

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

FIRMY

STRATEGICKÉ ANALÝZY – vnitřní prostředí

STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY



Vnitřní prostředí:

- faktory pod přímým vlivem managementu organizace

Strategická analýza vnitřního prostředí:

- proces identifikace a vyhodnocení firemních faktorů/zdrojů → **silné / slabé stránky**
- zpracovává se zejména pro již fungující firmy (někdy součástí podnikatelského plánu vznikající firmy – aspekty i analýzy vnějšího okolí)

Vnitřní prostředí zahrnuje:

- výrobní faktory (půda, lidé, kapitál)
- informace, znalosti
- kvalita managementu
- firemní kultura
- know-how
- goodwill
- image firmy
- jiné



U vnitřního prostředí analyzujeme:

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory produkce a řízení produkce
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

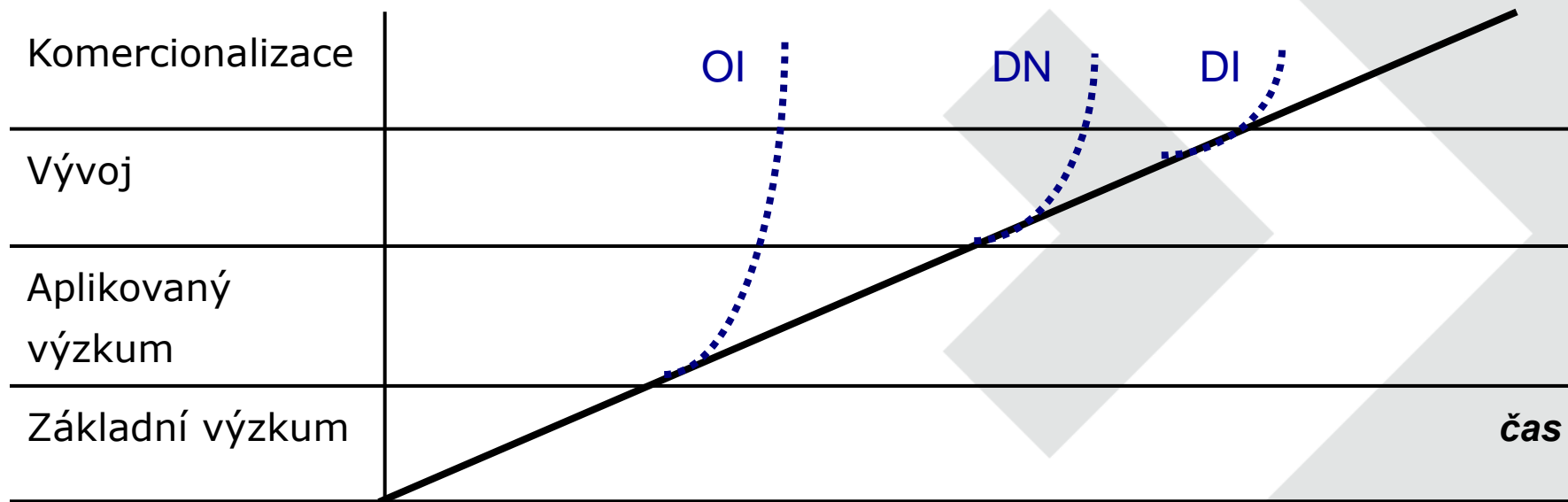
Faktory VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE

= R&D, RTD, Research & (Technological) Development

= předpoklady pro využívání VT rozvoje

- VT rozvoj přispívá ke konkurenční výhodě:
 - inovace produktů (vedoucí postavení na trhu)
 - inovace produkce (nákladové úspory)
- fáze VT rozvoje:
 - základní výzkum
 - aplikovaný výzkum
 - vývoj
 - komercializace

- přístupy k VT rozvoji:
 - ofenzivní inovátor (OI)
 - defenzivní následník (DN)
 - defenzivní imitátor (DI)



- porovnání přístupů k VT rozvoji:

| | Ofeznivní | Defenzivní |
|--|---|--|
| Charakter produktů a výrobních procesů | neustálé novinky | zlepšování existujících |
| Vývoj produktů | flexibilní, rychle reagující | rigidní, s důrazem na hospodárnost |
| Rozsah výroby | menší důraz na jednotkové náklady | zpravidla důraz na velký rozsah objemu, využívání úspor z rozsahu |
| Implementace | tendence k budování nových výrobních provozů pro nové výrobky | tendence k využívání existujících výrobních kapacit a organizačních struktur |
| Okolí firmy | prokativní | reaktivní |

