanici" doslova bombardovali nevhodnými zásilkami. Tam začínali být zahlceni. Nikdo neměl čas důsledně se věnovat zákazníkům a vše jim pořádně vysvětlit. O možnosti nabídnout občanům specialistu, který by vzorek odborně odebral, nemohlo být ani řeči. Navíc se začala prodlužovat i doba, po kterou lidé museli čekat na výsledek testů. Již nyní to bylo několik týdnů. Problémem bylo i to, že hygienická stanice v Městci neměla vybavení pro speciální testy vody, které někteří lidé požadovali, a tak vzorky odesílali do vzdálené specializované laboratoře, čímž se čekací doba na výsledky ještě výrazněji prodlužovala. Pan Novák ke všemu zjistil, že přetížení zaměstnanci raději ani speciální testy, které jsou sice dražší, ale z hlediska rozboru kvality komplexnější a lepší, zákazníkům nenabízejí. Provedením vlastních testů a poskytnutím výsledků rozboru ale problém samozřejmě zdaleka nekončil. Lidé žádali rady, instrukcí, vysvětlení....

V této situaci se pan Novák rozhodl jednat. Již před nějakou dobou ho napadlo založit si vlastní "testovací laboratoř" v Městečku. Měl požadovanou kvalifikaci i

potřebné zkušenosti a navíc měl i dostatek financí na koupi vhodných prostorů a laboratorního vybavení, které by umožňovalo jak běžné, tak dokonce i speciální testy vody. Z odborného hlediska by tedy zřejmě pro pana Nováka nebyl problém získat certifikát, potvrzující jeho způsobilost k dané činnosti. Ani personální zajištění mu nedělalo starosti, neboť věděl, že někteří jeho schopní kolegové, zejména Ti, co dojíždějí z Městečka, by jeho nabídku neodmítli. Navíc znal i pár jiných velmi schopných kvalifikovaných lidí, s kterými by byl schopen poskytnout zákazníkům služby velmi rychle, ale také komplexně, včetně zajištění odběru vzorků a požadovaného poradenství.

Na základě svých zkušeností se pan Novák snažil co nejpřesněji odhadnout situaci a zvážit budoucí vývoj poptávky po rozborech vody a zjistil, že potenciální regionální trh Městečka a okolí, na nějž se chce zaměřit, je pro dosažení ziskovosti již v současné době více než dostatečný, přičemž bude pravděpodobně alespoň několik let růst. Rozbory vody pak musí být pravidelné, tudíž není pravděpodobný úbytek zájmu ani ve vzdálenější budoucnosti. Pravděpodobný je také nárůst poptávky po rozborech odpadních vod. Legislativní omezení v této oblasti nejsou očekávána. Na základě rozpočtu pak pan Novák dále zjistil, že jeho náklady budou pravděpodobně v důsledku úspor materiálu nižší, než jaké vykazovala hygienická stanice.

Pan Novák správně vidí budoucnost své firmy pouze v uplatňování marketingového přístupu k trhu. Pomozte tedy panu Novákovi vytvořit marketingovou strategii pro jeho podnikání. Postupujte dle schématu zobrazeného na obrázku 3.



Vypracování

Vize: Zajišťovat kvalifikovaný, spolehlivý, komplexní, snadno dostupný a servis rozboru vod pro jakékoli zájemce v místním regionu moderní technologií s vysoce kvalifikovaným a vstřícným personálem.

Zákazníci: (kdo jsou a jaké mají požadavky)

- Zákazníky budou zřejmě - občané(majitelé vodních zdrojů, bazénů...) + firmy užívající vlastní vodní zdroj či potřebující znát složení používané vody + majitelé či provozovatelé čističek odpadních vod + ostatní potřebující rozbor výjimečně.... Asi nebudou shodní v požadavcích a preferencích - vytváří se segmenty. Na které by se měl pan Novák soustředit? Dnes zřejmě především na

neuspokojené majitele vodních zdrojů, perspektivní jsou také provozovatelé a majitelé čističek odpadních vod a bazénů. Zejména tedy na ty, co budou potřebovat rozборы pravidelně.

- Požadavky - získat spolehlivou informaci o kvalitě vody a s tím související poradenství, snadno (dostupně), rychle, levně, kvalifikovaně, srozumitelně, se vstřícným přístupem zaměstnanců, nejlépe s komplexním zajištěním celého problému (aby se nemuseli starat o odběr a dopravu vzorků a vyzvednutí výsledků či byli o technice odběru vzorků náležitě instruováni a vybaveni potřebnými prostředky, výsledky byly srozumitelné a byly jim náležitě vysvětleny, bylo jim řečeno, jak dále postupovat - např. jak kvalitu vody zlepšit atd.)

