

Konkurenti jako stakeholderi firmy

Pojetí



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

MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

Konkurenti jako stakeholderi firmy

- **Vymezení odvětví**
- **Intenzita rivality v odvětví - kritéria**
- počet a vyrovnanost konkurentů, míry růstu trhu, fixních a skladovacích nákladů,
- diferenciací produktu a přechodových nákladů,
- prudké změny výrobních kapacit, odlišnosti konkurentů a jejich strategických záměrů a překážek výstupu.
- (Porter, 1998).

Konkurenti – vymezení

- **Tradiční pojetí**
- Jasně vymezené hranice odvětví (nomenklatura ekonomických činností, Evropa – NACE, USA – SIC)
- Každé odvětví má jasné rysy (podnik patří do jednoho odvětví dle nomenklatury ekonomických činností)
- Lze plánovat budoucnost (souhrnné charakteristiky odvětví – databáze Passport, web Ministerstva průmyslu a obchodu)
- Tradiční pojetí je mnohdy problematické – existují trhy napříč odvětvími, odvětvové hranice se rozostřují

Konkurenti

- **Trend zostřování**
- **Důvody:**
 - modernizace technologií a následný růst produktivity práce.
 - Stupeň progresivity výrobku (Synek, 2007)
 - $SP = \left(1 - \frac{ts}{tp}\right) * \left(1 - \frac{Ks}{Kp}\right)$
 - *ts – doba, která uplynula od nástupu inovace*
 - *tp – předpokládaná délka životního cyklu inovace*
 - *Ks – počet konkurentů již vyrábějících analogický výrobek*
 - *Kp – předpokládaný počet konkurentů*
- **Další důvody:**
 - Dynamika asijských ekonomik
 - Nasycenost stávajících trhů

Konkurenti

- **Postup analýzy:**
- 1. Vymezení současných a potenciálních konkurentů – identifikace konkurentů
- 2. Volba kritérií pro analýzu konkurentů
- (cíle, hodnoty, charakteristika zákazníků, náklady, tržní podíl, ziskovost, finanční zdroje)
- analýza konkurentů dle zvolených kritérií
- Prognóza chování konkurentů

Způsoby analýzy konkurence

- **Statický**
 - konkurence na základě cen a nákladů (technologie zůstávají), porovnávána aktuální pozice konkurentů (vertikální analýza rozvahy, výsledovky, poměrové ukazatele)
- **Intenzivní**
 - růst nákladů (reklama), snížení cen, následné snížení zisků, porovnáván vývoj pozice konkurentů (horizontální analýza ukazatelů)
- **Dynamický**
 - inovace, koeficient inovací

Způsoby analýzy konkurentů

- **Analýza konkurentů – příklady ukazatelů**
- **Srovnání dílčí**
- vybraná oblast hospodaření (ziskovost, likvidita)
- Ziskovost $\frac{zisk}{zdroj}$
- Likvidita $\frac{likvidniaktiva}{kratkdluhy}$
- **Srovnání komplexní**
- podnik jako celek (různé aspekty podnikové ekonomiky ve vzájemných vazbách)

Konkurenti

- **Kritéria sledování podniku:**
- Počet organizací poskytujících substituty a jejich velikost
- Financování organizací poskytujících substituty
- Počet organizací poskytujících alternativní služby
- Financování organizací poskytujících alternativní služby
- Vztahy s konkurencí (koexistence vs spolupráce vs rivalita)

Konkurenti

- **Substituty - pokračování**
- Vzájemně zaměnitelné produkty
- Analýza cen - pokud se zvýší cena jednoho statku, zvýší poptávku po druhém statku(?) - vztah mezi změnou ceny poptávaného zboží a změnou poptávaného množství se nazývá **cenová elasticita poptávky**.
- Koeficient cenové elasticity poptávky:
- poměr mezi tím, o kolik procent se zvýší (sníží) poptávané množství, když se cena sníží (zvýší) o jedno procento

Využití

- Nové příležitosti mimo aktuální konkurenční prostor – vyhýbání se konkurenčnímu střetu
 - Výjimečné zdroje,
 - Výjimečné schopnosti
 - Výjimečné postavení
 - **Metodika VRIO**
- **Metodika VRIO**
 - **Přináší zdroj hodnotu?**
 - Ano velmi: 3 body
 - Průměrně: 2 body
 - Spíše ne: 1 bod
 - Stejně bodováni i u dalších otázek
 - **Je zdroj vzácný?**
 - **Je zdroj napodobitelný konkurencí?**
 - **Je zdroj organizačně využitý?**

Cíl konkurenční analýzy

- **Zjištění konkurenční výhody**
- Charakteristika a efektivnost využití zdrojů u konkurentů, porovnání s vlastními zdroji.
- **Závěry** – naše zdroje jsou
- Trvalá konkurenční výhoda (10-12 bodů dle metodiky VRIO)
- Dočasná konkurenční výhoda (8-9 bodů dle metodiky VRIO)
- Zdroj nepředstavuje ani konkurenční výhodu, ani konkurenční nevýhodu (6-7 bodů dle metodiky VRIO)
- Konkurenční nevýhoda (4-5 bodů dle metodiky VRIO)

Nekalá konkurence

- klamavá reklama (vyvolání mylné představy o zboží nebo službách),
- klamavé označení zboží a služeb (uvádění skvělých cen bez DPH),
- vyvolávání nebezpečí záměny (užití obchodní firmy nebo jména osoby, užití specifických znaků společnosti nebo třeba specifických obalů zboží ke klamání zákazníka),
- parazitování na pověsti podniku, služeb nebo výrobků konkurenta, podplácení,
- zlehčování, porušování obchodního tajemství a ohrožování zdraví spotřebitelů a životního prostředí.