- kritéria analýzy VT faktorů:
 - schopnosti v oblasti výzkumu a vývoje **produktů**
 - schopnosti sladění vyvíjených výrobků s požadavky **zákazníků**
 - možnosti zlepšování v užití starých/nových **materiálů**
 - vybavenost **laboratoří** a testovacích zařízení
 - úroveň a zkušenosti vědeckého a technického **personálu**
 - pracovní **prostředí** a jeho vhodnost pro kreativitu a inovace
 - řízení **procesu** VT rozvoje uvnitř podniku
 - schopnost provádět efektivní technologické **předpovědi** a správně předjímat vývoj v oboru

MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ faktory

- kritéria analýzy (1/2):
 - konkurenční **struktura** trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu
 - hospodárnost a účinnost systému **průzkumu** trhu
 - účinnost **cenové strategie** pro výrobky a služby
 - hospodárnost a účinnost **prodejní síly**
 - vztahy s **klíčovými zákazníky**, zranitelnost v případě koncentrace prodejců
 - fáze **životního cyklu** hlavních produktů, komplexnost sortimentu a služeb
 - **kvalita** výrobků a služeb

- kritéria analýzy (2/2):
 - síla vedoucího **postavení** u hlavních produktů
 - hospodárnost a kvalita **balení** výrobků
 - účinnost **reklamy**
 - hospodárnost a účinnost marketingových **podpůrných aktivit** jiných než reklama
 - hospodárnost a účinnost **servisu po nákupu**
 - hospodárnost a účinnost kanálů **distribuce** a geografického pokrytí
 - **patentová ochrana**
 - **vnímání podniku** a jeho produktů zákazníky

- **Konkurenční struktura trhu:**

- celkový podíl na trhu (% z celkově prodaných produktů)
- relativní podíl na trhu (celkový podíl na trhu vůči celkovému podílu největšího konkurenta firmy)



- Konkurenční struktura trhu:

- celkový podíl na trhu (CPF)

$CPF = \text{celkový prodej na trhu} / \text{prodej firmy}$

- relativní podíl na trhu (RPF)

$RPF = CPF / \text{celkový podíl největšího konkurenta}$

- Vliv na:

- portfolio analýzu (BCG)
- návratnost investic (ROI)

Faktory PRODUKCE A ŘÍZENÍ PRODUKCE

- kritéria analýzy (1/2):
 - úroveň výrobních **nákladů** ve srovnání s náklady konkurence
 - dostatečnost výrobních **kapacit** z hlediska uspokojování tržní poptávky
 - **flexibilita** produkce dle požadavků zákazníků
 - spolehlivost a stabilita výrobních **systemů**
 - hospodárnost a účinnost využití **výrobního zařízení**

- kritéria analýzy (2/2):
 - **hospodárnost** využití energií, surovin a polotovarů
 - **dostupnost** energií, surovin a polotovarů, výrobních zařízení a nářadí
 - **rozmístění** vnitropodnikových jednotek
 - hospodárnost a účinnost **systemu řízení zásob**
 - hospodárnost a účinnost **procesů** řízení výroby včetně řízení kvality
 - hospodárnost a účinnost **technické obsluhy** výroby

Faktory PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ

- kritéria analýzy (1/2):
 - **image a prestiž** podniku
 - účinnost organizační struktury, pracovní klima a **kultura podniku**, jejich soulad s firemní strategií
 - **velikost podniku** v rámci oboru
 - velikost podnikových **výstupů** vzhledem k optimu výrobních nákladů

- kritéria analýzy (2/2):
 - účinnost struktury a práce **útvárů** podniku
 - zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako **tým**
 - kvalita **zaměstnanců**
 - hospodárnost a účinnost **personální politiky**
 - účinnost systému **strategického řízení**
 - účinnost **informačního systému**

Faktory FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ

- Cílem je posouzení:
 - finančního zdraví (současný stav)
 - reálnosti navrhovaného strategického rozvoje
(popř. stanovení výše potřebných finančních zdrojů)



Ukazatelé finanční analýzy:

- ukazatel likvidity
- ukazatel síly
- ukazatel efektivnosti užití zdrojů
- ukazatel ziskovosti

