

Strategická analýza interního prostředí

Strategický management
4. přednáška



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Interní prostředí podniku

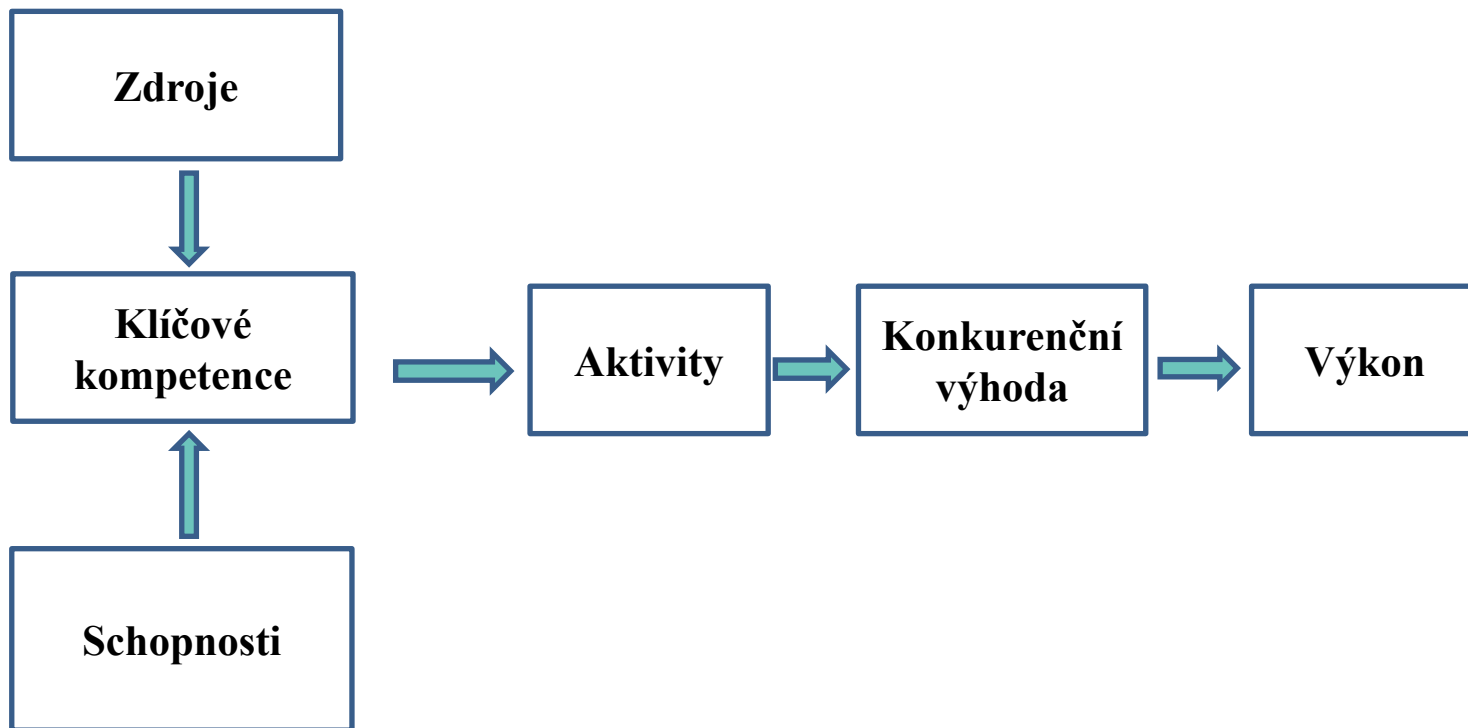


- Interní prostředí podniku, nazývané často jako mikroprostředí, z pohledu podnikatelského prostředí představují podle Kroona (1990, 67) schopnosti podniku, které by měla být zdůrazněny, vyzdviženy.
- Interní prostředí podniku můžeme označit jako organizační úroveň podnikatelského prostředí, jelikož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



- 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.

Kompetence podniku II



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Práce s klíčovými kompetencemi musí být průběžná. Nejedná se jednorázovou činnost.
- Dlouhodobě perspektivní strategie podniku musí být postavena na udržitelné konkurenční výhodě. A pro získání a udržení konkurenční výhody je užitečné věnovat pozornost klíčovým kompetencím.
- **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



