

Determinace relevantních subjektů na trhu

Ing. Pavla Odehnalová, Ph.D.

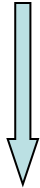

Struktura přednášky

- **Podle nároků na obsah studie:**
 - Analýza trhu
 - Strategická analýza vč. Analýzy dodavatelsko odběratelských vztahů
 - Cílový segment trhu
 - Pozice produktu na trhu
 - Marketingový mix a obchodní plán pro konkrétní produkt

I) Analýza trhu

- Při analýze trhu nás zajímají informace:
- Velikost
- Vymezení trhu
- Míra růstu trhu
- Atraktivita trhu
- Ziskovost trhu
- Vývoj a predikce poptávky
- Predikce potřeb
- Tržní trendy

Strategický plánovací cyklus

Definice poslání a cílů	Analytická část 
Externí analýza	
Interní analýza	
Definice řešených problémů	Strategická část 
Možnosti řešení	
Stanovení priorit a výběr strategie	
Operační plán	Realizační část
Realizace plánu	
Kontrola plánu a hodnocení	
Plán návazných činností	

Externí strategická analýza

- Zabývá se rozbořem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost.
- Takto vymezené vnější prostředí definujeme jako **operační prostor**.
- Metody PEST, 4C, scénáře, Porterův model 5F

Interní strategická analýza

- V podniku
- Odvíjí se od snahy identifikovat konkurenční výhodu.
- Analýza začíná auditem zdrojů a rozboru dovedností.
- Dále jde o odhad relativní konkurenční síly, který ukáže zda je firma slabší nebo silnější v klíčových faktorech úspěchu než nejbližší konkurenti
- Výstupem je SWOT analýza, Finanční analýza, analýza portfolia

PEST analýza

- Zkratka – Politické Ekonomické Sociální a Technické faktory
- Existují i modifikace PESTEL – Ekologická, Legislativní

PEST analýza

Politicko-právní	Ekonomické
Legislativa monopolů, zákony na ochranu ŽP, daňová politika, omezení zahraničního obchodu, politika zaměstnanosti, stabilita vlády	Obchodní cykly, trend růstu HNP, úrokové sazby, peněžní zásoby, inflace, nezaměstnanost, volné zdroje, dostupnost energie a náklady
Sociálně kulturní	Technologické
Demografické podmínky, distribuce příjmů, sociální mobilita, změny životního stylu, postoj k práci a volnému času, konzumní styl života, úroveň vzdělání	Vládní výdaje na výzkum, vládní a průmyslové zaměření na technologické aktivity, nové objevy (výsledky výzkumu a vývoje) rychlost přenosu technologií, míra zastarávání

PEST analýza

- Politické – Ekonomické



- Které formy vyvolají změnu v našem odvětví?
- Které scénáře můžeme předvídat pro budoucnost?

PEST analýza

- Sociální – Technologické



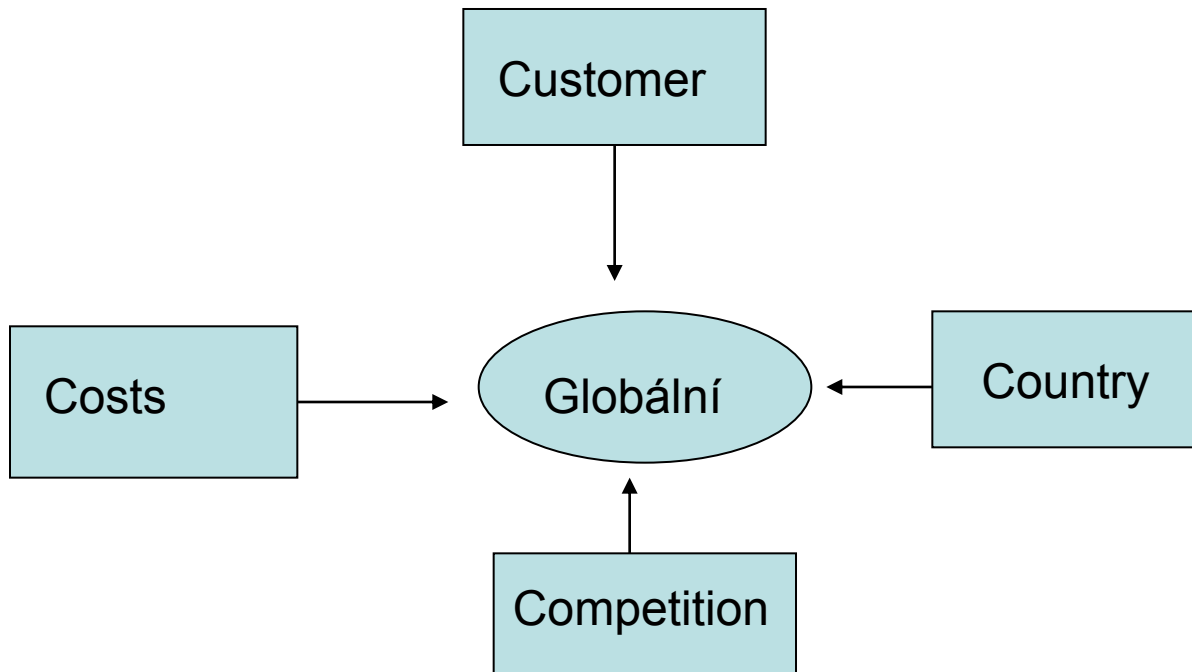
- Co budou muset organizace dělat, aby mohly dobře konkurovat?
- Kde se nacházíme my?

