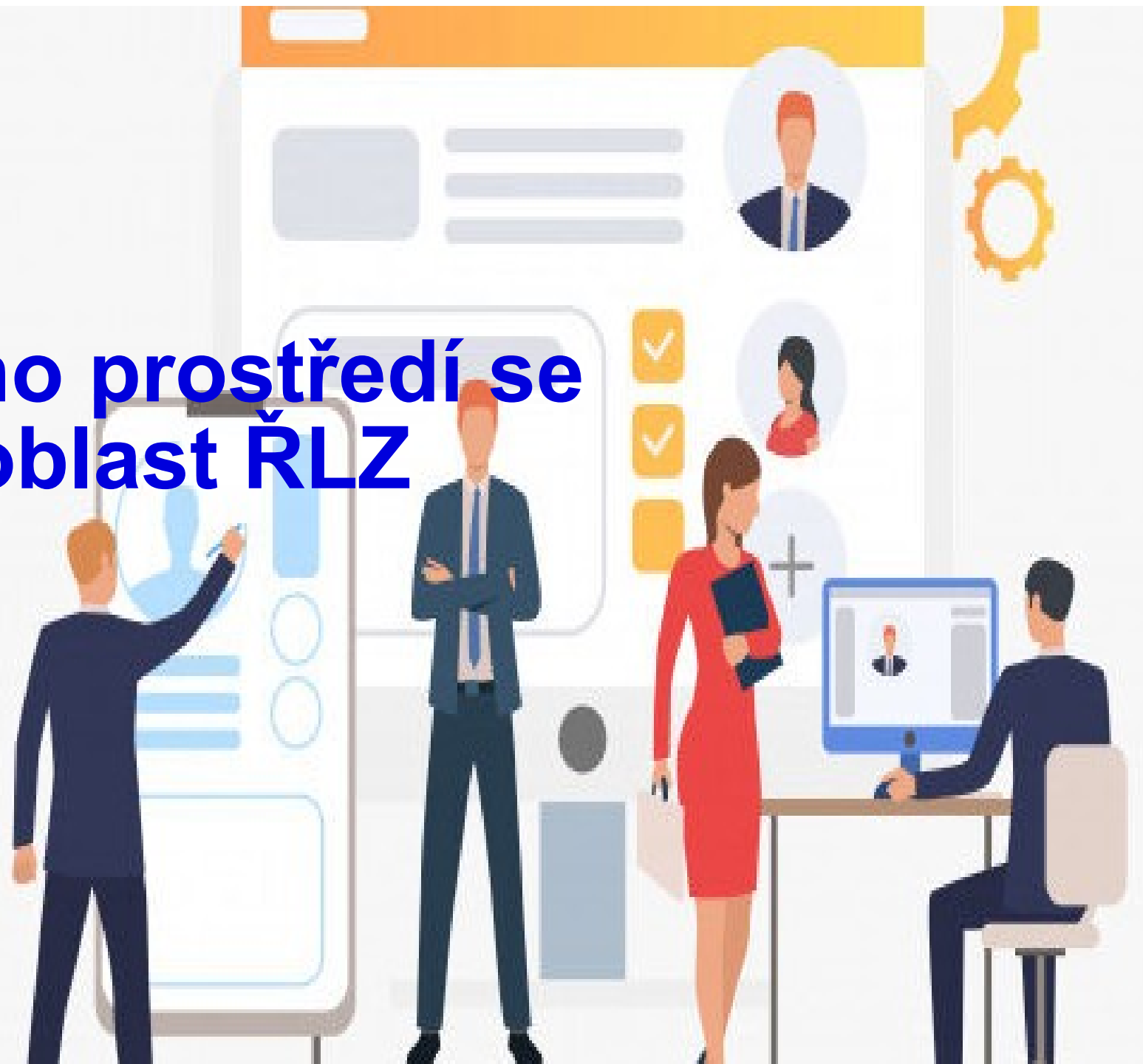


# Analýza vnějšího prostředí se zaměřením na oblast ŘLZ

Vnější prostředí,  
makroprostředí,  
mezoprostředí, PEST(LE)  
analýza, Porterův model  
pěti sil, aplikace na ŘLZ



