

# Přednáška č. 6

## Analýza odvětví

- základní charakteristika odvětví
- struktura odvětví
- hybné změnotvorné síly odvětví
- klíčové faktory úspěchu

### základní charakteristika odvětví

**Definice:**

**Za odvětví v tomto případě považujeme skupinu firem, jejichž produkty mají tak mnoho společných charakteristik, že spolu soutěží o stejného zákazníka.**

Popis odvětví má své charakteristiky :

<b>FAKTOR</b>	<b>CHARAKTERISTIKA</b>	<b>STRATEGICKÝ DOPAD</b>
---------------	------------------------	--------------------------

<b>Velikost trhu</b>	<b>Celkový obrat =&gt;</b> velké trhy přitahují korporace... Malé trhy naopak => slabá stránka výhodou
----------------------	---

<b>Geografický rozsah konkurence</b>	<b>Globální, regionální, lokální</b> ( prostorové vymezení trhu )
--------------------------------------	---

**VÝVOJ TRHU**

**Fáze v životních cyklu trhu:**  
Vznik, růst, nasycení, úpadek  
Odkrývá možnosti růstu firmy, její

odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové subjekty, úpadek zvyšuje rivalitu ...

<b>Konkurenti ..</b>	<b>počet, velikost</b>	Monopol, oligopol, monopolní konkurence ( dominantní hráči ovlivní ceny, malé podniky se přizpůsobí... )
<b>ZÁKAZNÍCI</b>		Počet a velikost => vyjednávací síla kupujících
<b>VSTUPNÍ BARIÉRY</b>		Např.legislativní úprava absolutní nákladové výhody,economy of scale,zkušenostní efekt, loajalita zákazníků => nízké náklady přitahují konkurenci ve fázi růstu, tím ale klesá profitabilita jiných...
<b>VÝSTUPNÍ BARIÉRY</b>		Např .provázanost firem či divizí,fixní výstupní náklady, vysoké investice bez variantního použití, => vysoká rivalita konkurentů, cenová válka, nasycený trh...
<b>DIFERENCIACE PRODUKTU</b>		čím vyšší diferenciacie, tím nižší rivalita mezi firmami. Menší síla zákazníků při přechodu mezi prodávajícími
<b>MÍRA HOSPODÁRNOSTI</b>		Zkušenostní efekt,economy of scale, využití kapacit, Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti

# Struktura odvětví

**Pochopit strukturu odvětví** je nezbytným výchozím krokem pro provádění dalších analýz

otázka - **z jakých prvků se tento systém skládá, jaké jsou mezi těmito prvky vazby, čím jsou ovlivněny** a jaké další vzájemné souvislosti tento systém vymezují.

Výchozí data - základní charakteristiky odvětví, sestavit hrubý profil odvětví a na základě těchto informací určit **STRUKTURU ODVĚTVÍ**

- **atomizovanou či strukturovanou strukturu**

Atomizované	oligopol	konsolidované konkurenční okolí
Mnoho malých podniků Žádný dominantní	několik dominantních podniků	jeden dominantní, malé p.

## Definice:

**Atomizované konkurenční okolí** charakterizuje **zpravidla nízká úroveň vstupních bariér a malá diferenciací výroby.**

Obojí vyvolává **cyklus konjunktury a úpadku.**

Kdykoli je **silná poptávka slibující vysoký zisk, nízké bariéry vstupu** umožňují příchod mnoha nových firem !!!

Vstoupí-li do odvětví příliš mnoho nových subjektů, **nastane přebytek kapacity !!!**

EFEKT - **snížení ceny.** Výsledek - **cenová válka snižující dosažitelný zisk.**

Ustálení - **při vyrovnání kapacity daného konkurenčního odvětví s poptávkou po jeho produktech.**

Atomizované okolí vytváří tedy spíše hrozbu než příležitost !!!

Záleží na charakteru odvětví, jak dlouho a jak intenzivní jeho cyklus bude.

