

MUNI  
ECON

**MUNI**  
**ECON**

# **Strategický management**

Ing. Pavla Marciánová, Ph.D.

# Strategický plánovací cyklus

- **Struktura:**
- Strategický plánovací cyklus slouží jako základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů.
- **3 okruhy:**
- Analytická část
- Strategická část
- Realizační část

# Strategický plánovací cyklus

Definice poslání a cílů	Analytická část ↓
Externí analýza	
Interní analýza	
Definice řešených problémů	Strategická část ↓
Možnosti řešení	
Stanovení priorit a výběr strategie	
Operační plán	Realizační část
Realizace plánu	
Kontrola plánu a hodnocení	
Plán návazných činností	

# Definice poslání a cílů

- Východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou **výsledky strategických analýz**, které přímo souvisí se stanovením poslání společnosti a strategické vize, která definuje základní strategický cíl organizace.
- Cíle zájmových skupin mohou být rozporu př. Odbory a vedení podniku
- Vhodné stanovit cíle tak, aby odpovídaly **názorovému konsenzu** v širších souvislostech.
- **Strategické analýzy** se provádí **vzhledem k prostředí** v němž podnik existuje, a zároveň **vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím** podniku.

# Externí strategická analýza

- Zabývá se rozbořem skutečností z okolí firmy se zásadnějším vlivem na její činnost.
- Takto vymezené vnější prostředí definujeme jako **operační prostor**.
- Operační prostor je vymezen **územně** (strukturováno víceúrovňově) **a věcně**.

## Vnější prostředí – územní členění

- **Lokální prostředí** – bezprostřední vnější okolí, ze kterého subjekt může čerpat své vstupy na principu komparativní výhody nebo do něj umísťovat výstupy na principu konkurenční výhody, která musí být komparační výhodou pro zákazníka.
- Prostředí je charakterizováno hodnotovými parametry, právními normami, zvyklostmi apod.
- Prostředí prvního řádu

## Vnější prostředí – územní členění

- **Regionální prostředí** – homogenní struktura lokálních prostředí spojených jazykem, zvyklostmi, hodnotovými parametry.
- Struktura regionů velmi ovlivněna dělbou práce
- Prostředí druhého řádu



## Vnější prostředí – územní členění

- **Národní prostředí** – vymezeno hranicemi země, státu.
- Převodním můstkem mezi prostředími je např. měnový kurz, právní normy.
- Prostředí třetího řádu

## Vnější prostředí – územní členění

- **Prostředí mezinárodní** – vznikající cestou integračního uskupení, předpokládá zrušení národních hranic a vyrovnání parametrů prostředí v dřívějších jednotlivých prostředích národních
- Čtvrtý řád prostředí

## Vnější prostředí – územní členění

- **Prostředí světové globalizace** – vzniká postupnou internacionalizací ekonomických procesů. Parametry určuje ten nejvýznamnější.
- Prostředí pátého stupně.

# Vnější prostředí

- Obecně : podnik musí sledovat rozhodující **síly makroprostředí** (demografické, ekonomické, technologické, politické, sociální a kulturní) a dále **účastníky mikroprostředí ( stakeholders)**

# Vnější prostředí – věcné členění

- Týká se věcné podoby aktivit, které podnik provádí, souvisí s odvětvovou a oborovou podobou operačního prostoru.

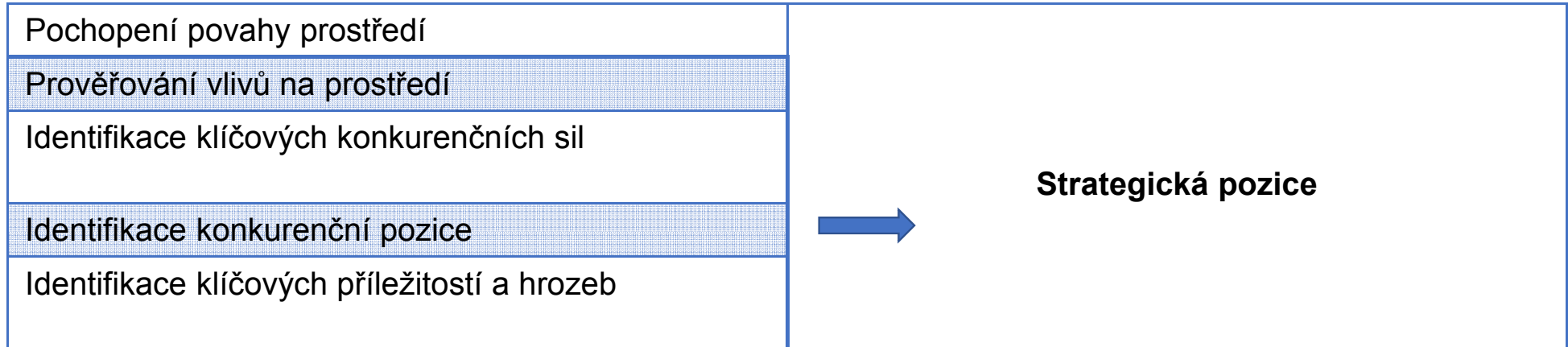
# Proces strategické analýzy podniku



# Strategická analýza vnějšího prostředí

- Odvíjí se od popisu dvou základních složek – konkurenčního okolí a makrookolí.
- Na základě jejich rozboru je pak možné identifikovat strategickou pozici podniku

## Vazba analýz prostředí na strategické pozice podniku





# Vnější okolí

- **Makrookolí** – faktory působící na makroúrovni, řídicí pracovníci mají vnímat širší souvislosti a poukázat na stávající i potenciální hrozby či příležitosti
- Metody – PEST analýza, 4C, tvorba scénářů, Holistický model atd.

