

**MUNI
PED**

Prostředí managementu

Ing. Nikola Straková

Prostředí managementu

= prostor, ve kterém manažeři vykonávají manažerské funkce a plní manažerské role

= souhrn všech vlivů okolního světa, které manažery obklopují, působí na ně a vytvářejí podmínky k tomu, aby mohli plnit plánované úkoly

Vliv prostředí na prosperitu podniků

- sledování vnějšího prostředí => vyšší míra růstu a úrovně profitability
- proces sledování vnějšího prostředí:
 1. získání informací o vnějším prostředí podniku
 2. analýza těchto informací
 3. předvídání dopadů změn

Klasifikace faktorů prostředí managementu

Prostředí managementu:

– Vnější prostředí:

– Makroprostředí (obecné)

- Mezinárodní prostředí
- Národní prostředí
- Regionální prostředí

Politické a právní
ekonomické
Sociální
Technické
Ekologické

– Mikroprostředí (oborové, odvětvové)

– Vnitřní prostředí

Vnější prostředí

= okolí podniku, které může management jen velmi omezeně ovlivňovat

- Tvořeno faktory mající původ mimo organizaci
 - Makroprostředí (obecné)
 - Mikroprostředí (oborové)
- Charakteristické rysy:
 - Rozvoj ICT
 - Rostoucí požadavky zákazníků
 - Růst konkurence
 - Globalizace trhů
 - Omezuje se vliv vlád
 - Sbližování odvětví
 - Růst významu životního prostředí

Makroprostředí

- Část vnějšího prostředí
- Tvořeno faktory vznikajícími v **mezinárodním, národním a regionálním prostředí**
- PESTE analýza – analýza pro účely zkoumání makroprostředí

Mezinárodní prostředí

- Celosvětová globalizace
 - Zeměpisné polohy ztrácejí na významu (přesun výroby do míst s nižšími mzdami, rozvoj rozvojových zemí)
- Celosvětový růst populace
 - Migrace, stárnutí populace
- Mezinárodní turistika
- Mezinárodní mobilita pracovních sil

Národní prostředí

- Národní kultura
 - chování lidí, hodnoty, postoje k práci, život. stylu
- Podnikatelské prostředí
 - Ekonomická a právní specifika země, počet a velikost podnikatelských subjektů, zákazníci, zdroje surovin, materiálů, konkurenti, ...
- Stakeholders (skupiny participující na podnikání)
 - Vlastníci, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, stát, média, občanské iniciativy, ...)
- Dopravní, informační a komunikační infrastruktura
- Přírodní prostředí a surovinové zdroje

Regionální prostředí

- Faktory existující v bezprostředním okolí organizace
 - Velikost trhu, počet organizací poskytující podobné výrobky či služby, míra nezaměstnanosti, kupní síla obyvatelstva
- Velký význam pro organizace uspokojující poptávku zákazníku v nejbližším okolí
- Organizace vytváří pracovní příležitosti, image před veřejností, podporuje rozvoj regionu, ...

PESTE analýza

– Politické a právní prostředí

- Vyhlášky, směrnice, zákony (tvoří je vláda, pravidla hospodářské soutěže, mezinárodní spolupráce, zahraniční obchod, ochrana spotřebitelů, ...)

– Ekonomické prostředí

- Monetární, fiskální politika, HDP, kupní síla koruny, inflace, státní rozpočet, úroveň mezd, ...

– Sociální prostředí

- Sociální, demografické a kulturní faktory (počet, věková, vzdělanostní a sociální struktura obyvatelstva, rozmístění a migrace pracovních sil, spotřeba, příjmy, výdaje, zvyklosti, ...)

– Technické a technologické prostředí

- Rozvoj techniky a technologie -> nutnost modernizace výroby a služeb k udržení konkurenceschopnosti

– Ekologické prostředí

- Dohled státu, aktivistických hnutí a veřejného mínění (ochrana přírody, vody, ovzduší, ...)

