

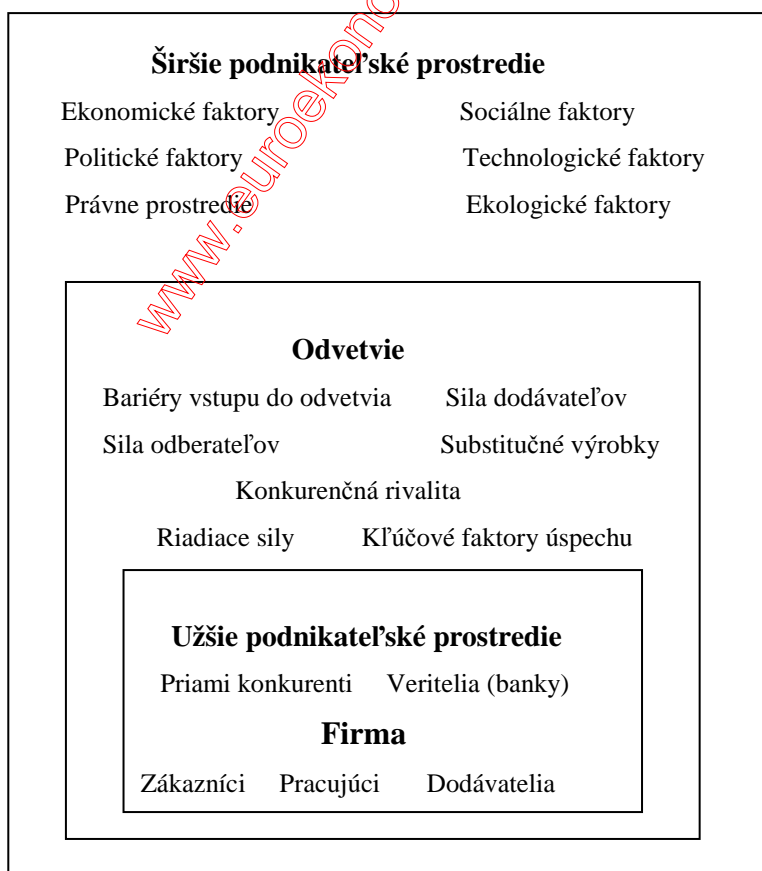
## Kapitola I.: Teoretické východiská pre spracovanie diplomovej práce

### 1 Podstata a štruktúra skúmania prostredia firmy

Jednou z dôležitých otázok, ktoré musí firma pri vstupe na trh vyriešiť, je otázka, či je dané odvetvie dostatočne atraktívne na investovanie pre ňu samotnú, pre jej súčasnú konkurenciu alebo pre potenciálnu novú konkurenciu. V procese marketingového plánovania tvorí odvetvie základňu, z ktorej na základe analýzy môžeme získať predstavu o potenciálnych možnostiach firmy, ktoré rozhodujú o návratnosti investícií. Odvetvie môže byť atraktívne aj vtedy, ak je predmetom malého záujmu iných firiem.

Firma pôsobiaca na trhu nie je izolovaná od vplyvov ostatných firiem podnikajúcich na trhu, resp. od iných vplyvov, ktoré firma svojou činnosťou nemôže ovplyvniť. Jej činnosť je ovplyvnená mnohými faktormi s nižšou alebo vyššou mierou dôležitosti. Faktory, ktoré tvoria podnikateľské prostredie môžu byť rozdelené do troch vzájomne sa ovplyvňujúcich kategórií:

- Faktory v širšom podnikateľskom prostredí
- Faktory v odvetví, v ktorom firma podniká
- Faktory v operačnom (užšom) prostredí



Vzájomné pôsobenie všetkých týchto faktorov vytvára príležitosti a ohrozenia, s ktorými sa firma stretáva v konkurenčnom prostredí.

## 1.1 Faktory širšieho podnikateľského prostredia

Širšie podnikateľské prostredie zahŕňa faktory, ktoré existujú bez ohľadu na situáciu firmy, mimo dosahu jej pôsobenia. Pre účely firmy sa tieto faktory pokladajú za neovplyvniteľné. Širšie prostredie tvoria nasledujúce faktory:

- **Ekonomické** – ekonomické prostredie ovplyvňuje zmeny materiálnych, energetických, peňažných, investičných a informačných podmienok. Odvetvie je ovplyvňované fázou ekonomického cyklu, mierou inflácie, cenami nehnuteľností, cenami pozemkov, prepravnými nákladmi alebo úrokovou mierou. Pri zvažovaní vplyvov širšieho ekonomického okolia je potrebné brať do úvahy skutočnosť, že v rámci celej ekonomiky sa jednotlivé odvetvia a segmenty môžu vyvíjať odlišne.
- **Sociálne** – sociálne faktory zahŕňajú všetko, čo ovplyvňuje hodnotové systémy a aktivitu spotrebiteľa. Patria sem napr. zmena pracovného času, voľný pohyb ľudí, zmena pracovných hodnôt, etické štandardy, apod.
- **Politické** – politické faktory definujú právne podmienky a regulujú prostredie, v ktorom firma podniká. Vytvárajú legislatívny a podporný rámec pre podnikateľské aktivity, regulujú zahranično – obchodné vzťahy, daňovú politiku, protimonopolnú politiku, apod. Niektoré zo zákonov sú v podstate obmedzujúce a znižujú potenciálne zisky podnikov, iné zase majú ochrannú funkciu a vytvárajú predpoklady pre zisky. Sú to napr. vládne podpory a dotácie, výskumné granty, udeľovanie licencií a povolení vykonávať určité činnosti.
- **Technologické** – firma by mala sledovať technologické zmeny, ktoré môžu ovplyvniť odvetvie, v ktorom podniká. Technologické zmeny môžu mať významný vplyv na prostredie firmy. Môžu otvoriť nové doteraz neobjavené trhy, alebo výrazne skrátiť predpokladanú životnosť výrobných zariadení
- **Právne** – štát ovplyvňuje podnikateľské prostredie aj legislatívne. Predovšetkým prostredníctvom dane z príjmov z podnikateľskej činnosti a dane z pridanej hodnoty môže vplývať pozitívne alebo negatívne na investičnú aktivitu fyzických a právnických osôb.
- **Ekologické** – ekologické výzvy sú v úzkom spojení s rozvojom nových čistejších výrobných technológií. Množstvo znečistenia, vznik nových ochorení, znečistenie základných životných potrieb ako voda, vzduch a pôda nútia mnoho firiem zmeniť doterajšie spôsoby vykonávania činností. Hlavní znečisťovatelia životného prostredia sa dostávajú pod výrazný tlak spotrebiteľov a legislatívy jednotlivých krajín. Výsledkom opatrení v tejto oblasti môže byť: obmedzenie alebo zastavenie výroby, zníženie výrobnéj kapacity, nutnosť zmeny technológie alebo iné požiadavky na investície. Takéto opatrenia sa v konečnom dôsledku prejavujú v znížení efektívnosti alebo vo zvýšení požiadaviek na finančné zdroje.

