



Porterova analýza je další z řady „analýz,“ které slouží v zásadě hlavně k tomu, abyste se spolu se svými spolupracovníky na chvíli zamysleli nad svým podnikáním. Zároveň je to také analýza, která je důležitou součástí řízení strategické změny a přípravy strategie firmy. Pojďme se tedy podívat na to, co nám Porterova analýza prozradí a kdy a jak ji použít.

Trocha historie

Porterova analýza, stejně jako celá řada dalších důležitých teorií a manažerských nástrojů, pochází z Harvard Business School, kde ji v roce 1979 zformuloval profesor Michael Eugene Porter. Ten se zabýval otázkou toho, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Definoval přitom celkem 5 sil, které bezprostředně ovlivňují podnikání firem v daném odvětví – konkurenční rivalitu, hrozbu vstupu nových konkurentů na trh a hrozbu vzniku substitutů, což jsou faktory zabývající se obecně konkurencí na trhu, a pak (vyjednávací) sílu kupujících a sílu dodavatelů, která bezprostředně ovlivňuje tvorbu cen na daném trhu. Porterova analýza, podobně jako [PE ST analýza](#)

, se zabývá odvětvím podnikání jako celkem. Existuje zde nicméně určitý odlišující prvek, protože je naprosto zřejmé, že například síla dodavatelů v potravinářství bude odlišná například pro Tesco a pro prodejnu potravin Vonásek a syn a v Uherském Brodě. Zajímavostí přitom je, že Porterova analýza 5 sil byla vymyšlena jako protipól ke

[SWOT analýze](#)

, kterou Porter považoval za málo exaktní (což měl pravdu). Faktem ovšem zůstává, že dnes se v praxi používají analýzy obě. Každá však v jiné fázi přípravy firemní, produktové či jiné strategie. Pokud bychom měli uvést krátký příklad z vojenství, pak zatímco SWOT analýza by Armádě ČR poměrně rychle ukázala, že nemá smysl bez loďstva útočit na Falklandské ostrovy (protože boj na moři je její zcela zásadní slabou stránkou), tak Porterova analýza by spíš řešila, kdo všechno může na Falklandy také zaútočit a co a jak moc ovlivňuje cenu, kterou bychom za útok zaplatili. Výsledek obou analýz by byl v zásadě stejný – na útok na Falklandy prostě nemáme vybavení ani peníze, ale cesta k tomu výsledku by mohla odhalit naprosto odlišné věci. A to je právě ten důvod, proč se dnes v praxi využívají obě analýzy najednou.

Konkurenční rivalita

První Porterovou silou je konkurenční rivalita. Při analýze této síly je třeba podívat se na to, jak velké jsou na daném trhu konkurenční tlaky, kolik nás vlastně bude stát, aby se o našich produktech někdo dozvěděl, jak moc budeme schopni v praxi rozvinout a využít naše konkurenční výhody, jakou má daný trh dynamiku a jestli vůbec budeme schopni s konkurencí držet krok. Pokud bychom se měli vrátit zpět k našemu příkladu potravin Vonásek a syn vs Tesco, tak pokud si v Uherském Brodě otevře Tesco svoji prodejnu Tesco Express, pak bude pan Vonásek schopen konkurovat například kvalitnějšími potravinami, byť někdy za vyšší cenu. Pokud si však v Brodě a dost možná i v Hradišti otevře Tesco plnohodnotnou velkou prodejnu, má pan Vonásek problém a dříve či později přestane být schopen s Tescem bojovat o zákazníky a zkrachuje. V současném světě se přitom v otázkách konkurenční rivality je třeba zabývat i konkurencí „offline“ hráči versus „online“ hráči, lokální hráči versus národní či mezinárodní hráči, atd.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Další Porterovou silou je hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Ta je obzvláště důležitá v nových, progresivně se rozvíjejících oborech, kde není zcela znám objem trhu jako celku anebo kde objem trhu rychle roste. Typickým příkladem takového trhu mohou být chytré mobilní telefony. Tento trh dříve opanovala Nokia se systémem Symbian. Dalším hráčem byl Palm, který zcela propadl, a Microsoft, jehož Windows Mobile oslovily jen pár uživatelů. Pak ale přišel RIM (BlackBerry), který část trhu rozvířil a následně Apple spolu s Googlem zcela změnilo rozložení sil a radikálně snížily podíl Nokie na tomto trhu. Zajímavé, a velice důležité, na tomto příkladu přitom je to, co se týká i zbylých analýz, které jsou součástí strategického řízení – Porterova analýza se nedělá jen jednou, je jí nutné dělat pořád, protože i trh a podmínky na něm se neustále mění. Součástí analýzy této síly by přitom měly být i klasické mikroekonomické otázky jako jsou bariéry vstupu na trh, náklady spojené s případným ukončením podnikání (zejména u průmyslových a energetických podniků to mohou být horentní sumy) nebo třeba infrastrukturní otázky (např. vstup nových hráčů na železnici byl v ČR donedávna bez vlastních kolejí prakticky nemožný), otázky regulace (např. státem garantované monopoly), atd.

