

Analýza externího prostředí



**SILESIAN
UNIVERSITY**

SCHOOL OF BUSINESS
ADMINISTRATION IN KARVINA

Metody strategického řízení
Halina Starzyczná
Garant předmětu

Analýza externího prostředí

**Cílem kapitoly je pochopit
složky vnějšího
makroprostředí (obecného)
a mikroprostředí
(oborového)**



Halina Starzyczná
Garant předmětu



Analýza externího prostředí

Struktura přednášky

1. Podnik a strategická analýza prostředí
2. Charakteristika prostředí / okolí podniku
3. Analýza obecného okolí (vnějšího makroprostředí)
4. Analýza oborového okolí (vnějšího mikroprostředí)
 - 4.1 Analýza ekonomických charakteristik odvětví
 - 4.2 Analýzy hybných sil odvětví
 - 4.3 Porterova analýza konkurenčních sil v odvětví
 - 4.4 Analýzy životního cyklu odvětví
 - 4.5 Strategické mapy strategických skupin
 - 4.6 Analýza konkurentů
 - 4.7 Analýzy atraktivity odvětví
 - 4.8 Matice EFE a CPM
5. Zahraniční okolí podniku
6. Informační zdroje pro analýzu okolí



1. Podnik a strategická analýza prostředí

- Podnik můžeme považovat za systém.
- **System** – abstrakce reálného objektu, kterou je možno definovat při respektování vytčeného cíle určitými prvky (vlastnostmi), vazbami mezi nimi a chováním jako reakce na vnější vlivy.
- **Podnik je otevřený systém** – plně napojen na své okolí, je vystaven jeho neustálému vlivu. (uzavřené systémy jsou ve své čisté formě jen výjimkou).



Podnik jako otevřený systém

Vstupy okolí do podniku, resp.
Působení okolí na podnik



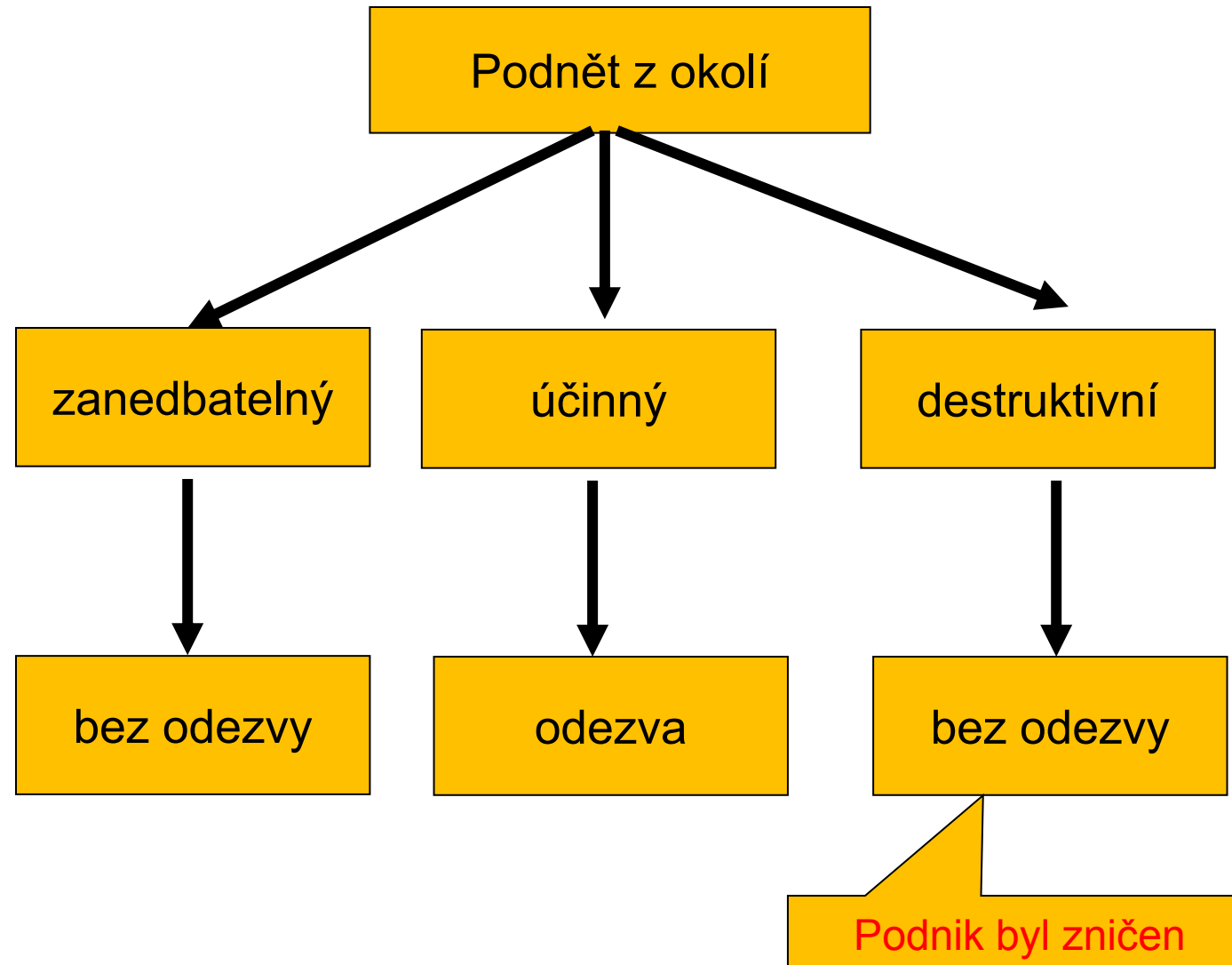
Podnik a jeho vnitřní prostředí



Reakce podniku na vstupy z jeho okolí – přizpůsobení
vlivům, které nemůže ovlivnit, působení na vlivy, které
ovlivnit může

