

## **Přednáška č. 7**

### **Identifikace konkurenční pozice podniku**

- **analýza strategických skupin**
- **tržní segmentace**
- **analýza očekávání zákazníků**
- **analýza matice porfolia**
- **identifikací klíčových příležitostí a hrozeb**

### **analýza strategických skupin**

**Analýza strategických skupin - předpoklad , že ne vždy dva výrobci teoreticky konkurenčních produktů jsou také skutečnými konkurenty.**

**Každý může mít vlastní strategii ( např. strategii geografickou ) omezenou výhradně na domácí trhy v případě dvou národních producentů stejného typu ....**

**Definice:**

**V analýze strategických skupin se pak snažíme o definování skupin reprezentujících organizace a podniky se stejnou strategickou charakteristikou, následující stejné strategie nebo vzájemně si konkurující na stejné bázi.**

Výsledky analýz poskytují **informace**:

- kteří z popsaných konkurentů jsou pro rozvoj podniku nejnebezpečnější,
- jaké jsou projevy konkurence v rámci takovýchto skupin,
- jak se tyto skupiny vzájemně liší a z toho vyplývající
- informace o možnostech přechodu mezi jednotlivými skupinami.

## Tržní segmentace

Další metoda ↔ **analýza tržních segmentů**.

**Definice:**

**Segmentace trhu je rozčlenění trhu do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele.**

Klíčem ke správné segmentaci trhu je rozdělení zákazníků či uživatelů podle určitých, pro ně typických charakteristik.

**segmentační kritéria**

- **přitažlivost jednotlivých tržních segmentů ( pomocí Porterovy analýzy)**
- **odhadem velikosti trhu**
- **odhad dynamiky.**
- **určení relativního tržního podílu podniku v jednotlivých segmentech.**
- **budování konkurenční výhody**
- **hledání specifických segmentů**

**začátek analýzy ⇒ Podnik vždy řeší KRITICKOU OTÁZKU ⇒ identifikace odvětví, do kterého patříme**

**Na kterém trhu působíme ⇒ základní smysl existence organizace.**

## **Př. podnik na výrobu stavebních hmot**

### **Otázky :**

- **pohybují se na stavebním trhu, nebo na trhu výrobců stavebních hmot nebo na spotřebitelském trhu**
- **jaký chci získat podíl**
- **jaký chci dosáhnout tržní růst**
- **s kým soutěžím**

### **definice trhu**

- 1. ZÁSADA - TRH POSUZUJEME PODLE POTŘEB ZÁKAZNÍKA A NE PODLE VÝROBKŮ**
- 2. ZÁSADA - RŮZNÉ VÝROBKY MŮŽOU PLNIT STEJNOU POTŘEBU ⇔ STEJNÝ VÝROBEK MŮŽE SLOUŽIT RŮZNÝM POTŘEBÁM.**

### **Definice:**

**Tržní segment** je skupina jednotlivců nebo organizací, které sdílejí jednu nebo více podobných charakteristik, což vede k tomu, že mají podobné potřeby výrobků či služeb.

- **Preference starších zákazníků se obvykle liší od preferencí mladších zákazníků.**
- **Preference zákazníků v různých zemích se obvykle liší. Například zvyky českého zákazníka se liší od zvyků zákazníka v Americe.**
- **Prodej vládnímu sektoru a prodej soukromému sektoru je obvykle pro podnikatelské subjekty zdrojem různých zkušeností.**

⇒ **HLEDÁNÍ ZÁKAZNÍKA JE SPECIFICKÁ ZÁLEŽITOST A UKÁZKA DYNAMIKY PODNIKU**

## Šest otázek segmentace trhu

standardní otázky ⇔ jaké, jak, kde, kdy, proč, kdo:

### 1. JAKÉ/-Á

- typy užiteků zákazník vyhledává?
- faktory ovlivňují poptávku?
- funkce výrobek pro zákazníka zabezpečuje?
- jsou důležitá kritéria při nákupu?
- je základna pro srovnání s ostatními výrobky?
- jsou rizika vnímaná zákazníkem?
- služby zákazník očekává?

