

# Analýza interního prostředí



**SILESIAN  
UNIVERSITY**  
SCHOOL OF BUSINESS  
ADMINISTRATION IN KARVINA

**Metody strategického řízení**  
**Halina Starzyczná**  
Garant předmětu

# Analýza interního prostředí

**Cílem kapitoly je pochopit  
jednotlivé složky vnitřního  
prostředí a vhodnými  
analýzami charakterizovat**



**Halina Starzyczna**  
Garant předmětu



# Analýza interního prostředí

## Struktura přednášky

1. Předmět zkoumání analýzy interního prostředí
2. Analýza zdrojů
3. Analýza funkčních oblastí podniku podle zdrojů a kompetencí
4. Hodnototvorný řetězec
5. Analýza klíčových procesů
6. Hodnocení konkurenční síly podniku - Matice IFE
7. Analýza SWOT
8. Model 7 S
9. Analýzy portfolia



# 1. Předmět zkoumání analýzy interního prostředí

Interní analýza zkoumá, identifikuje a interpretuje vnitřní schopnosti podniku. Spolu s externí analýzou tvoří východisko pro formulaci strategie.

Elementární výsledky analýzy se označují jako

- silné stránky (přednosti)
- slabé stránky (nedostatky).

**Silná stránka:** zručnost, schopnost, hodnotný zdroj, předpoklad, potenciál, aktivum.

**Slabá stránka:** něco co podniku chybí anebo provádí slabě (ve srovnání s jinými) nebo nějaká podmínka, která ho uvádí do nevýhody.

Rozmanitost výsledků interní analýzy  $\Rightarrow$  potřeba uspořádání a klasifikace.



# Klasifikace prvků interního prostředí

Unikátní schopnosti vznikají ze dvou doplňujících se pramenů:

- podnikatelských zdrojů
- podnikových kompetencí.

*Zdroje* – finanční, hmotná, lidská, technologická, informační a jiná aktiva podniku  
– se člení na

⇒ hmotné (pozemky, budovy, zařízení)

⇒ nehmotné ( značka, know-how, pověst atd.).

Unikátní schopnosti (kompetence) se odvíjí od *unikátních zdrojů*, tj. takových, které nevlastní žádný jiný podnik.



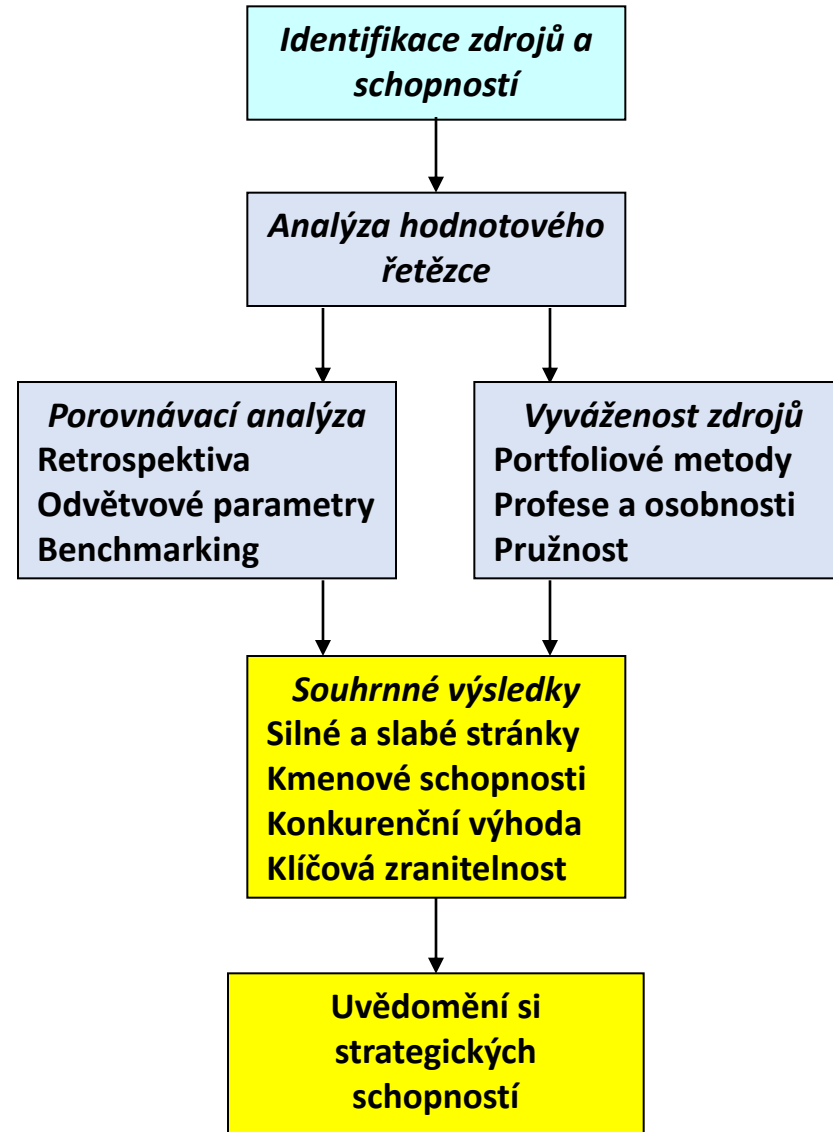
# Analýza vnitřního prostředí- metody

## Mezi analýzy vnitřního prostředí patří:

- Analýza zdrojů a kompetencí
- Analýza hodnotového řetězce
- Analýza klíčových procesů
- Analýza exponovanosti podniku
- Analýza portfolia
- Klíčové faktory úspěchu
- Analýza konkurenceschopnosti



# Proces analýzy interního prostředí





# Kompetence

- **Kompetence** – dovednost, schopnost, zručnost podniku koordinovat své zdroje a produktivně je využít.
- Jsou nehmotné a jsou součástí procedur, pravidel, organizačního uspořádání apod., podle nichž se v podniku řídí vnitřní procesy.
- *Imitace unikátní schopnosti:*
  - nejsnáze se imitují hmotné zdroje
  - hůře se imitují nehmotné zdroje (značka)
  - nejhůře se imitují způsobilosti, jelikož nejsou zvenčí viditelné a nacházejí se hluboko uvnitř podniku



