

Výuková prezentace 2

6MSMR1

Strategický marketing

doc. Ing. Tomáš Kincl, Ph.D.



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

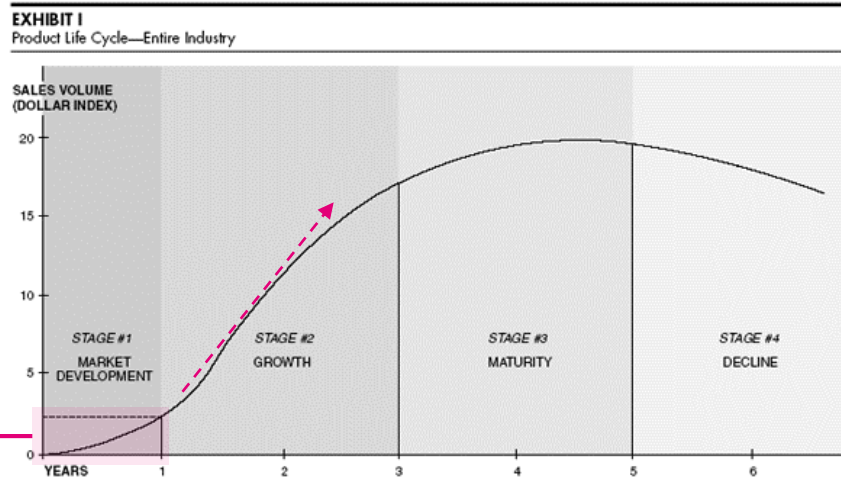
Životní cyklu produktu/odvětví

Životní cyklus produktu/odvětví

- Koncept zná většina manažerů – umí ho ale interpretovat a používat?

Doporučené čtení: LEVITT, Theodore. [Exploit the Product Life Cycle](#). Harvard Business Review 11/1965

The concept of the product life cycle is today at about the stage that the Copernican view of the universe was 300 years ago: a lot of people knew about it, but hardly anybody seemed to use it in any effective or productive way.

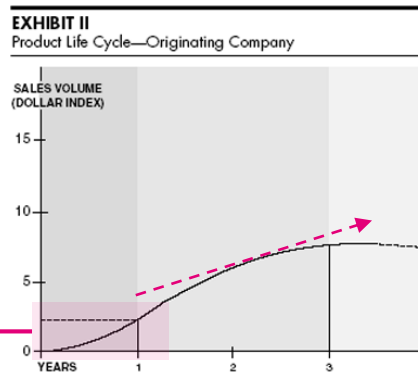


Často se produkt pohybuje mezi jednotlivými fázemi nikoliv z pravé podstaty své životnosti, ale protože marketéři takto životní cyklus očekávají a plánují.

Některé společnosti se obávají náročnosti zavádění nového produktu

Some disillusioned and badly burned companies have recently adopted a more conservative policy—what I call the “used apple policy.” Instead of aspiring to be the first company to see and seize an opportunity, they systematically avoid being first. They let others take the first bite of the supposedly juicy apple that tantalizes them. They let others do the pioneering. If the idea works, they quickly follow suit. They say, in effect, “The trouble with being a pioneer is that the pioneers get killed by the Indians.” Hence, they say (thoroughly mixing their metaphors), “We don’t have to get the first bite of the apple. The second one is good enough.”

Klíčové rozhodnutí o ceně produktu v úvodní fázi – příliš nízká cena může významně zkrátit životní cyklus produktu (módní zboží)



V roce 2007 Apple snížil po dvou měsících cenu iPhone o 200 USD – naštvaní zákazníci, kteří zakoupili před slevou. [Omluva Jobse a 100 USD voucher](#).

Price Skimming's Unintended Consequences

Společnost vstupující na nový trh má obtížnou pozici. V prvních fázích trhu je křivka životního cyklu odvětví a životního cyklu produktu totožná. Se vstupem konkurence se ale situace mění. (Růst odvětví je tažen i konkurenčními firmami)



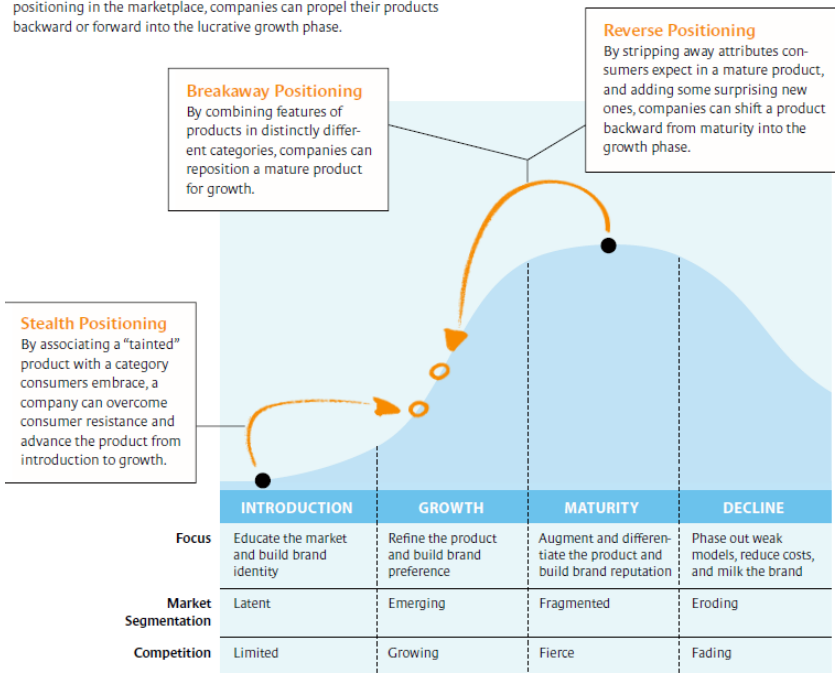
Řízení životního cyklu produktu

- Životní cyklus lze prodloužit/znovu nastartovat
 - zvýšit frekvenci užití stávajícími zákazníky (marketingová komunikace, plánované zastarávání, ...)
 - zvýšit počet variant produktu (barevné varianty, různé způsoby užití, ...)
 - oslovení nových zákaznických segmentů
 - nalezení nového využití základního materiálu (např. nylon i do kobereců)

– Repositioning

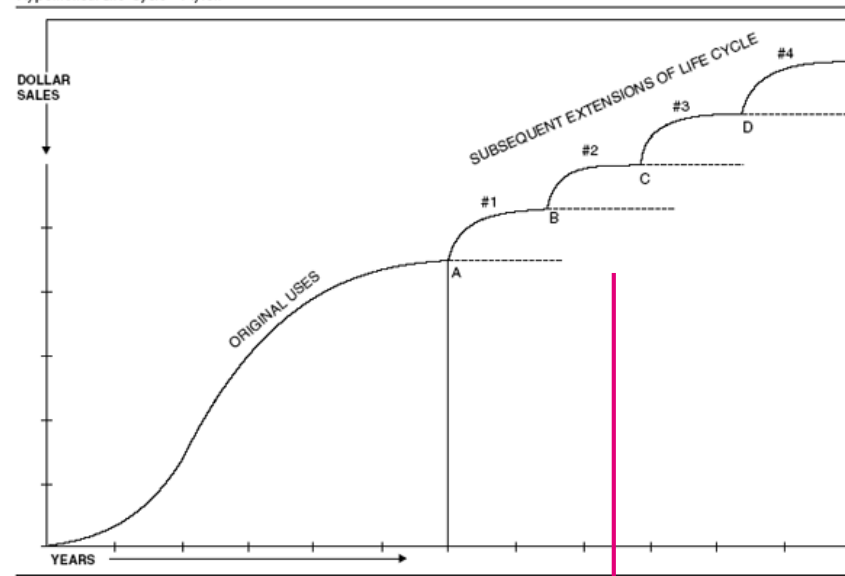
Reposition for Growth

The venerable product life cycle curve describes the growth trajectory most products take from introduction to decline. But by changing products' positioning in the marketplace, companies can propel their products backward or forward into the lucrative growth phase.



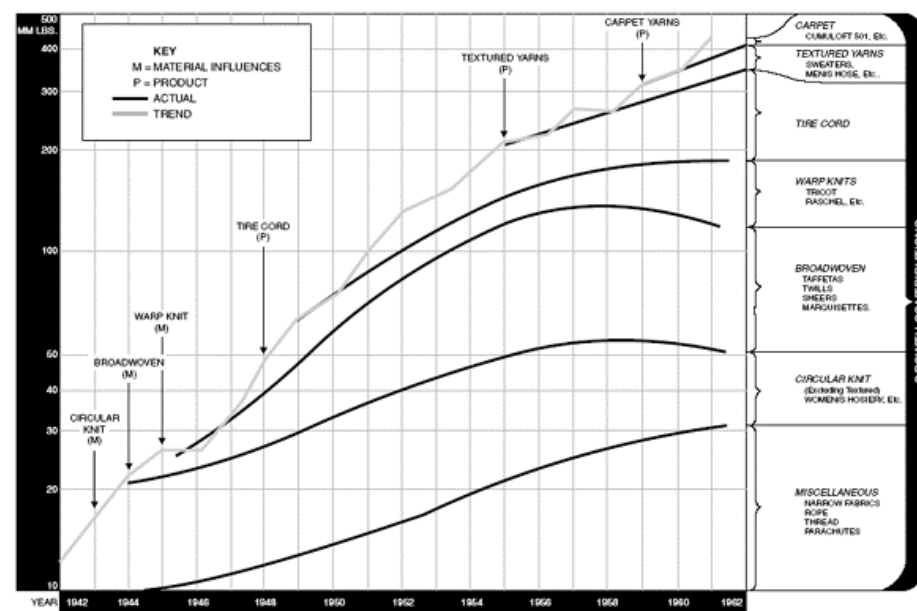
Doporučené čtení: MOON, Youngme. Break free from the product life cycle. *Harvard Business Review*, 5/2005

EXHIBIT IV
Hypothetical Life Cycle—Nylon



Příklad – nylon – punčochové kalhoty

EXHIBIT V
Innovation of New Products Postpones the Time of Total Maturity—Nylon Industry



Životní cyklus produktu – poprodejní servis a sl

- Životní cyklus produktů zahrnuje i poprodejní servis/opravy/náhradní

computer may reach its peak in shipments after only 2-3 years, the service cycle can easily last 15 years. An elevator may have a product cycle of only 10 years but a service cycle of 100 years

- Může znamenat významný přínos pro společnost

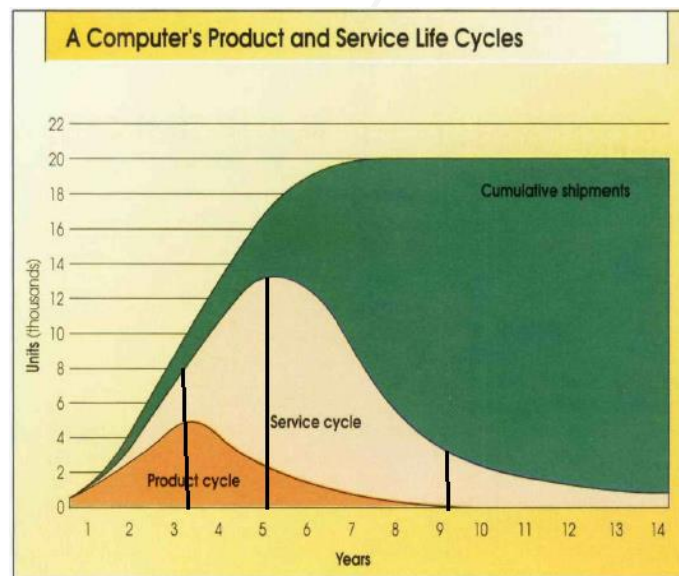
Some 70% of service income came as computer shipments were on the wane.

- I po skončení životnosti samotného produktu

The installed base remaining after product sales have declined can yield a service profit annuity

Doporučené čtení: POTTS, George W. Exploit your product's service life cycle.
Harvard Business Review, 9-10/1988

Car dealers made an average of \$23 for [every new car they sold](#) in 2011. New cars are essentially a loss leader for dealers, who make most of their money by fixing your car, selling you a warranty when you buy a new car, financing car loans, and used car sales. People are hanging on to their cars longer, stretching the average life of a car from 8.4 years in 1995 to 10.8 years in 2011, and many of them are having repairs done more often than they have in the past. Nearly 37 % of a dealership's gross profit comes from the sale of F&I products and service contracts on new and used cars. [Where Does the Car Dealer Make Money? Mostly From Service, Not From Car Sales](#)



#7 – "Cars" (2006)

Budget: \$120 million

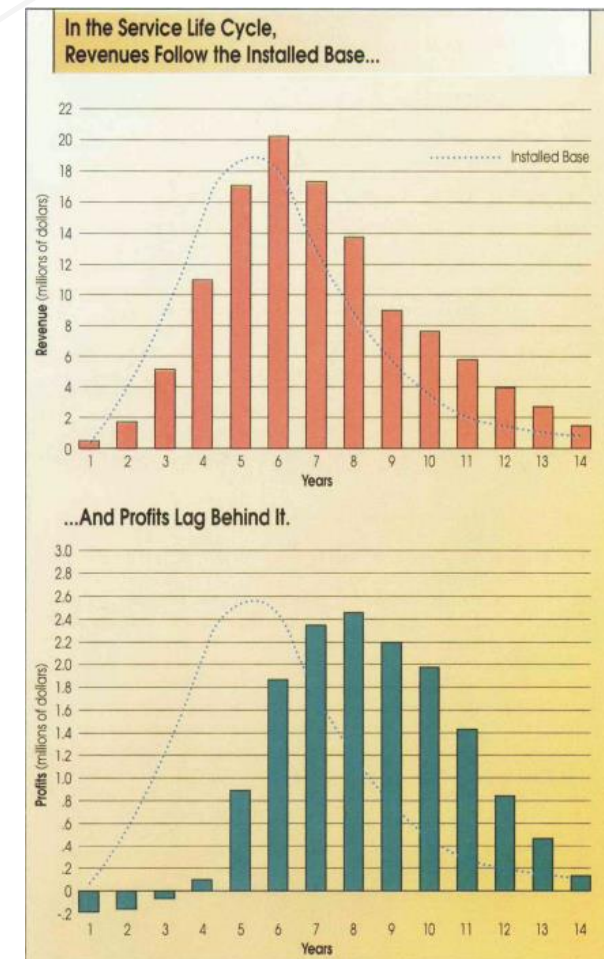
Domestic Gross: \$244 million

Profit: \$124 million

Additionally, the merchandising for this film was through the roof. The LA Times estimated sales of \$10 billion through 2010.

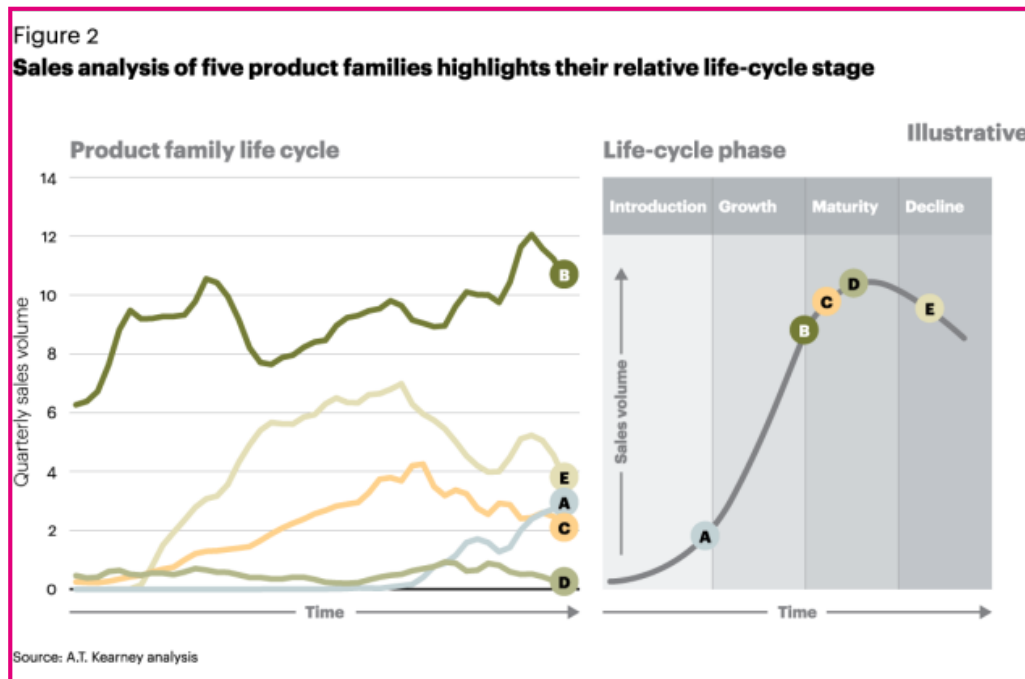


The "Cars" movie grossed more than \$460 million in worldwide box office receipts during the summer of 2006, with almost as much money from the international market as domestic. "Cars" has generated more than \$10 billion in merchandising sales and counting — the most of any Pixar movie by far.



Fáze životního cyklu

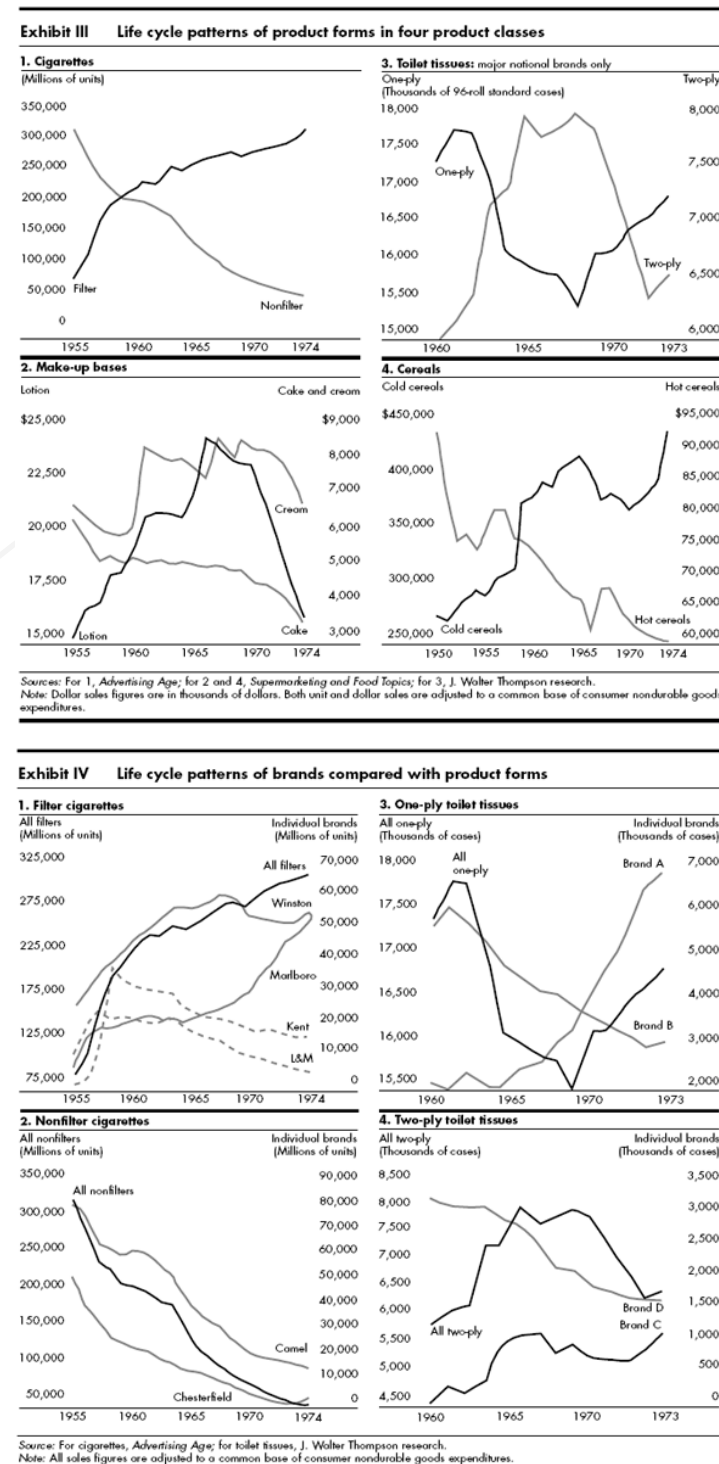
- Nemusí být snadné rozpoznat, v jaké fázi se produkt nachází



Unfortunately, in numerous cases a brand is discontinued, not because of irreversible changes in consumer values or tastes, but because management, on the basis of the PLC theory, believes the brand has entered a dying stage. In effect, a self-fulfilling prophecy results.

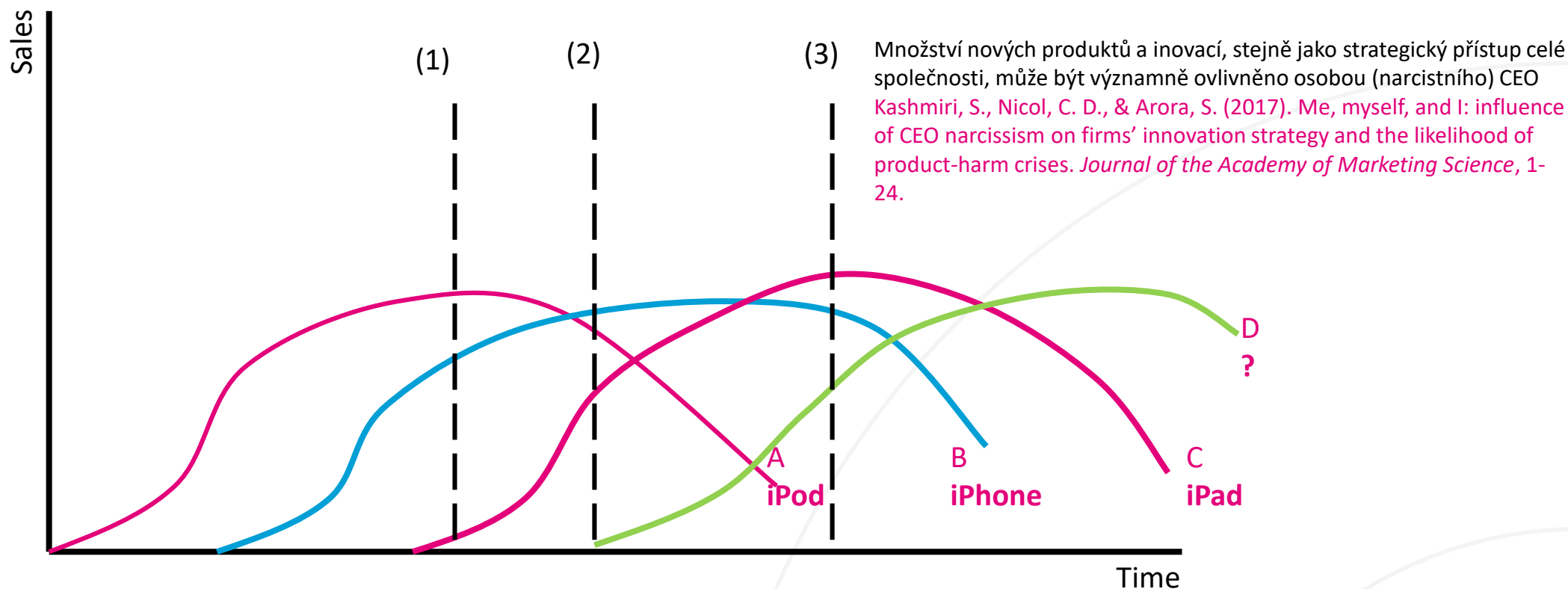
The PLC concept has little validity. The sequence of marketing strategies typically recommended for succeeding stages of the cycle is likely to cause trouble. In some respects, the concept has done more harm than good by persuading top executives to neglect existing brands and place undue emphasis on new products.

Doporučené čtení: DHALLA, Nariman K.; YUSPEH, Sonia. [Forget the product life cycle concept](#). *Harvard Business Review*, 1/1976



Životní cyklus produktu při řízení portfolia

- Důležité sladit fáze při řízení portfolia, aby se nepřekrývaly



Dodržuje Škoda Auto při řízení portfolia?

Type	1990s										2000s										2010s					
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5
City car																										
Supermini	Favorit / Forman					Felicia					Fabia I					Fabia II					Citigo					Fabia III
Small family car											Octavia I					Octavia II										Rapid
Large family car																										Octavia III
LAV																										Superb III
Mini SUV																										Roomster/Praktik
																										Yeti

Teorie mezinárodního životního cyklu a obrácená inovace

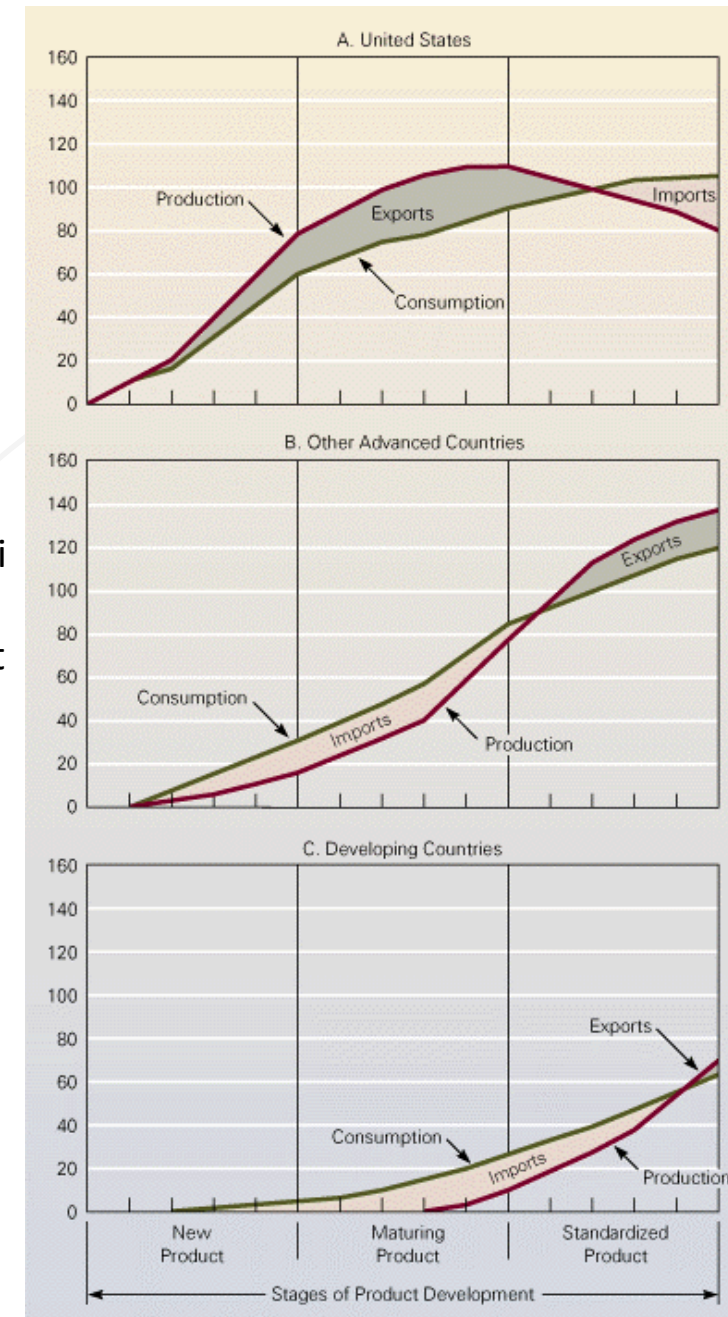
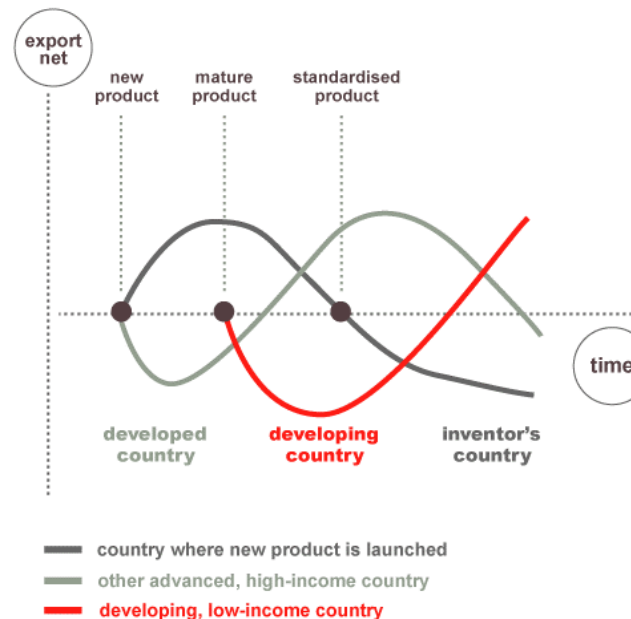
- Se „stárnutím“ produktu dochází ke změně struktury jeho zákazníků i místa jeho výroby
 - Produkt je vyvinut v zemi původu, kde začíná i produkce a objevuje se největší poptávka; roste ale i poptávka v dalších rozvinutých zemích, které produkt dovážejí
 - Časem firmy v dalších zemích dokáží zkonstruovat podobný produkt, poptávka ale pořád převyšuje lokální výrobu. Původní firma zvažuje investice v dalších ekonomikách s cílem uspokojit místní poptávku
 - Nasycenost rozvinutých trhů má za následek pokles ceny produktu a roste i poptávka na méně rozvinutých trzích; dochází ke standardizaci a dalšímu poklesu cen; výroba v zemi původu klesá, přesun do ostatních zemí, zejména rozvíjejících se ekonomik (mohou nabídnout nižší výrobní náklady)

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*, 1966, 190-207.

Předpoklady (dnes již nutně neplatí):

Sofistikované produkty jsou vyvíjeny ve vyspělých zemích
Produkt má standardní životní cyklus a vyžaduje alespoň minimální úroveň výzkumu

Dnešní cykly jsou mnohem kratší (než v 60. letech)



Teorie mezinárodního životního cyklu a obrácená inovace

- Globální společnosti obvykle postupují podle teorie mezinárodního životního cyklu
 - vývoj sofistikovaného produktu pro rozvinuté ekonomiky, časem přesun výroby do rozvíjejících se zemí, omezení drahých „features“, standardizace, přizpůsobení rozvíjejícím se trhům – [glokalizace](#)
- Opačný postup se nazývá **obrácená inovace** (**Reverse Innovation**) – vývoj low-end produktu primárně pro rozvíjející se trhy a jeho pozdější uprůsobení pro trhy rozvinuté
 - Předpoklad, že low-end produkty nedokáží konkurovat na rozvinutých trzích, neplatí
 - Tyto produkty mohou vytvořit zcela nové trhy v rozvinutých zemích (buď extrémně nízkou cenou nebo zcela novým způsobem užití)
 - Rozvíjející země jako Čína/Indie jsou ochotny akceptovat částečné řešení za zlomek ceny
 - Velká příležitost s ohledem na velikost těchto trhů

V Indii se většina mužů stále holí břitvou. Holení břitvou je náročné na pozornost, trvá dlouho, vede často ke zranění. I když se v Indii prodávají západní (základní) holící potřeby, pro 400 milionů indických mužů jsou stále příliš drahé. Gillette zkoumalo způsob, jakým se indiští muži holí – často sedí na zemi v tmavé místnosti, jednou rukou drží úlomek zrcadla, nemají k dispozici víc než jeden hrnek vody. Indiští muži se navíc neholí tak často, používají rádi hodně pěny, mají více vousů a vousy jsou silnější.