# Vnější okolí

- **Mikrookolí – Odvětví, Konkurence** – nutné uvědomit si změnotvorné a hybné síly odvětví a dále klíčové faktory úspěchu – atraktivita.
- Metoda – mapa strategických konkurenčních skupin, Porterův model 5 sil (6 sil, 7 sil) atd.
- Z metod analýzy vnějšího prostředí je vždy třeba definovat ty **RELEVANTNÍ** a ty nadále zkoumat.

## Identifikace důležitých stakeholders



Zdroj: Oxford college of marketing

# Povaha prostředí

- **Prostředí statické** – lze odhadovat budoucí vývoj na základě jednoduchých statistických analýz historických dat.
- **Prostředí dynamické** - nelze při odhadu budoucího vývoje používat historická data jen částečně. Využití intuice a metod tvorby scénářů.

# Povaha prostředí

- **Míra komplexnosti** – odvíjí se od způsobu segmentace činností v rámci podniku (závisí i na organizační struktuře)
- Schopnost podniku pracovat s komplexně pojatými informacemi = konkurenční výhoda.

# Metody analýzy

- Okolní prostředí - síly v okolí podniku, které ovlivňují schopnost úspěšně prodávat výrobky cílovým zákazníkům.
- Skládá se ze sil nebo prvků, které jsou ovlivnitelné jen velmi málo, ale přímo ovlivňují prosperitu podniku.
- Nabízí příležitosti a hrozby – při správném odhadu – minimalizace rizika.

## **Před samotnou akcí je nutné:**

- Vyhodnotit prostředí, ve kterém se podnik pohybuje
- Vystopovat změny v hodnotách zákazníků
- Porozumět tomu jak tyto změny ovlivní výrobky a služby

## **Které otázky je třeba zodpovědět:**

- Jsme si vědomi změn v našem podnikatelském prostředí?
- Jak tyto změny sledujeme?
- Jak se mění potřeby, přání a hodnoty našich zákazníků?
- Co jsme v našich plánech udělali, abychom pružně reagovali na změny?
- Jak se odrážejí tyto změny ve firemních plánech, které chceme realizovat?
- Co bychom měli dělat v budoucnu jinak, abychom se se změnami vyrovnali?



# „Brašna na nářadí“

Co tvaruje budoucnost a jak by mohla vypadat?

PEST analýza

Jak atraktivní je tento trh a jaké jsou priority pro další rozvoj?

Model 5 sil

Jaké schopnosti potřebujeme, abychom úspěšně rozvíjeli podnik a aby se nám v těchto aktivitách dařilo?

Klíčové faktory úspěchu

Jak by se měly stanovit budoucí priority a kam je máme zaměřit?

Směrová matice politiky

# PEST analýza

- Zkratka – Politické Ekonomické Sociální a Technické faktory
- Existují i modifikace PESTEL – Ekologická, Legislativní

# PEST analýza

<b>Politicko-právní</b>	<b>Ekonomické</b>
Legislativa monopolů, zákony na ochranu ŽP, daňová politika, omezení zahraničního obchodu, politika zaměstnanosti, stabilita vlády	Obchodní cykly, trend růstu HNP, úrokové sazby, peněžní zásoby, inflace, nezaměstnanost, volné zdroje, dostupnost energie a náklady
<b>Sociálně kulturní</b>	<b>Technologické</b>
Demografické podmínky, distribuce příjmů, sociální mobilita, změny životního stylu, postoj k práci a volnému času, konzumní styl života, úroveň vzdělání	Vládní výdaje na výzkum, vládní a průmyslové zaměření na technologické aktivity, nové objevy (výsledky výzkumu a vývoje) rychlost přenosu technologií, míra zastarávání

# PEST analýza

- Politické – Ekonomické
- Které formy vyvolá změnu v našem odvětví?
- Které scénáře můžeme předvídat pro budoucnost?

# PEST analýza

- Sociální – Technologické



- Co budou muset organizace dělat, aby mohly dobře konkurovat?
- Kde se nacházíme my?

## Zdroje ke zpracování PEST analýzy

- Viz. Dokument Arcdata Praha – příklady zdrojů ke zpracování PEST analýzy podniku
- Viz. Telecom - příklady zdrojů ke zpracování PEST analýzy podniku

## PEST analýza – zaměření na vývojové trendy

- Předpokládá znalost o vývoji minulosti a současného stavu
- **Zaměření se na perspektivnost – metoda MAP**
- 1) Monitorování, identifikace faktorů - fáze **M**
- 2) Analýza jejich dosavadního působení (retrospektivní analýza) – fáze **A**
- 3) Predikce vývoje (perspektivní analýza) – fáze **P**
- **Ohodnocení relevantních faktorů – technika ETOP**  
(Environmental Threat and Opportunity Profile)

