

Interní podnikatelské prostředí

4. přednáška



**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 KARVINĚ

- 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.



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



- 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



- 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 KÁROVINĚ

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).



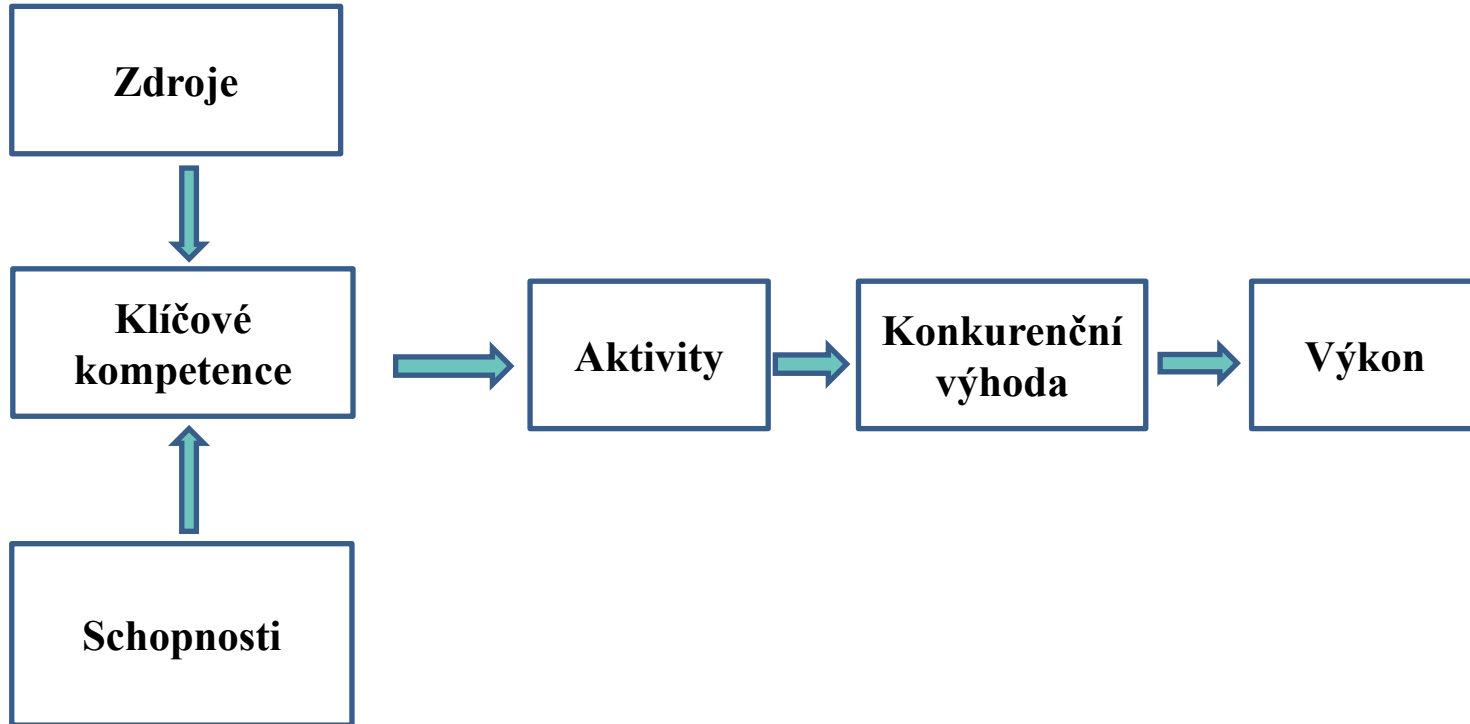
Zdroje podniku

- 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



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.

Funkce podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prvky podnikové kultury

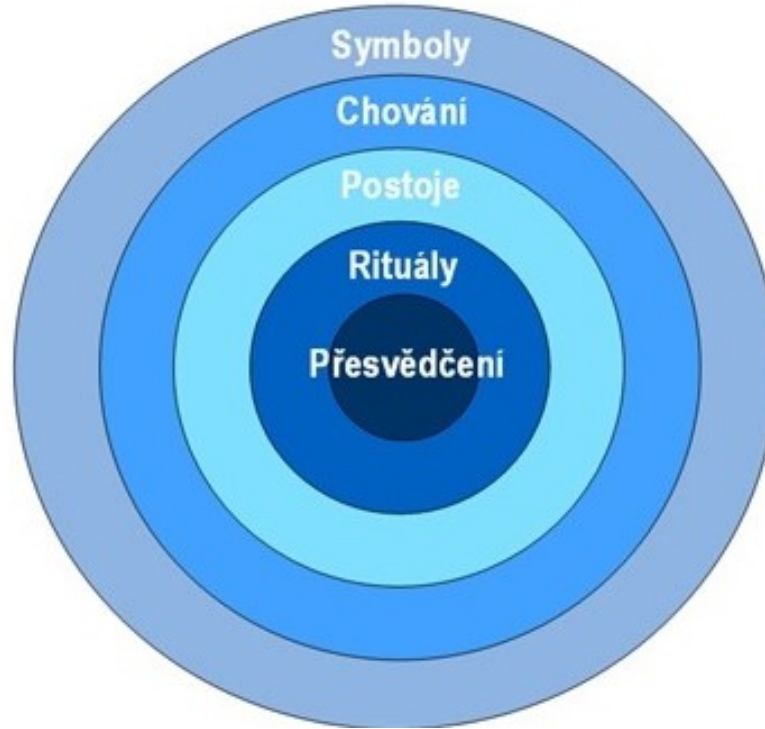


- Prvky podnikové kultury jsou pojímány jako „slupky cibule“, přičemž hodnoty se nacházejí uprostřed cibule a nelze je víceméně pozorovat okem, zatímco symboly jsou na povrchu cibule a představují viditelnou část kultury, která je rozpoznatelná pro lidi, kteří danou kulturu sdílejí, jako slova, gestikulace, 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.

Prvky podnikové kultury



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prvky podnikové kultury



Typologie podnikové kultury podle Harrisona



Harrison rozčlenil manažerskou kulturu na čtyři druhy, které jsou odlišně orientované.