Výsledkem vývoje je Gillette Guard – má jen jednu čepel, takže je velmi levný, má o 80 % méně částí, unikátní konstrukce hlavy umožňuje více pohybů, takže předchází zranění, tvar okolo čepelky umožňuje lepší napnutí kůže na tváři, zároveň je zadní část širší a umožňuje snadnější vypláchnutí zbytků po holení. Dvě ze tří prodaných čepelky na holení v Indii jsou Gillette Guard. Cena je jen 25 centů (cena výměnné čepelky 8 centů), což je zhruba 3 % z ceny Gillette Mach3, zacíleného na evropské a severoamerické trhy. Dnes 40 % ročního příjmu Gillette je z rozvíjejících se trhů. Firma zatím neprodává Guard mimo Indii, chce ale postupně oslovovat i další rozvíjející se trhy (Afrika, Asie, Jižní Amerika)

Tým podílející se na vývoji Gillette Guard zahrnoval 20 lidí z různých oborů, strávili v Indii více než tři týdny (3 000 hodin s více než 1 000 uživateli, aby zjistili výše uvedené charakteristiky). Předchozí produkt, Gillette Vector – obrovské fiasko. Gillette navrhoval produkt pro indické zákazníky na základě focus group se studenty MIT... [How Gillette execs spent a fortune developing a razor for India using MIT student focus groups...without considering the country's lack of running water](#), [Gillette's Plan For Dominating The World: P&G, Reverse Innovation, And The Gillette Guard](#)

Další příklady: [Microsoft a aplikace sociálních sítí pro „hloupé“ telefony](#), [Nestlé a dehydrovaná strava vyvinutá pro chudé oblasti Pákistánu](#), úspěšná i na trzích v Austrálii a NZ jako levné a zdravé jídlo, ...



Teorie mezinárodního životního cyklu a obrácená inovace

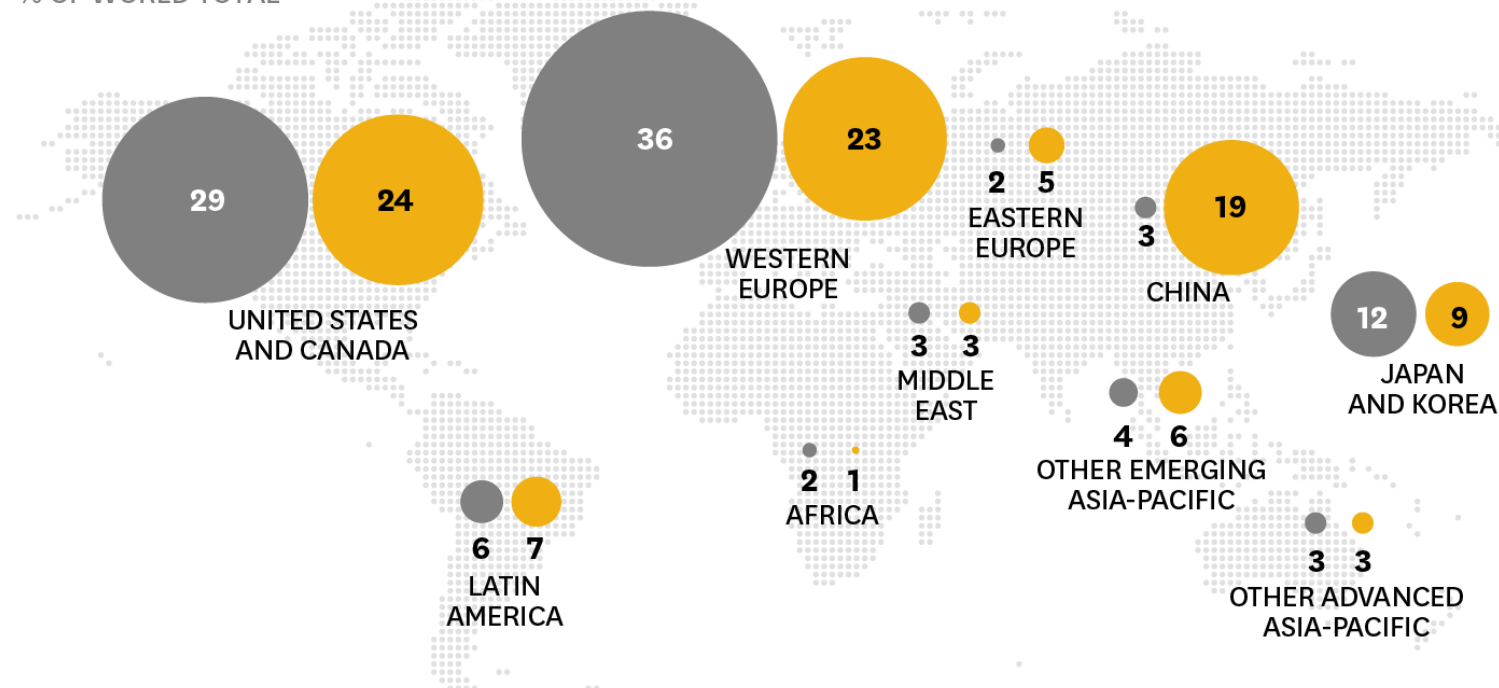
- Důvod, proč se směr inovací obrací, je zřejmý

A Shifting Center of Gravity

Emerging markets have become a major source of corporate revenue. In 1980 they accounted for 21% of sales of food and beverages, 14% of electronics, and 11% of motor vehicles. By 2013 those figures were 53%, 56%, and 42%, respectively.

GROSS SALES BY REGION

% OF WORLD TOTAL



Emerging-Market Competitors Have Changed the Rules

There are now twice as many multinational corporations as there were in 1990—85,000 is a conservative estimate. Although two-thirds are still headquartered in advanced economies, the balance is quickly shifting. In 1990, 5% of the Fortune Global 500 came from emerging markets. In 2013, 26% did. By 2025, we estimate, more than 45% will.

These new competitors are growing more than twice as quickly as companies in advanced economies, both in their home markets and beyond, eroding the traditional Western advantage of scale. Although their track records for profit and performance are uneven, the most successful of these players are now as big as or bigger than competitors from the U.S. and Europe.

Doporučené čtení: DOBBS, Richard, KOLLER, Tim, RAMASWAMY, Sree. [The Future and How to Survive It](#). Harvard Business Review 10/2015

Teorie mezinárodního životního cyklu a obrácená inovace

- Firmy mají s obrácenými inovacemi problémy:

1. Snaha „napasovat“ segmenty v rozvíjejících se zemích na již vytvořené produkty; požadavky rozvíjejících se trhů ale mohou být odlišné

John Deere upravil traktory pro indický trh. I když byly traktory malé (a levné), jejich poloměr zatáčení byl pro indická políčka příliš velký, navržený pro velké farmy v USA



2. Snaha snížit cenu eliminací funkcí, výbavy či vlastností

US výrobci automobilů v 90. letech vstoupili na indický trh s vozy, jejichž výbava byla omezená (např. absence el. ovládání oken vzadu). Přesto byly vozy příliš drahé a spíše určené pro zákazníky, kteří se nechávají vozit řidičem. Vznikl paradox, kdy řidič vpředu měl el. ovládaná okna a zákazník sedící vzadu musel točit kličkou

3. Zapomínání na odlišné podmínky v rozvíjejících se zemích (infrastruktura, technické možnosti, podnebí, ...)

PlayPump je zařízení, které umožňuje čerpat vodu tím, že využívá energii vytvořenou dětskou hrou. Energie potřebná k pumpování vody pro celou vesnici není v laboratorních podmínkách příliš velká, děti si bohužel ale hrají ve chvíli, kdy se jim chce a ne když vesnice potřebuje vodu. [Projekt byl zastaven](#)



4. Opomenutí některých stakeholderů

Nestačí brát v úvahu jen koncové zákazníky/uživatele. Např. při vývoji levných protetických končetin pro rozvíjející se země nestačí uvažovat jen o postižených, kteří budou náhrady používat – je potřeba brát v úvahu schopnosti lokálních výrobců, distributorů, ale i nemocnic a lékařů, kteří budou náhrady pacientům aplikovat.

5. Neschopnost uvěřit, že i low-end produkt primárně určený pro rozvíjející se trh může zaujmout zákazníky v rozvinutých zemích

Dacia Logan byl vůz vyvinutý speciálně pro trhy ve střední a východní Evropě. Vůz vyráběný od 2004 v Rumunsku (levná prac. síla) měl velký kufr, jednoduché a spolehlivé komponenty a vyšší světlou výšku kvůli špatným cestám. Po dvou letech se Renault rozhodl, že přidá základní prvky bezpečnosti a metalické barvy, a začne vůz prodávat i na rozvinutých evropských trzích. [Během tří let stouply prodeje \(všech vozů Dacia\) na více než 400 000 vozů, zejména v západní Evropě](#)

Životní cyklus produktu/odvětví difuze inovací

- Jak odhadovat tvar křivky životního cyklu odvětví?
 - Difuzní modely – modely šíření inovací v populaci – kolik zákazníků a kdy pořídí novou technologii

BASS, F. M., 1969, A new product growth for model consumer durables, Management Science, 15(5), pp. 215-227

Později rozšířeno např. o opakované nákupy

NORTON, J. A., E M. BASS. 1987. A diffusion theory model of adoption and substitution for successive generations of high technology products. Management Science. 33(9) 1069-1086.

$$F(t_i) = \frac{1 - e^{-(p+q)t_i}}{1 + \frac{q}{p} e^{-(p+q)t_i}}$$

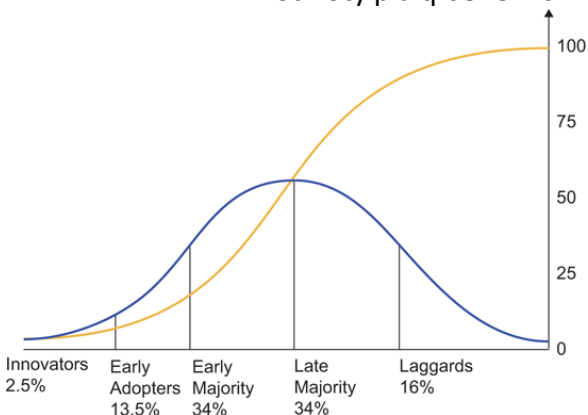
kde

p je koeficient inovace (externí efekt, efekt vytvořený marketingovou komunikací – obvykle se odhaduje ~ 0,03, nezářídka ale bývá < 0,01)

q je koeficient imitace (interní efekt, efekt vytvořený W-o-M – obvykle se odhaduje v rozmezí 0,3–0,5)

Podíl p a q se mezi jednotlivými generacemi nákupů nemění

Řada dalších rozšíření Bassova modelu – např. o proměnné marketingového mixu (vliv ceny, reklamy), odstranění původních omezení modelu (fixní počet potenciálních adopterů, binárních charakter rozhodnutí zákazníků, fixní hodnoty p a q během simulace, pouze pozitivní vliv WOM, ...) dynamické modely, další skupiny zákazníků...



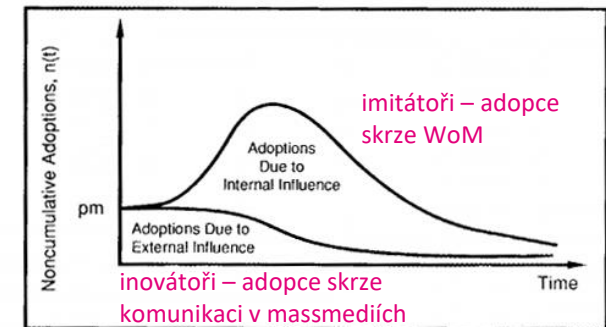
Doporučené čtení pro opravdové zájemce: RADAS, Sonja. [Diffusion Models in Marketing: How to Incorporate the Effect of External Influence?](#). *Privredna kretanja i ekonomska politika*, 2006, 15.105: 30-51.

BASS, Frank M. [Comments on "A new product growth for model consumer durables the bass model"](#). *Management science*, 2004, 50.12_supplement: 1833-1840.

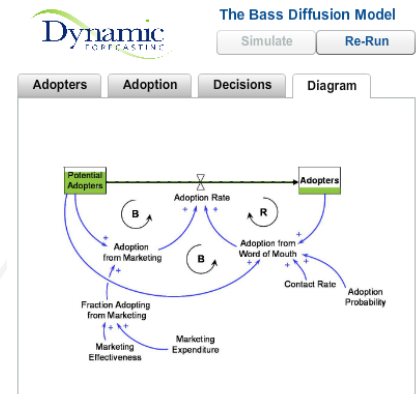
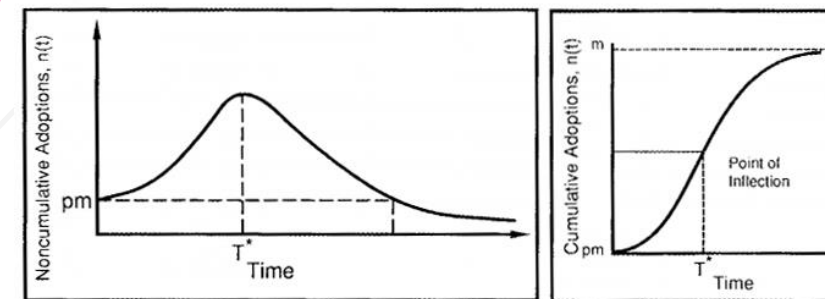
Lilien, Gary L., Rangaswamy, Arvind and Arnaud De Bruyn (2007) [The Bass Model: Marketing Engineering Technical Note](#)

MAHAJAN, Vijay; MULLER, Eitan; BASS, Frank M. [New product diffusion models in marketing: A review and directions for research](#). In: *Diffusion of technologies and social behavior*. Springer Berlin Heidelberg, 1991. p. 125-177.

A. Adoptions Due to External and Internal Influences in the Bass Model



B. Analytical Structure of the Bass Model

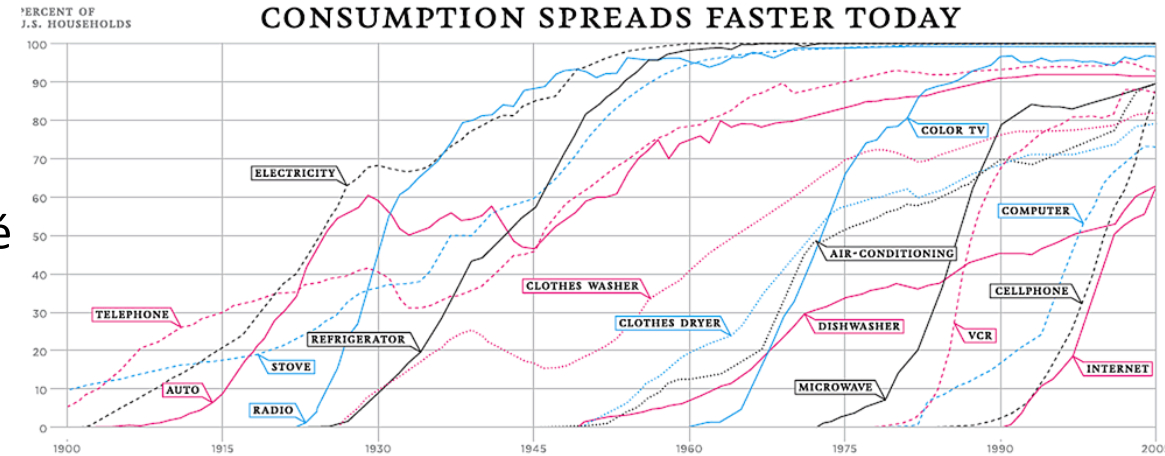
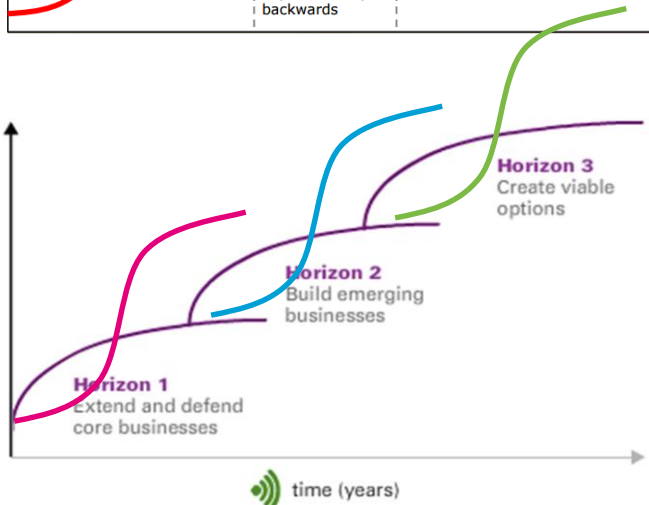
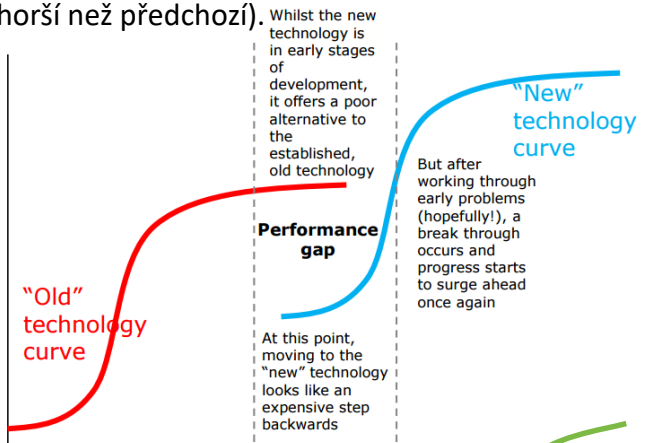


Řada simulačních modelů – systémově dynamické i agentové

Životní cyklus produktu/odvětví – Three horizons

- Společnost ve fázi zralosti odvětví věnuje pozornost aktuálním produktům, musí se ale intenzivně věnovat budoucím projektům, aby aktuální produkty nahradily nové

Na počátku je nová technologie drahá, investice nepřináší velké zlepšení. Později se vylepšení objevují snáze/levněji. Při dosažení technologických limitů se nelze dále zlepšovat ani prostřednictvím vysokých investic. Přichází nová technologie (zpočátku může být i horší než předchozí).



Three horizons Framework (McKinsey) poskytuje vodítka, jak hodnotit potenciální příležitosti v budoucnu s minimálním omezením v současnosti.

První horizont představuje současné produkty, dojné krávy, orientace na cash-flow, ROI, krátkodobá návratnost. Snaha využít současné technologie. Objevují se inkrementální změny produktu. Řeší produktoví manažeři. Řada produktů ale musí být průběžně ukončována, aby vytvořily prostor pro produkty dalších vln/horizontů – jak rozpoznat, že je potřeba produkt ukončit; jak se vypořádat s ego investicemi produktových manažerů?

Druhý horizont se snaží využít současné kompetence/produkty na nových trzích. Vyžadují investice, které se zpočátku nemusí vyplácet, obtížně se měří úspěch (může vyžadovat nové metriky pro měření úspěchu). Řeší techničtí manažeři, vývojáři. Orientace na čistou současnou hodnotu, predikce vývoje trhu(ů), ... Jak rozpoznat, že projekt nemá budoucnost?

Třetí horizont zahrnuje projekty mající potenciál změnit podstatu odvětví (**disruptivní technologie**). Společnosti často neplánují tak daleko do budoucnosti. Rozhodují CEOs, CTOs. Potřeba řídit všechny tři horizonty, rozhodovat neustále o životnosti produktů, přesouvat 3->2, 2->1. Kolik prostředků věnovat vzdálenějším horizontům (**růstové strategie**, **produktové strategie**) – 70, 20, 10?

Eric Schmidt, then Google CEO, speaking to Business 2.0 magazine, December 1st 2005 – We spend 70 percent of our time on core search and ads. We spend 20 percent on adjacent businesses, ones related to the core businesses in some interesting way. Examples of that would be Google News, Google Earth, and Google Local. And then 10 percent of our time should be on things that are truly new... *How do you enforce that 70/20/10 rule?* For a while we put the projects in different rooms. That way, if we were in one room too long, we knew we were not spending our time correctly. It was sort of a stupid device, but it worked quite well. Now we have people who actually manage this, so I know how I spend my time, and I do spend it 70/20/10

Životní cyklus produktu/odvětví – plánované zastarávání

- Objevuje se i technika „plánovaného zastarávání“ s cílem řídit životní cyklus odvětví i produktu
 - Produkty jsou navrhovány tak, aby vydržely fungovat jen určité období

Doporučené čtení: MAYCROFT, Neil, et al. [Consumption, planned obsolescence and waste](#). 2009.

KING, A. M., BURGESS, S. C., IJOMAH, W., & McMahon, C. A. (2006). Reducing waste: repair, recondition, remanufacture or recycle?. *Sustainable Development*, 14(4), 257-267.

[Phoebus cartel](#) – Osram, Philips a General Electric se v 1924 dohodly, že budou vyrábět žárovky s plánovanou dobou životnosti a budou tak moci lépe kontrolovat opakované nákupy. Z garantovaných 2 500 hodin se stalo 1 000 hodin životnosti žárovky. Kartel vydržel do roku 1939.

V 30. letech Dupont vynalezl nylon – skvělý materiál pro dámské punčochy. Musel být ale upraven, protože vydržel příliš mnoho – ženy by nebyly nuceny si kupovat nové.

[General Motors tak konkuroval Fordu](#) v 60. letech – soustředil se spíš na design a marketing a řízenou obnovu vozového parku. Alfred Sloan: The changes in the new model should be so novel and attractive as to create demand . . . and a certain amount of dissatisfaction with past models as compared with the new one.

Objevuje se i dnes – [baterie v telefonech nevydrží věčnost](#), představení nových datových formátů, které starý sw neumí otevřít, Problém s recyklací použitých výrobků (často nenese výrobce, ale společnost). [Sabotáž: Časované bomby v produktech, které kupujeme](#)

V únoru 2011 francouzsko-německá televizní stanice Arte odvysílala dokument nazvaný Ready-To-Toss (zralý k vyhození). V něm předvedla tiskárnu Epson, která po 18.000 kopií ukázala falešné hlášení o chybě. Japonský výrobce tehdy potvrdil: "Naše tiskárny jsou vybaveny podložkami, které absorbují přebytečný inkoust. Musejí se pravidelně měnit, aby správně fungovaly. Pokud ne, hrozí v nejhorším případě skvrny na nábytku či koberci. Proto mají naše tiskárny počítadlo, které kontroluje jejich stav. Když je třeba podložku vyměnit, není možné dál tisknout." Dokud je tiskárna v záruce, je výměna zdarma. Pak stojí v přepočtu zhruba 700 korun. Na začátku 90. let odborníci v La Bonne Combine zjistili obdobnou techniku v kávovarech. "Po 3000 kávách kávovary Jura přestaly fungovat a ukázaly zprávu, že je čas na údržbu," řekl Inaebnit. "Později to firma Jura změnila, aby chybové hlášení provoz kávovaru neblokovalo. Ale jistě je, že výrobci tohoto druhu přístrojů sázejí na naivitu některých zákazníků azobrazují hlášení, která nejsou vždy relevantní., [Zabudované zastarávání, aneb podvádějí nás výrobci? Ptá se Le Monde](#)



Životní cyklus produktu/odvětví – shrnutí

Stage	Launch	Growth	Saturation	Maturity	Decline
Customers	First and fast (Innovators)	Less picky (Early Adopters)	More picky (Early Majority)	Saturated (Late Majority)	Lagging behind (Laggards)
Competitors	A few or none	Increasing number	Weakest fall out	Stable number	Decreasing number
Type of competition	Almost none (substitutes?)	Innovative and copying	Based on price	Battle for market share, cost issues	Low profits and little competitive battling
Product variety	Individual production	Broad variety, standards set	Based on standards	Few basic types with countless subtypes	Standardized and limited
Distribution	Build selective distribution	Build intensive distribution		Build more intensive distribution	Selective phase out of unprofitable unit
Profits	Negative	Small but increasing		High	Low to negative
Sale volumes	Low	Rapidly growing	Slowly growing	Maximum and stable	Decreasing
Sales	Low Sales	Rapidly Increasing Sales		Peak Sales	Declining Sales
Average Cost	High and falling	Medium and falling		Low	Low
Customer Needs	Sophistication, features, fit	Performance		Value-price/performance	Low price
Investment	High	High		Low	Negative
Objectives	Create product awareness and Trial	Maximize market share		Maximize profits and defend market share	Reduce expenses & milk brands
Advertising	Build product awareness among early adopters and dealers	Build awareness and interest in mass market		Stress on brand difference and benefits	Reduce to retain hard core loyals
Marketing Strategy	Promotion of brand and market	Build brand identity		Segment market, steal business	New promotion, bitter attacks

Specifické metody marketingové situační analýzy

Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Proces strategického plánování

- Nezbytné, ať již převažuje Porterův nebo Mintzbergův pohled

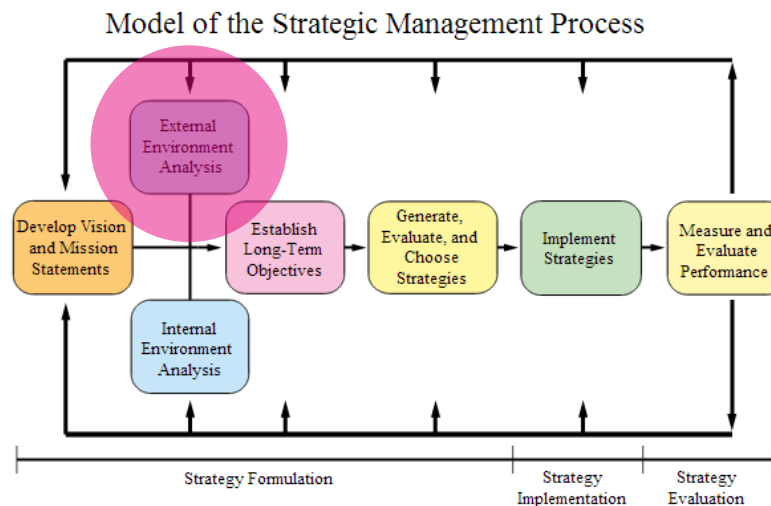
Porter's ideas are still relevant, corporate CEOs still use them as part of their strategy planning thinking. But they are getting a bit long in the tooth for today's different world. This is not to say that planning isn't useful, but other than some long term technology plans, the day of the 5 year and even 2 year plans has faded and emergent strategy is the reality in most industries.

MOORE, Karl. [Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy Is the Most Relevant Today?](#)

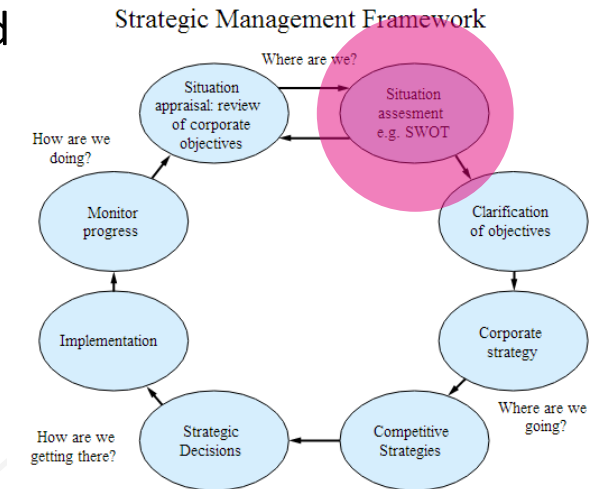
The world is no longer dependable, consistent, or predictable enough for leaders to rely only on deliberate strategic planning in advance. If reality is constantly changing, the company cannot stop analyzing, assessing, and planning to keep up—or get ahead of—those changes.

