

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

FIRMY

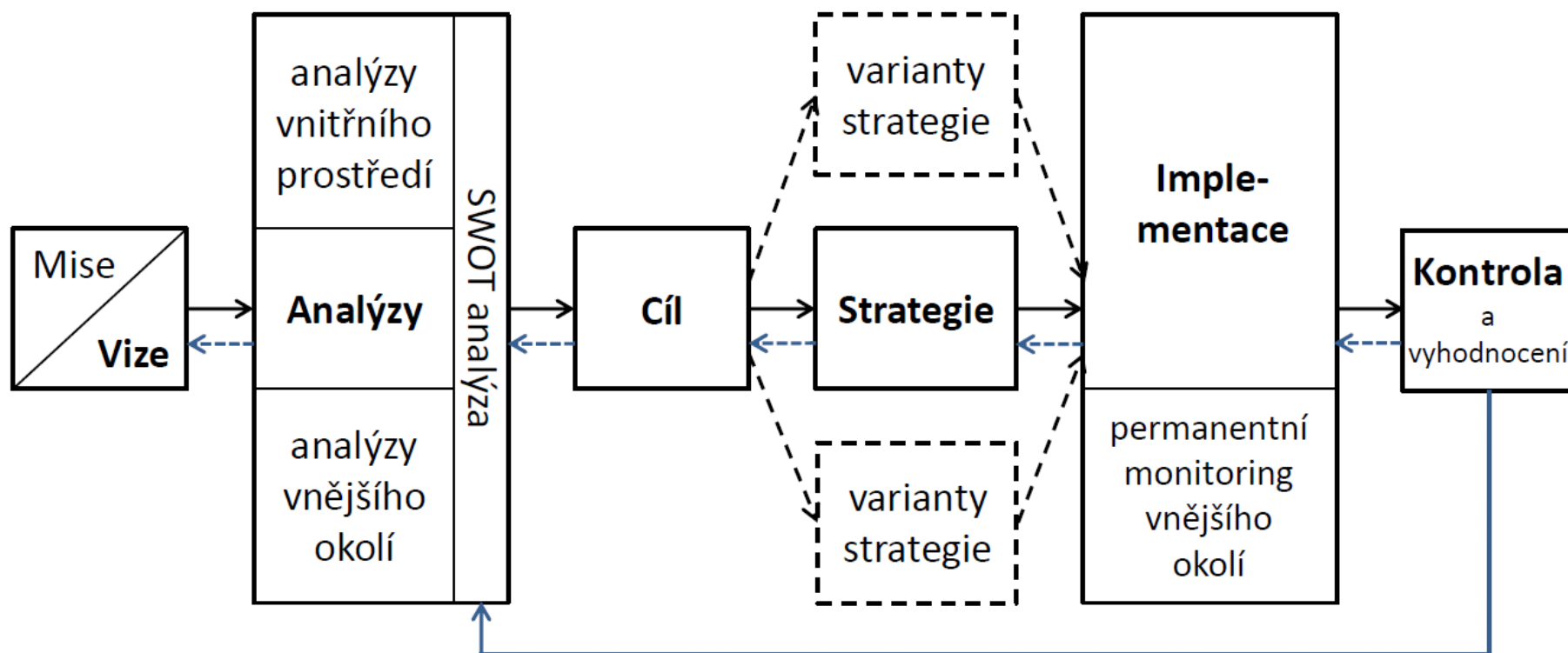
STRATEGICKÉ ANALÝZY – vnější prostředí

PLÁNOVACÍ PROCES

Tři stupně plánovacího procesu:

- 1) Porozumění, **KDE** jsme.
- 2) Rozhodnutí, **KAM** chceme jít.
- 3) Plánování, **JAK** se tam dostaneme.