- **Orientace na moc** – je charakteristická soutěživostí a odborností. Zde je prvotním cílem podniku řídit své okolí a management nebo vedoucí či mistři mají za úkol udržet zaměstnance, za které mají odpovědnost, pod úplnou kontrolou.
- **Orientace na lidi** – hlavním zaměřením orientace jsou lidi. Podniková kultura by měla pomáhat a sloužit těmto zaměstnancům.
- **Orientace na úkol** – v této kultuře jsou nejdůležitější schopnosti pracovníků, kteří by měli pracovat na správných úkolech a tyto úkoly by jim měli být „ušity na míru“
- **Orientace na roli**, zde se pozornost zaměřuje převážně na legálnost, legitimnost a byrokracii.

Typologie podnikové kultury podle Handyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

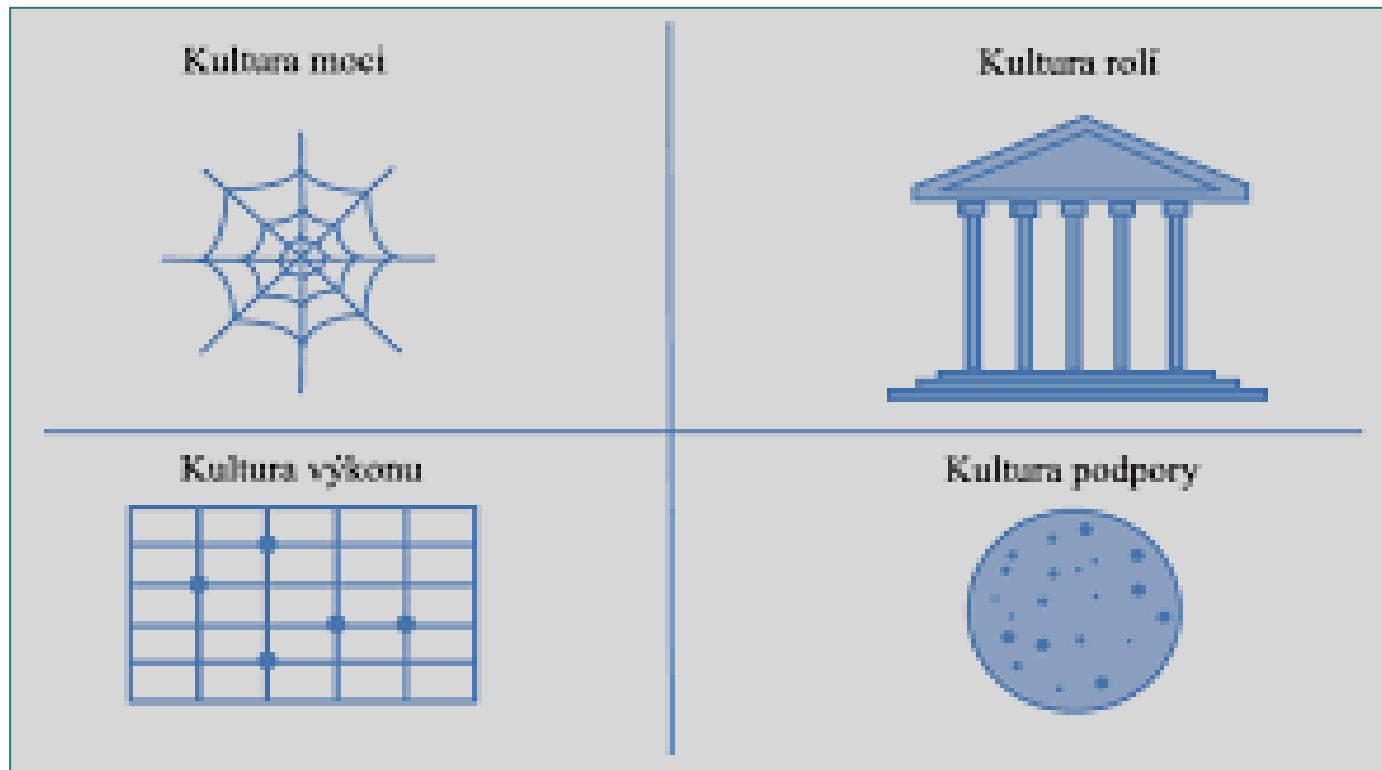
Handy, rozdělil kulturu obdobně jako Harrison.

- **Kultura moci** – moc přichází z míst, kde se nacházejí lidé, kteří kontrolují a řídí společnost. Kultura moci se vyznačuje převážně soutěživostí, orientací na moc a důrazem na politikaření.
- **Kultura role** – moc v této kultuře je propojena s funkcemi. Práce je řízena hlavně pravidly a procedurami. Není zde důležité, kdo působí na daném pracovním místě, ale naopak je důraz kladen na popis pracovního místa nebo popis role.
- **Kultura úkolu** – vliv není založen na funkci či osobní moci, ale jako nejvýznamnější je odborná moc. Hlavním úkolem této kultury je zvolit vhodné pracovníky, na správné místo a dovolit jim pracovat a rozhodovat se dle vlastních zkušeností.
- **Kultura osoby/podpory** – kultura věnuje veškerou svou pozornost jedinci.

Typologie podnikové kultury podle Handyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Tato typologie využívá dimenzi riziko (malé a velké) a dimenzi dynamika (pomalá a rychlá). Na základě těchto dvou dimenzí rozlišujeme tyto typy:

- **Kultura „všechno nebo nic“ (frajerů, drsných hochů)** – pro podnik jsou typičtí individualisté, jejich velmi temperamentní a mladistvé jednání je hodnoceno pozitivně.
- **Kultura „chléb a hry“ (tvrdé práce)** – podniky jsou silně extrovertně orientovány, přátelští a sympatičtí pracovníci jsou hodnoceni pozitivně. Spolupráce mezi pracovníky je týmová a nekomplikovaná, důraz je kladen na úspěch.
- **„Analyticko-projektová“ kultura (sázka na budoucnost)** – podniky jsou orientovány na vědeckotechnickou racionalitu, jsou uplatňovány komplexní analýzy a dlouhodobé prognózy.
- **Procesní kultura (postupu)** – všechny činnosti pracovníků v podniku jsou orientovány na proces, samotný cíl není příliš důležitý. Chyby se v podniku nedělají, vše je pečlivě kontrolováno.

