

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

FIRMY

STRATEGICKÉ ANALÝZY

VNĚJŠÍ OKOLÍ FIRMY

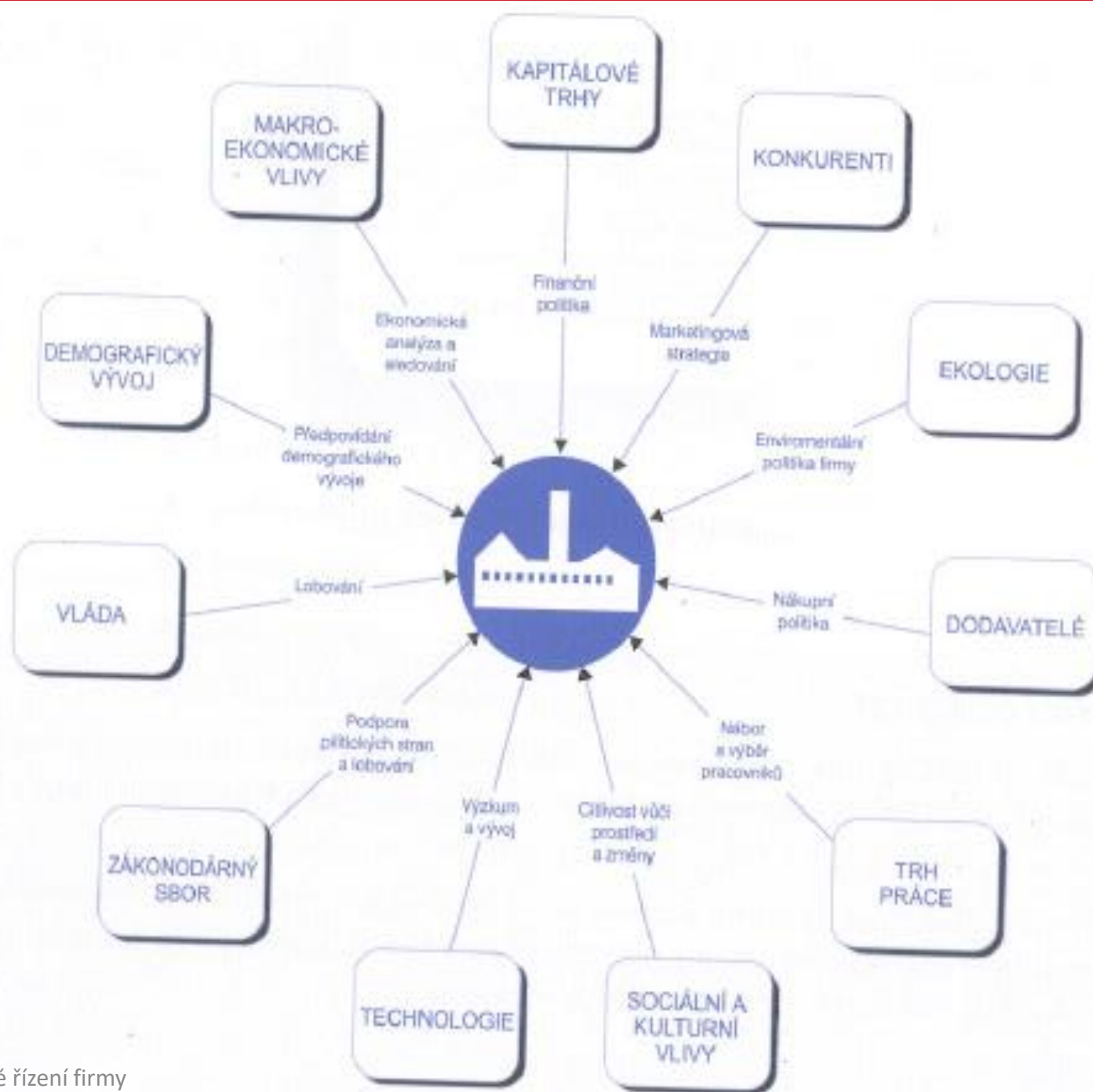


Vnější okolí:

- primární zdroj příčin růstu, poklesu aj. dlouhodobých změn
- firmy se strategií přizpůsobenou realitě okolí jsou výrazně úspěšnější

Strategická analýza vnějšího okolí:

- proces monitorování a vyhodnocování okolních faktorů → příležitosti / hrozby
- odhalení vývojových trendů a forma jejich vlivu na organizaci
- základ strategického řízení

