

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



MANAGEMENT 2

7. cvičení

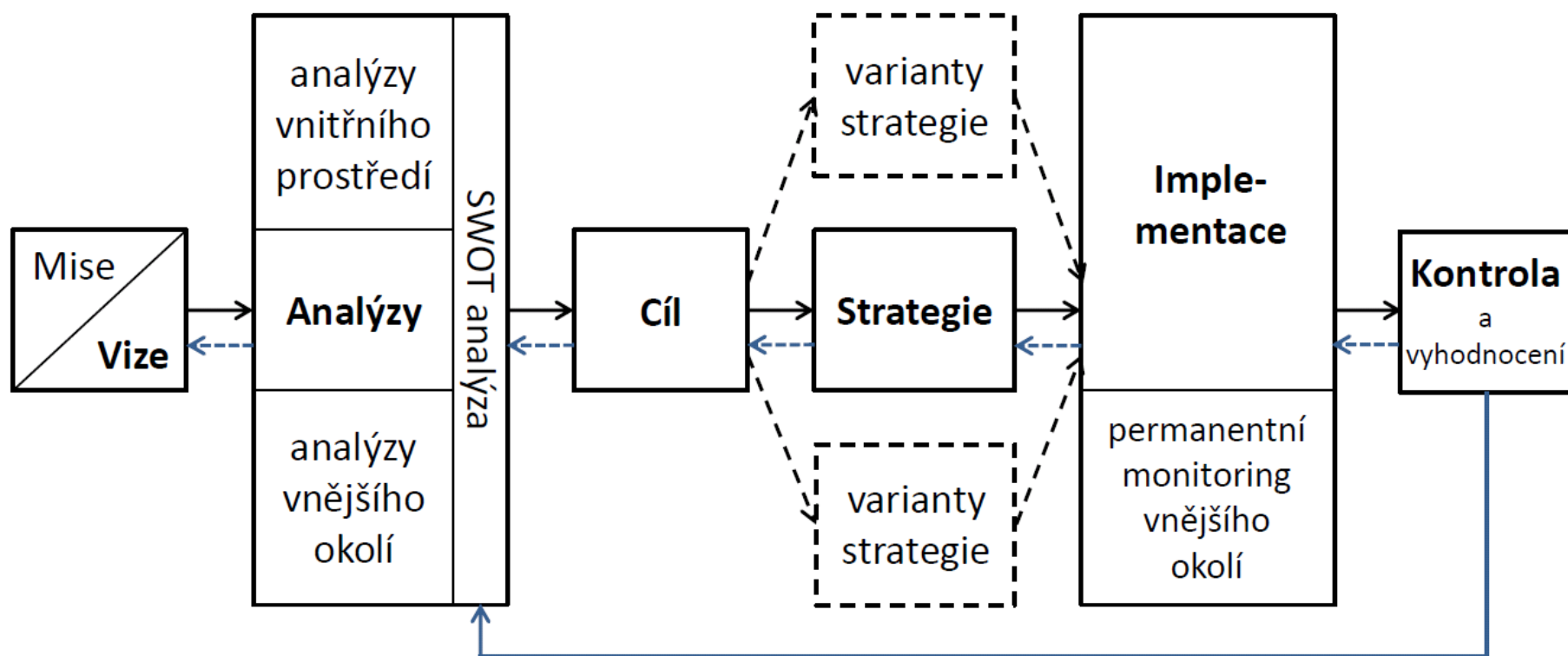
STRATEGICKÉ ANALÝZY

PLÁNOVACÍ PROCES

Tři stupně plánovacího procesu:

- 1) Porozumění, **KDE** jsme.
- 2) Rozhodnutí, **KAM** chceme jít.
- 3) Plánování, **JAK** se tam dostaneme.

