

Analiza otoczenia branżowego

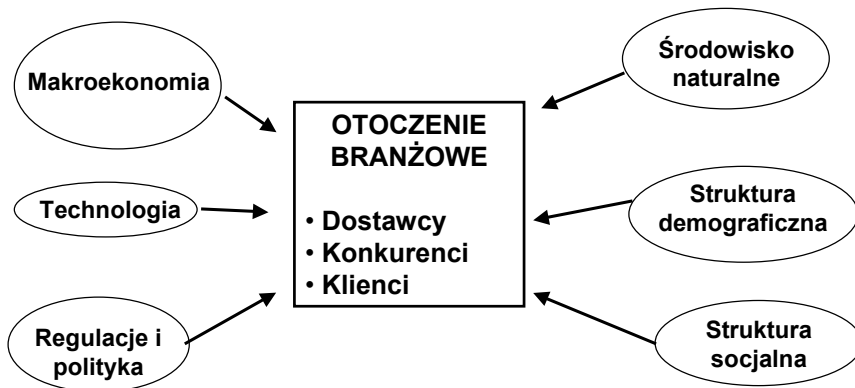
ZARYS

- **Cele analizy branżowej**
- **Od analizy otoczenia do analizy branży**
- **Porter's Five Forces (5 sił Portera)**
- **Stosowanie analizy branży**
- **Określanie właściwej branży i rynku**
- **Rozszerzenie modelu 5 sił**
- **Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu**

Cele analizy branżowej

- **Zależności: struktura branżowa - konkurencja - poziom rentowności w branży**
- **Oszacowanie atrakcyjności branży**
- **Struktura branży a poziom jej rentowności**
- **Szanse na zmianę struktury branży - wpływ na poziom jej rentowności**
- **Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu**

Od analizy otoczenia do analizy branży



Rentowność branż w USA

INDUSTRY	RETURN ON EQUITY (1985-'97)
Drugs	20.3
Food and kindred products	14.8
--of which Tobacco products	19.6
Instruments and related products	11.2
Electrical, and electronic equipment	11.0
Rubber and misc. plastics products	10.7
Printing and publishing	10.6
Fabricated metal products	9.9
Aircraft, guided missiles, and parts	9.7
Petroleum and coal products	9.6
Retail trade corporations	8.9
Paper and allied products	8.5
Textile mill products	7.6
Wholesale trade corporations	6.5
Stone, glass and clay products	6.8
Machinery, exc. electrical	6.0
Nonferrous metals	5.6
Motor vehicles and equipment	5.5
Iron and Steel	2.6
Mining corporations	2.7
Airlines	1.1

Rentowność branż w USA, 1986-97: EVA, Market Value Added, and ROA

<i>Industry</i>	<i>EVA/CE</i>	<i>MV/CE</i>	<i>ROA</i>
Tobacco	0.0936	3.2314	14.3979
Computer Software & Services	0.0590	4.0331	10.3530
Entertainment	0.0442	2.8240	8.4403
Personal Care	0.0281	2.8700	8.005
Medical Products	0.0276	3.0987	9.5384
Food Processing	0.0251	1.7090	8.5306
IT Consulting Services	0.0206	2.7136	6.5260
Drugs & Research	0.0065	3.3807	7.6439
Chemicals	0.0029	1.8195	7.9589
Beverages	0.0018	2.1688	5.5960
Eating Places	0.0014	2.3246	6.8867
Textiles	-0.0012	1.9392	7.4093
Building Materials	-0.0056	1.5521	5.6250
Metals	-0.0101	1.7447	-
Telephone Companies	-0.0124	1.3680	4.6181
Semiconductors & Components	-0.0126	2.0560	5.9906
Aluminium	-0.0128	1.4844	-
Paper & Products	-0.0149	1.2902	5.2342
Broadcasting & Publishing	-0.0149	1.8042	6.0059
Cars & Trucks	-0.0150	0.9473	2.1660
Computers & Peripherals	-0.0306	1.7332	3.1143
Electrical Products	-0.0327	1.3056	4.6276
Aerospace & Defence	-0.0331	1.3982	4.8390
Railroads	-0.0340	1.0257	3.7780
Airlines	-0.0416	1.1676	0.9866
Construction & Engineering	-0.0458	1.6749	-
Steel	-0.0647	1.2967	2.2646
Mean (all industries)	-0.0110	1.8930	5.5989