Politické a právní prostředí ve farmacii

- zákon o léčivech 378/2007 Sb.
 - co je to léčivo, léčiva vázaná na lékařský předpis (není povolena reklama na širokou veřejnost) X nevázaná, ale vydávaná odborně proškoleným personálem (povolena reklama na širokou veřejnost)
- zákon č. 110/1997 Sb. Zákon o potravinách a tabákových výrobcích
 - potravinové doplňky
- vyhláška Ministerstva zdravotnictví č 225/2008 Sb.
 - Vyhláška, kterou se stanoví požadavky na doplňky stravy a na obohacování potravin
- Vyhláška č. 54/2004 Sb.
 - Vyhláška o potravinách určených pro zvláštní výživu a o způsobu jejich použití
- zákon 40/1995 Sb. o regulaci reklamy
- státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL)
 - dozorový orgán pro kontrolu reklamy léčivých přípravků
- rada pro rozhlasové a televizní vysílání
- krajský živnostenský úřad
 - dozorový orgán v místě sídla firmy
- ...

Ekonomické prostředí

– ekonomika

= systém v němž jsou materiálové a energetické vstupy zpracovány a přeměněny na zboží a služby připravené k distribuci a konečné spotřebě

– všechny podniky jsou součástí ekonomického systému

- nutnost sledovat ekonomický vývoj
- trendy v hospodářském prostředí ovlivňují celkovou úroveň poptávky, úroveň cen, využití kapacit apod.

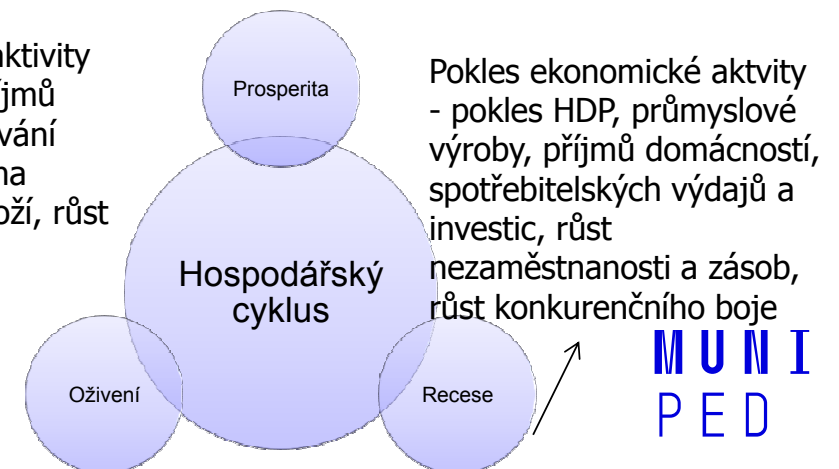
– komplex globálních, mezinárodních, domácích a regionálních vlivů

- formují potenciál poptávky

– významný vliv na rozhodnutí o:

- investicích do výstavby nových provozů
- vstupu na zahraniční trhy

Růst ekonomické aktivity
- růst HDP, růst příjmů domácností, zvyšování výdajů, orientace na nákup dražšího zboží, růst investic

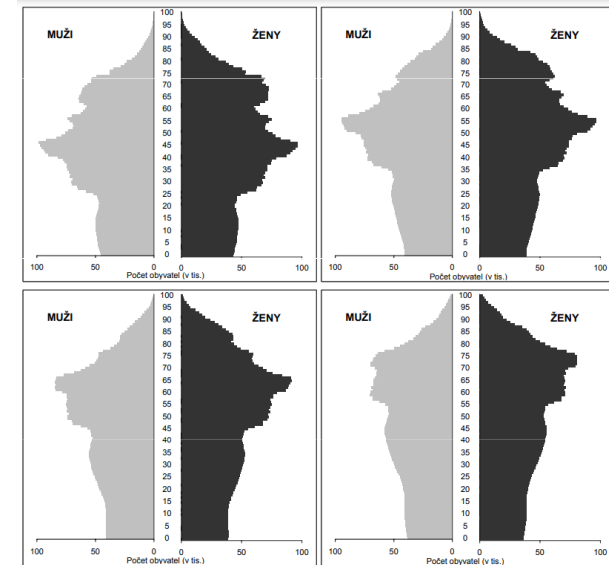


Sociální prostředí

- počet obyvatel, věková struktura, velikost domácností, počet dětí, etnické složení
- [prognózy ČSU](#)
 - v příštích 30 letech bude počet obyvatel stagnovat, podstatně vzroste podíl obyvatel ve starším věku
 - vlivy: růst kvality péče o zdraví, růst kvality výživy, počet narozených dětí
- změna způsobu života ve vyspělých zemích
 - odkládání sňatků, porodů, růst počtu rozvodů
 - podíl dětí narozených nesezdaným párům a osamělým matkám se blíží k 50%
 - roste podíl lidí, kt. jsou single a počet jednočlenných domácností
 - domácnosti tvořené lidmi stejného pohlaví = „pink“ trh
 - nadprůměrné příjmy, důraz na vnější vzhled, na kulturu, zakládají si na odlišnosti

