

Studentský podnikatelský inkubátor

2018/2019

Blok II

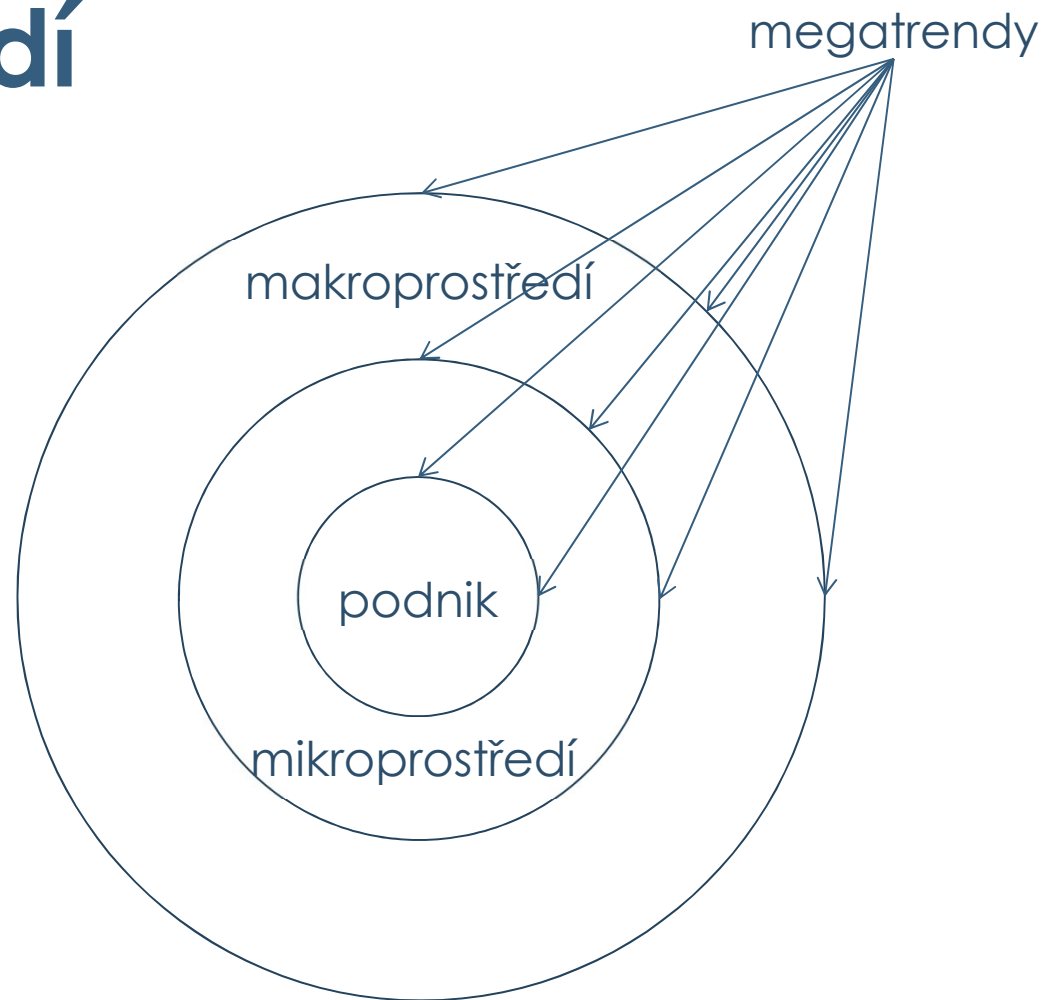
Obsah kurzu

- BLOK I – CO? 27. 9. 2018
- **BLOK II – KDE?** **11. 10. 2018**
- BLOK III – KOMU? 25. 10. 2018
- BLOK IV – KDO? 8. 11. 2018
- BLOK V – JAK? 22. 11. 2018
- BLOK VI – KDY? 6. 12. 2018

Obsah bloku – KDE?

- Analýza makroprostředí
 - Globální makroprostředí (Megatrendy)
 - Mezinárodní makroprostředí (4C)
 - Lokální makroprostředí (PEST)
- Analýza mikroprostředí (Porterova analýza)
- Formulace konkurenční pozice
(Analýza strategických skupin, benchmarking)
- Interní analýza (Komplexní, Finanční, BCG)
- Formulace strategie (SWOT)