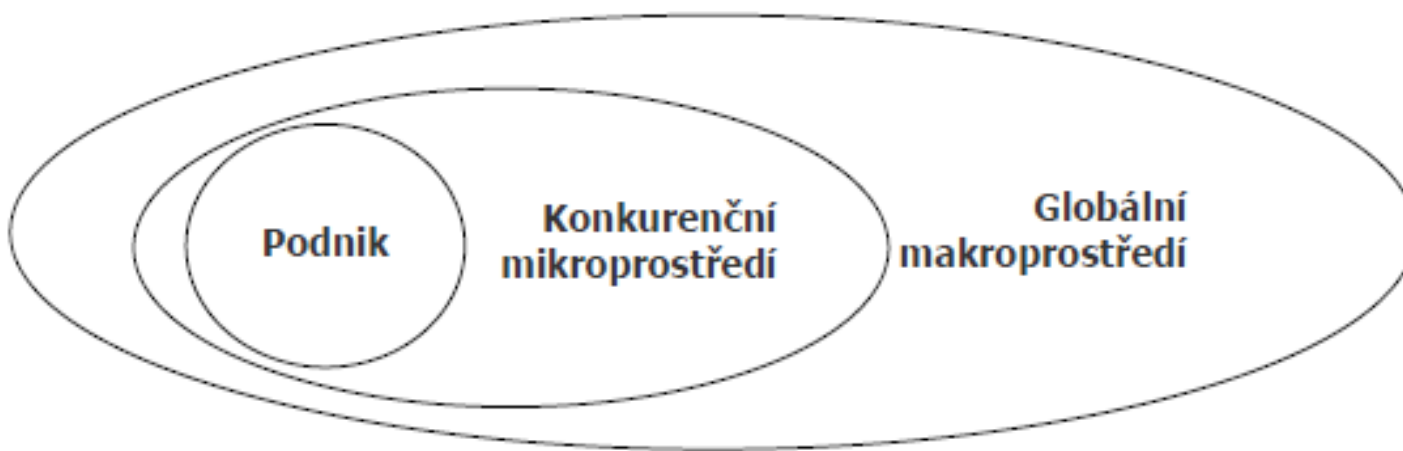


KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

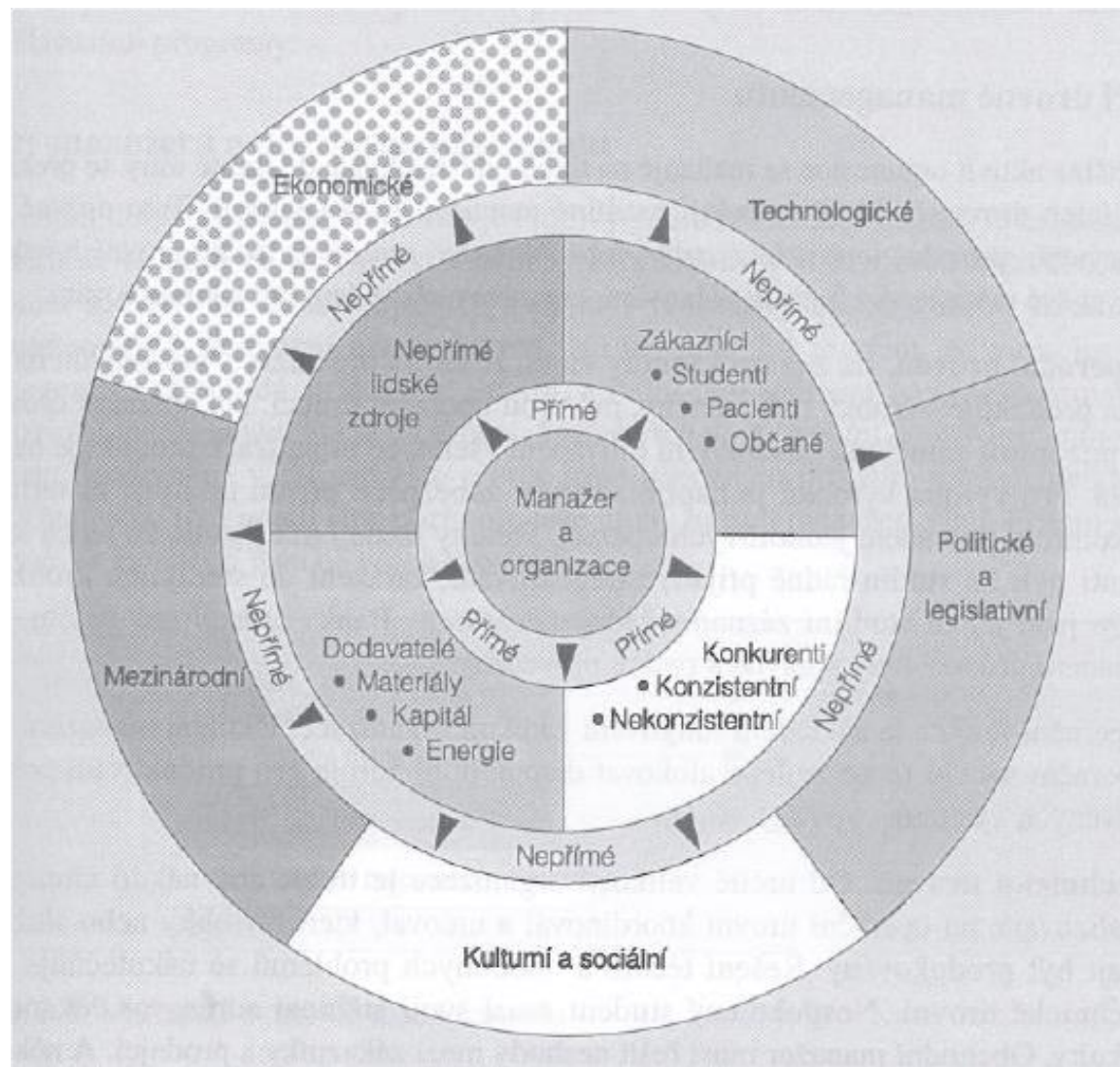
- konkurence
- dodavatelé
- substituty
- zákazníci
- potenciální konkurence

