



MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

SWOT
Cíle
Strategie

4. přednáška MVVS

Zuzka Prouzová
Simona Škarabelová

Situační analýza prostředí

**Analýza vnitřního prostředí organizace,
tzv. MIKROPROSTŘEDÍ
(silné a slabé stránky organizace)**

+

**Analýza vnějšího prostředí organizace,
tzv. MAKROPROSTŘEDÍ
(příležitosti a hrozby)**

Možnost zpracování analýzy mikroprostředí

Kritérium	Negativní	Hodnocení					pozitivní
		1	2	3	4	5	
Finanční možnosti organizace	špatné						výborné
Kvalita materiálního vybavení	nízká						vysoká
Technické vybavení	zastaralé						moderní
Kvalita poskytovaných služeb	nízká						vysoká
Spokojenost veřejnosti	malá						velká
Propagace pořádaných akcí	nedostatečná						dostatečná
Klima uvnitř organizace	nevraživé						srdečné
Umístění organizace	nevhodné						ideální
Vzhled veřejných prostor	odpudivý						přitažlivý
Pracovní nasazení členů	slabé						silné
Zájem o členství – školní věk	malý						velký
Úroveň propagace organizace	nízká						vysoká
Velikost společných prostor	nedostatečná						dostatečná
Kvalita vedení (managementu)	špatná						dobrá

Výsledná analýza SWOT

SWOT matice		INTERNÍ ANALÝZA	
		SILNÉ STRÁNKY S	SLABÉ STRÁNKY W
EXTERNÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI, ŠANCE O	S-O Komplexní produkt, cenová politika, ekonomika, finance	W-O Propagační mix, podíl na trhu, vztahy se zákazníkem
	RIZIKA, HROZBY T	S - T	W - T

Práce s výsledky SWOT - práce na mikroprostředí

Slabé stránky:	ZMĚNA	Silné stránky:
Navržená strategie směrem k silným stránkám:	→	
Kroky, které dokážu sám postupně uskutečnit:	→	
Kroky, které mohu uskutečnit za určitých podmínek a jakých:	→	
Kroky, které uskutečním do	→	
Vyhodnocení efektivity uskutečněných kroků (po týdnu, měsíci, roce):	→	
Další krok, který uskutečním do	→	

Jiná práce se SWOT analýzou

- **Marketingové memorandum** (Kotler, 2001) slučuje všechny společné slabé stránky a hrozby uvedené v celkové SWOT analýze do tematicky rozdělených oblastí činností.
- Takto sestavený kontrolní seznam je vhodné vyhodnotit dle závažnosti , nejlépe přidělením bodů.

Pro hodnocení lze užít např. tří hodnot:

- nejnižší stupeň závažnosti, je dobré tyto potíže řešit, ale neohrožují nijak akutně stabilitu a existenci organizace
- střední závažnost - je potřebně je řešit více, ale jejich neřešení v současné době nemusí být pro organizace fatální
- nejvyšší závažnost - je potřebné je řešit velice aktuálně

Jiná práce se SWOT analýzou II

- Nejzávažnější součet bodů hodnocení poté signalizuje největší závažnost problému.
- Od těchto problémů je vhodné poté stanovovat cíle (SMART), které lze zakomponovat do politik, tj. složek marketing mixu.
- Příklad na spolku KULTURÁRIUM dále:

	Skupina	Řadíme do ní / závažnost 1 - 3	
1	Management organizace	<ul style="list-style-type: none"> - rozpracovanost interní metodiky /3 - absence dokumentace vývoje projektů pro jejich možné hladké předání případným pokračovatelům /3 - nejednotnost podoby závěrečných zpráv /1 - nepravidelné hromadné schůzky rady se všemi koordinátory projektů najednou /2 	9
2	HR: členové, dobrovolníci a stážisté	<ul style="list-style-type: none"> - fluktuace členů týmů /2 - málo členů s koordinačními ambicemi /3 - omezené kapacity členů i externích spolupracovníků /3 - silná závislost projektů na jejich koordinátorech a stěžejních realizátorech /3 - odchod klíčových členů (změny osobních priorit či časových možností) /3 - vyhoření rady a klíčových členů při rozrůstajících se aktivitách sdružení /3 	17
3	PR a marketing	<ul style="list-style-type: none"> - rezervy v šíření povědomí o akcích /2 - substituční volnočasové aktivity ve městě – vysoká konkurence /2 - nízká návštěvnost akcí, např. kvůli nepřízní počasí /2 - ztráta renomé díky chybám organizátorů, technickým potížím aj. /3 	9
4	Financování a fundraising	<ul style="list-style-type: none"> - nízko nákladovost akcí /2 - rezervy v získávání sponzorů a partnerů akcí, grantů /3 - nedostatek financí na celo-organizační náklady a rozvoj organizace /3 - absence merchandisingových produktů /1 - nepokrytí nákladů /3 - absence fundraisera sdružení – jeho činnost zatím vykonává rada sdružení /2 - absence motivace v podobě finančních odměn – demotivace členů /2 	16
5	Projekty - produkce, realizace	<ul style="list-style-type: none"> - potvrzování programu na poslední chvíli – vyčerpání vystupujících – brzdí to propagaci akcí /1 - nezískání vhodných prostor /3 - zajišťování zázemí – ubytování, cestovné aj. /2 	6

Další variantní práce s výsledky SWOT

■ Matice IFE a EFE

- <https://managementmania.com/cs/e-fe-matice>
- <https://managementmania.com/cs/i-fe-matice>

■ Matice důležitosti a efektu

- Analýzy příčin a důsledků vybraných faktorů
- Vymezení vztahů závažnosti a výkonnosti vybraných kritérií

Strategie

- umění velitele (manažera)
- schopnost rozhodnout se na základě vysoké odbornosti a profesionality
- schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů
- přehled možných kroků + činností přijímaných s vědomím částečné neznalosti budoucích podmínek, okolností a souvislostí



