

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC ➤

Strategický management

XSM

Autor: Ing. Jaroslav Škrabal, Ph.D.

17. 10. 2024
Olomouc

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- Jedná se o **odvětví**, ve kterém firma podniká;
- **Mikrookolí zahrnuje:**
 - okolnosti,
 - vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.

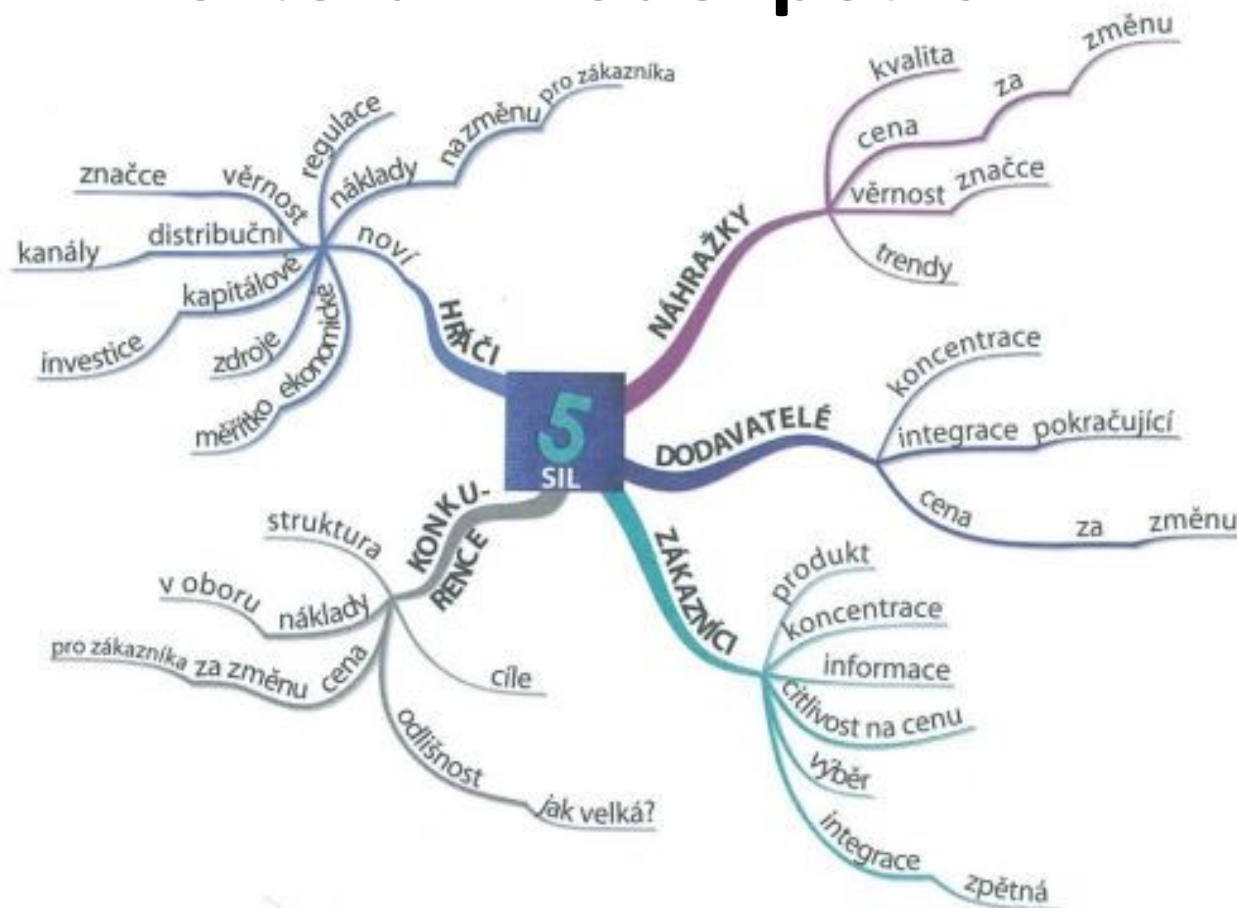
Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- Jedním z nejzákladnějších a nejvýznamnějších nástrojů pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení je **Porterův model pěti sil**.
- Jejím tvůrcem je **Michael Porter**, specialista na obchod a strategické plánování z Harvardu.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil



Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- Porterův model pěti sil rozebírá **pět klíčových faktorů**, které konkurenceschopnost společnost přímo či nepřímo ovlivňují.
- Tato technika je variantou známější **SWOT analýzy**, kterou **Porter považoval za příliš obecnou a nedostatečnou**.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- Jejím hlavním cílem je pomáhat při předvídání příležitostí a hrozeb vyvstávajících z konkurenčního prostředí a vhodně plánovat obchodní a marketingovou strategii.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Porterův model** patří do analýzy mikroprostředí;
- **Cílem analýzy mikroprostředí** je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- Chování podniku není determinováno pouze konkurencí, ale taky chováním **odběratelů a dodavatelů, substitučním zbožím a** potencionálními **novými konkurenty.**