GLOBALNÍ PROSTŘEDÍ

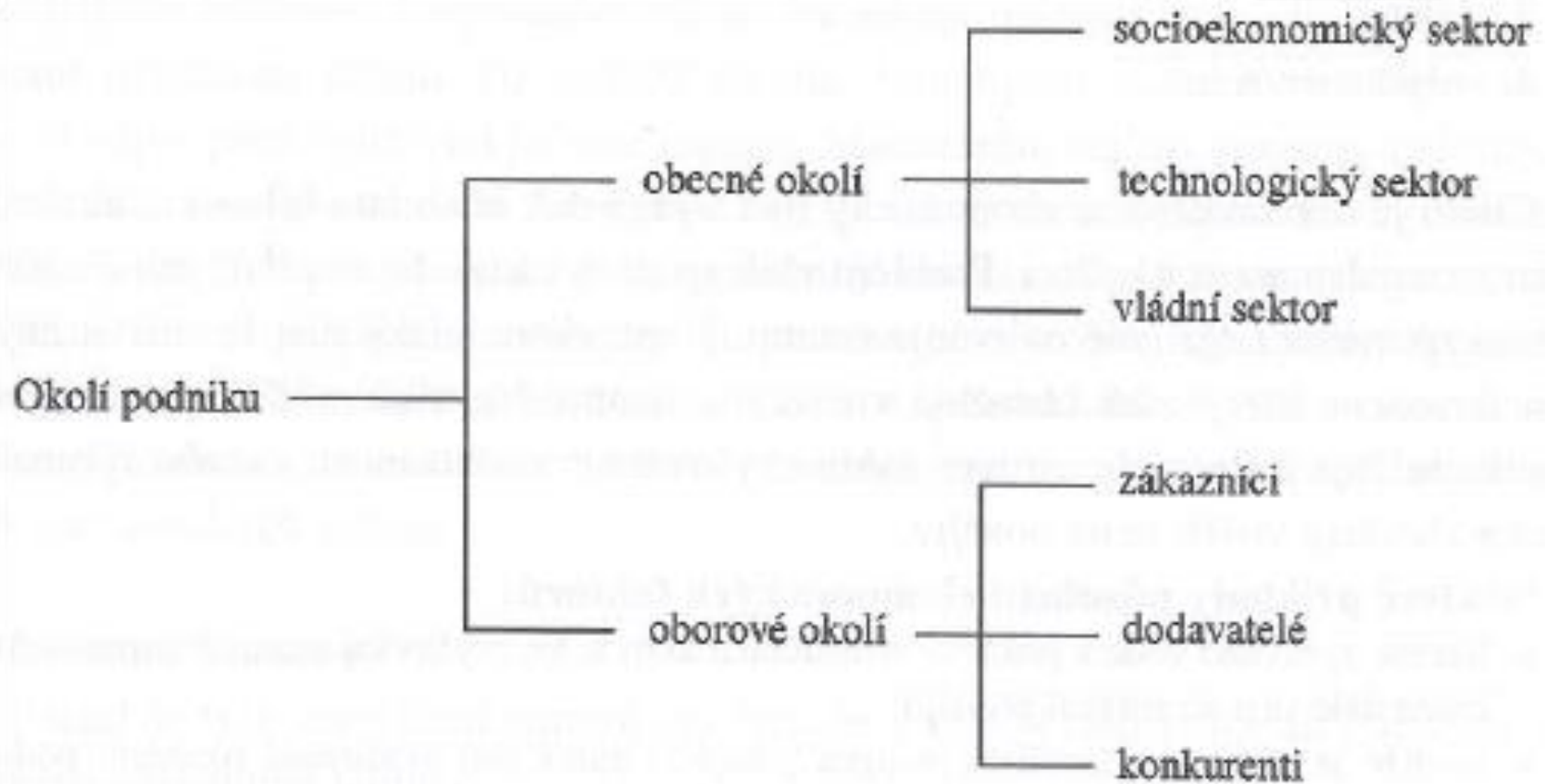
- přírodní
- ekonomické
- demografické
- politické-legislativní
- sociálně kulturní
- technologické



PŘÍMÉ / NEPŘÍMÉ OKOLÍ



OBOROVÉ / OBEČNÉ OKOLÍ



Oborové okolí podniku - mikrookolí (1/3)

Sektor zákazníků:

- identifikace kupujících (koneční spotřebitelé, velko/maloobchod, výrobci)
- demografické faktory (pokles/růst populace, věková struktura, rozložení příjmů)
- geografické faktory (město/venkov, doprava, distribuční cesty)
- ...

Oborové okolí podniku - mikrookolí (2/3)

Sektor dodavatelů:

- dostupnost a náklady na materiál a suroviny
- dostupnost a náklady na energii
- dostupnost a náklady na kapitál (pořízení peněz)
- dostupnost a náklady pracovní síly

⇒ *single sourcing (partnerství v rámci hodnototvorného řetězce)*

⇒ *výrobní partnerství*

⇒ *klastry*

Oborové okolí podniku - mikrookolí (3/3)

Sektor konkurentů:

- současná pozice firmy vůči konkurenci (image, stakeholders,...)
- vývoj konkurence
- fáze životního cyklu produktů odvětví firmy
- rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím
- vstup / výstup konkurentů do / z oboru

Obecné okolí podniku - makrookolí (1/3)

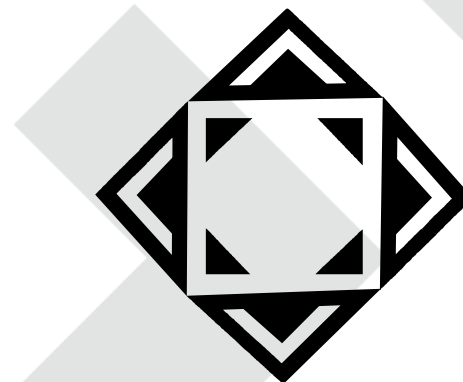
Socioekonomický sektor:

tzv. MAGICKÝ ČTYŘÚHELNÍK

- ekonomický růst
- nezaměstnanost
- inflace (cenová hladina)
- vnější rovnováha (bilance)

+ ekologické a klimatické faktory

+ sociální faktory



SOCIÁLNÍ FAKTORY

- společensko-politický systém a klima ve spol.
- hodnotový žebříček obyvatel
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav
- demografický vývoj
- ...

Obecné okolí podniku - makrookolí (2/3)

Technologický sektor:

- vynálezy a inovace
- nezbytnost X investice X riziko

Příklady:

- *Tesla*
- *Apple (iPod, iPad, iPhone...)*
- *MD (MiniDisc)*
- *Sagway*
- *nanomateriály*
- ...

Obecné okolí podniku - makrookolí (3/3)

Vládní sektor:

- kontrola (Úřad pro hospodářskou soutěž, Státní obchodní inspekce, Antimonopolní úřad...)
- soudní systém, legislativa
- politické strany, státní rozpočet
- EU, exportní politika
- sociální systém, zdravotnictví, školství
- zemědělství
- stát – zaměstnavatel, stát – zákazník
- ...

