

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



## Strategický management

# Strategická analýza vnitřního prostředí

## 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

## Vnitřní prostředí zahrnuje:

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

## U vnitřního prostředí zpravidla analyzujeme:

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

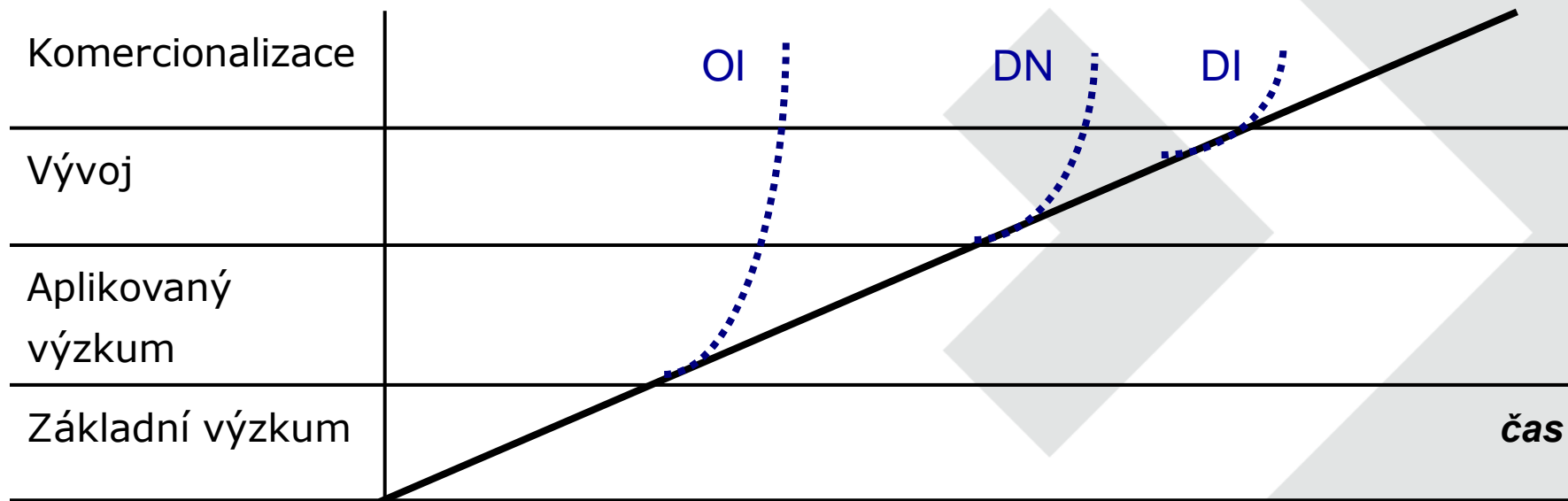
# Faktory VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE

= 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:

	<b>Ofeznivní</b>	<b>Defenzivní</b>
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