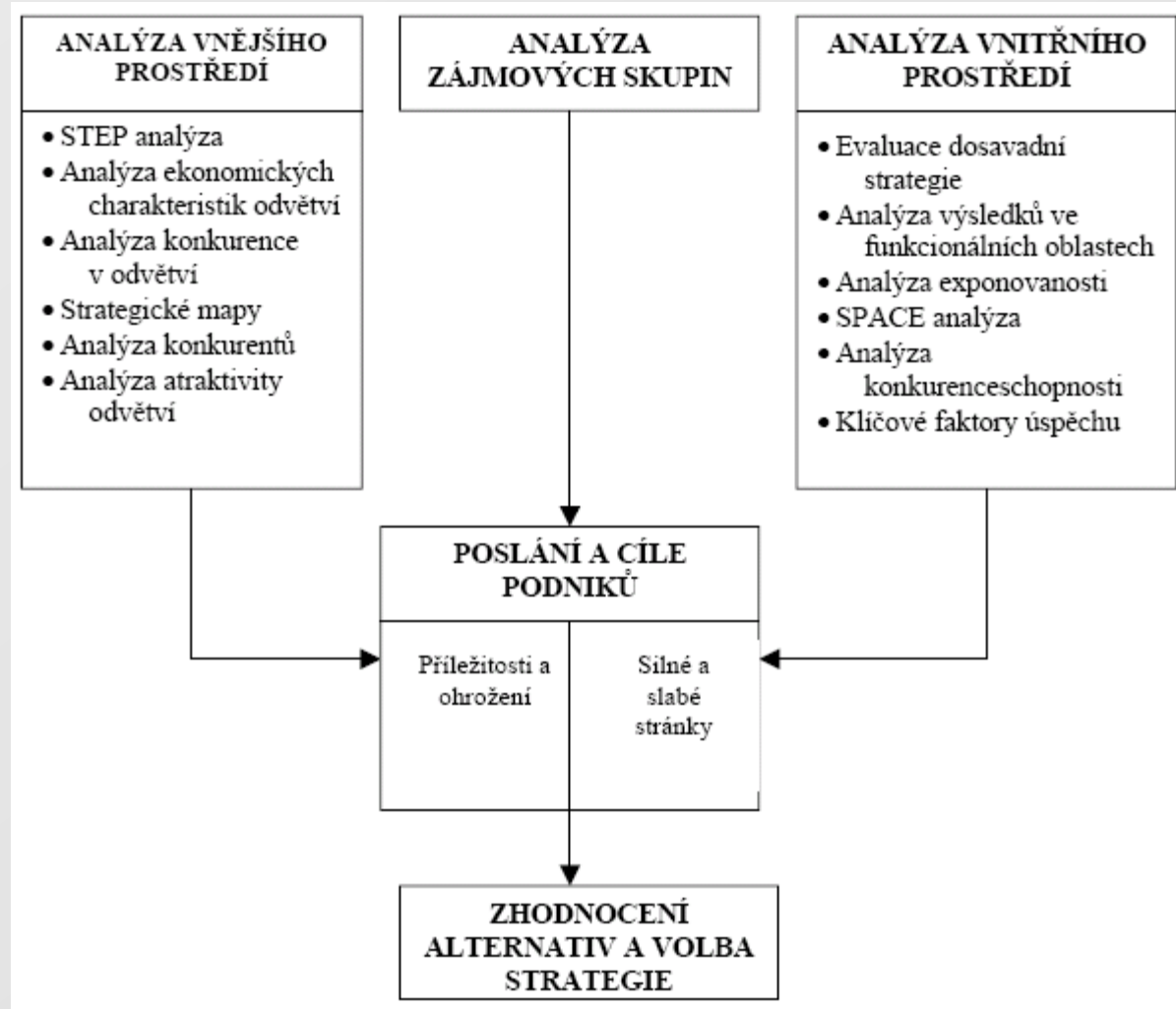
Strategické řízení

- proces (probíhající kontinuálně)
 - plánování,
 - organizování,
 - rozhodování,
 - komunikace,
 - motivace,
 - kontrola

Cíl strategického řízení:

- stanovení efektivního vztahu výrobek/služba - trh
- optimalizace finančních ukazatelů
- formování vztahu výrobek/služba - trh ve shodě s cíli organizace

Proces formulace podnikové strategie

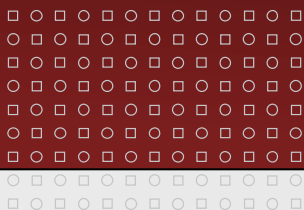


Typy strategií

- Obecné typy strategií
 - Kotler;
 - Ansoff;
 - Porter.

Strategie dle Ansoffa

- O první systematický přístup k typologii strategií se zasloužil v roce 1965 Igor H. Ansoff s jeho maticí se 4 typy strategií.
 - Ačkoli je tato tabulka již překonaná, sloužila jako základ pro další typologie.
- Je založena na kombinaci „novosti“ výrobků a trhů.
- Každá ze čtyř takto vzniklých kombinací nabízí různé alternativy strategického vývoje.



Matice tržní firmy dle Ansoffa

■ Jde o růstové strategie

- rozvoj trhu
- rozvoj produktu/služby

■ 4 růstové strategie:

- Pronikání na trhy
- Rozšiřování trhu
- Vývoj výrobku
- Diverzifikace



Matice tržní firmy dle Ansoffa

	Existující výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Pronikání na trh	Rozvoj výrobku
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace



Ansoffova matice

existující	Pronikání na trhy rostoucí prodej stávajícím uživatelům, nebo objevení nových zákazníků na stejném trhu	Vývoj produktu/služby =úprava výrobku/služby pokud jde o kvalitu a výkon
	Rozšiřování, rozvoj trhu nabízení nových aplikací výr./služeb a tím otevírání nových trhů, nebo převádění výr./služby na zcela nové trhy	Diverzifikace jak vývoj výrobku/služby, tak i rozšíření trhu
nové	existující	nové
	VÝROBKY	



Generické strategie dle Portera

- Porter (1970) založil svou typologii na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody v zásadě
 - cestou Nízkých nákladů (1)
 - odlišením vlastní produkce od konkurenční, a to
 - Diferenciace (2)
 - Specializace (3) nebo i Ohnisko

Porterovy konkureční strategie II. (jiné pojetí)



Výhoda nižších celkových nákladů

Org. sledující tuto strategii musí dosahovat efektivní produkce, např. hospodárností, plynoucí z rozsahu jejích operací. V org. poskytujících služby lze tuto strategii volit, když:

- Org. je velká, alespoň regionální působnost
- Org. má menší míru kontaktů se zákazníky, popř. lze využít moderní techniky pro realizaci některých jejích operací (např. účetnictví, poradenství, apod.)

