

Interní podnikatelské prostředí

2. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Interní podnikatelské prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy.
- Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož se týká čistě podniku jako organizace.
- Faktory nebo také síly, které ovlivňují realizaci podnikatelských aktivit a směřují do prostředí podniku, můžeme rozdělit do dvou skupin, a to na faktory strategické a faktory organizační. Všechny tyto faktory jsou plně pod kontrolou podniku a zájmových skupin.
- Samozřejmě, že významným a nepomíjitelným faktorem tohoto prostředí je finanční hospodaření podniku a celková ekonomika podniku. Ale vzhledem k tomu, že těmto stránkám podniku jsou věnovány jiné studijní materiály, které studují tuto problematiku do hloubky, tak se jim v tomto studijní text věnuje pouze okrajově.

Strategické faktory interního podnikatelského prostředí



- Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku.

Strategie

- Strategie podniku představuje způsob naplnění strategických cílů podniku. Strategie předurčuje budoucí činnost podniku, jejíž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů.
- Strategie podniku je základním produktem strategického myšlení i rozhodování a stává se hlavním usměřovatelem všech podnikových aktivit v budoucnu.
- Každá podniková strategie se opírá o tři základní pilíře, které tvoří strategický záměr, analýza podniku i jeho okolí a vlastní implementace (zavedení do reálu) strategie. Jejich spojením pak vzniká jedinečný systém podnikatelského postupu, který je zaměřen do budoucnosti.

Strategické faktory interního podnikatelského prostředí



- Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku.

Strategie

- Strategie podniku se stává výchozím nástrojem procesu naplňování stanoveného poslání firmy, představuje záměrné a aktivní formování cílů činnosti podniku, výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí.
- Strategie je výsledkem komplexního rozhodování managementu. V oblasti strategického plánování podnikatelských aktivit podle Schulze et al. (2009) je cílem podniků, většinou malých a středních podniků, provést rychlé rozhodnutí a rychlou akci s minimálně vydanými zdroji na analýzu tržních podmínek.

Podniková strategie



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podniková strategie představuje unikátní systém zásad řízení, jehož cílem je co nejlepší využití budoucnosti.
- Podniková strategie je otevřeným systémem sladěných záměrů a předpokladů pro dosažení stanoveného cíle. Přitom tento systém musí být schopen současně rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění.
- Strategie se tak stává základní plánovací základnou pro určení strategických cílů, potřeby zdrojů i postupů, které zajistí jejich dosažení. Jelikož budoucnost podniků není dobře známá, musí být podniková strategie dynamická a pružná.
- Zároveň její hlavní tvůrci a uživatelé musí být současně pohotoví i rychlí aby optimálním způsobem využili všechny možnosti, které jim vývoj poskytne v budoucím období.

Typologie strategií I

Podnikové strategie jakéhokoliv typu mohou být různorodého zaměření podle zvolené alternativy. Na základě **charakteru alternativy** lze rozdělit strategie:

- na optimistické
- na pesimistické
- na realistické.

Podle zaměření je možno dělit strategie na strategie:

- ofenzivní (útočné) - jsou růstově orientované a zaměřené na posílení tržního podílu a budoucích zisků;
- defenzivní (obránné);
- strategie soustředěné na udržení stávající pozice – stabilizační;
- strategie kombinované, kdy se kombinuje útok s obranou, případně po určitou dobu se drží dosažená pozice.

Typologie strategií II



Pokud vycházíme z faktu, že strategie je vázaná na určitou organizační jednotku (podnik, instituci), tak lze z praktického hlediska zejména u středních a velkých podniků **rozlišovat následující typy strategií:**

- **Celopodniková strategie (corporate strategy)** – představuje základní, hlavní a završující strategii podniku, která obsahuje nosnou myšlenku podnikání v podobě zaměření podniku a jeho rozhodujícího cíle.
- **Obchodní strategie (business strategy)** – označovaná mnohdy jako „podnikatelská strategie“ nebo „oborová strategie“ představuje strategii zaměřenou na konkrétní oblast podnikání, na konkrétní cíl.
- **Funkční strategie (functional strategy)** – je typ strategie zahrnující aktivity určité oblasti podniku a proto se zde objevuje velmi často označení „dílní strategie“.
- **Speciální strategie** - představují strategie určené pro některé nečekané nebo zvláštní situace jako jsou krize, prosazení značky, zavádění inovace apod.

Požadavky na úspěšnou celopodnikovou strategii



- Nabídka hodnoty pro zákazníka, která zaujme zájemce, odběratele i širokou veřejnost.
- Nabídka zisku, která láká vlastníky, investory, podnikatele k zapojení do podnikových aktivit.
- Nabídka hodnot pro zaměstnance, která vytváří potřebnou motivaci pracovníků.
- Nabídka hodnot pro obchodní partnery, která se může stát základem zájmu jejich top managementu a základem pro budoucí spolupráci.

- Současně podniková strategie musí potlačit všechny zájmy, které nesledují výhradně podnikový prospěch. Zde se jedná o zájmy především jednotlivců, určitých zájmových skupin nebo dokonce o zájmy samostatných částí podniku (závody, divize)

Podmínky pro úspěšnou celopodnikovou strategii



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Vytvořit nepočetný řídicí aparát s využitím jednoduché organizační formy a se snížením počtu řídicích stupňů.
- Důsledně využívat týmové práce v neformálně vedených týmech s výraznou motivací jejich členů pomocí cílových odměn a podporou soutěživosti mezi paralelně pracujícími týmy.
- Vhodným způsobem využít počítačové podpory a vytvořit odpovídající informační systémy.
- Zajistit kombinaci řízení zaměstnanců „s přitaženou a volnou uzdou“ při podpoře a motivaci pro iniciativní, inovační, kreativní podnikatelské myšlení.
- Vytvářet podmínky pro otevřenou komunikaci pracovníků bez ohledu na jejich zařazení a tím zajistit redukci hierarchické nadřazenosti.
- Zvyšovat loajalitu pracovníků odpovídající personální politikou.



Organizační struktura podniku

- Pro úspěšnou implementaci zvolené strategie podniku je potřeba vytvořit odpovídající organizační strukturu a systém řízení.
- Volba adekvátní organizační struktury z velké míry závisí na manažerském stylu práce manažerů, konkrétní situaci v podniku a životním cyklem podnikatelského prostředí podniku a na současném stupni poznání v oblasti řízení podniku.
- Podle Dedouchové (2001) organizační uspořádání musí být navrženo tak, aby činnosti na jednotlivých funkčních úrovních byly řízeny společně a mohlo tak být dosaženo stanovených strategických cílů.

Organizační struktura I



- **Organizační struktura** zobrazuje kompetenční vztahy, vnitropodnikové úvavy a vzájemné vazby a vztahy mezi těmito útvary.
- Základní jednotkou organizační struktury je jednotka organizace práce, která je tvořena určitým počtem pracovníků podřízených jednomu vedoucímu pracovníkovi.
- Organizační struktura je výsledkem manažerské funkce organizování.
- Pro tvorbu organizační struktury je potřeba poznat a pochopit základní technické a technologické vztahy v aktivitách organizace, analyzovat základní prvky, kterými je organizace tvořena.
- Jednotky organizace práce se podle principu hierarchie spojují v organizační jednotky větší, které představují organizační stupně. Organizační stupně představují v organizační struktuře její hierarchické uspořádání.

Organizační struktura II



- Organizační struktura představuje strukturu systému řízení organizace.
- Organizační struktura je relativně stabilní a předurčuje chování určitého systému.
- V organizaci můžeme nalézt formální organizační struktury a neformální organizační struktury.
- **Formální organizační struktury** zabezpečují dělbu práce (diferenciaci), k zajištění vhodného provádění stanovených činností, a celistvé řízení (integraci), vedoucí k dosažení stanovených společných cílů organizační jednotky.
- **Neformální organizační struktury** vytvářejí spontánně na základě sdílených zájmů skupin lidí, jako je osobní přátelství, rodinná spřízněnost, vzájemné sympatie, hmotné zájmy apod.

Organizační struktura III



- Rozeznáváme organizační strukturu procesní a organizační strukturu útvárovou.
- **Struktura procesní** je definována jako soubor činností a vztahů mezi těmito činnostmi. V případě struktury procesní jsou určující procesy a ne útvary. Procesní struktura se znázorňuje pomocí grafu, který se skládá z uzlů a hran.
- **Struktura útvárová** je definována jako soubor pracovních míst a vztahů (mocenských, informačních a hmotně-energetických) mezi těmito pracovními místy. Zobrazením útvárové struktury je organizační schéma. Základním prvkem útvárové struktury je pracovní místo. Seskupením pracovních míst a přidělením příslušného řídicího prvku vzniká pracovní útvar. U útvárové struktury platí princip jednoty vedení, což znamená, že pracovník má vždy jen jednoho nadřízeného, který odpovídá za veškerou činnost daného pracovníka.



Konkurenceschopnost podniku

- Konkurenceschopnost podniku můžeme definovat jako schopnost podniku alespoň si udržet, případně zvyšovat svůj podíl na trhu.
- Se zvýšením konkurenceschopností podniku jsou velmi úzce specifické kompetence, které představují schopnosti podniku nasadit zdroje a vytvářet hodnotu.
- Jde tedy o využití takových dovedností a schopností podniku, které umožňují vytvářet minimálně srovnatelnou ne-li lepší produkci, která bude převyšovat produkci ostatních účastníků na trhu.

Organizační faktory interního podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Organizační faktory jsou úzce spojeny se specifickým charakterem každého podniku. K organizačním faktorům můžeme přiřadit tyto faktory: charakteristika manažerského týmu, zdroje podniku a podniková kultura.

Charakteristika manažerského týmu

- Při realizaci podnikatelských aktivit hrají znalosti manažerů a podnikatelů významnou roli.
- Obtížnost profese manažera vyplývá z mimořádné odpovědnosti a nezbytnosti soustředit veškerou energii do relativně krátkého okamžiku, v němž se projeví profesionalita, kvalita a intenzita přípravy, a to nejen u samotného obchodníka, ale i u všech odborníků, kteří tvoří jeho tým.
- Náročnost profese se projevuje v oblasti nároků kladených na kvalifikaci manažerů, ale také na jejich osobnost.

Organizační faktory interního podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V oblasti kvalifikace jsou klíčové především znalosti komoditní, znalosti ekonomiky a techniky realizace podnikatelských aktivit, jazykové znalosti a základní znalosti práva souvisejícího s podnikatelskými aktivitami.
- Kromě těchto znalostí manažerů vzrůstá v posledních létech význam znalostí o jiných kulturách především v souvislosti s mezinárodními podnikatelskými aktivitami.
- Manažeri potřebují a požadují přesné a spolehlivé znalosti umožňující realizovat jejich vytvořenou strategii. Jak uvádí Bencsik (2014) samotná shromažďování znalostí nestačí, podnik může získat skutečnou konkurenční výhodu prostřednictvím znalostního managementu, který rozvíjí potřebné znalosti na osobní i organizační úrovni.