ANALÝZY VNĚJŠÍHO OKOLÍ

PEST

politické

ekonomické

Sociální

technologické

STEP

Sociální

technologické

ekonomické

politické

SLEPT

+ **l**egislativní

SLEPTE

+ **e**kologické

POLITICKÉ

- legislativa
- pracovní právo
- politická stabilita
- stabilita vlády
- daňová politika
- integrační politika
- podpora zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí

TECHNOLOGICKÉ

- výše výdajů na výzkum
- podpora vlády v oblasti výzkumu
- nové technologické aktivity a jejich priorita
- obecná technologická úroveň
- nové objevy a vynálezy
- rychlost technologického přenosu
- rychlost morálního zastarání

PEST analýza

EKONOMICKÉ

- trend HDP
- úroková míra
- množství peněz v oběhu
- inflace
- nezaměstnanost
- spotřeba
- výška investic
- cena a dostupnost energie

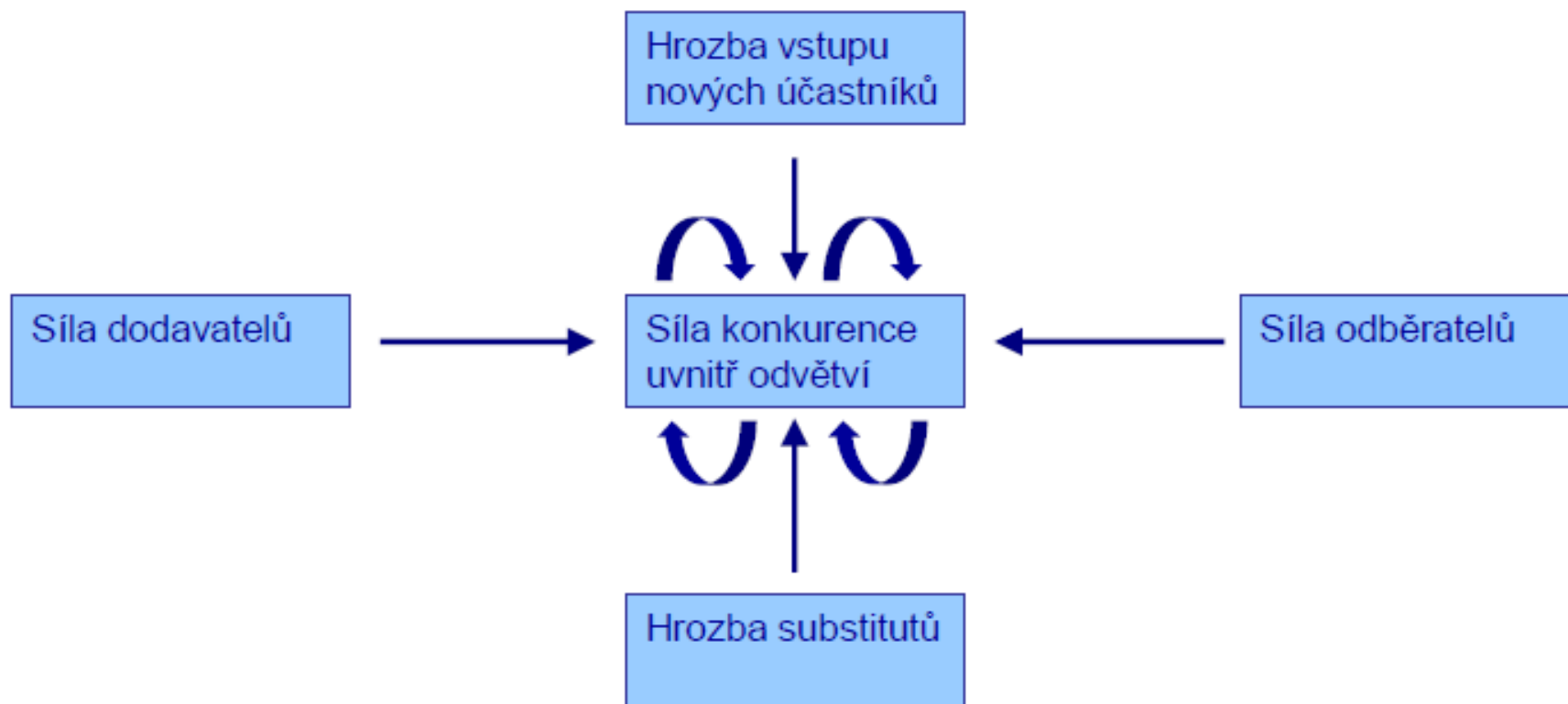
SOCIÁLNÍ

- demografické trendy populace
- mobilita
- rozdělení příjmů
- životní styl
- úroveň vzdělání
- postoje k práci a volnému času
- charakteristika spotřeby
- životní hodnoty, rodina, přátelé

PEST/STEP/SLEPT analýza:

- bez dalších analýz jen malá strategická hodnota
- je třeba vybrat pouze relevantní faktory
- metoda pro určení dlouhodobých vlivů nebo předvídání jejich výskytu v budoucnu

Porterova analýza konkurenčních sil



Porterova analýza konkurenčních sil:

- výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví
- síly mikroprostředí omezují firmy ve zvyšování cen a dosahování vyššího zisku
- silná konkurence = **hrozba**
- slabá konkurence = **příležitost**
- firma musí nalézt pozici, ve které se může silám bránit, předvídat změny jednotlivých faktorů a ovlivňovat jejich rovnováhu ve svůj prospěch

Síla konkurence uvnitř odvětví:

- vysoká hrozba = ohrožení ziskovosti (cenová konkurence)
- nízká hrozba = příležitost ke zvyšování cen
- závisí na třech faktorech:
 - struktura konkurenčního okolí:
 - atomizované: slabé vstupní bariéry = hrozba
 - konsolidované: vzájemná provázanost = hrozba
 - poptávkové podmínky
 - bariéry výstupu z trhu:
 - vysoké vstupní investice
 - emocionální přístup
 - diferenciací strategických obchodních jednotek

Hrozba nových konkurentů:

- vysoká hrozba = ohrožení ziskovosti
- nízká hrozba = příležitost ke zvyšování cen
- závisí na výši bariér vstupu na trh (vyšší bariéry = vyšší náklady potenciálních konkurentů na vstup na trh):
 - oddanost zákazníků (silná image, zavedená značka)
 - absolutní nákladové výhody (zkušenosti, výhody u bank...)
 - míra hospodárnosti (velikost podílu na trhu)
 - vysoce kvalifikovaná pracovní síla
 - legislativa, ochrana trhu, státní regulace