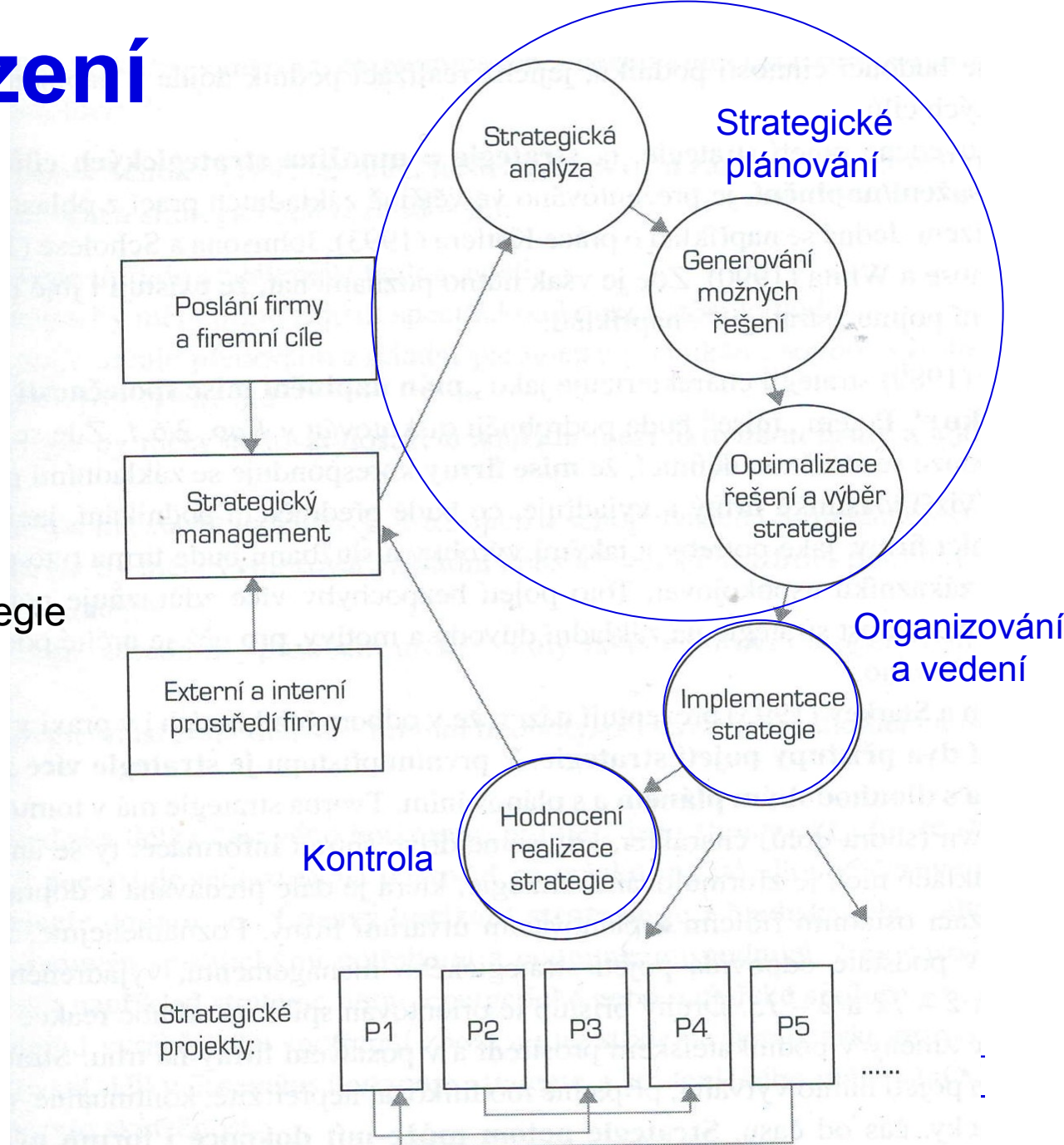
# Literatura

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktual. a přepr. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992. (Kapitola 1) **(e-prezenčka – první vydání z roku 2012)**
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepr. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 9788074006371. (Kapitola 3) **(e-prezenčka)**
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 9788071795643. (Kapitola 4) **(e-prezenčka)**

# Proces strategického řízení

Fáze procesu strategického řízení:

1. **Stanovení poslání (mise) a vize podniku**
2. **Stanovení předběžných strategických cílů**
3. **Realizace procesu strategického plánování**
  - Strategická analýza
  - Vymezení strategických cílů
  - Vypracování konkrétních strategií a výběr strategie
4. **Implementace strategie**
5. **Kontrola**



Zdroj: Hanzelková a kol. (2017)

# Strategická analýza

Úkolem strategické analýzy je obstarání informací potřebných k řízení.

Založena na **analýze prostředí**:

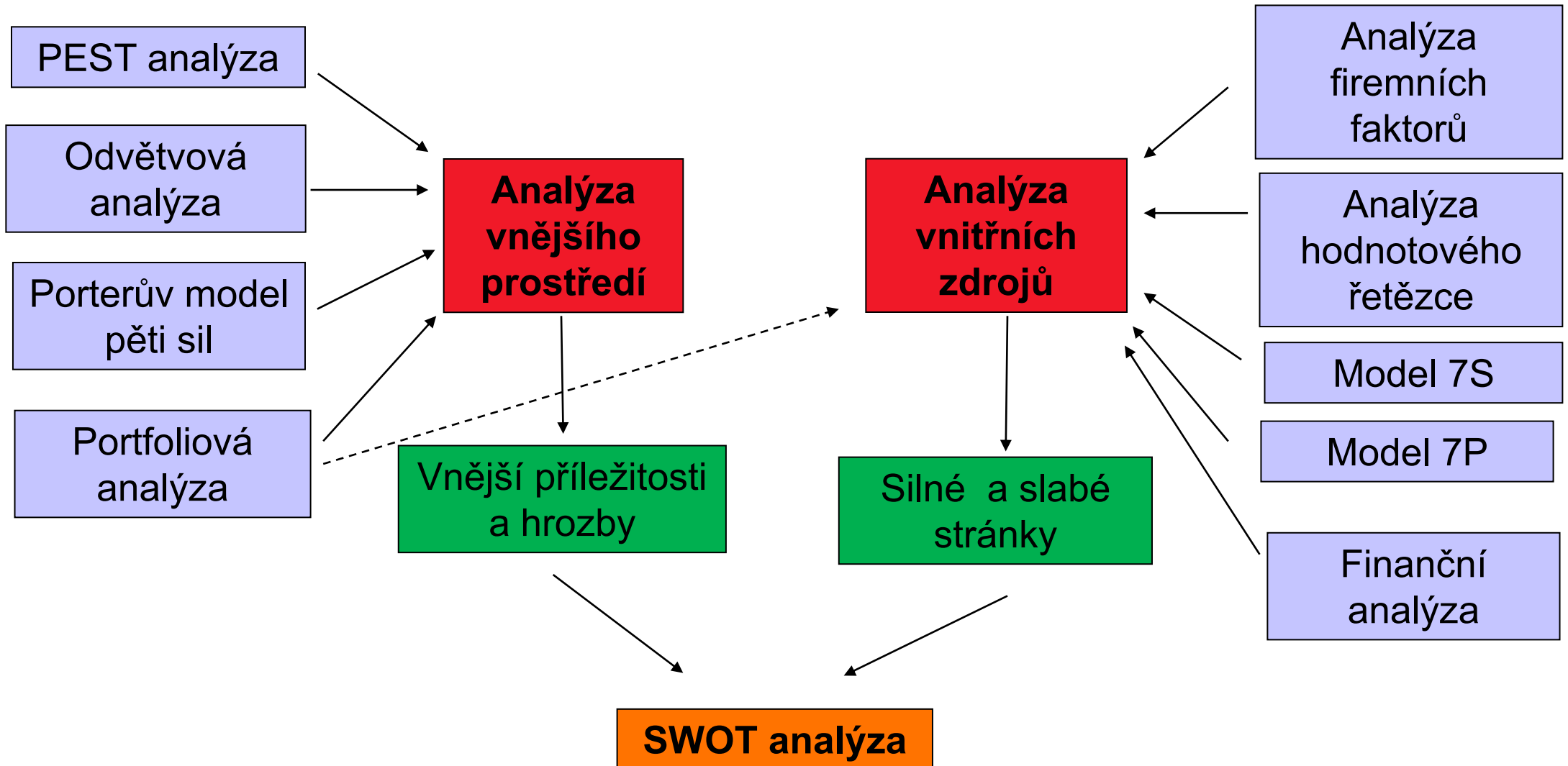
- 1. Analýze vnějšího prostředí (makroprostředí – existuje nezávisle na vůli podniku a mezoprostředí – podnik může částečně ovlivnit)**
- 2. Analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku (mikroprostředí – podnik je přímo ovlivňuje svou činností)**



