

Strategie pro mezinárodní a globální operace

3. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Proces screeningu



- **Předběžný screening**
 - Obecné faktory země
 - Specifické produktové faktory
- **Odhad tržního potenciálu**
- **Odhad prodejního potenciálu**
- **Volba konkrétní země**

Strategie



- Strategie představuje kroky, které vedou k naplnění stanoveného strategického cíle, přičemž strategický cíl podniku představuje konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.
- Strategie je soubor cílených kroků, které firma podniká, aby získala a udržela si lepší výkonnost ve srovnání s konkurencí. (Rothaermel, 2017)
- Strategie je soubor cíleně řízených aktivit, které podniku umožní získat a udržet prvotřídní výkon vzhledem ke konkurentům. Jedná se o koncepci dlouhodobé povahy, která má přinést organizaci dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu a tím upevnit její postavení na trhu. (McGrath, 2013)
- Strategie definuje osobitý přístup společnosti ke konkurenci a konkurenční výhody, na kterých bude založena. (M.E. Porter)

Co strategie není



Rumelt (2011) poukazuje na to, co strategie není:

- **Strategie není bombastické prohlášení** (jako třeba: Naše strategie je zvítězit), které je pouhou propagací vlastních přání a myšlenek.
- **Strategie není neschopnost čelit konkurenčním výzvám**, kdy podnik nemá jasně definované konkurenční možnosti a manažeři nemají přesně stanovený postup.
- **Strategie nejsou operativní opatření, konkurenční srovnání nebo taktické nástroje** (jako např. slevy, marketingová opatření apod.).

„Dobrá strategie“



„Dobrá strategie“ je tvořena třemi elementy (Rothaermel, 2017):

- **Diagnostika konkurenční výzvy**
- **Hlavní politika k řešení konkurenční výzvy**
- **Soubor ucelených opatření k realizaci hlavní politiky podniku**

Koncepční rámec strategie podle M.E. Portera:

- **Jedinečnost (unikátnost)**
 - **Vytváření kompromisů**
 - **Soulad v celém hodnotovém řetězci**
-
- **M.E. Porter: být nejlepší x být jedinečný**

Strategie a konkurenční výhoda



- Udržitelná konkurenční výhoda
- Konkurenční nevýhoda
- Konkurenční parita

- **Strategické umístění:** vyšší hodnota x náklady – **ekonomický přínos** (největší rozdíl) – **kompromis**

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)



Model strategie podniku



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Strategické vedení



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Strategické vedení popisuje úspěšné využívání moci a vlivu vedoucích pracovníků k usměrňování činností ostatních při dosahování cílů organizace.

- Způsoby vedení/řízení strategického procesu:
 - Strategické plánování top-down
 - Plánování scénářů
 - Strategické plánování bottom-up
 - Intuitivní řízení
 - Exaktní řízení

Vize



- 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.
- Vize je určena a slouží především vlastním pracovníkům 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.**

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*).

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 nevylučovat. 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.
-

Strategická analýza externího prostředí



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

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.

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.

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

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

Klasifikace prognostických metod



Z hlediska přístupu k prognózování

- Kvantitativní metody – statistické metody, metody operačního výzkumu, metody modelových experimentů
- Kvalitativní metody – brainstorming, brainwriting, metoda delfská, scénáře atd.

Dle míry subjektivity

- Subjektivní metody
- Objektivní metody
- Systémové metody

Další členění metod

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

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 I



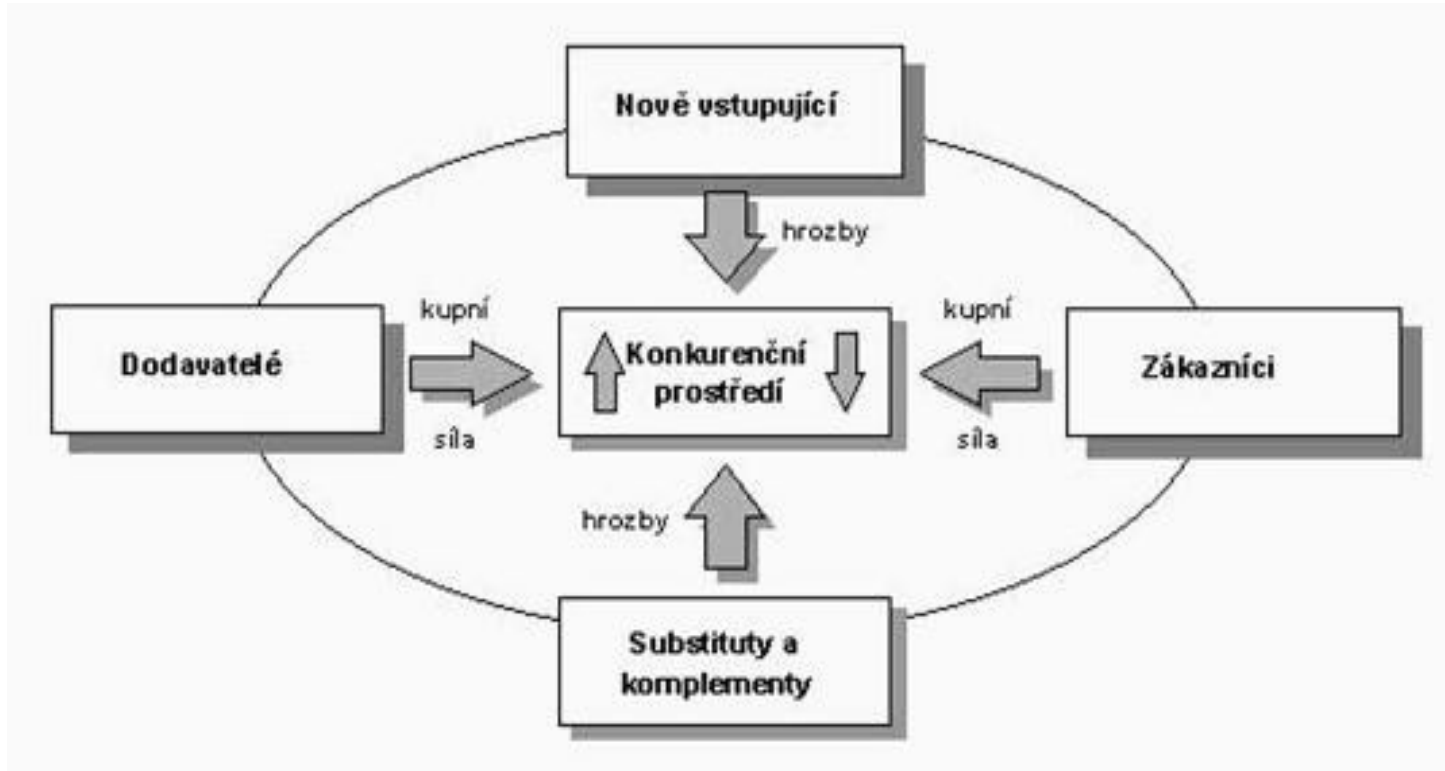
- Objektem analýzy odvětví jsou podnikatelské subjekty v konkrétním odvětví. Analýza odvětví pak má za cíl popsat strukturu konkrétního odvětví, identifikovat hlavní hybné síly odvětví, zhodnotit atraktivitu odvětví a úroveň odvětví.
- **Odvětvová struktura** sleduje základní charakteristiky konkrétního 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