Typologie podnikové kultury podle Deala a Kennedyho



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

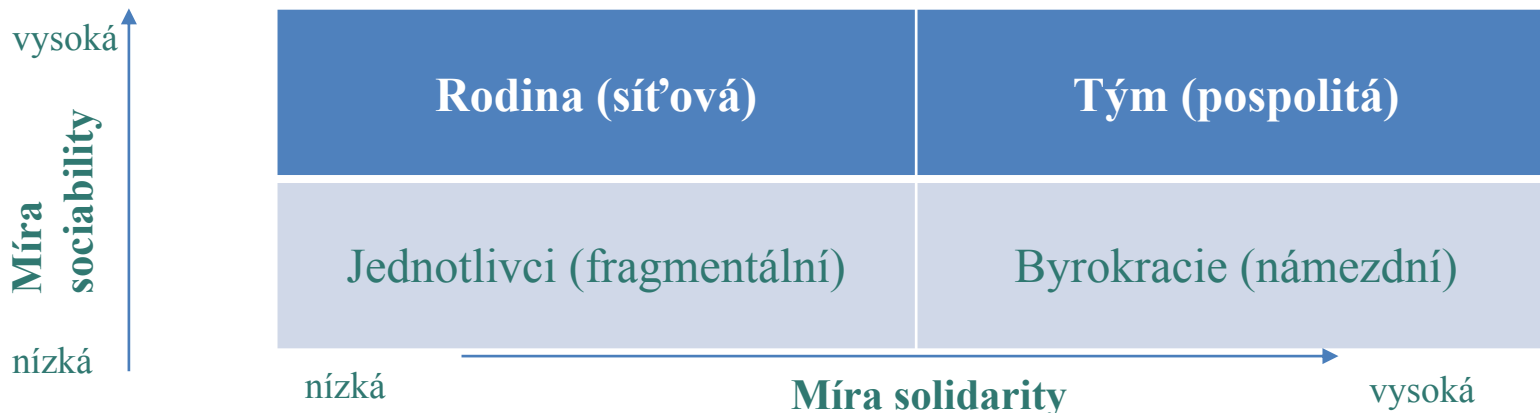


Typologie podnikové kultury podle Goffeeho a Jonese



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Sociabilita – stanovuje určitou míru přátelství mezi členy organizace.
- Solidarita – soudržnost, která není citového původu, ale rozumového.



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Síla podnikové kultury



- Determinanty manažerské kultury určují, zda manažerská kultura konkrétního podniku je silná nebo slabá.

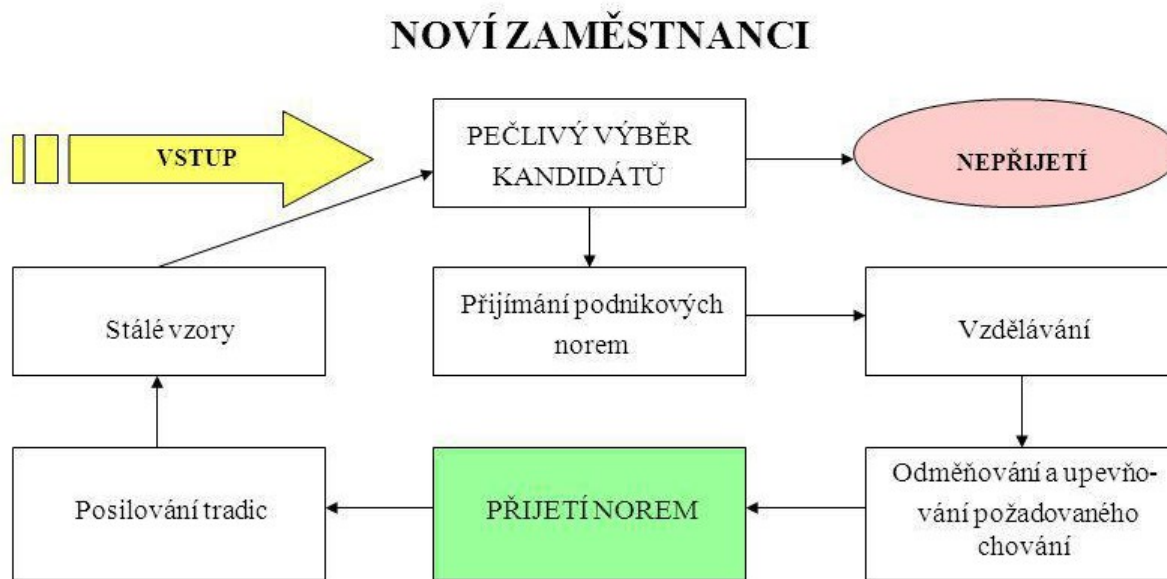
Silná manažerská kultura musí splňovat podle Bedrnové a Nového (2002) tři kritéria:

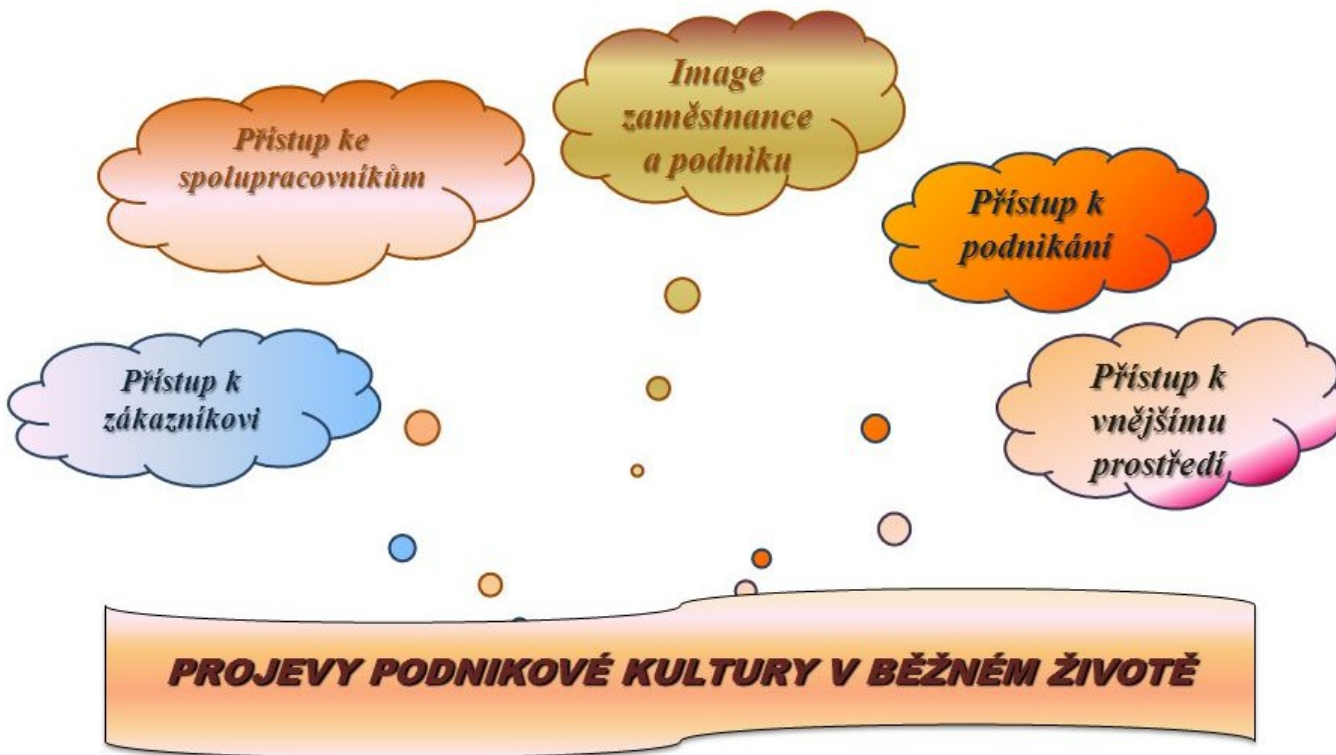
- **Pregnantnost** – jednotlivé oblasti manažerské kultury musí přesně definovat všem pracovníkům, které aktivity jsou nutné, žádoucí, akceptovatelné, vyloučené a nepřijatelné.
- **Rozšířenost** – manažerská kultura musí být dostatečně rozšířena v podniku, všichni pracovníci musí být dostatečně seznámeni s jednotlivými prvky manažerské kultury, a musí se s jejich existencí a vlivem setkávat v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
- **Zakotvenost** – znamená míru identifikace jednotlivých podnikových hodnot, vzorů a norem jednání.