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

**SWOT** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analýza je nejznámější metoda analýzy prostředí organizace

# Vybrané metody strategické analýzy





# Analýza vnějšího prostředí

Jsou zkoumány faktory, které na podnik působí a mají vliv na jeho činnost

Jejím cílem je:

- **identifikace faktorů**, které na podnik působí a mají vliv na jeho činnost,
- **analýza jejich vývoje** a predikce budoucího vývoje
- **vyvození** případných rizik, která mu z těchto oblastí **hrozí a příležitosti**, které se nabízí

Probíhá na dvou úrovních:

- analýza faktorů, které podnik bezprostředně ovlivňují (**analýza mezoprostředí**) – konkurence, zákazníci, dodavatelé, odběratelé
- analýzy faktorů, které působí na podnik i jeho mezoprostředí (**analýza makroprostředí**) - zejména ekonomické prostředí, legislativní a politické prostředí, technologické a sociální okolí



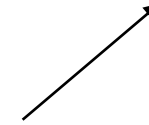
# Metoda analýzy vnějšího prostředí

Nejčastěji užívané metody:

- **PEST(LE) analýza či SLEPT**
- **Odvětвовá analýza**
- **Porterův model pěti sil**
- **Portfoliová analýza**

# PEST(LE) analýza

Známá také jako SLEPT nebo  
SLEPTE



Název podle začátečních písmen vnějšího prostředí, které zkoumá

Je zaměřena na zkoumání vlivů:

- **Politického**
- **Ekonomického**
- **Sociálního**
- **Technologického prostředí**

V rozšířené verzi také:

- **Legislativního**
- **Ekologického prostředí**



# PEST(LE) analýza

V rámci **politického a legislativního prostředí** je zkoumáno:

- Politická stabilita
- Legislativa vztahující se k danému odvětví
- Pracovní právo
- Daňové právo
- Regulace v oblasti zahraničního obchodu
- Ochrana životního prostředí

## **Příklad faktorů z hlediska strategie organizace jako celku:**

- politická orientace země a očekávané změny (např. levicové zaměření a očekávané vyšší zdanění příjmů)
- regulace v daném odvětví (např. přísnější hygienické normy, možnosti využívání půdy a pozemků...)

## **Příklady faktorů relevantních pro oblast ŘLZ:**

- změny minimální mzdy
- změny podmínek pro zaměstnance v daném odvětví (kvalifikační předpoklady)
- změny v oblasti zaměstnávání určitých skupin osob (např. invalidních)
- změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů (daňová uznatelnost)
- Změny v oblasti daňové (daň z příjmů, výše odvodů...)

# PEST(LE) analýza

V rámci **ekonomického prostředí**:

- Vývoj hrubého domácího produktu (HDP) a fáze ekonomického cyklu
- Úroková míra
- Inflace
- Ceny surovin a energie
- **Nezaměstnanost a situace na pracovním trhu**
- **Výše mezd**
- Vývoj měnového kurzu

**Příklad faktorů z hlediska strategie organizace jako celku:**

- fáze ekonomického cyklu a související vývoj poptávky po produktech
- změny úrokové míry a dopady na náklady cizího kapitálu

**Příklady faktorů relevantních pro oblast ŘLZ:**

- míra nezaměstnanosti a situace v konkrétním regionu
- věkové složení populace a podíl osob v produktivním věku
- vývoj mezd, očekávání a situace v konkrétním regionu

# PEST(LE) analýza

V rámci **sociálního prostředí**:

- Výše příjmů a životní úroveň
- Životní styl
- Vzdělání a vzdělanostní struktura obyvatelstva
- Věková struktura a zdravotní stav obyvatelstva
- Hodnoty a postoje (životní hodnoty, trávení volného času, preference)

**Příklad faktorů z hlediska strategie organizace jako celku:**

- stárnutí populace a zaměření se na potřeby pro segment seniorů
- růst životní úrovně a formování nových trhů (luxusní zboží pro bohaté)

**Příklady faktorů relevantních pro oblast ŘLZ:**

- věkové složení populace a očekávaná participace na pracovním trhu
- vzdělanostní struktura obyvatelstva a její vývoj
- participace žen a studentů na pracovním trhu
- situace v oblasti péče o děti, rodinu a seniory (ženy x rozvinutá infrastruktura)
- životní hodnoty a preference a jejich vývoj (orientace na práci x orientace na rodinu a volný čas)

# PEST(LE) analýza

V rámci **technologického prostředí**:

- Nové technologie a možnosti
- Podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje

**Příklad faktorů z hlediska strategie organizace jako celku:**

- přizpůsobení nabízených produktů novým technologickým možnostem a trendům (videokazety – cd – flash disk, pevná linka – mobilní telefony)
- využití nových technologií ve výrobě (3D tisk, výrobní linky...)

