

Strategický management

Strategický management

1. tutoriál



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

- ▶ **Přednášky: Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**
 - Kancelář B202
 - Konzultační hodiny: úterý 12,00–13,00 a 14,00–15,00
 - Kontakt: zapletalova@opf.slu.cz
 - Tel: 596 398 433

- ▶ **Požadavky na studenta**
 - Absolvování průběžného testu: 23. 11. – 29. 11. 2020 Elearning
 - Účast na výzkumu
 - Zkouška: písemná forma

Pojetí strategického řízení



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

Vybrané definice strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Vývoj zaměření strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Obsah strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Základní charakteristiky strategického řízení



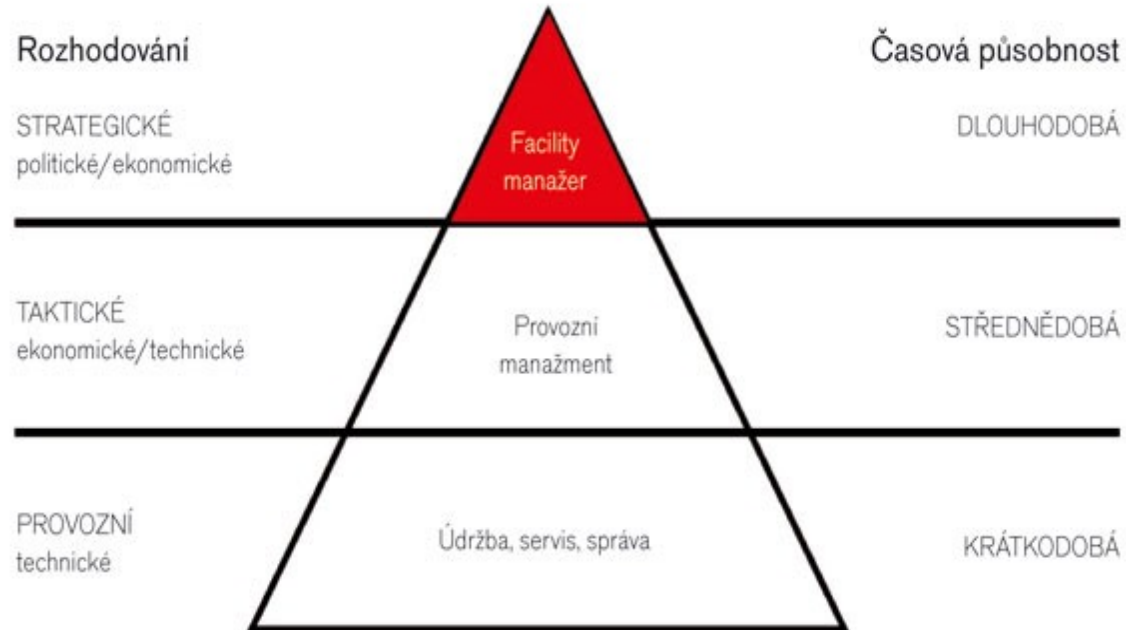
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Postavení strategického řízení v systému řízení podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Postavení strategického řízení



- **Strategické řízení** se realizuje na úrovni vrcholového managementu, má výrazně komplexní působnost zahrnující veškerou činnost podniku a je východiskem všech podnikových plánů a projektů. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.
- **Taktické řízení** má za úkol stanovit a řídit postupy a prostředky vedoucí k nejefektivnější realizaci strategie podniku. Taktické řízení probíhá na střední úrovni managementu, kde dochází ke konkretizaci strategických cílů a prostředků a zahrnuje užší okruh činností. Základní součástí taktického řízení je plánování a výsledkem je podnikatelských plán.
- **Operativní řízení** představuje poslední, nejnižší článek v hierarchii podnikového řízení. Jedná se o velmi konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu, ve čtvrtletích, měsících, dekadách, dnech a hodinách. Nástrojem jsou operativní vnitropodnikové plány a nástroje vnitropodnikového řízení.

Vlastnosti, specifika strategického řízení



- Zabývá se určováním, tvorbou a hodnocením dlouhodobých cílů v budoucnu.
- Poskytuje vedoucím pracovníkům celopodnikový pohled na problémy na základě poznání podmínek okolí.
- Musí se vypořádat s nepřesností informací a s jejich nedostatkem, které informují o pravděpodobném budoucím vývoji.
- Je jeho povinností sledovat nejen hrozby, které by mohly ohrozit podnik, ale zejména příležitosti, které se mohou stát významnou šancí vedoucí k úspěchu.
- Pružně reaguje na změny, které se vyskytnou v podnikovém okolí tak aby bylo dosaženo pozitivních výsledků a snížen jejich negativní dopad.
- Musí zachytit dominantní vývojové trendy a využít jejich možného prospěchu pro podnikání podniku.
- Navíc podle zkušeností z poslední doby by se součástí strategického řízení měl stát dobře zorganizovaný informační systém.

Význam a výhody strategického řízení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVINĚ

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

Podstata strategického rozhodování



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

Rozdíly mezi strategickým a operativním rozhodováním



- **Základní charakteristiky strategického rozhodování**
 - Dlouhodobé, zaměřené na budoucnost, vysoká míra rizika a neurčitosti, týká se celé organizace, stanovující priority, flexibilní, kreativní, vztahuje organizaci k prostředí, učící se stále něco nového
- **Základní charakteristiky operativního rozhodování**
 - Reaktivní, izolované, krátkodobé, opatrné, nestanovující priority, nepružné, předvídatelné, spokojenost s daným stavem

Postup strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Chápání strategického procesu rozhodování



- Postupný sběr relevantních informací, jejich třídění a zpracování, které vyústí v rozhodnutí.
- Proces hledání co možná neoptimálnější možnosti úspěšně zvládnout přechod ze současné pozice do stanoveného cíle.
- Volba základního východiska pro následující tvorbu strategie podniku.
- Při tomto postupu sehrávají velmi důležitou úlohu správně vybrané informace, které by měly mít tyto vlastnosti:
 - být včas odhaleny a být věrohodné (přesné);
 - vztahovat se k tomu co potřebujeme vědět;
 - být použitelné nejen svým obsahem, ale i jasností, přesností, presentací a uživatelskou přístupností).

Charakteristiky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Vlastnosti strategického rozhodování I



- **Unikátní charakter** rozhodnutí, jež často s ohledem na velké náklady mají často nevratný charakter, když se prokáže, že po realizaci nejsou efektivní.
- V rámci strategického rozhodování musíme brát v úvahu jak **ekonomickou efektivnost**, tak i možné sociální dopady takže je nutno zajistit směřování k tvorbě efektivních sociálně ekonomických systémů v rámci podniku.
- S ohledem na **multikriteriální charakter** strategických problémů je nutno řešit konflikt kritérií a hledat vhodný kompromis i tenkrát, když aktivity vzájemně působí protichůdně a mají různou váhu důležitosti.
- Respektování existence **nekvantifikovatelných faktorů**, kteréže popsat a uspořádat podle intenzity, ale nelze vyjádřit hodnotově.

Vlastnosti strategického rozhodování II



- **Nedokonalá informovanost** při řešení strategických problémů doprovodným jevem rozhodovacího strategického procesu a tudíž je nutno počítat s určitým rizikem úspěšnosti nebo neúspěšnosti.
- **Nedostatek informací a delší časový horizont splnění cílů** způsobují, že strategická rozhodnutí získávají často charakter otevřených systémů a jako taková musí být řešena.
- **Úloha lidského činitele při rozhodování** je nezastupitelná, neboť vnáší do rozhodování své individuální vlastnosti, vnáší do tohoto procesu subjektivní kritéria, motivaci, vlastní názory a osobní rysy svého jednání.

Metody a techniky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Brainstorming**, který je nejčastěji využíván a představuje v podstatě diskusi znalců, kteří produkují řadu nápadů.
- **Delfská metoda**, která představuje postupné zjišťování a srovnávání prognóz expertů založené na jejich anonymitě.
- **Metoda scénářů**, kdy se vyvíjí obraz budoucnosti na základě informací současnosti pro potřebné oblasti.
- **Rozhodovací strom**, vystupující jako zobrazení více etapových rozhodovacích procesů.
- **Myšlenkové mapy** v podobě grafického nástroje představující zobrazení rozhodovacích problémů a jejich vazeb prostřednictvím vazeb, uzlů setkání a spojnic.

