

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC ➤

Strategický management

XSM

Autor: Ing. Jaroslav Škrabal

05. 10. 2022
Olomouc

Strategický management

- Pojem **strategie** můžeme odvodit ze slova řeckého původu – strategos, které značí vůdce.
- Do **ekonomie** byl tento pojem převzat z **vojenství**, kde značí **umění a vědu vojevůdce, nauku o válce a jejím vedení**.
- V literatuře můžeme najít různé definice strategie.

Strategický management

- *„Strategie je široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou jejich cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí.“ (Porter, 1994)*

Strategický management

- *„Strategie je sled nebo plán, který integruje hlavní cíle, obchodní politiky a implementační kroky organizace do jednotlivého celku.“
(Mintzberg, 1996).*

Strategický management

- *„Strategie je koncept celkového chování organizace, zejména způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.“ (Veber, 2009)*

Strategický management

- **Podnikatel jako stratég**
 - Centrální postavou ve firmě při strategickém řízení je samotný **podnikatel**.
 - Důležitou roli hraje samotná **osobnost podnikatele**.
 - Podnikatel musí své okolí umět **strhnout a nadchnout**.
 - Když chce být podnikatel **úspěšný** (a který podnikatel nechce), musí své představy lidem kolem sebe zprostředkovat.
 - Musí je o svých představách **přesvědčit** a dosáhnout toho, aby ho při realizaci představ následovali.

Strategický management

- **Podnikatel jako stratég**
 - Stratég musí mít tři vlastnosti, aby byl úspěšný:
 - Otevřenost
 - Znamená přístupnost ke všemu, schopnost komunikace s jinými lidmi, být zvědavý, mít rozhled mimo svůj obor.
 - Spontánnost
 - Je schopnost myslet nekonvenčně, oprostit se od obvyklých zvyklostí, vytvářet vlastní standarty.
 - Smysl pro realitu
 - Je schopnost vidět věci, jaké jsou, a ne, jaké by podle představ a přání měly být.
 - Bez smyslu pro realitu zůstanou představy iluzí.
 - Umění úspěšného podnikání spočívá v tom, že člověk přemění své představy v realitu.

Strategický management

• Proces strategického řízení

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:

1. Zahrnuje identifikaci současné **mise**, **vize** a **cílů** firmy.

- **Mise** (anglicky mission či mission statement) odpovídá na následující otázky:

- Kdo jsme?
- Co děláme?
- Proč to děláme?
- V čem jsme dobří a proč?
- Pro koho tu jsme?
- Kdo nebo co za námi stojí?

Strategický management

• Proces strategického řízení

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize a cílů** firmy.
 - **Vize** (anglicky vision či vision statement) udává směr, kterým se firma ubírá.
 - Popisuje vzdálenější budoucnost (obvykle v řádu 2–5 let).
 - Říká, čeho bychom chtěli časem dosáhnout.

Strategický management

• Proces strategického řízení

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:

1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize a cílů** firmy.

- **Cílem** firmy rozumíme konkrétní stav, jehož dosažení předpokládáme v určitém časovém období.
- Jasně stanové cíle se vlastně stávají úkoly pro přesně stanovený časový horizont.
- Prostřednictvím cílů se široce a všeobecně formulovaná vize transformuje do konkrétních budoucích výsledků, a tak cíle představují závazek dosáhnout stanovené výsledky v daném čase.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize a cílů** firmy.
 - Teprve po stanovení **cílů** je možné rozhodnout, **jaké zdroje a které prostředky jsou nezbytné pro jejich dosažení** a **jakým způsobem a jaké časové horizonty** jsou nutné pro jejich **dosažení**.
 - **Cíle** musí být stanoveny tak, aby byly v souladu s metodikou **SMART**, tzn. že cíl musí být:

Strategický management

• Proces strategického řízení

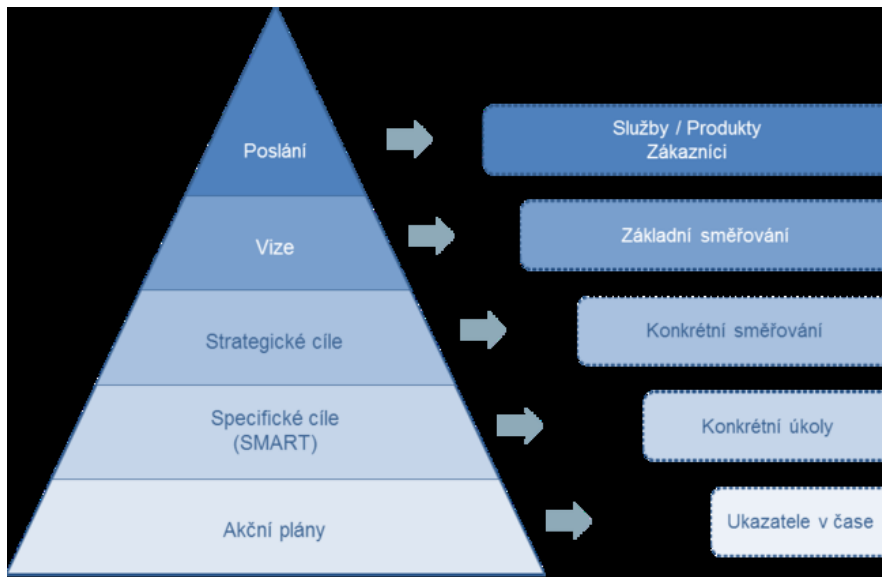
- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:

1. Zahrnuje identifikaci současné **mise, vize a cílů** firmy.

- Cíle musí být stanoveny tak, aby byly v souladu s metodikou **SMART**, tzn. že cíl musí být:

- **Specifický**: každý ve firmě mu musí rozumět a musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků;
- **Měřitelný**: dosažení cíle musí být měřitelné;
- **Akceptovatelný**: cíl musí být akceptovatelný ze strany těch, kteří ho budou plnit;
- **Realistický**: cíl musí být dosažitelný;
- **Terminovaný**: musí být stanoven termín dokončení cíle.

Strategický management



Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Má za úkol zjistit **skutečný stav strategického řízení v naší firmě** a **určit přesně, čeho chceme dosáhnout**, určit hlavní důvod existence naší firmy.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Se zabývá strategickou **analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.**
 - Při analýze **vnějšího prostředí** (makrookolí) firmy se snažíme najít okolní faktory a jejich vliv na fungování firmy (politické, ekonomické, sociální, technologické);
 - Analýza **odvětvového okolí** (mikrookolí) zohledňuje hrozbu potencionálních konkurentů, sílu zákazníků a dodavatelů, hrozbu substitutů a úroveň konkurenční rivality v odvětví.

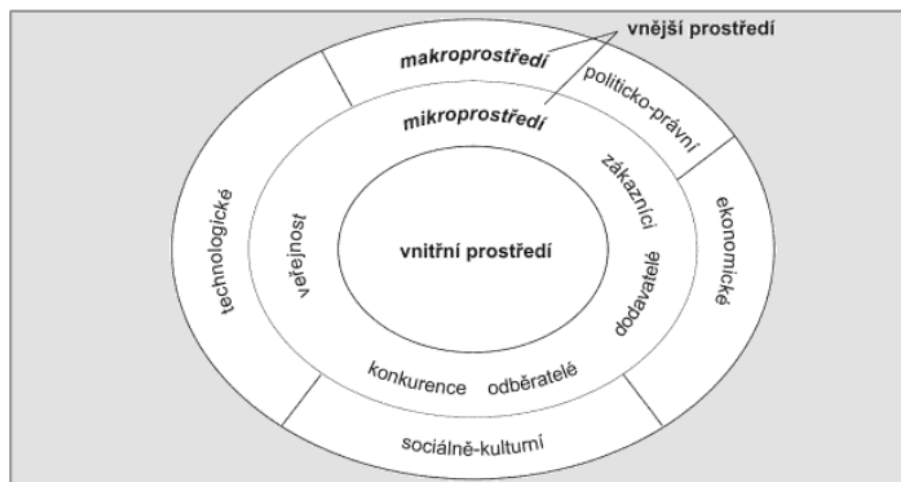
Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Se zabývá strategickou **analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.**
 - V rámci **analýzy vnitřního prostředí** zjišťujeme, jaký je stav všech aktivit **uvnitř firmy** a jaká je jejich provázanost v rámci celého hodnotového řetězce.
 - Snažíme se **určit silné a slabí stránky firmy** a klíčové **oblasti uvnitř firmy**, které vyžadují více pozornosti nebo priorit.