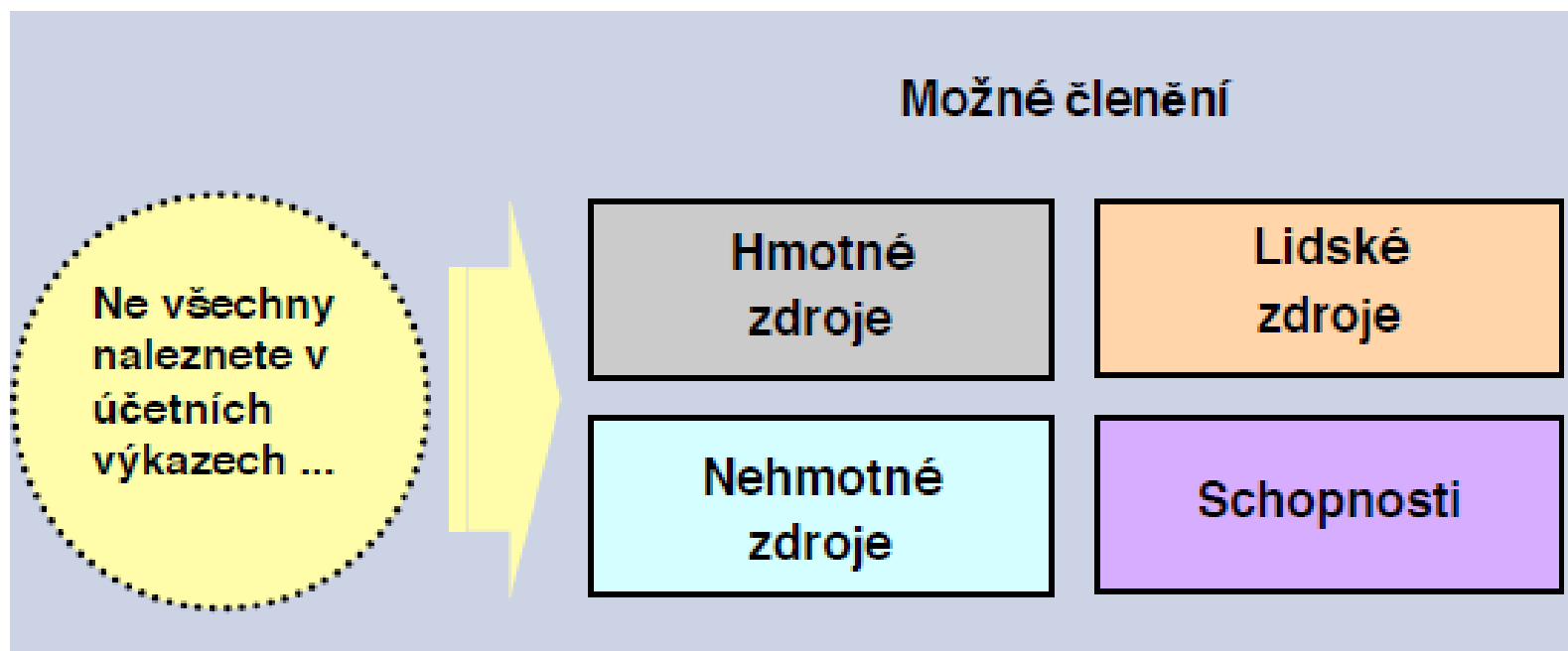


## 2. Analýza zdrojů

- **Každá firma je unikátní** a její jedinečnost vyplývá z rozlišení zdrojů a jejich užití. Významné jsou nikoli zdroje samotné (ve smyslu vstupů produkčního procesu), ale užitek vytěžený ze zdrojů závisící na způsobu jejich využití v kombinaci s odlišnými typy a objemy zdrojů. (Penrose)
- **Zdroje mají řadu forem** od běžně dostupných firemních vstupů, jenž je možné snadno nakoupit, až po výrazně diferencované zdroje typu značky, které se vyvíjí řadu let a nelze je snadno replikovat. (Collis, Montgomery)



# Analýza zdrojů





# Zdroje podniku

## Hmotné zdroje

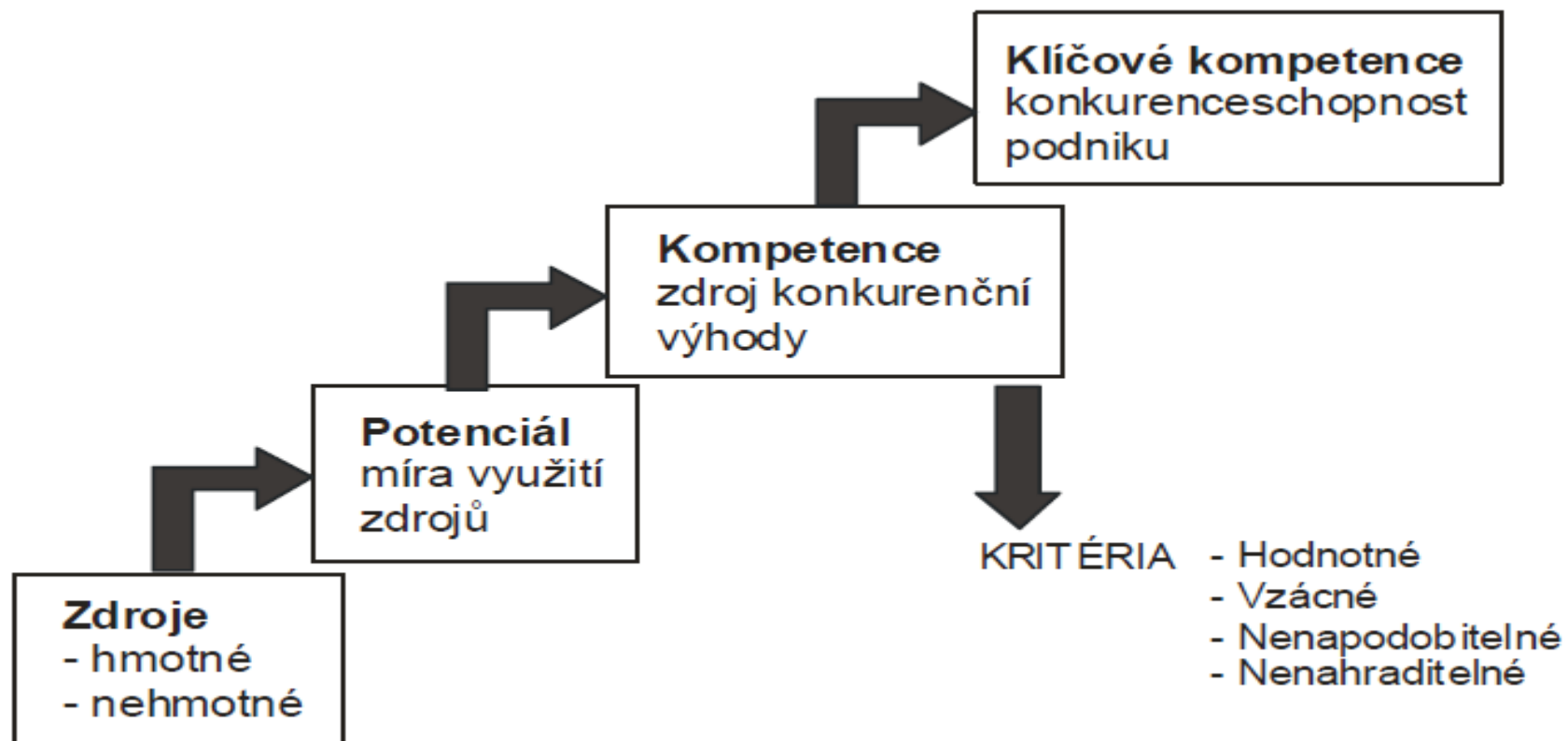
- finanční zdroje
- organizační zdroje (vyplývající z formální stránky organizační a řídicí struktury)
- fyzické zdroje (např. stroje a zařízení, budovy, zásoby...)
- Technologické a informační zdroje (např. patenty, obchodní známky...)

## Nehmotné zdroje

- vázané na lidské zdroje (znalosti, důvěra, manažerské dovednosti, organizační postupy...)
- inovační potenciál (myšlenky, nápady, vědecká kapacita, inovační schopnosti...)
- reputace (reputace u **zákazníků** — vnímání výrobků podniku zákazníky, loajalita ke značce, reputace u **dodavatelů** - vzhledem k efektivním, spolehlivým a vzájemně výhodným vztahům...).