Organizační faktory interního podnikatelského prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Zdroje podniku

- Zdroje podniku zahrnují jak hmotné tak nehmotná aktiva, která podnik využívá k nalezení příležitostí a implementuje je do své strategie na trhu.
- Hmotné zdroje a kapacita podniku jsou více pozorovatelné a mohou být kvantifikovatelné.
- Hmotné zdroje podniku jsou tvořeny běžnými aktivy a unikátními aktivy. Především unikátní aktiva jsou významná svou schopností vytvářet a podporovat inovativní činnost podniku.
- K hmotným zdrojům a schopnostem patří finanční schopnost podniku (interní zdroje, cizí zdroje pro strategie podniku), fyzická schopnost (stroje a zařízení závody pro operativní aktivity), technologická schopnost (dovednosti, odbornost, patenty, značky, autorská práva k vytváření unikátních produktů a služeb) a organizační schopnost (lidé, struktura, formální kontrolní mechanismy).



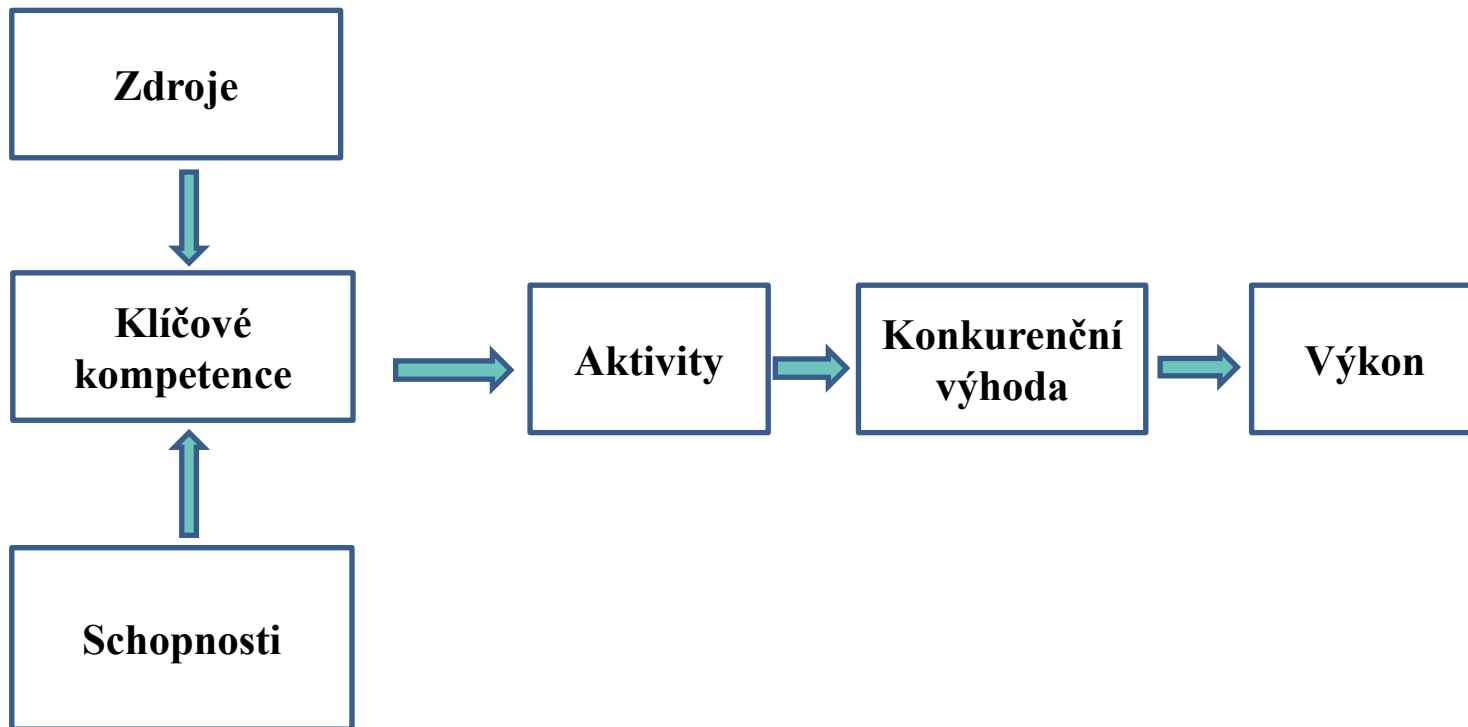
Zdroje podniku

- Nehmotné zdroje a schopnosti jsou méně viditelné a relativně hůře kvantifikovatelné, jako je organizační kultura, sdílení hodnot, leadership a manažerské schopnosti, vize, znalosti, informace, image a reputace podniku a morálka pracovníků, která kriticky ovlivňuje výkonnost podniku.
- K nehmotným zdrojům patří také zakladatel a jeho vize, řízení podniku, vztahové schopnosti, kulturní empatie a tržní inteligence.

Prvky interního prostředí podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **Hmotné zdroje** (viditelné, fyzické atributy)
 - Kapitál
 - Lidé,
 - Budovy, stroje, zařízení...

- **Nehmotné zdroje** (neviditelné, bez fyzických atributů)
 - Podniková kultura
 - Know-how
 - Znalosti
 - Reputace
 - Duševní vlastnictví (patenty, značky, design...)...



Podniková kultura

- Podniková kultura je jedním z významných prvků ovlivňujících celkovou efektivnost podniku.
- Podniková kultura plní v organizaci důležité funkce, čímž současně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace navenek, vůči svému konkurenčnímu prostředí. Podniková kultura nepůsobí izolovaně.
- Podle Lukášové a Nového (2004) působí podniková kultura ve vzájemných vztazích zejména s organizační strategií a organizační strukturou, přičemž právě strategie podniku je považována za faktor rozhodující o úspěchu nebo neúspěchu podnikatelské činnosti.



Podniková kultura

- V průběhu let, kdy byly prováděny rozsáhlé výzkumy, autoři prověřovali především vliv síly podnikové kultury a obsahu podnikové kultury na výkonnost podniku.
- Na základě výsledků těchto výzkumů bylo zjištěno, že na výkonnost podniku působí oba tyto parametry v jejich vzájemné kombinaci.
- Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Management organizace a podniková kultura



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Podniková kultura je jedním z významných prvků ovlivňujících celkovou efektivnost podniku.
- Podniková kultura plní v organizaci důležité funkce, čímž současně ovlivňuje chování lidí uvnitř organizace, ale i chování organizace navenek, vůči svému konkurenčnímu prostředí.
- Podniková kultura nepůsobí izolovaně.
- Podle Lukášové a Nového (2004) působí podniková kultura ve vzájemných vztazích zejména s organizační strategií a organizační strukturou, přičemž právě strategie podniku je považována za faktor rozhodující o úspěchu nebo neúspěchu podnikatelské činnosti.
- Lze tedy říci, že pokud má podniková kultura vhodný obsah, pak silná kultura podporuje výkonnost a konkurenceschopnost podniku.

Vymezení pojmu podniková kultura



- Podle Vysekalové a Mikeše (2009, s. 67) podniková kultura vyjadřuje určitý charakter firmy, celkovou atmosféru, ovzduší, vnitřní život ovlivňující myšlení a chování spolupracovníků firmy.
- „Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování” (Armstrong 2007, s. 257).
- „Organizační kulturu lze chápat jako soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy” (Lukášová a Nový 2004, s. 22).

Funkce podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Základní funkce podnikové kultury:

- vnější – způsob adaptace podniku na okolní podmínky, tvář podniku, její image;
- vnitřní – způsob integrace uvnitř podniku, průbojnost strategie podniku.

Mezi další funkce podnikové kultury patří:

- snižuje konflikty uvnitř podniku;
- snižuje nejistotu zaměstnanců a ovlivňuje pracovní spokojenost a emocionální pohodu;
- je zdrojem motivace;
- je konkurenční výhodou.

Prvky podnikové kultury



- Prvky podnikové kultury jsou pojímány jako „slupky cibule“, přičemž hodnoty se nacházejí uprostřed cibule a nelze je víceméně pozorovat okem, zatímco symboly jsou na povrchu cibule a představují viditelnou část kultury, která je rozpoznatelná pro lidi, kteří danou kulturu sdílejí, jako slova, gestikulace, obrazy, či předměty.
- Za **vnitřní prvky podnikové kultury** jsou považovány symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. K těmto prvkům se dále přidávají další prvky, a to základní předpoklady, normy, postoje a artefakty materiální i nemateriální povahy.
- **Vnější prvky podnikové kultury** tvoří artefakty. Pro jednodušší pochopení jsou artefakty rozděleny na dvě části, kde první část představují nemateriální artefakty a druhou část naopak materiální artefakty.

Interní podnikatelské prostředí

Metody analýzy interního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu
PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ

Metody analýzy interního prostředí



- Cílem analýz interního podnikatelského prostředí je nalezení silných stránek (výhod) a slabých stránek (nevýhod) podniku
- Informačními zdroji k analýze interního prostředí podniku je především informační systém podniku, rozbor a hodnocení podnikových aktivit, šetření v podniku aj.