# Metoda tvorby scénářů

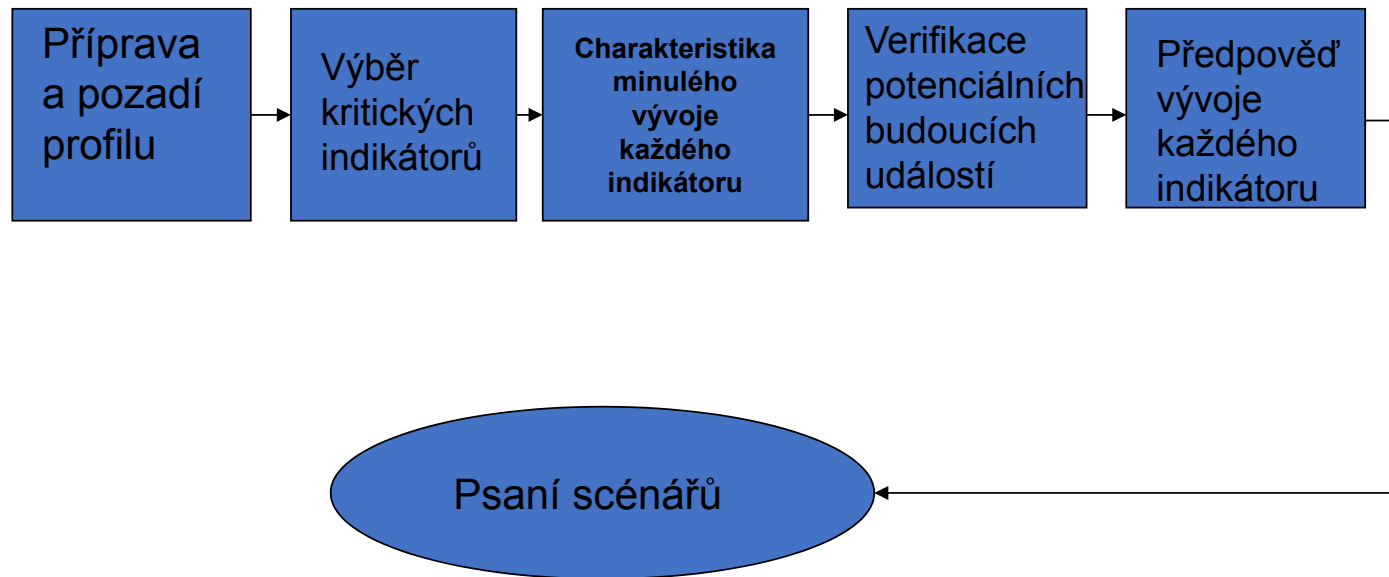
- Umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku v tomto prostředí na základě seskupování klíčových a řídicích vlivů, jež byly identifikovány v předchozích stadiích analýzy.
- Výsledkem je omezený počet logicky konzistentních, ale přitom rozdílných scénářů, které mohou být vzájemně srovnávány.



- 2 přístupy:
- **Tvorba scénářů na základě faktorů** – vhodná v případě, že faktorů ovlivňujících výsledek je velmi málo a faktory a jejich vzájemné interakce tak mohou být systematicky zkoumány.
- **Tvorba předem stanoveného počtu scénářů** – vhodná tehdy, je-li počet faktorů ovlivňujících výsledek mnoho. Většinou se snažíme vytvořit jen několik variant, které se od sebe výrazně liší (optimistická, průměrná – realistická a pesimistická varianta)

- Výsledné scénáře reprezentují výhledově možné varianty vhodné pro začlenění do procesu tvorby strategie podniku.
- **Přínosy:**
- Umožňuje testování citlivosti jednotlivých variant na změnu výchozích předpokladů
- Umožňuje zpochybnit některé vžitě předsudky a předpoklady výkonných manažerů

# Postup tvorby scénářů u firmy General Electric



# Postup tvorby scénářů u firmy General Electric

- **Příprava a pozadí profilu** – Odhad faktorů okolí:
- Demografický životní styl
- Ekonomika, legislativa a regulace vlády
- Věda a technologie

# Postup tvorby scénářů u firmy General Electric

- **Výběr kritických indikátorů:**
- Identifikace klíčových indikátorů oboru. Literární průzkum budoucích událostí, ovlivňujících vývoj klíčových indikátorů. Nominování Delphi panelu účastníků jejichž názor je cenný pro hodnocení budoucnosti oboru.
- Možné budoucí události



- **Charakteristika minulého vývoje každého indikátoru:**
- Vložení těchto dat do databáze pro TIA ( trend Impact Analysis). Analýza příčin minulého vývoje každého trendu. Příprava otázek pro paneů Delphi.

# Postup tvorby scénářů u firmy General Electric

- **Verifikace potenciálních budoucích událostí:**
- Provedení Delphi panelu:
- Hodnocení minulého vývoje
- Odhad potencionálního vlivu budoucích událostí
- Předpověď budoucích trendů
- Specifikace a dokumentace předpokladů předpovědi.

