

Podnik a jeho okolí

Osnova přednášky

- Podnik jako tvůrce hodnoty
 - Vztah podnikové ekonomiky a mikroekonomie
 - Porterův hodnotový řetězec
 - Primární a podpůrné podnikové funkce
 - Hmotné, informační a finanční toky v podniku

1. Podnik jako tvůrce hodnoty

- Instituce vzniklá k výkonu podnikatelské činnosti (Synek, Kislíngerová, 2010).
- Podnikání lze charakterizovat několika základními rysy:
 - Motivem k podnikání je snaha o zhodnocení vloženého kapitálu
 - Podnik dosahuje zisku pokud uspokojuje potřeby zákazníků tedy poptávku na trhu
 - Podnik existuje na určitém trhu, který podniku nabízí určité příležitosti, ale i určité hrozby, se kterými podnik musí pracovat

Vztah podnikové ekonomiky a mikroekonomie

- Efektivnost – Podnikové vs. Mikroekonomické pojetí
- Mikroekonomické:
 - efektivnost vnímána abstraktněji
 - vztah hodnot výstupů a hodnot vstupů
 - existuje více prospěšných činností = efektivní situace, pokud jedna z těchto činností nemůže být zvýšena bez současného snížení jiné činnosti
 - lze analogicky vyjádřit jako efektivnost ve výrobě, efektivnost ve směně a výrobně spotřební efektivnost.

Vztah podnikové ekonomiky a mikroekonomie

- **Podniková efektivnost** (Vochozka, Mulač a kol. 2012):
 - Pokud podnik vyrábí výrobky, které uspokojí požadavky trhu, přičemž optimálně kombinuje výrobní faktory.
 - Měřítkem efektivnosti je poměr hodnoty výstupu k hodnotě vstupu a je konkrétně definován.
 - Rozhodující není jen souhrnná efektivnost všech výrobních faktorů, ale i dílčí efektivnost podle výsledků činnosti podniku.

Pojetí výrobní faktorů – tradiční pojetí (Synek,

Kislingerová a kol.2010)

Obecná ekonomická teorie:	Podnikové hospodářství		
1. Práce	1. řídicí práce (znalosti, informace)		
	2. výkonná práce		
2. Půda	Půda, pozemky	3. Hmotný dlouhodobý majetek	
3. Kapitál	Budovy Stroje a zařízení Nástroje Dopravní prostředky Výpočetní technika atd.		
	4. materiál		

Výrobní faktory – moderní pojetí

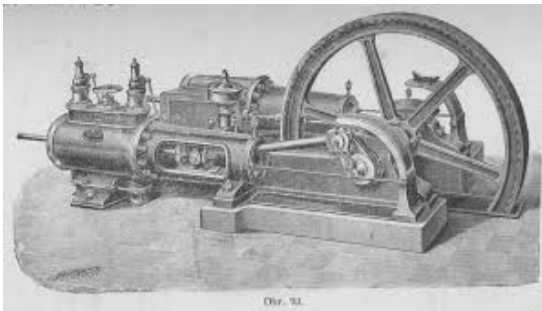
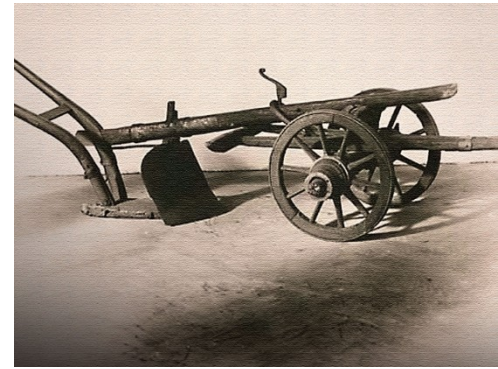
- Moderní přístupy(Thompson, Formby, Drucker) pracují ještě s dalším výrobním faktorem jako jsou **znalosti a know-how** označovaného též jako **informace**.
- současná společnost je označována jako „*znalostní společnost*“, nebo “*znalostní ekonomika*“.
- Kislíngerová a kol. (2011) - tzv. *nová ekonomika*, typická tím, že se na tvorbě produktu kromě klasických VF podílí i **vzdělání v podobě znalostí a inovačních schopností**, což představuje **konkurenční výhodu**.

Efektivnost v podnikovém pojetí

- Efektivnost s jakou jsou výrobní faktory využívány ve výrobě = **produktivita**.
- Jde o poměr vstupů / výstupům
- Produktivita je hospodářský ukazatel, jeho podstatou je **měření výkonnosti** některého z výrobních faktorů.
- *Půda*: Přírodní zdroje, půda, nerostné bohatství, lesy, voda,
- *Práce*: souhrn fyzických a duševních schopností člověka, které vynakládá
- *Kapitál*: vše, co se dá ocenit financemi a vložit do podnikání, peníze,
- *Informace*: data a intelektuální kapitál
- *Znalosti*: formální, tedy získané vzděláváním, a skryté, tedy získané zkušenostmi, poznáním, učením se, atp.

Produktivita

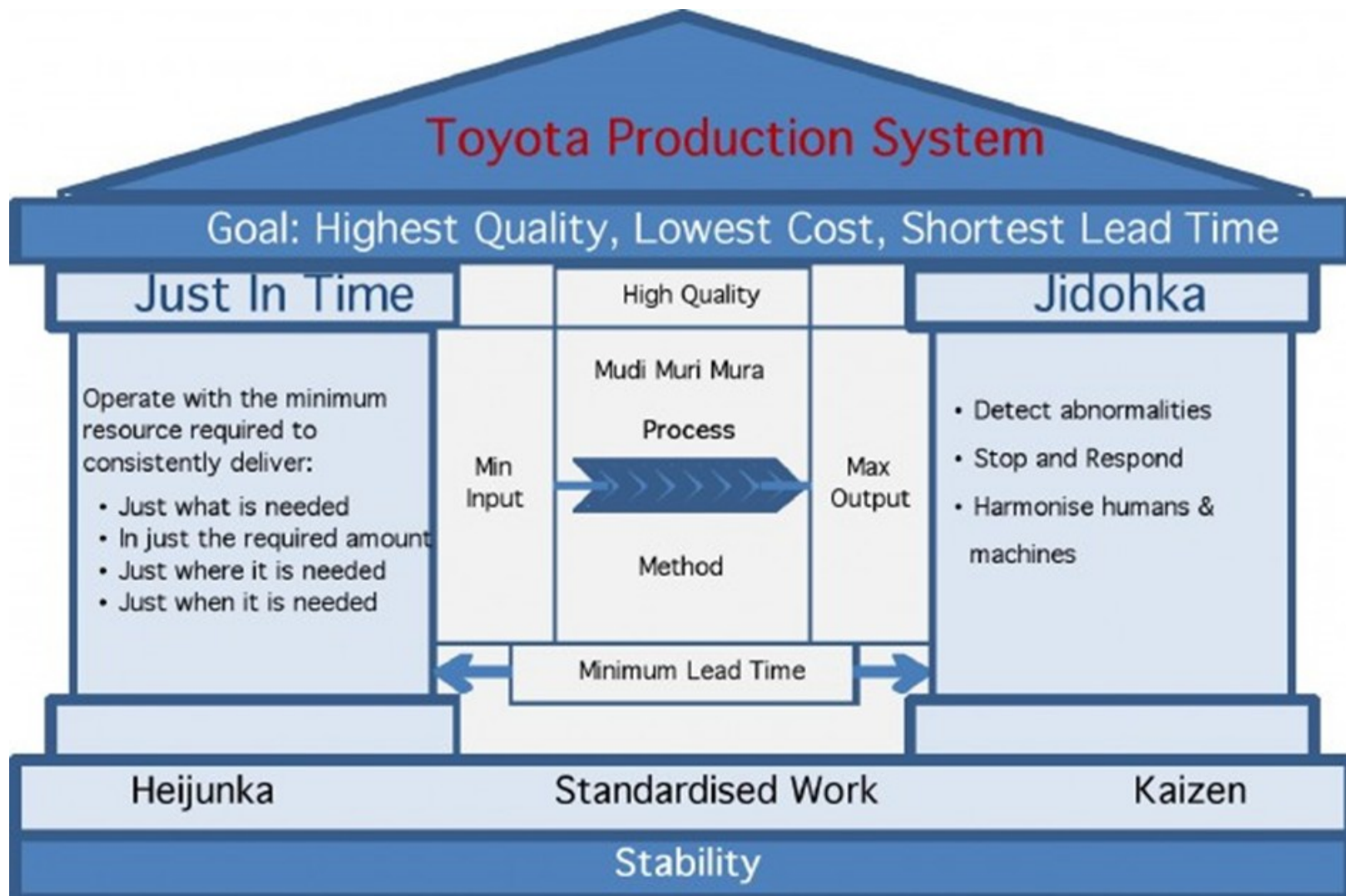
- Kontinuální proces zvyšování produktivity –



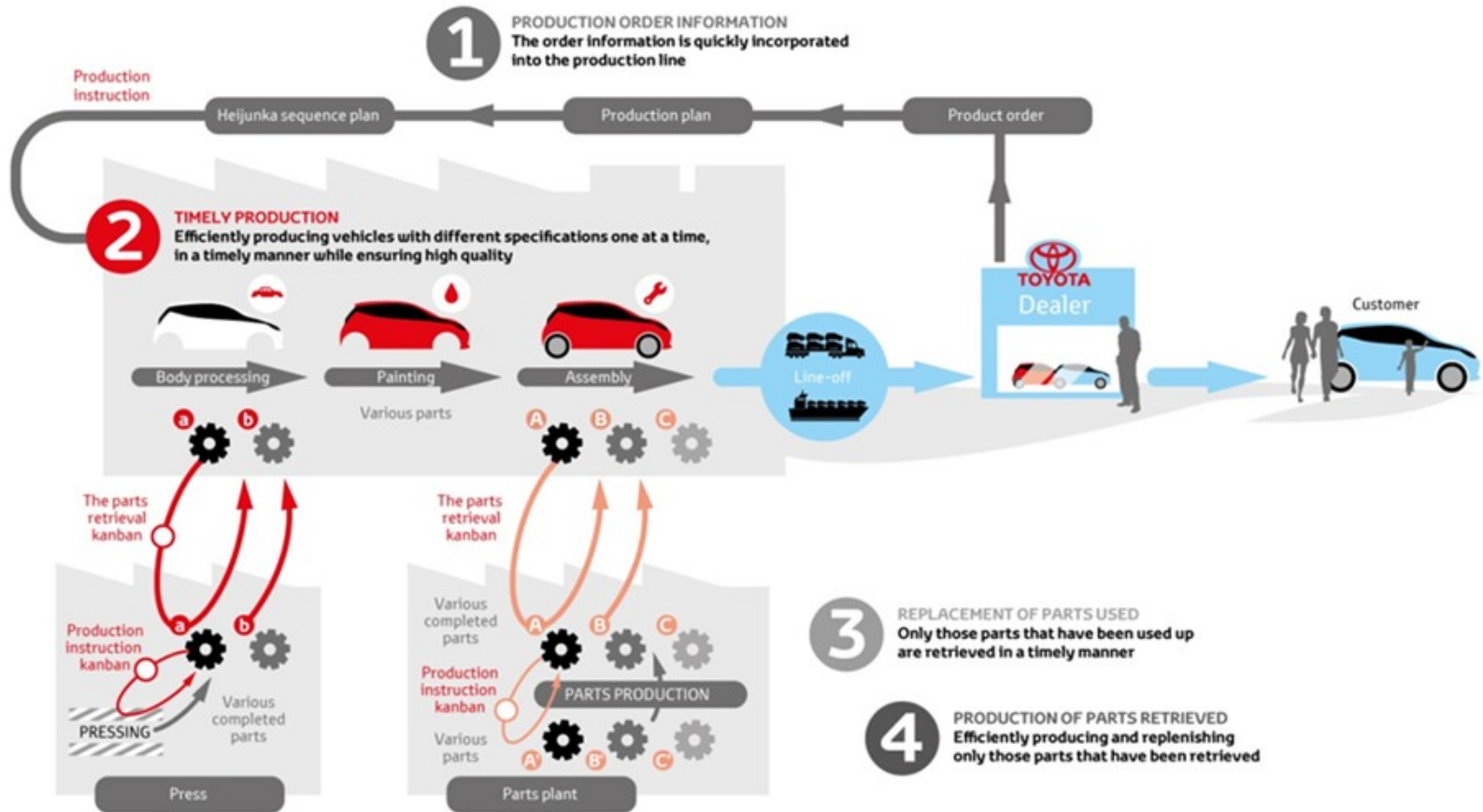
Produktivita v řízení podniku

- **Teorie vědeckého řízení** – F.W.Taylor - pracovní studie pomocného dělníka Schmidta, zpracovaná na konci 19.stol, pojednávala o přehazování písku dělníka Schmidta (rozklad činností na fáze a zdokonalení jejich provedení) – výsledek, rychlejší a úspěšnější práce.
- Analogicky zavedl jako první americký výrobce automobilů [Henry Ford](#) a celý systém řízení se pojmenoval jako [fordismus](#).
- **Škola lidských vztahů** – E.Mayo – Hawthoneský experiment – 20. léta 20. stol. Základy průmyslové psychologie – produktivita práce závisí i na pracovních podmínkách.
- **Produktivita znalostí** – P. Drucker a japonští vědci Nonaka, Takeushi
 - principem je využití **explicitních znalostí**, a **implicitních tzv. tacitních znalostí**, přinutit k tvorbě hodnot.
 - Př. využití znalostí ve výrobním procesu př. TOYOTA

