

1) Strategický plánovací cyklus

Struktura strategického plánovacího cyklu

Strategický plánovací cyklus - základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů.

3 základní tematické části

- analytickou,
- strategickou
- realizační část

resp. vyjádření schématické

1. definice poslání a cílů
2. externí analýza
3. interní analýza
4. definice řešených problémů
5. možnosti řešení
6. stanovení priorit a výběr strategie
7. operační plán
8. realizace plánu
9. kontrola plánu a hodnocení
10. plán návazných činností

1) Externí strategická analýza

rozbor skutečností z okolí podniku se zásadnějším vlivem na její činnost

vnější prostředí organizace se definuje jako **OPERAČNÍ PROSTOR**

OPERAČNÍ PROSTOR je vymezen územně a věcně.

Dělení vnějšího prostředí

prostředí lokální – prostředí 1. řádu

bezprostřední vnější okolí, ze kterého může strategický subjekt čerpat svoje vstupy na principu **komparativní výhody** (pracovní síly, suroviny, energie apod.) nebo do něho umisťovat výstupy na principu **konkurenční výhody**, která – má-li ekonomický organismus být úspěšný – musí být současně komparativní výhodou pro zákazníka (výrobky, exhalace apod.).

prostředí regionální - prostředí 2. řádu

homogenní struktura prostředí lokálních, spojovaných, homogenizovaných jazykovými mutacemi, nářečím, zvyklostmi, hodnotovými parametry a pod.

Strukturování v podobě regionů stále více ovlivňováno dělbou práce a to z pohledu uspořádanosti jak nižšího, tak vyššího řádu.

Lokální prostředí již není schopno reflektovat specifika vývojového procesu, zejména vliv dělby práce z pozice své úrovně a prostředí vyššího, třetího řádu, tj. národní úroveň ještě není schopna regionální prostředí a jeho specifika jako svůj subsystém reflektovat.

Proto se zavádí hranice, systém uspořádanosti víceúrovňové povahy v podobě regionu a prolínání s národním prostředím

-prostředí národní (státní) – 3. řád je vymezeno hranicemi země nebo státu.

Rovněž pro toto prostředí platí výše uvedené. Převodním můstkem národních prostředí v měnové oblasti je např. směnný kurz měny, právní normy, EU

prostředí mezinárodní, vznikající zejména cestou integračního uskupení - 4. řád prostředí

předpokládá zrušení národních hranic a vyrovnání parametrů prostředí v dřívějších jednotlivých prostředích národních, "

prostředí světové globalizace - prostředí 5. řádu.

internacionalizace ekonomických procesů. Ve světovém prostředí určuje parametry ten, kdo je nejvýznamnější.

Stanovení výchozí strategické pozice podniku

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

Externí strategická analýza - konkurenční okolí podniku a makrookolí.

Rozborem – určujeme **strategickou pozici podniku**

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.

Metody 1) **PEST analýza**, 2) metoda „**4C**“, 3) **analýza odvětví** 4) **analýza konkurence – Porterova analýza**

1) PEST představuje politické, ekonomické, sociokulturní a technické vlivy makrookolí,

2) „4C“ postihuje globalizační tendence.

3) Analýza odvětví –změnotvorné hybné síly a klíčové faktory úspěchu atraktivity pro danou firmu.

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

4) konkurenční odvětví – konkurenční síly.

Nejdůležitější metodou je zde **Porterův model pěti sil** často doplňovaný

nákladovými řetězci, které ukazují, které firmy jsou v dobré pozici pro konkurování cenou a naopak, které jsou zranitelné při případném cenovém útoku.

Schéma PEST analýzy

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
- ...

Schéma 4 C analýzy

Customers – zákazníci

- **požadavky zákazníků** – jsou homogenní nebo se mezi regiony významně liší?
Uspokojí homogenní produkt spotřebitele ve všech regionech?
- **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**- mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu, například díky různému vnímání podnětů při propagaci.
- **obchodní politika** – všeobecný trend uvolnění hranic obchodu.
Protekcionalismus !!!
- **technické standardy** – jejich smyslem je zajistit bezpečnost pro spotřebitele, ohleduplnost vůči životnímu prostředí a kompatibilitu. Standardizování ISO normy, ...