Prostředí

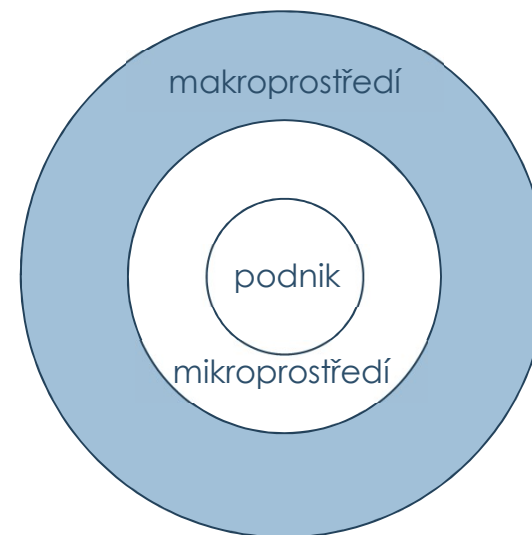


Megatrendy

- představují globální trendy, s nimiž bude potřeba v následujícím období počítat
- jsou:
 - obecné
 - středně a dlouhodobé
 - celosvětové, ale mohou se lišit dopadem
 - klíčové pro formulaci úspěšné strategie

Mezinárodní makroprostředí

- zahrnuje specifika mezinárodního prostředí
- bere v úvahu odlišnosti různých trhů
- Metoda 4C
 - Customers
 - Country
 - Costs
 - Competition



Customers (Zákazníci)

- Kdo jsou naši tuzemští zákazníci?
- Jak se liší od zákazníků na zahraničním trhu?
 - v požadavcích a preferencích
 - v kultuře a hodnotách
 - v životním stylu a úrovni
 - v efektu komunikace a marketingu
- Je zákaznická základna homogenní nebo heterogenní?
 - v přínosech
 - v nákladech
 - v potřebách
- Je v zahraničí dostatečná koupěschopná poptávka?

Country (Země)

- Do jaké míry se liší podnikatelské prostředí?
- Jaké jsou administrativní požadavky na působení na trhu?
 - členství v mezinárodních organizacích
 - (ne)jednotné standardy (ISO, technické normy, cla a poplatky,...)
 - faktické náklady na vstup na trh (úplatky, čekací doby, pobídky,...)
 - omezení kapitálových vstupů
 - embarga, zákazy, kvóty
- Jaká je skutečná vymahatelnost mezinárodního práva?
- Jak vysoká je míra politické nestability?
 - možnost a nákladnost pojištění politických a investičních rizik
 - dlouhodobý politický vývoj

Costs (Náklady)

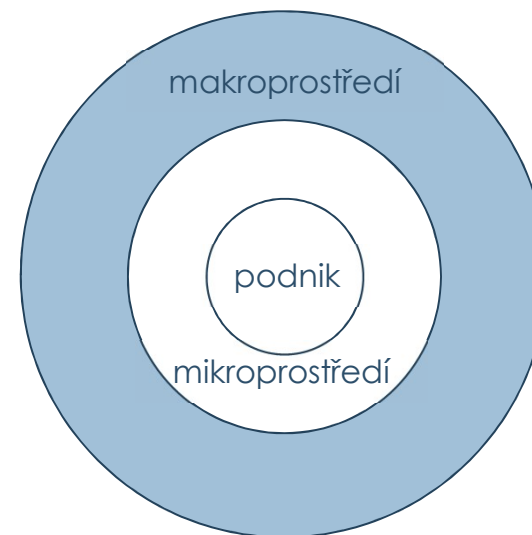
- Dosahuje podnik úspor z rozsahu?
- Zvýší se při expanzi do zahraničí výrobní náklady?
 - certifikace
 - lokální přizpůsobení produktů
 - doplnění/obměna výrobních řad
- Jak vysoké jsou distribuční náklady?
 - přeprava
 - balení
 - pojištění
- Vyjde levněji vyrábět doma a exportovat, nebo vyrábět v zahraničí?
- Jaké jsou v zahraničí mzdové náklady?
- Má podnik výrobní kapacity pro zahraniční expanzi?

Competition (Konkurence)

- Je konkurence lokální nebo globální?
- Kdo jsou naši konkurenti a jak jsou silní?
- Jaké jsou podíly konkurence na trhu?
 - monopol
 - oligopol
 - monopolistická konkurence
- Vytvářejí konkurenti sítě nebo kartely?
- Jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy silné nebo slabé?
- Jsou konkurenti napojeni na politickou reprezentaci?

Lokální makroprostředí

- nejširší okolí podniku
- může zahrnovat i mezinárodní prostředí
- celkové tržní prostředí
- neovlivnitelné, nebo velmi těžko ovlivnitelné
- faktory
 - ekonomické
 - demografické
 - technologické
 - přírodní
 - sociálně-kulturní
 - legislativní a politické
 - ...



Analýzy makroprostředí

- PEST/STEP
 - politické, ekonomické, sociální, technologické
- PESTLE/STEEPL
 - politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické
- STEEPLD
 - politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní, ekologické, etické, demografické
- STEER
 - socio-kulturní, technologické, ekonomické, ekologické, regulující

Není důležité, jakou analýzu použijeme, ale že neopomeneme žádná rizika, která nás v makroprostředí čekají!