Příklad využití znalostí ve výrobním procesu TOYOTA



Příklad využití znalostí ve výrobním procesu TOYOTA



<https://www.youtube.com/watch?v=Tc9IQLJI4AU>

Podnik jako tvůrce hodnoty – Porterův hodnotový řetězec - odvození

- Nástroj sloužící k rozdělení zdrojů podniku v širších souvislostech nejenom jako výrobní faktory – dispozitivní a elementární, ale na veškeré činnosti existující ve vzájemných vztazích.
- Jednotlivé činnosti využívají vstupů VF (sem patří mj. výzkum, vývoj, marketing, podpora prodeje, výroba atd.), které jsou v rámci dané činnosti zhodnoceny a přeměněny ve výstupy tzn. **hodnotu**. To vše za požadavku dílčí a souhrnné **efektivnosti**.
- *Kotler a Keller, 2007* dva různé pohledy na proces poskytování hodnoty
- Prvním z nich je **tradiční fyzický sled procesu** a druhým je vytváření hodnoty a sled jejího poskytování.

Výroba

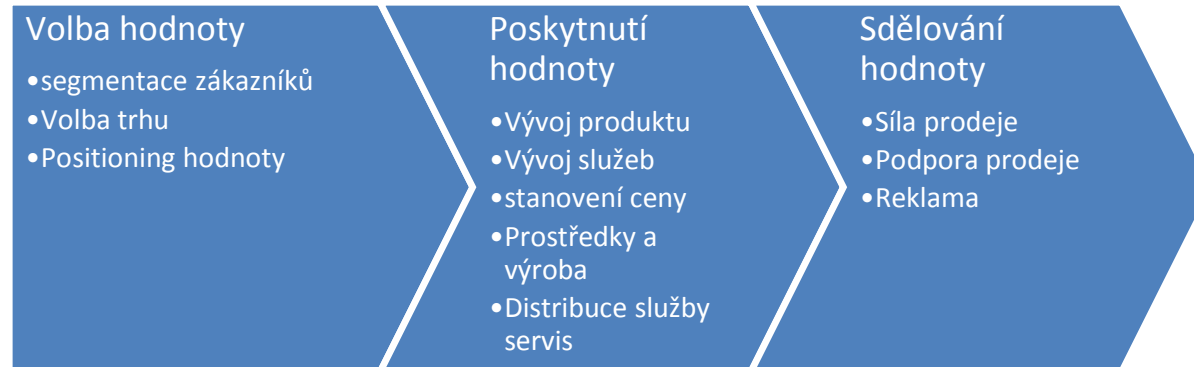
- Navržení výrobku
- Obstarání materiálu
- Zhotovení výrobku

Odbyt

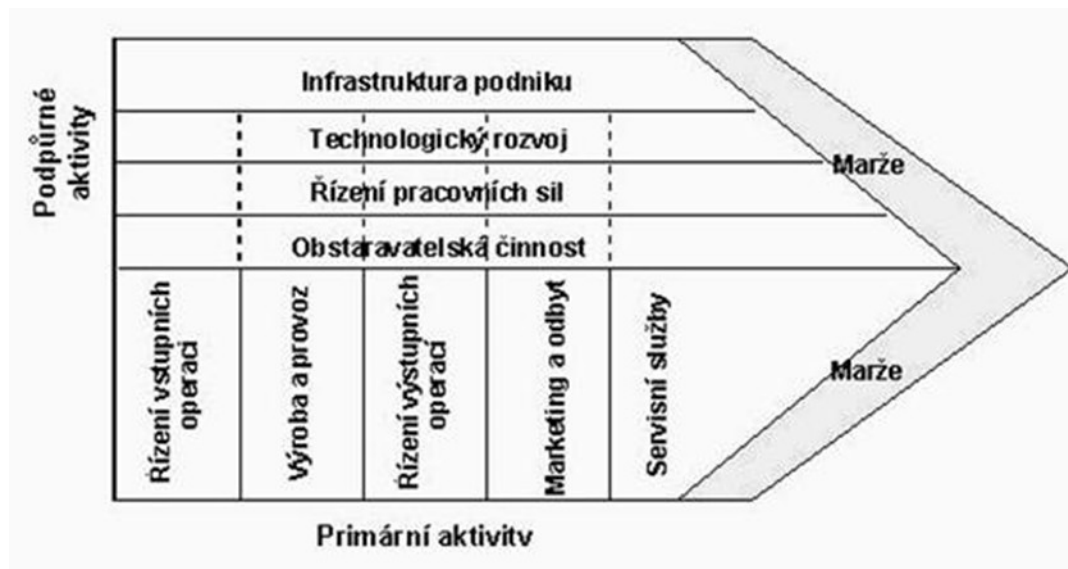
- Cena
- Prodej
- Reklama/propagace
- Distribuce
- Služby a servis

Vytváření hodnoty a sled jejího poskytování

analogicky centrálně plánovaná vs. tržní ekonomika



Porterův hodnotový řetězec



Primární a podpůrné aktivity

- Primární aktivity

Vstupní operace	aktivity spojené s opakováním vstupů, jejich skladování	zásobovací funkce podniku
Výroba a provoz	aktivity spojené s transformací vstupu na konečné produkty	výrobní funkce podniku
Výstupní operace	skladování a distribuce produktů	Odbytová funkce podniku
Marketing a prodej	Reklama, podpora prodeje atd.	
Služby	udržení či zvýšení hodnoty produktu	

- Podpůrné aktivity

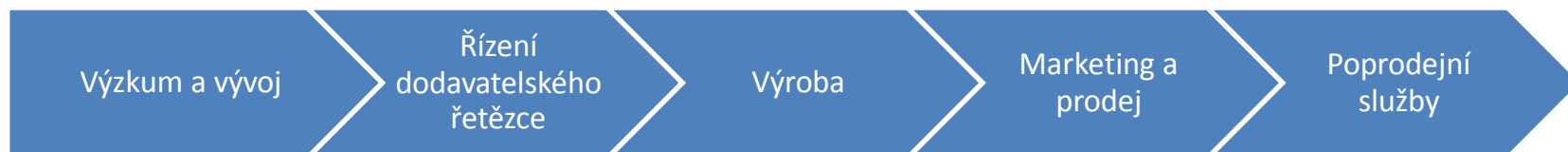
Obstaravatelská činnost	opatřování vstupů, které jsou spotřebovávány v hodnototvorném řetězci – jde o funkci obstarávání tj. obstarání strojního vybavení, vybavení laboratoří kanceláří budov	Investiční a kapitálová činnost
Technologický rozvoj	jedná se o technologický rozvoj produktů či procesů	Inovační činnost
Řízení pracovních sil	Výběr, školení rozvoj plánování pracovníků	Lidské zdroje
Infrastruktura podniku	Řízení, plánování, finance, účetnictví právní záležitosti, informační systém atd.	Financování podniku

Hmotné , finanční, informační toky

- Výrobní faktory které spotřebovávají jednotlivé podnikové činnosti lze rozdělit do několika základních kategorií :
- Hmotné toky – materiál, výkonná práce, suroviny energie atd.
- Finanční toky – kapitál, peněžní operace
- Informační toky – znalosti, Know how.
- Podmínkou úspěšného chodu podniku je vzájemná provázanost a účelná koordinace jak po stránce hmotné, informační tak i finanční.
- Z hlediska efektivnosti, je třeba sledovat vzájemný vztah VF v podobě vstupujících hmotných, finančních a informačních toků. Vzájemná provázanost a efektivní koordinace je úkolem dispozičního VF práce.
-

Konstrukce hodnotového řetězce

- Obecný model lze definovat následovně:
- Magretta(2012) doporučuje vytvořit hodnotový řetězec odvětví na základě používaných dominantních přístupů, které odrážejí sled činností, které většina společností v odvětví vykonává. Jedná se o tzv. **podnikatelský model tedy způsob jakým podnik vytváří hodnotu**

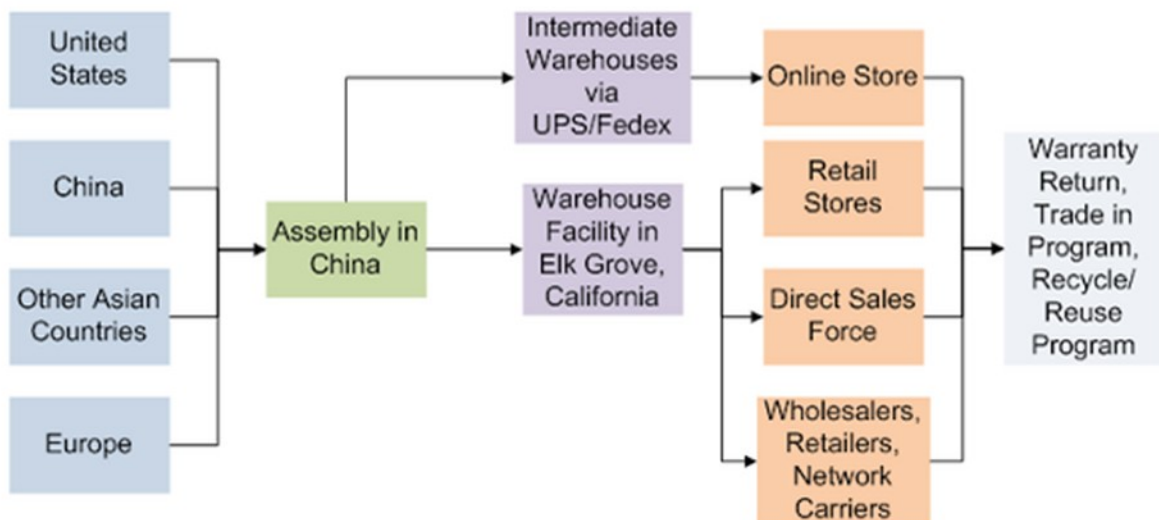


CASE STUDY – Apple Inc.



Business model – Apple Inc.

- **Vstupní logistika** - Apple spolupracuje s více jak stovkou dodavatelů po celém světě. Zúčastnění dodavatelé si vzájemně konkurují.
- **Výroba** - výroba je rozdělena na následující provozní segmenty: Amerika, Evropa, Čína, Japonsko, Zbytek Asie. Provoz společnosti Apple zabezpečuje 92 600 stálých zaměstnanců a dalších 4400 dočasných zaměstnanců. Většina komponentů tzv. „hardware“ produktů Apple je vyráběna v Asii.
- **Výstupní logistika** – prodej společnosti Apple je zabezpečen skrze přímé a nepřímé distribuční kanály. Cílem společnosti je také minimalizovat stav zásob, které pro ně představují nadbytečné náklady.
- **Marketing a prodej** - Apple prodává své produkty skrze 4 distribuční kanály. Rozpočet společnosti Apple na marketing dosahuje úrovně USD 1.1 billion a zahrnuje reklamu, public relations, eventy a přímý prodej.
- **Služby** – společnost Apple je známá díky svým nadstandardním zákaznickým službám a to ve všech stádiích prodeje- předprodejní, prodejním a poprodejním. Společnost má svá servisní střediska ve všech velkých městech, kde si kdokoliv může jejich produkty vyzkoušet a přesvědčit se tak o jejich kvalitě.



