

# Metody syntetického charakteru

Strategický management  
5. přednáška



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

# Metody syntetického charakteru

---



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

# Konfrontační SWOT analýza (TOWS, WOTS matice)



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



# Strategické přístupy konfrontační SWOT analýzy

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

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

|                      |                                   | <b>váha</b> | <b>vliv</b> | <b>výsledné hodnocení</b> |
|----------------------|-----------------------------------|-------------|-------------|---------------------------|
| <b>Silné stránky</b> | 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                      |
|                      | <b>Celkem silné stránky</b>       | <b>0,4</b>  |             | <b>1,55</b>               |
| <b>Slabé stránky</b> | 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                       |
|                      | <b>Celkem slabé stránky</b>       | <b>0,6</b>  |             | <b>0,75</b>               |
|                      | <b>Celkové váženého hodnocení</b> | <b>1,0</b>  |             | <b>2,3</b>                |

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

|                     |  | <b>váha</b> | <b>vliv</b> | <b>výsledné hodnocení</b> |
|---------------------|--|-------------|-------------|---------------------------|
| <b>Příležitosti</b> | 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                      |
|                     | <b>Celkem příležitosti</b>               | <b>0,35</b> |             | <b>0,75</b>               |
| <b>Hrozby</b>       | 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                       |
|                     | <b>Celkem hrozby</b>                     | <b>0,65</b> |             | <b>2,4</b>                |
|                     | <b>Celkové váženého hodnocení</b>        | <b>1,0</b>  |             | <b>3,15</b>               |

# Matrice EFE (External Forces Evaluation)

---



- Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy - EFE je dle Fotra a kolektivu
- (2012, s. 41) vybrat z poznaných 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).

- 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



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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

# SPACE analýza

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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

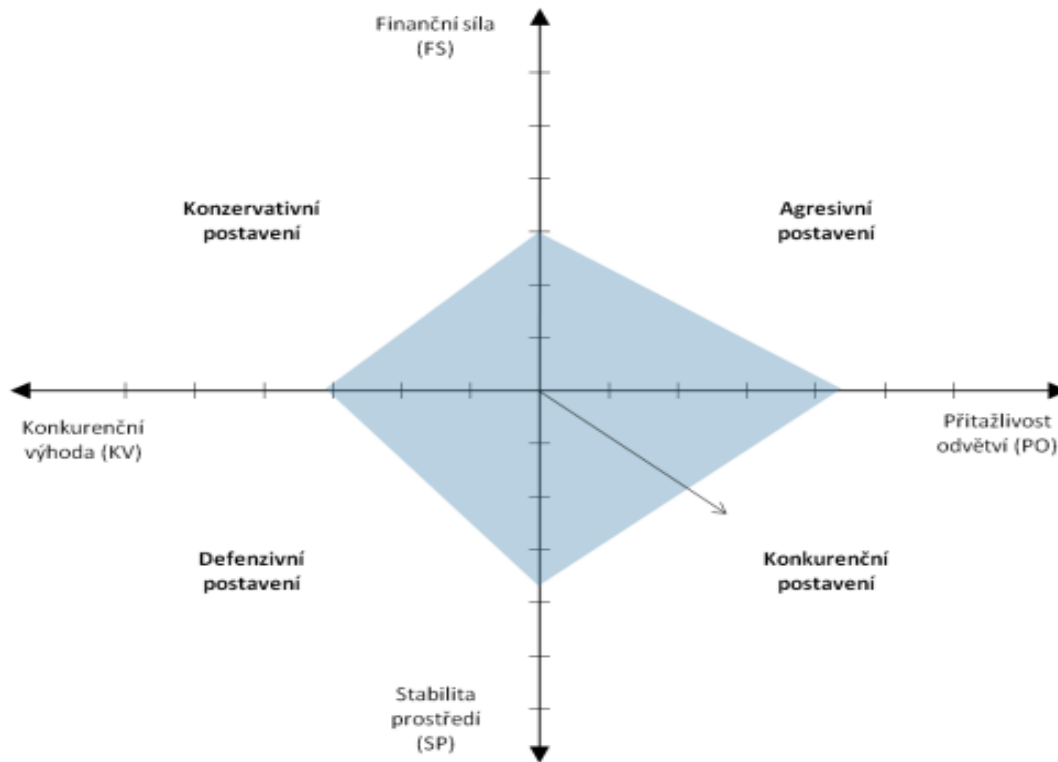
- **Agresivní strategie** – typická pro atraktivní a relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu, které je schopen využít. Tato strategie umožňuje podniku posílit vlastní postavení na trhu, soustředit zdroje na produkty, které mají vysokou konkurenceschopnost.
  - **Konkurenční 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 KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