- Analýza hodnototvorného řetězce
- Metoda 7S
- Metoda 6M
- Metoda VRIO
- Model EFQM a Model CAF
- Finanční analýza
- SWOT analýza
- Produktové analytické metody

Analýza hodnototvorného řetězce podle M. Portera

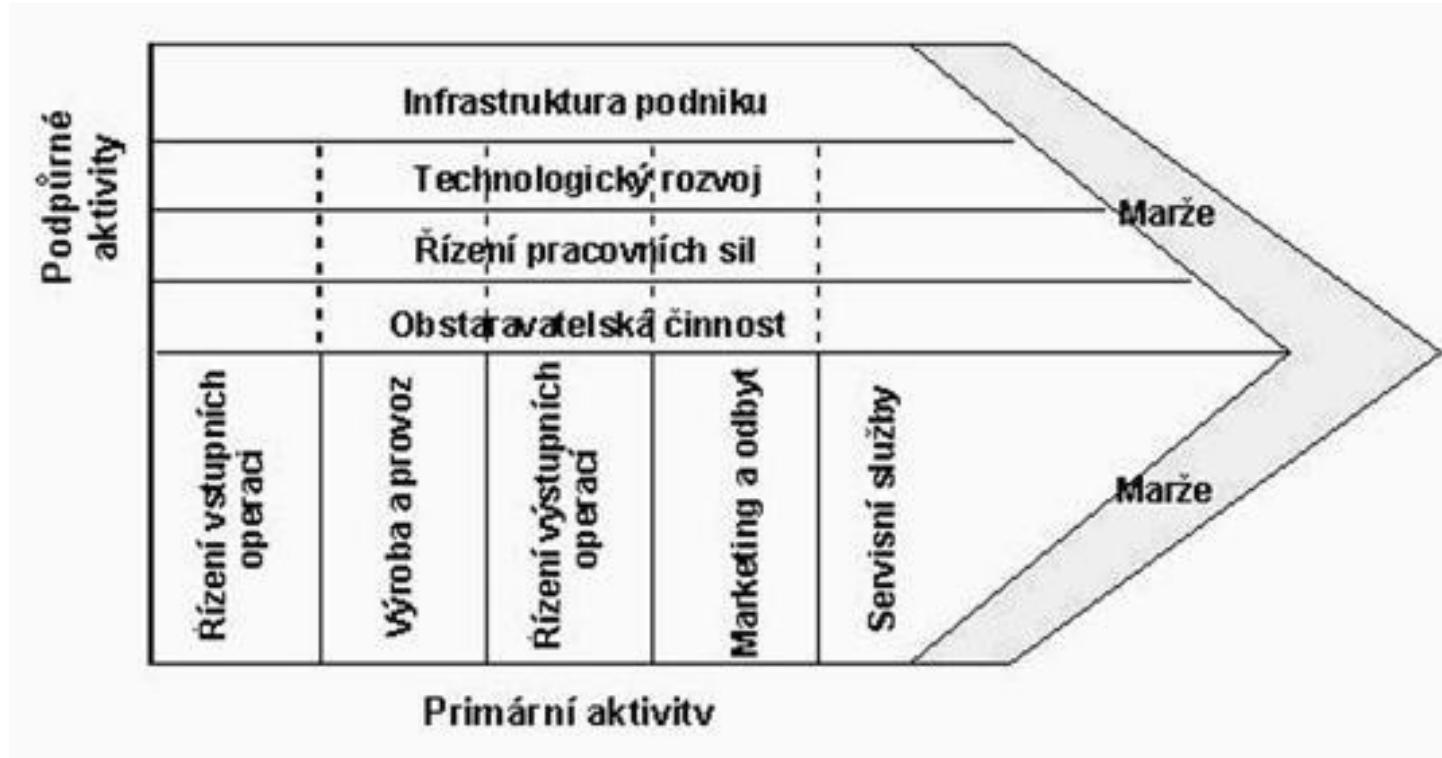


- **Analýza hodnototvorných aktivit podniku** je analýza takových aktivit, které vytvářejí podnikový zisk a mohou se stát specifickou předností podniku – hodnototvorné aktivity.
- Při hodnocení těchto aktivit se podnikové aktivity člení na:
- *hlavní podnikové aktivity*, kam patří všechny aktivity podniku, které vytváří fyzickou podobu produktu (výrobku), podílí se na předání zákazníkovi a zajišťují jeho servis. Jedná se o tyto funkce (aktivity): řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt, servisní služby
- *podpůrné podnikové aktivity*, které zajišťují potřebné vstupy. Jmenovitě se jedná o následující podpůrné aktivity: řízení lidských zdrojů, technologický výzkum a vývoj, nákupní činnost, infrastruktura podniku.
- Při analýze hodnototvorných aktivit podniku se určuje přínos, přidaná hodnota každé podnikové aktivity konkurenčnímu postavení daného podnikatelského subjektu.

Hodnototvorný řetězec M. Portera



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Metoda 7S

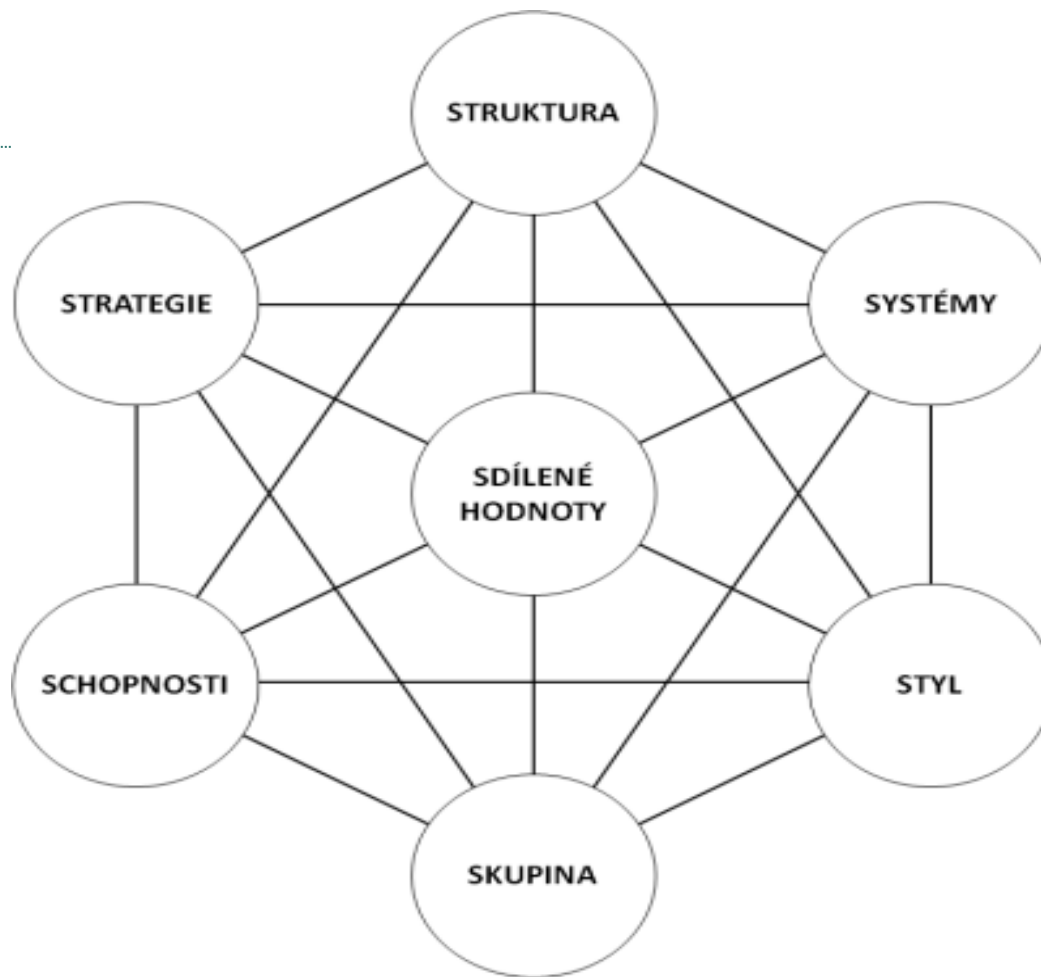


- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
 - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
 - analýza **struktury podniku** (Structure);
 - analýza **systemu řízení** (Systems);
 - analýza **stylu vedení, styl manažerské práce** (Style);
 - analýza **sdílených hodnot** (Shared Values);
 - analýza **dovedností** (Skills);
 - analýza **zaměstnanců** (Staff).
- Faktory můžeme rozdělit na měkké a tvrdé. Mezi **tvrdé S faktory** patří struktura, strategie podniku a systémy řízení. Mezi **měkké S faktory** patří zaměstnanci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty.
- Je potřeba najít jednotlivé vazby a určit, o jaké faktory a vlivy se jedná, následně je pak podle potřeby pozměnit.

Metoda 7S



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



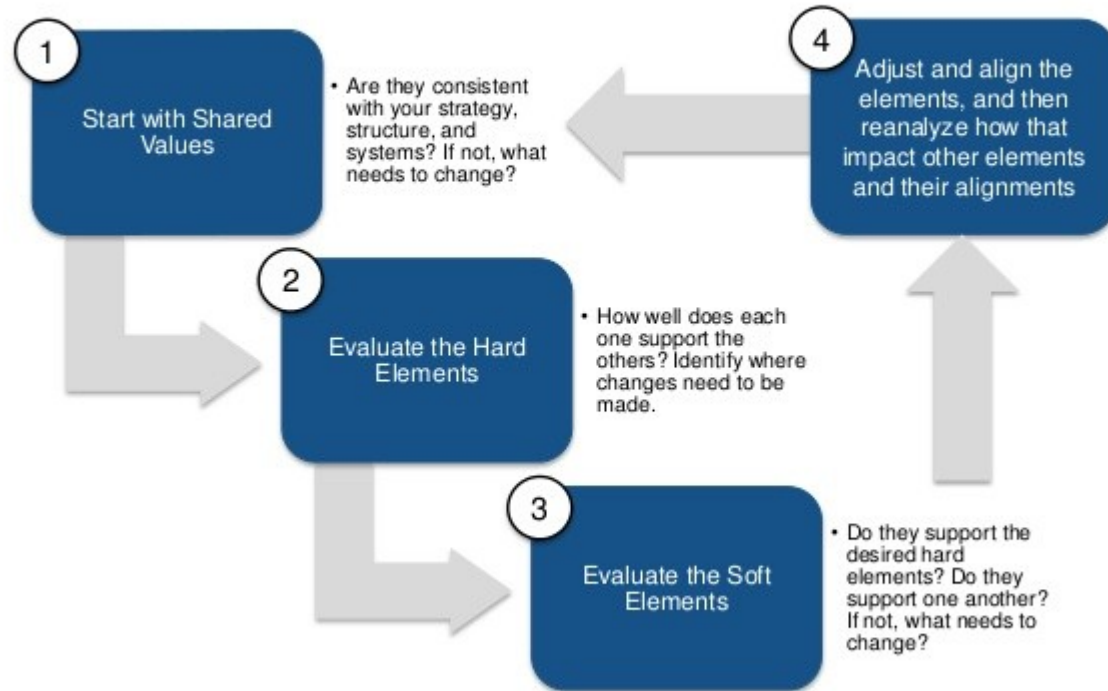
Prostor pro doplňující informace, poznámky

The Vectors of Contention is a useful tool to profile an organization with respect to the 7 factors



Factors	Vectors of Contention	
Strategy	Planned	Opportunistic
Structure	Elitist	Pluralist
Systems	Mandatory	Discretionary
Shared values	Hard minds	Soft hearts
Style	Managerial	Transformational
Skills	Collegiality	Individuality
Staff	Maximize	'Meta-mize'

When conducting a 7-S analysis, it is best to use an iterative approach starting with Shared Values, followed by hard S's and then soft S's



Source: Adapted from Mindtools

Postup:

- Začíná se hodnocením sdílených hodnot: Jsou konzistentní se strukturou, strategií a systémem? Jestliže ne, tak jaké změny je potřeba provést?
- Poté se provádí analýza tvrdých komponentů. Jak dobře podporují ostatní? Jaké změny je vhodné provést?
- Dále, hodnotíme měkké komponenty. Podporují požadované tvrdé komponenty? Podporují se navzájem? Jestliže ne, tak jaké změny je potřeba provést?
- Při nastavování a sladování prvků je nutné použít interaktivní (a často časově náročný) proces provádění úprav a následnou opětovnou analýzu toho, jak to ovlivní ostatní prvky a jejich sladění.

