

## PŘEDNÁŠKA Č. 5

### Strategická analýza vnějšího prostředí (externí analýza)

- **povaha prostředí a jeho uspořádaností**
- **vymezení složek externího, exogenního, vnějšího prostředí**
- **vymezení prvků ve vnějším prostředí**
- **metody používané v externí analýze**

**Motto : dobrý podnik věnuje pozornost externí i interní analýze**

### Stanovení výchozí strategické pozice podniku

**Analýza interního a externího prostředí podniku je východiskem pro určení výchozí strategické pozice podniku.**

**Externí strategická analýza řeší popis dvou základních složek, konkurenčního okolí podniku a makrookolí.**

Rozborem definujeme **strategickou pozici podniku**

Ve vnějším prostředí podniku analyzujeme :

- **makrookolí** – faktory působící na makro úrovni. Smyslem analýzy je zde dát řídicím pracovníkům impuls k vnímání širších souvislostí a poukázat na stávající i potenciální hrozby či příležitosti.

Nejznámějšími metodami jsou tzv. **PEST/ PESTLE analýza**

a

„**4C**“. zákazníci (customers), zájmové regiony (country), náklady (costs) a konkurenti (competitors), navazující na PESTLE.

**PESTLE** - politické, ekonomické, sociokulturní, technické, legislativní, environmentální vlivy

makrookolí, název – počáteční písmena jejich názvů, t.zv. akronym.

Metoda „4C“ postihuje globalizační tendence

**Odvětví** –základem je **charakteristika odvětví**, zkoumání jeho **změnotvorných hybných sil a klíčových faktorů úspěchu**, **atraktivitu** pro daný podnik

Součástí analýzy odvětví blíže určující jeho strukturu je **mapa strategických konkurenčních skupin**.

1. **Pochopení povahy prostředí**
2. **Prověření vlivů na prostředí**
3. **Identifikace klíčových konkurenčních sil**
4. **Identifikace konkurenční pozice**
5. **Identifikace klíčových příležitostí a hrozeb**

## **Pochopení povahy prostředí**

Obecně lze míru nejistoty či turbulence prostředí popsat pomocí míry komplexnosti a míry dynamiky podmínek existence prostředí.

V závislosti na dynamice prostředí rozlišujeme:

- **prostředí statické** - budoucí vývoj je odhadován na základě jednoduchých statistických analýz historických dat ( trend )

- **prostředí dynamické** – budoucí vývoj odhadujeme resp. používáme historická data jen částečně.

Používáme postupy čistě intuitivní až po specificky strukturované metody, mezi něž patří např.

**Metoda tvorby scénářů**, jež je při tvorbě strategických plánů využívána vícekrát.

**Míra komplexnosti** uvažovaného prostředí se odvíjí od způsobu segmentace

činností v rámci podniku a může tedy být do značné míry závislá na organizační struktuře podniku, respektive na míře decentralizace rozhodovacích procesů uvnitř podniku.

## **Prověření faktorů ovlivňujících externí okolí podniku**

### **základní faktory**

- politika národních vlád a nadnárodních institucí,
- vývoj v oblasti legislativy,
- demografické a sociálně-kulturní faktory,
- situaci naprimárních i sekundárních kapitálových trzích,
- technologický vývoj,
- vývoj obecných ekonomických podmínek a podobně.

V žádném případě však **relevantní faktory** nezůstávají neměnné v čase, jejich eventuelní změny musíme ve svých úvahách zohlednit, akceptovat

## **Metody analýzy vnějšího prostředí**

Co to je okolní prostředí podniku ?

**Okolní prostředí** může být velmi široce definováno, jsou to síly v okolí podniku, které ovlivňují její schopnost úspěšně prodávat své výrobky cílovým zákazníkům.

Toto **prostředí se skládá ze sil nebo prvků** v podnikatelském prostředí podniku, které může podnik ovlivnit jen velmi málo nebo nad nimiž nemá žádnou kontrolu, které ale přímo ovlivňují způsob, jakým podnik provádí obchody nebo prosperuje.