Proces strategického managementu



VNĚJŠÍ OKOLÍ FIRMY

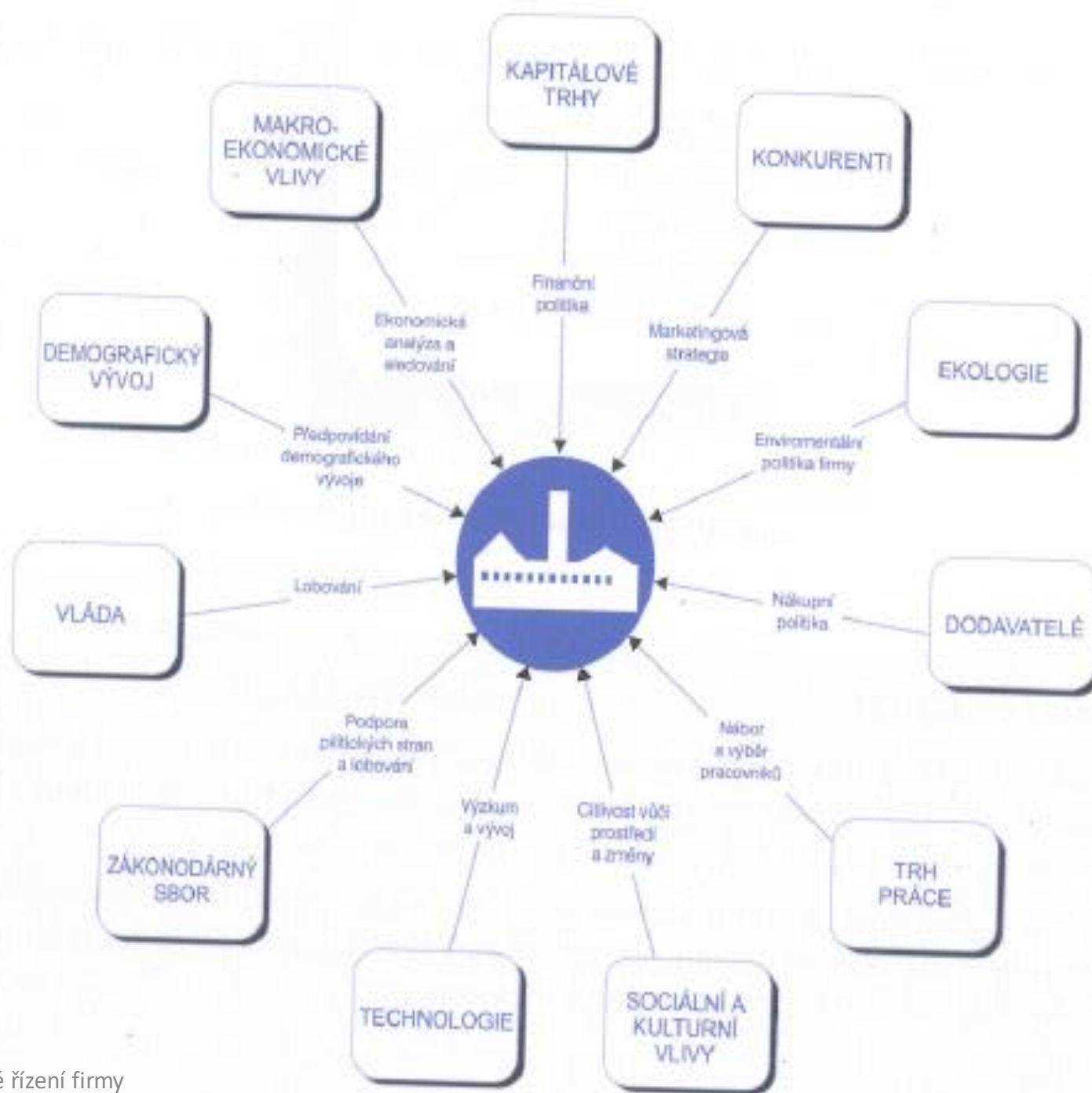


Vnější okolí:

- primární zdroj příčin růstu, poklesu aj. dlouhodobých změn
- firmy se strategií přizpůsobenou realitě okolí jsou výrazně úspěšnější