Current Situation (Point A)

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values							
Strategy							
Structure							
Systems							
Style							
Staff							
Skills							

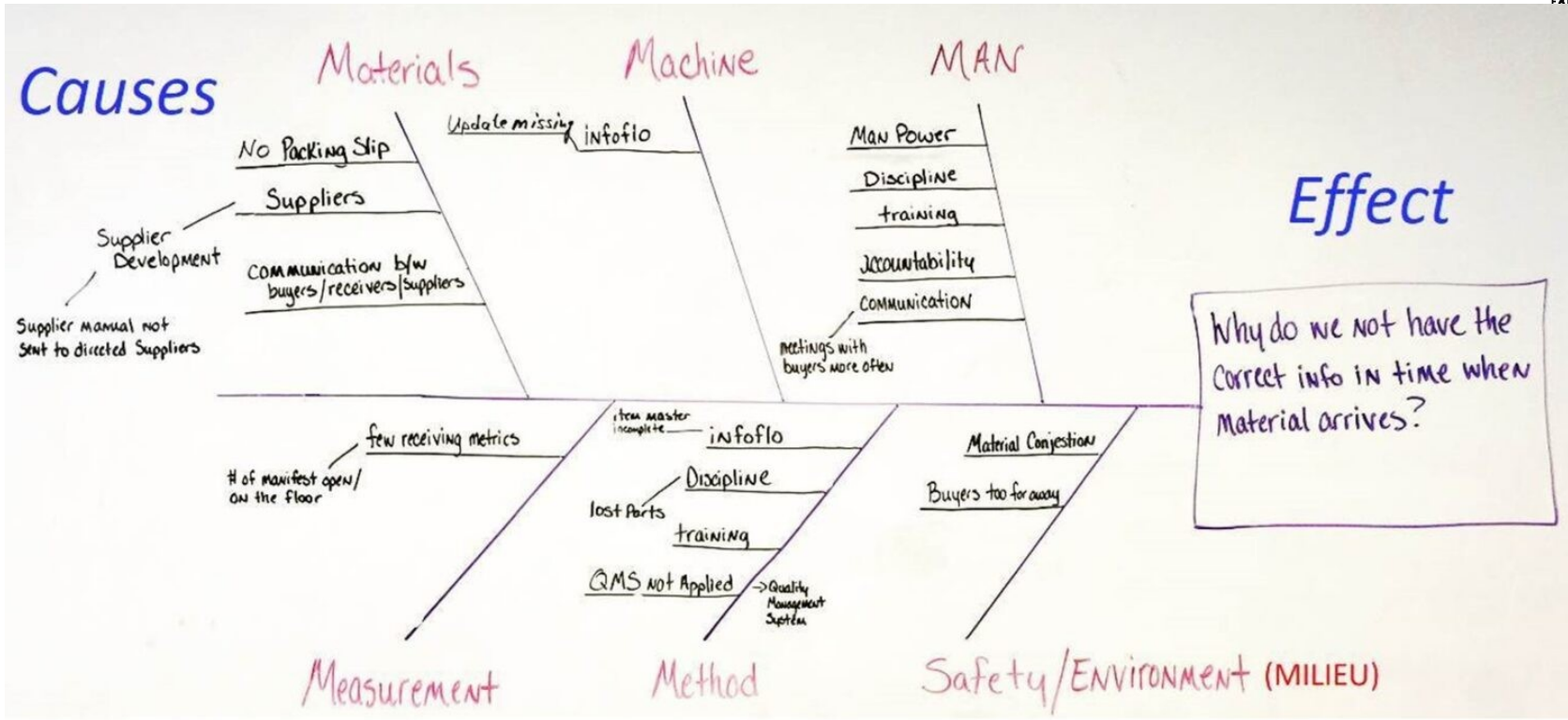
Future Situation (Point B)

	Shared Values	Strategy	Structure	Systems	Style	Staff	Skills
Shared Values							
Strategy							
Structure							
Systems							
Style							
Staff							
Skills							



- Po jednotlivých oblastech podnikových aktivit analyzuje vnitřní podmínky v podniku **metoda „6M“**, která má název odvozený od šesti slov začínajících v angličtině na „M“. Jedná se o následující složky analýzy:
- **Management** – analýza jednotlivých aktivit řízení podniku;
- **Machines** – analýzy technického vybavení podniku a využívaných technologií;
- **Men** – rozbor zaměstnaneckého obsazení podniku kvantitativně i kvalitativně;
- **Market** – analýza uplatnění produktů na trhu a zjištění jejich konkurenceschopnosti;
- **Materials** – zhodnocení surovinových vstupů, jejich kvality a nahraditelnosti;
- **Money** – analýza všech oblastí finančního hospodaření včetně návratnosti investic.

Metoda 6M



Metoda 6M



Table A

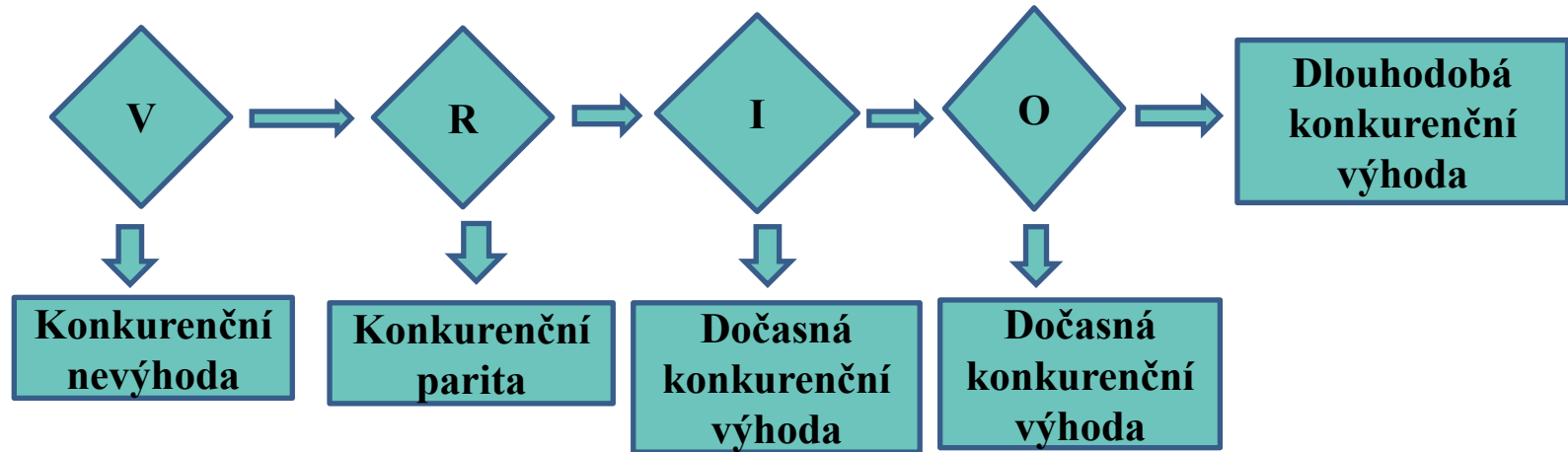
"M"-Characteristic	Description	Insights
Manpower	The operational and / or functional labor of people engaged in delivery a product and / or service.	This is an exceedingly rare "cause". Lean posits that "all labor is righteous labor". If "manpower" is identified as a cause resulting in an undesirable effect, it's more likely to be a factor of another of the 6M.
Method	Production processes and their applicable / contributing service delivery processes.	There are frequently processes found to have too many steps, too many signoffs, and integral activities that don't create value and for which a customer wouldn't pay known to be included.
Machine	Facilities, systems, tools and equipment employed for production.	Machines, tools and facilities with their underlying support systems are frequently mismanaged to achieve excellence or, due to technical misalignment, are simply incapable of delivering the intended output.
Material	Raw materials, components and consumables used to satisfy production and / or service delivery.	Materials, components and consumables are often incorrectly specified, mislabeled, stored improperly to conserve physical properties, are out of date, or otherwise could be organized and managed better.
Milieu	Environmental (ex: weather); "mother nature" (floods, earthquake, etc.); uncontrollable and / or unpredictable events.	Many predictable environmental factors can be considered and managed. There are rare, unavoidable causes of non-compliance beyond the influence of a production enterprise; ex.: tidal or seismic events.
Measurement	Inspection and other physical measurements (distance, volume, temperature, pressure, etc.) whether manual or automatic.	Sometimes, "measurement" can be inconsistent or incapable. As such, it's difficult to draw robust conclusions nor use the data to draw repeatable conclusions that intelligently inform business decisions.

Metoda VRIO



- Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.
- Pomocí metody VRIO se posuzují tyto zdroje:
 - Lidské zdroje
 - Finanční zdroje
 - Hmotné zdroje
 - Nehmotné zdroje
- Jednotlivé zdroje jsou posuzovány z hlediska:
 - **V**alues – hodnota zdroje
 - **R**areness – vzácnost zdroje
 - **C**ostly to **I**mitate – napodobitelnost zdroje
 - **O**rganization – schopnost organizovat zdroj

