

## **Analýzy konkurence - teorie:**

**Porterův model pěti sil** patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Jejím tvůrcem je profesor [Michael Eugene Porter](#) z [Harvard Business School](#), Institute for Strategy and Competitiveness.

Model se snaží odvodit sílu konkurence v analyzovaném odvětví a tím pádem také ziskovost daného sektoru trhu. K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.

### **Porterových pět sil**

#### **1. Stávající konkurence (střed v grafickém znázornění)**

V reálném ekonomickém prostředí mezi sebou firmy zápasí o konkurenční výhodu, která může mít mnoho podob. M. Porter mluví o dvou základních typech konkurenční výhody:

- Nákladová
- Diferenciační

Podnik má tedy konkurenční výhodu, pokud je schopen dodávat relativně stejně kvalitní výrobek či službu jako konkurence s nižšími náklady nebo kvalita jeho výrobků (resp. služeb) přesahuje kvalitu produktů konkurence. Kvalitou je zde rozuměna jakákoliv přidaná hodnota, může jít třeba i o rychlejší dopravu.

Firmy ve snaze získat co nejvyšší podíl na trhu používají mnoho nástrojů, zde jsou uvedeny jedny z nejčastěji používaných:

- Technologické inovace
- Cenové závody
- Reklamní bitvy
- Poskytování lepších zákaznických služeb
- Nové výrobky
- 

Intenzita této síly je ovlivňována následujícími faktory:

- Množství firem na trhu
- Dynamika růstu trhu
- Fixní a skladovací náklady
- Náklady spojené se vstupem firmy na trh

Jedním z vlivů je zmíněná konkurence, ať už oborová či mezioborová. Věnujme se její analýze nyní trochu detailněji. **Pavel Bachmann v Managementu neziskových organizací uvádí dělení konkurence dle Adriana Sargeanta**, který konkurenci dělí do tří skupin:

- Konkurence v oblasti zdrojů
- Konkurence organizací poskytující stejné služby
- Konkurence v oblasti poslání

Níže uveden příklad analýzy stávající konkurence, a to na o.s. Kulturárium. *Zdroj: Eichlerová, K. Strategický plán o.s. Kulturárium. Diplomová práce. MU: Brno 2013., str. 58*

	Skupina	Naše příklady
1	Konkurence v oblasti zdrojů	Veškeré organizace, které žádají o stejné granty jako my, nebo by mohly oslovit stejné partnery a sponzory.
2	Konkurence organizací poskytující stejné služby	Všechny akce konané ve stejnou dobu, kdy se konají projekty Kulturária, ale i akce stejného či podobného zaměření konané v dobu jinou.
3	Konkurence v oblasti poslání	Konkurenci v oblasti poslání organizace jsme hledali velice těžko, viz kapitola Jedinečnost konceptu. Konkurenci, jejíž akce mají stejné či podobné poslání řadíme do skupiny druhé.

Zdroj: BACHMANN, Pavel. Management neziskových organizací. 120. SARGEANT, Adrian. Marketing management. Čes.

## 2. Nová konkurence (nově vstupující do odvětví)

Při analýze firemního konkurenčního prostředí musíme brát v potaz kromě současné konkurence také potenciální konkurenci z řad podniků působících v jiných odvětvích či firmy zcela nové. Obzvláště odvětví, které se vyznačují velkou ziskovostí, lákají mnoho nových firem. Teoreticky může na trh kdykoliv přibýt nová firma. Reálně však existuje mnoho bariér, které brání vstoupit novým hráčům na trh.

Mezi tyto bariéry patří:

- Regulace vlády - sem patří třeba kapitálová přiměřenost u bank
- Patenty a know-how
- Aktiva nutná pro vstup na trh - například distribuční síť
- Vysoká loajalita zákazníků k zavedeným značkám

## 3. Vliv odběratelů (zákazníků)

Vlastní vliv odběratelů je ovlivněn mnoha aspekty. Důležité je si uvědomit heterogenitu na trhu výrobků a služeb (tedy odběratelů). Jednotliví odběratelé se od sebe liší svou velikostí, svými potřebami, požadovanou kvalitou výrobků (resp. služeb) a potenciálem růstu. Zvláště relativní velikost odběratele vzhledem k ostatním firmám ve stejném segmentu má na zkoumanou firmu velký vliv.