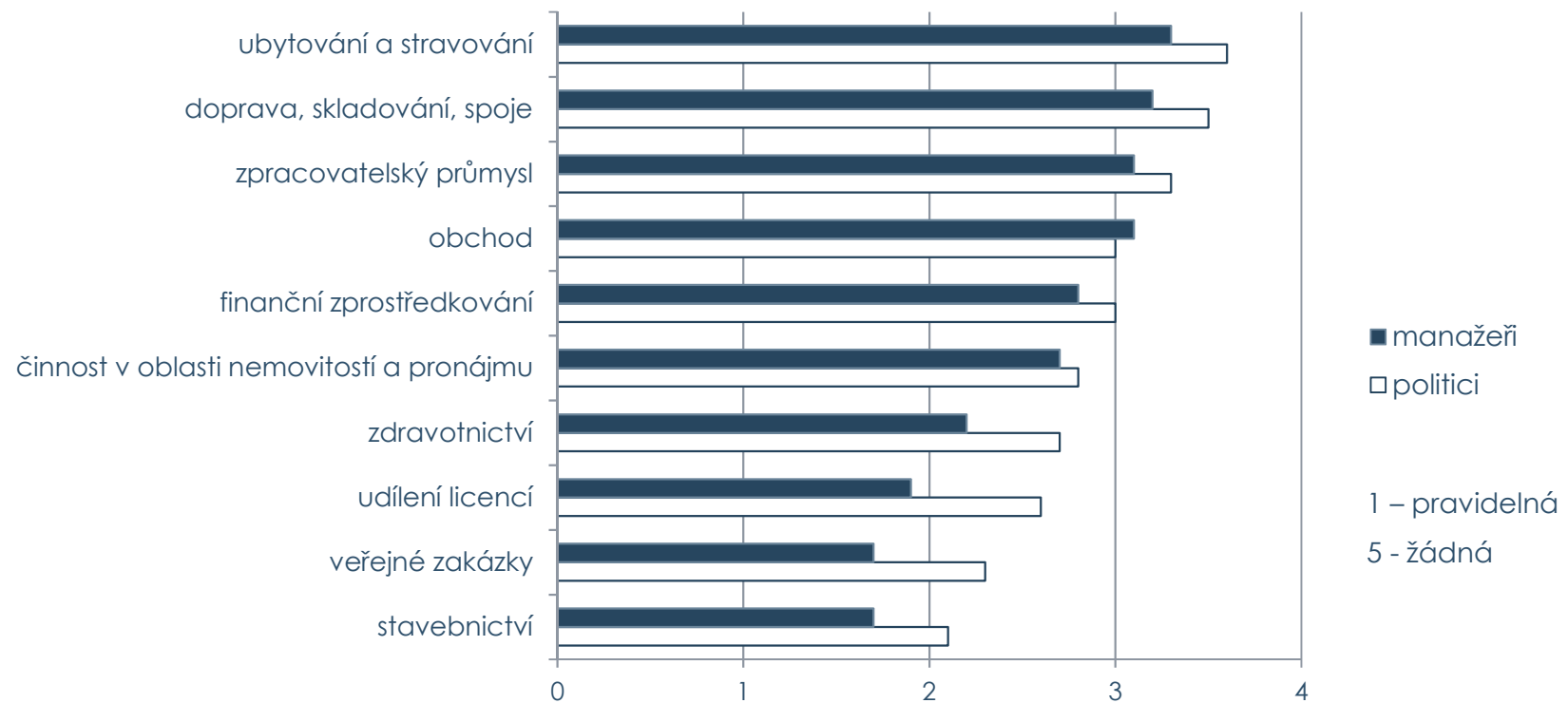
PEST analýza

- Politické faktory
- Ekonomické faktory
- Socio-kulturní (sociální) faktory
- Technologické faktory

Politické faktory

- zdanění a zákony regulující podnikání
- legislativa monopolů
- zákony na ochranu životního prostředí
- omezení/podpora zahraničního obchodu
- politika zaměstnanosti
- stabilita vlády
- míra korupce (skutečná/vnímaná)
- lobbistické podmínky
- specifika lokálních samospráv
- podmínky veřejných zakázek
- dotační politika
- ...

Jak častá je v ČR korupce?



(STEM, 2013)

Ekonomické faktory

- fáze ekonomického cyklu
- HDP, HNP
- úrokové sazby
- peněžní zásoby v ekonomice
- inflace
- nezaměstnanost
- cena a distribuce energií
- dostupnost investičních pobídek
- dotační tituly státu a nadnárodních uskupení
- vedlejší náklady na podnikání
- ...

