

**Téma:** Analýza mikrookolí

**Předmět:** Strategická analýza/Strategie

**Zaslal(a):** Jakub Stingl [[web](#)]

Makrookolí představuje především odvětví korporace, tedy oblast, ve které soutěží s konkurenčními organizacemi.

### **Vymezení relevantního odvětví**

Obvykle se jedná o podniky nabízející na trhu obdobný výrobek nebo službu. V analýze je třeba brát v úvahu skutečnost, že v dnešní době se trhy prolínají a není vždy jednoznačné, kdo jsou konkurenti. Na strukturu trhu je třeba nahlížet jako na proměnou, nikoliv jako na konstantní veličinu. Hranice odvětví tak záleží na úsudku a účelu analýzy. Pro potřeby strategické analýzy není nutné vymezit přesně daný trh, ani identifikovat zcela všechny faktory, ale je důležité je určit ty významné a odhadnout jejich vývojové trendy a změny v odvětví. To předpokládá odpovědi na tyto otázky (Sedláčková & Buchta, 2006):

- Jaké je základní charakteristiky odvětví?
- Jaká je struktura odvětví?
- Jaký vliv má daná struktura odvětví?
- Které hlavní síly ovlivňují vývoj odvětví a jak se budou vyvíjet v budoucnu?
- Jaké jsou hlavní faktory úspěchu a předpoklady úspěšnosti v daném odvětví?

### **Hodnotvorný řetězec odvětví**

Hodnotvorný řetězec odvětví se zabývá konkurenční výhodou z pohledu jednotlivých aktivit při vytváření hodnoty pro koncového zákazníka. Tento pojem zavedl Michael Porter (Kotler & Lane, 2007). Typickou výhodou je snížení nákladů využitím lepší technologie. Například výhody kvalitních informačních systémů se mohou projevit v mnoha oblastech od HR až po logistiku. Technologické změny v odvětví je proto důležité předvídat a na základě toho zvolit správnou strategii (Porter M. E., 1985). Pro potřeby analýzy mikrookolí se však nejedná pouze o jednu organizaci, ale i o činnosti dodavatelů či distributorů. Daná korporace je tedy v tomto řetězci pouze jako jeden z procesů a konečná cena produktu či služby je složena z jednotlivých částí tohoto řetězce. Význam analýzy spočívá v hledání rezerv a slabších částí. Rezervy jsou místa, kde je generován největší výnos a je zde možnost vyvinout tlak na snížení ceny. Mnoho firem proto uzavírá partnerství k zajištění lepší sítě poskytování hodnoty. Tento řetězec je pak také nazýván jako logistický (Kotler & Lane, 2007), (Sedláčková & Buchta, 2006).

## Mapa konkurenčních skupin

Variant strategických skupin je možno sestavit obrovské množství. Jsou nedílnou součástí analýzy a vytváří se pomocí dvojrozměrné mapy, tedy dvou proměnných tvořící dvě osy. Využití je především na trzích, kde je více skupin konkurentů a každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu. Proces tvorby je možné shrnout do těchto bodů (Váchal & Vochozka, 2013):

1. Nalezení hlavních charakteristik odlišující korporace v daném odvětví
2. Znázornění podniků na mapě s použitím 2 charakteristik (proměnných)
3. Rozřazení organizací do jednotlivých skupin
4. Zakreslení podílu každé skupiny na celkových výnosech trhu pomocí velikostí kružnic

Hlavní charakteristiky se liší dle konkrétního odvětví, obvykle se jedná o šíři sortimentu, geografickou oblast pokrytí, obsluhované segmenty, distribuční kanály, intenzitu marketingu, kvalitu výrobků, cenovou politiku (Sedláčková & Buchta, 2006) nebo velikost trhu, tempo vývoje trhu, velikost kapacit, podmínky ziskovosti, vstupní či výstupní bariéry, technologickou změnu, kapacitní náročnost, standardizaci, vertikální integraci, úspory z rozsahu a inovativnost výrobků (Váchal & Vochozka, 2013).