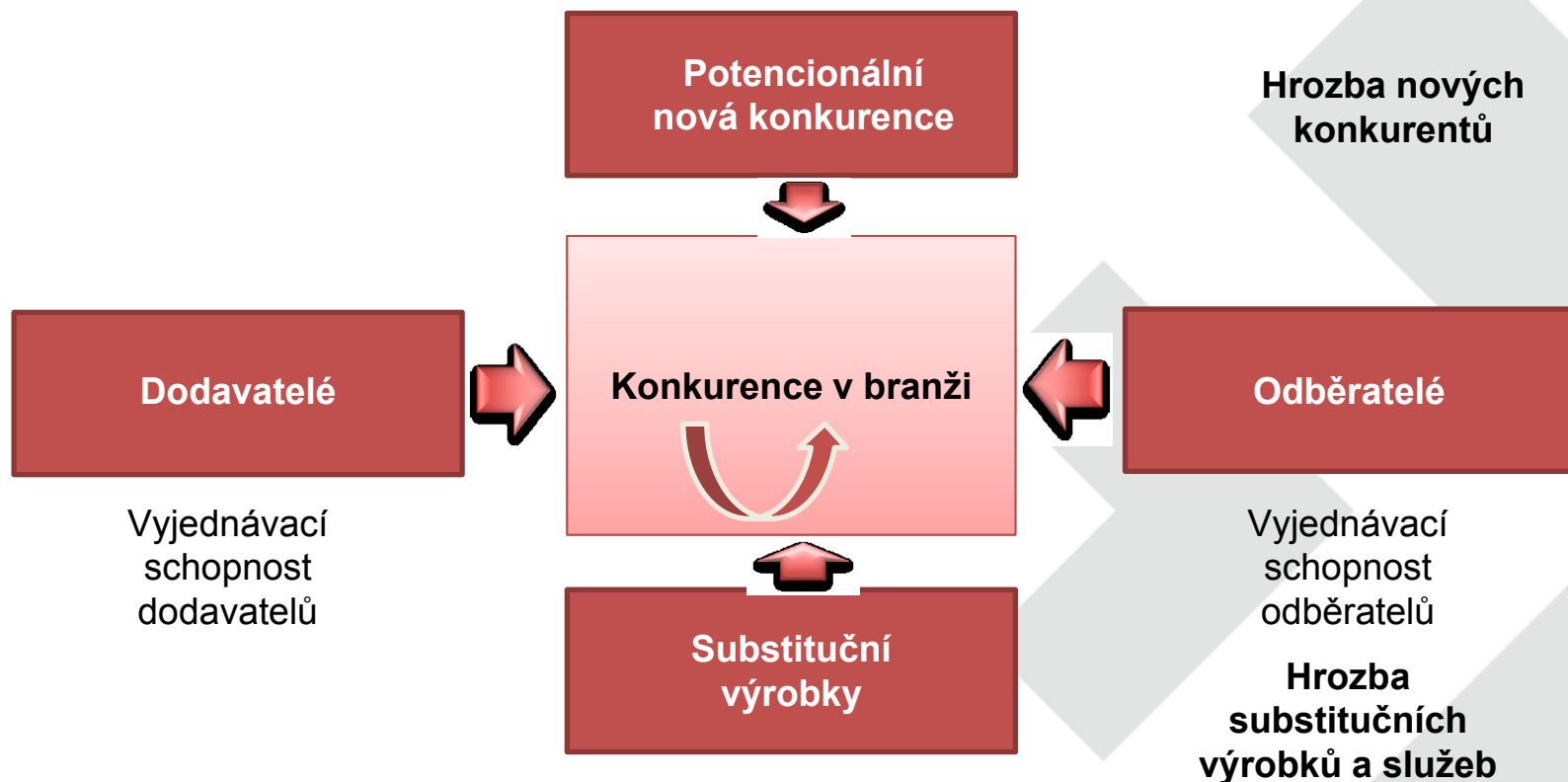
Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- Konkurenční faktory v Porterově modelu:
 - **Hrozba nových vstupů do odvětví** – „hrozba nových konkurentů“;
 - **Soupeření mezi stávajícími firmami** – „konkurence v branži“;
 - **Hrozba náhražek** – „hrozba substitučních výrobků a služeb“;
 - **Dohadovací schopnost kupujících** – „vyjednávací schopnost odběratelů“;
 - **Dohadovací schopnost dodavatelů** – „vyjednávací schopnost dodavatelů“

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil



Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Firma vyhodnocuje:**
 - Jak velký **vliv mají tyto faktory** (síly) na její činnost;
 - Jak se **bránit vůči těmto silám**.
- Někdy se k nim přidává ještě **šestá síla** v podobě tzv. **komplementářů**, které představují odvětví na sobě závislá (tzv. Groeův model).

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Dodavatelé:**
 - Jsou firmy, organizace i jednotlivci, kteří firmám poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb.
 - Každý firma má mnoho dodavatelů.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Dodavatelé:**
 - **Dodavatelé se člení do různých kategorií, např:**
 - **Dodavatelé vstupů do výrobního procesu** (materiálů a surovin, energie, paliv, polotvarů, dílů a součástek, technologií, informací, pracovních sil);
 - **Dodavatelé, respektive poskytovatelé služeb** (finanční instituce, pojišťovny, právní kanceláře, výzkumné agentury, reklamní agentury apod.);
 - **Dodavatelé dalších zdrojů** (vybavení pracovišť aj.).