**Okolní prostředí nabízí příležitosti i hrozby** –podnik

- 1) analyzuje prostředí kolem sebe,
- 2) využívá těchto příležitostí a minimalizuje rizika.

Sociální, politické a ekonomické prostředí se mění rychleji než kdykoliv předtím, hlavně díky novým technologiím a „zmenšováním“ světa.

Definice:

**Analýza prostředí zkoumá vše, co podnik potřebuje vědět o trhu a své pozici na něm.**

Podnik činí následující kroky:

- **Vyhodnocení prostředí, ve kterém se pohybuje.**
- **vyhodnocení změn v hodnotách zákazníků.**
- **Porozumět tomu, jak tyto změny ovlivní výrobky a služby podniku.**

**Podnikové otázky :**

- Jsme si vědomi změn v našem podnikatelském - obchodním prostředí?
- Jak tyto změny sledujeme?
- Jak se mění potřeby, přání a hodnoty našich zákazníků?
- Co jsme v našich plánech udělali, abychom na tyto změny pružně reagovali?
- Jak se odrážejí tyto změny v podnikových plánech, které chceme realizovat?
- Co bychom měli dělat v budoucnu jinak, abychom se s těmito změnami vyrovnali?

Jak řešit podnikové otázky :

- **Analýza dimenzí vnějšího prostředí.**
- **Analýza sil a vlivů ve vnějším prostředí**
- **Analýza kritických, klíčových faktorů úspěchu.**
- **Směrová matice politiky**

**1) analýza dimenzí vnějšího prostředí - PEST analýza**

**Politické/právní** - legislativa monopolů – vytváření nových konkurentů podnikům, které byly v minulosti v monopolním postavení v určité oblasti průmyslu, např. telekomunikace a železnice ve Velké Británii.

**Ekonomické** - zvyšování disponibilního příjmu podporuje zvýšení poptávky po konzumním zboží.

**Sociálně-kulturní** - má vliv na poptávku po konzumním zboží a na životní styl.

**Technické** - frekvence technologických změn roste. Výrobky velmi rychle zastarávají a z toho plyne trvalá potřeba inovovat.

## **Definice :**

**V PESTEL analýze vycházíme z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory, dimenze, mění v čase.**

### **Ekonomické faktory**

- **trendy vývoje HDP**
- **ekonomické cykly**
- **úrokové sazby**
- **vývoj peněžní zásoby**
- **míra inflace**
- **míra nezaměstnanosti**
- **disponibilita a cena energií**
- **...**

### **Sociálně-kulturní faktory**

- **demografický vývoj**
- **rozdělování důchodů**
- **mobilita obyvatelstva**
- **vývoj životní úrovně a životního stylu**
- **míra vzdělanosti obyvatelstva**
- **přístup k práci**
- **...**

### **Politicko-právní faktory**

- **antimonopolní opatření**
- **zákony na ochranu životního prostředí**
- **politika zdanění**
- **regulace zahraničního obchodu**
- **sociální politika**
- **stabilita vlády**
- **...**

## Technologické faktory

- vládní výdaje na výzkum a vývoj
- trendy ve vývoji a výzkumu
- rychlost technologických změn
- míra zastarávání technologií
- vládní přístup k výzkumu a vývoji
- ....

## Enviromentální faktory

- Vládní výdaje na environmentální politiku
- Vztah státu, podniků, obyvatelstva na environmentální postupy
- ...

## Legislativní faktory

- Vztah státu k respektování a přijímání legislativy všeobecně respektované

U PESTEL analýzy je nejdůležitějším imperativem skutečnost, že **má být zaměřena do budoucna – na nejvýznamnější vývojové trendy.**

Podmínka znalosti - **předcházející vývoj (minulost) a současný stav.**

Odhady trendů dokládáme konkrétními fakty, například statistickými údaji dokumentujícími dosavadní vývoj.