Síla odběratelů:

- nízká síla = příležitost ke zvyšování cen
- velká síla = hrozba
- podmínky pro velkou sílu odběratelů:
 - atomizované mikrookolí s konsolidovanými odběrateli
 - velkoobjemové nákupy (tlak na slevy)
 - existence alternativních zdrojů zásobování
 - pokud si mohou odběratelé vstupy vyrábět sami

Síla dodavatelů:

- nízká síla = příležitost ke snižování cen vstupů / vysoké kvalitě
- velká síla = hrozba zvyšování cen vstupů / nízké kvality
- podmínky pro velkou sílu dodavatelů:
 - nízká míra substitutů
 - nízká atraktivita mikrookolí pro dodavatele
 - úzká specializace dodavatelů (ztěžuje přechod k jinému)
 - možnost dodavatelů dále vyrábět a prodávat ze svých výstupů

Hrozba substitutů:

- existence substitutů = hrozba vyšší konkurence =
hrozba nižší ziskovosti
- absence substitutů = příležitost zvyšování cen =
vyšší ziskovost

Analýza metodou „4C“

- dopady globalizace
- specifické lokální podmínky
- „mysli globálně, jednej lokálně“ (glokalizace)

C ustomers	- zákazníci
C ountry	- národní specifika
C osts	- náklady
C ompetitors	- konkurence

Zákazníci

- podobný spotřebitelský vkus X specifické
zákaznické preference

⇒ jednotný globální X diferencovaný lokální přístup

Národní specifika

- celní bariéry

- ochranářská politika

- rozdílné kulturní normy

X globální liberalizace
obchodu

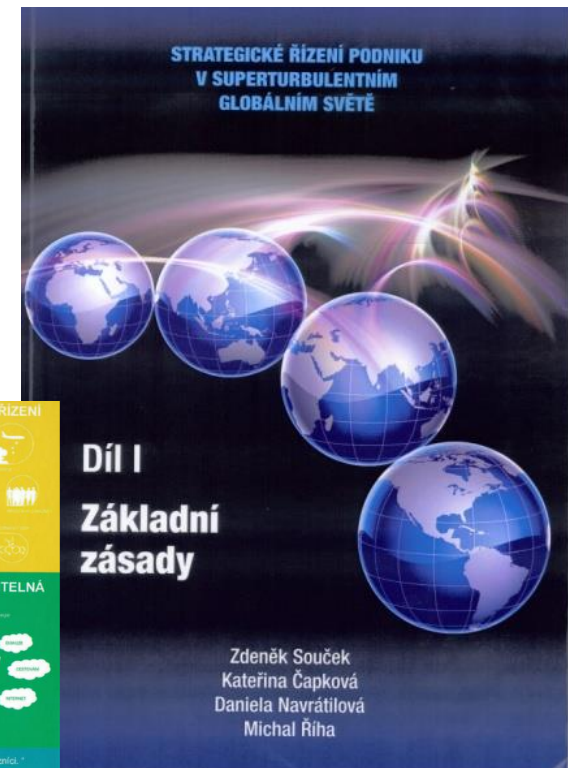
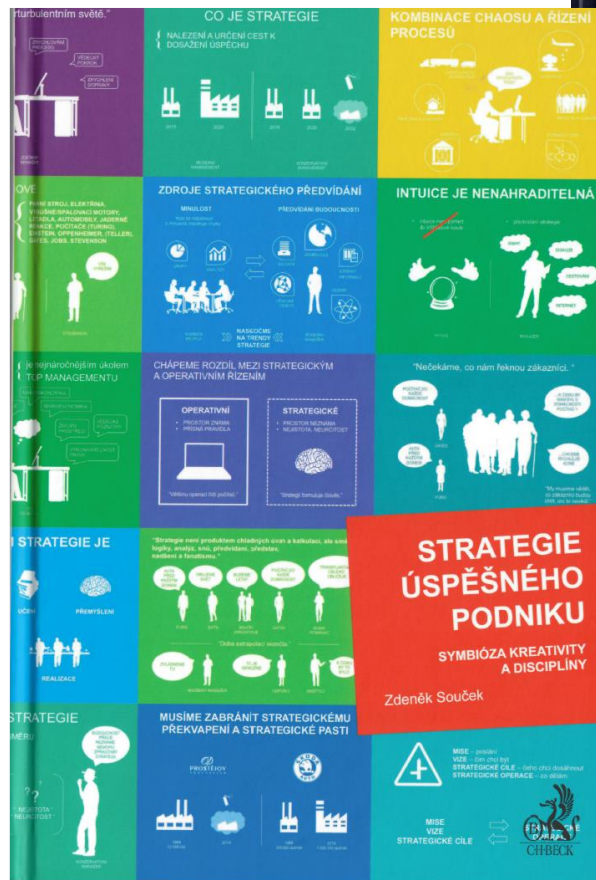
Náklady

- finanční výhodnost standardizace při globální působnosti
- směnné kurzy
- rozdíly v ceně pracovní síly

Konkurence

- globální trh
- nadnárodní společnosti X domácí firmy se znalostí regionálního prostředí

- Prof. Souček a kol. – **Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě – Díl I Základní zásady**, kap. 6
- Prof. Souček – **Strategie úspěšného podniku**, kap. 10