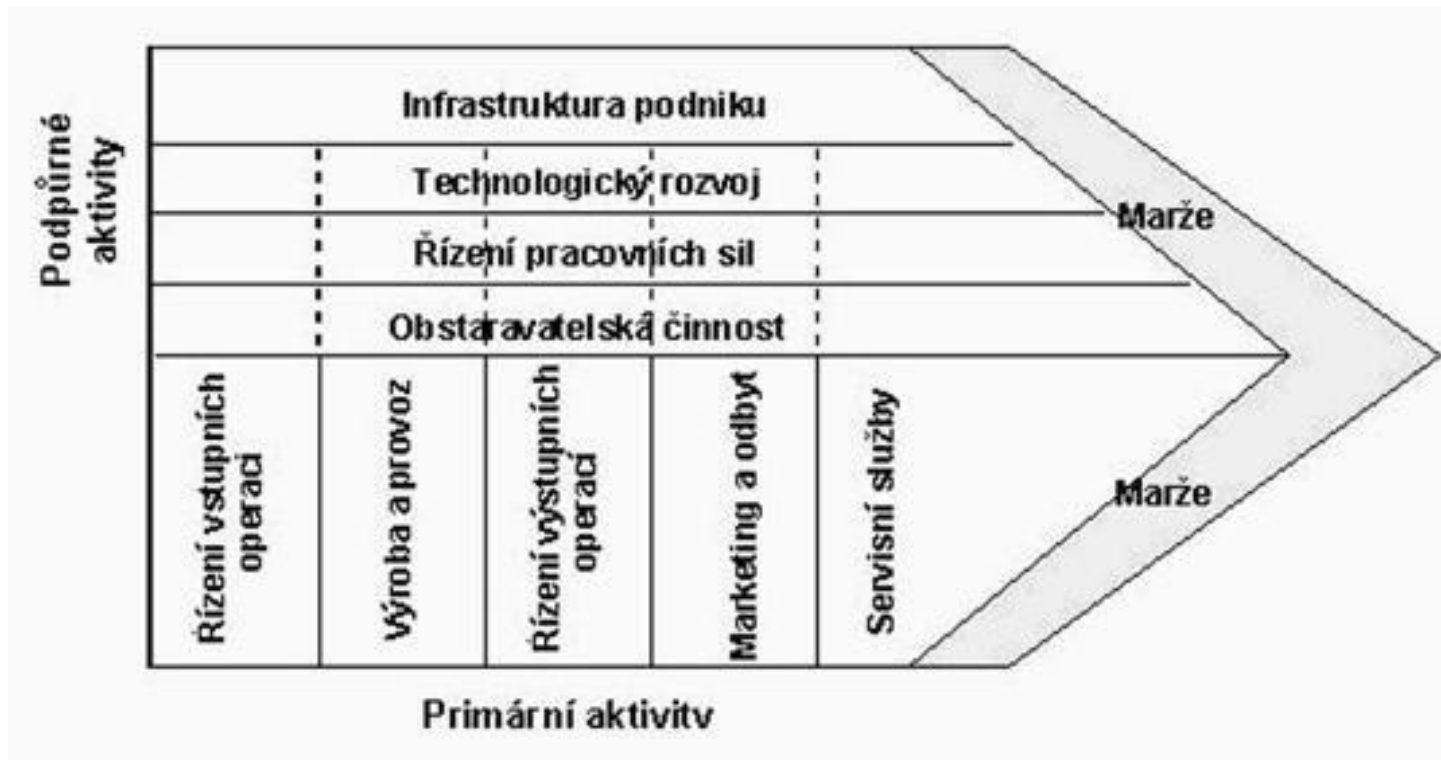
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- **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

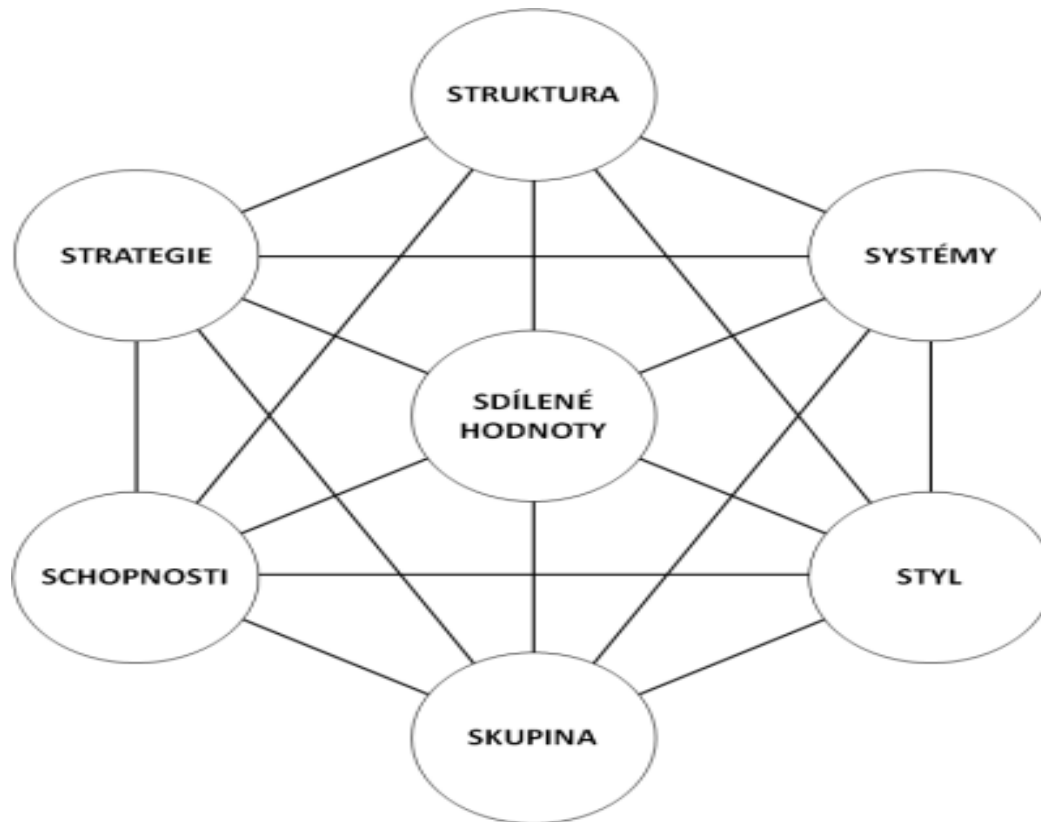


- Metoda 7S dává jednotlivé faktory interního prostředí do souvislostí a jednotlivé faktory spojovat s ostatními do jednoho celku, kde každý faktor má určitý vliv na některé další:
 - analýza dosavadní **strategie podniku** (Strategy);
 - analýza **struktury podniku** (Structure);
 - analýza **systemu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



