

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

Formulace konkurenční výhody



Hodnota pro zákazníka

- hodnota/výhoda, kterou získává zákazník při koupi našeho produktu
- výsledek srovnání získané hodnoty a prostředků vynaložených na její získání (CPV – Customer Perceived Value)
- získaná hodnota z našeho produktu musí být vyšší než hodnota z produktu konkurence!!!

Prostředky vynaložené na získání produktu

- cena produktu
- míra obtížnosti obstarání
- dodací lhůta
- náklady na získání / doručení
- dostupnost informací
- podmínky záruky
- ...

Mapa vnímaných hodnot

- provádí se ve spolupráci se zákazníkem
- definice jednotlivých operací a nákladů s nimi spojených
- zákazník určuje, zda:
 - vnímá výstupy jednotlivých operací
 - tyto výstupy potřebuje
 - je ochoten za tyto výstupy zaplatit

Mapa vnímaných hodnot

- operace s NE výstupy se vypouštějí
= nižší náklady/nižší cena produktu se stejnou hodnotou pro zákazníka

Superprodukt

- produkt s neočekávanými vlastnostmi
= zákazník netuší, že něco podobného existuje a že by to mohl chtít
- inovace zejm. v technologické oblasti
- vysoká přidaná hodnota pro zákazníka
- je třeba zvládnout:
 - marketing
 - legislativu

Typy superproduktu

- nové potřeby dosavadního zákazníka
- nový zákazník dosavadního produktu
- dosavadní potřeby uspokojovány novým způsobem

Konkurenční strategie

Generické strategie dle M. E. Portera



- **nízké náklady** (nákladová strategie)
- **odlišnost** (diferenciační strategie)
- **široký cíl** (rozsáhlý trh, široká skupina zákazníků, široký rozsah výrobků)
- **úzký cíl** (omezený trh, úzká skupina zákazníků, úzký rozsah výrobků)

Nákladová strategie

- zásady:
 - úspory z rozsahu výroby (sériová výroba)
 - časté změny jsou nežádoucí
 - standardní kvalita, průměrné služby (nic „navíc“)
 - „šetřeme kde se dá“
(trim the fat)

Nákladová strategie

- výhody:
 - snížení ceny vyvolá vyšší poptávku
 - překážka pro nové firmy vstupující na trh
 - nenutí zákazníky hledat substituty
 - úspěch u cenově orientovaného zákazníka
 - velkoobjemová výroba = silnější vyjednávací pozice vůči dodavatelům

Nákladová strategie

- nevýhody:
 - technologické změny X vysoké počáteční investice do velkoobjemové výroby
 - růst poměru zákazníků orientovaných na kvalitu
 - nízká pružnost v reakci na potřeby trhu
 - konkurence se stejnou strategií tlačí ceny dolů na hranici rentability

Strategie diferenciacie

- specifické prednosti produktu
- ofenzívni inovátor
- najčastejšie oblasti diferenciacie:
 - vysoká technická úroveň
 - vysoká kvalita
 - vysoká úroveň servisu a poprodejních služieb
 - „více hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí“

Strategie diferenciacie

- výhody:
 - věrnost zákazníků značce
 - s ohledem na specifičnost produktu nižší vyjednávací síla odběratelů
 - vyšší prodejní ceny
 - díky vyšším prodejním cenám nižší závislost na cenách vstupů

Strategie diferenciacie

- nevýhody:
 - nebezpečí příliš vysoké ceny (zákazníky neakceptovatelné)
 - růst poměru nákladově orientovaných zákazníků
 - kopírování našich specifických předností konkurenty
 - vysoké náklady na inovace
 - přílišná šíře aktivit (X úzce specializovaná konkurence)

Focus strategie

- orientace na úzký trh (limitovaná ekonomická síla, exkluzivní zákazníci)
- použití nákladové strategie nebo strategie diferenciacce (častější differentiation focus)
- kombinace s nákladovou strategií není příliš častá

Konkurenční strategie dle Philipa Kotlera

Strategie tržního vůdce

- dominantní postavení na trhu, na trhu byli první
- snaha udržet si tržní podíl cestou neustálých inovací, zvyšováním kvality, zaplňováním tržních mezer
- snaha zvětšit dosavadní trh cestou vývoje nových produktů

Strategie tržního vyzyvatele

- druhé či třetí místo na trhu
- snaha o navýšení tržního podílu na úkor tržního vůdce nebo slabších konkurentů
- dílčí strategie k získání většího podílu na trhu:
 - strategie přímého útoku (zaměřen na silné stránky konkurenta)
 - strategie bočního útoku (zaměřen na slabé stránky konkurenta nebo na mezery na trhu – z nich tvoří silný segment)
 - strategie obklíčení (zaměřen na související trh, ten postupně rozšířit a širší nabídkou obsadit i trh konkurenta)
 - strategie partyzánského útoku (malé, nepravidelné útoky na dílčí segmenty s cílem unavit konkurenta a následně trvale obsadit zvolený segment)

Strategie tržního následovatele

- nebojuje se silnějšími konkurenty
- imituje, ale liší se cenou, kvalitou či specifickou předností
- dílčí strategie tržního následovatele:
 - strategie napodobování (imitace sortimentu ale se specifickým produktem)
 - strategie upravování (ověřené produkty konkurence inovuje, zdokonaluje)
 - strategie parazita (napodobuje produkty téměř bez inovace, prodává za nižší ceny)

Strategie tržního troškaře

- nebojuje s žádnými konkurenty
- zaměřuje se na tržní mezery/kouty
- týká se zejm. menších podniků (větší trh nezvládnou)
- specifika trhu – specifické vlastnosti produktu – vysoká cena produktu
- riziko „vyschnutí“ tržního koutu (je třeba obsluhovat více tržních koutů)

Konkurenční strategie dle P. F. Druckera

Být nejprvnější a nejmaximálnější

- snaha o dominantní postavení na trhu či naprosté ovládnutí nového trhu
- neustálé inovace
- spojeno s vysokými náklady a vysokým rizikem spojeným se zcela novými produkty

Udeřit na ně tam, kde nejsou

- tvůrčí imitace
 - napodobování ověřených produktů a jejich zdokonalování
 - výrazná orientace na zákazníka
 - nabídka i doprovodných služeb a vlastností produktu
- podnikatelské džudo
 - uplatňují zejm. nové, malé podniky
 - obsazení segmentu, o který velké podniky nestojí nebo ho podceňují
 - po obsazení tohoto „zanedbaného segmentu“ růst až po vytlačení původně silného konkurenta

Strategie ekologické niky

- zaměřeno na produkty, bez nichž se neobejde jiný produkt
- riziko z nepoužití daného produktu musí být výrazně vyšší než jeho cena
- snaha být nenápadný a neprobudit konkurenci, jen v klidu čerpat zisk

Změna ekonomické charakteristiky produktu, trhu nebo oboru

- změna užité vlastnosti, hodnoty nebo ekonomické charakteristiky starého, zavedeného produktu
- nabízí zákazníkovi to, co zákazník považuje za skutečnou hodnotu

Strategie modrého oceánu

- Blue Ocean Strategy (BOS)
- W. Chan Kim a Renné Mauborg
- rudý oceán = známý tržní prostor, všechna existující odvětví
- modrý oceán = neznámý tržní prostor, neexistující odvětví

- základem je inovace zvyšující hodnotu pro zákazníka a zároveň snižující náklady podniku
- zaměřeno na vývoj a rozvoj faktorů, které se v odvětví doposud nevyskytovaly
- eliminace faktorů, které jsou předmětem konkurenčního boje, snižuje náklady