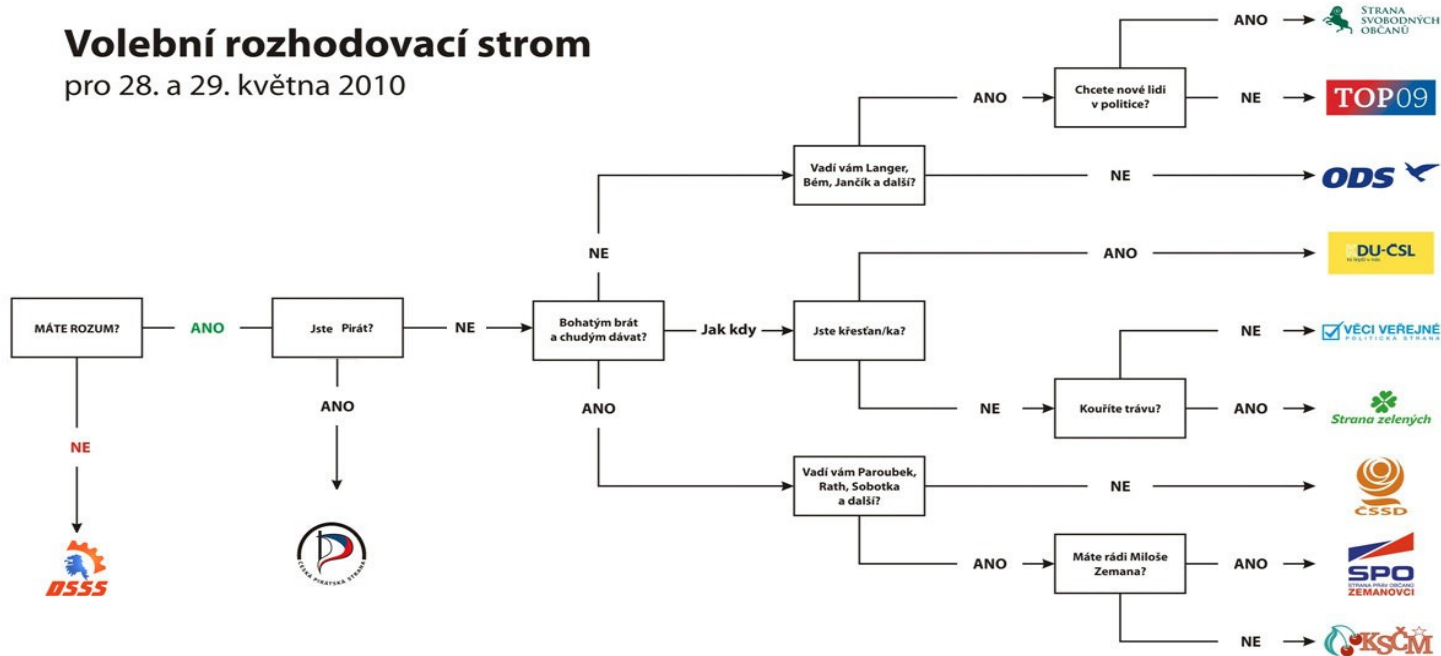
Metody a techniky strategického rozhodování



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Volební rozhodovací strom

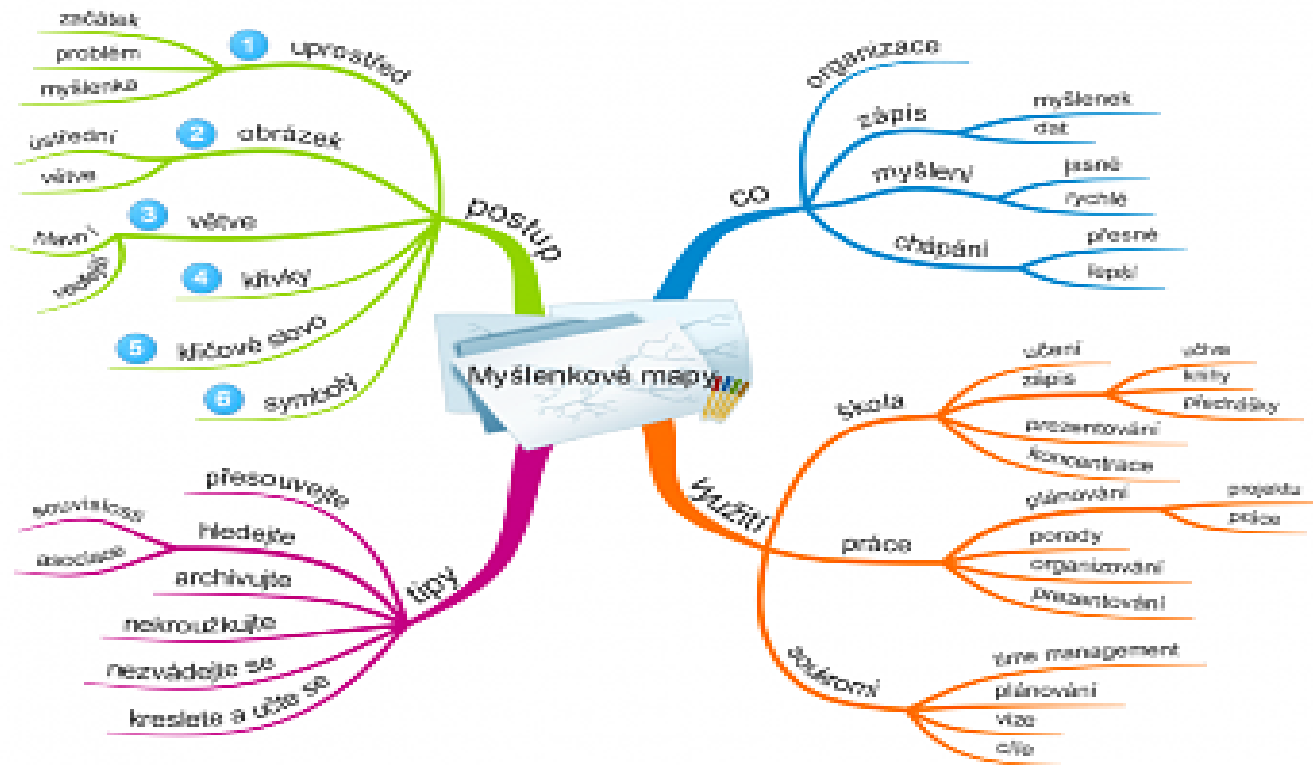
pro 28. a 29. května 2010



Myšlenkové mapy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ





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

Potřeba a význam strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- pochopit nesmírnou různorodost jevů současného světa, jeho změn, proměn a možností;
- musí se dobře orientovat mezi alternativami řešení, které se nabízí okolí podniku i schopnosti podniku, aby vybral co možná pro podnik nejprospěšnější variantu;
- určit pro podnik rozhodující vývojové trendy, které budou mít v budoucnosti rozhodující vliv;
- dodržovat zásadu „nejdříve přemýšlej a pak konej“.

Přínosy strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Delší životní cyklus výrobků, neboť jsme první, nebo mezi prvními, kdo identifikují nové příležitosti a změny v potřebách zákazníků.
- Rychlejší a jistější návratnost investic neboť využijeme poptávky na trhu dříve než konkurence.
- Vyšší efektivnost a produktivitu tím, že dosáhneme lepších výsledků, snížíme náklady, omezíme ztráty a zajistíme lepší řízení zdrojů.
- Omezení rizika tím, že v řízení se bude vyskytovat méně chyb, neboť většina bude odhalena včas již v procesu sestavování strategie, čímž se sníží nebezpečí výskytu krize v podniku.
- Zajištění lepší zpětné vazby a poučení, neboť čas, který konkurent využije k likvidaci chyb lze využít k systematickému sledování a analýze vlastní činnosti.
- Zlepšení týmové práce a týmové atmosféry neboť zaměstnanci při úspěchu podniku spoluvytváří progresivní formy podnikové kultury.
- Přeměna toho co konkurence vnímá jako hrozbu v překvapivou příležitost našeho podniku.