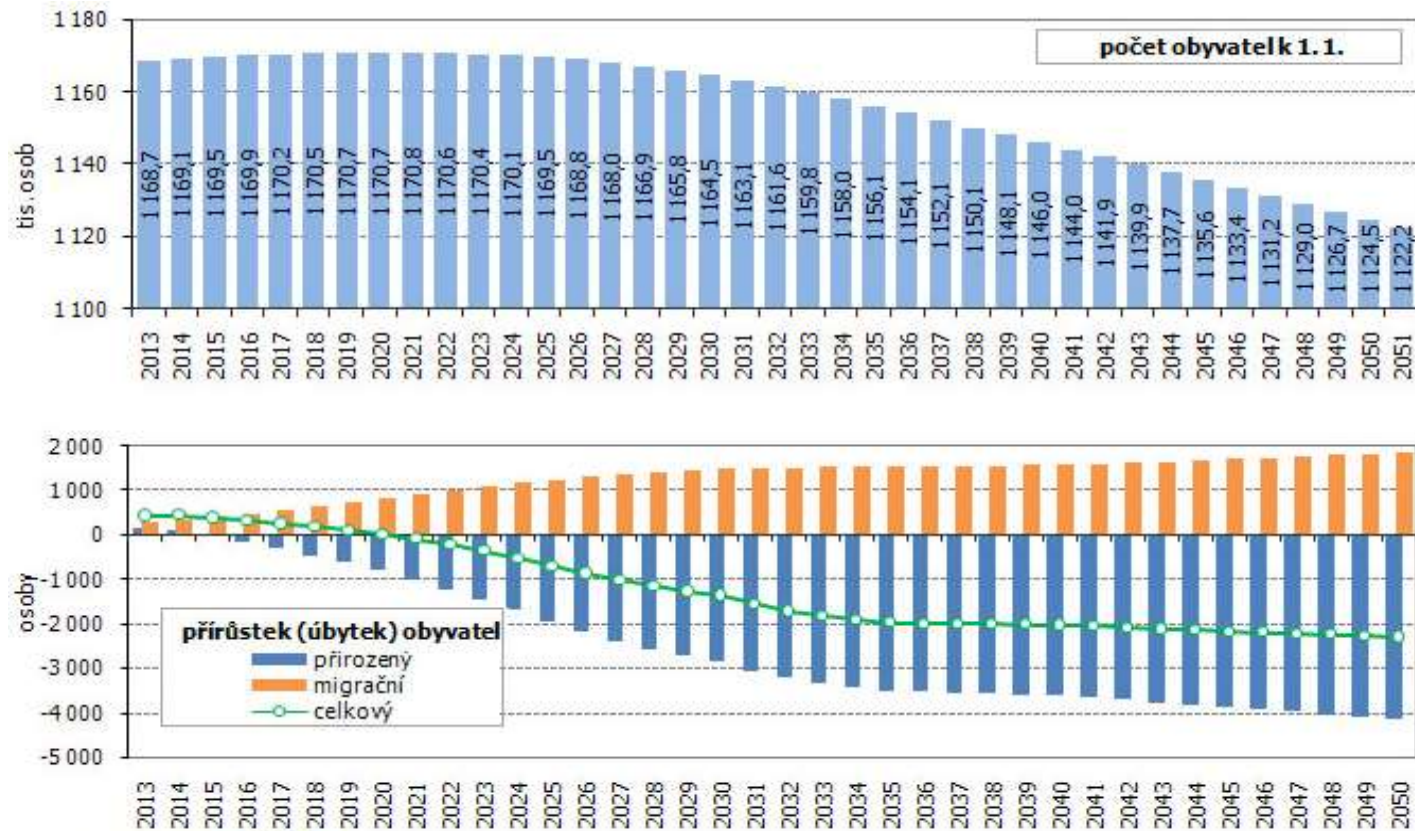
Vliv nezaměstnanosti na podnik



Sociální faktory

- demografická skladba obyvatelstva
- distribuce příjmů
- sociální mobilita
- životní styl a jeho změny
- postoj k práci a volnému času
- úroveň vzdělání
- kulturní zvyklosti
- náboženství a jeho vliv na společnost
- mezigenerační solidarita
- ...

Demografický vývoj obyvatelstva



Pozn.: v roce 2013 reálná data

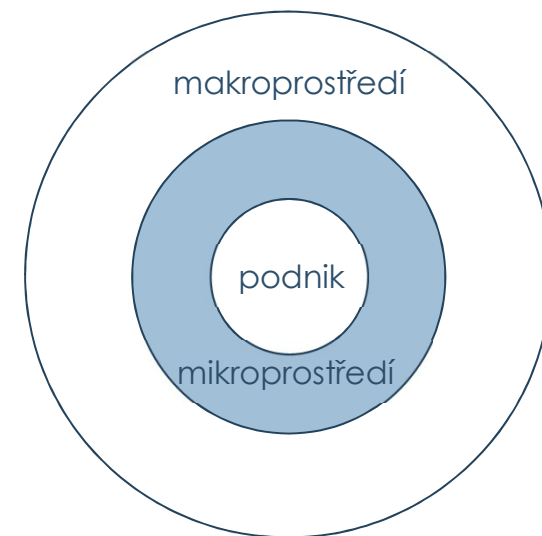
(ČSÚ, 2014)

Technologické faktory

- vládní výdaje na výzkum
- celková technologická vyspělost
- nové objevy
- disruptivní technologie a inovace
- rychlost přenosu technologií
- náklady na nové technologie
- možnosti spolupráce s akademickou sférou
- ...