### 2. JAK

- zákazníci nakupují?
- dlouho trvá nákupní proces?
- zákazníci výrobek používají?
- vyhovuje výrobek jejich životnímu stylu?
- mnoho jsou zákazníci ochotni utratit?
- mnoho nakupují?

### 3. KDE

- dochází k rozhodnutí koupit či nekoupit?
- vyhledávají zákazníci informace potřebné ke koupi?
- nakupují zákazníci výrobky?

### 4. KDY

- dochází k prvnímu rozhodnutí vedoucímu ke koupi?
- dochází k opětovnému nákupu výrobku?

### 5. PROČ

- zákazníci nakupují?
- si zákazníci vybírají oblíbenou značku?

### 6. KDO

- jsou zákazníci v jednotlivých segmentech?
- nakupuje naše výrobky a proč?

-

## Atraktivnost trhu

### Definice:

**Přitažlivost trhu** sumarizuje faktory, které činí trh přitažlivým pro podnikatelský subjekt a stávají se tak prioritou pro další rozvoj. Jedná se o **spojení analýzy PEST a modelu pěti sil k určení přitažlivosti trhu**

Hodnotíme následující faktory :

- Velikosti trhu.
- Trendech růstu trhu.
  - o Politické, ekonomické, sociální a technické hnací síle
- Ziskovosti trhu.
  - o Nedostatek kupní síly
  - o Nedostatečná síla dodavatelů
  - o Intenzita vnitřní rivality
- Zranitelnosti trhu.
  - o Hrozba nových vstupů
  - o Dostupnost efektivních substitučních výrobků

Při konkrétním ohodnocení atraktivnosti trhu záleží na tom, kdo analýzu zpracovává, **jakou relativní důležitost přiřkne jednotlivým faktorům**. Faktorům se rozděluje dohromady 100 % ve sloupci „Váha“. Jednotlivá **procenta se faktorům přiřazují** na základě vypracované **analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil**.

Každý faktor je ohodnocen podle své atraktivnosti na škále od 1 do 5 (hodnota 5 znamená nejvyšší stupeň atraktivnosti).

### Analýza očekávání zákazníků

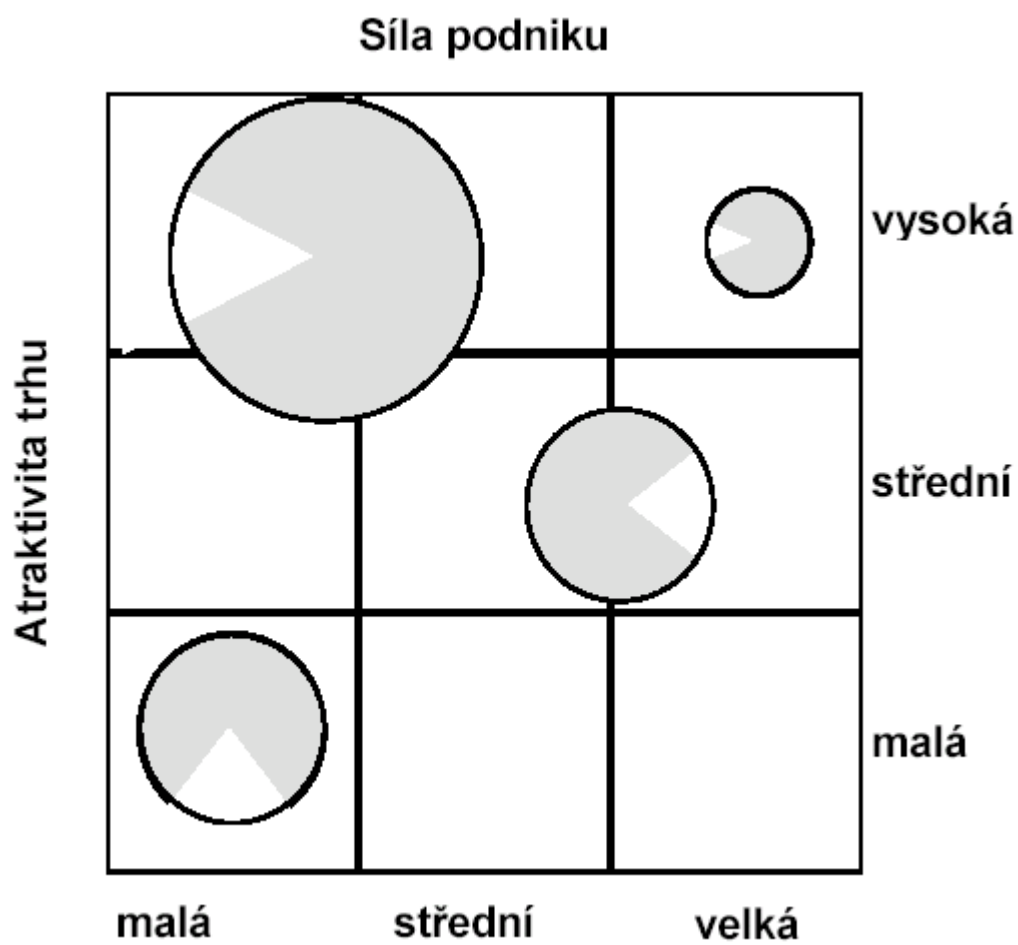
tvorba úspěšné konkurenční strategie musí být založena na jasném **pochopení hodnot, nejvíce ceněných zákazníky podniku**.

