

1. Růstové strategie

Klíčová slova: tržní penetrace, tržní vývoj, výrobový vývoj, diverzifikace, vertikální integrace

V rámci růstových strategií podnik hledá možnosti svého růstu (intenzivního, integračního či diversifikačního) a posuzuje možnosti v rámci stávajícího podnikání. Výhodou je, že podnik může plně soustředit všechny svoje zdroje na zvýšení konkurenceschopnosti na daném trhu. Nevýhoda spočívá v tom, že zvyšování hodnoty podniku je omezeno.

Pro rozvoj/růst podniku lze využít v zásadě dvě možnosti:

- Tržní rozšíření
- Výrobové (sortimentní) rozšíření

Tím se lze dostat ke známé matici trh – výrobek (I. Ansoff 1957)



		Trh	
		Starý	nový
Výrobek	Starý	Tržní penetrace	Tržní vývoj
	nový	Výrobový vývoj	Diverzifikace Vertikální integrace

Obr.1 Ansoffova matice růstových strategií

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání
978-80-7372-450-4



Tržní penetrace - (Strategie pronikání na trh)

Je růstová strategie, která si klade za cíl: zvýšení objemu prodeje svými současnými produkty na stávajícím trhu. Je vhodná tehdy, jedná-li se o trh dynamicky rostoucí nebo ne zcela nasycený (saturovaný).

Jako základní strategické nástroje používá:

- ◆ Zintenzivnění distribuce,
- ◆ agresivní promotion (reklama, podpora prodeje, osobní prodej),
- ◆ soutěživé ceny,
- ◆ zvýhodnění při velkoodběru,
- ◆ zvýšení kvalifikace prodejního personálu apod.

Smyslem penetrace je :

- Vyvinout tlak na ty, kteří ještě nevlastní výrobek (Attract),

- získat zákazníky od konkurence (má-li konkurence slabiny) (Convert),
- častější užívání výrobku (Increase).

Tato situace je zcela přirozená, založená na rutině, na nabytých dovednostech a znalostech a existujících vžitých vztazích. Poskytuje firmě jistotu a stabilitu a může přispět i k vytvoření dobré pověsti podniku. Penetrace je dobrou volbou v případě, kdy se podnik snaží zvýšit příjmy při nízkých nákladech a nízkém riziku, kdy má dobré znalosti a zkušenosti na současných trzích a prověřenou vlastní dovednost výroby existujících výrobků.

Tržní vývoj - (Strategie rozvoje trhu)



Podnik se snaží výrobek rozšířit do jiného tržního segmentu, než byl původní záměr. Může se jednat:

- ◆ o nová teritoria (*nové lokality či export*),
- ◆ často se jedná o změnu typu zákazníka (*původně exkluzivní výrobek se rozšiřuje do masového prodeje.*),
- ◆ někdy se výrobek z průmyslového trhu přesouvá na spotřební trhy (*syntetické detergenty – prací prášky byly původně užívány v textilním průmyslu, mikrotrouby původně ve veřejném stravování, letecké společnosti*).

Tato strategická volba vychází z poznání, že výrobek je možno vyrábět nebo poskytovat ve větším množství (po výrobcích je značná poptávka). Prodej je silnou stránkou podniku a distribuční systém je výkonný. Ovšem podnik může také zjistit, že současní zákazníci ztrácejí zájem o dosavadní výrobky. Rozšíření tržních sfér je vhodné i v případech existence „tržních mezer“ zjištěných v rámci situační analýzy. Pro podniky je tato strategie v řadě případů značně náročná a někdy i riskantní vzhledem k neznalosti prostředí, do kterého vstupují. Tato volba vyžaduje vysokou manažerskou způsobilost, vhodně zvolený a výkonný distribuční systém a schopný prodejní personál.

Výrobní vývoj - (Strategie vývoje výrobku)



Tato strategie vychází ze změny výrobku a ze zachování jeho prodeje na současných trzích. Jedná se o:

- ◆ Snahu zlepšovat pozici firmy inovacemi,
- ◆ zkrácením inovačního cyklu.

Nový výrobek může být buď koncepčně odlišný od předchozího, nebo se může jednat o diametrálně odlišnou kvalitu. Představený nový výrobek může, ale také nemusí souviset se současným výrobním mixem podniku. Zvýšení prodejního obrátu lze dosáhnout například uvedením zdokonaleného výrobku s podporou účinné propagace na stávající trh, doplněním současné výrobní řady o další výrobek a jeho uvedení na existující trh.