Strategická analýza vnějšího okolí:

- proces monitorování a vyhodnocování okolních faktorů → příležitosti / hrozby
- odhalení vývojových trendů a forma jejich vlivu na organizaci
- základ strategického řízení

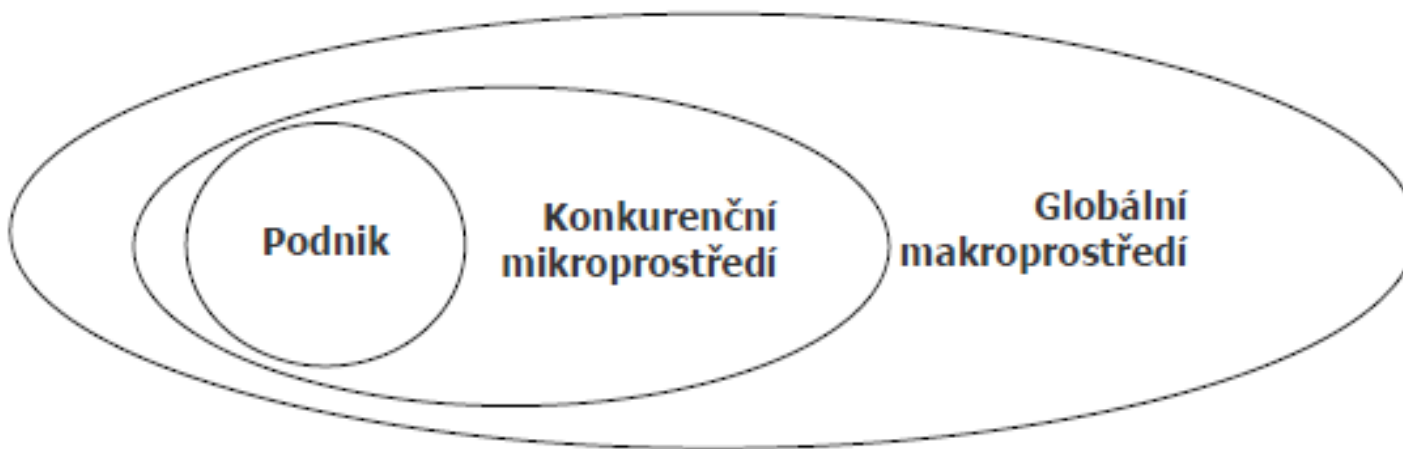


KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

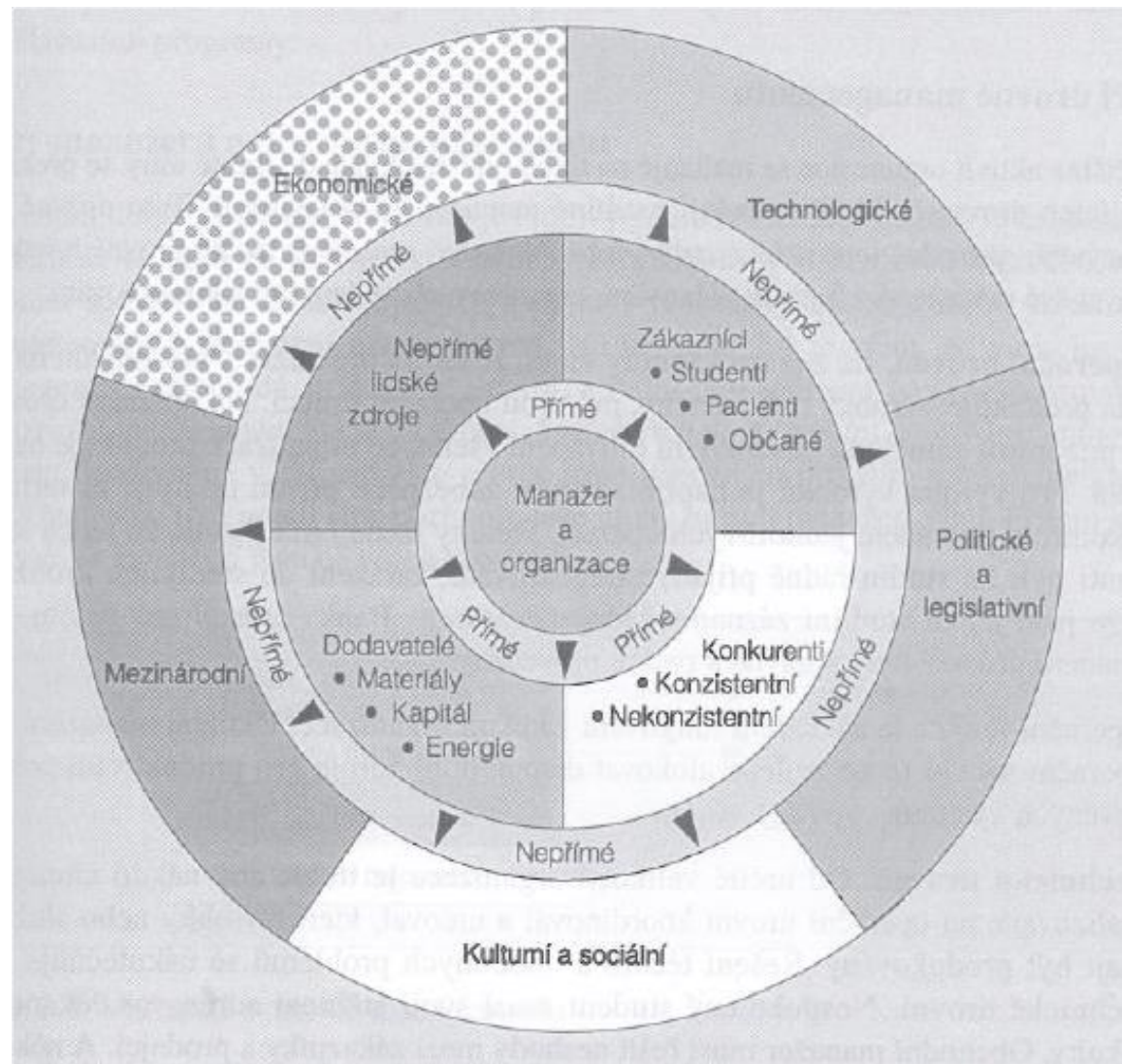
- konkurence
- dodavatelé
- substituty
- zákazníci
- potenciální konkurence

