

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Strategická analýza

XSAN

Autor: Ing. Jaroslav Škrabal

06. 10. 2022
Olomouc

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Zahrnuje analýzu makrookolí, mikrookolí a interní analýzu firmy;
 - K analýze **makrookolí** můžeme využít např. **PEST** analýzu, k analýze **mikrookolí** např. **Porterův model pěti sil** a k **interní analýze silných a slabých stránek** firmy můžeme použít například **benchmarking**.
 - Mezi **metody**, které v sobě zahrnují jak **interní**, tak **externí analýzu** patří například **SWOT analýza**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory **politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické;**
 - Analýza dělí vlivy makrookolí do **čtyř základních skupin** a označuje se **PEST analýza;**

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:
 - **Politicko-právní faktory**;
 - **Ekonomické faktory**;
 - **Sociální a kulturní faktory**;
 - **Technické a technologické faktory**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- PEST analýza

- Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:

- **Politicko-právní faktory**

- » Tyto faktory tvoří společenský systém, v němž firmy uskutečňují svoji činnost.
 - » Systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolí.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- PEST analýza

- Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:

- Ekonomické faktory

- » Tyto činitele vycházejí z ekonomické situace země a hospodářské politiky státu.

- » Patří sem následující makroekonomické faktory:

- Tempo růstu ekonomiky,
 - Nezaměstnanost,
 - Fáze hospodářského cyklu,
 - Inflace
 - Vývoj HDP,
 - Daňové podmínky,
 - Úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu,
 - Výše úrokových sazeb apod.

- Sociální a kulturní faktory

- Technické a technologické faktory

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- PEST analýza

- Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:

- **Ekonomické faktory**

- » Tyto činitele vycházejí z **ekonomické situace země a hospodářské politiky státu**.

- » Patří sem následující **makroekonomické faktory**:

- Tempo růstu ekonomiky;
 - Nezaměstnanost;
 - Fáze hospodářského cyklu;
 - Inflace;
 - Vývoj HDP;
 - Daňové podmínky;
 - Úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu;
 - Výše úrokových sazeb apod.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- PEST analýza

- Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:

- **Sociální a kulturní faktory:**

- » Jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Každá z těchto skupin v **sobě zahrnuje řadu faktorů**, které různou měrou **ovlivňují firmu**:
 - **Technické a technologické faktory**:
 - » Tyto faktory představují inovační potenciál země, tempo technologickým změn.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - PEST analýza
 - Modifikace:
 - SLEPT;
 - SLEPTE;
 - PEST;
 - PESTLE.



Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Významnou charakteristikou odvětví jsou **konkurenční síly, které v daném odvětví působí.**
 - Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součástí **analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví.**
 - K řešení tohoto problému přispěl významně **M. Porter modelem pěti sil, který je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí.**

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - **Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.**

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné **rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně**, a pokud je to jen trochu možné **změnit jejich působení ve svůj prospěch**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z rivalry mezi konkurenčními firmami**
 - » Je ovlivněna jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody;

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z hrozby substitučních výrobků** firem v jiných odvětvích;

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z hrozby substitučních výrobků** firem v jiných odvětvích;
 - » např. kávovar vs. instantní káva; veřejná doprava a automobil.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví;**

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z vyjednávání pozice dodavatelů** klíčových stupů;

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil
 - Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:
 - **Z vyjednávání pozice kupujících.**

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Porterův model pěti sil



Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Je proces, při němž **srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty** s těmi **firmami, které jsou považovány ze nejlepší.**
 - Postup vyvinula firma **Xerox** počátkem osmdesátých let 20. století.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - Poznejte důkladně vlastní činnost;
 - Poznejte jak to dělají jiní;
 - Definujte faktory úspěchu;
 - Získejte převahu.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- Benchmarking

- Základní kroky **benchmarkingu** jsou:

- Poznejte důkladně **vlastní činnost**;

- » Zjistěte své postavení, odhalte své přednosti slabiny.

- » Neznáte-li, nemůžete se bránit.

- » Vždy se snažte o kvantifikaci: kolik, kde.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - Poznejte, **jak to dělají jiní**;
 - » Poznejte, jak to dělají přední firmy, konkurence.
 - » Určete jejich slabiny, přednosti.
 - » Srovnejte se jen s těmi nejlepšími.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - Definujte **faktory úspěchu**;
 - » Převzmete to nejlepší.
 - » Jsou-li konkurenti v něčem lepší, zjistěte, proč jsou lepší.
 - » Přičemž formy převzetí mohou být různé:
 - Napodobení,
 - Modifikace,
 - Akceptace.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - Benchmarking
 - Základní kroky **benchmarkingu** jsou:
 - **Získejte převahu;**
 - » K získání převahy máte předpoklady, neboť využíváte svých předností a slabiny jste napravili.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - Je **jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů** ovlivňujících **strategické postavení firmy**.
 - Je přístupem, který **umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopnosti firmy se změnami v okolí**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - Jedná se o analýzu:
 - **Strengths** – silných stránek firmy;
 - **Weaknesses** – slabých stránek firmy;
 - **Opportunities** – příležitosti v okolí firmy;
 - **Threats** – hrozeb v okolí firmy.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - **Analýza silných a slabých stránek představuje interní analýzu firmy, analýza příležitostí a hrozeb je výsledkem externí analýzy firmy.**
 - **Porovnání výsledků externí a interní analýzy se provádí v tabulce, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby.**