# Postup tvorby scénářů u firmy General Electric

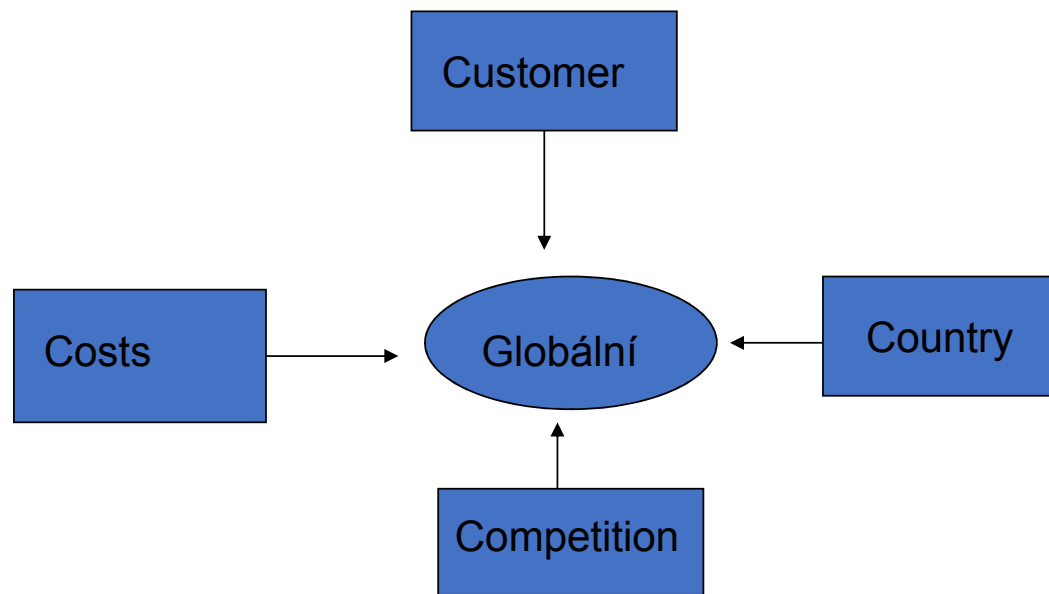
- **Předpověď vývoje každého indikátoru:**
- Provedení TIA (Trend Impact Analysis)
- Provedení CIA (Cross Impact Analysis) na základě výsledků literárního průzkumu a výstupů Delphi panelu.



# Postup tvorby scénářů u firmy General Electric

- **Psaní scénářů:** Literární deskripce alternativních budoucností založená na určitých předpokladech o relevantních silách okolí a jejich vztahů.

# Metoda 4C



# Customers – zákazníci

- Požadavky zákazníků jsou homogenní nebo se mezi regiony významně liší? Uspokojí homogenní produkt spotřebitele ve všech regionech?
- Jednotný marketing – existují – li v regionech podobné potřeby a univerzální životní styl, je možné užití jednotné marketingové strategie?

# Country – národní specifika

- Kulturní tradice a společenské normy – mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu, například díky různému vnímání podnětů při propagaci.
- Normy psané i nepsané.
- Př.Obchodní politika – všeobecný trend uvolnění hranic obchodu.
- Technické standardy př. ISO

# Competition - konkurence

- Globální konkurence – přibývá nadnárodních koncernů a řetězců
- Provázanost činností – může přispívat ke globalizaci

# Costs - náklady

- Náklady na vývoj – zejména pro výrobní podniky, náklady rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů.
- Economy of scales – díky velkým objemům zboží je subjekt schopen dosahovat významných úspor.
- Náklady na dopravu – mohou být zásadní bariérou globalizace. Snaha náklady omezovat budováním lepší dopravní infrastruktury.

- Po zhodnocení výše uvedených faktorů může podnik v rozhodování o uplatnění globální expanze dojít ke třem závěrům:

- **Globální strategie není potřebná ani efektivní**, protože mezi regiony jsou významné rozdíly. Překážky : dopravní náklady, lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru znevýhodněny, konkurence se odehrává právě na lokální úrovni.



- **Multiregionální strategie** v rámci globálního působení vyvolávají nutnost velkých objemů, protože regiony vykazují určitou heterogenitu, ale zároveň ekonomické a konkurenční podmínky. Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy.

- Globální homogenní strategie opodstatněná stejnorodostí regionů, většina konkurentů je globálních a neexistují žádné zásadní překážky pro vstup na mezinárodní trhy. Dosažení větší nákladové efektivity a zlepšení konkurenčního postavení na trhu je možné jen rozvinutím vlastní činnosti na globálním základě.

# Analýza odvětví

- Odvětví – skupina firem, jejichž produkty mají tolik společných charakteristik, že spolu soutěží o společného zákazníka.

## Základní charakteristiky odvětví 1/4

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Velikost trhu	Celkový obrat	Velké trhy přitahují korporace, které se snaží obsadit firmy s pevnou pozicí v atraktivních odvětvích. Malé trhy naopak nebývají v pozornosti nových a velkých firem.
Geografický rozsah konkurence	Globální, regionální, lokální	Prostorově vymezuje působení ekonomického subjektu a naznačuje globalizační tlaky.
Vývoj trhu	Fáze v životním cyklu trhu: Vznik, růst, nasycení úpadek	Odkrývá možnosti růstu firmy, její odbytový potenciál. Rychlý růst přitahuje nové firmy, úpadek zvyšuje rivalitu, zejména na trzích s vysokými vstupními bariérami.

## Základní charakteristiky odvětví 2/4

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Konkurenti: počet a velikost	Monopol, oligopol, monopolní konkurence	Dominantní firmy mají sílu ovlivnit cenu. Jejich rozhodnutí a reakce jsou provázané. Slabé a malé se musí přizpůsobovat.
Zákazníci	Počet a velikost	Malý počet zákazníků způsobuje velkou vyjednávací sílu kupujících, která tlačí na snižování ceny u dodavatele.
Míra vertikální integrace	Zpětná nebo dopředná, úplná či částečná	Způsobuje nákladové rozdíly. Zpětně integrované firmy mívají nižší vstupní náklady, ale zároveň omezený okruh dodavatelů, což je při změnách technologie podobně jako nevyužitá kapacita v době recese nevýhodou.

## Základní charakteristiky odvětví 3/4

Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Vstupní bariéry	Např. legislativní úprava, economy of scale, loajalita zákazníků atd.	Nízké přitahují konkurenty, především v etapě růstu, tím se snižuje profitabilita firem. Vysoké naopak jejich ziskovost a pozice chrání.
Výstupní bariéry	Např. provázanost podniků či divizí, fixní výstupní náklady	Jsou-li vysoké, mají za následek velkou rivalitu konkurentů, která často vede k cenové válce, především při nasycenosti trhu a následném úpadku poptávky.