Czynniki określające rentowność w branży

3 główne czynniki:

- Wartość produktu dla klientów
- Intensywność konkurencji
- Relatywna siła przetargowa w różnych ogniwach łańcucha wartości

Struktury branży

	<i>Konkurencja doskonała</i>	<i>Oligopol</i>	<i>Duopoly</i>	<i>Monopol</i>
<i>Koncentracja</i>	Wiele firm	Kilka firm	Dwie firmy	Jedna firma
<i>Bariery wejścia i wyjścia</i>	Brak barier	Znaczące bariery		Wysokie bariery
<i>Zróżnicowanie produktu</i>	Produkt jednorodny	Możliwości zróżnicowania produktu		
<i>Informacja</i>	Przepływ inf. doskonały	Ograniczony dostęp do informacji		

Pięć sił Portera



Groźba ze strony substytutów

Zależy od:

- Skłonności klientów do korzystania z substytutów
- Charakterystyki cena - właściwości substytutów

Groźba nowych wejść (konkurentów)

Zależy od barier wejścia. Źródła takich barier:

- Wymagania kapitałowe
- Ekonomia skali
- Bezwzględna przewaga konkurencyjna
- Zróżnicowanie produktowe
- Dostęp do kanałów dystrybucji
- Bariery prawne i regulacyjne
- Możliwości działań odwetowych

Siła przetargowa klientów / klientów

Wrażliwość cenowa klientów

- Koszty zakupu jako % całkowitych kosztów klientów
- Jak zróżnicowany jest nabywany produkt?
- Jak intensywna jest konkurencja pomiędzy nabywcami?
- Jak ważny jest kupowany produkt dla jakości produktów nabywców?

Relatywna siła przetargowa

- Wielkość i koncentracja nabywców w stosunku do sprzedawców
- Informacja nabywców
- Możliwości “wstecznej” integracji

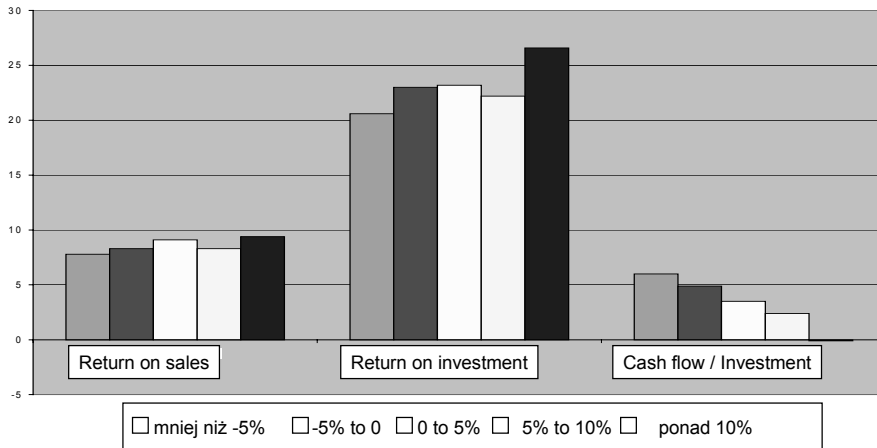
Uwaga: analiza dostawców jest analogiczna

Rywalizacja pomiędzy istniejącymi konkurentami

Stopień, w jakim rentowność w branży jest zmniejszana przez agresywną konkurencję cenową zależy od:

- Koncentracji (liczba i rozkład wielkości firm)
- Zróżnicowania konkurentów (różnice celów, struktura kosztów, itp.)
- Zróżnicowanie produktów
- Niewykorzystane możliwości produkcyjne i bariery wyjścia
- Warunki kosztowe:
 - Ekonomia skali
 - Stosunek kosztów stałych do zmiennych

Rentowność i wzrost rynku



Wpływ uzwiązkowienia na rentowność

	<i>Stopień uzwiązkowienia załogi</i>				
	<i>0%</i>	<i>1%-35%</i>	<i>35%-60%</i>	<i>60-75%</i>	<i>>75%</i>
ROI (%)	25	24	23	18	19
ROS (%)	10.8	9.0	9.0	7.9	7.9