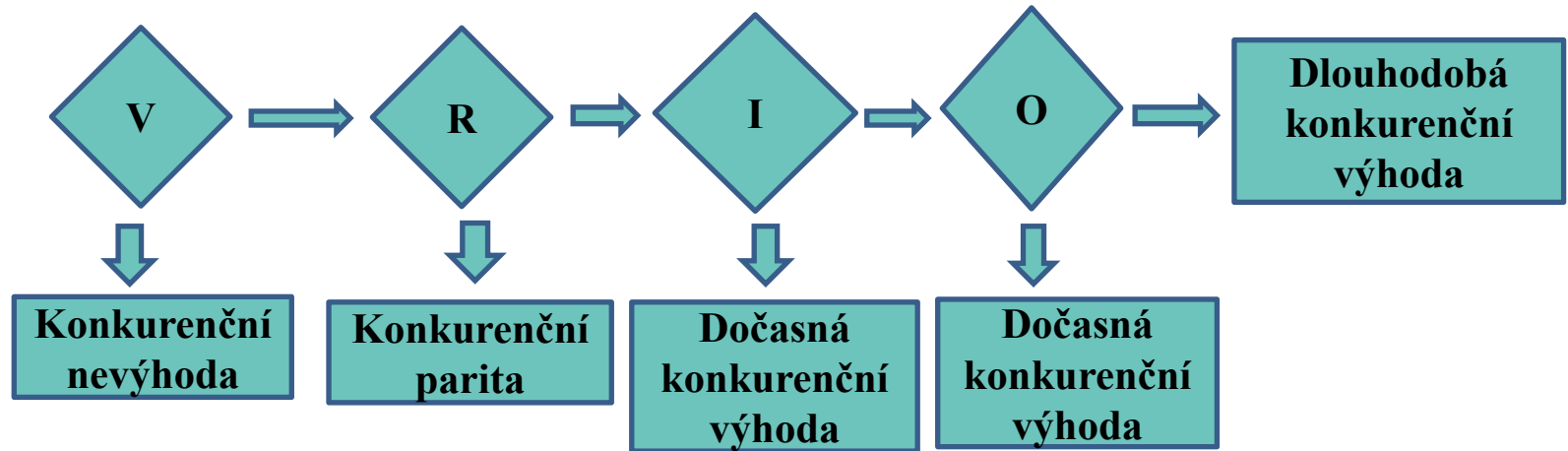
- Hodnocení zdrojů se používá pro zhodnocení situace podniku, jejích zdrojů a případného konkurenčního potenciálu nebo potenciálu zlepšení v dané oblasti nebo pro daný zdroj.
- Pomocí metody VRIO se posuzují tyto zdroje:
 - Lidské zdroje
 - Finanční zdroje
 - Hmotné zdroje
 - Nehmotné zdroje
- Jednotlivé 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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Model EFQM



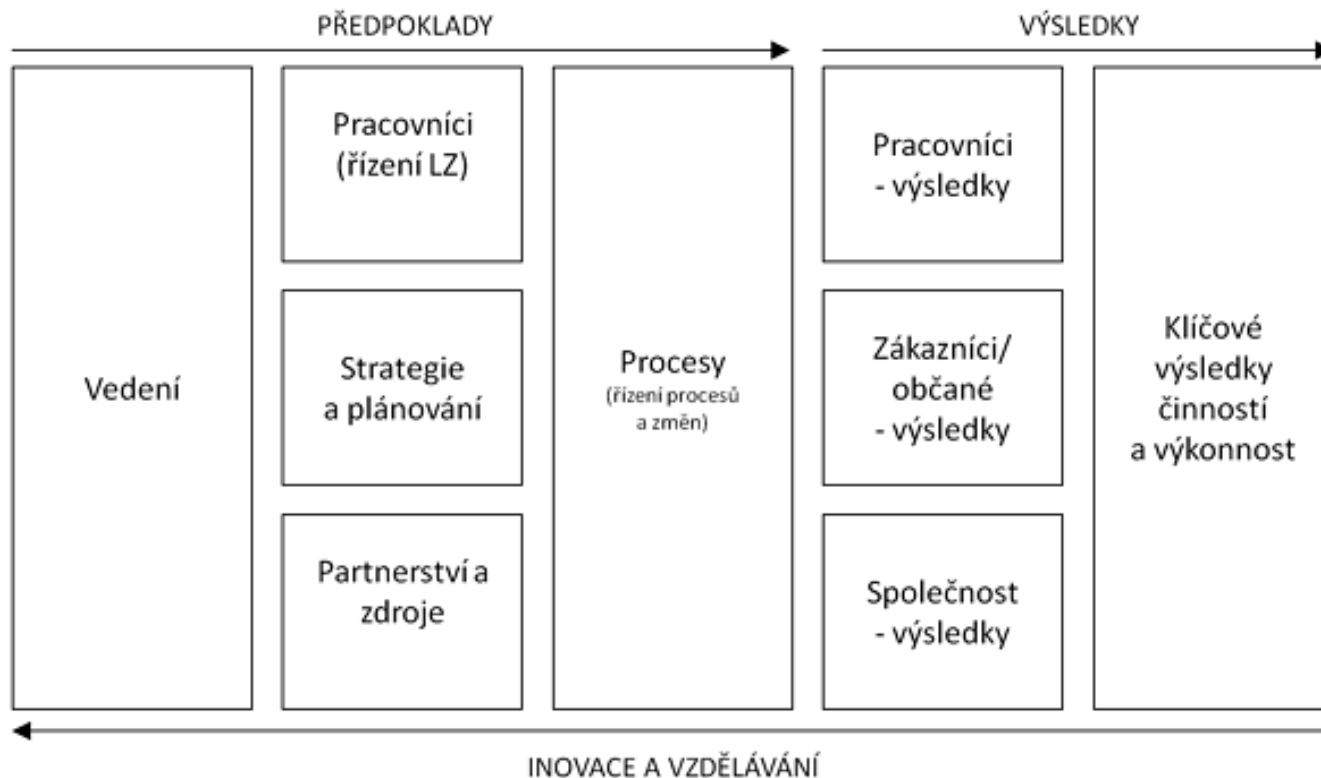
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- EFQM Model Excellence – sebehodnocení výkonnosti organizace na základě devíti kritérií.
- Účel modelu:
 - Sebehodnocení – určení silných stránek – zlepšování
 - Hledání směrů dalšího rozvoje a zdokonalování
 - Oceňování podniků – Evropská cena za jakost
 - Posuzování vývoje v čase
- Kritéria:
 - Vedení
 - Strategie a plánování
 - Zaměstnanci
 - Partnerství a zdroje
 - Výsledky zákazníci
 - Výsledky zaměstnanci
 - Výsledky společnost
 - Klíčové výsledky výkonnosti

