

## Chování podnikatelských subjektů v tržním prostředí

Jan Hron

katedra řízení, PEF VŠZ Praha

### **Anotace:**

Každý podnikatelský subjekt je prvkem tržního prostředí. Jeho chování je výsledkem nejen vnitřní struktury, ale i vzájemného propojení s vnějším prostředím. Problematiku vztahu podniku a jeho okolí lze řešit s využitím principů strategického řízení. Strategická analýza, formulace a výběr strategie a implementace strategie jsou hlavními fázemi mechanismu strategického řízení.

Analýza vnějšího prostředí, zpracování konkurenčního modelu a využití metod strategické analýzy vnitřního prostředí podnikatelského subjektu jsou východiska pro zpracování určitého typu strategie jako podmínky úspěšného fungování podniku.

### **Summary:**

Every business is a element of market environment. Behaviour of a business results not only from its internal structure but also from its relations with an environment. Strategic management principles are a means of dealing with relatins between a business and its environment. Strategic analysis, strategy formulation and choice and strategy implementation are basic phases of strategic managemnt process.

External environment analysis, model of competition and internal environment analysis are a basis to formulate a specific strategy for a business to be successful.

### **Klíčová slova:**

Chování, strategická analýza, STEP analýza, konkurenční model, analýza konkurentů, typ strategie.

### **Key words:**

Behaviour, strategic analysis, STEP analysis, competition model, analysis of competitors, type of strategy.

Chování podnikatelských subjektů v tržním prostředí je analogií chování výrobku v prostředí systému.

Úspěšný rozvoj je podmíněn dosahováním rovnovážného stavu daného subjektu s vnějším prostředím a to v dlouhodobém časovém horizontu. Odpověď na otázku, jak tohoto stavu dosáhnout, dávají principy strategického řízení.

Potřeba strategického řízení byla vyvolána rostoucí velikostí podniků, jejich složitostí a různorodostí. Koncem devatenáctého století byla většina podniků relativně malých, jednoduchých a specializovaných. Frekvence změn ve vnějším prostředí byla nízká a diskontinuita ve vývoji téměř neznámá. Pro tento typ podniků a podnikatelského prostředí - relativně jednoduché organizace v relativně stabilním prostředí - bylo dosahování produktivního souladu s prostředím (jádro strategického řízení) relativně jednoduché. Podniky uplatňovaly *implicitní* typ strategie, protože strategická rozhodnutí byla relativně nekomplikovaná a vyskytovala se ojediněle. I dnes řada malých podniků funguje na podobném základě - rostoucí míra změn a přerušovanost vývoje ve vnějším prostředí však vyžaduje vyšší míru uplatňování principů strategického řízení i po malých podnicích.

Schema 1 - Podmínky vyžadující uplatňování strategického řízení

<b>Míra změn ve vnějším prostředí</b>	<b>Pomalá</b> ☐	<b>Rychlá</b>
<b>Typ změny</b>	<b>Kontinuální</b> ☐	<b>Diskontinuální</b>
<b>Trh</b>	<b>Lokální</b> ☐	<b>Mezinárodní</b>
<b>Výroba</b>	<b>Specializovaná</b> ☐	<b>Diversifikovaná</b>
<b>Organizační struktura</b>	<b>Funkcionální</b> ☐	<b>Multidivisionální</b>
<b>Velikost podniku</b>	<b>Malý</b> ☐	<b>Velký</b>
	<i>Vzrůstající potřeba uplatňovat principy strategického řízení</i>	

V první polovině dvacátého století se podniky rozrůstaly a nabývaly na složitosti, což je jedna z podmínek vyžadujících strategické řízení. Změny ve vnějším prostředí probíhaly postupně a většinou kontinuálně a nesly s sebou riziko, že budou zaznamenány pozdě. Po diskontinuální změně, jakou byla 2. světová válka, došlo k rapidnímu růstu diversifikace a geografické expanzi. U většiny faktorů uvedených ve schématu 1 nastal rychlý pohyb směrem doprava. V reakci na tento pohyb začaly podniky uplatňovat ve vzrůstající míře principy strategického plánování a formulace strategie, které jim měly dopomoci k efektivnímu konkurenčnímu boji na různých trzích.