MOORE, Karl, LENIR, Phil. [Mintzberg's Better Way to Do Corporate Strategy.](#)

- Frameworků strategického plánování je celá řada (beztak od sebe všichni opisují)

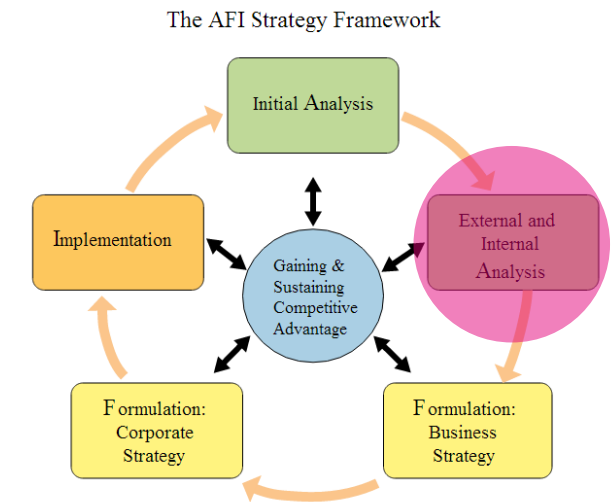


DAVID, F.R. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. FT Prentice Hall, p. 36-37



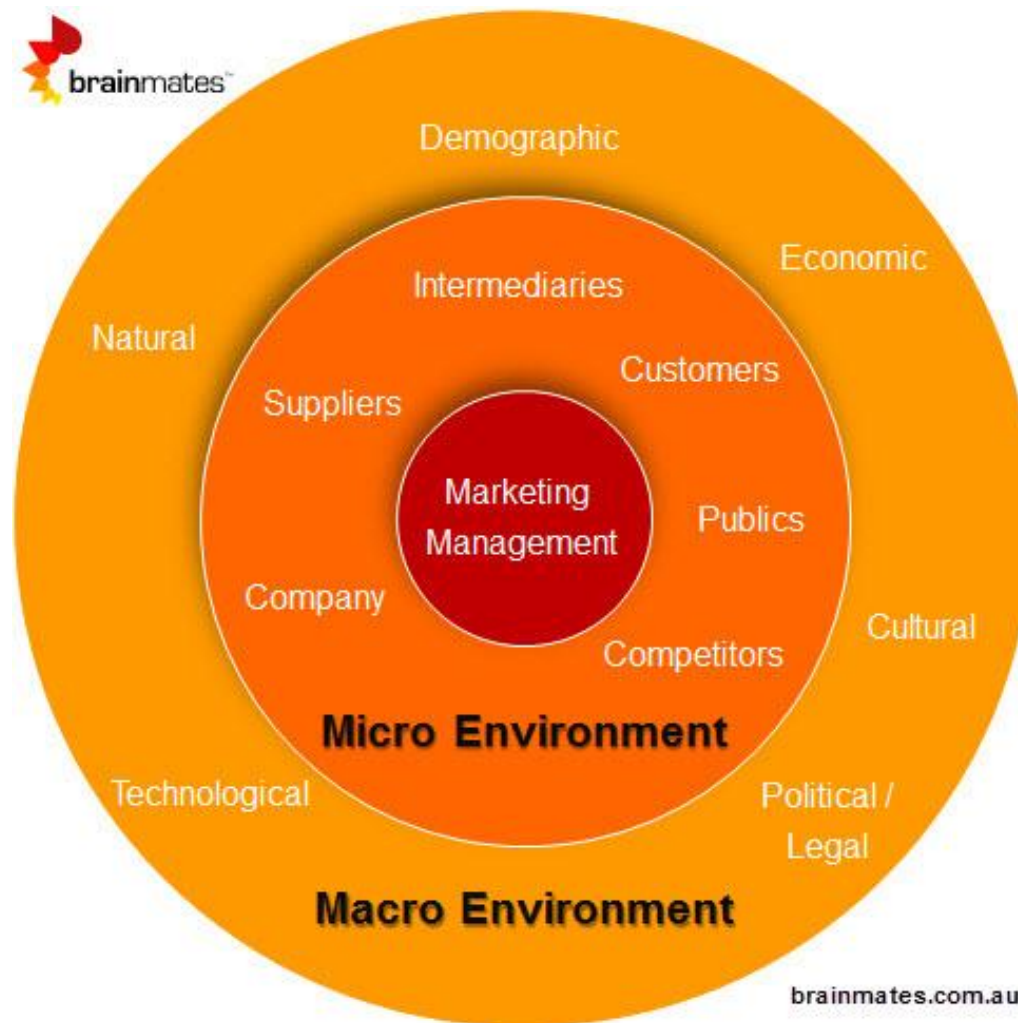
THOMPSON, J. and MARTIN, F. (2010). Strategic Management: Awareness & Change. 6th ed. Cengage Learning EMEA, p. 34

The Analysis-Formulation-Implementation (AFI) Strategy Framework



ROTHAERMEL, F. T. (2012). Strategic Management: Concepts and Cases. McGraw-Hill/Irwin, p. 20

Proces strategického plánování – Analýza vnějšího prostředí



Analýza vnějšího prostředí – makro úroveň

- Nejpopulárnější framework pro posuzování makroúrovně externího prostředí – PEST (PESTLE)
 - Aguilar, F.J. Scanning the business environment, New York, NY: Macmillan Company, 1967 (ETPS – Economic, Technical, Political, and Social)
 - V 80. letech Brown, A. (STEP – Strategic Trend Evaluation Process), nastínil i environmentální faktory – STEPE. Později řada variant (Fahey, Narayanan, Morrison, Renfro, Boucher, Mecca, ale i Porter)

PESTEL = PEST + Environmental + Legal
PESTELI = PESTEL + Industry
STEEP = PEST + Ethical
SLEPT = PEST + Legal
STEEPLE = PEST + Environmental + Legal + Ethical

STEEPLED = STEEPLE + Demographic
PESTLIED = PEST + Legal + International + Environmental + Demographic
LONGPEST = Local + National + Global factors + PEST
STEER - Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological a Regulatory factors

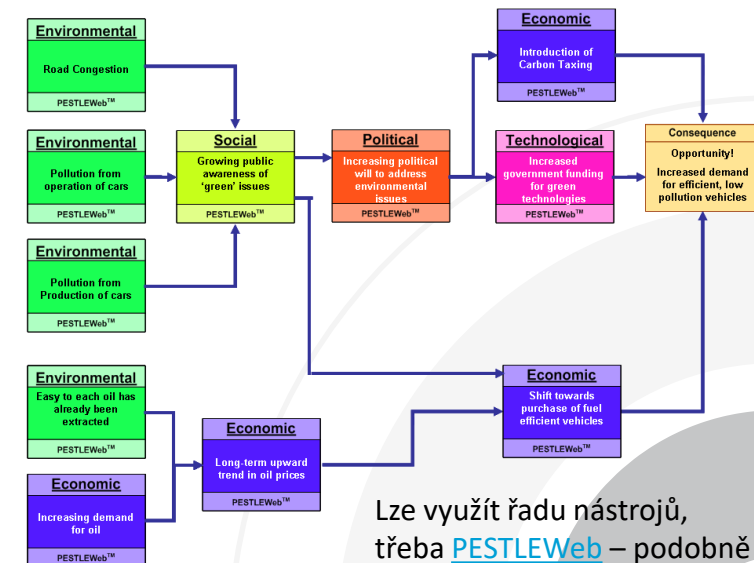
- V současné době je populární **PESTLE**

1. krok: sebrání relevantních informací o politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorech, které ovlivňují podnik

2. krok: posouzení vlivu faktorů (příležitosti, hrozby)

– součást SWOT analýzy

- Při provádění PEST (PESTLE) analýzy je poměrně jednoduché vytvořit seznam faktorů, které ovšem mohou mít různý (nebo žádný) vliv na tvorbu strategie. Rozpoznání vztahů mezi jednotlivými faktory či jejich význam je ale mnohem složitější



Lze využít řadu nástrojů, třeba [PESTLEWeb](#) – podobně jako myšlenkové mapy

PEST	
Political	Economic
Government stability and likely changes Bureaucracy Corruption level Tax policy (rates and incentives) Freedom of press Regulation/de-regulation Trade control Import restrictions (quality and quantity) Tariffs Competition regulation Government involvement in trade unions and agreements Environmental Law Education Law Anti-trust law Discrimination law Copyright, patents / Intellectual property law Consumer protection and e-commerce Employment law Health and safety law Data protection law Laws regulating environment pollution	Growth rates Inflation rate Interest rates Exchange rates Unemployment trends Labor costs Stage of business cycle Credit availability Trade flows and patterns Level of consumers' disposable income Monetary policies Fiscal policies Price fluctuations Stock market trends Weather Climate change
Socio-cultural	Technological
Health consciousness Education level Attitudes toward imported goods and services Attitudes toward work, leisure, career and retirement Attitudes toward product quality and customer service Attitudes toward saving and investing Emphasis on safety Lifestyles Buying habits Religion and beliefs Attitudes toward "green" or ecological products Attitudes toward and support for renewable energy Population growth rate Immigration and emigration rates Age distribution and life expectancy rates Sex distribution Average disposable income level Social classes Family size and structure Minorities	Basic infrastructure level Rate of technological change Spending on research & development Technology incentives Legislation regarding technology Technology level in your industry Communication infrastructure Access to newest technology Internet infrastructure and penetration

PEST (PESTLE, STEEPLED)

PESTLE	
Environmental (ecological)	Legal
Weather Climate change Laws regulating environment pollution Air and water pollution Recycling Waste management Attitudes toward "green" or ecological products Endangered species Attitudes toward and support for renewable energy	Anti-trust law Discrimination law Copyright, patents / Intellectual property law Consumer protection and e-commerce Employment law Health and safety law Data Protection
STEEPLED	
Ethical	Demographic
Ethical advertising and sales practices Accepted accounting, management and marketing standards Attitude towards counterfeiting and breaking patents Ethical recruiting practices and employment standards (not using children to produce goods)	Population growth rate Immigration and emigration rates Age distribution and life expectancy rates Sex distribution Average disposable income level Social classes Family size and structure Minorities

- Lze nalézt i zpracované analýzy pro jednotlivé země či odvětví ([Doing Business in China](#), [Doing Business in Malaysia](#))
- Bez znalosti kontextu se ale jedná jen o čísla a statistiky, je nutné znát vzájemné souvislosti, vztahy mezi jednotlivými faktory
- Vstup na cizí trh je často investičně náročná a dlouhodobá záležitost
- Dobře zpracovaná analýza je rozsáhlý dokument, často se na něm podílí řada osob
 - Nevhodné téma pro kvalifikační práci (v daném rozsahu nelze udělat správně)!!!

PEST – příklady

- 2014 – Ikea [otevře první obchod v Indii](#) (Hydebarad)



- Vstupu na indický trh předcházela podrobná (PEST) analýza

P: Indie je na 94/176 z hlediska korupce (Transparency International's CPI), politické prostředí je nestabilní, řada frakcí, výhra opozice – stíhání bývalých vůdců, při vstupu FDI [30 % produkce musí pocházet z lokálních zdrojů](#) (Ikea vyjednala 7leté moratorium), časté protesty, stávky, [bandhy](#), politická opozice má jiný názor na FDI, po volbách může přijít dramatická změna – **řešení:** najmout lokální řemeslníky pro přepravu a montáž výrobků

E: Slabá a nestabilní měna, [7% inflace](#), [12,5/15% VAT](#), Ikea má vysoký podíl importovaného zboží, Indové [jsou cenově citliví](#), nízký disponibilní příjem – **řešení:** bundling, výhodné nabídky, model vybavené místnosti vytvořený zdarma, osobní jednání se zákazníkem, aby se cítil výjimečný

S: třetina populace žije pod hladinou chudoby, do 2016 ale přes [50 mil. domácností střední třídy](#), Indové mají rádi zahraniční produkty, velikost obydlí je menší než v Evropě ([32 % městských obydlí 25 m²](#), [39 % venkovských 30 m² nebo menší](#)), vysoká míra napodobování (všeho) – **řešení:** upravit display sestavy v obchodě aby vyhovovaly indickým podmínkám, spolupracovat s developery na návrzích nových bytů

T: slabá infrastruktura (silnice, voda, elektřina), časté výpadky, velká část populace nemá vodu ani elektřinu, není běžné vlastnit auto, na druhou stranu rychlý vývoj internetového připojení, oblíbenost sociálních médií a rozvoj e-commerce – **řešení:** pracovat s e-commerce, doprava a instalace zdarma

- Nespresso

- Nestlé v 70. a 80. letech opanovalo segment instantní kávy, prorazit do gourmet-segmentu se ale podařilo až s Nespressem



S: Prémiový segment je poměrně malý (niché), nelze distribuovat přes retailové řetězce (káva musí být čerstvá a nesmí zůstat dlouho na skladě) – distribuce přes malé designové butiky a online, kapsle jsou dražší než u konkurence; prémiový segment si potrpí na design a kvalitu – přístroje jsou malé, designové (a drahé), zacílení na profesionály – ambasadorem je G. Clooney, pomáhá [budovat kult značky](#)

T: technologie je chráněna 70 patenty, omezuje vstup konkurentů do odvětví (patentováno již 1976), zacílení na zákazníky, kteří si potrpí na dobrou kávu, ale nechtějí se zabývat její přípravou

E(N): Zákazníci sledují CSR aktivity – fair trade káva, organický produkt, kontrolovaný proces od pěstitele až po distribuci

- Tesco



- Tesco rozpoznalo příležitost v rozvoji e-commerce a ve změně vzorců nákupního chování

T: Zákazníci nemají tolik času nakupovat a trávit čas v obchodě, jsou ale neustále online –rozvoj Tesco online (click-and-collect), zákazník nakoupí online a cestou domů si přichystané zboží jen vyzvedne v drive-through. V roce 2013 Tesco online [vydělalo v GB téměř 130 milionů liber](#)

- Nike

- Nike musí reagovat na stále sílící tendence sledování CSR



S + E(N): Zákazníci čím dál více sledují CSR – v 1999 iniciovala vznik [Fair Labor Association](#), v 2005 jako první společnost publikovala kompletní seznam továren, kde vyrábí svoje zboží, vydává [CSR audit](#), používá [recyklované materiály](#) (PET lahve)

Analýza vnějšího prostředí – mikro úroveň

- Analýza bezprostředního okolí podniku, zaměřeno především na konkurenci

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Jak intenzivní je konkurence? • Kdo jsou konkurenti? • Jaké jsou tržní podíly konkurenčních firem? • Jaký je profil konkurenčních firem? • Jak jsou konkurenti vnímáni zákazníky? • Jaké jsou cíle konkurence? • Jaké strategie konkurence volí? • Co jsou silné a slabé stránky konkurence? • Jaké hrozby konkurence představuje? • Jak vypadá konkurenční nabídka výrobků a služeb na trhu? | <ul style="list-style-type: none"> • Do jaké míry uspokojují konkurenční výrobky potřeby zákazníků? • Má konkurence nějaké patenty, licence či chráněné vzory? • Jak konkurence komunikuje se zákazníky? • Jak má konkurence nastavenou cenovou politiku? • Jaké distribuční cesty konkurence používá? • Jaké je technologické vybavení konkurence, jak často inovují, jak intenzivní je R&D? • Jaká je finanční situace konkurence? |
|--|---|

- Analýza mikro okolí podniku bývá kritizována – v době [současných změn vnějšího prostředí](#) (hyperkonkurence, stírání hranic mezi odvětvími i státy) se jedná o krátkozrakou perspektivu

The Wall Street Journal published a story which shows just how blurred traditional industry lines have become. In an article entitled [“Cell Phones Are Eating the Family Budget”](#) the *Journal* reporter profiled case after case of couples and families who give up spending on restaurants, entertainment, cars and even clothing in order to cover their burgeoning cell phone bills. In other words, funds that used to flow into local restaurants, clothing chains or other forms of entertainment are flowing instead into the top lines of mobile phone operators.

This story raises a real challenge to conventional strategy analysis, in which a key activity is often looking at traditional competitors, assessing their intentions and moves and figuring out key trends that are going to be meaningful within the confines of an industry. In cases like this one, the traditional competitors are important, sure, but you can actually think of all the traditional competitors in the same boat, as the very category in which you compete loses ground.

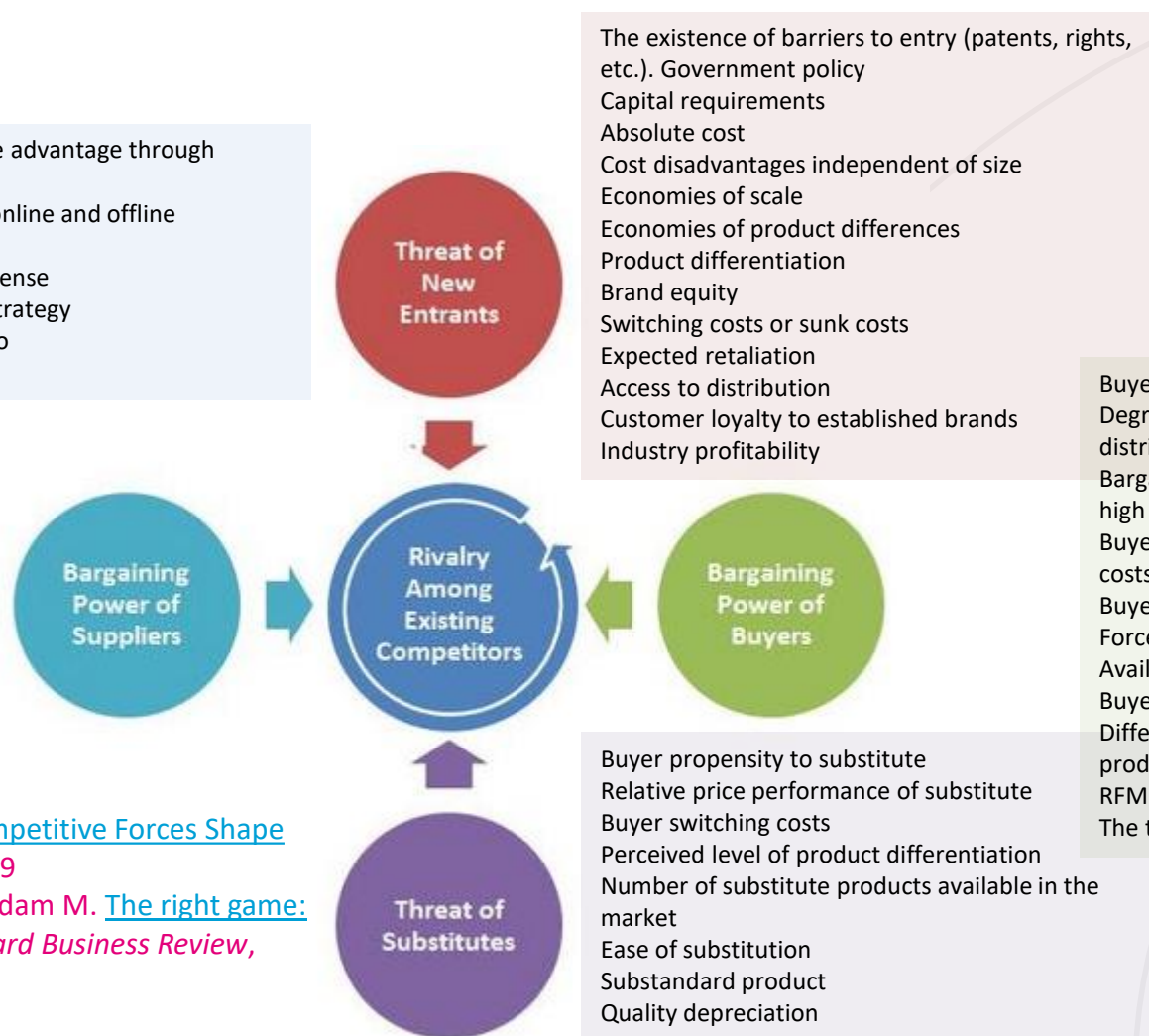
To consider competition like this, you need to think more broadly about what I call “oblique” competitors. These are competitors who may not be in your industry, may not be targeting the same problems you target, and may not even intend to compete with you at all. To do a competitive analysis in this situation, you’d need to get into the heads of potential customers and try to understand the tradeoffs they are making and why. Until you get in the habit of doing that, the risk of being collateral damage of someone else’s successful strategy is all too real.

Porterův model pěti sil

- Identifikace základních faktorů ovlivňujících činnost firmy v odvětví
- Cílem je odhalit intenzitu konkurence v odvětví
- Jeden z nejznámějších frameworků pro posuzování mikro okolí

Sustainable competitive advantage through innovation
 Competition between online and offline companies
 Level of advertising expense
 Powerful competitive strategy
 Firm concentration ratio
 Degree of transparency

Supplier switching costs relative to firm switching costs
 Degree of differentiation of inputs
 Impact of inputs on cost or differentiation
 Presence of substitute inputs
 Strength of distribution channel
 Supplier concentration to firm concentration ratio
 Employee solidarity (e.g. labor unions)
 Supplier competition: the ability to forward vertically integrate and cut out the buyer.



Doporučené čtení: Porter, M. E. [How Competitive Forces Shape Strategy](#). *Harvard Business Review*, 3/1979
 NALEBUFF, Barry J.; BRANDENBURGER, Adam M. [The right game: use game theory to shape strategy](#). *Harvard Business Review*, 7/1995

Porterův model pěti sil

Doporučené čtení:

RYALL, M. D. [The new dynamics of competition](#). Harvard Business Review, 6/2013

VAN ALSTYNE, M. W., PARKER, G. G., & CHOUDARY, S. P. [Pipelines, platforms, and the new rules of strategy](#). Harvard Business Review, 4/2016

Kritika modelu 5 sil

- Za poslední dekády se svět významně proměnil – hyperkonkurence, stírání hranic států
- Mizí zřetelné hranice odvětvími, stírají se bariéry vstupu do odvětví
- Porter ve svém článku neargumentoval volbu „vybraných“ sil – lze identifikovat i další
- Chybí časové hledisko, pouze statický pohled, nedává vodítka pro stanovení strategií
- Vztahy mezi objekty nemusí být jen kompetitivní (spolupráce automobilek na vývoji komponent)
- Upstream i downstream aktivity jsou mnohem komplexnější
- Nebere v úvahu komplementy – např. lock-in komplementy jako tiskárna-náplň či služby jako komplement hmotného statku (reality a hypotéky)
- Kotler rozlišuje více úrovní konkurence
 - Brand competition – společnosti nabízející podobný produkt za podobnou cenu
 - Industry competition – společnosti nabízející stejnou třídu produktu
 - Form competition – společnosti nabízející uspokojení stejných potřeb
 - Generic competition – v širším smyslu všechny společnosti ucházející se o peníze zákazníka



| STUDENT | AGENCY |

Pipeline × Platform byznys

Pipeline businesses create value by controlling a linear series of activities—the classic value-chain model. Inputs at one end of the chain (say, materials from suppliers) undergo a series of steps that transform them into an output that's worth more: the finished product.

Platform businesses bring together producers and consumers in high-value exchanges. Their chief assets are information and interactions, which together are also the source of the value they create and their competitive advantage.

The competitive forces described by Michael Porter (the threat of new entrants and substitute products or services, the bargaining power of customers and suppliers, and the intensity of competitive rivalry) still apply. But on platforms these forces behave differently, and new factors come into play. The five forces model doesn't factor in network effects and the value they create.

Porterův model pěti sil

- Southwest Airlines
 - Druhý největší domestic přepravce v USA po Delta Airlines (největší low-cost)
 - 40 let v černých číslech, i když letecká doprava v USA prošla mnoha krizemi

Konkurence: Domácí letecká doprava v USA je vysoce konkurenční odvětví, byť je. Vysoké fixní náklady (letadla, opravy a údržba, posádky, částečně letištní poplatky). Produkt je poměrně homogenní, soutěží se především cenou, odvětví není příliš výdělečné

Vstup do odvětví: vstup na trh kapitálově náročný, většinu potřebného lze pořídit na leasing. Odvětví podléhá regulaci, stačí ale splnit podmínky a společnost dostane licenci. Stejně tak lze odvětví rychle opustit (převzetí leasingu jinými společnostmi).

Substituty: pro kratší trasy existují alternativy (vlak, auto, v širším měřítku a pro business zákazníky i třeba rozvoj video-konferencí).

Síla dodavatelů: letadla vyrábí pouze Boeing, Airbus a McDonnell. Výrobci dodávají i náhradní díly, školí servisní pracovníky i posádky. Posádky i technici jsou obvykle organizováni v odborech, často stávkují. Cena paliva podléhá výkyvům.

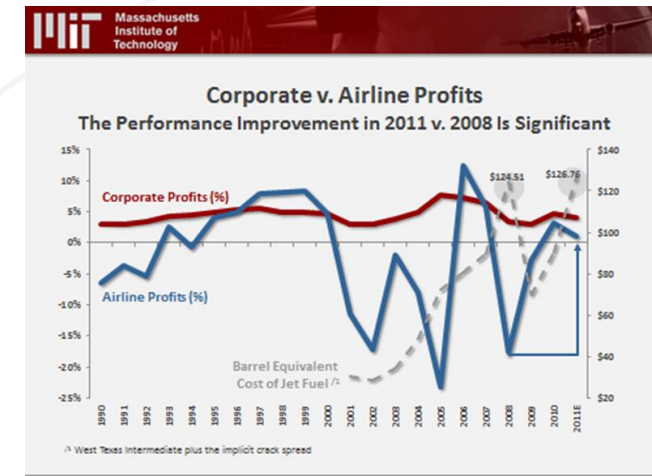
Síla zákazníků: u krátkých letů na malá letiště není moc alternativ, u dlouhých letů vysoká konkurence. Vysoká vyjednávací síla zákazníků, konkurence hlavně cenou. Aerolinky se snaží udržet zákazníky frequent-flyer programy

– Strategie Southwest Airlines

Společnost obvykle nelétá z hlavních letišť (nižší letištní poplatky), na palubě se nepodává občerstvení, létá se bez rezervací. Většina společností používá hub-and-spoke model (centrální letiště, přes které se létá mezi ostatními destinacemi), ne tak Southwest – úspora pro zákazníky. Malá letiště a menší letadla znamenají kratší čas na zemi (15 min turn-around, 11 hodin denně ve vzduchu, průměr odvětví je 8,5 hodiny). Zatímco jiné aerolinky mají často přes deset typů letadel, Southwest má jeden – Boeing 737 (úspory z rozsahu, nižší náklady na servis a nižší požadavky na technické pracovníky). Motivace posádek je zajištěna podílem vlastnictví společnosti ([Southwest Airlines' profit-sharing payout: What capitalism should be](#)). Frequent-flyer program je postaven na počtu letů, nikoliv mil. Nákup letenek se děje výhradně online.

[Southwest Airlines Operations – A Strategic Perspective](#), [The secrets of Southwest's continued success](#).

Southwest®



Porterův model pěti sil

Automotive industry

[Porter's five forces analysis example for an automotive industry](#)



Threat of new entry (very weak)

- Large amount of capital required
- High retaliation possible from existing companies, if new entrants would bring innovative products and ideas to the industry
- Few legal barriers protect existing companies from new entrants
- All automotive companies have established brand image and reputation
- Products are mainly differentiated by design and engineering quality
- New entrant could easily access suppliers and distributors
- **A firm has to produce at least 5 million (by some estimations) vehicles to be cost competitive, therefore it is very hard to achieve economies of scale**
- Governments often protect their home markets by introducing high import taxes

Buyer power (strong)

- There are many buyers
- Most of the buyers are individuals that buy one car, but corporates or governments usually buy large fleets and can bargain for lower prices
- It doesn't cost much for buyers to switch to another brand of vehicle or to start using other type of transportation
- Buyers can easily choose alternative car brand
- Buyers are price sensitive and their decision is often based on how much does a vehicle cost
- Buyers do not threaten backward integration

Competitive rivalry (very strong)

- Moderate number of competitors
- If a firm would decide to leave an industry it would incur huge losses, so most of the time it either bankrupts or stays in automotive industry for the lifetime
- Industry is very large but matured
- Size of competing firm's vary but they usually compete for different consumer segments
- Customers are loyal to their brands
- There is moderate threat of being acquired by a competitor

Supplier power (weak)

- Large number of suppliers
- Some suppliers are large but the most of them are pretty small
- Suppliers do not pose any threat of forward integration

Threat of substitutes (weak)

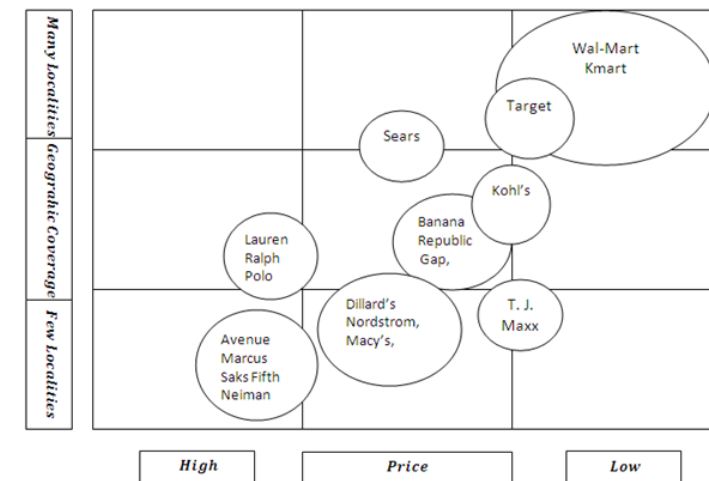
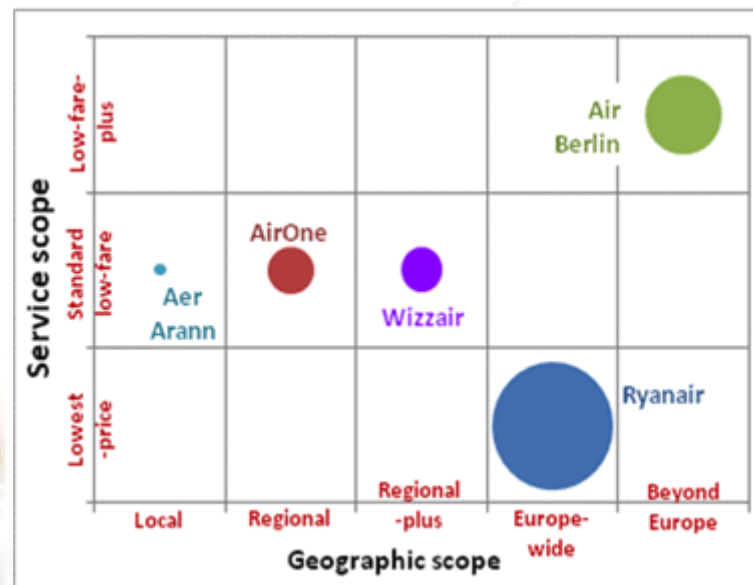
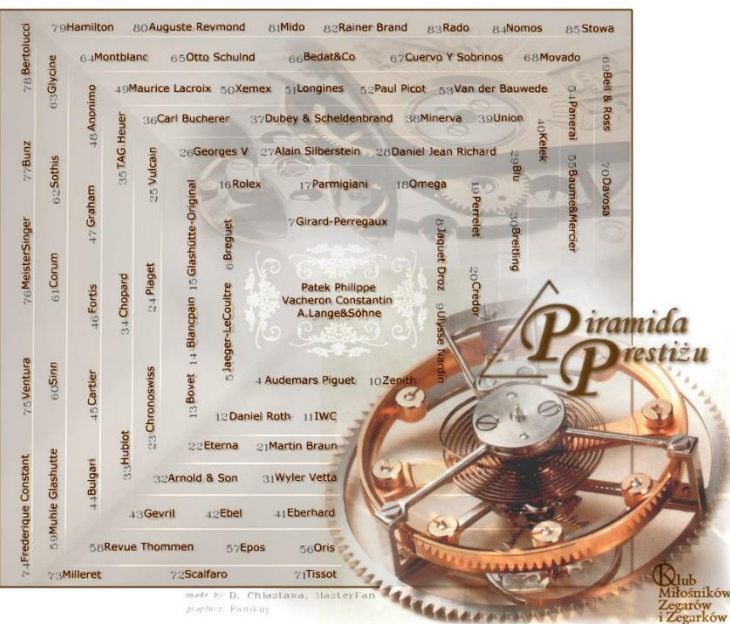
- There are many alternative types of transportation, such as bicycles, motorcycles, trains, buses or planes
- Substitutes can rarely offer the same convenience
- Alternative types of transportation almost always cost less and sometimes are more environment friendly

[Applying Michael Porter's Five Forces \(Hospital Market in Chicago Area\)](#)

[Starbucks Porter's Five Forces Analysis 2014](#)

Mapování strategických skupin

- Seskupování konkurentů do skupin
 - Autorem myšlenky Hunt (1972) později rozšířeno Porterem (1980)
 - Oblíbený nástroj i v dnešní době
 - Nejbližší konkurence s podobnou nabídkou a positioningem (přímá konkurence)
 - Vzdálenější konkurence (nepřímá konkurence)
 - Jednotky os na úvaze analytika (nejčastěji rozmanitost produktů, geografické pokrytí, počet segmentů, cena, kvalita, positioning, ...) – **optimálně ale kritéria, na základě kterých se rozhoduje zákazník – Decisive Buying Criteria**
 - Většinou závislost dvou proměnných (kde lze stanovit rozsah, např. málo–hodně, vysoký–nízký, ...) , třetí proměnná vyjádřena velikostí podniku, objemem tržeb, atp.
 - Lze využít i v řadě jiných analýz (např. analýza zákaznických segmentů)



Hodnotový řetězec

- Poprvé v Porter, M. E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985.

A systematic way of examining all the activities a firm performs and how they interact is necessary for analyzing the sources of competitive advantage. Each link in a value chain consists of a bundle of activities (value activities), and these bundles are performed by a firm to design, produce, market, deliver and support its product. Value activities are the discrete building blocks of competitive advantage.

- Předmětem značné kritiky, někdy označováno jako „One of the most discussed and most misunderstood ideas in the whole of the management arena“

- Jak rozpoznat ony „diskrétní“ bloky aktivit – především u nevýrobních společností

In so volatile a competitive environment, strategy is no longer a matter of positioning a fixed set of activities along a value chain. Increasingly, successful companies do not just *add* value, they *reinvent* it. Their focus of strategic analysis is not the company or even the industry but the *value-creating system* itself, within which different economic actors—suppliers, business partners, allies, customers—work together to *co-produce* value. Their key strategic task is the *reconfiguration* of roles and relationships among this constellation of actors in order to mobilize the creation of value in new forms and by new players. And their underlying strategic goal is to create an ever-improving fit between competencies and customers.

Doporučené čtení: NORMANN, Richard, RAMÍREZ, Rafael. [Designing Interactive Strategy](#). Harvard Business Review, 7/1993

- V rozporu s holistickým pojetím marketingu – marketing není jen ohraničená aktivita v hodnotovém řetězci, prolíná se všemi činnostmi v organizaci, od průzkumů zákaznických potřeb po marketingový audit
- Nové pojetí, kdy zákazník už není na konci hodnotového řetězce, ale je jeho nedílnou součástí – tvoří hodnotu

Today, both macroeconomic forces, and technological advances mean that customized products aren't just for the one percent. Instead, customized products and experiences can be for everybody, at least some of the time.