Aplikace metody VRIO



Model EFQM



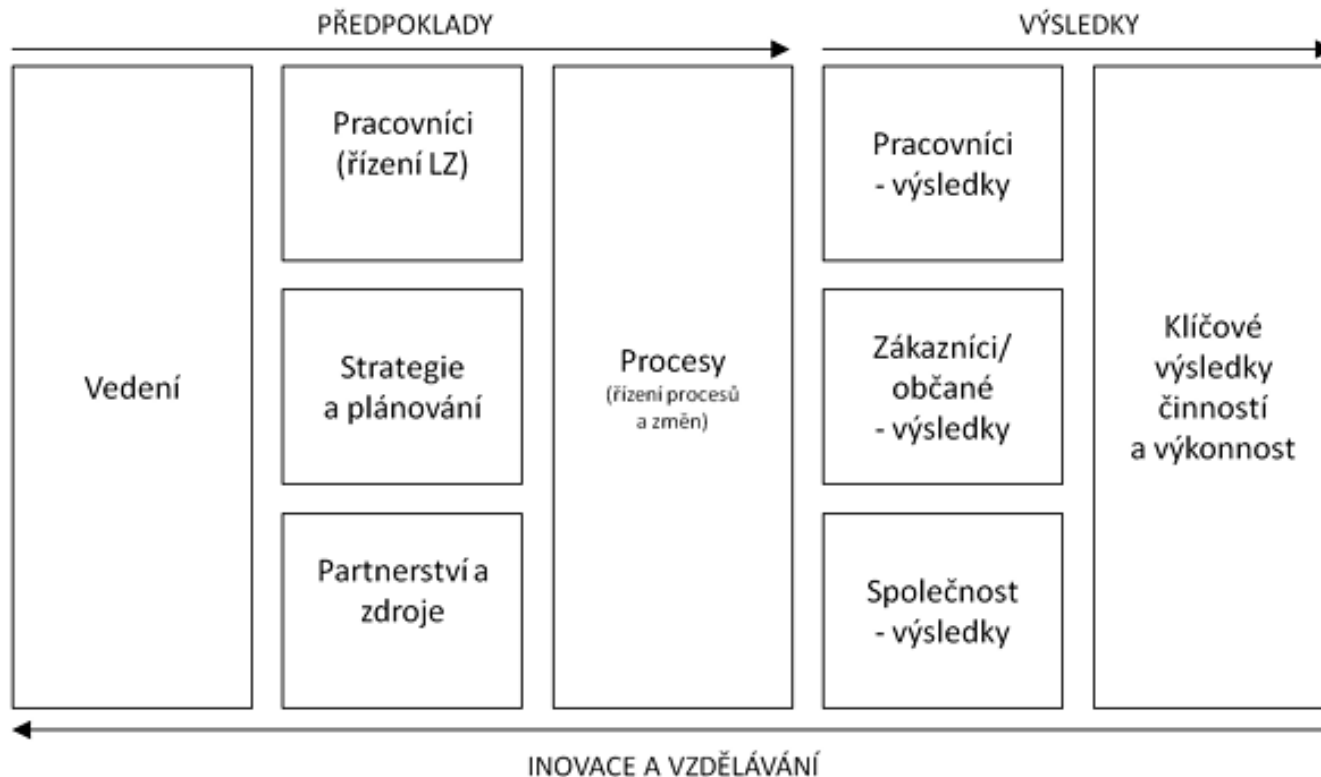
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- EFQM Model Excellence – sebehodnocení výkonnosti organizace na základě devíti kritérií.
- Účel modelu:
 - Sebehodnocení – určení silných stránek – zlepšování
 - Hledání směrů dalšího rozvoje a zdokonalování
 - Oceňování podniků – Evropská cena za jakost
 - Posuzování vývoje v čase
- Kritéria:
 - Vedení
 - Strategie a plánování
 - Zaměstnanci
 - Partnerství a zdroje
 - Výsledky zákazníci
 - Výsledky zaměstnanci
 - Výsledky společnost
 - Klíčové výsledky výkonnosti

Model EFQM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- CAF společný hodnotící rámec – zjednodušená verze EFQM určená pro organizace veřejného sektoru.
- Cíle modelu:
 - Seznámit veřejnou správu s principy TQM
 - Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru
 - Působit jako most pro různé modely řízení kvality
 - Usnadnit srovnání

- Velmi významná z pohledu interní analýzy je **finanční analýza**. Finanční analýza slouží k:
 - Rozhodování managementu
 - Spojení s účetnictvím a finančním řízením podniku
 - Poznat finanční zdraví podniku
 - Identifikace slabin vedoucích k možným problémům
 - Komplexní posouzení majtkové a finanční situace podniku
 - Zhodnocení finanční situace podniku
- **Finanční analýza** kde sledujeme především následující základní oblasti:
 - **oblast finanční stability** - (ukazatelé zadluženosti a dluhové schopnosti podniku);
 - **oblast rentability** – získání informovanosti o vývoji ziskovosti podniku;
 - **oblast řízení aktiv** – poskytnutí přehledu o efektivnosti hospodaření podniku se svými aktivy;
 - **oblast tržní hodnoty podniku** – přehled o tržním ocenění podniku a jeho vývoji.

- **Elementární metody FA**
 - *Analýza absolutních ukazatelů* – horizontální analýza, vertikální analýza
 - *Analýza poměrových ukazatelů* – rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity

- **Analýza soustavy ukazatelů**
 - *Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů* – Du Pont pyramidový rozklad
 - *Bankrotní (predikční) modely* – Altamonovo Z-skóre, Tafflerův model, model IN Index důvěryhodnosti, Beermanova diskriminační funkce
 - *Bonitní (diagnostické) modely* – Tamariho model, Kralickův Quicktest

SWOT analýza



SWOT analýza představuje univerzální analytickou metodu, která sleduje:

- silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů
- charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Základní filosofická myšlenka této metody je v tom, že všechny jevy a procesy ovlivňující podnik mohou působit jak pozitivně (posun žádoucím směrem) tak negativně (oddálení od směru, kterým lze dosáhnout cíle).
- Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky **uvnitř**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí **vně**, v okolí podniku.
- Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století.

Produktové (portfoliové) analytické metody



- Produktové (portfoliové) metody slouží k hodnocení portfolia nabízených produktů, značek, produktových řad apod.
- Cílem těchto metod je zhodnocení jednotlivých produktů z pohledu finančního a investičního a rozhodnutí o budoucích investicích/neinvesticích do jednotlivých produktů nebo značek.

K produktovým (portfoliovým) metodám bývají zařazovány nejčastěji tyto metody:

- Druckerova klasifikace produktů
- ABC analýza
- BCG matice
- GE matice

Druckerova klasifikace produktů



Produkty snadno hodnotitelné

- Dnešní živitelé mají nejvýznamnější podíl na produkci a zajišťují většinu podnikového zisku, nacházejí se v etapě zralosti.
- Zítřejší živitelé jsou už v současné době úspěšné, ale ještě nedosáhli hlavního růstu.
- Výnosné speciality jsou produkty s úzkým zaměřením přinášejícím vysoký zisk.
- Vývojové produkty jsou produkty v etapě vývoje nebo zavádění.
- Nezdary jsou produkty, o které nemá trh zájem.

Problémové produkty

- Včerejší živitelé jsou produkty s vysokým podílem na trhu a s malým přínosem zisku, náklady na jejich udržení jsou vysoké.
- Produkty vyžadující rekonstrukci jsou zajímavé produkty s určitým nedostatkem.
- Přespecializovaný produkt je produkt uspokojující speciální potřeby zvláštních zákazníků.
- Neoprávněná specialita je specialita, o kterou nikdo nemá zájem a zákazník nechce za ni platit.
- Ego – investice jsou vedením prosazené produkty, které nebyly úspěšné.
- Popelky jsou produkty, které mohou na trhu uspět, ale nedostaly příležitost se uplatnit

ABC analýza



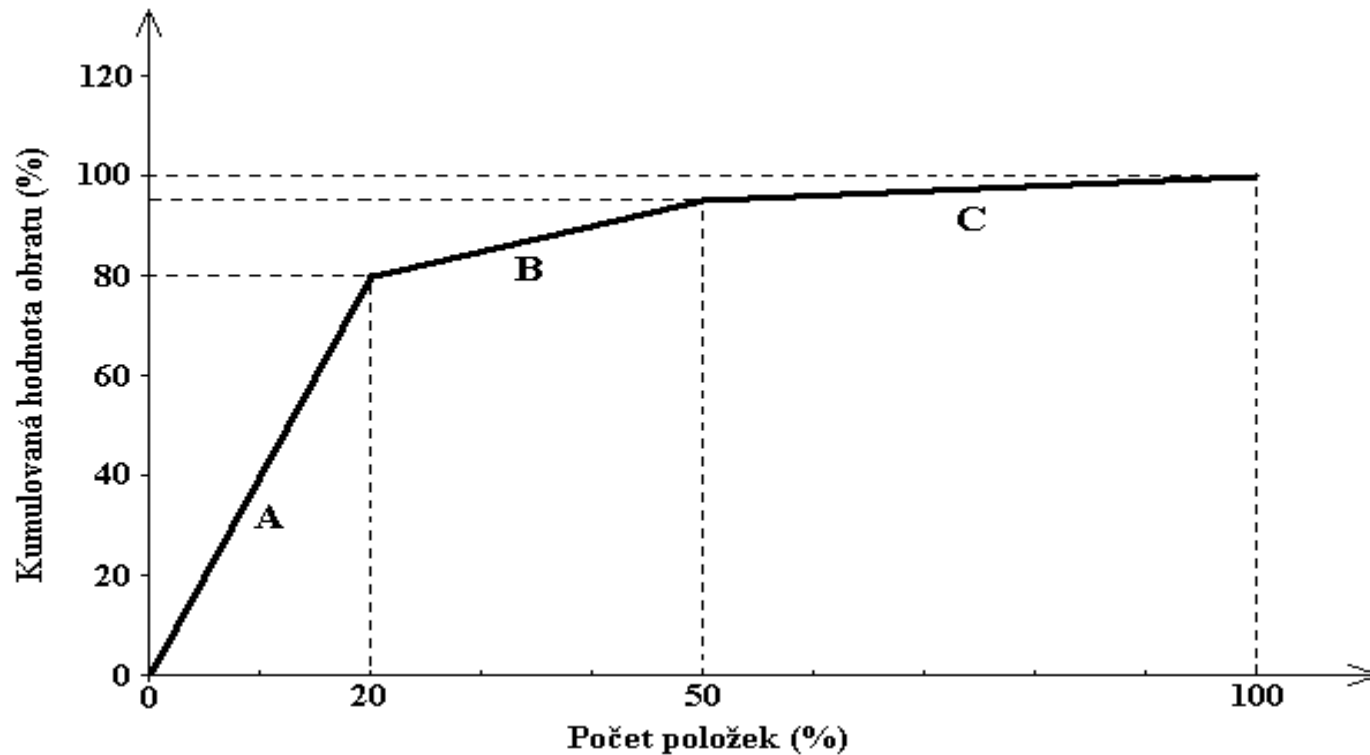
ABC analýza (nebo také P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Parettova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

- Produkty typu A – produkty velmi důležité, tvoří asi 15% sortimentu a podílejí se na zisku až 80%
- Produkty typu B – produkty důležité, tvoří asi 20% sortimentu a podílejí se na zisku 20%
- Produkty typu C – produkt méně důležité, tvoří asi 70% sortimentu a podílejí se na zisku asi 15 %.