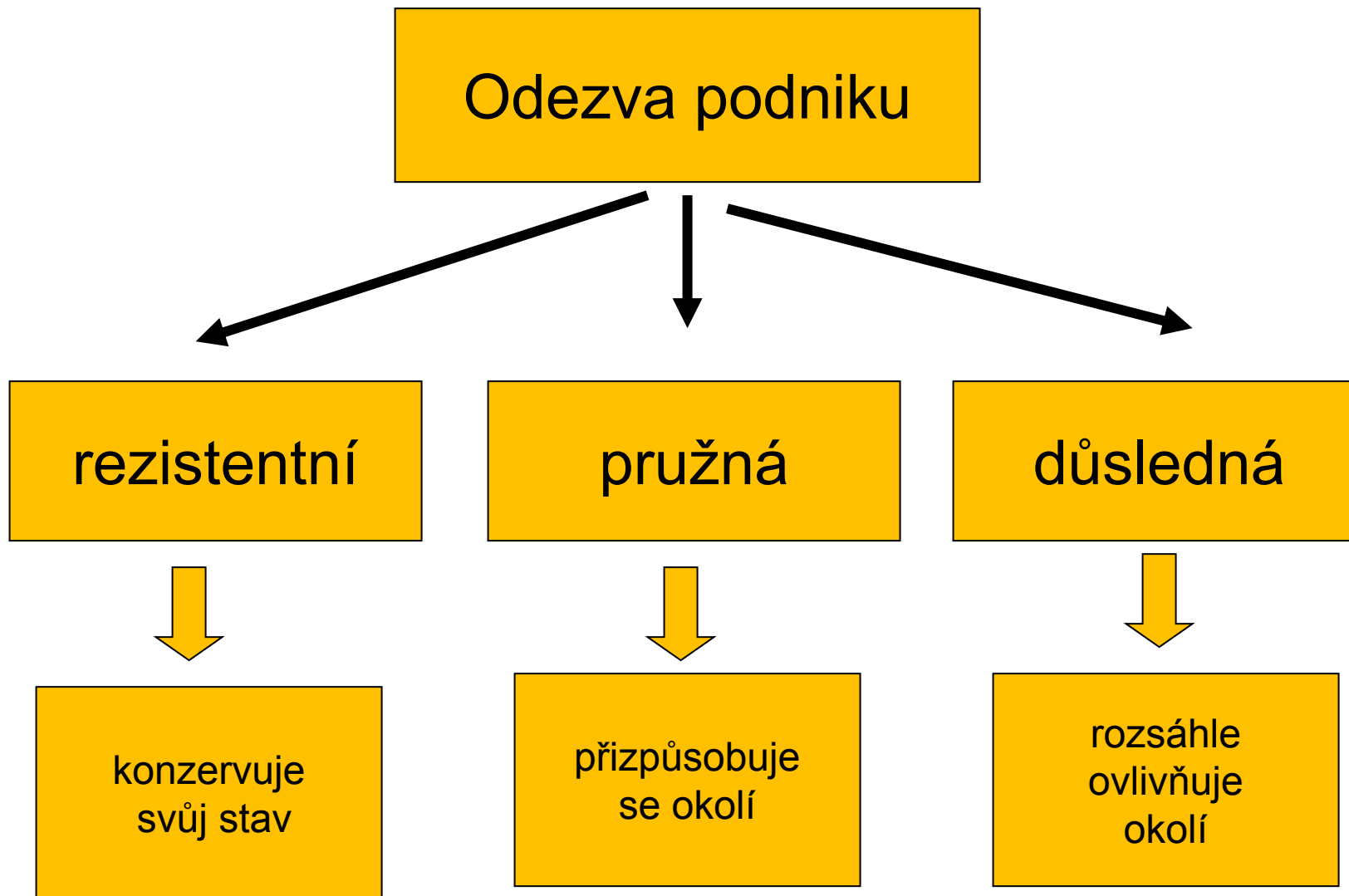


Typy podnětů z okolí





Odezvy podniku





Možnost reakce podniku na změny

- **Využití příležitosti** - Nejagresivnější přístup, kterým může podnik reagovat na změnu vnějšího prostředí, je snažit se být prvním.
 - Inicivace VaV nových technologií a výrobků
 - Zavedení nového výrobního procesu
 - Marketing nového produktu
- **Obrana současné pozice** - Podnik snižuje ceny nebo zavádí akce na podporu prodeje stávajících výrobků.
 - Zvýšení podpory prodeje
 - Zintenzivnění vývoje stávající technologie
- **Vyklízení trhu** - Je-li změna krajně nepříznivá, znamená to udržet cenu a přestat s investicemi do výzkumu, vývoje a reklamy.
 - Postupné ukončování výroby
 - Snižování výdajů na podporu prodeje, údržby, VaV, atd.

Strategická analýza (Sedláčková – Buchta)



- **Základem strategické analýzy je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím.**
- *„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“*
- Strategická analýza představuje soubor metod i postupů, diagnostikujících **okolí podniku a samotný podnik** za účelem zjištění současných **stavů, vazeb** a budoucích **trendů**, které slouží jako základní podklad pro formulaci strategie.

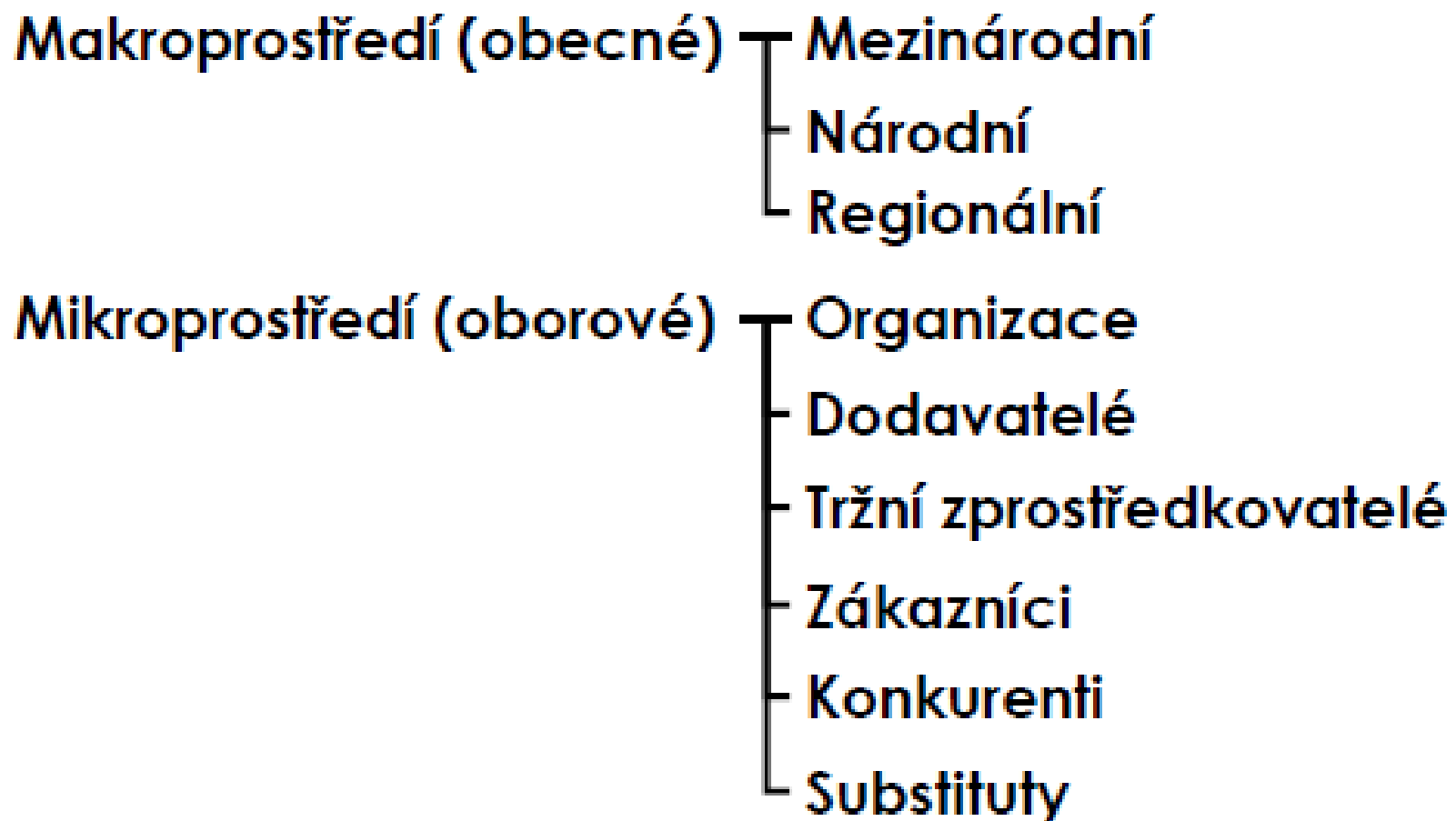


2. Charakteristika prostředí / okolí podniku

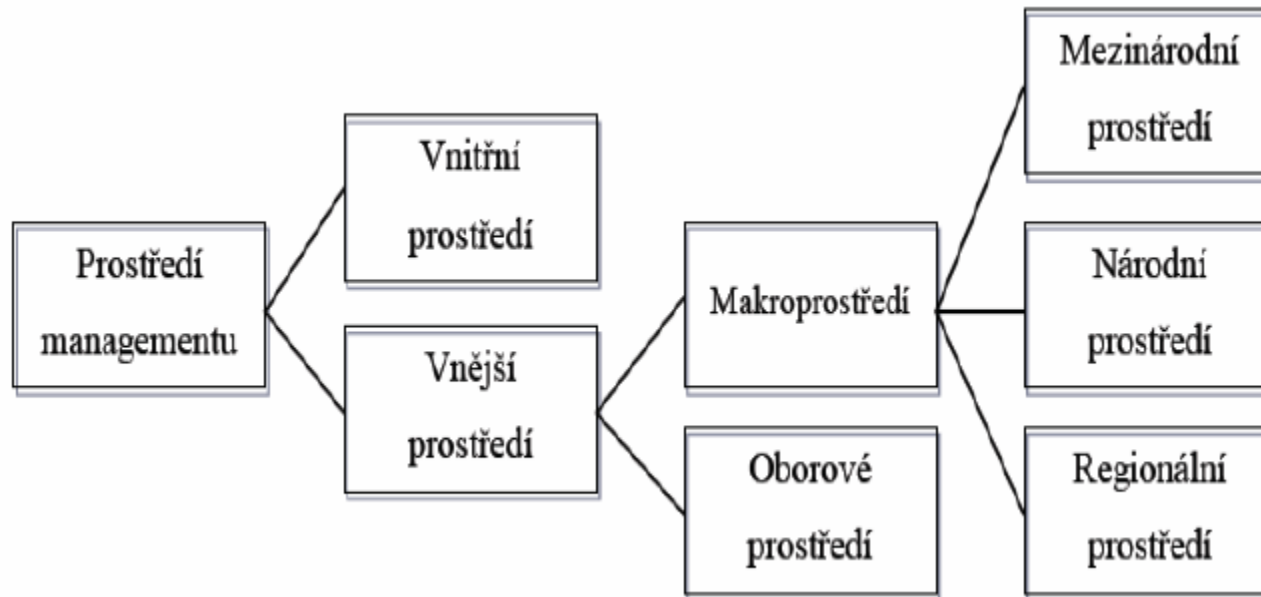
- Každý podnik se nachází v určitém konkrétním prostředí, které má turbulentní charakter – je proměnné a na podnik a jeho chování působí.
- **Prostředí podniku je**
 - **vnější** – vše okolo podniku, co nemůže ovlivnit nebo může ovlivnit částečně
 - **vnitřní** – vše uvnitř podniku, co podnik může ovlivnit sám.
- **Prostředí je charakterizováno řadou faktorů – počet a struktura subjektů, procesů, vazeb, vlivů, chování společenských skupin:**