Ukazatel likvidity

- indikátor schopnosti dostát **krátkodobým závazkům** (současné dluhy + dlouhodobé dluhy se současnou splatností)
- poměr oběžných prostředků a současných závazků
- nízká likvidita = hrozící platební potíže
- vysoká likvidita = neefektivní využití oběžných prostředků

$$\text{Likvidita} = \frac{\text{oběžné prostředky}}{\text{současné závazky}}$$

- množství jednotek kryjících jednu jednotku dluhů
- doporučená hodnota **1,5 – 2,5**

$$\text{Rychlá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva - zásoby}}{\text{současné závazky}}$$

- finanční prostředky k okamžité dispozici
- doporučená hodnota **0,2 – 0,7**

Ukazatel síly / celkové zadluženosti / věřitelské riziko

- vyjadřuje, kolik **dluhů** připadá na jednotku celkových aktiv
- podíl fondů podniku financovaných půjčkami z celkových podnikových fondů
- doporučené hodnota **< 0,5**
- vyšší hodnota = předluženost firmy

$$\text{Síla} = \frac{\text{celkové závazky}}{\text{celková aktiva}}$$

celková aktiva = oběžná aktiva + stálá aktiva v zůstatkových cenách + dlouhodobé pohledávky

Ukazatel efektivity užití zdrojů

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

- efektivity využívání celkových fondů = hodnota prodejů na jednotku celkových fondů

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

- počet obrátek zásob
- doba obratu zásob = $360 / \text{počet obrátek}$

$$\text{Obrat krátkodobých pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

- nízká hodnota = příliš restriktivní kreditní politika = riziko ztráty prodejů
- vysoká hodnota = časté prodávání na úvěr = riziko vysoké zadluženosti

$$\text{Průměrná doba inkasa} = \frac{360}{\text{obrat krátkodobých pohledávek}}$$

Ukazatel ziskovosti – celková efektivita podniku

$$\text{Ziskovost} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

- průměrná hodnota **5%**

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk před zdaněním a zaplacením úroků}}{\text{celková aktiva}}$$

- ROI = Return On Investment

Analýza metodou „7 S“

= identifikace klíčových faktorů úspěchu (success)

1. Strategie
2. Struktura
3. Systémy řízení
4. Styl manažerské práce
5. Spolupracovníci
6. Schopnosti
7. Sdílené hodnoty





- **Struktura:**
 - obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (vztahy nadřízenosti – podřízenosti, spolupráce, kontrolní mechanismy, sdílení informací)
- **Systemy řízení:**
 - prostředky, procedury a systémy sloužící řízení (komunikace, kontrola, informace...)
- **Styl manažerské práce:**
 - přístup managementu k řízení a k řešení problémů

- **Spolupracovníci:**

- vztahy mezi pracovníky, jejich funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě

- **Schopnosti:**

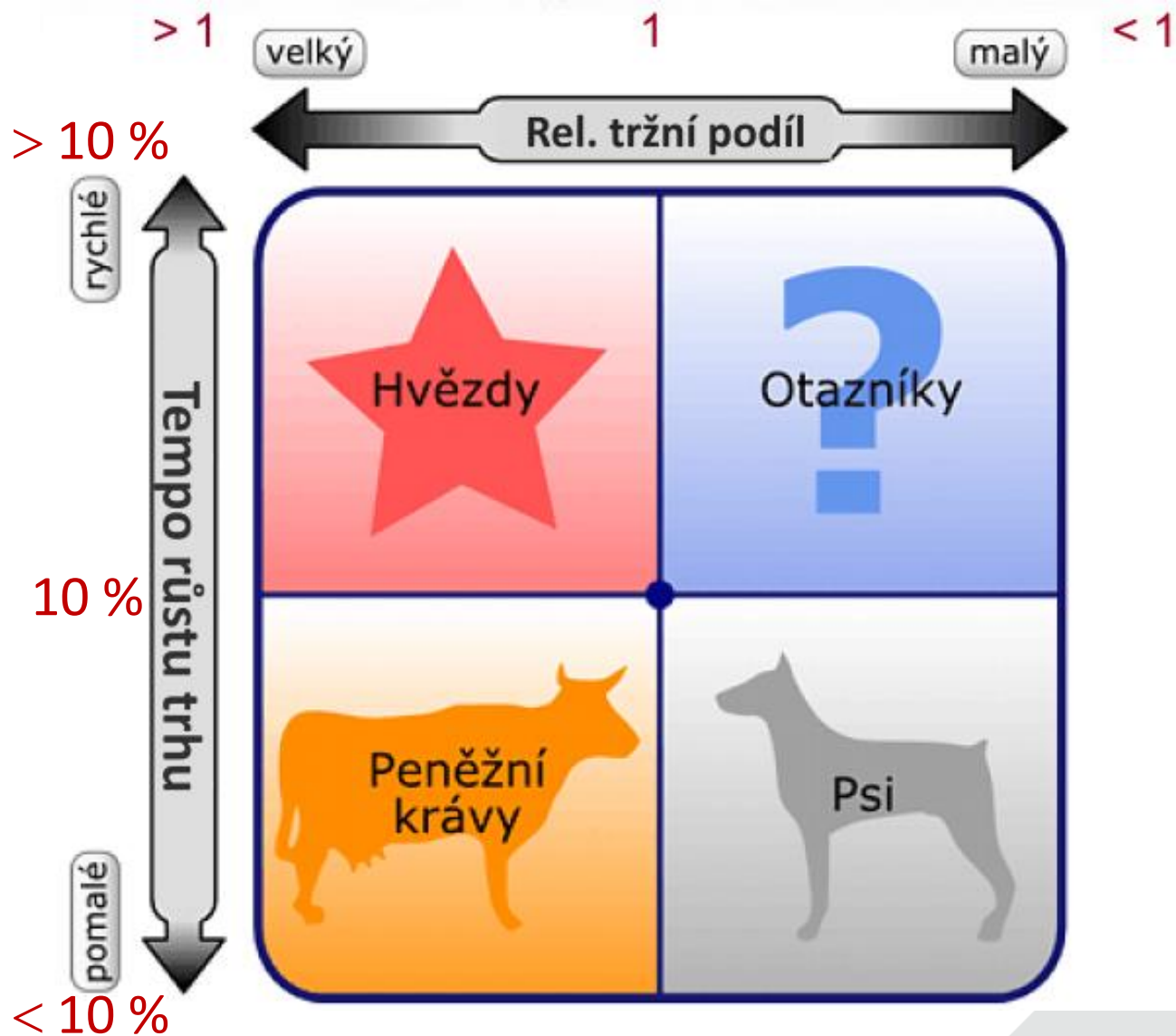
- profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku

- **Sdílené hodnoty:**

- ideje a principy respektované pracovníky a stakeholdry firmy

Matrice BCG – analýza produktů

- „bostonská matice“ (vyvinuto poradenskou firmou Boston Consulting Group)
- „matice růst - tržní podíl“ (growth-share matrix)
- analýza portfolia diverzifikovaných podniků
- Ukazatelé:
 - relativní podíl na trhu (osa X)
 - růst trhu (% ročního růstu trhu) – osa Y
 - velikost celkového prodeje jednotlivých produktů - kruhy



Otazníky

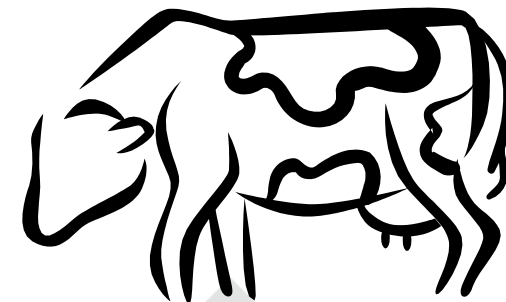
- produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu
- zpravidla nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu
- ? = není jasné, zda firma žádoucí vývoj zvládne



Hvězdy

- produkty na trzích s vysokým tempem růstu a s vysokým podílem na trhu
- úspěšné produkty X finančně nákladné jejich udržení na trhu





Peněžní (dojné) krávy

- produkty na trzích s nízkým tempem růstu ale s vysokým podílem na trhu
- produkt ve fázi zralosti (! bude následovat úpadek !)
- není třeba výrazných investic do udržení na trhu

⇒ zdroj příjmů firmy

- slouží k financování „hvězd“ a „otazníků“

(Bídící) psi

- produkty na trzích s nízkým tempem růstu a s nízkým podílem na trhu
- výrobky ve fázi úpadku nebo které se „neuchytily“
- doporučuje se jejich stažení



Relativní tržní podíl

$$\text{RPF} = \frac{\text{celkový podíl dané firmy na trhu (v \%)}{\text{podíl největšího konkurenta firmy na trhu (v \%)}}$$

Relativní tržní podíl produktů:

Výrobek A

Výrobek B

Výrobek C

Výrobek D

Relativní tržní podíl produktů:

Výrobek A = 40/30

Výrobek B = 15/15

Výrobek C = 15/20

Výrobek D = 4/40

Relativní tržní podíl produktů:

$$\text{Výrobek A} = 40/30 = 1,33$$

$$\text{Výrobek B} = 15/15 = 1$$

$$\text{Výrobek C} = 15/20 = 0,75$$

$$\text{Výrobek D} = 4/40 = 0,1$$

Tempo růstu trhu

| | A | | B | | C | | D | |
|-------------|----------|---|----------|---|----------|---|----------|---|
| 2020 | ? | ? | ? | ? | ? | ? | ? | ? |
| 2019 | 3.800 | | 1.200 | | 1.000 | | 2.310 | |
| 2018 | 3.600 | | 1.050 | | 850 | | 2.265 | |
| 2017 | 3.400 | | 900 | | 600 | | 2.205 | |
| 2016 | 3.200 | | 800 | | 0 | | 2.000 | |

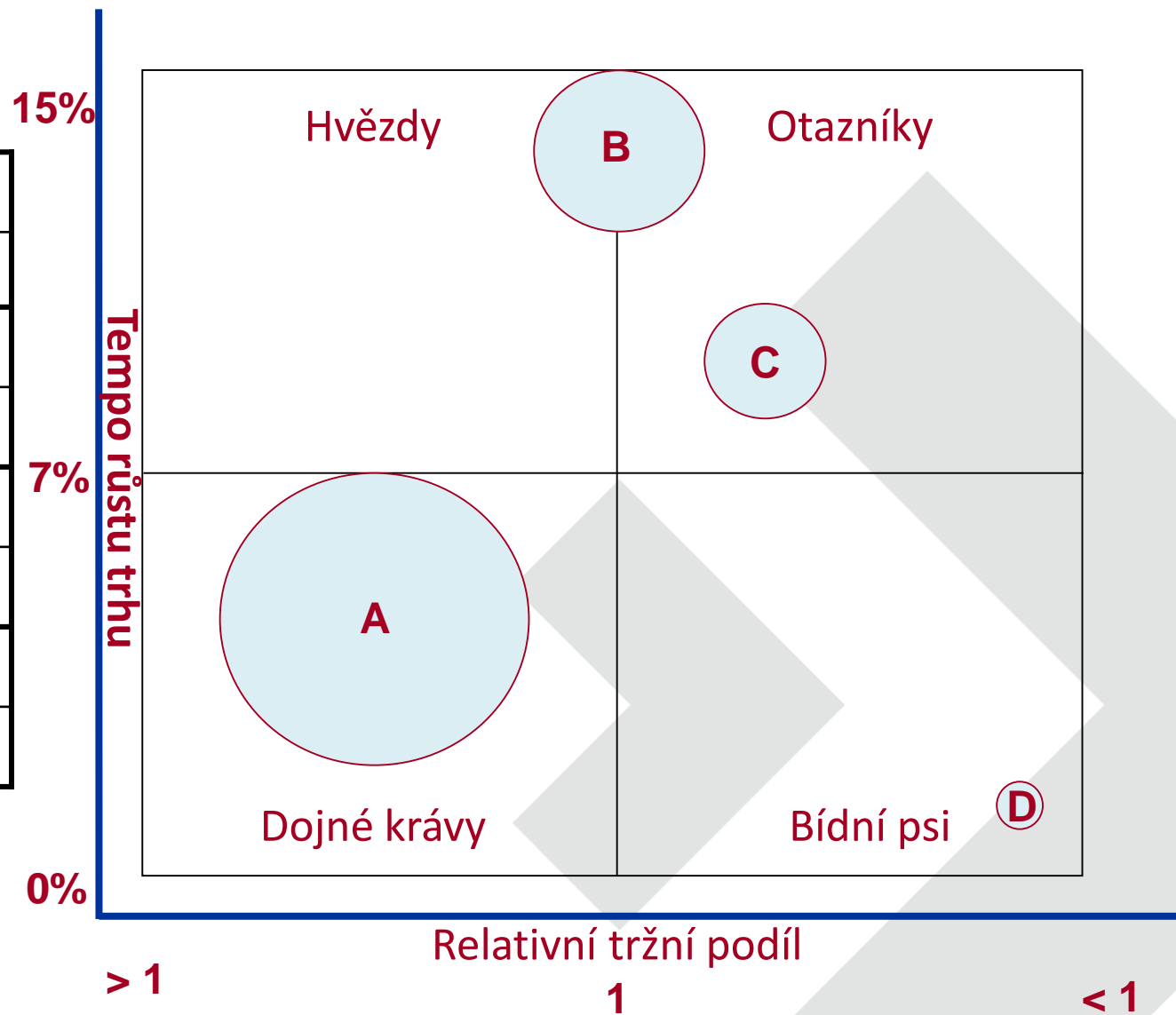
Tempo růstu trhu

| | A | | B | | C | | D | |
|-------------|----------|-----|----------|------|----------|-------|----------|-----|
| 2020 | ? | ? | ? | ? | ? | ? | ? | ? |
| 2019 | 3.800 | 6 % | 1.200 | 14 % | 1.000 | 18 % | 2.310 | 2 % |
| 2018 | 3.600 | 6 % | 1.050 | 17 % | 850 | 42 % | 2.265 | 3 % |
| 2017 | 3.400 | 3 % | 900 | 0 % | 600 | 100 % | 2.205 | 5 % |
| 2016 | 3.200 | --- | 800 | --- | 0 | --- | 2.000 | --- |

Tempo růstu trhu

| | A | | B | | C | | D | |
|-------------|-------|--------------|-------|---------------|-------|------------|-------|------------|
| 2020 | ? | 6-7 % | ? | 10-15% | ? | 8 % | ? | 1 % |
| 2019 | 3.800 | 6 % | 1.200 | 14 % | 1.000 | 18 % | 2.310 | 2 % |