**Při tvorbě mapy je třeba dodržet následující zásady** (Sedláčková & Buchta, 2006), (Váchal & Vochozka, 2013):

- Nejlepší charakteristiky jsou takové, čím se podniky samy snaží odlišit na trhu
- Proměnné nesmí být příliš korelované (výsledkem by bylo umístění na diagonále a proměnná by tak ztrácela smysl)
- Nejsou vhodné spojité ani kvantitativní proměnné.
- Pokud existuje více proměnných vystihující odvětví, doporučuje se vytvořit více map.
- Nejlepší charakteristiky jsou takové, které ukáží velké rozdíly mezi konkurenty

## **Změnotvorné síly**

Jak je zřejmé i z předchozích podkapitol, podmínky v odvětví se neustále mění. Faktory, které mají největší vliv se nazývají změnotvorné síly. Nejčastěji se jedná o změny v míře růstu odvětví, technologii, formách marketingu, zákaznících, užití výrobků či růstu globalizace (Kislingerová & Nový, 2005). Při analýze odvětví by se měly odhadnout maximálně tři až čtyři nejvýznamnější faktory a u nich zkoumat dopad na podnik a následně vytvořit odpovídající strategie. Postup analýzy těchto sil se tedy skládá ze 2 kroků. Prvním je určení hybných změnotvorných sil, druhým je určení jejich dopadu (Sedláčková & Buchta, 2006).

## **Analýza konkurenčních sil**

Součástí odvětví jsou i konkurenční síly, které ovlivňují pozici podniku a tím i jeho úspěšnost. Pro podnik je cílem taková pozice v odvětví, kde se firma dokáže těmto silám nejlépe bránit nebo je dokáže ovlivnit ke svému prospěchu. Je třeba určit zdroje konkurenčních tlaků a zaměřit se na silné a slabé stránky organizace. Konkurenční síly se však nesoustředí pouze na dané odvětví, dostávají se až za jeho hranice. Mohou vznikat tlaky v podobě nabízených substitutů či potencionální konkurence. Nástroj k získání lepší představy o těchto silách vytvořil Michael Porter. Jedná se o model 5 sil, jenž umožňuje jednoduše a přehledně pochopit a identifikovat nejvýznamnější konkurenční síly (Porter M. E., 1998).

**Porterův model uvažuje 5 konkurenčních sil** (Porter M. E., 1998):

1. Rivalita mezi existujícími konkurenčními podniky
2. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví
3. Síla pramenící z pozice dodavatelů klíčových vstupů
4. Hrozba substitučních výrobků v jiném odvětví
5. Síla pramenící z pozice kupujících

Model je doplněn o další 2 body, které nejsou uvedeny v původním modelu Portera. Jedná se o ovlivňovatele a veřejnost, o které je vhodné model doplnit vzhledem k neziskovému charakteru zkoumané organizace v praktické části.

### **1. Rivalita mezi existujícími konkurenčními podniky**

Rivalita mezi korporacemi v odvětví bývá obvykle nejsilnější konkurenční síla. Jedná se o soupeření s cílem získat nejlepší pozici na trhu. U neziskových organizací se rivalita projevuje soupeřením o dárce přispívající na činnost společností. Obecně je výsledkem soupeření snižování míry výnosů na floor rate<sup>[1]</sup> nebo míru výnosů, jaké by korporace dosahovaly v dokonalé konkurenci. Konkurenční síly ale umožňují si udržet tuto míru výnosů na vyšší úrovni, než je floor rate. Rivalita může mít různou podobu i intenzitu, důležité je aktivně s těmito silami pracovat například pomocí kvality výrobků a služeb, garancí či reklamy. Je třeba porozumět pravidlům hry a správně určit faktory, které ovlivňují velikost rivality.

### **Porter (1998) ve své knize uvádí například následující faktory, které zvyšují konkurenční síly:**

- Velký počet a vyrovnanost velikosti a zdrojů konkurentů – konkurenční síly jsou větší, pokud je konkurentů více. Je totiž pravděpodobnější, že jeden z nich přijde s chytrým, originálním či inovativním strategickým tahem. Vliv má také rozložení velikosti a zdrojů. Pokud jsou korporace na trhu vyrovnané, mohou zde snadno existovat konkurenční boje. Stabilní situace naopak nastává s jedním lídrem na trhu, kterému se ostatní malé podniky nemají sílu vzepřít.
- Pomalá míra růstu trhu – u trhů, které rostou rychlým tempem, korporace věnují své úsilí rostoucí poptávce. Naopak u pomalu rostoucích trhů je nutné zvyšovat poptávku a zisky bojem o zákazníky konkurence. Vznikají tak například cenové války.

