

NÁSTROJE ANALÝZY PROSTŘEDÍ

Strategický management organizace

- vymezení poslání, vize a cílů organizace
 - poslání organizace by mělo vyjádřit její podstatu – co a jak chce dělat, jaký tomu připisuje smysl, o co jí jde
 - vize by měla informovat o tom, kam chce organizace dospět, čeho chce dosáhnout
 - stanovení cílů organizace musí být zcela přesné a konkrétní
 - cíle určují činnost organizace v daném prostředí

Strategický management organizace

- cíle mají odpovídají metodice SMART
 - S - Specific – specifické, konkrétní cíle
 - M - Measurable – měřitelné cíle
 - A - Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné
 - R - Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)
 - T - Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné

Strategický management organizace

- každý cíl má být jednoznačně deklarován a kvantifikován s vymezením časového horizontu (období) pro jeho dosažení
- různé cíle musí být navzájem sladěny a nesmí se navzájem vylučovat
- cíle je třeba vytýčit hierarchicky, a pokud je to možné, mají být cíle nižší úrovně (dílčí) odvozeny od cílů vyšších
- cíle musí být reálné a dosažitelné, zároveň však musí být i dostatečně mobilizující, a to tak, aby všechny zaměstnance maximálně stimulovaly
- konečnou podobou cílů jsou rozepsané úkoly, u nichž jsou přesně uvedené termíny, do kdy mají být splněny včetně jmen odpovědných pracovníků

Situační analýza

- poslání, vize a především cíle na sebe vážou výběr strategií vedoucích k jejich
- nástrojem posouzení je situační analýza
 - její podstatou je identifikace, analýza a ohodnocení všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu strategií organizace

Situační analýza

- je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém se organizace pohybuje, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí organizace (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat a financovat programy

Situační analýza

- organizace nejprve musí důkladně poznat realitu, aby rozhodování o budoucím směřování nebylo založeno pouze na dojmech a dohadech
- základní přístup
 - Company (podnik) - analýza vnitřních podmínek organizace, jejích zdrojů a produktů

vnitřní prostředí

- Customers (zákazníci) - analýza trhů, zákaznických segmentů
- Competitors (konkurence) - analýza konkurenčních organizací
- Collaborators (spolupracující firmy, osoby) - analýza osob, se kterými je možné navázat spolupráci

mikroprostředí

- Climate/ Context (makroekonomické faktory vnějšího prostředí) - analýza dalších vnějších podmínek ovlivňujících fungování nebo podnikání

makroprostředí

Situační analýza

- vnitřní prostředí
 - vztahuje se na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány
 - zdroje firmy (materiálové, finanční a lidské): management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita), organizační struktura, kultura firmy, mezilidské vztahy, etika, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.
 - analýza sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy
- každý faktor by měl být ohodnocen z hlediska vlivu na budoucí prosperitu firmy

Situační analýza

- vnitřní prostředí
 - lze využít metodu VRIO
 - je zaměřena na zdroje firmy, které člení na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), finanční (disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, image, znalost trhu)
 - účinnost zdrojů se pak posuzuje podle následujících kritérií
 - hodnotnost (value)
 - vzácnost (rareness)
 - napodobitelnost (imitability)
 - schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (organization)

Situační analýza

- mikroprostředí
 - je prostředí, jehož je organizace „integrální“ součástí – v podstatě jde o komplex daného odvětví
 - toto prostředí (také mikrookolí) zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které organizace svými aktivitami může ovlivnit, ale nejsou její součástí
 - do mikroprostředí lze zařadit
 - partnery (dodavatele, odběratele, finanční instituce, pojišťovny, dopravce atd.)
 - zákazníky
 - konkurenci
 - veřejnost (ovlivňovatele) aj.

Situační analýza

- mikroprostředí
 - dodavatelé
 - jež zajišťují přísun všeho, co je k činnosti organizace zapotřebí (suroviny, polotovary, energie, služby, peněžní prostředky apod.). Důležité je dodržování požadované kvality dodávek, smluvených dodacích termínů a lhůt i potřebného objemu vstupů a dohodnuté ceny. Dodavatelé se snaží vyjednat co nejvyšší ceny dodávky, krátkou záruční lhůtu, ne příliš vysoké požadavky na kvalitu a pokud možno platbu za dodané produkty co nejdříve nebo nejlépe ihned.