Strukturalizace vnějšího prostředí



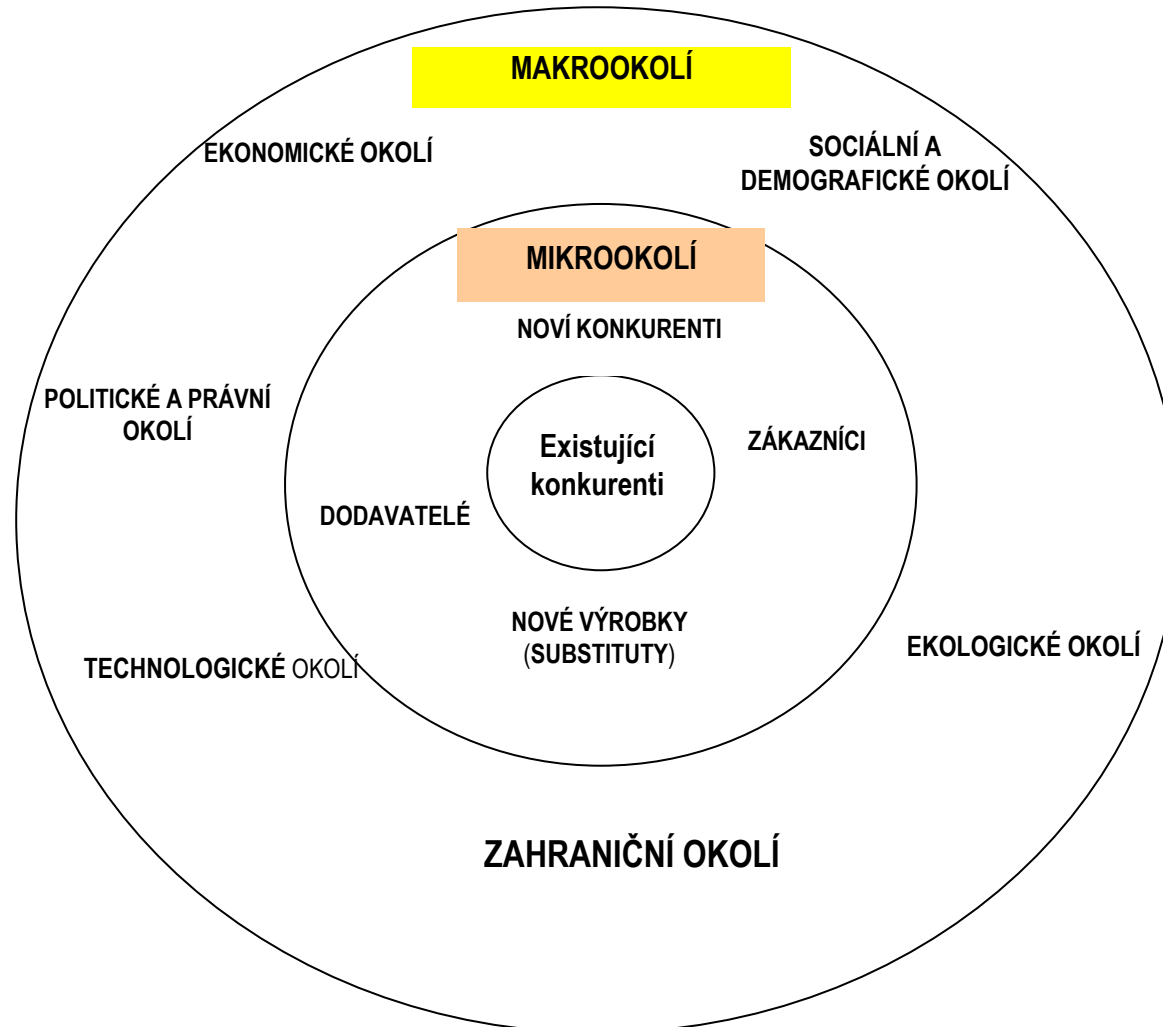
Prostředí ve strategickém managementu





Charakteristika externího prostředí

Členění externího prostředí - Dvě sféry: makrookolí a mikrookolí





Analýza okolí podniku

Úkolem analýzy okolí podniku je identifikovat příležitosti a ohrožení podniku.

- ***Příležitosti*** – vnější trendy poskytují potenciál, který umožní podniku dosahovat vyšší zisky (pozitivně působící vnější vlivy).
- ***Ohrožení*** – vnější trendy zpochybňují existenci a ziskovost podnikání (negativně působící vnější vlivy).
Ohrožení pro jeden podnik je často příležitostí pro jiný podnik

Obecné trendy vývoje vnějšího prostředí (Tichá, Hron, 2012)



- **Nové technologie** - změny v technologiích mohou zcela změnit strukturu odvětví a jeho konkurenci.
- **Nové distribuční kanály** - alternativní distribuční cesty – např. využití internetu v maloobchodním vedou ke změně chování podniků
- **Změny v ekonomických proměnných** - daně, úrokové sazby, mzdy, inflace, atd. mění podmínky pro podnikání
- **Změny v příbuzných odvětvích** - na jejichž vývoji se podílejí stejné ekonomické, technologické nebo tržní faktory
- **Vládní regulace** - politika vlády má podstatný vliv na vytváření konkurenčního prostředí a ovlivňuje konkurenceschopnost podniků.



Povaha externího prostředí

- **Nestabilita a proměnlivost**
- **Dynamika**
- **Složitost**
- **Turbulence**



Fáze analýzy okolí

I. Analýza vlivů makrookolí

II. Atraktivita odvětví, mikrookolí

**III. Identifikace hlavních konkurenčních sil
Analýza konkurentů**

**IV. Klíčové hrozby a
příležitosti**

STRATEGICKÁ POZICE



3. Analýza obecného prostředí

- **Prostředí, které na podnik působí, ale které se nachází mimo rámec vlivu podniku, je prostředí globální.**
- **Působení okolí na podnik lze definovat v několika segmentech:**
 - **Politické**
 - **Ekonomické**
 - **Sociálně-kulturní**
 - **Technologické**
 - **Environmentální**
 - **Legislativní (právní)**
- **Kombinací faktorů vznikají různé typy analýz: STEP, PEST, SLEPTE, PESTEL.**



Cíle analýzy vnějšího prostředí

Sestavit konečný seznam

- **příležitostí**, jichž může firma využít a
- **hrozeb**, jimž musí čelit,

s ohledem na **vývoj jednotlivých faktorů v čase**

Umožnit organizaci

- **identifikovat kritické faktory úspěchu**
- **vytvořit jasné poslání;**
- **sestavit strategie vedoucí k dosažení dlouhodobých cílů;**
- **sestavit taktiky k dosažení krátkodobých cílů;**
- **vytvořit kontrolní systém (reakce na změny prostředí).**

Postup analýzy vnějšího prostředí



Zjištění informací o:

- sociálních, kulturních, demografických, ekonomických, environmentálních, technologických, právních a politických trendech;
- konkurenci, D/O, substitutech, možnosti vstupu nových firem, zákazníků...

Vyhodnocení zjištěných informací a identifikace nejdůležitějších příležitostí a hrozeb

- důležité pro dosažení dlouhodobých a krátkodobých cílů,
- měřitelné/vyhodnotitelné,
- ovlivňující všechny soupeřící firmy,
- hierarchicky seřazené podle jejich vlivu.



Analýza makrookolí: **PESTEL** - Politické prostředí

Zahrnuje faktory, které souvisejí s distribucí moci mezi lidmi.

Předmětem analýzy je např.:

- **forma a stabilita vlády,**
- **hodnocení úspěšnosti státní administrativy a její vliv na firmu,**
- **klíčové orgány a úřady, legislativně zakotvená byrokracie,**
- **politická strana u moci, opozice a její působení,**
- **existence a vliv politických osobností,**
- **budoucí výhledy týkající se udržení nebo předání moci, boj o moc mezi elitami, atd.**



PESTEL: Ekonomické prostředí

- Je vymezeno hospodářskou politikou vlády a mezinárodními hospodářskými vztahy.
- Předmět analýzy:
 - Úroveň hospodářského růstu (HDP).
 - Zadlužení.
 - Úroveň úrokové míry.
 - Fiskální politika, daňové sazby.
 - Měnové kurzy, monetární politika.
 - Inflace.
 - Platební bilance, deficit zahraničního obchodu.



PESTEL: Společenské prostředí

Analýza prostředí se musí zaměřit zejména na trendy, které ve společnosti proběhly a ovlivnily, nebo ještě ovlivňují, její chování.

Předmětem analýzy jsou:

- **Demografické charakteristiky** (velikost populace, věková struktura, pracovní a kariéerní preference, etnické složení, ...)
- **Sociálně-kulturní aspekty** (sociální hodnoty a přístupy, populační politika, životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví)
- **Dostupnost pracovní síly a pracovní zvyklosti** (dostupnost potenciálních zaměstnanců)
- **Úroveň systému školství a vzdělávání**
- **System sociálního zabezpečení, zdravotnictví**



PESTEL: Technologické prostředí

Technologické okolí je tvořeno politikou vlády na podporu vědy a výzkumu, úrovni vědy a vývoje ve státě a strukturou institucí ziskového i neziskového charakteru, které se zabývají vědecko-výzkumnou činností.