2. Typologie podniků

- Mezi základní rozdělení podniků patří:
- Dle sektoru: veřejný, soukromý, smíšený.
- Dle charakteru :
 - sektor primární (podniky zemědělství, lesnictví, těžební průmysl apd. ,
 - sekundární (podniky druhovýroby a zpracovatelského průmyslu) a
 - terciální (podniky služeb – obchod, doprava, atd.
- Do roku 2007 rozdělení podniků dle OKEČ – Odvětvová klasifikace ekonomických činností
- Od 1. 1. 2008 nahrazena Klasifikací ekonomických činností (CZ-NACE).CZ-NACE byla vypracována podle mezinárodní statistické klasifikace ekonomických činností, v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady (ES)
- CZ – NACE „Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes“
- první úroveň, **sekce**, je označena alfabetickým kódem,
- druhá úroveň, **oddíly**, je označena dvojmístným číselným kódem,
- třetí úroveň, **skupiny**, je označena trojmístným číselným kódem,
- čtvrtá úroveň, **třídy**, je označena čtyřmístným číselným kódem

• Sekce:

- A – zemědělství, lesnictví, rybářství
- B- těžba a dobývání
- C – zpracovatelský průmyslu
- D – výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu
- E – zásobování vodou, činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi
- F – stavebnictví
- G – velkoobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel
- H – doprava a skladování
- I – ubytování stravování a pohostinství
- J- informační a komunikační činnosti
- K- peněžnictví a pojišťovnictví
- L – činnosti v oblasti nemovitostí
- M – profesní, vědecké a technické činnosti
- N – administrativní a podpůrné činnosti
- O - veřejná správa a obrana, povinné sociální zabezpečení
- P – vzdělávání
- Q – zdravotní a sociální péče
- R – kulturní zábavní a rekreační činnosti
- S – ostatní činnosti
- T – činnosti domácností jako zaměstnavatelů, činnosti domácností produkcujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu
- U – činnosti exteritoriálních organizací a orgánů

			SEKCE A - ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ
01			Rostlinná a živočišná výroba, myslivost a související činnosti
	01.1		Pěstování plodin jiných než trvalých
		01.11	Pěstování obilovin (kromě rýže), luštěnin a olejnatých semen
		01.12	Pěstování rýže
		01.13	Pěstování zeleniny a melounů, kořenů a hlíz
		01.14	Pěstování cukrové třtiny
		01.15	Pěstování tabáku
		01.16	Pěstování prádlných rostlin
		01.19	Pěstování ostatních plodin jiných než trvalých

Specifika výrobních podniků

- Do výrobních podniků řadíme dle (Synka, Kislingerové 2010) zejména podniky průmyslové, zemědělské, lesnické a stavební. Podle stupně zpracování vyráběných statků se výrobní podniky dělí na podniky:
 - **Prvovýroby** – zemědělské, těžební, lesnické, které získávají suroviny přímo z přírody
 - **Druhovýroby** – podniky zpracovatelské – které zpracovávají suroviny získané prvovýrobou na další statky (obilí na mouku, tu na chléb atd.)
-
- Výrobní podniky lze také dělit na základě výrobního množství (podle typu výroby) na výrobu:
 - **Kusovou** – malé množství stejných výrobků (zakázková oděvní výroba, turbíny atd.)
 - **Sériovou** – výroba stejného druhu výrobku se opakuje v sériích (automobily, počítače), podle velikosti sérií hovoříme o málo, středně a velkosériové výrobě
 - **Hromadnou** – produkující velké množství malého počtu druhů výrobků (zemědělské produkty)

Specifika výrobních podniků - Průmyslové podniky:

Jak ve sféře prvo tak i druhovýroby, spadá sem:

Seznam podporovaných ekonomických činností – CZ-NACE

Oddíl	Skupina	Název
08		Sekce B – Těžba a dobývání Ostatní těžba a dobývání
10		Sekce C – Zpracovatelský průmysl 1) Výroba potravinářských výrobků
11		Výroba nápojů)
13		Výroba textilií
14		Výroba oděvů
15		Výroba usní a souvisejících výrobků
16		Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku
17		Výroba papíru a výrobků z papíru
18		Tisk a rozmnožování nahraných nosičů
20		Výroba chemických látek a chemických přípravků <i>s výjimkou CZ-NACE 20.60 Průmysl syntetických vláken</i>
21		Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků
22		Výroba pryžových a plastových výrobků
23		Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
24.5.		Slévárství
25		Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
26		Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
27		Výroba elektrických zařízení
28		Výroba strojů a zařízení j.n.
29		Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů
30		Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení <i>s výjimkou CZ-NACE 30.11 Stavba lodí a plavidel</i>
31		Výroba nábytku
32		Ostatní zpracovatelský průmysl
33		Opravy a instalace strojů a zařízení

Specifika výrobních podniků - Zemědělské a lesnické podniky

- Jedná se o skupinu A, která zahrnuje tři odvětví: tj. zemědělství, lesnictví a rybářství.
- Zemědělská výroba se oproti průmyslové výrobě liší zejména:
- **Velkou závislostí na přírodních podmínkách** –
- **Časovým nesouladem** průběhu výrobního a pracovního procesu – typický zejména pro rostlinnou výrobu – růst pšenice vs. její sklizení
- **Sezónností prací** – opět rostlinná výroba
- Výše uvedené charakteristiky velice ztěžují organizaci práce a klade velké nároky na zkušenosti a přizpůsobivost pracovníků neustále měnícím se podmínkám. Odvětví se tak potýká s nerovnoměrným rozdělením pracovní doby, kolísáním příjmů a získáváním kvalifikované pracovní síly.

Specifika výrobních podniků - Stavební podniky

- Ve srovnání s průmyslovou výrobou má stavebnictví určité zvláštnosti jako jsou:
- Jedná se o **kusovou výrobu na staveništi**
- Výroba s **dlouhým výrobním cyklem**
- **Výroba je pohyblivá** výrobek nikoliv
- **Závislost na povětrnostních podmínkách**
- **Různorodost** prací, strojů a výrobních zařízení

Specifika podniků v oblasti služeb

(KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004)

- Pro podniky služeb lze vymezit sekce G až S.
- V literatuře najdeme celou řadu definic služby Kotler a Armstrong (2004) používají definici : *Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*
- **S tím souvisí i vlastnosti služeb jako:**
 - 1. nehmotnost - služby nemají hmotnou podstatu
 - 2. neoddělitelnost - – poskytnuté služby nelze nijak dělit
 - 3. pomíjivost– služby nelze vyrábět do zásoby
 - 4. heterogenita - závisí na tom, kdo, kdy a kde je poskytuje
 - 6. vlastnictví - zákazník vlastní pouze právo na poskytnutí služby
- (KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada Publishing, 2004)

Specifika podniků v oblasti služeb

Základní klasifikace služeb, provedená ekonomy Footem a Hattem, rozděluje služby následujícím způsobem:

Terciální:

- Jako typické zástupce těchto služeb uvedeme restaurace a hotely, holičství a kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny a čistírny, opravy a údržba domácích přístrojů a domácností, rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma a další domácí služby.

Kvartérní:

- Sem můžeme zařadit dopravu, obchod, komunikace, finance a správu. Charakteristickým rysem těchto služeb je usnadňování, rozdělování činností a tím i zefektivnění práce.

Kvinterní:

- Příkladem jsou služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace. Hlavním rysem tohoto sektoru je, že poskytované služby své příjemce mění a určitým způsobem zdokonalují.

Specifika podniků v oblasti služeb

Nositelem dané služby je podnikatel poskytující danou činnost. Efektivnost podniků služeb je zároveň velice citlivá i na osobu vykonávající danou službu, kvalitu procesu a prostředí ve kterém je služba vykonávána.

Služby bývají obvykle snazší (Veber, srpová a kol., 2012) pro zahájení podnikání a to zejména protože:

- Bývají kapitálově méně náročné
- Legislativní bariéry vstupu do odvětví jsou ve srovnání s ostatním odvětvím menší
- Bývá snazší nalézt odpovídající lidské zdroje
- Jsou méně náročné na technologie a organizační strukturu

Malé a střední podniky

Další možností jak rozdělit podniky je podle jejich velikosti. Klasické členění dle nařízení komise EU využívá následující rozdělení:

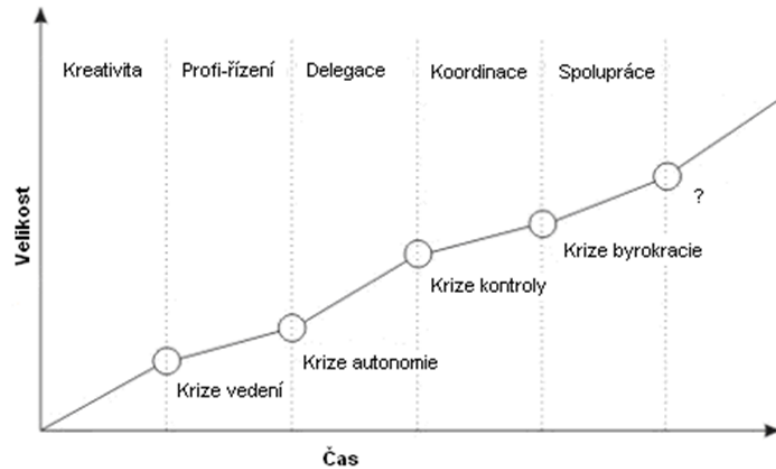
- **Mikropodnik** – do 10 zaměstnanců s ročním obrátem do 2 mil. Euro
 - **Malý podnik** – do 50 zaměstnanců, s ročním obrátem do 10 mil. Euro
 - **Střední podnik** – do 250 zaměstnanců, s ročním obrátem do 50 mil. Eur.
 - **Velký podnik** – nad 250 zaměstnanců
- Důležitou podmínkou pro malé a střední podniky je jejich nezávislost, tou se rozumí fakt, že 25% podílu na hlasovacích právech či na základním kapitálu nemá podnik, který nepatří do kategorie SME.

Přednosti a meze SME (dle Synek, Kislingerová, 2010, Veber, Srpová a kol. 2012):

- + jednodušší řídicí struktura
- + větší pružnost
- + větší citlivost na požadavky trhu
- + aktivní účast na inovačním procesu
- + vytváření nových pracovních příležitostí
- + zmírnění negativních důsledků strukturálních změn
- + schopnost působit jako dodavatelé velkých podniků
- + vyplnění okrajových oblastí trhu, o které nemají velké podniky zájem
- + rychlejší rozvoj měst a obcí
- + podpora prodeje slabších regionů
- nízký tržní podíl, který představuje nižší rentabilitu
- nízké kapitálové vybavení
- špatná orientace ve správních, legislativních a daňových spisech a jejich změnách
- ztížený přístup k veřejným dražbám
- problémy se zapojení do větších výzkumných projektů
- ztížené možnosti pro pronikání na zahraniční trhy
- respektování technických předpisů je pro ně spojeno s vyšší nákladovostí

Růst malých a středních podniků

- **Greinerův model organizačního - pět vývojových stádií podniku:**
- Fáze kreativity
 - Krize vedení
- Fáze profesionálního řízení
 - Krize decentralizace
- Fáze delegace
 - Krize kontroly
- Fáze koordinace
 - Krize byrokracie
- Fáze spolupráce
 - Krize ?