ABC analýza

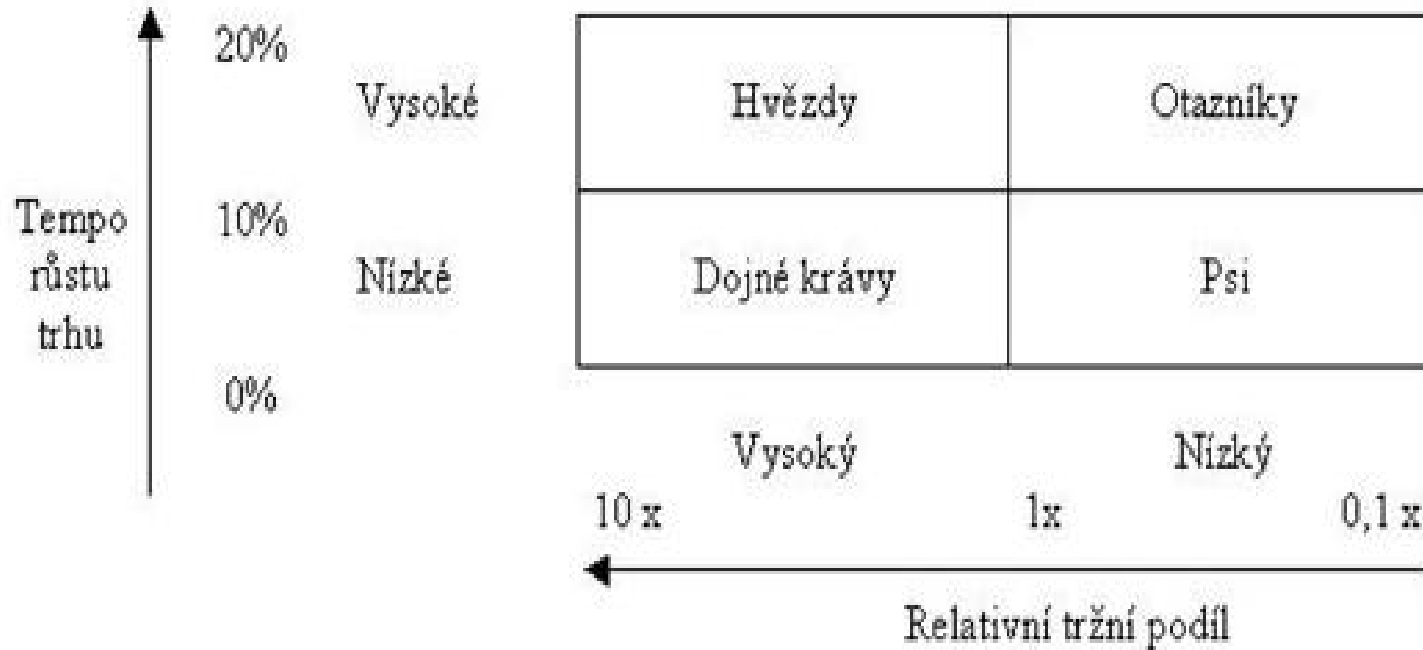


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **BCG matice** (matice společnosti Boston Consulting Group) rozděluje produkty do čtyř základních kategorií na základě:
 - *relativního podílu na trhu* (udává poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranice mezi nízkým a vysokým podílem je 1)
 - *tempa růstu trhu* (měří v ročních přírůstcích tržby z prodeje daného produktu, hranice mezi nízkým a vysokým tempem je 10%)
- Matice podává přehled o prodejnosti produktů, úspěšnosti jednotlivých závodů – divizí nebo o podnikatelské vhodnosti jednotlivých územních celků (regionů, států). Lze rozhodnout o jejich osudu, neboť z jejich postavení (názu) je zřejmé, které lze vyřadit a které produkty, závody, územní celky je možné podržet v portfoliu, případně je rozvíjet.
- Tento model se používá pro dlouhodobé plánování investiční činnosti na 5 a více let s cílem optimalizace tvorby zisku ze sortimentu jako celku

BCG matice



BCG matice – typy produktů



- **Dojné krávy** jsou takové produkty, podnikové divize nebo územní celky, které mají vysoký podíl na pomalu rostoucích trzích a produkují stálý hotovostní tok.
- **Hvězdy** - mají vysoký relativní podíl na rychle rostoucích trzích, ale vyžadují stálou finanční dotaci, aby získaly silnou pozici na trhu. Tím by bylo dosaženo možnosti v budoucnu mít vysoké zisky.
- **Otazníky** (někdy označované jako **divoké kočky**) jsou charakteristické nízkým relativním uplatněním na rychle rostoucím trhu (nebo v rámci zisku podniku) a vyžadují pro svůj růst stálou finanční dotaci. Přitom není přesně jasno, zda budou, či nebudou přínosem.
- **Psi** (někdy označovaní jako **bídní psi**) jsou charakterizováni slabou soutěžní pozicí, ztrátou případně nízkými rostoucími přínosy, bez perspektivy. Při jejich ponechání v rámci podnikových aktivit se mohou stát finanční pastí kvůli své slabosti.

GE matice (Matice General Electric)

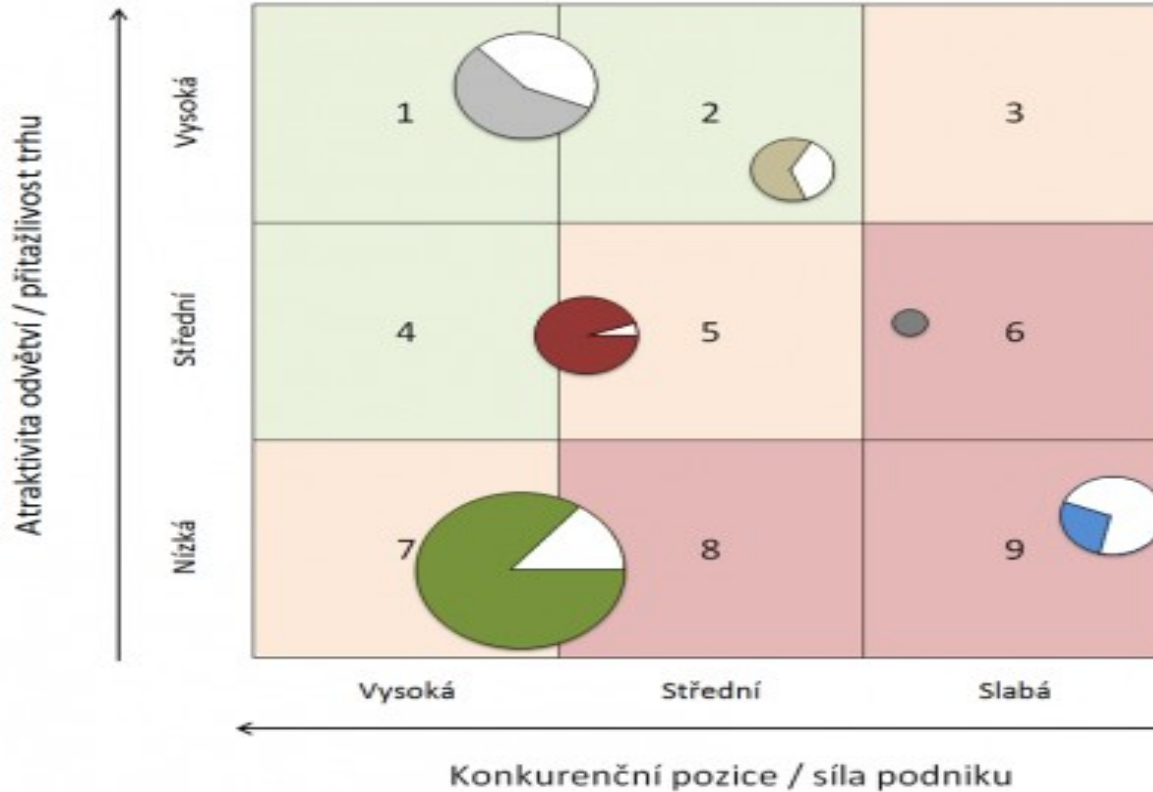


- GE matice je matice multikriteriálního charakteru.
- GE matice zhodnocuje produkty na základě souhrnných faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. *Faktor atraktivnosti trhu* je vyjádřen dílčími faktory jako jsou tržní růst, velikost trhu, kvalita trhu, náročnost a dostupnost trhů, situace v okolí firmy a další. *Faktor konkurenční pozice* je vyjádřen faktory relativní tržní podíl, relativní výrobní kapacita, relativní schopnost managementu, relativní vývojový potenciál a další.
- Určitou modifikací matice GE je Hofferova matice, která srovnává pozici podniku na trhu s vývojovým stádiem produktu této firmy.
- Naopak Patel – Youngová matice využívá srovnání mezi konkurenční pozicí podniku a vývojovým stádiem oboru (zralosti oboru). Tato matice nám snadno umožňuje stanovit strategii podniku a tak usměrnit podnikovou aktivitu v daném oboru potřebným směrem.

GE matice (Matice General Electrics)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Dimenzi atraktivita trhu tvoří tyto faktory:

- velikost trhu a míra jeho růstu;
- očekávané a historické ziskové marže dosahované ve sledovaném odvětví;
- intenzita konkurence a charakter odběratelů (možnost vzniku úspor z rozsahu);
- bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj;
- požadavky na technologii a s ní spojený potřebný kapitál;
- příležitosti a ohrožení, která jsou spojena s daným odvětvím.

Dimenzi konkurenční pozice podniku (síla podniku) tvoří následující faktory:

- relativní podíl podniku na trhu;
- zisková marže podniku ve srovnání s konkurenty;
- schopnost podniku konkurovat v ceně a kvalitě;
- znalost trhu, zákazníků a technologické možnosti reagovat na jejich požadavky;
- kvalita podnikového managementu.

GE matice – jednotlivá pole



- 1 – chráněné postavení, chránit a udržovat pozice
- 2 – investovat a budovat, investovat výběrově do rozvoje
- 3 – budovat selektivně, investovat uváženě
- 4 – budovat selektivně, investovat selektivně
- 5 – výběrovost/aktivity směřovat k výnosům, výběrově investovat
- 6 – omezeně expandovat nebo sklízet, omezit rozvoj
- 7 – chránit a znovu se soustředit, chránit a přehodnocovat
- 8 – směřovat k výnosům, omezit rozvoj
- 9 – zbavovat se, sklízet

Model vymezuje tři *základní oblasti z pohledu výhodnosti investování*:

- Pole 1, 2, 4 jsou z pohledu dalších *investic výhodné a mají zelenou*. Trh je atraktivní a podnik má dostatek zdrojů pro získání výhodné postavení.
- Pole 6, 8, 9 jsou z pohledu *investic nevýhodné a spíše investice omezit*.
- Pole 3, 5, 7 tvoří produkty, u kterých se musí *pečlivě zvážit míra investic*.

Strategická analýza syntetického charakteru



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Metody syntetického charakteru



- Syntetické metody propojují vliv faktorů externího prostředí a vliv faktorů interní prostředí podniku. Cílem těchto metod je nalézt optimální směr činnosti podniku tak, aby podnik respektoval prostředí, ve kterém působí, a zároveň zdroje, které má k dispozici.
- Konfrontační SWOT analýza
- Matice IFE, EFE, IE
- Matice QSPM
- SPACE analýza
- Dynamická strategická rozvaha

Konfrontační SWOT analýza (TOWS, WOTS matice)



- **SWOT analýza** představuje analýzu, která sleduje silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů a charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Konfrontací a kombinací těchto čtyř hodnocených faktorů je možno zobrazit čtyři základní strategické směry, které se stávají základem zvolené podnikové strategie.