Konkurence: (kdo jsou a jaké jsou jejich slabé a silné stránky)

- Současná konkurence - hygienická stanice v Městci; potenciální konkurence - možní další provozovatelé soukromých laboratoří
- Současná nabídka - slabiny - nedostatečné personální zajištění, nedokonalé technické zajištění, pomalé, nekomplexní, nevyhovující poradenství a instruktáž, daleko od Městečka, vyšší náklady....
 - klady - kvalifikované, zavedené, důvěryhodné (má "jméno")....

Potenciální konkurence by byla nebezpečím, pokud by díky svým zdrojům a schopnostem dokázala lépe vyhovět přáním a požadavkům zákazníků.

Podnik: (slabé a silné stránky)

- Silné stránky - majitele znají v regionu jako kvalifikovaného a důvěryhodného, kvalifikovaný a zkušený personál, moderní laboratorní vybavení, schopnost zajistit komplexní službu, blízký, schopný rychle reagovat, nižší náklady než současná konkurence....
- Slabiny - nezavedený, zatím neznámý, musí si vybudovat jméno

Prostředí (příznivé, nepříznivé)

- je příznivé - nespokojené požadavky zákazníků vytvářejí tržní příležitost, lze očekávat rostoucí poptávku, neočekávají se změny v této oblasti....

Cílový trh

Zákazníci (dle již definovaných cílových skupin) z Městečka a okolí.

Marketingové cíle - kvantitativní

Jsou většinou definovány jako objem prodeje(tržeb) a tržní podíl na celkovém trhu nebo u klíčových zákazníků. Pan Novák by chtěl zřejmě postupně získat až 100% trhu v regionu, ale ze zadání nelze specifikovat.

Marketingové cíle - kvalitativní

Mohou být definovány jako podíl zcela spokojených zákazníků nebo jako % zcela spokojených zákazníků

Konkurenční strategie (čím se chtěl pan Novák odlišit)

Nabídkou snadno dostupného, rychlého, komplexního a individuálně přizpůsobeného servisu souvisejícího s rozбором vody v regionu za výhodné ceny pro zákazníky.

Strategie marketingového mixu

- Produkt (co všechno by mohl pan Novák nabízet)
 - rozbor vody - základní i speciální,
 - odběr vzorků pracovníkem podniku,
 - poradenství a instruktáž - jak odebrat vzorky (+ poskytnout pomůcky)
 - jak zlepšit kvalitu vody (+ doporučit prostředky)
 - vysvětlit výsledky rozboru.
- pravidelné či jednorázové komplexní zajištění rozboru vody od odběru vzorků po dodání vypracovaného protokolu s doporučeními.

Cena

Pan Novák má nižší náklady než "hygienická stanice", a tudíž by mohl mít i nižší ceny. Je ale blíže, rychlejší, schopen poskytovat komplexní servis..... Je třeba zvolit cenu tak aby odpovídala hodnotě nabídky pro zákazníky, a ta bude zřejmě vyšší než u hygienické stanice. Novák může tudíž pro nabídku komplexního zajištění rozboru vod, který "hygienu" nezajišťuje nastavit cenu vyšší. Běžné rozboru by se zřejmě mohly pohybovat na úrovni cen "hygieny" s tím, že by bylo vhodné poradenství a některé doplňující služby poskytovat zadarmo (je třeba to zákazníkům sdělit). V této fázi je třeba rozhodnout i o modifikacích ceny, slevách, platebních podmínkách...

Distribuce

Dodání vzorku - vyzvedne zaměstnanec, donese zákazník osobně, je dodán v zásilce..

Distribuce výsledků - pošta, mail, osobně, fax, telefon....

Poradenství - telefon, osobně, mail, fax

Důležité je i místo kontaktu se zákazníkem, tudíž by měl pan Novák zajistit příjemné prostory pro případ osobní návštěvy zákazníků a komunikace s nimi.

Komunikace

Místní rozhlas, letáky do schránek, vývěsky, osobní propagace u větších firem či čistíček.....

Celkové zhodnocení: Pokud pan Novák dokáže zajistit stále kvalitní službu respektující vývoj potřeb a přání zákazníků za odpovídající cenu bude mít zřejmě na trhu úspěch.

Použitá literatura

1. Kotler, P.: Marketing Management. Analysis, planning, implementation and control. 6.ed. Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey 1989.
2. Lošťáková, H.: Podniková ekonomika a management. Vysokoškolská skripta. Univerzita Pardubice, FCHT, KEMCh. Pardubice, 1998.
3. Lošťáková, H.: Strategické marketingové plánování jako subsystém strategického managementu chemických podniků v turbulentním tržním prostředí. Habilitační práce, Univerzita Pardubice 1999.