

Úvod do strategického managementu

1. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Základní informace k předmětu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Přednášející a cvičící: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
 - Kancelář: B202
 - Konzultační hodiny: čtvrtek 9,00 –12,00
 - Email: zapletalova@opf.slu.cz
 - Telefon: 596 398 433
- **Veškeré materiály, informace a podklady ke studiu: IS SU**
- **Požadavky na ukončení předmětu:**
 - **Absolvování průběžného testu** ve dnech 20. 11. – 26. 11. 2023 (online forma přes IS SU v seminářích) – 20% hodnocení
 - **Seminární práce:** odevzdání přes Odevzdavárnu IS SU nejpozději do 10. 12. 2023 – 20% hodnocení
 - **Úspěšné absolvování zkoušky** (písemná forma přes IS SU) –60% hodnocení

Pojetí strategického řízení



- Strategické řízení představuje souhrn aktivit, jejichž smyslem je formování dlouhodobých záměrů fungování podniku.
- Strategické řízení je integrální součást celkového řízení podniku.
- Cílem strategického řízení je získání konkurenční výhody.
- Ukazuje směr vývoje podniku a vymezuje hlavní strategické směry podniku.
- Umožňuje orientaci podniku v konkurenčním prostředí
- Realizátory strategického řízení jsou řídicí pracovníci (top management nebo také CEO), kteří
 - rozhodují o potřebných aktivitách podniku;
 - vytvářejí podmínky pro hladký průběh těchto aktivit.

Vybrané definice strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategické řízení představuje proces přípravy a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení stanovených strategických cílů.
- Strategické řízení představuje systémově řízený proces, jehož podstatou je pružná reakce na změny, obrana podniku před nebezpečím hrozeb a využití všech vhodných příležitostí v budoucím, nastupujícím dlouhodobém časovém horizontu.
- Strategické řízení můžeme chápat jako ucelený systém, jehož nosným produktem je adekvátní a úspěšná podniková strategie zajišťující potřebný rozvoj a budoucnost podniku.
- Strategické řízení lze také chápat nejen jako snahu o sladění aktivit podniku se změnami v prostředí, ale i jako prostředek pro usměrnění sociální politiky uvnitř podniku.

Vývoj zaměření strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. *Etapa podnikového plánování (1945 – 1960)* – plánování finančních toků a výroby.
2. *Etapa dlouhodobého plánování (1960 – 1973)* – efektivnost výroby.
3. *Etapa strategického plánování (1973 – 1980)* – analýzy budoucích příležitostí a ohrožení.
4. *Etapa strategického managementu (1980 – 1995)* – pružnost podniku.
5. *Etapa „nového“ strategického managementu (1995...)* – lidský faktor.

Obsah strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Určení dlouhodobého zaměření podniku a přijímání rozhodnutí, která vedou k dosahování podnikových cílů.
- Plánování, rozmíst'ování, organizování a řízení potřebných podnikových zdrojů a jejich účelná spotřeba.
- Účelné řízení vztahů mezi okolím a podnikem v prospěch podniku při nenarušení vzájemné vazby mezi dodavateli, odběrateli a veřejností.
- Soulad všech součástí organizačního podnikového systému v zájmu dosažení stanovených cílů.
- Postoj podniku k tomu „jak, kdy, kde a komu“ by měl podnik konkurovat a „proč“.

Základní charakteristiky strategického řízení



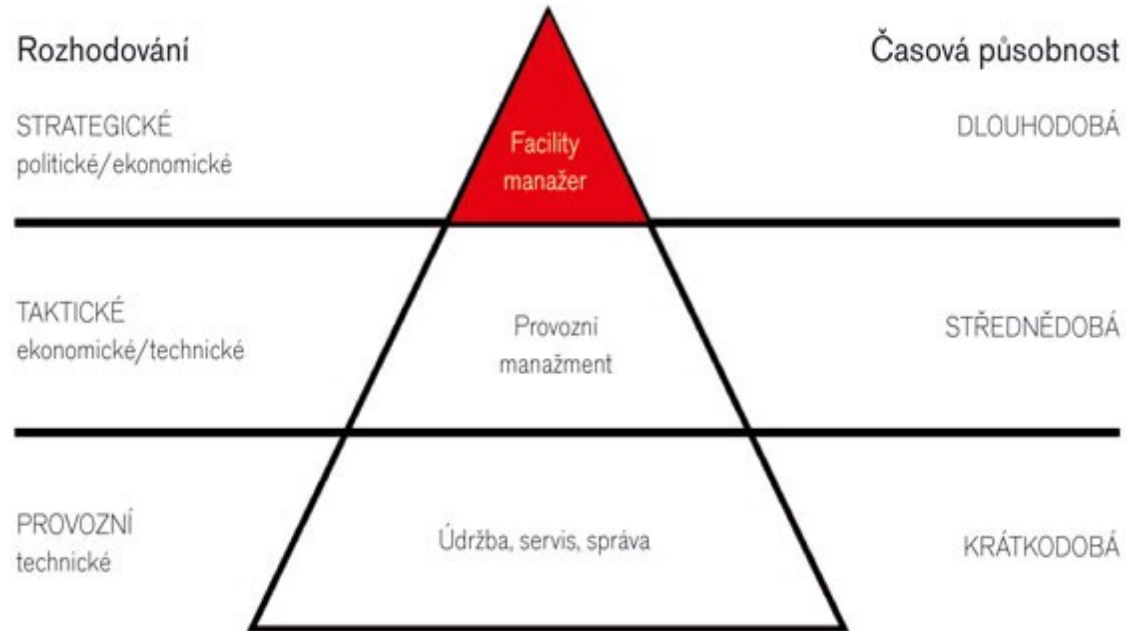
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Zaměření na specifické úkoly, které představují pro podnik klíčovou oblast podnikání.
- Účelnou a pro podnik co nejvýhodnější reakci na změny, rušivé vlivy, rizika a šance, které se mohou vyskytnout.
- Cestu k nalezení konkurenční výhody ve srovnání s ostatními konkurenty a její co nejdelší udržení.
- Způsob jak využít relevantní přednosti podniku a využití agresivních iniciativ.
- Orientaci na vytvoření potřebné podnikové stability jak v podnikání, tak i ve vnitřní sociální oblasti.
- Dlouhodobý charakter, vysoké riziko, dynamický a kreativní přístup

Postavení strategického řízení v systému řízení podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ



Význam a výhody strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- definuje poslání (účel) podniku a určuje směr jeho vývoje;
- vytváří potřebnou konkurenční výhodu;
- standardizuje rutinní činnosti;
- objevuje nebezpečné situace (hroby) pro podnik a navrhuje systém obrany proti nim;
- nachází příležitosti a zjišťuje možnosti jejich využití;
- stanovuje základní cíle a navrhuje systém jejich naplnění;
- při změnách okolí podniku upravuje a zpřesňuje jak vizi, tak poslání i cíle podniku;
- spojuje pracovníky podniku prostřednictvím konkrétních dílčích i konečných cílů;
- vytváří potřebné sociální jistoty pro zaměstnance podniku, dodavatele, odběratele i veřejnou správu dané lokality;
- mění pozvolně, ale potřebným směrem stávající podnikovou kulturu;
- poskytuje informace o podnikání a představuje jeho hlubší pochopení.

Podstata strategického rozhodování



- Strategické rozhodování představuje proces nalezení takové možnosti v budoucnosti, které zajistí úspěch podniku na trhu, posílí jeho konkurenceschopnost, zajistí mu vhodnou pozici mezi producenty.
- Rozhodování je typickou manažerskou aktivitou, která představuje dynamický vědomý proces výběru jedné z možných alternativ, která umožňuje podle názoru rozhodovatele efektivního dosažení cíle.
- Proces rozhodování je vždy ovlivňován osobností rozhodovatele, jeho osobními vlastnostmi, zájmy, znalostmi i vlivem vnějších podmínek, zejména časem.
- Výsledkem rozhodování je vždy rozhodnutí, které představuje produkt myšlenkového procesu jednotlivce, případně doporučení jeho spolupracovníků a poradců.

Rozdíly mezi strategickým a operativním rozhodováním



- **Základní charakteristiky strategického rozhodování**
 - Dlouhodobé, zaměřené na budoucnost, vysoká míra rizika a neurčitosti, týká se celé organizace, stanovující priority, flexibilní, kreativní, vztahuje organizaci k prostředí, učící se stále něco nového

- **Základní charakteristiky operativního rozhodování**
 - Reaktivní, izolované, krátkodobé, opatrné, nestanovující priority, nepružné, předvídatelné, spokojenost s daným stavem

Postup strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Přesné formulování problému, který je třeba řešit.
2. Stanovit dobu vhodnou pro rozhodnutí (okamžitě, později, ponechat bez rozhodnutí a vyčkat vývoj).
3. Shromáždit veškeré potřebné a dostupné informace a ověřit si jejich pravdivost i vypovídací schopnost.
4. Prověření možných variant a zvážení výběru jedné možnosti z daného souboru.
5. Zvolení optimální varianty podle názoru rozhodovatele.
6. Realizovat zvolené rozhodnutí.
7. Provéřit správnost rozhodnutí na základě výsledků jeho provedení.

Charakteristiky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Je to především činnost vrcholového vedení nebo vlastníků podniku.
- Prvořadně bere v úvahu vlivy vnějšího prostředí v podobě příležitostí a hrozeb.
- Je orientováno do vzdálenější budoucnosti, takže dopady nejsou hned patrné.
- Mívá vliv na organizační uspořádání podniku.
- Ovlivňuje dlouhodobou perspektivu a existenci podniku.
- Výsledky rozhodování mají originální charakter.
- Ovlivňuje mnohem větší hodnoty nežli operativní řízení.