Očekávané věkové složení obyvatel ČR

-2020 a 2030
-2040 a 2050



Technické a technologické vlivy

- zdroj ekonomického pokroku, konkurenčních výhod
 - efektivnější tvorba produktů, lepší/jiná kvalita, nový způsob uspokojování tradičních a nových potřeb
 - zlepšují stávající marketingové metody -> efektivnější analýza informací o zákaznících a konkurenci
 - zánik a vznik zcela nových odvětví
- e-business
 - komunikace před 10 lety -> mobilní telefony, sms, e-mail
 - komunikace dnes -> nové aplikace, sociální sítě, video-rozhovory, ...
 - => úzký kontakt s rodinou, přáteli ale i obchodními partnery
 - => lepší dostupnost informací o cenách, vlastnostech produktů, zkušenostech zákazníků
- nové technologie
 - využití laserů, radioaktivity, nanotechnologie (inteligentní obaly, nanosenzory, nanovlákná), laboratorní výroba potravin (in vitro maso)
 - VR, AI, ...
- nové distribuční cesty
 - online nákupy potravin

Ekologické/environmentální prostředí

- růst zájmu o životní prostředí, důraz na kvalitu života spíše než na množství spotřebovaných produktů
- růst poptávky po ekologicky vyrobených potravinách, po potravinách neobsahujících geneticky modifikované organismy, po pracích prášcích bez fosfátů, odmítání výrobků od firem svým jednáním ohrožující žp
- aktivní zapojení zákazníků
 - jejich rostoucí vliv na producenty a místní nabídku produktů
 - spotřebitel se aktivně zajímá o složení, původ a způsob výroby produktů

PESTE analýza pro farmacii v ČR

P?

E?

S?

T?

E?

Mikroprostředí (oborové, odvětvové)

- Obor = skupina firem produkující stejné nebo navzájem zaměnitelné produkty (ucházejí se o stejné zákazníky)
- Odvětví = skupina výrobců, dovozců a uživatelů stejných nebo vzájemně zaměnitelných výrobků a služeb
- Klíčoví aktéři oborového prostředí:
 - Zákazníci, spolupracovníci/dodavatelé, konkurenti
- Skupiny činitelů vytvářející odvětvové prostředí:
 - Velikost trhu, úroveň odvětví, životní stádium, konkurence, závislost odvětví, ziskovost

Analýza odvětví

– Model 5 hybných sil v odvětví podle Portera

1. úroveň hrozby vstupu nových konkurentů
 - ve farmacii brání novým vstupům do odvětví vysoké náklady na nová léčiva (výzkum a vývoj nových patentovaných léků = 800 tis. \$ a doba realizace od nápadu po uvedení na trh = 12 let)
 2. hrozba substitučních produktů
 - plastové obaly X skleněné, papíroví; benzín X elektřina
 3. vyjednávací síly dodavatelů
 - vliv dodavatelů roste pokud jimi dodávaná surovina je natolik specifická, že nelze najít alternativní dodavatele
 4. vyjednávací síly zákazníků
 - resp. distributorů – TOP 10 maloobchodních řetězců prodává víc než 50 % potravinářského zboží => tlak řetězců na cenu a dodací podmínky
 5. intenzita současné konkurence
 - konkurence v kosmetickém odvětví v ČR: zahraniční společnosti (L'Oreal, Avon, Oriflame, Procter and Gamble, ...), české podniky (Dermacol, Ryor, Astrid, ...) + obchodní značky distributorů (DM, Rossman, ...)
- > užitečné pro odhalení sil působících v odvětví a odhalení intenzity každé síly -> volba konkurenčního postupu a eliminace negativních vlivů