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Dodavatelé:**
 - Úspěch firmy do velké míry závisí právě na dodavatelích.
 - Firmy obvykle při **analýze dodavatelů** zajímá jejich **postavení na trhu, úroveň kvality, komplexnost, certifikace, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenost, finanční zajištění, ceny, inovační potenciál, technologická pružnost** apod.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

• Distributoři:

- Jsou firmy, organizace a jednotlivci, kteří **vstupují mezi výrobce zboží** (producenty služeb) a zákazníky.
- Jedná se o:
 - **Firmy pro fyzickou distribuce** – skladovací a přepravní firmy;
 - **Zprostředkovatele** – firemní zástupce vyhledávající zákazníky;
 - **Obchodníky.**

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Distributoři:**
 - Při výběru distributorů je důležité sledovat:
 - náklady,
 - cenu,
 - kvalitu,
 - stabilitu,
 - ochranu zboží,
 - pravidelnost dodávek,
 - rychlost,
 - spolehlivost,
 - výkyvy,
 - množství skladování a dopravy a další.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Obchodníci:**
 - Často rozhodují o tom, které zboží se dostane k zákazníkovi a které ne;
 - Výrobní firmy, ale také firmy, které produkují služby, analyzují potřeby a požadavky obchodních mezičlánků, průběh jejich rozhodování, praktiky a přístup ke konečným zákazníkům.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Mohou být jednotlivci a právnické osoby;
 - Podle vztahu k firmě se rozliší na:
 - kupce,
 - uživatele,
 - možné kupce,
 - možné uživatele dané kategorie produktů;

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Představiteli zákazníků jsou:
 - Spotřebitelé,
 - výrobci,
 - obchodníci,
 - stát a
 - zahraniční zákazníci.

Mikroprostředí

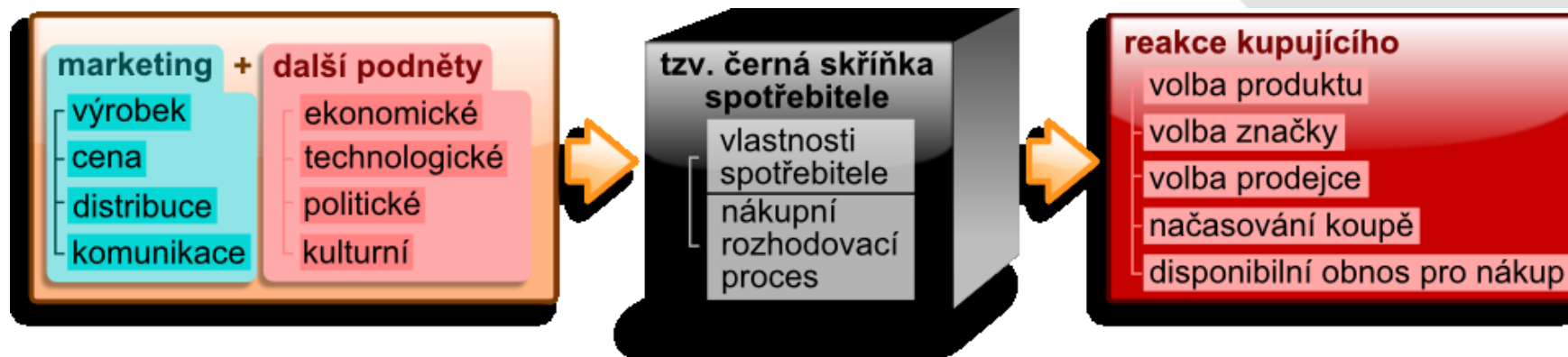
Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Nikdo nemůže s jistotou **předvídat chování zákazníka**, to, jak bude reagovat v konkrétní situaci;
 - V nákupním rozhodování chování zákazníka přirovnáváme k modelu **černé skříňky**;
 - Na základě **změny vstupů pozorujeme změnu chování zákazníka**;
 - Pro firmy jsou důležití **loajální zákazníci**.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Černá skříňka



Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - „Nejcennější zákazník není ten, který utratí nejvíce, nebo ten, kdo je k nám „nejloajálnější“. Pokud byste měli dát nějakému zákazníkovi přednost, hledejte toho, kdo má největší lviv na své druhy“ (Earls, 2008).

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Firmy, organizace i jednotlivci by mělo zajímat chování davu.
 - Velká část našeho chování je výsledkem působení ostatních lidí, protože jsme nadměrně společenský druh.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Analýza zákazníků poskytuje odpovědi na celou řadu otázek týkajících se produktů a trhu;
 - **Mezi faktory, které jsou zjišťovány, patří:**
 - odhadované roční nákupy;
 - růst prodeje;
 - demografické a socioekonomické faktory zákazníka;
 - geografická koncentrace;
 - kupní motivy;
 - informace o nákupním rozhodování;
 - aj.

