

## **Přednáška č.9,10**

# **Identifikace konkurenční pozice podniku a generování strategie**

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

### **Úvod / Abstrakt / Teze přednášky**

Na konkurenceschopnost podniku působí faktory jak vnitřní, tak i vnější.

Tyto faktory mají významný vliv na výsledky daného podniku.

Globalizace - podnik nemá na vnější faktory významný vliv, a proto tyto faktory většinou působí na všechny podniky na území daného státu.

Vnitřní faktory pak působí převážně jen na samotný produkt, se kterým podnik vstupuje na trh (Hučka, 2011).

Vlivem globalizace došlo v konkurenčním prostředí k mnoha změnám:

- otevřené trhy
- ztráta bariér
- rychlá výměna obchodních informací
- dostupnost informací o všech relevantních trzích při vynaložení marginálních nákladů
- velká škála nabízených produktů na globálním trhu z důvodu vymezení mnoha bariér (například clo, cena přepravy apod.)
- vstup nových zemí na trh
- další

# Generování strategických alternativ

## 1) formulace návrhu strategie – logika strategie

⇒ krok č. 1 – tvorba hierarchické struktury – na sebe navazujících strategií

## 3 zásady ..... MAP = • Monitorování • Analyzování • Predikce

corporate ( podniková strategie ) – základní podnikatelská rozhodnutí ( kde, v jakém odvětví, alokace zdrojů, organizační Struktura...)

business - obchodní strategie – základní strategické cíle pro úroveň SBU ( jako celku nebo jednotlivých SBU )

funkční strategie – návaznost na SBU do jednotlivých oblastí.....  
( obchod, výzkum, marketing, výroba, personální řízení ..... )

2) Po provedení sběru dat, analýze vnějšího okolí, vnitřních faktorů přichází nejdůležitější moment rozhodování - tvorba možných alternativních směrů strategického rozvoje

3) Máme-li vymezenou oblast podnikání a uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, přistupujeme k formulaci, generaci různých strategických alternativ, naplnění rozhodnutí

Vycházíme z výsledků analýzy, diagnózy okolí a interních procesů

- 1) co je naší oblasti podnikání ( jaké výrobky, trhy, funkce) kde bychom chtěli být v budoucnu
- 2) zůstaneme ve stávajících podmínkách ( stabilita )
- 3) opustíme některé oblasti našeho podnikání ( omezení )
- 4) budeme expandovat novými výrobky, trhy, funkcemi - expanze

## 5) budeme kombinovat ( kombinovaná strategie )

proto rozlišujeme 4 základní druhy strategických alternativ

- expanze
- omezení
- stabilita
- kombinovaná strategie

**expanze** – nové výrobky, služby, nové trhy, nové funkce, strategie rozšiřování činnosti, zpravidla v podnicích, které se nachází před stadiem zralosti svého vývoje, z hlediska životního cyklu svého výrobku, služeb, úsilí o zvýšení podílu na trhu, rozšíření činnosti, strategie předpokládá vyšší investice, tím ale i vyšší riziko financování těchto projektů, což může vést krátkodobě k snížení efektivity ( manažerské nástroje - ŽCP, BCG )

důvody expanze – expanze je důležitá pro přežití zejména v podmínkách měnlivého okolí, je důsledkem snahy využít příležitosti ( nekup to !!! ), roli hraje i motivace řídicích pracovníků, každý chce zůstat dlouho v povědomí, že on vytáhl a dotáhl podnik k výšinám... , dále může být expanze vyvolána snahou a vírou, že růst podniku je spojen s větší monopolní silou podniku, že někoho vytlačí z trhu ...