Hrozba vzniku substitutů

Třetí silou z kategorie konkurenčního prostředí je hrozba vzniku substitutů. Tou přitom nemusí být nutně jen otřepaný mikroekonomický příklad o rohlících a houskách. Substituty se v tomto případě myslí cokoliv, co nějakým způsobem nahradí zákazníkovi službu nebo produkt, který poskytujete zrovna vy. Nemusí to rozhodně být dokonalý substitut jako rohlík a houska, ba dokonce to z pohledu Porterovy analýzy nemusí být substitut vůbec. V češtině se u této síly totiž setkáte i s trochu trefnějším překladem – hrozba vzniku náhražek. Abychom uvedli nějaký konkrétnější příklad, tak mějme například soukromou vysokou školu, která poskytuje studium MBA. Náhražkou za její služby může být firma, která bude poskytovat zájemcům obdobné

znalosti, avšak bez akademického titulu a diplomu. Ta přirozeně osloví jen ty, kterým jde primárně o znalosti a nikoliv o „papír.“ Při analýze této síly proto padají otázky jako jakou věrnost vykazují zákazníci značce nebo určitému typu produktu, jak moc náchylní jsou k hledání substitutů a potažmo jak moc jsou spokojeni se současnou situací (ideálním příkladem jsou zde ceny za mobilní volání v ČR, protože první operátor, který by přišel s rozumnými cenami srovnatelnými např. s Rakouskem by získal obrovské množství zákazníků), jaké jsou náklady zákazníka na přechod na substitut (typickým příkladem jsou fotografové a jejich závislost buď na produktech Nikon, nebo Canon, neboť mají podstatně větší množství peněz ve vzájemně nekompatibilním příslušenství jako jsou blesky, objektivy apod. než v samotných fotoaparátech), atd.

Síla kupujících

Silou kupujících se myslí zejména jejich vyjednávací síla o ceně, a to ať už ta přímá, kdy skutečně dojde k licitaci se zákazníkem, anebo ta nepřímá, kdy zákazník prostě může začít odebírat míň zboží nebo služeb anebo může odejít jinam. Přitom zejména síla kupujících je od vzniku krize velice důležitým faktorem, který se nevyplatí podceňovat ani tehdy, kdy se zaměřujete čistě na retailové produkty. Dnes už je totiž běžné, že zákazník zcela otevřeně a významně ovlivňuje cenu takových komodit jako je pojištění, bankovní služby, auto, spotřební elektronika, nábytek, telekomunikační služby atd. Zákazníci (zejména ti movitější) si totiž díky krizi uvědomili, že jsou to oni, kdo má navrch a dávají to dodavatelům a prodejčům náležitě najevo. V oblasti síly kupujících je tak třeba se ptát na to, nakolik je váš produkt unikátní, nakolik a v jakém množství jsou na trhu dostupné jeho substituty, nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách u nás ale i v zahraničí (bez pohledu na ceny za volání v Rakousku či na Slovensku by u nás nikomu draho nepřišlo), atd.

Síla dodavatelů

Poslední silou, která podle Portera výrazně ovlivňuje vaše podnikání, je síla dodavatelů. Ta je v některých odvětvích jako je již zmiňované potravinářství takřka nulová a v některých jako je třeba strojírenství nebo elektronika může být tou silou největší, tedy z pohledu vlivu na složení a cenu vašich produktů. Síla dodavatelů je přirozeně tím vyšší, čím jste na nich závislejší. Na přetřes tak přijdou otázky jako je technologická závislost na konkrétních dodavatelích, přítomnost alternativních dodavatelů u nás i v zahraničí, míra konkurence mezi dodavateli v dané oblasti, atd.