Síla podnikové kultury

Síla podnikové kultury se vyznačuje těmito znaky:

- zprostředkovává a usnadňuje jasný pohled na firmu, činí ho přehledný a snadno pochopitelný;
- vytváří podmínky pro jednoznačnou komunikaci;
- umožňuje rychlé rozhodování;
- urychluje implementaci nových plánů, projektů a programů, které mají všeobecnou podporu;
- snižuje potřebu kontroly zaměstnanců, kteří jsou identifikováni s firmou a existuje malá potřeba formální kontroly;
- zvyšuje motivaci a týmového ducha;
- zajišťuje stabilitu sociálního systému, tzn., že společně sdílené cíle a hodnoty redukují strach a přinášejí jistotu a sebedůvěru.





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



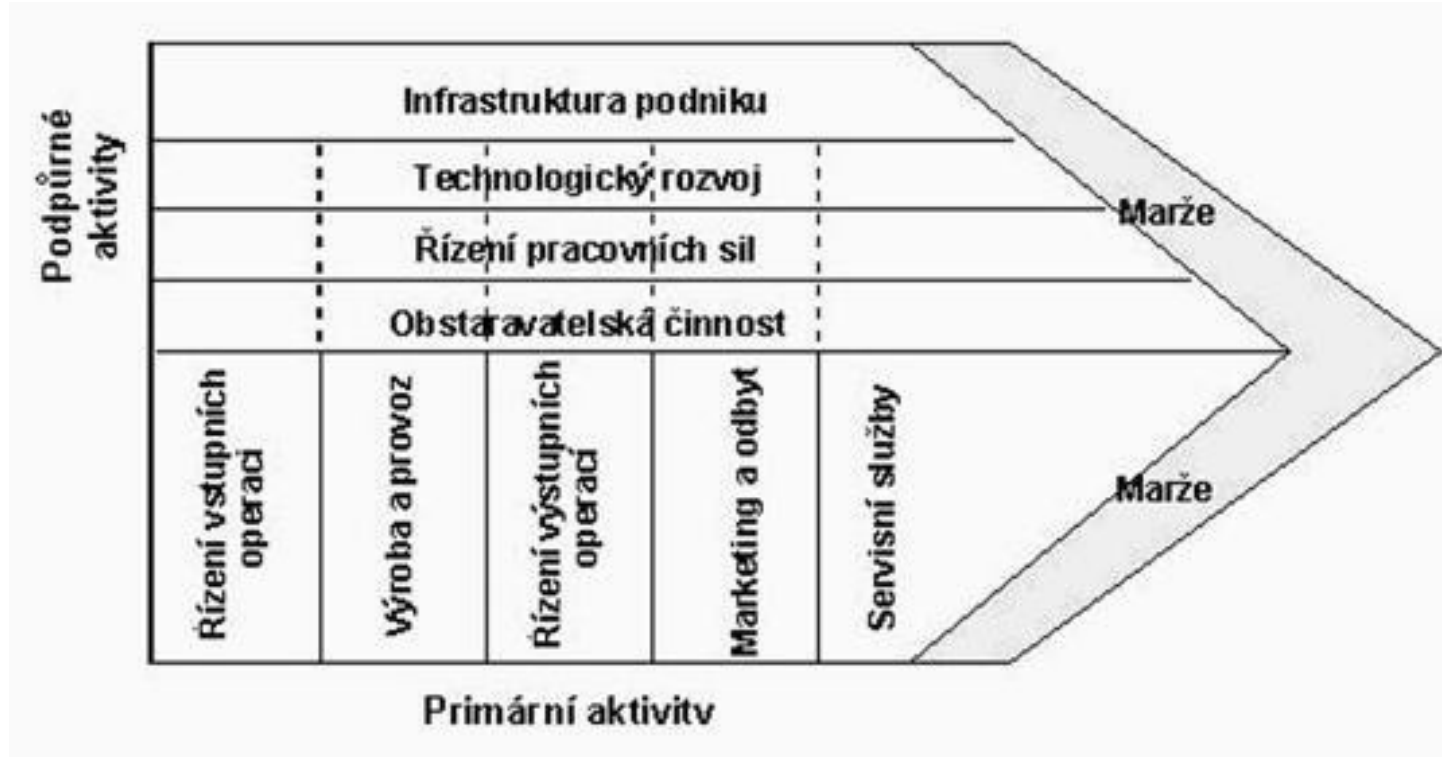
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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 KARVINĚ



