

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 efektivity 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.

Jich 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
- výrobkové 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.