

Strategický management

Interní analýza podniku

doc. Ing. Pavla Marciánová, Ph.D.

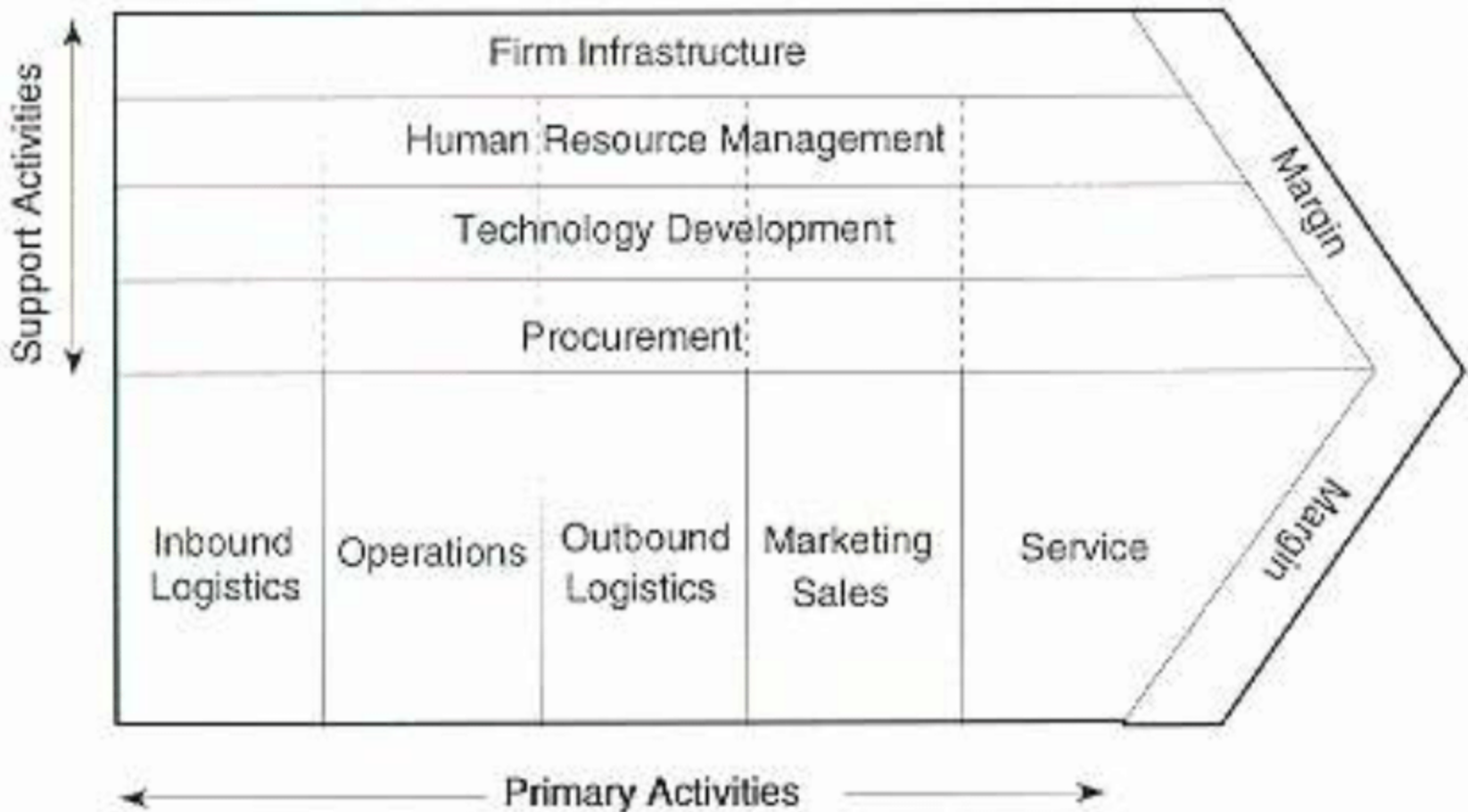
Interní prostředí

- Vše co je uvnitř podniku – lidé, procesy, produkty, finance, know how,
- Jde o to zjistit, jaké možnosti popř. limity má organizace ve vztahu k oholím – jeho příležitostem a hrozbám