Porovnání s konkurenty

- **Zjištění pozice**
- **Postup při přípravě dat**
- Výběr srovnatelných subjektů (odvětví, tržby, počet pracovníků)
- Výběr ukazatelů (různé skupiny, vzájemně nezávislé, obecně přijímané)
- Konstrukce a propočet ukazatelů (jednoznačnost, nezkreslovat výpočet vkládáním extrémních hodnot)
- Zjišťování homogenity souboru dat za srovnávané podniky (prostřednictvím variačního koeficientu)

Srovnávací metody

- Prosté pořadí
 - Bodovací metoda
 - Metoda normované proměnné
 - Metody vzdálenosti od fiktivního podniku
 - Metoda srovnání s nejlepším podnikem
 - (Špička, 2017, Neumaierová, 1996)
-
- Metody na sebe navazují jemností statistického pohledu. Jemnější metody překonávají zkreslení způsobená nastáním extrémních hodnot u jednotlivých ukazatelů.

Prosté pořadí

- Každý podnik dostane za každý ukazatel dílčí pořadí (hodnota ukazatele může být maximalizována, např. rentabilita, minimalizována, např. doba obratu,
- nebo optimalizována, např. likvidita). Ukazatele mohou mít stejnou nebo různou váhu.
- Podnik s nejmenším součtem dílčích pořadí je hodnocen jako nejlepší.

Bodovací metoda

- Původní hodnoty ukazatelů x_{ij} (ukazatel i v podniku j) jsou převedeny na body b_{ij}
- Maximalizovaný ukazatel $b_{ij} = (x_{ij}/x_{i\max}) * 100$
- Minimalizovaný ukazatel $b_{ij} = (x_{i\min}/x_{ij}) * 100$

- Výslednou charakteristikou je průměrný počet bodů podniku j za všechny ukazatele, podle kterých je srovnáváno.
- Je možné použít váhy vyjadřující různý význam jednotlivých ukazatelů.

Metoda normované proměnné

- Hodnoty ukazatelů x_{ij} jsou převedeny na srovnatelná bezrozměrná čísla
- $U_{ij} = (x_{ij} - x_i) / s_{x_i}$ (maximalizace)
- $U_{ij} = (x_i - x_{ij}) / s_{x_i}$ (minimalizace), kde
- x_i – průměr ukazatele i
- s_{x_i} – směrodatná odchylka ukazatele i
- Výslednou charakteristikou je aritmetický průměr normovaných hodnot podniku j za všechny ukazatele, podle kterých je srovnáváno.
- Je možné použít váhy vyjadřující různý význam jednotlivých ukazatelů.

Metoda vzdálenosti od fiktivního podniku

- Fiktivní podnik – vytvořený z nejlepších hodnot ukazatelů
- Skutečný podnik – zkoumá se, jak daleko je od fiktivního coby ideálu
- Vzdálenosti jsou zkoumány na normovaných veličinách
- Vzdálenost $d = \sqrt{\frac{1}{p} \sum (u_{ij} - u_o)^2}$
- Metoda navazuje na metodu normované proměnné.

SPIDER analýza

- Paralelní ukazatelová soustava zobrazená formou grafu
- Soustava obsahuje čtyři skupiny ukazatelů:
 - rentability,
 - likvidity,
 - struktury finančních zdrojů,
 - struktury majetku.

Roztřídění podniku do skupin

- **Nadprůměrné, podprůměrné.**
- Jednodušší třídící metoda (podniky jsou děleny do dvou skupin)
- Lze využít výsledků metody normované proměnné.
- **Podrobnější členění**
- (tercily, kvartily – tři, čtyři skupiny)
- Vhodnější je třídění do více skupin – **shluková analýza (cluster analysis)**
- (Špička, 2017)

Zdroje

- Brealey, R.A., Myers, S.C., Allen, F. (2014). Teorie a praxe firemních financí. Brno BizBooks.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C. (2007). Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. New Haven, Yale University Press.
- Neumaierová, I., Kislingerová, E. (1996). Vybrané příklady firemní výkonnosti podniku. Praha VŠE.
- Porter, M. (1998). Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction. 1.edition.
- Porter, M. E. (1994). Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha Victoria Publishing.
- Špička, J. (2017). Finanční analýza z pohledu zájmových skupin. Praha C. H. Beck.



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



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons
Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.