## 1.2 Analýza odvetvia

Atraktivnosť odvetvia vo všeobecnosti ovplyvňujú dve hlavné skupiny faktorov. Sú to *agregované trhové faktory* a *odvetvové faktory*. Jednotlivé faktory sú nasledovné:

### *Aggregované trhové faktory:*

- Veľkosť trhu
- Rast trhu
- Fáza životného cyklu produktu
- Kolísavosť predaja
- Sezónnosť
- Ziskovosť
- Variabilita zisku

### *Odvetvové faktory*

- Hrozba vstupu nových konkurentov
- Kúpna sila odberateľov
- Kúpna sila dodávateľov
- Rivalita v rámci odvetvia
- Tlak zo strany substitučných výrobkov
- Kapacita odvetvia

### 1.2.1 Analýza agregovaných trhových faktorov

#### *Veľkosť trhu*

Veľkosť trhu sa vyjadruje sa kapacitne ako peňažné vyjadrenie hodnoty možného realizovaného objemu predaja. Nepriamo môžeme veľkosť trhu vyjadriť aj pomocou niektorých demografických ukazovateľov. Čím je trh väčší, tým viac príležitostí na segmentáciu poskytuje, a tak dáva väčší priestor a príležitosti malým firmám. Veľký trh sa tak môže stať pre tieto malé firmy veľmi atraktívny. Priťahuje však aj veľké firmy, ktoré majú dostatok zdrojov a sú finančne silnejšie ako malé firmy. To malé firmy znevýhodňuje a robí trh menej atraktívnym. Z toho vyplýva, že absolútna veľkosť trhu neznamena sama o sebe stopercentnú záruku na investovanie.

#### *Rast trhu*

Pre naše účely je dôležitý faktor rastu ako aj fáza životného cyklu produktu. Tam, kde trh sa dynamicky rozvíja a rastie, žiada sa vysoká miera zisku a dlhodobá ziskovosť. Tieto faktory sú rovnako príťažlivé aj pre konkurenciu a priťahujú do odvetvia ďalších konkurentov. To samozrejme zvýši intenzitu konkurencie v odvetví a spôsobí nižšiu ziskovosť odvetvia.

### ***Životný cyklus produktu***

Veľkosť trhu a rast trhu obvykle poukazujú na životný cyklus produktu. Fáza predstavenia produktu a fáza rastu predstavujú obdobie rastu trhu. Fáza dospelosti predstavuje často stagnáciu predaja a fáza poklesu spravidla znamená útlm predaja, resp. koniec fázy životného cyklu produktu. Životný cyklus produktov sa postupne skracuje, rýchlosť inovácií sa zvyšuje, rýchle technologické zmeny prinášajú so sebou zvyšujúce sa riziko investovania do technologických zariadení a vybavenia z dôvodu rýchleho zastarania týchto zariadení.

Atraktívnosť trhu v jednotlivých fázach životného cyklu nie je jednoznačná. Niektoré produkty vo fáze rastu sú všeobecne atraktívne. Naopak, fáza dospelosti môže viesť k novej trhovej príležitosti. Fáza poklesu môže byť pre určitý druh produktu začiatkom zániku, no pre vybranú značku to nemusí platiť.

### ***Kolísavosť predaja.***

Kolísavosť predaja alebo cyklicita – pôsobí často ako faktor, ktorý znižuje atraktívnosť trhu pre firmy. Krivky rozvoja investície náročných odvetví sú závislé od kriviek národohospodárskych ukazovateľov. Tieto krivky odrážajú rast národného dôchodku alebo mieru investovania v spoločnosti.

### ***Sezónnosť***

Dopyt po jednotlivých produktoch je ovplyvňovaný aj inými objektívnymi faktormi, ako sú počasie alebo ročné obdobie. Tieto faktory spôsobujú, že dopyt a predaj majú sezónne výkyvy. Cykly predaja v priebehu časového obdobia znižuje atraktívnosť trhu pre firmy. Sezónnosť predaja potom môže nepriamo viesť až k cenovým vojnám konkurujúcich si firiem. Odvetvie poľnohospodárstva je typickým príkladom sezónneho predaja.

### ***Ziskovosť***

Ziskovosť je faktor, ktorý ovplyvňuje vstup nových potenciálnych konkurentov na trh. Chápeme ju ako mieru ziskovosti celého odvetvia, nie ako ziskovosť jednej firmy. Vysoké zisky v odvetví priťahujú nové vstupy, nepriaznivé podmienky podporujú výstup z odvetvia. Odvetvie s nižšou maržou je aj menej atraktívne.

Atraktívnosť trhu určenú vyššie uvedenými premennými môžeme hodnotiť zjednodušene takto:

### Analýza atraktívnosti trhu

	Premenná trhu	Atraktívnosť
1	Veľkosť trhu	Veľká + <sup>1</sup>
		Malá -
2	Rast trhu	Veľký +
		Malý -
3	Kolísavosť trhu	Vysoká +
		Nízka -
4	Sezónnosť	Vysoká +
		Nízka -
5	Ziskovosť	Vysoká +
		Nízka -

Analýza trhu je dôležitým východiskom pre definovanie pozície firmy a jej produktu na trhu, pre segmentáciu trhu, identifikáciu trhového segmentu a analýzu konkurenčnej výhody firmy. Analýzu môžeme vykonať z celkového pohľadu na trh alebo podľa jednotlivých segmentov. Analýza segmentov je dôležitá pre hodnotenie miery a spôsobu uspokojenia potrieb zákazníka a pre nájdenie novej trhovej príležitosti pre produkt.

#### 1.2.2 Štruktúrálna analýza odvetvia

Pri formulovaní vhodnej konkurenčnej stratégie firmy má poznanie štruktúry a charakteru odvetvia, v ktorom firma pôsobí, veľký význam. Sila odvetvia ako celku určuje konečný potenciálny zisk firiem v odvetví. **Odvetvím** (odborom podnikania) sa rozumejú všetky firmy, ktoré na určitom trhu priamo súperia s podobnými alebo identickými výrobkami alebo službami, resp. uspokojujú určitú rovnakú potrebu. Úroveň konkurencie v odvetví závisí od viacerých faktorov.

**Michael E. Porter** vypracoval postup analýzy odvetvia založený na identifikácii piatich základných síl, ktorými sú konkurenčné firmy pôsobiace v rámci odvetvia, odberatelia, dodávatelia, substitúty a potenciálne nové firmy vstupujúce do odvetvia.

Základné konkurenčné sily pôsobia na každé odvetvie a určujú veľkosť a intenzitu konkurencie v ňom. Týchto päť dynamických faktorov rozhoduje o výnosnosti odvetvia, pretože ovplyvňujú ceny, náklady a potrebné investície firiem v danom odvetví, čo sú základné zložky ovplyvňujúce návratnosť investícií.

Je pravidlom, že celková ziskovosť podnikov v odvetví klesá, keď sa konkurencia stáva aktívnejšou. Z hľadiska podniku alebo firmy sa konkurenčné podmienky zosťria a nastáva najkritickejšia situácia vtedy, keď sa pôsobenie piatich síl spojí a vytvorí tlaky také intenzívne, že vyhliadky daného odvetvia sú veľmi slabé a vo väčšine prípadov znamená pre podniky a firmy obdobie strát. Na druhej strane, keď odvetvie ponúka perspektívu vysokej a dlhodobej ziskovosti, môžeme z toho usudzovať, že

<sup>1</sup> Znamienka +/- predstavujú pozitívne/negatívne pôsobenie daného faktora

konkurenčné sily v odvetví nebudú nadmieru silné a že konkurenčné prostredie v danom odvetví bude priaznivé a atraktívne.

Intenzita pôsobenia základných zložiek odvetvovej štruktúry sa v priebehu času mení a vyvíja sa spolu s odvetvím. Vplyv niektorých faktorov môže klesnúť, naopak, iné faktory nadobudnú vplyv, ktorý zmení podmienky konkurencie v odvetví a môže tak negatívne alebo pozitívne ovplyvniť výnosnosť odvetvia.

Základné zložky odvetvovej štruktúry podľa Michaela Portera sú zobrazené v schéme 1-1<sup>2</sup>.