[ROI = Return on Investment
ROS = Return on sales]

Stosowanie analizy “pięciu sił”

Prognozowanie rentowności w branży

- Przeszła rentowność nie musi świadczyć o przyszłej rentowności
- Jeśli możemy przewidzieć zmiany w *strukturze branży* - możemy przewidywać wpływ na *konkurencję i rentowność*

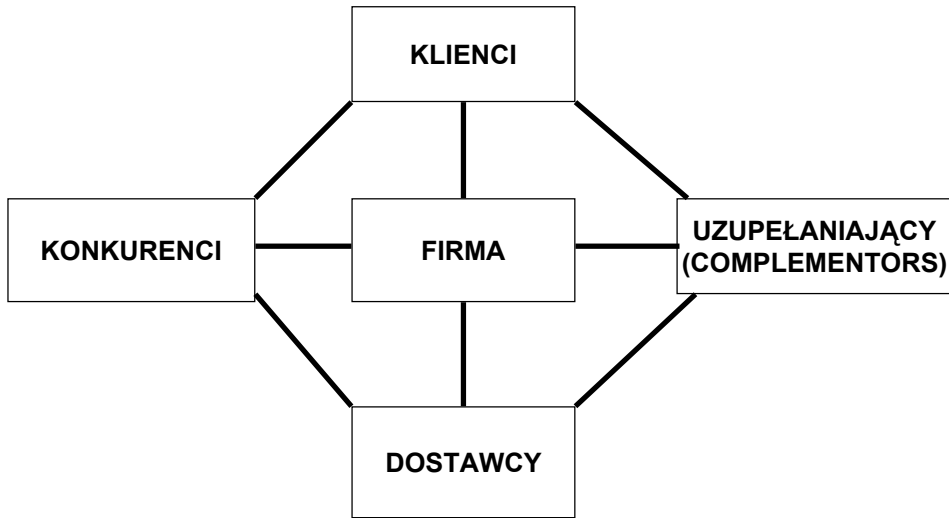
Strategie poprawy rentowności w branży

- Które zmienne strukturalne obniżają rentowność?
- Które mogą być zmienione przez indywidualne bądź kolektywne strategie?

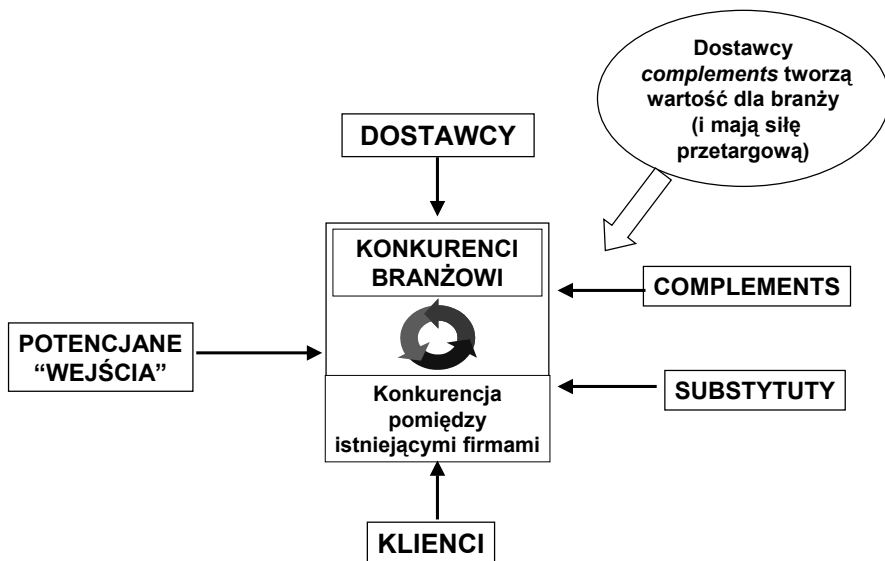
Określenie właściwej branży i rynku

- W jakiej branży jest Jaguar:
 - światowej branży motoryzacyjnej?
 - europejskiej branży motoryzacyjnej?
 - branży aut luksusowych?
- Kluczowe kryterium: SUBSTYTUCYJNOŚĆ
 - Strona popytu (klienci): substytucja pomiędzy typami samochodów; substytucja pomiędzy krajami?
 - Strona podaży (producenci): czy producenci mogą zmieniać typy samochodów i kraje produkcji?