- Vysoké fixní nebo úložné náklady – u odvětví s vysokými fixními náklady jsou korporace tlačeny využívat plnou kapacitu svých prostředků. To vede k využívání slev a dalších prostředků zvyšování prodeje.
- Nedostatek odlišnosti (produktů) – u produktů, které se málo liší nevzniká věrnost ke značce a rozhoduje především cena. Jedná se často o produkty komoditního charakteru jako jsou zemědělské plodiny.
- Zvyšování kapacity ve velkých přírůstcích – vzniká, pokud úspory z rozsahu nutí organizace zvyšovat kapacitu po velkých částech
- Rozdílní konkurenti – jedná se o trh, kde se rivalové liší strategiemi, původem, vztahy, cíli či povahami.
- Silné výstupní bariéry – v tomto případě korporace mohou mít nižší míru výnosů, než vlastníci požadují, nicméně i přesto musí v odvětví zůstat a dále soupeřit s konkurencí. Tato situace nastává, například pokud mají organizace velmi specializovaná aktiva, existují vysoké transakční náklady na konverzi tohoto majetku či prodejní cena je příliš malá. Dalším důvodem mohou být uzavření partnerství a vysoká strategická hodnota tohoto podnikání. Také mohou existovat právní a sociální restrikce či emocionální bariéry (například loajalita k zaměstnancům).

## 2. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Noví konkurenti jsou pro odvětví rizikem, přináší nové kapacity, značné zdroje, nové schopnosti, a především snahu získat podíl na trhu. Nemusí ale jít o vznik nového subjektu, nový a silnější hráč se na trh může dostat prostřednictvím akvizice. Hrozba nových konkurentů závisí na dvou faktorech, bariérách vstupu a očekávanou reakcí současných konkurentů na příchod nového rivala.

### Existuje několik hlavních zdrojů bariér vstupu:

- Úspory z rozsahu – produkce ve velkém množství umožňuje snížit náklady na jednotku produktu, to zároveň nutí potenciálního konkurenta také vyrábět ve velkém rozsahu. Také existuje značná hrozba reakcí současných hráčů na trhu, kteří by nedovolili firmě obsloužit takové množství trhu, ta by tak byla nucena vyrábět menší množství, a tím by měla nákladovou nevýhodu. Další možností je pro ni diverzifikovat nebo využívat spojené náklady. Spojené náklady představují výhodu, při které firma může využít přebytečné

kapacity k vytvoření produktu pro jiný trh. Další formou zvýhodnění mohou být nehmotná aktiva v podobě know-how.

- Odlišnost produktu – tímto bodem je myšleno, že zavedené závody mají díky odlišení vybudovanou důvěru na trhu. Ta může pramenit z reklam, poskytnutých služeb či vstupu na trh jako první. Tato loajalita působí pro vstupující jako bariéra, kterou musí překonat se zvýšeným úsilím i rizikem.
- Náklady změny dodavatele – jedná se o finanční náročnost, kterou musí kupující vynaložit, aby mohl přejít v novému konkurentovi. Jako příklad lze uvést nutnost testování nového produktu nebo školení zaměstnanců.
- Přístup k distribučním kanálům – pro novou korporaci mohou tvořit bariery současné distribuční kanály. Je totiž nutné přesvědčit distributory, kteří mají již vztahy s aktuálními hráči na trhu, aby přijmuly nový produkt od nového závodu. Někdy může být dokonce nutné vytvořit nový distribuční kanál.
- Nákladové nevýhody – úspory při výrobě mohou vznikat i jinak než množstvím, nově vstupující organizace tyto úspory nemusí být schopny napodobit a dostávají se tak do nákladové nevýhody. Jedná se například o know-how a zkušenosti[2], přístup k prvotním surovinám, dotace státu nebo specializované vybavení. Tyto nevýhody jsou především v odvětvích s vysokým podílem lidské práce, kde zkušenosti hrají významnou roli.
- Státní politika – jako forma bariéry mohou být i legislativní opatření a zásahy státu. Některá odvětví jsou jím více či méně kontrolována. Jde o limity těžby, kontrolu emisí, normy, licence nebo koncese. V některých případech je nutné schválení vlády, v jiných zase dodržet přísné podmínky ochrany prostředí. To vše zvyšuje náklady a náročnost k proniknutí na trh.