O velké vyjednávací síle odběratelů mluvíme v následujících případech:

- Velmi malý počet odběratelů – v takovém případě se objevuje velký tlak odběratelů na cenu produktů a na jejich kvalitu. V extrémním případě, kdy existuje pouze jeden odběratel, dostává se tento subjekt do pozice monopsonu a může si prakticky určovat cenu
- Malé množství odběratelů kupuje většinu výstupu – tato skupina odběratelů se pak dostane do podobné pozice jako v případě celkově malého počtu odběratelů. Navíc výroba se standardizuje a přizpůsobuje požadavkům velkých odběratelů
- Síla jednoho odběratele je tak velká, že dokáže koupit producenta, případně konkurenční odběratele
- Odběratelé mají nízký zisk – při zvýšení ceny produktu hrozí odběratelé odchodem
- Malá spojitost mezi výrobkem (službou) producenta a kvalitou konečného výrobku (služby)
- Výrobek je standardizovaný – není problém přejít k jinému dodavateli

Odběratelé mají malou vyjednávací sílu, pokud:

- Producenti se sjednocují – taková integrace může dojít až k převzetí některých odběratelů
- Existují velké náklady odběratelů na změnu dodavatele – k takové situaci dochází zvláště vlivem nízké standardizace výrobku
- Odběratelé jsou příliš fragmentováni – jednotliví odběratelé odebírají pouze velmi malou část produkce
- Jeden výrobce má na trhu velmi velký podíl – konkurence výrobce by neuspokojila poptávku v případě hromadného odchodu od tohoto výrobce s kritickým podílem na trhu

Pomocí těchto bodů můžeme obecně charakterizovat vliv odběratelů podle typu výrobků, které kupují od výrobců. Reklamní výrobky se vyznačují nízkou technickou náročností výroby, proto zde existuje velká konkurence ze strany výrobců. Odběratel se pak nemusí vázat na jednoho konkrétního dodavatele a má tak velkou vyjednávací sílu. Tuto produkci však můžeme označit pouze za okrajovou. Podobná situace panuje u spotřebních výrobků. Výjimkou jsou technické výrobky, kde je výroba náročná jak na technické vybavení, tak na kvalifikovanou pracovní sílu. To se projevuje zvláště v kvalitativních požadavcích odběratelů, které v tomto segmentu velmi varíují. Proto je standardizace velice obtížná a náklady na změnu odběratele vysoké. Vyjednávací pozice odběratele je v tomto případě velice malá.

#### **4. Vliv dodavatelů**

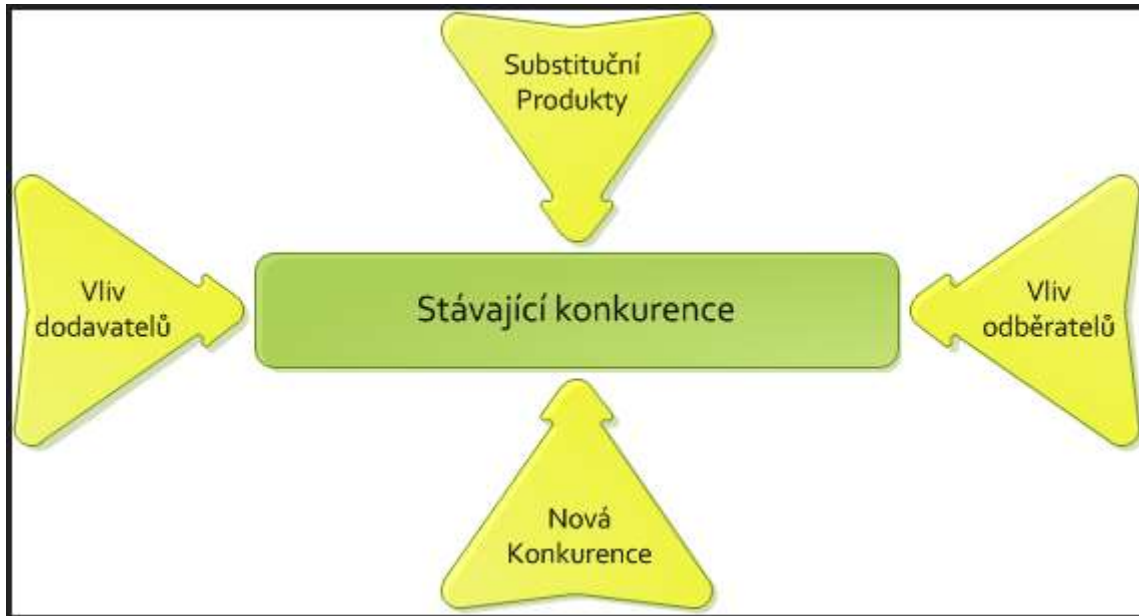
Každé průmyslové odvětví vyžaduje k produkci zdroje - pracovní sílu, materiály, již hotové komponenty a jiné zásoby. Tím se vytvářejí vztahy mezi dodavateli a odběrateli - zásobovací řetězce. Sílu dodavatelů v těchto vztazích ovlivňuje mnoho faktorů.