Mikroprostředí

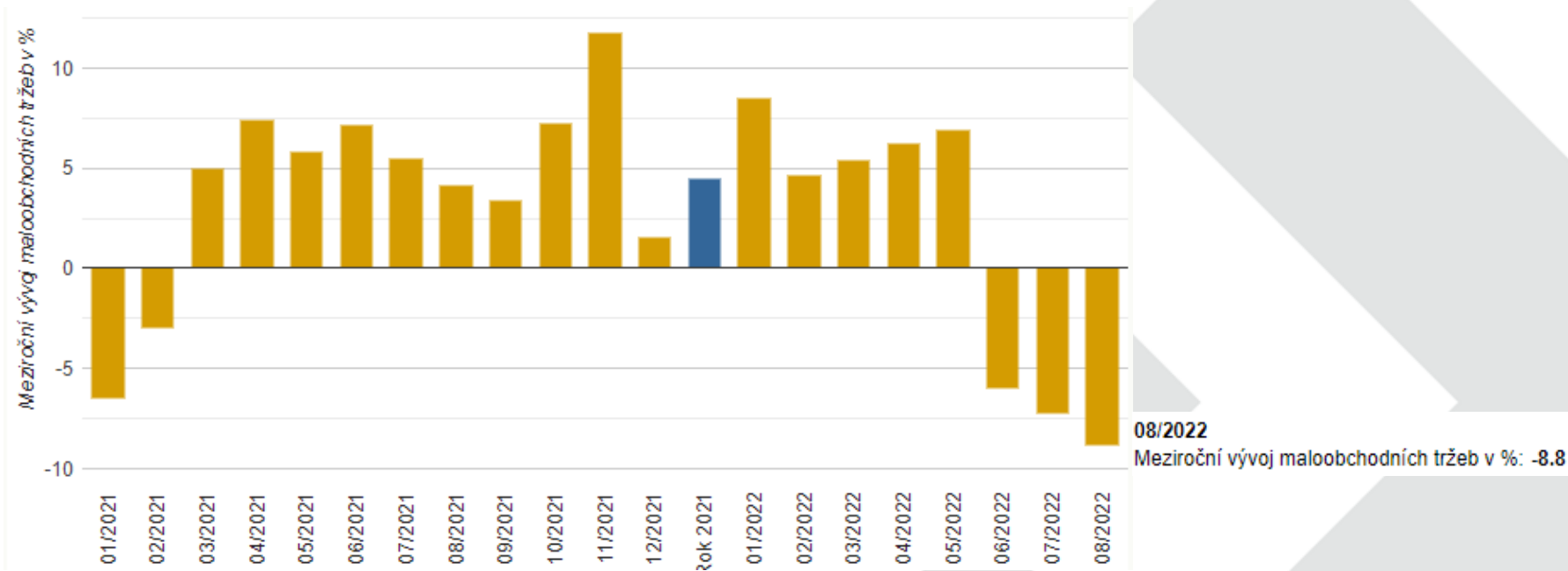
Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Zákazník se mění;
 - Analýza je nekončícím procesem;
 - Zákazník je zkušenější a náročnější.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**



Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Velký **předvánoční průzkum** založený na **podnikatele** mimo e-commerce;
 - Zdroj: <https://www.comgate.cz/blog/predvanocni-pruzkum-maloobchodu-a-sluzeb>

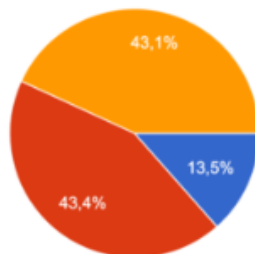


Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

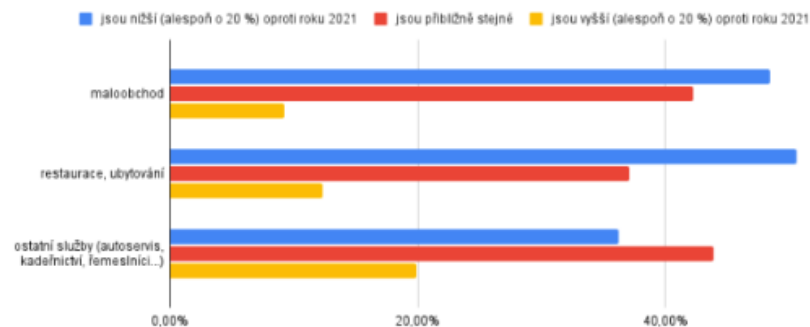
- **Zákazníci:**
 - **Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;**

Jak se vyvíjí vaše tržby mimo e-shop v roce 2022 v porovnání s rokem 2021?



- jsou vyšší (alespoň o 20 %) oproti roku 2021
- jsou nižší (alespoň o 20 %) oproti roku 2021
- jsou přibližně stejné

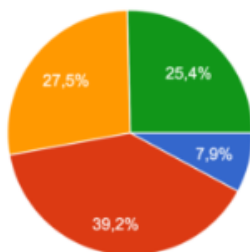
Jak se vyvíjí vaše tržby mimo e-shop v roce 2022 v porovnání s rokem 2021?



Mikroprostředí Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;**

Jak se podle vás bude vyvíjet vánoční sezóna 2022 ve srovnání s rokem 2021?



- bude lepší než sezóna 2021
- bude horší než sezóna 2021
- bude podobná
- v našem oboru není vánoční sezóna

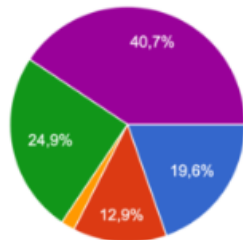
Jak se podle vás bude vyvíjet vánoční sezóna 2022 ve srovnání s rokem 2021?



