

PŘEDNÁŠKA Č. 5

Strategická analýza vnějšího prostředí (externí analýza)

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

Motto : dobrá firma 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 analýza**

a
metoda

„4C“:

PEST - politické, ekonomické, sociokulturní a technické 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 danou firmu.

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

- **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 tržích,
- 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 firmy, které může firma ovlivnit jen velmi málo nebo nad nimiž nemá žádnou kontrolu, které ale přímo ovlivňují způsob, jakým firma 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 firma potřebuje vědět o trhu a své pozici na něm.

Firma činí následující kroky:

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

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 ve firemních 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 v rozvojových zemích podporuje zvýšení poptávky po konzumním zboží.

Sociálně-kulturní - satelitní televizní vysílání 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 PEST 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**

U PEST 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 systematičnost 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**
- **Optimismus**
- **Kompetence**
- **Představitost**
- **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 PEST 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.**