Principy strategického myšlení



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

Charakteristika jednotlivých principů strategického myšlení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KÁRVĚ

- **Princip myšlení ve variantách** vyplývá z nejistoty budoucího vývoje a patří k těm nejvýraznějším a nejdůležitějším charakteristikám strategického myšlení.
- **Princip permanentnosti strategického procesu** vytváří nutnost neustálého procesu tvorby podnikové strategie, neboť neustále dochází nové informace, které je nutno stále využívat neboť jsou často důležitým podkladem pro nová rozhodnutí nebo pro úpravy už dříve vyslovených rozhodnutí.
- **Princip interdisciplinárního myšlení** zdůrazňuje potřebu při tvorbě strategie podniku využívat poznatků z různých vědních disciplín. Tím se překoná jednostrannost v myšlení a v řešení konkrétních problémů.
- **Princip tvůrčího přístupu** je využíván k hledání a rozpracování nových, neotřelých a netradičních řešení. Tento tvůrčí přístup je projevem tvořivého lidského potenciálu při řešení problémů.
- **Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení** spojuje dva protichůdné způsoby myšlení, posuzování, rozhodování a řešení problémů. Spojením těchto způsobů myšlení můžeme dosáhnout vyšší efektivity lidské rozumové aktivity.

Charakteristika jednotlivých principů strategického myšlení II



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Princip myšlení v čase** zdůrazňuje potřebu myslet při tvorbě strategie neustále na budoucnost, neboť doba, která bude přicházet, bude určitě odlišná od současnosti. Proto se zde mohou objevit zcela nečekané problémy.
- **Princip uplatňování zpětné vazby** signalizuje nutnost kontrolovat nejen dopady vlivů vnějšího prostředí na podnik, ale i dopady změn, které v podniku jsou vyvolány.
- **Princip vědomí práce s rizikem** signalizuje nebezpečí rizik, které se mohou objevit při tvorbě a zejména při implementaci strategie.
- **Princip koncentrace** zdůrazňuje potřebu určit důležitost jednotlivých opatření a soustředit svou pozornost na omezený okruh problémů, které mají rozhodující význam ve strategickém řízení.
- **Princip etiky** představuje prvek, který by měl být trvale dodržován, neboť vytváří potřebnou image každé organizace. Zejména opatření v ochraně životního prostředí a v oblasti bezpečné kvality produktů se dostává do popředí zájmu veřejnosti.

Liedtkův model elementů strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- V tomto modelu současně je zdůrazněn význam představ o budoucím vývoji, neboť poznání vývojových trendů udává potřebný směr, dle kterého se podnik může úspěšně ubírat.
- Podle tohoto modelu lze strategické myšlení považovat za syntetický proces využívající kreativity a intuice, který vede k vytvoření integrační perspektivy podniku.

Prvky Liedtkova modelu strategického myšlení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Systémový pohled na budoucnost** podávající perspektivu vývoje jak podniku, tak jeho okolí a vzájemné jejich ovlivňování. Současně je zde vyjádřena i vnitřní provázanost jednotlivých organizačních součástí v podniku a jejich vliv na konečné uspořádání.
- **Zaměření na strategické cíle**, které byly stanoveny na základě vize jako žádoucí stav dosažitelný v konkrétně definovaném čase.
- **Inteligentní oportunistus** projevující se jak otevřeností i pochopením, tak opatrnou obezřetností vůči novým myšlenkám a postupům i metodám. Současně se tento prvek projevuje i tvorbou alternativních strategií podle měnícího se okolí.
- **Myšlení v čase**, které představuje v průběhu strategických úvah propojovat minulost s přítomností a toto spojení promítnout do budoucnosti v podobě potřebných perspektiv.
- **Hypoteticky založené myšlení** reprezentující umění a schopnost tvorby i ověřování vhodných hypotéz, které se vztahují ke strategii podniku.

Překážky strategického myšlení I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Chybějící vize**, kdy top management a vlastníci neuvažují o budoucnosti a žijí pouze úspěchy přítomnosti.
- **Nepřipravenost ke změnám**, projevující se neochotou realizovat potřebné změny, kdy velmi často se mezi odpůrci změn vyskytují vedoucí pracovníci.
- **Obranné jednání**, kdy převládá pasivní přístup k chování konkurence a nejistá obrana pozice podniku na trhu.
- **Nesystémovost** znamenající neschopnost vidět podnik jako celek a neuvědomovat si všechny možnosti, kterými okolí podniku jej ovlivňuje.
- **Krátkozrakost**, spočívající v orientaci převážně na operativní řízení a neuvědomění si významu strategického managementu.
- **Osobní zájmy**, kdy převládnu zájmy jedince nad zájmy podniku.
- **Špatná informovanost**, která představuje nedostatek informací, shromažďování nepravdivých informací nebo špatný výklad správných informací, případně jejich pozdní získání.

Překážky strategického myšlení II



- **Výrobní orientace** způsobená neuvědoměním si významu zákazníka jako činitele, který rozhoduje o úspěchu podnikání. Tato orientace vidí hlavní úspěch v produkci bez ohledu na potřeby a zájem trhu.
- **Ignorování kulturního kontextu** kdy se provádí neuvážená aplikace domácích přístupů na zahraničním trhu.
- **Tvrdohlavost** představující držení se jedné možnosti řešení problémů a nevyužití dalších alternativ.
- **Opomenutí potřeb zákazníků** spočívající v nerespektování jejich přání a projevených potřeb.
- **Podcenění významu kvality** kdy si dodavatel neuvědomuje význam naplnění očekávání zákazníka.
- **Formalismus** charakteristický omezenou přemýšlivostí a převládající přizpůsobivostí což znamená v podstatě omezení inovací.

Překážky strategického myšlení III



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **Netrpělivost** spočívající v zavádění nedomyšlených nápadů, opouštění dobrých myšlenek při prvních neúspěších.
- **Nedůslednost** způsobená nedostatečnou kontrolou při sledování naplňování rozhodnutí a nezajištěním účinného vyhodnocení vzniklých nedostatků.
- **Nerozhodnost** projevující se zbytečným váháním, vyčkáváním, zdlouhavá aplikace nových přístupů a obranných opatření.

Zájmové skupiny ve vztahu ke strategii podniku



- Procesu strategického řízení se zúčastňují různé osoby, nebo skupiny osob, které mají různý podíl a zájem na charakteru vytvořené strategie, hovoříme o tak zvaných zájmových skupinách.
- Pod termínem zájmová skupina je chápán každý (fyzické nebo právnické osoby), jehož činnost může ovlivnit podnik, nebo koho činnost podniku ovlivňuje.
- Relativní síla zájmových skupin v podniku je daná řadou faktorů, kam patří například ovládání informací nebo zdrojů, nezastupitelnost v podnikovém organismu, funkční postavení v podniku a umění jej využívat, ovládnutí nahodilostí (schopnost zvládnout nečekané problémy).
- V každém podniku mimo tvůrce strategie působí další zájmové skupiny, jejichž souhrn však nemusí být úplný a je účelné pro každý podnik jej rozšířit nebo naopak zúžit.

Zájmové skupiny podílející se na tvorbě podnikové strategie

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



Chápání strategického managementu jako procesu



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ**

Model strategie podniku



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

- Model podnikové strategie musí být v praxi přeměněn na konkrétní strategické rozhodnutí, které budou mít vztah k následujícím oblastem:
 - K zákazníkům, na které se podnik soustředí, nebo které opustí a nebude obsluhovat.
 - K produktům, které bude podnik nabízet, obměňovat, inovovat nebo jejich produkcí zruší.
 - K aktivitám, kterými se podnik bude zabývat, rozšiřovat a využívat nebo které zruší.

- Vize pomáhají popsat cíl organizace. Vyjadřuje co by podnik chtěl dosáhnout a jakým způsobem.
- Vize podniku představuje model budoucího vývoje a stavu podniku v konkrétně časově vymezeném období.
- Vize se stává dlouhodobou, přitažlivou, smysluplnou a motivující představou usilující o dosažení pozitivní podnikové budoucnosti
- Často také zahrnují hodnoty organizace.
- Měly by být inspirací pro chování zaměstnanců.
- Lze konstatovat, že se jedná o souhrn myšlenek, které předbíhají svou dobu se silným motivačním účinkem. V důsledku tohoto faktu můžeme konstatovat, že se jedná o smysluplný a přitažlivý obraz budoucnosti, ve které vize vytyčuje základní směr vývoje podniku.
- **Úkolem vize** je zachytávat a reagovat na podněty o nastupujícím vývoji, které mohou být v současné době mlhavé, nepřesné a nevýrazné, ale v budoucnosti se mohou stát **impulsem, který ovlivní vývoj podniku.**

Pojetí vize



- Vize je určena a slouží především vlastním pracovníkům podniku. Proto je výrazným vymezením základního směřování podniku v budoucnosti v podobě písemného dokumentu tvořeného inspirujícími slovy.
- Vize evokuje nadšení pro cílený vývojový směr podniku a potvrzuje i podporu a zájem vedení na dosažení konečných cílů, které vymezuje. Proto se musí její slovní vyjádření vyhnout frázovitosti, všednosti velké záplavě nic neříkajících slov.
- **Tvorba vize je týmovou záležitostí**, i když první návrhy jsou vždy tvorbou jednotlivce. Při této tvorbě je na místě využití jak racionálního analytického myšlení, tak snění.
- Při té příležitosti je důležité si uvědomit, že musíme velmi pečlivě při **prosazování vize** využívat vhodných forem **komunikace** prostřednictvím četných distribučních kanálů a různých forem.