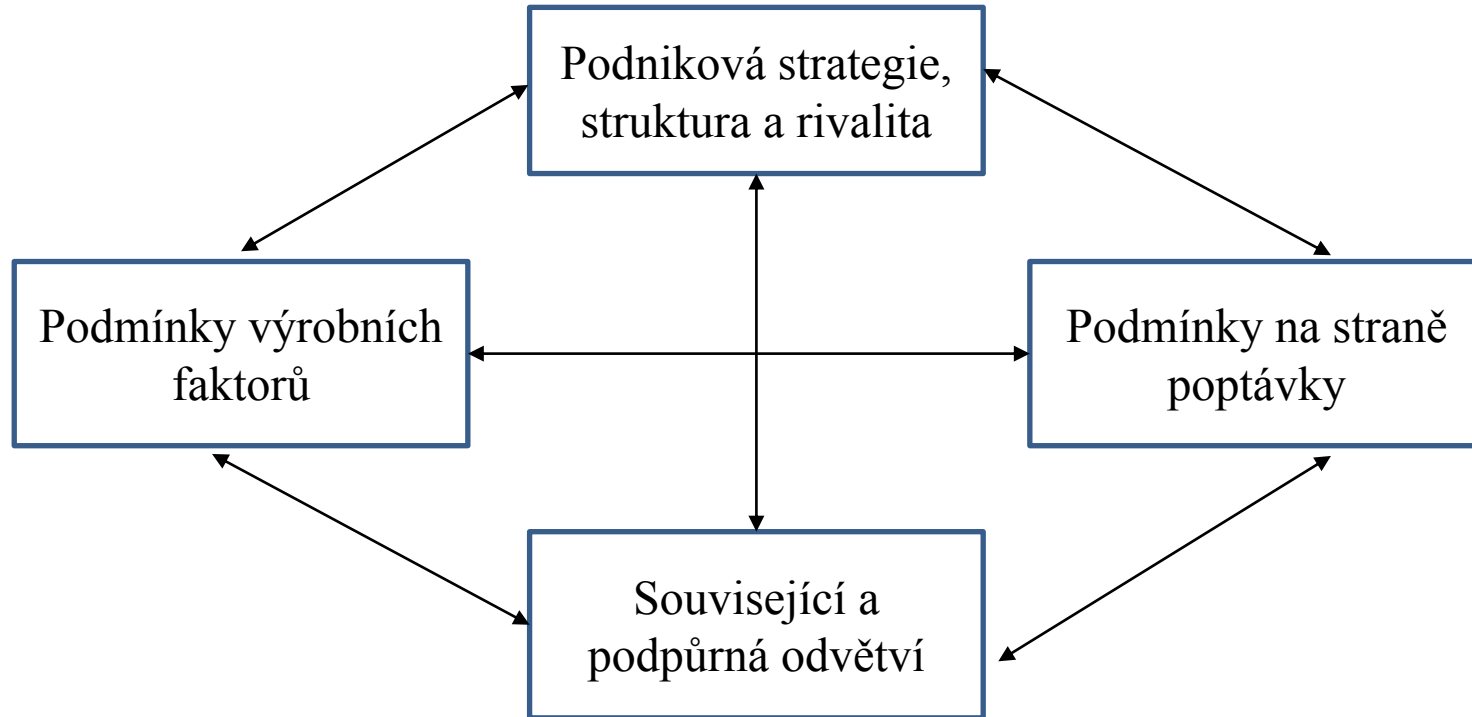


Metody analýzy odvětví III



- **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 atraktivity dle Sedláčkové (2000)*
 - *Faktory atraktivity dle Tiché a Hrona (2003)*
 - *Faktory atraktivity dle Kováře*
 - *Faktory atraktivity dle Portera*
- K hodnocení úrovně a vyspělosti odvětví se používá metoda Michaela E. Portera nazývaná jako tzv. **Porterův diamant**. Porterův diamant vymezuje čtyři základní skupiny faktorů