GLOBÁLNÍ PROSTŘEDÍ

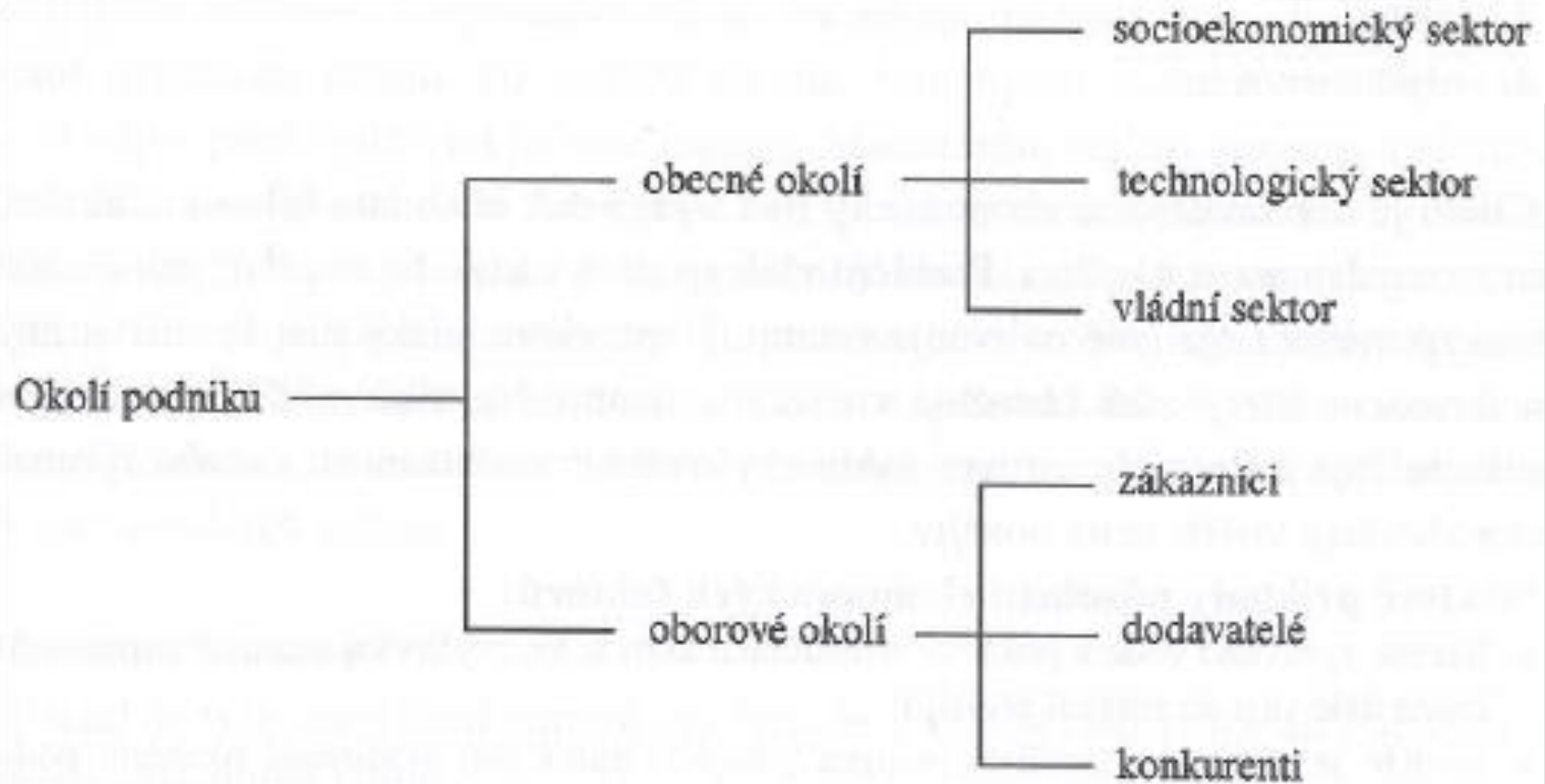
- přírodní
- ekonomické
- demografické
- politické-legislativní
- sociálně kulturní
- technologické



PŘÍMÉ / NEPŘÍMÉ OKOLÍ



OBOROVÉ / OBECNÉ OKOLÍ



Oborové okolí podniku - mikrookolí (1/3)

Sektor zákazníků:

- identifikace kupujících (koneční spotřebitelé, velko/maloobchod, výrobci)
- demografické faktory (pokles/růst populace, věková struktura, rozložení příjmů)
- geografické faktory (město/venkov, doprava, distribuční cesty)
- ...

Oborové okolí podniku - mikrookolí (2/3)

Sektor dodavatelů:

- dostupnost a náklady na materiál a suroviny
- dostupnost a náklady na energii
- dostupnost a náklady na kapitál (pořízení peněz)
- dostupnost a náklady pracovní síly

⇒ *single sourcing (partnerství v rámci hodnototvorného řetězce)*

⇒ *výrobní partnerství*

⇒ *klastry*

Oborové okolí podniku - mikrookolí (3/3)

Sektor konkurentů:

- současná pozice firmy vůči konkurenci (image, stakeholders,...)
- vývoj konkurence
- fáze životního cyklu produktů odvětví firmy
- rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím
- vstup / výstup konkurentů do / z oboru

Obecné okolí podniku - makrookolí (1/3)