# Komponenty vnitřní analýzy - zdroje





## Kritéria pro hodnocení zdrojů a kompetencí

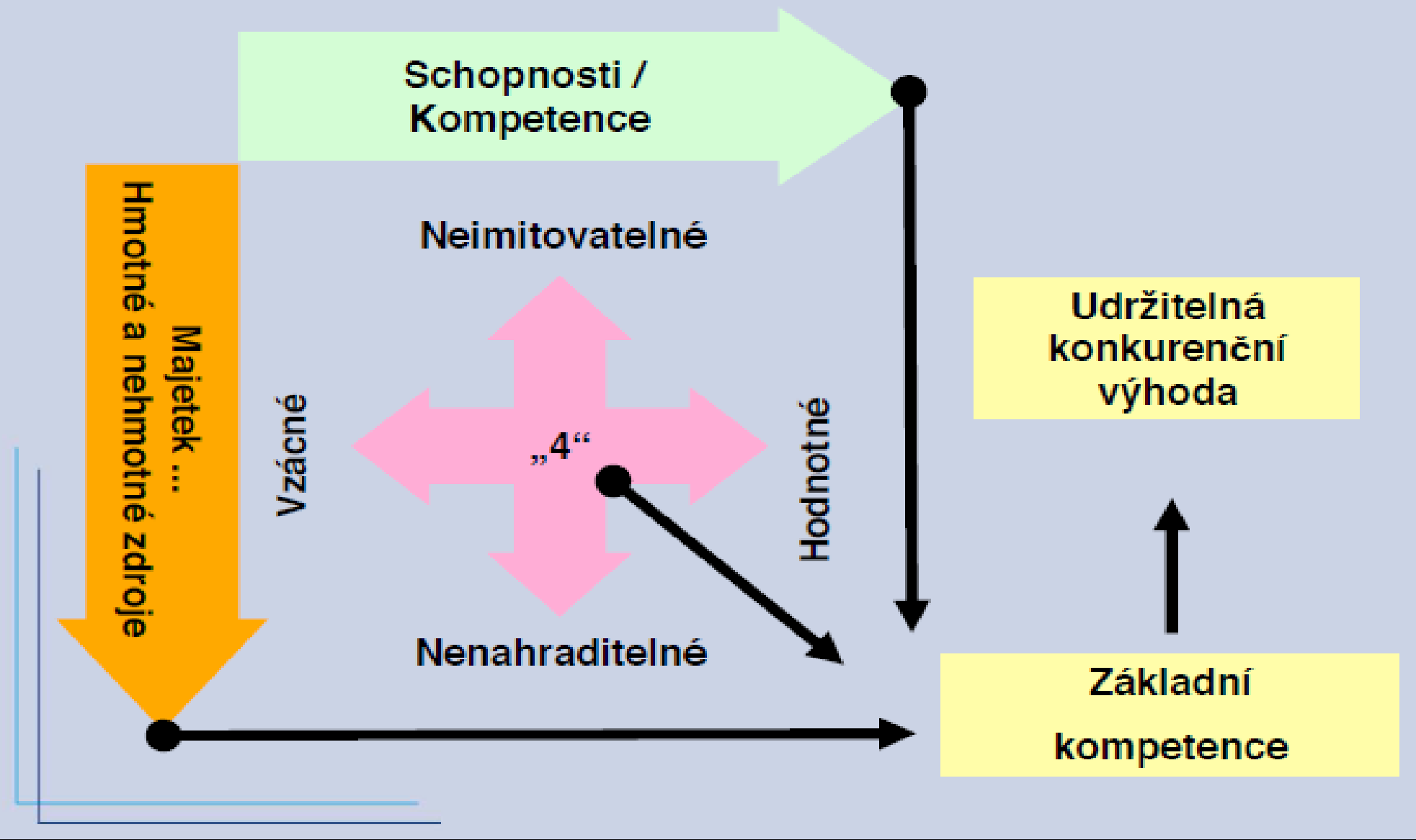
### VRIN

- **Value - hodnota**
- **Rarity – vzácnost**
- **Inimitability – nenapodobitelnost**
- **Non-substitutability – nenahraditelnost**

### VRIO

- **Organised – organizace musí být schopná využít výhodu svých zdrojů**

# ANALÝZA ZDROJŮ - Konkurenční výhoda





# Kombinace hodnocení zdrojů a kompetencí

Je zdroj nebo kompetence hodnotný/á?	Je zdroj nebo kompetence vzácný/a?	Je zdroj nebo kompetence napodobitelná?	Je zdroj nebo kompetence nenahraditelná?	Důsledky pro konkurenceschopn. podniku	Výsledné chování
ne	ne	ne	ne	konkurenční nevýhoda	podprůměrné výnosy
ano	ne	ne	ano /ne	konkurenční parita	průměrné výnosy
ano	ano	ne	ano/ne	dočasná konkurenční výhoda	průměrné až nadprůměrné výnosy
ano	ano	ano	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda	nadprůměrné výnosy

### 3. Analýza funkčních oblastí podniku podle zdrojů a kompetencí



#### Základní funkční oblasti podniku

- Marketing
- Výroba
- Výzkum a vývoj
- Finance
- Lidské zdroje
- Informace



# Příklad hodnocení funkčních oblastí a faktorů pro hodnocení zdrojů



FUNKCIONÁLNÍ OBLAST (ZDROJ)	HLAVNÍ FAKTORY
MARKETING	Výrobky a služby: rozsah výrobních řad, značky, stádia životních cyklů Patenty Počet a kvalifikace prodejců Distribuční kanily Informace o trhu
VÝROBA	Umístění výrobních kapacit Stroje a zařízení Kapacita výroby Výrobní procesy Systémy plánování a výroby Kontrola kvality Dodávky
VÝZKUM A VÝVOJ	Rozpočet Technologická podpora Kvalita výzkumného týmu Úspěchy a reputace Výdaje ve srovnání s průměrem odvětví



# Příklad hodnocení funkčních oblastí a faktorů pro hodnocení zdrojů

<b>INFORMACE</b>	Organizační znalosti a rozsah jejich sdílení Informační systémy Řešení problémů — procedury, schopnosti
<b>FINANCE</b>	Kapitálová struktura Pracovní kapitál Cash-flow Metody kalkulace nákladů Struktura vlastníků Vztahy s věřiteli
<b>LIDSKÉ ZDROJE</b>	Počet a kvalifikace Dovednosti a zkušenosti Věková struktura Fluktuace a absence Vzdělávací politika Motivace a podniková kultura Manažerské dovednosti



## 4. Hodnototvorný / hodnotový řetězec (Value chain)

Pro vymezení schopností podniku, založených na klasifikaci činností podniku, jsou běžně využívány dva základní přístupy:

- **funkční klasifikace** (vývoj, technologie, výroba, marketing, distribuce, servis)
- **hodnototvorný řetězec dle M. Portera.**

**Hodnotový řetězec** ukazuje celkovou hodnotu, kterou podnik poskytuje zákazníkovi a sestává se z hodnototvorných činností a marže (zisku).

**HŘ rozděluje podnikové činnosti do dvou kategorií:**

- **Primární (základní) činnosti**
- **Podpůrné činnosti**



# Hodnotový řetězec

Hodnotový řetězec zobrazuje, jak se v rámci podniku transformuje vstup na finální výrobek, včetně jeho dodání zákazníkovi.



# Analýza hodnotového řetězce - primární činnosti



Primární činnosti podniku jsou:

- **Vstupní operace** (např. manipulace s materiálem, skladování, doprava)
- **Výrobní operace (zpracování vstupů na výstupy)**
- **Výstupní operace** (např. skladování a distribuce výrobků)
- **Marketing a prodej** (činnosti umožňující koupit výrobek, propagace)
- **Servisní služby** (služby zaměřené na zvýšení a udržení hodnoty výrobků – instalace, opravy, školení a další)



# Hlavní (*primární*) funkce

- **Výrobní funkce**
- Tato funkce zahrnuje
  - **řízení vstupních operací – vstupní logistika** (přejímání, skladování a rozdělování vstupů na daný výrobek)
  - **výrobu a provoz** (zpracování vstupů do finální podoby výrobku)
  - **řízení výstupních operací – výstupní logistika** (odvoz, skladování a fyzická distribuce výrobku kupujícím).
- **Marketing a prodej**
- **Příprava produktu, reklama, propagační akce, přímý prodej, předběžné nabídky, výběr distribučních cest, stanovení cen a ostatní činnosti umožňující a podporující nákupy zákazníků.**
- **Služby**
- Zahrnuje činnosti spojené s poskytováním služeb k udržení či zvýšení hodnoty výrobku, např. instalace, zaškolení obsluhy, opravy, dodávky náhradních dílů nebo seřízení výrobku, finanční služby.