Pro strategii hovoří zastaralé nebo už překonané výrobky nebo pokles poptávky po současných výrobcích. Podniky, které volí tuto strategii, jsou přesvědčeny, že počet dosavadních zákazníků je značný a stále se zvyšuje a že zákazníci mají důvěru ve schopnosti podniku chápat změnu jejich potřeby a ve snahu vyjít jim vstříc. Nebezpečím jsou mnohdy vysoké inovační požadavky nebo specializace, vedoucí

k malému počtu zákazníků. Tyto skutečnosti mohou vést ke zvýšení nákladů nebo snížení příjmů. Strategie vývoje nového výrobku je dobrou volbou v případě, kdy podnik zná dobře své zákazníky, řadu let na určitých trzích působí, buduje si a posiluje dobrou pověst a těší se důvěře zákazníků.

Nové výrobky na nové trhy

Podnik použije tuto strategii v případě, že lze najít dobré příležitosti mimo současné aktivity a má k tomu dostatek volných kapacit a zdrojů. Strategie je velmi působivá, ale rovněž značně riskantní, protože podniky většinou nemají ani výrobní, ani marketingové zkušenosti, které by mohly využít.



Zde jsou možné dvě růstové strategie:

Vertikální integrace - Je to kombinace jednotek dodavatelských, výrobních, odběratelských, distribučních v rámci jediné firmy.

Rozlišuje se:

- **zpětná integrace** (backward integration), kde firma koupí nebo pohltí, (získá kontrolu) svého dodavatele.

Například: Podnik na výrobu obuvi koupí svého dodavatele – gumárenský podnik. Tím získá výhody mnohem lepší koordinace dodávek, získá strategickou výhodu nad konkurenty – nakupuje levněji. Navíc má nové výrobky pro nové trhy, gumárenský podnik buď sám vyráběl pneumatiky, nebo část své výroby prodává závodům na výrobu pneumatik.

Zpětná integrace umožnila vstup s novými výrobky na nové trhy – často do perspektivnějšího odvětví.

- **dopředná integrace** (forward integration). Firma získá svého odběratele.

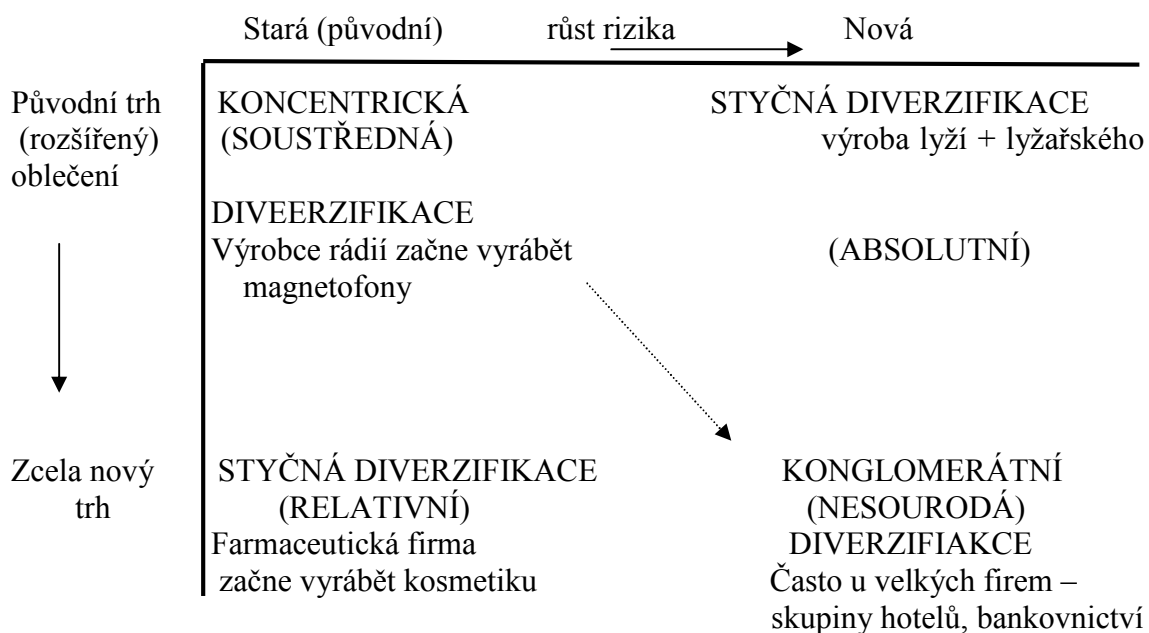
Například: Podnik koupí velkoobchod či distribuční síť. Závod na výrobu textilní metráže koupí zpracovatelský závod – konfekční. Prvovýroba metráže může stagnovat, konfekční odvětví zajistí další růst.