Sieć wartości (the value net)



5 SIŁ CZY 6? Uzupełniający (complementors)



Konkurencja dynamiczna

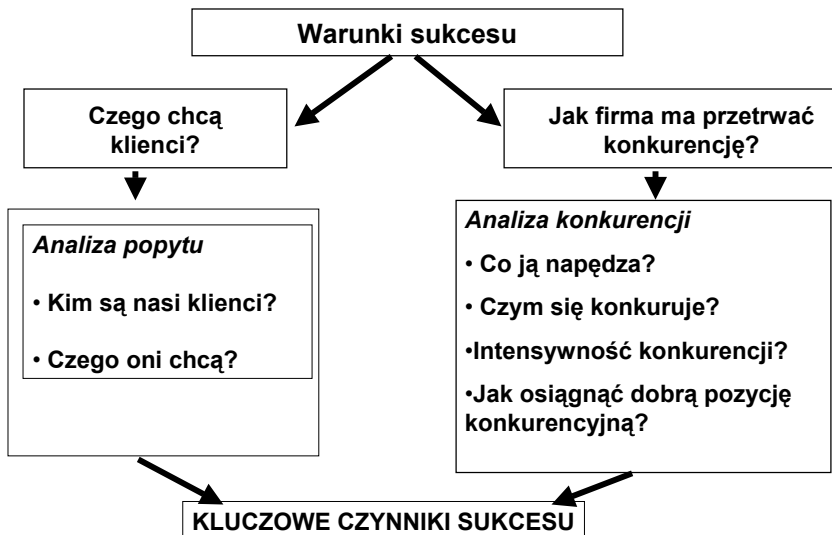
Model Portera zakłada:

- (a) struktura branży determinuje zachowania konkurencyjne
- (b) struktura branży jest stała

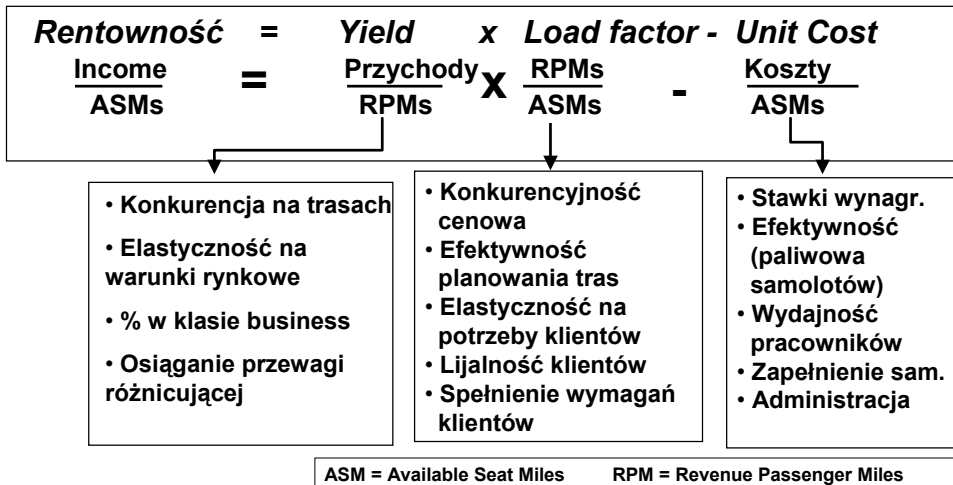
Ale konkurencja zmienia też strukturę branży:

- "Kreatywna destrukcja":
innowacje detronizują liderów rynkowych
- Hiperkonkurencja:
intensywne działania - nierównowaga - poprzez niszczenie i neutralizowanie przewag konkurencyjnych konkurentów

Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu



Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu przez *modelowanie rentowności*: branża lotnicza



Identyfikacja kluczowych czynników sukcesu przez analizę *profit drivers*: handel detaliczny

