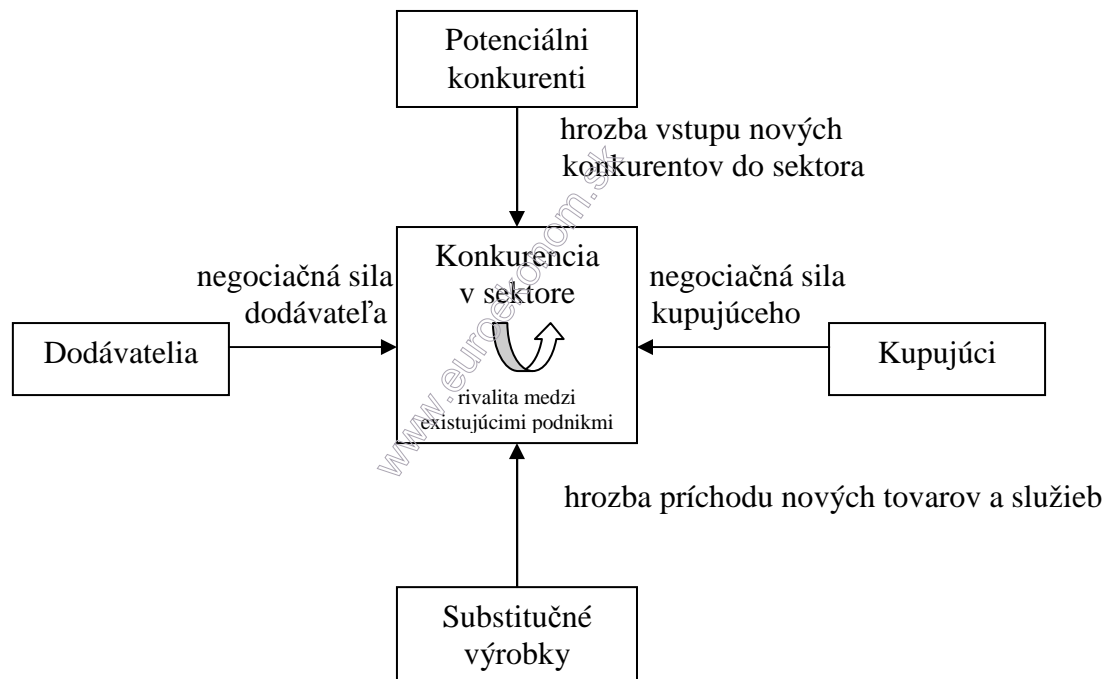


Charakterizujte podstatu konkurenčnej analýzy a základné metódy analýzy jednosektorových aktivít. Popíšte podstatu a význam generických konkurenčných stratégií podniku.

ANALÝZA KONKURENCIE

- je jedným z aspektov externej strategickej diagnostiky podniku
- základ predstavujú v tejto oblasti práce M. Portera, podľa ktorého je konkurenčná stratégia konkretizovaná a základe analýzy odvetvia a postavenia podniku v odvetví
- Porter vymedzil hlavné faktory analýzy konkurenčného prostredia a vytvoril schému 5 konkurenčných síl:
 - existujúce podniky
 - potenciálni konkurenti
 - substitučné výrobky
 - klienti
 - dodávatelia



Pri analýze **existujúcej konkurencie** je zaujímavá stabilita pozície firiem, ktorú ovplyvňujú:

- počet firiem
- ich veľkosť
- vnútorné charakteristiky firiem
- charakter sektora

Druhým kritickým faktorom je **riziko vstupu nových konkurentov**, ktorí prinášajú doplnkové kapacity a snažia sa predat' svoje výrobky. Toto riziko treba hodnotiť na základe vstupných bariér pre daný sektor a tiež vzhľadom na odvetné opatrenia firiem, ktoré už na trhu existujú. Ide o agresívne obchodné akcie ako napr. zníženie cien, reklamu a podporu predaja, protiútoky na pôvodnom trhu prichádzajúcich s cieľom ich oslabenia na vlastnom poli.

Bariéry vstupu do odvetvia:

- významnosť úspor z rozsahu
- minimálna veľkosť výroby potrebná na udržanie
- stupeň diferenciácie výrobkov
- technologické normy
- certifikácia
- clá
- dopravné N
- nadbytočné výrobné kapacity v odvetví
- potrebný čas a N pre implantáciu v odvetví

Ak sú vstupné bariéry vysoké, riziko príchodu nových konkurentov je malé. V opačnom prípade sa očakáva rast konkurencie.

Tretou potenciálnou hrozbou pre podnik je **riziko substitúcie**. Každý podnik v určitom odvetví je potenciálnym konkurentom pre iné odvetvia.

substitút = výrobok alebo služba, ktorý môže nahradiť pôvodný výrobok alebo službu,

- uspokojuje podobné potreby
- čím je jeho cena nižšia a kvalita vyššia, a čím nižšie sú N na prestup k substitučnému výrobku, tým vážnejšie sú hrozby

Štvrtým faktorom je **klient** – základný prvok sféry dopytu resp. spotreby. Ovplyvňuje intenzitu konkurencie tlakom na znižovanie cien, vyžaduje najvyššiu kvalitu.