Požadavky na vizi



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

Postup tvorby vize



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

Mise - poslání



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

Co by měla obsahovat mise



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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

Základní pravidla pro tvorbu mise



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Hodnoty podniku



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

Příklad hodnot podniku



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

Strategické cíle podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Cíle popisují, kam se má podnik dostat, tak aby byl zajištěn požadovaný budoucí stav, který má podniku zabezpečit zdravý růst a prosperitu.
- Cíle představují úkoly, které musí podnik splnit ve vymezeném čase, aby dosáhla požadovaného stavu.
- Cíle neobsahují pokyny ani instrukce, jak dosáhnout jejich naplnění, ale pouze požadovaný cílový stav.
- Strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.
- Stanovení a znalost cílů poskytuje vedení podniku základ pro formování strategie podniku, pro její zaměření a konkrétnost. Prostřednictvím cílů se široce formulované poslání podniku i neurčitá rozvojová vize transformují do konkrétních budoucích výsledků a tím se stávají závazkem, o jehož splnění musí podnik usilovat ve vymezeném čase.
- **Jasně stanovené cíle se tak stávají konkrétními úkoly pro přesně určený časový horizont.**

Strategická analýza externího prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Podstata strategické analýzy



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

Struktura strategické analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Charakteristika externího prostředí



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

Makroprostředí



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

Prvky makroprostředí



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

Metody analýzy makroprostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

PEST analýza



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

PESTLE analýza



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

STEER analýza a STEEPLD analýza



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

LONGPEST analýza



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

Prognózování a tvorba strategie



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

Vymezení pojmu prognóza



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

Faktory ovlivňující kvalitu prognózy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Prognostické metody



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

Z hlediska přístupu k prognózování

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

Klasifikace prognostických metod II



Dle míry subjektivity

- Subjektivní metody
- Objektivní metody
- Systémové metody

Další členění metod

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



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

Kvalitativní prognostické metody



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Použitelnost prognostických metod



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Brainstorming



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

Metoda DELPHI



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

Metoda scénářů



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

Tržní prostředí



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

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

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

Metody analýzy odvětví a trhu



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

Metody analýzy odvětví I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

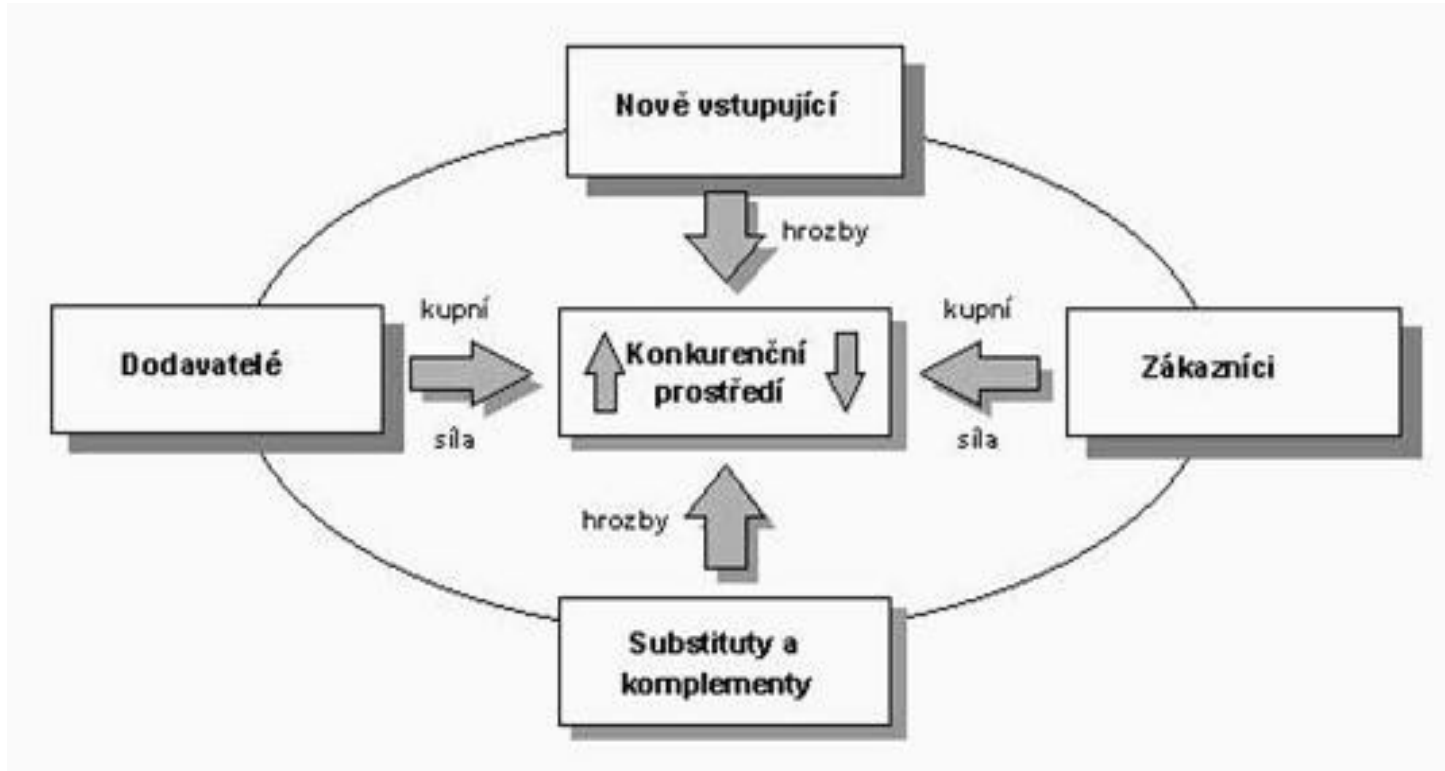
- Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví.
- **Odvětvová struktura** sleduje základní charakteristiky konkrétního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

Metody analýzy odvětví II



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

Porterova analýza pěti konkurenčních sil



Metody analýzy odvětví III



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

Metody analýzy odvětví IV



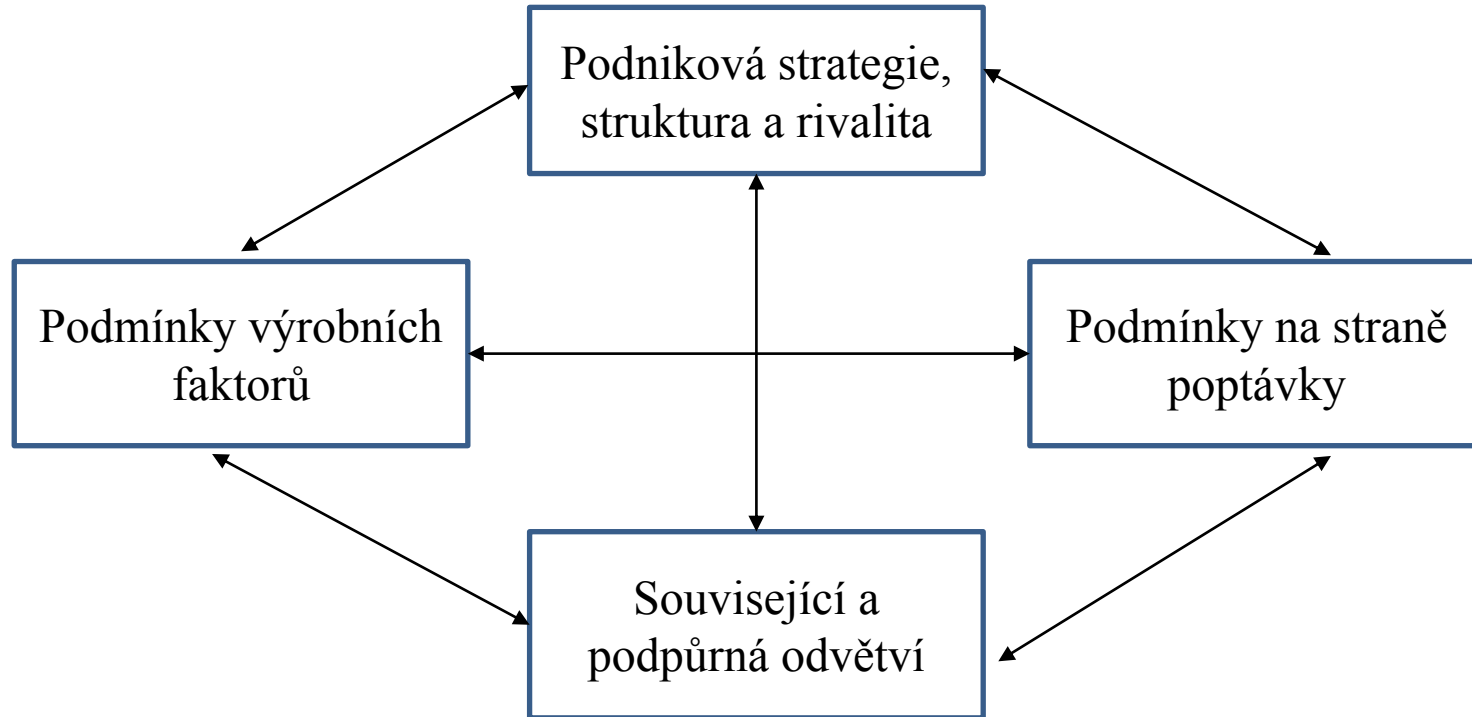
- ***Faktory atraktivity dle Sedláčkové (2000)*** – velikost trhu, růstový potenciál, etapa životního cyklu, struktura odvětví, vliv hybných změnotvorných sil, pravděpodobnost vstupu nebo odchodu velkého podniku, nároky na kapitál, stabilita poptávky, technologická úroveň a inovace, nákladové podmínky,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