Metoda tvorby scénářů

- Umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku v tomto prostředí na základě seskupování klíčových a řídicích vlivů, jež byly identifikovány v předchozích stadiích analýzy.
- Výsledkem je omezený počet logicky konzistentních, ale přitom rozdílných scénářů, které mohou být vzájemně srovnávány.

- 2 přístupy:
- **Tvorba scénářů na základě faktorů** – vhodná v případě, že faktorů ovlivňujících výsledek je velmi málo a faktory a jejich vzájemné interakce tak mohou být systematicky zkoumány.
- **Tvorba předem stanoveného počtu scénářů** – vhodná tehdy, je-li počet faktorů ovlivňujících výsledek mnoho. Většinou se snažíme vytvořit jen několik variant, které se od sebe výrazně liší (optimistická, průměrná – realistická a pesimistická varianta)

Metoda 4C



Customers – zákazníci

- Požadavky zákazníků jsou homogenní nebo se mezi regiony významně liší?
Uspokojí homogenní produkt spotřebitele ve všech regionech?
- Jednotný marketing – existují – li v regionech podobné potřeby a univerzální životní styl, je možné užití jednotné marketingové strategie?

Country – národní specifika

- Kulturní tradice a společenské normy – mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu, například díky různému vnímání podnětů při propagaci.
- Normy psané i nepsané.
- Př. Obchodní politika – všeobecný trend uvolnění hranic obchodu.
- Technické standardy př. ISO

Competition - konkurence

- Globální konkurence – přibývá nadnárodních koncernů a řetězců
- Provázanost činností – může přispívat ke globalizaci

Costs - náklady

- Náklady na vývoj – zejména pro výrobní podniky, náklady rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů.
- Economy of scales – díky velkým objemům zboží je subjekt schopen dosahovat významných úspor.
- Náklady na dopravu – mohou být zásadní bariérou globalizace. Snaha náklady omezovat budováním lepší dopravní infrastruktury.

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:

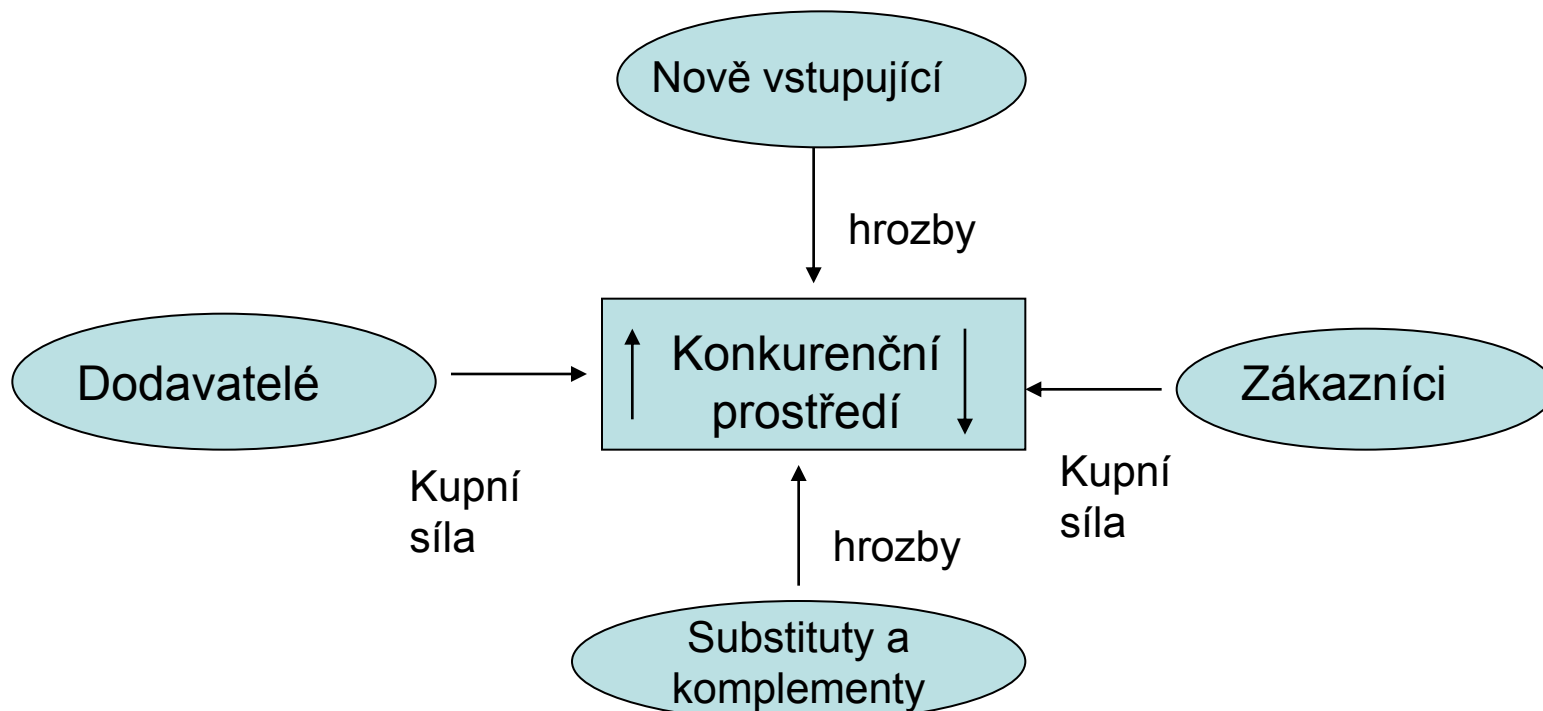
- Jaká je pozice firmy v odvětví?
- Má firma schopnost odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví?
- Jaká je konkurenční síla firmy a schopnost využít zranitelnost slabších rivalů?
- Jak další setrvání v odvětví ovlivní úspěšnost firmy v ostatních podnikatelských aktivitách?