# Analýza hodnotového řetězce - podpůrné činnosti



## Podpůrné činnosti:

- **Obstaravatelská činnost** (např. nákup vstupů – surovin, vybavení, služeb)
- **Technologický rozvoj** (nejen spojený přímo s výrobou, ale také např. v oblasti informačních **technologií**)
- **Řízení pracovních sil** (personální činnost v plném rozsahu)
- **Infrastruktura podniku** (např. plánování, účetnictví, řízení jakosti, finance)

## Podpůrné funkce

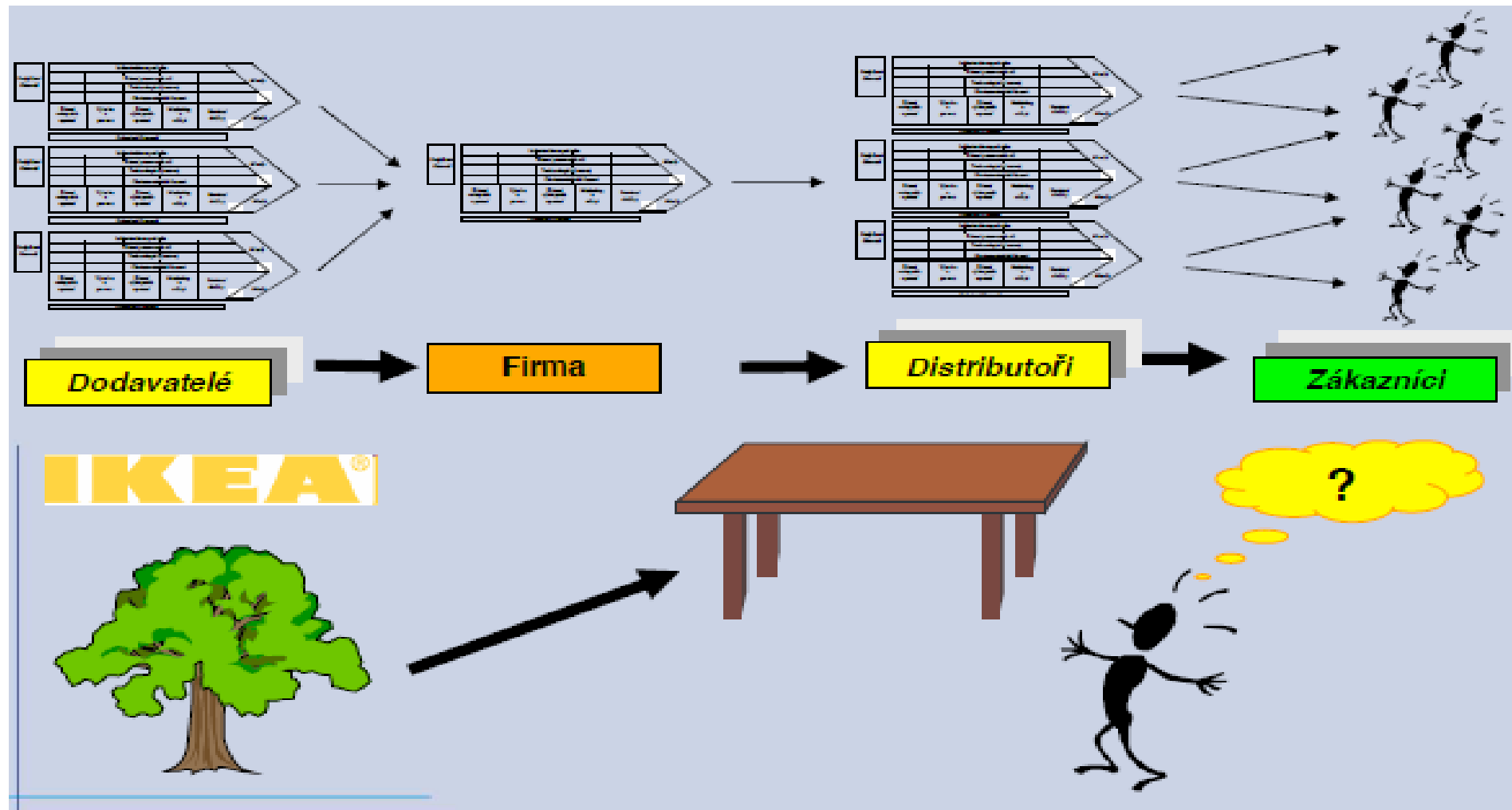


- ***Materiálové hospodářství***
- Zajišťuje vstupy, které se dále užívají v hodnototvorném řetězci podniku.
- Mezi nakoupené vstupy patří nejen suroviny a materiál, ale také hmotný majetek (strojní zařízení, vybavení laboratoří a kanceláří, budovy).
- ***Vědeckotechnický rozvoj***
- Sestává z řady činností, které lze charakterizovat snahou o zdokonalení výrobku či pracovního postupu.
- Zahrnuje zpravidla základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj výrobku a komercializaci, ale i výzkum reklamních prostředků a způsobů práce v servisních službách.
- Výzkum a vývoj spojený s výrobkem napomáhá celému řetězci, kdežto jiný výzkum a vývoj se spojuje s jednotlivými hlavními nebo podpůrnými funkcemi.



# Analýza hodnotového řetězce

## Kde se tvoří hodnota pro zákazníka?





# Podpůrné funkce

## *Řízení lidských zdrojů*

Lidé zaměstnaní v podniku jsou jeho velkým bohatstvím a největším zdrojem. Strategie řízení lidských zdrojů má dva základní cíle:

- řídit lidské zdroje podniku tak, aby zaměstnanci byli co nejlépe využiti a bylo dosaženo co nejvyšší produktivity,
- dosáhnout souladu mezi zájmy lidí a podniku z krátkodobého i z dlouhodobého hlediska.

## *Informační systém*

Moderní podniky většinou zvládly etapu vybudování kvalitního informačního systému. Do budoucna je čeká úkol propojit informační systém s informačním systémem obchodních partnerů, dodavatelů a zákazníků.

## *Podniková infrastruktura*

Podniková infrastruktura sestává z řady činností, jež zahrnují plánování, finance, účetnictví, právní záležitosti, řízení jakosti, organizační strukturu a vnitřní řídicí systém. Na rozdíl od jiných podpůrných činností napomáhá obvykle celému řetězci.

- Zajišťuje vstupy, které se dále užívají v hodnototvorném řetězci podniku.
- Mezi nakoupené vstupy patří nejen suroviny a materiál, ale také hmotný majetek (strojní zařízení, vybavení laboratoří a kanceláří, budovy).

## *Vědeckotechnický rozvoj*

- Sestává z řady činností, které lze charakterizovat snahou o zdokonalení výrobku či pracovního postupu.
- Zahrnuje zpravidla základní výzkum, aplikovaný výzkum, vývoj výrobku a komercializaci, ale i výzkum reklamních prostředků a způsobů práce v servisních službách.
- Výzkum a vývoj spojený s výrobkem napomáhá celému řetězci, kdežto jiný výzkum a vývoj se spojuje s jednotlivými hlavními nebo podpůrnými funkcemi.



## Analýza hodnotového řetězce – změny v procesech

Na základě výsledků analýzy by měl podnik identifikovat neshody těchto činností s potřebami zákazníků a s jimi vnímanou hodnotou a:

- Poskytnout hodnotu zákazníkovi, kterou požaduje
- Dosáhnout adaptabilitu činností a schopnost změny činností podle potřeb zákazníka

Změny v primárních procesech mohou být dosaženy především:

- **Efektivním propojením a koordinací činností**, které leží na hodnototvorném řetězci
- **Vylepšováním procesů jejich racionalizací**, technologickými a organizačními změnami, případně radikální změnou procesů, kterou představuje reengineering
- **Prodloužením hodnotového řetězce**, např. zapojením dodavatelů a odběratelů do změny celkového řetězce nebo vertikálními strategiemi
- Pozn.: Podniky mají tendenci v narůstání podpůrných činností a zatěžování podniku vyššími náklady. Obranou je jejich analýza a následná redukce, limitování výdajů na ně, outsourcing a facility management.