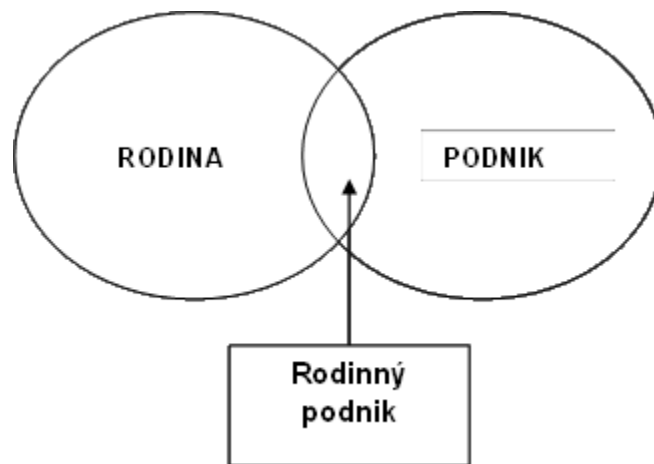


Příčiny neúspěchu SME

- špatná volba předmětu podnikání
- nevhodné umístění podniku
- nevhodně vybraní zaměstnanci
- špatný management
- špatná marketingová strategie

Rodinné podnikání - Family business

- Značná definiční různorodost
- Modely kruhů – (Leach, 1996, Taquiry, Davis, 1996, Donckels, Frolich, 1991)



Rodinné podnikání - Family business

Rodinné podniky	Nerodinné podniky
<input type="checkbox"/> Direktivní řízení zaměřené na pozitivní vztah se zaměstnanci	<input type="checkbox"/> Direktivní řízení zaměřené na neutrální vztahy se zaměstnanci
<input type="checkbox"/> Averze k riziku	<input type="checkbox"/> Sklon k riziku
<input type="checkbox"/> Orientace na udržení společnosti	<input type="checkbox"/> Orientace na zisk
<input type="checkbox"/> Rodinné financování	<input type="checkbox"/> Úvěrové financování
<input type="checkbox"/> Upřednostnění rodinného příslušníka ve vedení	<input type="checkbox"/> Přírůstek zaměstnanců - velký
<input type="checkbox"/> Přírůstek zaměstnanců - malý	<input type="checkbox"/> Hledání profesionálního manažera
<input type="checkbox"/> Orientace na místní trhy	<input type="checkbox"/> Orientace na zahraniční trhy
<input type="checkbox"/> Nízká kapitálová intenzita	<input type="checkbox"/> Vysoká kapitálová intenzita
<input type="checkbox"/> Nedostatek strategického plánování	<input type="checkbox"/> Probíhající strategické plánování
<input type="checkbox"/> Centralizace směrem k rodině	<input type="checkbox"/> Postupná decentralizace
<input type="checkbox"/> Orientace na zákazníka	<input type="checkbox"/> Orientace na zisk, ne na zákazníka
<input type="checkbox"/> Důraz na tradici	<input type="checkbox"/> Menší důraz na inovace
<input type="checkbox"/> Důraz na kvalitu	<input type="checkbox"/> Menší důraz na kvalitu
<input type="checkbox"/> Důraz na inovace	<input type="checkbox"/> Menší důraz na tradici

Case study – rostoucí Family Business

- [Baťa](#)
- Jaké kroky vedly k tomu, že Baťa dokázal překonat krizová období?
- Jak zvyšoval produktivitu ?
- Jaké výhody a nevýhody FB se v podniku projeví?

Rodinné podnikání ČR

- **Rodinný závod** je dle nového občanského zákoníku (nabyl účinnosti 1. ledna 2014§ 700 až 707), soubor obchodního jmění sloužící podnikatelským účelům, který vlastní některý člen rodiny a na jehož provozu se podílejí trvalou prací členové širší rodiny, aniž by byli společníky (obchodní) společnosti nebo měli sjednanu pracovní smlouvu.
- **Důvody k zavedení pojmu rodinný závod:**
- Právní regulace příbuzných pracujících pod řízením otce, matky děda atd. ve vztahu k nadřízenému a ve vztahu k podniku
- Řešení situace s problémy šetření inspekce práce – právní úprava do roku 2013 o bezdůvodném obohacení - vysoké pokuty za spolupracující příbuzné
- Rodinný příslušníkům spolupracujícím v rodinném závodu vzniká právo na podíl na zisku z provozu rodinného závodu. Zároveň musí být nahlášeni k odvodu sociálního a zdravotního pojištění.

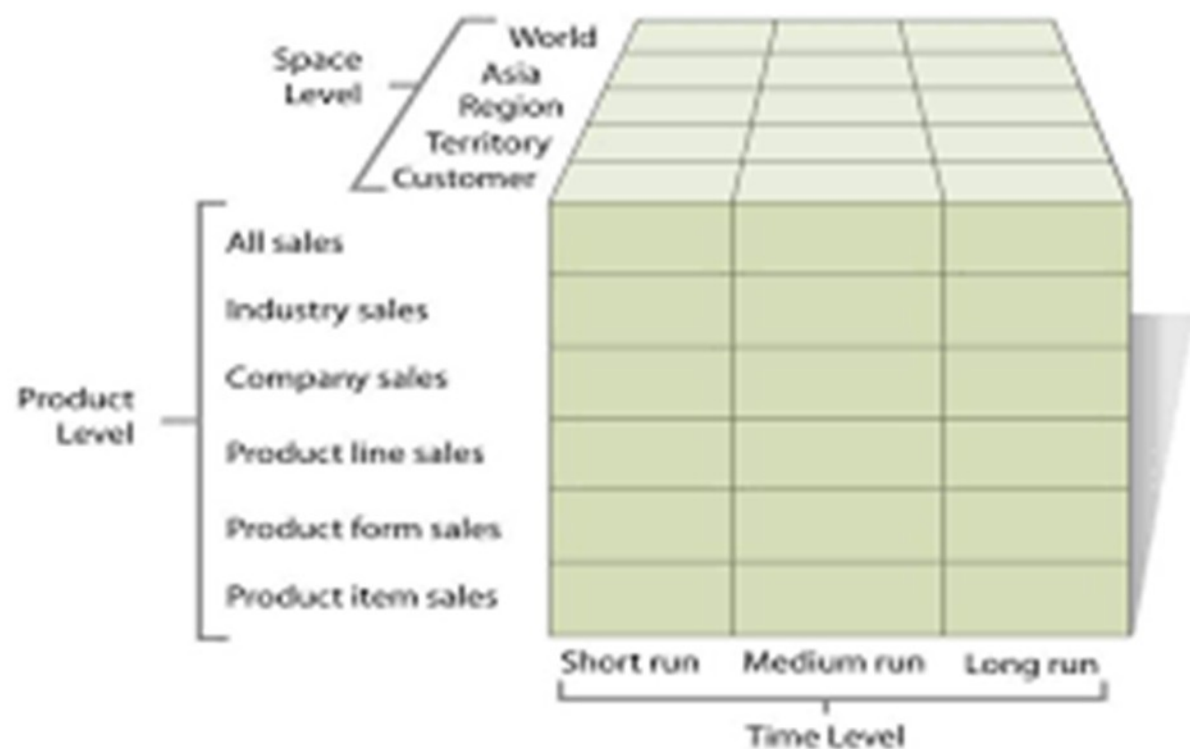
3. POPTÁVKA PO PRODUKTU

Z hlediska podnikové ekonomiky, lze na základě mikroekonomických znalostí poptávku chápat jako :

- a) poptávka po produktu definována jako množství statků(produktů), které jsou kupující ochotni koupit při určité ceně.
 - b) poptávka po výrobních faktorech, která je poptávkou odvozenou. Poptávajícími jsou zde podniky a nabízejícími jsou zde domácnosti
- Znalost poptávky po produktu je pro existenci podniku klíčová – představuje značnou konkurenční výhodu.
 - Snadný odhad v krátkém období
 - Náročný odhad zejména v dlouhém období - pružnost poptávky, vliv externích faktorů

- Kotler, Keller(2007) prognóza tržeb je pro podnik jednou z klíčových aktivit, které mají přímý dopad na úspěšnost podniku na trhu. V první řadě je nutné řádně definovat co znamená pro sledovaný podnik trh.
- Kotler a Keller, uvádí, že podnik může definovat až 90 typů poptávky. Na základě níže uvedených dimenzí a to 6 výrobních úrovní, 5 prostorových dimenzí a 3 časové dimenze

Figure 4.4 Ninety Types of Demand Measurement (6 × 5 × 3)



Každý odhad slouží ke specifickému účelu. Lze např. předvídat krátkodobou poptávku po určitém výrobku (př. cukroví na Vánoce), nebo naopak předpovídat regionální poptávku po výrobní řadě a učinit rozhodnutí po zřízení regionální distribuce.

Prognózy také závisejí na charakteru trhu a jeho velikosti. Kotler a Keller, (2007) dělí trh následovně:

- **Potenciální trh** – spotřebitelé, kteří mají dostatečnou úroveň zájmu o tržní nabídku – potenciální trh ovšem musí mít dostatečný příjem a přístup k výrobku.
- **Dostupný trh** – spotřebitelé, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce. (Pozor lze regulovat tzv. kvalifikovaný dostupný trh – tzn. např. starší 18ti let)
- **Cílový trh** – je součástí kvalifikovaného dostupného trhu, pro který se společnost rozhodne.
- **Proniknutý trh** – spotřebitelé, kteří produkt společnosti nakupují.

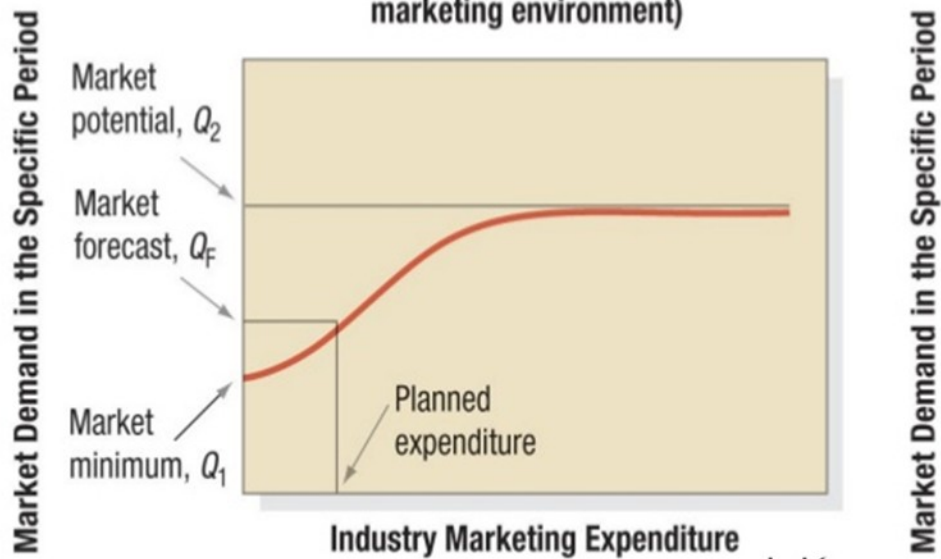
- Mezi hlavní pojmy v odhadu poptávky patří:
- **Tržní poptávka** – celkový objem, který by mohl být zakoupen definovanou skupinou zákazníků v definované geografické oblasti v definovaném čase, marketingovém prostředí a marketingovém programu. Jedná se spíše o **funkci** daných podmínek.
-

Figure 4.5

Market Demand Functions



(a) Marketing Demand as a Function of Industry Marketing Expenditure (assumes a particular marketing environment)



Kde:

- Q1 – **tržní minimum**, objem, který by se prodal, bez jakékoliv tržní stimulace ve formě výdajů na marketing
- Q2 - **tržní potenciál** – maximální prodaný objem, horní hranice poptávky

Vzdálenost mezi Q1 a Q2 ukazuje tzv. **marketingovou citlivost poptávky**

- Pokud je rozdíl Q1 a Q2 veliký jde o tzv. **rozšiřitelný trh** – má cenu investovat do marketingu
- Pokud je rozdíl Q1 a Q2 malý – tzv. **nerozšiřitelný trh** – i značné výdaje na marketing nezvýší tržní potenciál je třeba usilovat o větší tržní podíl (tzn.např. i na jiných než doposud obsluhovaných trzích).