**základní cesta, jak dosahovat vysoký zisk za konjunktury a přežít úpadek – SNIŽOVAT NÁKLADY**

### **Definice:**

Pro **konsolidované odvětví** je typický **malý počet firem s velkým tržním podílem**, případně jediná firma, monopol, dále **existence vstupních bariér**. Produkty mohou být homogenní i diferencované. V takovém prostředí **akce jednoho podniku ovlivňují chování ostatních konkurentů**.

### **Návody k řešení situace :**

**1) několik podniků s podobnými tržními podíly**- doporučená **strategie** - vhodná **velká diferenciací produktu prostřednictvím kvality**, dodacích podmínek či marketingové komunikace.  
Bez výrazných cenových změn.

Operuje-li v odvětví **jedna dominantní firma** a vedle ní několik menších tvořících tzv. **konkurenční lem**, pak ona **dominantní stanovuje ceny**.

Zvýšení odbytu lze dosáhnout například **nacházením tržních výklenků** a jejich vyplňováním prostřednictvím

- diferenciací
- lepší kvalitou,
- komunikaci,
- poskytováním speciálních služeb
- **produkcí komplementů.**

Detailní a přesný pohled na odvětví poskytuje tzv. **mapa strategických konkurenčních skupin**.

### **Definice:**

**Mapa strategických konkurenčních skupin** je analytický nástroj, který rozděljuje firmy v odvětví tak, že každá jejich skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurující na podobném základě nebo s podobnými záměry.

Pozn.

- 1) Krajním případem je **existence jediné „skupiny“** na mapě, uplatňují-li všechny firmy tržní strategii na stejném základě.
- 2) Druhým extrémem je **tolik strategických konkurenčních skupin, kolik je na trhu firem**. K tomu dochází, prosazuje-li každá z nich zcela odlišnou strategii.

Konstrukci mapy strategických konkurenčních skupin :

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

Pozn.

**Ideální proměnné bývají ty, které vystihují, jak se firmy samy snaží jedna od druhé na trhu odlišit ( širší sortimentu, cena, dumping, kvalita ... )**

Funkce mapy strategických konkurenčních skupin :

- **pomáhá určit nejbližší konkurenty - co je základem konkurenčního boje v jednotlivých skupinách, jak se v tomto skupiny liší**
- **pomáhá identifikovat mezery na trhu, tedy příležitosti pro nové strategické skupiny či uplatňování nových strategií**
- **kde je možné očekávat větší a kde menší konkurenční napětí**
- **trendy v odvětví - přesuny mezi nimi v minulosti, odhadovat záměry a vývoj do budoucna, možné důsledky pro na konkurenční tlaky v odvětví.**
- **bariéry vstupu – identifikovat je a určit intenzitu.**
- **obchodní jméno,**
- **marketingové schopnosti**
- **logistickou síť**
- **vyjednávací silou kupujících či dodavatelů**

# Hybné změnotvorné síly odvětví

**Každé odvětví prochází vývojem a jsou pro něj charakteristické trendy, které vyžadují určité strategické reakce ekonomických subjektů.**

**Na základě empirických zkušeností byl sestaven model životního cyklu odvětví.**

## **Životní cyklus odvětví**

- Vznik
- Růst
- Ustálení
- Dozrání
- Úpadek
- Poptávka
- Čas

**Noví zákazníci a způsob užívání produktu** – změn v charakteristikách spotřebitelů, kteří kupují produkt, a nové způsoby jeho užití mohou vyvolat nutnost přizpůsobení přístupu k zákazníkům ⇒ změny v komunikaci, marketingové nástroje, chování k zákazníkovi, segmenty v reklamě, public relations, podpoře prodeje).