Předmětem analýzy jsou:

- Státní vědecko-technická politika (inovační prostředí)
- Technická úroveň odvětví
- Vědecko-výzkumné organizace
- Vědecko-technologické parky, inovační centra
- Instituce na podporu transferu technologií
- Veřejné databáze a monitorovací systémy

PESTEL: Environmentální aspekty prostředí



Je představováno obecnou politikou vlády vůči životnímu prostředí a stavem životního prostředí a způsobem jeho ochrany.

Předmětem analýzy jsou:

- **Vládní a občanské iniciativy** na ochranu životního prostředí a vztah ke klimatickým změnám.
- **Státní, regionální a municipální politika** vůči ochraně životního prostředí.
- Úroveň zpracování **odpadu**, exhalací a celková úroveň znečištění životního prostředí.
- **Klimatické faktory**



PESTEL: Legislativní prostředí

Tvoří úroveň právního vědomí, existence právního státu a odpovídajících zákonů, vymahatelnost práva

Předmětem analýzy jsou:

- Zákony, předpisy, vyhlášky
- Státní regulace ekonomiky
- Zákony na ochranu vlastnictví, investic, antimonopolní zákony, legislativa v oblasti podnikání
- Stupeň vnímání korupce
- Úroveň institucí celkově

Analýza makrookolí

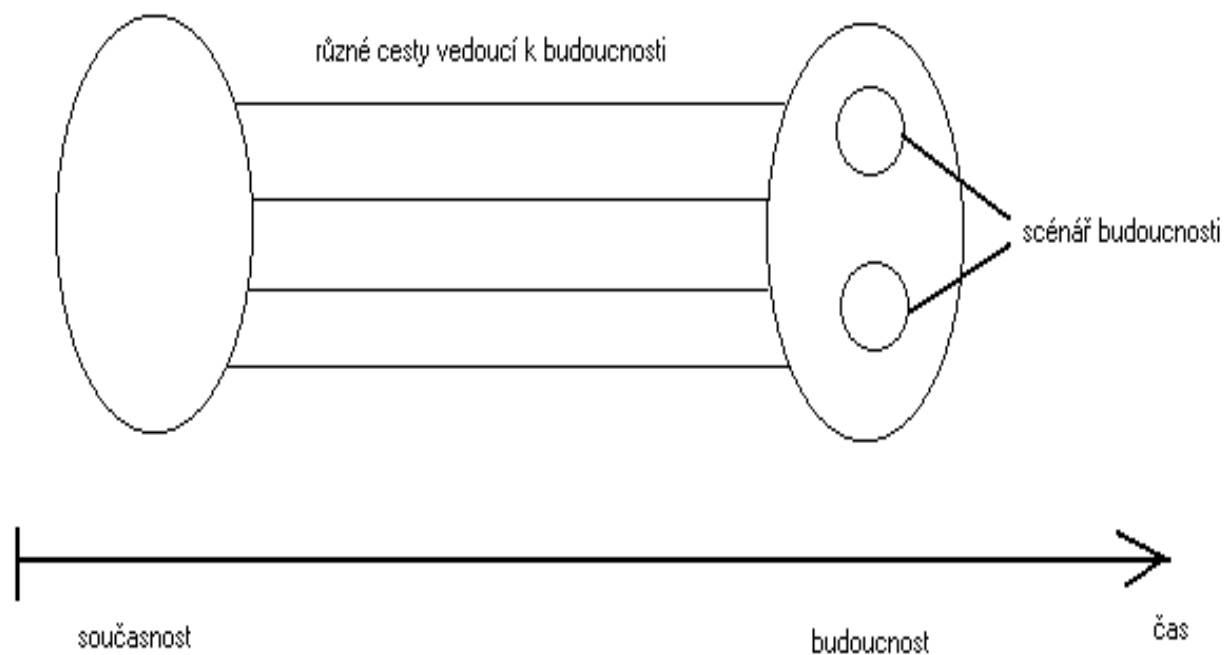
Využití scénářů



- Scénáře jsou vhodným nástrojem k dokreslení vnějšího prostředí: jeho vývoje a možných změn ve vývoji.
- **Scénáře formulují alternativní představy o budoucnosti a využívají k tomu experty různých oborů.**
- *Scénáře obvykle začínají hodnocením současného stavu (k tomu lze využít výsledků PESTEL analýzy) a definováním různých předpokladů, které mohou různým způsobem ovlivnit budoucí vývoj.*
- *Následuje sběr dalších relevantních dat o trendech, jejich vyhodnocení a sepsání scénářů.*



Metoda scénářů





Metoda scénářů

Používají se zpravidla 4 skupiny scénářů:

- **Scénář možných událostí**
- **Simulační scénář**
- **Scénář stavu okolí**
- **Scénář procesů v okolí**

Při praktických aplikacích metody scénářů se obvykle zpracovávají tři verze:

- 1. scénář nejpravděpodobnějšího vývoje,**
- 2. pesimistický scénář,**
- 3. optimistický scénář**



Metoda scénářů

- Úkolem analýzy externího prostředí je nejen zkoumání a hodnocení současného stavu, ale i předvídání jeho budoucího vývoje.
- Prognóza představuje kvalifikovanou předpověď o budoucím vývoji jevů a procesů.
- **Prognózy se orientačně člení na:**
 - dlouhodobé – 10 až 20 let
 - střednědobé – 5 až 10 let
 - krátkodobé – do 5 let
- Základní metodologický proces tvorby prognózy se člení do těchto pěti etap:
 - Definice prognózovaného jevu a výběr časového horizontu.
 - Strukturování zkoumaného systému.
 - Analýza dat.
 - Vytváření možných budoucností daného systému (modely a scénáře).
 - Výběr strategií na dosažení žádoucí budoucnosti.



Prognózování vývoje externího prostředí

Používají se zpravidla 4 skupiny scénářů:

- **Scénář možných událostí**
- **Simulační scénář**
- **Scénář stavu okolí**
- **Scénář procesů v okolí**

Při praktických aplikacích metody scénářů se obvykle zpracovávají tři verze:

- 1. scénář nejpravděpodobnějšího vývoje,**
- 2. pesimistický scénář,**
- 3. optimistický scénář**

Prognostické metody



- Matematicko-statistické
 - **extrapolační**
 - **ekonomicko-matematické modelování**
- Heuristické metody
 - **Delfská metoda**
 - **brainstorming**
 - **metoda scénářů...**
- Cílově orientované
 - **strom významnosti**
- Jedním ze způsobů, jak překonat obtížnost prognózování a nejistotu budoucího vývoje, je pohled na *vývojové trendy okolí*.

Analýza makrookolí

Analýza 4 C - Globální trendy



K analýze globalizačních trendů, předcházejících volbě vhodné strategie globální expanze lze použít model 4 C, vycházející ze 4 základních skupin faktorů:

- **Customers:** **Zákazníci**
- **Country:** **Národní specifika**
- **Costs:** **Náklady**
- **Competitors:** **Konkurenti**