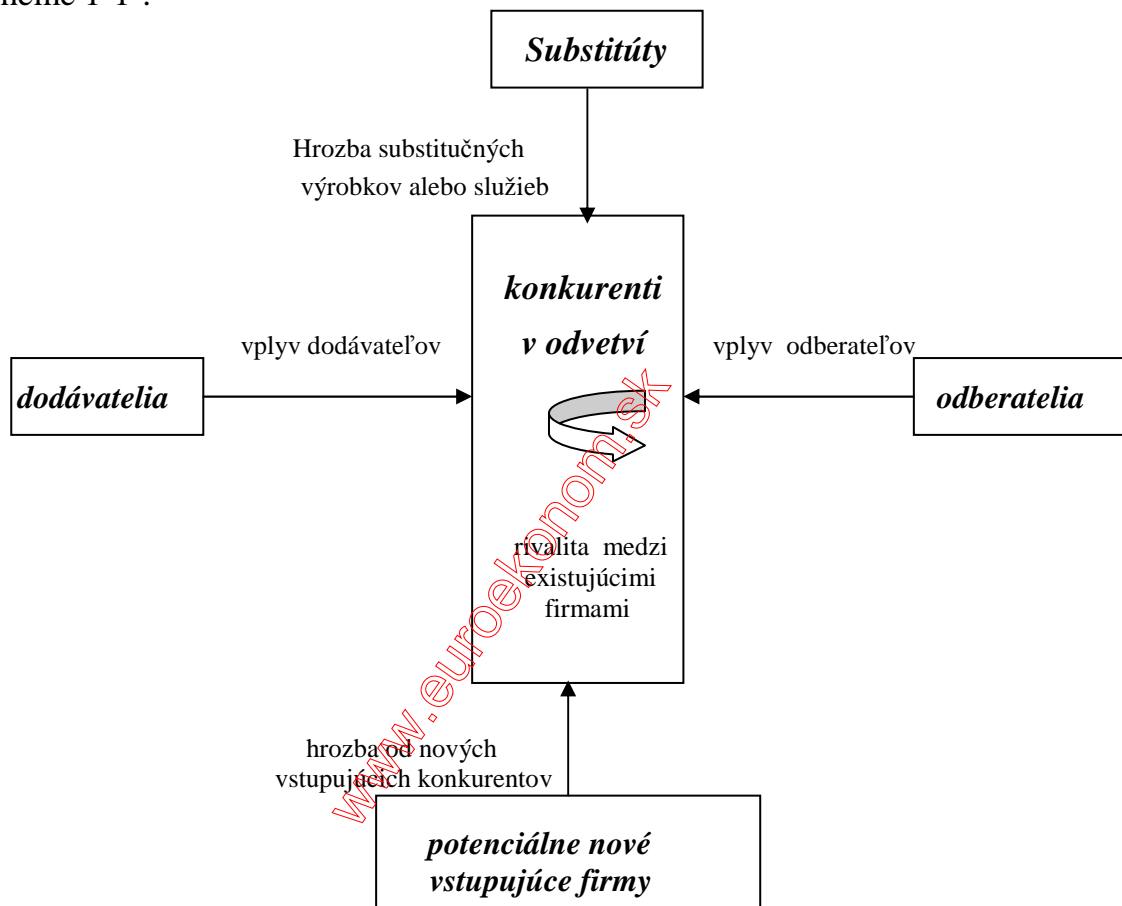


Schéma 1-1: Porterov model piatich síl

### 1.2.2.1. Konkurenčná rivalita v rámci odvetvia

Firmy pôsobiace v odvetví sa pomocou rôznych metód snažia získať výhodné postavenie na trhu. Firmy vidia príležitosť na vylepšenie svojej doterajšej pozície a vykonaním určitých krokov chcú túto príležitosť využiť. Najpoužívanejšími metódami sú cenová konkurencia, intenzívnejšia reklamná kampaň, skvalitnenie služieb poskytovaných zákazníkom, uvedenie produktu, častá inovácia výrobkov a pod. Každá z týchto metód bude mať dopad na ostatné firmy v odvetví a môže vyvolať tendencie k prerozdeleniu trhu a odvetvné opatrenia zo strany konkurentov.

<sup>2</sup> Porter, M.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, 1994, Praha

Intenzita konkurenčnej súťaže sa líši v jednotlivých odvetviach, ale mení sa aj v rámci určitého odvetvia, tak ako sa menia podmienky v danom odvetví. Ak je konkurenčné súperenie slabé, vytvára to príležitosť pre etablované podniky, aby si udržali svoje postavenie. Intenzívne súperenie znamená pre podniky hrozbu rastu intenzívnejšieho boja o trhy a o zákazníkov.

Zvyšovanie intenzity súperenia je závislé od týchto faktorov:

- Charakter konkurenčnej štruktúry
- Stupeň diverzifikácie u konkurenčných podnikov
- Výška dopytu
- Výška bariér výstupu z odvetvia

Charakter konkurenčnej štruktúry je závislý od počtu a veľkosti podnikov pôsobiacich v odvetví. Rozlišujeme dve krajné podoby konkurenčnej štruktúry: *fragmentovanú konkurenčnú štruktúru* a *konsolidovanú konkurenčnú štruktúru*.

**Fragmentovaná konkurenčná štruktúra** sa vyznačuje tým, že v odvetví pôsobí veľa malých konkurentov, pričom žiadny z nich nedosahuje dominantné postavenie (napr. poľnohospodárstvo). Malé podniky s nízkym objemom výroby obvykle majú vyššie náklady na jednotku produkcie, čo znižuje ziskovosť v odvetví. Sú to odvetvia s nízkou investičnou náročnosťou, kde hrozba vstupu nových potenciálnych konkurentov je veľmi vysoká. V odvetví vládne v podstate dokonalá konkurencia. V prípade dokonalej konkurencie sú podmienky na súperenie v odvetví neobmedzené a vstup do odvetvia je veľmi ľahký. Vtedy firmy v odvetví zvädzajú medzi sebou tvrdý a nekompromisný boj. V podmienkach dokonalej konkurencie sú relatívne najhoršie predpoklady na návratnosť investícií

Druhým extrémom je **konsolidovaná konkurenčná štruktúra**, ktorá pozostáva z malého počtu veľkých podnikov (oligopol) alebo z jedného veľkého podniku (monopolné prostredie). Kým proti firme s monopolným postavením nestoja vážnejší konkurenti, v podmienkach oligopolu sa podniky neustále ohrozujú v snahe zlepšiť svoje postavenie na úkor iných podnikov. Vyvoláva to konkurenčné reakcie a hrozby, pričom situácia sa môže ešte vyostriť vo fáze úpadku alebo krízy odvetvia. Súperenie sa často sústreďuje na „cenové vojny“ alebo podniky uzatvárajú „tiché“ cenové dohody.

**Stupeň diverzifikácie** u konkurenčných podnikov predstavuje dôležitý faktor ovplyvňujúci intenzitu konkurencie. Ak činnosť jednotlivých firiem nie je diverzifikovaná, firmy sa zameriavajú a špecializujú len na jednu oblasť podnikania. Tieto firmy môžu dosiahnuť rast len prostredníctvom rastu v odvetví, snažia sa vytlačiť svojich konkurentov z trhu.

**Vývoj dopytu** ovplyvňuje možnosti firiem v odvetví realizovať na trhu svoju ponuku. Ak je dopyt stabilný alebo klesá, intenzita konkurenčnej súťaže sa zvýši, pretože podniky môžu rásť len na úkor svojich konkurentov. Ak dopyt rastie, podniky zaznamenávajú svoj rast spolu s rastom dopytu a to znižuje rivalitu medzi jednotlivými konkurentmi.