**Příklady faktorů relevantních pro oblast ŘLZ:**

- AI (umělá inteligence) a možnosti jejího využití
- možnosti práce na dálku
- možnost mechanizace a nahrazování lidské práce
- informační systémy v oblasti řízení lidských zdrojů a digitalizace agend

Do analýzy mohou být také přidány další vlivy vnějšího prostředí, které podnik významným způsobem ovlivňují.

Často přidáváno **ekologické prostředí**:

- Ekologické normy a omezení
- Klimatické změny

# Odvětвовá analýza (analýza oborového okolí)

Analýza oborového okolí podniku (mezoprostředí) a zkoumání faktorů, které firmu bezprostředně ovlivňují.

Zaměřuje se na situaci ve třech hlavních sektorech:

- 1. Zákazníci**
- 2. Dodavatelé**
- 3. Konkurenti**

➤ Analýza situace v těchto oblastech, vyhledávání příležitostí a hrozeb a reakce na ně



# Odvětvová analýza

## Zákazníci

- identifikace kupujících a faktorů, které jsou klíčové z hlediska rozhodnutí nakoupit
- analýza demografických faktorů ovlivňujících poptávku a její strukturu (věková struktura populace a její změny, změny preferencí, změny příjmů)
- Analýza geografických faktorů (dostupnost provozoven, distribuční kanály)

## Konkurence

- počet a struktura konkurentů v odvětví
- náklady na vstup do odvětví a výstup z odvětví (potenciální noví konkurenti)
- existence substitutů a jejich dostupnost
- strategie dosavadních konkurentů (vyvíjí nový výrobek, mění náklady na reklamu, vývoj tržního podílu...)

## Dodavatelé

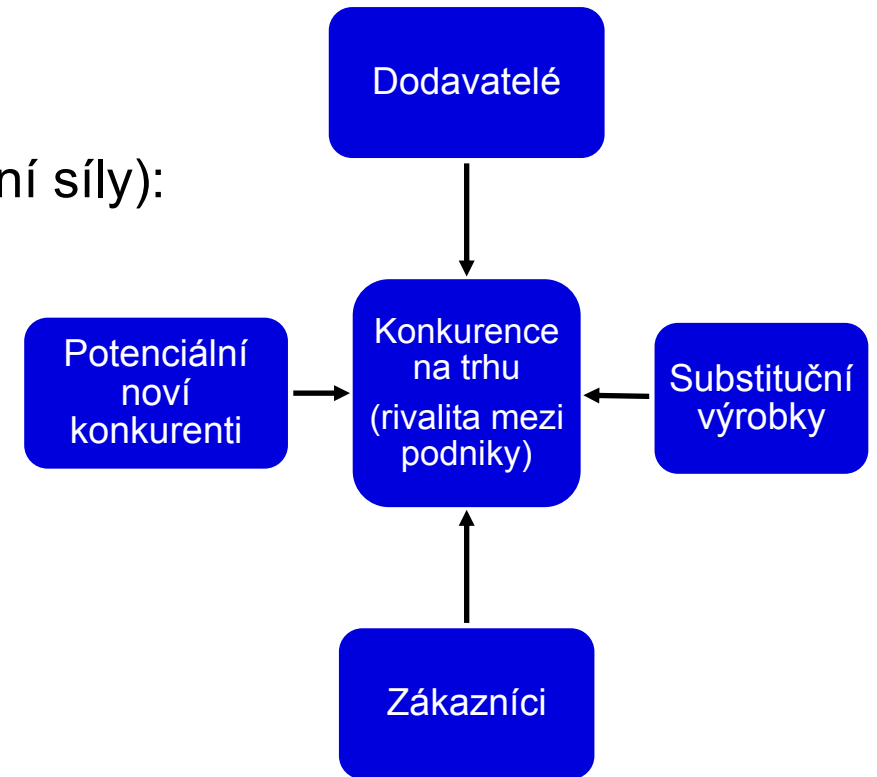
- počet dodavatelů a závislost na nich
- náklady při změně dodavatele
- možnosti získání nových dodavatelů

# Porterův model pěti sil (analýza konkurenčního prostředí)

Vychází z poznání, že **strategická pozice organizace** závisí na struktuře a vývoji na trhu, na kterém působí (v odvětví)

Pozice organizace je formována 5 základními faktory (konkurenční síly):

1. **Vyjednávací silou zákazníků**
2. **Vyjednávací silou dodavatelů**
3. **Hrozbou vstupu nových konkurentů**
4. **Hrozbou substitutů**
5. **Rivalitou firem, které působí na daném trhu**



➤ Na základě situace na trhu (v odvětví) jsou identifikovány příležitosti a hrozby a je formována **konkrétní strategie**

# Porterův model pěti sil

## Konkurence na trhu

- síla konkurence v odvětví a zejména rivalita mezi konkurenty
- velikost a síla konkurentů, jejich strategie, náklady na opuštění odvětví, rychlost růstu trhu