Model EFQM



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ





- CAF společný hodnotící rámec – zjednodušená verze EFQM určená pro organizace veřejného sektoru.
- Cíle modelu:
 - Seznámit veřejnou správu s principy TQM
 - Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejného sektoru
 - Působit jako most pro různé modely řízení kvality
 - Usnadnit srovnání

- Velmi významná z pohledu interní analýzy je **finanční analýza**. Finanční analýza slouží k:
 - Rozhodování managementu
 - Spojení s účetnictvím a finančním řízením podniku
 - Poznat finanční zdraví podniku
 - Identifikace slabin vedoucích k možným problémům
 - Komplexní posouzení majtkové a finanční situace podniku
 - Zhodnocení finanční situace podniku
- **Finanční analýza** kde sledujeme především následující základní oblasti:
 - **oblast finanční stability** - (ukazatelé zadluženosti a dluhové schopnosti podniku);
 - **oblast rentability** – získání informovanosti o vývoji ziskovosti podniku;
 - **oblast řízení aktiv** – poskytnutí přehledu o efektivnosti hospodaření podniku se svými aktivy;
 - **oblast tržní hodnoty podniku** – přehled o tržním ocenění podniku a jeho vývoji.

- **Elementární metody FA**
 - *Analýza absolutních ukazatelů* – horizontální analýza, vertikální analýza
 - *Analýza poměrových ukazatelů* – rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity

- **Analýza soustavy ukazatelů**
 - *Soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů* – Du Pont pyramidový rozklad
 - *Bankrotní (predikční) modely* – Altamonovo Z-skóre, Tafflerův model, model IN Index důvěryhodnosti, Beermanova diskriminační funkce
 - *Bonitní (diagnostické) modely* – Tamariho model, Kralickův Quicktest

SWOT analýza



SWOT analýza představuje univerzální analytickou metodu, která sleduje:

- silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku jako charakteristiky vnitřních poměrů
- charakteristiku okolí podniku v podobě příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).
- Základní filosofická myšlenka této metody je v tom, že všechny jevy a procesy ovlivňující podnik mohou působit jak pozitivně (posun žádoucím směrem) tak negativně (oddálení od směru, kterým lze dosáhnout cíle).
- Její podstatou je identifikovat klíčové silné a slabé stránky **uvnitř**, tedy v čem je organizace (nebo její část) dobrá a v čem špatná. Stejně tak je důležité znát klíčové příležitosti a hrozby, které se nacházejí **vně**, v okolí podniku.
- Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století.

Produktové (portfoliové) analytické metody



- Produktové (portfoliové) metody slouží k hodnocení portfolia nabízených produktů, značek, produktových řad apod.
- Cílem těchto metod je zhodnocení jednotlivých produktů z pohledu finančního a investičního a rozhodnutí o budoucích investicích/neinvesticích do jednotlivých produktů nebo značek.

K produktovým (portfoliovým) metodám bývají zařazovány nejčastěji tyto metody:

- Druckerova klasifikace produktů
- ABC analýza
- BCG matice
- GE matice

Druckerova klasifikace produktů



Produkty snadno hodnotitelné

- Dnešní živitelé mají nejvýznamnější podíl na produkci a zajišťují většinu podnikového zisku, nacházejí se v etapě zralosti.
- Zítřejší živitelé jsou už v současné době úspěšné, ale ještě nedosáhli hlavního růstu.
- Výnosné speciality jsou produkty s úzkým zaměřením přinášejícím vysoký zisk.
- Vývojové produkty jsou produkty v etapě vývoje nebo zavádění.
- Nezdary jsou produkty, o které nemá trh zájem.

Problémové produkty

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

ABC analýza



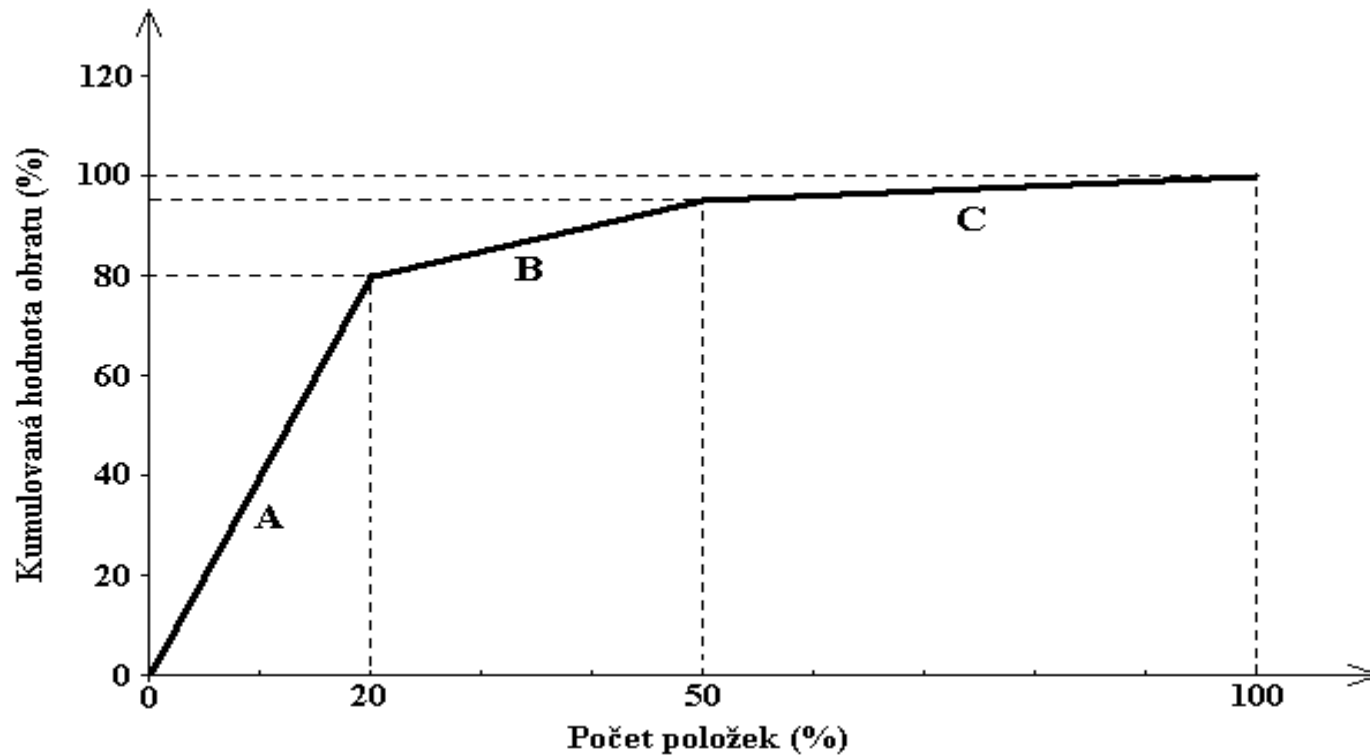
ABC analýza (nebo také P – Q analýza, Pareto analýza) klasifikuje produkty podle míry jejich příspěvku na celkovém zisku. Tato metoda vychází z Parettova principu 80/20. Jednotlivé produkty dělí do tří skupin:

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

ABC analýza



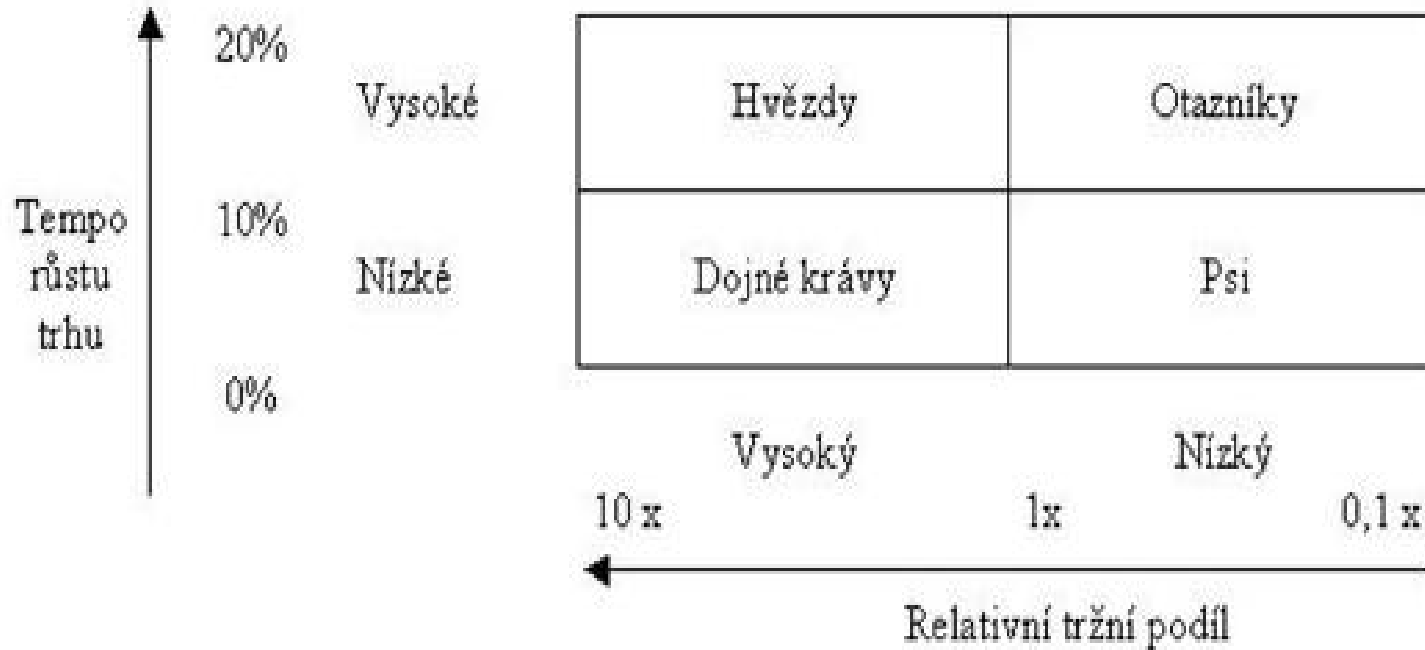
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

- **BCG matice** (matice společnosti Boston Consulting Group) rozděluje produkty do čtyř základních kategorií na základě:
 - *relativního podílu na trhu* (udává poměr tržeb podniku k tržbám nejvýznamnějšího konkurenta v odvětví, hranice mezi nízkým a vysokým podílem je 1)
 - *tempa růstu trhu* (měří v ročních přírůstcích tržby z prodeje daného produktu, hranice mezi nízkým a vysokým tempem je 10%)
- Matice podává přehled o prodejnosti produktů, úspěšnosti jednotlivých závodů – divizí nebo o podnikatelské vhodnosti jednotlivých územních celků (regionů, států). Lze rozhodnout o jejich osudu, neboť z jejich postavení (názvu) je zřejmé, které lze vyřadit a které produkty, závody, územní celky je možné podržet v portfoliu, případně je rozvíjet.
- Tento model se používá pro dlouhodobé plánování investiční činnosti na 5 a více let s cílem optimalizace tvorby zisku ze sortimentu jako celku

BCG matice



BCG matice – typy produktů



- **Dojné krávy** jsou takové produkty, podnikové divize nebo územní celky, které mají vysoký podíl na pomalu rostoucích trzích a produkují stálý hotovostní tok.
- **Hvězdy** - mají vysoký relativní podíl na rychle rostoucích trzích, ale vyžadují stálou finanční dotaci, aby získaly silnou pozici na trhu. Tím by bylo dosaženo možnosti v budoucnu mít vysoké zisky.
- **Otazníky** (někdy označované jako **divoké kočky**) jsou charakteristické nízkým relativním uplatněním na rychle rostoucím trhu (nebo v rámci zisku podniku) a vyžadují pro svůj růst stálou finanční dotaci. Přitom není přesně jasno, zda budou, či nebudou přínosem.
- **Psi** (někdy označovaní jako **bídní psi**) jsou charakterizováni slabou soutěžní pozicí, ztrátou případně nízkými rostoucími přínosy, bez perspektivy. Při jejich ponechání v rámci podnikových aktivit se mohou stát finanční pastí kvůli své slabosti.