## 5. Analýza klíčových procesů Zopakujme, které to jsou:

Procesy a systémy v podniku se pak dají rozdělit do tří skupin:

### 1. primární procesy:

- proces vývoje a výroby produktu
- Marketing, prodej a proces řízení poptávky
- proces vyřizování objednávek

### 2. podpůrné systémy

- systém získávání a alokace kapitálu
- systém získávání, zpracování a distribuce informací
- systém získávání, alokace a rozvoje lidských zdrojů

### 3. kontrolní systémy



# Využití výsledků analýzy procesů

Analýza procesů vede k:

- **identifikaci klíčových procesů** (těch, které jsou nezbytné pro úspěch podniku, pro dosažení konkurenční výhody) a podpůrných procesů
- **rozhodnutím o rekonfiguraci podnikových procesů** směřující ke zvýšení efektivity klíčových procesů a očištění podnikových činností o procesy, které nepřispívají k tvorbě hodnoty
- **rozhodnutím o outsourcingu**, tj. o nákupu hodnototvorného procesu u externího dodavatele, pokud je externí dodavatel schopen zajistit proces efektivněji.



## 6. Hodnocení konkurenční síly podniku

Úkolem hodnocení konkurenční síly je zjistit:

- stálost a pevnost současné konkurenční pozice
- její vývojovou tendenci při nezměněné strategii
- vztah k hlavním konkurentům
- konkurenční výhody s výrazným předstihem
- schopnost ubránit pozici

Alternativou je tzv. **Matice faktorů interní analýzy IFE** (Internal Forces Evaluation), která hodnotí vybrané silné a slabé stránky podniku.



# Indikátory konkurenční pozice

ZNÁMKY KONKURENČNÍCH PŘEDNOSTÍ	ZNÁMKY KONKURENČNÍCH NEDOSTATKŮ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Důležité / klíčové kompetence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Konfrontace s konkurenčním znevýhodněním</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Velký podíl na trhu (případně vůdčí pozice)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vyklizování trhu ve prospěch rivalů</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Významný vliv na rozvoj odvětví</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Podprůměrný růst příjmů</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rostoucí spotřebitelská základna a loajalita spotřebitelů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatek finančních zdrojů</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nadprůměrná viditelnost na trhu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zhoršující se reputace u zákazníků</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Umístění ve výhodné strategické skupině</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaostávání ve vývoji výrobků</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Koncentrace na nejrychleji rostoucí tržní segmenty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umístění ve strategické skupině předurčené k zániku</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nadprůměrná zisková marže</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velikost bez vlivu na trh</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nadprůměrné technologické a inovační schopnosti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Slabá pozice na odvrácení vnějších ohrožení</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Lehce odlišitelné výrobky</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatky v oblastech s nejvyšším tržním potenciálem</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kreativní, podnikaví manažeři</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nízká kvalita výrobků</li></ul>



## Příklad hodnocení konkurenční síly

Hodnotící kritéria	Váha	Náš podnik	Konkurenti			
			A	B	C	D
Podíl na trhu	0,3	5	4	10	1	6
Kvalita produkce	0,1	10	7	8	1	5
Náklady	0,2	5	1	7	10	5
Pověst	0,05	10	8	7	5	1
Propagace	0,08	6	1	10	5	4
Prodejní ceny	0,05	7	5	10	9	1
Technologie	0,04	10	1	7	5	8
Distribuce	0,15	4	1	10	3	5
Inovace	0,03	10	5	6	7	1
Součet vah	1,00					
Součet vážených kritérií		6,13	3,17	8,81	4,36	4,80
Poradí		2	5	1	4	3





# Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE-Internal Factor Evaluation Matrix)

Identifikace faktorů:

- významně působících v dané firmě;
- bez rozlišení silných a slabých stránek.

Váha: relativní důležitost faktoru pro danou firmu s ohledem na vnější prostředí:

- z intervalu  $\langle 0; 1 \rangle$ , čím vyšší váha, tím větší význam;
- součet roven 1.



# Matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí

Známka: zohlednění faktorů současnou strategií firmy:

- 1 - velmi slabé;
- 4 - velmi silné.

Skóre: součin váhy a známky a celkový součet:

- $< 2,5$  ... podprůměrná reakce firmy na vnitřní prostředí;
- $> 2,5$  ... nadprůměrná reakce firmy na vnitřní prostředí.

# Příklad matice hodnocení faktorů vnitřního prostředí (IFE matrix)



<i>Faktor</i>	<i>Váha</i>	<i>Reakce</i>	<i>Skóre</i>
Pozice na reg. trhu	0,05	4	0,20
Kvalita piva	0,08	3	0,24
Kvalita služeb	0,15	1	0,15
Kvalifikace dělníků	0,02	3	0,06
Podpora akcionářů	0,02	3	0,06
Nevyužité prostory	0,01	2	0,02
Loajalita ke značce	0,08	1	0,08
Distribuce	0,08	1	0,08
Informační systém	0,06	1	0,06
System prodeje	0,01	1	0,01
Pokles prodeje	0,05	1	0,05
Orientace mgt. na zák.	0,07	1	0,07
Pružnost	0,07	1	0,07
Mkg. strategie	0,17	1	0,17
Účinnost reklamy	0,07	2	0,14
Umístění podniku	0,01	2	0,02
<b>Celkové vážené skóre</b>			<b>1,48</b>



## 7. Analýza SWOT

- Smyslem externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy, je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku.
- V praxi se často používá tzv. analýza SWOT (strengths – silné stránky, weaknesses – slabé stránky, opportunities – příležitosti, threats – ohrožení).
- Analýza SWOT je jednoduše použitelný nástroj pro rychlé zpracování přehledu o strategické situaci podniku. Je východiskem pro formulaci strategie.
- Tabulka analýzy SWOT zobrazuje v přehledné formě kromě interní situace podniku i položky pro identifikaci externích příležitostí a ohrožení.

# Příklad analytických poznatků o strategické situaci podniku pro analýzu SWOT



<b>Potenciální interní silné stránky</b>	<b>Potenciální interní slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dostatek finančních zdrojů</li> <li>▪ vlastní technologie</li> <li>▪ přesvědčivá reklama</li> <li>▪ nízké náklady v podmínkách</li> <li>▪ hromadné výroby</li> <li>▪ originální inovace</li> <li>▪ zkušenosti a vzdělání manažerů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zastaralé výrobní zařízení</li> <li>▪ neucelená distribuční síť</li> <li>▪ nedostatek řídicích talentů</li> <li>▪ podprůměrná ziskovost</li> <li>▪ neznámá výrobní značka</li> <li>▪ zaostávání ve výzkumu a vývoji</li> <li>▪ drahá pracovní síla</li> </ul>
<b>Potenciální externí příležitosti</b>	<b>Potenciální externí ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zrušení obchodních překážek na potenciálních zahraničních trzích</li> <li>▪ vznik nových skupin zákazníků</li> <li>▪ snížení překážek při vstupu do nového odvětví</li> <li>▪ pokles intenzity rivality</li> <li>▪ vertikální integrace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zpomalení až zastavení růstu trhu</li> <li>▪ hospodářská recese</li> <li>▪ nepříznivé demografické změny</li> <li>▪ vstup nízkonákladových zahraničních konkurentů</li> <li>▪ nepříznivý vývoj měnových kurzů</li> <li>▪ rostoucí vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků</li> </ul>



# Analýza SWOT

- Sestavení výsledků analýzy – různé náročné a složité cesty.
- Nejjednodušší je subjektivní odborný odhad jednotlivce.
- Nejobjektivnější výsledky přináší činnost týmu analytiků, odborníků na různé oblasti podnikového řízení.
- Doporučení – svěřit tuto analýzu konzultační firmě, neboť interní pracovníci mají sklon přeceňovat silné stránky a příležitosti a podceňovat či dokonce přehlížet slabé stránky a ohrožení.
- Interní část analýzy SWOT by měla pokrýt všechny *hlavní a podpůrné funkce podniku*.