## Základní charakteristiky odvětví 4/4

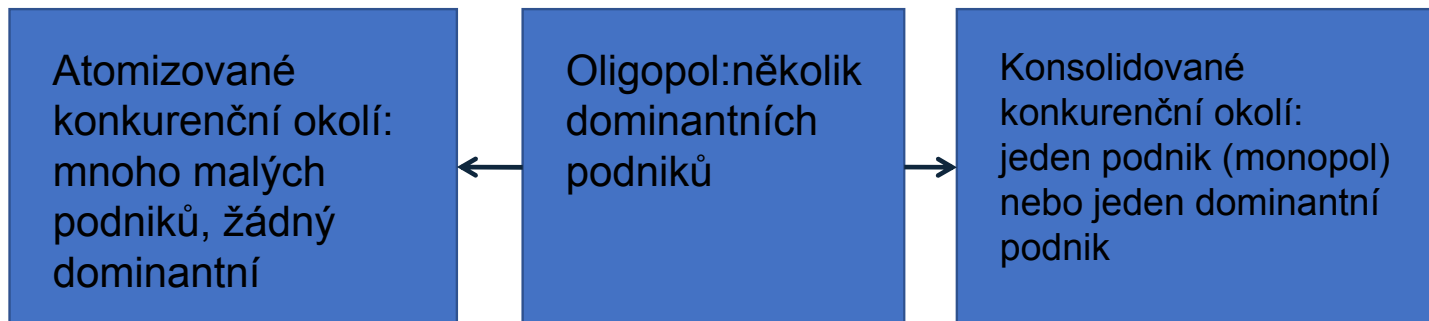
Faktor	Charakteristika	Strategický dopad
Diferenciace produktu		Čím vyšší diferenciaci, tím nižší rivalita mezi firmami. Zákazníci tak mají také menší sílu díky ztížení přechodu od jednoho prodávajícího ke druhému.
Míra hospodárnosti	Zkušenostní efekt, economy of scale, využití kapacit	Snaha o dosažení větší míry hospodárnosti zvyšuje požadavky na tržní podíl a objem produkce, aby byla firma nákladově konkurenceschopná

# Struktura odvětví

- Výchozí krok pro provádění dalších analýz
- Chceme-li prozkoumat tlaky, síly a mechanismy, které odvětví formují a určují jeho atraktivitu a výhledy do budoucna, musíme nejdříve zjistit, z jakých prvků se systém skládá, jaké jsou jeho vazby, čím jsou vazby ovlivněny a jaké další souvislosti tento systém vymezují.



# Struktura odvětví



## Atomizované konkurenční okolí

- charakterizuje zpravidla nízká úroveň vstupních bariér a malé diference výroby.
- Obojí dohromady vyvolává cyklus konjunktury a úpadku. Kdykoliv je silná poptávka slibující vysoký zisk, nízké bariéry vstupu do odvětví umožňují příchod mnoha nových firem. Tak nastane přebytek kapacity, což vede k poklesu cen – cenová válka snižující dosažitelný zisk. Situace se ustálí až při vyrovnání kapacity daného odvětví s poptávkou po produktech. (U DoKo z LR zisk = 0)
- Je spíše hrozbou. Podniky, aby přežily musejí minimalizovat náklady – tak dosáhnout vysoký zisk při konjunktře a přežijí úpadek.
- Př. Burza

# Konsolidované odvětví

- Typický je malý počet firem s velkým tržním podílem, případně jediná firma monopol a existence vstupních bariér. Produkty mohou být homogenní i diferencované. Akce jednoho podniku tak ovlivní chování ostatních konkurentů.

# Konsolidované odvětví

- Je-li v odvětví jen několik firem s podobnými tržními podíly, pak je jako strategie vhodná velká diferenciací produktu prostřednictvím kvality, dodacích podmínek, mkt komunikace a to vše bez výrazných cenových změn. ( Cenu by ostatní následovaly)

# Konsolidované odvětví

- Je-li v odvětví jedna dominantní firma a vedle ní několik menších tzv. konkurenční lemy, pak ceny stanovuje dominantní firma, které ostatní musejí respektovat, (vyšší ceny by znamenaly odliv zákazníků).
- Podniky kolem dominantní firmy nevyužívají economy of scale, takže by pokus o snížení ceny ani dlouho nevydržely. Zvýšení odbytu konkurenčního lemu lze tedy např. nacházením tržních výklenků a jejich vyplňováním prostřednictvím diferenciací např. lepší kvalitou, komunikací, službami, komplementy.
- Příklad: Hypermarkety a menší obchody v okolí

## Mapa strategických konkurenčních skupin

- Analytický nástroj, který rozděluje firmy v odvětví tak, že každá jejich skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurujících na podobném základě nebo s podobnými záměry.
- Krajním případem je existence **jediné skupiny**, uplatňují-li všechny firmy tržní strategii na stejném základě.
- Druhým extrémem je **tolik** strategických konkurenčních skupin, **kolik firem je na trhu**.