Schopnosť klientely ovplyvňovať konkurenciu firiem závisí od:

- stupňa koncentrácie klientov
- veľkosti podielu nákupov zákazníkov od daného sektora
- diferenciácie výrobkov
- hrozby integrácie

Posledným faktorom konkurencie je **dodávateľ**. Silní dodávatelia majú tendenciu pohľtenia svojej klientely. Môžu vytvárať tlaky na odberateľský sektor, zvyšovaním cien, diktovaním kvality a sortimentu výrobkov a služieb.

Identifikácia týchto 5 faktorov umožňuje podniku odhaliť svoje prednosti a nedostatky vo vzťahu k ostatným podnikom a na základe toho predvídať vývoj konkurencie a strategické akcie konkurentov na trhu.

Hodnotenie konkurencie:

- silné a slabé stránky konkurencie
- pohľad konkurencie na okolie
- ciele sledované konkurenciou
- rozhodovanie a rozdelenie moci

ANALÝZA JEDNOSEKTOROVÝCH AKTIVÍT

Dôležité je identifikovať podniky, ktoré používajú rovnaký typ stratégie, teda patria do rovnakej strategickej skupiny. Konkurencia vnútri určitej skupiny s rovnakou stratégiou spočíva v odlišnostiach taktiky v rôznych oblastiach:

- kvalita výrobkov
- podmienky financovania
- škála poskytovaných služieb
- štruktúra a výška N

Konkurencia medzi strategickými skupinami je založená na odlišnosti stratégie.

Analýza konkurencie v sektore sa zameriava na existenciu strategických skupín podnikov v sektore a ich mapovanie v závislosti od 2 parametrov:

- stupňa špecializácie
- typu technológie

GENERICKÉ KONKURENČNÉ STRATÉGIE

Generický prístup

- identifikuje určité spoločné znaky konania úspešných podnikov bez väzby na súbor ohraničujúcich faktorov
- predpokladá, že určité stratégie sú takmer vždy vhodné bez ohľadu na konkrétnu situáciu
- tieto stratégie sú označované ako generické (modelové, typové) – určité stratégie sú vždy vhodné bez ohľadu na konkrétnu situáciu

1. Porterove konkurenčné stratégie

Porter navrhol tri generické podnikateľské stratégie, ktorými môže určitý podnik prekonať svojich konkurentov. Sú to :

1. stratégia minimalizácie N (nákladového vodcovstva) - cieľom je prekonať konkurentov produkciou tovarov alebo poskytovaním služieb pri nižších nákladoch.

Nákladový vodca sa rozhoduje pre úzky rozsah výrobkovej diferenciácie. Diferencuje len do takej miery, aby udržal nízke náklady. Výrobky inovuje až vtedy, keď si to prajú spotrebiteľia, aby nestratil trh. Ignoruje rozdielne trhové segmenty a zameriava sa na priemerného spotrebiteľa kvôli čo najnižším nákladom.

Nákladové vodcovstvo vyžaduje veľký podiel na trhu, pretože musí nakupovať vstupy v pomerne veľkých množstvách, a preto sa dostáva do silnejšej pozície voči dodávateľom.

2. Diferenciačná stratégia - zmyslom je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vytvorením výrobku alebo služby, ktorý je spotrebiteľom z určitého hľadiska vnímaný ako zvláštny, výnimočný alebo unikátny.

Ceny diferenciátora sú zvyčajne oveľa vyššie ako ceny nákladového vodcu. Spotrebiteľ ich akceptuje, pretože dôveruje kvalite, preto je cena stanovená do takej výšky, do akej ju cieľový trh znesie.

Diferenciátor hľadá na trh ako na súbor množstva segmentov, pričom sa rozhoduje, či bude široký diferenciátor alebo bude obsluhovať len niektoré segmenty. Rozvíjanie výnimočných schopností nevyhnutných na získanie diferenciálnej výhody je nákladné a preto má diferenciátor vyššie náklady ako nákladový vodca.

3. Stratégia úzkeho zamerania - je upriamená na uspokojovanie potrieb obmedzenej skupiny spotrebiteľov alebo vyhraneného segmentu a nachádza príležitosti v podobe trhových medzier. Uplatňuje sa prostredníctvom diferenciácie alebo nízkych nákladov.

a) nákladová špecializácia – zameranie na úzky segment, ktorý je citlivý na cenu

b) diferenciačná špecializácia – konkuruje diferenciácii, ale orientuje sa na úzky trhový segment

Pred súpermi je špecialista chránený do tej miery, ako dokáže poskytovať výrobok alebo službu, ktoré oni nedokážu. Získava moc nad zákazníkmi, pretože rovnaký výrobok mu nedokáže dodať nikto iný. Špecializačná stratégia dovolí podniku zostať blízko pri svojich zákazníkoch a reagovať na ich meniace sa potreby.