Proces strategického managementu



VNĚJŠÍ OKOLÍ FIRMY

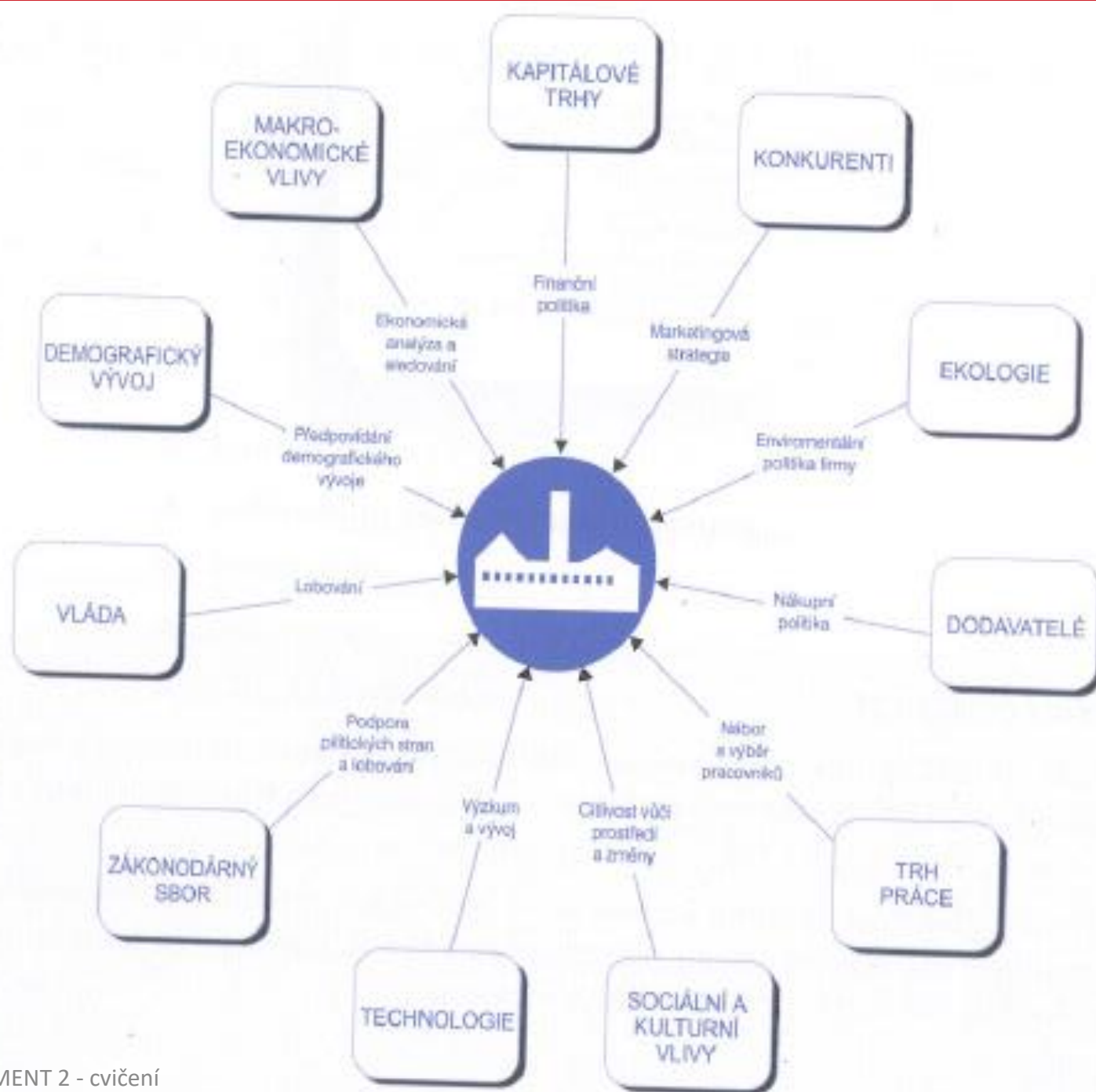


Vnější okolí:

- 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



PEST

politické

ekonomické

Sociální

technologické

STEP

Sociální

technologické

ekonomické

politické

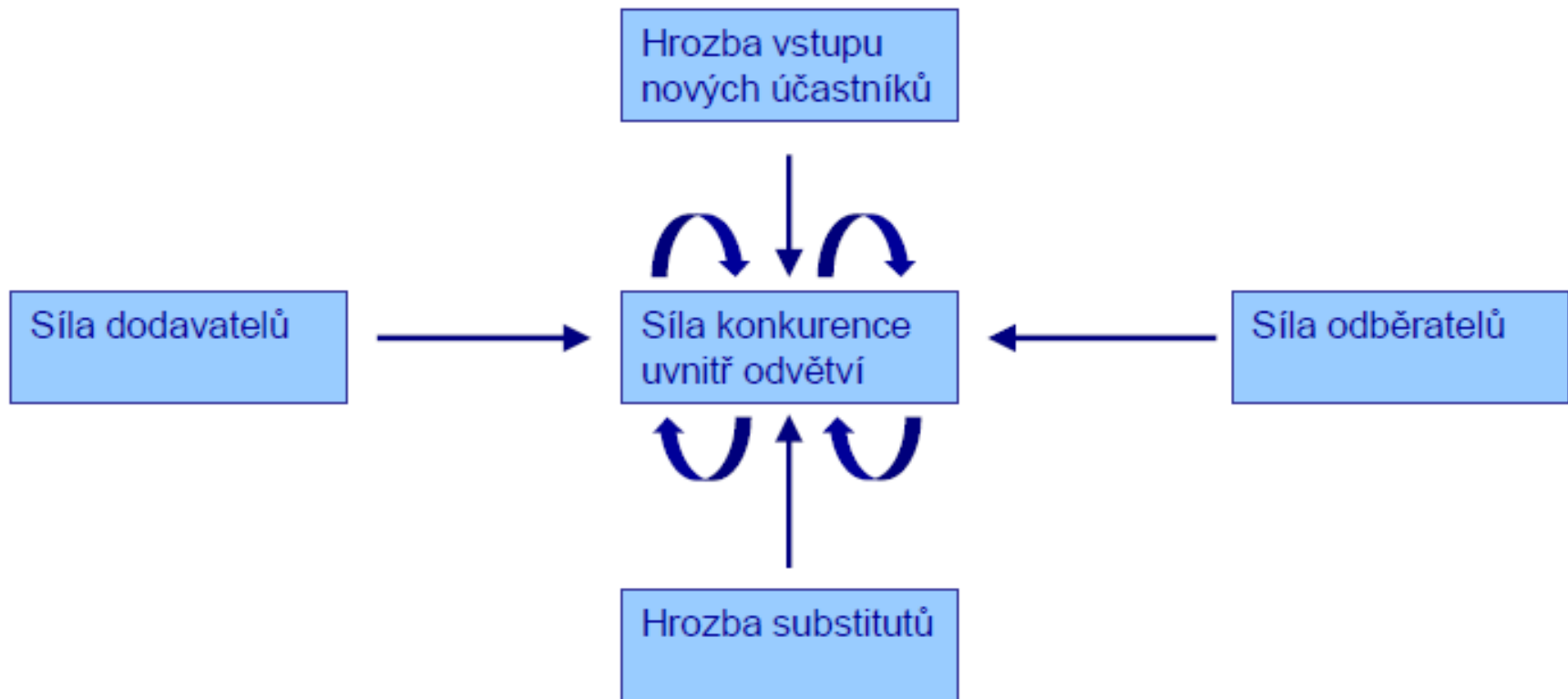
SLEPT

+ **l**egislativní

SLEPTE

+ **e**kologické

Porterova analýza konkurenčních sil



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)