Vlastnosti strategického rozhodování I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- unikátní charakter
- ekonomická efektivnost
- multikriteriální charakter
- existence nekvantifikovatelných faktorů
- nedokonalá informovanost
- nedostatek informací a delší časový horizont splnění cílů
- úloha lidského činitele při rozhodování

Metody a techniky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Brainstorming
- Delfská metoda
- Metoda scénářů
- Rozhodovací strom
- Myšlenkové mapy

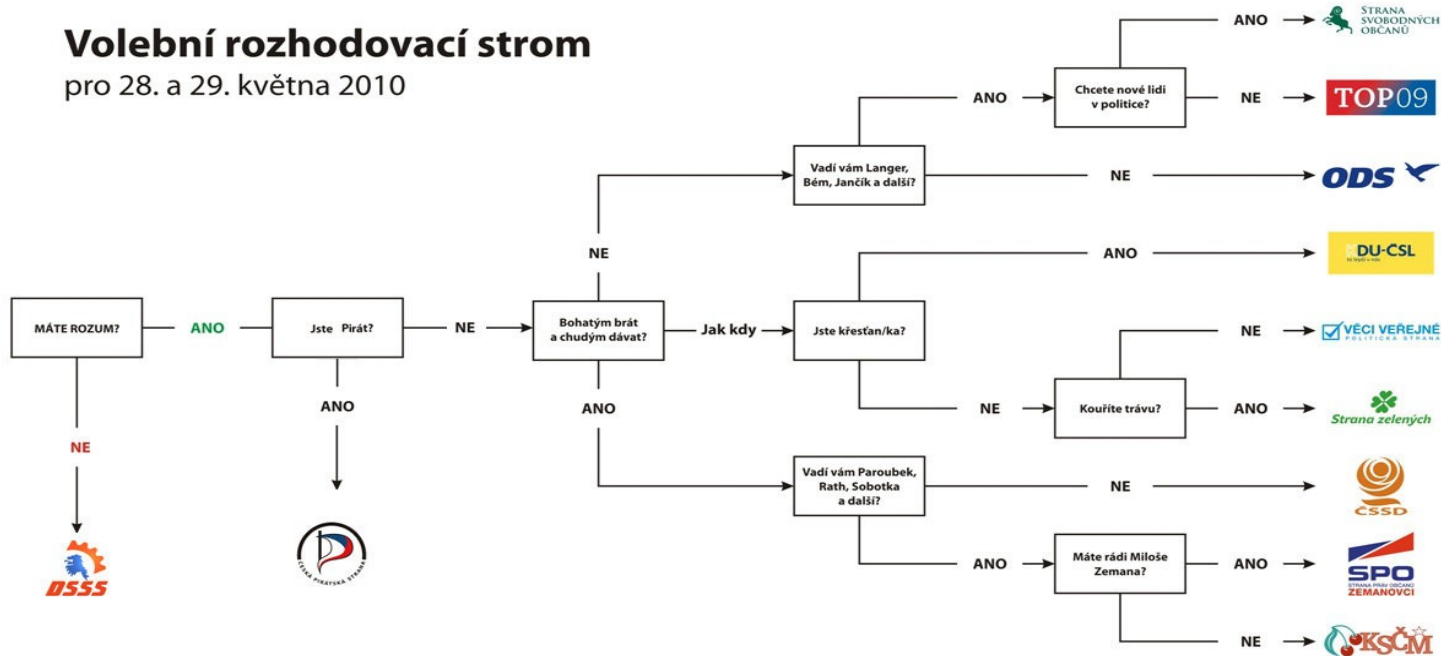
Metody a techniky strategického rozhodování



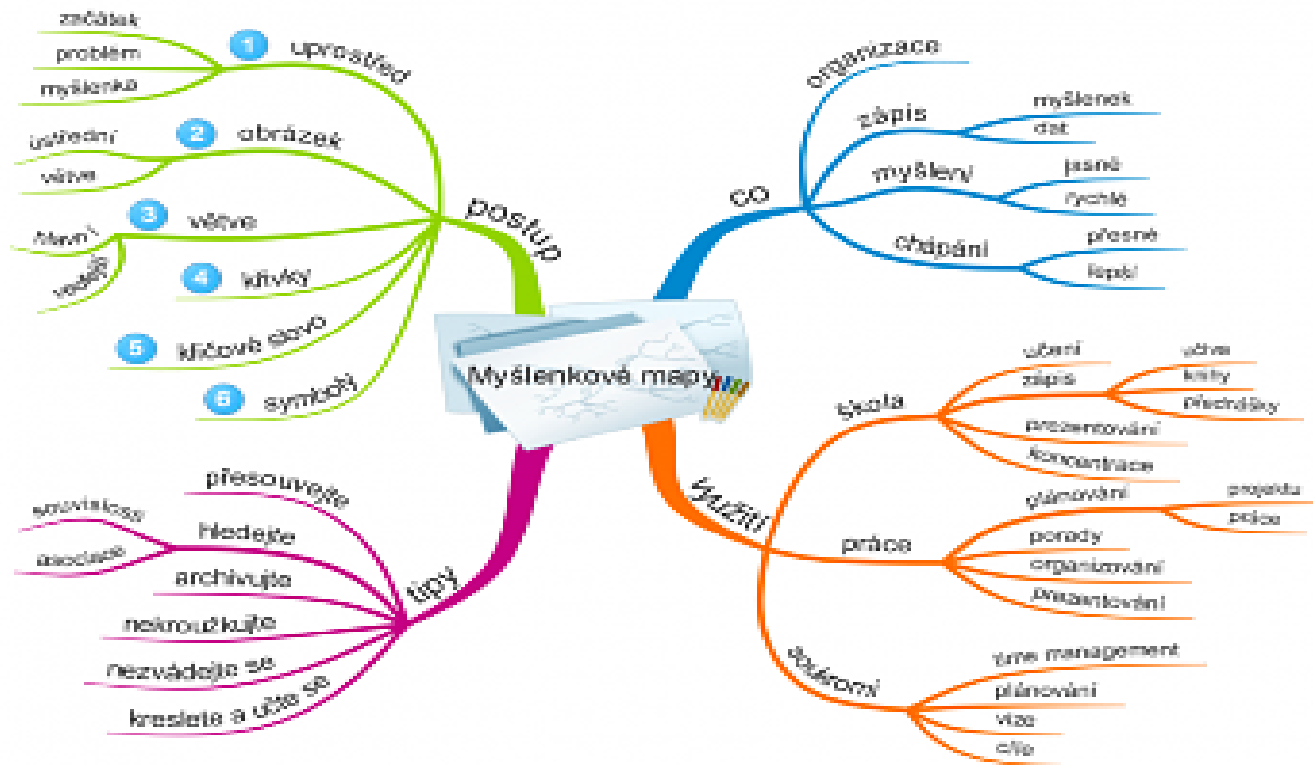
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

Volební rozhodovací strom

pro 28. a 29. května 2010



Myšlenkové mapy



- Strategické myšlení představuje komplex poznávacích a účelově zaměřených myšlenkových aktivit vrcholového managementu podniku, zaměřených na dosahování stanovených strategických cílů firmy.
- Správné a dobře realizovatelné strategické myšlení představuje jeden ze základních předpokladů úspěšného strategického řízení, které směřuje k vytvoření optimální podnikové strategie. Je to tudíž v podstatě takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.
- Strategické myšlení se vyznačuje jednak intenzivním analytickým úsilím využít co nejlépe všech dostupných pravdivých informací, které nám vytváří obraz povzbuzujících i omezujících faktorů. Zároveň však je potřebné uvažovat perspektivně a dívat se na podnik a podnikatelské aktivity na základě předpokládané budoucnosti.

Principy strategického myšlení



- Principy strategického myšlení představují soubor charakteristických principů strategického myšlení, které nelze chápat izolovaně, neboť pouze jejich aplikace jako celek přináší očekávané výsledky.
- princip myšlení ve variantách,
- princip permanentnosti strategického procesu,
- princip interdisciplinárního myšlení
- princip tvůrčího myšlení,
- princip syntézy intuitivního a exaktního myšlení,
- princip myšlení v čase,
- princip uplatňování zpětnovazebního myšlení,
- princip vědomí práce s rizikem,
- princip koncentrace,
- princip etiky.

Překážky strategického myšlení I

- Chybějící vize
- Nepřipravenost ke změnám
- Obranné jednání
- Nesystémovost
- Krátkozrakost
- Osobní zájmy
- Špatná informovanost
- Výrobní orientace
- Ignorování kulturního kontextu
- Tvrdohlavost
- Opomenutí potřeb zákazníků
- Podcenění významu kvality
- Formalismus
- Netrpělivost
- Nedůslednost
- Nerozhodnost



Strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Strategie



- Strategie představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle, přičemž strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.
- Strategie je soubor cílených kroků, které firma podniká, aby získala a udržela si lepší výkonnost ve srovnání s konkurencí. (Rothaermel, 2017)
- Strategie je soubor cíleně řízených aktivit, které podniku umožní získat a udržet prvotřídní výkon vzhledem ke konkurentům. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. (McGrath, 2013)
- Strategie definuje osobitý přístup společnosti ke konkurenci a konkurenční výhody, na kterých bude založena. (M.E. Porter)

Co strategie není



Rumelt (2011) poukazuje na to, co strategie není:

- **Strategie není bombastické prohlášení** (jako třeba: Naše strategie je zvítězit), které je pouhou propagací vlastních přání a myšlenek.
- **Strategie není neschopnost čelit konkurenčním výzvám**, kdy podnik nemá jasně definované konkurenční možnosti a manažeři nemají přesně stanovený postup.
- **Strategie nejsou operativní opatření, konkurenční srovnání nebo taktické nástroje** (jako např. slevy, marketingová opatření apod.).