Analýza makrookolí

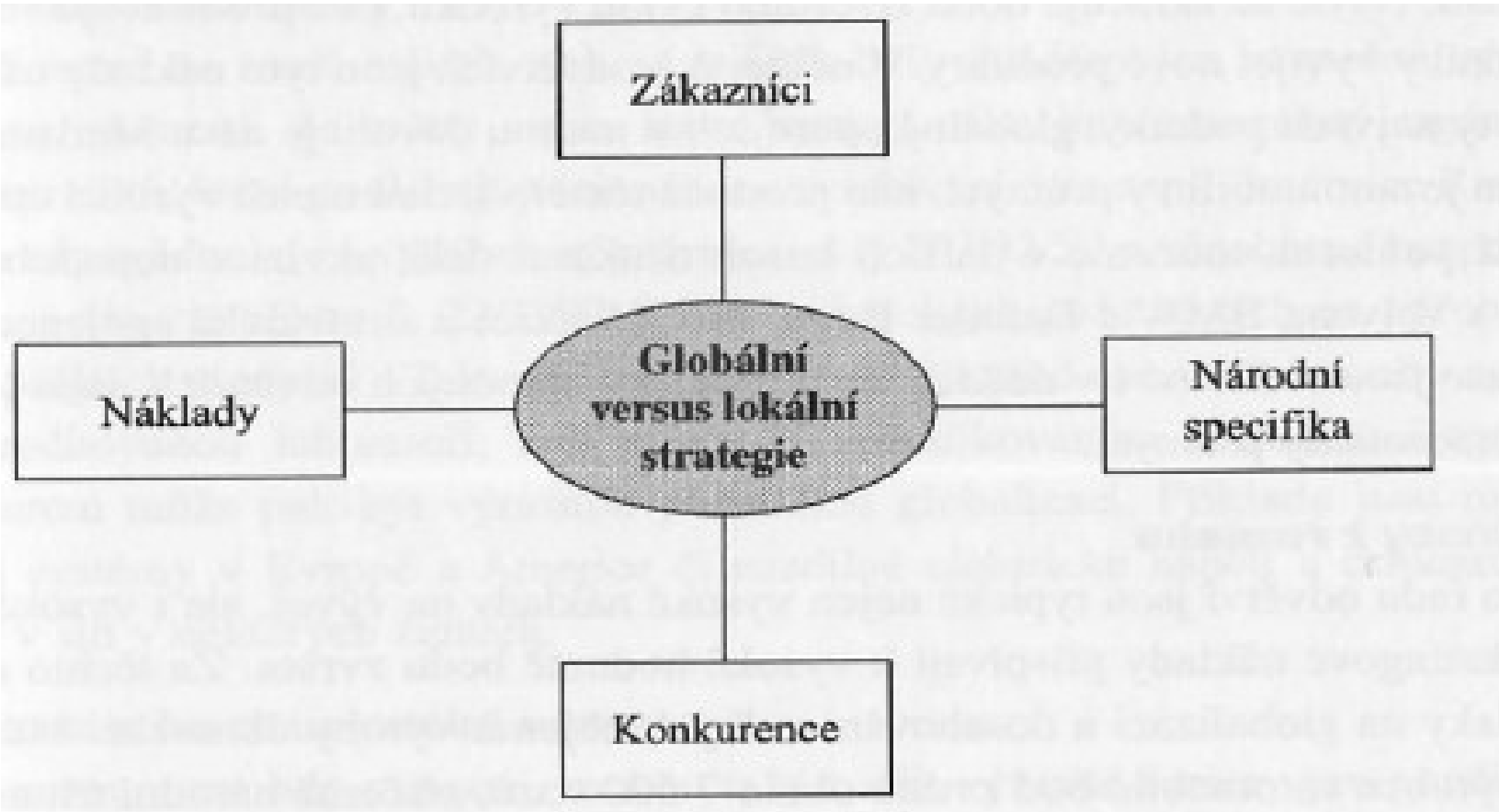
Analýza 4 C - Globální trendy



K analýze globalizačních trendů, předcházejících volbě vhodné strategie globální expanze lze použít model 4 C, vycházející ze 4 základních skupin faktorů:

- **Customers:** **Zákazníci**
- **Country:** **Národní specifika**
- **Costs:** **Náklady**
- **Competitors:** **Konkurenti**

Model 4 C



4. Analýza oborového okolí podniku (mikrookolí)



Mikrookolí se v odborné literatuře nazývá též odvětvové prostředí, konkurenční prostředí nebo ***oborové okolí***.

Oborové okolí je tvořeno množinou **podniků**, které nabízejí výrobky a služby navzájem zaměnitelné (tedy si konkurují), množinou jejich **dodavatelů** a množinou jejich **zákazníků**.

Lit.: Tichá, Hron, 2012 a další



Metody analýzy oborového okolí

Analýza mikrookolí spočívá ve zkoumání:

- hlavních ekonomických parametrů odvětví (strukturální analýza)
- hybných sil odvětví
- povahy a mohutnosti konkurenčních sil (Porterův model)
- životního cyklu odvětví
- pozice klíčových konkurentů a jejich chování
- atraktivnosti odvětví



Analýza ekonomických charakteristik odvětví (Strukturální analýza odvětví)

- Vymezení ekonomických charakteristik odvětví je pomůckou pro definování odvětví samotného. Metoda je vhodná zvláště jako podpora při rozhodování o vstupu do nového odvětví.
- **Odvětví je zde chápáno jako skupina podniků nabízejících výroby nebo služby, které jsou blízkými substituty.**
- **Substituty jsou výroby, které stejně nebo lépe uspokojují potřeby zákazníků.**
- Odvětví může také být skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů, které zásobují společnou skupinu zákazníků. Odvětví je tudíž definováno jak **výrobkem** nebo **službou** tak **zákazníkem**.
- **Odvětvová klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (kdysi OKEČ).**

Ukazatele analýzy ekonomických charakteristik odvětví



- počet podniků v odvětví, velikostní struktura, velikost trhu, míra růstu trhu, profitabilita – ziskovost odvětví
- míra koncentrace, stupeň vertikální integrace
- stádium životního cyklu
- složitost vstupu do odvětví / výstupu z něj
- technologie / inovace
- charakteristika výrobků / služeb
- úspory z rozsahu a ze sortimentu
- využití kapacit
- zákazníci

Faktory ovlivňující strukturu oboru



Faktor	Působení faktoru
Velikost trhu	Menší trhy většinou nepřitahují velké nebo nové konkurenty
Tempo vývoje trhu	Rychlý vývoj s sebou přináší vstup nových konkurentů; zpomalení vývoje plodí růst konkurence a setřásání slabých konkurentů
Nadměrné kapacity nebo nedostatek kapacit	Nadbytek snižuje ceny a ziskové marže; nedostatek ceny zvýší.
Podmínky relativní ziskovosti	Vysoce profitabilní odvětví přitahují nové konkurenty; odvětví, ve kterých probíhá krize,
Vstupní/Výstupní bariéry	Vysoké bariéry chrání pozice a zisky existujících podniků
Cena výrobku	Většina kupujících bude hledat nejnižší cenu.
Rapidní technologická změna	Zvyšuje faktor rizika; investice do technologií, strojů a zařízení jsou rizikové díky jejich rychlému zastarávání
Kapitálová náročnost	Kapitálová náročnost komplikuje rozhodování o investicích; důležitou roli hraje správné načasování; vytváří se vstupní a výstupní bariéry.
Standardizace výrobků	Kupující mají větší moc, vzhledem k snadnému přechodu od jednoho prodejce k jinému.
Vertikální integrace	Zvyšuje kapitálovou náročnost; často vytváří konkurenční rozdíly a rozdíly v nákladech mezi plně a částečně integrovanými a neintegrovanými podniky
Úspory z rozsahu	Ovlivňují objem výroby a podíl na trhu pro zajištění konkurenceschopnosti z hlediska nákladů.
Rychlé inovace výrobků	Zkracují životní cyklus výrobku. Zvyšují riziko, protože nabízejí možnosti k inovačním skokům.



Analýza hybných sil v odvětví

- Podle teorie životního cyklu prochází odvětví pozorovatelnými vývojovými stadii. Pořadí fází je obvykle následující: **raný vývoj, rychlý rozvoj a "vzlet", setřesení konkurence a konsolidace, rané dozrání, nasycení, ústup a rozpad.**
- **Odvětví se vyvíjejí pod tlakem proměnlivých sil,** které vybízejí ke změnám a často si je i vynucují.
- Předmětem analýzy hybných sil v odvětví je **identifikovat významnost a vliv těch sil, které jsou pro další vývoj odvětví určující.**

Nejdůležitější hybné síly odvětví



- Změny v míře dlouhodobého růstu odvětví
- Změny ve složení zákazníků a ve způsobech, jakými používají nakoupené výrobky
- Inovace produktu
- Inovace výrobního procesu
- Inovace marketingu
- Vstup nebo výstup největších podniků do/z odvětví
- Síření patentovaných znalostí
- Změny v nákladech a efektivnosti
- Přejít od diferencovaného výrobku ke komoditám a naopak
- Regulační opatření a změny ve vládní politice

Analýza konkurence v odvětví

Porterův model 5 sil



Michael E. Porter definoval 5 dynamických konkurenčních faktorů, které působí v každém odvětví a ovlivňují vznik specifické konkurence v odvětví:

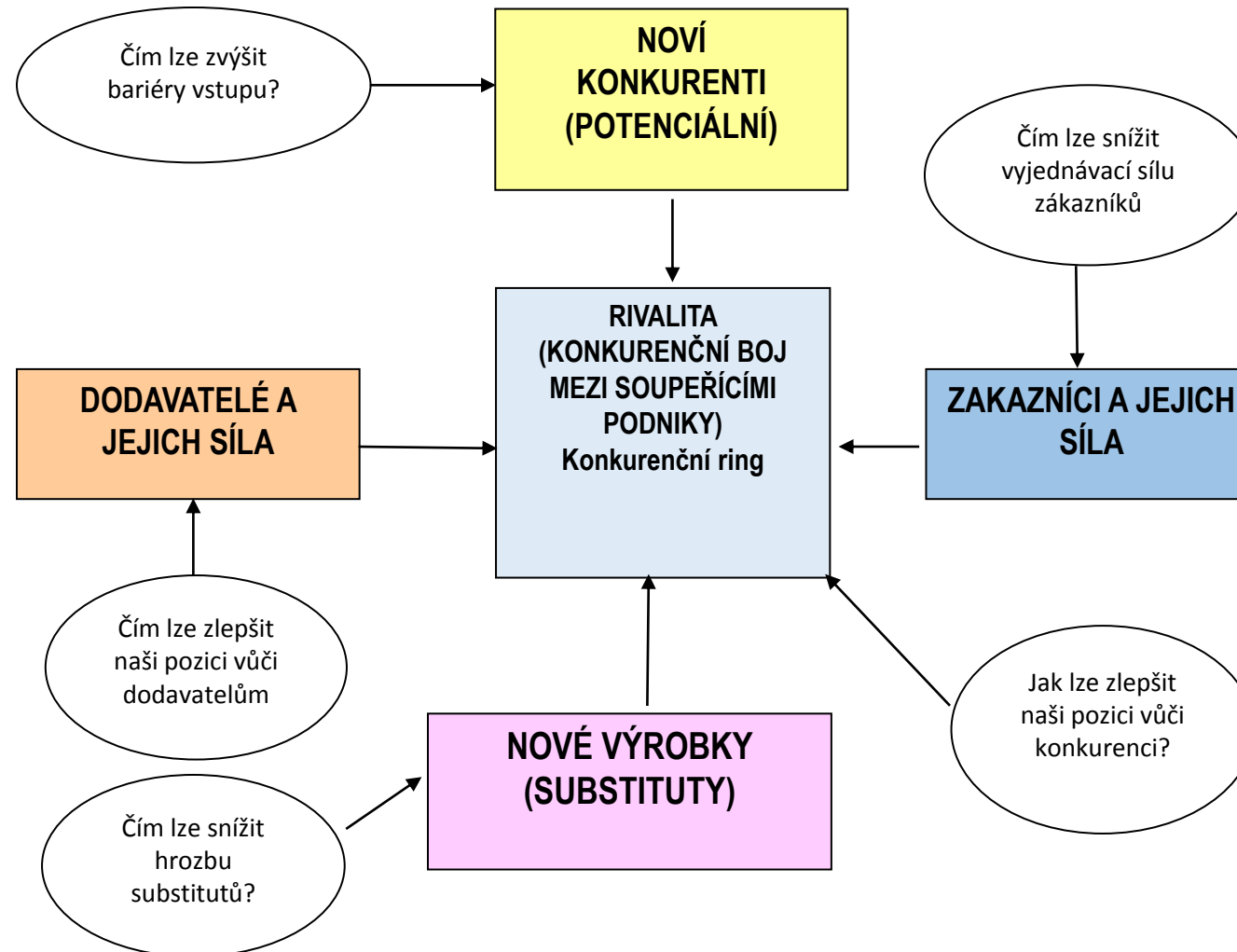
- 1. Vyjednávací síla zákazníka vůči dodavateli***
- 2. Vyjednávací síla dodavatele vůči zákazníkovi***
- 3. Hrozba vstupu nových konkurentů***
- 4. Hrozba substitutů***
- 5. Rivalita firem***

Aby se podnik s vlivem konkurenčních sil vyrovnal, měl by si na trhu vyhledat takovou pozici a zvolit takový přístup ke konkurenci, který by:

- izoloval podnik co nejvíce od působení konkurenčních sil,
- umožnil využít konkurenční síly daném odvětví ve svůj prospěch
- umožnil podniku usadit se v pevné pozici, aby mohl čelit konkurenci.



Porterův model 5 sil



Barriery vstupu (nového) podniku do oboru

- preference zavedené **značky**
- rozsah a **hromadnost produkce**
- odbornost současných podniků
- **nákladové výhody** (jedinečné technologie, přístup k primárním zdrojům, znalost místního trhu)
- ovládání marketingových a distribučních kanálů
- administrativní omezení (licence, kvóty, předpisy)
- reakce současných podniků na vstup nového konkurenta
- **kapitálová náročnost** – odvětví je kapitálově náročné, což si nemůže dovolit každý podnik (např. chemický průmysl, hutě, letecká doprava)
- vstup do odvětví může narušit úspory z rozsahu
- **vládní zásahy** – např. udělování licencí
- **problém přístupu k dodavatelům a odběratelům**





Dodavatelé

Uplatňují tzv. „vyjednávací sílu“ – **zvyšují ceny nebo snižují kvalitu svých výrobků**, a to zpravidla v situacích, kdy

- je jejich výrobek či služba určitým způsobem jedinečný, nebo
- pokud v dodavatelském odvětví existuje koncentrace dodavatelů,
- nebo tehdy, kdy odběratelé nemají pro dodavatele velký význam.

Př.. Vyjednávací síla zahraničních obchodních řetězců po vstupu na český trh po roce 1989 vůči dodavatelům



Zákazníci

- Uplatňují tzv. „vyjednávací sílu“ – **tlačí na snižování cen, prodloužení splatnosti faktur** atd., a to zejména v situacích,
 - kdy odběratelé kupují ve velkém,
 - kdy jsou koncentrovaní,
 - kdy výrobek, který nakupují, je standardizovaný.
- Předmětem strategické analýzy jsou: dostupnost a náklady na materiál a polotovary, na energii, na pořízení financí, na pracovní sílu



Substituty

- Substitut je výrobek nebo služba, který může **nahradit** původní výrobek nebo službu.
- Substituty **ohrožují** tím, že když lépe uspokojují potřeby zákazníka, tak může zákazník přejít k substitutu a nebude kupovat výrobky naše. Obvykle jsou pak substituty pro konkurenta ziskovější a může jít i s cenou dolů. Bránit se lze inovacemi, zvýšením prostředků na reklamu, atd.
- Základní faktory:
 - cena a kvalita substitutu
 - dostupnost substitutu
 - náklady na přestup od tradičního produktu k substitutu



Rivalita mezi konkurujícími

Jde o konkurenční boj mezi soupeřícími podniky. Hlavní 4 faktory rivality:

- **konkurenční struktura odvětví** (počet konkurentů, oligopol, monopol, dominantní postavení, vzájemná závislost, koncentrace),
- **podmínky poptávky** (růst, pokles),
- **bariéry výstupu z oboru** (zvyk, spjatost s oborem, velké investice v základních prostředcích, vysoké přímé náklady na výstup),
- **soutěž o vzácné zdroje** (co nejvíce za co nejnižší ceny).

Konkurenční zbraně: ceny, kvalita, služby, záruky, reklama, obchodní sítě, inovace.

Model šesti sil podle Grovea

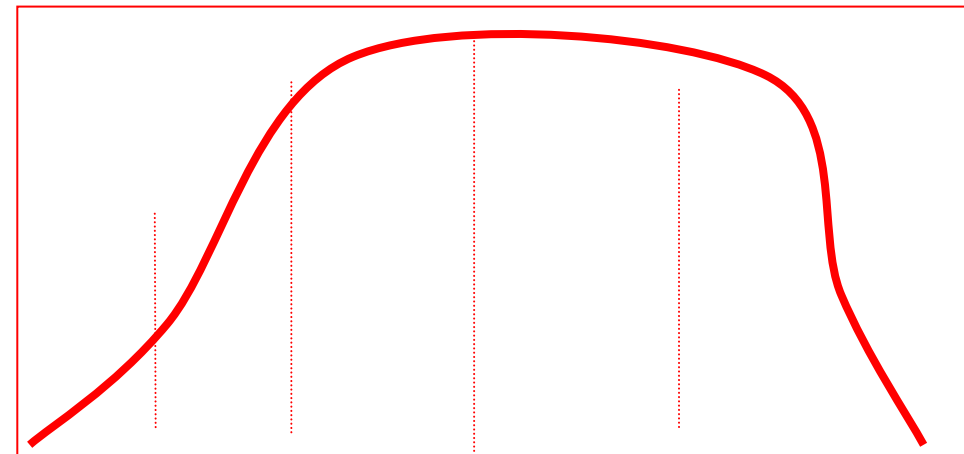


1. Síla současných konkurentů
2. Síla potenciálních konkurentů
3. Síla dodavatelů
4. Síla odběratelů (zákazníků)
5. **Síla komplementářů** (společníků v odvětví) – síla všech lidí v oboru nedovolí určitou změnu, nebo naopak se spojí, aby něčeho dosáhli
6. **Možnost zásadních změn způsobu podnikání** – např. elektronický způsob obchodování