# Analýza SWOT

- Po sestavení SWOT analýzy by si měl stratég – analytik položit tyto otázky:
  - má podnik takové vnitřní přednosti, které se mohou stát základem strategie?
  - disponuje podnik výjimečnou schopností?
  - které slabé stránky jsou natolik výrazné, že podnik zraňují a znemožňují mu sledovat určitou strategii?
  - na zvrácení kterých slabých stránek se má podnik zaměřit?
  - pro které příležitosti má podnik schopnosti a zdroje, aby je sledoval?
  - jakých ohrožení by se měl podnik nejvíce obávat a jaká obranná strategická opatření by měl přijmout?
  - co může podnik dělat, aby zvrátil slabé stránky na silné stránky a ohrožení na příležitosti?

# Syntéza výsledků analýzy SWOT



Silné stránky +	body	Slabé stránky -	body
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nízké náklady</li> <li>• úspory z hromadnosti</li> <li>• vlastní technologie</li> <li>• technologická zručnost</li> <li>• dobrá strategie</li> <li>• dostatek financí</li> </ul>	<p>5</p> <p>7</p> <p>4</p> <p>8</p> <p>3</p> <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zastaralé zařízení</li> <li>• nedostatky v řízení</li> <li>• slabá distribuční síť</li> <li>• podprůměrná ziskovost</li> <li>• slabý tržní image</li> </ul>	<p>3</p> <p>5</p> <p>7</p> <p>4</p> <p>4</p>
<b>Celkem</b>	<b>30</b>	<b>Celkem</b>	<b>23</b>
Příležitosti +	body	Ohrožení -	body
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odstranění obchodních překážek</li> <li>• nové skupiny zákazníků</li> <li>• zrychlení růstu trhu</li> <li>• vznik nových potřeb</li> </ul>	<p>3</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>5</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vstup zahraničních konkurentů na trh</li> <li>• růst substitučních výrobků</li> <li>• rostoucí vyjednávací síla zákazníků i dodavatelů</li> <li>• daňové a měnové změny</li> </ul>	<p>8</p> <p>10</p> <p>7</p> <p>5</p>
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>Celkem</b>	<b>30</b>





# Syntéza výsledků analýzy SWOT

## Matice modelových situací

	Silné stránky	Slabé stránky
Příležitosti	SO Ofenzivní strategie +30	WO Strategie spojení -23
Ohrožení	Defenzivní strategie ST +7	WT Strategie úniku nebo likvidace -17 -30

Syntéza výsledků analýzy SWOT v čase – zohlednění změn, turbulencí a chaosu

## Strategické postavení podniku a varianty strategického chování



- ***Agresivní pozice*** – atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji chránit (odpovídá ofenzivní strategii (SO) v matici syntézy SWOT).
- ***Konkurenční pozice*** - atraktivní, relativně nestabilní prostředí, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Finanční síla podniku je nízká (odpovídá strategii spojenectví (WO) v matici syntézy SWOT).

# Strategické postavení podniku a varianty strategického chování



- ***Konzervativní pozice*** – stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní podnik. Kritická je konkurenceschopnost výrobků (odpovídá defenzivní strategii (ST) v matici syntézy SWOT).
- ***Defenzivní pozice*** – neatraktivní odvětví, podniku chybí nejen konkurenceschopné výrobky, ale i finanční síla. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost (odpovídá strategii úniku nebo likvidace (WT) v matici syntézy SWOT).

## 8. Analýza vnitřního prostředí firmy modelem (přístupem) metodou 7S

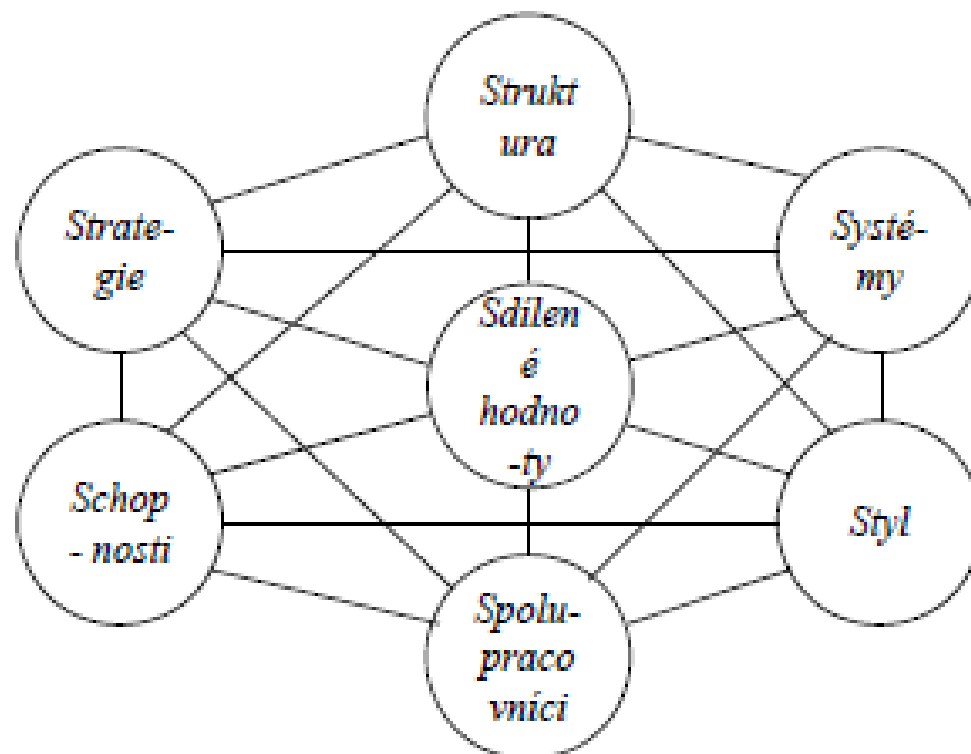


- Koncept, resp. rámec či model "7 S", byl vyvinut poradenskou firmou Mc Kinsey & Company pro potřeby komplexní analýzy managementu.
- Svým obsahem i metodologicky je model "7 S" důsledným systémovým analytickým přístupem, který vychází ze vzájemné podmíněnosti sedmi významných faktorů v manažerské činnosti.
- Mírou jejich kvality a harmonické integrace je podmíněna i úspěšnost řízení.
- Koncepce "7S" si klade za základní cíl soustředit a udržet pozornost vedoucích pracovníků na těch stránkách jejich činností, které pro ně mají zásadní význam.



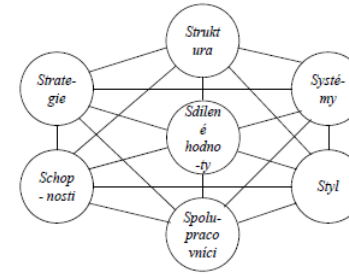
## Model 7 S

### *„Šťastný atom“ - 7 S*



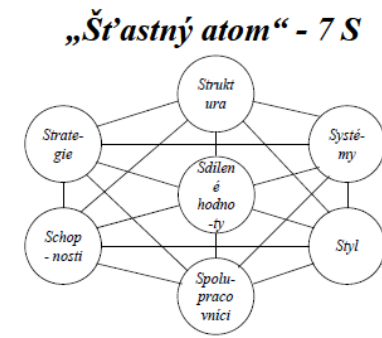
## Model 7 S

„Šťastný atom“ - 7 S



- **Strategii** se rozumí programové stanovisko vrcholového vedení firmy k jejímu dalšímu rozvoji (např. ve formě dokumentu). Zachycuje vymezení a uspořádání soustavy cílů rozvoje dané organizační jednotky (podniku, závodu, divize apod.) v prostoru a čase, volbu postupu jejich dosažení (včetně podmínek a předpokladů).
- **Strukturou** je chápáno uspořádání organizačních částí ve sledovaném celku, jejich vzájemné vztahy a obsahová funkční náplň. Celkem organizačního systému může být firma, závod, provoz, ústav, odbor, oddělení, pracovní kolektiv apod. Vzájemné vertikální, horizontální a další informační vazby zároveň vyjadřují vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, kontrolní vazby, vazby sdílení informací atd.