„Dobrá strategie“



„Dobrá strategie“ je tvořena třemi elementy (Rothaermel, 2017):

- **Diagnostika konkurenční výzvy**
- **Hlavní politika k řešení konkurenční výzvy**
- **Soubor ucelených opatření k realizaci hlavní politiky podniku**

Koncepční rámec strategie podle M.E. Portera:

- **Jedinečnost (unikátnost)**
 - **Vytváření kompromisů**
 - **Soulad v celém hodnotovém řetězci**
-
- **M.E. Porter: být nejlepší x být jedinečný**

Strategie a konkurenční výhoda



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Udržitelná konkurenční výhoda
- Konkurenční nevýhoda
- Konkurenční parita

- **Strategické umístění:** vyšší hodnota x náklady – **ekonomický přínos** (největší rozdíl) – **kompromis**

Zájmové skupiny podílející se na tvorbě podnikové strategie

- top management podniku
- pracovníci střední úrovně managementu
- externisté
- vlastníci podniku
- zaměstnanci
- odbory
- věřitelé
- zákazníci
- dodavatelé
- konkurenti
- místní komunita
- široká veřejnost
- stát (vláda)



Model strategie podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Whelenův model strategického managementu

Autoři: T. J. Wheelen a D. J. Hunger

Čtyři základní fáze

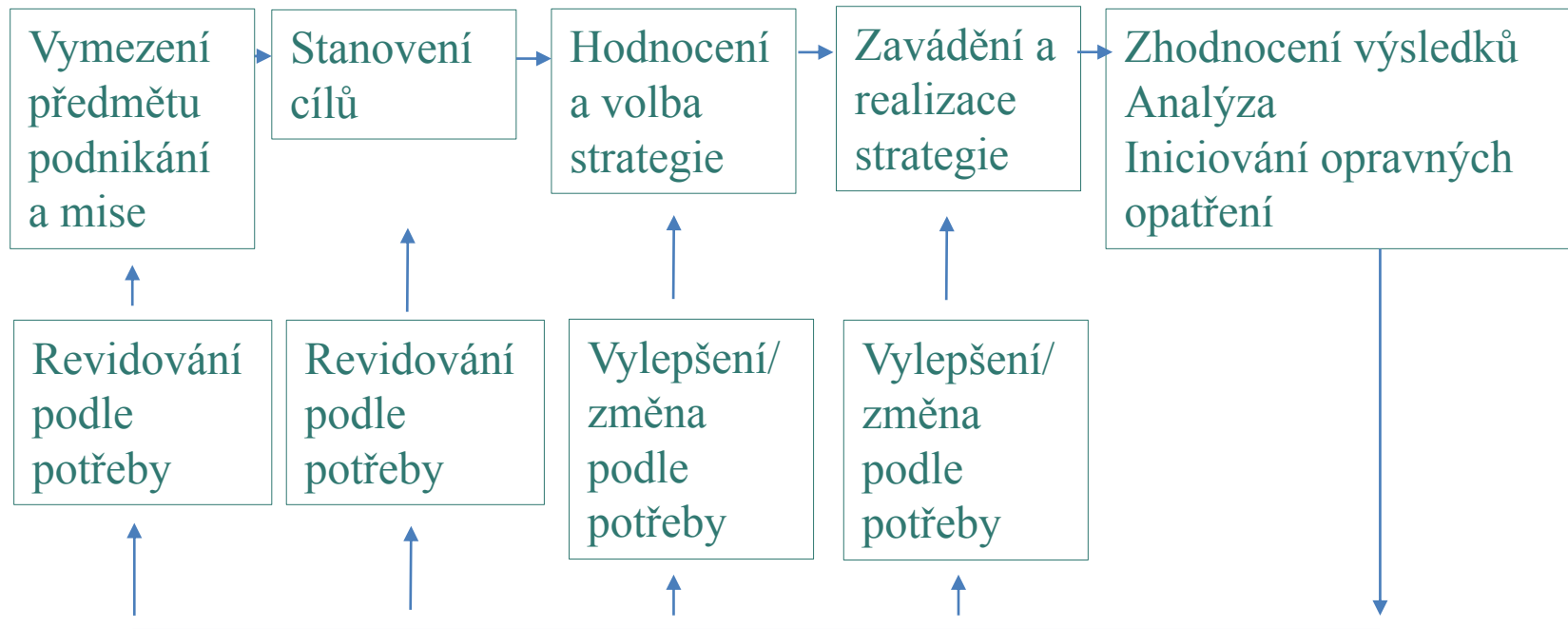
- **Zkoumání prostředí**
 - Analýza externích a interních východisek
- **Formulace strategie**
 - Tvorba vize, mise a cíle
 - Strategie
 - Politiky
- **Implementace a realizace strategie**
 - Programy
 - Rozpočty
 - Procedury
- **Hodnocení a kontrola**
 - Sledování výkonu
 - Vyhodnocování odchylek
 - Korekce

Thompsonův a Stricklandův model



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Autoři: A. A. Thompson a A. J. Strickland III.



Model podle Johnsona a Scholese



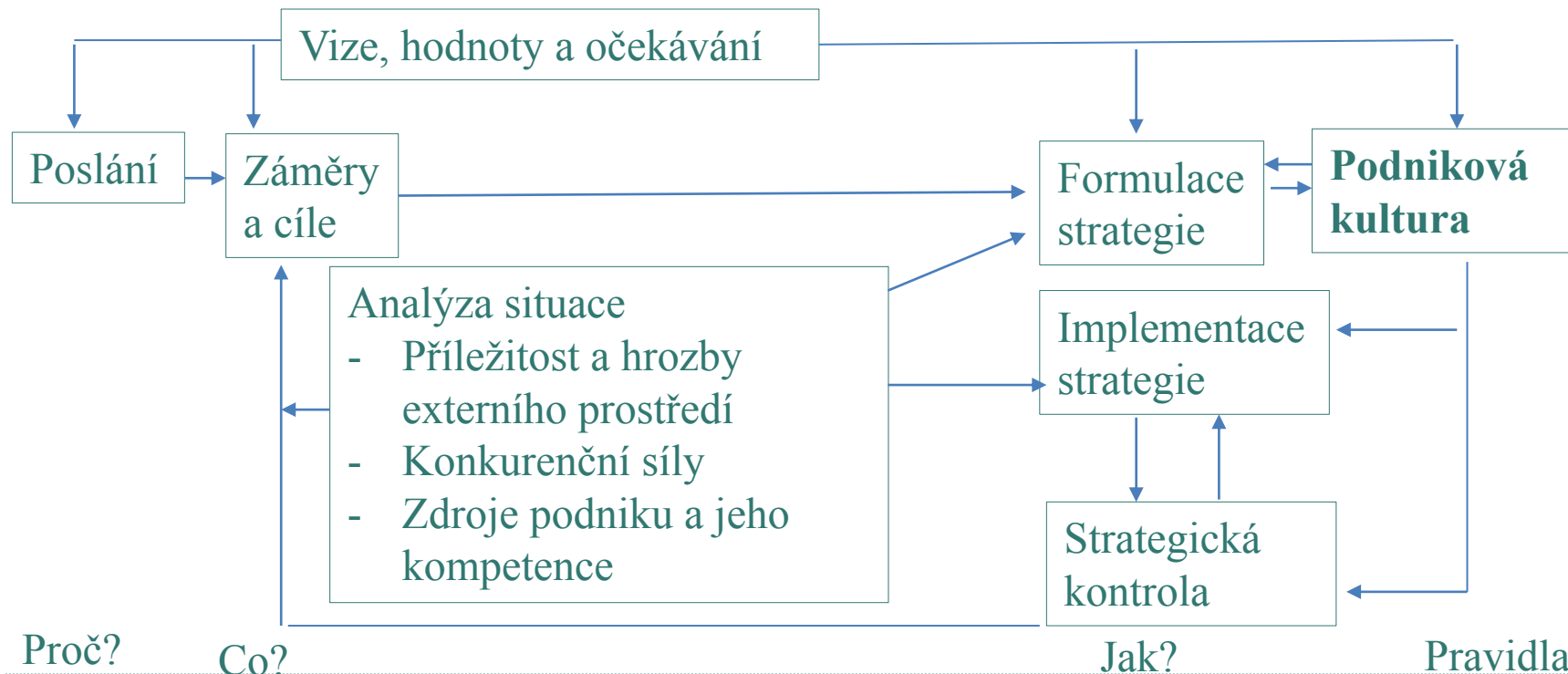
Autoři: G. Johnson a K. Scholes

Tři základní fáze

- **Strategická analýza**
 - Zjištění strategické polohy organizace
 - Okolí organizace
 - Očekávání a záměry organizace
 - Zdroje, kvalifikace a schopnosti organizace
- **Strategický výběr**
 - Identifikace základů strategického výběru
 - Vytváření strategických možností
 - Zhodnocení a výběr strategických možností
- **Strategická implementace**
 - Organizační struktura a design
 - Alokace a kontrola zdrojů
 - Řízení strategické změny