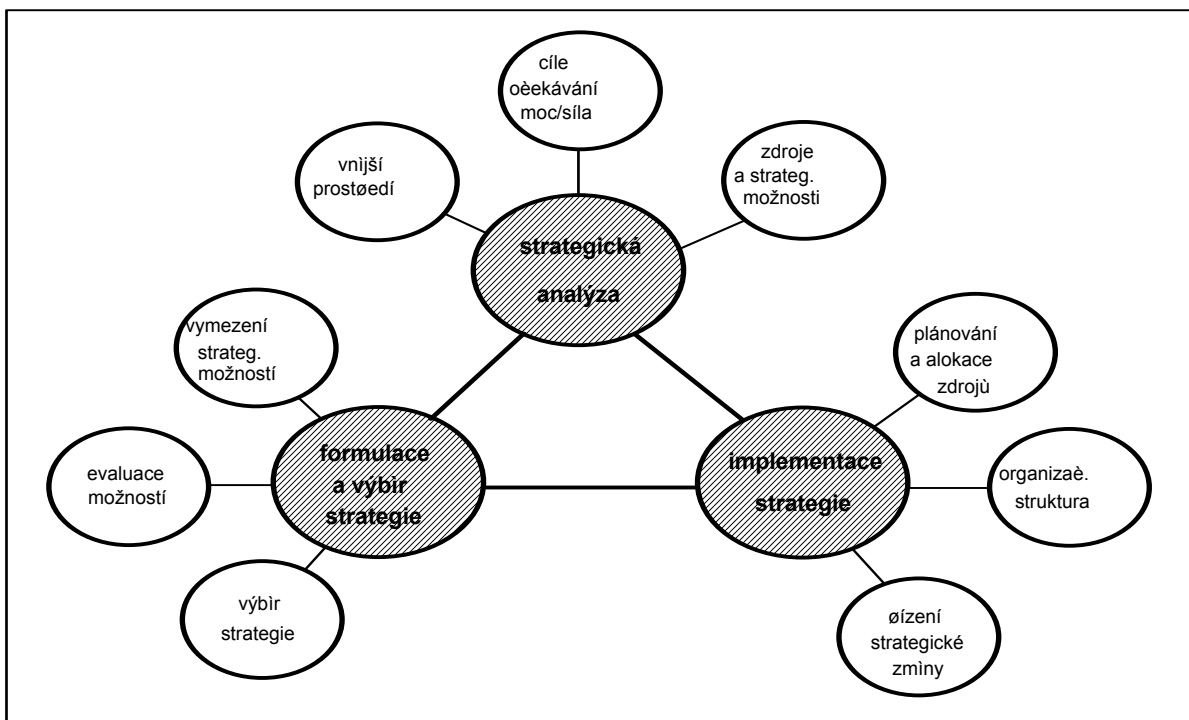
V 60. letech došlo k další dramatické (ne-li diskontinuální) změně - dominujícím začal být trend k multivisionálním organizacím (diversifikovaným nebo konglomerátům). Multidivisionálním organizacím (diversifikovaným nebo dokglomerátům). Multidivisionální organizace musí rozhodovat jak o strategiích pro jednotlivé výrobky/divize tak o strategii podniku jako celku.

Tradicionalisté let 60. a 70. inklinovali k popisu procesu jako souslednosti kroků vycházejících od stanovených cílů, přes analýzu, evaluaci možných variant, volbu optimální strategie až po pečlivé naplánování její implementace. Tento logický správný popis procesu v sobě obsahuje nebezpečí vyplývající z různého stupně formalizace jednotlivých kroků v reálném životě: jednotlivé kroky mohou být realizovány zcela neformálně (na základě

zkušeností a senzitivity manažerů), a to, že jednotlivá stadia procesu nejsou na první pohled rozlišitelná, může zavádět k domněnce, že principy strategického řízení nejsou uplatňovány vůbec.

Schema 2 uvádí model Johnsona a Scholese (1993), který opouští tradiční pojetí při zachování všech podstatných složek procesu.