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 diferenciacce 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

Ohrožení ze strany dodavatelů

- Se zvyšující se závislostí producenta na jednom dodavateli či odběrateli prudce roste vyjednávací síla dodavatele či odběratele.
- Čím vyšší úrovně bude vyjednávací síla dosahovat, tím vyšší intenzitu konkurence v odvětví lze očekávat.
- Důležitá otázka – jakým způsobem bude společnost dodavatelsko odběratelské vztahy zajišťovat?

- Dodavatelé mohou svoji vyjednávací sílu uplatňovat zejména zvýšením cen popř. snížením kvality zboží a služeb, které danému odvětví nabízejí. Silní dodavatelé tedy mohou ovlivnit ziskovost odvětví, které může nárůst nákladů promítnout do cen.

Dodavatelé jsou silní pokud:

- Dodavatelů je málo a jsou koncentrovanější než odvětví, kterému dodávají
- Nemusí konkurovat jiným substitutům v odvětví
- Odvětví není pro dodavatele významným zákazníkem
- Výrobek dodavatele je důležitým vstupem v oboru podnikání kupujícího
- Výrobek dodavatele je diferencován nebo má zabudovány náklady na změnu dodavatele.
- Dodavatel hrozí možností dopředné integrace.

Vyjednávací síla zákazníka

- Kupující mohou stlačit ceny, požadovat vyšší kvalitu nebo více služeb nebo tlačit konkurenci proti sobě navzájem – to vše na úkor ziskovosti odvětví.
- Vyjednávací síla zákazníků vypovídá o tom, jak snadno mohou kupující přejít na jiné zboží nebo služby a to s malými nebo zcela nulovými náklady.

Síla zákazníka je dána:

- Málo velkých kupujících
- Nákupní proces je propracovaný
- Vysoká rivalita soupeřů
- Kupující mohou převzít dodavatele
- Výrobky mají malý dopad na ziskovost kupujících nebo na jejich blahobyt.
- Kupující požadují nižší cenu nebo služby navíc.
- Náklady vzniklé změnou produktu jsou nízké.
- Vysoká informovanost zákazníků.
- Síla může být i na straně organizace: produkt je velmi diferencovaný a pro zákazníka je důležitá kvalita viz. Blata.

Ohrožení substituty či komplementy

- Intenzita konkurence bude ve sledovaném odvětví tím vyšší, čím bude vyšší tlak ze strany substitučních a nižší tlak ze strany komplementárních produktů na dané odvětví.
- Čím vyšší je hrozba substituce tím nižší je ziskovost odvětví.

Podoby hrozby substituce

- Hrozba substituce produktu produktem.
- Hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou statku)
- Hrozba generické substituce.(záměna např. u léků Modafen, Nurofen)
- Hrozba absolutní substituce. (př. Změna spotřebních návyků).

- Identifikovat substituční výrobky znamená hledat jiné výrobky, které mohou plnit stejnou funkci jako výrobek odvětví.
- Nikdy nesmíme podceňovat hrozbu, substitutu př.
- Kávovar vs. Instantní káva
- Tunel pod LaManche vs. trajekt
- Veřejná doprava vs. automobil

Klíčové otázky při použití 5F 1/2

- Které jsou klíčové síly působící v konkurenčním prostředí?
- Jsou zde přítomny zásadní síly – identifikované analýzou PEST, které pohánějí konkurenci?
- Je pravděpodobné, že se tyto síly změní, pokud ano, tak jak ?
- Jak si stojí jednotliví konkurenti ve vztahu k těmto konkurenčním silám?
- Co může být učiněno pro ovlivnění konkurenčních sil, mající vliv na organizaci?
- Jsou některé oblasti průmyslu atraktivnější než ty druhé?

Klíčové otázky při použití 5F 2/2

- Které konkurenční síly je možné z hlediska konkurenčního prostředí považovat za klíčové?
- Existují nějaké jiné vlivy (př. Globální), jež umocňují působení konkurenčních sil?
- Mají některé z popsaných konkurenčních sil tendenci ke změně?
- Je možné nějak konkurenční síly ovlivnit?
- Jakým způsobem reagují ostatní konkurenti na popsané síly?
- Existují i jiná atraktivní odvětví?

Jak čelit hrozbám?