Metoda 7S

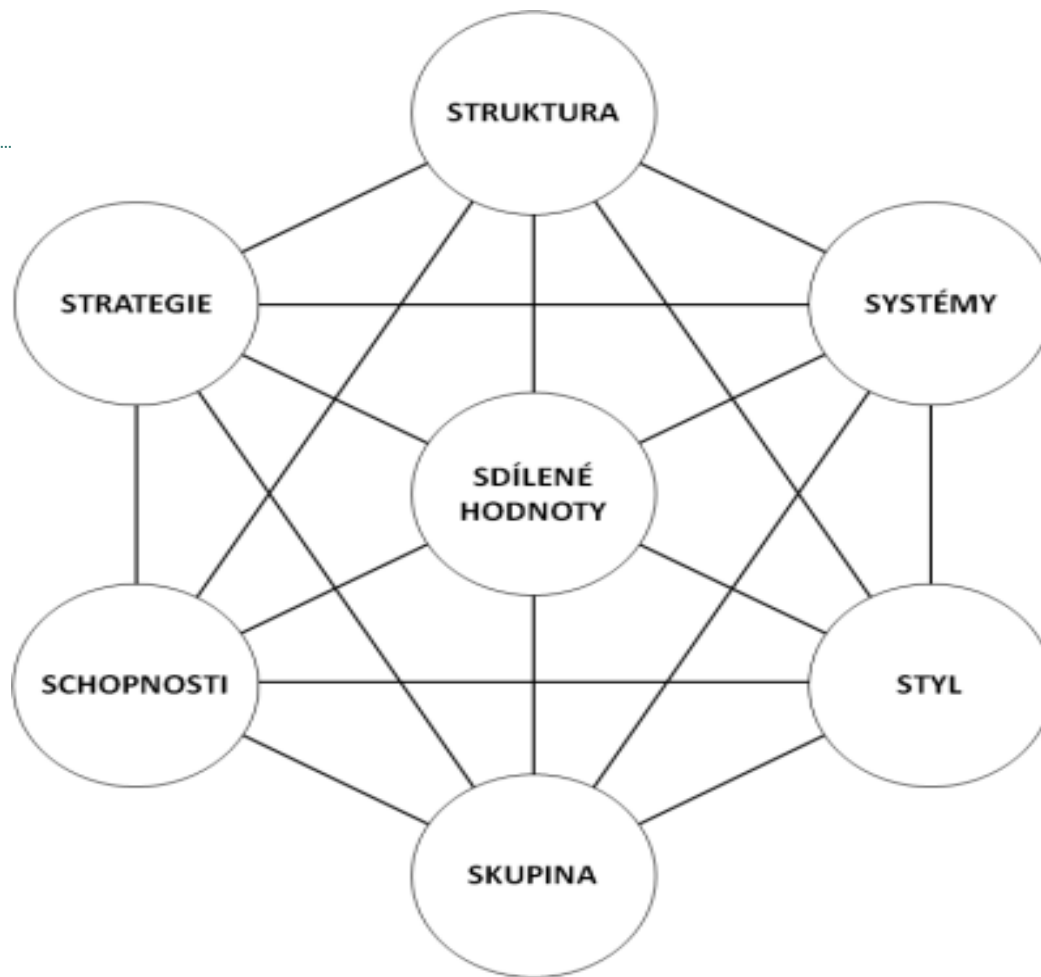


- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
 - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
 - analýza **struktury podniku** (Structure);
 - analýza **systemu 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



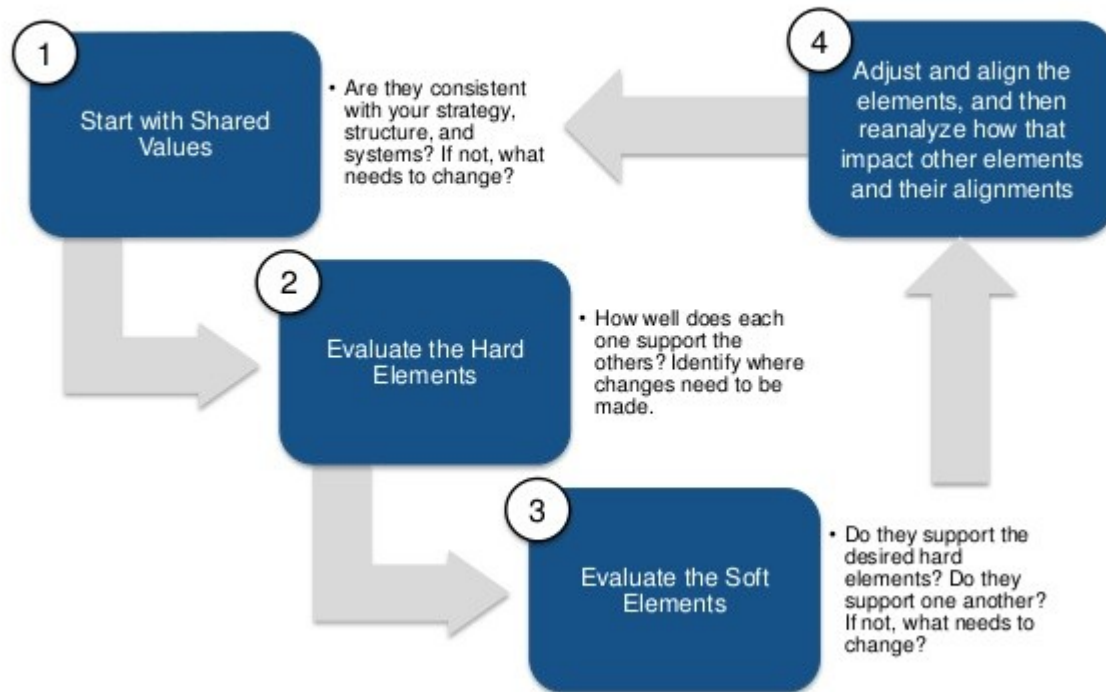
Prostor pro doplňující informace, poznámky