- Proměnné užitečné k vytvoření mapy:
- Obrat
- Velikost organizace
- Šíře sortimentu
- Cenová politika
- Prostorové pokrytí segmentů
- Distribuční kanály
- Prvky mkt strategie
- Mkt výdaje
- Zaměření na cílové segmenty

# Postup sestavení mapy

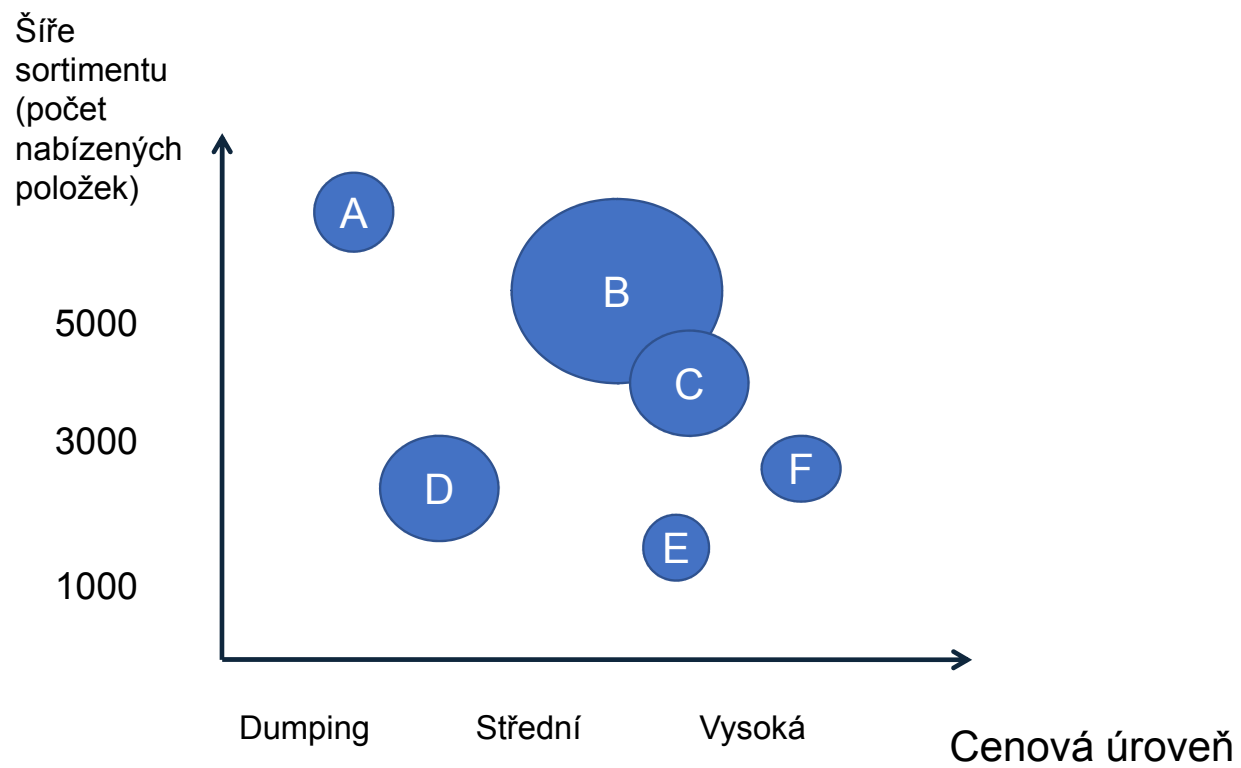
- Určení strategických proměnných
- Zanést postavení jednotlivých firem do grafu dle intenzity charakteristik
- Vytvořit strategické skupiny z firem umístěných blízko sebe
- Proporcionálně k tržnímu podílu každé skupiny kolem ní namalovat kruh



# Pravidla konstrukce

- Nejlépe využít proměnné, které vystihují, jak se firmy samy snaží jedna od druhé odlišit
- Proměnné nesmějí být příliš korelované (tzn. V těsném vztahu), pak by na grafu vznikla diagonála
- Pro více proměnných lze sestavit více grafů