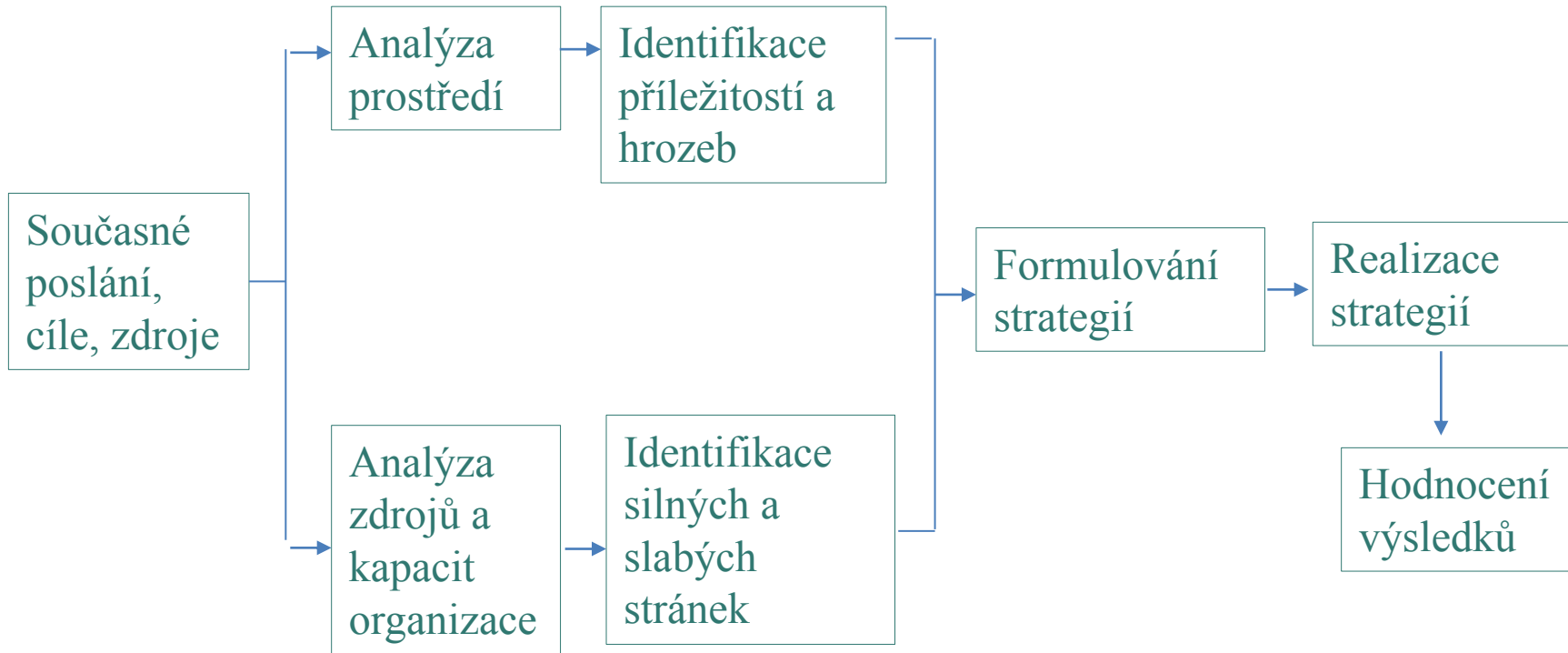
Digmanův integrovaný model

Autor: L. A. Digman



Robinsonův model

Autor: R. Robinson



Model strategie podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategické plánování**
 - Strategická analýza
 - Stanovení strategického cíle
 - Formulace strategie
 - Tvorba strategického plánu
- **Implementace strategie**
- **Strategická kontrola**

Vize



- Vize pomáhají popsat cíl organizace. Vyjadřuje co by podnik chtěl dosáhnout a jakým způsobem.
- Vize podniku představuje model budoucího vývoje a stavu podniku v konkrétně časově vymezeném období.
- Vize se stává dlouhodobou, přitažlivou, smysluplnou a motivující představou usilující o dosažení pozitivní podnikové budoucnosti
- Často také zahrnují hodnoty organizace.
- Měly by být inspirací pro chování zaměstnanců.
- Vize je určena a slouží především vlastním pracovníkům podniku.
- **Úkolem vize** je zachytávat a reagovat na podněty o nastupujícím vývoji, které mohou být v současné době mlhavé, nepřesné a nevýrazné, ale v budoucnosti se mohou stát **impulsem, který ovlivní vývoj podniku.**

Požadavky na vizi



- snadno představitelná a uskutečnitelná;
- adresně přitažlivá pro rozhodující zájmové skupiny v podniku;
- jasně zaměřená k dosažení cíle čímž je usnadněno zaměření základních rozhodujících procesů;
- flexibilní, jež umožní reagovat pružně na měnící se podmínky okolí i vhodnou iniciativu jedinců;
- srozumitelná a snadno sdělitelná a přístupně vysvětlitelná;
- dostatečně široká, aby byla při implementaci strategie pružná, ale zase nikoliv tak široká, aby se vytratila koncentrace na hlavní cíle;
- je spojnicí různých dílčích cílů i priorit a vytváří v podniku uznávaný dominantní cíl;
- současně může vize připomínat chyby, kterých se podnik dopustil v minulosti a tak je i upozorněním na omyly a nedostatky..

Postup tvorby vize



1. Vytvoření představy o své budoucnosti
2. Popsat jakých cílů by chtěl podnik v nejbližších asi 5 letech dosáhnout
3. Brainstorming s klíčovými zaměstnanci podniku (získat jejich představu)
4. Identifikace hlavní, centrální myšlenky (jak a v čem budu lepší než konkurence)
5. Způsob měření dosažených výsledků (seznam měřitelných faktorů)
6. Popis hodnot podniku

Mise - poslání



- Mise specifikuje podnikatelské aktivity, ve kterých chce podnik působit a se kterými chce konkurovat.
- Poslání podniku má být veřejným, jasným a pochopitelným vyhlášením vývojového směru podniku, kterým je informovaná veřejnost a motivací zaměstnanců, jimž má dodat potřebnou sociální jistotu, kterou podnik svou existencí zajišťuje
- Je více konkrétnější než vize.
- Mise odůvodňuje a vysvětluje existenci podniku.
- Mise dává odpověď na otázku: „Jakou přidanou hodnotu může náš podnik nabídnout trhu nebo lidstvu?“
- Poslání (mise) podniku zdůvodňuje oprávněnost existence podniku a vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán a přijímán veřejností.

Co by měla obsahovat mise



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

V důsledku toho vyplývá, že poslání podniku přímo definuje **směry podnikatelských aktivit**, stanovuje zásady **podnikové kultury** spolu s vhodnými **vazbami na zaměstnance a vytváří vztah k zákazníkovi i konkurenci**. Proto dobře vytvořené poslání podniku by mělo obsahovat:

- Cíl podniku.
- Zdůvodnění existence podniku (*Be the best employer for our people in each community around the world and deliver operational excellence to our customers in each of our restaurants (McDonald's)*).
- Étos podniku: kultura, základní hodnoty, ambice.
- Čím se odlišujeme od konkurence (*Be America's Best Quick-Service Restaurant*).
- Konkurenční výhoda (*To be the world's largest mobile apps developer*).
- Identifikace trhu a zákazníků (*To be the largest oncology practice in St. Louis*).

Základní pravidla pro tvorbu mise



- Informativní
- Jednoduchá
- Zapamatovatelná
- Dosažitelná
- Získávající zaměstnance
- Tržně orientovaná
- Realizovatelná
- Mít motivační dopad
- Být specifická, originální, přitažlivá
- Nabízet nejen výrobek, ale i služby spojené s jeho servisem a případně i s ekologickou likvidací

Hodnoty podniku



- Hodnoty podniku představují skutečnosti, které podnik vyznává, dodržuje, považuje je za významné a řídí se jimi.
- Hodnoty podniku jsou zásady, které organizace přijala za vlastní. Tvoří mantinely její činnosti a pomáhají při rozhodování v nerozhodných situacích
- Tím se vytváří dobré **image** podniku, které vždy přitahuje zákazníky i dodavatele a je oceňováno veřejností. Stanovené podnikové hodnoty, aby mohly úspěšně plnit svou úlohu, musí se stát **sdílenými, společnými hodnotami**, které mají řadu úkolů:
 - jsou návodem pro rozhodování a aktivity manažerů;
 - ovlivňují způsoby chování i komunikaci zaměstnanců;
 - mají vliv na charakter aktivit podniku na trhu a jeho vztahy ke konkurenci, zákazníkům i dodavatelům;
 - uplatňují se při formulování týmového ducha podniku;
 - pomáhají účinně formulovat podnikovou kulturu.

Příklad hodnot podniku



- Podnikové hodnoty podniku Wicon a Česká republika:
 - **ODVAHA:** Vytvářet si pro sebe výzvy a akceptovat vypočitatelná rizika, i když je výsledek v nedohlednu. Jednat na vlastní odpovědnost. Rozhodovat se. Nezůstat stát. Něčím chtít pohnout.
 - **RESPEKT:** Upřímné jednání a respekt k individuální hodnotě každého jednotlivce, k hodnotě země a jejích zdrojů. Ať děláme cokoli, děláme to s integritou. Porušení integrity nebo základních pravidel respektu se netoleruje, tj. vždy je třeba jednat s respektem vůči partnerovi nebo organizaci.
 - **SPOLUPRÁCE:** Spolupracovat s ostatními a nikoho nevykloučovat. Partnerské myšlení a týmově orientované jednání. Výměna informací a zkušeností k oboustrannému užítku. Snaha o oboustranně výhodné situace typu „win-win“, tj. interní spolupráce a externí kooperace.
 - **ROZHODNOST:** Stanovit si cíl a držet se ho, tj. jednat rozhodně - to zvyšuje sebejistotu a přináší úspěch rozhodovat se odpovědně (ve spojení se čtyřmi ostatními zásadami).
 - **PROZÍRAVOST:** Dívat se dále než za další roh a dlouhodobě rozeznávat šance. Kontinuálně sledovat cíle. Myslet dlouhodobě. Pracovat kontinuálně, tj. poučit se i z "prohraných bitev" a s odvahou a rozhodností setrvale pokračovat v práci zaměřené na cíl.
-

Strategické vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategické vedení popisuje úspěšné využívání moci a vlivu vedoucích pracovníků k usměrňování činností ostatních při dosahování cílů organizace.