Porterův diamant



Strategické mapy

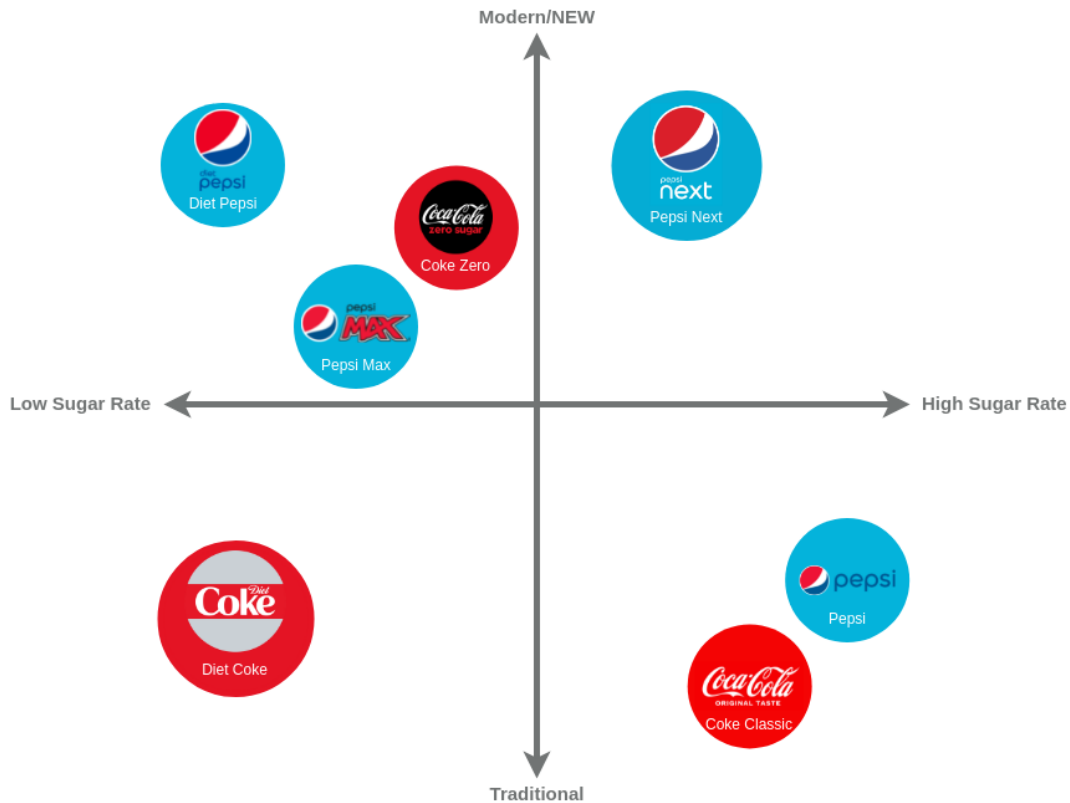


- Strategické mapy jsou vytvářeny na základě zkoumání odlišností podniků v daném odvětví.
- Mají smysl zejména v těch odvětvích, ve kterých existuje více skupin konkurentů lišících se různými charakteristikami a mající významné postavení na trhu.
- Tyto skupiny podniků jsou poté podle vybraných charakteristik 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.

Strategické mapy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

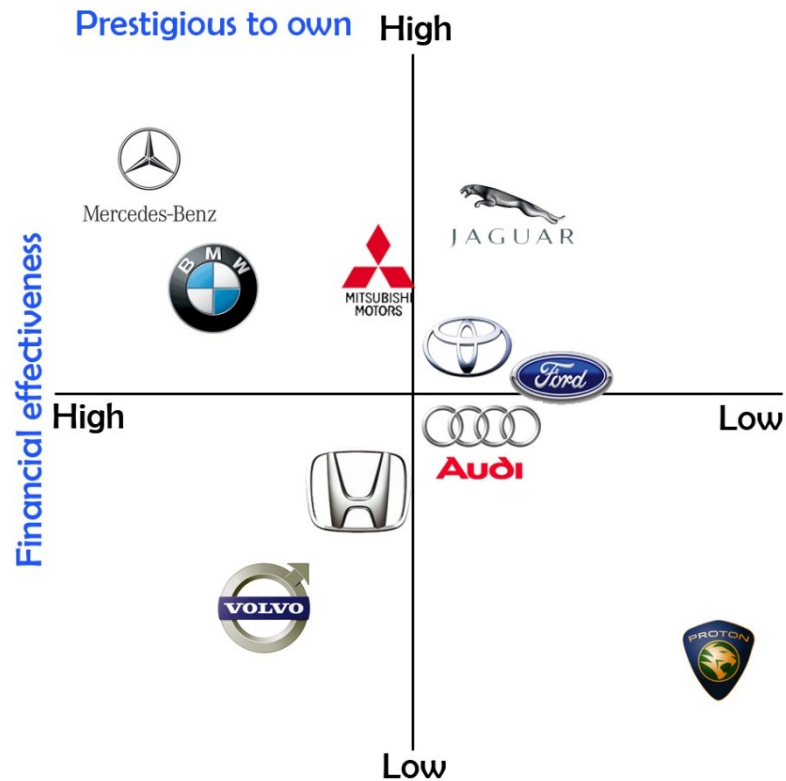


Prostor pro doplňující informace, poznámky

Strategické mapy



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

- 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, návržení plánu výzkumu;
 - fáze realizační – sběr informací, analýza dat, přeměna datové struktury do informace;
 - fáze prezentační – písemná a ústní prezentace výsledků výzkumu.

