

# Analýzy makroprostředí (vnějšího, makro+mezo)



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

**doc. Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**

# Obsah přednášky

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Základní definice
  - Základní typy analýz
-

- 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.
    - ODVĚTVÍ –základem je charakteristika odvětví, zkoumání jeho změnotvorných hybných sil a klíčových faktorů úspěchu, atraktivitu pro daný podnik.
      - *Součástí analýzy odvětví blíže určující jeho strukturu je mapa strategických konkurenčních skupin.*
-

# Metody analýzy vnějšího prostředí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza prostředí zkoumá vše, co se potřebuje vědět o trhu a své pozici na něm.
  - Využíváme těchto postupů:
    1. Analýza dimenzí vnějšího prostředí.
    2. Analýza sil a vlivů ve vnějším prostředí
    3. Analýza kritických, klíčových faktorů úspěchu.
    4. Směrová matice politiky
-



- V analýze vycházíme z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory, dimenze, mění v čase.
  - 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.
-

# Možné analytické metody 1

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza STEP,
- PEST, SLEPTE,
- PESTLE,
- Zaměření na aspekt perspektivnosti při zpracování PEST analýzy zajišťuje **metoda MAP**, 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**

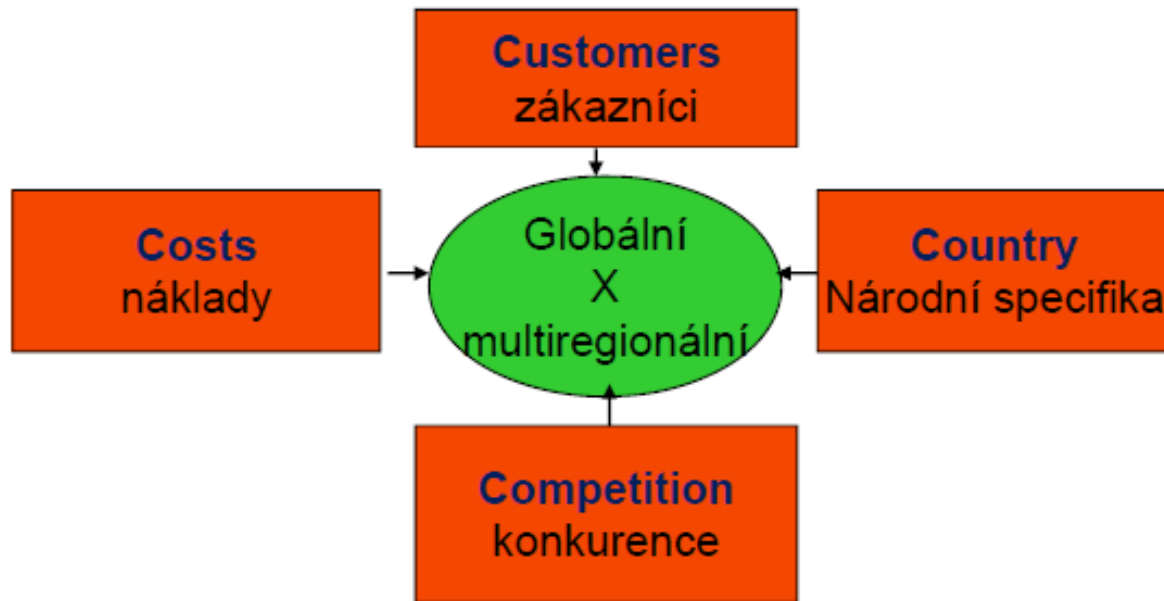
---

## Prognózy a scénáře

- 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.).
-

# Faktory ovlivňující externí okolí podniku

## Metoda „4C“





# Metody analýzy vnějšího prostředí-Analýza sil a vlivů ve vnějším prostředí

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Analýza odvětví
- Konkrétní oblast podnikatelského působení podniku – co dělá, náplň podnikání
- Zahrnuje podniky s velmi podobnými aktivitami a které operují v témže sektoru ekonomiky
- Sektor – základní element národní ekonomiky, 4 sektory
- Odvětví jsou klasifikovány (v EU) dle klasifikace NACE-CZ (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností ISIC – OSN)