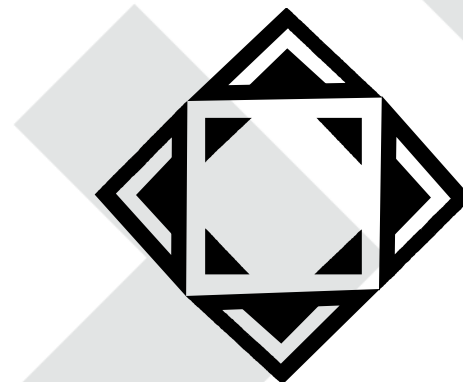
Socioekonomický sektor:

tzv. MAGICKÝ ČTYŘÚHELNÍK

- ekonomický růst
- nezaměstnanost
- inflace (cenová hladina)
- vnější rovnováha (bilance)

+ ekologické a klimatické faktory

+ sociální faktory



SOCIÁLNÍ FAKTORY

- společensko-politický systém a klima ve spol.
- hodnotový žebříček obyvatel
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav
- demografický vývoj
- ...

Obecné okolí podniku - makrookolí (2/3)

Technologický sektor:

- vynálezy a inovace
- nezbytnost X investice X riziko

Příklady:

- *Tesla*
- *Apple (iPod, iPad, iPhone...)*
- *MD (MiniDisc)*
- *Sagway*
- *nanomateriály*
- ...

Obecné okolí podniku - makrookolí (3/3)

Vládní sektor:

- kontrola (Úřad pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce, Antimonopolní úřad...)
- soudní systém, legislativa
- politické strany, státní rozpočet
- EU, exportní politika
- sociální systém, zdravotnictví, školství
- zemědělství
- stát – zaměstnavatel, stát – zákazník
- ...

ANALÝZY VNĚJŠÍHO OKOLÍ

PEST

politické

ekonomické

Sociální

technologické

STEP

Sociální

technologické

ekonomické

politické

SLEPT

+ **l**egislativní

SLEPTE

+ **e**kologické

POLITICKÉ

- legislativa
- pracovní právo
- politická stabilita
- stabilita vlády
- daňová politika
- integrační politika
- podpora zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí

TECHNOLOGICKÉ

- výše výdajů na výzkum
- podpora vlády v oblasti výzkumu
- nové technologické aktivity a jejich priorita
- obecná technologická úroveň
- nové objevy a vynálezy
- rychlost technologického přenosu
- rychlost morálního zastarání

PEST analýza

EKONOMICKÉ

- trend HDP
- úroková míra
- množství peněz v oběhu
- inflace
- nezaměstnanost
- spotřeba
- výška investic
- cena a dostupnost energie