- Nově vstupujícím konkurentů
- Dodavatelům
- Zákazníkům
- Substitutům

Nově vstupující konkurenti

- Bariéry vstupu do odvětví
- Vynálezy, patenty, ochranné známky a průmyslové vzory, užitné vzory, viz Úřad průmyslového vlastnictví (<http://www.upv.cz/cs.html>)
- Reakce na akci konkurentů – konkurenční tahy
- Specifika rodinných firem.

Úřad průmyslového vlastnictví

- je jedním z ústředních orgánů státní správy České republiky a plní především funkci patentového a známkového úřadu
- Průmyslovým vlastnictvím dnes rozumíme širokou škálu práv k tzv. nehmotným statkům jako jsou výsledky technické tvůrčí činnosti (vynálezy a užité vzory), předměty průmyslového výtvarnictví (průmyslové vzory), jakož i práva na označení (ochranné známky a označení původu).
- Problém s průmyslovým vlastnictvím např. v Číně (řeší celní správa a policie ČR)

Konkurenční tahy (Kotler 2007)

- Podle toho zda je podnik:
- Tržním lídrem
- Vyzyvatelem
- Následovatelem
- Mikrosegmentářem

Tržní lídr

- 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

Vyzyvateľ

- **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

Následovatel

- **kopírovač** – kopie produktů distribuce, reklamu atd.
- **imitátor** – kopíruje stejné věci podle Lídra, ale zachovává určitou diferenciaci
- **adaptér** – staví na produktech Lídra a vylepšuje je

Mikrosegmentář

- jde o specializaci a to na finální spotřebitele, podle velikosti zákazníků, geografická specializace, kvalita/cena, služby atd.
- Příklad. Konkurenční lem v oligopolních strukturách

Specifika rodinných podniků

- Důraz na tradici, kvalitu – spojeno většinou se jménem podniku
- Vysoká flexibilita služeb
- Inovace výrobků
- Orientace na udržení více než na zisk
- Averse k riziku

Hrozba dodavatelů

- Zejména v úzce provázaných systémech např. just-in-time, just-in-sequence
- Řešení systém Kanban _ elektronický kanban (www.kanban.com)
- Dodavatelský ale i interní a zákaznický
- Další např. Program garantovaný dodavatel pro pohostinství a hotelnictví

Hrozba zákazníků

- Možnosti odbourání hrozby:
- Diferenciace produktu
- Dodatečné služby a záruky
- Možnosti flexibilního financování
- Vytváření potřeby u zákazníků (př. Kosmetika)
- Nezastupitelnost produktu a jeho komponentů (př. Kočárky pro děti, panenky)

Hrozba substitutů

- Úřad průmyslového vlastnictví
- Vytváření nových potřeb u zákazníků
- Poskytování lepších služeb a záruk
- Jedinečnost produktů (př. Kvalitou – Blata, sportovní a outdoorové oblečení)

Identifikace konkurenční pozice podniku

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

Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb

- Nástrojem je SWOT analýza konkrétně – O,T
- Umožňuje přehledně zobrazit všechny potenciální příležitosti a ohrožení v kombinaci se silnými a slabými stránkami podniku, jež jsou výstupem interních strategických analýz.

Hodnocení O a T

- Východiskovým hodnocením je agregátní hodnocení příležitostí podle :
- Atraktivnosti a
- Pravděpodobnosti úspěchu při jejím využití

Výzkum trhu (Novotný, Suchánek 2006)

- **4 fáze:**
- **1) definice cíle – vymezení druhu, kvality a rozsahu požadovaných informací**
- **2) volba výzkumného konceptu – určení základních charakteristik a průběhu výzkumů**
- a) explorativní – získání prvních poznatků v neznámé oblasti
- b) deskriptivní – průřezové analýzy časové řady
- c) experimentální – laboratorní, terénní

- **3) získávání informací – vymezení metody výzkumu a zda bude proveden interně či externě**
- a) primární výzkum – prvotní výzkumné studie (dotazování, pozorování)
- b) sekundární výzkum – zpracování dříve získaných dat
- **4) vyhodnocování informací – analyzování získaných údajů**
- a) multivariantní analytické postupy – vztahy mezi dvěma či více proměnnými (např. věk, příjem a vzdělání u zájemců o koupi typu auta)
- b) jednovariantní analytické postupy – zkoumána jen jedna proměnná (např. znalosti o výrobku)

- ***Výzkum trhu a jeho obsah:***
vnitropodnikové informace, informace o
rámcových podmínkách, informace o trhu
- Mezi nejvýznamnější **oblasti použití
výzkumu lze řadit:**
 - kupní chování
 - segmentace trhu
 - tržní a odbytové prognózy.

Kupní chování:

- je důležitým znakem, jehož poznání umožňuje cíleně přistupovat k zákazníkovi.
- **impulzivní** – neplánované, emotivní jednání ústící v koupi (lákové zboží)
- **zvykové** – rutinní, automatické (u důvěrně známého a často nakupovaného zboží)
- **extenzivní** – dlouhotrvající, u koupě drahých výrobků dlouhodobé spotřeby (dům na klíč)
- **limitované** – zjednodušené, časově omezené, zkrácený rozhodovací proces (oděvy, obuv).