- Způsoby vedení/řízení strategického procesu:
 - Strategické plánování top-down
 - Plánování scénářů
 - Strategické plánování bottom-up
 - Intuitivní řízení
 - Exaktní řízení

Strategická analýza externího prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.
Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
STRATEGICKÝ MANAGEMENT

Podstata strategické analýzy



- Strategická analýza představuje identifikaci a ocenění veškerých relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou nebo mohou mít vliv na strategii a na strategické cíle podniku.
- Strategická analýza představuje systematické, pravidelné, důkladné, kritické a nestranné zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku (interní analýza) a vnějšího prostředí (externí analýza).
- Analýza se provádí v určitých časových intervalech a zkoumá minulý, současný a budoucí vývoj.
- Analýza posuzuje celkovou podnikovou situaci, určuje jeho místo v prostředí a vymezuje vývoj jeho budoucích aktivit.
- Je prvním krokem strategického plánovacího procesu.

Struktura strategické analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Analýza externího prostředí** – poskytuje informace o charakteru externího prostředí a jeho případných vlivech na podnik s cílem zjištění možných příležitostí a hrozeb
 - Analýza vzdáleného prostředí – makroprostředí
 - Analýza blízkého prostředí – trh, odvětví
- **Analýza interního prostředí** – podává informaci o interním prostředí a vnitřních zdrojích podniku, výsledkem je zjištění předností (silných stránek) a slabin (slabých) podniku
- **Syntéza** – konfrontuje silné/slabé stránky podniku s příležitostmi a hrozbami z prostředí s cílem určení adekvátního strategického směru.

Charakteristika externího prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Podnikatelské prostředí** představuje veškeré síly a vlivy, které působí na konkrétní podnikatelský subjekt, ať už z vnějšího (externího) prostředí nebo z vnitřního (interního) prostředí.
- **Externí podnikatelské prostředí** je vnějším prostředím podniku, které na podnik působí a ovlivňuje jej.
- Externí podnikatelské prostředí můžeme rozčlenit do dvou úrovní, a to na vzdálenější a bližší prostředí (okolí). Vzdálenější prostředí se obvykle nazývá makroprostředí a bližší prostředí jako tržní prostředí (trh a odvětví).
- **Analýza externího prostředí** je kontinuální proces získávání informací o událostech (změnách) odehrávajících se mimo organizaci, který slouží k identifikaci a interpretaci potenciálních trendů v externím prostředí.
- Analýza externího prostředí pracuje s těmito informačními zdroji:
 - sekundární zdroje o makroprostředí a dílčích trzích, studie, rešerše, statistické soubory, statě odborných časopisů, sekundární informace vztahující se k cílovému trhu;
 - primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku atd.

Makroprostředí



- Makroprostředí, nebo také vzdálenější podnikatelské prostředí, je nejširším prostředím, které působí na podnikatelský subjekt.
- Samotný podnikatelský subjekt nemůže ovlivnit makroprostředí a jeho části.
- Podnik faktory z makroprostředí pouze reflektuje, může je využívat a negativním faktorům se případně bránit.
- Makroprostředí je vytvořeno společenským a historickým vývojem konkrétní společnosti v konkrétní lokalitě, proto se také označuje jako „kontextuální úroveň“. Což znamená, že podnik funguje a existuje v určitém širším kontextu, širších souvislostech.
- Makroprostředí nevytváří stát ani vláda.
- Makroprostředí je tvořeno těmito prvky: demografické prostředí, politické prostředí, legislativní prostředí, ekonomické prostředí, sociální prostředí, kulturní prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí

Prvky makroprostředí

- **Demografické prostředí** je tvořeno lidmi, kteří žijí v určitém teritoriu.
- **Ekonomické prostředí** se zaměřuje hlavně na disponibilní kupní sílu obyvatel, na ceny, úspory, dluhy a dostupnost peněžních prostředků (úvěrů).
- **Politické prostředí** a jeho vliv vychází z politických rozhodnutí nebo politických událostí v zemi.
- **Legislativní prostředí** vytváří legislativní rámec pro aktivity podnikatelských subjektů prostřednictvím právních norem regulujících podnikatelské postupy, práva a povinnosti při realizaci těchto aktivit.
- **Sociální prostředí** formuje základní mínění, hodnoty a normy lidí v něm žijící.
- **Kulturní prostředí** je dáno kulturou, která je obecně chápána jako komplex hodnot, zvyklostí, tradic, jednání a dalších faktorů osvojených a sdílených osobami určité skupiny, společnosti.
- **Technologické prostředí** sleduje vývoj a využívání nových technologií v aktivitách podniku.
- **Přírodní prostředí** je zaměřeno na současný stav a zhoršování životního prostředí, na ubývání přírodních zdrojů a zvyšující se náklady na energii.



Metody analýzy makroprostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Hlavními zdroji dat pro analýzu makroprostředí jsou sekundární zdroje: různé statistiky, analýzy, studie, rešerše, statě odborných časopisů apod.
- PEST, PESTLE, STEP, STEEPLED, STEER
- Extrapolace trendů (prognózování) - prognostická metoda určující pravděpodobný průběh určitého jevu z jeho dosavadního vývoje.
- Expertní metody – Metoda QUEST (Quick Environmental Scanning Technique), Delfská metoda, Brainstorming – využití odborníků pro činnost vyžadující zvláštní znalosti a odborné posouzení problému a jeho dalšího vývoje v budoucnosti.
- Metoda scénářů
- Metody statistické analýzy (analýzy časových řad, regresní a korelační analýzy)
- Metody demografické statistiky
- Politologie a makroekonomické teorie
- Metody kauzální analýzy

PEST analýza



- **PEST analýza** je moderní metoda rozboru makroprostředí.
- Jejím cílem je najít a analyzovat ty složky prostředí, které mají pro podnik význam a mohou pro něj znamenat příležitost nebo hrozbu. Analýza sleduje také vývoj kritických faktorů v čase.
- PEST analýza se zaměřuje na to prostředí, na kterém podnik skutečně působí.
- PEST analýza sleduje makroprostředí podniku z pohledu čtyř základních skupin faktorů: politické a legislativní **P**, ekonomické **E**, sociální a demografické **S**, technické a technologické **T**.
- Tato původní podoba metody byla v průběhu času modifikována a rozšiřována o další prvky. Takže se dnes setkáváme s těmito podobami: PESTLE analýza (přidán legislativní a environmentální prostředí), SLEPT analýza, STEEP analýza.
- Společným účelem všech těchto analýz je identifikace konkrétních hrozeb a příležitostí, což pomáhá podniku zaměřit se na klíčové aspekty makroprostředí a ty komplexně vyhodnocovat.

PESTLE analýza



- Jednou z modifikací PEST analýzy je hodnotící **metoda PESTLE**, v níž každé písmeno představuje určitý segment podnikového vnějšího prostředí (okolí).
- Tento metodický přístup spojuje dříve používané metody „PEST“ a „SLEPT“.
- Z jednotlivých písmen názvu metody, provádíme následující analýzu těchto segmentů vnějšího podnikového prostředí:
 - P – politický segment
 - E – ekonomický segment
 - S – sociální segment
 - T – technologický segment
 - L – legislativní segment
 - E – ekologický segment

STEER analýza a STEEPLD analýza



- Dalšími modifikacemi PESTLE analýzy je STEER analýza a STEEPLD analýza.
- **STEER analýza** má faktory uspořádaný takto:
 - **S** – (socio-cultural) socio-kulturní faktory
 - **T** – (technological) technologické faktory
 - **E** – (economic) ekonomické faktory
 - **E** – (ecological) ekologické faktory
 - **R** – (regulátory) regulující faktory (legislativa jako regulace)
- **STEEPLD analýza** přidává faktory etické (E – ethics) a demografické (D – demographic).

LONGPEST analýza



- **LONGPEST analýza**, která je další modifikací PEST analýzy, bere v úvahu lokální LO, národní N a globální G úroveň politicko-legislativních, ekonomických, sociálně-demografických a technicko-technologických faktorů.
- Výsledkem je strategický profil okolí. Postup obsahuje tyto kroky:
 - Vytvoření seznamu faktorů, které budou analyzovány.
 - Ohodnocení významu faktorů pomocí Likertovy stupnice.
 - Vyhodnocení faktorů, které nejvíce působí na podnik (dopady na rentabilitu, likviditu, růst) a možnosti reakce podniku na tyto faktory.