Pro poznání **charakteristik** svých **zákazníků** je možné užít:

- **demografické charakteristiky** (věk, pohlaví, životní cyklus rodiny, její velikost...)
- **sociálně-ekonomické charakteristiky** (příjem, povolání, vzdělání, sociální statut...)
- **geografické charakteristiky** (regiony, velikost a typ sídel – město x venkov...)
- **životní styl**
- **očekávání od výrobků** (způsob užívání, cena, kvalita, sociální efekt...)

- **objem a frekvence užívání produktů**
- **výrobní inovace a změny technologií**
- **nové formy marketingu**
- nové formy komunikace
- **vstup nebo odchod významné firmy** – může jít o vytlačování drobných obchodníků řetězci.
- Vstup silné firmy do odvětví, fúzí nebo akvizicí, změni strukturu odvětví a konkurenčních vztahů.
- Cílem bývá využít novým způsobem své dovednosti nebo zdroje, zvýšit podíl na trhu,
- **rostoucí globalizace** , Globální konkurence měni především základy konkurenční výhody.
- **změny nákladové efektivnosti** – prudký nárůst nákladů na klíčové vstupy (energie, materiál, práce...) může podnítit rozvoj nových technologií, hledání substitutů
- **hybné síly plynoucí z makrookolí** – viz PEST

## **Klíčové faktory úspěchu**

### **Definice:**

**Klíčové faktory úspěchu vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé.**

Jsou hlavními determinantami úspěšnosti firmy v odvětví. Může jimi být nějaká **specifická přednost** plynoucí z určitých dovedností nebo vlastnictví zdrojů či stav, kterého firma musí dosáhnout, aby byla úspěšná.

- podkladem pro tvorbu firemní strategie
- ukazují manažerům, čemu v odvětví věnovat pozornost.

Klíčové faktory úspěchu lze obvykle nalézt v některých těchto oblastech:

### **1) organizace a řízení**

- pružnost organizační struktury
- zkušený management
- schopnost používat moderní řídicí přístupy
- typu reengineering, procesní řízení,
- projektové řízení
- informační systém

## **2) technologie**

- odbornost v technologii
- odbornost ve výzkumu a vývoji
- schopnost inovace výrobního procesu
- schopnost inovace výrobku
- užívání určité technologie

## **3) výroba**

- nákladová efektivnost (zkušenostní efekt,
- úspory v rozsahu, využívání kapacit)
- vysoká produktivita práce
- dostupnost kvalitních zdrojů, např. pracovních sil s potřebnými nebo zvláštními dovednostmi
- bezproblémová kvalitní výroba
- schopnost pružně reagovat na přání zákazníků, flexibilita v diferencování produktů

## **4) marketing**

- schopnost identifikovat potřeby zákazníků,
- definovat segmenty
- rychlé a efektivní převedení požadavků zákazníků do technických specifikací,
- úzkou spoluprací marketingového výzkumu, vývoje a výroby
- zkušený prodejní personál
- šířka a hloubka sortimentu
- efektivní marketingová komunikace a práce se značkou
- servisní zázemí, odborná asistence

## **5) distribuce**

- vlastní maloobchodní distribuční síť,
- výhodnost umístění prodejen
- bohatá distribuční síť
- velikost prodejních ploch
- pružnost dodávek
- výše distribučních nákladů
- logistické know-how



## **6) ostatní**

- přístup ke kapitálu
- celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu
- tradice, věrní konzervativní zákazníci

## **ZÁVĚR**

**Věcná podoba operačního prostoru souvisí s vymezením odvětví, ve kterém alokuje podnik své zdroje...**

**Volba věcné oblasti pro alokaci zdrojů vyžaduje detailní znalost prvků a vztahů...**

**Odvětví – jeho uspořádanost může mít atomizovanou strukturu nebo strukturovanou...**

**Pomůcka – mapa strategických konkurenčních skupin...**

**vývoj odvětví probíhá podle modelu životního cyklu....**

**Definice klíčových faktorů úspěchu... podmínka pro identifikaci hlavních předností strategického subjektu...**