Faulkner a Bowman definovali tři základní kroky vedoucí ke splnění této podmínky:

1. nalezení relevantních tržních segmentů,
2. identifikace nejvíce ceněných vlastností produktu,
3. analýza konkurentů vzhledem k plnění zákazníky požadovaných a ceněných

### Analýza matice portfolia

Využitím analýzy matice portfolia dělíme produkty jednotlivých organizačních částí podniku (na obrázku označeny kroužkem) podle míry atraktivity odvětví, na nichž se daná organizační jednotka pohybuje a podle konkurenční síly jednotky, jež v daném odvětví dosahuje



## **Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb**

důležitý zdroj informací je pro jakýkoliv podnik analýza dostupných informací o konkurenci a jejích aktivitách.

Hledáme

soubor informací o strategických záměrech konkurence, ekonomických výsledcích v uplynulých obdobích, analýzách a komparacích konkurenčních produktů a služeb atd.

⇒ celkový obraz o možných **hrozbách či příležitostech** pro náš segment...

## **SWOT analýza**

**Definice:**

**SWOT analýza umožňuje přehledně zobrazit všechny potenciální příležitosti a ohrožení v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku, jež jsou výstupem interních strategických analýz.**

## **Hodnocení příležitostí a hrozeb**

**m.j. PEST analýza**

| Atraktivita   | Pravděpodobnost úspěchu  |   |
|---------------|--|---|
|               | vysoká   | nízká   |
| <b>Vysoká</b> | 1. daňová politika<br>2. situace na trhu práce v ČR a regionu<br>3. průměrná výše mezd v ČR<br>4. požadavky pracovníků na přizpůsobení se zvyšující peněžní síle<br>5. odchod kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) do zahraničí<br>6. nové způsoby získávání pracovníků<br>7. nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup<br>8. nové technologie způsobující snižující se potřebu pracovníků | 9. orientace vládní strany<br>10. hodnocení pracovníků<br>11. snižující se počet absolventů středních průmyslových škol stavebních a stavebních fakult<br>12. pracovníci požadují nehmotné formy motivace<br>13. zvyšující se úroveň vzdělávání<br>14. postoj k práci a volnému času<br>15. informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost |
| <b>Nízká</b>  | 16. zdravotní a hygienické normy<br>17. rozvoj konzumního způsobu života   | 18. sjednocování legislativy dotýkající se oblasti personalistiky v rámci EU<br>19. změna zákoníku práce  |