Mikroprostředí Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;**

Plánujete se předzásobit zbožím před vánoční sezónou?



- ano, podobně jako v předešlém roce
- ano, významně méně než v předešlém roce
- ano, významně více než v předešlém roce
- ne, předzásobení na vánoční sezónu neplánujeme
- ne, předzásobení v našem oboru nedává smysl (např. ve službách)

Plánujete se předzásobit zbožím před vánoční sezónou?

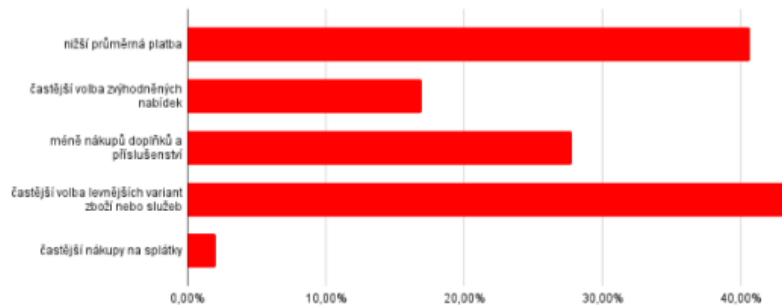


Mikroprostředí

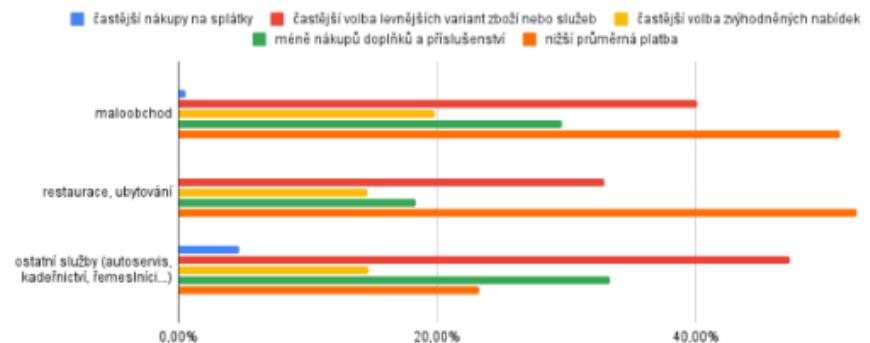
Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;**

Pozorujete změnu chování spotřebitelů?



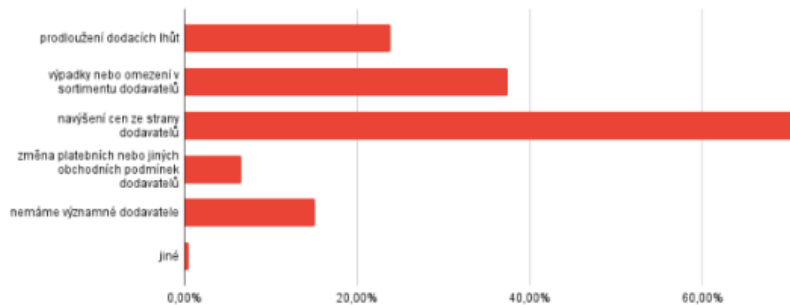
Pozorujete změnu chování spotřebitelů?



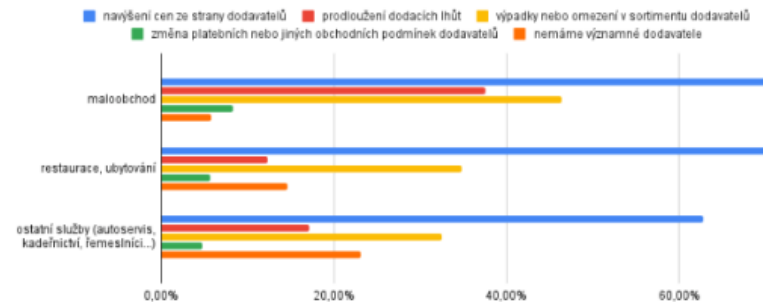
Mikroprostředí Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;**

Zaznamenáváte obtíže u dodavatelů zboží či služeb?



Zaznamenáváte obtíže u dodavatelů zboží či služeb?

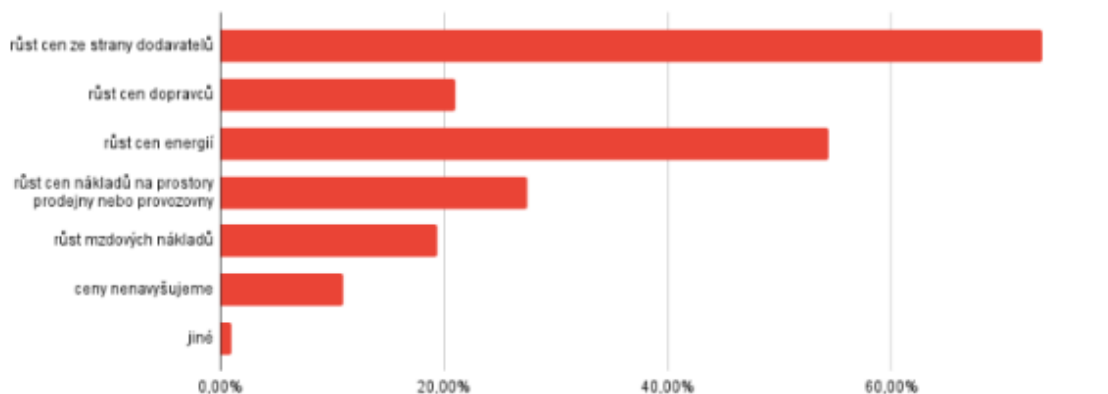


Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;**

Pokud navyšujete ceny, jaké jsou hlavní důvody?