Zaměření na aspekt perspektivnosti při zpracování PEST analýzy zajišťuje **metoda MAP4, která je založena na rozložení analýzy PEST do tří navazujících fází/kroků:**

- 1. Monitorování, identifikace faktorů – fáze „M“**
- 2. Analýzy jejich dosavadního působení (označovaná též jako retrospektivní analýza) – fáze „A“**
- 3. Predikce vývoje (též perspektivní analýza) – fáze „P“**

MAP umožňuje vnést do zpracování analýzy systematickost a pořádek a prezentovat výsledky přehledným způsobem.

**OVLIVŇUJÍCÍ → FAKTOR TREND →( ANALÝZA VÝVOJE ) → DOPAD  
→ URGENTNOST**

## **Metoda tvorby scénářů**

**Analýza vnějšího prostředí** vyžaduje odpovědět na následující otázky:

- 1) Jak se pravděpodobně změní významné položky ve všech čtyřech oblastech prostředí během námi plánovaného období?
- 2) Co je motorem změny – to znamená, jaké faktory zapříčiňují změnu? Budou mít vliv? Intenzivnější vliv?
- 3) Jaký bude pravděpodobný dopad těchto změn na naše operace? Na naše konkurenční postavení?
- 4) Jak můžeme tyto změny a trendy co nejlépe zohlednit při formulování naší strategie?

### **Definice:**

**Metoda tvorby scénářů** umožňuje vytvářet hodnověrné varianty budoucího vývoje prostředí a pozice podniku v tomto prostředí na základě seskupování klíčových a řídicích vlivů, jež byly identifikovány v předchozích stádiích analýzy.

Výsledkem definice je omezený počet **logicky konzistentních**, ale přitom rozdílných **scénářů** :

**1. tvorba scénářů na základě faktorů** - v případě, že faktorů ovlivňujících výsledek je velmi málo a faktory a jejich vzájemné interakce tak mohou být systematicky zkoumány

**2. tvorba předem stanoveného počtu scénářů** - vhodná v případě, že počet faktorů ovlivňujících výsledek je mnoho. Většinou se snažíme vytvořit jen **několik variant**, které se od sebe výrazně liší (např. **optimistická, průměrná, realistická a pesimistická varianta** apod.).

# Vypracování scénářů

## Zásady

- Otevřenost
- Systematičnost
- Sběr informací
- Empatie ( vžití se do myšlení jiných ...)
- Identifikace hnacích sil
- Kritické nejistoty
- Alternativy
- Pozor na diskontuity
- Optimizmus
- Kompetence
- Představivost
- Odvaha

## Metoda 4 C

- 1) customers ( zákazníci )
- 2) cost ( náklady )
- 3) country ( národní specifika )
- 4) competition ( konkurence )

### Customers – zákazníci

- požadavky zákazníků – jsou homogenní nebo se mezi regiony významně liší?
- jednotný marketing – existují-li v regionech podobné potřeby a univerzální životní styl, je možné užití jednotné marketingové strategie
- ....

### Country – národní specifika

- kulturní tradice a společenské normy- můžou být bariérou nebo propustkou
- obchodní politika – všeobecný trend uvolnění hranic obchodu.



- **technické standardy – jejich smyslem je zajistit bezpečnost pro spotřebitele, ohleduplnost vůči životnímu prostředí a kompatibilitu. Standardizování ...**  
.....

### **Competition – konkurence**

- **globální konkurence – v posledních letech přibývá nadnárodních korporací a řetězců kapitálová síla a schopnost dosáhnout nízkých vstupních nákladů**
- **provázanost činností – obecně provázanost činností a trhů může přispívat ke globalizaci.**  
.....

### **Závěry :**

#### **Globální strategie není potřebná ani efektivní**

- mezi regiony jsou významné rozdíly v normách, životním stylu
- Překážky tvoří i dopravní náklady, lokální
- ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru znevýhodněni,
- konkurence se odehrává především právě na lokální úrovni.