Situační analýza

- mikroprostředí
 - zprostředkovatelé
 - ti nejsou nic jiného, než zvláštní kategorií dodavatelů. Řadíme sem obchodní zprostředkovatele, skladovací a přepravní firmy, agentury pojišťovacích, právnických, finančních a mnohých dalších služeb. Speciálním případem jsou dodavatelé služeb potřebných především pro marketingové aktivity (marketingový výzkum, marketingový plán a zejména marketingové komunikace), které je často lépe si zajistit prostřednictvím externích specializovaných firem tzv. outsourcingem.

Situační analýza

- mikroprostředí
 - veřejnost
 - kde k nejdůležitějším skupinám počítáme hromadné sdělovací prostředky (tisk, rozhlas, televize, internetové servery atd.), neziskové organizace (charitativní organizace, nadace, církve apod.), zájmové a nátlakové skupiny (ochránci lidských práv, ochránci práv zvířat, odpůrci globalizace, ekologičtí aktivisté apod.) a zejména místní obyvatelé (lidé žijící v teritoriu, na němž podnik trvale funguje). Všeobecně se síla veřejnosti podceňuje. Přitom mínění veřejnosti může stejně jako zákazníci poškodit, ba přímo zlikvidovat podnik. Každé podnikání totiž zákonitě zhoršuje místním obyvatelům životní podmínky: začíná to výstavbou budov, přes dopravu materiálu a osob až po samotný, často okolí ohrožující provoz firmy. Nejnázorněji je to patrné v případě vojenských i civilních letišť, chemických továren, či jaderných elektráren. Tak se stává, že místní lidé začnou požadovat na svých politických a správních orgánech zastavení činnosti takové organizace.

Situační analýza

- mikroprostředí
 - zákazníci
 - kteří kupují naše produkty. Patří sem zejména drobní spotřebitelé (jednotlivci a domácnosti), organizace (průmyslový trh, odběratelé) nebo vlády (v podobě státních zakázek). I tyto skupiny obyvatel mají své cíle. Při vy-jednávání jsou to především co nejnižší prodejní ceny, vysoká kvalita a co nejdelší záruční doba, dodání produktu ihned, nebo v co nejkratším čase a případně odložení platby (tzv. koupě na splátky).

Situační analýza

- mikroprostředí
 - konkurenti
 - do této skupiny patří všechny subjekty, které na trhu nabízejí stejné, podobné nebo substituční produkty. Jejich cíle jsou mnohdy totožné s cíli naší organizace (co nejvíce prodat, uspokojit zákazníky, udržet se na trhu a mít dobré jméno). Konkurence však může používat podnikatelské praktiky v podobě odstranění konkurenčních firem (například dumpingové ceny, poškozování jména jiné organizace a další „nekalé“ a nezákonné praktiky)

Situační analýza

- makroprostředí
 - prostředí, které je organizací neovlivnitelné a jehož podmínkám musí své vize a cíle přizpůsobit (= vzdálené okolí)
 - modelů existuje mnoho a liší se strukturací a detailem jednotlivých faktorů (PEST, STEP, PESTLEK, SCEPTICAL)
 - aktuálně nejpoužívanějším modelem je PESTLEK
 - politické
 - ekonomické
 - sociální
 - technické a technologické
 - legislativní
 - ekologické
 - kulturní

Situační analýza

- makroprostředí
 - politické prostředí
 - zahrnuje faktory jakými je například politický systém v daném státě, jeho vývoj a stabilita. Rozhodnutí politiků ovlivňují organizace přímo nebo nepřímo a naopak organizace mohou svým tzv. „lobováním“ ovlivnit politické rozhodování. Politické prostředí má několik vrstev, od nejvyšší na úrovni parlamentu, vlády, přes kraje, až po nejnižší – městské, nebo obecní zastupitelstvo.

Situační analýza

- makroprostředí
 - ekonomické prostředí
 - je takové, v němž se můžeme potýkat s vysokou mírou inflace, se zadlužeností, vývojem směnných kurzů, hrozbou recese a důsledků nezaměstnanosti (zejména u mladé generace), s rozdíly mezi rozvinutými (bohatými) státy a zeměmi třetího světa, s energetickými a ropnými krizemi, vývoji na celosvětových trzích a mnoha dalšími faktory z ekonomické oblasti. Patří sem rovněž daňové zatížení subjektů, úroveň mezd a sociální podpory.