**Pro zjištění vah jednotlivých faktorů se použije metoda párového porovnání.**

Body se přiřazují subjektivně na základě důležitosti pro podnik ve škále 1 – 5, kdy 5 znamená potenciální největší hrozbu či příležitost. Skóre je pak násobkem váhy a bodového ohodnocení.



|           | <b>Faktor</b>  | <b>Váha</b> | <b>Body</b> | <b>Skóre</b> |
|-----------|--|-------------|-------------|--------------|
| <b>1</b>  | daňová politika  | 0,04        | 4           | 0,16         |
| <b>2</b>  | situace na trhu práce v ČR a regionu   | 0,03        | 4           | 0,12         |
| <b>3</b>  | průměrná výše mezd v ČR  | 0,07        | 4           | 0,28         |
| <b>4</b>  | požadavky pracovníků na přizpůsobení se zvyšující peněžní síle                           | 0,05        | 4           | 0,2          |
| <b>5</b>  | odchod kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) do zahraničí                         | 0,08        | 5           | 0,4          |
| <b>6</b>  | nové způsoby získávání pracovníků  | 0,05        | 4           | 0,2          |
| <b>7</b>  | nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup  | 0,07        | 5           | 0,35         |
| <b>8</b>  | nové technologie způsobující snižující se potřebu pracovníků                             | 0,06        | 5           | 0,3          |
| <b>9</b>  | orientace vládní strany  | 0,02        | 3           | 0,06         |
| <b>10</b> | hodnocení pracovníků   | 0,065       | 3           | 0,195        |
| <b>11</b> | snižující se počet absolventů středních průmyslových škol stavebních a stavebních fakult | 0,06        | 3           | 0,18         |
| <b>12</b> | pracovníci požadují nehmotné formy motivace  | 0,045       | 3           | 0,135        |
| <b>13</b> | zvyšující se úroveň vzdělávání   | 0,04        | 3           | 0,12         |
| <b>14</b> | postoj k práci a volnému času  | 0,065       | 3           | 0,195        |
| <b>15</b> | informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost  | 0,03        | 3           | 0,09         |
| <b>16</b> | zdravotní a hygienické normy   | 0,02        | 2           | 0,04         |
| <b>17</b> | rozvoj konzumního způsobu života   | 0,06        | 2           | 0,12         |
| <b>18</b> | sjednocování legislativy dotýkající se oblasti personalistiky v rámci EU                 | 0,065       | 1           | 0,065        |
| <b>19</b> | změna zákoníku práce   | 0,065       | 1           | 0,065        |
| <b>20</b> | nové způsoby práce, např. home office  | 0,03        | 1           | 0,03         |
|           | <b>Celkem</b>  | <b>1,00</b> |             | <b>3,305</b> |

*Tab. 8.2. – Kvantifikace příležitostí a hrozeb*

|  |  |  |
|--|--|--|
| daňová politika  | orientace vládní strany  | zdravotní a hygienické normy   |
| situace na trhu práce v ČR a regionu                             | hodnocení pracovníků   | rozvoj konzumního způsobu života   |
| průměrná výše mezd v ČR  | snižující se počet absolventů středních průmyslových škol stavebních a stavebních fakult | sjednocování legislativy dotýkající se oblasti personalistiky v rámci EU |
| požadavky pracovníků na přizpůsobení se zvyšující peněžní síle   | pracovníci požadují nehmotné formy motivace  | změna zákoníku práce   |
| odchod kvalifikovaných pracovníků (stavbyvedoucích) do zahraničí | zvyšující se úroveň vzdělávání   | nové způsoby práce, např. home office                                    |
| nové způsoby získávání pracovníků                                | postoj k práci a volnému času  |  |
| nové technologie vyžadující kvalifikovaný přístup                | informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost  |  |
| nové technologie způsobující snižující se potřebu pracovníků     |  |  |