Analýza životního cyklu odvětví

Velikost trhu



vznik

růst

dozrávání

zralost

ústup

Analýza životního cyklu odvětví



Charakteristika odvětví	Stádia životního cyklu odvětví			
	Vznik	Růst	Dospělost	Pokles/Zánik
Celkový růst trhu	Rychlý vzestup	Rychlejší než hrubý domácí produkt	Stejný nebo nižší než hrubý domácí produkt	Klesající
Výrobní technologie	Vysoká úroveň zásadních inovací Výrobku, dominantní design ještě není ustálen	Dominantní design ustálen, důraz na pestrost výrobku	Drobné inovace výrobků založené na vztahu mezi úsporou nákladů a zlepšením užitečných vlastností výrobku	Malé nebo vůbec žádné změny výrobku
Stanovení ceny	Ceny jsou stanoveny vysoko, ale jsou nestálé	Ceny rychle klesají s tím, jak se snižují náklady a roste konkurence	Ceny klesají pomaleji v závislosti na růstu produktivity	Ceny jsou nízké, ale stabilní
Podpora prodeje	Zaměřena na inovátorské spotřebitele a na růst povědomí o výrobku	Budování značky	Podpora šitá na míru různým skupinám zákazníků	Omezený trh, závislost na určité netečnosti k udržení smysluplného odbytu
Vstup a výstup	Několik průzkumníků testuje trh	Řada podniků bojuje o vstup na slibný trh	Trh je nasycen, začíná setřásání slabších konkurentů	Několik přeživších podniků zůstává a obsluhuje trh
Charakter konkurence	Limitovaná, často více zaměřená na výrobek než na konkurenty	Růst může zakrývat úspěch konkurentů	Vrchol konkurenčního boje – snaha přežít setřásání slabších	Setřásání je ukončené, přeživší podniky se snaží zmírňovat konkurenci
Kapitálová náročnost	Vysoká, kapitál potřebný na podporu rozvoje podniku nebo výrobku	Nejnáročnější období – financování růstu	Reinvestice potřebné k udržování životaschopnosti	Minimální, často naopak odprodej majetku
Zisk a tok hotovosti	Neziskové období, výrazně negativní tok hotovosti	Ziskové období, tok hotovosti může být stále negativní	Zisk klesá, ale větší investice mohou dokázat silný tok hotov.	Zisk je nízký, tok hotovosti malý (buď pozitivní nebo negativní)

Strategické mapy odvětví a analýza konkurence v odvětví



- **Mapování strategických skupin a struktura odvětví** jsou nedílnou součástí analýzy odvětví.
- Mapování strategických skupin je užitečný nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje **několik charakteristických skupin konkurentů**, z nichž **každá** skupina zaujímá **významnou pozici** na trhu a má **dobrý zvuk u zákazníků**.



Strategické skupiny

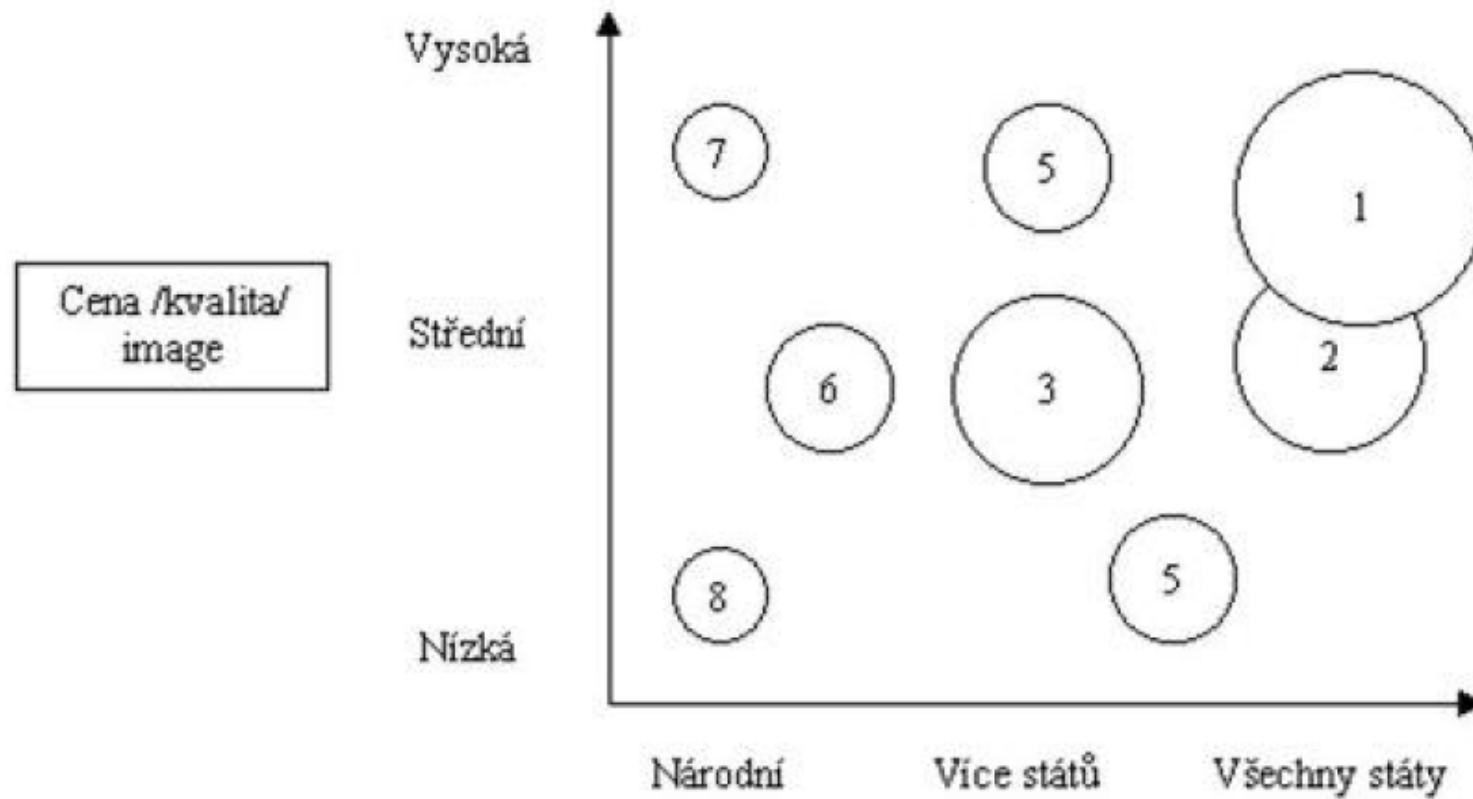
- **Strategická skupina** se skládá ze **soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy**.
- Zaznamenáním tržních pozic strategických skupin daného odvětví na dvojrozměrné mapě za použití dvou strategických proměnných jako os se vytvoří **strategická mapa**.
- Tato mapa slouží jako užitečný "**most**" mezi pohledem **na odvětví jako celek** a na postavení **každého** podniku **zvlášť**.



Metoda vytváření strategické mapy

1. Nalezení **hlavních charakteristik**, které **odlišují** podniky v daném odvětví jeden od druhého.
2. Znázornění podniků na mapě o **dvou proměnných** za použití těchto **odlišujících charakteristik**.
3. Zařazení podniků, které spadají do přibližně **stejného strategického prostoru**, do stejné strategické skupiny.
4. **Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny**; každý kruh musí mít velikost v proporcii k podílu dané skupiny na celkových výnosech odvětví.

Mapa strategických skupin





Analýza konkurentů dle CPM

- Analýza konkurentů úzce navazuje na strategické mapy a jejím cílem je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů ve vztahu k vlastnímu podniku.
- **Postup:**
 - Vybereme konkrétní podniky, kteří jsou našimi konkurenty.
 - Definujeme ukazatele, podle kterých budeme naše konkurenty hodnotit.
 - Stupnicí, např. 1 – 5 hodnotíme od nejlepších po nejhorší
 - **Variantou je CPM matice** - Competitive Profile Matrix (matice konkurenčního profilu)



Matice pro hodnocení konkurentů (CPM)

Charakteristika	Konkurenti			
	A	B	C	D
<i>Jméno podniku</i>				
<i>Odhad tržeb</i>				
<i>Odhad podílu na trhu</i>				
<i>Cenová výhoda</i>				
<i>Kvalitativní výhoda</i>				
<i>Technologická základna</i>				
<i>Odbytová základna</i>				
<i>Distribuční podmínky</i>				
<i>Nákladová výhoda</i>				
<i>Pozice v rámci odvětví (současná)</i>				
<i>Pozice v rámci odvětví (v příštím roce)</i>				
<i>Vážnost konkurence (současná)</i>				
<i>Vážnost konkurence (v příštím roce)</i>				
<i>Vážnost konkurence (v dalších letech)</i>				
<i>Něco zvláštního , na co je třeba reagovat?</i>				

Např. 5 největší konkurent, 1 nejmenší (neohrožuje)



Analýza atraktivity odvětví

- Navazuje na analytické kroky provedené zejména v rámci **analýzy konkurence** (Porterův model, strategické mapy, analýza konkurentů) a **sumarizuje** jejich výsledky.
- V průběhu analýzy atraktivity odvětví se hodnotí **vybrané faktory** a silám, které je ovlivňují, se přiřazuje skóre od **1 do 10**. Skóre je vysoké tam, kde podmínky v odvětví umožňují podniku **maximálně využít disponibilních zdrojů** a naopak tam, kde podnik **není schopen dostát požadavkům odvětví**, je skóre atraktivity nízké.