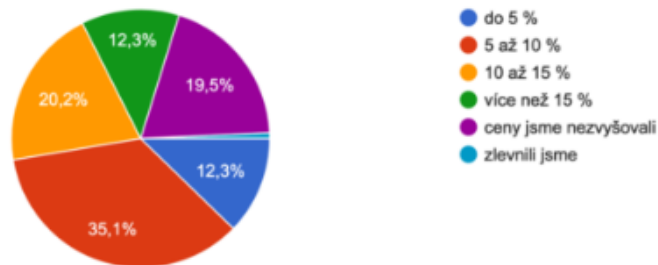


Mikroprostředí

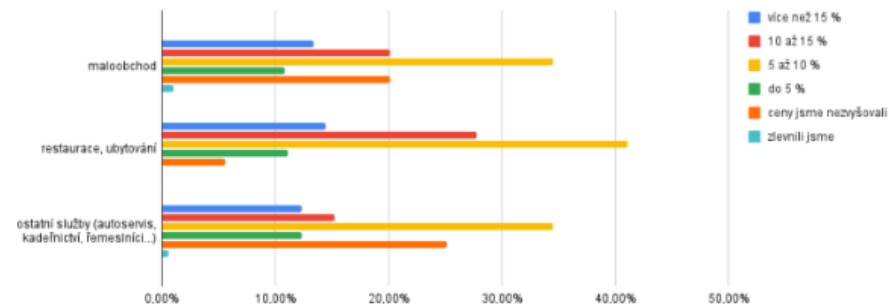
Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;

Pokud jste v předešlých 6 měsících navyšovali ceny, o kolik to bylo v průměru?



Pokud jste v předešlých 6 měsících navyšovali ceny, o kolik to bylo v průměru?

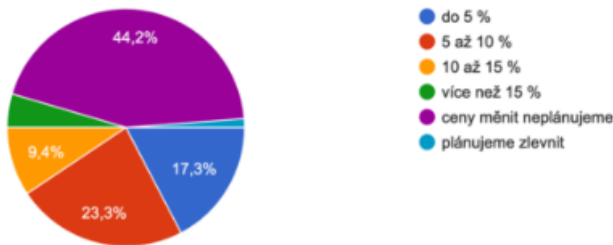


Mikroprostředí

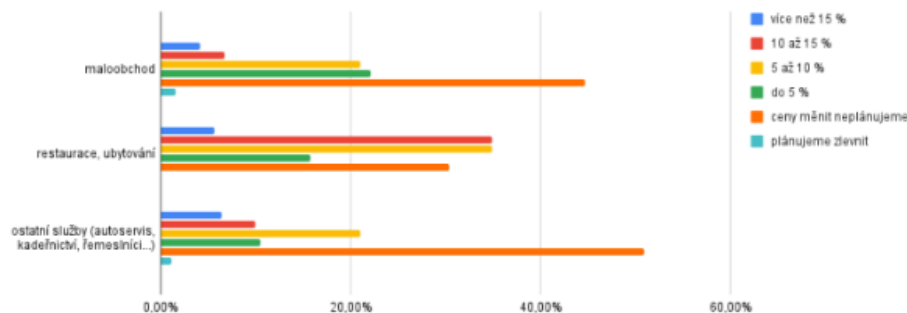
Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;**

Plánujete navýšení cen v horizontu 3 měsíců? Pokud ano, o kolik?



Plánujete navýšení cen v horizontu 3 měsíců? Pokud ano, o kolik?

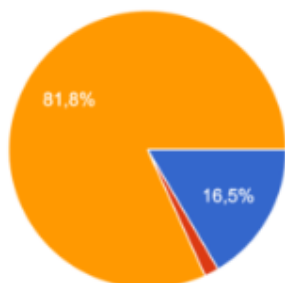


Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

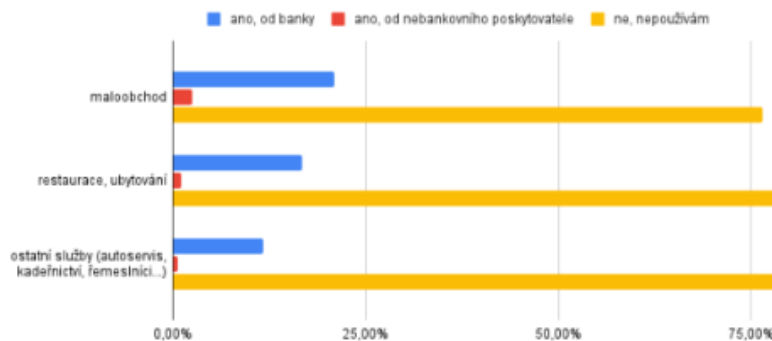
- **Zákazníci:**
 - Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;

Využíváte podnikatelský úvěr?



