

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

FIRMY

STRATEGICKÉ ANALÝZY – vnitřní prostředí

STRATEGICKÁ ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ FIRMY



Vnitřní prostředí:

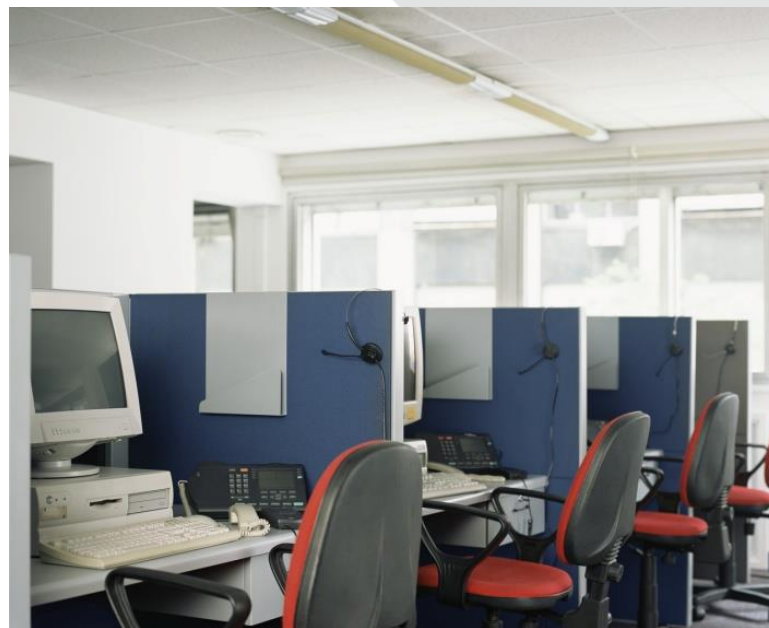
- faktory pod přímým vlivem managementu organizace

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

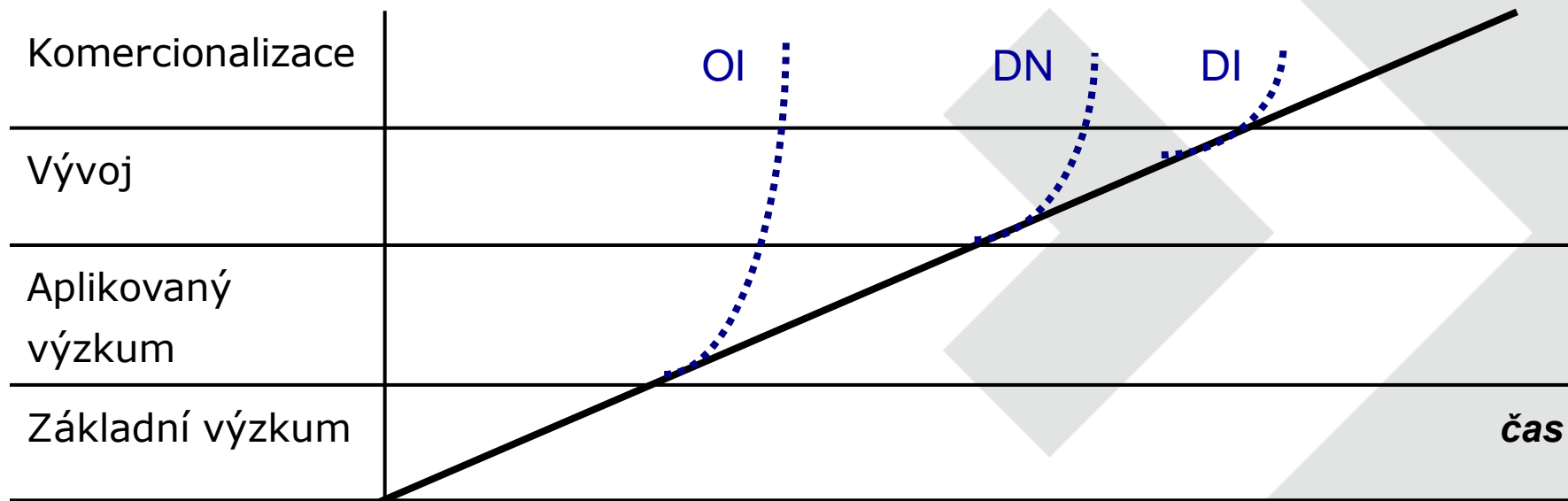
Faktory VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE

= 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)

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

- relativní podíl na trhu (RPF)

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

- 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 prodeje 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



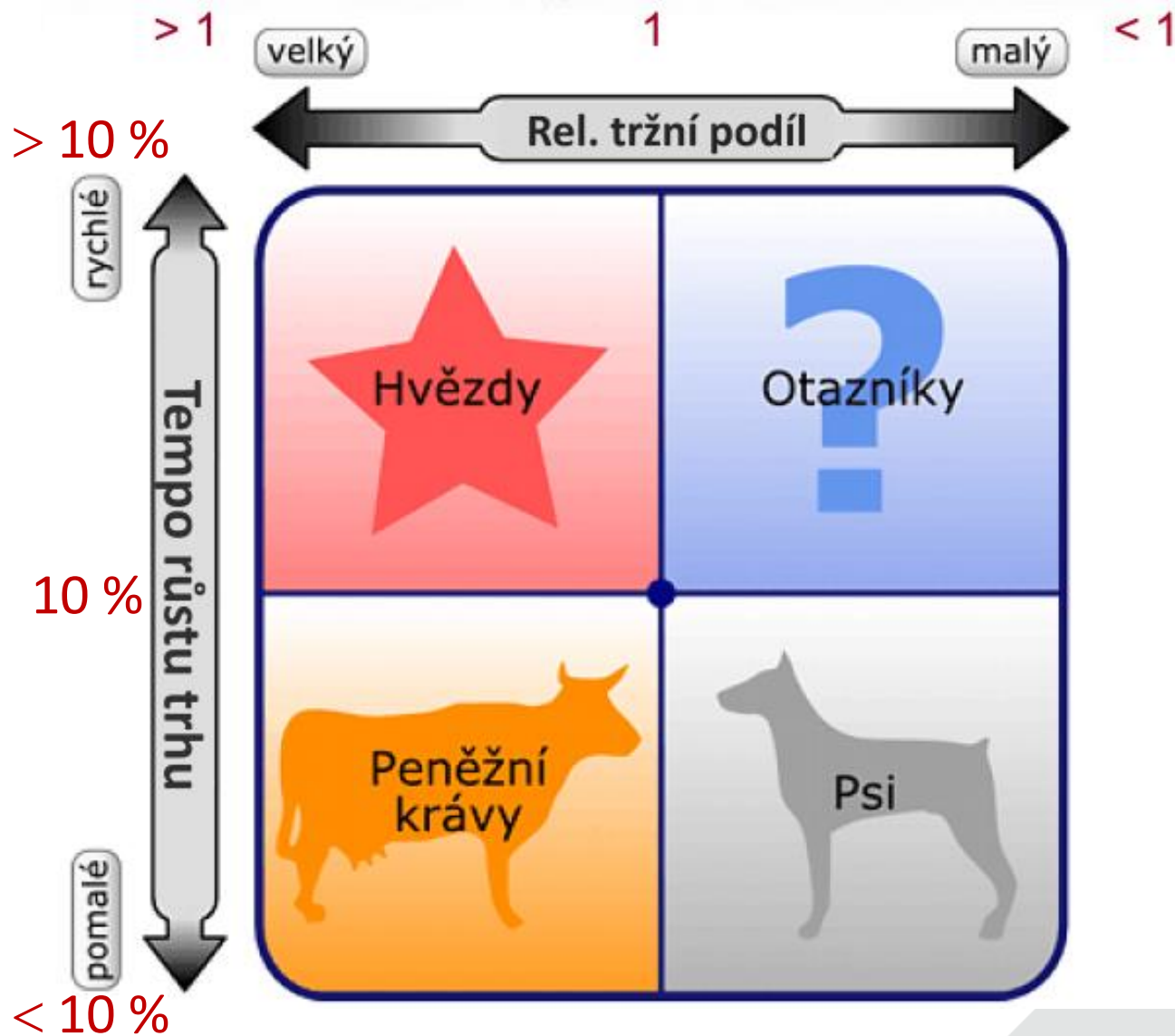


- **Struktura:**
 - obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (vztahy nadřízenosti – podřízenosti, spolupráce, kontrolní mechanismy, sdílení informací)
- **Systemy řízení:**
 - prostředky, procedury a systémy sloužící řízení (komunikace, kontrola, informace...)
- **Styl manažerské práce:**
 -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