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							

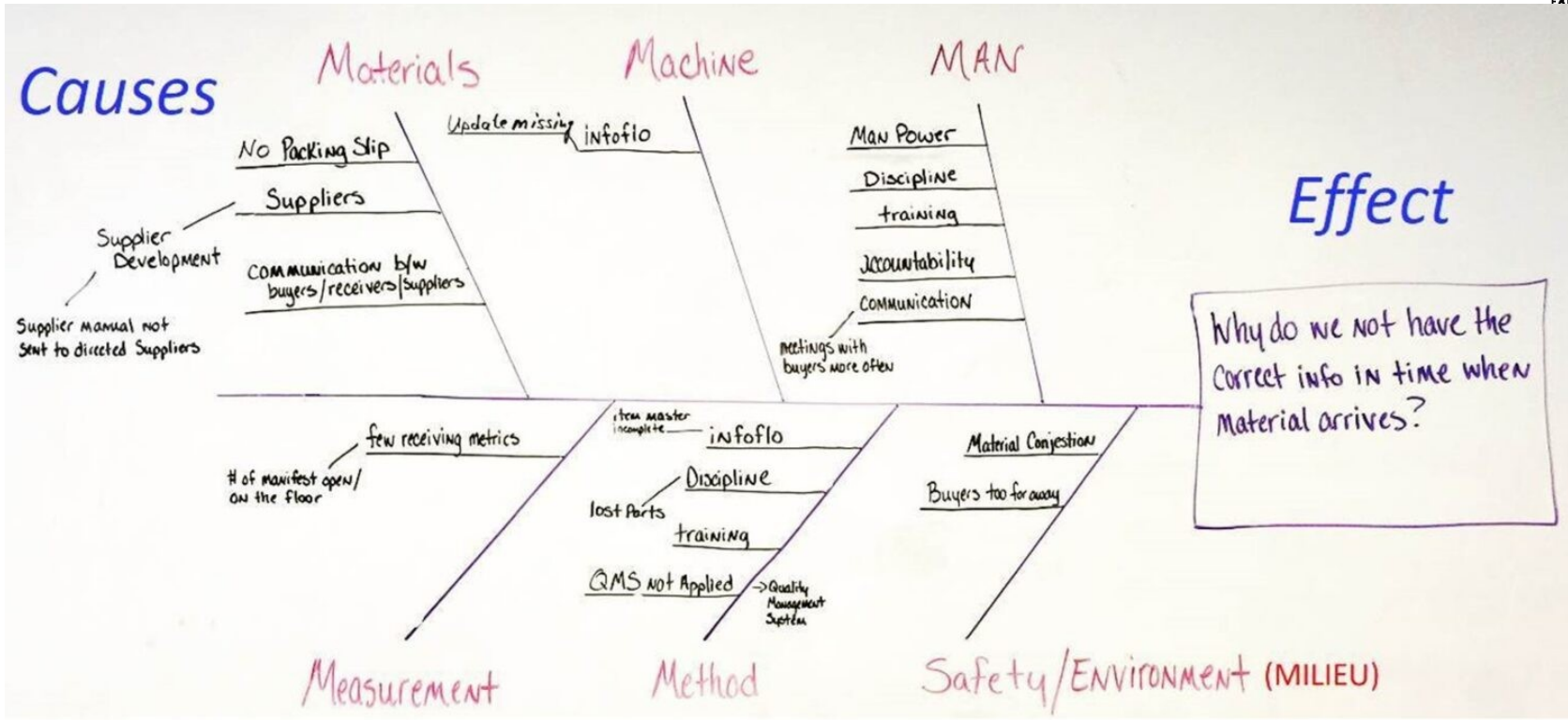
Future Situation (Point B)

	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

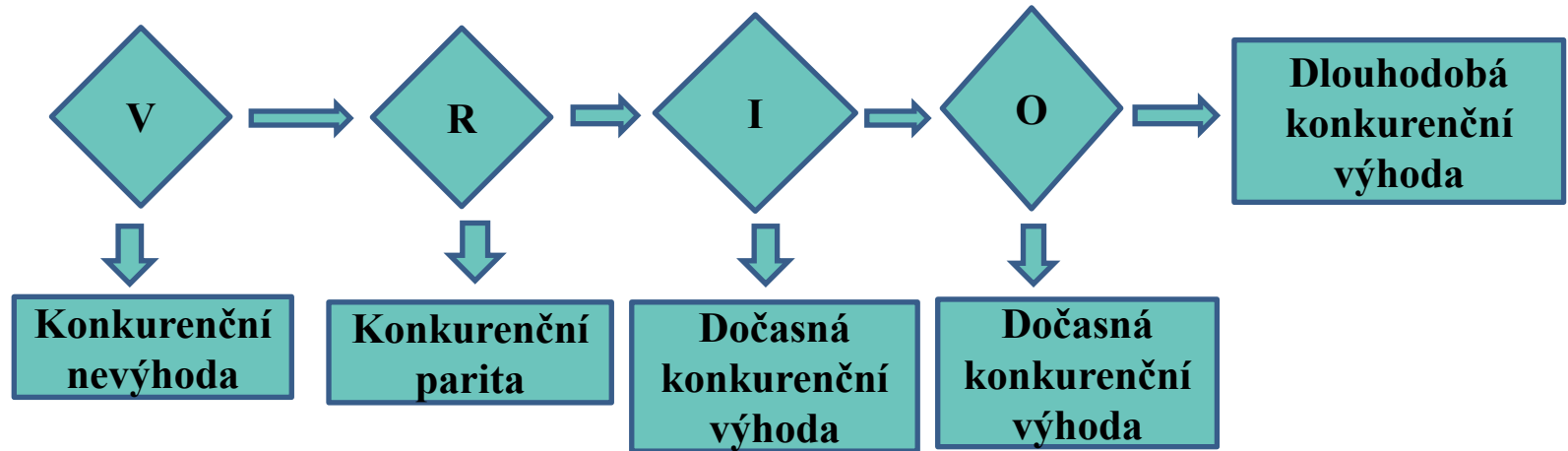
"M"-Characteristic	Description	Insights
Manpower	The operational and / or functional labor of people engaged in delivery a product and / or service.	This is an exceedingly rare "cause". Lean posits that "all labor is righteous labor". If "manpower" is identified as a cause resulting in an undesirable 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