## 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

## 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





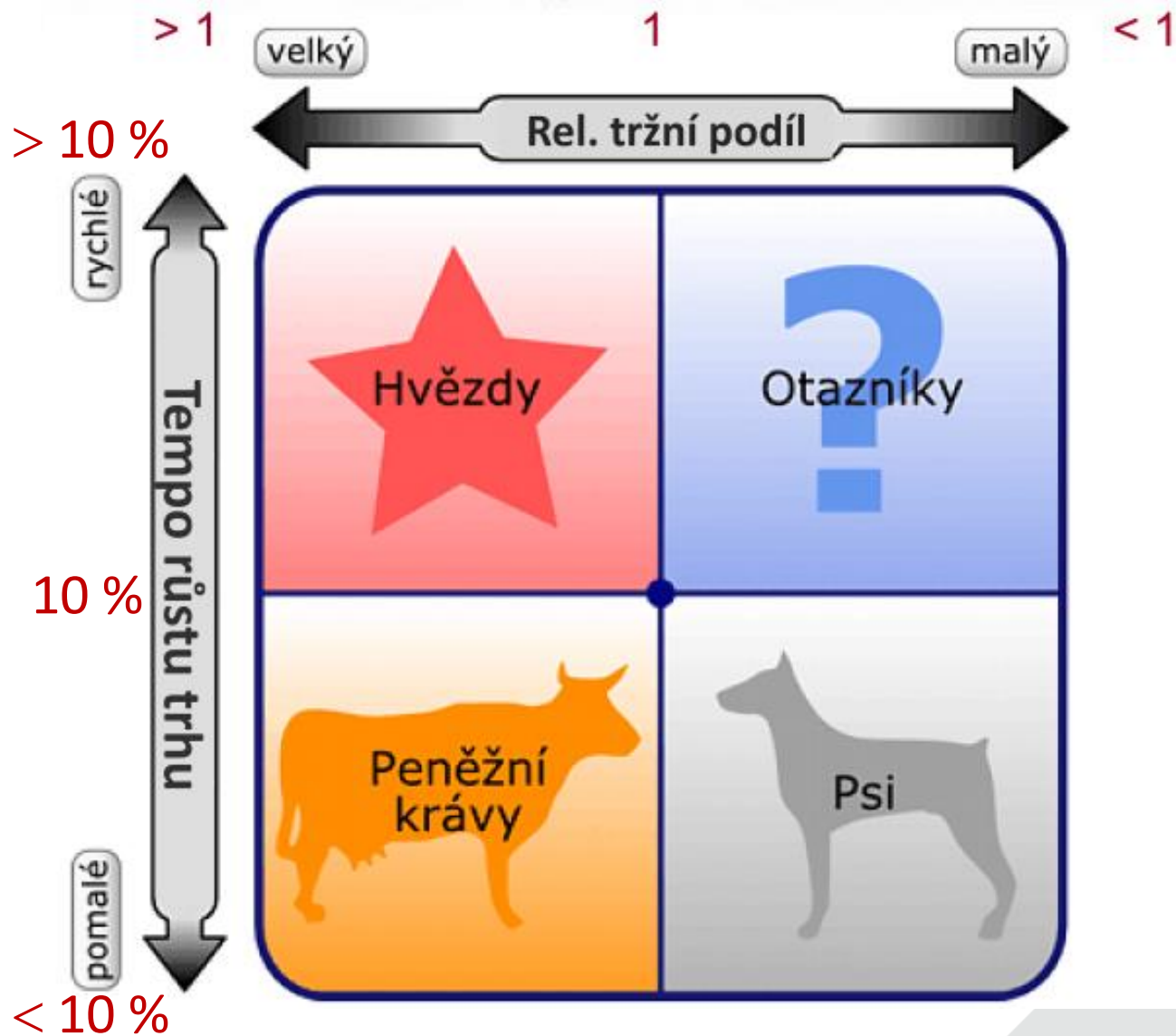
- **Struktura:**
  - obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (vztahy nadřízenosti – podřízenosti, spolupráce, kontrolní mechanismy, sdílení informací)
- **Systemy řízení:**
  - prostředky, procedury a systémy sloužící řízení (komunikace, kontrola, informace...)
- **Styl manažerské práce:**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

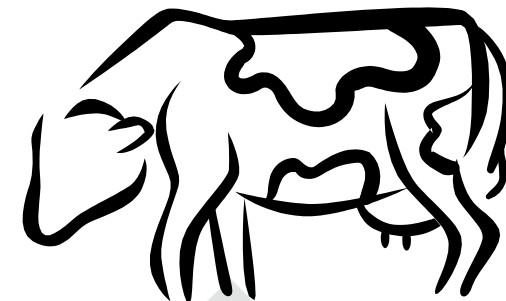
- produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu
- zpravidla nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu
- ? = není jasné, zda firma žádoucí vývoj zvládne



# 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



# Děkuji za pozornost!!!

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.