Metody analýzy odvětví V



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

Porterův diamant



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

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

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

Strategické mapy



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

Analýza globalizačních trendů



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

Analýza strategické mezery



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

Strategická analýza interního prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Interní prostředí podniku

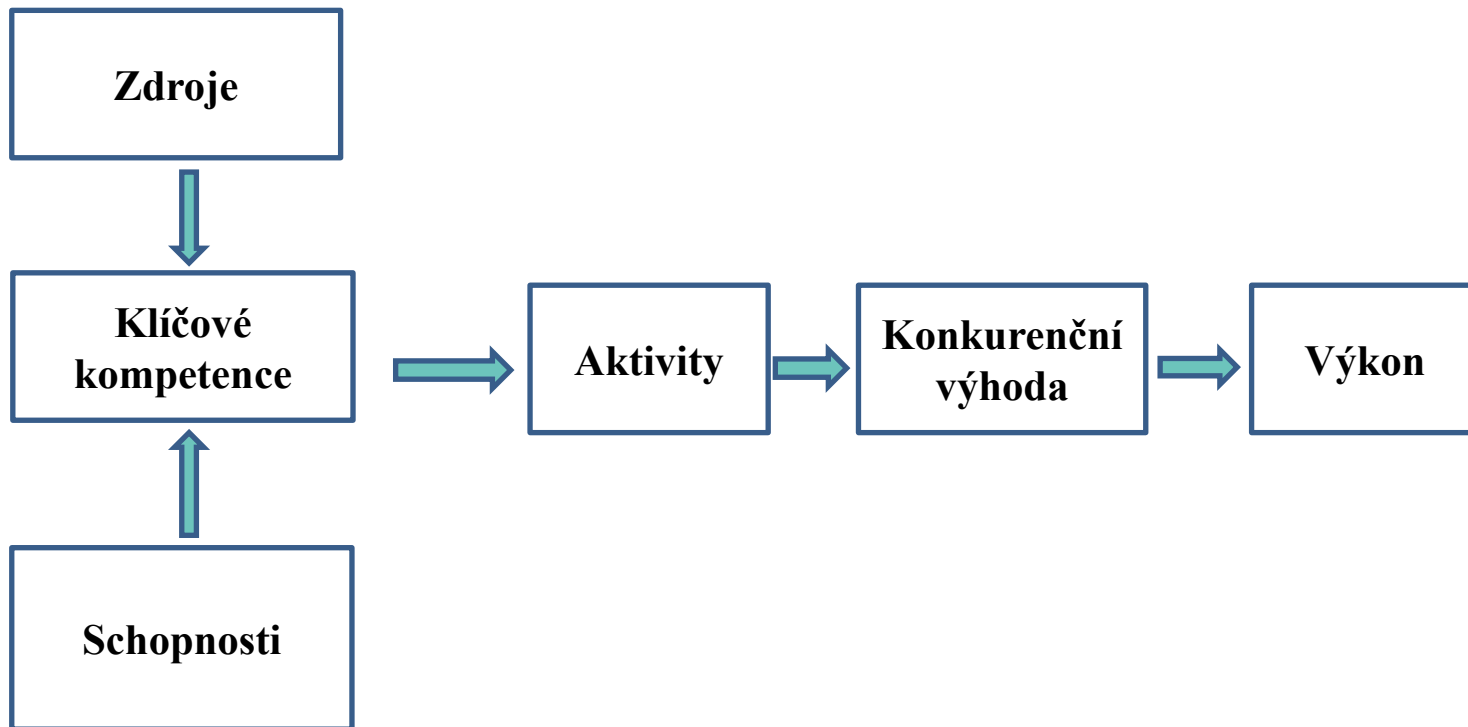


- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy.
- Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož 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.
- Ke strategickým faktorům patří především strategie podniku, organizační struktura podniku a konkurenceschopnost podniku.

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...)...

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



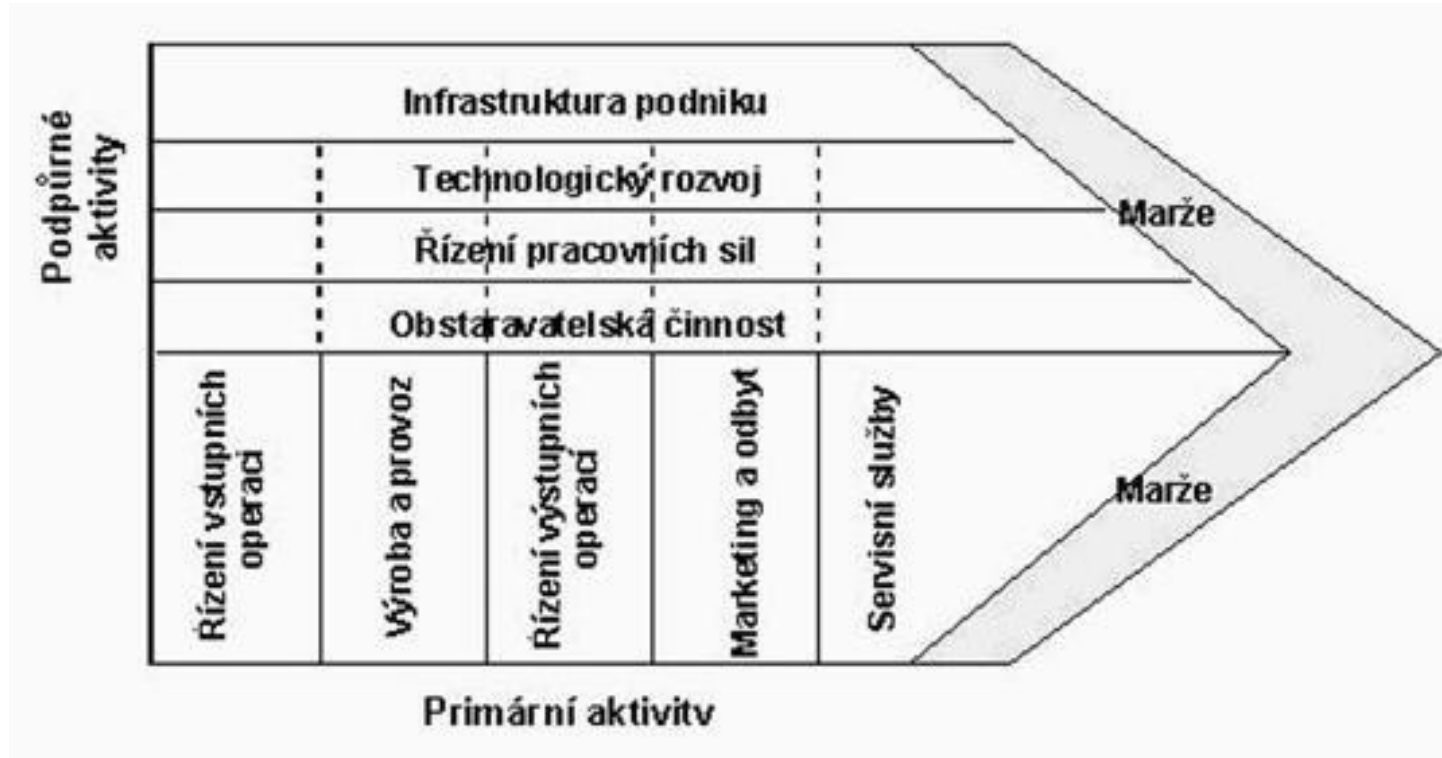
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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 KARVÍNĚ