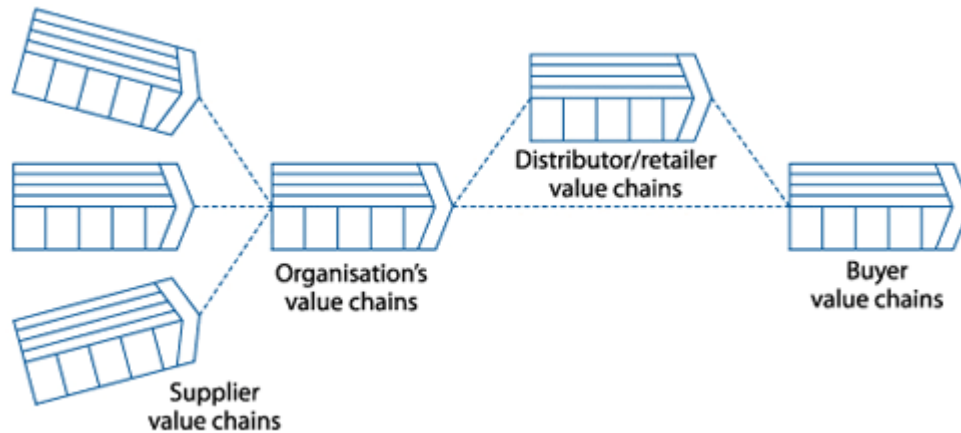
Proč zrovna my?

- Porterův hodnotový řetězec
- Klíčové kompetence
- VRIO analýza
- Kritické faktory úspěchu
- Benchmarking
- BCG matice
- SWOT analýza

Porterův hodnotový řetězec



Porterův hodnotový řetězec



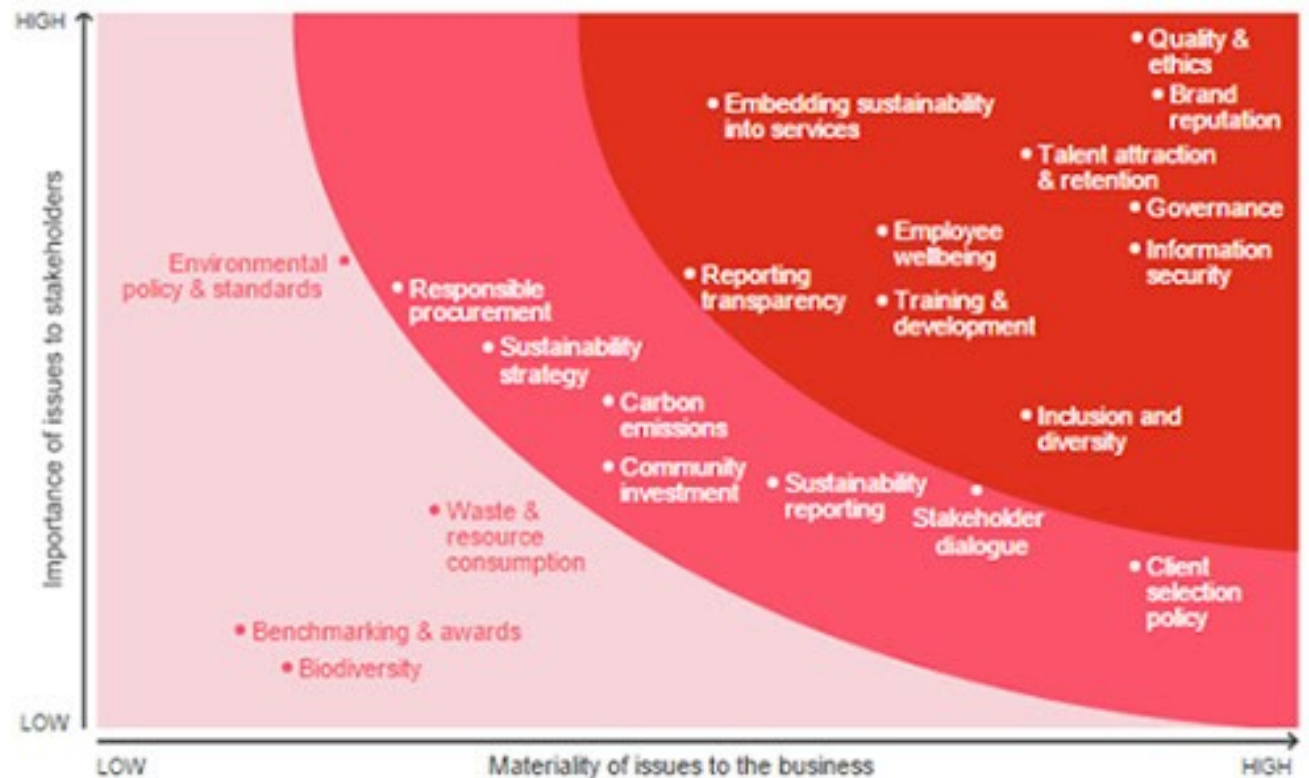
Dochází k výměně – **hmotných hodnot** mezi podniky v řetězcích – lidé, produkty, tržby, smlouvy, služby atd.