Tržní segmentace

- Rozčlenění trhu do jednotlivých specifických skupin podle typu zákazníka či uživatele.
- Segmentační kritéria musí odpovídat konkrétně řešenému případu
- Nutné je odhadnout přitažlivost jednotlivých segmentů (využití Porter 5F)
- Důležité je i určení relativního tržního podílu v jednotlivých segmentech

Tržní segmenty

- Faktory ovlivňující kupní chování (Kotler, 2007)
- Kulturní faktory
- Sociální faktory
- Osobní faktory
- Psychologické faktory

- **Kulturní faktory**
 - Kultura
 - Subkultura
 - Společenská třída
- **Sociální faktory** –
 - Referenční skupiny
 - Rodina
 - Role a společenský status

- **Osobní faktory** –
 - Věk a fáze života
 - Zaměstnání
 - Ekonomická situace
 - Životní styl
 - Osobnost a vnímání sama sebe
- **Psychologické faktory**
 - Motivace
 - Vnímání
 - Učení
 - Přesvědčení a postoje

Je třeba si uvědomit

- Trhy nejsou homogenní.
- Preference starších zákazníků se liší od preferencí mladších zákazníků
- Preference se liší i v různých zemích

Segmentace trhu

- představuje rozdělení celkového trhu na jednotlivé skupiny kupujících
- **geografická segmentace** – podle místa bydliště, regionu, města apod.
- **demografická segmentace** – podle věku, pohlaví, stavu, vzdělání, příjmů apod.
- **psychografická segmentace** – doplňuje demografickou, dle struktury osobnosti
- (atraktivnost, družnost, hospodárnost, atd.), životní styl
- **segmentace na základě chování** – podle věrnosti značce, nákupním pohnutkám apod

6 otázek segmentace

- JAKÉ/JAKÁ
- 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 očekává zákazník

- JAK
- Zákazníci nakupují
- Dlouho trvá nákupní proces
- Zákazníci výrobek používají
- Vyhovuje výrobek jejich životnímu stylu
- Mnoho jsou zákazníci ochotni utratit
- Mnoho nakupují

- KDE
- Dochází k rozhodnutí koupit či nekoupit
- Vyhledávají zákazníci informace potřebné ke koupi
- Nakupují zákazníci výrobky

- KDY
- Dochází k prvnímu rozhodnutí vedoucím ke koupi
- Dochází k opětovnému nákupu výrobků

- PROČ
- Zákazníci nakupují
- Si zákazníci vybírají oblíbenou značku

- KDO
- Jsou zákazníci v jednotlivých segmentech
- Nakupuje naše výrobky a proč
- Nakupuje výrobky našich konkurentů a proč

Tržní cílení

- Soustředění na jeden segment
 - Jen jeden segment
- Výběrová specializace
 - Několik zajímavých segmentů
- Produktová specializace
 - 1 produkt v několika segmentech
- Tržní specializace
 - Mnoho různých potřeb určité zákaznické skupiny
- Pokrytí celého trhu
 - Všechny zákazníci

Interní analýza

Srovnávací analýzy

- Finanční analýza – formalizovaná metoda poměřující získané údaje mezi sebou navzájem.

Finanční analýza podniku

- Analýza rentability a aktivity
- Analýza zadluženosti
- Analýza platební schopnosti
- Analýza postavení podniku na kapitálovém trhu

Srovnávací analýza s konkurencí

- Často podceňované
- Využití „Benchmarkingu“ (zdroj:wikipedia.com)
- Je nástroj strategického managementu, s kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na poč. 80.let 20. století.
- **Vychází ze dvou zásad:**
- **1. zásada** čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.): *Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek stovky bitev.*
- **2. zásada:** *Bud' nejlepším z nejlepších.*

Postup benchmarkingu (zdroj:wikipedia.com)

- 1. poznejte důkladně svoji pozici na trhu, svoji činnost, sebe - přednosti a slabiny (neznáš-li je, nemůžeš se zlepšit) a snaž se o jejich kvantifikaci (o kolik je konkurent lepší, kolik má zákazníků apod.).
- 2. jak si vede konkurence - jakými způsoby dosahuje svých výsledků, urči jejich přednosti a slabiny (srovnávej se jen s tím nejlepším).
- 3. na základě zjištěných informací definuj faktory úspěchu - převezmi to nejlepší od svých konkurentů - formy převzetí mohou být různé - napodobení, modifikace, akceptace.
- 4. získejte převahu - napravil jsi své nedostatky a využíváš svých předností.
- 5. tyto kroky stále opakujte - nebudte nikdy dostatečně spokojeni s dosaženým.

Smysl benchmarkingu

- Je poznání vlastní pozice na trhu a následné zlepšení této pozice na základě srovnání s konkurencí s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni lepší.

Interní a externí benchmarking

- Podle toho, odkud organizace bere „vyměřovací laťku“, rozlišujeme 2 typy benchmarkingu - *interní* a *externí*.
- **Interní**
 - - se vyskytuje zejména u velkých organizací, kdy inspirující přístupy a samotné srovnání jsou hledány uvnitř organizace u útvarů, jež zvládají podobné úkoly lépe.
- **Externí**
 - - poznatky jsou čerpány od jiných subjektů. Problémem se stává hledání legální cesty převzetí informací (ochrana průmyslových práv). Externí benchmarking dále dělíme podle podoby na **odvětvový** (hledáme u konkurence - především, co se týká výrobku) a na **mimoodvětvový** (hledáme mimo konkurenci - týká se např. způsobu archivace dat, komunikace v organizaci apod.).
- Citováno z „<http://cs.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>“

SWOT analýza (zdroj:wikipedia.com)

- **Strengths**
- **Weaknesses**
- **Opportunities**
- **Threats**
- S její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.
- Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě, při němž byla využita data od 500 nejvýznamnějších amerických společností.

- Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.
- SWOT analýzu je dále možno členit pomocí mřížky:

SWOT		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<p>S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).</p>	<p>W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.</p>
	Hrozby	<p>S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.</p>	<p>W-T strategie Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.</p>

Zpřesnění analýzy

- Ke zpřesnění SWOT analýzy lze využít:
- Přímé kvantitativní vyjádření vlivu na efekt firmy (finančně).
- Individuální odhad ad hoc buď podle intuitivního globálního posouzení nebo na základě rozkladu na dílčí subkritéria
- Expertizní individuální odhad
- Využití odhadů s využitím přístupu metodologického analýzy
- Týmový expertní odhad
- Kombinace přímého kvantitativního vyjádření vlivu a bodového hodnocení.

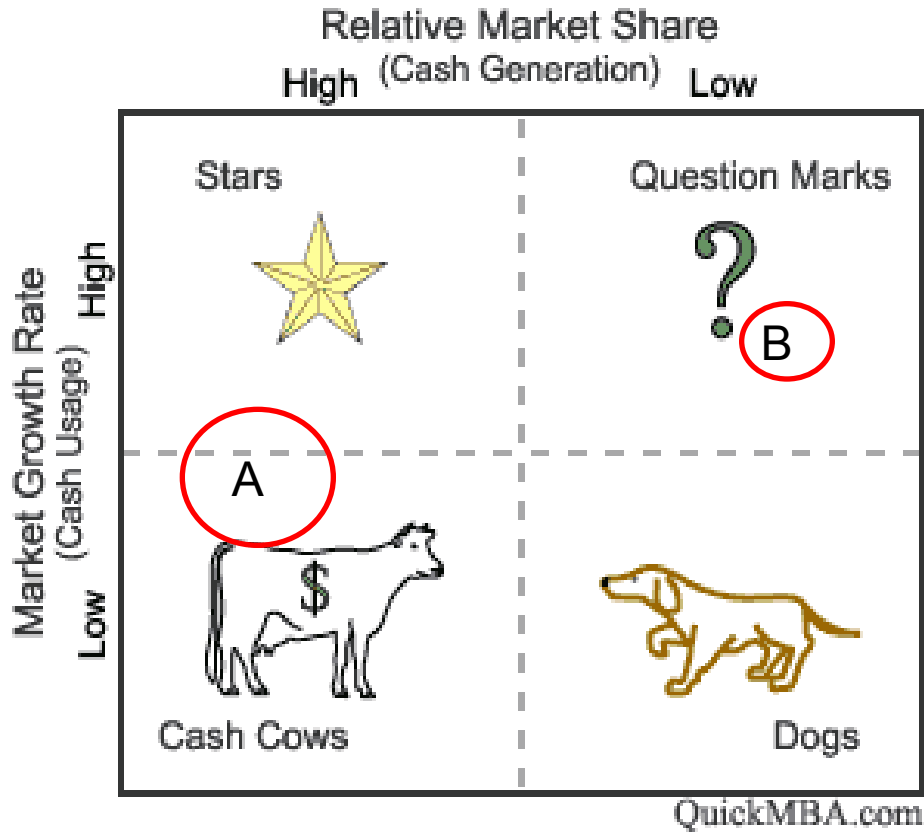
Pozice produktu na trhu - analýza portfolia

- **Cílem strategické analýzy portfolia je umístit zdroje do takových strategických oblastí, kde se očekávání na trhu jeví jako příznivá a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody.**

Nástroj – matice BCG

- **Tržní růst** - vývoj objemu prodeje dané komodity
- **Relativní tržní podíl** se stanoví jako poměr vlastního tržního podílu strategické oblasti k tržnímu podílu největšího konkurenta
- **Obecné zásady:**
- Je-li tržní růst vyšší než 10% jde o trh dynamický (menší než 10% nízká dynamika trhu)
- Je-li relativní tržní podíl vyšší než 1 jedná se o vysoký podíl
- Velikost kroužků odpovídá objemu produkce daného výrobku.

Boston Consulting group - mattice



Boston Consulting group - matice

- **dojné krávy (Cash-cow)** Strategické oblasti zahrnované do této kategorie mají vysoký tržní podíl, ale možnosti růstu odbytu jsou u nich malé. Přinášejí vysoké příjmy a tím umožňují finanční podporu ostatních oblastí.

Boston Consulting group - matice

- **hvězdy (Star)** Strategické oblasti řazené do této kategorie mají vysoký tržní podíl i předpokládaný tržní růst. Umožňují růst podniku až do doby, kdy růst trhu opadne a stanou se z nich "dojné krávy". Jsou zdrojem cash-flow pro budoucnost.

Boston Consulting group - matice

- **otazníky (Question-mark)** Strategické oblasti patřící do této kategorie mají vysoký růstový potenciál, ale příliš nízký relativní tržní podíl, než aby se z nich snadno staly "hvězdy". Jejich další vývoj je otevřený.