- **Prognóza trhu** – jedná se o poptávku trhu korespondující s úrovní marketingových výdajů a ukazuje očekávanou nikoliv potenciální poptávku trhu.
- **Tržní potenciál** – maximální hranice na kterou se může poptávka dostat pokud výdaje na marketing porostou donekonečna **Q2**.
- **Poptávka po produktech společnosti** je odhadovaný podíl společnosti na celkové tržní poptávce(při alternativních úrovních marketingového úsilí společnosti v daném časovém období.) podíl na tržní poptávce závisí na tom, jak jsou vnímány její výrobky, služby, ceny komunikace atd. ve vztahu ke konkurentům.

Odhad budoucí poptávky

- Sám o sobě je většinou velmi komplikovaný. Čím nestabilnější poptávka, tím důležitější je přesnost prognózy. Společnosti většinou užívají postup, který se skládá ze tří stadií: makroekonomická prognóza (inflace, nezaměstnanost, úroky, vládní výdaje atd.), po ní následuje prognóza odvětví (lze využít informací o konkurenci, competitive intelligence, nákup informací od prognostických firem atd.) a nakonec prognóza tržeb společnosti.

Mezi způsoby zjišťování tržních prognóz patří dle (Kotlera a Kellera, 2007) zejména:

- **výzkum záměrů kupujících** (dotazníková šetření prováděná periodicky)
- **sumarizace názorů prodejců**
- **názory odborníků**
- **analýza minulých prodejů** – analýza časových řad, exponenciální vyrovnání, statistická analýza a ekonometrická analýza
- **metoda tržního testu** – přímé testování prodejů na trhu

Nástroje odhadu poptávky

Výzkum trhu představuje soubor činností, jejichž účelem je získání nezbytných informací pro cílené zaměření např. v oblasti analýzy poptávky a obsahuje čtyři základní fáze (Novotný, Suchánek, 2006):

- **definování cíle výzkumu:** cíl výzkumu se odvozuje od odbytového problému a má jasně a konkrétně formulovat potřebné výsledné informace,
- **volba výzkumného pojetí:** jedná se o stanovení základních charakteristik a průběhu výzkumu; zpravidla se zde volí způsob zaměření výzkumu (explorativní výzkum, deskriptivní výzkum a kauzálně-analytický výzkum),
- **získávání informací:** jde o stanovení způsobu získávání informací formou primárního a sekundárního výzkumu; základními typy primárního výzkumu je dotazování a pozorování,
- **vyhodnocení informací:** je závěrečnou fází výzkumu a jeho obsahem je analýza údajů získaných při výzkumu a formulace odpovědí pro řešení odbytového problému.

Na základě zjištění informací z trhu lze stanovit odhad a předpověď tzv. prognózu poptávky. Prognóza poptávky má vliv na následující primární i podpůrné podnikové činnosti jako je výroba, odbyt, financování, personalistika.

POPTÁVKA PO PRODUKTU

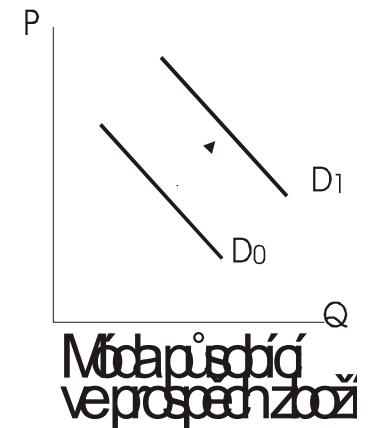
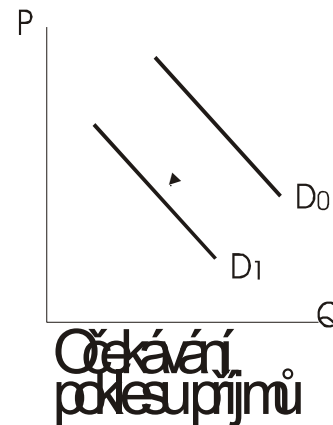
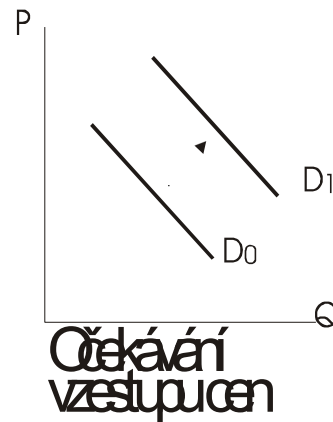
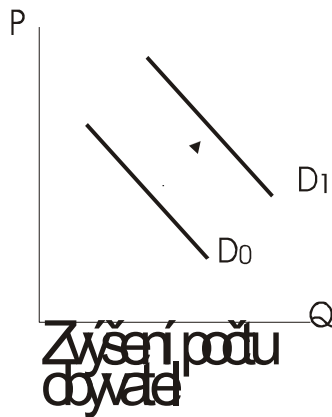
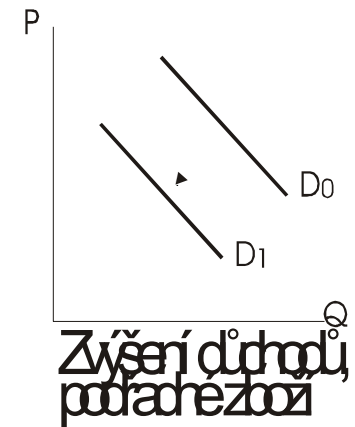
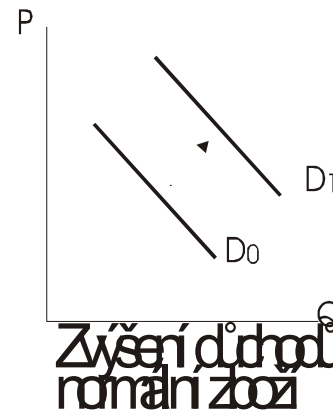
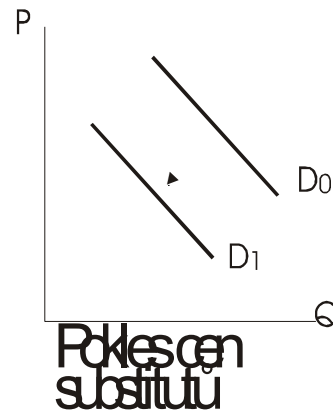
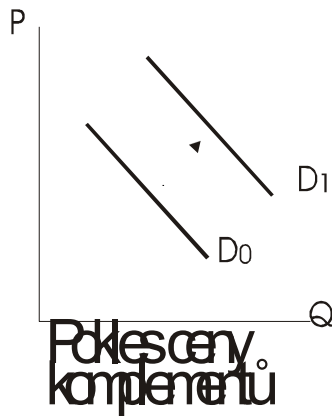
- Základní metody určené k prognózování poptávky mají charakter (Horáková, Kubát, 2002):
- **1) subjektivní a objektivní**
- **2) Kvalitativní a kvantitativní**
- **3) Prosté a analytické**
-
- **Subjektivní metody** jsou spojeny s intuicí, názory a zkušenostmi zúčastněných osob jedná se např. o expertní odhady nebo odhady prodejních manažerů
-
- **Objektivní metody** jsou založeny na číselných podkladech a materiálech, kde je subjektivní vliv vyloučen. Jedná se o prognózování na základě matematicko-statistických metod, např. extrapolace časových řad.
- **Kvalitativní metody** jsou založena na slovním vyjádření prognózované budoucnosti. Jde o systematické nezaujaté shromáždění údajů a provedení úsudku.
-
- **Kvantitativní metody** jsou založeny na měřitelných, kvantifikovatelných jednotkách – využívá se např. regresní analýzy.
-
- **Prosté metody** jsou zaměřeny na predikci pouze jedné veličiny.
-
- **Analytické metody** staví predikci poptávky na základě více veličin a vzájemných vztahů mezi nimi.

Nejdůležitější necenové faktory (determinanty) ovlivňující poptávku (Keřkovský, 2016):

- Důchody.
- Preference (např. módní vlivy).
- Očekávání spotřebitelů (např. neúroda, růst inflace, důchodů).
- Ceny substitutů a komplementů.
- Počet spotřebitelů.

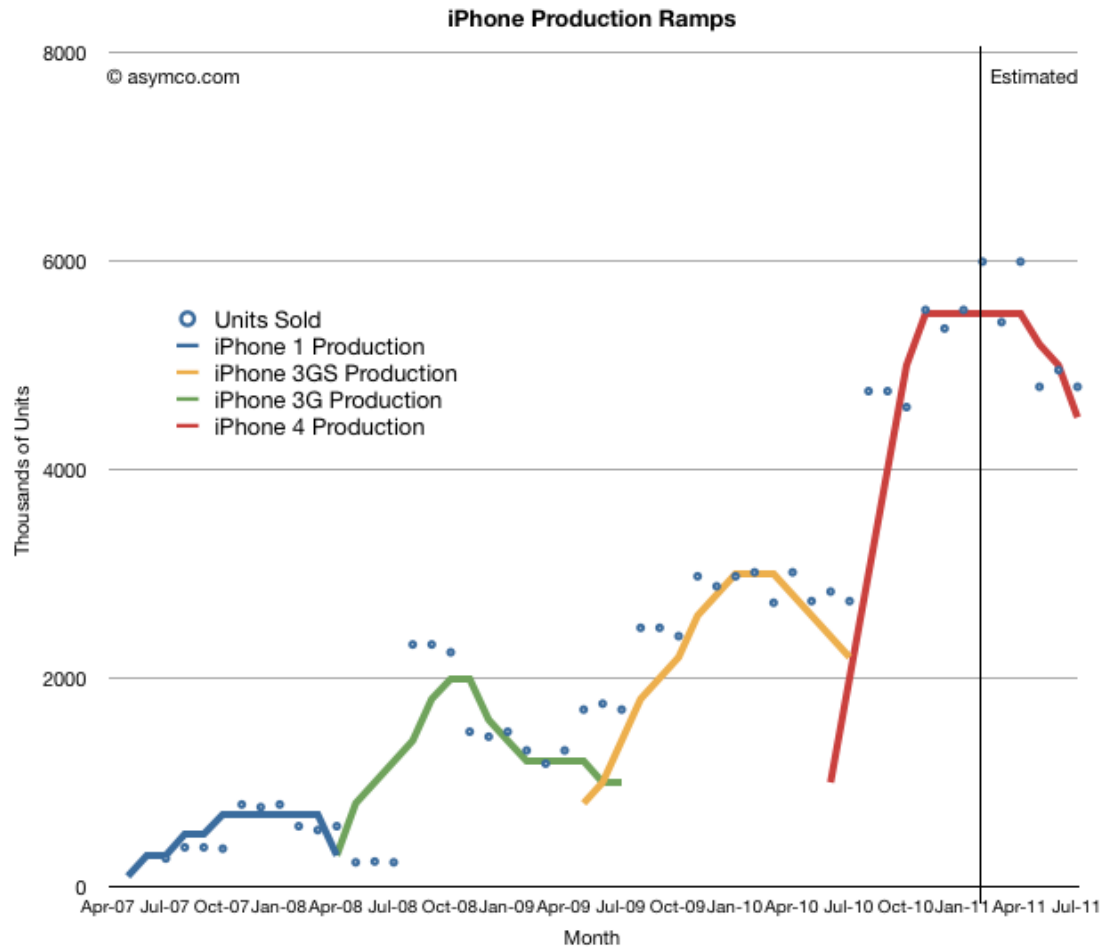
Necenové faktory ovlivňující primárně poptávku

(Keřkovský, 2016)

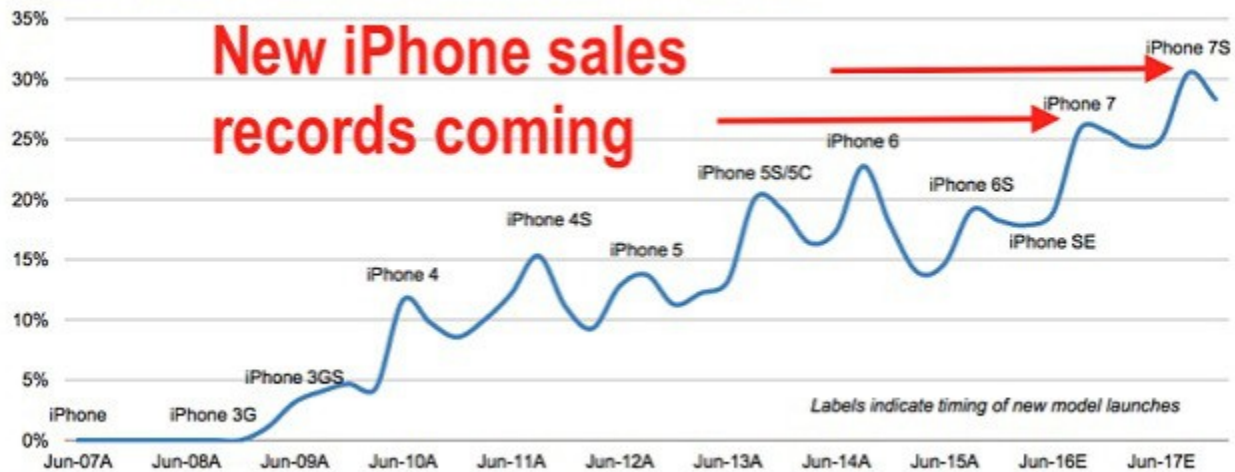


iPhone demand forecasting

zdroj: <http://www.asymco.com/2011/03/28/predicting-iphone-sales-for-dummies/>



iPhones 2 Years and Older (% of Installed Base, New Sales Only)



Source: Company reports, BMO Capital Markets estimates.

4. PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

- Podnik existuje v interakci s okolním externím prostředím – k úspěšnému působení podniku na trhu, je třeba jej sledovat – pro podnik přináší tzv. příležitosti a hrozby (viz SWOT)
- Mezi základní faktory lze řadit: Ekonomické, ekologické, politické, legislativní, technologické, soci-kulturní atd.
- Existuje řada analytických nástrojů: PEST, PESTEL, 4C, scénáře atd.
- Vždy je třeba zaměřit se na ty které jsou pro podnik relevantní!!!

Vnější okolí 1/3

- **Makrookolí** – faktory působící na makroúrovni, řídicí pracovníci mají vnímat širší souvislosti a poukázat na stávající i potenciální hrozby či příležitosti
- **Metody** – PEST analýza, 4C

Vnější okolí 2/3

- **Odvětví** – nutné uvědomit si změnotvorné a hybné síly odvětví a dále klíčové faktory úspěchu – atraktivita.
- Metoda – mapa strategických konkurenčních skupin

Vnější okolí 3/3

- **Konkurenční odvětví** – zkoumá se v návaznosti na analýzu odvětví, do popředí se dostávají konkurenční síly
- Metoda – Porterův model 5 sil

Povaha prostředí

- **Prostředí statické** – lze odhadovat budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat.
- **Prostředí dynamické** - nelze při odhadu budoucího vývoje používat historická data jen částečně. Využití intuice a metod tvorby scénářů.

Povaha prostředí

- **Míra komplexnosti** – odvíjí se od způsobu segmentace činností v rámci podniku (závisí i na organizační struktuře)
- Schopnost podniku pracovat s komplexně pojatými informacemi = konkurenční výhoda.

Před samotnou akcí je nutné:

- Vyhodnotit prostředí, ve kterém se podnik pohybuje
- Vystopovat změny v hodnotách zákazníků
- Porozumět tomu jak tyto změny ovlivní výrobky a služby

Které otázky je třeba zodpovědět:

- Jsme si vědomi změn v našem podnikatelském prostředí?
- Jak tyto změny sledujeme?
- Jak se mění potřeby, přání a hodnoty našich zákazníků?
- Co jsme v našich plánech udělali, abychom pružně reagovali na změny?
- Jak se odrážejí tyto změny ve firemních plánech, které chceme realizovat?
- Co bychom měli dělat v budoucnu jinak, abychom se se změnami vyrovnali?

„Brašna na nářadí“

Co tvaruje budoucnost a jak by mohla vypadat?

PEST analýza

Jak atraktivní je tento trh a jaké jsou priority pro další rozvoj?

Model 5 sil

Jaké schopnosti potřebujeme, abychom úspěšně rozvíjeli podnik a aby se nám v těchto aktivitách dařilo?

Klíčové faktory úspěchu

Jak by se měly stanovit budoucí priority a kam je máme zaměřit?

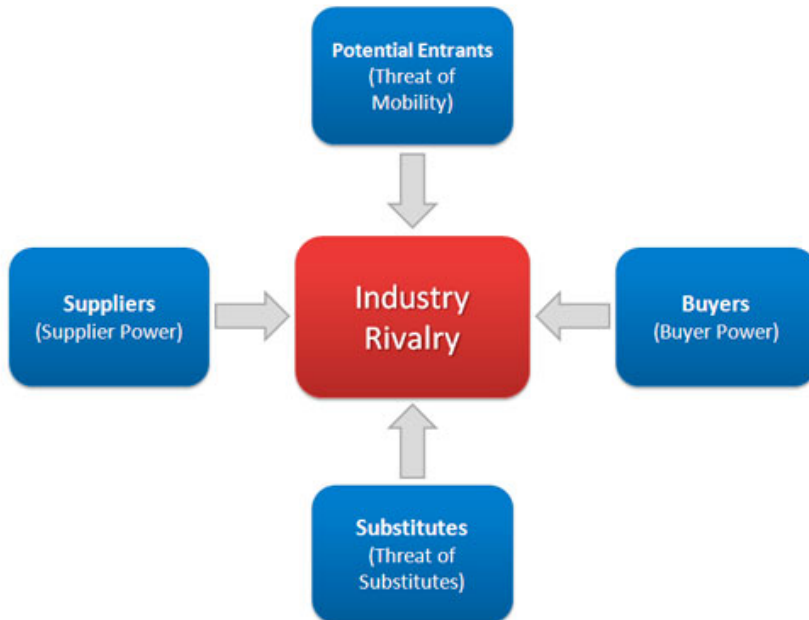
Směrová matice politiky

Identifikace důležitých stakeholders

- různé zájmové skupiny, které mají na existenci a fungování podniku přímý či nepřímý vliv tzv. „**stakeholdery**“. Mezi stakeholdery řadíme např. konkurenty, zákazníky, různé zájmové skupiny, vládu, dodavatele, různá zájmová sdružení atd.
- Jejich činnost představuje pro podnik opět **příležitosti a hrozby**.
- Jejich srovnáním (analýzou) s interními vlastnostmi podniku se dopracujeme k **silným a slabým stránkám** podniku – podmínka **benchmarku**.
- Jejich vliv lze sledovat dle významnosti v různých časových intervalech **makrookolí** (např. v dlouhodobém horizontu) nebo **mikrookolí** (zejména v krátkodobém horizontu)

Nástroje analýzy mikrookolí

Porterův model pěti sil

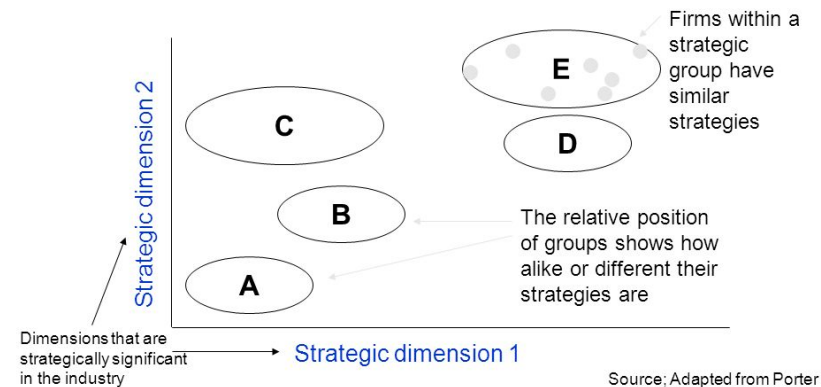


Mapa strategických skupin

(zdroj: Oxford Professional Education Group)

Obrat, Velikost organizace, Šíře sortimentu, Cenová politika

Strategic Group Mapping



Základní charakteristiky odvětví 1/4

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Velikost trhu	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem.
Geografický rozsah konkurence	Globální, regionální, lokální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
Vývoj trhu	Fáze v životním cyklu trhu: Vznik, růst, nasycení úpadek	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami.

Základní charakteristiky odvětví 2/4

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Konkurenti: počet a velikost	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé se musí přizpůsobovat.
Zákazníci	Počet a velikost	Malý počet zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
Míra vertikální integrace	Zpětná nebo dopředná, úplná či částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou.

Základní charakteristiky odvětví 3/4

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Vstupní bariéry	Např. legislativní úprava, economy of scale, loajalita zákazníků atd.	Nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem. Vysoké naopak jejich ziskovost a pozice chrání.
Výstupní bariéry	Např. provázanost podniků či divizí, fixní výstupní náklady	Jsou-li vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, která často vede k cenové válce, především při nasycenosti trhu a následném úpadku poptávky.

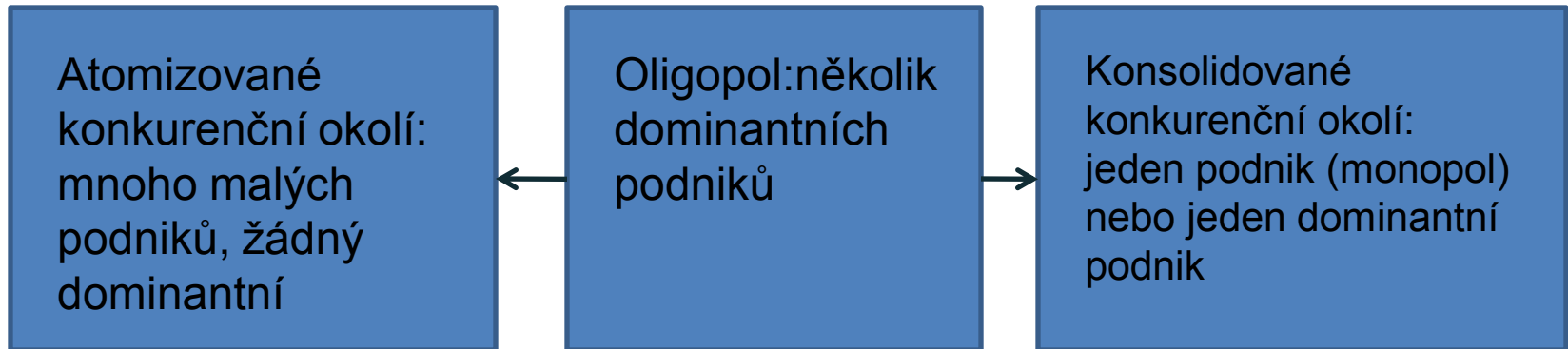
Základní charakteristiky odvětví 4/4

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Diferenciace produktu		Čím vyšší diferenciaci, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
Míra hospodárnosti	Zkušenostní efekt, economy of scale, využití kapacit	Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byla firma nákladově konkurenceschopná

Struktura odvětví

- Výchozí krok pro provádění dalších analýz
- Chceme-li prozkoumat tlaky, síly a mechanismy, které odvětví formují a určují jeho atraktivitu a výhledy do budoucna, musíme nejdříve zjistit, z jakých prvků se systém skládá, jaké jsou jeho vazby, čím jsou vazby ovlivněny a jaké další souvislosti tento systém vymezují.

Struktura odvětví



Atomizované konkurenční okolí

- charakterizuje zpravidla nízká úroveň vstupních bariér a malé diferenciací výrobku.
- Obojí dohromady vyvolává cyklus konjunktury a úpadku. Kdykoliv je silná poptávka slibující vysoký zisk, nízké bariéry vstupu do odvětví umožňují příchod mnoha nových firem. Tak nastane přebytek kapacity, což vede k poklesu cen – cenová válka snižující dosažitelný zisk. Situace se ustálí až při vyrovnání kapacity daného odvětví s poptávkou po produktech. (U DoKo z LR zisk =0)
- Je spíše hrozbou. Podniky, aby přežily musejí minimalizovat náklady – tak dosáhnout vysoký zisk při konjunkturu a přežijí úpadek.
- Př. Burza

Konsolidované odvětví

- Typický je malý počet firem s velkým tržním podílem, případně jediná firma monopol a existence vstupních bariér. Produkty mohou být homogenní i diferencované. Akce jednoho podniku tak ovlivní chování ostatních konkurentů.