Mikroprostředí

- blízké okolí podniku
- zahrnuje části trhu, s nimiž přichází podnik bezprostředně do kontaktu
- omezeně ovlivnitelné
- faktory
 - konkurence
 - zákazníci
 - dodavatelé
 - komunita
 - ...

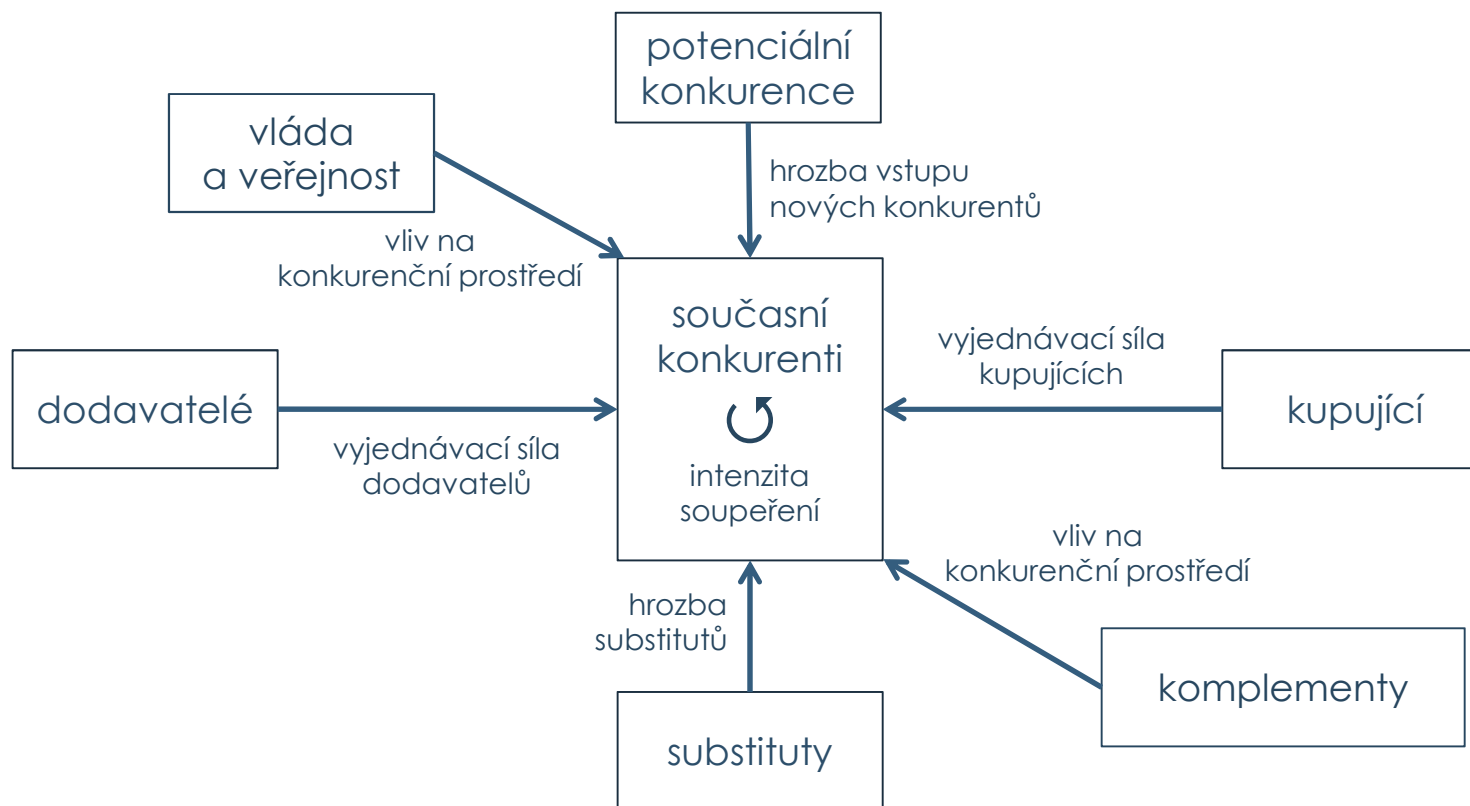


Analýzy mikroprostředí

- **Porterova analýza pěti konkurenčních sil**
 - současní konkurenti
 - potenciální konkurenti
 - zákazníci
 - dodavatelé
 - substituty
 - (vláda a veřejnost)

Není důležité, jakou analýzu použijeme, ale že neopomeneme žádná rizika, která nás v mikroprostředí čekají!