Competition – konkurence

- globální konkurence – v posledních letech přibývá nadnárodních korporací a řetězců
automobilový průmyslu, potravinářský, drogistické společnosti až po informační technologie.
!!! kapitálová síla , nízké vstupní náklady
- provázanost činností – obecně provázanost činností a trhů může přispívat ke globalizaci.
blízkost důležitých odbytišť – z hlediska logistických nákladů, ale i času, zvláště pro obchodní firmy

Costs – náklady

náklady na vývoj – aktuální především pro výrobní podniky, krácuje doba životního cyklu výrobků, což představuje na nové produkty.

V některých odvětvích jsou tyto náklady již tak vysoké, že jen ty největší firmy, globálně

operující, si mohou dovolit je nést. Příkladem je automobilový průmysl.

• **economy- of scale** – díky velkým objemům zboží je subjekt schopen dosahovat významných úspor, čím větší objem, tím nižší náklady na prodanou jednotku.

• **náklady na dopravu** – tyto náklady mohou být zásadní bariérou v globalizaci.

-
- **Analýza vnějšího prostředí (politické změny, ekonomické faktory, nové produkty a technologie, změna životního stylu, lobby, odbory, ekologie**
 - **Analýza obecného okolí podniku**
 - **Socioekonomický sektor**
 - **Ekologie**
 - **Sociální faktory**
 - **Technologický sektor**
 - **Vládní sektor – vládní politika**
 - **Analýza oborového okolí podniku (Potterův model, zahraniční okolí)**

Analýza vnějšího prostředí (politické změny, ekonomické faktory, nové produkty a technologie, změna životního stylu, lobby, odbory, ekologie

- **Zásadní změna – přechod z ekonomiky socialistické plánované na ekonomiku volného trhu, budování tržního systému, mnoho teorií , který tržní systém je nejlepší , optimální apod. Nutnost přizpůsobit se danému systému a v něm podnikat**
- **Globální ekonomika a politika jsou navzájem propojeny a mají vliv na celosvětovou ekonomiku – růst či recesi (příklady – ropa, zlato, platina, káva, kakao, kukuřice, zájmy USA, Ruska, teroristické útoky)**
- **Ekonomické faktory – vnější - ovlivňují podnikovou strategii v následujících oblastech**
 - ◆ **Cenová strategie**
 - ◆ **Strategie materiálové a energetické náročnosti**
 - ◆ **Strategie hospodaření s hmotným a nehmotným majetkem**
 - ◆ **Strategie finanční**
 - ◆ **Strategie rozdělení zisku a použití zdrojů**
 - ◆ **Strategie úvěrů**

Společná charakteristika – jedná se o měřitelné údaje , záměry vedení podniku, zásadně ovlivňují výsledek ekonomického života podniku

- **nové produkty a technologie**
- **změny životního stylu**
- **lobby, odbory, technologie**

Analýza obecného okolí podniku

Okolí podniku – ovlivňují – obecné okolí a oborové okolí

Obecné – socioekonomický , technologický, vládní sektor

Oborové – zákazníci, dodavatelé, konkurenti

- **Socioekonomický sektor – ekonomické, ekologické , sociální faktory**
- **Technologický sektor**
- **Vládní sektor**

Socioekonomický sektor – ekonomické, ekologické , sociální faktory

- **Ekonomický faktor – nutné vzít v úvahu základní makroekonomické veličiny, které mohou ovlivnit vývoj zkoumaného, řízeného podniku - HDP, inflace, stabilita koruny, nezaměstnanost, mezinárodní obchod, mezinárodní peněžní toky (tyto především určují stabilitu či nestabilitu národní měny)**
- **Ekologický faktor – stále silnější faktor ve smyslu orientace tvorby HDP, ale i pro mikroekonomický sektor, podnikovou sféru – ekologicky orientovaný průmysl**
- **Sociální faktor – s růstem ekonomiky a modernizací života vzrůstá síla sociálního faktoru, je nutné najít soulad mezi sociálními požadavky státu, podniku a jednotlivce**