Dodavatelé jsou silní, pokud nastane alespoň jedna z následujících podmínek:

- Odběratelé jsou pouze podružnými zákazníky dodavatelů
- Na trhu existuje pouze malé množství dodavatelů
- Hrozí jejich integrace ve větší celky
- Odběratelé by museli bez produktů dodavatelů zastavit produkci

#### **5. Substituční produkty**

Substitučními produkty jsou v Porterově modelu myšleny produkty z jiného průmyslového odvětví, které mohou dané produkty nahradit. Tedy pro jistou skupinu odběratelů mají stejnou funkci, jen jsou postaveny na jiné technologie. Hrozbou pro firmu je i jejich pouhá existence. Tyto výrobky se pak stávají konkurenčními a jejich cena má velký vliv i na analyzovanou firmu.



**Vzhledem k tomu, že původní Porterův model je zaměřen na minimalizaci rizik podniku při vstupu do odvětví, je vhodné tento model aplikovat na neziskový sektor. Pro účely této aplikace nám nejlépe poslouží Joyceova modifikace, kterou uvádí Pavel Bachmann. Model je znázorňován jako kruh, na jehož obvodě jsou rozloženy působící síly vlivů a v jehož středu je nezisková organizace samotná**

Pět složek, které mají vliv na NO, jsou:

1. Dodavatelé (obdoba Portera)
2. Konkurence (obdoba Portera) - (u níž je vhodné analyzovat konkurenci dle Adriana Sargeanta – viz výše).
3. Veřejnost (u Portera zákazníci)
4. Dobrovolníci (u Portera zákazníci)
5. Politické vlivy, vč. legislativních (místo Substitutů u Portera)

Níže uveden příklad modifikované verze Porterovy analýzy pěti sil na o.s. Kulturárium.  
*Zdroj: Eichlerová, K. Strategický plán o.s. Kulturárium. Diplomová práce. MU: Brno 2013., str. 57*

Vliv	Vlivy	Konkrétní příklady jejich vlivu na organizaci
1	Dobrovolníci	Činnost organizace je existenčně závislá na aktivním zapojování dobrovolníků. Jejich fluktuace je poměrně vysoká, nepředvídatelná a jen v málo ohledech ovlivnitelná. Sdružení by mělo dbát na profesionální přístup ke svým dobrovolníkům, mělo by je neustále umět motivovat i přizpůsobit jejich zapojení jejich časovým možnostem. Důležité je proto také dbát na možnosti předání jejich práce dalším pokračovatelům.
2	Dodavatelé	Projekty se nekonaly bez spolupráce a zapojování dalších subjektů, ať už v podobě účinkujících nebo partnerů a sponzorů. V obou případech by mělo vždy jít o vzájemně prospěšný vztah, ve kterém budou chtít všichni zúčastnění pokračovat. V případě účinkujících můžeme narazit z dlouhodobého hlediska na problém s jejich zaplacením. V této chvíli jsou odměňováni většinou nižším, než-li komerčním honorářem, který je kompenzován propagací jejich činnosti. Většina těchto subjektů však začíná být na své činnosti existenčně závislá a může se stát, že, ač je akce pro ně prospěšná, jsou nuceni z existenčních důvodů dát přednost akci lépe zaplacené.
3	Veřejnost	Je nutné nepřestávat hledat cesty, jak širokou veřejnost seznámit s projekty, které pořádáme. Příležitost v oslovování organizace vidí ve společné propagaci svých projektů, získávání dlouhodobých mediálních partnerů i pořádání akcí Kulturária jako takového a možnosti rozvoje individuálního dárcovství.
4	Konkurence	Konkurence, se kterou se organizace potýká je oborová i mezioborová, v podobě jiných neziskových i příspěvkových organizací, ale i v podobě produkce komerčních subjektů. Všechny tyto subjekty si konkurují zejména při získávání finančních zdrojů, ať už těch grantových, korporátních a individuálních. Konkurují si také v návštěvnosti. Kulturarium se snaží vytvářet akce jedinečné, s chytrým přesahem a celkově pro co nejširší cílovou skupinu, ale často naráží na problém překrývání termínů akcí s konkurenčními projekty. Vytvoření společného a aktualizovaného programu konaných akcí v místě jejich realizace by tento problém mohlo minimalizovat. Služba by však musela být užívána všemi zmíněnými subjekty a akce by měly být avizovány s dostatečným časovým předstihem. Sdružení se nebrání ani spolupráci s jinými konkurenčními subjekty.
5	Politické vlivy včetně těch legislativních	Politická situace v zemi i městě působení. Více viz Tabulka 9.