- **Prognózování** – odborné posouzení budoucího vývoje, kdy na základě zkoumání minulých a stávajících procesů a jevů jsou určovány možné budoucí procesy a jevy, přičemž charakteristickým rysem těchto procesů a jevů je jejich nejistota, resp. neurčitost.
- Výsledkem prognózování je prognóza.
- Bývá realizováno v úvodní, plánovací fázi strategického procesu.
- Každá prognóza má určité časové i prostorové rozměry musíme si být vědomi, že přesnost předpovědi budoucnosti klesá s delším časovým obdobím a zvětšujícím se prostorem, pro něž je prognóza určena.
- Prognózování se stává významnou **komparativní výhodou** v konkurenčním soupeření na trhu

Vymezení pojmu prognóza



- **Prognóza** (Dvořáček, 1996) - kvalifikované a zdůvodněné vyjádření vztahující se k neznámé budoucí události, jejímž obsahem je pravděpodobnostní výpověď o budoucnosti s relativně vysokým stupněm spolehlivosti.
- **Prognóza** (Grasseová, 2013) - systém alternativních možných budoucích a variantních cest k nim vedoucích.
- Opírá se o vědecké poznatky a konkrétní metody.
- Je systematicky odvozená, spolehlivě ohodnotitelná a nastává za určitých podmínek a v určitém čase.

Faktory ovlivňující kvalitu prognózy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Kvalitní, nezkreslené a komplexní **informace**.
- Dobré a objektivní **zpracování informačních vstupů**.
- Postoje a schopnosti **zpracovatelů**.
- Pochopení a vhodná aplikace světových **megatrendů** do vnitřní oblasti vlastního podnikání daného podniku.

Použitelnost prognostických metod



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Převratné technické a technologické vynálezy
- Směry základního výzkumu a směry aplikačního výzkumu
- Parametry výrobků, funkční charakteristiky technologií a zařízení
- Vývojové tendence a trendy
- Společenské důsledky možných trendů a technického rozvoje
- Alternativní řešení celospolečenských cílů
- Alternativní řešení a předvídaní cílů na nižších úrovních organizace
- Předvídaní chování trhu, pohyby cen, poptávky

Prognostické metody



- **Prognostické metody** (Makridakis et al., 1998) jsou soustavy teoretických a praktických pravidel převzatých z různých vědních oborů, které vedou k sestavení prognózy s určitou vypovídací schopností.
- Úspěch - správné ocenění jejich použitelnosti pro daný účel.
- Využití více a principálně odlišných metod.
- Volba metody závisí na
 - předmětu prognózy,
 - věcné náplni daného jevu,
 - časovém horizontu,
 - čase a nákladech nutných pro zpracování prognózy,
 - požadavku přesnosti a spolehlivosti předpovědi.

Z hlediska přístupu k prognózování

- *Kvantitativní metody* – jsou založeny na předpokladu, že budoucí vývoj je předvídatelným a přímým pokračováním (extrapolací) existujících trendů. Aplikuje se v tomto případě statistická analýza dat z minulosti v různých časových pohledech. Prognostik s využitím historických dat identifikuje cestu předpovědi, k ní přidá vhodný matematický model a pomocí rovnic modelu předpovídá body v budoucnosti. Takový přístup předpokládá, že identifikovaná cesta pro předpověď pokračuje i do budoucnosti.
- *Kvalitativní metody* – využívají lidského činitele, vycházejí z variantnosti, mnohoznačnosti a pravděpodobnostního charakteru vývoje budoucích událostí. Někdy též nazývané subjektivní či úvahové, jsou v prvním případě uplatněny tehdy, pokud historická data, týkající se k předpovídané události, jsou nedostačující nebo nejsou k dispozici a ve druhém případě pokud předpovídané události nelze postihnout kvantifikovatelnými informacemi či se jedná o technologické změny.

Klasifikace prognostických metod II



Dle míry subjektivity

- Subjektivní metody
- Objektivní metody
- Systémové metody

Další členění metod

- Metoda explorativní (průzkumná)
- Metoda normativní (cílová)
- Metoda integrálního prognózování



- **Statistické metody**
 - Metoda extrapolace trendu a časové řady, metoda regresní a korelační analýzy, metody založené na Box-Jenkinsově metodologii, klasifikační a regresní stromy, metody shlukové analýzy, metody spektrální analýzy časových řad, metody faktorové analýzy, adaptivní metody
- **Metody operačního výzkumu**
 - Metody matematického programování, simulační metody a hry, metody teorie rozhodování, modifikované síťové grafy
- **Metody modelových experimentů**
 - Modely růstové, modely strukturování, modely globální

Kvalitativní prognostické metody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Heuristické metody**
 - Metoda delfská
 - Metoda brainstormingu
 - Metoda brainwritingu
 - Panelová metoda
 - Osobní hodnocení
 - Výzkum trhu
 - Scénáře budoucnosti

Brainstorming



- Volná diskuse týmu k získání nových tvůrčích nápadů a myšlenek na zlepšení nebo nalezení správného řešení v krátkém čase.
- Logické myšlení je nahrazeno intuitivním
- Při řešení zamlženého problému, rámcově vymezená oblast
- Účastníci – odborníci z oboru 50%, odborníci z příbuzných oborů 30%, osoby bez spojitosti s daným oborem 20%
- Pravidla – zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků
- Průběh brainstormingu:
 1. Vedoucí zopakuje základní pravidla brainstormingu
 2. Seznámení účastníků s problémem, který bude diskutován a řešen
 3. Rozcvička – odreagování účastníků a naladění na tvůrčí myšlení
 4. Diskuse k samotnému tématu
 5. Zpracování a vyhodnocení námětů

Metoda DELPHI



- Účelem je získání prognostických informací nebo názorů od vybrané skupiny expertů vztahujících se k identifikaci nebo předpovědi budoucích událostí, vývojových problémů nebo trendů
- **Formy:** Conventional Delphi, Argument Delphi, Policy Delphi
- **Základní principy:** anonymita, interakce, kontrolovaná zpětná vazba, statistické vyhodnocení odpovědí
- **Podstata:**
 - Zasílání promyšleně volené série otázek (formalizovaný dotazník)
 - Nezávislí odborníci
 - Opakované zasílání – sblížení názorů
 - Konsenzu je dosaženo teprve nad správným řešením
 - Nahrazuje přímou diskusi nebo seminář

Metoda scénářů



- Využívána v případě existence nekontinuálních změn v okolí podniku.
- **Scénář** je obraz uspořádaný ze všech dosažitelných a významných prognóz a informací. orientační, kontextově závislý popis možné budoucí situace, která vede z výchozího (současného) stavu skrze logické souvislosti řetězce událostí k předpokládanému stavu konečné situace
- Cílem scénářů je určit kritické okamžiky vývoje, u který je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.
- Základní skupiny scénářů:
 - Scénáře možných událostí
 - Simulační scénáře
 - Scénáře stavu okolí
 - Scénáře procesu okolí

Tržní prostředí



- Spíše než pojem bližší podnikatelské prostředí se používá pojem trh nebo odvětví, nebo také mezoprostředí. Někteří autoři začleňují toto prostředí do mikroprostředí, tj. do interního prostředí podniku.
- Základní charakteristikou tohoto podnikatelského prostředí je to, že podniky mohou ovlivňovat subjekty a síly tohoto podnikatelského prostředí. Toto ovlivňování je cílené a záměrné.
- Tržní prostředí můžeme označit jako úroveň transakční, protože právě v tomto prostředí dochází k transakcím spojených s realizací podnikatelských aktivit.
- Subjekty tržního prostředí zahrnují skupiny lidí nebo organizace mající bezprostřední vztah ke konkrétnímu podnikatelskému subjektu. Mezi subjekty tržního prostředí patří: zákazníci, konkurence, distribuční články, veřejnost, vnější ovlivňovatelé.
- Analýza tržního prostředí se zaměřuje na hodnocení základních parametrů trhu a situaci v konkrétním odvětví. Proto analýzu tržního prostředí lze rozdělit na analýzu odvětví a analýzu trhu.

- **Trh** představuje, z pohledu podniku a marketingového chápání, skupinu zákazníků podniku, ať už cílových nebo potenciálních.
- Podle typu zákazníků rozlišujeme trh spotřebitelský a trh organizací. *Na trhu spotřebitelském* se pohybují jednotlivci a domácnosti, které nakupují produkty a služby za účelem spotřeby (hovoříme o nich jako o konečných spotřebitelích). *Na trhu organizací* působí podniky, organizace, které nakupují zboží a služby za účelem dalšího prodeje (obchodní podniky), přepracování (výrobní podniky) nebo užití pro společnost (vláda, neziskové organizace). Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.
- *Kotler a Keller* (2013, s. 38) člení trhy do pěti skupin, které jsou vzájemně provázány určitými vazbami směny a probíhají mezi nimi toky: trh zdrojů (trh surovin, práce a peněz), trh výrobců, trh prostředníků, spotřební trh a vládní trh.
- *Michael E. Porter* rozdělil trh (na základě životního cyklu odvětví, míry koncentrace podniků v odvětví, fázi cyklu produktu a míře vystavení trhu mezinárodní konkurenci) na pět typů (Jakubíková 2013, s. 160): trhy nově vznikající, rostoucí trhy, dospělé a upadající trhy, globální trhy.

- **Odvětví** je konkrétní oblast podnikatelského působení podniku. Odvětví zahrnuje podniky s velice podobnými činnostmi. Odvětví pak produkuje a poté prodává výrobky a služby pro zákazníky s cílem uspokojení jejich potřeb.
- Odvětví je tak představováno specifickou skupinou podniků, které operují v témže sektoru ekonomiky. Přičemž sektor je jedním ze základních elementů každé národní ekonomiky. Ekonomika se zpravidla člení podle základních činností, které se v ní odehrávají, na čtyři sektory: primární, sekundární, terciární, kvartérní.
- Odvětví, resp. ekonomické činnosti jsou v ČR i v rámci Evropské unie povinně zařizovány podle klasifikace NACE-CZ, která je odvozena z mezinárodní klasifikace ISIC (Mezinárodní klasifikace všech ekonomických činností), kterou používá mezinárodní organizace OSN.
- Postavení jednotlivých odvětví v ekonomice státu pak vyjadřuje odvětvová struktura, kterou tvoří jednotlivé ekonomické činnosti podle NACE-CZ a vztahy mezi nimi.