Schema 2 - Model procesu strategického řízení (podle Johnsona a Scholese)



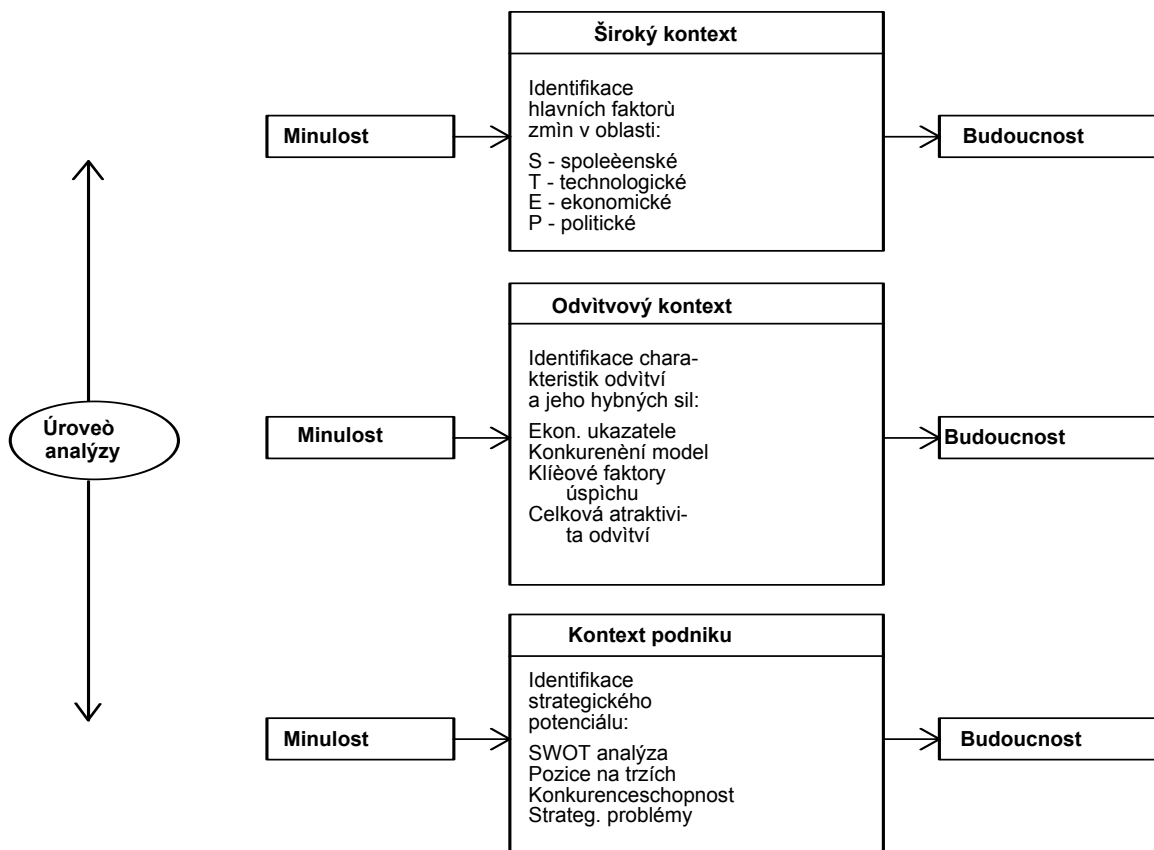
## 1. STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategická analýza se provádí s cílem vymezit strategickou pozici podniku podrobným rozbohem:

- **vnějšího prostředí podniku** (většinou mimo rámec možností ovlivnit je)
- **odvětví, ve kterém podniku působí**
- **vnitřního prostředí podniku.**

Rozlišení vnějšího a vnitřního prostředí podniků je jednou z dimenzí strategické analýzy - tou druhou je čas, který zohledňuje dynamiku vývoje. (Viz schema 3).