Konsolidované odvětví

- Je-li v odvětví jen několik firem s podobnými tržními podíly, pak je jako strategie vhodná velká diferenciacie produktu prostřednictvím kvality, dodacích podmínek, mkt komunikace a to vše bez výrazných cenových změn. (Cenu by ostatní následovaly)

Konsolidované odvětví

- Je-li v odvětví jedna dominantní firma a vedle ní několik menších tzv. konkurenční lemu, pak ceny stanovuje dominantní firma, které ostatní musejí respektovat, (vyšší ceny by znamenaly odliv zákazníků).
- Podniky kolem dominantní firmy nevyužívají economy of scale, takže by pokus o snížení ceny ani dlouho nevydržely. Zvýšení odbytu konkurenčního lemu lze tedy např. nacházením tržních výklenků a jejich vyplňováním prostřednictvím diferenciací např. lepší kvalitou, komunikací, službami, komplementy.
- Příklad: Hypermarkety a menší obchody v okolí

Mapa strategických konkurenčních skupin

- Analytický nástroj, který rozděluje firmy v odvětví tak, že každá jejich skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurujících na podobném základě nebo s podobnými záměry.
- Krajním případem je existence **jediné skupiny**, uplatňují-li všechny firmy tržní strategii na stejném základě.
- Druhým extrémem je **tolik** strategických konkurenčních skupin, **kolik firem je na trhu**.

- **Proměnné užitečné k vytvoření mapy:**
- Obrat
- Velikost organizace
- Šíře sortimentu
- Cenová politika
- Prostorové pokrytí segmentů
- Distribuční kanály
- Prvky mkt strategie
- Mkt výdaje
- Zaměření na cílové segmenty

Postup sestavení mapy

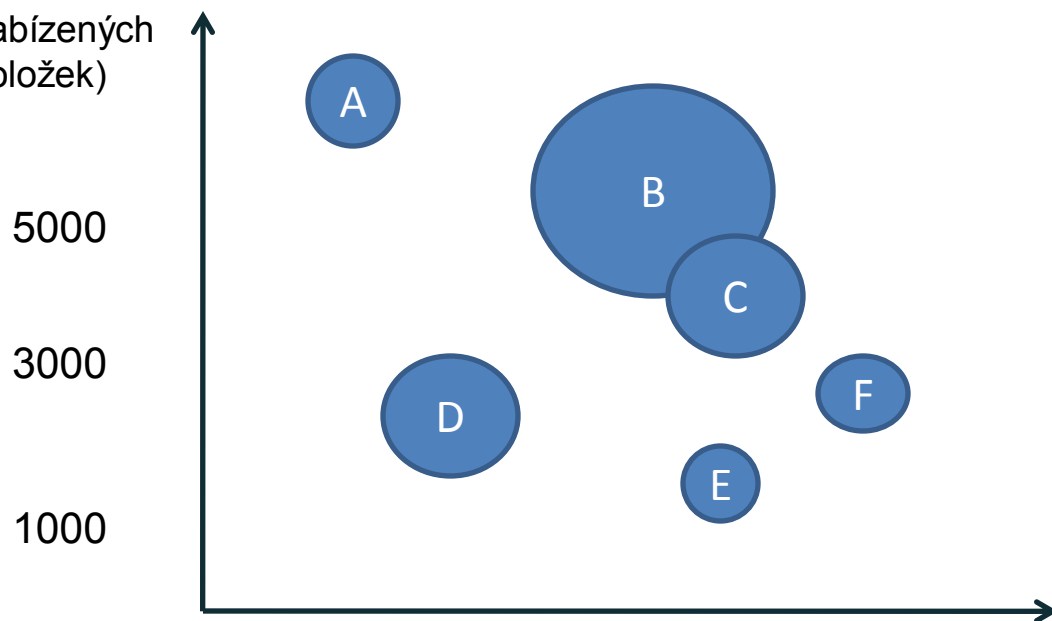
- Určení strategických proměnných
- Zanést postavení jednotlivých firem do grafu dle intenzity charakteristik
- Vytvořit strategické skupiny z firem umístěných blízko sebe
- Proporcionálně k tržnímu podílu každé skupiny kolem ní namalovat kruh

Pravidla konstrukce

- Nejlépe využít proměnné, které vystihují, jak se firmy samy snaží jedna od druhé odlišit
- Proměnné nesmějí být příliš korelované (tzn. v těsném vztahu), pak by na grafu vznikla diagonála
- Pro více proměnných lze sestavit více grafů

Mapa strategických konkurenčních skupin

Šíře
sortimentu
(počet
nabízených
položek)



Dumping

Střední

Vysoká

Cenová úroveň

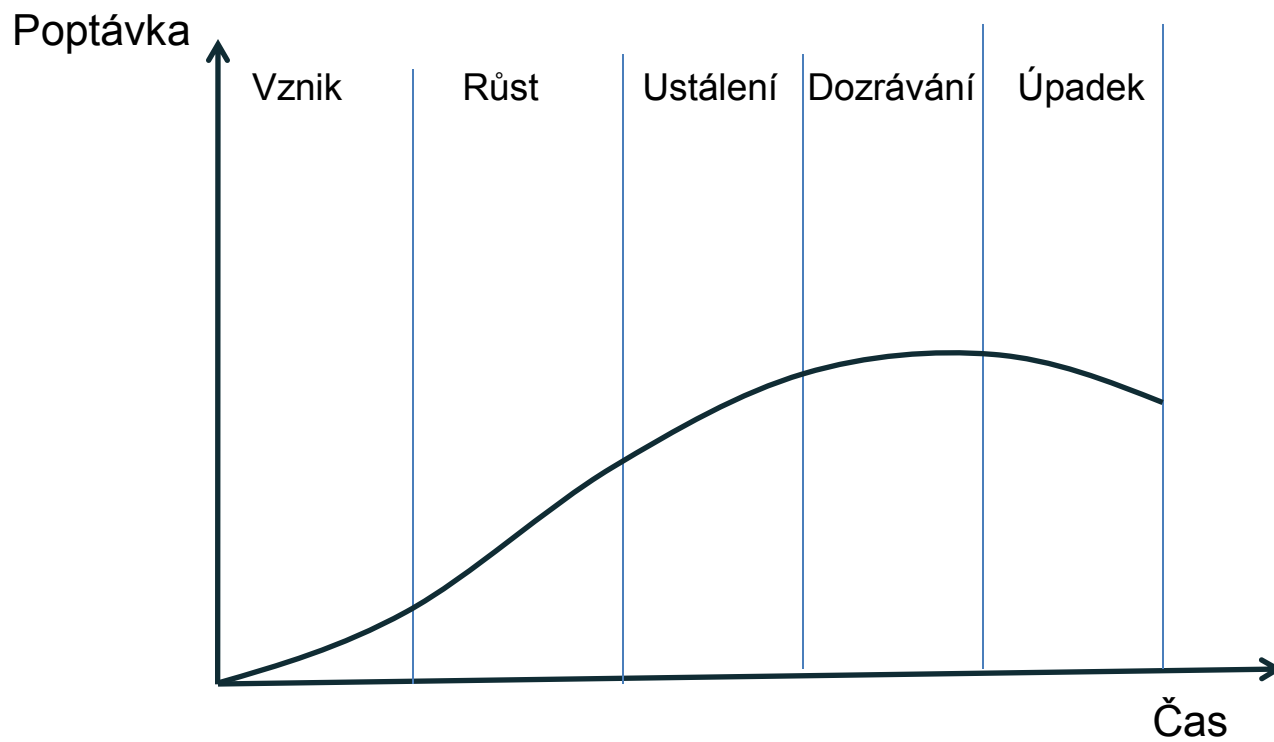
Funkce mapy

- Pomáhá určit nejbližší konkurenty
- Pomáhá identifikovat mezery na trhu
- Identifikovat míru konkurenčního napětí (čím blíže jsou si skupiny, tím bližší jsou to konkurenti)
- Lze dokreslit i budoucí trendy vývoje – preciznější obrázek vývoje odvětví
- Pomáhá uvědomit si vyjednávací sílu kupujících či dodavatelů.

Hybné změnotvorné síly odvětví

- Odvětví prochází vývojem – model životního cyklu odvětví (analogie s modelem životního cyklu výrobku)
- Pět etap změn, které znamenají příležitosti nebo hrozby

Životní cyklus odvětví



Změnotvorné síly

- **Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví** – stoupající LR poptávka přiláká nové firmy a podpoří dodatečné investice do rozvoje kapacit. Pokles naopak donutí některé subjekty odejít, rozhodnutí o nových investicích budou odložena.
- **Noví zákazníci a způsob užívání výrobku** – změny v charakteristikách spotřebitelů, kupujících produkt a nové způsoby jeho užití mohou vyvolat nutnost přizpůsobení přístupu k zákazníkům, otevírají cesty na trh prostřednictvím odlišné kombinace distribučních kanálů, podněcují výrobce ke změnám sortimentu.

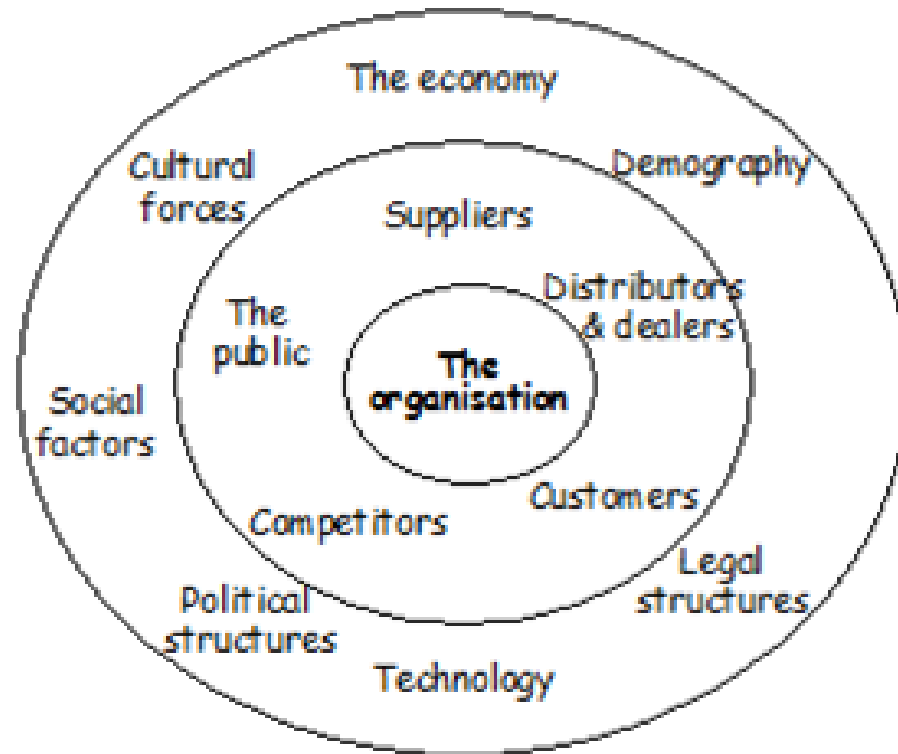
- **Pro poznání charakteristik svých zákazníků je možné užít:**
- Demografické charakteristiky
- Sociálně – ekonomické charakteristiky
- Geografické charakteristiky
- Životní styl
- Očekávání od výrobků
- Objem a frekvence užívání produktů

- **Výrobní inovace a změny technologií** – mohou rozšířit počet zákazníků, obnovit růst odvětví, přispět k diferenciaci.
- **Nové formy marketingu** – nové formy zavádění výrobků na trh, nové formy komunikace
- **Vstup nebo odchod významné firmy** – vytlačování malých obchodníků řetězci

- **Rostoucí globalizace** – mění základy konkurenční výhody, schopnost a síla nadnárodních společností přenášet organizační, výrobní a marketingové know-how mezi regiony dává výraznou výhodu nad konkurenčními podniky.
- **Změny nákladové efektivity** – prudký nárůst nákladů na klíčové vstupy (energie, materiál, atd.) může podnítit rozvoj nových technologií, hledání substitutů nebo podporovat zpětnou integraci.