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - **Tabulka** by zpravidla měla **obsahovat maximálně 10 řádků a sloupců**, aby byla přehledná a zachovala si vypovídací schopnost.
 - Tabulku vyplňujeme pomocí znamének **plus, mínus a nula**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - **Znaménko „+“** se použije, jestliže silná stránka umožní firmě využít příležitosti nebo odvrátit hrozbu, která vyplývá ze změny v okolí firmy a také v případě, že slabá stránka bude vyvážena změnou v okolí firmy.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - **Znaménko „-“** vyjadřuje situaci, kdy silná stránka bude změnou okolí firmy redukována nebo když slabá stránka zabrání firmě vyhnout se ohrožení, případně když bude význam slabé stránky změnou v okolí firmy ještě zvýrazněn.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - **Znaménko „0“** vyjadřuje, že mezi faktory neexistuje žádný vztah.

Strategická analýza

- Strategická analýza
 - SWOT analýza

		S – Silné stránky							W – Slabé stránky			Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3		
O – Příležitosti	O1	+	++	0	0	++	0	++	0	0	0	7	2.
	O2	++	0		0	+	0	++	0	0	0	5	3.
	O3	++	+	+	0	+	0	++	0	+	0	7	2.
	O4	++	++	+	+	++	+	++	0	0	-	11	1.
T – Ohrožení	T1	+	0	0	0	0	0	++	--	--	--	-6	1.
	T2	0	-	0	0	-	-	0	-	0	0	-6	1.
	T3	0	0	0	0	0	0	-	--	-	0	-4	2.
	T4	0	0	+	0	0	0	0	-	0	0	-1	3.
Suma		8	5	3	1	6	1	10	-6	-3	-3	x	

Strategická analýza

• Strategická analýza

• SWOT analýza

- Silná oboustranně pozitivní vazba „+ +“
- Silná oboustranně negativní vazba „- -“
- Slabší pozitivní vazba „+“
- Slabší negativní vazba „-“
- Žádný vzájemný vztah „0“

		Silné stránky						Slabé stránky						Suma	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	W6		
Příležitosti	O1	++	++	+	++	+	++	-	-	0	-	-	-	4	3.
	O2	++	++	+	++	+	++	-	-	-	-	-	-	4	3.
	O3	+	+	++	+	++	++	-	-	-	+	+	-	4	3.
	O4	++	++	+	++	+	++	-	-	-	-	-	+	5	2.
	O5	+	+	+	0	+	+	-	-	-	-	-	-	-3	4.
	O6	++	++	+	++	+	++	-	+	-	-	-	+	6	1.
Ohrožení	T1	--	-	--	-	-	-	--	--	-	--	--	--	-19	2.
	T2	--	-	--	-	-	-	--	--	-	--	--	--	-20	1.
	T3	-	-	0	-	0	--	--	-	--	-	--	-	-14	4.
	T4	--	-	+	0	--	-	--	0	--	-	0	0	-11	6.
	T5	--	--	-	-	--	--	-	0	-	-	--	-	-16	3.
	T6	-	-	-	-	0	-	--	0	--	0	-	--	-12	5.
Suma		0	3	2	4	1	3	-19	-10	-18	-12	-15	-11		
Pořadí		5.	2.	3.	1.	4.	2.	1.	6	2.	4.	3.	5.		

Zdroj: Vlastní úprava

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza

- Silná oboustranně pozitivní vazba „+ +“
- Silná oboustranně negativní vazba „- -“
- Slabší pozitivní vazba „+“
- Slabší negativní vazba „-“
- Žádný vzájemný vztah „0“

Vnitřní analýza (SW)

Z výsledku vnitřní analýzy vyplývá, že mezi nejsilnější stránky v rámci vnitřní analýzy jednoznačně patří „*Brownfieldy v Karviné, které mají určitou historickou a architektonickou hodnotu.*“ Mezi nejslabší článek patří „*Regenerace brownfieldů, které nemají jistý potenciál na další budoucí využití.*“

Vnější analýza (OT)