## *Metody analýzy trhu*

Potenciál trhu

Velikost trhu (tržní kapacita)

Tržní podíl

Analýza zákazníků

Výzkum trhu

---

# Metody analýzy vnějšího prostředí - Analýza kritických, klíčových faktorů úspěchu - Critical Success Factors - CSF

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- interní – spadají pod kontrolu managementu (např. vzdělávání prodejců),
- externí – management je nemůže ovlivnit (např. cena benzínu),
- monitorovací – zaměřeny na současný stav firmy (např. dodržování norem),
- adaptující – zaměřeny na růst a rozvoj podniku.

## **K popisu metody KFÚ lze identifikovat těchto pět základních aktivit:**

- definujte rámec/oblast,
  - sesbírejte data,
  - analyzujte data,
  - odvoďte KFÚ,
  - analyzujte KFÚ.
-

## Vztah mezi cíli a KFÚ:



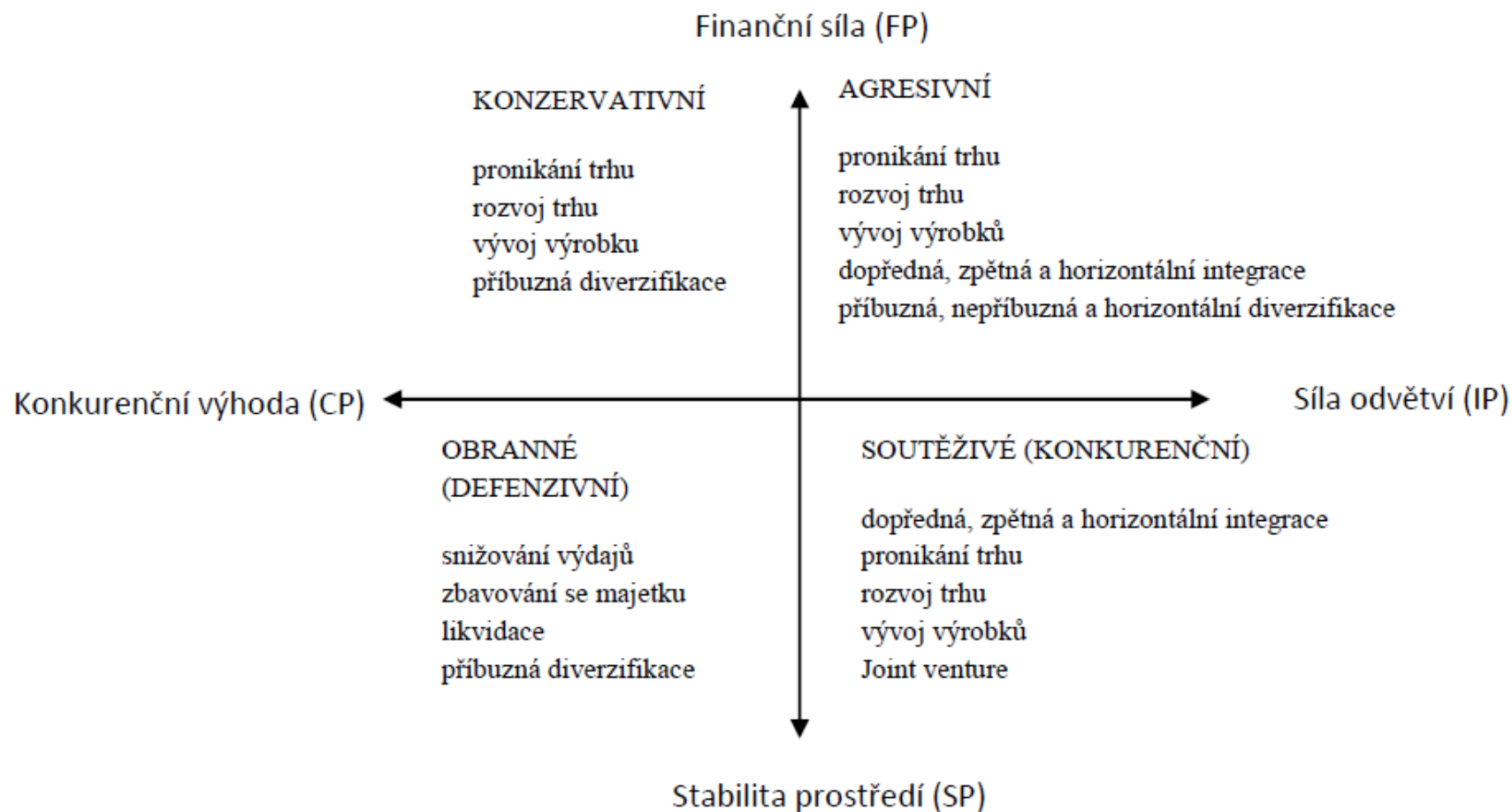
(CARALLI, R.A. *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*, 2004, str. 15)