Doporučené čtení: MERCHANT, Nilofer. [Why Porter's Model No Longer Works](#). HBR Blog Network. February 29, 2012

SHAPIRO, Benson P. [What the Hell Is "Market Oriented"?](#) Harvard Business Review, 11/1988



F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Specifické metody marketingové situační analýzy

Portfolio analýza

Přístupy k portfolio analýze

- Portfolio analýza oblíbená především v 70. a 80. letech
 - V souvislosti s představováním (rozšiřováním) produktových řad, vstupováním na nové trhy,
 - Otázka za vůbec napomáhají správnému rozhodování

Doporučené čtení: ARMSTRONG, J. S., & BRODIE, R. J. (1994). Effects of portfolio planning methods on decision making: Experimental results. *International Journal of Research in Marketing*, 11(1), 73-84.

- Přístupy k portfolio analýze se liší ve třech ohledech
 - Obecnost
 - obecné (standardizované) – [growth-share matrix](#), directional policy matrix ([GE](#), [Shell](#)), business profile matrix ([A. D. Little](#), [Hofer](#))
 - specifické (přizpůsobené) – product performance matrix, analytical hierarchy proces, risk/return model, conjoint analysis
 - Dimenze použité ke konstrukci modelu
 - Dimenze založené na jedné charakteristice (např. [growth-share matrix](#); relativní tržní podíl, růst trhu)
 - Kompozitní charakteristiky (např. [GE](#) directional policy matrix –původně 40 kritérií, později 15; charakteristiky se mohou měnit podle analyzované firmy nebo i v čase)
 - Zda poskytují vodítka pro alokaci zdrojů mezi analyzované objekty portfolia

Doporučené čtení: WIND, Yoram, MAHAJAN, Vijay. [Designing Product and Business Portfolios](#). Harvard Business Review 1/1981

Přístupy k portfolio analýze

- Volba vhodné metody obsahuje
 - Určení úrovně analýzy (SBU, produkty, případně jednotlivé produkty/segmenty)
 - Identifikace dimenzí (jednoduché, kompozitní, objektivní, subjektivní – kdo bude posuzovat)
 - Určení významu kritérií (rovnocenné, vážené – jak stanovit váhy jednotlivých kritérií)
 - Volba dominantních dimenzí (použijí se ke konstrukci matice – matice 2×2 nebo 3×3 jsou vizuálně atraktivní, ale mohou být zjednodušující a zavádějící)
 - Identifikace pozic analyzovaných objektů (vyžaduje data/podklady k analýze; data mohou být interní i externí; obtížná interpretace zákaznických průzkumů)
 - Analýza pozic v portfoliu (většina metod staví na historických datech; jak se bude portfolio vyvíjet do budoucna?)
 - Výběr žádoucího portfolia (většina modelů selhává, chybí vodítka ke stanovení strategií a volbě opatření)

Porovnání vybraných přístupů (více viz doporučené čtení)

Growth-share matrix	
Degree of adaptability	Dimensions
None; a rigid framework	Relative market share (cash generation) Market growth (cash use)
Allocation rules	Comments
Allocation of resources among the four categories (move to problem child) Consideration for product deletion No explicit portfolio recommendation except with respect to the balance of cash cows	Widely used but conceptually questionable given the forcing of two dimensions, no consideration of risk, no weighting of dimensions

Directional policy matrix	
Degree of adaptability	Dimensions
More flexible than growth-share matrix but limited to two composite dimensions	Profitability of market segment Competitive position in the segment
Allocation rules	Comments
Slightly greater precision than growth-share matrix (9 vs 4; better definition of dimensions). In its more sophisticated uses (as by GE) classification of products used only as input to an explicit resource allocation model	Forcing two dimensions that might not be appropriate ones. Empirical determination of the correlates of the two dimensions is superior to the growth-share matrix. Yet, given the tailoring of factors to each industry, comparability across industries is difficult. No consideration of risk

Conjoint analysis	
Degree of adaptability	Dimensions
Fully adaptable to management needs	No general dimensions; they and their relative importance are determined by management
Allocation rules	Comments
Based on computer simulation which incorporates management utility functions and product performance data. No optimal allocation is offered but any portfolio can be evaluated on the basis of performance on all dimensions	Limited applications; also time consuming. Approach is analogous to consumer choice of new products based on the relative importance of the key attributes and perception of the product's performance on these attributes

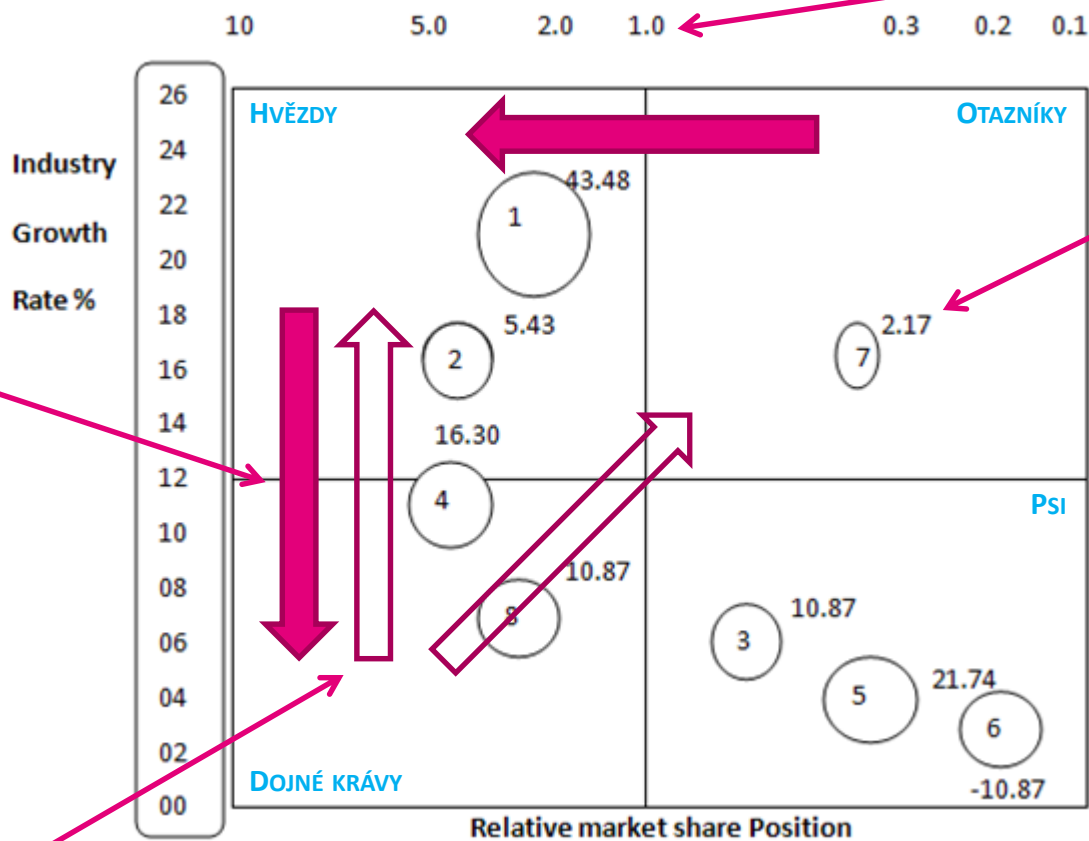
Growth-share matrix (BCG)

- GSM (growth–share matrix)
 - Vyvinuta v 1968 Boston Consulting Group Cílem je odhadnout budoucí potenciál trhu a konkurenční pozici SBU
 - Předpoklady
 - Generované cash flow i marže roste s rostoucím tržním podílem (zkušenostní křivka, úspory z rozsahu)
 - Rostoucí trh vyžaduje více prostředků k financování růstu
 - Navazuje na model Product-Life-Cycle (životní cyklus produktu) – produkty ve fázi zralosti nepotřebují už takovou podporu a dokáží generovat prostředky pro podporu produktů v růstových fázích
 - V 70. a 80. letech téměř 50 % společností Fortune 500 využívalo growth–share matrix k analýze a řízení portfolia
 - Omezení
 - Růst trhu jako apriorní veličina
 - Předpokládá existenci zkušenostního efektu a úspor z rozsahu
 - Statický model
 - Přeceňování vlivu růstu trhu (u FMCG i méně než 1 %)
 - Problém definování trhu (kdo je konkurence)
 - Existuje i řada dalších faktorů ovlivňujících profitabilitu
 - Synergie mezi SBU
 - Výzkumy na konci 80. let – 72 % SBU v USA psi, 15 % dojné krávy, 10 % otazníky a 3 % hvězdy



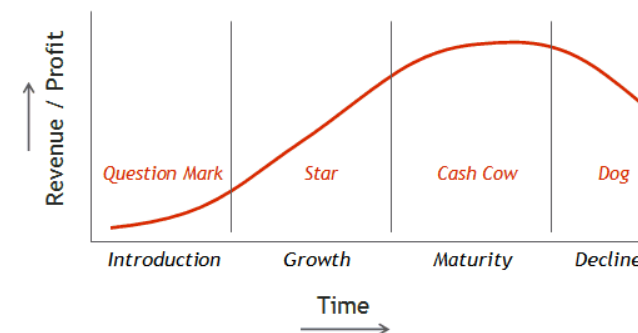
Growth-share matrix (BCG)

Logaritmická stupnice



Podíl na zisku

BCG positions throughout the product life cycle:



SBU	Revenue	% of Revenue	Profits	% of Profits	RMS	Growth Rate %	Revenue of market leaders	Total market
1	200,000	29.63	40,000	43.48	2	20	100,000	400,000
2	40,000	05.93	5,000	05.43	4	15	10,000	60,000
3	50,000	07.41	10,000	10.87	0.63	5	80,000	150000
4	100,000	14.81	15,000	16.30	4	10	25,000	150000
5	130,000	19.26	20,000	21.74	0.43	3	300,000	500000
6	70,000	10.37	-10,000	(10.87)	2.33	2	30,000	200000
7	20,000	02.96	2,000	02.17	0.40	15	50,000	80000
8	65,000	09.63	10,000	10.87	3.25	5	20,000	100000
Total	\$675,000	100.0	\$92,000	100.0				

Cash flow
(podpora produktů)

Growth-share matrix (BCG)

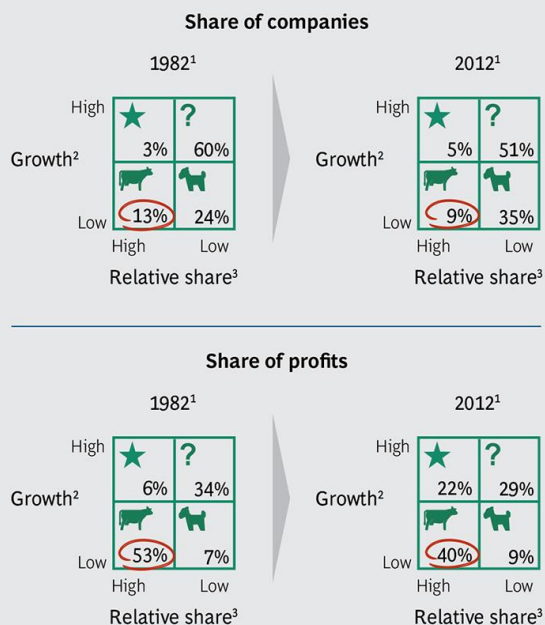
- Otazníky – nejistá budoucnost, vyžadují podporu (vysoký růst trhu vyžaduje finanční prostředky), pokud se podaří navýšit tržní podíl – vysoká šance úspěchu. Rozhodnutí zda ukončit podporu nebo naopak podpořit.
- Hvězdy – šance na dosažení fáze zralosti (a dosažení fáze dojných krav), nemusí ale nutně zatím pokrývat svým ziskem vlastní potřeby. Často nutnost podpory, reinvestice
- Dojné krávy – Produkty ve fázi zralosti, generují dostatek prostředků nejen pro vlastní podporu, ale i pro podporu dalších produktů (hvězdy, otazníky). Omezená životnost, nutnost ochrany
- Psi – nejsou perspektivní, mohou vykazovat zisk, ale vyžadují podporu, bez budoucnosti, rozhodnutí zda utlumit či eliminovat
- Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových SBU v perspektivních odvětvích (otazníky s perspektivou hvězd)
- Strategie zachování stávajícího tržního podílu (dojné krávy, hvězdy, které je nutno udržet)
- Strategie snížení tržního podílu (dojné krávy na konci životnosti, psi)
- Strategie odchodu z trhu (psi, otazníky, u nichž je rozhodnuto dále nepodporovat)
- Někdy bývají identifikovány další skupiny – váleční koně (vysoký podíl, negativní růst), podobní dojným kravám, ale zcela bez potenciálu a dodo (vymřelý pták) – nízký podíl, negativní růst trhu – zastaralý produkt se sentimentálními a loajálními zákazníky



Growth-share matrix (BCG)

- GSM v 21. století
 - Prostředí se změnilo, změny jsou rychlejší, objevují se výkyvy
 - Tržní podíl není předpokladem dosažení úspěchu
 - Objevují se nové zdroje konkurenční výhody
 - Firmy se pohybují kvadranty mnohem rychleji, nižší podíl dojných krav

EXHIBIT 2 | The Distribution of Companies Across the Matrix Quadrants Has Changed



Sources: Compustat; BCG analysis.

¹Percentages in each quadrant reflect a nonweighted average for the five-year periods from 1978 through 1982 and from 2008 through 2012.

²Company growth rate relative to industry growth rate.

³Market share relative to the market share of the player with the third-ranked market share.

BCG Classics Revisited: The Growth Share Matrix

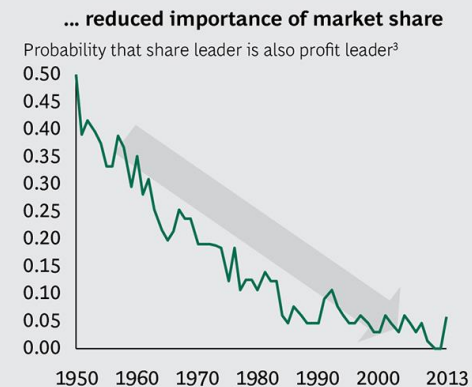
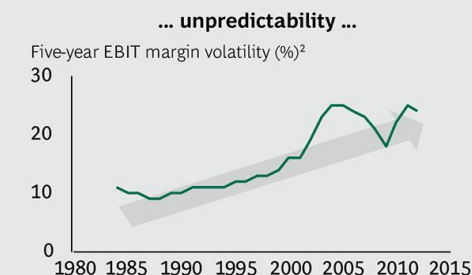
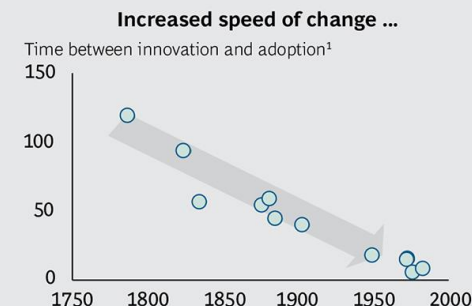
2012 – výzkum US společností (všechny veřejně obchodované a. s.)

Doba strávená v kvadrantu se snížila o 50 % (na dva roky) méně produktů ve fázi dojných krav. To platilo pro 75 % všech společností.

Slabší vztah mezi relativním tržním podílem a konkurenceschopností. Generování cash-flow je méně spojeno se zralými trhy, dojně krávy se podílí méně na generování zisku



EXHIBIT 1 | The Business Environment Has Changed Markedly Since the Original Matrix Was Conceived



Source: BCG analysis.

¹Time in years.

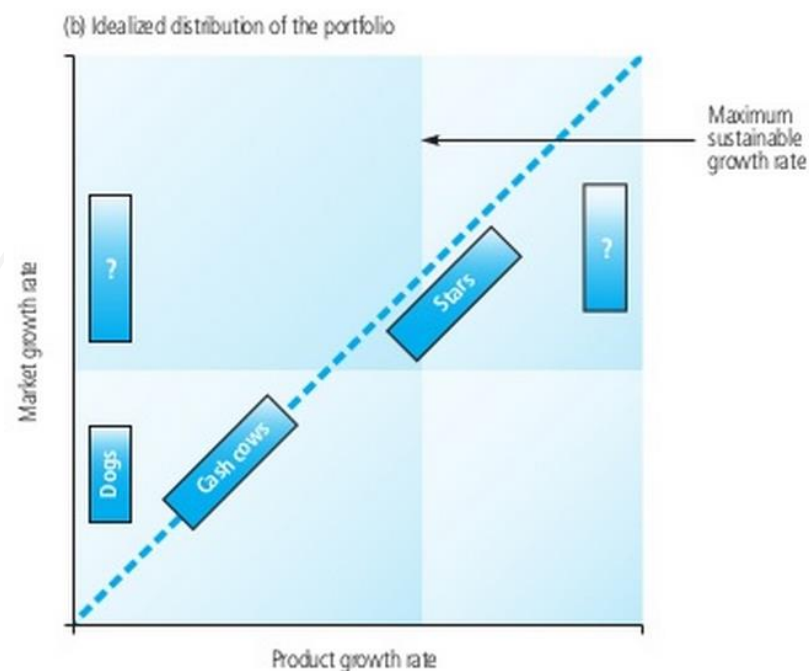
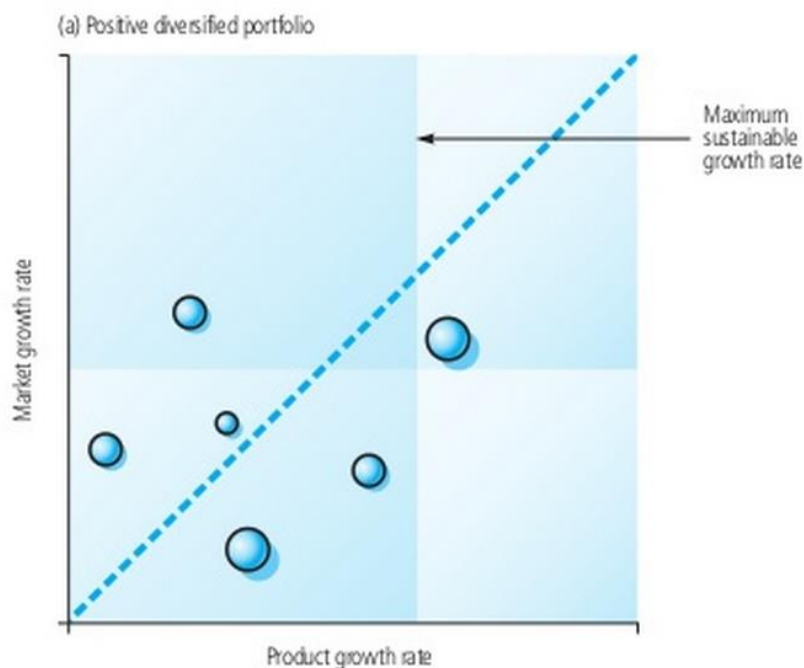
²Average five-year standard deviation of EBIT margin.

³Sales versus operating margin.

EBIT – zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes)

Growth-share matrix (BCG), Growth-gain matrix

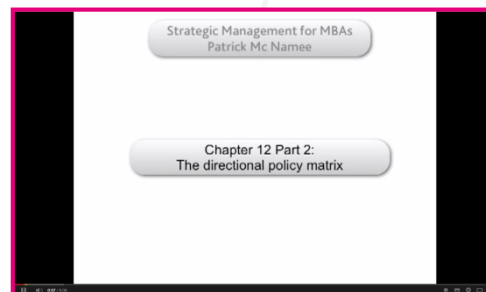
- Jako alternativa k GSM lze využít GGM (growth-gain matrix)
 - Porovnává tempo růstu odvětví a tempo růstu produktu
 - Hodí se v případě, že GSM není dostatečně vypovídající o pozici produktů v portfoliu
 - Produkty rostoucí rychleji než trh, jsou pod diagonálou



Directional policy matrix (GE-McKinsey)

- Reakce na nedokonalosti matice BCG
- Posuzuje atraktivitu trhu a konkurenční postavení /přednosti
- Původně 40 faktorů, v 1980 GE redukovala na 15
- V obecné variantě (Directional policy matrix) může mít faktory libovolné

Industry attractiveness	Company competitive capabilities
market size growth profitability cyclicalit ability to recover from inflation world scope	market position domestic market share world share share growth share compared with the leading competing brand) competitive strength quality technology cost marketing relative profitability

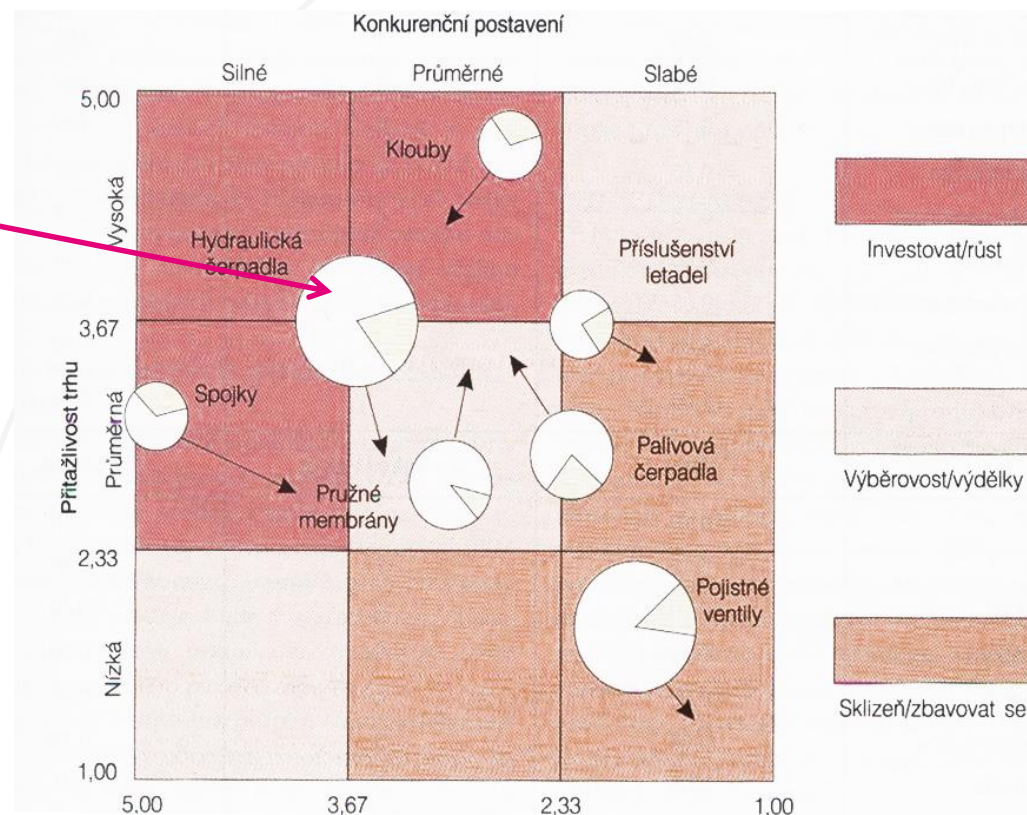


Directional policy matrix (GE-McKinsey)

- Faktorům se přiřadí známka (stupnice dle potřeb analýzy – 0-5, -5-5, ...) a váha (1-5, 0-100, ...)
- Zaznamenání do matice (škály dle zvolené stupnice)
- Velikost v matici reprezentuje velikost trhu (výšeť tržní podíl)
- Posouzení je subjektivní, výběr a agregace faktorů může být problematická, neexistuje standardizovaný přehled faktorů
- Podobně jako BCG nezohledňuje vzájemné souvislosti mezi SBU

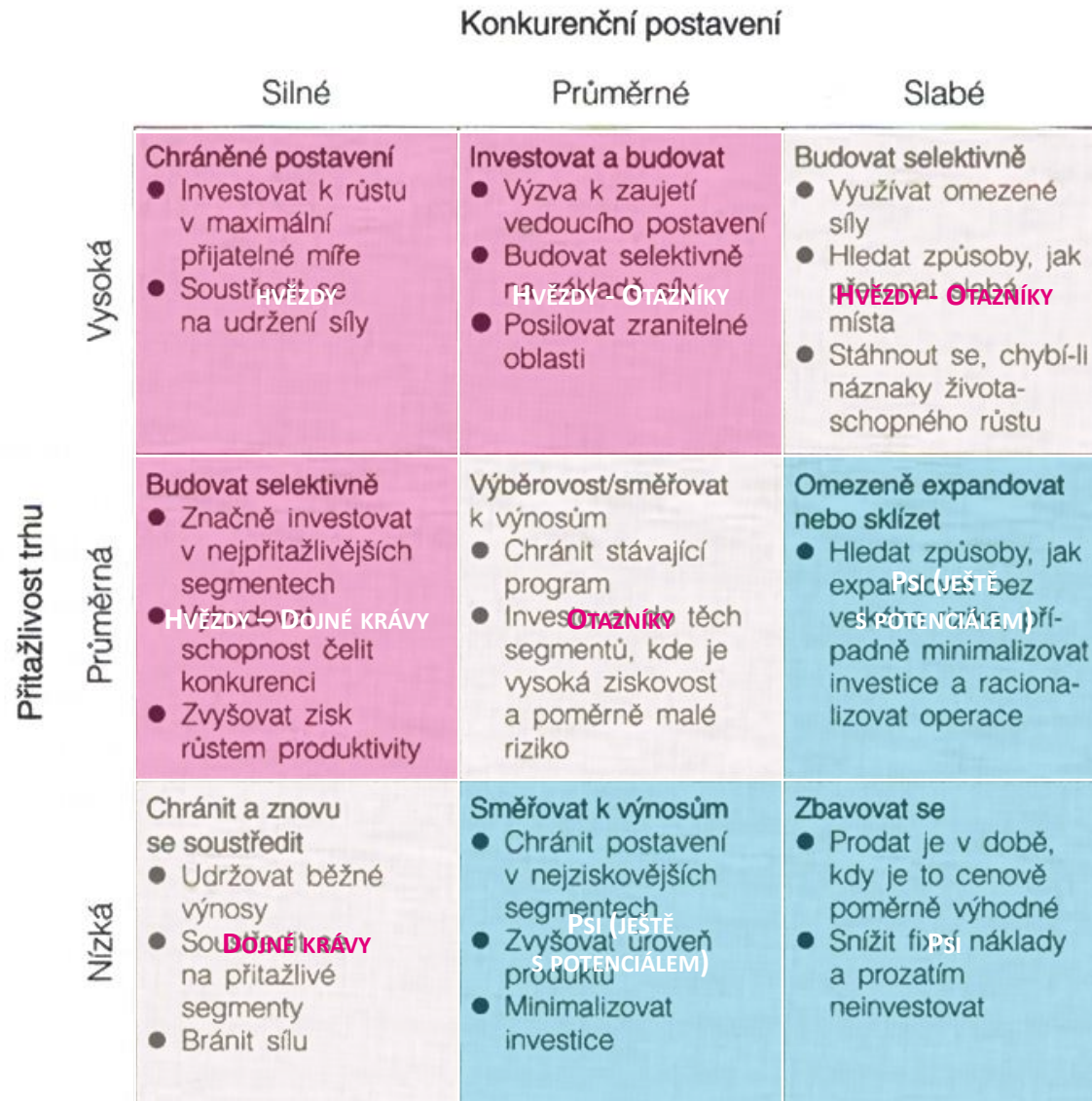
Faktor	Váha	Známka (1 až 5)	Součin
Celková velikost trhu	0,20	4	0,80
Roční tempo růstu trhu	0,20	5	1,00
Dlouhodobá míra zisku	0,15	4	0,60
Konkurenční intenzita	0,15	2	0,30
Technologická náročnost	0,15	4	0,60
Infrační zranitelnost	0,05	3	0,15
Energetická náročnost	0,05	2	0,10
Vliv na životní prostředí	0,05	3	0,15
Celkem	1,00		3,70

Faktor	Váha	Známka (1 až 5)	Součin
Tržní podíl	0,10	4	0,40
Růst podílu	0,15	2	0,30
Kvalita výrobku	0,10	4	0,40
Renomé značky	0,10	5	0,50
Distribuční síť	0,05	4	0,20
Efektivnost propagace	0,05	3	0,15
Výrobní kapacita	0,05	3	0,15
Efektivnost výroby	0,05	2	0,10
Jednotkové náklady	0,15	3	0,45
Dodávky materiálu	0,05	5	0,25
Úroveň výzkumu a vývoje	0,10	3	0,30
Manažerský personál	0,05	4	0,20
Celkem	1,00		3,40



Directional policy matrix (GE-McKinsey)

- Vazba na strategie a BCG matici



Lze použít i pro ohodnocení zákaznického portfolia při targetingu (ostatně jako všechny portfolio metody)



You could use the GE Matrix to prioritise SME segments for FedEx

FEDEX SME SEGMENT PRIORITISATION

Market Attractiveness

- Segment size (\$)
- Growth (%)
- Delivery spend/SME
- Accessibility



Segments for targeted investment in:

- Packaged solutions
- Salesforce time

Example-Disguised data

VODABMSyndicate Case_name

Competitive Position

- Need for "Absolutely guaranteed"
- Need for speed
- Not price sensitive

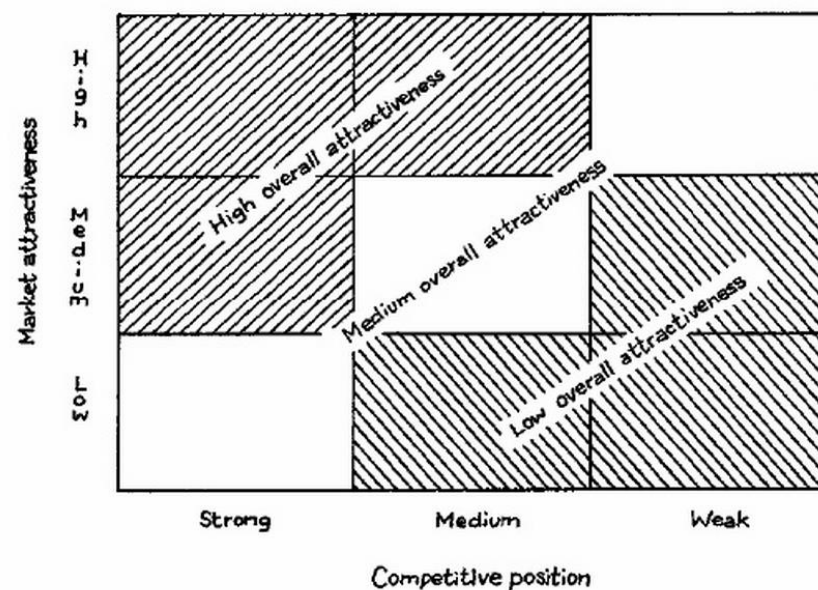
Další maticové přístupy k portfolio analýze

- BCG a GE zdaleka nejpoužívanější, existují ale i další alternativy

Shell directional policy matrix

Company's competitive capabilities	Business sector prospects		
	Unattractive	Average	Attractive
Weak	Disinvest	Phased withdrawal	Double or quit
Average	Phased withdrawal	Custodial	Try harder
Strong	Cash generation	Growth	Leader

Matice investičních příležitostí (Abel a Hammond)



Shell Chemical Co. (1975) *The Directional Policy Matrix: A New Aid to Corporate Planning*. London. Shell
 Abell, D. F., & Hammond, J. S. (1979). *Strategic market planning: problems and analytical approaches*.
 Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.