GE matice (Matice General Electric)

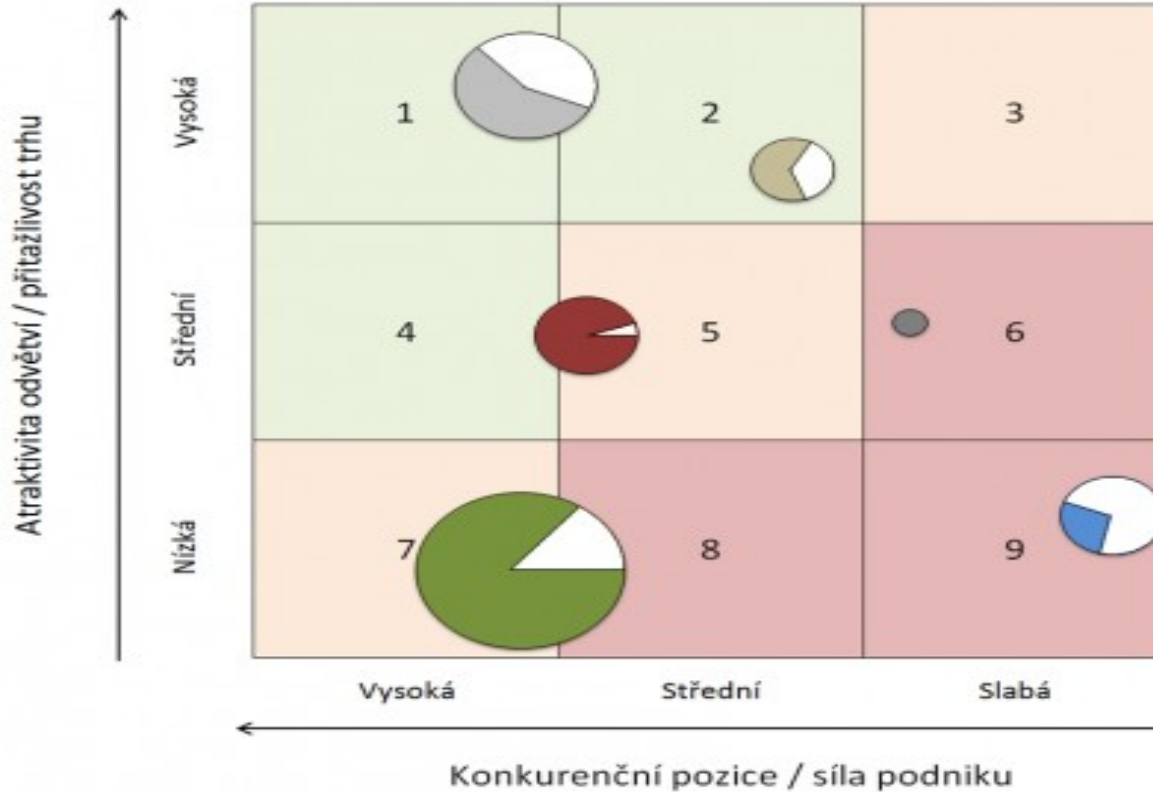


- GE matice je matice multikriteriálního charakteru.
- GE matice zhodnocuje produkty na základě souhrnných faktorů atraktivnosti trhu a konkurenční pozice. *Faktor atraktivnosti trhu* je vyjádřen dílčími faktory jako jsou tržní růst, velikost trhu, kvalita trhu, náročnost a dostupnost trhů, situace v okolí firmy a další. *Faktor konkurenční pozice* je vyjádřen faktory relativní tržní podíl, relativní výrobní kapacita, relativní schopnost managementu, relativní vývojový potenciál a další.
- Určitou modifikací matice GE je Hofferova matice, která srovnává pozici podniku na trhu s vývojovým stádiem produktu této firmy.
- Naopak Patel – Youngová matice využívá srovnání mezi konkurenční pozicí podniku a vývojovým stádiem oboru (zralosti oboru). Tato matice nám snadno umožňuje stanovit strategii podniku a tak usměrnit podnikovou aktivitu v daném oboru potřebným směrem.

GE matice (Matice General Electrics)



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ



Prostor pro doplňující informace, poznámky

Dimenzi atraktivita trhu tvoří tyto faktory:

- velikost trhu a míra jeho růstu;
- očekávané a historické ziskové marže dosahované ve sledovaném odvětví;
- intenzita konkurence a charakter odběratelů (možnost vzniku úspor z rozsahu);
- bariéry vstupu do odvětví a výstupu z něj;
- požadavky na technologii a s ní spojený potřebný kapitál;
- příležitosti a ohrožení, která jsou spojena s daným odvětvím.

Dimenzi konkurenční pozice podniku (síla podniku) tvoří následující faktory:

- relativní podíl podniku na trhu;
- zisková marže podniku ve srovnání s konkurenty;
- schopnost podniku konkurovat v ceně a kvalitě;
- znalost trhu, zákazníků a technologické možnosti reagovat na jejich požadavky;
- kvalita podnikového managementu.