Kde se vzala 6. síla

Vedle pěti Porterových sil se v 90. letech minulého století začala objevovat ještě šestá. Za tu jsou podle profesorů z Yale Brandenburgera a Nalebuffa považovány buď tzv. [Complementators](#), kteří mají potenciál k uzavření

[strategické aliance](#)

(což se, upřímně, týká jen hodně specifických případů obvykle větších firem), anebo podle Martyna Richarda Jonese ze světoznámé (u nás až tolik ne) firmy vyrábějící výkonné servery Bull SAS také vláda, potažmo veřejnost, což už je trochu blíž běžnému životu. Vezměme si kupříkladu potenciální významný kapitálový vstup ruské firmy do ČEZ. Reakce vlády i veřejnosti by v tuto chvíli začala být pro hodnotu této investice velice podstatným ukazatelem, dokonce možná podstatnějším než zbylých pět Porterových sil, protože by měla významný vliv na hodnotu akcií společnosti na burze. Vláda a veřejnost však může ovlivňovat i mnohem menší firmy. Vezměme si například vstup čínských automobilek na evropský trh. Evropská veřejnost takovým autům zcela automaticky přiřadí řadu vstupních parametrů jako je extrémně nízká cena, nízká kvalita zpracování, nízká bezpečnost, nízká spolehlivost, atd. I když by pak čínská automobilka přišla s modelem de facto identickým např. s novým Volvem S60, které je nyní rovněž vlastněno čínskou firmou, musela by svůj vůz prodávat za podstatně nižší cenu a stejně by neměla důvěru veřejnosti a některé protekcionistické vlády by jí kladly další a další překážky (což je ostatně také asi důvod, proč si čínské Geely švédské Volvo koupilo).

Jak zacházet s Porterovou analýzou

Jak bylo řečeno již výše, tak Porterova analýza je součástí strategického managementu, podobně jako třeba rozpočtování či plánování. S ohledem na její charakter – popisuje vnější podmínky panující na trhu – proto také není od věci ji pravidelně aktualizovat, zejména pak pro klíčové produkty a služby firmy. Při přípravě strategie se Porterova analýza 5 sil provádí téměř až jako poslední z analýz. Zatímco [SWOT analýza](#) se snaží spíše vytyčit možné oblasti působení firmy, které by naplňovaly její

[slání](#)

, tak

[PEST analýza](#)

a zejména Porterova analýza tyto obory/produkty/služby „očisťuje“ od těch neperspektivních a dává řadu důležitých podnětů pro dopracování podrobnější strategie u těch perspektivních. Nicméně i Porterova analýza je de facto výstupem nějakého uceleného zamyšlení, které podobně jako

[PEST analýza](#)

(a na rozdíl od

[SWOT analýzy](#)

) může dokonce i z větší míry stavět i na objektivních faktech jako jsou různé statistiky trhu, finanční výsledky konkurentů apod., ale i tak obsahuje celou řadu subjektivních názorů, dojmů a méně či více kvalifikovaných odhadů potenciálního budoucího dění. I zde proto platí, že je dobré, pokud se na Porterově analýze podílí víc jednotlivců, třeba i z různých oblastí podnikání a života. Lidé zvenčí totiž dokáží často navést zaměstnance firmy i na ty oblasti, které by původně do Porterovy analýzy ani nezahrnuly (např. pokud budete dělat Porterovu analýzu pro leteckou linku Praha-Londýn, snadno můžete zapomenout zhodnotit v roli substitutů jiné alternativy dopravy jako je auto, autobus nebo vlak, protože jste se s firmami z této oblasti doposud ve svém businessu provozování zaoceánský leteckých spojů v roli konkurentů neseťkali).

Použité zdroje a literatura

1. VEBER, Jaromír, et al. Management : Základy, prosperita, globalizace. Praha : Management Press, 2007. 695 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

2.

Porter analysis. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2011-01-06]. Dostupné z WWW: http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_analysis

3. MindTools. MindTools [online]. 2010 [cit. 2011-01-06]. Porter's Five Forces. Dostupné z WWW: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm .

4.

Harvard Business Publishing. World News [online]. 2010 [cit. 2011-01-06]. Porter 5 Forces Analysis. Dostupné z WWW: http://wn.com/Porter_5_forces_analysis .