Metoda 7S

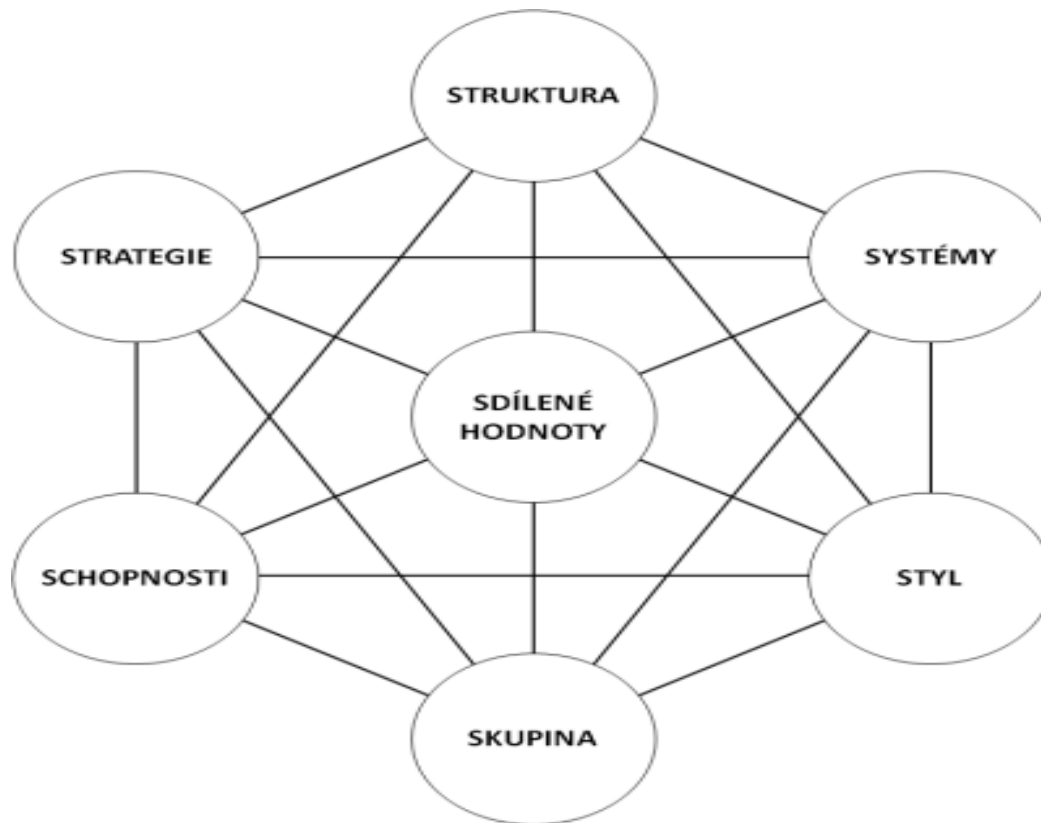


- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
 - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
 - analýza **struktury podniku** (Structure);
 - analýza **systemu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



Prostor pro doplňující informace, poznámky

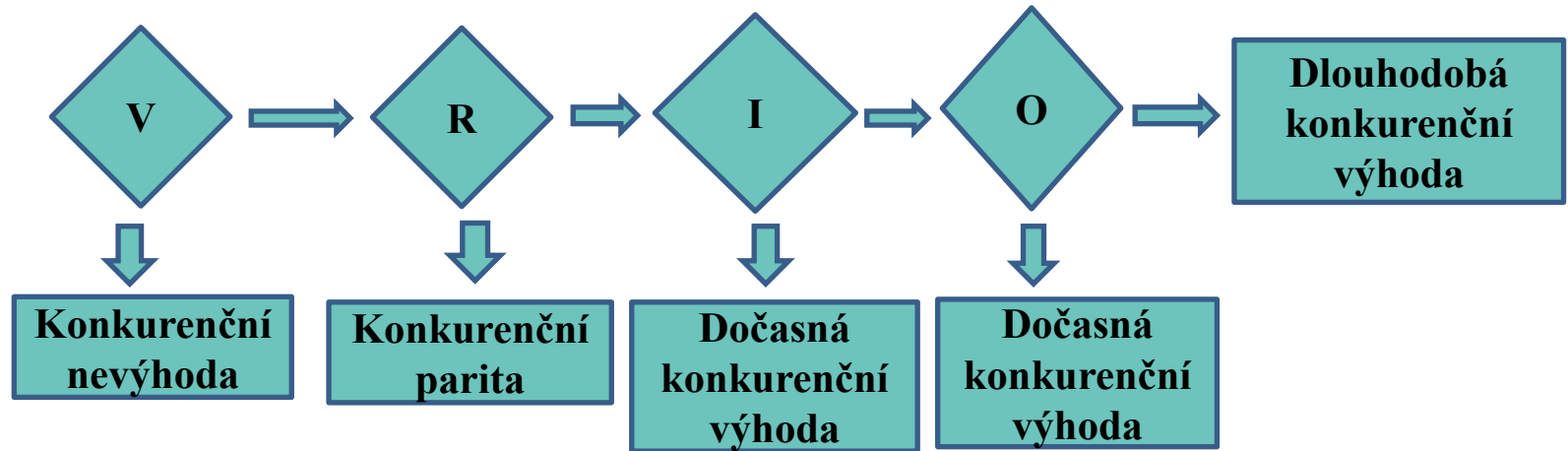
- Po jednotlivých oblastech podnikových aktivit analyzuje vnitřní podmínky v podniku **metoda „6M“**, která má název odvozený od šesti slov začínajících v angličtině na „M“. Jedná se o následující složky analýzy:
- **Management** – analýza jednotlivých aktivit řízení podniku;
- **Machines** – analýzy 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 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



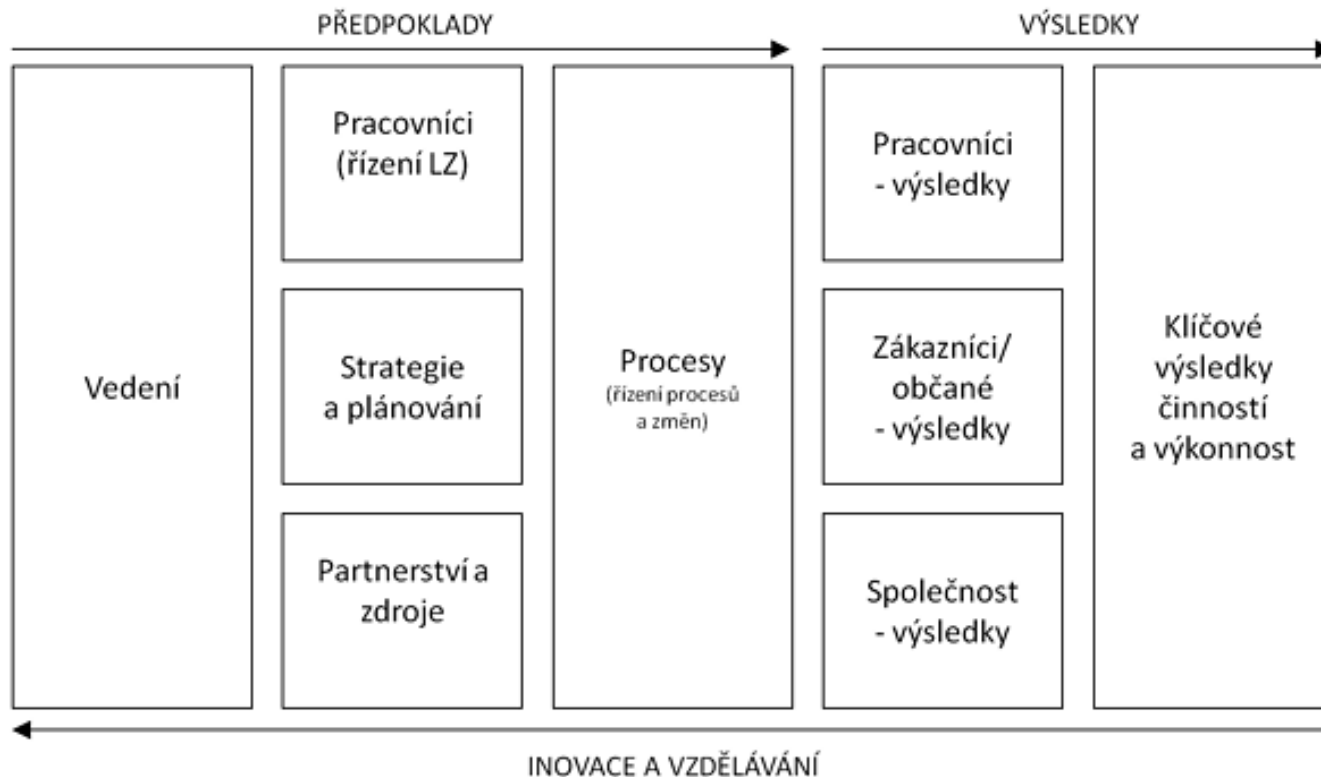
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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



