

Strategický marketing – strategické marketingové řízení a BMC

Na těchto základech budeme stavět



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Michal Stoklasa, Ph.D.
Strategický marketing



- **1 Hype!**
 - **2 Metodologie strategického marketingu.**
 - **3 Rozvoj strategického marketingu (a smrt).**
 - **4 Případovka RC Cola.**
 - **5 Strategie a taktika.**
 - **6 Business Model Canvas – BMC.**
-

1 Je to boží, je to skvělé a brzy to splaskne. Co je to? Hype (Čížek, zive.cz)



- Hype - jedná se o trik, přehnané tvrzení a očekávání, umělý stimul nebo třeba nadměrnou (neopodstatněnou) medializaci.
 - Termín hype se v každém případě stal součástí internetového a marketingového žargonu a přebírají jej alespoň v nespisovné formě i další jazyky.
 - Každý dnes tedy ví, že když je něco hezky česky řečeno vyhajpované, bublina co nevidět také splaskne.
-

- Lidé chtějí být ohromeni novinkami a nadějí na lepší zítřky, není tedy týdne, aby se na [Kickstarteru](#) neobjevil alespoň jeden futuristický projekt. Autoři dodají krátké video, několik málo renderů a příslib, že do roka a do dne změni svět. Na to zase slyší média, která dobře ví, co chtějí surfaři slyšet, a rozjíždí se spirála touhy a očekávání – hype.
 - Po několika měsících však dojde k vystřízlivění. Mezi vývojáře dorazí první prototypy vysněného zařízení a komunita zjišťuje, že ani zdaleka nejsou tak dokonalé, jak slibovalo pečlivě připravené video. Zájem o startup klesá, už nikoho nezajímá – snad jen několik zarputilých fanoušků na jejich blozích. Média naopak s povděkem přijmou informaci, že firma bude propouštět, poněvadž negativní zprávy jsou přeci ty nejčtenější.
-