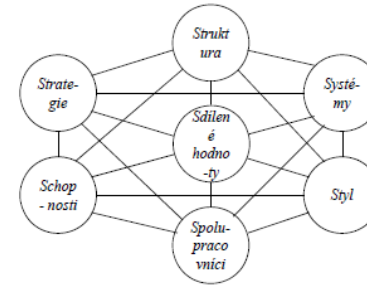
## Model 7 S



- **Spolupracovníky** jsou lidé, kteří se svojí analytickou, rozhodovací či implementační činností podílejí na realizaci manažerské práce. Plní tak svá funkční poslání v celkové činnosti firmy a vytvářejí dílčí kolektivy se svými mezilidskými vztahy.
- **Systémy** řízení zahrnují postupy, metody, techniky a technologie manažerské práce. Usnadňují zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků lidí pro plnění jejich funkčního poslání v činnosti firmy. Jsou především založeny na vhodném zvládnutí informačních procesů moderními prostředky výpočetní, organizační a komunikační techniky.

# Model 7 S

„Šťastný atom“ - 7 S



- **Sdílené hodnoty** dávají základní orientaci pro sociální, hospodářské, kulturní poslání činnosti kolektivů firmy (popř. **dílčích organizačních částí**). **Spoluvytvářejí motivační prostředí.**
- **Styl manažerské práce** je typický způsob jednání vedoucích pracovníků vůči jimi vedeným kolektivům i ostatním partnerům. Nemyslí se uniformita jednání, ale především jeho adaptace na příjemce, a to s cílem získat potřebnou odezvu v jejich chování (motivace, pozitivní přístup apod.).
- **Schopnosti** jsou zde "zkratkou" pro soubor znalostí, schopností, dovedností a návyků, které představují profesní a kvalifikační bohatství podnikových kolektivů, a tím i zázemí pro úspěšnou práci.



## 9. Analýzy portfolia



- Pojem portfolio znamená souhrn objektů určitého druhu.
- Portfoliové analýzy jsou určeny pro podniky, které mají portfolio (více) aktivit.
- Jejich cílem je podpořit rozhodování podnikového managementu z hlediska investování do jednotlivých aktivit o tom, které aktivity podpořit, které ponechat na stejné úrovni a které oslabit nebo dokonce zrušit.
- Portfoliové analýzy jsou založeny na matici, ve které se jednotlivé aktivity podniku hodnotí ze dvou základních hledisek, které jsou na horizontální a vertikální ose.



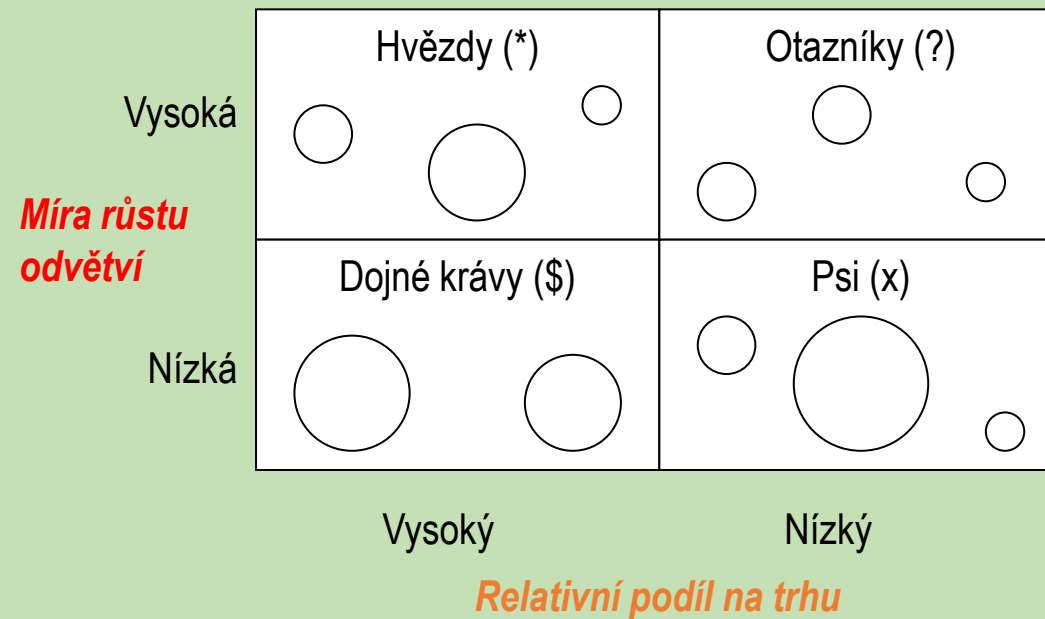
## Portfolio analýza

- Většina podniků se skládá z *několika strategických podnikatelských jednotek*.
- Strategická způsobilost podniku je potom do značné míry determinována *vyvážeností portfolia strategických podnikatelských jednotek*.
- Cílem *analýzy portfolia* je usměrňovat zdroje do takových strategických jednotek, kde se očekává příznivý vývoj trhu a kde může podnik využít relativní konkurenční výhody.
- K analýze vyváženosti portfolia se používají různé druhy matic.
- V literatuře jsou nejčastěji uváděny:
  - **matice BCG (růst trhu – relativní tržní podíl)**
  - **matice GEC (atraktivita trhu – síla podniku/konkurenční pozice)**



# Matice BCG

- **Matice BCG** vyvinul přední poradenský podnik Boston Consulting Group v roce 1973.





# Otazníky

- Otazníky (problémové děti) jsou atraktivní podnikání, avšak nízký podíl na trhu a v jeho důsledku omezené úspory z rozsahu a ze zkušenosti vyvolávají otázku, zda takového podnikání dokáže úspěšně konkurovat větším a nákladově úspěšnějším soupeřům.
- Otazníkové podnikání:
  - je spotřebitelem peněz
  - jeho investiční potřeby jsou vysoké
  - jeho výnosy jsou zatím nízké
- Doporučené strategie (vzájemně se vylučující):
  - *agresivní investičně-expandující strategie* těžící z rychle rostoucích příležitostí v odvětví
  - *deinvestování*, když náklady na expandující výrobní kapacitu a budování trhu převýší potenciální výnosy.

Hvězdy (*)	Otazníky (?)
Dojné krávy (\$)	Psi (x)



# Hvězdy

- **Hvězdy jsou podnikání s vysokým relativním podílem na trhu na rychle rostoucích trzích. Jsou to PJ, na nichž závisí zvyšování výkonnosti celého portfolia.**
- **Zpravidla vyžadují značné investice na rozšíření výrobní kapacity a zvětšení pracovního kapitálu.**
- **Doporučené strategie:**
  - *strategie masivních investic pro mladé (vycházející) hvězdy*
  - *strategie nízkých investic pro staré hvězdy*

Hvězdy (*)	Otazníky (?)
Dojné krávy (\$)	Psi (x)



## Dojné krávy

- Dojné krávy jsou podnikání s vysokým relativním podílem na trhu v pomalu rostoucím odvětví.
- V pomalu rostoucím odvětví se vytváří více peněžních příjmů, než je nezbytné pro udržení tržní pozice.
- Mnoho z dnešních dojných krav jsou včerejší hvězdy, které spadly dolů, když odvětví dozrálo. Ačkoliv jsou z hlediska růstu méně přitažlivá, jsou to hodnotná podnikání.
- **Doporučené strategie:**
  - *strategie opevnění a obrany tržní pozice*, pokud PJ vytváří dostatek peněžní hotovosti pro přerozdělení do jiných PJ.
  - *strategie sklizně nebo deinvestice*, když se nevytvářejí přebytky hotovosti.