Schema 3 - Model strategické analýzy



### 1.1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Předpokladem analýzy vnějšího prostředí je vymezení relevantního prostředí a faktorů, které mohou podnik ovlivňovat. Někteří autoři doporučují k analýze následujících 5 oblastí:

1. ekonomická
2. technologická
3. konkurenční
4. společensko-sociální
5. politicko-právní

případně se zaměřit na:

1. ekonomiku
2. vládu
3. podnikatelské prostředí
4. společenské vlivy
5. mezinárodní prostředí

Běžně využívaným prostředkem k analýze vnějšího prostředí je **STEP analýza**, jejímž účelem je odpovědět na tři základní otázky:

- 1. Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?**
- 2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?**

### 3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

v následujících segmentech vnějšího prostředí:

#### společenský

- demografie
- distribuce příjmů
- mobilita obyvatelstva
- životní styl
- úroveň vzdělávání
- přístupy k práci a volnému času

#### technologický

- vládní výdaje na vědu a výzkum
- nové objevy, vynálezy a patenty
- transfer technologií
- míra zastarávání

#### ekonomický

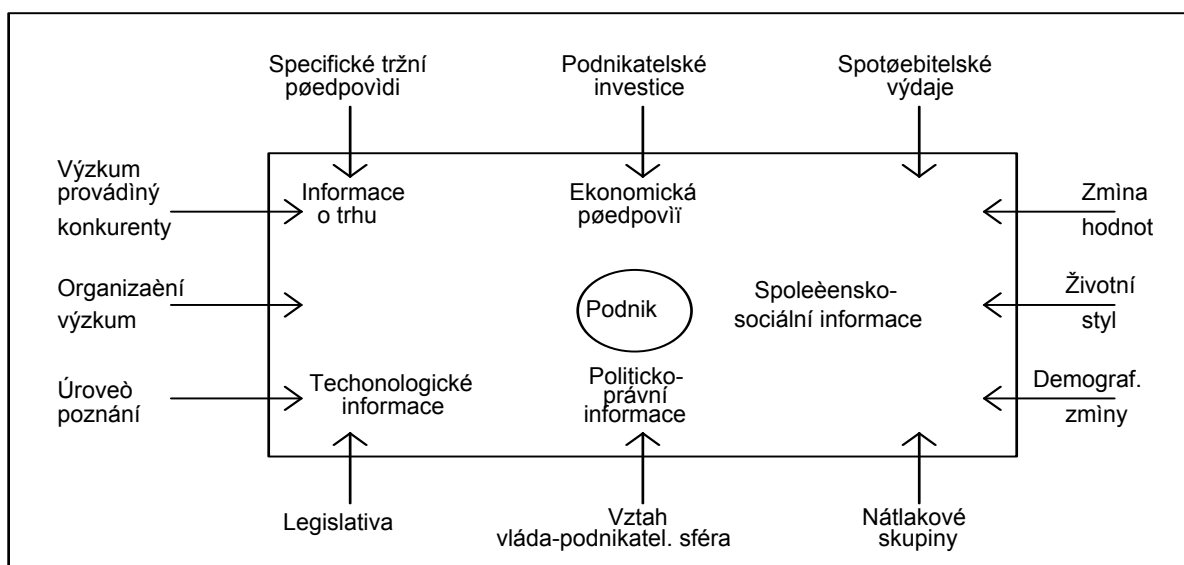
- trend vývoje domácího hrubého produktu
- životní cyklus podniku
- nabídka peněz, úroková míra
- inflace
- nezaměstnanost
- dostupnost energie, náklady na ni

#### politický (politicko-právní)

- stabilita vlády
- regulace zahraničního obchodu
- daňová politika
- monopolní legislativa
- ochrana životního prostředí

Návodem na podrobnou analýzu vnějšího prostředí je i analytický model uvedený ve schématu 4.