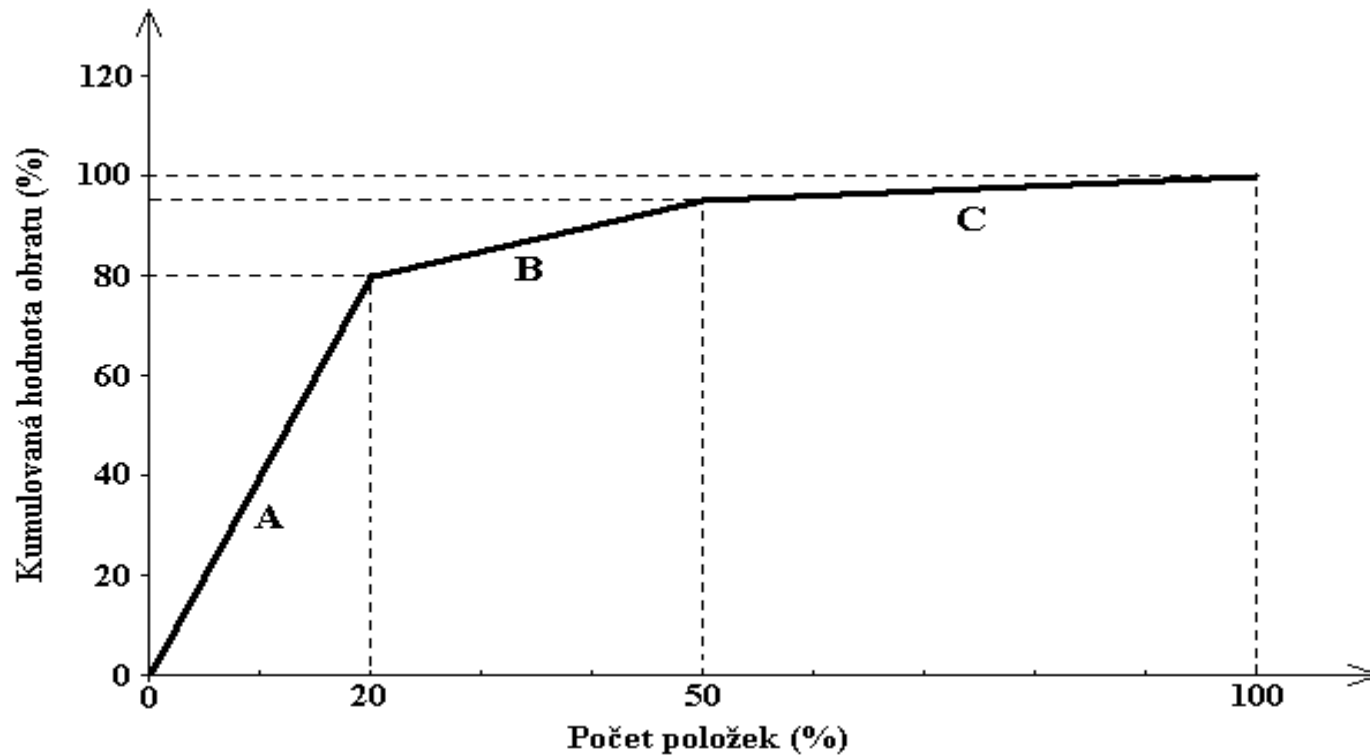
ABC analýza (nebo také P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Parettova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

- 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



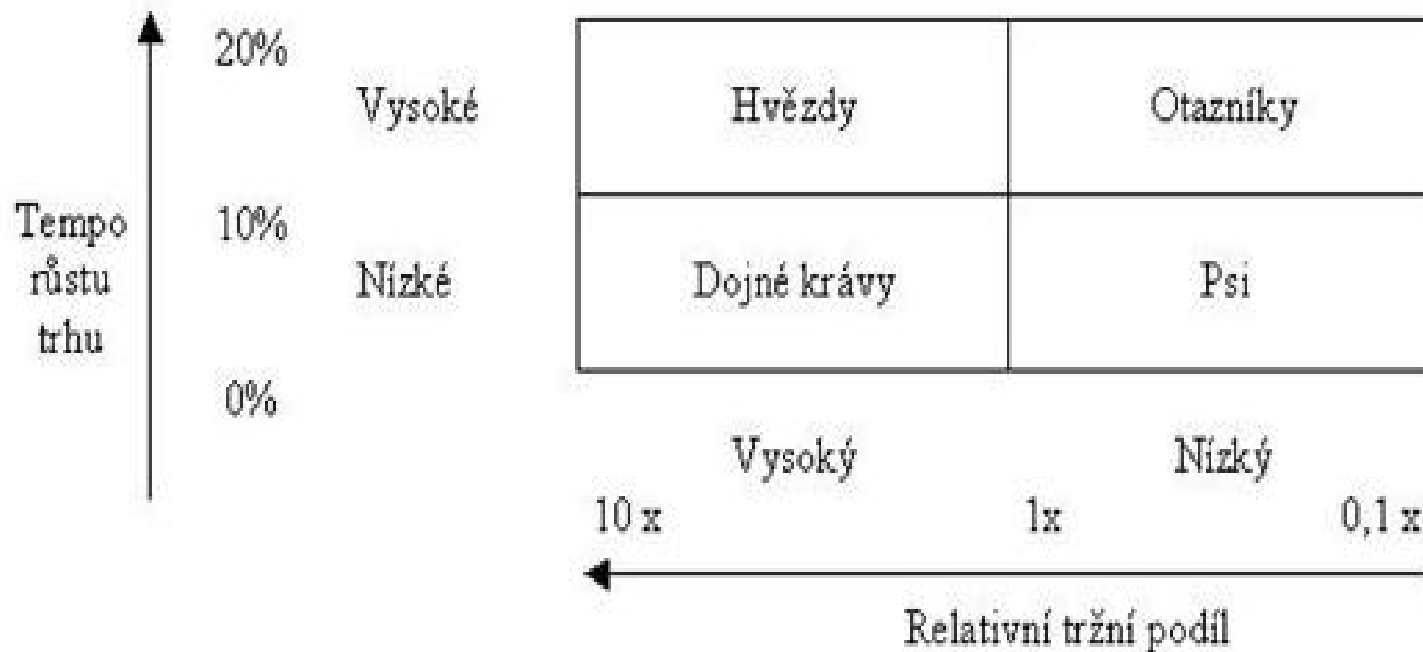
Prostor pro doplňující informace, poznámky

- **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)