## Mapa strategických konkurenčních skupin



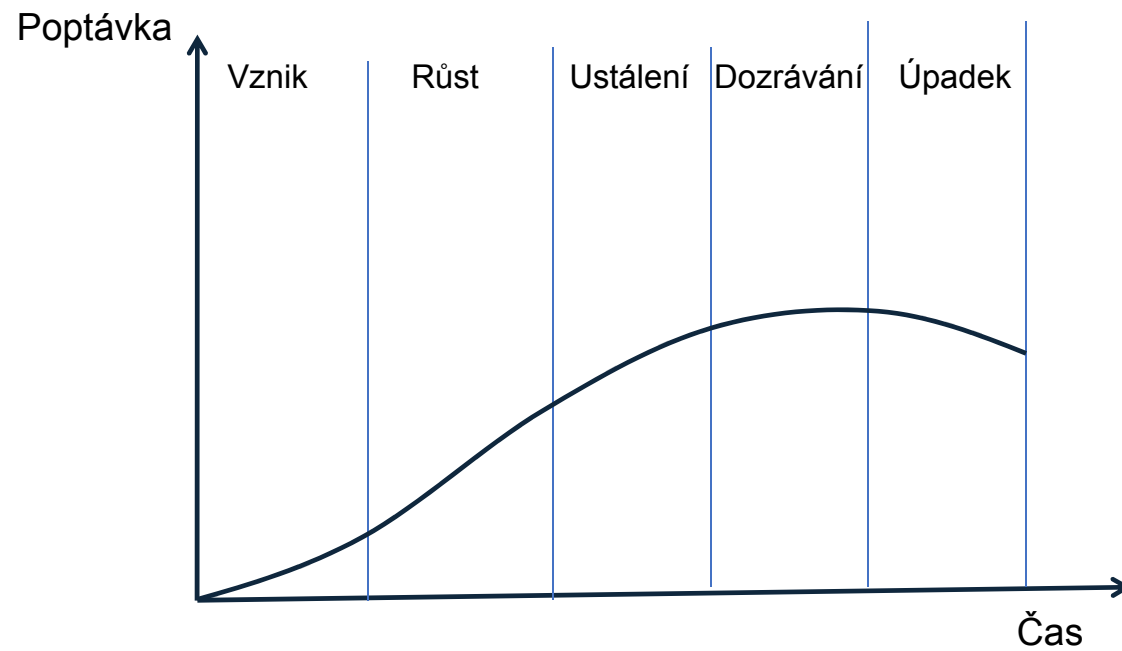
# Funkce mapy

- Pomáhá určit nejbližší konkurenty
- Pomáhá identifikovat mezery na trhu
- Identifikovat míru konkurenčního napětí ( čím blíže jsou si skupiny, tím bližší jsou to konkurenti)
- Lze dokreslit i budoucí trendy vývoje – preciznější obrázek vývoje odvětví
- Pomáhá uvědomit si vyjednávací sílu kupujících či dodavatelů.

# Hybné změnotvorné síly odvětví

- Odvětví prochází vývojem – model životního cyklu odvětví (analogie s modelem životního cyklu výrobku)
- Pět etap změn, které znamenají příležitosti nebo hrozby

# Životní cyklus odvětví



# Změnotvorné síly

- **Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví** – stoupající LR poptávka přiláká nové firmy a podpoří dodatečné investice do rozvoje kapacit. Pokles naopak donutí některé subjekty odejít, rozhodnutí o nových investicích budou odložena.
- **Noví zákazníci a způsob užívání výrobku** – změny v charakteristikách spotřebitelů, kupujících produkt a nové způsoby jeho užití mohou vyvolat nutnost přizpůsobení přístupu k zákazníkům, otevírají cesty na trh prostřednictvím odlišné kombinace distribučních kanálů, podněcují výrobce ke změnám sortimentu.

- **Pro poznání charakteristik svých zákazníků je možné užít:**
- Demografické charakteristiky
- Sociálně – ekonomické charakteristiky
- Geografické charakteristiky
- Životní styl
- Očekávání od výrobků
- Objem a frekvence užívání produktů

- **Výrobní inovace a změny technologií** – mohou rozšířit počet zákazníků, obnovit růst odvětví, přispět k diferenciaci.
- **Nové formy marketingu** – nové formy zavádění výrobků na trh, nové formy komunikace
- **Vstup nebo odchod významné firmy** – vytlačování malých obchodníků řetězci



- **Rostoucí globalizace** – mění základy konkurenční výhody, schopnost a síla nadnárodních společností přenášet organizační, výrobní a marketingové know-how mezi regiony dává výraznou výhodu nad konkurenčními podniky.
- **Změny nákladové efektivity** – prudký nárůst nákladů na klíčové vstupy (energie, materiál, atd.) může podnítit rozvoj nových technologií, hledání substitutů nebo podporovat zpětnou integraci.

- **Hybné síly plynoucí z makrookolí** – v rámci PEST analýzy např. změna legislativy může dané odvětví podpořit či utlumit.

# Klíčové faktory úspěchu

- Vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé.
- Jejich identifikace patří mezi prioritní úkoly strategické analýzy.

# Klíčové faktory úspěchu

Organizace a řízení	Marketing
Pružnost organizační struktury	Schopnost identifikovat potřeby zákazníků, definovat segmenty
Zkušený management	Rychlé a efektivní převedení požadavků zákazníků do technických specifikací
Schopnost používat moderní řídicí přístupy typu reengineering, procesní řízení, projektové řízení	Především úzkou spoluprací mkt výzkumu, vývoje a výroby
Informační systém	Zkušený prodejní personál, šířka a hloubka sortimentu, efektivní mkt komunikace a práce se značkou, servisní zázemí, odborná asistence

# Klíčové faktory úspěchu

Technologie	Distribuce
Odbornost v technologii	Vlastní maloobchodní distribuční síť, výhodnost umístění prodejen
Odbornost ve výzkumu a vývoji	Bohatá distribuční síť
Schopnost inovace výrobního procesu	Velikost prodejních ploch
Schopnost inovace výrobku	Pružnost dodávek
Užívání určité technologie	Výše distribučních nákladů
	Logistické know-how

# Klíčové faktory úspěchu

Výroba	Ostatní
Nákladová efektivnost ( zkušenostní efekt, úspory z rozsahu, využívání kapacit)	Celkové nízké náklady v rámci veškerého produkčního procesu
Vysoká produktivita práce	Přístup ke kapitálu
Dostupnost kvalitních zdrojů, např. pracovních sil s potřebnými nebo zvláštními dovednostmi	Tradice, věrní konzervativní zákazníci
Bezproblémová kvalitní výroba	
Schopnost pružně reagovat na přání zákazníků, flexibilita v diferencování produktu	

# Analýza konkurenčního prostředí

- Jde především o snahu podniku udržet si konkurenční výhodu
- Zjištění prostřednictvím Porterova modelu 5 sil (5F)
- Autor: Michael Porter – 5 vlivných tržních sil
- Současí konkurenti
- Potenciální noví konkurenti
- Zákazníci
- Dodavatelé
- Substituční výrobky

- Cílem je najít v odvětví takové postavení, v němž se společnost může nejlépe bránit konkurenčním silám nebo jej může ovlivnit ve svůj prospěch.
- Umožňuje učinit závěry o atraktivitě odvětví.
- Analýza konkurenčního okolí navazuje na analýzu odvětví.