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

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

Interní prostředí podniku

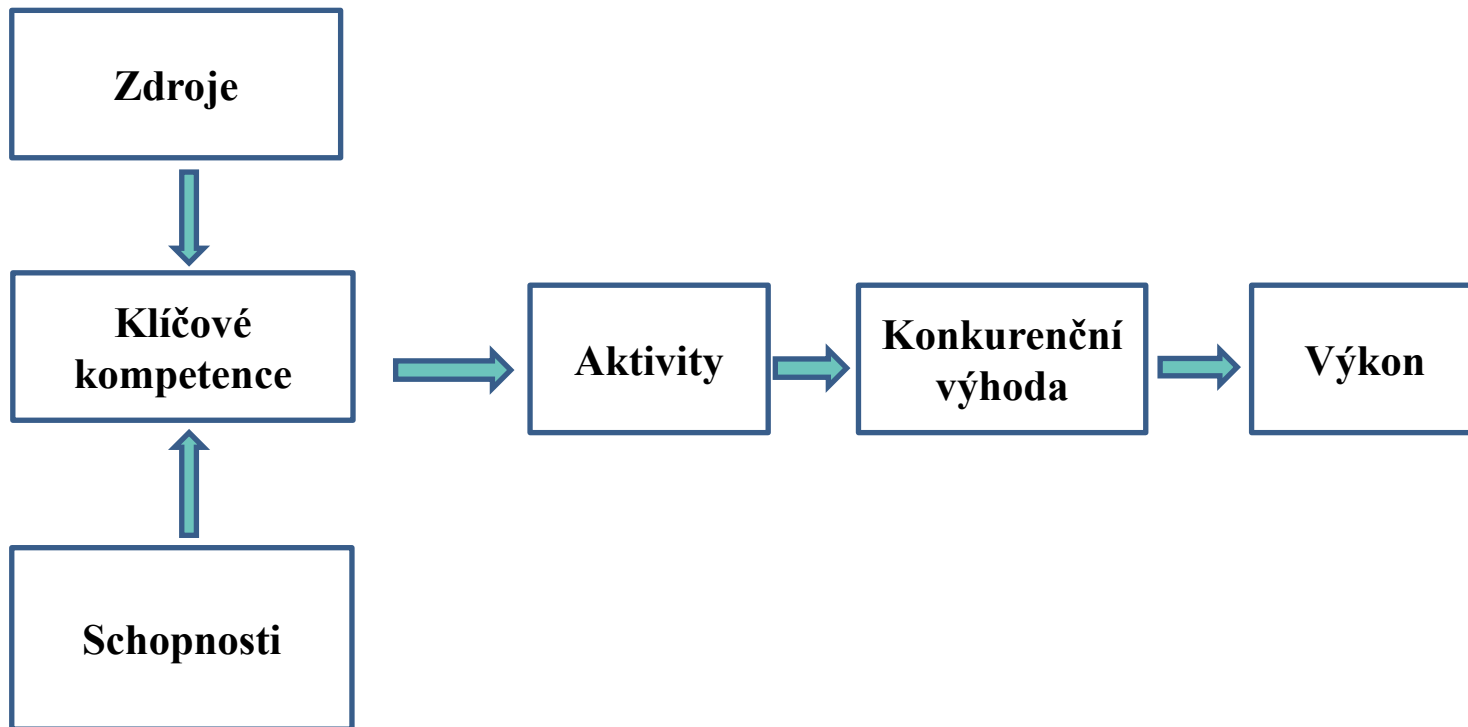


- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy.
- Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož 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...)...

Kompetence podniku I



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Klíčová kompetence (core competence) je schopnost, aktivum nebo technologie, které přinášejí hodnotu zákazníkům, podporují růst podniku a odlišují podnik od jejich současných i budoucích konkurentů.
- Klíčové kompetence vedou k získání a udržení konkurenční výhody na trhu.
- Klíčovou kompetencí tedy může být něco, co je přínosné pro zákazníky, přičemž zákazníci tento přínos vnímají a oceňují.
- Může to být například unikátní technologie, která dokáže produkt zhotovit v mimořádné kvalitě, nebo mimořádně levně.
- Důležité je, že klíčová kompetence je v jistém smyslu unikátní a z ní pramenící přínosy jsou pro zákazníky odlišitelné od toho, co jim nabízí konkurence.
- Výsledkem vhodně uplatněné klíčové kompetence bude konkurenční výhoda podniku.
- **Požadavky na klíčové kompetence**
 - Relevance a důležitost pro rozhodování zákazníka
 - Obtížná napodobitelnost
 - Možnosti využití ideálně na více trzích

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



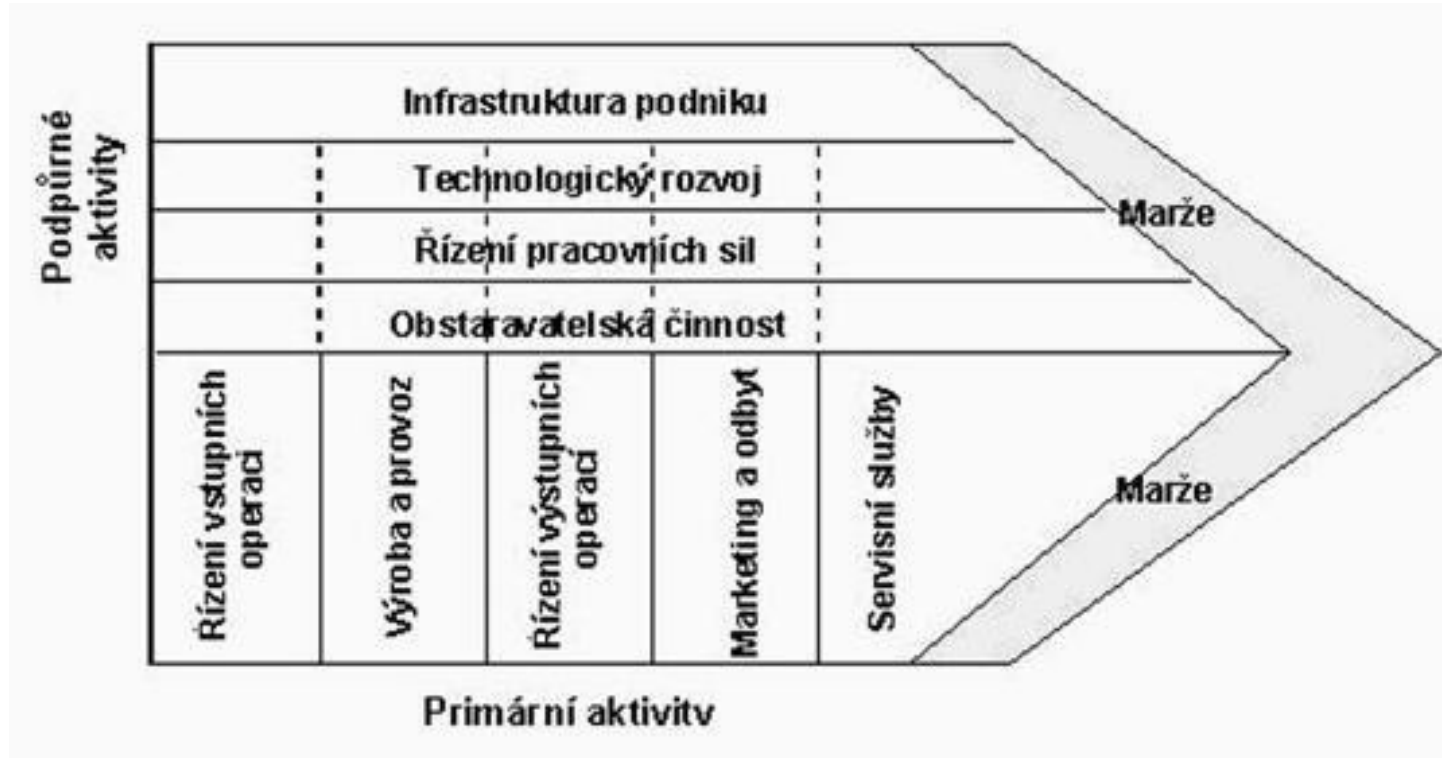
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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

