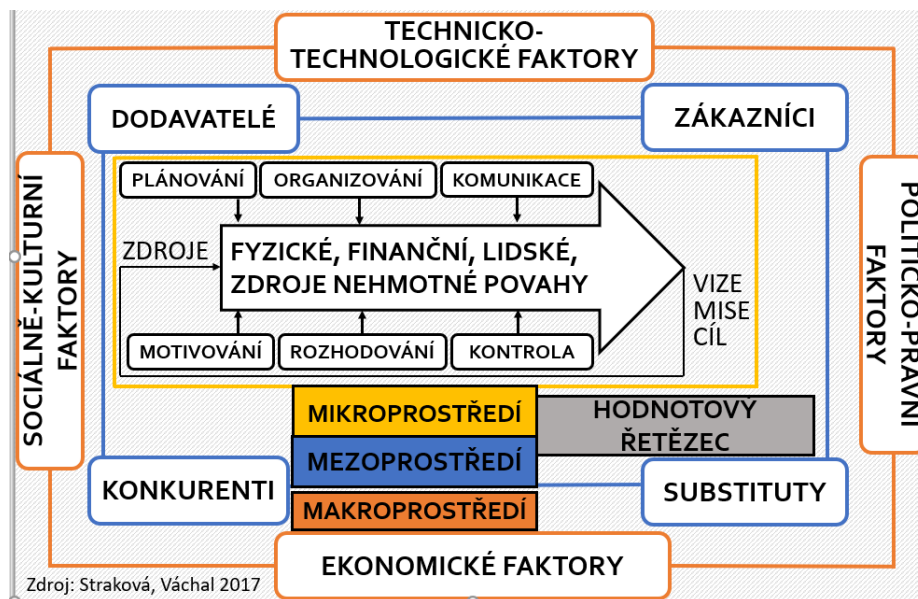


## SZZ Kurz – předmět Strategický management, úroveň Bc. stupeň studia

### 4 Téma – Strategická situační analýza (čas 15 min.)

Strategická situační analýza je komplexní analýzou spočívající v hodnocení jednotlivých složek podnikového prostředí (mikroprostředí, mezoprostředí a obecného makroprostředí) s využitím metod a nástrojů pro jejich hodnocení.



Připomeňme si stručně obsahovou náplň všech základních složek podnikového prostředí. Mikroprostředí zahrnuje čtyři základní kategorie vnitřních zdrojů (zdroje fyzické, finanční, lidské a tzv. zdroje nehmotné povahy), součástí mikroprostředí jsou i manažerské funkce počínaje plánováním, konče kontrolou. Mezoprostředí neboli nejbližší podnikové okolí zahrnuje dodavatele, zákazníky, konkurenty, distributory aj. Obecné makroprostředí je tvořeno faktory z oblasti sociálně-kulturní, technicko-technologické, ekonomické a politicko-právní.

Proč by měl podnik analyzovat své prostředí?

Zejména proto, aby byl schopný čelit vůči konkurenci, aby věděl, jaké jsou jeho podnikatelské možnosti s ohledem na úroveň a kvalitu vnitřních podnikových zdrojů a aby nezapomněl monitorovat i změny v obecném makroprostředí. Predikovat změny je v současné době pro manažery velmi obtížné, současné řízení podniků lze označit za řízení v prostředí chaosu,

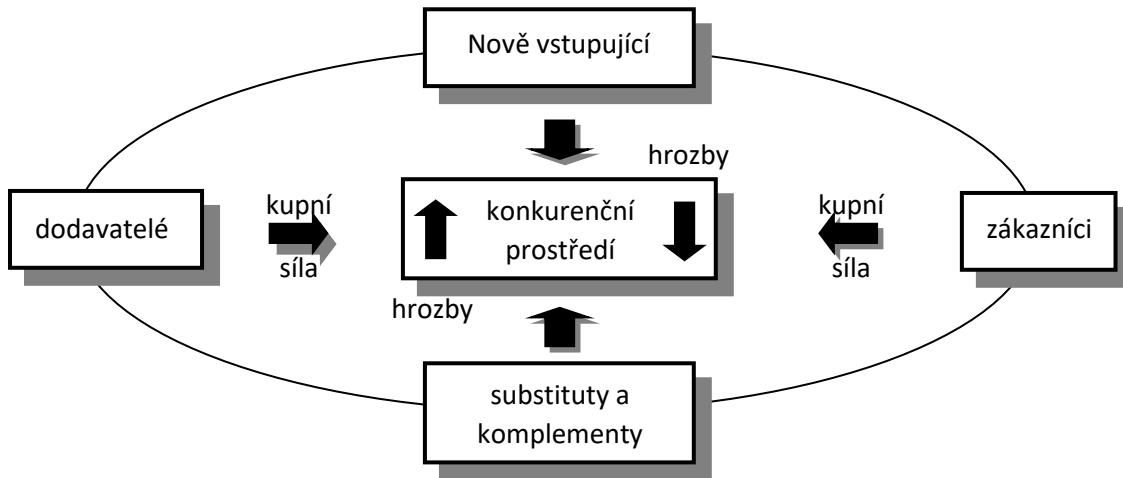
v prostředí plném neočekávaných předem nspecifikovaných jevů a událostí, které mohou ze dne na den ohrozit stabilitu a samotnou existenci podnikatelských subjektů.