Nehmotných hodnot – znalostí – plánování, informace, procesní znalosti, know how, atd.

- Zdroj: <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/business-strategy/strategic-analysis/porter's-value-chain>

Porterův hodnotový řetězec

- V návaznosti na stakeholdery
- ESG matice – Environmental, Social Governance aspect



Klíčové kompetence

- To co činí podnik jedinečným – schopnosti, znalosti; týmové x individuální
- To co podnik odlišuje od ostatních (pozor na klišé! – např. kvalita za nízkou cenu)

Core Competence Analysis Template

Want more tools and templates? Visit <https://upboard.io/>

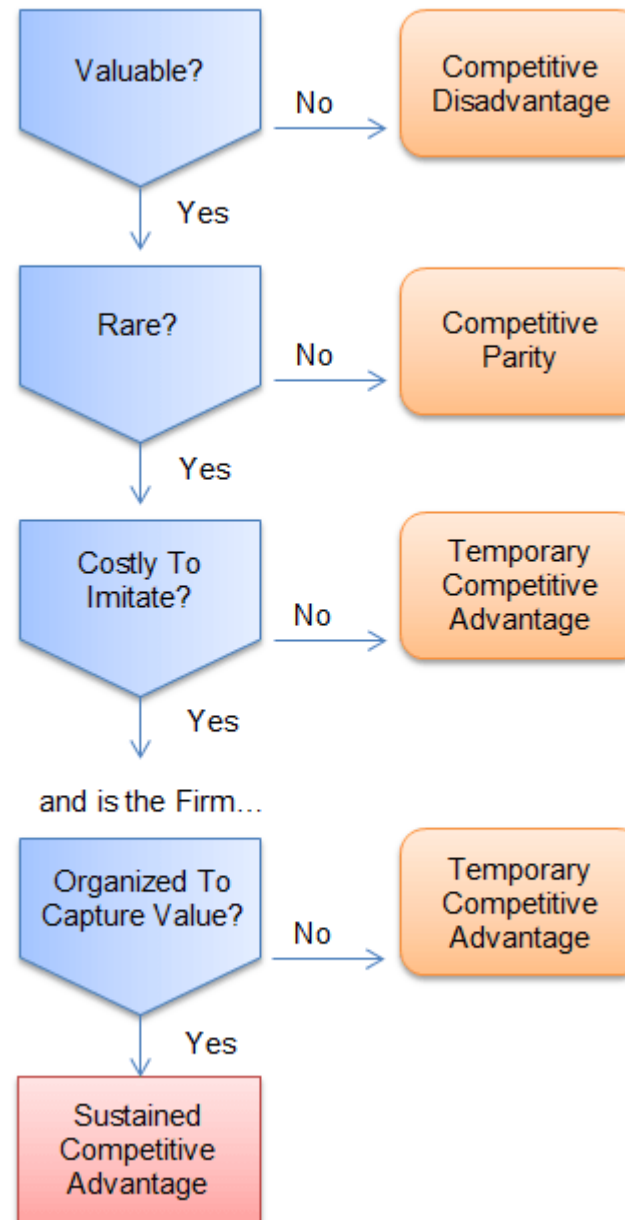
Core Competence Analysis is the process of identifying a company's fundamental strengths and attributes that are unique and serve to differentiate it from its competitors, as well as how to capitalize on these core capabilities to build sustained competitive advantage. To be a true core competency, it must be relevant to the needs of customers such that they are strongly compelled to purchase your product or service, it must be difficult for competitors to imitate, and it must be applicable to a wide variety of potential markets accessible to the company.