● ano, od banky
● ano, od nebankovního poskytovatele
● ne, nepoužívám

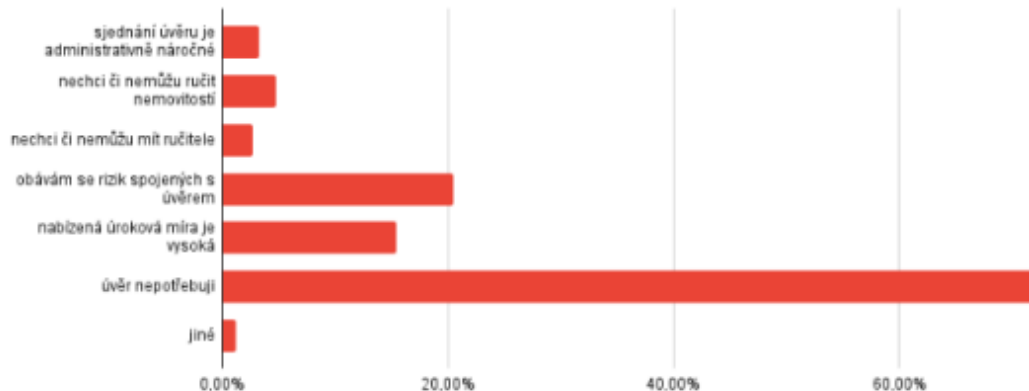
Využíváte podnikatelský úvěr?



Mikroprostředí Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Velký předvánoční průzkum založený na podnikatele mimo e-commerce;**

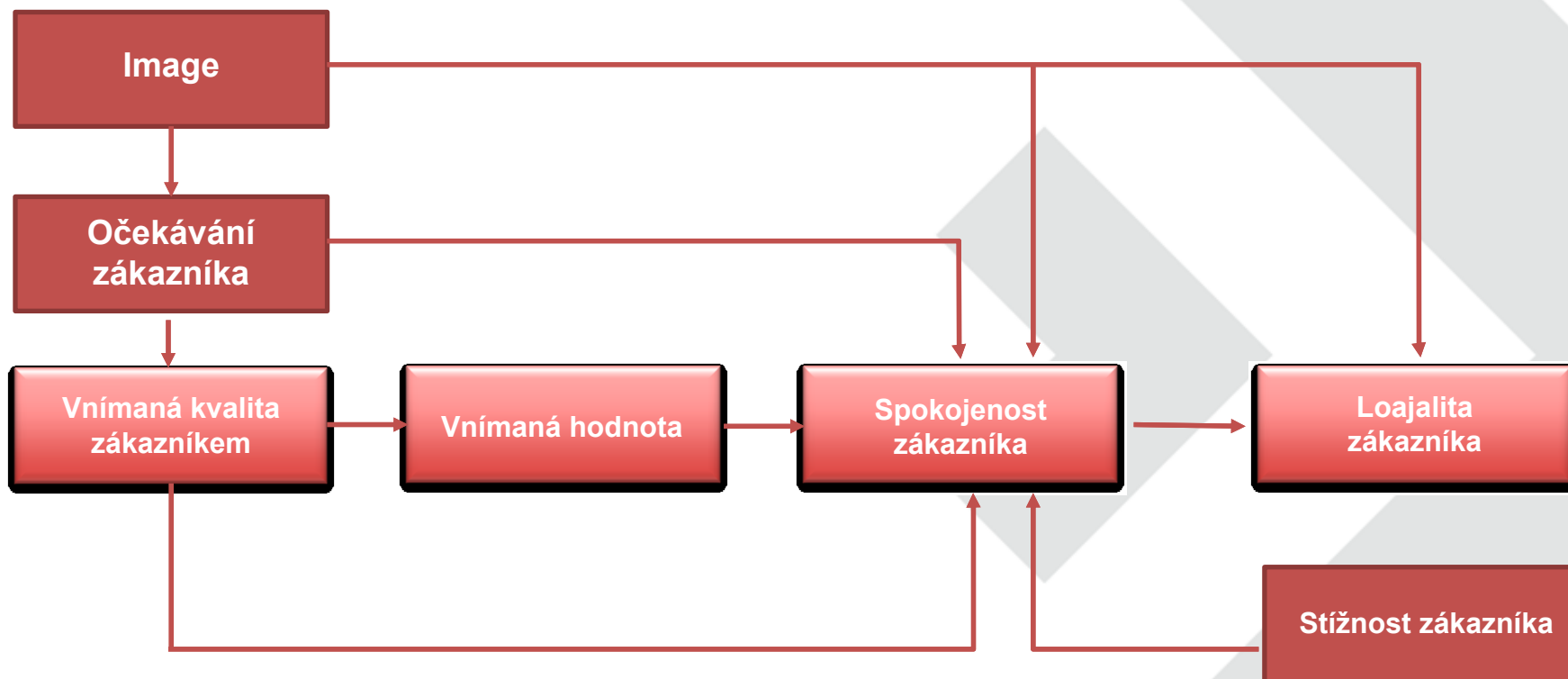
Pokud podnikatelský úvěr nevyžíváte, z jakého důvodu?



Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - Model spokojenosti zákazníka



Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Image:**
 - Souhrnná hypotetická proměnná vztahu ke značce firmy nebo produktu;
 - Představuje základ spokojenosti zákazníka.
 - **Očekáváníí zákazníka:**
 - Představa o produktu, kterou má individuální zákazník;
 - Očekáváníí jsou podmíněna zkušenostmi, informacemi, prostředím a vlastní osobností.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**

- **Vnímaná kvalita zákazníkem:**

- (vnější kvalita) – týká se nejen samotného produktu, ale také všech doprovodných služeb souvisejících s jeho dostupností.

- **Vnímaná hodnota:**

- Je spojena s cenou produktu a se zákazníkem očekávaným užitkem.

- **Spokojenost zákazníka:**

- Subjektivní pocit člověka o naplnění jeho očekávání.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Zákazníci:**
 - **Loajalita (věrnost) zákazníka:**
 - Vytváří se pozitivní nerovnovahou výkonu a očekáváníí.
 - **Stížnost zákazníka:**
 - Důsledek nerovnováhy výkonu a očekáváníí.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**

- je velmi **důležitým faktorem**;
- Firmy proto zjišťují, **kdo je jejich konkurentem, kdo by se jim mohl stát, jak silný je konkurent, v jaké oblasti je pro firmu konkurent, jaké jsou cíle, strategie, silné a slabé stránky** aj.
- Konkurentem nejsou jen firmy produkující stejné zboží či služby pod jinou značkou.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**

- Typologie konkurence se provádí podle:
 - **Teritoriálního hlediska** (rozsahu konkurenčního působení);
 - **Hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí;**
 - **Hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce;**
 - **Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.**

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**
 - **Členění konkurence z teritoriálního hlediska:**
 - Globální;
 - Alianční;
 - Národní;
 - Meziodvětvová;
 - Odvětvová;
 - Komoditní.
 - Firma by se neměla jednostranně zaměřovat na konkurenci, která působí v její blízkosti, ale také by měla vyhledávat „vzdálenější“ konkurenty, kteří by ji mohli ohrozit.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**
 - **Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí (čtyři úrovně nahraditelnosti):**
 1. Konkurence značek;
 2. Konkurence odvětvová;
 3. Konkurence formy;
 4. Konkurence rodu.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**
 - **Členění konkurence z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce:**
 - Čistý monopol;
 - Oligomonopolie;
 - Monopolistická konkurence;
 - Dokonalá konkurence.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**
 - Členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:
 - **Monopol;**
 - **Kartel;**
 - **Syndikát** (forma sdružení podniků, které mají vlastní výrobní, ale ne obchodní samostatnost);
 - **Trast** (forma sdružení podniků, které nemají vlastní výrobní, obchodní ani správní samostatnost).
 - Pro firmu je důležité zjištění, jak si stojí na trhu v rámci svého konkurenčního úsilí, tj. analyzovat konkurenci podle předem zvolených kritérií.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**
 - **Možná kritéria analýzy konkurence:**
 - finanční zdroje;
 - strategické cíle;
 - celkové disponibilní zdroje;
 - výše zisku;
 - tržní obrat;
 - marketingová koncepce;
 - tržní pozice;
 - tržní podíl;
 - růst firmy;
 - zákazníci;



Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**
 - **Možná kritéria analýzy konkurence:**
 - podíl na povědomí zákazníků;
 - podíl na oblibě produktů u zákazníků;
 - obory podnikání;
 - výrobní kapacity;
 - technologická úroveň;

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**
 - **Možná kritéria analýzy konkurence:**
 - inovační schopnost;
 - flexibilita;
 - kvalita managementu;
 - kvalifikace pracovníků;
 - nesporná konkurenční výhoda aj.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Konkurence:**
 - Firmám se doporučuje provést analýzu každého z jejích hlavních konkurentů, identifikovat jeho silné a slabé stránky, ty porovnat s vlastními silnými a slabými stránkami a tak určit své vlastní přednosti a slabiny ve vztahu k jednotlivým konkurentům.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

• **Konkurence:**

- Na základě provedené analýzy konkurence Kotler (Tomek, 1998, s. 114 – upraveno) rozlišuje následující typy konkurentů:
 - **Konkurent následovatel** – sleduje konkurenci a využívá všech svých schopností ke konkurenčnímu boji.
 - **Laxní konkurent** – nereaguje ani rychle, ani výrazně na aktivity ostatních konkurentů.
 - **Vybíravý konkurent** – reaguje jen na některé aktivity svých konkurentů.
 - **Konkurent tygr** – reaguje rychle a rozhodně na jakoukoliv formu ohrožení.

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Veřejnost:**

- Nejedná se o jakoukoliv veřejnost, ale o tu, která věnuje firmě větší pozornost, sleduje ji.
- Veřejnost se člení obvykle do tří skupin, a to na:
 1. **obecnou veřejnost,**
 2. **místní komunitu a občanské iniciativy,**
 3. **spotřebitelská hnutí a vládu.**

Mikroprostředí

Porterův model pěti sil

- **Veřejnost:**
 - **Veřejnost, to jsou také členové:**
 - **obecních zastupitelstev,**
 - **parlamentu,**
 - **senátu a dalších institucí řízení a správy státu i orgánů EU.**

DĚKUJI ZA POZORNOST