### 3. Síla pramenící z pozice dodavatelů klíčových vstupů

Dodavatel v silné pozici může zvyšovat cenu, snižovat kvalitu či odebírat služby na úkor našeho podniku, a tím mu snižuje výnosnost.

#### **Faktory, které ovlivňují tuto sílu ve prospěch dodavatele mohou být následující:**

- existuje pouze málo koncentrovaných dodavatelů
- neexistují substituty
- firma není pro dodavatele významná
- výrobek dodavatele je pro danou firmu významný nebo diferencovaný

- je nákladné nebo náročné změnit dodavatele

#### 4. Hrozba substitučních výrobků v jiném odvětví

Odvětví se může dostat do rivalitního vztahu i s odvětvím, které produkuje substituty. Nemusí se jednat ani o podobný produkt, stačí když konkurenční odvětví dokáže uspokojit potřebu zákazníka lépe či za nižší cenu. Dalším faktorem může být například kvalita či náklady na přechod k substitučnímu výrobku. U neziskových oblastí obvykle nebývá nedostatek zákazníků, ale dárců. U nich je velmi složitá problematika substitutů, jelikož tím může být zcela jiný produkt či služba. Fyzické i právnické osoby totiž mohou vnímat velmi podobně například příspěvek na podporu nemocných dětí nebo podporu opuštěných zvířat, přitom se jedná o velmi odlišné služby. Požadovaným užitkem také nemusí být samotná pomoc, ale například daňové zvýhodnění či lepší pohled na přispívající organizaci jejím okolním.

#### 5. Síla pramenící z pozice kupujících

Obvykle zákazníci mohou využít své vyjednávací síly ke snížení ceny, zvýšení kvality či získání dalších služeb navíc. Síla kupujících je různá a pro organizaci je tak lepší získat klienty s menší vyjednávací silou. Ta závisí na množství nákupů od dané korporace (větší množství zvyšuje vyjednávací sílu), podíl kupujících na prodejkách, obtížnosti nebo nákladech kupujících při přechodu ke konkurenci, významu kvality produktu na výsledném produktu kupujících či informacích, jimiž kupující disponuje. Jak už ale bylo zmíněno, neziskové organizace velmi často této síle čelit nemusí, některé organizace si naopak své klienty mohou vybírat a značnou část i odmítat.

#### 6. Ovlivňovatelé a veřejnost

Jedná se rozšiřující kategorie doplněné vzhledem k povaze zkoumané organizace. Ovlivňovatelé jsou ti, kteří působí na organizaci a mohou pozitivně či negativně ovlivnit její výsledky, proto by s ovlivňovateli měla organizace udržovat dobré vztahy. Veřejnost je pro neziskové organizace velmi důležitá skupina. Často jsou tyto organizace závislé na darech od okolí, proto je nezbytné, aby byla korporace vnímána kladně. K tomuto účelu slouží PR, jenž má za cíl budovat značku, důvěryhodnost a transparentnost organizace (Šedivý & Madlíková, 2009). Vyšší důvěryhodnost

a informovanost okolí o přínosu organizace jsou klíčové pro smysluplné fungování organizace (Boukal, 2009). Informace lze podávat například prostřednictvím webových stránek, výročních zpráv nebo ve spolupráci s médii. Veřejnost lze rozdělit na podporující, vnitřní, zprostředkující a spotřebitelskou.

[1] Competitive floor rate – míra výnosu, u které investoři netolerují její snížení, jelikož jiné odvětví by pro ně bylo výhodnější. Při snížení by z odvětví odešli (Porter M. E., 1998).

[2] Je myšlena tradiční zkušenostní křivka, ve které klesají náklady při opakované činnosti. Zaměstnanci jsou zkušenější, postupně vylepšují své metody práce a zdokonalují se procesy výroby.