# Metody analýzy vnějšího prostředí- Směrová matice politiky



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

Vnitřní strategická pozice	Vnější strategická pozice
<i>Finanční síla (FP)</i>	<i>Stabilita prostředí (SP)</i>
Návratnosti investic Finanční páka Likvidita Pracovní kapitál Cash-flow Obrat zásob Zisk z akcie Poměr mezi cenou a ziskem	Technologické změny Míra inflace Variabilita poptávky Cenové rozpětí konkurenčních výrobků Překážky vstupu na trh Konkurenční tlak Snadný odchod z trhu Cenová elasticita poptávky Riziko podílející na podnikání
<i>Konkurenční výhoda (CP)</i>	<i>Síla odvětví (IP)</i>
Podíl na trhu Kvalita výrobku Životní cyklus výrobku Loajalita zákazníků Využití kapacity Technologické know-how Kontrola nad dodavateli a distributory	Růstový potenciál Ziskový potenciál Finanční stabilita Rozsah pákového efektu Využití zdrojů Snadný vstup na trh Produktivita, využití kapacit



# Analýza odvětví

---

- Analýza hybných sil odvětví
- Porterova analýza pěti konkurenčních sil
- Atraktivita odvětví



# Porterova analýza

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

O tom zda bude podnik konkurenceschopný rozhoduje zejména působení uvedených faktorů:

a) Hrozba nově vstupujících firem (potencionální nově vstupující firmy). Vážnost hrozby vstupu nových firem na stávající trhy je dle PORTERA ovlivněna zejména úsporami z rozsahu, kapitálovou náročností, stupněm diferenciací výrobků, nákladovým znevýhodněním nesouvisejícím s velikostí podniku, přístupem k distribučním kanálům a také vládní politikou.

b) Vyjednávací vliv odběratelů (odběratelé). Odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat ziskovost odvětví tlakem na cenu nebo kvalitu produkce odvětví.

c) Vyjednávací vliv dodavatelů (dodavatelé) Obdobně jako odběratelé mohou dodavatelé měnit a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných surovin (produktů).

d) Hrozba substitučních výrobků nebo služeb (substituty). Čím snadněji je možné nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

e) Vliv konkurentů v odvětví (konkurenti v odvětví) Rivalita mezi existujícími podniky je výsledkem snahy jednotlivých podniků vylepšit si své tržní postavení.



---

Pražíme kávu Arabica a Robusta, dovážíme přímo z Kolumbie z certifikované pěstírny. Nabízíme rovněž baristické kurzy. Zkusme si vyhodnotit naši pozici...Nástřel je v tabulkách

---





# Příklad vyhodnocení Portera – Pražírna kávy



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

Pražíme kávu Arabica a Robusta, dovážíme přímo z Kolumbie z certifikované pěstírny. Nabízíme rovněž baristické kurzy. Zkusme si vyhodnotit naši pozici...Nástřel je v tabulce

Oblast	Kdo	Jak	Jak pravděpodobně 1-5 (1- vysoká, 5-nízká)
Nově vstupující firmy	Laura Beta	Praží kávu Arabica	3
odběratelé	Kavárna CrossCafé		
dodavatelé	Kolumbijské družstvo farem		
Substituty			
Konkurenti			

