

# Konkurenční prostředí a konkurenční strategie

# Znalost konkurenčního prostředí

1) **identifikace konkurence** – Kdo je můj konkurent?

Konkurence variant výrobku

mezi výrobci stejné třídy

výrobců všech tříd

podobné uspokojení potřeby

rozpočtová konkurence

- sběr informací o konkurenci
- určení specifických vlastností

# Benchmarking

- Porovnání s jinými organizacemi za účelem zlepšení vlastní výkonnosti

Proces: co budeme zkoumat, kde budeme zkoumat, sběr informací, analýza informací, realizace návrhů na zlepšení

Procesní-výkonový,

Strategický - operativní,

Interní- externí- funkční – generický

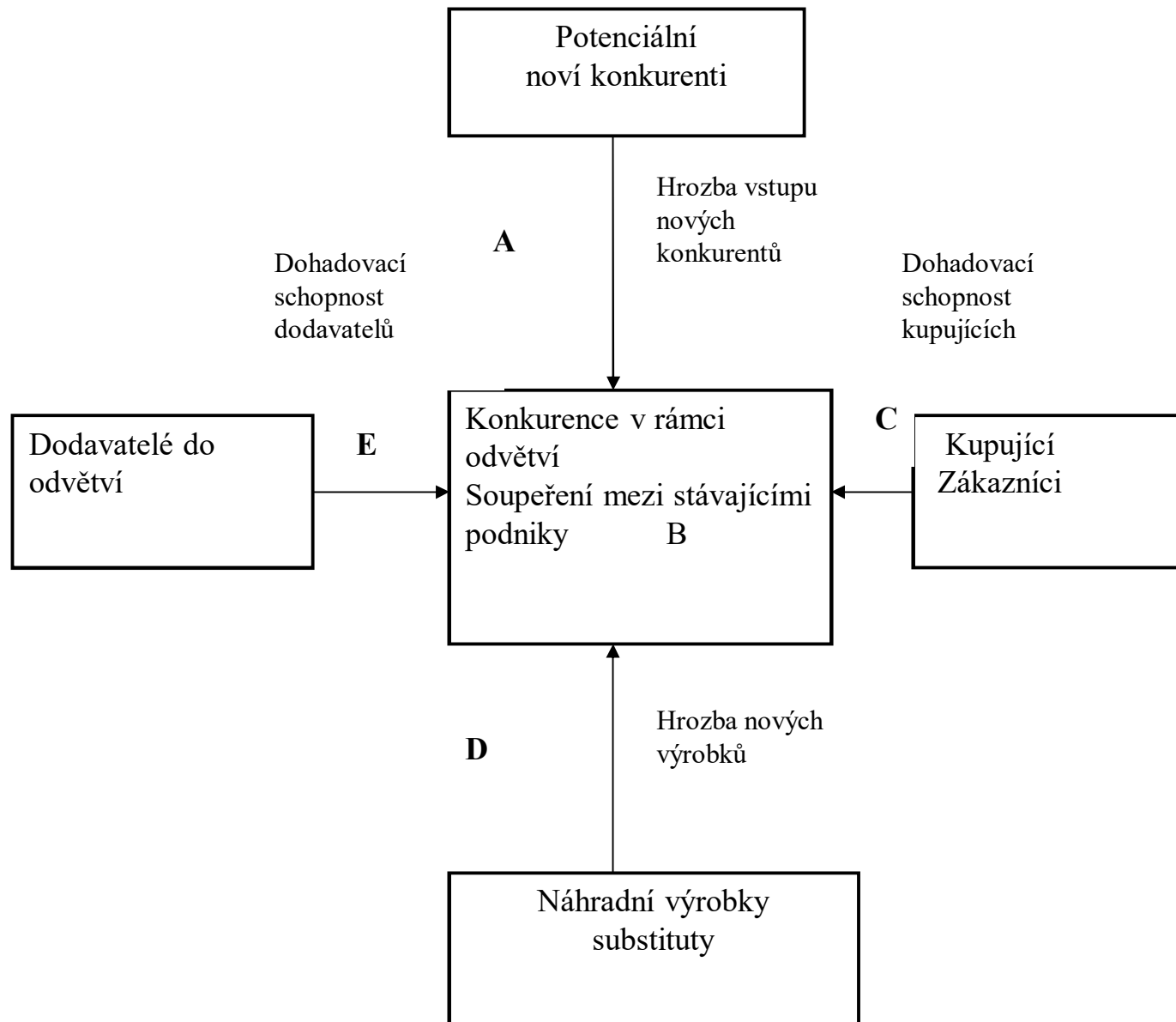
konkurenční-cooperative-collaborative



# Určení specifických vlastností - faktory odlišení

produkt	služby	personál	inovace	image
Forma Vlastnosti Výkonnost Trvanlivost Konzistence Spolehlivost Opravitelnost Styl design	Dostupnost Dodávky Instalace Školení Poradenství Údržba rozmanitost	Kompetentnost Důvěryhodnost Zodpovědnost komunikace	Rozmanitost Způsob prodeje	Symboly Média Atmosféra události

## 2. Charakter a struktura konkurenčního prostředí



**Porterův model konkurenčního prostředí**

# Potenciální noví konkurenti

- Strategické prahy vstupních bariér:.....