Strategické přístupy konfrontační SWOT analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Strategie WO** – „hledání“, která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.
- **Strategie SO** – „využití“ je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.
- **Strategie ST** – „konfrontace“ představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.
- **Strategie WT** – „vyhýbání“ – má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.

Problémy spojené s využitím SWOT analýzy



- Může být silně **subjektivní** ovlivněna svým tvůrcem. Proto je vhodné využít při její tvorbě kolektivní přístup.
- Plně **nerespektuje proměnlivost** současného světa. V tomto případě je nutno chápat rozdělení na kladné a záporné vlivy jako záležitost proměnlivou a proto rozdělení na „dobré, příznivé vlivy“ a „zlé, méně příznivé vlivy“ může být přechodné.
- Je **statická** neboť podává informace na klady a zápory dneška, případně, které přicházejí ze včerejška. Při tvorbě strategie je však nutno uvažovat o budoucnosti a v tomto směru není progresivní.
- Je ji možno považovat za **konservativní** (málo dynamickou), neboť vychází z toho, co v přítomnosti existuje a to se snaží zlepšit, zdokonalit, případně využít nebo odstranit. Primárně však nehledá nová řešení nebo hlubší inovaci řešitelských přístupů.

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



- **Matrice IFE** se zaměřuje na hodnocení faktorů interního prostředí společnosti.
- Při sestavování Matrice IFE můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- K sestavení matrice IFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Poté je potřeba jednotlivé faktory ohodnotit pomocí čtyř stupňů: 4 (významná silná stránka), 3 (méně důležitá silná stránka), 2 (méně důležitá slabá stránka), 1 (významná slabá stránka).
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Příklad matice IFE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

		váha	vliv	výsledné hodnocení
Silné stránky	Moderní prostředí	0,05	4	0,2
	Výše školného	0,2	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15
	Celkem silné stránky	0,4		1,55
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2
	Jméno školy	0,25	1	0,25
	Neexistence magisterského studia	0,2	1	0,2
	Všeobecná profilace	0,05	2	0,1
	Celkem slabé stránky	0,6		0,75
	Celkové váženého hodnocení	1,0		2,3

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



- Zjištěné celkové vážené ohodnocení hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru.
- Silné interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4.
- Slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá ohodnocení 2,5.
- Silná pozice znamená, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí, slabá interní pozice naopak znamená, že firma není připravena strategický záměr v celé šíři realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí.

Matrice EFE (External Forces Evaluation)



- **Matrice EFE** se zabývá hodnocením externího prostředí podniku, tzn. hodnocením vlivu makroprostředí a tržního prostředí.
- Při sestavování Matrice EFE, stejně jako u Matrice IFE, můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- Při sestavování matice EFE se postupuje obdobně jako u matice IFE s tím rozdílem, že stupně vlivu jsou následující: 4 (nejvyšší), 3 (nadprůměrný), 2 (střední), 1 (nízký).
- K sestavení matice EFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Příklad matice EFE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

		váha	vliv	výsledné hodnocení
Příležitosti	Pozice školy v regionu	0,15	2	0,3
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	1	0,05
	Celkem příležitosti	0,35		0,75
Hrozby	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Zpřísnění legislativy	0,3	4	1,2
	Celkem hrozby	0,65		2,4
	Celkové váženého hodnocení	1,0		3,15

Matrice EFE (External Forces Evaluation)



- Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy - EFE je dle Fotra a kolektivu
- (2012, s. 41) vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.
- Celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1, střední citlivost pak ohodnocení 2,5.
- Dosažené ohodnocení informuje firmu, zda je vhodné věnovat úsilí práci se
- scénáři (při vysoké citlivosti) nebo se spoléhat více na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity firmy bez významných odchylek od jeho základní verze (při nízké citlivosti).

- Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby pomocí ní byla zvolena správná strategie, které bude vycházet a respektovat faktory zjištěné během analýzy prostředí.
- Po zanesení hodnot z matic IFE a EFE můžeme vidět výslednou pozici konkrétního podniku v Matici IE.
- Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:
 - Oblasti I, II, IV - „Stavěj a zajišťuj růst“
 - Oblasti III, V, VII - „Udržuj a potvrzuj“
 - Oblasti VI, VIII, IX - „Sklízej a zbavuj se“.

Příklad matice IE



Externí hodnocení (EFE)		4				
	vysoké	3	I	II	III	
		2	IV	V	VI	
	střední	1	VII	VIII	IX	
	nízké		4	3	2	1
			silné	střední	slabé	
			Interní hodnocení (IFE)			

Prostor pro doplňující informace, poznámky

SPACE analýza



- K vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho činnosti je využívána **metoda SPACE analýzy** (Strategic Position and Action Evaluation).

Srovnává dvě základní oblasti, jimiž jsou:

- **oblasti vnitřních sil podniku** (ukazatelé „finanční síla podniku“, „konkurenční výhody podniku“)
- **oblasti vnějšího prostředí podniku** kam patří ukazatelé „síla odvětví“ a „stabilita prostředí“.
- V rámci SPACE analýzy jsou zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů zhodnoceny body a zobrazeny v grafu, který má rozmezí hodnot od +6 do -6 na obou osách .

Ukazatelé SPACE analýzy



- Význam **stability prostředí** je nutno spojovat s **flexibilitou podniku**, kde v době vysoké turbulence podnikatelského prostředí musí podnik reagovat pružně a rychle na rozhodující změny.
- Naopak **síla odvětví** signalizuje nejen významnost této oblasti, ale i optimální využití zdrojů, růst a tím i přitažlivost pro investování.
- Současně finanční **síla podniku** představuje faktor důležitý za nestabilních situací, kdy potřebná finanční síla může umožnit podniku přejít do jiného odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví.
- Ukazatel **konkurenční výhoda** slouží k zdůraznění síly podniku v boji o zákazníka a vytváří jedinečnou příležitost pro uplatnění svých produktů.

Strategické směry SPACE analýzy



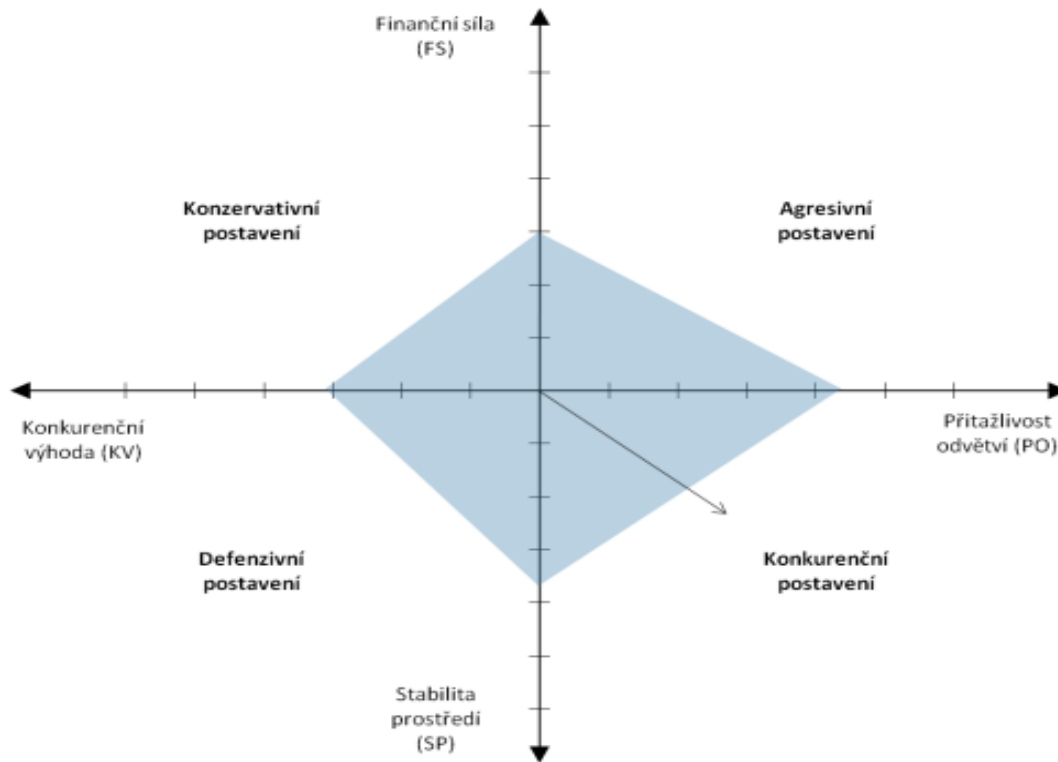
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Agresivní strategie** – typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu, které je schopen využít. Tato strategie umožňuje podniku posílit vlastní postavení na trhu, soustředit zdroje na produkty, které mají vysokou konkurenceschopnost.
- **Konkurenční strategie**, která je využitelná pro atraktivní, ale nestabilní prostředí, kdy kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit a posílit svou finanční pozici, vylepšovat své produkty, zavádět inovace, snižovat náklady.
- **Konservativní strategie** – typická pro stabilní odvětví s nízkou mírou růstu při potřebné finanční stabilitě podniku. Kritickým faktorem této strategie je konkurenceschopnost výrobků..
- **Defenzivní pozice** má převážně záchranný charakter a je typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podnik nemá vhodné výrobky odolné vůči konkurenci ani potřebnou finanční sílu. Podnik by se měl proto připravovat na odchod z daného odvětví, snížit výrobní kapacity a orientovat se na jiné aktivity, které mu kvalifikace pracovníků a zdroje dovolují.