Analýza atraktivity odvětví

Atraktivnost odvětví se hodnotí podle těchto faktorů:

- **růstový potenciál odvětví**
- **perspektiva ziskovosti odvětví**
- **vliv hybných sil (příznivý nebo nepříznivý)**
- **stabilita nebo proměnlivost poptávky**
- **stabilita nebo proměnlivost konkurenčních sil**
- **nejistota a riziko budoucího vývoje odvětví**
- **možnost vstupu nebo výstupu velkých podniků.**

Analýza atraktivity odvětví



Zaměříme se v návaznosti na Porterův model na následující otázky:

- 1. Kolik konkurentů je uvnitř odvětví a s jakými podíly?**
- 2. Jaké strategické skupiny jsou v odvětví a které podniky?**
- 3. Jaké kategorie dodavatelů jsou v odvětví jakou mají konkurenční sílu? Kde je strategický dodavatel?**
- 4. Jaké jsou segmenty odběratelů, jak se podílí na zisku, kdo je zásadní odběratel?**
- 5. Jaké je nebezpečí vzniku nových výrobců? (bariéry)**
- 6. Jaké je nebezpečí objevení se substitutů a jaké to budou?**



Analýza atraktivity odvětví

Faktor	Síla	Skóre										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka											
2. Diverzita trhu	Počet segmentů											
3. Ziskovost	Rostoucí/stagnující/klesající											
4. Exponovanost	Konkurenti, inflace											
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků											
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální											
7. Specializace	Zaměření, diferenciacce, jedinečnost											
8. Značka	Hodnota, kvalita, substituce											
9. Distribuce	Kanály, potřeba podpory											
10. Cenová politika	Zkušenostní efekt, elasticita odvětvové normy											
11. Nákladová pozice	Konkurenceschopnost, vysoké/nízké náklady											
12. Služby	Načasování, spolehlivost, garance											
13. Technologie	Vedení, jedinečnost											
14. Integrace	Vertikální, horizontální kontrola											
15. Možnosti vstupu/výstupu	Bariéry.											

Jednotlivým faktorům přiřadíme skóre 1-10 (max. tedy 150)



Analýza odvětví: Matice konkurenčního profilu (CPM) dle kritických faktorů úspěšnosti dle zákazníků

- Identifikuje hlavní konkurenty firmy a **jejich silné a slabé stránky** ve vztahu ke vzorku strategické pozice firmy.
- Využívá kritické faktory úspěchu (CSF), které zahrnují vnější i vnitřní otázky.

Kritické faktory úspěšnosti

Critical success factors (CSFs)



- ***Kritické faktory úspěšnosti*** jsou ty faktory ceněné zejména zákazníky, které poskytují významnou výhodu pokud jde o náklady.
- Je velmi pravděpodobné, že se stanou zdrojem konkurenční výhody, pokud je organizace má (nebo nevýhody, pokud je organizace postrádá).
- Různá odvětví a různé trhy mají rozdílné CFS (např. u nízkonákladových leteckých společností bude CSF přesnost a cena letenky, u leteckých společností, které poskytují úplné služby, to bude kvalita těchto služeb).

Matrice konkurenčního profilu dle kritických faktorů úspěšnosti (Competitive profile matrix)



Faktor	Váha	NASE FIRMA		Konkurent 1		Konkurent 2	
		Reakce	Skóre	Reakce	Skóre	Reakce	Skóre
Jméno značky	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Služby	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Míra obsazení	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Segmentace trhu	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
Podíl na trhu	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Herny	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
Finanční Pozice	0.18	1	0.18	4	0.72	3	0.54
Umístění	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Současné prostory	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12
Celkové vážené skóre			3.31		3.40		2.56

Hodnotí se klíčové faktory úspěchu vycházející ze S a W firmy pro její pozici na trhu



EFE matice (EFE Matrix)

Hodnocení faktorů externí analýzy (External Forces Evaluation Matrix)

EFE matice (EFE Matrix) je analytická technika navazující na SWOT a PESTEL analýzu. Hodnotí se externí pozice organizace nebo jejího strategického záměru. **Postup provedení hodnocení:**

- Zpracovat tabulku externích faktorů (například klíčových 5O a 5T ze SWOT).
- Přiřadit každému faktoru váhy v rozsahu 0,00-1,00 podle důležitosti dané příležitosti nebo hrozby - suma vah se musí rovnat 1,00
- Ohodnotit faktory takto:
 - 4 body - výrazné O (příležitosti)
 - 3 body - nevýrazné O
 - 2 body - nevýrazné T (hrozby)
 - 1 bod - výrazné T
- Násobit váhu a hodnocení u každého faktoru - výsledkem je vážený poměr
- Sečíst vážené poměry jednotlivých faktorů - výsledkem je celkový vážený poměr
- **Celkové hodnocení** - výsledný vážený poměr hodnotí externí pozici organizace nebo strategického záměru. Nejlepší možné hodnocení je 4, nejhorší 1. Střední hodnoty se pohybují kolem 2,5.

Hodnocení faktorů externí analýzy - příklad



O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Zlepšení na trhu práce	0.15	3	0.45
O2	Průnik na nové trhy na severu	0.08	4	0.32
O3	Lepší úrokové sazby – možnost úvěru	0.12	4	0.48
O4	Nová technologie výroby	0.08	3	0.24
O5	Podpora exportu	0.09	3	0.27
T1	Přísnější ekologická legislativa	0.12	1	0.12
T2	Tlak konkurence z Číny	0.09	1	0.09
T3	Problémy se subdodavateli	0.11	2	0.22
T4	Zákazníci tlačí na nižší ceny	0.07	1	0.07
T5	Problémy s posílením kurzu Kč vůči euru	0.09	2	0.18
				2.44

Celkový vážený průměr vyšel 2.44, což znamená, že záměr podniku je podložen středně silnou externí pozicí.

5. Zahraniční okolí podniku



- **Hlavní příležitosti ze zahraničního okolí:**

- země bohaté na zdroje
- země bohaté na pracovní sílu
- země s velkým trhem

- **Hlavní ohrožení od zahraničního okolí:**

- politické riziko (stabilita, ideologie, války)
- sociální riziko (antagonismus, stávky)
- ekonomické riziko (pomalý růst, vládní zásahy, znárodnění)
- finanční riziko (kurzy, daně, finanční trh)
- kulturní riziko

Zahraniční okolí podniku



<i>Nejdůležitější kritéria, která je nutno brát v úvahu při rozhodování o výrobě v zahraničí</i>	
<i>Kvantitativní</i>	<i>Kvalitativní</i>
Cena pracovní síly	Politická stabilita
Ceny materiálů, energií	Ekonomické klima
Obvyklá výše režijních nákladů	Míra regulace ekonomiky
Dopravní náklady	Legislativa
Náklady na balení při dopravě	Síla odborů
Pojištění	Mezinárodní aspekty
Daně	Kulturní rozdíly
Cla	Jazykové bariéry
Náklady udržování zásob	Podmínky investování
Výkyvy směnných kursů	Obchodní bariéry
Vládní podpora investic	Velikost trhu
Možnost přesunů rizik	Kvalifikace pracovní síly
	Klima

6. Informační zdroje pro analýzu okolí



- **Statistická ročenka a další údaje ČSÚ**
- **Studie zpracovávané resortními výzkumnými ústavami**
- **Oborové a komoditní studie**
- **Informace obchodní/agrární komory**
- **Informace podnikatelských svazů a zájmových sdružení**
- **Odborná literatura**
- **Periodický tisk**
- **Počítačové sítě**
- **Soukromé informační systémy...**

Informace pro analýzu mikrookolí podniku



Otevřené, veřejné zdroje:

- denní a odborný tisk
- inzerce, katalogy, veletrhy a výstavy
- výroční zprávy, návštěvy valných hromad
- rozhovory se zákazníky, dodavateli, distributory
- specializované informační agentury
- státní statistika
- zprávy výzkumných organizací, výborů, komor.



Informace pro analýzu mikrookolí podniku

Neveřejné a neetické zdroje:

- rozhovory s bývalými pracovníky konkurence
- zaměstnání vlastního pracovníka u konkurence
- podplácení zaměstnanců konkurence
- podplácení poradenských firem a podniků provádějících speciální služby (např. reklamní agentury)
- předstíraná poptávka po výrobcích a službách, kterou se zjišťují ceny, dodací
- lhůty a kapacity konkurence.



Shrnutí

- 1. Podnik a strategická analýza prostředí** – podnik jako otevřený systém, podněty z okolí, odezvy, reakce na změnu, strategická analýza, strategická pozice,
- 2. Charakteristika prostředí / okolí podniku** – vnější (obecné) a vnitřní prostředí, makroprostředí, mikroprostředí, obecné trendy vývoje, fáze analýzy
- 3. Analýza obecného (vnějšího) okolí** – typy analýz, cíle, postup, PESTEL a., využití scénářů, prognózování vývoje, model 4C
- 4. Analýza oborového okolí** - analýza ekonomických charakteristik odvětví, analýzy hybných sil odvětví, Porterova analýza konkurenčních sil v odvětví, analýza ŽC odvětví, strategické mapy strategických skupin, analýzy atraktivity odvětví, analýza konkurentů CPM, matice EFE
- 5. Zahraniční okolí podniku a jeho rizika**
- 6. Informační zdroje pro analýzu okolí**