- Strukturální prahy.....
- Baine rozlišuje 3.zdroje bariér:
  - a) druhová věrnost kupujících
  - b) výhoda nízkých absolutních nákladů
  - c) míra hospodárnosti

# Kupující

- Síla závisí na mnoha podmínkách:
- Velké podniky, je jich málo
- Stupeň koncentrace kupujících je vysoký
- Stupeň diferenciacce produktu je malý
- Náklady na přechod k jinému nabízejícímu podniku jsou malé

# Dodavatelé

- Hrozí vertikální integrací
- Mají diferencovaný výrobní program
- Prostředí není pro dodavatele důležité, nemá důvod snižovat cenu
- Výrobky mají málo substitutů



# Substituční výrobky

- Poměr mezi kvalitou a cenou u substitučního výrobku se zlepšuje
- Zákazníci jsou ochotni akceptovat změnu
- Zákazníci nemusí mnoho investovat, aby přešli j jeho substitutu

# Rivalita uvnitř konkurenčního prostředí

- Počet podniků na trhu
- Diferenciace produktů
- Změna velikosti trhu
- Struktura nákladů a růst výrobní kapacity
- Výstupní bariéry: (vysoké investice do strojů, vysoké likvidní závazky, sociální důsledky pro region)

# Teorie tržních forem

- Monopol
- Homogenní oligopol
- Heterogenní oligopol
- Dokonalá konkurence
- Monopolistická konkurence