Další maticové přístupy k portfolio analýze

- BCG a GE zdaleka nejpoužívanější, existují ale i další alternativy

ADL model (Little)

		Stage of Industry Maturity			
		Embryonic	Growth	Mature	Ageing
Competitive Position	Dominant	Grow fast. Build barriers. Act offensively.	Grow fast. Aim for cost leadership. Defend position. Act offensively.	Defend position. Increase the importance of cost. Act offensively.	Defend position. Focus. Consider withdrawal.
	Strong	Grow fast. Differentiate.	Lower cost. Differentiate. Attack small firms.	Lower costs. Differentiate. Focus.	Harvest.
	Favourable	Grow fast. Differentiate.	Focus. Differentiate. Defend.	Focus. Differentiate. Hit smaller firms.	Harvest.
	Tenable	Grow with the industry. Focus.	Hold-on or withdraw. Niche. Aim for growth.	Hold-on or withdraw. Niche.	Withdraw.
	Weak	Search for a niche. Attempt to catch others.	Niche or withdraw.	Withdraw.	Withdraw.

Hoferova matice

		COMPETITIVE POSITION		
		Strong	Average	Weak
STAGE IN PRODUCT/MARKET EVOLUTION	Development			
	Growth			
	Shake-out			
	Maturity/saturation			
	Decline			

Patel, P., & Younger, M. (1978). A frame of reference for strategy development. *Long Range Planning*, 11(2), pp. 6-12.

Hofer, C. and Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co

Skupiny produktů P. Druckera

- BCG a GE zdaleka nejpoužívanější, existují ale i další alternativy
 - P. Drucker rozlišuje mezi produkty v jedenácti kategoriích (v původním článku HBR 6 kategorií)

Vysoká priorita,
vysoký přínos pro
firmu
Hvězdy, dojně krávy

Produkty umožňující snadné rozhodování

Dnešní živitelé	obvykle mají nejvýraznější podíl na objemu produkce, zajišťují významnou část zisku, jsou zpravidla na vrcholu svých možností
Zítřejší živitelé	obvykle již v současné době dosahují dobrých výsledků prodeje na poměrně rozsáhlých tržních segmentech, i když hlavní růst mají teprve před sebou, aniž by se produkty musely inovovat
Výnosné speciality	vyskytují se na poměrně úzkém trhu, ale mají zde výsadní postavení; vykazují větší podíl na zisku než na výrobních nákladech
Vývojové výrobky	jsou teprve v procesu svého vývoje nebo zavádění na trh, na trhu se musí teprve osvědčit, avšak vzbuzují velké naděje; je nutno u nich provést nezbytné marketingové činnosti
Nezdary	nebývají velkým problémem – na trhu se produkt objeví, ale brzy z něj mizí; důležité je zjištění příčin nezdaru

1. Tomorrow's breadwinners
2. Today's breadwinners
3. Products capable of becoming net contributors if something drastic is done
4. Yesterday's breadwinners
5. The "also rans"
6. The failures

Products

1. Today's breadwinners
2. Tomorrow's breadwinners
3. Productive Specialities
4. Development Products
5. Failures

Problem Children

6. Yesterday's breadwinners
7. Repair Jobs
8. Unnecessary Specialties
9. Unjustified Specialities
10. Investments in Managerial Ego
11. Sleepers (Cinderellas)

Tzv. in-between
kategorie. Mají
potenciál.
Otazníky, rostoucí
hvězdy

Problematické produkty

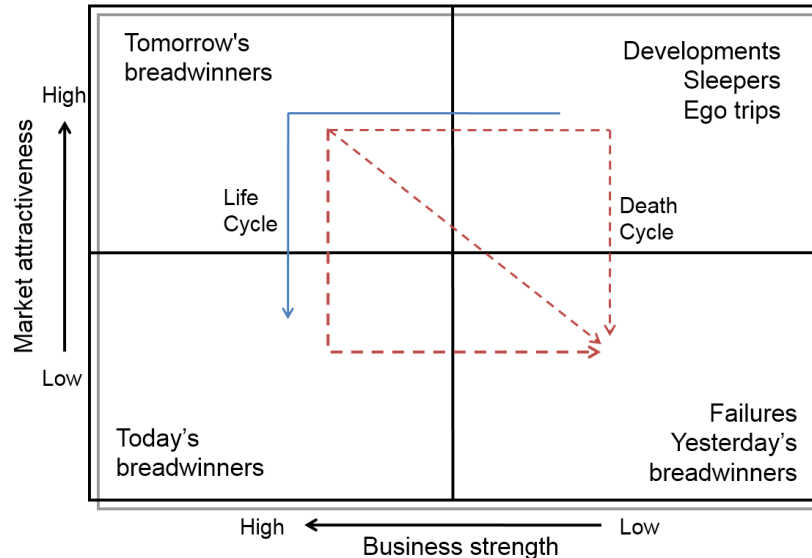
Včerejší živitelé	mají poměrně vysoký podíl na celkovém prodeji, ale poměrně malý přírůstek zisku – na trhu se udržují cenovými slevami, s využitím jednotlivých aktivit marketingové komunikace či speciálním servisem; náklady na jejich udržení na trhu obvykle stále stoupají
Produkty vyžadující rekonstrukci	mají značný obrat, slibné možnosti růstu i velkou pravděpodobnost dosažení mimořádných výsledků za předpokladu, že se uskuteční jejich rekonstrukce a budou realizovány účinné marketingové činnosti
Přеспеzializované produkty	zbytečně tříští hlavní sortiment až do dílčích částí, aby se vyhovělo údajným diferencovaným potřebám zákazníků, fixní náklady na zajišťování výroby převážně v malých sériích jsou vysoké; bude nutné provést jejich redukci a doporučit určitý standard
Neoprávněné speciality	neplní žádnou funkci na trhu, jsou ztrátové, hromadí se na ně stížnosti, vyžadují nadměrný servis, pohlcují neúměrné množství firemních zdrojů
EGO investice	měly být úspěšné, ale nebyly – byly do nich vkládány neúměrné naděje, ale na cílových trzích neuspěly; management firmy si bude muset přiznat chybná rozhodnutí a produkty stáhnout z trhu, jejich výrobu omezit či zcela zastavit
Popelky	sice mohly uspět, avšak nedostaly ve firmě svou příležitost z různých důvodů – například ohrožovaly „dnešní živitele“ nebo urychlovaly zánik „včerejších živitelů“, mohl být špatně stanoven propočet nákladů a výnosů, marketingová podpora byla nedostatečná apod.; „Popelku“ často objeví konkurence

Nízká priorita, nulový
nebo záporný přínos
pro firmu
Dojně krávy na konci
životnosti, psi

Skupiny produktů P. Druckera

— Druckerovy kategorie produktů a návaznost na BCG (životní cyklus produktu)

DRUCKER, Peter (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* – 7 kategorií



Příkladem firem, kde se rozdělení na skupiny produktů dá využít, jsou třeba banky (WARTZMAN, R. [Bank of America's Self-Imposed Exam \[online\] 24/9/2010](#)) nebo operátoři

Operátor T-Mobile se rozhodl k podobnému kroku jako nedávno O2. Staré tarify lze aktivovat a prodlužovat jen do pátku 27. června. Následně navíc začne postupně všechny zákazníky převádět na nové neomezené tarify. Důvod převodu je podle operátora přechod na nový databázový systém. To je jistě pravda, na druhou stranu je pro operátora správa desítek či možná i stovek různých tarifů velmi problematická a drahá. Pro správu starých tarifů pak operátoři často museli používat několik navzájem jen omezeně propojených a kompatibilních systémů.

[Na staré tarify T-Mobilu zapomeňte, operátor vás převede na neomezené](#)

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. Pearson Education

“Every three months, a group of people from the organization—younger people, junior people, but never the same people—sits down and looks at one segment of the company’s products, or services, or process or policies with a question: If we didn’t do this already, would we go into it the way we are now?” Drucker explained. “Every four or five years, that company has systematically abandoned or at least modified every single one of its products and processes, and especially its services. That’s the secret of its growth and its profitability.”

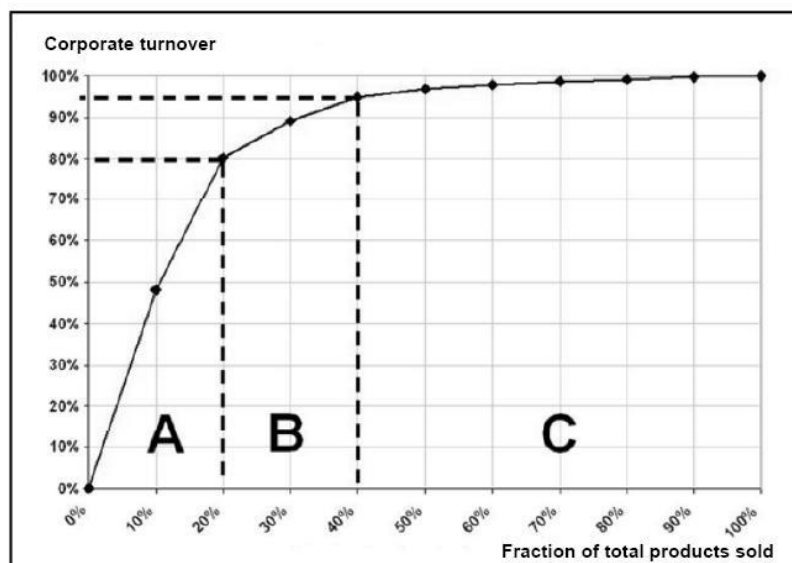
DRUCKER, Peter (2012). *Managing in the next society*. Routledge

- Existují i další podobné klasifikace, např. dle L. P. Fluitmana
 - Posuzuje produkty podle čtyřech dimenzí (sales volume, average annual growth rate, utilization of key resources, return on investment (ROI))
 - Failures, products of tomorrow, products of today, investments in managerial ego, sleepers, fade out products, specialties, yesterday’s product

FLUITMAN, Lourens P. (1973) The necessity of an industrial product mix analysis. *Industrial Marketing Management*, 1973, 2.4: 345-352.

Pareto analýza (metoda ABC)

- Vhodné pro organizace s mnoha produkty
 - Na konci 40. let formuloval J. Juran na základě Paretova pravidla (80:20).
 - Identifikace (skupiny) produktů, které nejvíce přispívá podnikání



značka	prodej	tržby
Volkswagen	63%	52%
Audi	16%	26%
Skoda	10%	5%
VW Commercial Vehicles	6%	5%
Seat	4%	4%
Porsche	1%	7%
Bentley	0%	1%

Sally's Grocery Store

Sally's Inventory	In stock
Apples	150
Toothbrushes	100
Paper Towels	200
Flowers	50
Squash	30
Magazines	200
Stools	100
Balloons	400

Sally's Inventory	
Item	Item Price
Stools	\$ 15.00
Toothbrushes	\$ 4.00
Balloons	\$ 1.00
Magazines	\$ 1.00
Paper Towels	\$ 1.50
Flowers	\$ 0.50
Apples	\$ 0.10
Squash	\$ 0.25

Sally's Inventory				
	Item	Item Price	Amount	Item Revenue
A	Stools	\$ 15.00	100	\$ 1,500.00
	Toothbrushes	\$ 4.00	100	\$ 400.00
B	Balloons	\$ 1.00	400	\$ 400.00
	Paper Towels	\$ 1.50	200	\$ 300.00
C	Magazines	\$ 1.00	200	\$ 200.00
	Flowers	\$ 0.50	50	\$ 25.00
	Apples	\$ 0.10	150	\$ 15.00
	Squash	\$ 0.25	30	\$ 7.50
Total Revenue			\$	2,847.50

Sally's Inventory					
Item	Item Price	Amount	Item Revenue	% Revenue	% of Items
Stools	\$ 15.00	100	\$ 1,500.00	53%	8%
Toothbrushes	\$ 4.00	100	\$ 400.00	14%	8%
Balloons	\$ 1.00	400	\$ 400.00	14%	33%
Paper Towels	\$ 1.50	200	\$ 300.00	11%	16%
Magazines	\$ 1.00	200	\$ 200.00	7%	16%
Flowers	\$ 0.50	50	\$ 25.00	1%	4%
Apples	\$ 0.10	150	\$ 15.00	1%	12%
Squash	\$ 0.25	30	\$ 7.50	0%	2%
Total Revenue			\$	2,847.50	
Total Items				1,230	

F6

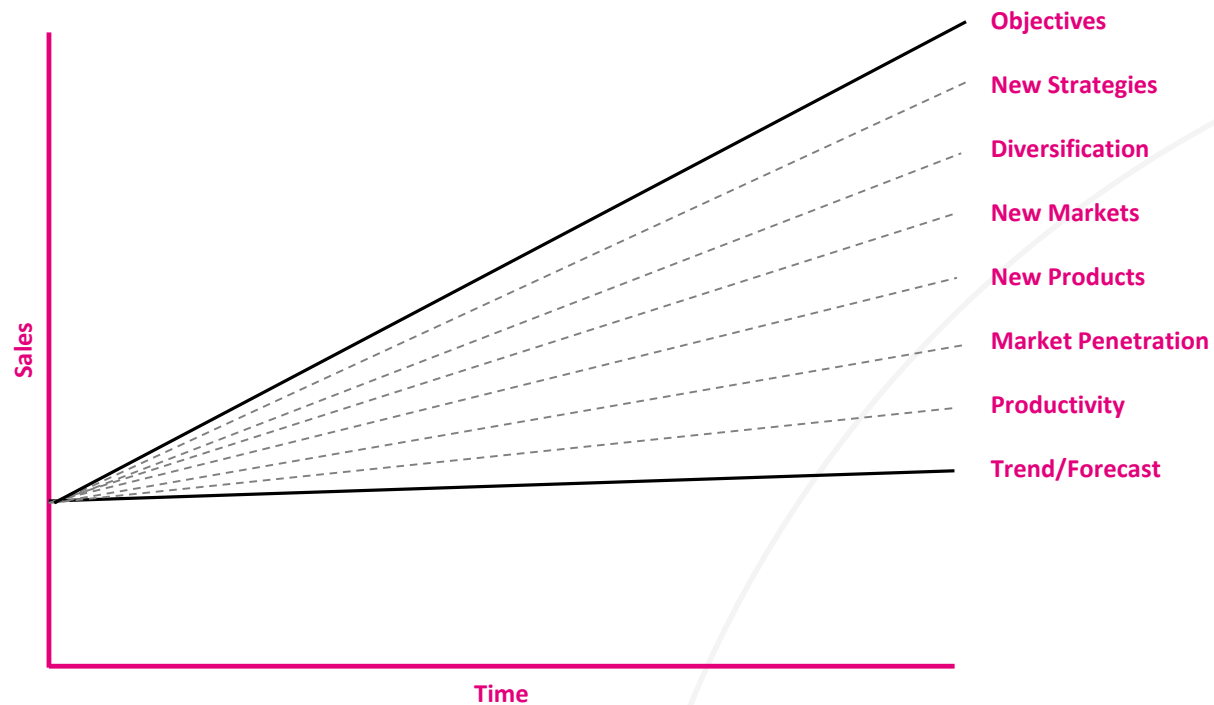
Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Specifické metody marketingové situační analýzy

GAP analýza

- Analýza skutečného stavu (nebo předpovědi) s cíleným stavem
- Objevuje se i v přístupech projektového managementu (PRINCE2)



GAP analýza

- Možnosti, jak dosáhnout sladit cíle a skutečnost (v tomto pořadí)
 - Snížit cíle 😊
 - Zvýšení produktivity (redukce nákladů, zvýšení cen, zrušení slevových programů, zvýšení produktivity práce, atp.)
 - Penetrace trhu (viz [Ansoffova matice](#), zvýšení tržního podílu, zvýšení frekvence užití)
 - Uvedením nových produktů na existující trhy (rozvoj produktu)
 - Nalezením nových trhů pro existující produkty (nové segmenty, geografická expanze)
 - Kombinací nových produktů a trhů (akvizice, joint ventures, licence, frančizing)
 - Novými strategiemi
- Přijímané akce musí být v souladu se silnými stránkami organizace
 - Mohou být kvantitativního (např. koupit nový sw) nebo kvalitativního (členové týmu lépe spolupracují) charakteru

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

 managementmania.com

Current State	Objectives	Action Proposal
Approximately 50 per cent of calls are answered within 2 minutes	Answer 90 per cent of calls within 2 minutes.	<ol style="list-style-type: none"> Develop a call volume reporting/queue modeling system to ensure that there are enough staff during busy periods. Recruit any additional people needed. Develop a system that allows callers to book a call back during busy periods.

	Product 1	Product 2	Product 3	etc.	↑	Product 10	Product 11	Product 12	etc.
Market 1	Tržní penetrace								
Market 2									
Market 3						Rozvoj produktu			
etc.									
Market 10						Diverzifikace			
Market 11									
Market 12	Rozvoj trhu								
etc.									

Zkušenostní křivka

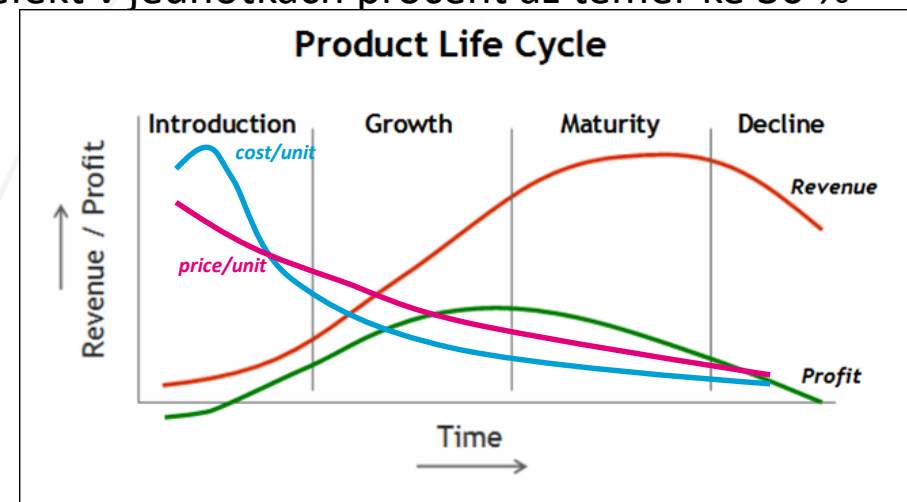
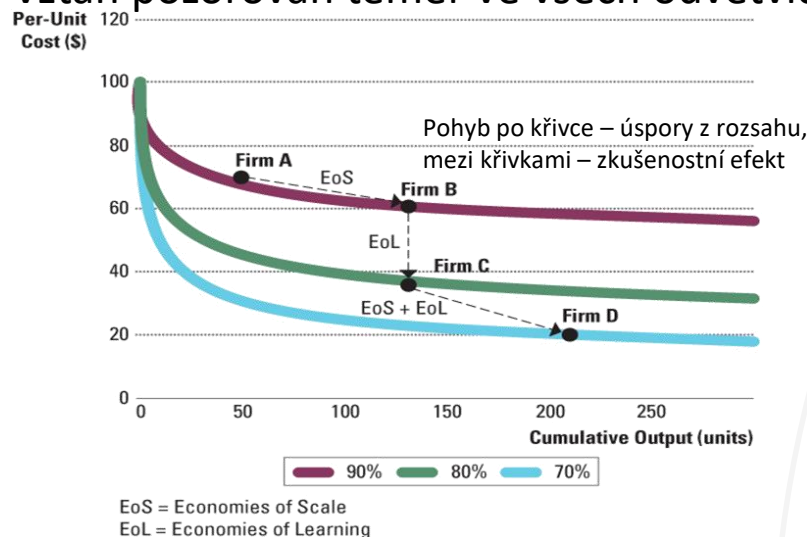
- Zkušenostní efekt, zkušenostní křivka

Between 1910 and 1921, Ford cut Model T costs by three-quarters by modernizing plants, integrating vertically to reduce the cost of purchased inputs, increasing the division of labor, and eliminating model changes. (The Model T came only in black because black paint dried the quickest, which helped speed up the car's assembly.) Market share soared from 10% to 55%, and Ford was enormously profitable.

But by its single-minded focus on cost reduction, Ford had sown the seeds of its own downfall. As consumer demand shifted to a heavier, closed body and to a greater emphasis on comfort and styling, Ford responded by tacking on features to the Model T rather than changing models, as General Motors did. Worried about having to replace its massive investment in facilities dedicated to the Model T, Ford continued to build the car until 1927, when customer preferences forced it to close down its plants for nearly a year while it retooled the Model A. In the process Ford lost \$200 million and suffered an irreversible decline in market share.

Ghemawat, Pankaj. [Building Strategy on the Experience Curve](#). Harvard Business Review 3/1985

- Poprvé analyzován vztah mezi počtem vyprodukovaných jednotek a času na jednotku ve 20. letech v USA – letecká výroba Wright-Patterson Air Force Base, 20. léta – pokaždé, když se zdvojnásobil počet vyrobených letadel, doba pro sestavení letadla klesla o 10–15 %
- Později vztah popsán B. Hendersonem (Boston Consulting Group)
- Vztah pozorován téměř ve všech odvětvích, efekt v jednotkách procent až téměř ke 30 %



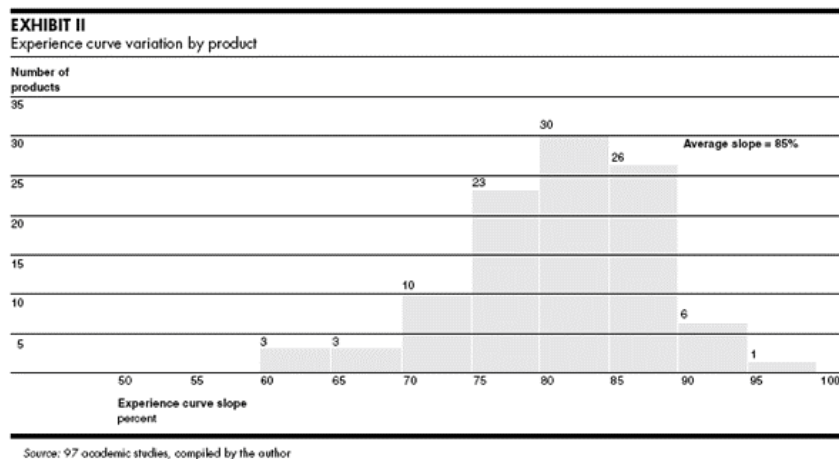
Doporučené čtení: Ghemawat, Pankaj. [Building Strategy on the Experience Curve](#). Harvard Business Review 3/1985

HAGEL, John III, BROWN, John S. DAVISON, Lang. [Does the Experience Curve Matter Today?](#). Harvard Business Review Blog

HAGEL, John III, BROWN, John S. DAVISON, Lang. [The Big Shift: Measuring the Forces of Change](#). Harvard Business 7-8/2009

Zkušenostní křivka

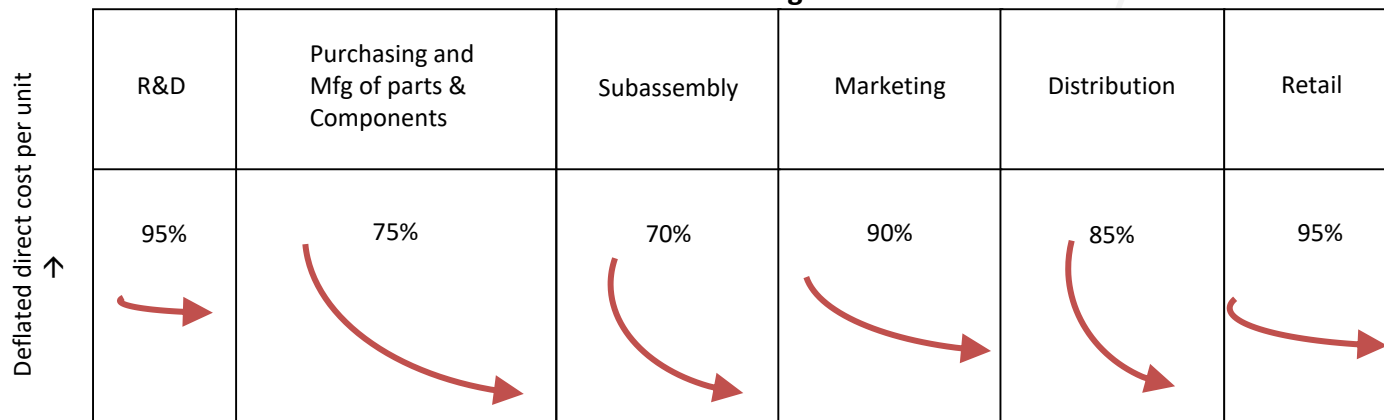
- Zkušenostní efekt, zkušenostní křivka
 - Zvýšení podílu na trhu (tj. vyšší produkce) může přispět k možnosti snížit cenu a získat konkurenční výhodu; Efekt se nedostavuje automaticky, záleží na schopnostech managementu



Many companies routinely assume 75% to 85% experience curves for their products, but this can lead to serious financial problems. For example, Douglas Aircraft fixed prices for the DC-9 on the basis of an 85% experience curve. When the estimated cost reductions failed to materialize, its losses forced Douglas into acquisition by the McDonnell Company. Big surprises like this happen because experience curve slopes vary widely from product to product. In some industries the slope may be as steep as 60%; in others it may not occur at all. [Building Strategy on the Experience Curve](#)

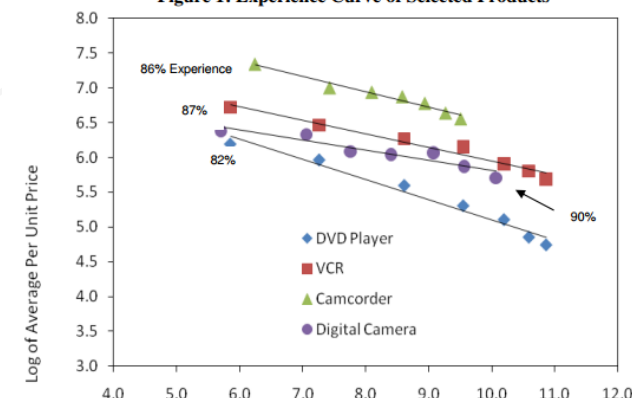
- Různé činnosti v podniku vykazují odlišný zkušenostní efekt

Effects of accumulated experience over the cost accrued
in different stages of value added



Analýza 13 000 nových produktů od 700 společností představených v letech 1976–1981 – pokaždé, když se produkce zdvojnásobila, klesly náklady o 29 %
BOOZ; ALLEN & HAMILTON. *New products management for the 1980s*. New York, 1982.

Figure 1: Experience Curve of Selected Products



Příklad: Hossain, T. M. (2011). [Diffusion and experience curve pricing of new products in the consumer electronics industry](#). *Journal of Management and Marketing Research*, 6, pp. 1-9.

Zkušenostní efekt často končí klesajícími výnosy. Čím více zkušeností je nakumulováno v odvětví, tím obtížnější je dosáhnout dalších úspor. [Does the Experience Curve Matter Today?](#)

Until now, companies were designed to get more efficient by growing ever larger, and that's how they created considerable economic value. The rapidly changing digital infrastructure has altered the equation, however: As stability gives way to change and uncertainty, institutions must increase not just efficiency but also the rate at which they learn and innovate, which in turn will boost their rate of performance improvement. [The Big Shift: Measuring the Forces of Change](#)

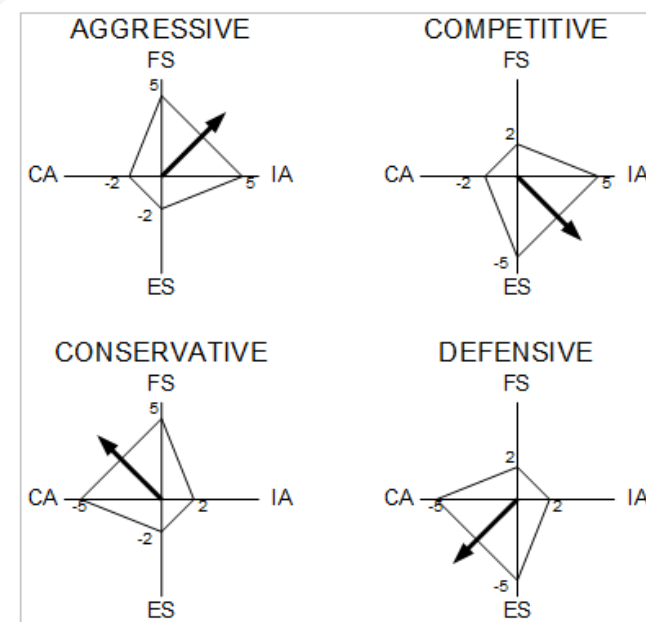
Specifické metody marketingové situační analýzy

Shrnutí výsledků marketingové
situační analýzy

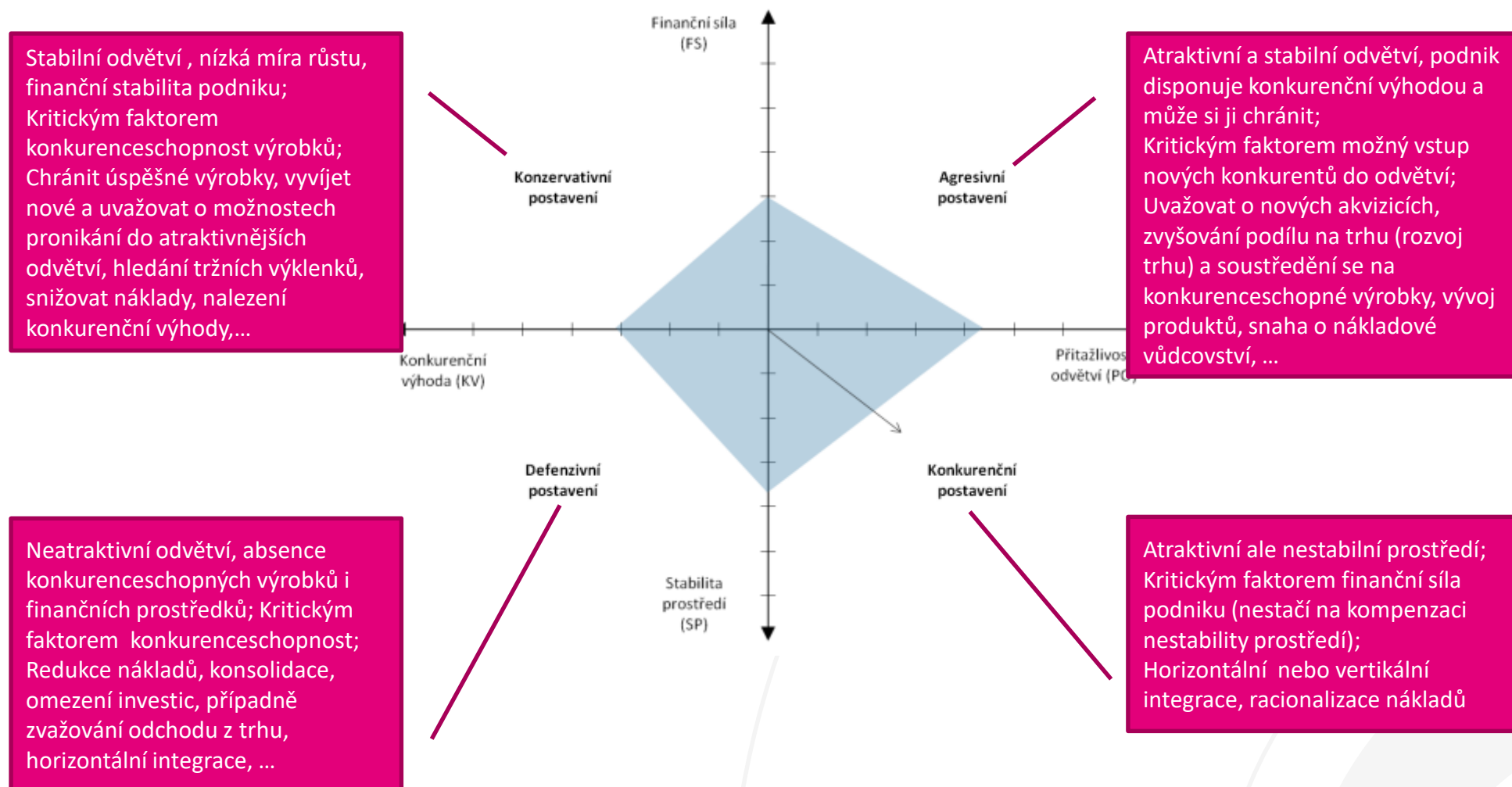
Strategic Position and Action Evaluation