# Matrice QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

# Matrice QSPM - postup

---



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

# Příklad matice QSPM



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

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

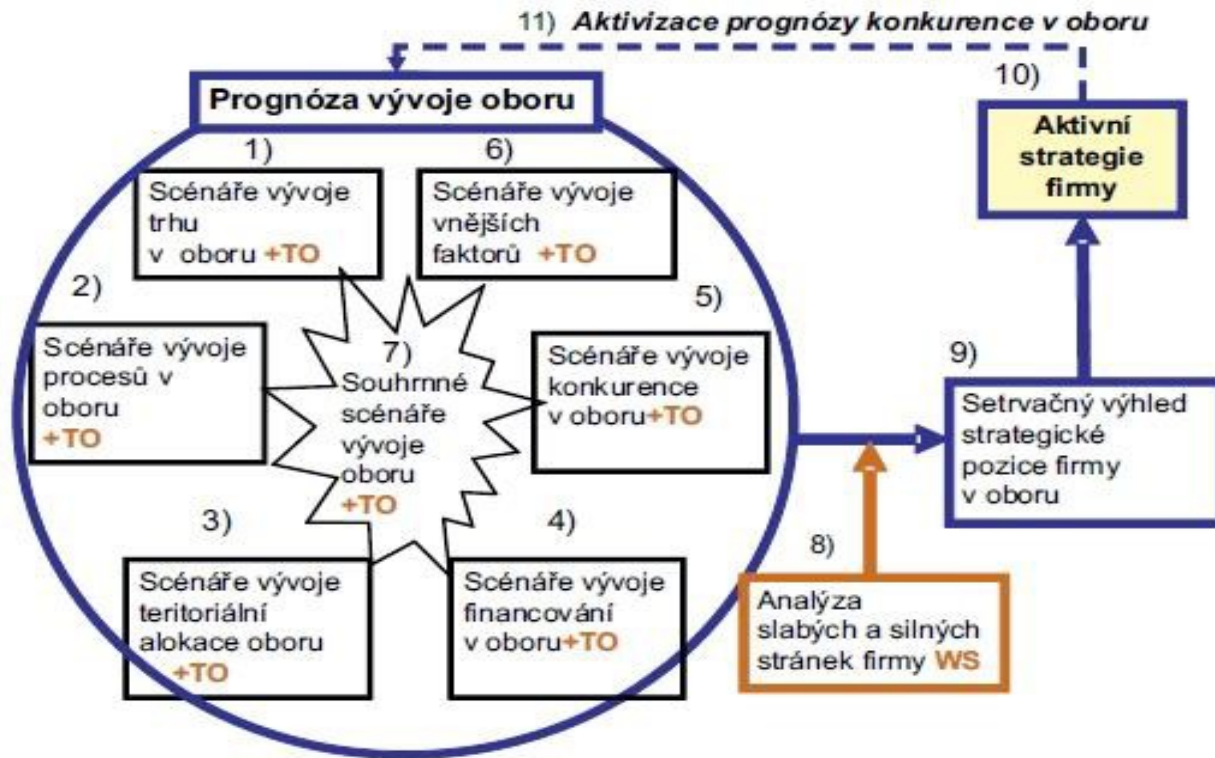
---



**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.