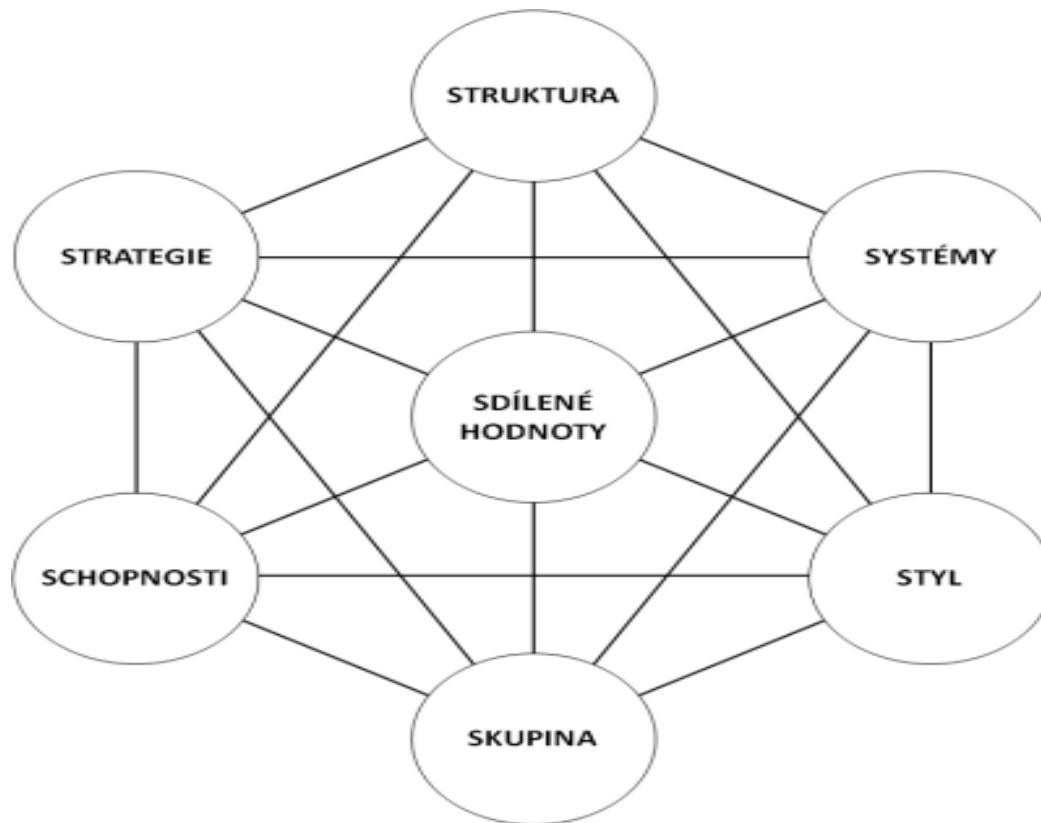


- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
 - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
 - analýza **struktury podniku** (Structure);
 - analýza **systemu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



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.