Porterova analýza



Porterova analýza

- **intenzita současné konkurence**

- jaká je aktuální situace v odvětví?
- jak vysoké náklady musí být vynaloženy, aby si našich produktů zákazník mezi konkurenčními výrobky všiml?
- jaké máme v současnosti typické konkurenty?

- **potenciální konkurence**

- jaká je hrozba vstupu nových konkurentů na trh?
- jaké jsou bariéry/lákadla vstupu na trh?
- jaké jsou náklady na opuštění trhu?

Porterova analýza

- **substituty**

- jaká je hrozba vstupu substitutů?
- ze kterých existujících výrobků se mohou stát substituty?
- jaké substituty jsou aktuálně na trhu?

- **kupující**

- čím větší je vyjednávací síla kupujících, tím hůře pro podnik
- jaká je koncentrace kupujících?
- má kupující možnost snadno odejít?
- má kupující dostatek informací?

Porterova analýza

- **dodavatelé**
 - čím větší je vyjednávací síla dodavatelů, tím hůře pro podnik
 - je podnik závislý na malém množství dodavatelů?
 - je dodavatelská cena určující pro konečnou cenu produktu?
 - existují alternativní dodavatelé?
- vláda a veřejnost
 - reakce vlády/veřejnosti na obchody, kapitálové vstupy...
- komplementy

Rizikové situace

- vysoká intenzita konkurence
 - Albert × Tesco × Interspar × Globus × Kaufland × Billa × Penny × ...
- vysoká hrozba vstupu nové konkurence
 - McDonalds, Burger King, Subway, Pizza Hut, KFC, Church's Chicken, Great American Cookies
- vysoká hrozba substitutů
 - veřejné vysoké školy × soukromé VŠ × VOŠ × Trainee programy...
- vysoká vyjednávací síla kupujících
 - automobily, maloobchodní řetězce jako kupující
- vysoká vyjednávací síla dodavatelů
 - ČEZ, obecně síťová odvětví

Formulace konkurenční pozice

- Mapa strategických konkurenčních skupin
- Volba vhodné strategie
 - Tržní lídr
 - Vyzyvatel
 - Následovatel
 - Mikrosegmentář

Mapa strategických konkurenčních skupin

- rozděluje firmy v odvětví tak, že každá jejich skupina obsahuje podniky se stejnou nebo podobnou tržní strategií, podniky konkurujících na podobném základě nebo s podobnými záměry
- jediná skupina - všechny firmy uplatňují tržní strategii na stejném základě
- tolik strategických konkurenčních skupin, kolik firem je na trhu

Proměnné k vytvoření mapy

- Obrat
- Velikost organizace
- Šíře sortimentu
- Cenová politika
- Prostorové pokrytí segmentů
- Distribuční kanály
- Prvky marketingové strategie
- Marketingové výdaje
- Zaměření na cílové segmenty

Postup sestavení mapy

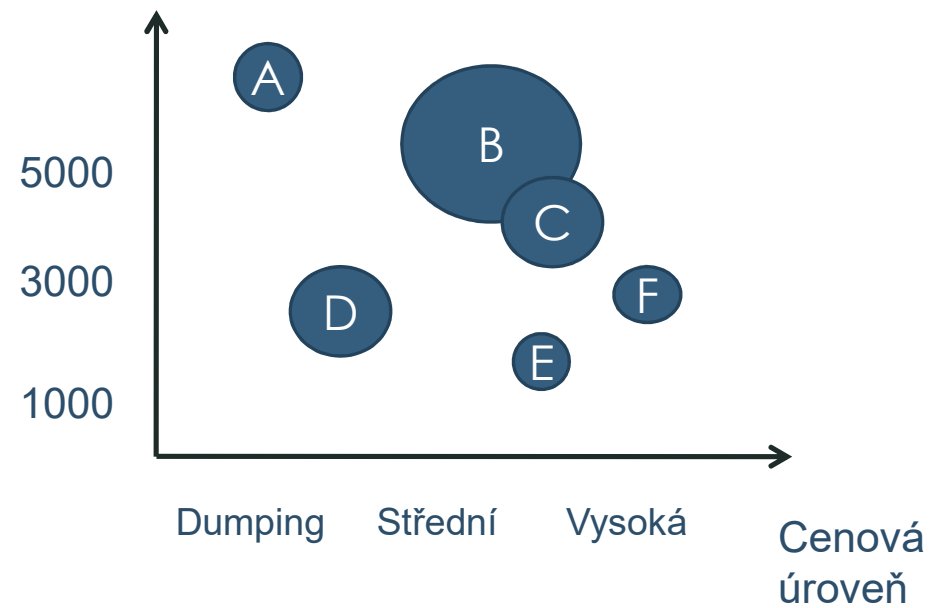
- Určit strategické proměnné
- Zanást postavení jednotlivých firem do grafu dle intenzity charakteristik
- Vytvořit strategické skupiny z firem umístěných blízko sebe
- Proporcionálně k tržnímu podílu každé skupiny kolem ní namalovat kruh