Konsolidovaná struktura x atomizovaná

# 3. Odhad reakce konkurenta

- Laxní konkurent
- Vybíravý konkurent
- Konkurent-tygr
- Scholastický konkurent

# Porterovy konkurenční strategie

Konkurenční výhoda

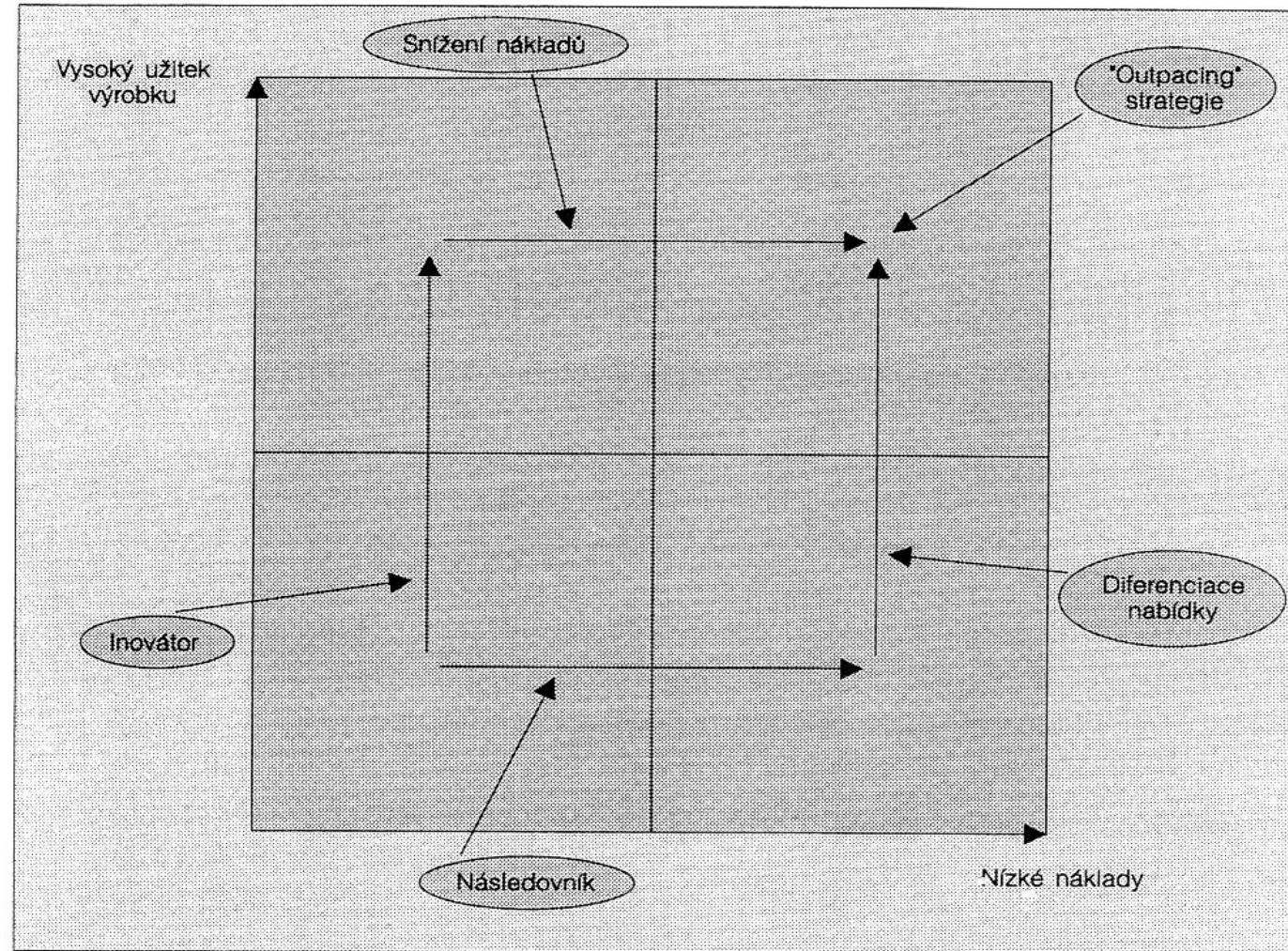
Nízké náklady

Diferenciace

Široký Trh	Vůdčí postavení v nízkých nákladech	Diferenciace
	Nákladová koncentrace (cost focus)	Diferenciační koncentrace (differentiation focus)
Úzký		

# Gilbert a Strebela

- Strategie outpacing – vyznačuje se střídáním vůdcovství v jakosti a v nákladech



Obr. 7.4 Použití strategie Outpacing podle Gilberta a Strebela  
(Pramen: Kleinaltenkamp 1987)

# Chování podniku v soutěži

- Pasivní chování
- Aktivní chování
  
- Kooperační strategie
- Konfliktní strategie
- Úhybná strategie
- Strategie přizpůsobení