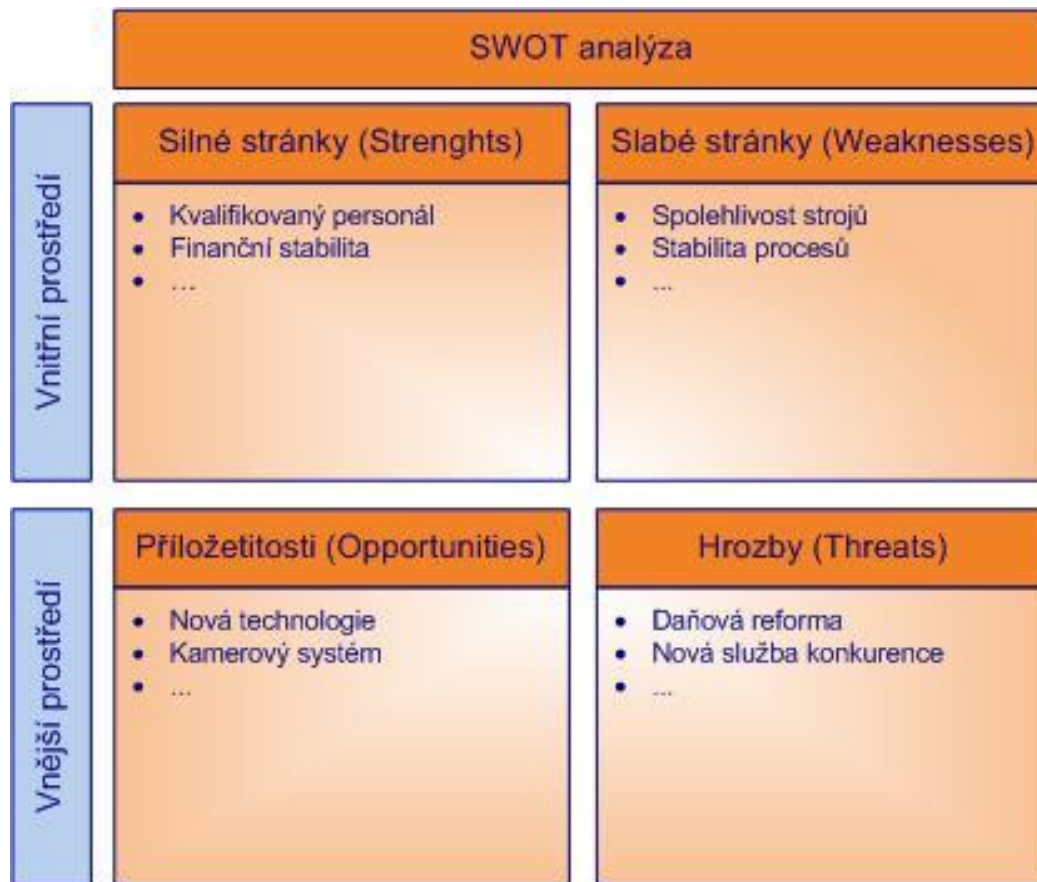
Vnitřní prostředí zahrnuje:

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

SWOT analýza

SWOT analýza

– analýza vnějšího a vnitřního prostředí –



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

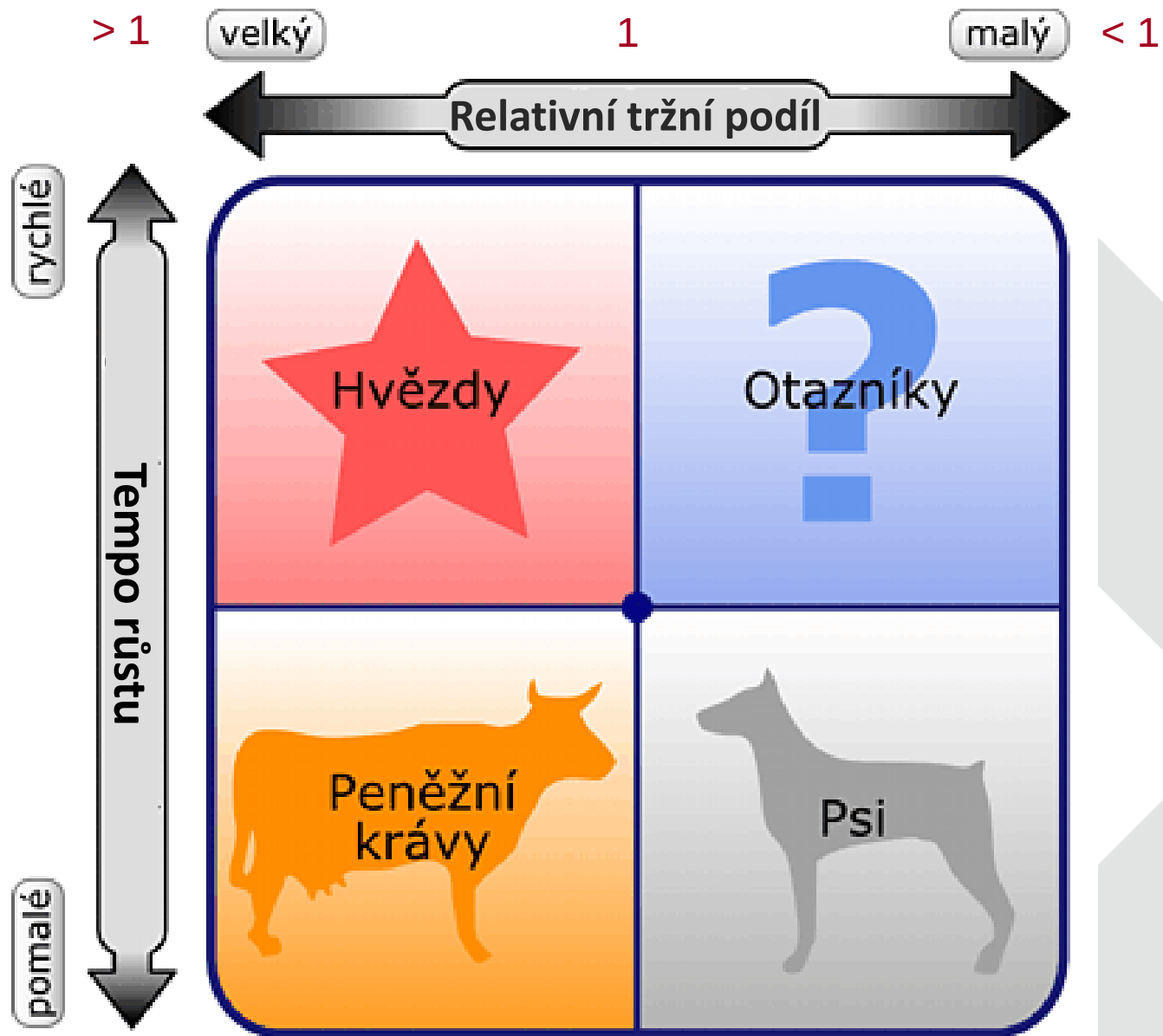
W Příliš vysoká likvidita

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

BCG analýza



Otazníky

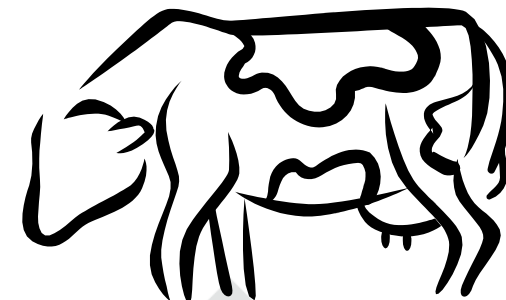
- produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu
- zpravidla nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu
- ? = není jasné, zda firma žádoucí vývoj zvládne



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	
2019	?	?	?	?	?	?	?	?
2018	3.800		1.200		1.000		2.250	
2017	3.600		1.050		850		2.200	
2016	3.400		900		600		2.200	
2015	3.300		900		300		2.100	
2014	3.200		800		0		2.000	