Boston Consulting group - matice

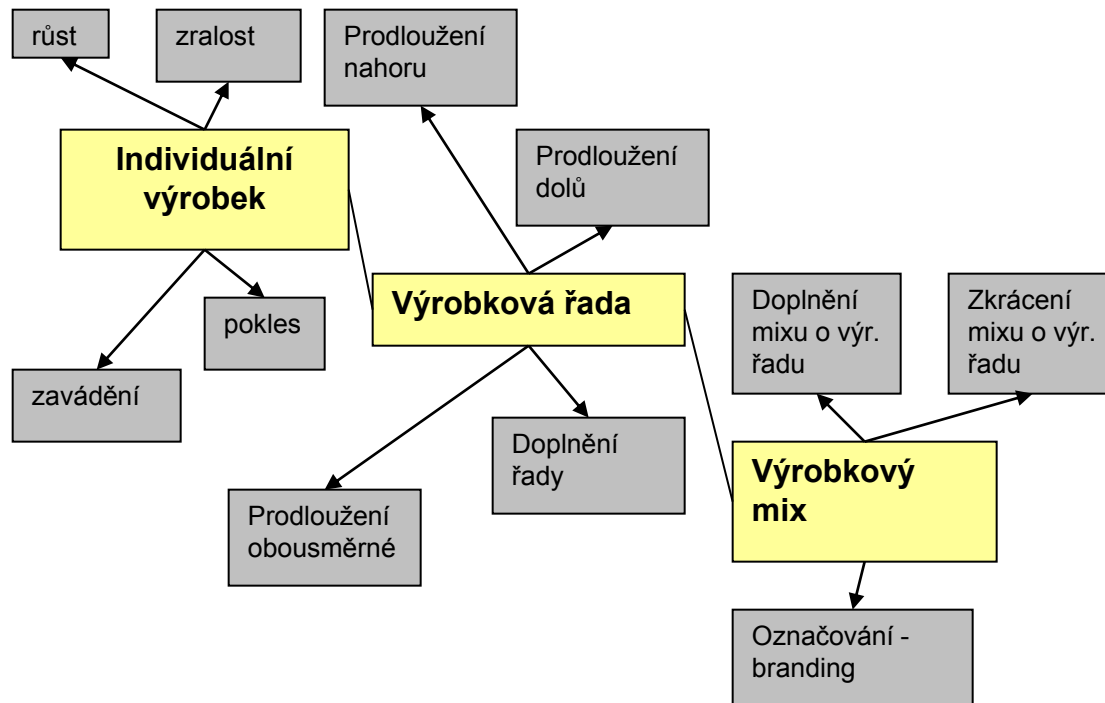
- **problémové výrobky (Dog)** Tyto strategické oblasti jsou pro podnik málo atraktivní, protože je u nich nízký tržní růst i nízký relativní tržní podíl. Mají slabou konkurenční schopnost.

BCG – normové strategie

- Pro strategické oblasti umístěné do sektoru otazníků se doporučuje volit mezi **defenzivní a ofenzivní strategií**.
- Pro strategické oblasti řazené do kategorie **problémových výrobků** se navrhuje **desinvestiční strategie**.
- U kategorie **dojných krav** se doporučuje **konsolidační strategie**, tj. udržování vysokého tržního podílu strategické oblasti, pokud prostředky vynakládané na jeho udržení nesnižují cash-flow do té míry, že by byla vhodnější desinvestice.
- U strategických oblastí zařazených do sektoru **hvězdy** se navrhuje **investiční a růstová strategie**.

I) Identifikace produktu

- Ve výrobní oblasti lze identifikovat strategie pro následující oblasti (Horáková, 2003) :
- **Individuální výrobek**
- **Výrobní řada** – výrobky, které jsou ve vzájemných vztazích
- **Výrobní mix** – kombinace výrobních řad a individuálních výrobků