- Strategic Position and Action Evaluation (někdy označována jako komplexnější, než SWOT)
 - Podobně jako SWOT analyzuje interní (finanční síla FS, konkurenční výhoda CA) a externí (stabilita prostředí ES a atraktivnost odvětví IA) factory; Hodnocení na škále 1–6 (pro FS a IA, 6 hodně, 1 málo) a -1–6 (pro CA a ES, -1 hodně, -6 málo)
 - Finanční síla může kompenzovat nestabilitu prostředí, atraktivita odvětví jde proti velikosti konkurenční výhodě

Financial Strength	Competitive Advantage
Return on investment (low to high) Leverage (debt to equity ratio) (inbalanced to balanced) Liquidity (access to quick money when needed) (inbalanced to solid) Capital required versus capital available) (high to low) Cash flow (low to high) Ease of exit from market (difficult to easy) Risk involved in the business (much to little) Inventory turnover (slow to fast) Use of economies of scale and experience (low to high)	Market share (small to large) Product quality (inferior to superior) Product life cycle (late to early) Product replacement cycle (variable to fixed) Customer loyalty (low to high) Competition's capacity utilisation (low to high) Technological know-how (low to high) Vertical integration (low to high) Speed of new product introductions (slow to fast)
Industry Attractiveness	Environmental Stability
Growth potential (low to high) Profit potential (low to high) Financial stability (low to high) Technological know-how (simple to complex) Resource utilisation (inefficient to efficient) Capital intensity (low to high) Ease of entry into the market (easy to difficult) Productivity; capacity utilisation (low to high) Manufacturer's bargaining power (low to high)	Technological changes Rate of inflation Demand variability Price range of competing products Barriers to entry into market Competitive pressure/rivalry Price elasticity of demand Pressure from substitutes



Strategic Position and Action Evaluation

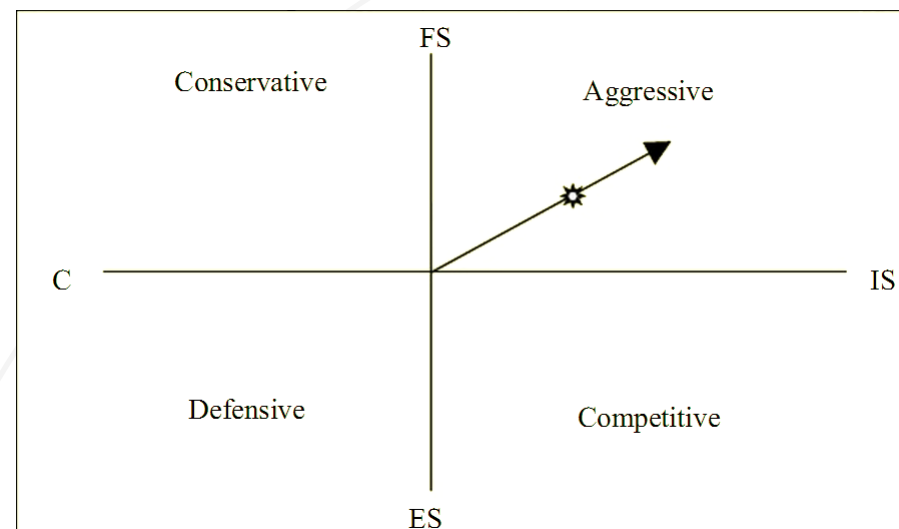


Strategic Position and Action Evaluation

- McDonald's



Financial Strength		Environmental Stability	
Return on investment	4	Rate of inflation	-3
Leverage	4	Demand Changes	-3
Net Income	6	Price Elasticity of demand	-1
EPS	5	Competitive pressure	-3
ROE	5	Barriers to entry new markets	-3
Cash Flow	4	Risk involved in business	-2
Average	4,7	Average	-2,5
		Y-axis	2,17
Competitive Advantage		Industry Strength	
Market share	-1	Growth potential	5
Product Quality	-1	Financial stability	5
Customer Loyalty	-1	Ease of entry new markets	4
Control over other parties	-2	Resources utilization	4
		Profit potential	5
		Demand variability	3
Average	-1,3	Average	4,3
		X-axis	3,08



IE matice

- Shrnutí výsledků analýzy externího a interního prostředí – IE matice (internal–external)
 - Alternativa ke SWOT analýze
 - Externí faktory se uspořádají do EFE matice (external factors evaluation), faktorům se přiřazuje váha (0–1) a hodnocení (1–4)
 - Faktory s nízkým hodnocením se označují jako hrozby, s vysokým příležitosti (podobně SWOT)
 - Interní faktory se uspořádají do IFE matice (internal factors evaluation), faktorům se přiřazuje váha (0–1) a hodnocení (1–4)
 - faktory s nízkým hodnocením se označují jako slabé stránky, s vysokým silné (podobně SWOT)

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Zlepšení na trhu práce	0.15	3	0.45
O2	Průnik na nové trhy na severu	0.08	4	0.32
O3	Lepší úrokové sazby – možnost úvěru	0.12	4	0.48
O4	Nová technologie výroby	0.08	3	0.24
O5	Podpora exportu	0.09	3	0.27
T1	Přísnější ekologická legislativa	0.12	1	0.12
T2	Tlak konkurence z Číny	0.09	1	0.09
T3	Problémy se subdavateli	0.11	2	0.22
T4	Zákazníci tlačí na nižší ceny	0.07	1	0.07
T5	Problémy s posílením kurzu Kč vůči euru	0.09	2	0.18
				2.44

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Zlepšení kapitálového zdraví podniku	0.13	4	0.52
S2	Nový strategický systém marketingu	0.09	3	0.27
S3	Silná zkušenost v inovacích	0.11	3	0.33
S4	Vysoká produktivita práce v podniku	0.07	4	0.28
S5	Nový systém vzdělávání zaměstnanců	0.09	4	0.36
W1	Slabé kapitálové zásoby	0.13	2	0.26
W2	Zastaralý systém řízení výroby	0.09	1	0.09
W3	Problémy v logistice	0.12	2	0.24
W4	Nedostatečný systém strategického řízení	0.09	2	0.18
W5	Nedostatečný systém řízení kvality	0.08	1	0.08
				2.61

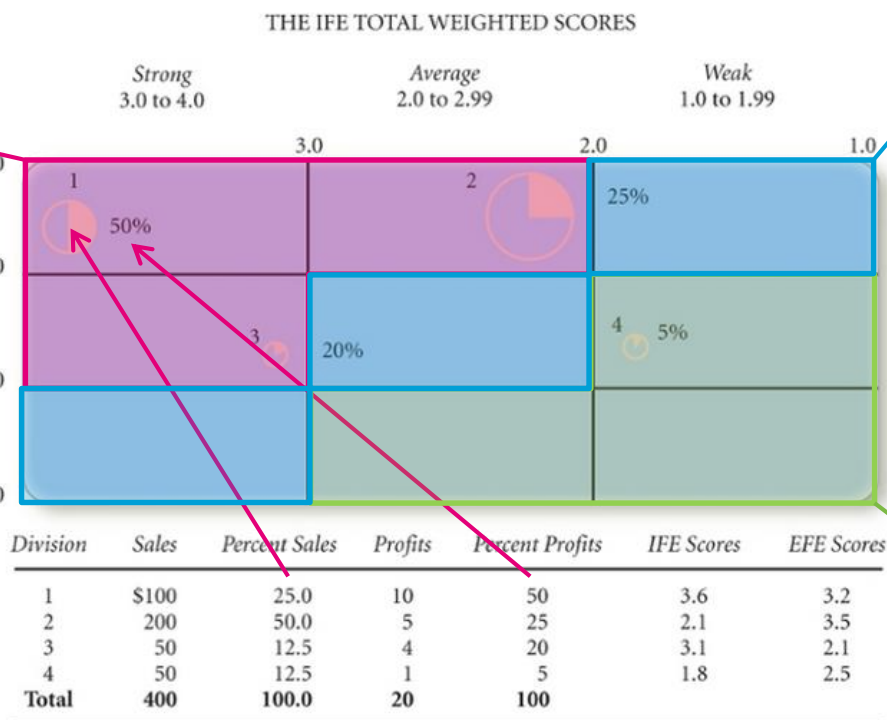
IE matice

- Výsledek EFE a IFE shrnuje IE matice
 - IE matice vznikla na základě matice GE

Grow and build
Backward, forward or horizontal
integration
Market penetration
Product/market development

THE
EFE
TOTAL
WEIGHTED
SCORES

Pro jednotlivé SBU



Hold and maintain
Market penetration
Product development

Harvest or Divest
Retrenchment
Divestiture

David, F., R. Strategic Management Concepts: A Competitive Advantage Approach, 14th ed. Pearson, 2011

IE matice

— Příklad: MetroBank, Filipíny



External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
<i>Opportunities</i>			
Car Loan Financing and Credit Card Inclines	0.06	2	0.12
Development and Trainings of Personnel	0.17	2	0.34
Increased by 7.8% of OFW Remittance	0.18	4	0.34
Banking Technology Innovation	0.14	2	0.28
<i>Threats</i>			
Increased by 4.0% Inflation Rate	0.06	2	0.24
Improving Competitor's Product	0.11	1	0.11
Decreased in Construction Loan	0.07	2	0.14
Foreign Currency's Supply and Demand	0.06	2	0.12
Climate Change Effects	0.07	2	0.14
Reasonable Money Transfer Existence	0.08	2	0.16
Total	1.00		2.41

IFE TOTAL WEIGHTED SCORE

IFE = 3.00 EFE = 2.41	STRONG (3.00 – 4.00)	AVERAGE (2.00 – 2.99)	WEAK (1.00 – 1.99)
HIGH (3.00 – 4.00)	I	II	III
MEDIUM (2.00 – 2.99)	IV	V	VI
LOW (1.00 – 1.99)	VII	VIII	IX

EFE
TOTAL
WEIGHTED
SCORE

Internal Factor Evaluation Matrix

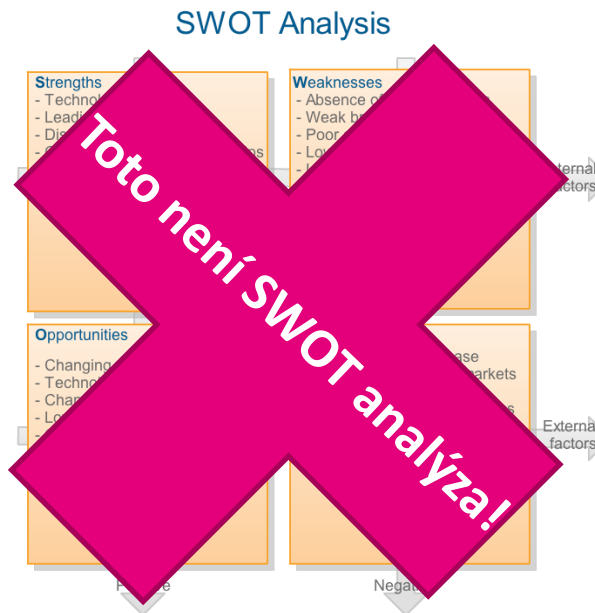
Key Internal Factors	Weight	Rating	Weighted Score
<i>Strengths</i>			
Number of Personnel had Increased	0.15	3	0.45
Local Branches and ATM's Broad Distribution	0.20	4	0.80
Number of Foreign Branches had Increased	0.15	4	0.60
Financial Stability of Metrobank	0.10	3	0.30
Positive Value System of Employees	0.05	4	0.20
Metrobank's Corporate Social Responsibilities	0.05	3	0.15
<i>Weaknesses</i>			
Provisions for Loans and Impairment Loss Inclines	0.10	2	0.20
Low Budget for Advertising	0.10	1	0.10
Deposits to Capital Declines by 46%	0.05	2	0.10
Interest Income Declines by 0.43%	0.05	2	0.10
TOTAL	1.00		3.00

The results of Metrobank's strategic approach to growth are evident in the bank's steady increase in profitability and continuous improvement in asset quality.

Metrobank delivered a compounded annual growth rate in net income of 37 percent over the past five years, hitting a high of P18.1 billion in the first semester of 2013. [Metrobank bags investment grade rating](#)

SWOT

- Historie neznámá, někdy se tvrdí, že SWOT vyvinuta na SRI (A. Humphrey) v 60. a 70. letech, data Fortune 500
 - Komplexní posouzení výchozí situace společnosti
 - Integruje (podobně jako IE, ale s jiným výstupem) poznatky z předchozích analýz
 - Velmi oblíbená, často ale prováděná špatně, nedává návod k volbě strategie (→ TOWS)



Perhaps the single most common way to kick off a strategy process is with a SWOT analysis. However, there is simply no such thing as a generic strength, weakness, opportunity, or threat. A strength is a strength only in the context of a particular [where-to-play and how-to-win](#) (WTP/HTW) choice, as is the case for any weakness, opportunity and threat. So attempting to analyze these features in advance of a potential WTP/HTW choice is a fool's game. This is why SWOT analyses tend to be long, involved, and costly, but not compelling or valuable. The time to do analyses of the sort that typically turn up in SWOT analyses is after you have reverse-engineered a WTP/HTW possibility.

Typically right after the SWOT exercise, the strategy team turns its attention to producing a vision or mission statement. This often devolves into a long and arduous process during which the team members argue sincerely about specific word choices in order to produce the “perfect” statement. [Three Quick Ways to Improve Your Strategy-Making](#)

SWOT → TOWS

- Zásadní problémy SWOT analýzy
 - vágní a zjednodušující (nelze provádět bez ohledu na okolí, co/kdo je benchmark v odvětví)
 - subjektivní (kdo provádí výběr proměnných a jakým způsobem)
 - problém s kategorizací proměnných (silné stránky mohou snadno být slabými, příležitosti se mohou snadno stát hrozbami)
 - nedává návod k volbě strategie
 - neexistuje jednotná metodika pro stanovení vah a kvantifikaci proměnných
 - Nutnost použít i další nástroje strategické analýzy
- Prvním krokem je specifikace externích faktorů
 - lze využít výstupy PEST analýzy, staví na EFE
 - Jednotlivé faktory indikované PEST analýzou jsou hodnoceny/váženy dle významnosti
 - Faktory mohou být uspořádány do matice (hrozeb, příležitostí)

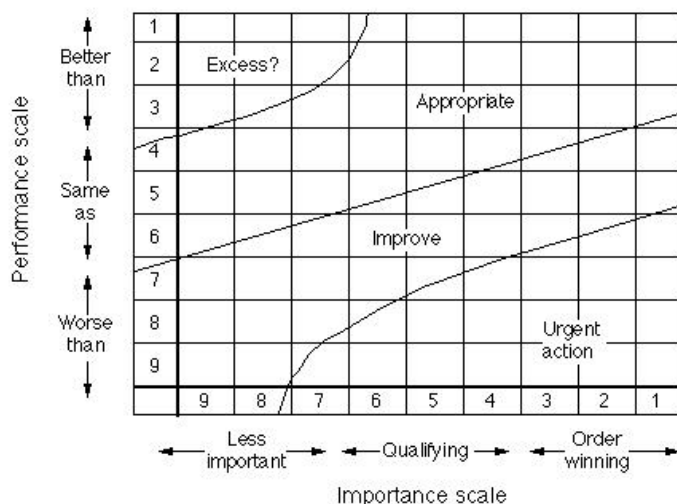
		High	Low
Seriousness	High	1 Major Threat	2 Moderate Threat
	Low	3 Moderate Threat	4 Minor Threat
		Probability of Occurrence	

		High	Low
Attractiveness	High	1 Very Attractive	2 Moderately Attractive
	Low	3 Moderately Attractive	4 Least Attractive
		Probability of Occurrence	

- Prioritizace faktorů – faktory 1 vyžadují hlavní pozornost, 2, 3 se mohou stát kritickými (monitoring), 4 obvykle nepředstavují zásadní hrozbu (příležitost)
- Alternativně lze provést hodnocení faktorů prostřednictvím např. Likertových škál

SWOT → TOWS

- Druhým krokem je specifikace interních faktorů, staví na IFE podobně jako IE matice
 - Lze postupovat podle jednotlivých oblastí v podniku nebo třeba podle oblastí marketingového mixu
 - Jednotlivé faktory lze hodnotit prostřednictvím vah nebo na tzv. performance-importance matrix



marketing Memo

Checklist for Performing Strengths/Weaknesses Analysis

	Performance			Importance		
	Major Strength	Minor Strength	Neutral	Minor Weakness	Major Weakness	High Med. Low
Marketing						
1. Company reputation	---	---	---	---	---	---
2. Market share	---	---	---	---	---	---
3. Customer satisfaction	---	---	---	---	---	---
4. Customer retention	---	---	---	---	---	---
5. Product quality	---	---	---	---	---	---
6. Service quality	---	---	---	---	---	---
7. Pricing effectiveness	---	---	---	---	---	---
8. Distribution effectiveness	---	---	---	---	---	---
9. Promotion effectiveness	---	---	---	---	---	---
10. Sales force effectiveness	---	---	---	---	---	---
11. Innovation effectiveness	---	---	---	---	---	---
12. Geographical coverage	---	---	---	---	---	---
Finance						
13. Cost or availability of capital	---	---	---	---	---	---
14. Cash flow	---	---	---	---	---	---
15. Financial stability	---	---	---	---	---	---
Manufacturing						
16. Facilities	---	---	---	---	---	---
17. Economies of scale	---	---	---	---	---	---
18. Capacity	---	---	---	---	---	---
19. Able, dedicated workforce	---	---	---	---	---	---
20. Ability to produce on time	---	---	---	---	---	---
21. Technical manufacturing skill	---	---	---	---	---	---
Organization						
22. Visionary, capable leadership	---	---	---	---	---	---
23. Dedicated employees	---	---	---	---	---	---
24. Entrepreneurial orientation	---	---	---	---	---	---
25. Flexible or responsive	---	---	---	---	---	---

SWOT → TOWS

- Výsledkem může být např. podobný výstup, využívá i dalších výstupů (např. [Competition Profile Matrix](#))
- Vypracovává se pro každou SBU (tj. segment, produkt) zvlášť!

1 SBU description Here, describe the market for which the SWOT is being done		2 Critical success factors What are the few key things, from the customer's point of view, that any competitor has to do right to succeed?		3 Weighting How important is each of these CSFs? Score out of 100	
		1 2 3 4 5		Total 100	
4 Strengths/weaknesses analysis Score yourself and each of your main competitors out of 10 on each of the CSFs. Then multiply the score by the weight					
CSF \ Comp	You	Competitor A	Competitor B	Competitor C	Competitor D
1					
2					
3					
4					
5					
Total (score x weight)					
5 Opportunities/threats What are the few key things outside your direct control that have had, and will continue to have, an impact on your business?				6 Key issues that need to be addressed	
Opportunities		Threats			
1					
2					
3					
4					
5					
7 Key assumptions for the planning period		8 Key objectives		9 Key strategies	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
Final consequences					

CPM

McDonald, M., Wilson, H. *Marketing Plans*, 7ed. Wiley & Sons, 2011

Competition Profile Matrix

- Definuje kritické faktory úspěchu (CSF), hodnotí je (s ohledem na důležitost a porovnává s konkurencí)
- Faktory se hodnotí
(obvykle škála 4–1, kde 4 významná silná stránka, 3 vedlejší silná stránka, 2 vedlejší slabá stránka a 1 významná slabá stránka)
- Faktorům se přiřazují váhy podle důležitosti (značně subjektivní)
- Faktory mohou být interní (ICPM nebo IFE) i externí (ECPM nebo EFE)
- Výsledky se dají užít v [SWOT->TOWS](#), [IE](#), [SPACE](#), ...

		Starbucks		McDonalds		Dunkin Donuts	
Key Factors	Weight	Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.20
Product quality	0.20	4.00	0.80	2.00	0.40	3.00	0.60
Product variety	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30
Price competitiveness	0.20	2.00	0.40	4.00	0.80	2.00	0.40
Financial position	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15
Customer loyalty	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40
Global expansion	0.10	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.30
Customer service	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	3.00	0.60
Total	1.00		3.15		3.25		3.00

		NIKE		ADIDAS		REEBOK	
Critical Success factors	Weights 0.0 to 1.0	Rating 1 to 4	Weighted Score	Rating 1 to 4	Weighted Score	Rating 1 to 4	Weighted Score
Domestic Market positioning	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
International Market positioning	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Consumer Loyalty	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Brand recognition	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Price competitiveness	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Product Quality	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Relationship with manufacturers and suppliers	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Product R&D	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Product Diversity	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Financial Position	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Marketing	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Organizational Structure	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Totals	1		2.85		2.72		2.42

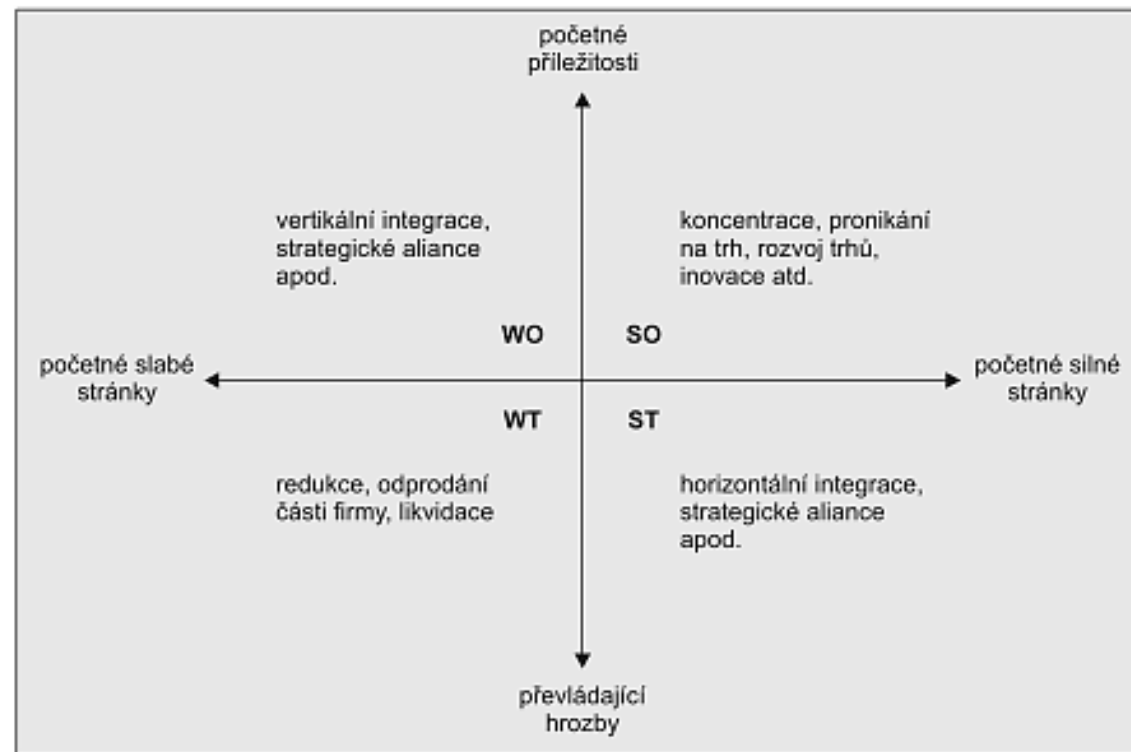
		UPS		FedEx	
Critical Success Factors	Weight	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	0.05	4	0.20	3	0.15
Organization	0.08	2	0.16	1	0.08
Customer Service	0.10	4	0.40	3	0.30
Global Expansion	0.07	4	0.28	3	0.21
Financial Position	0.10	4	0.40	3	0.40
Employee Dedication	0.08	4	0.32	3	0.24
Management Experience	0.10	4	0.40	3	0.30
Customer Loyalty	0.10	4	0.40	3	0.30
Market Share	0.10	4	0.40	3	0.30
Product Quality	0.08	3	0.24	2	0.16
E-commerce	0.06	2	0.12	3	0.18
Price Competitiveness	0.08	4	0.32	2	0.16
Total	1.00		3.64		2.78

Faktory často užívané při sestavování CPM

Market Share	Location of facilities	On time delivery
Product Quality	Production capacity	Strong online presence
Clear strategic direction	Added product features	Effective social media management
Customer service	Price competitiveness	Experience and skills in e-commerce
Customer loyalty	Low cost structure	Management qualification and experience
Brand reputation	Variety of products	Innovation in products and services
Customer satisfaction	Complementary products	Innovative culture
Financial position	Level of product integration	Efficient production
Cash reserves	Successful product promotions	Lean production system
Profit margin	Superior marketing capabilities	Strong supplier network
Inventory turnover	Superior advertising capabilities	Strong distribution network
Employee retention	Superior IT capabilities	Product design
Income per employee	Size of advertising budget	Level of vertical integration
Innovations per employee	Effectiveness of sales distribution	Effective corporate social responsibility programs
Cost per employee	Employee satisfaction	Sales per outlet
R&D spending	Effective planning and budgeting	Parent company support
Strong patent portfolio	Variety of distribution channels	
New patents per year	Power over distributors	
Revenue per new product	Power over suppliers	
Successful new introductions	Access to key suppliers	
Union relations	Efficient supply chain	
Skilled workforce	Supply chain integration	


SWOT → TOWS

- SWOT je statická, nedává příliš vodítka pro stanovení strategií → TOWS (Wehrich, 1982)
- TOWS umožňuje identifikovat možnosti, které firma s ohledem na výsledek SWOT má



Doporučené čtení: WEHRICH, Heinz. [The TOWS matrix—A tool for situational analysis](#). *Long range planning*, 1982, 15.2: 54-66.

SWOT → TOWS

	Strengths <ol style="list-style-type: none"> 1. Global audience and established market leader 2. Worldwide range of suppliers 3. Good range and quality of products 	Weaknesses <ol style="list-style-type: none"> 1. Poor history regarding social and ethical issues 2. Strong focus on footwear 3. Reliance on cheap labour
	Opportunities <ol style="list-style-type: none"> 1. Increased sports initiatives 2. Potential for new technology 3. Growing preference to shop online 	<ul style="list-style-type: none"> • Use their current market position to help influence and promote health and awareness • Migrate customers to the web strategy • Increase partnership strategies and marketing intermediaries • Continue developing technology
	Threats <ol style="list-style-type: none"> 1. Competitive market 2. Ever changing market 3. The recession 	<ul style="list-style-type: none"> • Constantly create new designs and ideas • Expand their range of suppliers to keep the cost low • Search for innovative concepts to outcompete their competition

TOWS Whirlpool

Internal Factors	Strengths	Weaknesses
	<i>S1 R n D</i> <i>S2 Whirlpool's Culture</i> <i>S3 Quality</i> <i>S4 Marketing Strategies</i>	<i>W1 Financial Position</i> <i>W2 Global Positioning</i> <i>W3 Manufacture Facilities</i>
External Factors	Opportunities <i>O1 Economic integration of Europe</i> <i>O2 Internet / e-commerce</i> <i>O3 Economic development in Asia and L. America</i> <i>O4 Innovations</i> <i>O5 Increase in disposable income</i> <i>O6 Harmonization of standards</i>	Threats <i>T1 Global competition</i> <i>T2 Demand saturated</i> <i>T3 Economies of scale</i>
	SO Strategies	WO Strategies
	<i>S1O3 Focus on Asian market and make products conforming to living patterns</i> <i>S4O5 Increase marketing capabilities to the upscale market</i> <i>S2O3 Get ready for the internet boom</i>	<i>W1W2O3 Cut costs and go for mergers in Asia</i> <i>W2O4 Bring new products to market to get better position globally</i>
	ST Strategies	WT Strategies
	<i>S2S3T2 Buy Maytag to increase market share in U.S</i> <i>S1S4T1 Leverage use of RnD and marketing to compete on global fronts</i>	<i>W1T3 Shift facilities to India and China for cheap labor.</i> <i>W1T2 Sell some of the facilities and units not profitable</i>

Table I

The SWOT matrix of Hong Kong with attributes of the balanced scorecard

	Strengths	Weaknesses
Opportunities O1 – Spring board to China O2 – Unstable Asian politic O3 – Support from China O4 – Birth of EURO O5 – 50th anniversary of China	S1 – Good legal system S2 – Good tele-communication/ infrastructure S3 – Huge reserve S4 – Quality/efficient civil servant S5 – Stable currency S6 – Hard working quality people Maxi-maxi (strengths/opportunities) (F) S1S2O1 – Promote commerce activity (F) S1S2O2 – Attract foreign/ Chinese investment/tourism (F) S1S2S3O4 – Asian joint currency (F) S1S2O3 – Intensify financial service (currency window) (C) S1O1 – Advisory role to China (C) S3O1O3 – Co-operation with China to develop hi-technology (C) S1S2O5 – Promote tourism. (L) S4O1O3 – Cross-training with Chinese government Maxi-mini (strengths/threats) (C) S3T4 – Promote environmental protection concept to China. (C) S1S2T6 – Media businesses. (I) S1T1 – Review immigration law/ co-operation with related Chinese authorities (I) S3S4T2 – Improve quality image of Hong Kong. (I) S3S4T3 – Y2k promotion campaign (L) S3T1 – Build new schools for immigrants (L) S3S6T5 – Bilingual education	W1 – Inexperienced executive council W2 – Weakening English standard W3 – Lack of natural resource W4 – US \$ Peg W5 – Weakening manufacture base W6 – High operating costs Mini-maxi (weaknesses/opportunities) (F) W3W5O2 – Financial/service focus (F) W4O4 – Diversify governmental investment (I) W1O1 – Restructure executive council (L) W2O3 – Multiple languages policy Mini-mini (weaknesses/threats) (C) W3T5 – Develop a natural resource link between Hong Kong and China (C) W5T1T5 – Develop Chinese medicine research centre (I) W3T1 – Review tax policy and social welfare policy (L) W2T5T6 – Improve English education standard

Notes: F = Financial perspective, C = Customer perspective, I = Internal process perspective, L = Learning and growth perspective

TOWS města Hranice

Asset–Competency–Marketing

- Alternativní způsob jak zhodnotit postavení podniku a stanovit strategie (Asset–competency–marketing)
 - Úvaha, že každá firma se skládá z aktiv (assets), tj. hmotného majetku společnosti a kompetencí (competences), tj. toho, co zaměstnanci umí.
 - Cílem je co nejlépe využít aktiv prostřednictvím kompetencí (pro každé aktivum musí existovat rozvinutá kompetence)



1. Identifikace aktiv a klíčových kompetencí organizace, soustředit se na ty, které pomáhají utvářet konkurenční výhodu (např. značka pro Nike, zákaznický servis pro Disney, atp.)
2. Zhodnocení, jak jsou tato aktiva a kompetence využívána(y)
 - Reprioritizace trhů, kanálů, segmentů, SBU s cílem zlepšit využití A–C
 - Přesunutí aktiv (prodej, nákup, rozvoj, ... současných produktů a souvisejících aktiv)
 - Identifikace nových kompetencí nezbytných k využití aktiv
3. Identifikace budoucího stavu odvětví a trhů
4. Rozhodnutí o změně aktiv
5. Rozvoj a využívání klíčových aktiv a kompetencí
6. Propojování aktiv a kompetencí s budoucími příležitostmi

[Asset and competency-based marketing is a powerful tool for diagnosing a firms current position and charting its future. Hugh Davidson explains how it works](#)

Asset–Competency–Marketing

- Výstupem ACM pak může být:
 - Přesun aktiv do oblastí s vyšší návratností
 - Vyšší využití dostupným aktiv a kompetencí
 - Aktiva a kompetence reflektují tržní příležitosti
 - Identifikace aktiv a kompetencí, které je třeba rozvinout

Company	Assets	Competencies
Procter & Gamble	Global brands	Brand development
Toyota	Low-cost plants	Process engineering
First Direct bank	Customer database	Customer service

McCafé

Mars se rozhodl vstoupit na trh s bonboniérami, kde operují dva silní hráči – Cadbury's Roses, a Nestlé's Quality Street.