Schema 4 - Model pro analýzu vnějšího prostředí



## **1.2. KONKURENČNÍ MODEL**

Charakter a stupeň konkurence v rámci odvětví je podle Portera závislý na následujících pěti faktorech:

- **ohrožení ze strany nových konkurentů**
- **vyjednávací síla dodavatelů**
- **vyjednávací síla odběratelů**
- **nebezpečí existence substitutů za poskytované výrobky a služby**
- **stupeň soupeřivosti mezi zavedenými podniky v odvětví**

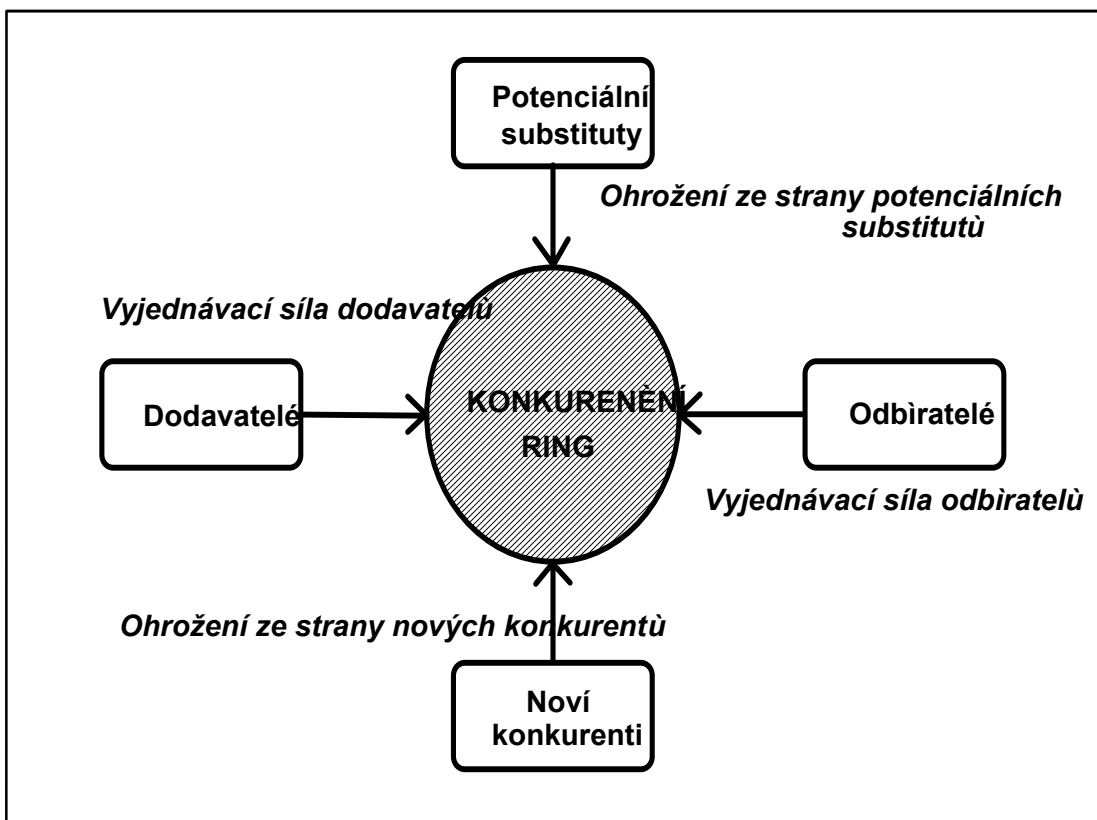
**Ohrožení ze strany nových konkurentů** závisí zejména na vstupních bariérách:

- *úspory z rozsahu*
- *kapitálová náročnost vstupu*
- *přístup k distribučním kanálům*
- *očekávaná reakce zavedených firem*
- *legislativa a vládní zásahy*
- *diferenciace*
- *tradice*
- *technologie*

**Síla dodavatelů** roste s:

- *koncentrací*
- *náklady na změnu dodavatele*
- *značkou*
- *integrací*
- *klesajícím významem zákazníka*

Schema 5 - Porterův pětifaktorový model konkurence



**Síla odběratelů** roste s:

- koncentrací
- existencí alternativních zdrojů
- vysokým podílem na nákladech
- integrací
- standardizací

**Ohrožení substituty** nabývají řady forem. Klíčovými otázkami, na které je třeba odpovědět, jsou:

1. Vyvolává substituční produkt ohrožení z hlediska zastarávání vlastní produkce nebo vyšším uspokojováním potřeb?
2. Jak složité je pro zákazníka změnit nákupní zvyklosti ve prospěch substitutu?
3. Do jaké míry lze riziko substituce omezit vyšším zhodnocením vlastních výrobků?