Competencies	Description	Importance	Defensibility	Competency Strength
What are our key strengths (technologies, assets, business models, capabilities, etc.)?	What does this competency allow us to do?	How strategic is it for the future? (1 = Low; 10 = High)	Can competitors copy it? (1=Easy; 10=Hard)	Score of 15 or higher indicates strategic capability & likely differentiator
		10	5	15
		4	2	6
		2	4	6
		1	10	11
		1	1	2
		1	1	2

VRIO analýza

- Proč je váš business jedinečný?
 - Je to vedení organizace, zdroje, finance, spolupráce , inovativní myšlení???
 - Na čem budeme stavět? – LR udržitelná konkurenční výhoda
- Valuable
- Rare
- Costly to Imitate
- Organize to capture value

Is the Resource or Capability...



- Rothaermel's (2013) 'Strategic Management', p.91

VRIO analýza

- **Valuable** – představuje daný zdroj hodnotu, díky které lze posílit postavení podniku oproti konkurenci, využít příležitostí na trhu příp. odolat ohrožení?
- Za hodnotný zdroj považujeme i to co dokáže udržet popř. posílit hodnotu oceňovanou zákazníkem. (např. diferenciacie produktu, komponent)
- Příklad: iOS vs Android, kompatibilita Ikea atd.

Otázky vedoucí k odhalení konkrétního hodnotného zdroje:

- Které aktivity v podniku snižují náklady při zachování hodnoty poskytované zákazníkovi?
- Které aktivity zvyšují diferenciaci produktu při zachování hodnoty poskytované zákazníkovi?
- Máte možnost využít nějaký jedinečný zdroj, distribuční kanál, způsob propagace, atd.??
- Dále lze posuzovat spolupráci s podniky, vztahy s dodavateli a odběrateli, reputace, inovace atd.

VRIO analýza

- **Rare** – vzácnost – nenabízí to náhodou i někdo jiný? A pokud ano, umíme to lépe? Omezenost zdrojů a jejich dostupnost determinuje konkurenční výhodu.
- **Costly to Imitate** – napodobitelnost za přijatelnou cenu, pokud je to jednoduše substituovatelné, nebo zajistitelné jinak hodnota takového zdroje resp. jejich kombinace, klesá.

Otázky vedoucí k odhalení vzácnosti a imitovatelnosti

- Existují v odvětví společnosti, které využívají podobné zdroje stejným způsobem?
- Mohou se k danému zdroji konkurenti snadno dostat?
- Existuje nějaká ochrana duševního vlastnictví zdroje?
- Jak je náročné identifikovat dílčí procesy, úkoly a další faktory, které jsou součástí hodnotného zdroje?

- **Stáj formule 1 Racing Point dostala pokutu 400 tisíc eur (10,5 milionu korun) a přišla o 15 bodů v hodnocení Poháru konstruktérů kvůli nelegální kopii technického prvku na monopostech. Trest oznámila Mezinárodní automobilová federace (FIA), poté co vyšetřující sportovní komisaři dali za pravdu protestu konkurenčního týmu Renault**

- https://www.tyden.cz/rubriky/sport/motorismus/formule-1/staj-f1-racing-point-kopirovala-dily-dostala-za-to-trest_546453.html?showTab=nejctenejsi-7



VRIO analýza

- **Organized to Capture Value** – schopnost zdroje využít a zorganizovat tak, aby uchovaly hodnotu a dál ji rozvíjely k udržení konkurenční výhody.