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

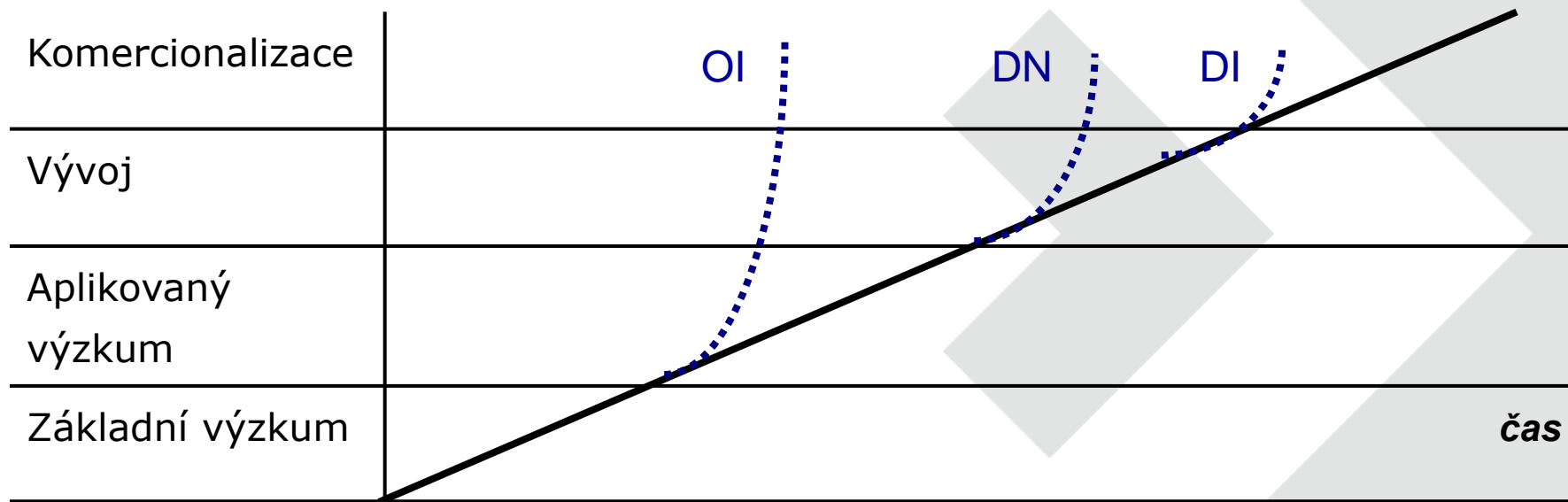
Faktory VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE

= 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:**

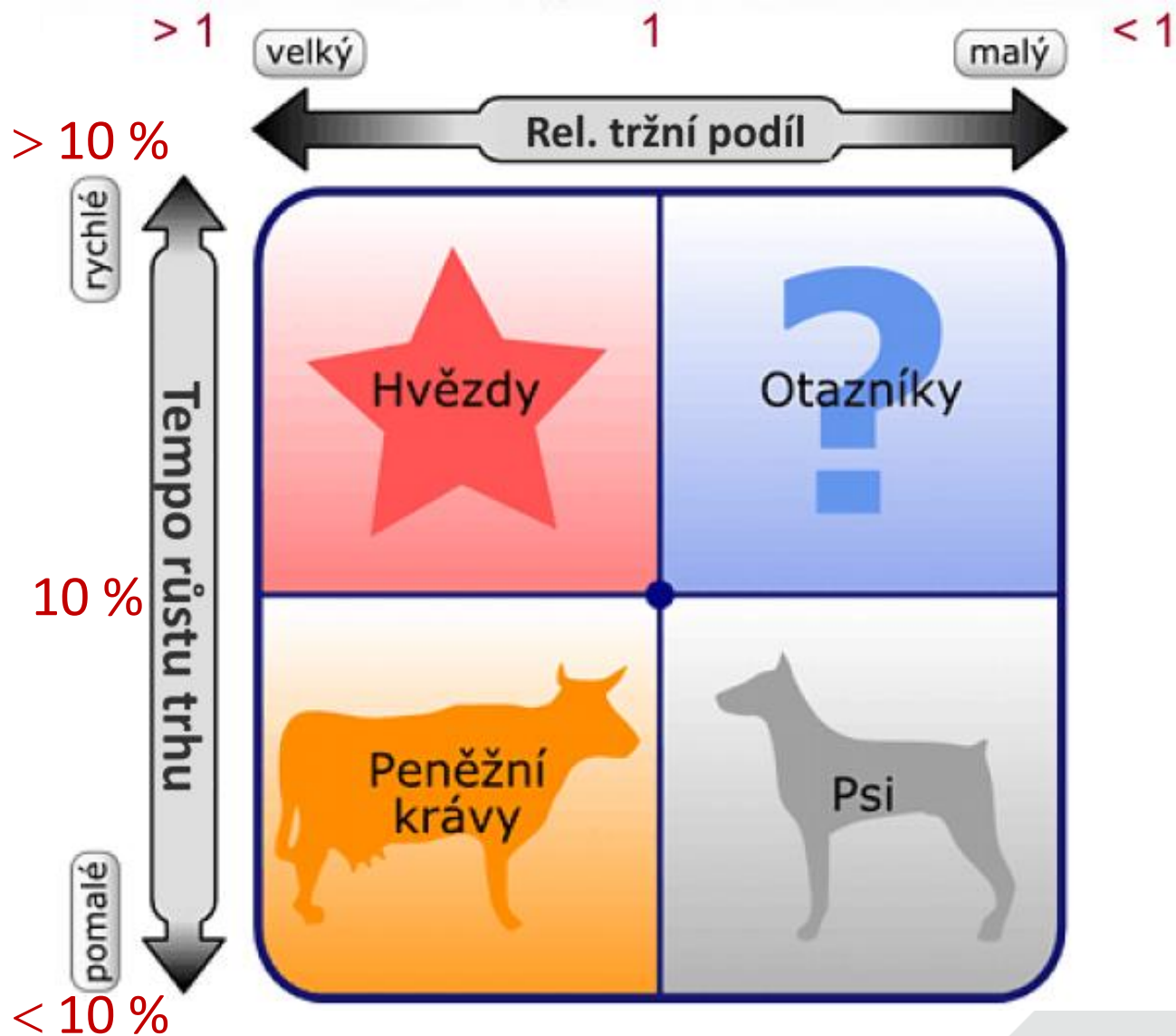
- profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku

- **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

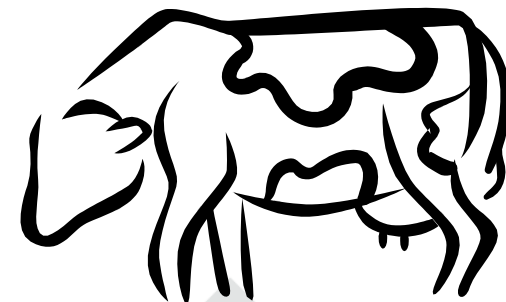
- produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu
- zpravidla nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu
- ? = není jasné, zda firma žádoucí vývoj zvládne



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

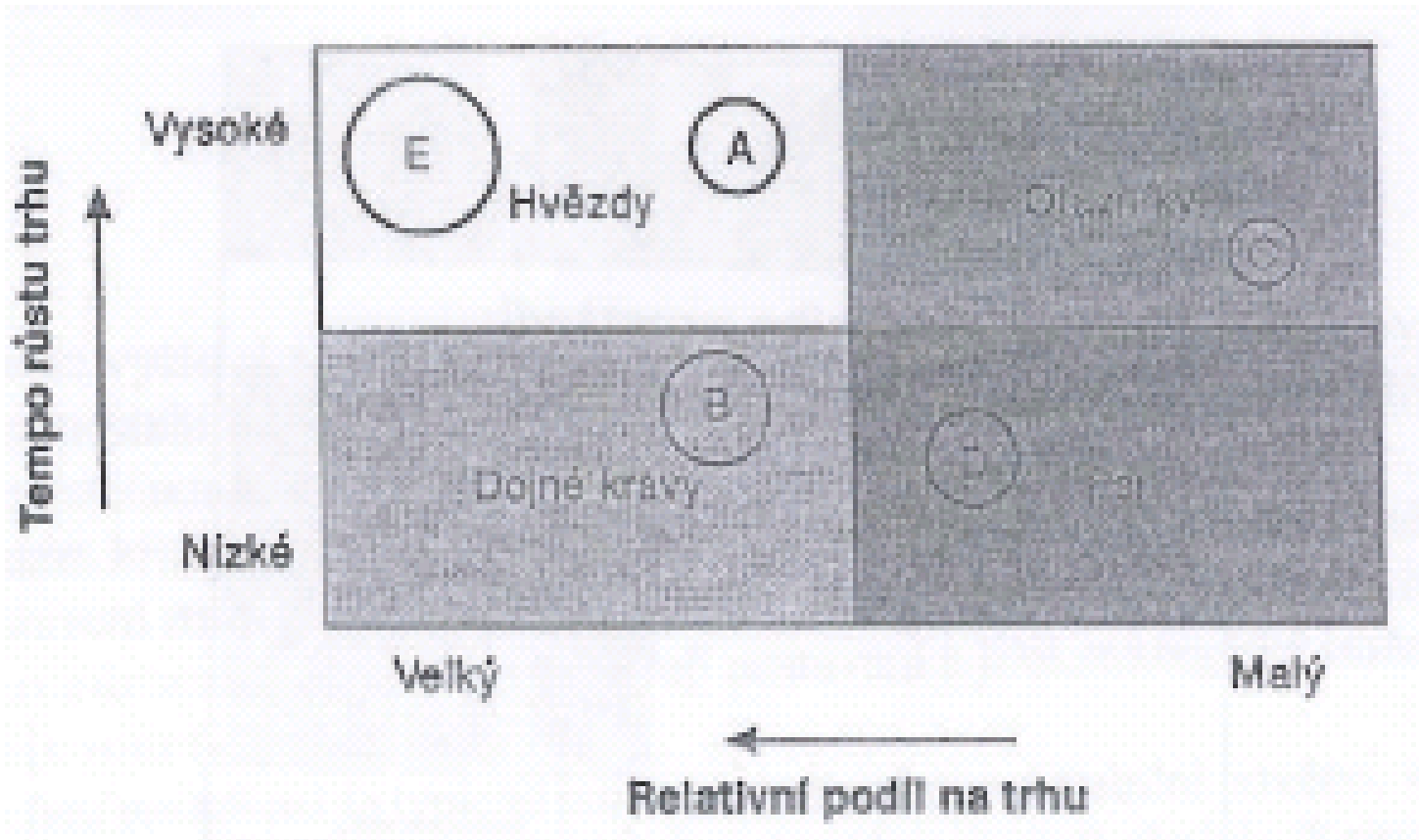
⇒ zdroj příjmů firmy

- slouží k financování „hvězd“ a „otazníků“

(Bídící) psi

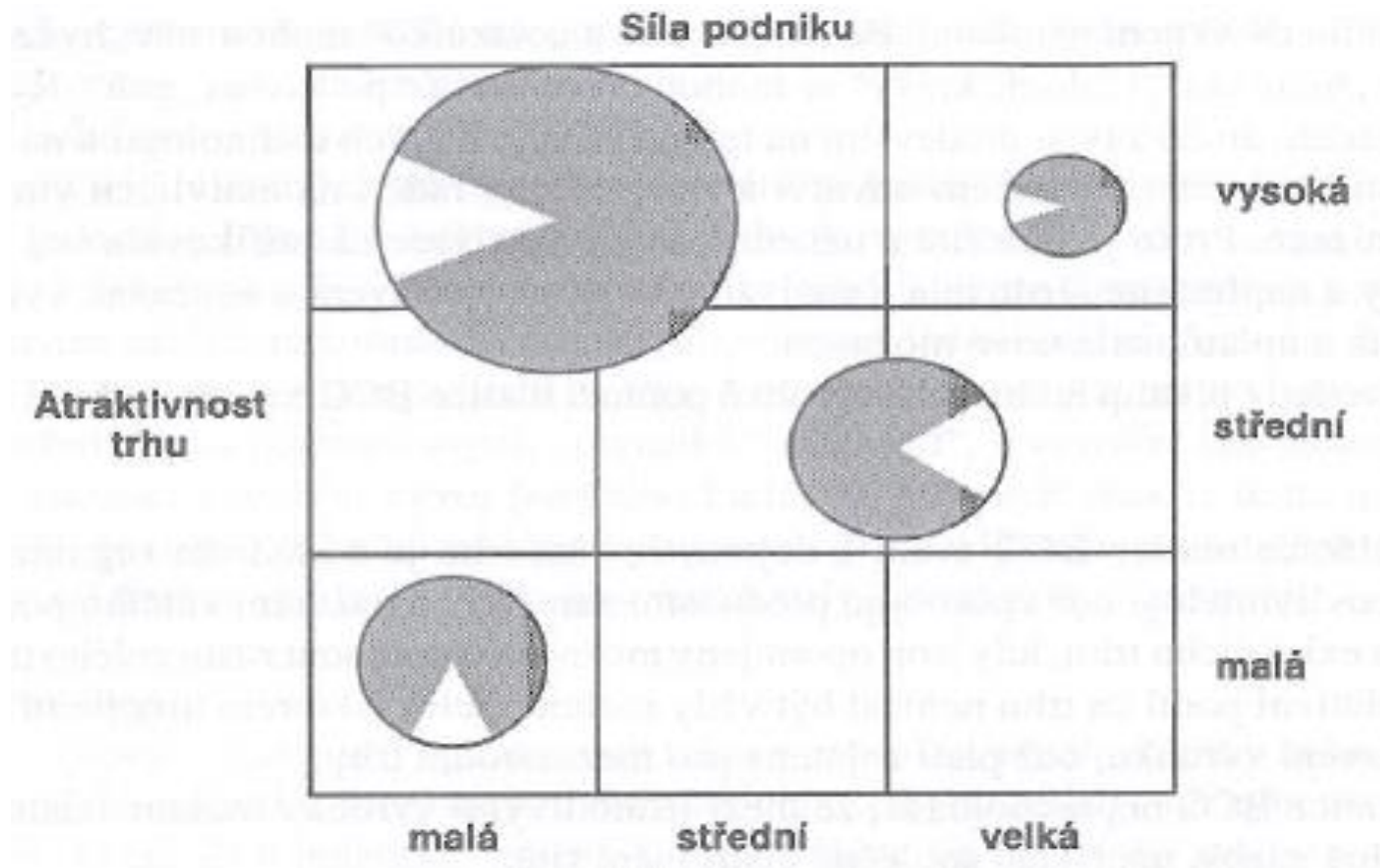
- produkty na trzích s nízkým tempem růstu a s nízkým podílem na trhu
- výrobky ve fázi úpadku nebo které se „neuchytily“
- doporučuje se jejich stažení