**Prekážky výstupu** z odvetvia predstavujú ekonomické, strategické alebo emocionálne vzťahy, ktoré nedovoľujú podnikom odísť z odvetvia. Ak bariéry výstupu



z odvetvia sú vysoké, t.j. odchod z odvetvia by bol drahší ako zotrvanie v ňom, vzniká v odvetví prebytok kapacít. Ak je výška bariér neprekonateľná, podniky sa stávajú uzamknuté v odvetví. Prebytočné kapacity ďalej rastú, ceny a zisky podnikov klesajú, zhoršuje sa ich finančná situácia a zostruje sa konkurenčná situácia. Intenzita konkurencie a ziskovosť v odvetví je určená spoločne všetkými piatimi hybnými silami pôsobiacimi v odvetví. Niektoré získavajú prevahu a stávajú sa z hľadiska formulovania stratégie rozhodujúcimi. Vplyv existencie bariér výstupu z odvetvia a podmienok dopytu vznik príležitostí a hrozieb pre podniky v odvetví charakterizuje matica podmienky dopytu/bariéry výstupu (schéma 1-2)<sup>3</sup>.

### Podmienky dopytu

		Pokles dopytu	Rast dopytu
<b>Bariéry výstupu</b>	<b>vysoké</b>	Vysoké hrozby *prebytok kapacít *cenové vojny	Príležitosti *rast cien cez cenové vodcovstvo *rast aktivity
	<b>nízke</b>	Mierne hrozby *prebytok kapacít *cenové vojny	Príležitosti *rast cien cez cenové vodcovstvo *rast aktív

**Schéma 1-2:** Vplyv bariér výstupu a podmienok dopytu na príležitosti a hrozby pre firmy v odvetví

Sila konkurenčných tlakov v odvetví určuje hranice pohybu kapitálu v odvetví a možnosti a schopnosti firiem udržať si nadpriemerné výnosy. Rivalita konkurentov je intenzívna alebo mierna, podľa toho ako sa prejavia tendencie ovplyvňujúce intenzitu konkurencie v odvetví.

Tendencie, ktoré zvyšujú konkurenčnú rivalitu v odvetví:

- **Početní alebo vyrovnaní konkurenti.** V odvetví na trhu je veľa súťažiacich a výrobky sú relatívne podobné. Jednotlivé subjekty majú približne rovnakú finančnú silu, obsluhujú podobný segment.
- **Pomalý rast odvetvia.** Trh relatívne stagnuje, produkt je vo fáze zrelosti a to znamená, že firma, ak si chce zlepšiť podiel na trhu a zvýšiť predaj, bude rásť expanzívne, na úkor konkurenčných firiem. Na trhu existuje pomerne málo zákazníkov, o ktorých firmy bojujú.
- **Vysoké fixné alebo skladovacie náklady.** Vysoké fixné náklady nútia firmu k maximálnemu využívaniu kapacít. V prípade výroby produktov, ktoré sú náročné na skladovanie a ich uskladnenie je nákladné, firmy sa často rozhodnú znížiť ceny, aby tak podporili predaj týchto produktov, a to vedie k nízkej ziskovosti.

<sup>3</sup> Laššák, V.: Podniková politika a stratégia, Regionálne centrum Asociácie pre tréning a rozvoj manažmentu v SR, 1997, Banská Bystrica



- **Rozširovanie kapacity** vo veľkých prírastkoch tam, kde sa výrobcovia snažia za účelom úspor z rozsahu zvýšiť kapacitu a objem výroby, čo môže mať negatívny dopad na rovnováhu ponuky a dopytu.
- **Rôznorodosť konkurentov**. Jednotliví konkurenti môžu mať odlišný pôvod, rozdielne ciele, stratégie alebo metódy prístupu ku konkurencii, a preto môže byť pre nich pomerne obtiažne odhadnúť zámery ostatných konkurentov a zhodnúť sa na určitých pravidlách hry v odvetví. V konkurencii hrá dôležitú úlohu prítomnosť zahraničných konkurentov, ktorí majú vysokú úroveň marketingu, odlišné podmienky a často tiež odlišné ciele, a tak prispievajú k rôznorodosti odvetvia.
- **Nedostatočná diferenciacia produktu**. V prípade, že produkt alebo služba majú charakter komodity alebo takmer komodity, zákazník je pri výbere ovplyvnený predovšetkým cenou a úrovňou poskytovaných služieb. Podľa toho sa rozhodne pre určitého výrobcu, ktorý najlepšie spĺňa jeho požiadavky a ostáva mu verný.
- **Vysoké strategické zámery**. Rivalita v rámci odvetvia sa stáva ešte silnejšou, ak v odvetví pôsobia alebo do odvetvia vstupujú firmy s vysokými kapitálovými zdrojmi, ktoré v rámci svojej celkovej korporáčnej stratégie snažia sa dosiahnuť na určitom trhu pevné postavenie. Také firmy môžu narušiť stabilitu odvetvia, pretože sú expanzívne a za účelom dosiahnutia svojich cieľov sú potenciálne ochotné obetovať aj zisk.
- **Vysoké prekážky výstupu** sú také ekonomické, strategické alebo emocionálne faktory, ktoré nútia firmy ku konkurencii v odvetví napriek tomu, že výnos z investovaného kapitálu je nízky. Hlavnými príčinami prekážok výstupu sú špecializované aktíva, fixné náklady výstupu, strategické vzájomné vzťahy, emocionálne prekážky, vládne a sociálne obmedzenia. Ak sú prekážky výstupu vysoké, firmy ostávajú v odvetví, nadbytočné kapacity ostávajú tiež a ziskovosť celého odvetvia môže byť trvalo nízka.

### Prekážky výstupu

		nízke	vysoké
Prekážky vstupu	nízke	nízke stabilné výnosy	nízke rizikové výnosy
	vysoké	vysoké stabilné výnosy	vysoké rizikové výnosy

Schéma 1-2: Prekážky vstupu/výstupu a ziskovosť

### 1.2.2.2 Ohrozenie zo strany novo vstupujúcich firiem

Ak je odvetvie výkonné a firmy podnikajúce v odbore dosahujú vysoké zisky, priťahuje pozornosť iných firiem, ktoré pôsobia v iných odvetviach alebo začínajú svoju podnikateľskú činnosť. Noví konkurenti vstupujúci do odvetvia prinášajú novú kapacitu a snažia sa získať na trhu určitý podiel. Ak rast dopytu je pomalší ako pribúdanie nových konkurentov, hrozí vznik prebytku kapacít nad dopytom. To vedie k znižovaniu cien alebo k zvyšovaniu nákladov, ziskovosť odvetvia klesá.

Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia závisí od existujúcich prekážok vstupu a tiež od reakcie firiem pôsobiacich v odvetví, ktorú môže potenciálny konkurent vstupujúci do odvetvia očakávať. Ak sú prekážky vstupu vysoké alebo ak sa dá od existujúcich firiem očakávať ostrá reakcia, hrozba vstupu nových konkurentov je malá.