# Analýza hybných sil

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Identifikace hybných sil (driving forces) v odvětví a vyhodnocení jejich dopadu na odvětví.
  - Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví
  - Změny zákazníků a užití výrobků
  - Inovace výrobků
  - Změny v technologiích
  - Změny v marketingu
  - Vstup nebo výstup velkých podniků z nebo do odvětví
  - Rozšíření technického know-how
  - Růst globalizace odvětví
  - Změny v nákladech a efektivnosti
  - Přejít z zákaznických preferencí od komodit k diferencovaným výrobkům
  - Regulační vlivy a změny ve státní politice
  - Změny ve stylu života
- 
- Snížení nejistoty a podnikatelského rizika

# Analýzy zaměřené na konkurenty

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

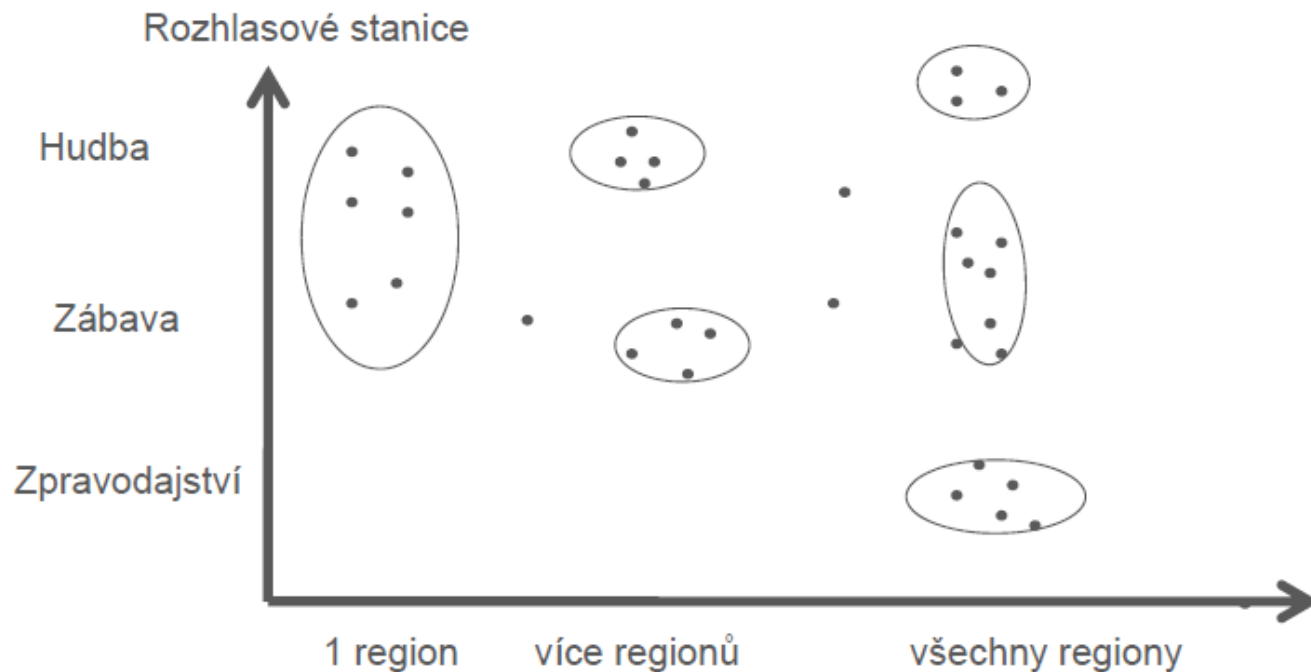
Cílem analýz konkurentů je zjistit pozici podniku vůči svým konkurentům a na základě toho provést strategické rozhodnutí vedoucí ke změně této pozice.

- Analýza konkurentů – porovnání podniku s některými konkurenty
  - Mapa konkurenčních skupin (strategické mapy) – nalezení skupin podniků, jež se odlišují od ostatních skupin
  - Benchmarking – zjištění, proč je jiný podnik úspěšný
-

# Mapa strategických konkurenčních skupin



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



— Navazující analýza: podíl reklamy, nákladovost, programová struktura... —

# Závěr

---

- Všechny analýzy lze vyhodnotit a udělat závěr, nejen slovně popsat!