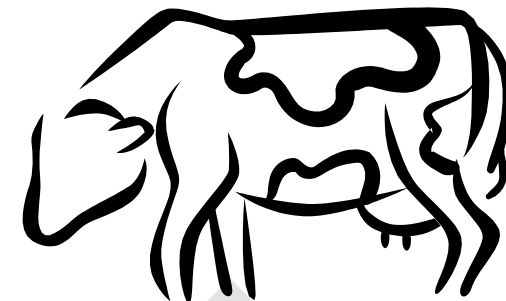
- produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu
- zpravidla nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu
- ? = není jasné, zda firma žádoucí vývoj zvládne



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	

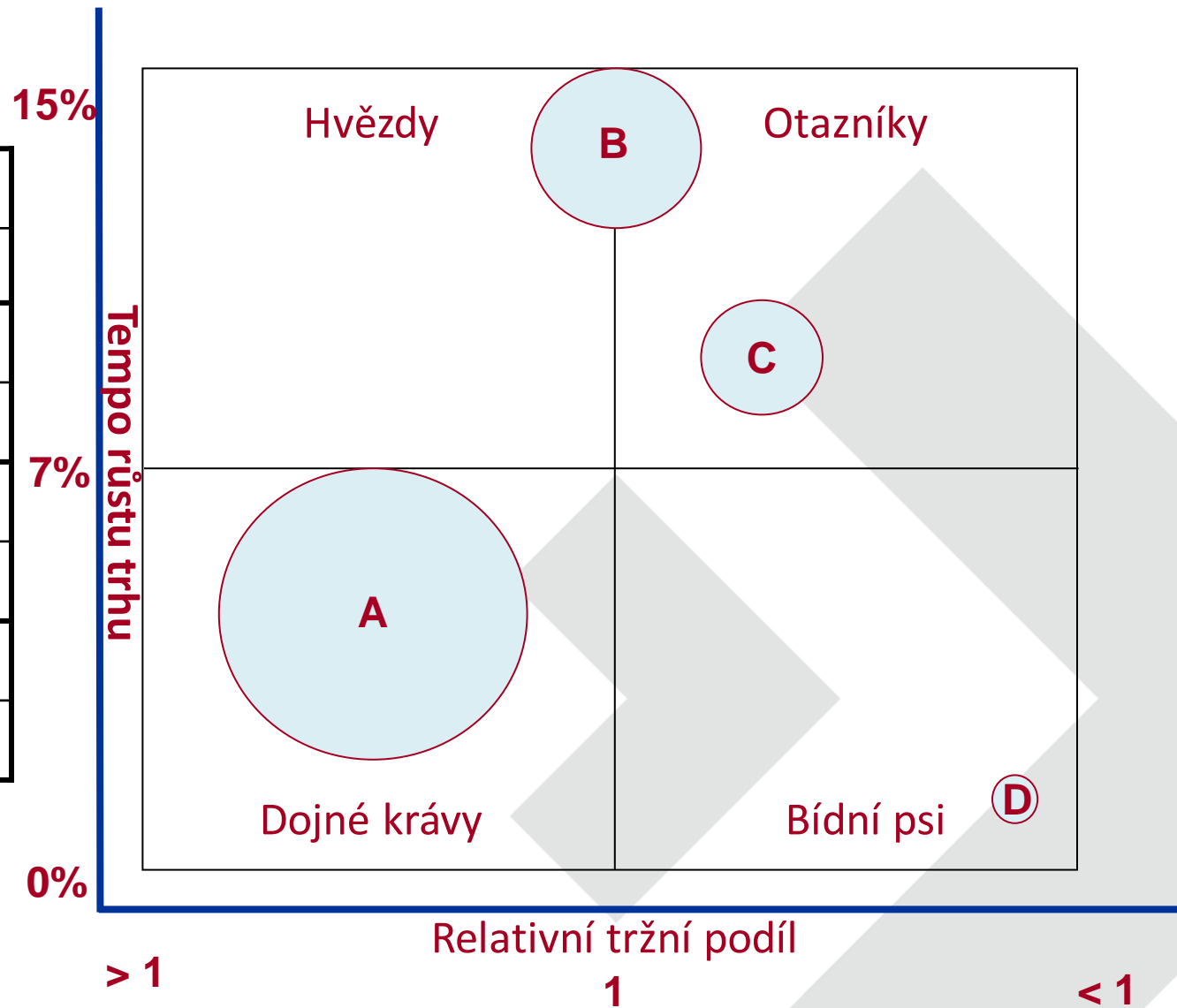
Tempo růstu trhu

	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:

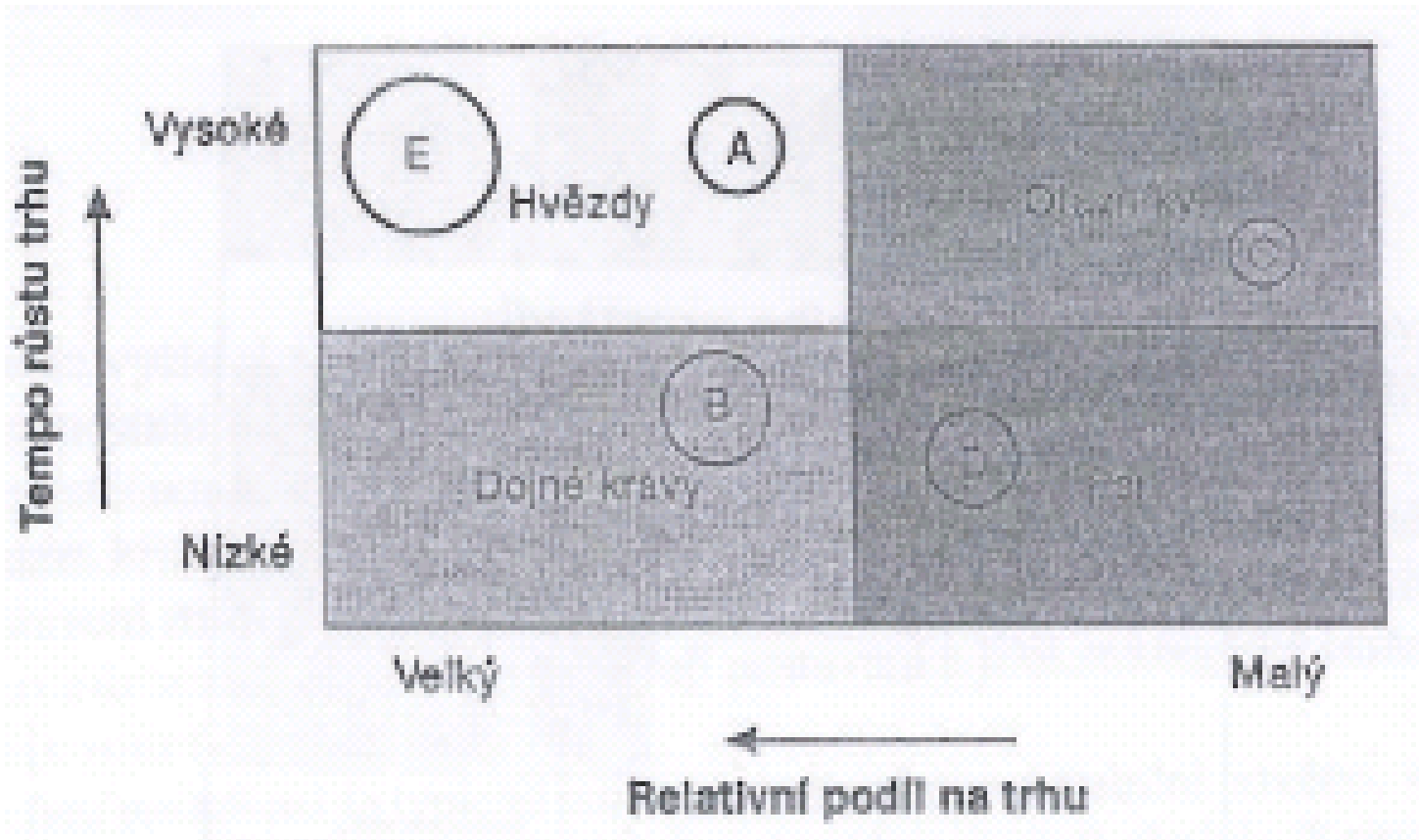
Interpretace analýzy:

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*

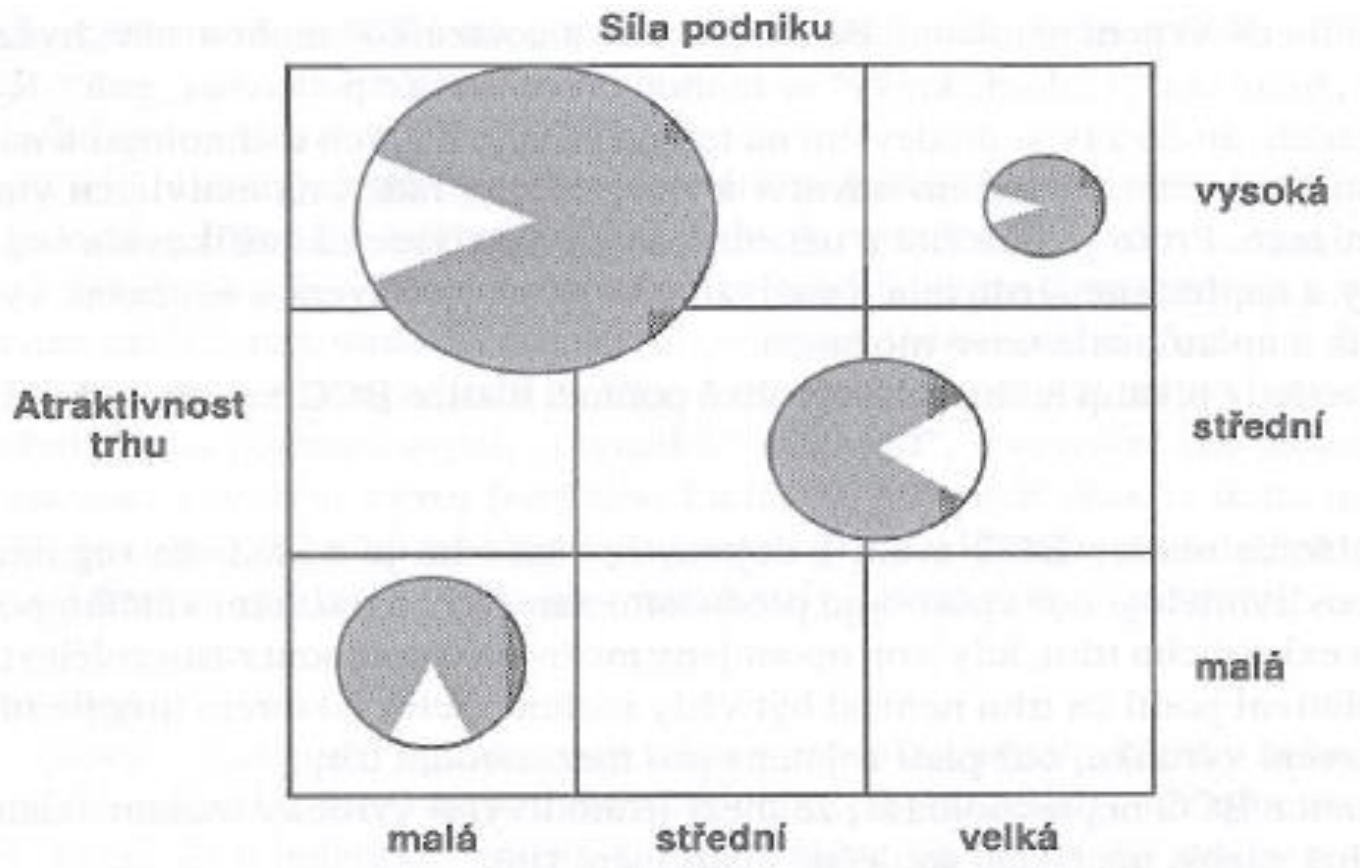
Produkt C: vyžaduje výrazné investice, potenciální *hvězda* (zvýšíme produkci B, stáhneme C - nebo z obou vytvoříme *dojnou krávu*???)