Obsahově lze situační analýzu vymezit podle 5C zahrnují analýzu podniku (company), spolupracujících firem a partnerů (collaborators), zákazníků (customers), konkurentů (competitors) a makroekonomických faktorů (climate). V postupně rozšiřujícím se globalizujícím světě byl obsah 5C rozšířen na 7C (country – národní specifika, climate/context – makroekonomické faktory, company – podnik, collaborators – spolupracující firmy a osoby, customers – zákazníci, competitors – konkurenti, cost – náklady).

Strategická situační analýza by podle teoretického výkladu měla sloužit jako podklad pro formulaci podnikové strategie. Problém je ale v tom, že metod pro hodnocení všech třech základních složek podnikového prostředí existuje celá řada. Management podniků většinou nemá čas zabývat se jejich zpracováním, mnohdy ani neexistuje vhodný metodologický rámec, který by toto umožňoval. Které metody by tedy podnik měl využít pro formulaci podnikové strategie? O kterých můžeme s jistotou říci, že nás dovedou k formulaci úspěšné podnikové strategie? Na tyto otázky Vám s jistotou neodpoví žádná odborná ani vědecká publikace. Snad nejvíce se odpovědi na tyto dvě otázky přiblížil výzkum a vědecké studie M. Portera, který při formulaci úspěšné konkurenční strategie doporučuje analyzovat vnitřní strukturu odvětví (Porterův model pěti konkurenčních sil) a hodnotový řetězec, který spolu s tvorbou hodnoty považuje za jádro úspěšné konkurenční strategie. Podnik by ovšem neměl opomenout vnitřní podnikové zdroje, jejichž úroveň a kvalita tvoří výchozí základnu pro konkurenceschopnost a prosperitu podniku a pochopitelně i tvorbu jedinečného hodnotového řetězce podniku. Těmito vhodnými analytickými nástroji jsme pokryli mikro a mezoprostředí. Zbývá nám obecné makroprostředí, o kterém jsme si řekli, že je téměř nemožné predikovat v současné prostředí jakékoliv jevy a události, nicméně je potřebné jeho vývoj monitorovat.

Podívejme se společně blíže na tyto významné analytické nástroje.

Porterův model pěti konkurenčních sil



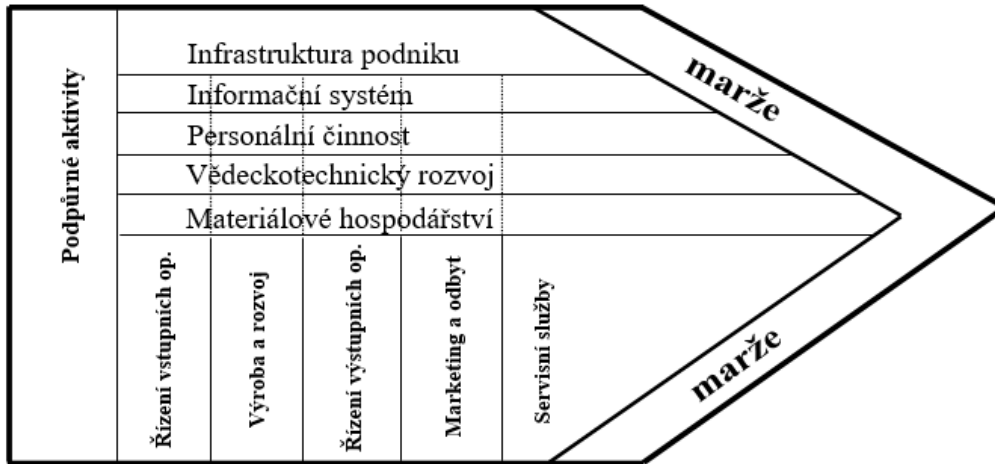
M. Porter uvádí, že smyslem konkurence není porazit soupeře, ale dosáhnout zisku. Podnik v rámci odvětví, kde působí, soupeří o zisky se svými soupeři, zákazníky, dodavateli, s výrobcí, jež produkují substituty a s potenciálními konkurenty. Těchto pět sil určují strukturu odvětví a mají přímý vliv na jeho ziskovost. Analýza pěti sil by měla podnikům odpovědět na otázky: Co se děje v odvětví, kde působí? Co je důležité z hlediska konkurenčního jednání? Čemu by podniky měly věnovat pozornost?