## Hrozba vstupu nových konkurentů

- analyzovány překážky, které brání ve vstupu nových konkurentů
- velikost potřebných kapitálových vstupů, přístup k distribučním kanálům, legislativa (zda vstup neomezuje), síla image našeho produktu, výjimečnost našeho produktu, existence úspor z rozsahu

## Hrozba substitutů

- analyzována situace na trhu substitučních produktů (produkty uspokojující stejnou potřebu)
- například u výrobce elektromobilů situace na trhu s hybridními automobily

## Vyjednávací síla dodavatelů

- do jaké míry je podnik ovlivněn dodavateli
- kolik má dodavatelů, jak vysoké jsou náklady při změně dodavatele, možnost nových dodavatelů

## Vyjednávací síla zákazníků (zprostředkovatelů)

- do jaké míry je podnik ovlivněn kupujícími a jaká je jejich síla
- kolik má odběratelů (zákazníků), síla a tlak zprostředkovatelů, citlivost zákazníků na cenu, dostupnost substitutů, dostupnost informací

# Odvětvová analýza v oblasti ŘLZ

## Zákazníci (a zaměstnanci)

- Požadavky a preference zákazníků (průzkumy spokojenosti zákazníků) – výzvy pro oblast motivace, kvalifikace, firemní kultury
- Kvalifikační požadavky na konkrétní pracovní pozice a doba nutná k doplnění kvalifikace
- Existence odborů a jejich vyjednávací pozice

## Konkurence (ostatní firmy)

- Počet firem v okolí poptávající danou pracovní pozici (např. řidiče, nekvalifikovanou pracovní sílu...)
- Podmínky nabízející konkurentem (výše mzdy, práce z domova, benefity...)
- Náklady na dojíždění ke konkurenci (vzdálenost konkurentů)
- Sdílení pracovníků (např. v oblasti inspekce bezpečnosti práce...)
- Možnost spolupráce s jinými firmami v oblasti lidských zdrojů (sezonnost, sdílená školka, společná školení...)

## Dodavatelé

- Důležití dodavatelé a vztahy s nimi (dodavatelé materiálu, surovin, ale také pracovní síly) – výzvy pro oblast motivace, kvalifikace, firemní kultury
- Personální agentury a možnost jejich využití

# Odvětvová analýza v oblasti ŘLZ

## Situace na trhu práce daného odvětví

- Nabídka dané pracovní pozice na pracovním trhu (počet žadatelů o zaměstnání)
- Vývoj počtu absolventů škol
- Výše mezd v daném odvětví (obvyklá pro danou pracovní pozici) a její vývoj



# Portfoliová analýza – Bostonská matice

Cílem identifikovat perspektivní oblasti a zdroje směřovat do těchto oblastí

Vyvinula společnost Boston-Consulting-Group, dle zjištění, že výnosový potenciál firmy je určován zejména:

- **tržním podílem** (podíl produkce firmy na celkovém tržním množství, popřípadě množství dodávaném největším konkurentem)
- **tržním růstem** (růstovým potenciálem daného segmentu – vývoj tržeb)

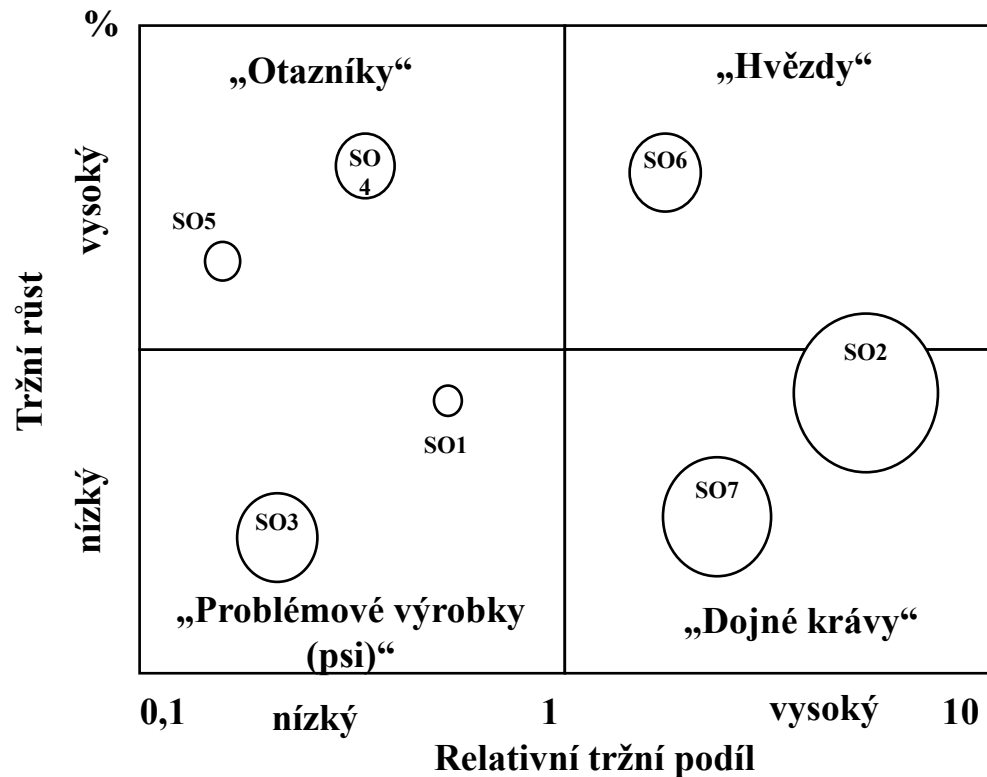
Bostonská matice portfolia (Matice Boston-portfolia, BCG matice)

- oblasti podniku rozděleny do matice o 4 polích dle **relativního tržního podílu a tržního růstu**
- Na základě **podílu obrátu oblastí na celkovém obrátu** firmy jsou oblastem přiděleny plochy kružnice

Poznámka: Někteří autoři řadí mezi metody analýzy vnitřního prostředí (např. Sedláčková a Buchta (2007), Cimbálníková (2012)). My budeme vycházet z Hanzelková a kol. (2017) nebo Bělohlávek a kol. (2006) a řadit mezi metody analýzy vnějšího prostředí.