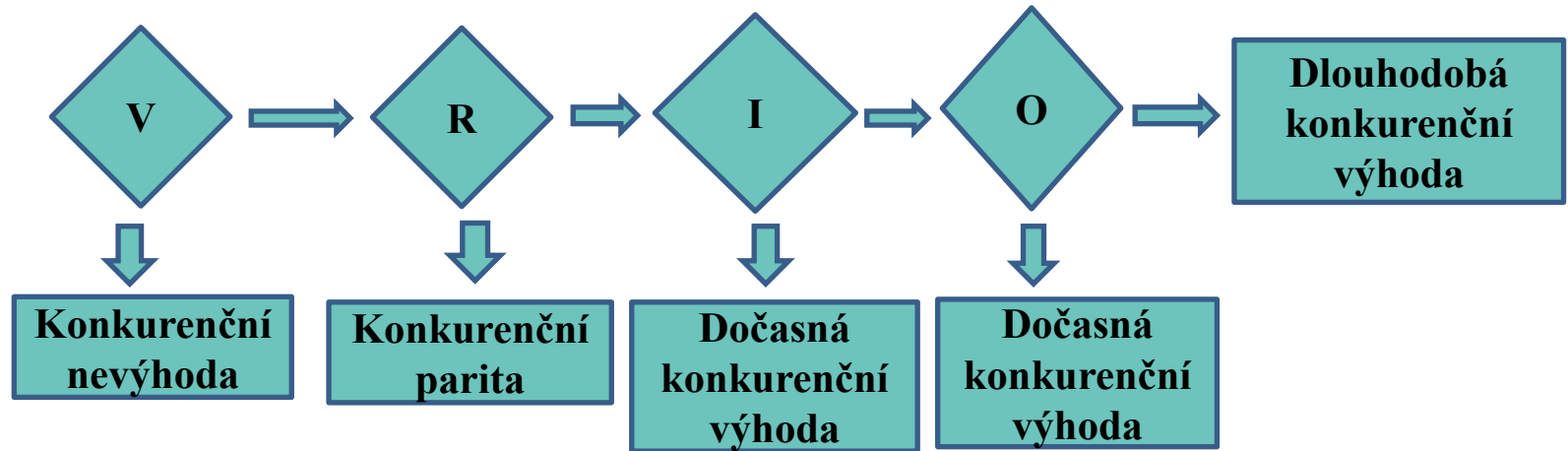
Metoda VRIO



- 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



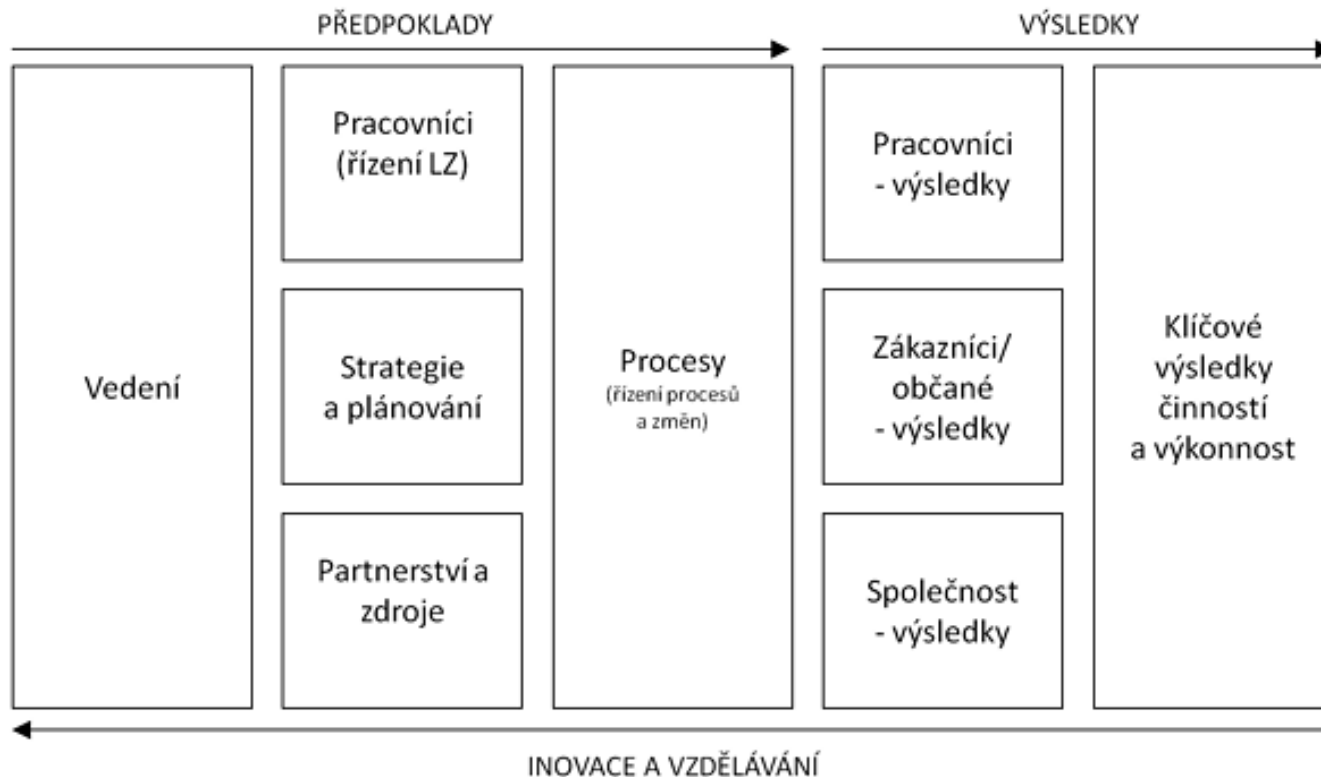
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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

- **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 úspěšní, ale ještě nedosáhli hlavního růstu.
- Výnosné speciality jsou produkty s úzkým zaměřením přinášejícím vysoký zisk.
- Vývojové produkty jsou produkty v etapě vývoje nebo zavádění.
- Nezdary jsou produkty, o které nemá trh zájem.

Problémové produkty

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

ABC analýza



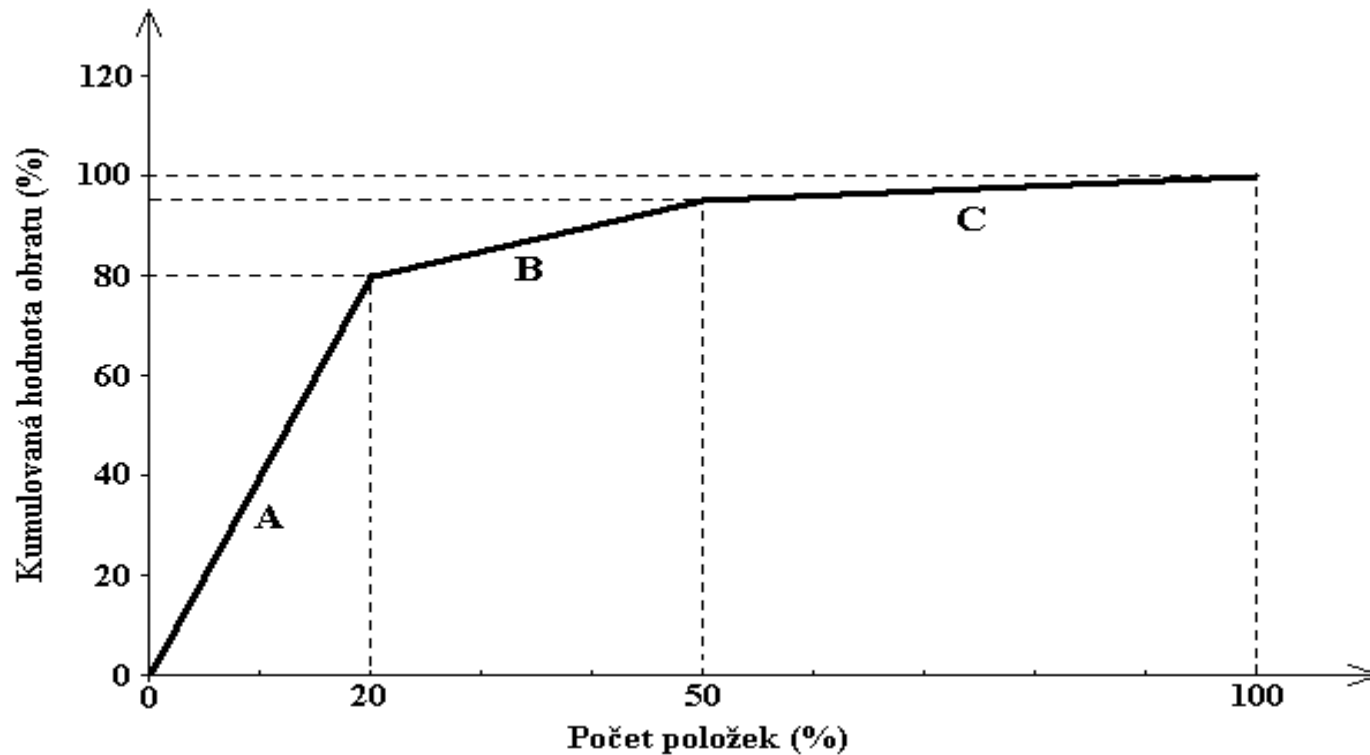
ABC analýza (nebo také P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Parettova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