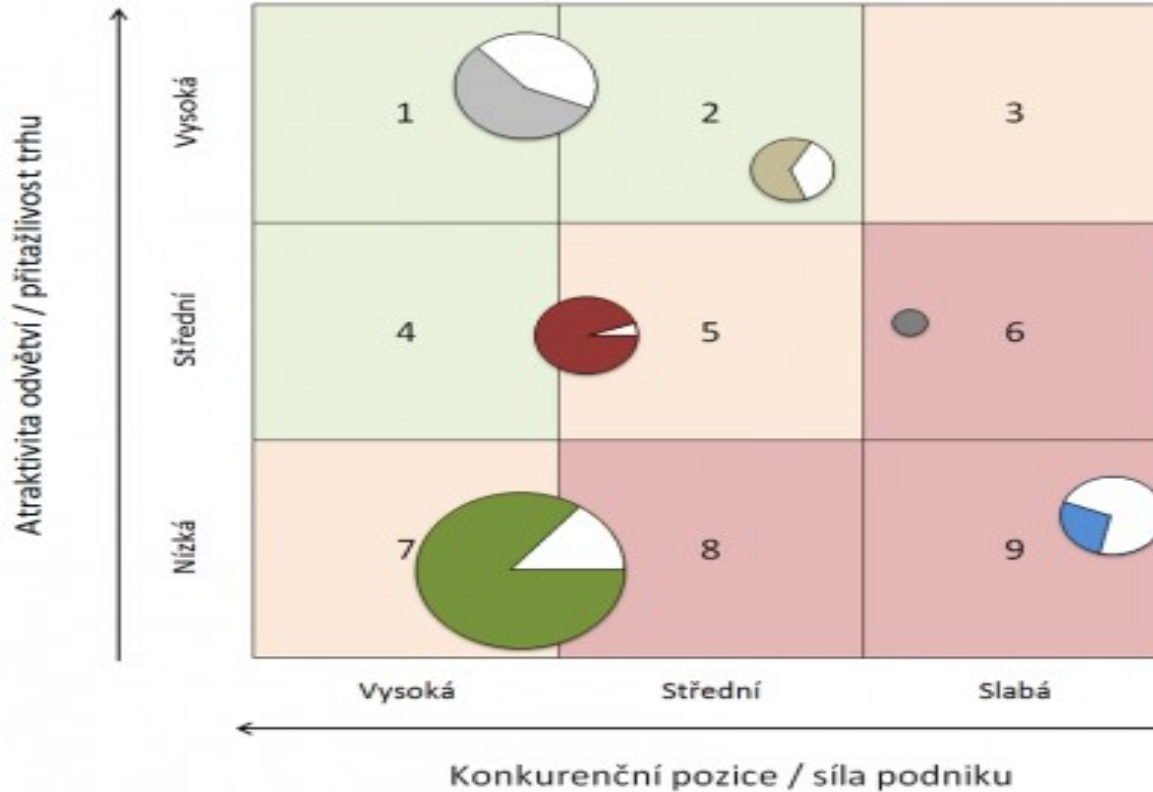


- GE matice je matice multikriteriálního charakteru.
- GE matice zhodnocuje produkty na základě souhrnných faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. *Faktor atraktivnosti trhu* je vyjádřen dílčími faktory jako jsou tržní růst, velikost trhu, kvalita trhu, náročnost a dostupnost trhů, situace v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

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)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- **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 matice 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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



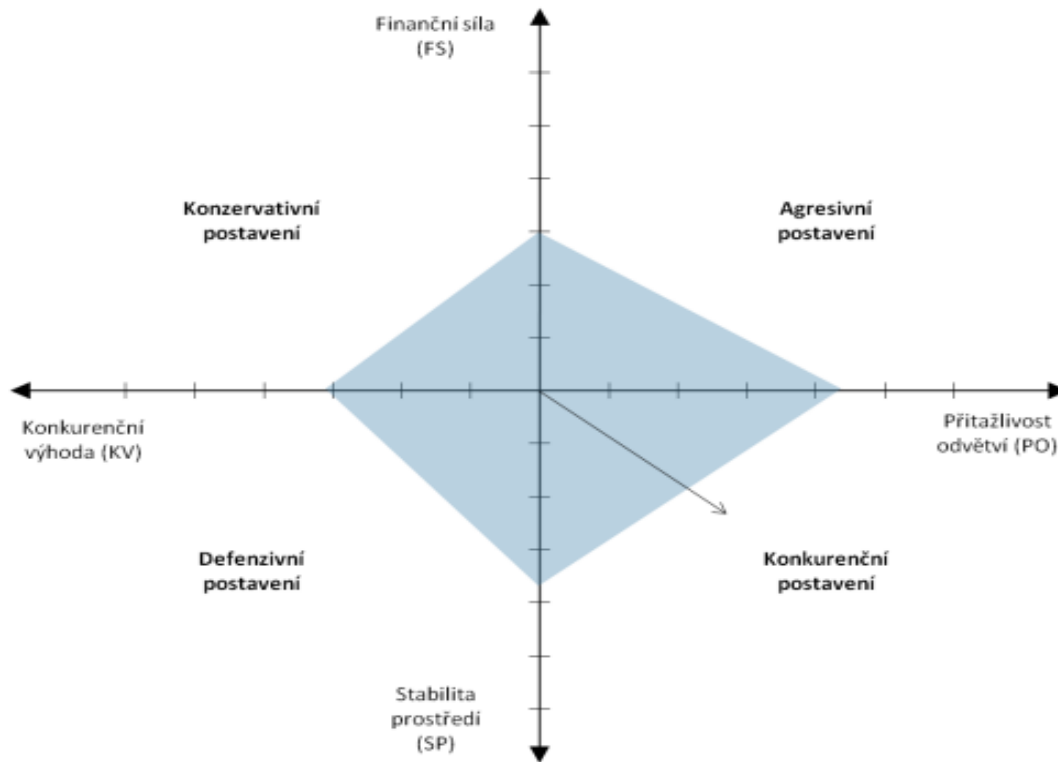
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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 KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matrice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)



- 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



| | | | 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..

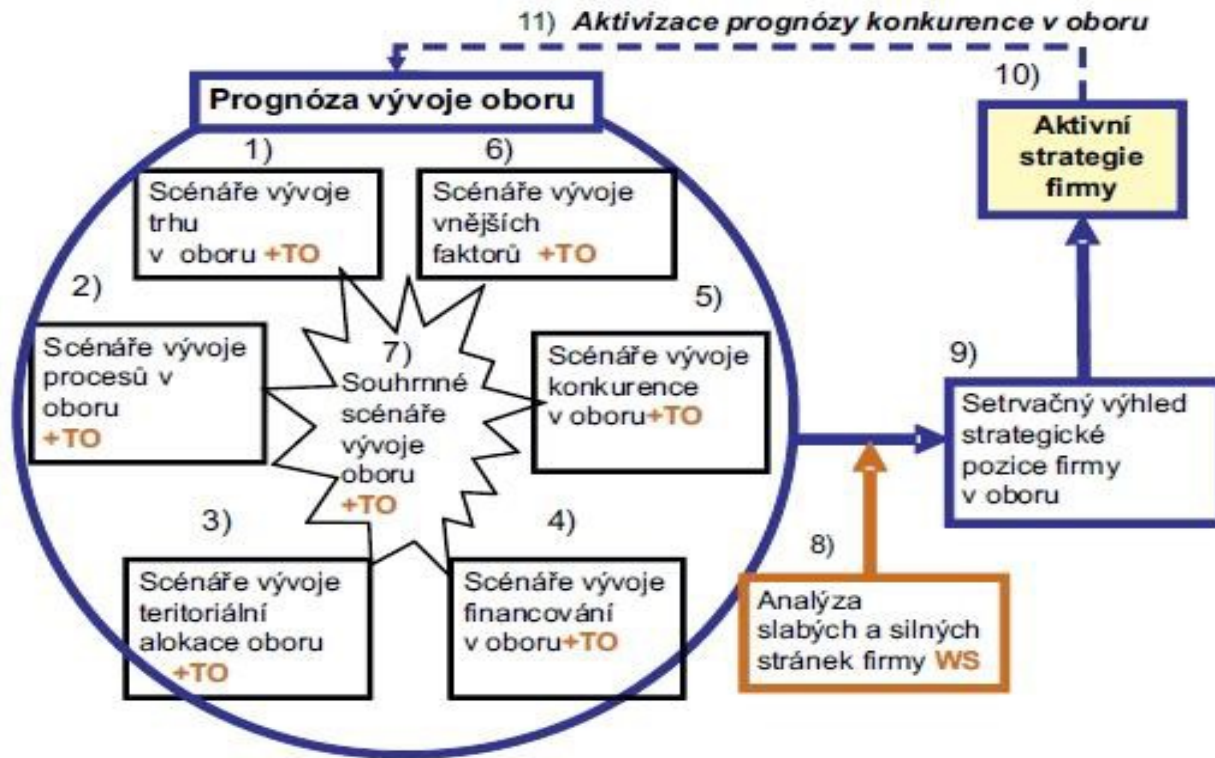
Dynamická strategická rozvaha - postup



**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



- 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.