Hype a jeho životní cyklus 2

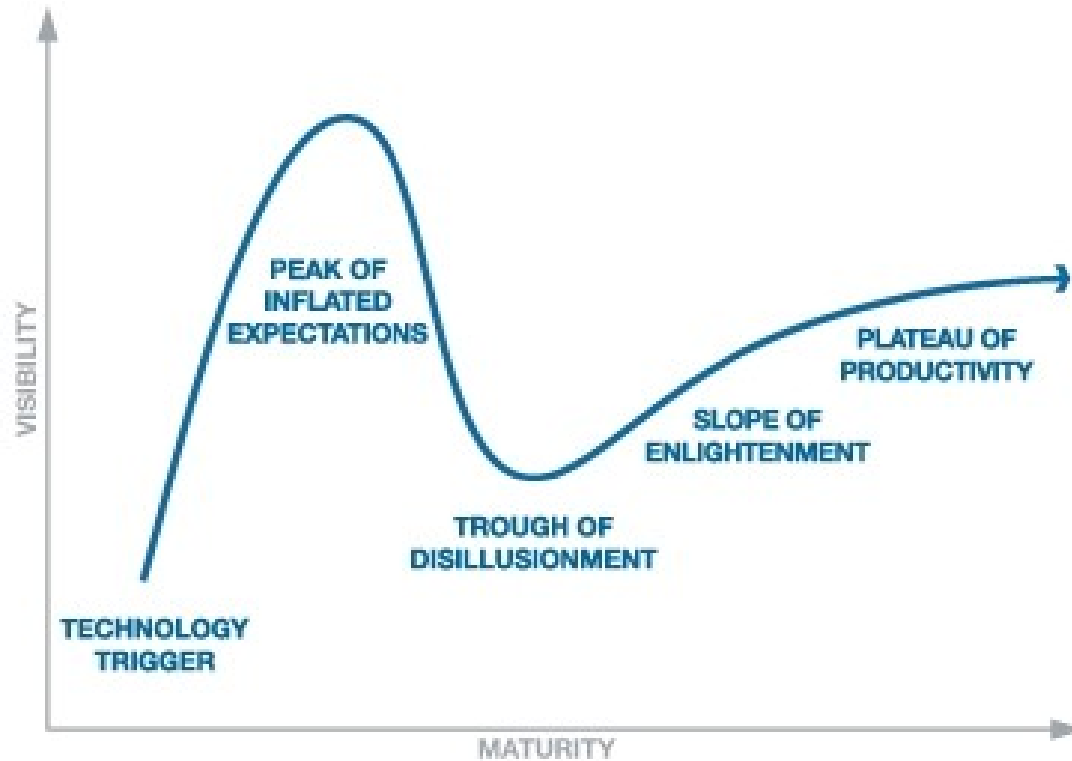


- Nad kdysi nadějným startupem už všichni zlomili hůl, ale jeho autoři se nevzdávají a produkt vylepšují. Prozíraví investoři pumpují do firmy další a další kapitál a jednoho dne opět vzbudí zájem okolního světa. Už to není nebezpečná bublina hypu, ale strážlivé přijetí – on ten produkt možná nakonec bude asi opravdu fungovat.
 - Firma se konečně prosazuje na trhu, poptávka roste a produkt se dostává do vysněného a relativně dlouhodobého stavu - **Plateu of Productivity**. Nenajdete zde žádné revoluční hračky, ale osvědčené a svým způsobem vlastně i nudné produkty, které považujeme za samozřejmé, a proto si je stále dokola kupujeme: chytré mobilní telefony, notebooky, placaté televizory, tablety a další úžasnou elektroniku, která kdysi dávno před mnoha a mnoha lety také byla na vrcholu hypové křivky a následný propad zájmu naštěstí přežila.
-

Gartner Hype Cycle



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- Hype před launchem produktu nám pomáhá s financováním – i před uvedením produktu máme náklady.
 - Najděte charakteristiky produktu, které jsou přelomové/nutné pro zákazníky (marketing vytváří potřebu produktu).
 - Správná saturace trhu marketingovou komunikací. Je třeba najít OL a osoby zainteresované v našem produktu. Využít sociální média.
 - Využijte mluvčího pro produkt, který bude chápán cílovým segmentem jako trendsetter.
 - Vybudujte pocit nedostatku produktu – je třeba koupit ihned (předobjednat – bonus?).
-

Jak dělá hype Apple



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- iPhone 5 prodal první den přes 2 mil. Kusů, iPhone 6 10 mil. První víkend, iPhone 6s 13 mil., iPhone 8 dokonce vyprodal 20 mil.! A na iPhone X a Xs se dělala brigáda na stání ve frontě a následný pře prodej!!
 - Co je tajemstvím?
 - Dlouhodobý teasing – vytváří napětí, tajemství, buzz měsíce předem. (důležitý vztah s médií, sociální sítě, zájmové magazíny)
 - Využívají nedostupnost – nedostatečná zásoba, fronty před obchody, dražby na internetu.
 - Využívají přátelskost v technologickém pokroku.
 - Využívají design produktu pro jeho odlišení.
 - Vytvořili si zapálenou komunitu fanoušků.
-

2 Metodologie strategického marketingu



- Strategie je nadužívaný pojem (proto odlišné chápání).
 - Náplň strategického marketingu vs. „klasického“ marketingu vs. strategického managementu.
 - Definice odborných pojmů – velké rozdíly (existuje vůbec strategický marketing? Marketingové řízení? Strategické řízení?).
-

- Strategický marketing – je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům.
 - Vývojové fáze marketingu:
 - Výrobní marketingová koncepce.
 - Výrobní marketingová koncepce.
 - Prodejní marketingová koncepce.
 - Marketingová koncepce. (*sociální - CSR, ekologická, globální, atd.*)
 - *Strategický marketing.*
 - *Řízení vztahů se zákazníky. (obsahový marketing)*
 - *Holistický marketing – vztahový + společensky zodpovědný + interní + integrovaný.*
-

- Content marketing – zaměřen na obsah. Varianta „low cost“ content marketing.
 - Přejchod od mechanického marketingu (popis stavu) ke kauzálnímu marketingu (příčina – důsledek).
 - Přejchod od promotional marketingu k behaviorálnímu (optimalizace vztahů na základě sledování chování).
 - Kreativní marketing – zážitky.
 - Chytrý marketing – vše online, neustálá analýza databází a nabídka toho pravého (CRM).
-