#### **Multiregionální strategie**

- regiony vykazují určitou heterogenitu,
- ekonomické a konkurenční podmínky vyvolávají nutnost velkých objemů.
- Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy.

#### **Globální homogenní strategie**

- Dosažení větší nákladové efektivnosti a zlepšení konkurenčního postavení, je možné jen rozvinutím své činnosti na globálním základě.
- Všechny globalizační faktory podléhají v čase dynamickému vývoji

**Metody PESTEL ani „4C“ nemají ambice stát se pro manažery algoritmy na zkoumání makrookolí.**

**Jejich smyslem je naopak vznášet otázky a podněcovat k uvažování v širších souvislostech.**

## Mikrookolí podniku

Analýza ekonomických charakteristik odvětví se týká problematiky analýzy mikrookolí podniku.

Z tohoto důvodu většinou začíná analýzou odvětví, v rámci něhož podnik soutěží s ostatními konkurenty.

Při analýze odvětví je cílem managementu uvědomit si atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu.

Prvním krokem analýzy je vymezení odvětví, ve kterém zkoumaný podnik působí a definice jeho základních charakteristik, mezi které patří

- velikost trhu
- geografický rozsah konkurence
- růst trhu
- fáze v životním cyklu
- počet konkurentů a jejich relativní velikost
- počet a velikost zákazníků
- stupeň vertikální integrace
- vstupní a výstupní bariéry
- tempo změn technologie
- výrobní inovace
- nároky na kapitál
- diferenciací výrobku a míra hospodárnosti

Na základě uvedených charakteristik je možné rozhodnout o **strukturu a fázi životního cyklu odvětví**. Struktura odvětví může být atomizovaná (více strukturální, možnost vstupu do odvětví), která z hlediska podniku vytváří spíše hrozby než příležitosti, oligopolní nebo konsolidovaná.

V modelu životního cyklu odvětví, jímž prochází každé odvětví podobně jako například výrobek, rozlišujeme fázi **vzniku, růstu, ustálení, dozrání a úpadku**.

Pro formulaci správné strategie je velmi podstatné analyzovat hybné změnotvorné síly, což zahrnuje nejen jejich identifikaci, ale i odhad jejich dopadu na odvětví.

Za nejvýznamnější **hybnou sílu** můžeme považovat **poptávku**, jejíž analýze by měla být věnována velká pozornost, neboť především ona určuje míru růstu odvětví.

Management by měl analyzovat faktory ovlivňující poptávku a rozdělit je podle toho, zda je může podnik ovlivnit či nikoli. Dále by měl odhadnout i velikost celkové cílené poptávky pro každou skupinu produktů. Odhad mohou manažeři provést v několika variantách (optimistická, realistická, pesimistická).

Další významnou hybnou silou jsou **zákazníci** a jejich způsoby užívání produktu. Podstatnou úlohou managementu je rozdělení zákazníků do cílových skupin právě podle jejich stejnorodých potřeb a způsobu používání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi, mezi které patří například charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické apod.

Zákaznické skupiny by měl management rozčlenit především podle jejich **důležitosti**. Důležitější jsou ti zákazníci, se kterými obchoduje podnik přímo.

U každé zákaznické skupiny určí management její **potřeby** a shrne je podle důležitosti do přehledné tabulky. Následně provede jejich analýzu s ohledem na význam potřeb podle mínění zákazníků a míry jejich uspokojení ze strany podniku.

Výsledkem další analýzy, která úzce navazuje na analýzu zákazníků, by mělo být určení **regionů**, ve kterých budou produkty podniku nabízeny.

Ostatní hybné změnotvorné síly, mezi které patří například  
vědecko-technický rozvoj, výzkum, inovace,  
rostoucí globalizace,  
nové formy marketingu

= tabulka – matice s určením jejich důležitosti a dopadu na odvětví. U každé hybné síly je rovněž vhodné určit, zda pro podnik představuje hrozbu či příležitost.