Metody analýzy odvětví a trhu



- Analýza tržního prostředí probíhá ve dvou rovinách. **Analýzy odvětví** se zaměřují na identifikaci hlavních konkurentů daného podniku, jejich sílu a celkovou strukturu odvětví. **Analýza trhu** se poté zaměřuje na specifikaci a popis zákazníků a zákaznických skupin. Informačními zdroji k analýze tržního prostředí jsou především sekundární informace vztahující se k cílovému trhu, primární informace získané výzkumem, informace z informačního systému podniku.
- Metody analýzy odvětví a trhu:
 - Analýza odvětví – hybné síly odvětví, atraktivita odvětví
 - Analýza konkurence – Porter, mapa konkurenčních skupin
 - Analýza zákazníků
 - Výzkum trhu
 - Strategické mapy
 - Analýza globalizačních trendů
 - Analýza strategické mezery

Metody analýzy odvětví I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

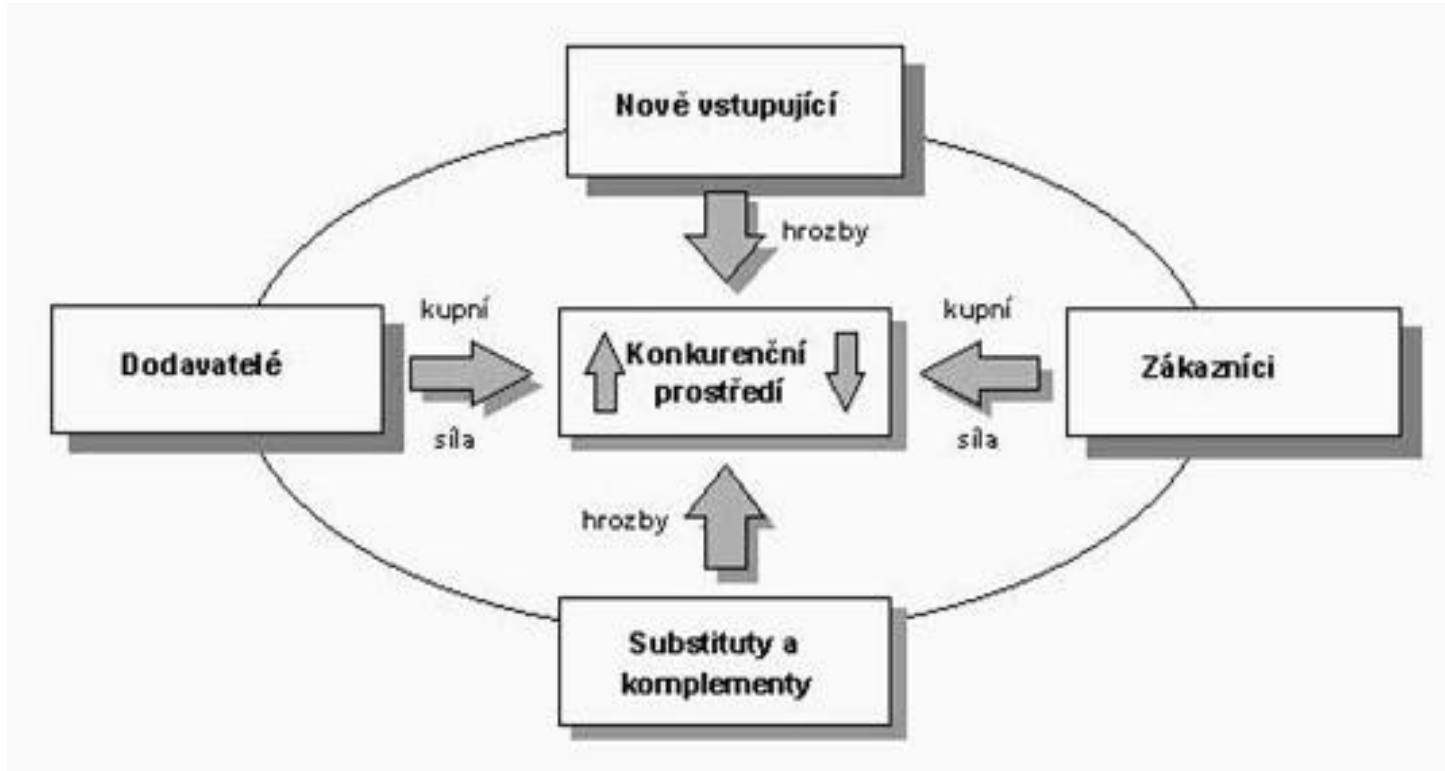
- Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví.
- **Odvětvová struktura** sleduje základní charakteristiky konkrétního odvětví :
 - počet a velikosti podniků v odvětví;
 - typy produktů a služeb na daném odvětví;
 - sílu jednotlivých podniků v daném odvětví;
 - velikost tržních bariér daného odvětví.
- **Analýza hybných sil** odvětví má za účel vymežit síly v odvětví, které jsou určující pro podnik v konkrétním odvětví. Postup při analýze hybných sil odvětví zahrnuje tyto kroky :
 - definování relevantního odvětví;
 - identifikace klíčových hráčů, sil v jednotlivých skupinách podle Porterovy analýzy konkurence;
 - určení síly jednotlivých sil a zdrojů jejich síly;
 - zhodnocení celkové struktury odvětví.

Metody analýzy odvětví II



- **Porterova analýza pěti konkurenčních sil** hodnotí konkurenční síly v daném odvětví, které ovlivňují dlouhodobou ziskovou přitažlivost konkrétního odvětví. K hodnoceným konkurenčním silám patří (Porter, 1994):
 - **Stávající konkurenti** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
 - **Potenciální konkurenti** – možnost, že vstoupí na trh a ovlivní cenu a nabízené množství daného výrobku/služby.
 - **Dodavatelé** – jejich schopnost ovlivnit cenu a nabízené množství potřebných vstupů.
 - **Kupující** – jejich schopnost ovlivnit cenu a poptávané množství daného výrobku/služby.
 - **Substituty** – cena a nabízené množství výrobků/služeb aspoň částečně schopných nahradit daný výrobek/službu.
- V souvislosti s výraznými změnami v podnikatelském prostředí, dochází k určitým modifikacím tohoto tradičního modelu konkurenčních sil. Například se přidává šestá síla, a to komplementární produkty

Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Metody analýzy odvětví III



- **Atraktivita odvětví** představuje multikriteriální hodnocení daného odvětví na základě vybraných faktorů a jejich váženého hodnocení. Váchal a Váchalová (2001) uvádějí, že těchto faktorů je 15 a hodnotí se pomocí stupnice 1 až 10. Čím je atraktivita vyšší, tak tím větší možnost má podnik uplatnit své zdroje a schopnosti. Různí autoři zahrnují do faktorů hodnotících atraktivitu odvětví různé prvky.
- **Faktory atraktivity dle Shrivastava (1994)** – faktory trhu (velikost trhu, velikost klíčových segmentů, roční míra růstu, různorodost trhu, citlivost na cenu a vnější faktory, cykličnost a sezónnost), faktory konkurence (míra a typ konkurence, vstupy a výstupy, změny podílů, substituce novou technologií, míra a typy integrace, způsob oceňování výrobků), finanční a ekonomické faktory (marže, faktory finanční páky, bariéry vstupu a výstupu, využití kapacity), technologické faktory (dospělost a nestálost, komplexnost, diferenciacce, patenty a autorská práva, potřebná technologie výroby), socio-politické faktory prostředí (společenské postoje a trendy, zákony a vládní regulace, vliv zájmových skupin a vládních představitelů, lidský faktor).