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

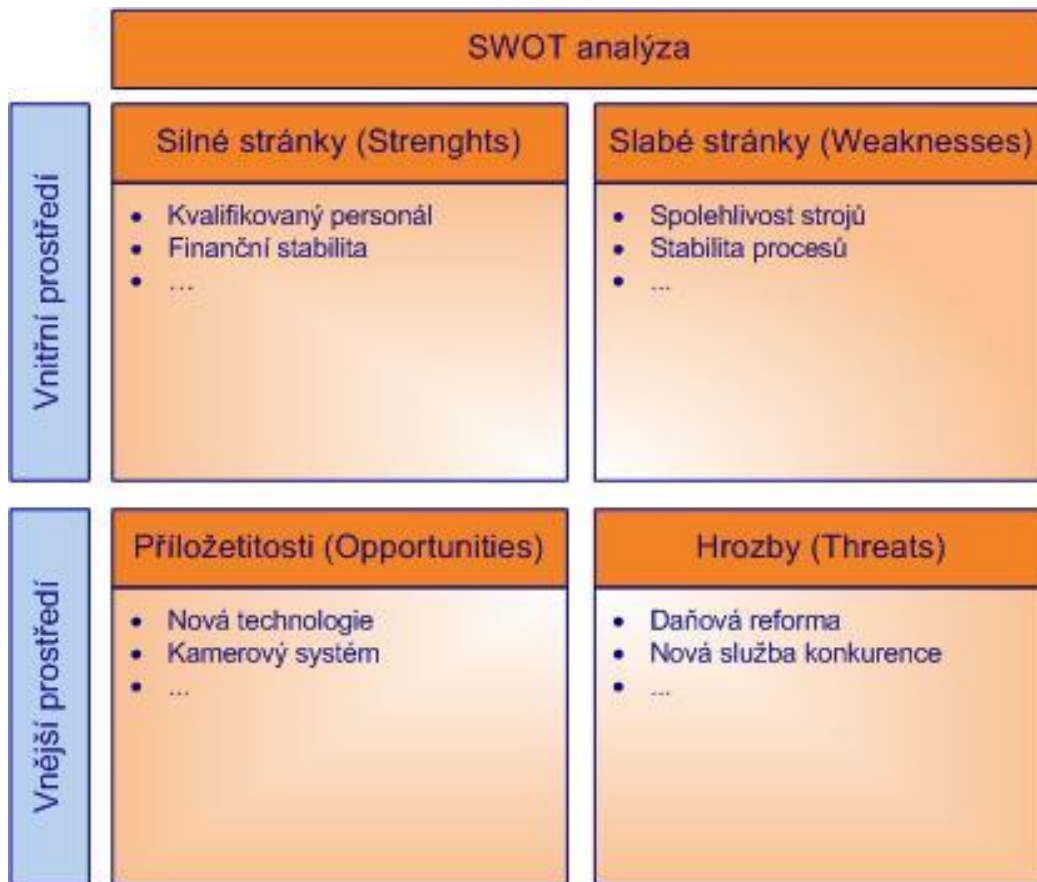
STRATEGICKÁ ANALÝZA

SWOT analýza



SWOT analýza

– analýza vnějšího a vnitřního prostředí



Oblasti používání SWOT analýzy:

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

Výsledky SWOT analýzy

- ideální SBU – velké příležitosti + malé ohrožení
- spekulativní SBU – velké příležitosti + velké ohrožení
- vyzrálá SBU – malé příležitosti + malé ohrožení
- znepokojující SBU – malé příležitosti + velké ohrožení

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

Děkuji za pozornost!!!

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.