| 2018 | 3.600 | 6 % | 1.050 | 17 % | 850 | 42 % | 2.265 | 3 % |
| 2017 | 3.400 | 3 % | 900 | 0 % | 600 | 100 % | 2.205 | 5 % |
| 2016 | 3.200 | --- | 800 | --- | 0 | --- | 2.000 | --- |

| A | | |
|----------|--------|------|
| 1,33 | 6-7% | 1600 |
| B | | |
| 1 | 10-15% | 200 |
| C | | |
| 0,75 | 8% | 162 |
| D | | |
| 0,1 | 1% | 53 |



Interpretace analýzy:

Produkt A:

Produkt B:

Produkt C:

Produkt D:

Interpretace analýzy:

Produkt A: hlavní zdroj zisku (ten investovat do produktu B)
– produkt pravděpodobně na konci životního cyklu – je třeba ho nahradit (B???)

Produkt B:

Produkt C:

Produkt D:

Interpretace analýzy:

Produkt A: hlavní zdroj zisku (ten investovat do produktu B)
– produkt pravděpodobně na konci životního cyklu – je třeba ho nahradit (B???)

Produkt B: vyžaduje investice pro udržení pozice na trhu,
potenciální *dojná kráva*

Produkt C:

Produkt D:

Interpretace analýzy:

Produkt A: hlavní zdroj zisku (ten investovat do produktu B)
– produkt pravděpodobně na konci životního cyklu – je třeba ho nahradit (B???)

Produkt B: vyžaduje investice pro udržení pozice na trhu,
potenciální *dojná kráva*

Produkt C: vyžaduje výrazné investice, potenciální *hvězda*
(zvýšíme produkci B, stáhneme C - nebo z obou vytvoříme *dojnou krávu*???)

Produkt D:

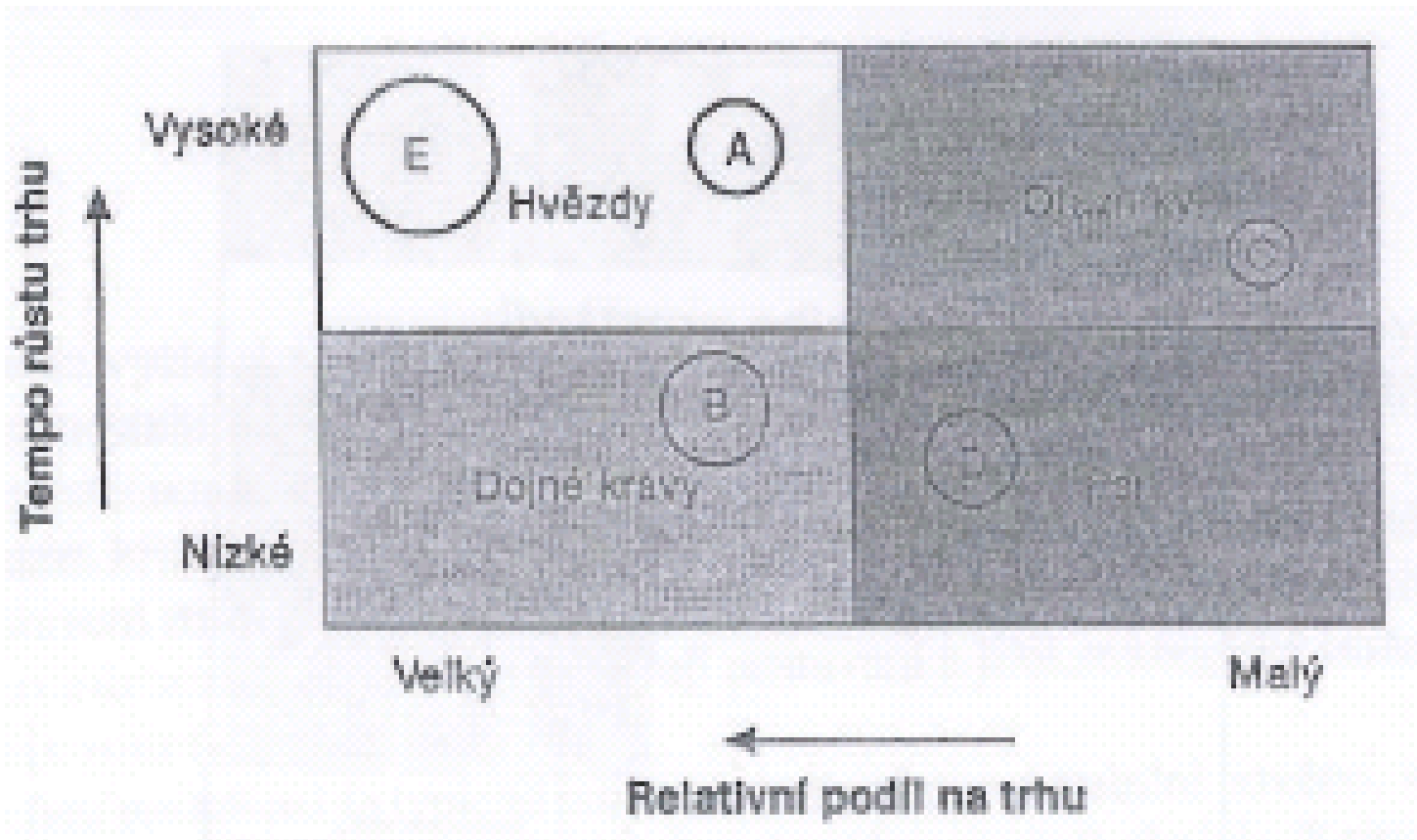
Interpretace analýzy:

Produkt A: hlavní zdroj zisku (ten investovat do produktu B)
– produkt pravděpodobně na konci životního cyklu – je třeba ho nahradit (B???)

Produkt B: vyžaduje investice pro udržení pozice na trhu,
potenciální *dojná kráva*