**omezení** – podnik dělá věci špatně – v klesajícím stadiu životního cyklu, rušení výroby, redukce sortimentu, zužování objemu podnikání – nemusí být záparem !!! dělá se v době , kdy podnik nedosahuje předem naplánovaných, stanovených cílů, podnik pracuje se ztrátou, hrozby okolí podniku převyšují silné stránky podniku ( riziko pro manažery – implicitně dochází k tomu, že manažeři jsou nejistí a nechtějí být vnímání či hodnoceni jako ti, co za to můžou )

**stability** – podnik je ve stadiu zralosti pokračování ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky, tentýž trh, stejné funkce , hlavní strategické opatření může být odpočinout si po překotném tempu růstu, expanze, k dalšímu rozvoji potřebuje právě podnik určité období stability ( období – podnik dělá věci dobře, okolí není měnlivé, stakeholders jsou spokojeni s vývojem situace – pozor na sebeuspokojení )

## **kombinované strategie....**

**typy strategií (integrační, intenzivní, diverzifikační, obranné), výběr vhodné strategie**

**integrace – účel snížení rizika podnikání, zavádění nových výrobků, služeb, držet nálady a jiné ( stavební podniky – různé druhy nové stavební výroby, detto – strojenství, chemie – princip INOVACE**

**diverzifikace – příbuzné výroby - soustředěná (Rossignol, Atomic ) resp. konglomerátní - Du Pont, GE, ale i menší podniky např. elektrorozvaděče... různé výrobky, různé použití**

**obranná strategická alternativa – pasivní, podnikoví stratégové reagují na tlak zvenku**

## **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, odbornou... ) 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 rozvoje trhu**
- **určení relativního tržního podílu podniku v jednotlivých segmentech.**
- **budování konkurenční výhody**
- **hledání specifických segmentů**

**opět používáme metody podnikové analýzy – Porter, VRIO, BCG, monetární ekonomické cíle....**

**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**

**Z výše uvedeného = 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 ( auta, oblečení, bydlení, PC, telefony, potraviny ... )
- 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**

**Teorie proto uvádí Šest otázek segmentace trhu**

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

**1. JAKÉ/-Á**

- typy užitků 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.
  - Politické, ekonomické, sociální a technické hnací síle



- Ziskovosti trhu.
  - Nedostatek kupní síly
  - Nedostatečná síla dodavatelů
  - Intenzita vnitřní rivality
- Zranitelnosti trhu.
  - Hrozba nových vstupů
  - 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**

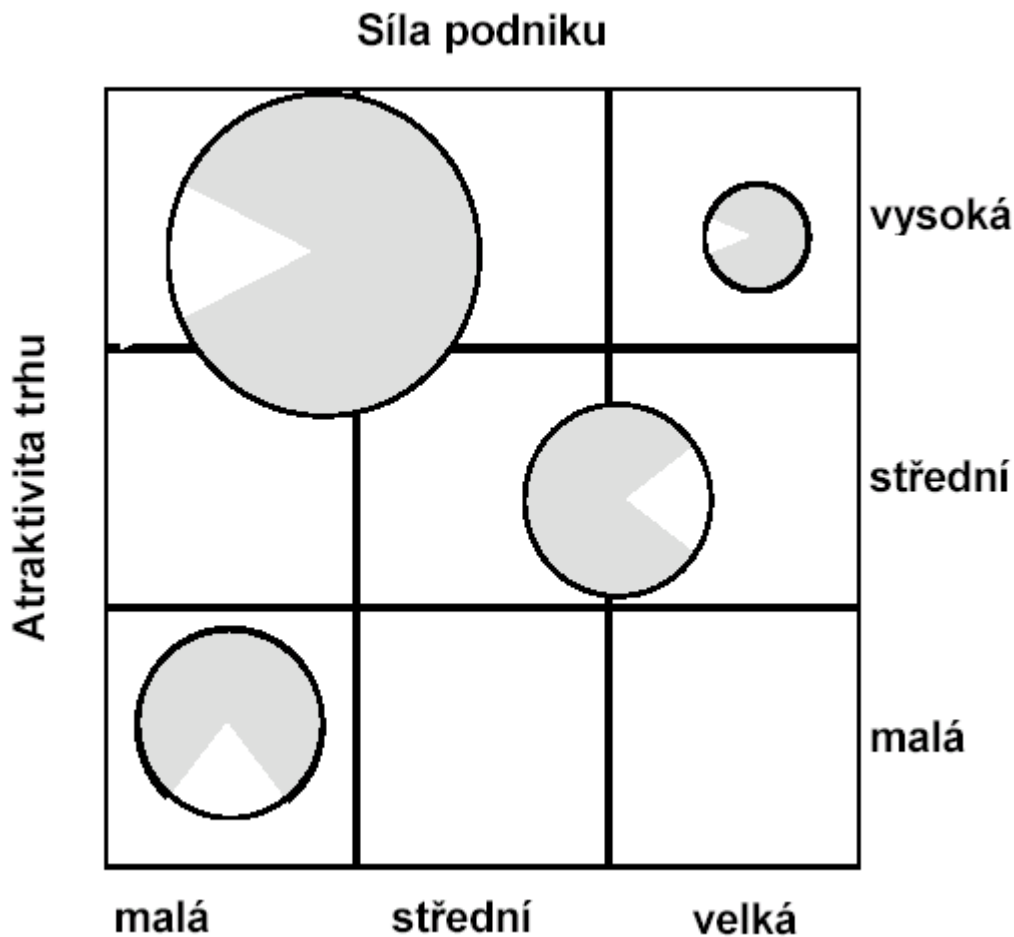
tvorba úspěšné konkurenční strategie musí být založena na jasném **pochopení hodnot, nejvíce ceněných zákazníky podniku.**