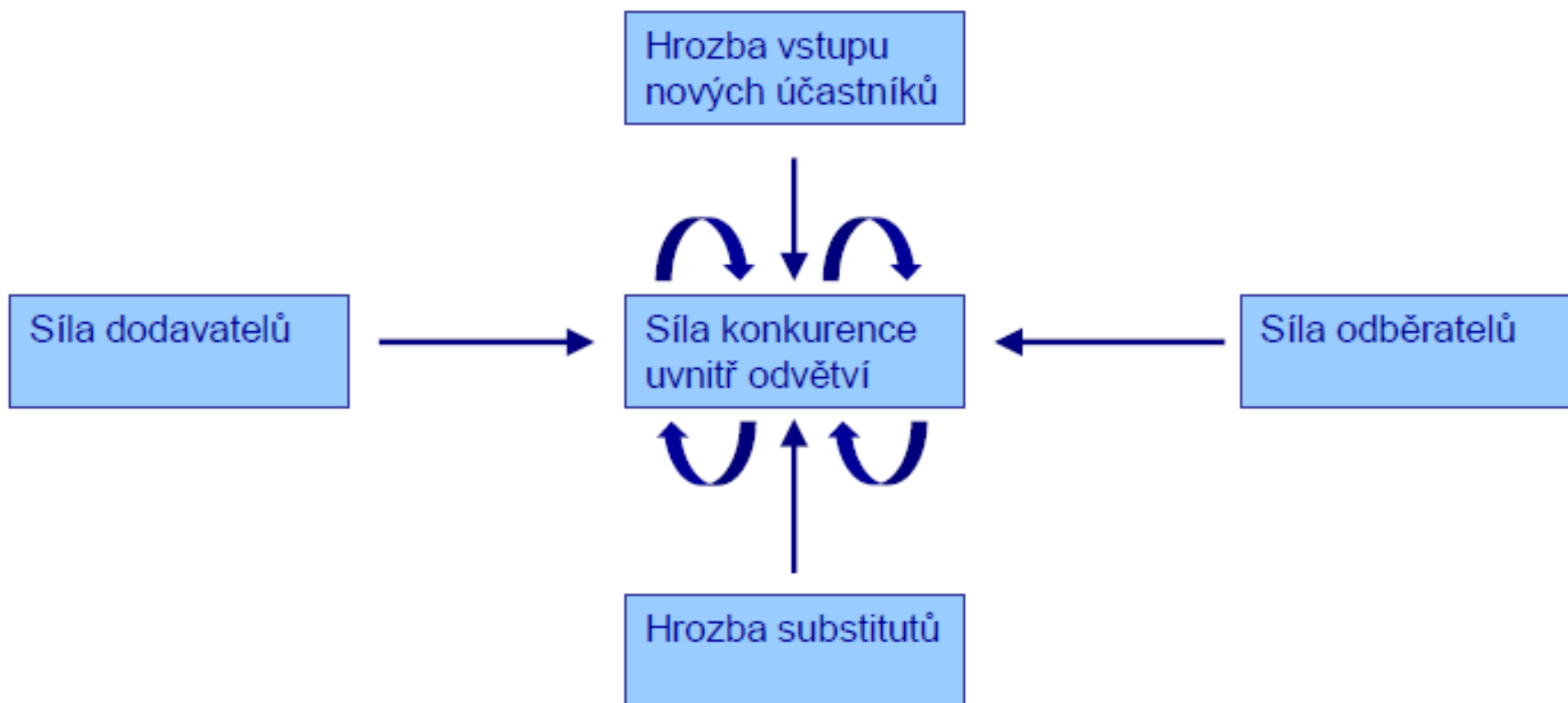
SOCIÁLNÍ

- demografické trendy populace
- mobilita
- rozdělení příjmů
- životní styl
- úroveň vzdělání
- postoje k práci a volnému času
- charakteristika spotřeby
- životní hodnoty, rodina, přátelé

PEST/STEP/SLEPT analýza:

- bez dalších analýz jen malá strategická hodnota
- je třeba vybrat pouze relevantní faktory
- metoda pro určení dlouhodobých vlivů nebo předvídání jejich výskytu v budoucnu

Porterova analýza konkurenčních sil



Porterova analýza konkurenčních sil:

- výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví
- síly mikroprostředí omezují firmy ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku
- silná konkurence = **hrozba**
- slabá konkurence = **příležitost**
- firma musí nalézt pozici, ve které se může silám bránit, předvídat změny jednotlivých faktorů a ovlivňovat jejich rovnováhu ve svůj prospěch

Síla konkurence uvnitř odvětví:

- vysoká hrozba = ohrožení ziskovosti (cenová konkurence)
- nízká hrozba = příležitost ke zvyšování cen
- závisí na třech faktorech:
 - struktura konkurenčního okolí:
 - atomizované: slabé vstupní bariéry = hrozba
 - konsolidované: vzájemná provázanost = hrozba
 - poptávkové podmínky
 - bariéry výstupu z trhu:
 - vysoké vstupní investice
 - emocionální přístup
 - diferenciací strategických obchodních jednotek

Hrozba nových konkurentů:

- vysoká hrozba = ohrožení ziskovosti
- nízká hrozba = příležitost ke zvyšování cen
- závisí na výši bariér vstupu na trh (vyšší bariéry = vyšší náklady potenciálních konkurentů na vstup na trh):
 - oddanost zákazníků (silná image, zavedená značka)
 - absolutní nákladové výhody (zkušenosti, výhody u bank...)
 - míra hospodárnosti (velikost podílu na trhu)
 - vysoce kvalifikovaná pracovní síla
 - legislativa, ochrana trhu, státní regulace

Síla odběratelů:

- nízká síla = příležitost ke zvyšování cen
- velká síla = hrozba
- podmínky pro velkou sílu odběratelů:
 - atomizované mikrookolí s konsolidovanými odběrateli
 - velkoobjemové nákupy (tlak na slevy)
 - existence alternativních zdrojů zásobování
 - pokud si mohou odběratelé vstupy vyrábět sami

Síla dodavatelů:

- nízká síla = příležitost ke snižování cen vstupů / vysoké kvalitě
- velká síla = hrozba zvyšování cen vstupů / nízké kvality
- podmínky pro velkou sílu dodavatelů:
 - nízká míra substitutů
 - nízká atraktivita mikrookolí pro dodavatele
 - úzká specializace dodavatelů (ztěžuje přechod k jinému)
 - možnost dodavatelů dále vyrábět a prodávat ze svých výstupů

Hrozba substitutů:

- existence substitutů = hrozba vyšší konkurence =
hrozba nižší ziskovosti
- absence substitutů = příležitost zvyšování cen =
vyšší ziskovost

Analýza metodou „4C“

- dopady globalizace
- specifické lokální podmínky
- „mysli globálně, jednej lokálně“ (glokalizace)

C ustomers	- zákazníci
C ountry	- národní specifika
C osts	- náklady
C ompetitors	- konkurence

Zákazníci

- podobný spotřebitelský vkus X specifické
zákaznické preference

⇒ jednotný globální X diferencovaný lokální přístup

Národní specifika

- celní bariéry

- ochranářská politika

- rozdílné kulturní normy

X globální liberalizace
obchodu

Náklady

- finanční výhodnost standardizace při globální působnosti
- směnné kurzy
- rozdíly v ceně pracovní síly

Konkurence

- globální trh
- nadnárodní společnosti X domácí firmy se znalostí regionálního prostředí

Základní rozvojové tendence - současnost



- superkonkurence
- nasycení trhů
- přezbrojování
- masový nástup asijských států na světové trhy – agresivní marketing
- zkracování vzdáleností – dopravní dostupnost
- informatizace

- intelektualizace
- průmysl 4.0
- rozmanitost
- militantnost a terorismus
- zjednodušování + zkratkovitost
- genetizace
- nanotechnologie
- ekologizace vs. devastace

Současné trendy?

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Co z toho vyplývá pro náš podnik ???

Nejvýznamnější nadnárodní problémy

- zdravotnictví (malárie, TBC, globální pandemie)
- potraviny (růst poptávky do roku 2030 o 50 %)
- voda (nedostatek v 21 zemích)
- přírůstek obyvatelstva (do roku 2030 o 1,2 mld.)
- energie vs. ekologie
- blackout

Zásadní technologické směry ^(1/2)

- všudypřítomná výpočetní technika
- technologie pro čistou vodu
- akumulace energie
- biogerontechnologie
- čisté uhelné technologie
- vodík

Zásadní technologické směry (2/2)

- technologie umocňující lidské fyzické schopnosti
- biopaliva
- obslužná robotika
- technologie zlepšující poznávací schopnosti člověka

Co z toho vyplývá pro náš podnik ???

Děkuji za pozornost!!!

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

2. uzlový bod

úkol č. 1: **Analýza vnějšího prostředí organizace**

- využijte k tomu min. 1 analýzu zaměřenou na makrookolí a min. 1 analýzu na mikrookolí

Způsob odevzdání:

- 1 společný dokument za celý tým
- formát Pdf
- do STAGu – **XSF**/Případová studie/SA vnějšího prostředí

Termín prezentace: 18. 3. 2021

Termín odevzdání: do 4. 4. 2021