Často se dochází ke snížení kvality služeb!!!

Diferenciace

- Snaha o zvýšení hodnoty nabízené služby
- Spočívá především ve zvýšení kvality poskytované služby ve vztahu k její ceně
- Vyšší kvalitu lze dosáhnout nabídkou zcela nových, doplňkových služeb nebo zjednodušením přístupu ke službě (např. rezervace přes Internet, pobočky bank, apod.)

Specializace

- Organizace se zaměřuje na určité menší tržní segmenty.
- V rámci tohoto segmentu, který dokonale zná, snáze uspoří náklady a „ušije“ službu přímo na míru spotřebiteli (např. Vítkovice tours - dovolená v Chorvatsku)
- Nebezpečí - pokles poptávky daného segmentu

Strategie dle podílu na trhu (Kotler)

- *tržní vůdce (40%)*
- *tržní vyzyvatel (30%)*
- *tržní následovatel (20%)*
- *tržní troškař / výklenkář (10%)*

Tržní vůdce

- ovlivňuje ostatní firmy, je napodobován,
- snaží se zvětšit celkovou poptávku trhu, chránit svůj podíl
- snaží se zvětšit svůj podíl na trhu, neustále inovovat, udržet nízké náklady, ucpávat díry aby do nich nepřítel neskočil

Vyzyvatel

- cíl musí být jasný, získat větší podíl, napadnout tržního vůdce, jiného vyzyvatele, slabší lokální firmu

Následovatel

- parazit - bez povolení vyrábí stejné zboží
- napodobitel - napodobeniny, ale malé odlišnosti
- upravovatel - zdokonalí výrobek

Troškař / Výklenkář

- vyhledává tržní kouty a tam je nejlepší
- je to sdružení malých firem s vlastním vývojem

Další možné růstové strategie

- GE strategie
- Analýza portfolia - matice BCG, resp. Bostonský diagram
 - Vychází z názoru, že **ziskovost** je spojena s podílem organizace na trhu a s růstem tohoto trhu.

Analýza portfolia - matice BCG, rsp. Bostonský diagram

- **Podíl na trhu**= poměr tržeb org. v poměru k tržbám v daném odvětví služeb (tržby alespoň tří nejvýznamnějších konkurentů v odvětví). Hranicí mezi vysokým a nízkým tržním podílem je hodnota 1.
- **Tržní růst** se měří v ročních přírůstcích tržeb z prodeje služby. Hranici mezi pomalým a rychlým růstem činí hodnota 10 %.

Bostonský diagram:



Strategie positioningu

P o z i t i o n i n g

- odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejích konkurentů
- Prostřednictvím Marketing-mixu
- umístování svého produktu mezi produkty konkurence
- Cíl - získání konkurenční výhody

Strategie positioningu podle Winda (1982):

- Vlastnosti produktu/služby
- Cena/kvalita
- Užítí (jak často, kdy, za jakých okolností)
- Třída produktu/služby (oproti jiné značce)
- Uživatelé produktu
- Konkurenti
- Kulturní aspekty a symboly (vztahující se k osobnosti značky)

Základní kameny positioningu ve službách:

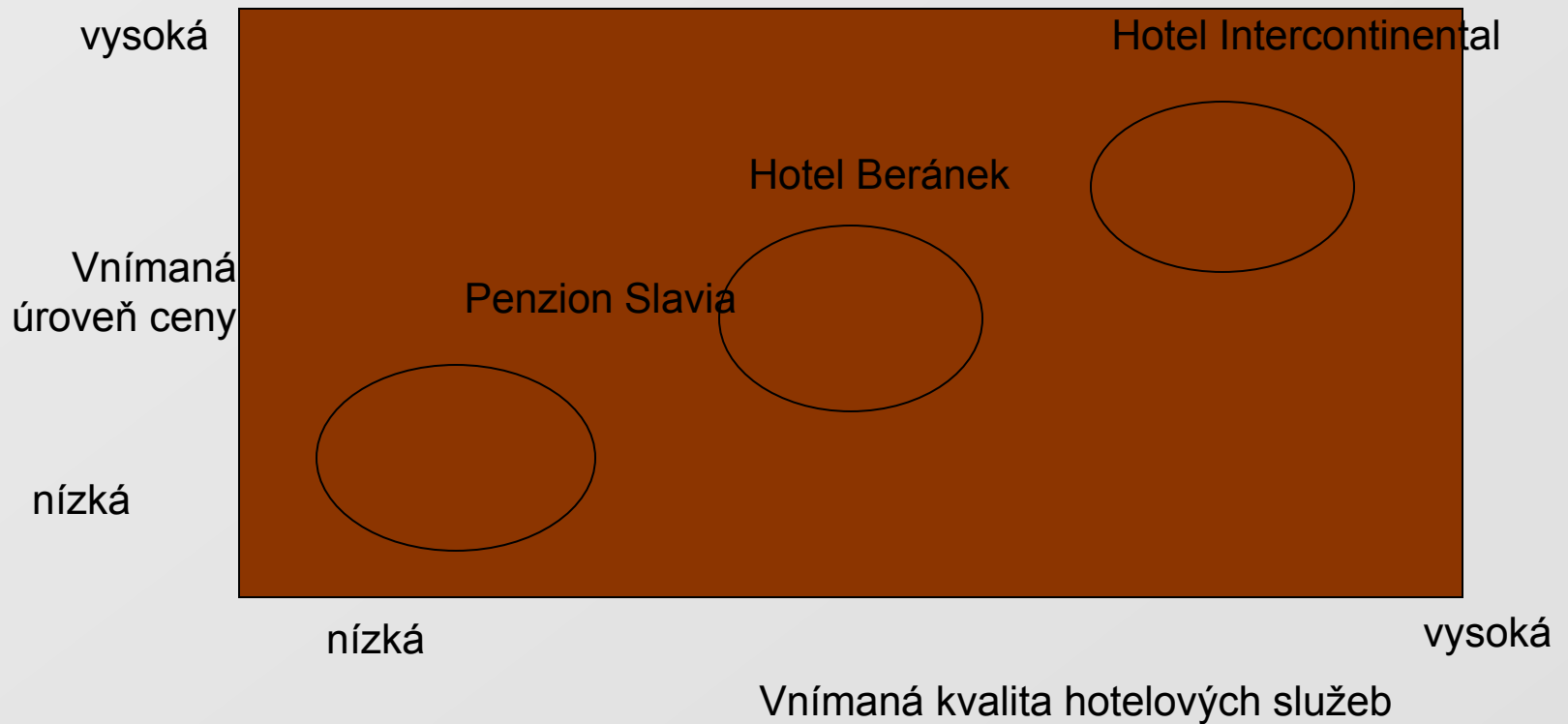
- Kvalita
- Cena

Pomocí těchto dvou dimenzí lze vytvořit tzv. **poziční mapu**.

- Body podél pomyslné diagonály v poziční mapě představují možné poziční strategie, které mohou uplatňovat poskytovatelé dané služby.

Př. Poziční mapa hotelových služeb

-



Repositioning

- Znamená úpravu postavení určité služby na trhu.
- Je zpravidla důsledkem nevhodné dosavadní strategie positioningu, změny charakteru spotřebitelské poptávky nebo snahy o získání výnosnějších tržních segmentů.

Úkol na příští seminář:

- Sestavte SWOT analýzu dané organizace
- Formulujte cíle - hlavně ty SMART
- Zamyslete se nad strategií organizace dle Ansoffa, Portera i Kotlera,

- Dobrovolně:
 - Sestavte poziční mapu - vhodná do analýz vnitřního prostředí jako analýza postavení na trhu