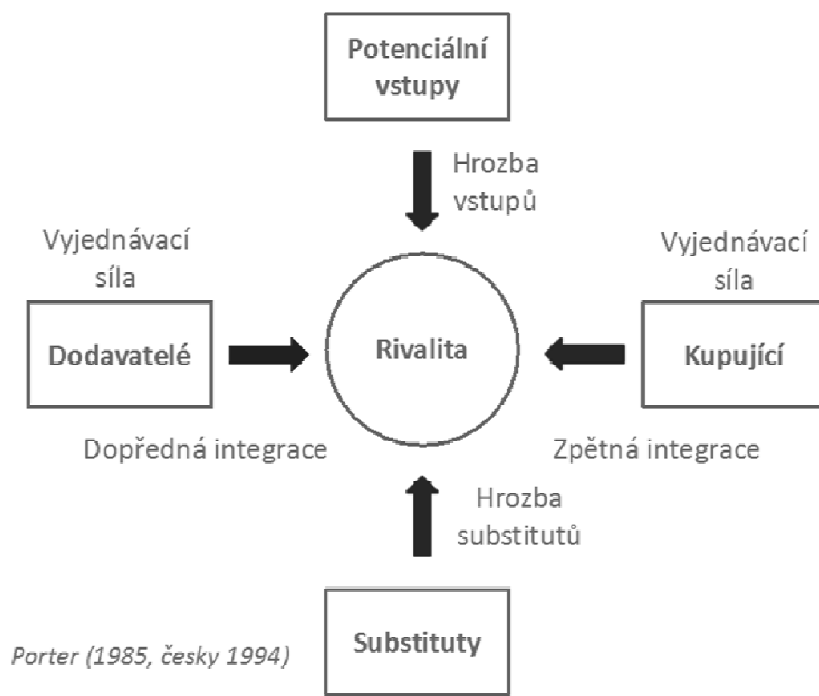
Aplikace Porterova modelu 5 sil Mlékárenský průmysl v ČR

– Pořadí hybných sil podle klíčového významu:

1. existující konkurence v odvětví
 - význam vzrostl kvůli zrušení mléčných kvót a embargu na vývoz výrobků do Ruska
 - => důraz na zvyšování efektivnosti výroby
2. vyjednávací síla odběratelů
 - vyšší produkce mléka ve světě = větší výběr od koho objem mléčných výrobků vybírat
3. síla dodavatelů
 - vliv na náklady výrobců -> klíčové pro udržení se na trhu
4. hrozba substitutů
 - moderní životní styl spojený s propagací rostlinných tuků, rostoucí počet potravinových alergií
5. hrozba vstupu nových konkurentů
 - nejméně významná síla

5 hybných sil podle Portera pro farmaceutický průmysl

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...
5. ...



Analýza vnitřního prostředí (podnikového)

- hodnocení zdrojů, potenciálu produktů, systémů, procesů, lidských, marketingových, finančních zdrojů
- analýza výrobního portfolia
 - produkty jsou nejdůležitější nástroj podniku na trhu = výstup podniku pro zákazníka, zdrojem tržeb, zisku, odliv finančních zdrojů
 - podniky většinou nenabízí na trhu 1 produkt ale širší produktové portfolio, které by mělo být vyvážené (nové, rostoucí, zralé a staré produkty) -> BCG analýza
- finanční analýza
- marketingový audit

Analýza portfolia BCG (Boston Consulting Group)

– Nejznámější, využívá dva důležité faktory úspěšnosti:

– **Míru růstu obratu na trhu**

– **Tržní podíl** (podíl sledované firmy k podílu hlavního konkurenta)

1. Otazníky

- produkty, jejichž pozice v konkurenčním poli není zatím nejpříznivější,
- prudké tempo růstu obratu, výrobky ve stádiu zavádění, vysoké náklady.

2. Hvězdy

- produkty s nejlepšími obchodními výsledky, z hlediska tempa růstu, i podílu na trhu
- udržení je finančně náročné, přináší vysoké zisky

3. Dojné krávy

- vysoký tržní podíl, tempo růstu dosaženého obratu ale již klesá
- hlavní opora firmy, přináší vysoké příjmy bez velkých finančních vkladů