# Základní otázky:

- Jaká je pozice firmy v odvětví?
- Má firma schopnost odolávat faktorům, které přispívají k neatraktivnosti odvětví?
- Jaká je konkurenční síla firmy a schopnost využít zranitelnost slabších rivalů?
- Jak další setrvání v odvětví ovlivní úspěšnost firmy v ostatních podnikatelských aktivitách?

# Analýza 5F

- Obsahuje rozbor zdrojů konkurence, její intenzity, akce a reakce rivalů, současnou i budoucí situaci.
- Konkurenční okolí může být vymezeno s různou šíří.

## 4 úrovně konkurentů dle Kotlera:

- Firma může za své hlavní konkurenty považovat firmy, které nabízejí podobné výrobky stejným zákazníkům za podobné ceny.
- Firma může přistoupit k otázce konkurence šířeji a považovat za své konkurenty výrobce podobných výrobků všech tříd.

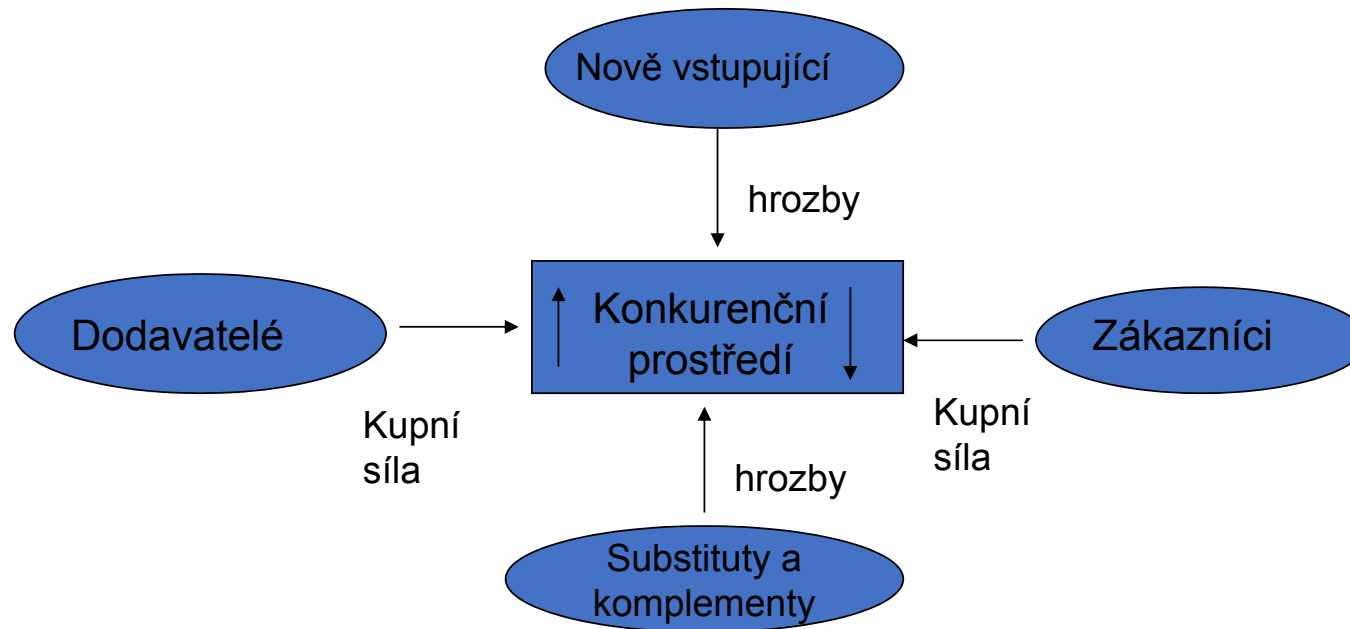
- Ještě širší pohled bude zahrnovat do konkurence všechny firmy, které nabízejí podobnou službu.
- Nejširší vymezení konkurence považuje za rivaly každého, kdo usiluje o tytéž zákazníkovi peníze.

# Porterův model 5 konkurenčních sil

- Umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku.

- Odvětví lze chápat jako souhrn oblastí, v nichž je firma aktivně činná, nebo jako konkrétní trh, na němž organizace nebo některá její SBU působí. Každá z pěti konkurenčních sil ovlivňuje specifickým způsobem intenzitu konkurence uvnitř daného prostředí.

# Porterův model 5 sil



# Ohrožení ze strany nově vstupujících

- S nárůstem počtu subjektů vnitř konkurenčního prostředí se zároveň zvyšuje intenzita konkurence v tomto prostředí.
- **Nejobvyklejší bariéry vstupu:** dosahovaná výše úspor z rozsahu produkce, investiční náročnost vstupu na nový trh, možnost přístupu k distribučním kanálům, vládní a jiné legislativní zásahy, možnosti diferenciacce produktu atd.
- Bariéry vstupu se liší – nelze identifikovat ty nejdůležitější.



# Ohrožení ze strany nově vstupujících

- Hrozba vstupu do odvětví závisí na existujících bariérách vstupu a na reakci současných konkurentů vůči nově vstupující firmě.
- Vysoké bariéry vstupu = nízká hrozba substitutů.

- Další možnosti překážek vstupu na trh:
- Diferenciace výrobků
- Neochota zákazníků měnit výrobek
- Úspory z velkovýroby