#### Prekážky vstupu nových konkurentov

- **Úspory z rozsahu** (*absolútna nákladová výhoda*), sa vo firme môžu prejavovať v oblasti výroby, vývoja, marketingu, predaja, distribúcie, v službách a v ďalších oblastiach činnosti firmy. Vznikajú ako dôsledok znižovania jednotkovej ceny v závislosti od zvyšovania celkového objemu výroby za určité obdobie. Noví konkurenti sú tak nútení vstúpiť na trh s veľkým rozsahom výroby, v prípade malého objemu produkcie budú znevýhodnení cenovo.
- **Diferenciácia produktu** býva často založená na poznaní značky a dobrom mene firmy, alebo na osobitostiach produktu. Znamená pre novo vstupujúce firmy nutnosť vynaloženia vysokých výdavkov na prekonanie existujúcej lojality zákazníkov. Firmy existujúce v odvetví dlhší čas majú svoje obchodné značky a verných zákazníkov, ktorých získali vďaka minulej reklame, službám poskytovaným zákazníkom, špecifickým vlastnostiam poskytovaného produktu alebo z iných dôvodov,
- **Kapitálová náročnosť vstupu**, ktorou nechápeme len kapitál potrebný na zriadenie firmy a rozbehnutie samotnej prevádzky, ale predovšetkým náklady vynaložené na získanie dôvery zákazníka, počiatočnej reklamy alebo výskumu a vývoja.
- **Prístup k distribučným kanálom**. Firmy existujúce v odvetví už dlhší čas si počas svojej existencie vytvorili s distribučnými kanálmi určité kontakty založené na dlhodobých obchodných a osobných vzťahoch, kvalitných službách, dokonca majú uzatvorené výhradné zmluvy o používaní určitého distribučného kanála. Nová firma sa pri svojom vstupe musí snažiť získať distribučné kanály, aby jej produkty boli akceptované a distribuované prirodzenými distribučnými kanálmi. K prekonaniu tejto prekážky preto firma niekedy musí vytvoriť nový distribučný kanál.
- **Nákladové znevýhodnenie nezávislé od rozsahu výroby** dáva firmám v odvetví také výhody, ktoré nemôžu dosiahnuť firmy snažiace sa o vstup do odvetvia. Firmy existujúce v odvetví sú zvýhodnené vďaka nasledujúcim faktorom: ♦ vlastníctvo technológie výroby (know how, patent alebo výrobné tajomstvo), ♦ včasné

zavedenie novej technológie ♦ výhodný prístup k surovinám, ♦ výhodná poloha, ♦ vládne subvencie ♦ štátne zákazky a ♦ skúsenostná krivka.

- **Prechodové náklady.** Ďalšou prekážkou, charakterizujúcou konkurenčné pomery v odvetví, sú náklady, ktoré musí kupujúci vynaložiť na to, aby sa stal zákazníkom inej firmy. Prechod ku konkurencii si môže vyžiadať, hlavne v oblasti priemyselného marketingu, vysoké dodatočné náklady na preškolenie personálu, náklady na iné doplnkové zariadenia, čas na inštaláciu zariadenia, náklady a čas spojené s otestovaním nového zdroja, atď. Ak sú tieto prechodové náklady vysoké, novo vstupujúca firma musí ponúknuť mimoriadnu kvalitu a výhodnú cenu, aby získala pre seba zákazníkov už existujúcich firiem.
- **Očakávané odvetné opatrenia.** Obavy novo vstupujúcej firmy z reakcie ostatných, v odvetví už existujúcich konkurentov, sa môžu takisto stať prekážkou vstupu do odvetvia. Ak je pravdepodobné, že firmy v odvetví budú reagovať rýchlo a intenzívne a budú sa snažiť firme vstupujúcej do odvetvia vstup zneprijemniť alebo dokonca znemožniť, môže potenciálny konkurent zmeniť svoje rozhodnutie a nakoniec do odvetvia nevstúpiť. Faktory, ktoré signalizujú veľkú pravdepodobnosť odvetných opatrení a ktoré môžu odradiť potenciálnych konkurentov od vstupu do odvetvia sú:
  - a) predchádzajúce skúsenosti s rúznou odvetou voči novo vstupujúcim firmám
  - b) pôsobiace firmy majú značné zdroje, ktoré môžu pre odvetný boj použiť, majú voľnú hotovosť a možnosť získať ďalšie zdroje ako pôžičku, alebo majú nevyužitú výrobnú kapacitu schopnú pokryť celý budúci dopyt, alebo majú veľký vplyv na distribučné kanály alebo zákazníkov
  - c) firmy majú v odvetví veľké záväzky, majú v odvetví viazané vysoko nelikvidné aktíva
  - d) pomalý rast odvetvia, ktorý obmedzuje schopnosť odvetvia prijať novú firmu bez potlačenia objemu predaja a zhoršenia finančných výsledkov zavedených firiem
- **Koncepcia skúsenostnej krivky** – hoci skúsenosti súvisia s úsporami z rozsahu ako prekážkou vstupu, majú veľmi odlišné vlastnosti. Prítomnosť úspor z rozsahu nákladovo vždy zvyhodňuje veľké firmy, pretože sa predpokladá, že majú lepšie výrobné zariadenia, distribučný systém, lepšie organizované podporné činnosti ako servis alebo podpora predaja. Skúsenosti sú skôr nehmotnou vstupnou prekážkou, samotná prítomnosť skúsenostnej krivky ešte nevytvára prekážku vstupu. Týka sa to predovšetkým skúseností ako vlastníctva, ktoré konkurencia nemôže získať. Tam, kde skúsenosti nemôžu existovať ako vlastníctvo, novo vstupujúce firmy majú v skutočnosti výhodu vyplývajúcu z možnosti nákupu najnovšieho výrobného zariadenia alebo využitia najnovších metód, a takisto z toho, že nie sú zaťažované starými výrobnými metódami. Skúsenostná krivka ako prekážka vstupu môže byť negovaná inováciou produktu alebo výrobného procesu, zatiaľ čo etablované firmy môžu byť v nevýhodnej pozícii zachytenia nástupu. Prílišná pozornosť venovaná znižovaniu nákladov prostredníctvom skúsenostnej krivky môže odpútať pozornosť od vývoja trhu v ďalších oblastiach a neodkryje možnosti vyplývajúce z nových technológií.

- **Vládna politika** môže svojimi nástrojmi výrazne ovplyvňovať trhovú politiku firiem v niektorých odvetviach. Vláda môže určitými opatreniami nepriamo ovplyvniť možnosti vstupu nových firiem do odvetvia. Štát môže použiť k obmedzeniu, alebo dokonca k uzavretiu vstupu do odvetvia také nástroje ako udeľovanie licencií, patentov, povolení, obmedzenie prístupu k surovinám, alebo môže použiť skryté nástroje ako záväzné normy týkajúce sa znečisťovania prírodného prostredia, bezpečnostné a technické predpisy pre určitý druh produkcie, a takým spôsobom sa vlastne zvýšia kapitálové požiadavky pre vstup do odvetvia. Vládna politika je veľmi dôležitý faktor pri skúmaní svojho vplyvu na všetky konkurenčné sily v odvetví.

Podmienky vstupu do odvetvia môžeme zhrnúť do pojmu nazvaného *cena odrádzajúca od vstupu*. Ak je cenová hladina v odvetví vyššia ako cena odrádzajúca od vstupu, novo vstupujúce firmy budú od vstupu očakávať nadpriemerné zisky a odvetvie bude pre nich vysoko príťažlivé. Ak sa firmy pôsobiace v odvetví rozhodnú k tvorbe cien pod úrovňou tejto hypotetickej ceny, môžu nových potenciálnych konkurentov od vstupu do odvetvia odradiť. Ak budú ceny vyššie, ziskovosť odvetvia sa zvýši, ale zisk bude krátkodobý, pretože ho pohltia náklady vynaložené na konkurenčný boj s novo vstupujúcimi firmami.