Přínosem integrace je snížení nákladů ve výrobě, marketingu, získání distribuční sítě, zlepšení řízení a koordinace, stabilita vztahů, zvýšení kvality výrobků, často se jedná o vstup do odvětví s vyšší profitabilitou. **Nevýhodou** je menší přizpůsobivost vůči technologickým změnám. Je tedy riskantní všude, kde je těžko odhadnutelná poptávka.

P.Kotler ještě uvádí **horizontální integraci**, což je integrační kontakt s některými konkurenty, pokud to nezakazuje legislativní politika státu (kdy firma koupí svého konkurenta.)

2. Diverzifikace: Přestože se jedná o vstup s novými výrobky na nové trhy rozhodující pro dělení diverzifikace je vztah nové a staré technologie, vztah výrobku k trhu.

Existují 4 základní typy diverzifikace: Technologie



Šipky vyznačují růst rizika, diagonální čárkovaná šipka – maximální riziko!

Obr. 2 Diverzifikační strategie

Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4

→ **soustředná diverzifikace** – znamená výrobu nového produktu pro novou třídu původních zákazníků, má návaznost na technologii produktu původního (*např. výrobce osobních automobilů začne vyrábět užitkové vozy,*)

→ **styčná diverzifikace**

- absolutní** – v případě, že existuje nový produkt pro novou třídu původních zákazníků, který nemá návaznost na technologii produktu původního (*např. výrobce kol začne vyrábět cyklistické oblečení,*)
- relativní** – produkt pro zcela nového zákazníka s návazností na původní technologii (*např. výrobce kosmetiky začne vyrábět multivitaminové prostředky,*)

→ **nesourodá absolutní diverzifikace** – nový produkt nemá vazbu ani na technologii ani na původního zákazníka.

Volba strategie diverzifikace znamená v obecné rovině nalezení nových příležitostí mimo existující podnikové aktivity. Předpokládá organizace se značně vysokou výrobní a marketingovou silou, s dokonalou znalostí současného systému a se schopností využít těchto předpokladů za zcela odlišných podmínek.

Shrnutí

V rámci růstových strategií podnik hledá možnosti svého růstu a posuzuje své možnosti. Autorem růstových strategií je Igor Ansoff., který popisuje základní matici růstových strategií. K nim patří strategie tržní penetrace, tržního vývoje, výrobního vývoje, diverzifikace a vertikální integrace. U každé varianty jsou popsány základní nástroje a hlavní smysl.



Kontrolní otázky

1. Jaká rizika jsou spojena s jednotlivými růstovými strategiemi?
2. Která strategie je nejméně a která nejvíce riskantní a proč?
3. Jakou vhodnou úpravu marketingového mixu byste učinily pro získání vedoucí pozice na trhu? Jaké nástroje byste k tomu použili?



Literatura

- McCarthy D. J, Minichiello R. J, Curran J. R.: *Business Policy and Strategy*, Richard D. Irwin, Inc, 1975
- Horáková H.: *Strategický marketing*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 2001. ISBN 80-7169-996-9
- Jakubíková, D.: *Strategický marketing*, 1.vyd.Oeconomica, Praha2008. ISBN 978-80-245-0902-2
- Kenny B., Dyson K.: *Marketing in Small Businesses*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1989
- Kotler P.: *Marketing management*, Grada Publishing, s.r.o., Praha 1998. ISBN 80-7169-600-5
- Meffert H.: *Marketing management*, Grada Publishing, Praha 1996. ISBN 80-7169329-4
- Strnad, P., Dědková, J. *Strategický marketing*, TU Liberec, duben 2009, 3.vydání, ISBN 978-80-7372-450-4
- Tomek, J.: *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Vydavatelství Zpadočeské univerzity 1998. ISBN 80-7082-444-1
- Urban G.L, Star S. H.: *Advanced Marketing Strategy: Phenomena, Analysis and Decisions*, Prentice – Hall International, Inc.1991
- Walker J.D, Boyd W., Larréché, J-C.: *Marketing Strategy Planning and Implementation*, Irwin McGraw – Hill, 1996