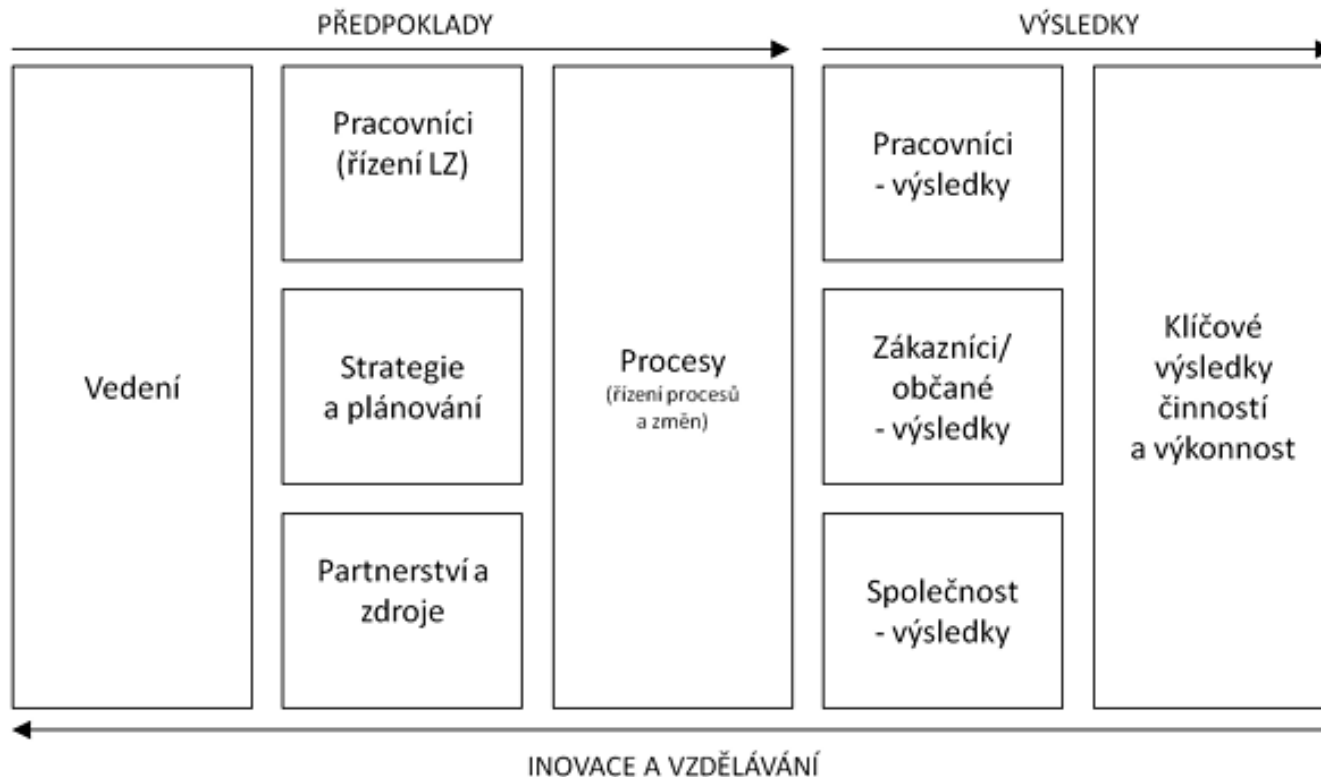
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 majetkové 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



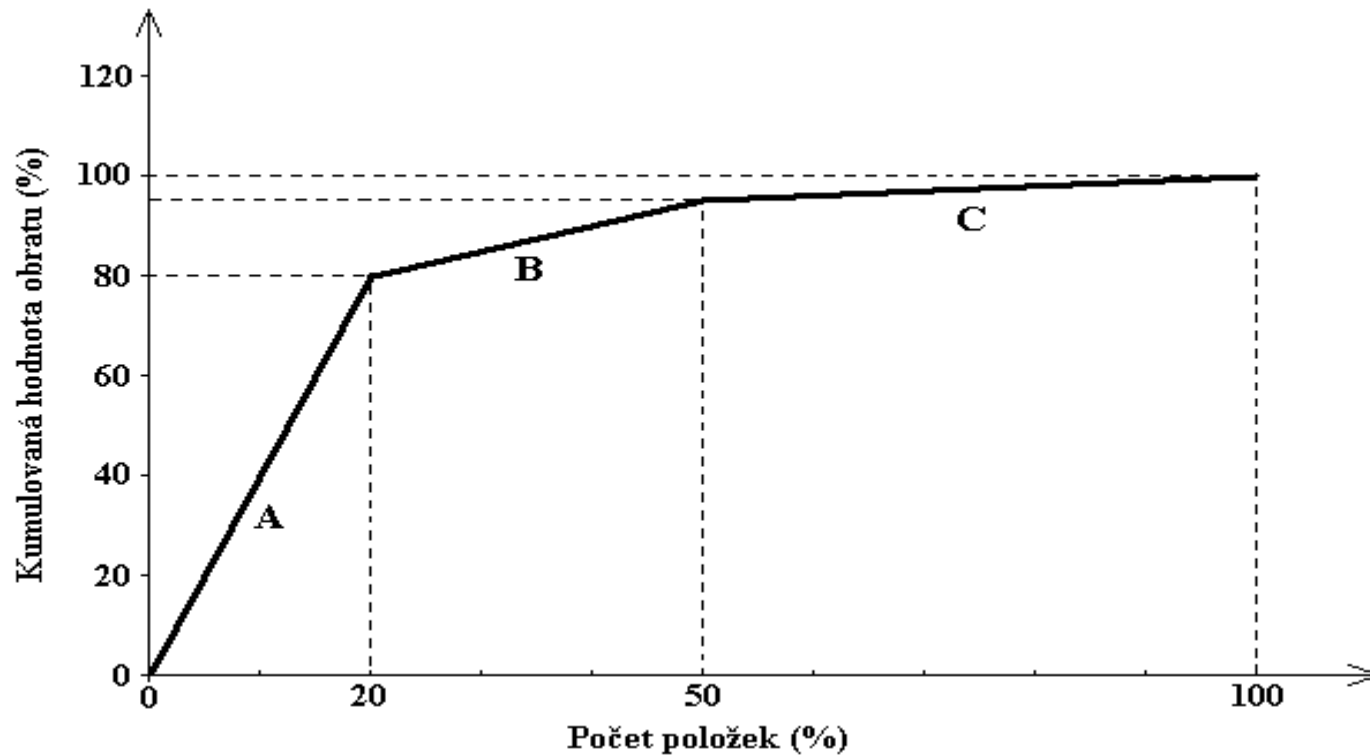
ABC analýza (nebo také P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Parettova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