# Bostonská matice portfolia – BCG matice

SO...strategická oblast (konkrétní produkt)



$$\text{Tržní růst}_n = \frac{\text{tržby}_n - \text{tržby}_{n-1}}{\text{tržby}_{n-1}} * 100$$

$$\text{Relativní tržní podíl}_n = \frac{\text{tržby}_n}{\text{tržby největší konkurent}_n}$$

$$\text{Podíl na obratu}_n = \frac{\text{tržby z produktu}_n}{\text{celkové tržby}_n} * 100$$

# Bostonská matice portfolia

Jednotlivé oblasti podniku můžeme rozdělit do čtyř skupin:

## Dojné krávy

- oblasti s vysokým relativním tržním podílem, ale nízkým růstem
- jsou **v současnosti významným zdrojem příjmů**, v budoucnu lze očekávat útlum
- oblast, kam by **již neměly směřovat investice**.

## Hvězdy

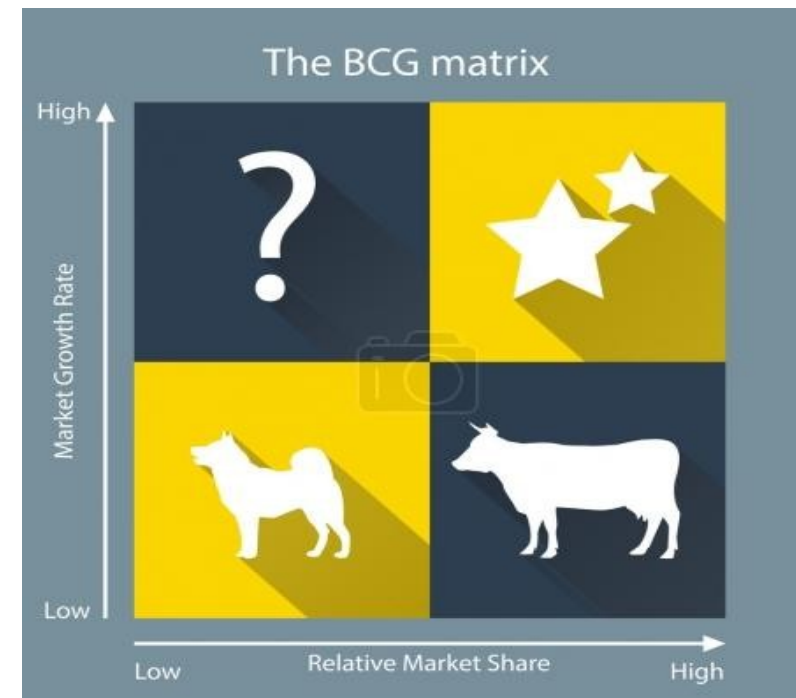
- oblasti s vysokým relativním tržním podílem, a vysokým tržním růstem
- představují **budoucí zdroje příjmů** podniku
- sem by měly směřovat investice podniku**

## Otazníky

- oblasti s nízkým tržním podílem a vysokým tržním růstem
- tržní podíl podniku je slabý, proto je zde riziko vyšších nákladů a popřípadě nižší kvality doplňkových služeb
- podnik by měl zvážit, zda bude investovat do této oblasti, či se z ní odejde

## Psi

- strategické oblasti, jejichž trh roste pomalu nebo se zužuje a které vykazují malý tržní podíl
- podnik by měl aktivity v této oblasti omezovat popřípadě modifikovat**



# SWOT analýza

**Silné stránky**

**Slabé stránky**

**Analýza vnitřního prostředí**

**Příležitosti**

**Hrozby**

1. ...

1. ...

2. ...

2. ...

3. ...

3. ...

4. ...

4. ...

n...

n ...

**Analýza vnějšího prostředí**

# SWOT analýza

**Silné stránky**

**Slabé stránky**

**Analýza vnitřního prostředí**

**Příležitosti**

**Hrozby**

**Analýza vnějšího prostředí**

1. Změna životního stylu a růst poptávky
2. Vertikální integrace (koupě nebo vytvoření organizace, která zajišťuje dodávku surovin nebo distribuci produktů)
3. Vstup na nové trhy
4. Využití flexibilních forem práce
- n...

1. Vstup nového konkurenta na trh
2. Rostoucí ceny energií
3. Ekonomická recese a pokles poptávky
4. Stárnutí populace a pokles ekonomicky aktivních
- n ...



# Příklad

Cestovní kancelář Aura, s.r.o. má ve své nabídce pobytové zájezdy v pěti hlavních destinacích: Chorvatsko, Itálie, Turecko, Řecko, Španělsko. V tabulce níže jsou uvedeny údaje za rok 2021 a 2022. Zároveň také vybrané údaje pro největšího konkurenta firmy.