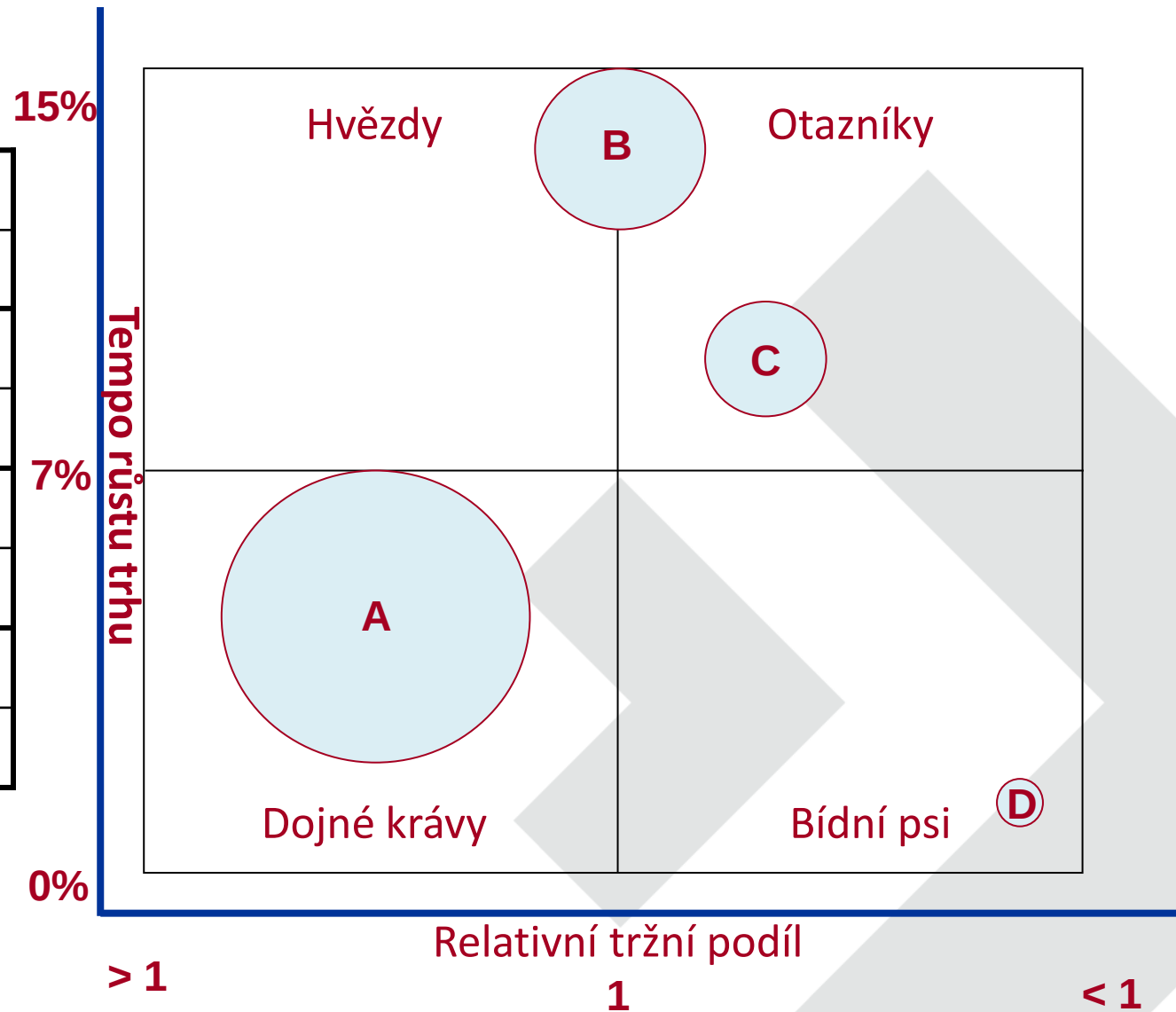
Tempo růstu trhu

	A		B		C		D	
2019	?	?	?	?	?	?	?	?
2018	3.800	6 %	1.200	14 %	1.000	18 %	2.310	2 %
2017	3.600	6 %	1.050	17 %	850	42 %	2.265	3 %
2016	3.400	3 %	900	0 %	600	100 %	2.205	5 %
2015	3.300	3 %	900	13 %	300	---	2.100	5 %
2014	3.200	---	800	---	0	---	2.000	---

Tempo růstu trhu

	A		B		C		D	
2019	?	6-7 %	?	10-15%	?	8 %	?	1 %
2018	3.800	6 %	1.200	14 %	1.000	18 %	2.310	2 %
2017	3.600	6 %	1.050	17 %	850	42 %	2.265	3 %
2016	3.400	3 %	900	0 %	600	100 %	2.205	5 %
2015	3.300	3 %	900	13 %	300	---	2.100	5 %
2014	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

Děkuji za pozornost!!!