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

ABC analýza

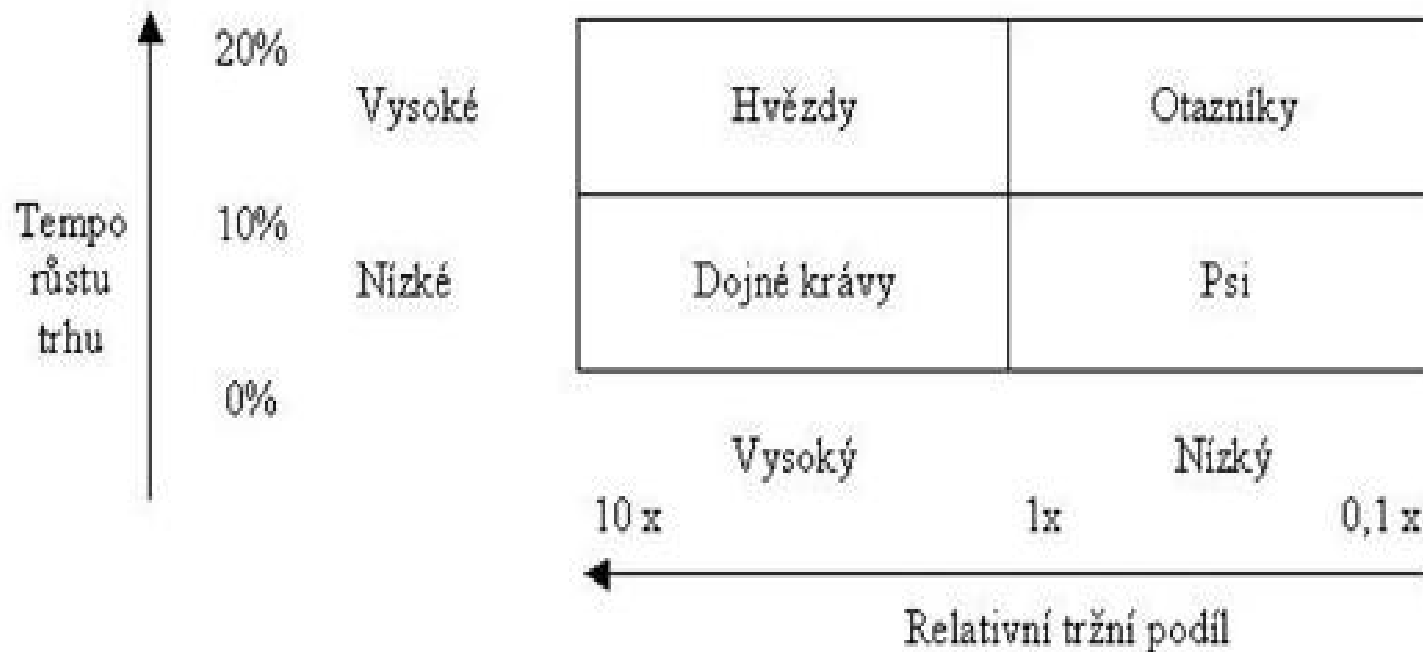


**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



- **BCG matice** (matice společnosti Boston Consulting Group) rozděluje produkty do čtyř základních kategorií na základě:
 - *relativního podílu na trhu* (udává poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranice mezi nízkým a vysokým podílem je 1)
 - *tempa růstu trhu* (měří v ročních přírůstcích tržby z prodeje daného produktu, hranice mezi nízkým a vysokým tempem je 10%)
- Matice podává přehled o prodejnosti produktů, úspěšnosti jednotlivých závodů – divizí nebo o podnikatelské vhodnosti jednotlivých územních celků (regionů, států). Lze rozhodnout o jejich osudu, neboť z jejich postavení (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



GE matice (Matice General Electric)

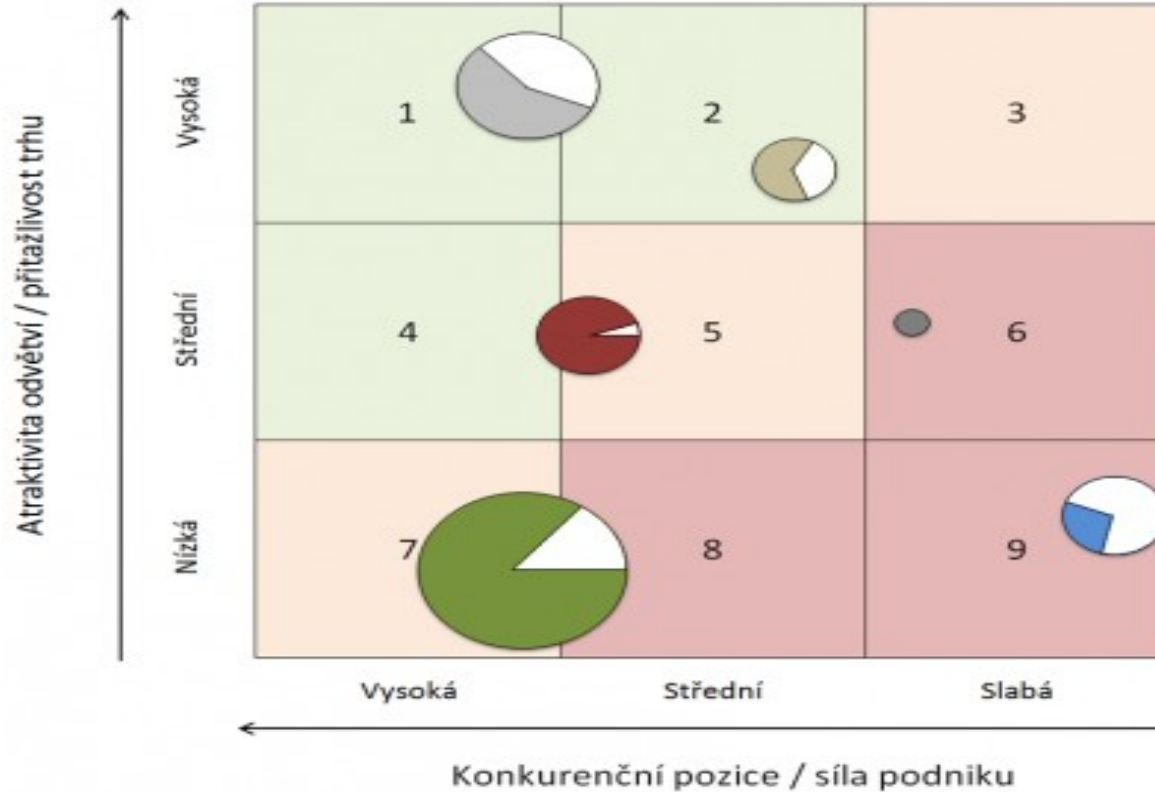


- GE matice je matice multikriteriálního charakteru.
- GE matice zhodnocuje produkty na základě souhrnných faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. *Faktor atraktivnosti trhu* je vyjádřen dílčími faktory jako jsou tržní růst, velikost trhu, kvalita trhu, náročnost a dostupnost trhů, situace v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

Strategická analýza syntetického charakteru



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Metody syntetického charakteru



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

Konfrontační SWOT analýza (TOWS, WOTS matice)



SLEZSKÁ
UNIVERZITA
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Strategické přístupy konfrontační SWOT analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Problémy spojené s využitím SWOT analýzy



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

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



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

Příklad matice IFE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matrice 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

- Maticie 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- 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 .