### 1.2.2.3 Hrozba zo strany substitučných výrobkov

Substitúcia ohrozuje všetky odvetvia. Je to proces, ktorým jeden výrobok alebo služba nahrádza iný výrobok alebo inú službu pri plnení určitej funkcie alebo určitých funkcií pre kupujúceho<sup>4</sup>.

Firmy okrem produktov vyrábaných v odvetví, musia si všímať tiež produkty iných odvetví, ktoré sa môžu potenciálne stať konkurenčnými výrobkami. Ide hlavne o výrobky, ktoré plnia takú istú funkciu ako výrobky nášho odvetvia a ktoré vystupujú ako substitučné výrobky.

Nebezpečenstvo zo strany substitútov hrozí predovšetkým, ak zákazníci vnímajú ponuku iných firiem ako ponuku poskytujúcu rovnakú funkciu ako naša ponuka, ak substitučné výrobky poskytujú rovnakú hodnotu za nižšiu cenu, resp. ak poskytujú za rovnakú cenu vyššiu hodnotu, ak sú vyrábané odvetviami, ktoré dosahujú vysoký zisk. Nebezpečenstvo hrozí najmä ak firmy v odvetví substitučný výrobok prehliadajú, neinovujú svoje produkty, stagnujú, potom substitúty dokážu rýchlo prebrať veľkú časť odvetvia, a pre firmy je nákladné prejsť potom k novým výrobkom. Vždy je ľahšie pre zákazníka prejsť k substitútom, hlavne ak sú cenovo výhodnejšie. Substitučné výrobky obmedzujú potenciálne výnosy odvetvia, nakoľko vytvárajú cenové stropy v odvetví. Čím atraktívnejšia je cena substitučných výrobkov, tým je cenový strop pevnejší.

Sú odvetvia, v ktorých je veľa substitučných produktov, a tie sú menej atraktívne ako odvetvia s nesubstitučnými produktmi. V odvetví s nižšou mierou substitúcie je vyššia miera návratnosti investícií, dosahuje sa vyššia miera zisku. Miera

<sup>4</sup> Porter, Michael E.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, 1994, Praha

substitúcie závisí aj od úrovne konkurencie. Substitúciu silne ovplyvňujú nové výrobky.

Substitúciu môžu ovplyvniť nasledovné faktory:

- **Podobnosť produktov ponúkaných odvetvím**
- **Ponuka vyššej hodnoty** (ako vzťahu ceny a výkonu)
- **Vyššia miera zisku, ktorú produkt prináša**

#### 1.2.2.4 Vplyv odberateľov

Odberatelia vytvárajú dopyt po produktoch ponúkaných firmami v odvetví. Odberatelia sa snažia stlačiť ceny ponúkaných produktov dole, usilujú sa o vyššiu kvalitu alebo lepšie služby, a tým podmieňujú intenzitu konkurencie v odvetví. Ak sú odberatelia koncentrovaní, tlak, ktorý vytvárajú na odvetvie je pomerne silný a môže spôsobiť zníženie ziskovosti odvetvia. Skupina odberateľov má na odvetvie veľký vplyv, ak platia nasledujúce okolnosti:

- **Je koncentrovaná alebo nakupuje veľké množstvo v pomere k celkovému objemu predaja dodávateľa.** Čím väčšia časť predaja pripadá na daného odberateľa, tým je uzatvorenie obchodu s ním významnejšie. Odberateľ s takým postavením má silný vyjednávací vplyv a dokáže dosiahnuť zníženie nákupnej ceny.
- **Produkty, ktoré nakupuje v danom odvetví, predstavujú významnú časť odberateľových nákladov.** Odberatelia sa snažia nakúpiť za čo najvýhodnejšiu cenu, nakupujú prezieravo, dodávateľov si starostlivo vyberajú. Ak produkt nakupovaný v odvetví predstavuje len malú časť odberateľových nákladov, reakcie odberateľov na cenu sú pomerne slabé.
- **Produkty, ktoré nakupujú v odvetví, sú štandardizované alebo nediferencované.** Pre odberateľa nie je problémom nájsť si náhradného dodávateľa, odberatelia často a ľahko prebiehajú od jedného dodávateľa k inému.
- **Ak dosahuje nízky zisk.** Dosahovanie nízkeho zisku stimuluje odberateľa k znižovaniu vstupných nákladov.
- **Odberatelia predstavujú hrozbu spätnej integrácie.** Odberateľ má dostatok finančných zdrojov, aby sa etabloval v odvetví.
- **Produkt odvetvia nie je dôležitý z hľadiska kvality odberateľovej produkcie alebo jeho služieb.** Ak produkt odvetvia neovplyvní výsledok produkcie odberateľa vo veľkej miere, odberateľ reaguje na nákupnú cenu citlivo. Ak naopak kvalita odberateľovej produkcie je silne závislá na danom produkte, odberateľ sa prispôsobí cene dodávateľa, resp. je na cenu málo citlivý, pretože zlá kvalita vstupu môže zapríčiniť vysoké straty.
- **Odberateľ má dostatok informácií.** Ak je odberateľ plne informovaný o dopyte, skutočných trhových cenách, alebo o dodávateľových nákladoch, jeho pozícia vyjednávatelia je silnejšia ako keď tieto informácie odberateľovi chýbajú. Odberateľ má tak pri vyjednávaní väčšie šance dosiahnuť optimálnu cenu.



K výberu odberateľa alebo skupiny odberateľov by firma mala pristupovať starostlivo, nakoľko odberateľ môže ovplyvniť strategické postavenie firmy. Ak si firma vyberie odberateľov, ktorí majú minimálnu možnosť spätne ju negatívne ovplyvňovať, jej postavenie na trhu sa môže zlepšiť. Výber odberateľa by preto mal byť pre firmu jedným z významných strategických rozhodnutí.

### 1.2.2.5 Vplyv dodávateľov

Dodávatelia sú obchodné firmy a jednotlivci, ktorí zabezpečujú potrebné zdroje pre firmu a jej konkurentov, aby boli schopné vyrábať tovar alebo poskytovať služby. Zmeny v dodávateľskom prostredí môžu významne ovplyvniť činnosť firmy. Preto firma musí pozorne sledovať zmeny v tomto prostredí a najmä cenový vývoj u rozhodujúcich kľúčových vstupov. Takisto sa firma zaujíma o dostupnosť dodávok, pretože nedostatočné dodávky môžu firme spôsobiť obchodné straty, neplnenie obchodných kontraktov a stratu dobrého mena firmy medzi zákazníkmi. Preto mnoho firiem dáva prednosť nákupu jednotlivých položiek u viacerých dodávateľov. Takto sa firma chce vyvarovať nebezpečnej závislosti na jednom dodávateľovi, ktorý môže neprijateľne zvýšiť ceny alebo obmedziť dodávky. Firma sa snaží o vybudovanie dobrých partnerských vzťahov s kľúčovými dodávateľmi. Dodávky môžu výrazne ovplyvniť náklady alebo kvalitu produkcie alebo poskytovania služby, a tak získať konkurenčnú výhodu. Je samozrejmé, že firma sa snaží nájsť takého dodávateľa (dodávateľov), u ktorého sa môže spoľahnúť na kvalitu, kvantitu i spoľahlivosť dodávok<sup>5</sup>.