GE matice – jednotlivá pole



- 1 – chráněné postavení, chránit a udržovat pozice
- 2 – investovat a budovat, investovat výběrově do rozvoje
- 3 – budovat selektivně, investovat uváženě
- 4 – budovat selektivně, investovat selektivně
- 5 – výběrovost/aktivity směřovat k výnosům, výběrově investovat
- 6 – omezeně expandovat nebo sklízet, omezit rozvoj
- 7 – chránit a znovu se soustředit, chránit a přehodnocovat
- 8 – směřovat k výnosům, omezit rozvoj
- 9 – zbavovat se, sklízet

Model vymezuje tři *základní oblasti z pohledu výhodnosti investování*:

- Pole 1, 2, 4 jsou z pohledu dalších *investic výhodné a mají zelenou*. Trh je atraktivní a podnik má dostatek zdrojů pro získání výhodné postavení.
- Pole 6, 8, 9 jsou z pohledu *investic nevýhodné a spíše investice omezit*.
- Pole 3, 5, 7 tvoří produkty, u kterých se musí *pečlivě zvážit míra investic*.

Strategická analýza syntetického charakteru



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Problémy spojené s využitím SWOT analýzy



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

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



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

Příklad matice IFE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

Matrice IFE (Internal Forces Evaluation)



- Zjištěné celkové vážené ohodnocení hodnotí interní pozici podniku vůči strategickému záměru.
- Silné interní pozici s vysokou nadějností splnění strategického záměru odpovídá ohodnocení 4.
- Slabou interní pozici vůči ambicím strategického záměru charakterizuje ohodnocení 1 a průměrné interní síle podniku odpovídá ohodnocení 2,5.
- Silná pozice znamená, že strategický záměr se může opřít o velmi silné interní prostředí, slabá interní pozice naopak znamená, že firma není připravena strategický záměr v celé šíři realizovat, resp. vzhledem k podstupovanému riziku je výhodnější zaměřit strategii primárně na posílení interního prostředí.

Matrice EFE (External Forces Evaluation)



- **Matrice EFE** se zabývá hodnocením externího prostředí podniku, tzn. hodnocením vlivu makroprostředí a tržního prostředí.
- Při sestavování Matrice EFE, stejně jako u Matrice IFE, můžeme pracovat se stejnými faktory jako v případě SWOT analýzy.
- Při sestavování matice EFE se postupuje obdobně jako u matice IFE s tím rozdílem, že stupně vlivu jsou následující: 4 (nejvyšší), 3 (nadprůměrný), 2 (střední), 1 (nízký).
- K sestavení matice EFE je potřeba nejdříve přiřadit jednotlivým faktorům váhu (odpovídající významu daného faktoru) v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím faktor získá vyšší váhu, tím je jeho význam vyšší.
- Konečné hodnocení je realizováno na základě součinu váhy a vlivu, čímž vzniká celkové vážené hodnocení interních faktorů.

Příklad matice EFE



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

		váha	vliv	výsledné hodnocení
Příležitosti	Pozice školy v regionu	0,15	2	0,3
	Poptávka po vysokoškolském vzdělání	0,05	4	0,2
	Zlepšení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Možnost zapojení do projektů a grantů	0,05	1	0,05
	Celkem příležitosti	0,35		0,75
Hrozby	Nezájem o vysokoškolské vzdělání	0,05	4	0,2
	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8
	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Zpřísnění legislativy	0,3	4	1,2
	Celkem hrozby	0,65		2,4
	Celkové váženého hodnocení	1,0		3,15

Matrice EFE (External Forces Evaluation)



- Smyslem matice hodnocení faktorů externí analýzy - EFE je dle Fotra a kolektivu
- (2012, s. 41) vybrat z poznanych příležitostí a hrozeb takové faktory externího prostředí, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku a jejichž působení je shodné s časovým horizontem strategického plánu. Většinou jsou identifikované faktory považovány za rizikové faktory, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr.
- Celkové vážené ohodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí. Největší citlivost indikuje ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1, střední citlivost pak ohodnocení 2,5.
- Dosažené ohodnocení informuje firmu, zda je vhodné věnovat úsilí práci se
- scénáři (při vysoké citlivosti) nebo se spoléhat více na trendy ověřené v minulém období podnikatelské aktivity firmy bez významných odchylek od jeho základní verze (při nízké citlivosti).

- Matice IE = matice hodnocení interních a externích faktorů slouží k tomu, aby pomocí ní byla zvolena správná strategie, které bude vycházet a respektovat faktory zjištěné během analýzy prostředí.
- Po zanesení hodnot z matic IFE a EFE můžeme vidět výslednou pozici konkrétního podniku v Matici IE.
- Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:
 - Oblasti I, II, IV - „Stavěj a zajišťuj růst“
 - Oblasti III, V, VII - „Udržuj a potvrzuj“
 - Oblasti VI, VIII, IX - „Sklízej a zbavuj se“.

Příklad matice IE



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

Prostor pro doplňující informace, poznámky

SPACE analýza



- K vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho činnosti je využívána **metoda SPACE analýzy** (Strategic Position and Action Evaluation).

Srovnává dvě základní oblasti, jimiž jsou:

- **oblasti vnitřních sil podniku** (ukazatelé „finanční síla podniku“, „konkurenční výhody podniku“)
- **oblasti vnějšího prostředí podniku** kam patří ukazatelé „síla odvětví“ a „stabilita prostředí“.

- V rámci SPACE analýzy jsou zjištěné hodnoty jednotlivých ukazatelů zhodnoceny body a zobrazeny v grafu, který má rozmezí hodnot od +6 do -6 na obou osách .

Ukazatelé SPACE analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

- Význam **stability prostředí** je nutno spojovat s **flexibilitou podniku**, kde v době vysoké turbulence podnikatelského prostředí musí podnik reagovat pružně a rychle na rozhodující změny.
- Naopak **síla odvětví** signalizuje nejen významnost této oblasti, ale i optimální využití zdrojů, růst a tím i přitažlivost pro investování.
- Současně finanční **síla podniku** představuje faktor důležitý za nestabilních situací, kdy potřebná finanční síla může umožnit podniku přejít do jiného odvětví nebo finančně agresivní akcí oslabit konkurenty ve vlastním odvětví.
- Ukazatel **konkurenční výhoda** slouží k zdůraznění síly podniku v boji o zákazníka a vytváří jedinečnou příležitost pro uplatnění svých produktů.

