

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 :

FAKTOR	CHARAKTERISTIKA	STRATEGICKÝ DOPAD
---------------	------------------------	--------------------------

Velikost trhu	Celkový obrat => velké trhy přitahují korporace... Malé trhy naopak => slabá stránka výhodou
----------------------	---

Geografický rozsah konkurence	Globální, regionální, lokální (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 ...

Konkurenti ..	počet, velikost	Monopol, oligopol, monopolní konkurence (dominantní hráči ovlivní ceny, malé podniky se přizpůsobí...)
ZÁKAZNÍCI		Počet a velikost => vyjednávací síla kupujících
VSTUPNÍ BARIÉRY		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...
VÝSTUPNÍ BARIÉRY		Např .provázanost firem či divizí,fixní výstupní náklady, vysoké investice bez variantního použití, => vysoká rivalita konkurentů, cenová válka, nasycený trh...
DIFERENCIACE PRODUKTU		čím vyšší diferenciacce, tím nižší rivalita mezi firmami. Menší síla zákazníků při přechodu mezi prodávajícími
MÍRA HOSPODÁRNOSTI		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 diferenciacce 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 rozděluje 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, změny strukturu odvětví a konkurenčních vztahů.
- Cílem bývá využít novým způsobem své dovednosti nebo zdroje, zvýšit podíl na trhu,
- **rostoucí globalizace** , Globální konkurence mění 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...