Porter podniky vybízí, aby se stále soustředily na zisk a na jeho dvě části: cenu a náklady. Jak jednotlivé síly ovlivňují ziskovost odvětví?

Větší vyjednávací síla kupujících vždy vytváří větší tlak na snížení cen. Obdobně se chovají substituty a hrozba vstupu nových potenciálních konkurentů. Větší vyjednávací síla dodavatelů ceny naopak zvyšuje. Stávající konkurenti vytváří tlak na snižování cen a růst nákladů.

## Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec podle Portera představuje mocný nástroj, který dovoluje podnik rozložit na strategicky závažné činnosti, jejichž výsledkem jsou vyšší ceny nebo nižší náklady.

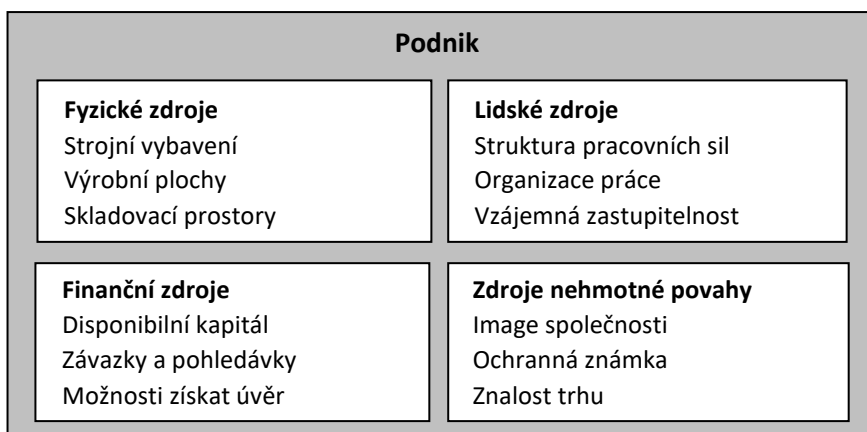


Jak ukazuje obrázek jedná se o souhrn primárních (hodnototvorných) a sekundárních aktivit. Mezi hodnototvorné aktivity patří řízení vstupní logistiky, výroba nebo proces poskytování služeb, výstupní logistika, marketing a prodej a servisní či jiné poprodejní služby. Mezi podpůrné aktivity řadíme nákup, vědeckotechnický rozvoj, řízení lidských zdrojů a podnikovou infrastrukturu.

Hlavním cílem při tvorbě jedinečného hodnotového řetězce podniku je podchytit všechny významné činnosti v procesu vytváření hodnoty. Je důležité si také uvědomit, jak činnosti podniku navazují na činnosti dodavatelů, distributorů a zákazníků, protože to, jak tyto subjekty vykonávají své činnosti, ovlivňuje náklady a cenu podniku a naopak.

## Analýza vnitřních zdrojů

Pro analýzu vnitřních podnikových zdrojů lze využít model VRIO nebo popsat a vyhodnotit úroveň a kvalitu zdrojů fyzických, finančních, lidských a zdrojů nehmotné povahy. První dvě kategorie zdrojů lze označit za zdroje nezbytné, druhé dvě kategorie za zdroje unikátní.



Vyjma zdrojů je potřebné posoudit i schopnosti manažerů.

Vnitřní zdroje, mají-li sloužit jako zdroj konkurenční výhody by měly vykazovat určité vlastnosti, být hodnototvorné (valuable), obtížně dostupné (rareness), nenapodobitelné (imperfectly imitable) a nenahraditelné (non-substitutable). Na základě těchto vlastností byl pro hodnocení vnitřních zdrojů zkonstruován rámec VRIN, později aktualizován na model VRIO, přičemž písmeno O značí organizaci, čímž je vyjádřena schopnost organizace využívat své zdroje.