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

STRATEGICKÁ ANALÝZA

SWOT ANALÝZA



Strengths



Weaknesses



Opportunities



Threats

SWOT analýza

– analýza vnějšího a vnitřního prostředí



Oblasti používání SWOT analýzy:

- strategické řízení
- marketing
- management
- procesní řízení
- projektové řízení
- systém kvality
- jiné

Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

- přístup MIN-MAX

- **MAX-MAX strategie** – maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti
- **MIN-MAX strategie** – minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
- **MAX-MIN strategie** – maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby
- **MIN-MIN strategie** – minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Použití SWOT analýzy pro stanovení strategie

- přístup $S \rightarrow W \rightarrow O \rightarrow T$

- $S \rightarrow O$ – použít silné stránky k využití příležitostí
- $O \rightarrow W$ – eliminovat slabé stránky za pomoci příležitosti
- $S \rightarrow T$ – využít silné stránky pro eliminaci hrozeb
- $W \rightarrow T$ – vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace

SWOT analýza (1/2)

- ... Relativně vysoké výrobní náklady
- ... Konsolidovaní odběratelé
- ... Růst poptávky po produktu firmy
- ... Vysoká ztrátovost dílů ve výrobě
- ... Relativně dobrá vybavenost laboratoří a testovacích zařízení
- ... Dobrá pověst firmy
- ... Úzká specializace firemních dodavatelů

SWOT analýza (1/2)

W Relativně vysoké výrobní náklady

... Konsolidovaní odběratelé

... Růst poptávky po produktu firmy

... Vysoká ztrátovost dílů ve výrobě

... Relativně dobrá vybavenost laboratoří a testovacích zařízení

... Dobrá pověst firmy

... Úzká specializace firemních dodavatelů

SWOT analýza (1/2)

W Relativně vysoké výrobní náklady

T Konsolidovaní odběratelé

... Růst poptávky po produktu firmy

... Vysoká ztrátovost dílů ve výrobě

... Relativně dobrá vybavenost laboratoří a testovacích zařízení

... Dobrá pověst firmy

... Úzká specializace firemních dodavatelů

SWOT analýza (1/2)

W Relativně vysoké výrobní náklady

T Konsolidovaní odběratelé

O Růst poptávky po produktu firmy

... Vysoká ztrátovost dílů ve výrobě

... Relativně dobrá vybavenost laboratoří a testovacích zařízení

... Dobrá pověst firmy

... Úzká specializace firemních dodavatelů

SWOT analýza (1/2)

W Relativně vysoké výrobní náklady

T Konsolidovaní odběratelé

O Růst poptávky po produktu firmy

W Vysoká ztrátovost dílů ve výrobě

... Relativně dobrá vybavenost laboratoří a testovacích zařízení

... Dobrá pověst firmy

... Úzká specializace firemních dodavatelů

SWOT analýza (1/2)

W Relativně vysoké výrobní náklady

T Konsolidovaní odběratelé

O Růst poptávky po produktu firmy

W Vysoká ztrátovost dílů ve výrobě

S Relativně dobrá vybavenost laboratoří a testovacích zařízení

... Dobrá pověst firmy

... Úzká specializace firemních dodavatelů

SWOT analýza (1/2)

W Relativně vysoké výrobní náklady

T Konsolidovaní odběratelé

O Růst poptávky po produktu firmy

W Vysoká ztrátovost dílů ve výrobě

S Relativně dobrá vybavenost laboratoří a testovacích zařízení

S Dobrá pověst firmy

... Úzká specializace firemních dodavatelů

SWOT analýza (1/2)

W Relativně vysoké výrobní náklady

T Konsolidovaní odběratelé

O Růst poptávky po produktu firmy

W Vysoká ztrátovost dílů ve výrobě

S Relativně dobrá vybavenost laboratoří a testovacích zařízení

S Dobrá pověst firmy

T Úzká specializace firemních dodavatelů

SWOT analýza (2/2)

- ... Relativně vyšší kvalifikace zaměstnanců
- ... Selhávání výrobků v záruční lhůtě
- ... Trh firmy s konzervativními zákazníky věrnými jedné značce
- ... Jednání o novém zákoně zpřísňujícím požadavky na výrobky firmy
- ... Kvalitní informační systém firmy
- ... Příliš vysoká likvidita
- ... Atomizované tržní prostředí

SWOT analýza (2/2)