- Lze ho charakterizovat jako proces, spojený zejména:
 - s vypracováním analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku, analýz faktorů příležitostí a ohrožení i analýz faktorů konkurence,
 - s participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení,
 - se stanovením marketingových cílů,
 - s volbou marketingových strategií pro dosažení vytýčených cílů,
 - s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
 - s komplexním řízením marketingového procesu.
-

3 Rozvoj strategického marketingu 1



- Na konci *padesátých let* se východiskem stala **změna trhu prodávajícího na trh kupujícího** při současných všeobecných tržních růstových tendencích. Již tehdy bylo požadováno dlouhodobé zaměření nabídky výkonů podle potřeb poptávajících.
 - Na prahu *šedesátých let* vyslovil Ansoff své zásadní předpoklady k volbě marketingové strategie (tržní proniknutí a rozšíření, rozvoj produktu, diverzifikace). Toto i dnes významné koncepční zaměření na **strukturalizaci strategií tržních oblastí** může být označeno za vlastní zrod strategického marketingu.
 - Ve spojení s diversifikačními a divizionalistickými vlnami v šedesátých létech se dostávají jednoznačně do popředí růstové strategie a v souvislosti s rozšířením činností vedoucích k realizaci nových produktů a vstupem na nové trhy se zvyšuje pozornost k získávání **synergických koncepcí** (Ansoff, 1966).
-



- Počátkem *sedmdesátých let* dochází k rozšíření **portfoliových koncepcí**, založených na finančně – hospodářských úvahách o výnosnosti a riziku. Původně se jimi zabývají poradenské společnosti pro podnikatele, ale v přístupnější a jednodušší formě se rychle rozšiřují i ve vlastní podnikové praxi. Především také proto, že při zahrnutí koncepce zkušenostní křivky mohou zde být odvozeny přijatelné **normové strategie**.
 - Při rostoucím vytlačování konkurence dochází *koncem sedmdesátých let* k obrácení pozornosti na **zajištění stálějších konkurenčních výhod**.
-



- Na základě prací Portera pronikají do strategického marketingu **koncepce strategických skupin** a tzv. **analýzy hodnotových řetězců**. Hodnotový řetězec (Value Chain) rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující potencionální zdroje diference. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti.
 - Skutečnost, že konkurenční přednosti jsou analyzovány, vytvářeny a posuzovány z nadfunkčního pohledu, vede k překonání úzkého pohledu marketingového managementu zaměřeného na nástroje odbytové politiky.
-

- V *osmdesátých létech* paralelně k myšlení, charakterizovanému **konkurenční strategií**, probíhá na mnoha trzích **přechod od multinárodní k světově zaměřené marketingové strategii**.
 - Prosazuje se poznatek, že při volbě vlastních strategií internacionalizace hraje podstatnou roli situace na národních trzích. Pod heslem Outpacing-Strategie jsou navrhovány dynamické koncepce strategických změn. Přitom se pod vlivem přístupu TQM stále více prosazuje názor, že vedoucí postavení v nákladech a kvalitě nepředstavují žádné navzájem se vylučující koncepce, ale souběžně realizovatelné volby strategií.
-



- *Počátkem devadesátých let* tak získávají na významu **integrované přístupy** k úvahám o strategických opcích. Ve snaze zajistit konkurenční přednosti **ve strategických aliancích a spojeních** vzniká nová výzva pro strategický marketing. Vhodnost marketingové kultury a implementace marketingových strategií v hybridních organizačních formách se tak stávají rozhodujícími faktory úspěchu.
 - *Druhá polovina devadesátých let* přechod k řízení vztahů se zákazníky (CRM – Customer Relationship Management).
 - Je to zákaznický orientovaný přístup k řízení, který se vyznačuje aktivní tvorbou a udržováním dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Tyto vztahy musí být prospěšné pro zákazníka i pro firmu (tzv. situace dvou vítězů), což vylučuje neetické chování k zákazníkům.
-