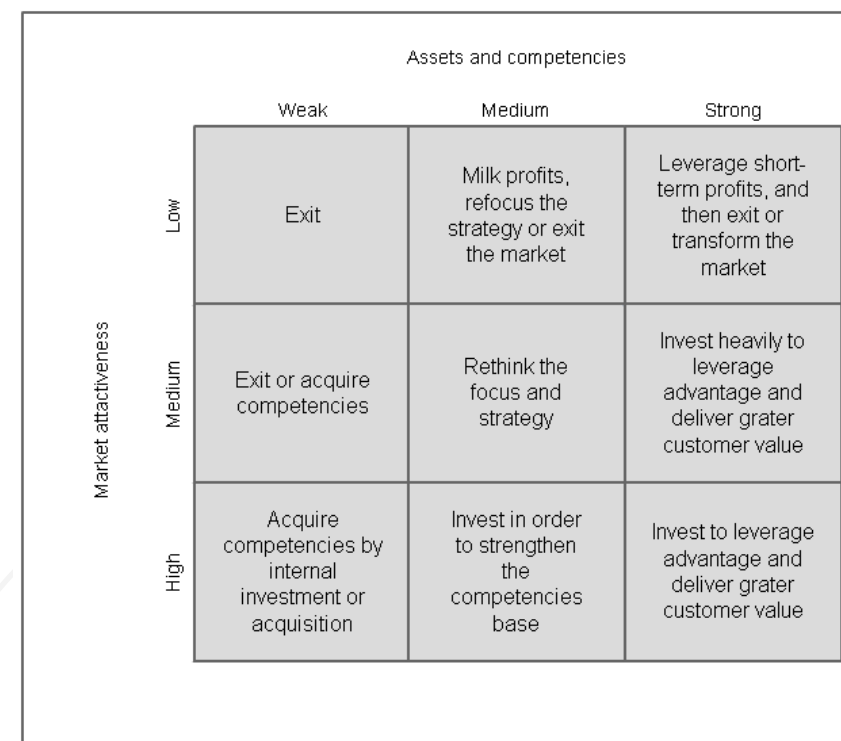
Konvenční přístup by velel představit novou značku s vlastním positioningem. Mars se ale rozhodl, že využije toho, co umí – tyčinky of Mars, Snickers, Bounty, Twix atd., v miniaturních verzích ve speciálním balení produkované pod značkou Celebrations.



McDonald's je sic úspěšný fast food řetězec, nedařilo se mu dlouhodobě oslovit některé segmenty zákazníků. Rozhodl se využít vlastní široké sítě a rozšířit nabídku o kvalitní(ější) kávu a smoothie. Koncept McCafé oslovuje především zákazníky pod 35 (více ženy). V letech 2010–2012 se prodej kávy zdvojnásobil, podařilo se zachytit nové zákaznické segmenty, které si navykly chodit do McDonald's. [What was John Betts thinking when he transformed McDonald's into a smooth\(ie\) operator?](#)



Ross Young's byla v 90. letech firma prodávající mražené jídlo (většinou zelenina, ryby) nízkomaržový a stagnující trh). Většinu jejich sortimentu tvořily produkty s nejasnou identitou a firma byla ve všech segmentech číslo 2 a soutěžila především cenou. Firma se rozhodla oslovit rychle rostoucí segmenty, např. pod značkou Linda McCartney nabízela vegetariánské, zdravé jídlo. Stala se jedničkou v mražených pizzách (San Marco) a ve vegetariánských produktech.



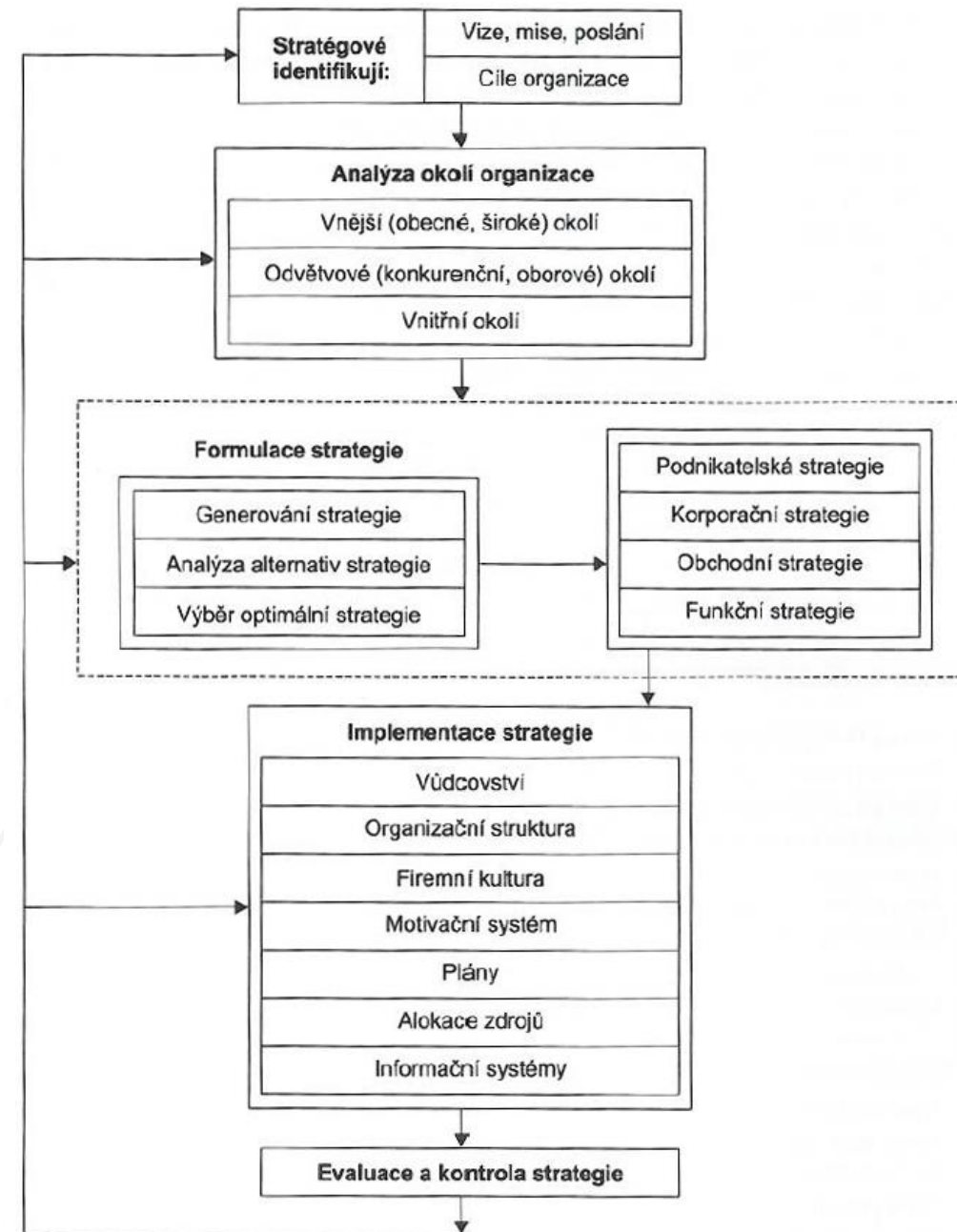
Příprava marketingové strategie

- Základní směry k naplnění stanovených cílů
- Návaznost na misi a vizi společnosti
- Vychází z marketingové situační analýzy
- Ke strategickým rozhodnutím obvykle patří
 - Volba trhů
 - Volba způsobu stimulace trhu
 - Určení pozice vůči konkurenci
 - Rozhodnutí o aliancích
- Generické strategie – obecné strategie
 - Volba základního směru/přístupu k trhu
 - Volba způsobu jak tvořit konkurenční výhodu

Parciální (Ansoff, Porter, Kotler, ...)

×

Integrované (Becker, Beckhaus, Haedrich a Tomczak, model strategie El-Ansaryho,...)



F6

Vysoká škola
ekonomická v Praze
Fakulta managementu

fm.vse.cz

Typy strategií

Typy strategií – parciální přístupy (Ansoff) – strategie diversifikace

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Strategie	náklady	pravděpodobnost úspěchu
Tržní penetrace	~	50 %
Rozvoj trhu	4×	20 %
Rozvoj produktu	8×	33 %
Diverzifikace	12–16×	5 %

Pokud se společnost nevyvíjí (strategie diverzifikace), neudrží výsadní postavení – studie The Brookings Institute: ze 100 největších společností (1909) jich zůstalo v top 100 (1948) jen 36 a většinou se jednalo o společnosti, které se nebály dělat drastické změny ve svém mktg mixu (KAPLAN, A. D. H. *Big Enterprise in a Competitive System* (Washington, The Brookings Institution, 1954),

- Ansoff se zabývá téměř výhradně diversifikací (příležitost k růstu), ostatním se věnuje okrajově

Pronikání na trh – zvýšení podílu na stávajícím trhu (získání nových zákazníků od konkurence, zvýšení intenzity užití u stávajících zákazníků, často supermarketů a řetězců (např. snížení ceny, intenzivnější akce na podporu prodeje, zlepšení parametrů); mobilní operátoři, automobilky v nižších segmentech; v případě, že trh není saturovaný, trh roste, konkurence upadá...

Rozvoj trhu – nové trhy pro stávající výrobky (nové segmenty, mezinárodní expanze) (např. expanze Burger King a dalších fast food řetězců na český trh; Rudolf Jelínek a košer slivovice, ...); v případě, že existují zajímavé a nevyužité trhy, přebytek výrobní kapacity, vznik nových distribučních kanálů...

Rozvoj výrobku – inovace produktu nebo jeho komplementy, např. facelifty u aut, představení Kinect pro konzoli Xbox; v případě technologických změn, komplementy, orientace na R&D

Diverzifikace – vývoj nových výrobků pro nové trhy, např. Apple a vstup do hudebního byznysu přehrávačem iPod (**horizontální** diverzifikace – představení produktu, který s dosavadními nesouvisí, lze ale využít technologie a know-how, které společnost má); a nabídkou hudby přes iTunes (**vertikální** diverzifikace – dnes známé jako **vertikální integrace**); v případě možnosti synergického efektu, podobnosti stávajících výrobků; případně **laterální** diverzifikace, kdy firma vstoupí na zcela nový a neprobádaný trh (ČEZ a mobilní operátor; Agrofert a média, chemie, energetika, lesnictví, ...)



Typy strategií – parciální přístupy (Ansoff) – strategie diversifikace

- Někdy se objevuje matice s devíti poli
- Diverzifikace – souvislost s životním cyklem produktu
 - Levitt navrhuje čtyři způsoby jak znovu nastartovat živ. cyklus
 - zvýšit frekvenci užití stávajícími zákazníky (mktg komunikace, [plánované zastarávání](#), ...)
 - zvýšit počet variant produktu (barevné varianty, různé způsoby užití, ...)
 - oslovení nových zákaznických segmentů
 - nalezení nového využití základního materiálu (např. nylon i do koberců)
 - Ansoffovu matici lze rozšířit o kombinace nový/stávající uživatel a nové/stávající užití a noví uživatelé ve stávající/nové oblasti
 - kombinace Ansoffových strategií s Levittovými strategiemi růstu



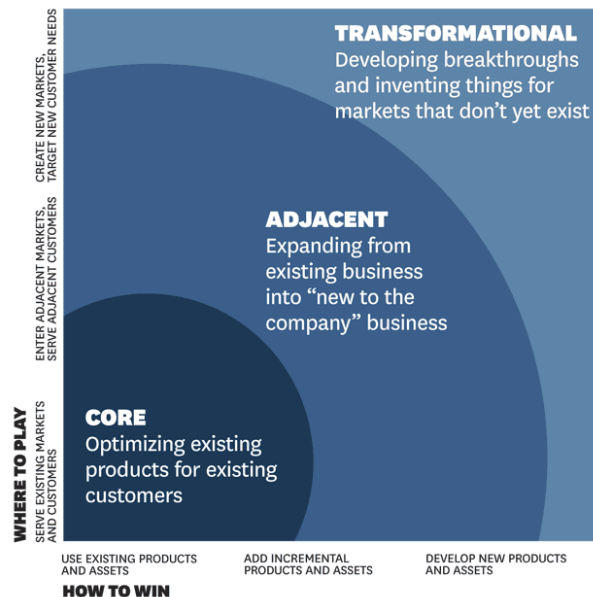
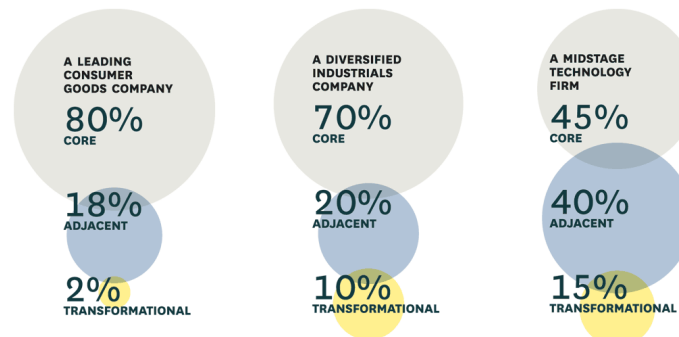
Doporučené čtení: VARADARAJAN, P. Intensive Growth Opportunities: An Extended Classification. *California Management Review*. 1983. Vol. XXV, No. 3. p. 118 – 132

- Ansoffův koncept je stále živý a vyvíjí se

Doporučené čtení: NAGJI, Bansi, TUFF, Geoff [Managing Your Innovation Portfolio](#) Harvard Business Review, 5/2012

Product Focus	Market Focus	Present Products		New Products	
		Use Focus	User Focus	Present uses	New uses
Present Markets	Present users	1	2	1	2
	New users	3	4	3	4
New Markets	New users — ^a new segments in present geographic markets ^b	1	2		
	New users — new geographic markets	3	4		

Návrh rozdělení investic podle typu aktivit



Typy strategií – parciální přístupy (Kotler) – kompetitivní str.

Předpoklad: tržní podíl je zásadním determinantem úspěchu (Our analyses give strong support to the proposition that market share is indeed a major influence on profitability) – studie Marketing Science Institute v 70. letech Profit impact of market strategies (PIMS)

Doporučené čtení: Schoeffler, Sidney. Buzzell, Robert D. and Heany, Donald F. [Impact of Strategic Planning on Profit Performance](#).

Harvard Business Review, 3/1974. Ukazuje se, že to ale příliš neplatí: Yannopoulos, P. [The Market Share Effect: New Insights from Canadian Data](#).

- Strategie tržního vůdce – udržet tržní podíl (systematická inovace produktu, posilování loajality, vyplňování mezer v produktových řadách), dosáhnout úspor z rozsahu; často obranné strategie:

- poziční obrana – obsadit tržní prostor v myslích spotřebitelů (Procter&Gamble)
- křídelní obrana – doplňuje poziční, rozšíření produktové řady o další značky, práce s cenou
- preventivní obrana – např. [Google ohlásí novou službu](#), firmy se raději orientují jinak, aby nedošlo ke střetu
- protiútok – špičkování UPS a FedEx v reklamě
- mobilní obrana – rozšíření trhu o nová místa realizace, produkty (BP není jen ropná společnost, ale věnuje se energetice), přesun na jiná odvětví (tržní diverzifikace – [Philip Morris po omezení cigaret pohltil Kraft](#) (1988) a General Foods (1985), zkouší mražené jídlo, alkohol, soft drinky)
- obrana stažením – strategický ústup, nelze konkurovat ve všech dosavadních odvětvích, např. [Microsoft a opuštění výroby herních zařízení pro PC](#) (2003)



Tržní podíl velmi často souvisí s distribucí a tržním pokrytím. Největší tržní podíl často získává první firma vstupující na trh. Nishida, M. (2017). *First-Mover Advantage through Distribution: A Decomposition Approach*. *Marketing Science*. Volume 36, Issue 4

Některé firmy ve snaze stát se tržním lídrem přeženou expanzi v pokrytí trhu – kanibalizace mezi pobočkami, snížení výkonu na pobočku - ztráta

Lídr (40 %)

Vyzývatel (30 %)

Následovatel (20 %)

Nichér (10 %)

Typy strategií – parciální přístupy (Kotler) – kompetitivní str.

- Strategie tržního vyzyvatele – zvýšit tržní podíl na úkor tržního lídra a ostatních firem, často buď cestou nižší ceny nebo kvality, případně naopak špičkové kvality, lepších služeb, lepší distribuce, intenzivní reklamy a propagace
často útočné strategie:



- přímý útok – přímá konkurence hlavních produktů tržního lídra (dříve Toyota a GM v automobilovém průmyslu)



- boční útok – snaha vyplnit mezery, kde lídr není tak úspěšný (např. geograficky, vstupem na trhy, kde se lídrovi nedaří) – např. [Canon](#) a [Xerox](#) v oblasti domácích malých kopírek a tiskáren



- obklíčení – např. [Sun Microsystems podpořil](#) (nejen) vývojáře ve vývoji aplikací pro Javu – útok na Microsoft



- obchvat – [1998 Pepsi koupila výrobce džusů Tropicana](#) (dvakrát vyšší tržní podíl než Minute Maid vlastněný Coca-Cola, dnes už ale [všechno jinak](#))



- partyzánského útoku – „okopávání kotníků“, drobné útoky na tržního lídra – např. výrazné časově omezené slevy nebo promo akce (low-cost letečtí dopravci)

- Rozhodne-li se tržní vyzyvatel k pasivní roli – tržní následovník

Typy strategií – parciální přístupy (Kotler) – kompetitivní str.

- Strategie tržního následovníka – firmy bez ambicí stát se tržním lídrem, cílem je hlavně napodobovat, strategie spočívají v míře napodobení:

- přímý útok – kopie luxusních hodinek, čínské kopie Apple produktů



GooPhone i5 S

\$99

Thinner, lighter design
And So much
Cheaper

- klonování – např. výrobci notebooků, velmi podobný design



- imitace – některé aspekty produktu jsou shodné, ale odlišnost je v cenotvorbě, lokalitě, distribuci (takže lídr nepřijímá agresivní kroky na ochranu)



- adaptace – následovník přejímá a vylepší produkt – často se později stává vyzyvatelem



Typy strategií – parciální přístupy (Kotler) – kompetitivní str.

- Strategie vyhledávání tržních mezer (niché) – velmi specifický produkt, obsazuje mezeru na trhu, která není pro lídra (následovníka) zajímavá, snaha stát se lídrem na malém trhu
 - Obvykle zboží s vysokou hodnotou za prémiové ceny, vysoká marže
 - Vysoký tržní podíl v malém segmentu × vysoké objemy prodeje
 - Nutnost nacházet/vytvářet, rozšiřovat a chránit tržní niky (niky časem slábnou a mizí)
 - Obsluha jedné či více tržních nik (diverzifikace rizika)



Market share remains on management radar and continues to be taught with little discussion as to whether it is an appropriate marketing objective in any given market

Market share is a hugely popular metric. In a survey of senior marketing managers, 67 % found market share based on dollars spent “very useful,” and 61 % found market share based on units sold “very useful.” One explanation for why managers value market share so highly probably has to do with well-known research from the 1970s that suggested a link between market share and ROI. However, the linkage may be less clear than most managers would suspect, and studies have found it is often correlational rather than causal.

There were usually two ways managers used market share: as an ultimate objective or as an intermediate measure of success. Using market share as an ultimate objective is hard to justify. Many managers believe that the primary purpose of a business is to maximize shareholder value, although for some the purpose is also to serve the interests of non-owner stakeholders such as employees and customers. However, increasing market share isn’t a meaningful ultimate objective for either of these groups.

Managers commonly argue that market share is a useful intermediate measure — in effect, a leading indicator of future success. In some markets, market share probably does help increase future profits, but this is not always the case: General Motors Co. was the world’s biggest carmaker before filing for Chapter 11 bankruptcy court protection in June 2009.

In some markets, bigger can be better; the most obvious examples are markets with economies of scale. Companies in such markets can reduce their cost per unit by selling more — thus increasing overall profits. If you think you are in such a market, you should confirm that the economies of scale you think exist actually do. Economies of scale do not *automatically* apply to all markets.

REICHELDT, Frederick F. BENDLE, Neil T.; BAGGA, Charan K. 2016. The Metrics That Marketers Muddle. *MIT Sloan Management Review*, 57(3)

Typy strategií – parciální přístupy (Kotler) – kompetitivní str.

– Případová studie [Happy Socks](#)

- Počátek 2008 – Viktor Tell a Mikael Söderlindh

"I guess we were bored," says Söderlindh, Happy Socks' CEO. "Viktor told me about an idea he had for a sock brand called Happy Socks. I Googled how many pairs of socks people buy each year and came up with 12 to 14. Think about the potential market—every Western country: let's just say around 1 billion people – even 0.01% of this is still a hell of a lot of socks.,,"

- Firma neprodává ponožky, prodává „kvalitní“ ponožky s barevnými vzory, spolupracuje s designéry, kolekce se obměňuje dvakrát ročně.
- Design vychází i od zákazníků nebo ze spolupráce na aktivitách, které provozují zákazníci (online hra [Minecraft](#)), vychází specializované edice.

"Making socks that have a high level of design with a great quality is a simple idea and a good business," he continues. "It's better, in my view, to be a niche company that knows what it's doing than risk credibility by stretching yourself to thin."

- Dnes Happy Socks operují v 55 zemích světa a dosud prodali přes 10 mil. párů



[Happy Socks Builds A Business – And Happiness – Two Feet At A Time, 10 million pairs of Happy Socks and counting](#)

Typy strategií – parciální přístupy (Kotler) – kompetitivní str.

– Případová studie Július Meinl

- V roce 2013 otevřel Július Meinl v centru Prahy „gurmánský palác“. Za rok musel zavřít.

"Nynější koncepce gurmánského paláce coby třípatrového obchodu s prodejní plochou zhruba 2200 metrů čtverečních a luxusní restaurace nebyla zákazníky přijata podle prvotních očekávání. Původní předpoklady vycházející ze zkušeností z podobného obchodu ve Vídni se nenaplnily," uvedla firma v oficiálním oznámení.



- Trh potravin pro gurmány jistě v Praze existuje, Július Meinl ale má v ČR pošramocenou pověst z roku 2005, kdy z ČR odešel ([Meinl dostal pokutu, přebaloval prošlé salámy](#))
- Nelze prodávat luxusní potraviny společně s předraženými obvyklými produkty



Obrázky pochází z COUFALOVÁ, Dominika. Pád černého mouřenina aneb Julius Meinl končí. *Marketing* [online]. 4. prosince 2014 [cit.2014-12-4]. ISSN 1805-4991. Dostupné z: www.marketing.cz/pad-cerneho-mourenina-anebo-julius-meinl-konci-2-cast

Typy strategií – parciální přístupy (Porter) – zdroj konk. výhody

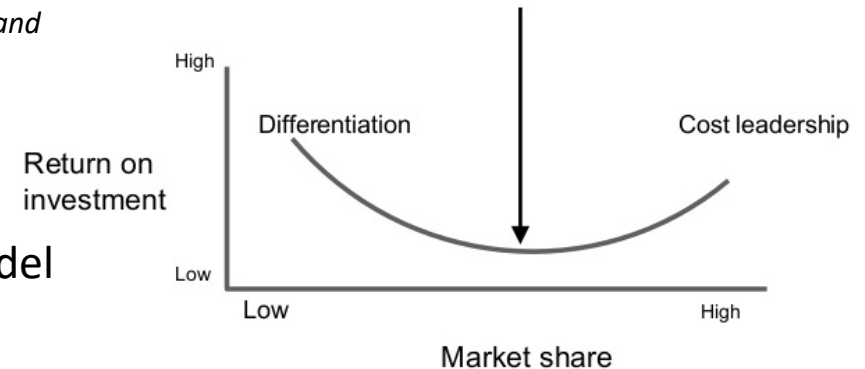
Publikováno v Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

There are three potentially successful generic strategic approaches to outperforming other firms in an industry: (1) overall cost leadership (2) differentiation (3) focus.

Cílem je ujasnit si, co je zdrojem konkurenční výhody a nezůstat uvězněn uprostřed (*do not get stuck in the middle*)

Často používaný, chybně interpretovaný a kritizovaný model

Doporučené čtení: SHARP, Byron. *Competitive Marketing Strategy: Porter Revisited*. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 9 No. 1, 1991, pp 4-10, MURRAY, Alan I. A contingency view of Porter's "generic strategies". *Academy of Management Review*, 1988, 13.3: 390-400.



- Strategie nákladového vůdcovství – dosažení nízkých nákladů (např. úsporami z rozsahu nebo nižší kvalitou), často zaměřený na celý trh (Walmart)



Strategie je interpretována chybně v řadě studií i učebnic – strategie nákladového vůdcovství nemusí nutně znamenat soutěžení nízkou cenou.

In Porter's defence he did not actually write that the aim of low cost was lowest price — he said that the essential aim of a firm following a low cost strategy is not to differentiate through low price, but to achieve a price as high as competitors, whilst retaining lower costs of production.

Orientace na nákladové vůdcovství se netýká [downstream aktivit](#)!

Nízká cena může být paradoxně problém - [Michael Kors má problém s kabelkami: prodalo se jich moc](#)

- Strategie diferenciacce – zaměřený na celý trh, pokrytí široké škály potřeb zákazníků (Procter&Gamble)

Nemusí se nutně jednat o různé produkty.

Differentiation has been interpreted by marketing and strategic management texts as "making the product appear different", ensuring that the offering is perceived by the customer, as unique in some respect. The inadequacy of this definition is apparent, in that logically any new offering must be different in some way for customers to buy it.



Typy strategií – parciální přístupy (Porter) – zdroj konk. výhody

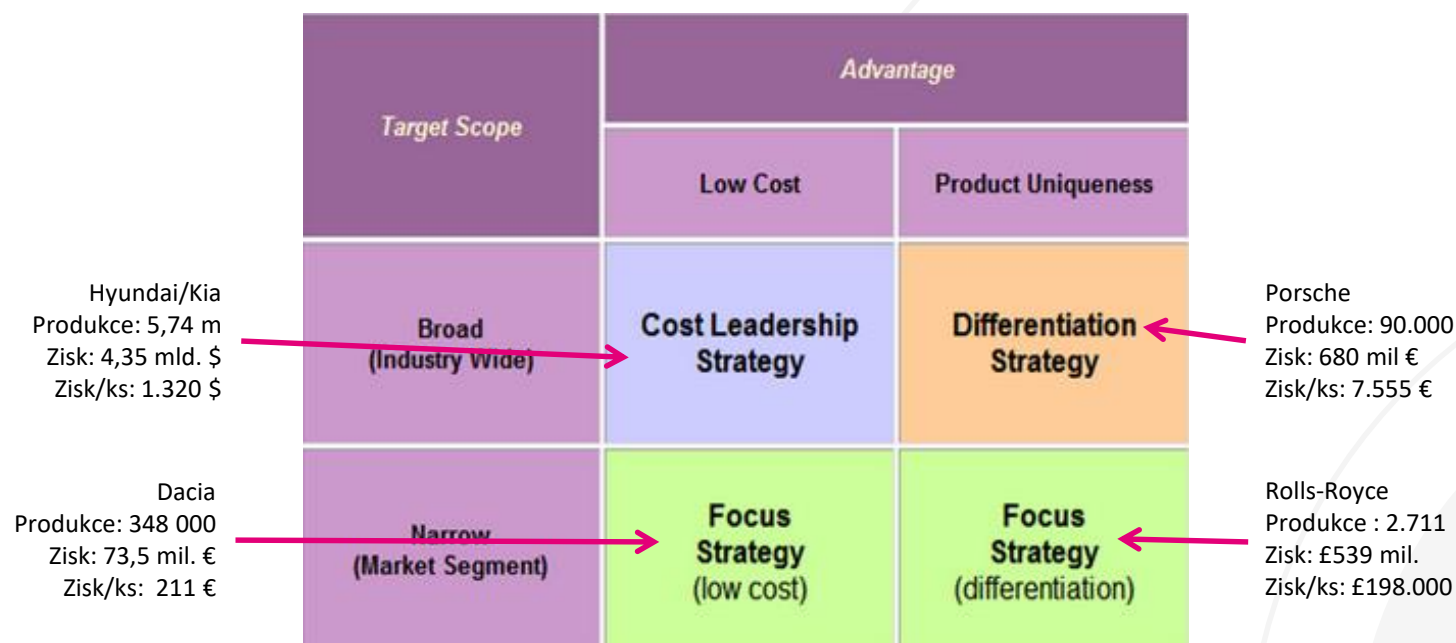
- Strategie zacílení – často prémiové produkty s unikátní hodnotou (BMW, Miele, Bang and Olufsen) nebo produkty pro specifickou skupinu zákazníků, kde lze dosáhnout nízkých nákladů (RyanAir)



Neznamená to ale, že zacílení je jen variantou diferenciací.

Differentiation involves gaining proximity to other producers in the provision of most benefits desired by the market and then involves differentiating through exceeding them in the provision of at least one benefit.

Focus does not require outperforming all other competitors in the provision of one (or few) benefit(s); it simply requires getting the balance of benefits a firm offers to match perfectly (or meaningfully better than any other offering) the demands of the customers in one segment.