**Soupeřivost** v rámci odvětví bude vyšší tam, kde:

- je pravděpodobný vstup nových konkurentů
- existuje ohrožení ze strany substitutů
- dodavatelé nebo odběratelé (nebo obojí) kontrolují trh.

K tomu přistupuje vliv následujících faktorů:

- počet a velikost konkurentů
- míra růstu trhu
- vysoké fixní náklady
- kapacita
- diferenciací
- možnost akvizice
- vysoké výstupní bariéry

### 1.3. ANALÝZA KONKURENTŮ

Cílem analýzy konkurentů je ohodnotit konkurenční pozice hlavních konkurentů, rozlišit výhodně situované od nevýhodně situovaných a u klíčových konkurentů:

- sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky (a anticipovat tak změnu ve strategii)
- monitorovat názory o vývoji odvětví prezentované manažery konkurenčních podniků
- studovat zázemí a filosofii manažerů konkurenčních podniků za účelem předvídání charakteru kroků, které mohou podniknout
- studovat priority konkurenčních podniků a jejich výkonové cíle
- odhadovat pravděpodobné příští tahy jednotlivých konkurentů.

(U podniků znevýhodněných vývojem odvětví lze očekávat čerstvý strategický tah, případně fúzi nebo akvizici, podniky favorizované vývojem v odvětví mohou inklinovat k útokům na slabší konkurenty.

Jednoduchým prostředkem pro porovnání pozice vlastního podniku ve vztahu ke konkurentům je sestavení strategické mapy. Za tímto účelem je třeba:

- definovat proměnné charakteristické pro dané odvětví (obecně to mohou být: cena, kvalita, pokrytí území, stupeň vertikální integrace, využívání distribučních kanálů, marketing atd.)
- umístit podniky na dvourozměrné mapě s využitím dvojice proměnných v jejich relativním vyjádření (např.: vysoký versus nízký, nebo nízký - střední - vysoký).

#### **1.4. ANALÝZA SITUACE V PODNIKU**

Strategická analýza situace v podniku přináší odpovědi na následující otázky:

1. Jak funguje dosavadní strategie?
2. Jaké jsou silné a slabé stránky podniku jeho příležitosti a ohrožení?
3. Je podnik konkurenceschopný z hlediska nákladů?
4. Jak silná je konkurenční pozice podniku?
5. Jakým strategickým problémům podnik čelí?

Metodický aparát běžně využívaný při analýze podnikové situace zahrnuje:

**SWOT analýzu**

**Finanční analýzu**

**Portfolio analýzu**

**Analýzu konkurenceschopnosti**

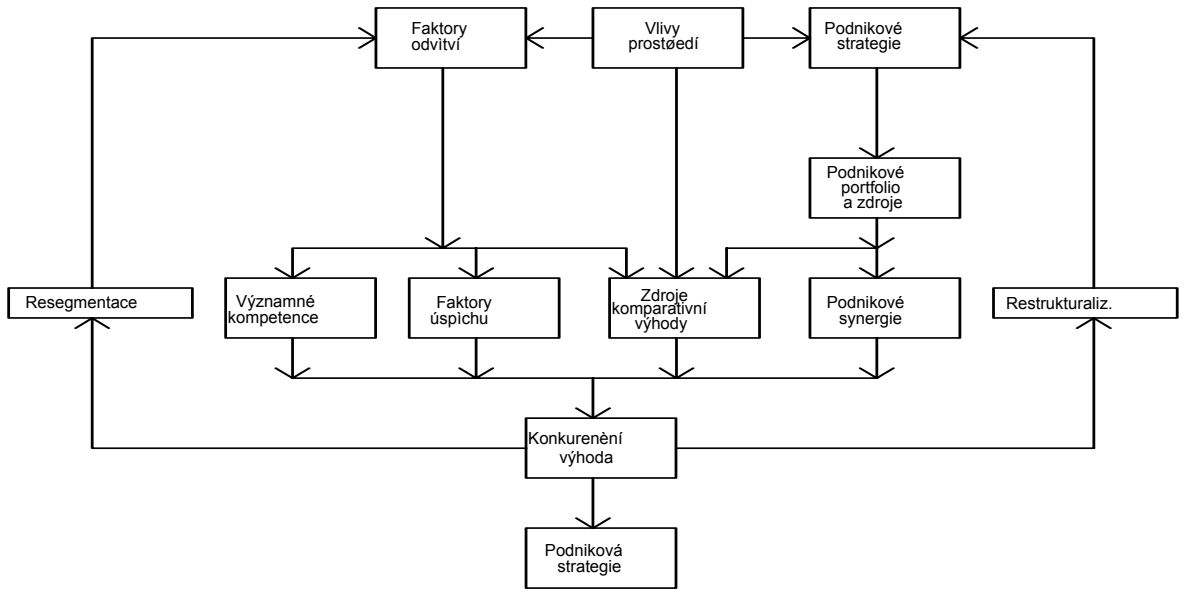
#### **1.5. ZÁKLADNÍ TYPY STRATEGIE**

Výsledky strategické analýzy vedoucí k vymezení konkurenční výhody podniku jsou základem pro volbu podnikové strategie.

Ve schématu 6 jsou uvedeny faktory ovlivňující tvorbu podnikové strategie.

Schema 6 - Strategie a konkurenční výhoda





Schema 7 uvádí charakteristiky základních typů podnikové strategie podle M. Portera

CHARAKTERISTIKA	NÍZKONÁKLADOVÉ VEDENÍ	DIFERENCIACE	ZAMĚŘENÍ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>STRATEGICKÝ CÍL</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký průřez trhem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký průřez trhem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úzký tržní segment, ve kterém se potřeby a přání zákazníků liší od ostatních</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ZÁKLAD KONKURENČNÍ VÝHODY</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nižší náklady než konkurent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost nabídnout zákazníkovi něco odlišného</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nízké náklady na specifickém trhu nebo nabídka pro speciální okruh zákazníků</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VÝROBEK</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidní výrobek v základním vybavení (přijatelná kvalita, omezený výběr)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široký výběr výrobků, různé varianty a úpravy, důraz na specifické rysy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výrobek přizpůsoben speciálním požadavkům vybrané skupiny zákazníků</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>VÝROBA</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trvalá snaha snižovat náklady za současného udržování kvality a podstatných rysů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovace s cílem zhodnocovat výrobek v očích zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Šít na míru" pro vybrané zákazníky</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MARKETING</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zjednodušit výrobek a tím snížit náklady</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vytvářet jakékoliv vlastnosti výrobku, za které jsou zákazníci ochotni platit</li> <li>• Účtovat vyšší cenu na pokrytí nákladů spojených s odlišením výrobku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Prodávat" schopnost výrobce vyhovět specifickým požadavkům zákazníka</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>UDRŽOVÁNÍ STRATEGIE</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přijatelná cena / uspokojivá hodnota</li> <li>• Všechny prvky strategie směřovat k udržování nákladové výhody - jádrem je snižovat náklady rok po roce ve všech oblastech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Prodávání" odlišnosti výrobku věrohodným způsobem</li> <li>• Zdůrazňovat trvalé zlepšováním a inovace, které poskytují náskok před imitátory</li> <li>• Soustředit se na několik klíčových rysů odlišujících výrobky a využít je k posílení reputace a vnímání značky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zůstat věrný vybranému tržnímu segmentu a obsluhovat jej lépe než ostatní; nezpochybnovat image a úsilí podniku vstupem na jiné trhy nebo rozšiřováním sortimentu</li> </ul>

## ZÁVĚR

Naznačené principy strategického řízení jsou využitelné nejen při analýze podniku a zpracování jeho strategie, ale i pro řízení vnitropodnikových jednotek. Efektivnost chování podnikatelských subjektů je však podmíněno především kvalifikací pracovníků a manažerů, jejich stylem řídicí práce a motivací. Všechny faktory působí ve své podmíněnosti a nelze je od sebe oddělovat.