- Analyzujte pomocí Bostonské matice portfolia CK Aura, s.r.o. a definujte vhodné strategie pro jednotlivé oblasti.



v mil. Kč	Tržby CK Aura 2021	Tržby CK Aura 2022	Tržby největší konkurent 2022
<b>Chorvatsko</b>	100	110	550
<b>Itálie</b>	110	130	260
<b>Turecko</b>	390	360	1200
<b>Řecko</b>	600	750	250
<b>Španělsko</b>	800	850	170

# Příklad - řešení

$$\text{Tržní růst}_n = \frac{\text{tržby}_n - \text{tržby}_{n-1}}{\text{tržby}_{n-1}} * 100$$

$$\text{Relativní tržní podíl}_n = \frac{\text{tržby}_n}{\text{tržby nej. konkurent}_n}$$

$$\text{Podíl na obratu}_n = \frac{\text{tržby z produktu}_n}{\text{celkové tržby}_n} * 100$$

v mil. Kč	Tržby CK Aura 2021	Tržby CK Aura 2022	Tržby největší konkurent 2022
Chorvatsko	100	110	550
Itálie	110	130	260
Turecko	390	360	1200
Řecko	600	750	250
Španělsko	800	850	170

v %	Tržní růst	Relativní tržní podíl	Podíl na obratu
Chorvatsko			
Itálie			
Turecko			
Řecko			
Španělsko			

# Příklad - řešení

$$\text{Tržní růst}_n = \frac{\text{tržby}_n - \text{tržby}_{n-1}}{\text{tržby}_{n-1}} * 100$$

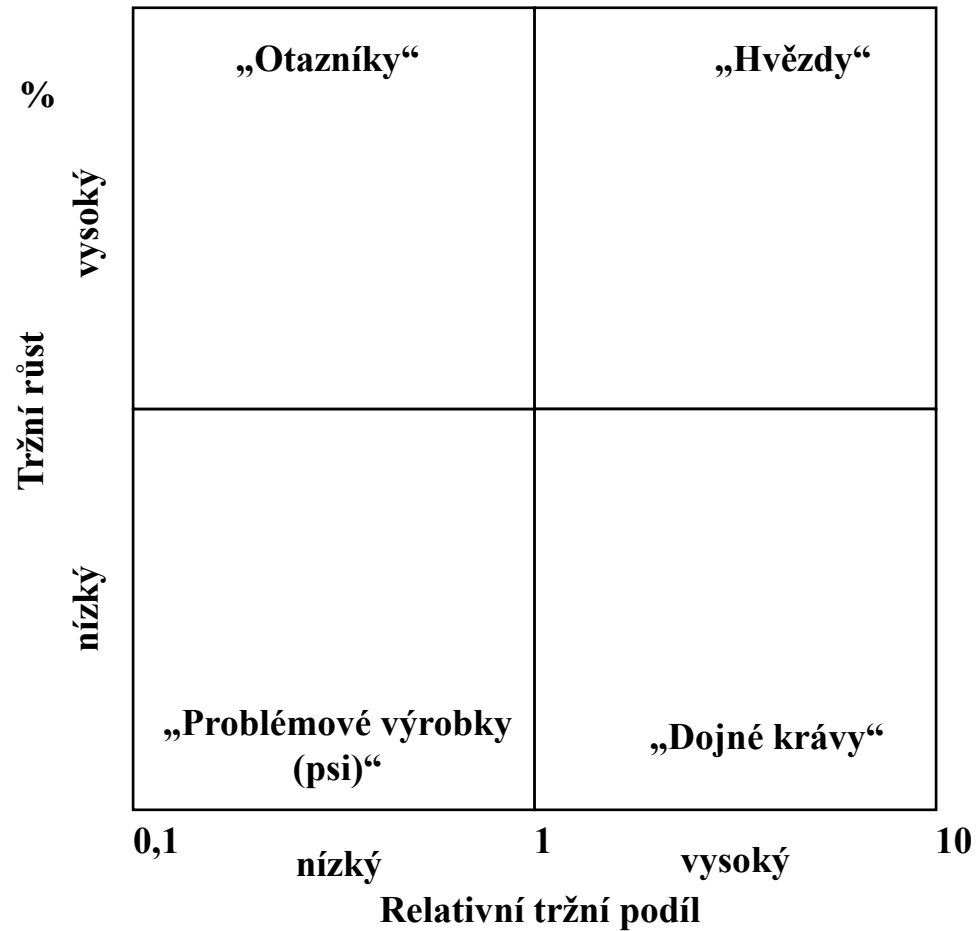
$$\text{Relativní tržní podíl}_n = \frac{\text{tržby}_n}{\text{tržby nej. konkurent}_n}$$

$$\text{Podíl na obratu}_n = \frac{\text{tržby z produktu}_n}{\text{celkové tržby}_n} * 100$$

v mil. Kč	Tržby CK Aura 2021	Tržby CK Aura 2022	Tržby největší konkurent 2022
Chorvatsko	100	110	550
Itálie	110	130	260
Turecko	390	360	1200
Řecko	600	750	250
Španělsko	800	850	170
<b>Celkem</b>		2200	