Metody analýzy odvětví IV



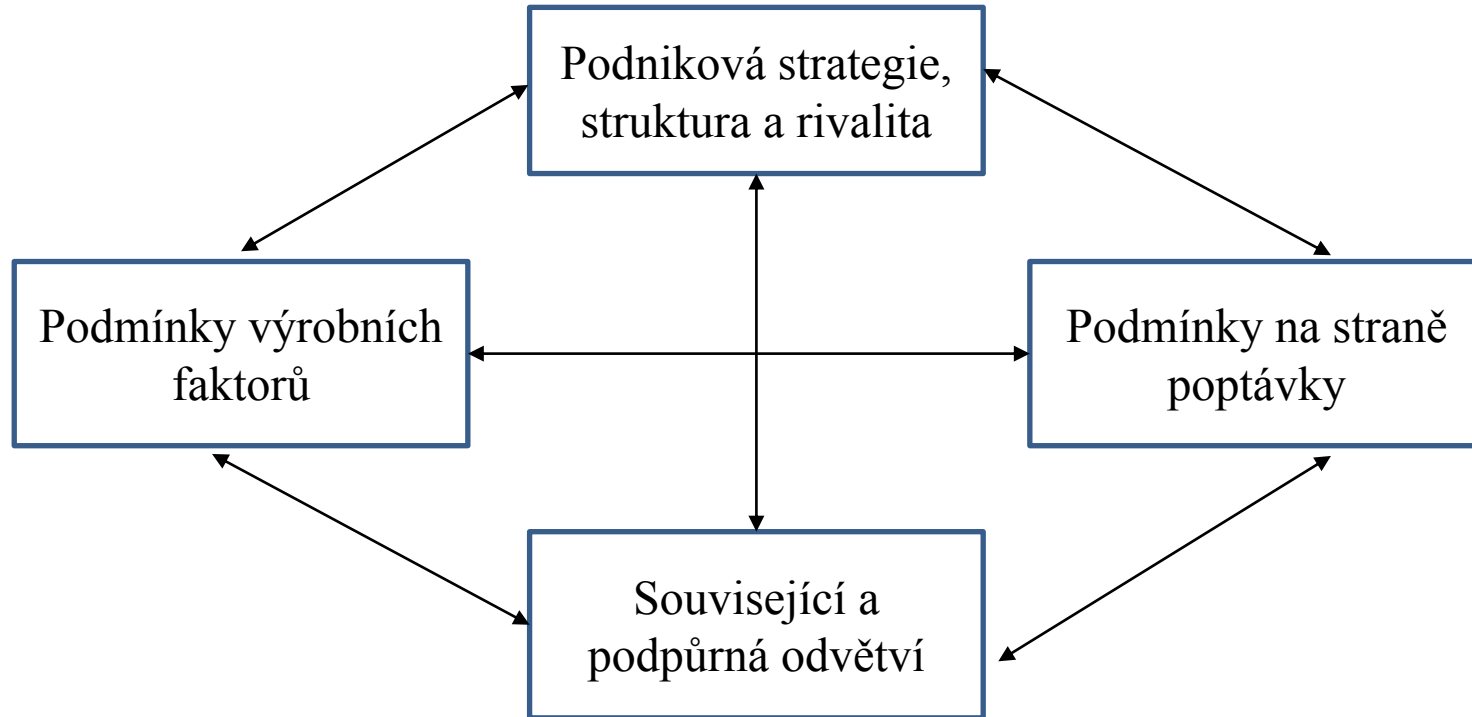
- ***Faktory atraktivity dle Sedláčkové (2000)*** – velikost trhu, růstový potenciál, etapa životního cyklu, struktura odvětví, vliv hybných změnotvorných sil, pravděpodobnost vstupu nebo odchodu velkého podniku, nároky na kapitál, stabilita poptávky, technologická úroveň a inovace, nákladové podmínky, intenzita konkurenčního boje v odvětví, legislativní, politické a jiné regulace odvětví.
- ***Faktory atraktivity dle Tiché a Hrona (2003)*** – růstový potenciál, diversita trhu, ziskovost, exponovanost, koncentrace, odbyt, specializace, značka, distribuce, cenová politika, nákladová pozice, služby, technologie, integrace, možnost vstupu a výstupu.
- ***Faktory atraktivity dle Kováře*** – velikost trhu, trendy růstu trhu (politické, ekonomické, sociální a technické), ziskovost trhu (nedostatek kupní síly, nedostatečná síla dodavatelů, intenzita vnitřní rivality), zranitelnost trhu (hrozba nových vstupů, dostupnost efektivních substitučních výrobků).

Metody analýzy odvětví V



- *Faktory atraktivity dle Portera* – zisky převyšující náklady na vstup, příležitost růstu, překážky vstupu do odvětví, investiční náklady nezbytné pro zapojení se do nového podnikání, dodatečné investice na překonání dalších překážek vstupu, očekávané náklady způsobené odvetou členů odvětví vůči vstupu, očekávané hotovostní toky spojené s přítomností v odvětví, možnost pro nový podnik si v odvětví vytvořit dlouhodobě obranyschopnou pozici atd.
- K hodnocení úrovně a vyspělosti odvětví se používá metoda Michaela E. Portera nazývaná jako tzv. **Porterův diamant**. Porterův diamant vymezuje čtyři základní skupiny faktorů:
 - Podmínky výrobních faktorů (faktor podmínek);
 - Podmínky na straně poptávky (poptávkové podmínky);
 - Související a podpůrná odvětví (příbuzné a podpůrné odvětví);
 - Podniková strategie, struktura a rivalita v odvětví.
- Někteří autoři, jako třeba Kotabe a Helsen (2014), přidávají k těmto základním faktorům ještě jeden faktor, a to faktor světové ekonomiky.

Porterův diamant



- Pro analýzu trhu je potřeba si vymežit základní pojmy související s měřením trhu:
 - **Potenciál trhu** je horní limit poptávky uspokojitelné všemi dodavateli na určitém trhu. Tržní potenciál představuje maximum možných nákupů produktů, skupin produktů nebo služeb jako celek během určitého období, zpravidla kalendářního roku.
 - **Velikost trhu** představuje úroveň poptávaného množství uspokojeného všemi dodavateli na určitém trhu během určitého období. Velikost trhu také nazývaná tržní kapacita a je to celková hodnota všech skutečně realizovaných nákupů zákazníky za určité časové období.
 - **Tržní podíl** je úroveň poptávky uspokojené jedním dodavatelem v určitém časovém období. Tržní podíl představuje celkovou hodnotu všech skutečně realizovaných nákupů produktů od jedné společnosti za určité časové období. Tržní podíl se uvádí absolutně nebo relativně vzhledem ke konkurenci.

- Pokud chápeme trh jako určitou skupinu zákazníků, pak **analýza zákazníků** slouží k identifikaci zákazníků, kteří přicházejí v úvahu v souvislosti s konkrétní tržní nabídkou, můžeme trh rozdělit (Kotler 2001):
 - *Tržní potenciál*, který je tvořen souborem potenciálních zákazníků projevující zájem o konkrétní tržní nabídku
 - *Disponibilní trh*, který je tvořen potenciálními zákazníky, kteří mají dostatek peněžních prostředků a nabízený produkt je pro ně dostupný.
 - *Kompetenční disponibilní trh*, který je tvořen potenciálními zákazníky s dostatkem peněžních prostředků, kteří jsou kompetentní výrobek používat.
 - *Obsluhovaný (cílový) trh* je tou částí kompetenčního trhu, o kterou se rozhodl podnik usilovat.
 - *Proniknutý trh* tvoří zákazníci, kteří si již zakoupili produkt konkrétního podniku.

- Výzkum trhu představuje specifikaci, shromažďování, analýzu a interpretaci informací sloužící jako podklad pro rozhodování manažera.
- Výzkum trhu je částí podnikového informačního systému, který je tvořen: interním informačním systémem, externím zpravodajským systémem, výzkumným systémem, systémem na podporu rozhodování.
- **Proces výzkumu trhu** představuje postupné kroky vedoucí od přípravy výzkumu směřující ke skutečné realizaci výzkumu. Přestože se každý výzkum a jeho průběh vyznačuje zvláštnostmi a odlišnostmi, můžeme jej rozdělit do třech základních fází:
 - fáze přípravná – stanovení cíle výzkumu, specifikace výzkumného problému, návržení plánu výzkumu;
 - fáze realizační – sběr informací, analýza dat, přeměna datové struktury do informace;
 - fáze prezentační – písemná a ústní prezentace výsledků výzkumu.

Strategické mapy



- Strategické mapy jsou vytvářeny na základě zkoumání odlišností podniků v daném odvětví.
- Mají smysl zejména v těch odvětvích, ve kterých existuje více skupin konkurentů lišících se různými charakteristikami a mající významné postavení na trhu.
- Tyto skupiny podniků jsou poté podle vybraných charakteristik znázorněny na mapě o dvou proměnných. Tím se vytvoří na celkovém trhu jakési strategické oblasti, prostory, strategické skupiny konkurentů. Přičemž velikost jednotlivých kružnic označuje podíl strategické skupiny na celkovém trhu.
- Strategické mapy jsou významným, užitečným a jednoduchým nástrojem analýzy odvětví. Umožňují lépe poznat charakter odvětvové konkurence a provést změnu odvětví nebo strategické skupiny zákazníků.

Analýza globalizačních trendů



- **Analýza globalizačních trendů** sleduje především:
 - nákladovost (náklady na vývoj a zavádění technologií, dopravu a zdroje),
 - zákazníky (jejich požadavky a možnost uplatnění jednotných forem marketingu),
 - národní specifika (podpora podnikání a protekce státu, uplatňování technických standardů, institucionální normy, celní bariéry)
 - konkurenci (projevy globální konkurence v její „super“ a „hyper“ podobě).
- Tato metoda často bývá označovaná jako **metoda „4C“** neboť je tvořena slovy
 - CUSTOMER (zákazník),
 - COUNTRY (národní specifika),
 - COMPETITION (konkurence)
 - COST (náklady).
- Výsledkem této analýzy by mělo být navržení země, do které podnik umístí svůj závod, na kolika trzích bude podnik své produkty nabízet apod.

Analýza strategické mezery



- V průběhu využívání strategie lze konstatovat, že dochází k propadu nebo naopak k propadu plnění stanovených úkolů, což vytváří určitý rozdíl mezi plánem a skutečností. Tyto možné změny jsou způsobeny jak vnitřními tak vnějšími poměry, které je nutno urychleně odstranit.
- Příčiny vzniku odchylky od plánu v negativním směru jsou často způsobeny působením těchto jevů:
 - Nečekaným vývojem okolí podniku.
 - Sílicím vlivem konkurence a jejími nečekanými aktivitami.
 - Změnou hodnot zákaznického segmentu.
 - Nevhodným výběrem zaměstnanců a jejich nesprávným vedením.
 - Požadavky vlivné zájmové skupiny.
 - Nesprávně zpracovaným plánem podnikových aktivit.
 - Nevhodnou realizací dílčích strategických opatření.