S Relativně vyšší kvalifikace zaměstnanců

... Selhávání výrobků v záruční lhůtě

... Trh firmy s konzervativními zákazníky věrnými jedné značce

... Jednání o novém zákoně zpřísňujícím požadavky na výrobky firmy

... Kvalitní informační systém firmy

... Příliš vysoká likvidita

... Atomizované tržní prostředí

SWOT analýza (2/2)

S Relativně vyšší kvalifikace zaměstnanců

W Selhávání výrobků v záruční lhůtě

... Trh firmy s konzervativními zákazníky věrnými jedné značce

... Jednání o novém zákoně zpřísňujícím požadavky na výrobky firmy

... Kvalitní informační systém firmy

... Příliš vysoká likvidita

... Atomizované tržní prostředí

SWOT analýza (2/2)

S Relativně vyšší kvalifikace zaměstnanců

W Selhávání výrobků v záruční lhůtě

O Trh firmy s konzervativními zákazníky věrnými jedné značce

... Jednání o novém zákoně zpřísňujícím požadavky na výrobky firmy

... Kvalitní informační systém firmy

... Příliš vysoká likvidita

... Atomizované tržní prostředí

SWOT analýza (2/2)

S Relativně vyšší kvalifikace zaměstnanců

W Selhávání výrobků v záruční lhůtě

O Trh firmy s konzervativními zákazníky věrnými jedné značce

T Jednání o novém zákoně zpřísňujícím požadavky na výrobky firmy

... Kvalitní informační systém firmy

... Příliš vysoká likvidita

... Atomizované tržní prostředí

SWOT analýza (2/2)

S Relativně vyšší kvalifikace zaměstnanců

W Selhávání výrobků v záruční lhůtě

O Trh firmy s konzervativními zákazníky věrnými jedné značce

T Jednání o novém zákoně zpřísňujícím požadavky na výrobky firmy

S Kvalitní informační systém firmy

... Příliš vysoká likvidita

... Atomizované tržní prostředí

SWOT analýza (2/2)

S Relativně vyšší kvalifikace zaměstnanců

W Selhávání výrobků v záruční lhůtě

O Trh firmy s konzervativními zákazníky věrnými jedné značce

T Jednání o novém zákoně zpřísňujícím požadavky na výrobky firmy

S Kvalitní informační systém firmy

W Příliš vysoká likvidita

... Atomizované tržní prostředí

SWOT analýza (2/2)

S Relativně vyšší kvalifikace zaměstnanců

W Selhávání výrobků v záruční lhůtě

O Trh firmy s konzervativními zákazníky věrnými jedné značce

T Jednání o novém zákoně zpřísňujícím požadavky na výrobky firmy

S Kvalitní informační systém firmy

W Příliš vysoká likvidita

T Atomizované tržní prostředí

!!! SWOT analýza – ČASTÉ CHYBY !!!

- ~~O Vyšší investice do informačních technologií~~
- ~~O Zaměření se na zahraniční trhy~~
- ~~O Rozšířit výrobu~~
- ~~O Zavést internetový prodej~~
- ~~O Zlepšení komunikace se zákazníky~~
- ~~O Nalézt jiné distribuční kanály~~
- ~~T Nedostatečná komunikace se zákazníky~~
- ~~T Nízký prodej našich produktů~~

Děkuji za pozornost!!!

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

PŘÍPADOVÁ STUDIE

4. uzlový bod

2: 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

3: SWOT analýza

- zpracujte z výsledků předchozích analýz vnějšího a vnitřního prostředí
- analýzu vyhodnoťte a na jejím základě navrhnete další strategické směřování vaší organizace

PŘÍPADOVÁ STUDIE

4. uzlový bod - termíny

1.4. Analýza vnitřního prostředí: zpracování + konzultace

8.4. Analýza vnitřního prostředí: prezentace řešení

15.4. SWOT analýza: zpracování + konzultace

29.4. SWOT analýza: prezentace řešení

PŘÍPADOVÁ STUDIE

4. uzlový bod

Způsob odevzdání:

- 2*1 společný dokument za celý tým
- formát Pdf
- do STAGu – **XSF**/Případová studie/SA vnitřního prostředí
XSF/Případová studie/SWOT analýza

Termín odevzdání:

- do **2. 5. 2021**