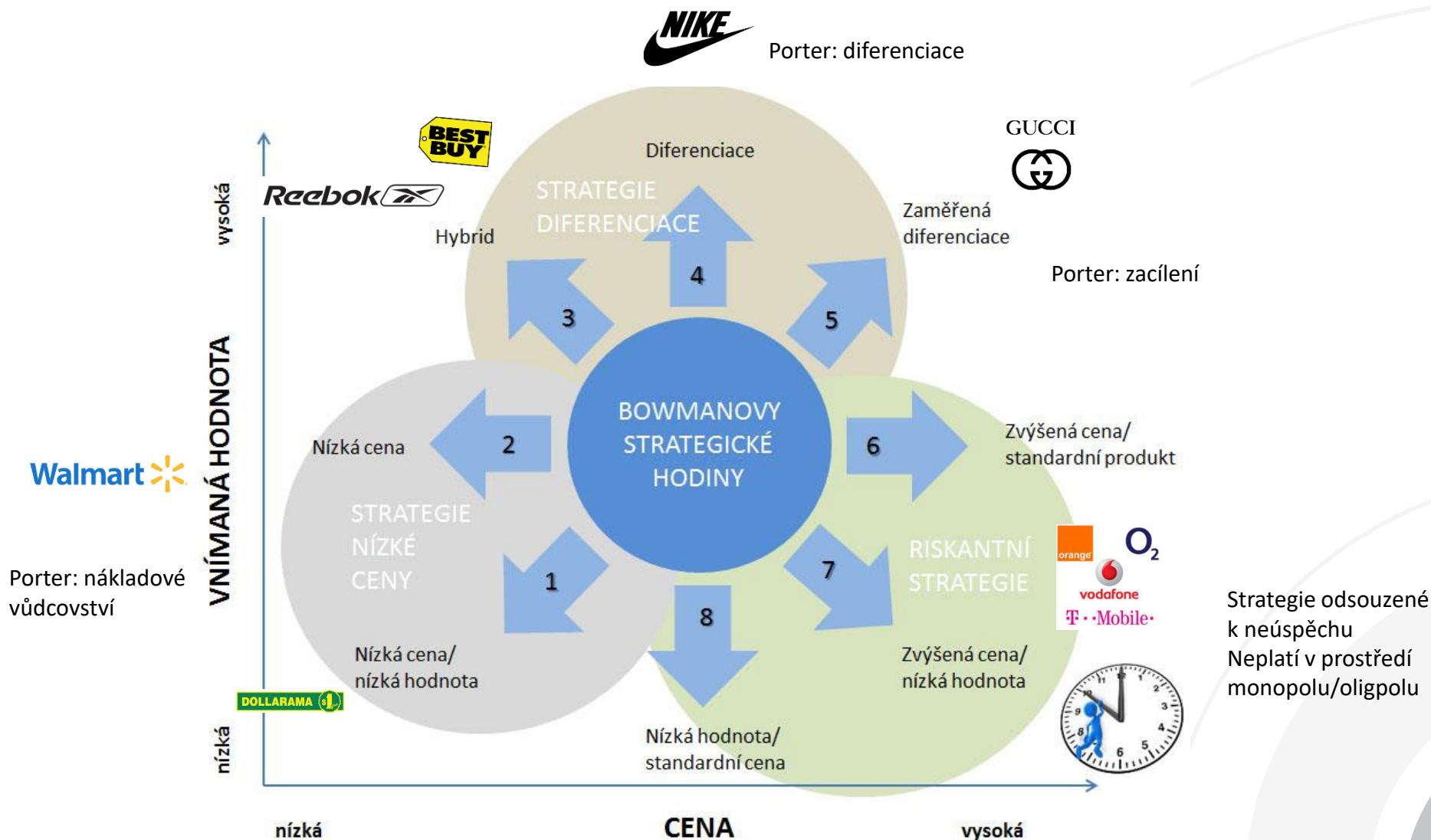


Typy strategií – parciální přístupy (Bowman a Faulkner)

- Rozšíření Porterových generických strategií

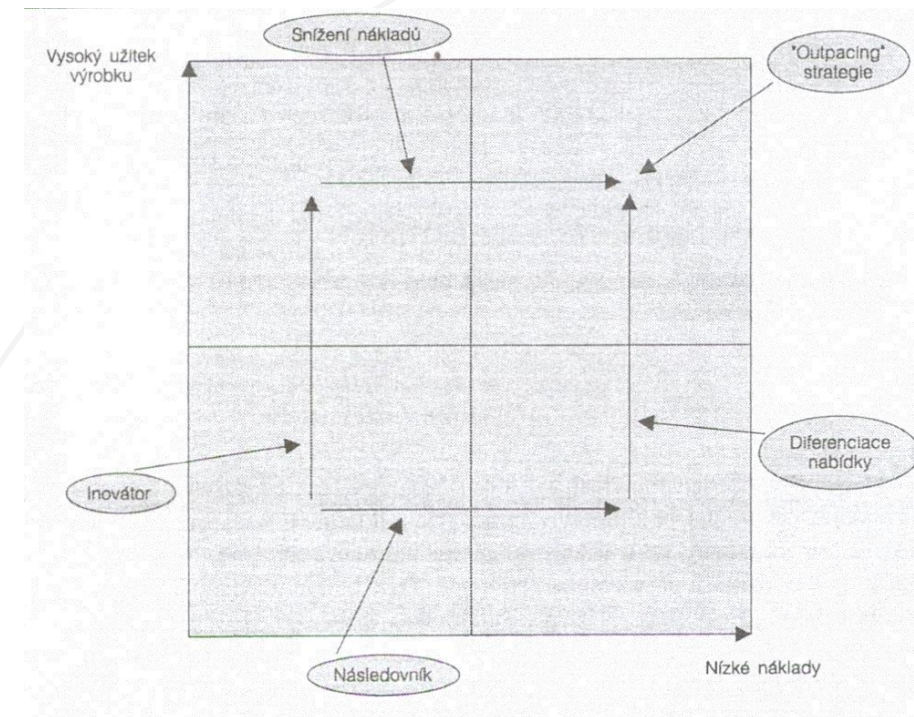
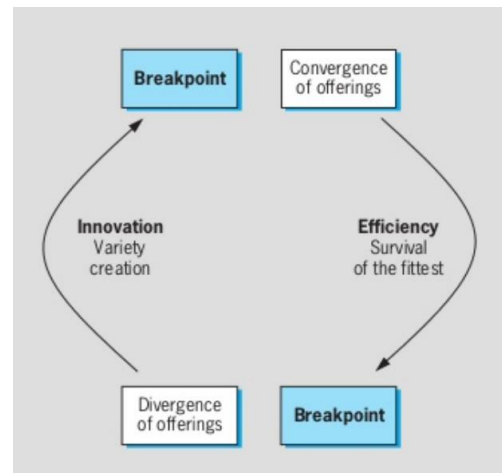
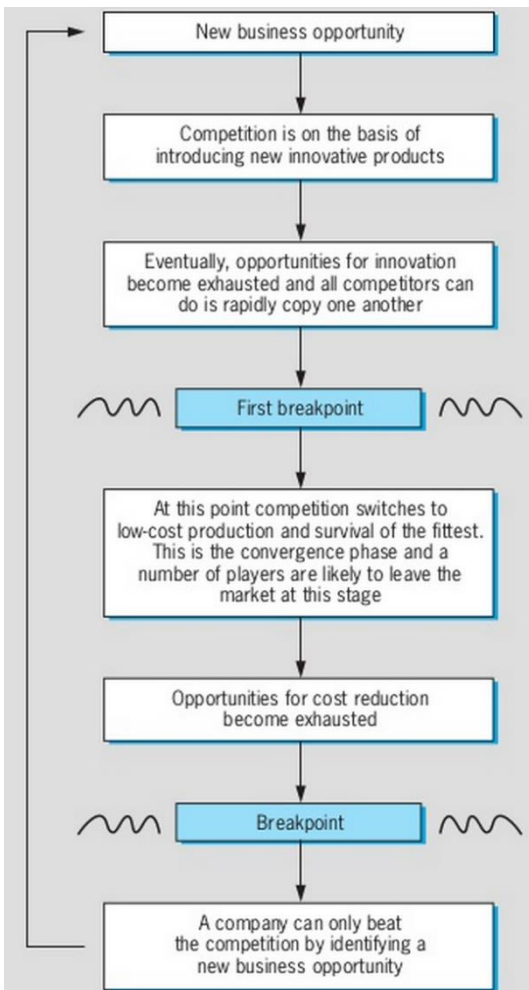
Bowman, C. and Faulkner, D. (1997), "Competitive and Corporate Strategy", Irwin, London.

- Na rozdíl od Portera uvažuje pozitivně i o hybridních strategiích



Typy strategií – parciální přístupy (Gilbert a Strebel)

- Kritika Porterových strategií – jen v málo odvětví lze dlouhodobě udržovat „jednodimenzionální“ strategii (buď nákladové vůdcovství nebo diferenciaci)
 - V průběhu životního cyklu odvětví se strategie mění
 - Strategie outpacing (předstížení) – v dynamickém prostředí dochází neustále ke střídání vůdcovství v inovacích a nákladech tak, aby byla docílena stálá konkurenční výhoda.

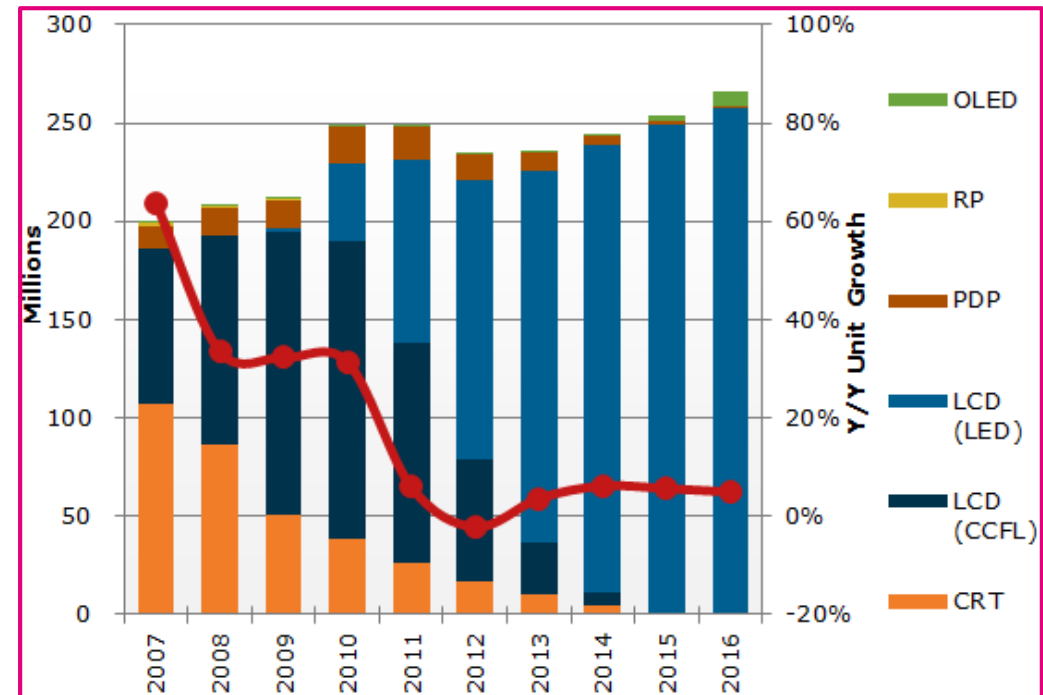


MEFFERT, H., Marketing management Grada: Praha, 1996

Gilbert, Xavier, Strebel, Paul (1987). Strategies to outpace the competition
Journal of Business Strategy 1987 8(1) , pp. 28-36

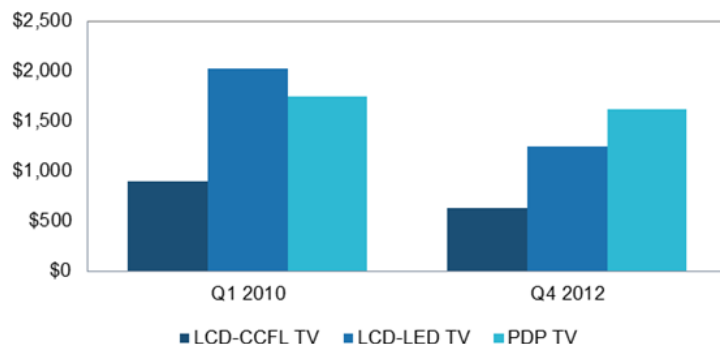
Typy strategií – parciální přístupy (Gilbert a Strebel)

- Příklad – televizory (zobrazovací technologie)
 - Výrobce představí novou zobrazovací technologii, cena je na začátku vysoká
 - Ostatní výrobci se brzy přidávají, cena se snižuje, objevují se nové vlastnosti
 - Trh se stává vysoce (cenově) konkurenční
 - Výrobce představí novou zobrazovací technologii, cena je na začátku vysoká
 - Ostatní výrobci se brzy přidávají, cena se snižuje, objevují se nové vlastnosti
 - ...

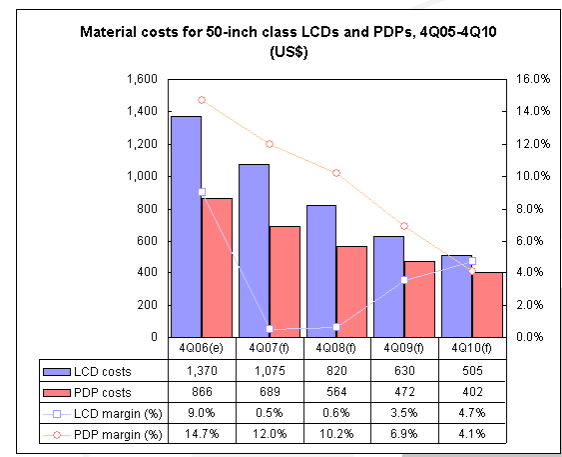
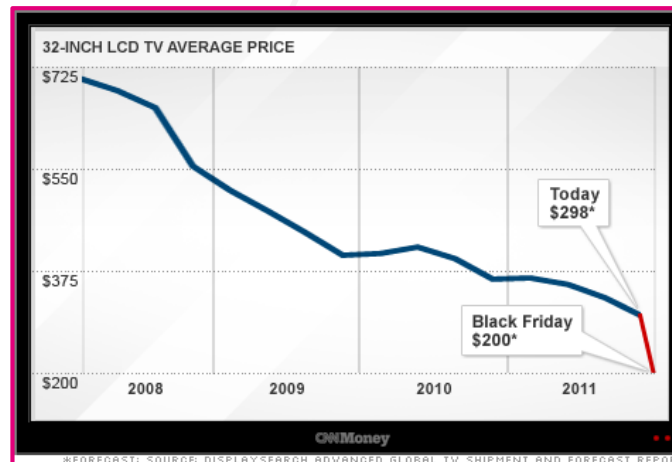


LED TV Price Declines Bode Well for Driving Demand

Average U.S. Retail Pricing for Different Types of Flat-Panel Televisions in Q1 2010 and Q4 2012. Pricing in U.S. Dollars.



Source: IHS, March 2013



Typy strategií – další přístupy (BOS)

- Možnost jak se vypořádat s hyperkonkurencí, komodizací produktů → snižování marží
- Existují dva typy odvětví – *blue oceans* (modré oceány) a *red oceans* (červené oceány)
 - Firma musí vystoupit ze své „komfortní zóny“ a vytvořit modrý oceán

Creating uncontested market spaces (blue oceans) where the competition is irrelevant, instead of fighting it out in overcrowded, commoditized industries (red oceans). In blue oceans, companies invent and capture new demand by turning noncustomers into customers, and by providing customers with more value while streamlining costs and building brand equity.

In a study of business launches in 108 companies, we found that 86% of those new ventures were line extensions—incremental improvements to existing industry offerings—and a mere 14% were aimed at creating new markets or industries. While line extensions did account for 62% of the total revenues, they delivered only 39% of the total profits. By contrast, the 14% invested in creating new markets and industries delivered 38% of total revenues and a startling 61% of total profits.

Doporučené čtení: MAUBORGNE, Renee, KIM, W. Chan. [Blue Ocean Strategy](#)
Harvard Business Review, 10/2004

- Kombinace Porterových strategií – strategie diferenciací a nákladového vůdcovství s cílem nalézt novou tržní niku (zacílení) – obvykle vnímáno jako trade-off
 - Neděje se tak prostřednictvím tradičních nástrojů strategické analýzy (PEST, SWOT, ...)



Red Ocean Versus Blue Ocean Strategy

The imperatives for red ocean and blue ocean strategies are starkly different.

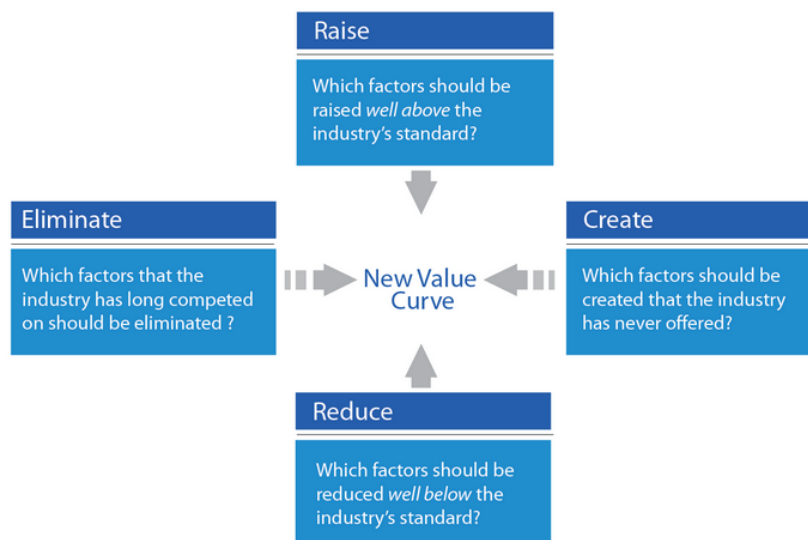
Red ocean strategy	Blue ocean strategy
Compete in existing market space.	Create uncontested market space.
Beat the competition.	Make the competition irrelevant.
Exploit existing demand.	Create and capture new demand.
Make the value/cost trade-off.	Break the value/cost trade-off.
Align the whole system of a company's activities with its strategic choice of differentiation or low cost.	Align the whole system of a company's activities in pursuit of differentiation and low cost.

Typy strategií – další přístupy (BOS)

– Nástroje pro odhalení modrého oceánu

<https://www.blueoceanstrategy.com/tools/>

Six Paths Framework – existuje šest základních přístupů jak přetvořit hranice tradičních odvětví. Tyto aspekty drží společnosti v zaběhnutých kolejích červených oceánů. Překročením hranice odvětví v daném rozměru dojde k vytvoření modrého oceánu.



3 Tiers of Noncustomers – společnosti se obvykle zaměřují na své zákazníky, snaží se lépe přizpůsobit nabízenou hodnotu zákaznickým preferencím. Firmy vytvářející modrý oceán musí uvažovat opačně – dívat na (současné) ne-zákazníky. První skupina je na okraji odvětví a využívá nabídky odvětví jen omezeně. Lze je přitáhnout již jen drobnou změnou. Druhá skupina z nějakých důvodů (aktivně) odmítá participovat, i když by nabídka odvětví mohla jejich potřeby naplnit. Třetí pak o nabídce odvětví vůbec neuvažuje. Posunem v nabízených hodnotách lze oslovit i tyto tři skupiny ne-zákazníků

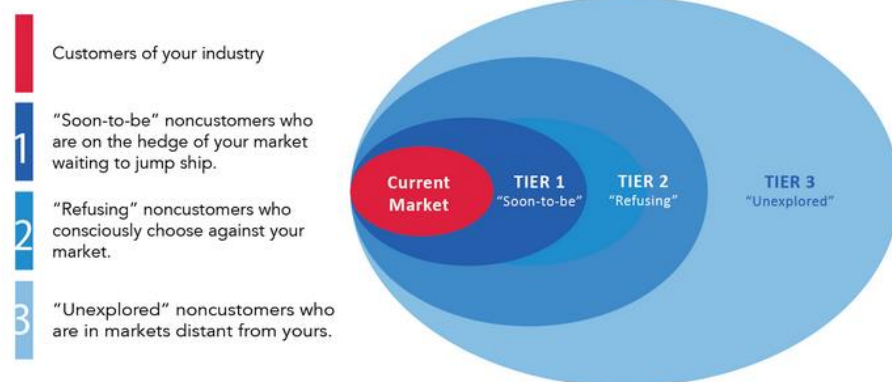
Head-to-Head Competition

Blue Ocean Creation

Industry	Focuses on rivals within its industry	Looks across alternative industries
Strategic Group	Focuses on competitive position within strategic group	Looks across strategic groups within industry
Buyer Group	Focuses on better serving the buyer group	Redefines the industry buyer group
Scope of Product or Service Offering	Focuses on maximizing the value of product and service offerings within the bounds of its industry	Looks across to complementary product and service offerings
Functional-emotional Orientation	Focuses on improving the price performance within the functional-emotional orientation of its industry	Rethinks the functional-emotional orientation of its industry
Time	Focuses on adapting to external trends as they occur	Participates in shaping external trends over time

4 Actions Framework – někdy se zobrazuje jako Eliminate-Reduce-Raise-Create (ERRC) Grid.

Připomíná, že BOS je kombinací nákladového vůdcovství a diferenciací. Nelze jen dosahovat excelence ve vybraných aspektech za cenu vysokých nákladů. Stejně tak nelze soutěžit jen v rámci obvyklých aspektů produktu (a ty vylepšovat), je nezbytné vytvářet nové



Blue Ocean Strategy

- Modré oceány tu vždy byly – málokdy navíc bývají založeny čistě na nových technologiích

Doporučené čtení: KIM, W. Chan, MAUBORGNE, Renee, [Red Ocean Traps](#). Harvard Business Review, 3/2015

MAUBORGNE, Renee, KIM, W. Chan. [From Blue Ocean Strategy to Blue Ocean Leadership](#). Harvard Business Review, 5/2014

Za předchůdce BOS může být považován [Ansoff a strategie diverzifikace](#), případně Hamel, Gary, and C. K. Prahalad (1994) *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston – vytváření „bílých míst“ na trhu

Kritika BOS – Autoři se zabývají pouze úspěšnými modrými oceány, opomíjejí neúspěšné

	Was the blue ocean created by a new entrant or an incumbent?	Was it driven by technology pioneering or value pioneering?	At the time of the blue ocean creation, was the industry attractive or unattractive?	
Automobiles	Key blue ocean creations			
	Ford Model T Unveiled in 1908, the Model T was the first mass-produced car, priced so that many Americans could afford it.	New entrant	Value pioneering* (mostly existing technologies)	Unattractive
	GM's "car for every purse and purpose" GM created a blue ocean in 1924 by injecting fun and fashion into the car.	Incumbent	Value pioneering (some new technologies)	Attractive
	Japanese fuel-efficient autos Japanese automakers created a blue ocean in the mid-1970s with small, reliable lines of cars.	Incumbent	Value pioneering (some new technologies)	Unattractive
Computers	Chrysler minivan With its 1984 minivan, Chrysler created a new class of automobile that was as easy to use as a car but had the passenger space of a van.	Incumbent	Value pioneering (mostly existing technologies)	Unattractive
	CTR's tabulating machine In 1914, CTR created the business machine industry by simplifying, modularizing, and leasing tabulating machines. CTR later changed its name to IBM.	Incumbent	Value pioneering (some new technologies)	Unattractive
	IBM 650 electronic computer and System/360 In 1952, IBM created the business computer industry by simplifying and reducing the power and price of existing technology. And it exploded the blue ocean created by the 650 when in 1964 it unveiled the System/360, the first modularized computer system.	Incumbent	Value pioneering (650: mostly existing technologies) Value and technology pioneering (System/360: new and existing technologies)	Nonexistent
	Apple personal computer Although it was not the first home computer, the all-in-one, simple-to-use Apple II was a blue ocean creation when it appeared in 1978.	New entrant	Value pioneering (mostly existing technologies)	Unattractive
	Compaq PC servers Compaq created a blue ocean in 1992 with its ProSignia server, which gave buyers twice the file and print capability of the minicomputer at one-third the price.	Incumbent	Value pioneering (mostly existing technologies)	Nonexistent
	Dell built-to-order computers In the mid-1990s, Dell created a blue ocean in a highly competitive industry by creating a new purchase and delivery experience for buyers.	New entrant	Value pioneering (mostly existing technologies)	Unattractive
Movie Theaters	Nickelodeon The first Nickelodeon opened its doors in 1905, showing short films around-the-clock to working-class audiences for five cents.	New entrant	Value pioneering (mostly existing technologies)	Nonexistent
	Palace theaters Created by Roxy Rothapfel in 1914, these theaters provided an operalike environment for cinema viewing at an affordable price.	Incumbent	Value pioneering (mostly existing technologies)	Attractive
	AMC multiplex In the 1960s, the number of multiplexes in America's suburban shopping malls mushroomed. The multiplex gave viewers greater choice while reducing owners' costs.	Incumbent	Value pioneering (mostly existing technologies)	Unattractive
	AMC megaplex Megaplexes, introduced in 1995, offered every current blockbuster and provided spectacular viewing experiences in theater complexes as big as stadiums, at a lower cost to theater owners.	Incumbent	Value pioneering (mostly existing technologies)	Unattractive
*Driven by value pioneering does not mean that technologies were not involved. Rather, it means that the defining technologies used had largely been in existence, whether in that industry or elsewhere.				

*Driven by value pioneering does not mean that technologies were not involved. Rather, it means that the defining technologies used had largely been in existence, whether in that industry or elsewhere.

Typy strategií – další přístupy (BOS)

Cirque de Soleil

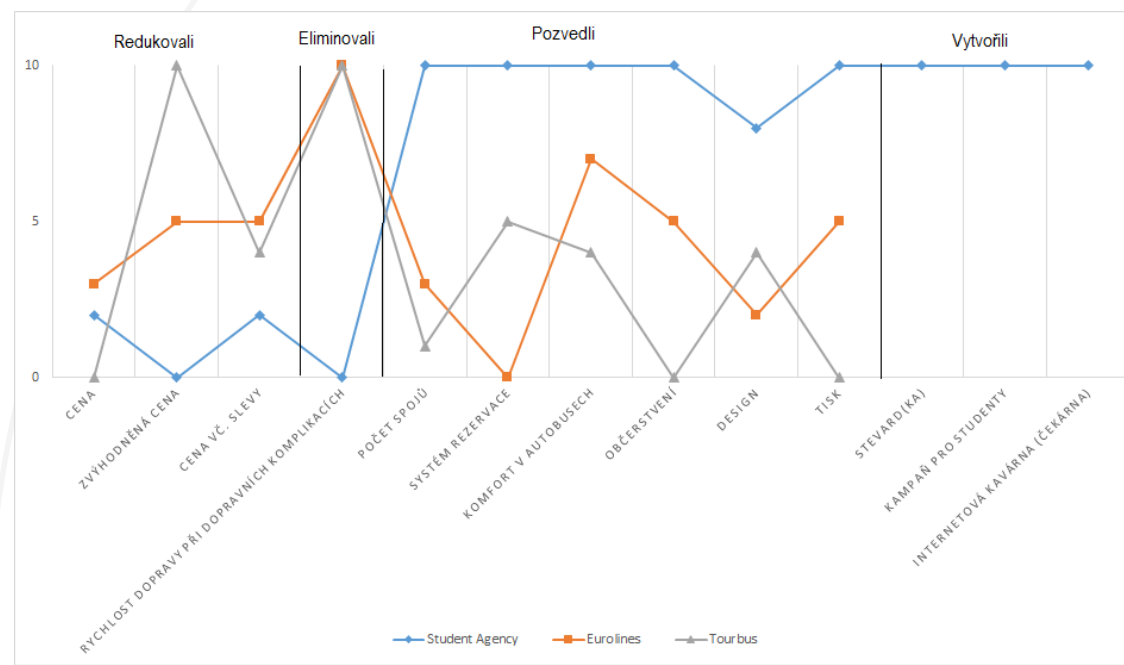
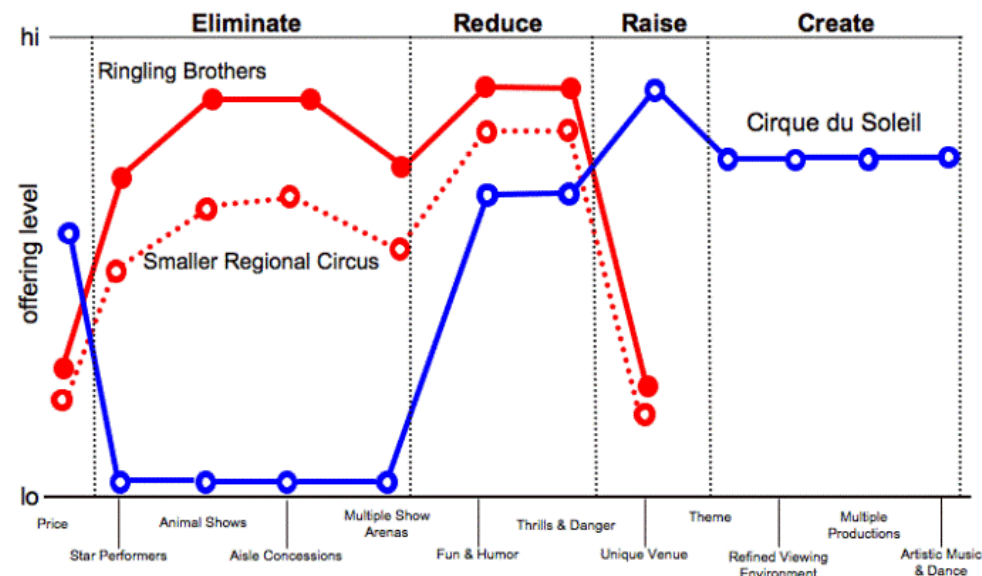
Založen v 1984 pouličními umělci Guyem Laliberté a Danielelem Gauthierem v Kanadě. Cirkusový byznys již desetiletí upadá, existuje řada alternativních entertainment aktivit, provozování je náročné (zvířata), sílí tlaky organizací pro ochranu zvířat, atp.

Cirque du Soleil ale nepoužívá zvířata, staví hlavně na artistických vystoupeních, pouličních vystoupeních, cirkusových představeních, opery, baletu a rockové hudby. Používají se kreativní kostýmy, hraje živá hudba. Je považován za nejlepší světový cirkus, kde vystupují nejlepší umělci.

Cirkus dokáže přitáhnout novou klientelu, která dříve chodila např. na balet či operu – a je ochotna zaplatit významně víc, než za tradiční cirkus. Cirque du Soleil dnes vydělává víc, než tradiční cirkusy Ringling Bros. and Barnum & Bailey, které mají i 200letou tradici.

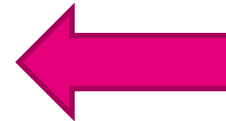
BOS v českých podmínkách - Student Agency?

Séčová, E., Vlčková, D. Strategie modrého oceánu semestrální práce z předmětu 62STM0 (LS 2014/2015)



Marketingové strategie a STP

- Základní směry k naplnění stanovených cílů
- Návaznost na misi a vizi společnosti
- Vychází z marketingové situační analýzy
- Ke strategickým rozhodnutím obvykle patří
 - Volba trhů
 - Volba způsobu stimulace trhu
 - Určení pozice vůči konkurenci
 - Rozhodnutí o aliancích
- Detailní poznání trhu a segmentace
 - Segmentace je zásadní součástí marketingu od 50. let 20. století. Myšlenku segmentace představuje W. Smith v 1956 jako alternativu k diferenciaci produktu



Právě jsme provedli



Doporučené čtení: SMITH, Wendell. R. (1956). [Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies](#). *The Journal of Marketing*, 31(1), pp. 3-8.

Diferenciace – odlišení od konkurenčních výrobků (soutěžících o stejného zákazníka). Horizontální dělení trhu, základ pro positioning. Zaměřeno na produkt

Segmentace – zaměření na specifickou skupinu zákazníků. Externí orientace (zvenku-dovnitř)

Doporučené čtení: CHRISTENSEN, Clayton. M., COOK, Scott, HALL, Taddy. [Marketing malpractice: the cause and the cure](#). *Harvard Business Review*, 12/2005

Thirty thousand new consumer products are launched each year. But over 90% of them fail—and that's after marketing professionals have spent massive amounts of money trying to understand what their customers want.

Theodore Levitt used to tell his students, "People don't want to buy a quarter-inch drill. They want a quarter-inch hole!" Every marketer we know agrees with Levitt's insight. Yet these same people segment their markets by type of drill and by price point; they measure market share of drills, not holes; and they benchmark the features and functions of their drill, not their hole, against those of rivals. They then set to work offering more features and functions in the belief that these will translate into better pricing and market share. When marketers do this, they often solve the wrong problems, improving their products in ways that are irrelevant to their customers' needs.

- Začít segmentaci bez detailního poznání potřeb zákazníků je zásadní chybou!