Strategické směry SPACE analýzy



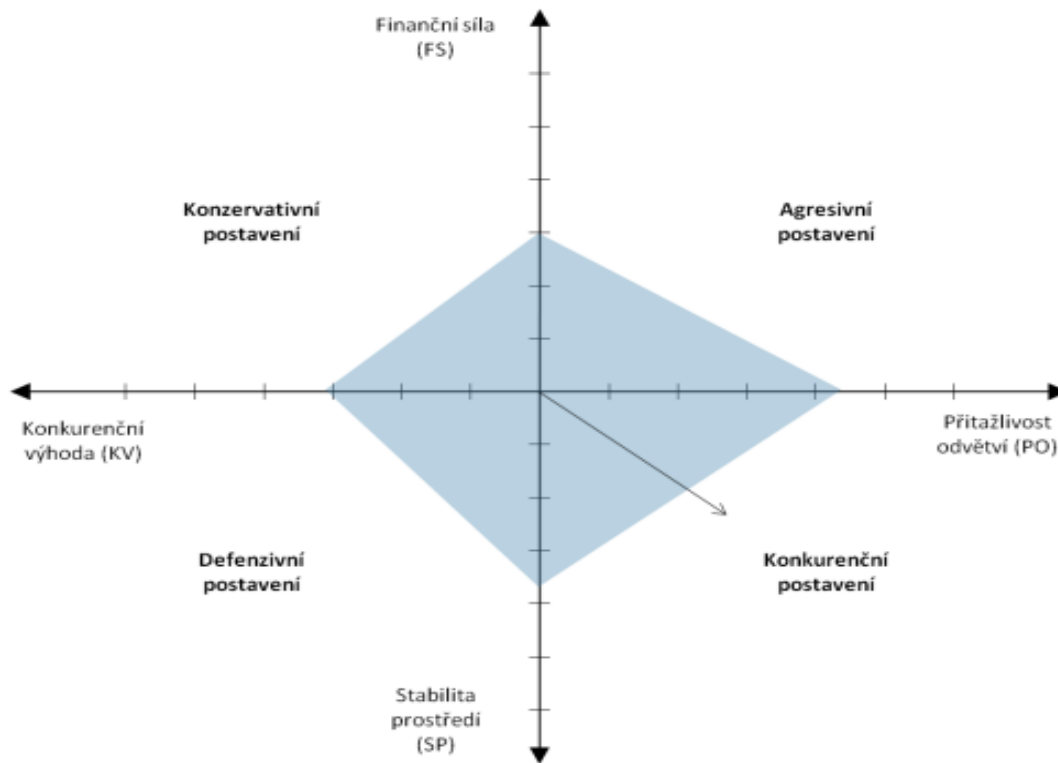
**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

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

Zobrazení SPACE analýzy



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V 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



			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



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVÍNĚ

- 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..

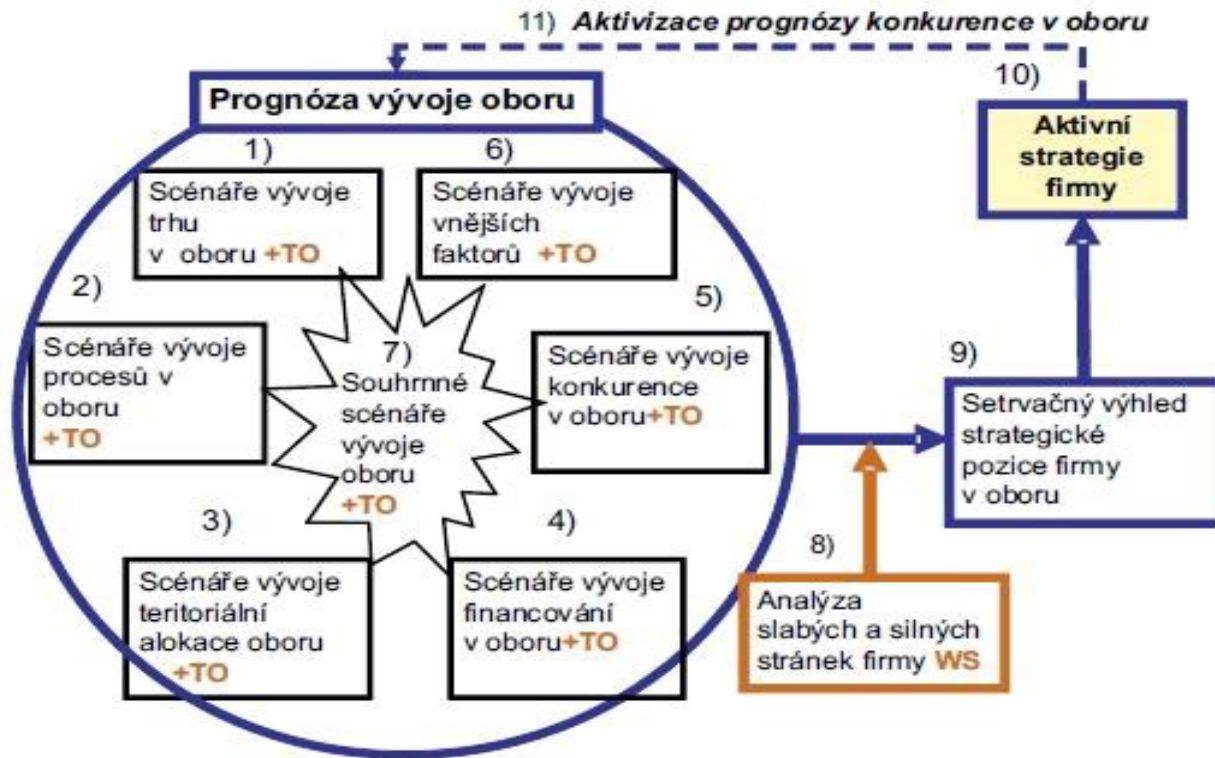
Dynamická strategická rozvaha - postup



**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.