- 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

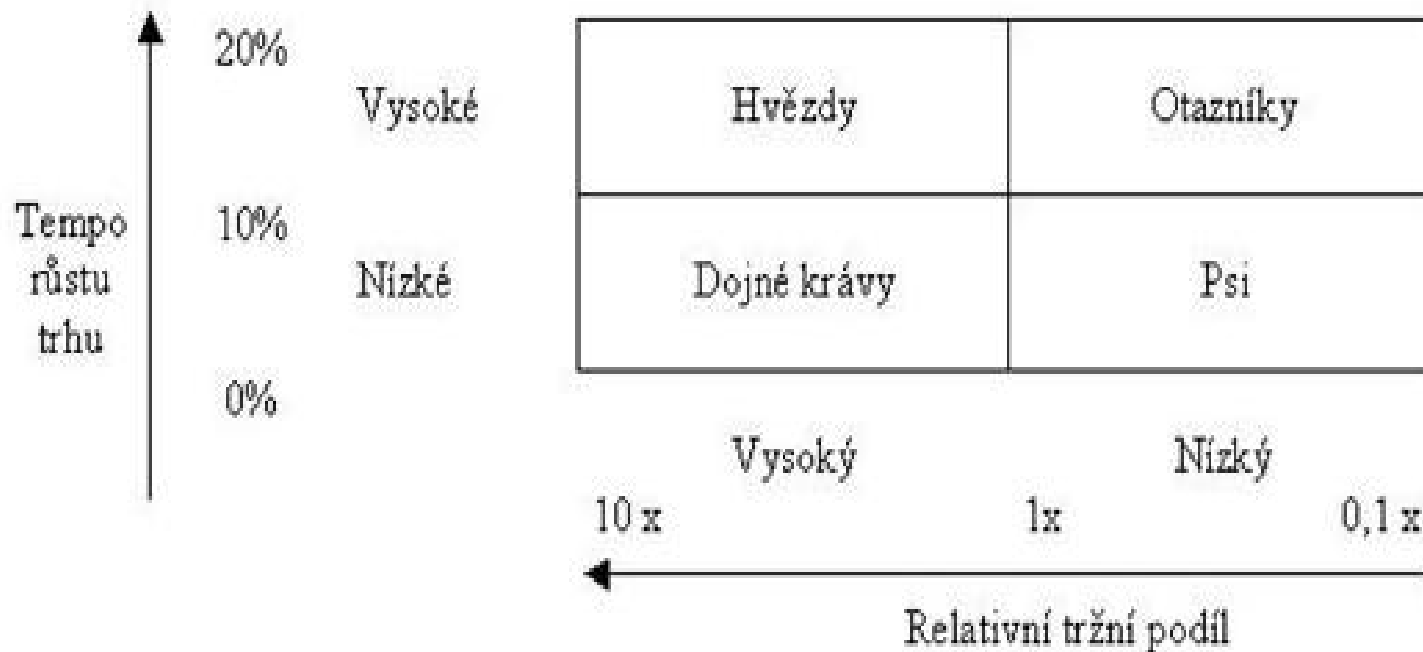


- **BCG matice** (matice společnosti Boston Consulting Group) rozděluje produkty do čtyř základních kategorií na základě:
 - *relativního podílu na trhu* (udává poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranice mezi nízkým a vysokým podílem je 1)
 - *tempa růstu trhu* (měří 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 (názvu) 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



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



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)

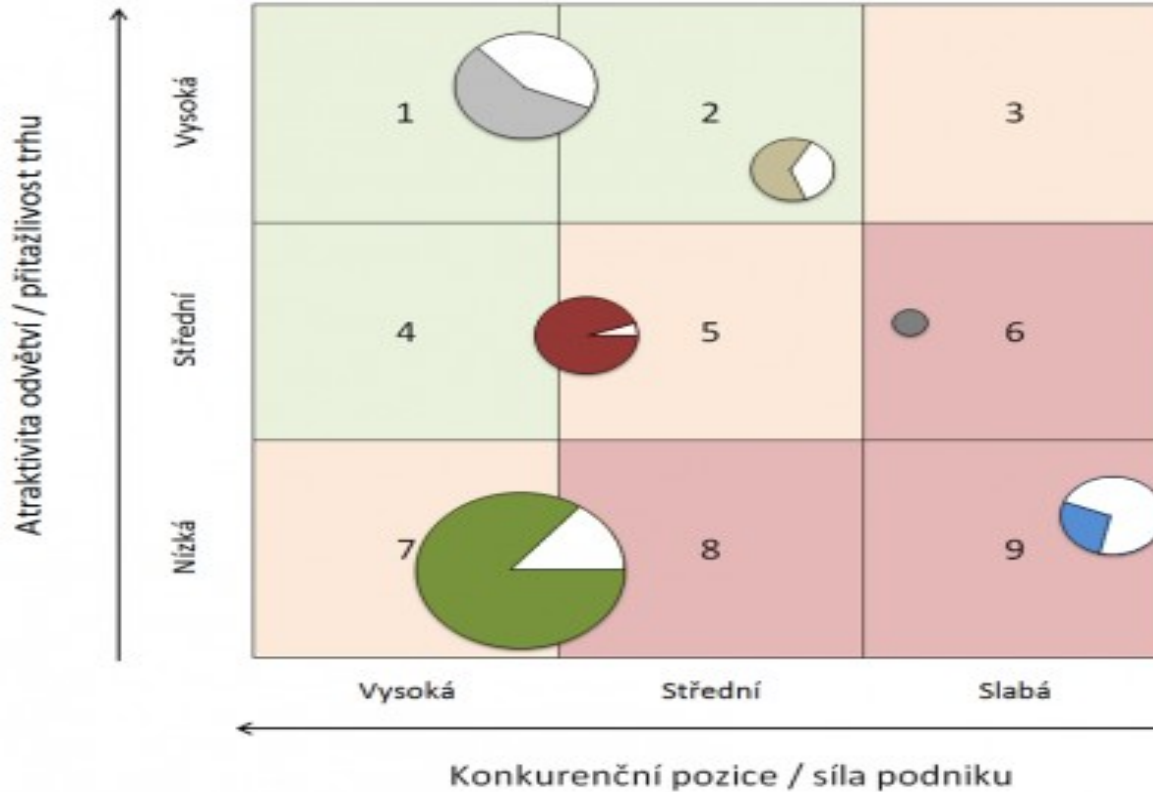


- GE matice je matice multikriteriálního charakteru.
- GE matice zhodnocuje produkty na základě souhrnných faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. *Faktor atraktivnosti trhu* je vyjádřen dílčími faktory jako jsou tržní růst, velikost trhu, kvalita trhu, náročnost a dostupnost trhů, situace v 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 KARVINĚ



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*.