Strategické směry SPACE analýzy



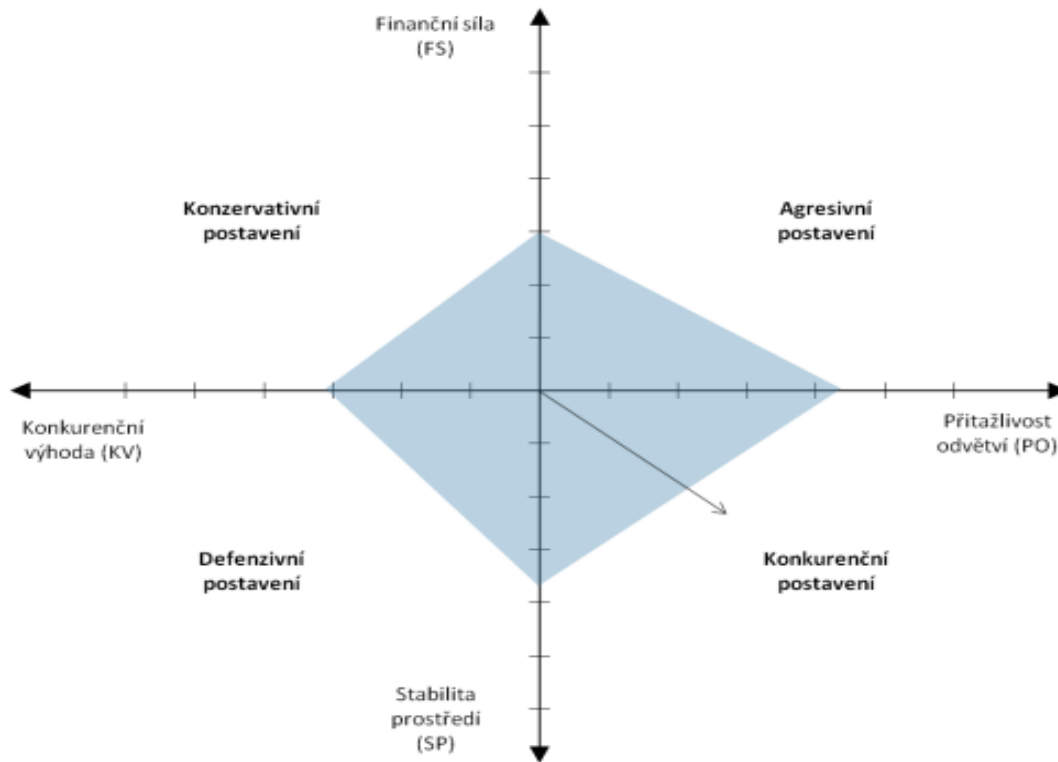
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Zobrazení SPACE analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matrice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)



- 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

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 situaci 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.

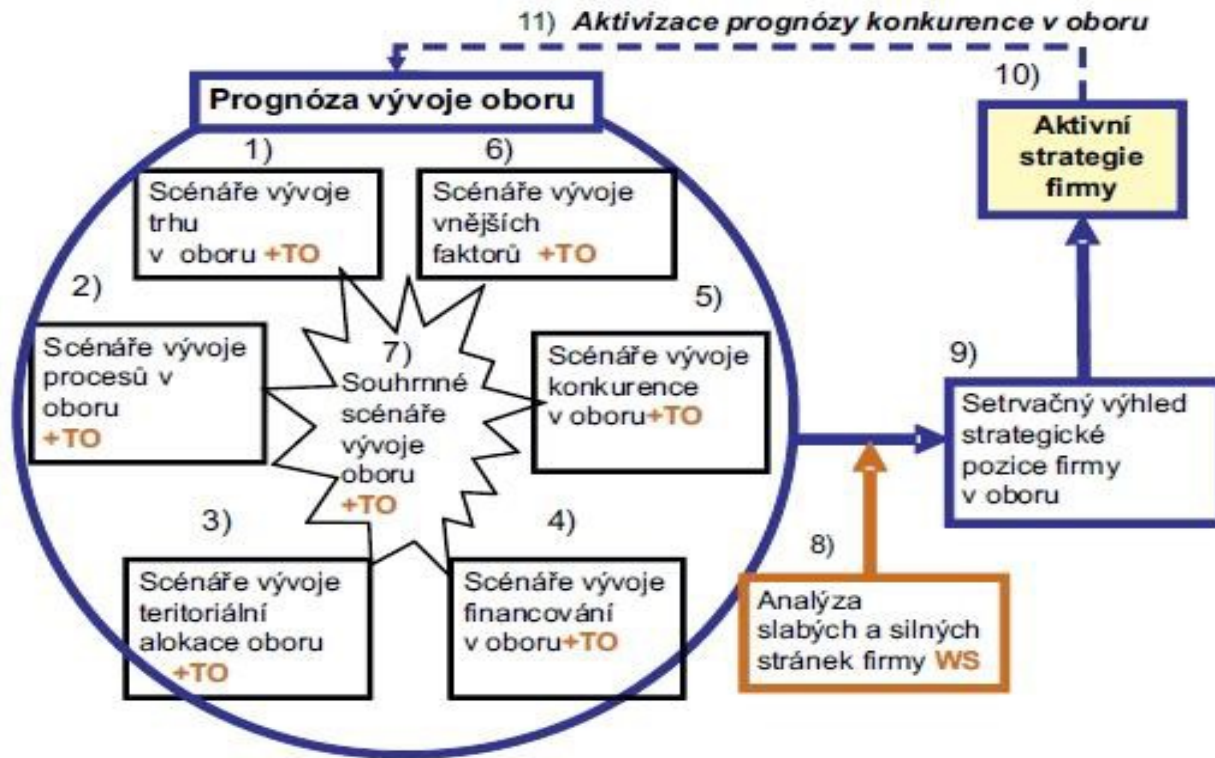
Dynamická strategická rozvaha - postup



**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



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.