Valuable ?	Rare ?	Difficult to Imitate ?	Supported by Organization ?	Competitive Implications	Performance
No				Competitive Disadvantage	Below Normal
Yes	No			Competitive Parity	Normal
Yes	Yes	No		Temporary Competitive Advantage	Temporary Above Normal
Yes	Yes	Yes	No	Sustainable Competitive Advantage	Sustainable Above Normal
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustainable Competitive Offer	Sustainable Above Normal For You

Další srovnávací analýzy

- **Bilance zdrojů a kompetencí vzhledem k organizaci:**
- Matice portfolia : BCG, matice atraktivity, matice výrobek/trh
- **Analýza kritických faktorů úspěchu:**
- Klíčová je znalost potřeb zákazníka a schopnost ohodnotit stav, jehož podnik pro danou oblast dosahuje. Vymezením rozdílů mezi skutečnou a požadovanou úrovní lze jednoduše a přehledně popsat ty oblasti rozvoje podniku, které jsou z pohledu zákazníka kritické.

- Kritické faktory úspěchu: schopnosti a zdroje, které musí firma mít a rozvinout aby mohla:
- Úspěšně soutěžit na určitém trhu nebo segmentu
- Dodávat výrobky a služby, které zákazníci vysoko hodnotí.

- Jde o faktory, které zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu, kterou můžeme považovat za atribut pozitivně vnímaný a přijímaná zákazníkem za předpokladu:
 - Zvláštnosti
 - Jedinečnosti
 - Užitečnosti
 - Udržovatelnosti
 - Příznivých důsledků

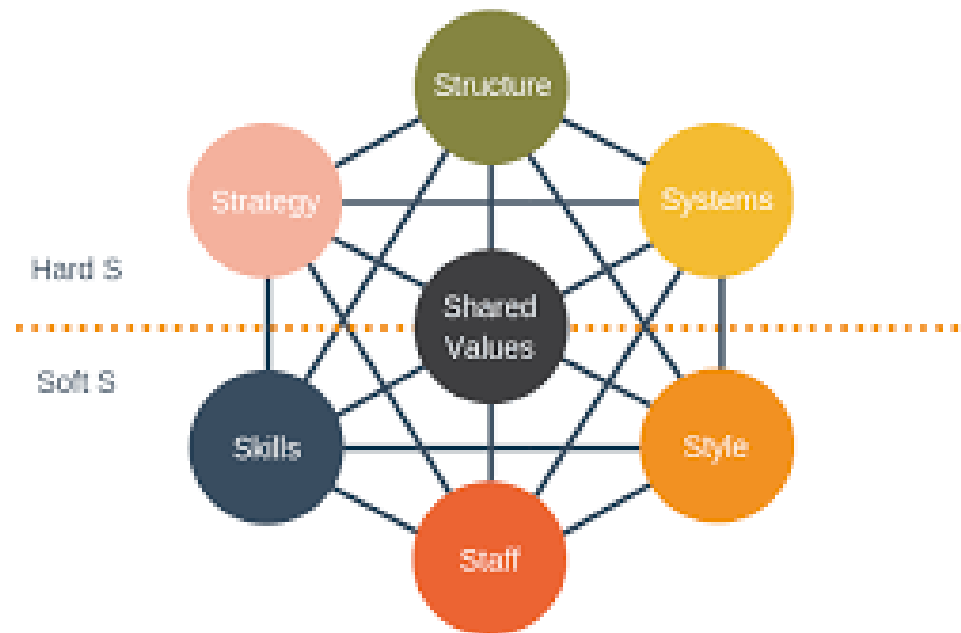
- Analýza KFU vytváří rámec k jednotlivému pochopení následujícího:
- V čem musí být firma v rámci svého průmyslového odvětví dobrá a jak se toto mění
- Jaká je současná konkurenční pozice vaší firmy
- Jak identifikovat odborné schopnosti kritické pro změny
- Jak rozdělit zdroje a rozvinout konkurenční výhodu.