Zobrazení SPACE analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matrice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Tato matice slouží k vyhodnocení jednotlivých strategií, tedy možných variant spadajících do daných strategií.
- Matice QSPM je založena na informacích získaných z analýzy prostředí, konkrétně navazuje na výstupy analýzy prostředí tedy na analýzy EFE a IFE.
- V rámci matice QSPM se stanovuje vliv/atraktivnost každého faktoru
- Vliv se označuje AS (Attractiveness Scores) a je hodnocen následovně: 1 – málo atraktivní, 2 – více atraktivní, 3 – průměrně atraktivní, 4 – velice atraktivní.
- Dále je vypočítán celkový koeficient vlivu TAS (Total Attractiveness Scores), který je součinem váhy a atraktivnosti daného faktoru na zvolenou strategii. Na konec je sestavena suma TAS pro jednotlivé varianty strategií a jako doporučená se zvolí ta s největší hodnotou

Matrice QSPM - postup



1. Výčet všech faktorů zvolených do analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.
 2. Přiřazení vah, které byly stanoveny při sestavování IFE a EFE analýz.
 3. Stanovení jednotlivých strategických variant.
 4. Stanovení koeficientu důležitosti (atraktivity) zvlášť pro každý faktor s návazností na dané strategické varianty
 5. Stanovení celkové důležitosti faktorů, vynásobením váhy a koeficientem důležitosti.
 6. Vyhodnocení každé varianty strategie, jako sumy celkových důležitostí faktorů.
- Varianta s nejvyšší celkovým hodnocením bude mít nejlepší uplatnění pro vnější i vnitřní prostředí podniku

Příklad matice QSPM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

			Penetrace trhu		Rozvoj trhu		Rozvoj produktu	
		váha	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Silné stránky	Moderní prostředí	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15
	Výše školného	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Marketing školy	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Spolupráce se školami	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Slabé stránky	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4
	Jméno školy	0,25	4	1	4	1	3	0,75
	Neexistence magisterského studia	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Všeobecná profilace	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Příležitosti	Pozice školy v regionu	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2
Hrozby	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	Zpřísnění legislativy	0,3	2	0,6	3	0,9	4	1,2
celkem				6,95		7,2		7,3

Dynamická strategická rozvaha



- Metoda vychází z poznání, že budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhalovat i za obtížně redukovatelnosti nejistoty a neurčitosti.
- Základem této metody se proto stávají jednotlivé, **dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů** budoucího vývoje oboru podnikání.
- Základním kamenem Dynamické strategické rozvahy je tvorba scénářů, přitom tento pojem převzalo řízení z divadelního a filmového prostředí. Přitom **scénář** využitelný při tvorbě strategie podniku představuje hodnocení a vývoj v určité situace během budoucnosti podle našich představ.
- Tato metoda analýzy vychází z možného vývojového principu, kdy lze konstatovat, že podnik v omezené míře může ovlivnit svoje okolí (vnější prostředí) a naopak velmi aktivně musí se zaměřit na odstranění svých slabých stránek a posílení naopak svých předností, které mu pomohou využít všech příležitostí, které mu nabízí jeho vnější prostředí.

Dynamická strategická rozvaha – podstata metody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Základem této nové metody je tedy spirálovitý proces tvořivého uvažování, přemýšlení a kombinování, které využívá praktickou představivost a její postupnou kultivaci pomocí postupného doplňování nových poznatků a informací. Proto je také v názvu metody použito slovní spojení "dynamická rozvaha", jež vhodně charakterizuje postup našeho myšlení.
- Budoucnost nelze mechanicky vykalkulovat, ale je nezbytné ji odhadovat i za obtížně redukovatelné nejistoty a neurčitosti.
- Tato metoda tedy nevede k nebezpečnému redukování situace rozhodovatele jen na ty prvky, jež je možné měřit a jejich trendy vypočítat. Naopak, podněcuje plné využití všech předností našeho myšlení včetně nezbytné intuice a fantazie.
- Neponechává je ovšem napospas překotnosti a zkratkovitosti nekontrolovaných spontánních duševních pochodů, ale poskytuje jim systémovou oporu podobně, jako je tomu u základních metod rozhodování..

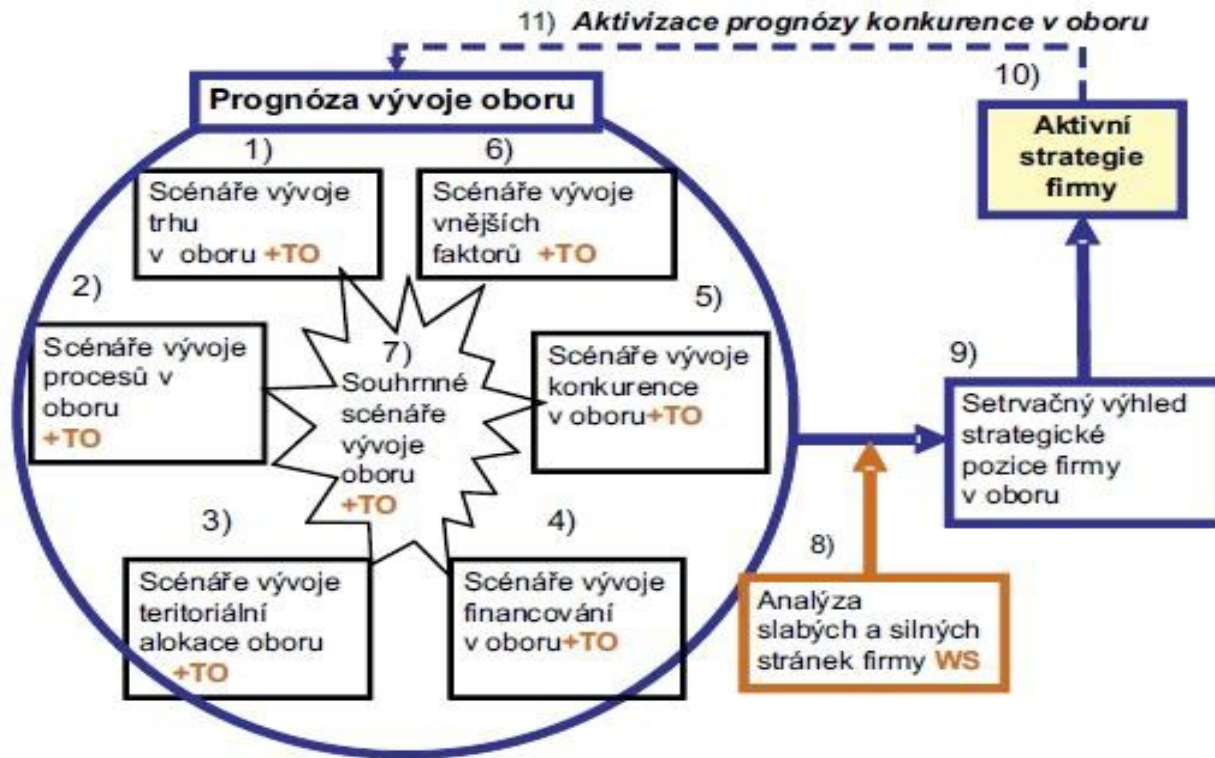
Dynamická strategická rozvaha - postup



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

1. Vytvoření dílčích scénářů (vývoj trhu v daném sektoru, vývoj procesů v daném sektoru, vývoj teritoriální alokace, vývoj financování v daném sektoru, vývoj konkurence, vývoj okolí podniku).
2. Souhrnný scénář vývoje sektoru – ukazuje ve stručnosti na význam hlavních událostí, které mohou nastat a jež mohou v rozhodující míře ovlivnit pozici podniku. Souhrnný scénář tak představuje kombinaci logických závěrů z možnosti hodnocené vývojové situace a intuitivních představ zpracovatelů opírajících se o dosavadní znalosti budoucího vývoje a o vlastní poznatky i zkušenosti.
3. Analýza kritických silných a slabých stránek podniku - v podobě určení vlivu vnějšího prostředí na podnik ukazuje možnosti uplatnění podniku v daném sektoru a zároveň i na nutnost podílení zjištěných slabostí podniku.
4. Stanovení konkurenční pozice podniku v daném podnikatelském segmentu – vzniká vzájemnou konfrontací souhrnného vývoje a síly či slabosti podniku.
5. Navržení strategie podniku

Zobrazení dynamické strategické rozvahy



Dynamická strategická rozvaha – využitelné dílčí scénáře



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Scénář vývoje trhu v sektoru podnikání**, kdy je popisován vývoj možných podporujících a omezujících faktorů trhu v podobě inovací, surovin, použití náhražek, nabídky a poptávky trhu atd.
- **Scénář vývoje procesů v sektoru podnikání**, kdy vytváříme přehled o výzkumu a vývoji v oboru a o vývoji hlavních operací v logistice, výrobě, prodeji, poprodejním servisu apod.
- **Scénář vývoje teritoriální alokace**, v němž popisujeme v budoucnosti postupnou, možnou přeměnu rozmístění klíčových a perspektivních zákazníků, řídicích a politických center, rozvoj případně úpadek určitých oblastí.

Dynamická strategická rozvaha – využitelné dílčí scénáře



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Scénář financování v sektoru podnikání** kde předmětem zájmu je odhad budoucích forem investování v sektoru a jeho rentability, vývoj přitažlivosti sektoru pro investory, vývoj přístupnosti podniku k finančním zdrojům, výšce úroku, finanční stabilita prostředí.
- **Scénář vývoje konkurence**, který je zaměřen na popis konkurenčního prostředí v daném podnikatelském sektoru, předpokládaný vývoj konkurenčních přístupů hlavních i případně možných konkurentů, uplatňování konkurenčních praktik v podobě cenové války, snižování nákladů, nových produktů, nadstandardních služeb apod.
- **Scénář vývoje okolí podniku**, který sleduje vývoj vnějších faktorů širšího podnikového okolí v podobě politického, demografického, sociálního, ekonomického, ekologického, technického a technologického segmentu. Musí zde být zvýšená pozornost věnována především problematice bezpečnosti, změnám hodnot lidí a růstu jejich znalostí.

Dynamická strategická rozvaha – výhody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- Dynamická strategická rozvaha tím, že vzájemně propojuje jednotlivé, často i běžné prvky do přirozeného logického sledu, umožňuje i méně zkušenému strategickému rozhodovateli úspěšně zvládnout postupné odvozování a kombinování strategických úvah.
- Výhodou této metody je využití poznatků z výchozí analýzy a prognózy vývoje oboru, neboť ty významně usnadňují a zkvalitňují odhadování nebezpečných konkurenčních protiakcí vůči inovované strategii firmy.
- Výhodou je i možnost provést první strategickou rozvahu velmi rychle, a pak ji v reálném čase a za rozumných nákladů v dalších kolech zpřesňovat nebo zásadně měnit na základě nových informací a nových zkušeností s aplikací této metody.
- Dynamická strategická rozvaha pomáhá podstatně kultivovat účast týmů na strategickém managementu firmy a racionálněji využívat dosavadní běžně užívané metody, podporující strategické myšlení a rozhodování

Benchmarking



- V rámci analýzy podmínek, ve kterých působí strategie, jak se strategie vyvíjí a jaké rozhodující příčiny ovlivňují strategické chování i aktivity podniku, lze využívat řadu dalších metod, jako je třeba benchmarking.
- Jedná o tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.
- Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost.
- Benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:
 - **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
 - **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
 - **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

Benchmarking - výhody



- Identifikuje a stanovuje rozdíl ve výkonnosti našeho podniku a možné nejlepší konkurence.
- Pomáhá stanovit strategii nebo její inovaci.
- Udržuje stimulaci podnikového vedení pro neustálé zlepšování.
- Ověřuje úspěšnost prováděných strategických opatření.
- Představuje panoramatický pohled na konkurenční počínání se srovnávaným podnikem, který nám poskytuje možnost revolučně pozměnit vlastní aktivity vhodně volenými a potřebnými inovacemi.
- Je efektivním způsobem jak zaměstnance přimět k hledání nových myšlenek a k nalézání skrytých možností vedoucích k zlepšení výkonnosti.
- Odhaluje klíčové kompetence, které tvoří vynikající výkonnost podniku jako jeho základní předpoklad úspěch na trhu.