- **Hybné síly plynoucí z makrookolí** – v rámci PEST analýzy např. změna legislativy může dané odvětví podpořit či utlumit.

Identifikace důležitých stakeholders



Zdroj: Oxford college of marketing

Analýza konkurenčního prostředí

- Jde především o snahu podniku udržet si konkurenční výhodu
- Zjištění prostřednictvím Porterova modelu 5 sil (5F)
- Autor: Michael Porter – 5 vlivných tržních sil
- Současí konkurenti
- Potenciální noví konkurenti
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční výrobky

- Cílem je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo jej může ovlivnit ve svůj prospěch.
- Umožňuje učinit závěry o atraktivitě odvětví.
- Analýza konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví.

Základní otázky:

- Jaká je pozice firmy v odvětví?
- Má firma schopnost odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví?
- Jaká je konkurenční síla firmy a schopnost využít zranitelnost slabších rivalů?
- Jak další setrvání v odvětví ovlivní úspěšnost firmy v ostatních podnikatelských aktivitách?

Analýza 5F

- Obsahuje rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci.
- Konkurenční okolí může být vymezeno s různou šíří.

4 úrovně konkurentů dle Kotlera:

- Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
- Firma může přistoupit k otázce konkurence šířeji a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.

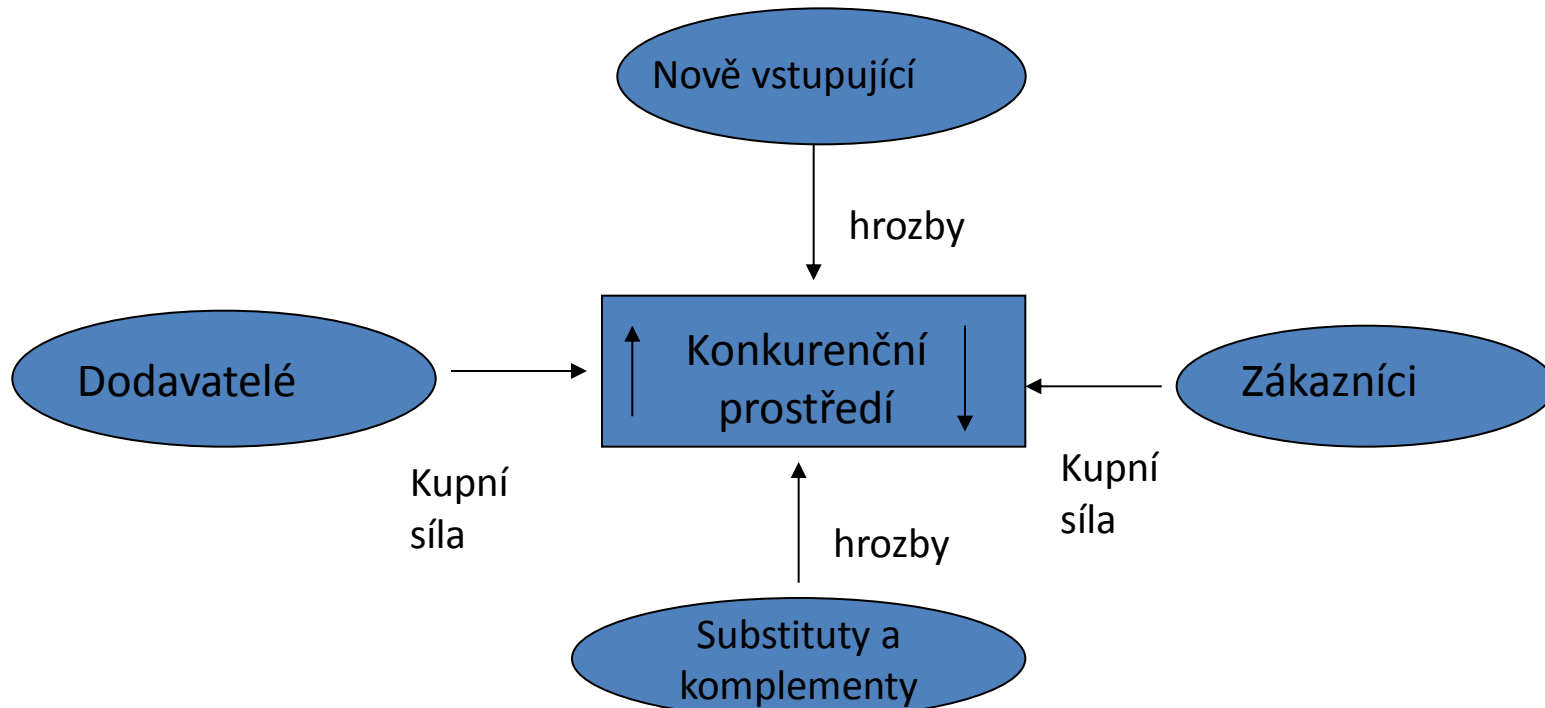
- Ještě širší pohled bude zahrnovat do konkurence všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
- Nejširší vymezení konkurence považuje za rivaly každého, kdo usiluje o tytéž zákazníkovi peníze.

Porterův model 5 konkurenčních sil

- Umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.

- Odvětví lze chápat jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž organizace nebo některá její SBU působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného prostředí.

Porterův model 5 sil



Ohrožení ze strany nově vstupujících

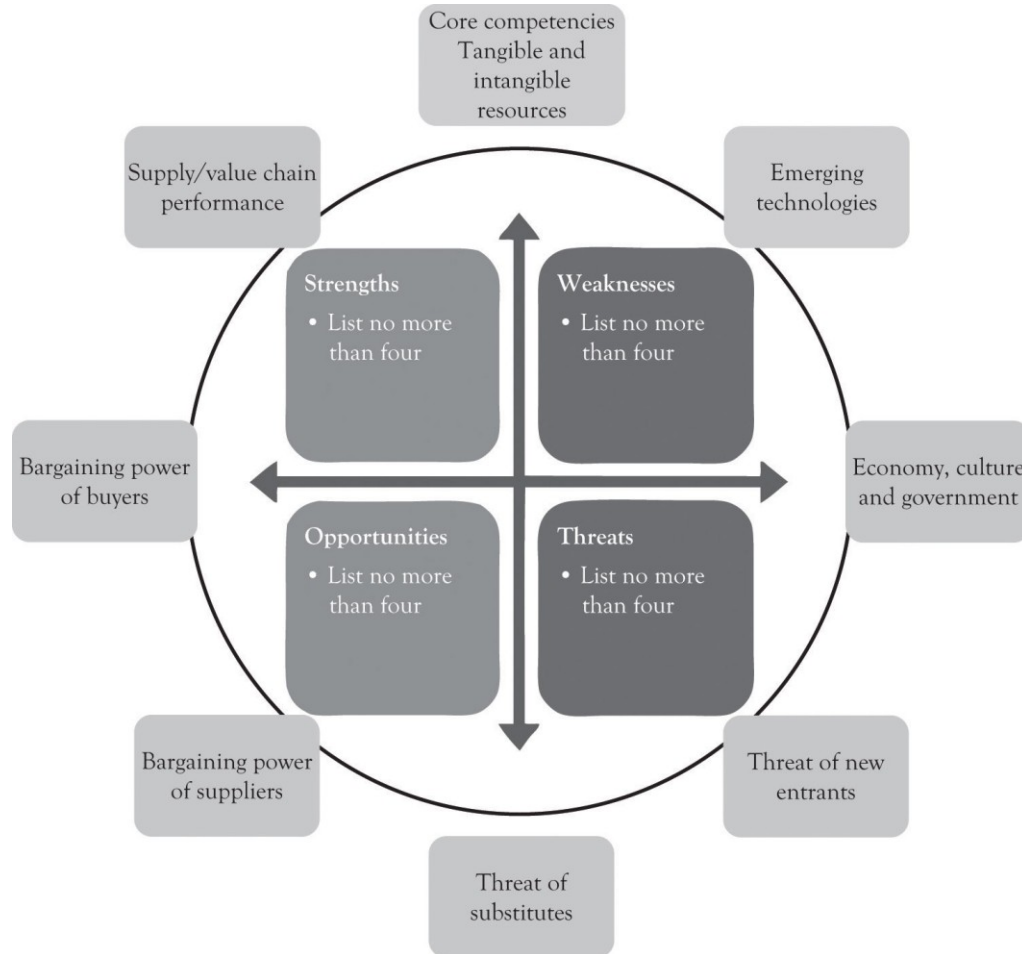
- S nárůstem počtu subjektů vnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje intenzita konkurence v tomto prostředí.
- **Nejobvyklejší bariéry vstupu:** dosahovaná výše úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnosti diferenciací produktu atd.
- Bariéry vstupu se liší – nelze identifikovat ty nejdůležitější.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

- Hrozba vstupu do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a na reakci současných konkurentů vůči nově vstupující firmě.
- Vysoké bariéry vstupu = nízká hrozba substitutů.

- Další možnosti překážek vstupu na trh:
- Diferenciace výrobků
- Neochota zákazníků měnit výrobek
- Úspory z velkovýroby

Vztah externího a interního prostředí podniku.



- Zdroj: Key Drivers for Quick SWOT Analysis, <http://2012books.lardbucket.org>

Základní vymezení tržních strategií

Na základě SWOT analýzy lze identifikovat základní strategie:

- S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).
- W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
- S-T – Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.
- W-T Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Typologie strategií:

- **Ofenzivní** –(útočné) -**Neutrální** - **Defenzivní** –(obránné)

Z pohledu času:

- **Perspektivní** - dopředné hledící do budoucna
- **Retrospektivní** – vycházející z minulosti

Porterovy strategie:

- **Strategie nízkých nákladů (cost leadership)** = úspory z rozsahu (masová produkce za nízké ceny)
- **Strategie odlišnosti (differentiation)** = originalnost, technická vyspělost a vysoká kvalita, předpokladem je neustále inovovat
- V rámci každé z uvedených strategií se organizace může zaměřit na
 - **široký cíl** (broad target) = rozsáhlý trh, široká skupina zákazníků, široký sortiment
 - **úzký cíl** (focus) = malý segment trhu, úzká skupina zákazníků, úzký sortiment

Konkureční tahy (Kotler, 2007)

- Tržním lídrem :
 - **nová poptávka** – noví uživatelé, nové využití, častější použití
 - **získání podílu na trhu** – získání zákazníků konkurence, získání konkurence, získání loajality
 - **zlepšení produktivity** – náklady, produktový mix, přidaná hodnota
 - **obrana pozic** – statická, proaktivní, reaktivní
-
- Vyzyvatelem:
 - **frontální útok** – nabízí shodný produkt, reklamní kampaň, ceny, distribuční cesty jako konkurence
 - **útok po křídlech** – soustředění se na slabé stránky konkurence
 - **obklíčení** – útok ze všech stran, tak aby konkurent musel bránit všechny své pozice – zejména pokud vím, že jsem lepší než konkurence a vím, že ji mohu rychle zničit
 - **útok obchvatem** – jde o to, že konkurenta obejdu a soustředím se na snazší trhy
 - **partyzánský útok** – zejména pro menší vyzyvatele, se slabým finančním základem

- Následovatelem:
 - **kopírovač** – kopie produktů distribuce, reklamu atd.
 - **imitátor** – kopíruje stejné věci podle Lídra, ale zachovává určitou diferenciaci
 - **adaptér** – staví na produktech Lídra a vylepšuje je
-
- Mikrosegmentářem
- jde o specializaci a to na finální spotřebitele, podle velikosti zákazníků, geografická specializace, kvalita/cena, služby atd.
- Př. Konkurenční lem v oligopolních strukturách