- Základní kritéria úspěchu:
- Kvalita výrobku
- Služby
- Náklady
- Jistota
- Jsou určována zákazníkem

Mc Kinsey 7S

- **Strategy** – jak vyřešit konkrétní podnikatelský problém?
- **Structure** – Jaké struktury jsou k zapotřebí k vyřešení daného problému?
- **System** – Jaké systémy jsou zapotřebí k realizaci dané strategie.
- **Style** – Jaký styl vedení povede k naplnění našich cílů.
- **Stuff** – Jak můžeme pomoci našim manažerům růst?
- **Skills** – Jaké schopnosti potřebujeme k tomu, abychom dosáhli cílů, popř. jak dané schopnosti zlepšit?
- **Shared values** – Proč děláme to co děláme, jaký to má smysl?

McKinsey 7S Framework



- <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework#>

Srovnávací analýza s konkurencí

- Často podceňované
- Využití „Benchmarkingu“ (zdroj:wikipedia.com)
- Je nástroj strategického managementu, s kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na poč. 80.let 20. století.
- **Vychází ze dvou zásad:**
- **1. zásada** čínského generála Sun-c (cca 500 př. n. l.):
Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li i sám sebe, nemusíš se bát o výsledek stovky bitev.
- **2. zásada:** *Bud' nejlepším z nejlepších.*

Postup benchmarkingu (Nenadál, 2004)

- 1. poznejte důkladně svoji pozici na trhu, svoji činnost, sebe - přednosti a slabiny (neznáš-li je, nemůžeš se zlepšit) a snaž se o jejich kvantifikaci (o kolik je konkurent lepší, kolik má zákazníků apod.).
- 2. jak si vede konkurence - jakými způsoby dosahuje svých výsledků, urči jejich přednosti a slabiny (srovnávej se jen s tím nejlepším).
- 3. na základě zjištěných informací definuj faktory úspěchu - převezmi to nejlepší od svých konkurentů - formy převzetí mohou být různé - napodobení, modifikace, akceptace.
- 4. získejte převahu - napravil jsi své nedostatky a využíváš svých předností.
- 5. tyto kroky stále opakujte - nebuďte nikdy dostatečně spokojeni s dosaženým.

Smysl benchmarkingu

- Je poznání vlastní pozice na trhu a následné zlepšení této pozice na základě srovnání s konkurencí s důrazem na zlepšení vlastních nedostatků, využití svých předností a učení se od konkurence tam, kde jsou oni lepší.
- Využití konceptu „best practice“

Interní a externí benchmarking

- Podle toho, odkud organizace bere „vyměřovací laťku“, rozlišujeme 2 typy benchmarkingu - *interní* a *externí*.
- **Interní – v rámci organizace samotné**
- **Externí – s např. konkurencí**

SWOT analýza

- **Strengths**
 - **Weaknesses**
 - **Opportunities**
 - **Threats**
-
- Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.
 - SWOT analýzu je dále možno členit pomocí mřížky:

SWOT

		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T strategie Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zpřesnění analýzy

- Ke zpřesnění SWOT analýzy lze využít:
- Přímé kvantitativní vyjádření vlivu na efekt firmy (finančně).
- Individuální odhad ad hoc buď podle intuitivního globálního posouzení nebo na základě rozkladu na dílčí subkritéria
- Expertizní individuální odhad
- Využití odhadů s využitím přístupu metodologického analýzy
- Týmový expertní odhad
- Kombinace přímého kvantitativního vyjádření vlivu a bodového hodnocení.

Matrice efektu a významnosti

S aW stránek

Významnost	Efekt – výkonnost, síla působení účinku	
	Velká	malá
velká	D	C
malá	B	A

- A – na základě analýzy zvážit zásadní změny
- B - Analyzovat a hodnotit závažnost, zvažovat a zvolit podporu
- C – soustředěné posilování výkonnosti s cílem zlepšovat výsledky
- D – strategie pokračovat upevňovat a kontrolovat výsledky