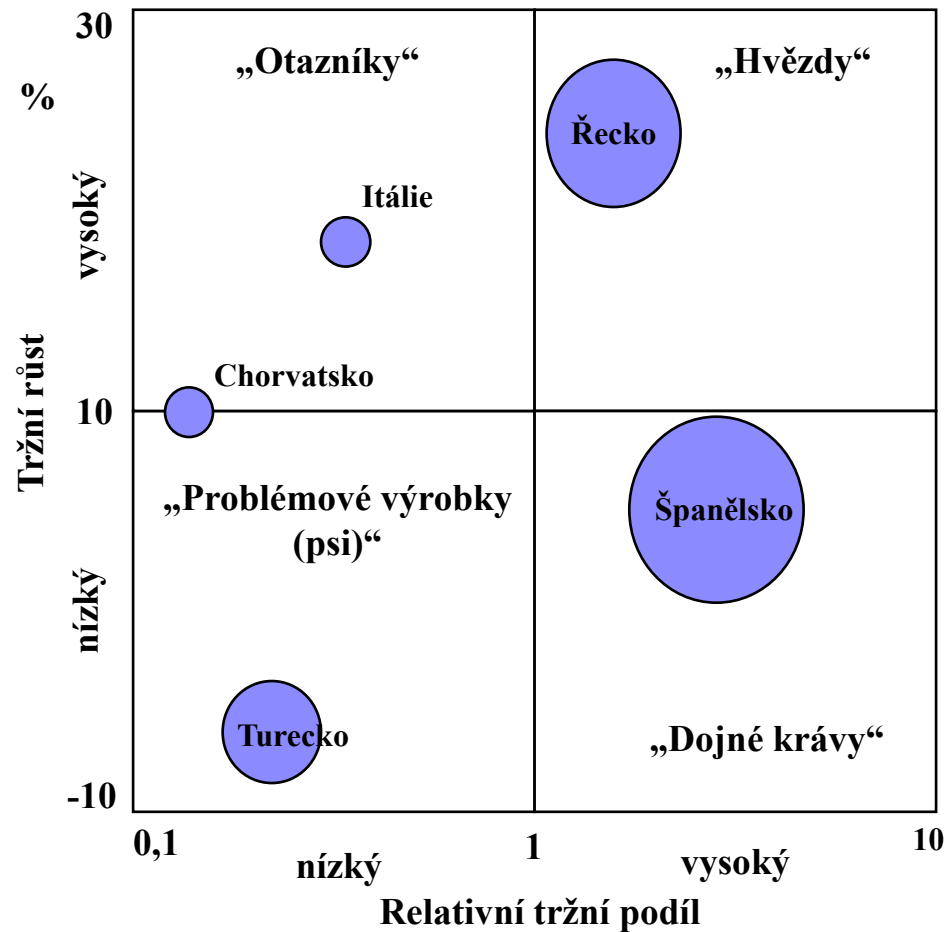
	Tržní růst (v %)	Relativní tržní podíl	Podíl na obratu (v %)
Chorvatsko	10	0,2	5
Itálie	18	0,5	6
Turecko	-8	0,3	16
Řecko	25	3	34
Španělsko	6	5	39

# Příklad - řešení



v %	Tržní růst (%)	Relativní tržní podíl	Podíl na obratu (%)
Chorvatsko	10	0,2	5
Itálie	18	0,5	6
Turecko	-8	0,3	16
Řecko	25	3	34
Španělsko	6	5	39

# Příklad - řešení



v %	Tržní růst (%)	Relativní tržní podíl	Podíl na obratu (%)
Chorvatsko	10	0,2	5
Itálie	18	0,5	6
Turecko	-8	0,3	16
Řecko	25	3	34
Španělsko	6	5	39

**Strategie:** stabilizace, expanze, omezení

	Tržní růst	Strategie
Chorvatsko	Otazníky	omezení?
Itálie	Otazníky	expanze?
Turecko	Psi	omezení
Řecko	Hvězda	expanze
Španělsko	Dojná kráva	stabilizace

# Úkol 1 – Krok 3 seminární práce

Doposud jste získali jen neúplné informace o organizaci, v níž plánujete řízení LZ a o jejím vnějším prostředí.

## Začněte pracovat na kroku 3: Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace

Proveďte analýzu vnějšího prostředí organizace **se zaměřením na oblast lidských zdrojů**. Vypracujte PEST(LE) analýzu a odvětvovou analýzu pro oblast LZ. Identifikujte hlavní příležitosti a hrozby, které z analýzy pro organizaci plynou.

# Zdroje informací

Informace ze statistik obyvatelstva a pracovních sil, školské statistiky, statistiky zaměstnanosti, očekávané změny pracovněprávní legislativy

□ populační prognózy (<https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x>)

□ Statistiky práce, míra nezaměstnanosti, počet nezaměstnaných ([www.czso.cz](http://www.czso.cz))

□ Informace od úřadů práce

□ Informace ze sčítání lidu

□ Analýzy vývoje na trhu práce (např. [https://amsp.cz/wp-content/uploads/2023/06/ANALYZA\\_Zamestnanci\\_06\\_2023.pdf](https://amsp.cz/wp-content/uploads/2023/06/ANALYZA_Zamestnanci_06_2023.pdf))

Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce a podíl nezaměstnaných osob

Zvolte parametry vybrané tabulky

Zobrazit tabulku

Periodičita	Územní úroveň	Koncové období	Území
roční ^	Česká republika ^	2022 ^	Hlavní město Praha ^
měsíční v	kraj	2021	Středočeský kraj
	okres v	2020	Jihočeský kraj
		2019	Plzeňský kraj
		2018	Karlovarský kraj
		2017	Ústecký kraj
		2016	Liberecký kraj
		2015	Královéhradecký kraj
		2014 v	Pardubický kraj
			Kraj Vysočina
			Jihomoravský kraj
			Olomoucký kraj
			Zlínský kraj
			Moravskoslezský kraj v

Zdroj: Český statistický úřad  
(<https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs>)

# Kontrolní otázky

- Jak členíme prostředí v rámci organizace?
- Co je cílem strategické analýzy a na čem je založena?
- Co je cílem analýzy vnějšího prostředí organizace?
- Jaké metody analýzy vnějšího prostředí znáte?
- Popište PEST(LE) analýzu
- Popište odvětvovou analýzu
- Popište Porterův model pěti sil
- Popište Portfoliovou analýzu (Bostonskou matici)
- Jaký je vztah mezi analýzou vnějšího prostředí a SWOT analýzou?



**MUNI**  
**FSS**

**Dotazy?**