Situační analýza

- makroprostředí
 - sociální prostředí
 - se někdy také nazývá jako demografické prostředí, protože zahrnuje především demografické faktory. Organizace čelí závažným jevům, jako jsou celosvětový růst populace, migrace obyvatelstva, vývoj porodnosti, stárnutí obyvatelstva, úmrtnost, úroveň vzdělanosti a změny v rodině, to vše s obzvláště dynamickou proměnou role žen.

Situační analýza

- makroprostředí
 - technologické a technické prostředí
 - charakterizuje stále se zrychlující tempo inovací, zkracování inovačního cyklu a s tím související životnost produktů, ale také dostupnost dopravní infrastruktury (jako jsou přístavy, letiště, železnice, dálnice), technologická úroveň výrobních zařízení a zejména rozvoj informačních a komunikačních technologií. Rozvoj a vývoj nových technologií se neustále zrychluje. Tyto změny však nejsou v každém odvětví stejně rychlé jako v případě informačních technologií, které se mění raketovým tempem.

Situační analýza

- makroprostředí
 - legislativní prostředí
 - zahrnuje zákony, vyhlášky a nařízení (tzn. veškerou platnou legislativu) jak na ochranu investora (podnikatele), tak také na ochranu spotřebitele, činnost vládních institucí (agentur), skupin veřejného zájmu, nevládních organizací a politických stran. Legislativní prostředí je jednak české, ale také mezinárodní, případně na evropské úrovni (jako jsou například nařízení a směrnice EU).

Situační analýza

- makroprostředí
 - ekologické
 - někdy bývá také nazýváno přírodním prostředím
 - zahrnuje klimatické a geografické podmínky, stejně jako otázky surovinového bohatství a ekologické problémy, představované znečištěním vody (toků, jezer i moří), ovzduší (zejména ve spojitosti s ozonovou vrstvou), těžbou surovin a s ní spojenou devastací životního prostředí, rostoucími náklady na energii (výstavba, provoz a hlavně ukončení provozu jaderných elektráren). Ekologie je rovněž spojena s regulací některých aktivit organizací, vyčíslování dopadů externalit, ekologických daní a subvencí. Patří sem také různé certifikace organizací, které se mohou „honosit“ titulem, že jsou ekologické, nebo šetrnější k životnímu prostředí.

Situační analýza

- makroprostředí
 - kulturní prostředí
 - které přes veškerou homogenizaci, jež s sebou přinesly zejména hromadné sdělovací prostředky, si i nadále uchovává řadu tradičních a dodnes silně působících hodnot a místních specifik (jazykových, náboženských), projevujících se v množství odlišných subkultur. Kultura je poplatná dané společnosti, ve které se organizace nachází. Jsou to především odlišnosti místních regionů a krajů.

Situační analýza

- výše uvedené metody jsou metodami popisnými
 - mají informativní charakter
 - jejich význam se pro jednotlivá odvětví zásadně liší
 - jsou podkladem pro porovnávací metody, kterými se generují možné strategie
 - základní a univerzální metodou je SWOT analýza

Situační analýza

- SWOT analýza
 - podstatou je identifikovat klíčové silné (S) a slabé (W) stránky organizace a klíčové příležitosti (O) a hrozby vnějšího prostředí (T)
 - hledají se cesty, jak je možné využít identifikované silné stránky a příležitosti a jak eliminovat zjištěné slabiny a hrozby
 - v praxi existuje celá řada různých metodik, výkladů a způsobů vytváření SWOT analýzy

Situační analýza

- SWOT analýza



<https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

- viz SWOT politiky regionálního rozvoje ČR

Děkujeme za pozornost!!!

Použité zdroje

- BusinessInfo.cz (2009). *Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. Dostupné na <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html> . 16.10.2015
- Foret, M. (2013). Analýza prostředí. In M. Foret al. *Management v regionálním rozvoji*, pp. 43-46. Brno: MENDELU.
- managementmania.com (2015). *SWOT analýza*. Dostupné na <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>. 16.10.2015