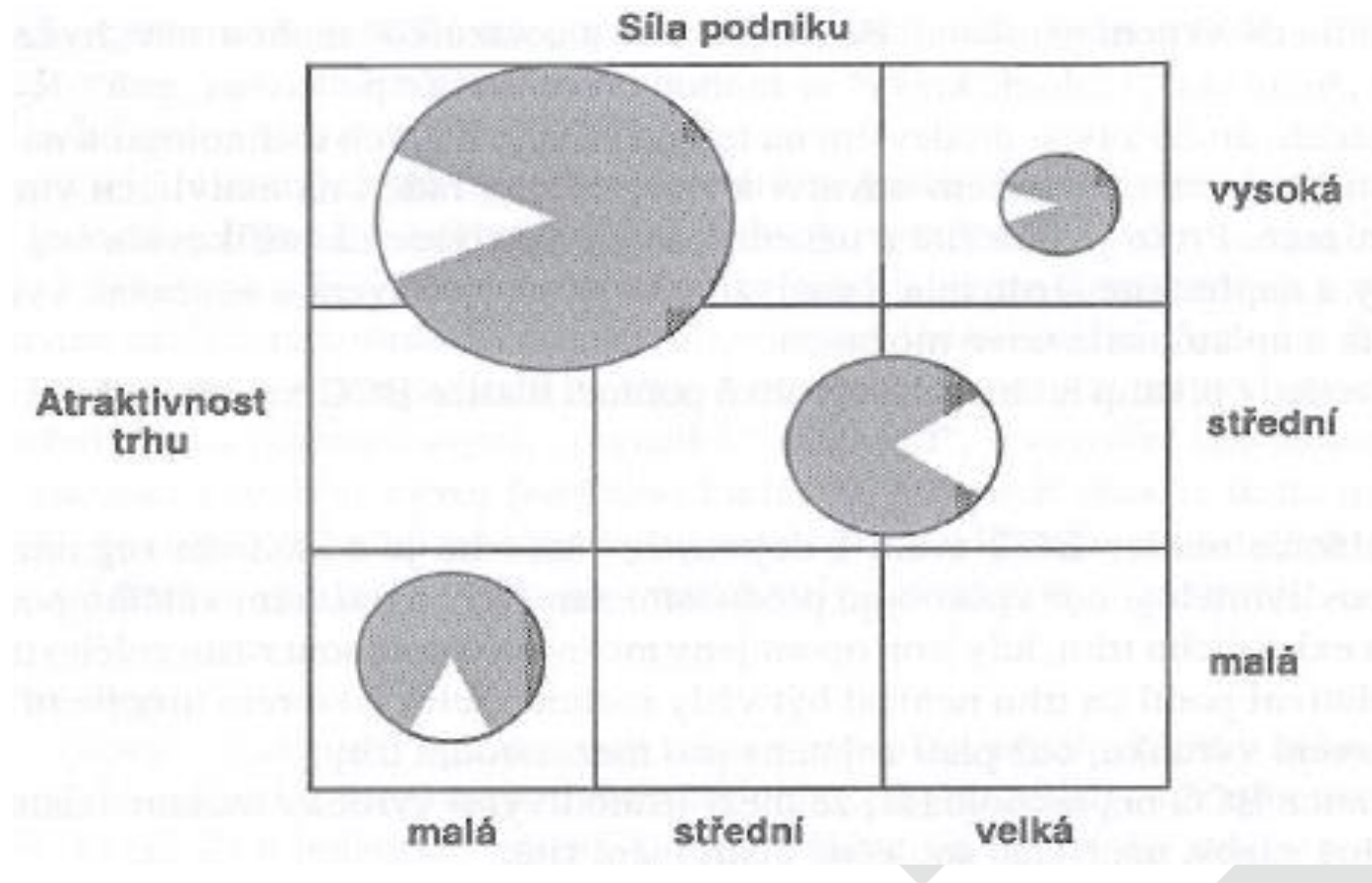
Produkt C: vyžaduje výrazné investice, potenciální *hvězda*
(zvýšíme produkci B, stáhneme C - nebo z obou vytvoříme *dojnou krávu*???)

Produkt D: stáhneme z trhu, nic nám nepřináší



Matice GE – analýza produktů

- analýza portfolia diverzifikovaných podniků
- vychází z matice BCG
- matice tržní atraktivnosti a konkurenčního postavení výrobků
- Hodnotí:
 - podnikatelskou sílu (konkurenční postavení) - osa X
 - atraktivnost trhu – osa Y
 - velikost celkového prodeje jednotlivých produktů – kruhy
 - **konkurenční síla** dosahovaná jednotkou – výseče kruhů



Faktory konkurenční síly SBU a atraktivnosti trhu

| Síla jednotky | Atraktivnost trhu |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • tržní podíl • marketing • prodej • výzkum a vývoj • výroba • distribuce • financování • konkurenční postavení | <ul style="list-style-type: none"> • velikost trhu • tempo růstu • vstupní bariéry • ziskovost odvětví • míra inflace • míra regulace • míra nezaměstnanosti • politicko-právní situace |

Děkuji za pozornost!!!

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

4. uzlový bod

1: Analýza vnitřního prostředí organizace

- zaměřte se zejm. na zdroje, které máte k dispozici a na kterých můžete stavět svou podnikatelskou činnost (tzn. finanční prostředky, lidské zdroje, know-how, technologie, nemovitosti apod.)
- identifikujte specifické přednosti svého produktu (popište, jak produkt splňuje vlastnosti specifické přednosti ve všech třech oblastech)

PŘÍPADOVÁ STUDIE

4. uzlový bod - termíny

do **2.4.** – zpracovat a zaslat e-mailem

9.4. 15:00-16:30 – on-line chat (zpětná vazba + obhajoba/upřesnění)

PŘÍPADOVÁ STUDIE

4. uzlový bod

Způsob odevzdání:

- 1 společný dokument za celý tým
- formát Pdf
- do STAGu – **XSF**/Případová studie/SA vnitřního prostředí

Termín odevzdání:

- do 3. 5. 2020