Podmienky, ktoré posilňujú vyjednávací vplyv dodávateľov sú podobné tým, ktoré posilňujú pozíciu odberateľov. Skupina dodávateľov má silný vplyv vtedy, ak platia nasledujúce podmienky:

- ***Ponuka je ovládaná len niekoľkými málo dodávateľmi a tí sú koncentrovanejší ako odvetvie, do ktorého dodáva.*** Ak je dodávateľov málo a odberateľov veľa, a sú navyše roztriešteni, je zrejmé, že výhodnejšiu pozíciu pri vyjednávaní bude mať dodávateľ. Dodávateľ má v tomto prípade vždy viac možností na realizáciu svojich dodávok, kdežto možnosti odberateľa sú obmedzené, pretože dodávateľov je málo, a tak rozhodujúci vplyv na cenu, kvalitu a termíny bude mať dodávateľ.
- ***Dodávateľ nemusí čeliť iným substitučným produktom pri dodávkach do daného odvetvia.*** Postavenie dodávateľov v odvetví a ich vplyv nie je ohrozené substitútmi. V prípade silného konkurenčného boja medzi produkciou dodávateľov a substitútmi sa rozhodujúci vplyv dodávateľov na odvetvie môže výrazne znížiť.
- ***Odvetvie nie je dôležitým odberateľom dodávateľskej skupiny.*** Dodávatelia môžu svoju produkciu orientovať do viacerých odvetví, a ak dané odvetvie nemá významný podiel na ich predaji, dodávatelia nie sú na odberateľov tohto odvetvia odkázaní, a sú tak odhodlaní presadzovať svoje požiadavky u odberateľov a rozhodovať o cene, kvalite a termínoch dodávok. Rozhodujúcim činiteľom môže byť aj schopnosť odberateľov / dodávateľov presadiť si svoje.

---

<sup>5</sup> Kotler, P.: Marketing, manažment, Victoria Publishing, 1995, Praha

- ***Dodávateľov produkt je pre odberateľa dôležitým vstupom.*** Dodávaný produkt výrazne ovplyvní výrobný proces a kvalitu výstupov odberateľa, a to zvyšuje dodávateľov vplyv. Ešte výraznejšie sa to prejaví v prípade, kde sa dodávaný prvok nedá skladovať a odberateľ si tak nemôže vytvoriť potrebnú zásobu.
- ***Skupina dodávateľov má diferencovanú produkciu.*** Ponúkané produkty sú jedinečné, odberateľ má obmedzené možnosti stavať dodávateľov proti sebe. Dôležitým momentom sa stáva poznanie motivácie tých, ktorí rozhodujú o kúpe.
- ***Skupina dodávateľov predstavuje výrazné nebezpečie perspektívnej integrácie do odvetvia odberateľov.*** Táto situácia obmedzuje schopnosť odvetvia zlepšiť jeho nákupné podmienky. Dodávateľ má dostatok zdrojov, aby sa etabloval v odvetví.

Keď sa hovorí o dodávateľoch, musia sa spomenúť tiež pracovné sily, ktoré sú z určitého pohľadu tiež dodávateľom, a to takým, ktorý má v mnohých odvetviach značný vplyv a môže získať významný podiel na potenciálnom zisku odvetvia. Kľúčovými faktormi pri určovaní vplyvu pracovných síl ako dodávateľa sú *stupeň organizovanosti pracovnej sily* a tiež *jej možnosť zvýšiť ponuku vysoko kvalifikovanej práce*. Tam, kde sú pracovné sily pevne organizované, napr. v odborových organizáciách alebo kde je ponuka vysokokvalifikovaných pracovníkov, tzv. vzácnej práce obmedzená, resp. prírastok ponuky je nízky, vplyv práce na odvetvie je vysoký.

Podmienky, ktoré určujú vplyv dodávateľov podliehajú zmenám a často sú mimo kontrolu firiem. Firma môže svoje postavenie zlepšiť pomocou stratégie, napr. môže zvýšiť hrozbu spätnej integrácie, môže sa snažiť odstrániť niektoré prechodové náklady a pod.

### **1.3 Kapacita odvetvia**

Kapacita odvetvia je ďalšou charakteristikou analýzy odvetvia, ktorá je ovplyvnená dopytom a ponukou v odvetví. Nevyužitá kapacita nepôsobí dobre na dlhodobú ziskovosť firiem v odvetví. Pri využitej kapacite odvetvia môžu firmy dosahovať nižšie náklady a kúpna sila kupujúceho je vyššia. Ukazovateľom zdravia odvetvia je to, či odvetvie produkuje pod alebo nad svojou kapacitou. Miera využitia kapacít v odvetví má významný vplyv na konkurenčnú situáciu v odvetví.

### **1.4 Vplyv vlády v odvetvovej konkurencii**

Vláda je v súčasnosti faktor, ktorý potenciálne môže ovplyvniť všetky aspekty štruktúry odvetvia, a to priamo alebo nepriamo. V mnohých odvetviach je vláda odberateľom alebo dodávateľom, a prostredníctvom zvolenej politiky môže ovplyvňovať konkurenciu v rámci odvetvia. Vládne regulácie môžu tiež stanoviť určité limity ovplyvňujúce správanie firiem ako odberateľov alebo dodávateľov v odvetví.

Vláda môže ovplyvniť situáciu v odvetví vzhľadom k substitučním výrobkom, a to regulovaním, subvenciami alebo inými prostriedkami. Bezpečnostné predpisy a limity týkajúce sa znečistenia životného prostredia majú vplyv na relatívne náklady a kvalitu substitútov. Vláda môže tiež pôsobiť na intenzitu súperenia tým, že ovplyvňuje rast odvetvia, reguluje štruktúru nákladov a podobne.



Pre účely štruktúrálnej analýzy je potrebné zaoberať sa vplyvmi vládnej politiky na odvetvie. Charakteristické pre makrookolie je, že jeho vplyv a vývoj je takmer rovnaký pre všetky podnikateľské subjekty na danom trhu a výrazne ovplyvňuje správanie sa jednotlivých firiem.

Pre firmu nemá zmysel posudzovať vládu ako silu samu o sebe, účelnejšie je posudzovať, ako vláda ovplyvňuje intenzitu konkurencie prostredníctvom piatich konkurenčných síl.

Atraktívnosť odvetvia určenú vyššie uvedenými premennými môžeme zjednodušené znázorniť takto:

### Analýza atraktívnosti odvetvia

	<b>Odvetvový faktor</b>	<b>atraktívnosť</b>	
1	Hrozba vstupu nových firiem	Veľká	+
		Malá	-
2	Kúpna sila odberateľov	Veľká	+
		Malá	-
3	Kúpna sila dodávateľov	Veľká	+
		Malá	-
4	Intenzita konkurencie	Veľká	+
		Malá	-
5	Tlak substitúcie	Veľký	+
		Malý	-
6	Miera využitia kapacít odvetvia	Veľká	+
		Malá	-

Vo všeobecnosti možno povedať, že atraktivita odvetvia je tým väčšia, čím menšia je sila pôsobenia jednotlivých faktorov. Pre voľbu konkurenčnej stratégie má veľký význam práve príťažlivosť odvetvia, a to predovšetkým z hľadiska dlhodobej výnosnosti. Nie všetky odvetvia ponúkajú rovnakú príležitosť pre trvalú výnosnosť, ale základnou zložkou, ktorá rozhoduje o výnosnosti firmy, je vnútorná výnosnosť odvetvia. Druhou základnou otázkou, ktorá ovplyvňuje konkurenčnú stratégiu firmy, sú rozhodujúce činitele, určujúce vzájomné konkurenčné postavenie vo vnútri daného odvetvia. Vo väčšine odvetví majú niektoré firmy vyššie zisky ako iné firmy, a to bez ohľadu na to, aká je priemerná výnosnosť v danom odvetví. Ako príťažlivosť odvetvia, tak aj konkurenčné postavenie sú veličiny dynamické. Odvetvia sa postupom času stávajú viac alebo menej príťažlivými a konkurenčné postavenie je výsledkom konkurenčného súperenia v odvetví.