Technologický sektor

- **Neskutečný pokrok a skok zejména v posledním století – od parních lokomotiv až k naprosto novým technologiím**
- **V oblasti ekonomie dochází rovněž k vývoji nových systémů, především informačních – kombinace nových technologií a ekonomických informací dává prostor pro uplatnění se klasického podniku ve špičkových národních i nadnárodních podmínkách**
- **Nejvážnější důsledek je že se mění struktura ekonomiky, od organizace založené na hmotných a peněžních tocích přechází k organizaci založené na toku informací**

Vládní sektor

- **Hlavní úkol vlády – zabezpečit příznivý vývoj HDP, zajistit přiměřený vývoj daní, vytvářet státní politiku zaměstnanosti, regulovat sociální systém, zajišťovat investiční politiku státu –**

to vše má přímý dopad na podnikový život a tvorbu jeho finančních , rozvojových programů, na tvorbu jeho strategie

Oborové – zákazníci, dodavatelé, konkurenti

- **Zákazník – spokojený a kupující – sen každého poctivého výrobce, či podnikatele – je nutné ho důkladně znát , znát jeho potřeby , požadavky, tužby, musíme znát podstatu jeho potřeb, jedná se pojem vytváření HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA**
- **maximální velikost Hodnoty ... je klíč k úspěchu podnikání, její velikost se měří poměrem užitku k nákladům, resp. k ceně potřebné na jeho dosažení a využívání**
- **současný systém nabídky a poptávky vytváří nový typ člověka zákaznického typu Homo oeconomicus, což znamená nabídnout zákazníkovi „ optimum slastí s minimem strastí „**
- **Dodavatelé – stojí na druhé straně pomyslného břehu – dodavatel musí hledat cestu k zákazníkovi , tak aby uspokojil jeho ale i sebe . musí vytvářet zisk, zvyšovat hodnotu své firmy, snižovat náklady, uspokojovat potřeby svých zaměstnanců**
- **Dodavatel musí zajistit m.j. výrobek, zboží či službu s komplexním užitekem , systém kastomizace – tj. přizpůsobit svůj výrobek, službu atd. osobitým a specifickým potřebám a požadavkům zákazníka – šít na míru – příklady**
- **Rychlost – maximální zkrácení dodacích lhůt**
- **Adaptibilitu a pružnost – schopnost přizpůsobit se nejrůznějším přáním zákazníka a reagovat na stále se měnící požadavky**
- **Agilnost – snaha a úsilí po vysoké inovativnosti výrobků...**
- **Bezchybnost a spolehlivost ...**

Doporučení – Prof. Vlček, VŠE Praha, Hodnota pro zákazníka

Konkurenti

- **Konkurence – je motor k zajišťování inovací ve všem a ve všech oblastech – produktu, výrobku, služeb, technologií**
- **Konkurencí vzniká i nová ekonomická realita, mimo pojmu globální ekonomika, síťová ekonomika vzniká pojem nová ekonomika (nejedná se novou teorií, resp. ek. vědu)**
- **Je to určitý koncept manažerského myšlení a jednání, včetně výzev a příležitostí nového podnikání probíhajícího za masivní podpory znalostí a informačních a komunikačních technologií nové generace**
- **Zásadní otázky pro znalost konkurence**
 - **Zvyšují konkurenti svůj podíl na trhu ?**
 - **Pomocí čeho ?**
 - **Vyvíjí nové výrobky, technologie ?**
 - **Pohyb nákladů na reklamu**
 - **Mění management, organizační struktura ?**
 - **Vstupuje ke konkurentům zahraniční kapitál, silný investor ?**

PORTERUV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

- **5 faktorový model konkurenčního prostředí – vychází z předpokladu, že strategická pozice podniku / SBU je určována 5 faktory**
 - **vyjednávací silou zákazníka**
 - **vyjednávací silou dodavatelů**
 - **hrozbou vstupů nových konkurentů**
 - **hrozbou substitutů**
 - **rivalitou firem působících na daném trhu**

viz učebnice a popis !!!

Zahraniční okolí podniku

Další analytické metody při vnější analýze podniku (matice růstu podílu , matice atraktivity oboru – pozice firmy, matice přežití)

Viz učebnice a popis !!!