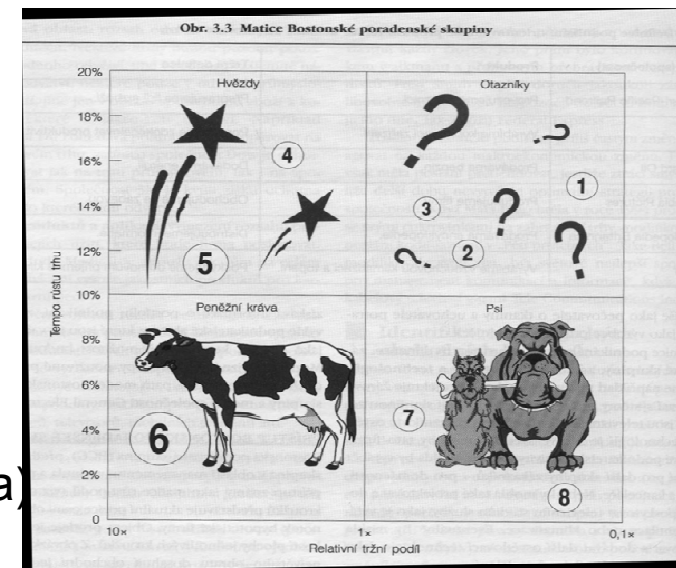
4. Bídní psi

- produkty, které postupně končí svou komerční dráhu

– Přebytky z dojných krav by měly směřovat do podpory otazníků a těch hvězd, které zatím nejsou s to, vytvářet finanční zdroje pro svůj růst. Bídní psi by měli setrvat v sortimentu dokud přispívají ke kladnému cashflow a neodčerpávají ostatní podnikové zdroje.

22 Definujte zápatí - název prezentace / pracoviště

Převaha položek v jednom či dvou kvadrantech znamená nevyvážené portfolio.



Vnitřní prostředí

- Prvky a jejich vztahy vyskytující se uvnitř organizace
 - Prvky = lidé a věcné prostředky
- Klasifikace vnitřního prostředí:
 - Šťastný atom 7S firmy Mc Kinsey (strategie, struktura, systém řízení, spolupracovníci, styl vedení, schopnosti lidí, sdílené hodnoty)
 - Princip klíčových faktorů (lidské zdroje, výroba/výzkum/vývoj, finance a účetnictví, marketing, organizační úroveň a image organizace)
 - Hodnotový řetězec podle Portera
 - Obecný model hodnotového řetězce Balanced scorecard
 - ...

SWOT analýza

- na základě informací získaných prostřednictvím analýzy makroprostředí, mikroprostředí (oborového, odvětvového) a vnitřního prostředí **Ize hodnotit vnitřní podmínky podniku**
 - jeho silné a slabé stránky porovnávat s příležitostmi a hrozbami z okolí
- cíl:
 - najít významné a užitečné informace pro přijetí strategických opatření v oblasti uspokojování zákazníků
 - identifikovat trendy, vlivy a podmínky, které mohou působit na podnik

Analýza vnitřního prostředí	Analýza vnějšího prostředí
S – strengths – silné stránky	O – opportunities – příležitosti
W – weaknesses – slabé stránky	T – threats – hrozby

Situační analýza vnějšího prostředí

- Cílem je:
 - Zjistit, co se děje v okolí organizace
 - Pokusit se předvídat, jak to může ovlivnit činnost a existenci organizace
 - Jak by se na změny měla organizace připravit (co by měla udělat)
- Analýza vnějšího prostředí má odpovědět na tyto otázky:
 - Které faktory vnějšího prostředí se mění a ovlivňují organizaci?
 - Které z nich jsou **příležitosti** a které **hrozby**?
 - Které z nich jsou nejdůležitější v současnosti, blízké a vzdálenější budoucnosti?

Situační analýza vnitřního prostředí

- Cílem je:
 - Lépe poznat svůj podnik
 - Zjistit, zda má organizace k dispozici to, co vede k úspěchu na trhu
 - Identifikovat faktory úspěchu a na základě nich definovat **silné a slabé stránky** organizace

Matrice SWOT

- Porovnání příležitostí a hrozeb se silnými a slabými stránkami
- => 4 možné skupiny opatření (strategií)
 1. Strategie SO (maxi-maxi) – využití silných stránek k získání výhod z příležitostí
 2. Strategie ST (maxi-mini) – využití silných stránek k eliminaci hrozeb
 3. Strategie WO (mini-maxi) – překonání vlastních slabých stránek s využitím výhod z příležitostí
 4. Strategie WT (mini-mini) – minimalizace slabých stránek a vyhnutí se hrozeb

Vnitřní/ vnější prostředí	Strengths	Weaknesses
Opportunities	Strategie SO	Strategie WO
Threats	Strategie ST	Strategie WT

Úkol: Vypracujte SWOT analýzu pro libovolnou firmu/produkt z vašeho oboru

1. Uveďte, v čem je dobrá/ý, jaké jsou silné stránky, v čem je lepší v porovnání s konkurencí? -> S
2. Které věci se vám nezdají být dobré, které jsou její slabé stránky? -> W
3. Vyjmenujte možnosti/příležitosti, kterých by bylo možné využít? -> O
4. Vyjmenujte rizika/hrozby, které je potřeba eliminovat? -> T

Zodpovězte následující otázky

1. Jak lze využít silné stránky a příležitosti na zvýšení kvality/efektivity?
2. Jak lze eliminovat slabé stránky a rizika/hrozby?