Strategický vs. taktický vs. operativní marketing



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategický marketing** – vykonává top management firmy/divize/SBU – cílem je rozvoj poslání firmy, výběr strategií a rozvoj image, zabývá se makroproblémy.
 - **Taktický marketing** – vykonává střední management – vykonávání strategie v kratších intervalech, taktické rozhodování.
 - **Operativní marketing** – vykonává nižší management - spojený s jednotlivými konkrétními činnostmi, převádí rozhodnutí strategického a taktického marketingu do běžné každodenní praxe.
-

4 Případovka – RC Cola



- RC Cola – v ČR distributor Kofola. Nedařilo se jim.
 - Změna všeho: Receptura, Obal, Láhev, Víčko, Distribuční model, Koncept značky.
 - Lékárenské lahvičky (skleněné) – kompletně jiný obal, víčko. Změna produktu – méně cukru. Změna ceny a distribuce. Kompletně nová komunikace.
 - Celá případová studie [zde](#).
-

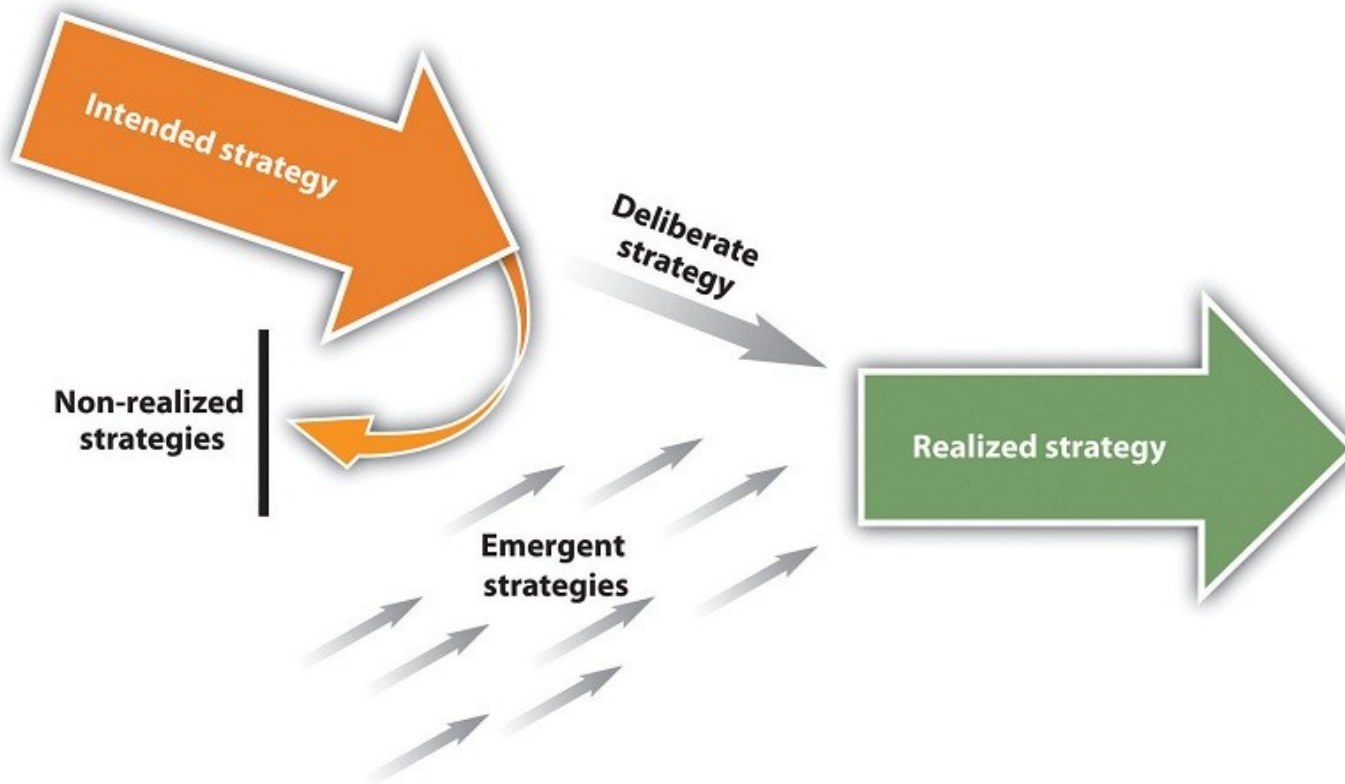
5 Strategie a marketingová strategie



- **Strategie je v obecné poloze určité schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů.**
 - Cílem strategie je dospět k náležitě součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný celek jeho dalších perspektiv.
 - Představuje soubor možných postupů a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny náležitosti a skutečnosti pro úspěšné provedení budoucího rozhodování.

 - Strategie se mění a vyvíjí!!!!
-

Mintzbergovy strategie





- V oblasti marketingu se marketingová strategie orientuje na dosažení konkrétních marketingových cílů v náležitém marketingovém prostředí. Strategie nastiňuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, a který vede k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení stanovených marketingových cílů.
 - A tady vzniká častý problém – marketingová strategie je teda jen strategie komunikace? NE! Je to strategie založená na marketingovém mixu, kde řešíme vše od pochopení zákazníka, tvorbu hodnoty, až po její doručení a následnou ponákuční péči.
-

Strategie vs. taktika



- Strategie je použití prostředků, nástrojů, metod, instrumentů „rámcové“, v „hlavním směru“, k dosažení dlouhodobých (strategických) cílů.
 - Taktika pak detailní, podrobné použití nástrojů, metod instrumentů, prostředků k dosažení krátkodobých (operativních) cílů.
-

6 Business model (Osterwalder a Pigneur, 2010, s. 14-15)