Hvězdy (*)	Otazníky (?)
Dojné krávy (\$)	Psi (x)



## Psi

- **Psi jsou podnikání s nízkým relativním podílem na trhu nacházející se v pomalu rostoucím odvětví.**
- **Mají neperspektivní vyhlídky a zaostávající tržní pozici.**
- **Doporučené strategie:**
  - **sklizeň**
  - **deinvestice**
  - **likvidace**

Hvězdy (*)	Otazníky (?)
Dojné krávy (\$)	<b>Psi (x)</b>



## Přednosti a nedostatky matice BCG

- **Přednost matice BCG:**
  - poskytuje názory a komplexní pohled na podnikové portfolio
  - pomáhá pochopit finanční aspekty podnikové strategie
  - zpřehledňuje finanční vazby v portfoliu
  - signalizuje finanční nároky
  - zdůvodňuje priority při rozdělování podnikových zdrojů.
- **Nedostatky matice BCG:**
  - rozdělení podnikání do čtyř kategorií je příliš zjednodušující
  - důkladné hodnocení výkonnosti portfolia vyžaduje posoudit více než dvě proměnné
  - matice zachycuje pouze současný stav, je příliš statická
  - matice neuvažuje s možností, že trh bude klesat, tedy se zápornou mírou růstu.



# Varianty matice BCG



- **Šestipolíčková matice BCG**

Míra růstu odvětví	10% Vysoká	Hvězdy	Otazníky
	0% Nízká	Dojné krávy	Psi
	-5% Záporná	Odpadkový koš	Ubozí psi
		Vysoký	Nízký
		<i>Relativní podíl na trhu</i>	

# Matice GEC



- Matici GEC vyvinul a použil podnik General Electric Company.
- Představuje alternativu, jak se vyhnout nedostatkům matice BCG.
- Podnikání umístěná v portfoliu se hodnotí na základě **dlouhodobé atraktivnosti odvětví** a **podnikatelské síly**, resp. konkurenční pozice.
- Matice se skládá z devíti políček.
- Podnikání jsou zakreslena jako kruhy, jejichž velikost je úměrná velikosti odvětví a kruhová výseč odpovídá tržnímu podílu podnikatelské jednotky.

# Matice GEC



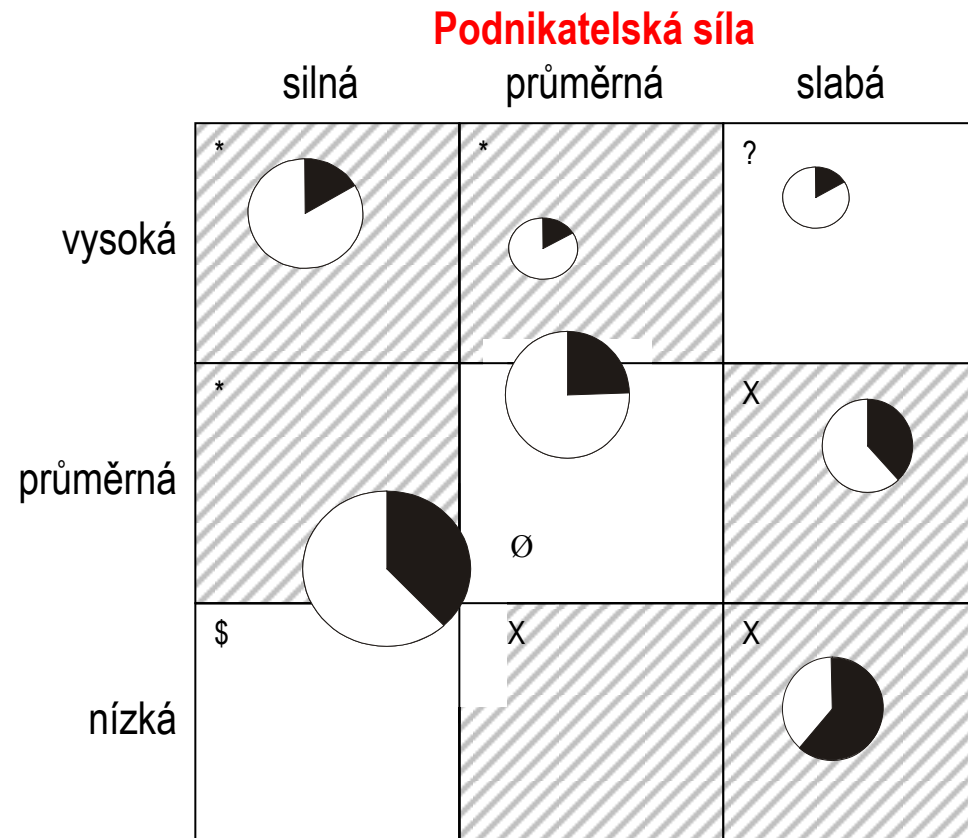
- **Kritéria pro určení dlouhodobé atraktivnosti odvětví:**
  - ⇒ velikost trhu
  - ⇒ míra růstu trhu
  - ⇒ kapitálová náročnost
  - ⇒ vznikající ohrožení a příležitosti
  - ⇒ minulá, současná a budoucí ziskovost odvětví
  - ⇒ technologická náročnost
  - ⇒ intenzita konkurence
  - ⇒ překážky vstupu a výstupu
  - ⇒ sezónní a cyklické vlivy
  - ⇒ sociální, environmentální a regulační vlivy.
- **Kritéria pro určení podnikatelské síly (konkurenční pozice):**
  - ⇒ podíl na trhu
  - ⇒ relativní podíl na trhu
  - ⇒ relativní nákladová pozice
  - ⇒ výjimečné schopnosti
  - ⇒ znalost trhů a zákazníků
  - ⇒ kvalita řídicích pracovníků
  - ⇒ kvalita výrobků a služeb
  - ⇒ relativní ziskovost.

# Matrice GEC



-  Velikost trhu
-  Tržní podíl SBU

Dlouhodobá atraktivnost odvětví



\* vítězné podnikání  
 ? otazníkové podnikání  
 Ø průměrné podnikání

\$ producent zisku  
 X poražené podnikání

# Matrice GEC-vhodné strategie



**Podnikatelská síla**

		silná	průměrná	slabá
<b>Dlouhodobá atraktivnost odvětví</b>	vysoká	* <b>Investovat, rozvíjet pozici</b>	* Selektivní růst	? Testovat tržní příležitosti
	průměrná	* Rozvíjet předstih	<b>Držet</b> Ø	X Omezeně expandovat
	nízká	\$ Omezeně sklízet	X Sklízet vše	X <b>Zbavit se</b>

\* vítězné podnikání      \$ producent zisku  
 ? otazníkové podnikání      X poražené podnikání  
 Ø průměrné podnikání

# Matice GEC



- **Příspěvek matice GEC k rozvoji portfoliové analýzy:**
  - zobrazení je komplexnější a přesnější
  - hodnotící škála se rozšiřuje z dvou stupňů (nízký, vysoký) na tři stupně (nízký, průměrný, vysoký)
  - podnikové zdroje jsou usměrňovány do podnikání s největší pravděpodobností dosažení konkurenční výhody.
- **Nedostatky matice GEC:**
  - hodnocení nekvantifikovaných kritérií jsou výsledkem subjektivních odhadů a jsou citlivé na předpojatost hodnotitelů
  - metoda je statická
  - doporučení jsou pouze všeobecným návodem na zaujetí pozice
- **V matici GEC je možno rozlišit dva základní druhy pohybů výrobků:**
  - *vertikální pohyby* představují změny v atraktivnosti odvětví. Většinou k nim dochází bez podstatného přičinění, resp. vlivu podniku.
  - *horizontální pohyby* charakterizují změny v podnikatelské síle, na něž má podnik podstatný vliv.

# Shrnutí

1. **Předmět zkoumání analýzy interního prostředí** – vnitřní schopnosti podniku (silné a slabé stránky)
2. **Analýza zdrojů** – hmotné, nehmotné, kritéria hodnocení (VRIO, VRIN), analýza
3. **Analýza funkčních oblastí podniku podle zdrojů a kompetencí** – funkční oblasti podniku, hlavní faktory
4. **Hodnototvorný řetězec** – definice, primární a podpůrné procesy, analýza
5. **Analýza klíčových procesů** – primární procesy, podpůrné procesy, kontrolní systémy, výsledky analýzy
6. **Hodnocení konkurenční síly podniku** - Matice IFE
7. Analýza SWOT -
8. Model 7 S
9. Analýzy portfolia