Matrice SWOT



V čem
jsme
dobří?

silné stránky 1. — 2. — 3. — 4. —	mají původ v interním prostředí	slabé stránky 1. — 2. — 3. — 4. —
1. — 2. — 3. — 4. —	mají původ v externím prostředí	1. — 2. — 3. — 4. —
příležitosti		hrozby



Čím sami
sebe
můžeme
ohrožit?

Co by
nás
mohlo
zastavit?



Co se
nám
naskýtá?



SWOT cukrárny

SWOT CUKRÁRNY		
	Pomocné vlastnosti	Škodlivé vlastnosti
Interní prostředí	silné stránky <ul style="list-style-type: none"> → umístění prodejny v centru města → široká nabídka kávy → současná ziskovost prodejny → dostatek dodavatelů → dobré jméno mezi zákazníky 	slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> → zastaralý interiér → nespolehlivý dodavatel tradičních zákusků → malé nedostatečné prostory → v našem týmu nemáme baristu
Externí prostředí	příležitosti <ul style="list-style-type: none"> → ve vedlejší městě není cukrárna → roste spotřeba kávy → obliba kávy jako styl určité skupiny lidí 	hrozby <ul style="list-style-type: none"> → lidé mají tendence si hlídat figuru a nejíst sladké → neúroda kávových zrn a tím pádem zdražení kávy → příchod nové konkurence

SWOT knihovny

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• máme poměrně hodně čtenářů, kteří k nám chodí dlouhou dobu• máme dostatek financí na nákup nových knih do fondu	<ul style="list-style-type: none">• nedostatek financí na platy zaměstnanců, kvalitní zaměstnanci odcházejí• špatné zateplení - v zimě bývá v knihovně chladno a tak se u nás lidé moc nezdržují a akce mají minimální návštěvnost
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">• máme možnost spolupráce s místním kulturním centrem, a to nám může přivést nové čtenáře• máme zaměstnance, kteří se více vyznají v nových technologiích - můžeme práci s novými technologiemi uplatnit v praxi	<ul style="list-style-type: none">• přijdeme o zdroj financí od obce• lidé přestanou úplně číst

SWOT strategie

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Použití předností k využití příležitostí (maxi-maxi)	Hledání příležitostí k překonání vlastních slabin (mini-maxi)
Hrozby (T)	Vlastními přednostmi překonat vnější ohrožení (maxi-mini)	Bránit se vlastním slabostem a vyhýbat se vnějším ohrožením (mini-mini)

Příklad SWOT strategie cukrárny

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	<p>Použití předností k využití příležitostí (maxi-maxi)</p> <p><i>Např. Ziskovost prodejny + ve vedlejší město není cukrárna => Možnost otevřít další pobočku</i></p>	<p>Hledání příležitostí k překonání vlastních slabín (mini-maxi)</p> <p><i>Např. Dostatek dodavatelů + lidé mají tendence si hlídat figuru a nejíst sladké => Rozšíření sortimentu o zdravější zákusky, ovocné kokteily.</i></p>
Hrozby (T)	<p>Vlastními přednostmi překonat vnější ohrožení (maxi-mini)</p> <p><i>Např. Zastaralý interiér + ve vedlejší město není cukrárna => Investice do nové pobočky ve vedlejší město by mohla ohrozit nutnost investice do novějšího vybavení stávající prodejny.</i></p>	<p>Bránit se vlastním slabostem a vyhýbat se vnějším ohrožením (mini-mini)</p> <p><i>Např. Zastaralý interiér, malé nedostatečné prostory + příchod nové konkurence => Nutnost modernizace stávající prodejny, budování dobré pověsti a jména.</i></p>

Přínosy SWOT analýzy

- a) Logický rámec pro hodnocení současného a budoucího postavení.
- b) Odvození optimální strategie zvyšování kvality.
- c) Rychlé získání velkého množství informací.
- d) Pokud se vykonává periodicky, umožňuje posoudit dynamiku vývoje kvality.
- e) Vede ke zkvalitnění činnosti.