Pravidla konstrukce

- Nejlépe využít proměnné, které vystihují, jak se firmy samy snaží jedna od druhé odlišit
- Proměnné nesmějí být příliš korelované (tzn. v těsném vztahu), pak by na grafu vznikla diagonála
- Pro více proměnných lze sestavit více grafů

Výsledek

Šíře sortimentu
(počet nabízených položek)



Funkce mapy

- Pomáhá určit nejbližší konkurenty
- Pomáhá identifikovat mezery na trhu
- Identifikovat míru konkurenčního napětí (čím blíže jsou si skupiny, tím bližší jsou to konkurenti)
- Lze dokreslit i budoucí trendy vývoje – preciznější obrázek vývoje odvětví
- Pomáhá uvědomit si vyjednávací sílu kupujících či dodavatelů

Tržní lídr

- **nová poptávka** – noví uživatelé, nové využití, častější použití
- **získání podílu na trhu** – získání zákazníků konkurence, získání konkurence, získání loajality
- **zlepšení produktivity** – náklady, produktový mix, přidaná hodnota
- **obrana pozic** – statická, proaktivní, reaktivní

Vyzyvateľ

- **frontální útok** – nabízí shodný produkt, reklamní kampaň, ceny, distribuční cesty jako konkurence
- **útok po křídlech** – soustředění se na slabé stránky konkurence
- **obklíčení** – útok ze všech stran, tak aby konkurent musel bránit všechny své pozice – zejména pokud vím, že jsem lepší než konkurence a vím, že ji mohu rychle zničit
- **útok obchvatem** – jde o to, že konkurenta obejdu a soustředím se na snazší trhy
- **partyzánský útok** – zejména pro menší vyzyvatele, se slabým finančním základem

Následovatel

- **kopírovač** – kopie produktů distribuce, reklamu atd.
- **imitátor** – kopíruje stejné věci podle Lídra, ale zachovává určitou diferenciaci
- **adaptér** – staví na produktech Lídra a vylepšuje je

Mikrosegmentář

- jde o specializaci, a to na finální spotřebitele, podle velikosti zákazníků, geografická specializace, kvalita/cena, služby atd.
- Příklad: Konkurenční lem v oligopolních strukturách

Benchmarking

- 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: Buď' nejlepším z nejlepších.

Postup benchmarkingu

1. **poznejte** důkladně svoji pozici na trhu, svoji činnost, sebe - přednosti a slabiny (neznáte-li je, nemůžete se zlepšit) a snažte se o jejich kvantifikaci (o kolik je konkurent lepší, kolik má zákazníků apod.).
2. **zjistěte** jak si vede konkurence - jakými způsoby dosahuje svých výsledků, urči jejich přednosti a slabiny (srovnávejte se jen s tím nejlepším).
3. **definujte** na základě zjištěných informací faktory úspěchu - převezměte to nejlepší od svých konkurentů - formy převzetí mohou být různé - napodobení, modifikace, akceptace.
4. **získejte převahu** - napravili jste své nedostatky a využíváte svých předností.
5. **opakujte** stále tyto kroky - nebudte nikdy dostatečně spokojeni s dosaženým.

Interní analýza

- vnitřní prostředí podniku
- ovlivnitelné vlastnosti podniku
- faktory
 - organizační struktura a personální vztahy
 - technologické faktory
 - ekonomické faktory
 - portfolio
 - hodnoty a kultura
 - image
 - politické vazby
 - společenská odpovědnost
 - vztahy se stakeholdery a s obchodními partnery
 - kontakty
 - ...

Finanční analýza podniku

- Analýza rentability a aktivity
- Analýza zadluženosti
- Analýza platební schopnosti
- Analýza postavení podniku na kapitálovém trhu