Spoločné pôsobenie piatich dynamických konkurenčných síl rozhoduje o schopnosti firiem v danom odvetví vyťažiť z investícií takú mieru zisku, ktorá prevyšuje hodnotu vloženého kapitálu. Sila pôsobenia týchto piatich faktorov je odlišná od odvetvia k odvetviu, a môže sa meniť súbežne s vývojom odvetvia. Logicky z toho vyplýva, že jednotlivé odvetvia sa líšia aj z hľadiska vnútornej výnosnosti. Hybné sily v odvetví rozhodujú o výnosnosti odvetvia, pretože ovplyvňujú ceny, náklady a potrebné investície firiem v odvetví, čo sú základné podmienky návratnosti investícií. Vyjednávacia schopnosť kupujúcich ovplyvňuje ceny, ktoré si firmy môžu účtovať,

tak isto môže ovplyvniť náklady a investície, pretože schopní kupujúci vyžadujú nákladný servis. Vyjednávacía schopnosť dodávateľov rozhoduje o nákladoch na suroviny a ostatné vstupy. Intenzita konkurenčnej rivality ovplyvňuje ceny a tiež náklady na konkurenčný boj v takých oblastiach ako vývoj výrobkov a výrobných zariadení, podpora predaja, šírenie dobrého mena firmy, reklama a taktiež aj množstvo ľudí podieľajúcich sa na predaji. Hrozba vstupu nových konkurentov limituje ceny a vyvoláva nové investície vytvárajúce bariéry vstupu do odvetvia pre potenciálnych konkurentov.

Sila pôsobenia každého z piatich rozhodujúcich faktorov je funkciou štruktúry odvetvia. Štruktúra odvetvia je relatívne stabilná, ale môže sa v priebehu času meniť. Zmeny štruktúry odvetvia presúva celkovú i relatívnu silu pôsobenia týchto konkurenčných faktorov a môže tak pozitívne alebo negatívne ovplyvniť výnosnosť odvetvia. Preto aj pre stratégiu firmy sú najdôležitejšie také tendencie vo vývoji odvetvia, ktoré majú vplyv na štruktúru odvetvia. Ak analýza odvetvia ukáže, že odvetvie je atraktívne, firma by mala navrhnúť stratégiu orientovanú na rast. Ak sa naopak ukáže, že odvetvie a konkurenčná situácia sú neatraktívne, firma by sa mala snažiť uchrániť svoju súčasnú ziskovosť, v prípade slabšej situácie vo vnútri spoločnosti by mala uvažovať o odchode z odvetvia alebo spojení sa s konkurentom. Pri tvorbe záverov sa musí vychádzať z nasledujúcich predpokladov:

- Rastový potenciál odvetvia
- Či na odvetvie budú priaznivo alebo nepriaznivo vplyvať prevládajúce riadiace sily
- Potenciál pre vstup alebo výstup riadiacich firiem
- Stabilita a závislosť dopytu (vplyv sezónnosti, obchodného cyklu, substitúty)
- Či sa konkurenčné sily stávajú silnejšími alebo slabšími
- Problémy a východiská, s ktorými je konfrontované odvetvie ako celok
- Výška rizika a neistoty v budúcnosti odvetvia
- Vyhladky celkovej ziskovosti odvetvia

Odvetvie, ktoré sa navonok javí ako neatraktívne, môže byť z pohľadu firmy pre firmu alebo viac firiem s priaznivým postavením v rámci odvetvia príťažlivé. Atraktivnosť odvetvia pre určitú firmu závisí od viacerých aspektov. Jedným z nich je konkurenčné postavenie firmy v odvetví a odhad tendencií vývoja pozície v budúcom období. Ďalším významným aspektom je zdrojový potenciál firmy a možnosť využiť slabšie stránky konkurencie na zvýšenie vlastnej ziskovosti. Spoločnosť musí zhodnotiť, či je schopná brániť sa proti činiteľom, ktoré robia odvetvie neatraktívnym.

Svojou stratégiou môže podnik hybné sily v odvetví ovplyvniť, a dokáže tak zmeniť podobu štruktúry odvetvia. Tým môže podstatne zmeniť, zvýšiť alebo znížiť príťažlivosť odvetvia.

## 1.5 Užšie podnikateľské prostredie

Užšie podnikateľské prostredie zahŕňa subjekty alebo skupiny subjektov, s ktorými je podnik v bezprostrednom kontakte. Viazá sa spravidla ku konkrétnej podnikateľskej činnosti a odboru podnikania. Pri skúmaní tohto prostredia sa vychádza z toho, že jednotlivé subjekty majú rozdielne záujmy, ktoré sú uvedené v nasledujúcej tabuľke:

Záujmová skupina	Typ požiadaviek voči podniku; záujmy
<b>Akcionári, spoločníci, manažment</b>	Podiel na rozdelenom zisku, na dodatočnej ponuke akcií, na podiel pri likvidácii, všetky ostatné práva uvedené v stanovách podniku; záujem na finančnej stabilite a prosperite podniku, prestížne postavenie podniku, perspektíva budovania kariéry
<b>Veritelia</b>	Legálne právo na úrok z požičanej čiastky, právo na splatenie dlhu, relatívna priorita pri likvidácii podniku, dodržiavanie podmienok úverov
<b>Zamestnanci</b>	Ekonomické, spoločenské a psychologické uspokojenie z práce, podiel na zamestnaneckých výhodách, sloboda voľby vstúpiť do odborov a zúčastňovať sa kolektívnych vyjednávaní, adekvátne pracovné podmienky; dobrý zárobok, perspektíva zamestnania, pocit sebarealizácie
<b>Zákazníci</b>	Kvalitné výrobky za primerané ceny, poskytovanie potrebných služieb ako technické údaje a návody k použitiu, záruka, servis po dobu používania výrobku,...
<b>Dodávatelia</b>	Trvalý odbyt, dodržiavanie zmluvných podmienok, profesionálne vzťahy; platobná schopnosť podniku, rýchlosť v plnení záväzkov
<b>Vláda</b>	Plnenie daňových povinností, dodržiavanie zákonov, spravodlivá a voľná hospodárska súťaž; podpora vládnych programov
<b>Odbory</b>	Uznávané postavenie sprostredkovateľa medzi zamestnancom a zamestnávateľom, súčasť podnikovej organizácie; primeranosť zárobkov, pracovné podmienky
<b>Konkurenti</b>	Spoločenské a hospodárske pravidlá voľného súťaženia; rast podielu na trhu, možnosť preniknutia na trh
<b>Miestna komunita</b>	Vytváranie pracovných príležitostí, účasť predstaviteľov podniku na riešení miestnych problémov, podpora rozvoja oblasti, podpora kultúrnych a charitatívnych oblastí, ochrana životného prostredia
<b>Široká verejnosť</b>	Príspevok spoločnosti ako celku, spolupráca podnikateľských subjektov a vládnymi úradmi, primerané ceny za výrobky, podpora špeciálnych programov

Subjekty užšieho podnikateľského okolia prichádzajú do kontaktu priamo s jednotlivými podnikateľskými jednotkami skúmanie tohto prostredia môže pomôcť pri formulovaní stratégie firmy. Keďže skúmanie interakčného prostredia nie je cieľom tejto diplomovej práce, nebudeme sa v našej práci skúmaním tohto prostredia podrobne zaoberať.

[www.euroekonom.sk](http://www.euroekonom.sk)