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.

Co Hledáme ?

- soubor informací o strategických záměrech konkurence,
- ekonomické výsledky v uplynulých obdobích = TREND

- analýzy a komparace konkurenčních produktů a služeb atd.
  - ⇒ celkový obraz o možných **hrozbách** či **příležitostech** pro náš segment...

## SWOT analýza

### Definice:

**SWOT analýza** je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým [projektem](#), typem [podnikání](#), [podnikatelským záměrem](#), [politikou](#) (ve smyslu opatření) apod. Jedná se o metodu analýzy užívanou především v [marketingu](#), ale také např. při analýze a tvorbě politik (*policy analysis*). Umožňuje komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Patří k základním metodám strategické analýzy, protože propojuje poznatky z více oblastí a umožňuje zvážit různé možnosti dalšího rozvoje [organizace](#).<sup>[1]</sup>

SWOT je zkratka z anglického originálu, kde **S** = Strengths (Silné stránky), **W** = Weaknesses (Slabé stránky), **O** = Opportunities (Příležitosti), **T** = Threats (Hrozby). SWOT je tedy zkratkou pro vnitřní silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí organizace.

**Pozn.** Metodu vytvořil [Albert Humphrey](#), který v 60. – 70. letech 20. století vedl na [Stanfordově univerzitě](#) výzkumný projekt, financovaný významnými americkými [korporacemi](#).

Cílem projektu bylo analyzovat nedostatky ve stávajícím plánování těchto společností a vytvořit pro ně nový systém [řízení změn](#).

Albert Humphrey vytvořil v rámci své práce na Stanfordském výzkumném ústavu týmovou metodu pro plánování, kterou pojmenoval SOFT analýza a později ji přepracoval na SWOT analýzu, která čerpá z vícero oblastí...

### m.j. PEST/EL analýza

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

	<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		

## System strategického řízení

### Vněst logiku

- 1) SWOT analýza
- 2) Porterův model konkurenčního prostředí
- 3) Nadčasové principy a zásady
- 4) Životní cyklus výrobků a trhů
- 5) Portfolia ( hvězdy , dojně krávy ) – princip – zlepšit pozici na trhu
- 6) 7 S analýza
- 7) zajistit stabilní vývoj firmy

### Rozhodování vrcholového managementu

### Zpracování aktualizace strategie

**Výběr optimální strategie**

**Vhodnost strategie**

**Přijatelnost**

**Uskutečnitelnost**