V rámci vnější analýzy lze uvést, že mezi největší příležitostí patří „*Získání finančních prostředků, dotací z veřejného i soukromého sektoru.*“ Mezi nejslabší možnost v rámci ohrožení patří „*Špatný výběr investorů a investičních záměrů na regeneraci brownfieldů.*“

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza

Velikost plochy brownfieldů	Hodnota
Malý areál (0 – 0,5 ha)	+
Střední areál (0,5 – 3 ha)	0
Velký areál (3 ha a více)	-

Zdroj: Vlastní úprava

Forma vlastnictví brownfieldů	Hodnota
Veřejné	+
Soukromé	0
Kombinované	-

Zdroj: Vlastní úprava

Kontaminace plochy brownfieldů	Hodnota
Bez kontaminace	+
Mírná kontaminace	0
Silná kontaminace	-

Zdroj: Vlastní úprava

Blížkost k centru města	Hodnota
V centru města	+
V blízkosti centra města	0
Mimo město	-

Zdroj: Vlastní úprava

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza

Budoucí využití brownfieldů	Hodnota
Schválené budoucí využití brownfieldů	+
Potencionální budoucí využití brownfieldů	0
Bez budoucího využití brownfieldů	-

Zdroj: Vlastní úprava

Kvalita dopravního napojení brownfieldů	Hodnota
Silnice I. třídy	+
Silnice II. a III. Třídy	0
Ostatní komunikace	-

Zdroj: Vlastní úprava

Bydlení v blízkosti brownfieldů	Hodnota
Mimo brownfieldy	+
V blízkosti brownfieldů	0
Bydlení v přímé blízkosti brownfieldů	-

Zdroj: Vlastní úprava

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza

	Velikost	Vlastnictví	Kontaminace	Blížkost k centru města	Využití	Dopravní napojení	Bydlení.	Suma	Pořadí
Bývalá část Kovony	-	0	0	0	0	0	-	-2	6
Vagónka	0	+	0	-	0	0	0	0	4
Opuštěné domy na severní straně Masarykova náměstí	+	+	+	+	-	0	-	2	2
Larischovy konírny	+	+	0	0	+	-	0	2	2
Janečkův mlýn	+	0	+	0	+	0	0	3	1
Bývalý důl Gabriela	-	0	0	-	0	0	+	-1	5
Důl Barbora	-	+	+	-	0	0	+	1	3
Areál nad Barborou	-	+	0	-	+	0	+	1	3
Suma	-1	5	3	-3	2	-1	1		
Pořadí	5	1	2	6	3	5	4		

Zdroj: Vlastní úprava

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat nejen k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů v současnosti, ale také k **predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace firmy** a jejich **vzájemných souvislostí**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**
 - SWOT analýza
 - Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými **silnými a slabými stránkami** umožňuje **zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace**, které se mohou stát určitou **orientací pro volbu strategické varianty?**

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- SWOT analýza

- Strategie SO

- Firma se setkává s několika **příležitostmi** v okolí a zároveň je schopna nabídnout i **množství silných stránek**, které využití těchto **příležitostí podporují**.
 - Výsledkem příznivých okolností by měla být **růstové až agresivně orientovaná strategie**.
 - Tato strategie představuje **ofenzivní přístup z pozice síly** a je to **pochopitelně nejvíce žádaná situace**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- SWOT analýza

- Strategie ST

- Silné stránky firmy jsou podrobeny nepřízní okolí.
 - Tato strategie vychází z předpokladu, že **silné stránky se střetnou s hrozbami**.
 - Strategie předpokládá **maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení**.
 - V této situaci je třeba **včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti**.
 - Výsledkem je **diverzifikační strategie**.
 - » strategie založená na **různorodosti nabízených výrobků nebo výběru nových trhů**;
 - » jde o politiku **rozšiřování obchodovatelného sortimentu**, motivovaného snahou o **snížení závislosti na trzích s malým odbytem**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- SWOT analýza

- Strategie OW

- Firma má na trhu **mnohé příležitosti**, avšak je **nucena čelit velkému množství svých slabých stránek**.
 - Strategie klade důraz na **maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek**.
 - Zaměření strategie tomto případě spočívá v **důsledné eliminaci slabých stránek** a dále ve **větším využití tržních příležitostí**, často se jedná o strategii **turnaround (zratová, obratová)**.

Strategická analýza

- **Strategická analýza**

- SWOT analýza

- Strategie WT

- Firma je v situaci, kdy u ní **převažují slabé stránky** a současně se v okolí **vyskytuje mnoho rizikových faktorů**.
 - Strategie se orientuj na **minimalizaci slabých stránek** a **minimalizaci rizik**.
 - V tomto případě se jedná **spíše o strategii obrannou a defenzivní**, vycházející často z **uzavírání kompromisů** a **opuštění určitých pozic**.

DĚKUJI ZA POZORNOST