- *„Business model představuje základní princip, jak firma vytváří, předává a získává hodnotu.“*
 - *„Business model můžeme vnímat jako podrobný plán strategie, která se má naplnit prostřednictvím organizačních struktur, procesů a systémů.“*
 - Business Model Canvas – plátno obchodního modelu – má 9 stavebních prvků, viz dále.
-

Business Model Canvas



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
HODNĚ PODNIKATELSKÁ
JILTA V KARVÍNĚ

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

A. Zákaznické segmenty



- „*Osoby nebo subjekty, na které se chce podnik zaměřit.*“
 - Můžeme využít klasickou segmentaci (v rámci přednášky o analýzách si projdeme STP, archetypy, persony, příběhy).
-

B. Hodnotové nabídky



- „*Spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro určitý zákaznický segment.*“
 - Naše nabídka řeší nějaký problém, uspokojuje potřebu.
 - Pro každého zákazníka může být hodnota jiná! (viz přednáška o produktu)
Pro zjednodušení ale předpokládáme hodnotu pro segment.
 - Hodnota může být cokoliv, např. kvantifikovatelné charakteristiky – rychlost, výkon, cena, dostupnost apod.; nebo kvalitativní charakteristiky – krása designu, spokojenost, značka, pohodlnost apod.
-

- *„Jak firma komunikuje se zákaznickými segmenty a jak k nim přistupuje, aby jim předala hodnotovou nabídku.“*
 - Ano, je to komunikace i distribuce (dostupnost).
 - Potřebujeme vědět, jaké kanály námi vybraný segment preferuje, jaké mají tyto kanály náklady a omezení, jaké kanály máme k dispozici v současné době apod.
 - Můžeme využít upravený nákupní proces na *„fáze kanálu: povědomí, hodnocení, nákup, předání, po prodeji.“*
-

D. Vztahy se zákazníky



- „*Typy vztahů, které si firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmenty.*“
 - Příklady typů vztahů: osobní, individuální osobní, samoobsluha, automatizovaný, komunita, spolutvorba apod.
-

- „*Hotovost, kterou firma generuje z každého zákaznického segmentu (příjmy – náklady).*“
 - Hledáme hodnotu, za kterou je zákazník ochoten platit (za co platí nyní? Jak? Jak by rádi platili? apod.), díky tomu tvoříme příjmy.
 - Máme různé cenové mechanismy (typy cen).
 - Fixní vs. dynamická cenotvorba. Kalkulace + marže, ceníkové ceny, slevy, ceny podle charakteristik produktu, vyjednávání, aktuální stav trhu, aukce, poplatky, licence, pronájem, předplatné apod.
-