Strategický management

• Proces strategického řízení

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
- 2. Se zabývá strategickou analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.



Strategický management

• Proces strategického řízení

- Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
- 2. Se zabývá strategickou **analýzou vnějšího, odvětvového a vnitřního prostředí firmy.**
 - **Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje firmy** (materiálové, finanční a lidské):
 - Management a jeho zaměstnanci (jejich kvalita);
 - Organizační struktura;
 - Kultura firmy;
 - Mezilidské vztahy;
 - Etika;
 - Materiální prostředí.
 - Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které **mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.**

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 3. Je **formulace strategie** pomocí jasného souboru odůvodněných opatření.
 - Při formulaci se snažíme **modifikovat současné cíle** a strategie firmy tak, aby byla **úspěšnější**.
 - Zahrnuje vytvoření **udržitelné konkurenční výhody**, protože **současné výhody jsou neustále pod tlakem konkurence**.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 1. Je **analýza současného stavu**, která se zabývá zjištěním současného stavu organizace a jejího prostředí.
 2. Je **definice strategie**, která se zabývá určení cílů organizace a volbou strategie, která je nejlepší způsob, jak tyto cíle dosáhnout.
 3. Je **implementace strategie**, která se zabývá realizací zvolené strategie.
 4. Je **implementace strategie**, která se zabývá sladěním organizační struktury a procesů se zvolenou strategií.
 5. Je **kontrola a hodnocení**, která se zabývá sledováním a hodnocením úspěšnosti implementace strategie.

Strategický management

- **Proces strategického řízení**
 - Proces strategického řízení dělíme do pěti fází:
 5. Je **hodnocení a kontrola strategie**, která má za úkol monitorovat vývoj implementace zvolen strategie a iniciovat nápravné kroky, pokud jsou nutné.

Strategický management

- **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**.

Strategický management

- **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;**

Strategický management

- **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**.

Strategický management

- **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.

Strategický management

- **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

Strategický management

- **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.

Strategický management

- **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.

Strategický management

- **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.

Strategický management

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



Strategický management

- **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.**

Strategický management

- **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.**

Strategický management

- **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**.

Strategický management

- **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;

Strategický management

- **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;

Strategický management

- **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.

Strategický management

- **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;**

Strategický management

- **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;

Strategický management

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

Strategický management

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



Strategický management

- **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.

Strategický management

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

Strategický management

- **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.

Strategický management

- **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.

Strategický management

- **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.

Strategický management

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

Strategický management

- **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**.

Strategický management

- **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.

Strategický management

- **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.**

Strategický management

- **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**.

Strategický management

- **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.

Strategický management

- **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.

Strategický management

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

Strategický management

- 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	

Strategický management

• 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

Strategický management

- **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 možností v rámci ohrožení patří „*Špatný výběr investorů a investičních záměrů na regeneraci brownfieldů.*“

Strategický management

- **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

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

Zdroj: Vlastní úprava

Strategický management

- **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

Strategický management

- 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

Strategický management

- **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**.

Strategický management

- **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?**

Strategický management

- **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**.

Strategický management

- **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**.

Strategický management

- **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)**.

Strategický management

- **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**.

Význam a role strategické analýzy

- **Syntéza jako východisko pro formulaci strategie**
 - Tato pojatá syntéza má předpoklady plnit roli při identifikaci relativní konkurenční síly a od toho se odvíjejících strategických předností jako základu konkurenční výhody.
 - Konkurenční výhoda je založena na specifických přednostech podniku, které mají pro podnik zásadní význam a výrazně se podílejí na tvorbě hodnoty vnímané zákazníkem.
 - Syntéza výsledků představuje mimořádně náročnou činnost a v podstatě vrcholným krokem strategické analýzy.

DĚKUJI ZA POZORNOST