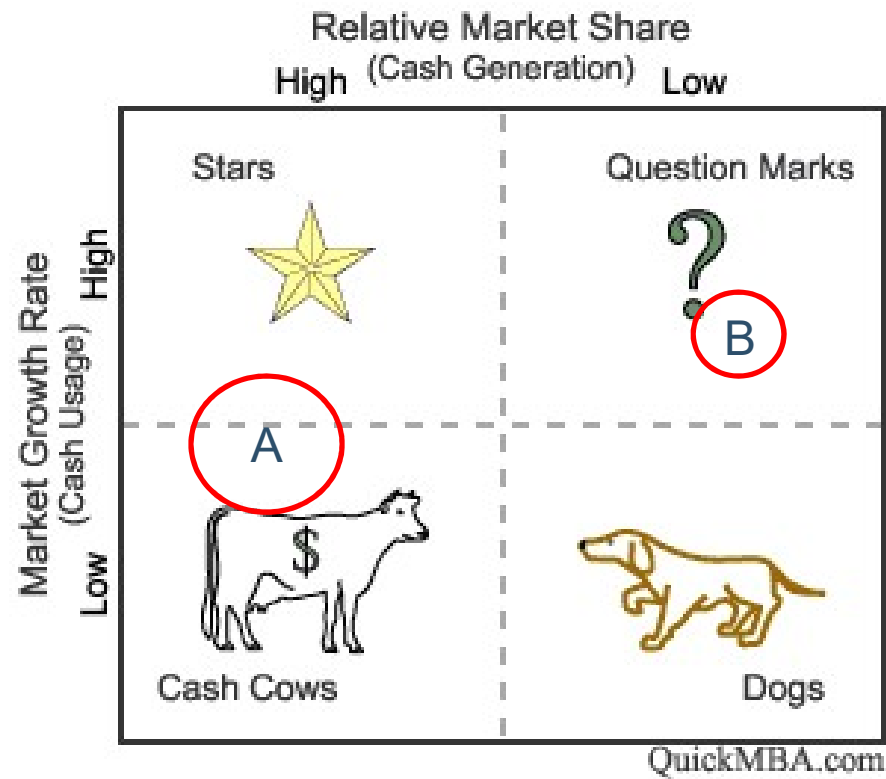
Analýza portfolia (BCG)

- umístit zdroje do takových strategických oblastí, kde se očekávání na trhu jeví jako příznivá a podnik využít relativní konkurenční výhody

Nástroj – matice BCG

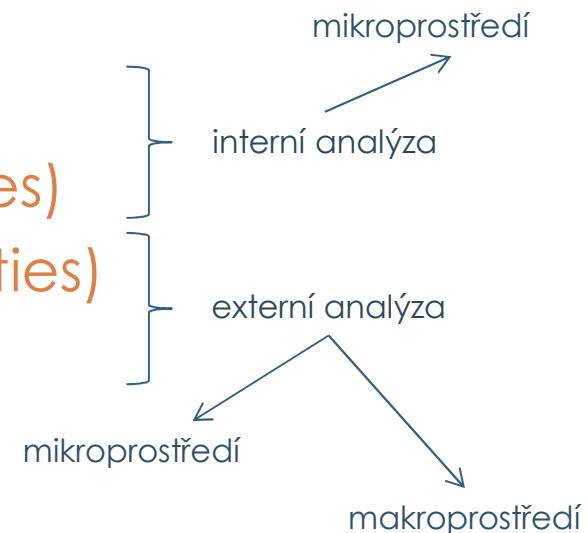
- **Tržní růst** - vývoj objemu prodeje dané komodity
- **Relativní tržní podíl** – poměr vlastního tržního podílu strategické oblasti k tržnímu podílu největšího konkurenta
- **Obecné zásady**
 - Je-li tržní růst vyšší než 10% jde o trh dynamický (menší než 10% nízká dynamika trhu)
 - Je-li relativní tržní podíl vyšší než 1 jedná se o vysoký podíl.
 - Velikost kroužků odpovídá objemu produkce daného výrobku.

Výsledek



SWOT analýza

- integrující prvek předchozích analýz
- shrnuje interní a externí faktory
- komplexně vyhodnocuje fungování firmy
- složky
 - silné stránky (Strengths)
 - slabé stránky (Weaknesses)
 - příležitosti (Opportunities)
 - hrozby (Threats)



SWOT analýza

		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.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- unikátní produkt- stabilní tým pracovníků- finanční stabilita- moderní informační systém	<ul style="list-style-type: none">- nedostatečné využití IS- vysoké neinvestované rezervy- závislost na jediném pracovníkovi výzkumu a vývoje- neflexibilní organizační struktura- závislost na dodavateli
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- rozvíjející se trh- vysoká poptávka po elektronických novinkách- podpora začínajících podniků z EU- pozitivní ekonomická situace zákazníků	<ul style="list-style-type: none">- napodobování- pokles životní úrovně zákazníků- nestabilní daně a cla- výpadek dodavatele



?

?

?

?

?

Otázky...?

?

?

?

?

?

?

Děkuji za pozornost!

Literatura

- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- VYKYPĚL, Oldřich a Miloslav KEŘKOVSKÝ. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

Zajímavé odkazy

- <http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends.html>
- http://finance.idnes.cz/2015-spolecenske-trendy-na-pracovisti-d7d-/podnikani.aspx?c=A141222_151443_podnikani_so_v
- http://kdem.vse.cz/resources/relik10/PDFucastnici/Fiala_Langhamrova.pdf
- <http://www.statistikaamy.cz/2014/05/singles-tvori-jiz-petinu-domacnosti-jednotlivcu/>
- <http://www.czda.cz/aktualne/deset-urcuji-cich-trendu-pro-nove-rozvojove-paradigma-cast-2.html>