Individuální výrobek

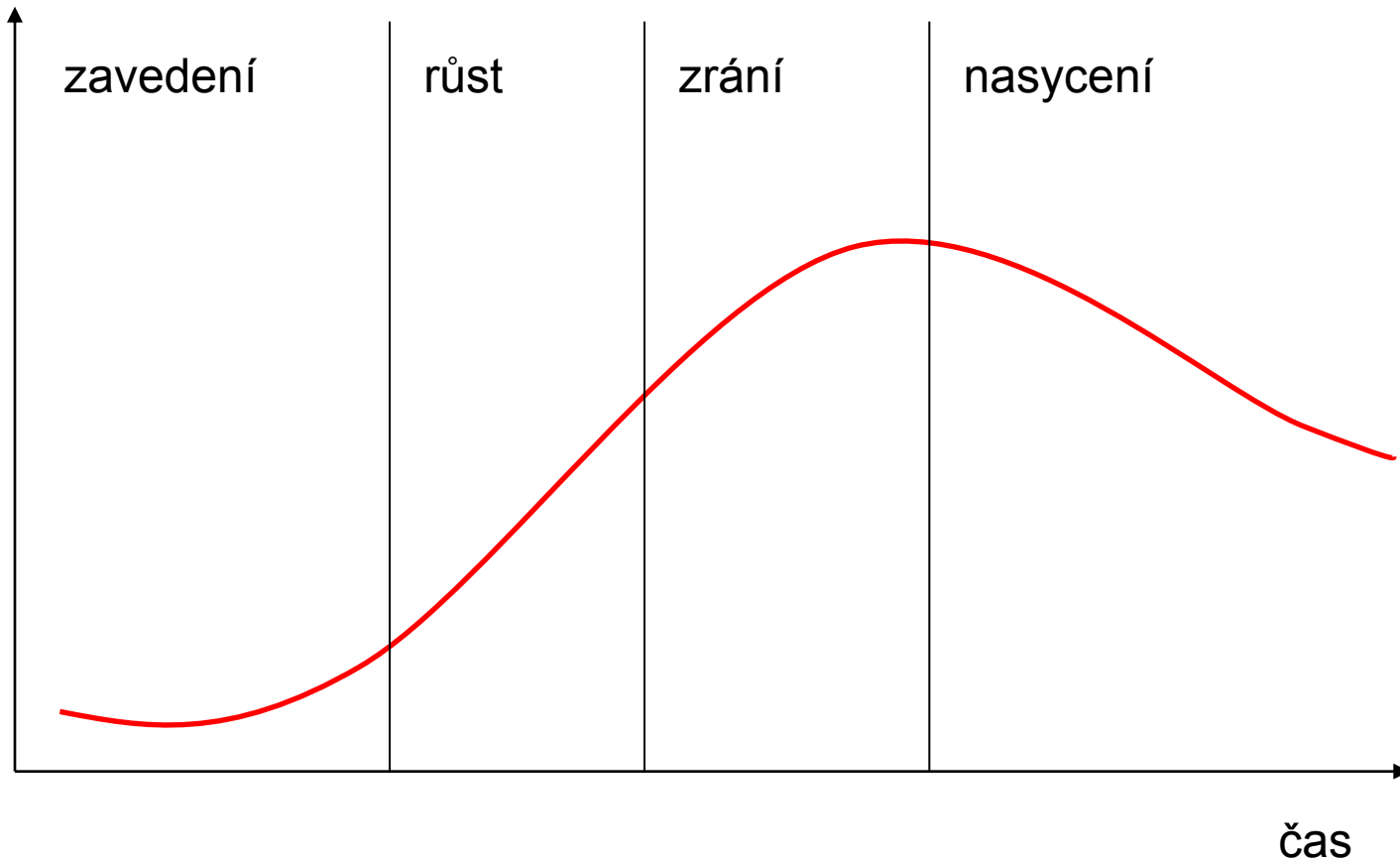
- Životní cyklus
- Oblasti cenové, distribuční a komunikační politiky
- Formulování strategií pro jednotlivé výrobní oblasti

Životní cyklus výrobku

- Fáze životního cyklu: zavedení, růstu, zrání a nasycení
- Cílem strategického plánování je v této souvislosti rovnoměrné rozdělení výrobků jednotlivých strategických oblastí i podniku celkem do všech fází

Životní cyklus výrobku

Obrat/zisk



Formulování strategií ve výrobní oblasti

	Zavedení – ideál SR	Růst	Zralost	Pokles
Výrobní oblast	- Seznámení trhu s výrobkem - Základní provedení	- snaha o vytvoření spotřebitelských preferencí - zdokonalená verze výrobku, nové trhy	- užití výrobků rozdílným způsobem- zdokonalené verze a inovace	- identifikace výrazně slabých položek a jejich odstranění
Cenová oblast	- vysoké zaváděcí ceny -- nízké zaváděcí ceny	- snížení ceny, - ceny pro masový trh	- snížení cen	- snižování ceny
Oblast distribuce	- jen na některých trzích	- rozšíření distribučních oblastí	- stabilita odbytových cest	- Omezení distribučních cest
Komunikační podpora	- rychlé nebo pomalé pronikání na trh- reklama, podpora prodeje	- přesvědčení o vhodnosti nákupu - zdůraznění konkurenčních předností	- podpora nového využití výrobků	- snížení mkt podpory

Výrobní řada

- **Prodloužení řady směrem dolů** – přidání výrobků na slabší konec výrobní řady
- **Prodloužení řady směrem nahoru** – přidání výrobků na silnější konec řady
- **Obousměrné doplnění řady** – přidání výrobků na oba dva konce výrobní řady
- **Doplnění řady** – doplnění řady na místech, kde je třeba

- strategie pro výrobní řadu se týkají i vyřazování výrobků (př. Hladoví psi)

Výrobkový mix

- Přidání nové výrobkové řady – rozšířit mix
x vyřazení - zúžení mixu
- Jde o práci se „značkou“ výrobkového mixu:
 - **individuální značka** – individuální označení
 - **rodinná značka** – rodinné označení

- V cenové oblasti :
 - diferenční cenová strategie
 - konkurenční cenová strategie
 - strategie ocenění výrobní řady
 - strategie psychologické ceny

- V distribuční politice:
 - intenzivní distribuce
 - selektivní distribuce
 - exkluzivní distribuce
- V marketingové komunikaci:
 - **push strategie** – u maloobchodu, protlačení výrobku směrem k zákazníkovi
 - **pull strategie** – snaha vyvolat zájem u zákazníka, přilákat ho
 - podpora prodeje – stimulace k nákupu
 - public relations – kladné povědomí o značce
 - osobní prodej
 - atd.

Děkuji za pozornost!