Špecialista je ohrozovaný náhlym zmiznutím segmentu v dôsledku inovačnej zmeny alebo zmeny vkusu a záľub spotrebiteľov

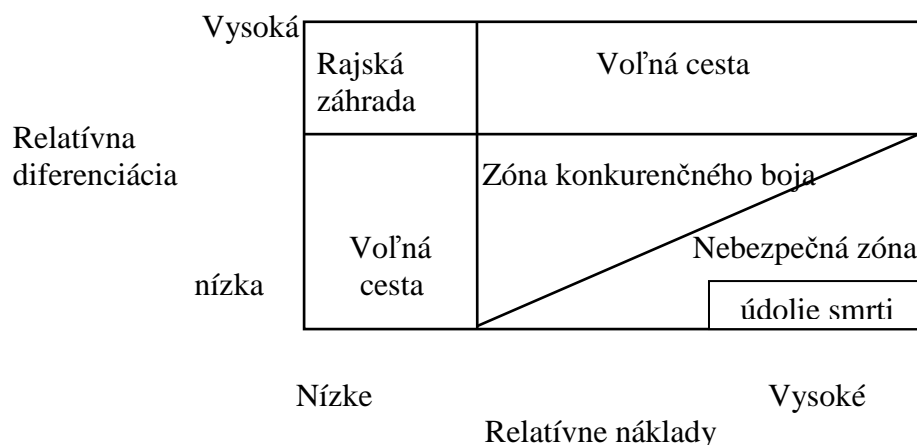
2. Hallov konkurenčný model

- pre praktické účely jestvujú len dve generické stratégie a ich kombinácie sú úspešné :

1. akýkoľvek podnik môže odlíšiť svoje produkty od všetkých ostatných, aby bol úspešný
2. podnik musí docieľiť nákladovú pozíciu, ktorá je primeraná jeho schopnosti diferencovať produkt

Ideálna kombinácia vysokej diferenciácie a nízkych nákladov je na trhu takmer neporaziteľná. Úspešný je aj vysoko diferencovaný produkt napriek pomerne vysokým nákladom, keď vyvolá silný dopyt. Obdobne málo diferencovaný a nízkonákladový produkt bude ešte stále konkurencieschopný.

Umožňuje rýchlu a prehľadnú orientáciu v konkurenčnom prostredí a zdôvodňuje strategickú pozíciu podniku primeranú jeho schopnostiam.



3. Mintzbergova typológia stratégií

Mintzberg navrhol alternatívnu typológiu generických stratégií odzrkadľujúcu rastúcu zložitosť podnikateľského prostredia.

Poskytuje súhrnný a vnútorne prepojený súbor stratégií rozdelený do piatich skupín :

1. poloha kmeňového podnikania - skúmanie, v ktorej fáze výrobného procesu sa nachádza dané podnikanie, ak na začiatku (primárne odvetvia – ťažba), ak v strede (sekundárne odvetvia - spracovateľský priemysel), ak na konci (terciárne odvetvia – distribúcia)
2. odlíšenie kmeňového podnikania - stanovuje faktory, ktoré umožnia podniku dosiahnuť konkurenčnú výhodu, a tak prežiť vo svojom prostredí :
 - stratégia diferenciácie - cenová, imidžu, podpory, kvality, dizajnu, nediferenciácia
 - stratégia priestoru - odlišenie prostredníctvom veľkosti, rozmanitosti a počtu obsluhovaných trhov (žiadna segmentácia, segmentácia, výklenok, dokonalé prispôsobenie sa zákazníkovi)
3. rozvíjanie kmeňového podnikania - doplnenie pôvodného podnikania o nové produkty, trhy, prípadne oboje
4. rozširovanie kmeňového podnikania - pôsobenie mimo hraníc pôvodného podnikania
5. pretvorenie kmeňového podnikania - podnikanie treba nielen upevniť, ale tiež novým spôsobom vymedziť a usporiadať, a teda v podstate pretvoriť

4. Typológia stratégií podľa Milesa a Snowa

- vymedzili generické stratégie podľa toho, ako podniky reagujú na vonkajšie trendy.
 - podniky kategorizujú podľa toho, ako sa dokážu vyrovnáť so zložitou a nestálosťou prostredia :
1. Obrancovia - snažia sa brániť úzku trhovú pozíciu. Nemajú záujem vyhľadávať príležitosti mimo svojej podnikateľskej oblasti, a preto len zriedka uskutočňujú významné zmeny. Pozornosť venujú zlepšovaniu efektívnosti súčasných operácií.
 2. Pátrači - stále vyhľadáujú nové produkty a trhové príležitosti. Sú zdrojom častých zmien. Nízky stupeň formalizácie a decentralizovaný systém kontroly.
 3. Analyzátori - pôsobia v dvoch rozdielnych prostrediach. Pozorne sledujú kľúčových konkurentov, aby v pravý čas položili dôraz na výrobo-ekonomickú efektívnosť v stabilnom prostredí a zavádzali výrobkové inovácie v meniacom sa prostredí.
 4. Reagujúci - odpovedajú na trhové výzvy neuváženým a nezosúladeným spôsobom. Nie sú schopní primerane reagovať. Ich stratégia je nepredvídateľná.