- *„Nejdůležitější aktiva, která jsou nutná k tomu, aby business model fungoval.“*
 - Může to být cokoli, podle toho, co děláme (kuchař v restauraci, místo pro obchod, technologie pro průmyslovou výrobu, patent apod.).
 - Neřešíme jen klíčové zdroje pro výrobu, ale i pro tvorbu naší hodnotové nabídky (můj produkt není nejlepší, ale má dokonalý servis – tedy aktivem jsou lidé a ne stroje, dokonale nastavený proces), kanály, vztahy, příjmy atd.
 - Dá se zjednodušit do skupin: fyzické zdroje, duševní zdroje, lidské zdroje, finanční zdroje.
-

G. Klíčové činnosti



- *„Nejdůležitější aktivity, které musí firma vykonávat, aby její business model fungoval.“*
 - Jsou ty klíčové činnosti, díky kterým naše firma může fungovat. Poskytujeme díky nim tu hodnotu nabídku.
 - Jaké klíčové činnosti vyžadují naše hodnotové nabídky? Kanály? Zdroje příjmů?
-

H. Klíčová partnerství



- *„Popisuje síť dodavatelů a partnerů, která je nutná k tomu, aby business model fungoval.“*
 - Partnery můžeme chtít z celé řady důvodů, někdy je to kvůli zdrojům, někdy je to kvůli komplementu, nebo třeba s konkurenty průnik na jinak nedosažitelné trhy apod.
 - Kdo jsou naši klíčoví partneři? Dodavatelé? Jaké činnosti pro nás zajišťují? Zdroje? Pomáhají nám snižovat riziko a nejistotu?
-

I. Struktura nákladů



- „*Veškeré náklady související s fungováním business modelu.*“
 - Vše, co děláme, vytváří nějaké náklady. Do teď jsme řešili hodnotovou nabídku, vztahy, partnery a další, to vše pro nás představuje náklady.
 - Musíme vědět, které jsou pro nás nejdůležitější, které jsou nejnákladnější, poté je můžeme zkusit optimalizovat.
 - Fixní náklady, variabilní, úspory z rozsahu atd.
-

- Vytiskneme si co největší plátno, nakoupíme hodně lepících papírků, barevné fixy a ... jdeme na to 😊
 - Jak na design? Povídáme si se zákazníky, využijeme ideaci, vizuální myšlení, prototypizaci, vyprávění příběhů, scénáře atd.
 - Navrhovaný proces: mobilizace (přípravná fáze), porozumění (analýzy), návrh (tvorba a testování), realizace (do praxe), řízení (přizpůsobení na základě zpětné vazby).
 - Pak bychom měli podrobněji vyřešit hodnotu pro zákazníka a vliv prostředí (a času), o tom ale až v dalších přednáškách.
-

- Profesor designu: Lidé mají rádi auta čím dál méně a Tesla promarnila velkou šanci.
 - Článek obsahuje mnoho myšlenek o hodnotě automobilu, ekosystému, flexibilitě produkce atd.
 - Kejska o startupu pro komunitní management - Klientovi chyběl nástroj pro komunitní management. Tak ho česko-slovenský startup stvořil a získává na něj miliony.
-



- Jak proměnit kino v době pandemie Covid-19? Hromadně se celý rok ruší kulturní akce, lidé sedí zavření doma (Netflix a Piratebay). Vy ale máte obrovskou budovu s plátnem – jak proměnit toto podnikání, aby přežilo?
 - Jak proměnit řemesla v 21. století?
 - Mražený jogurt jako zdravá alternativa k tradiční zmrzlině. [Yogoterie](#) a [Frogurt](#).
 - [Super rozhovor](#) - viděl nápad v USA, provedl testovací run doma, born global firma, růst skrze obsah a práci se zákazníky.
-

Konec prezentace



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Děkuji za pozornost 😊
