

Studentský podnikatelský inkubátor

2019/2020

Blok II

Obsah kurzu

- BLOK I – CO? 3. 10. 2019
- **BLOK II – KDE?** **17. 10. 2019**
- BLOK III – KOMU? 31. 10. 2019
- BLOK IV – KDO? 14. 11. 2019
- BLOK V – JAK? 28. 11. 2019
- BLOK VI – KDY? 12. 12. 2019

Obsah bloku – KDE?

- Lean Canvas
- Analýza makroprostředí
 - Globální makroprostředí (Megatrendy)
 - Mezinárodní makroprostředí (4C)
 - Lokální makroprostředí (PEST)
- Analýza mikroprostředí (Porterova analýza)
- Benchmarking
- Interní analýza (Komplexní, Finanční, BCG)
- Formulace strategie (SWOT)

Lean Canvas

- Alexander Osterwalder*
- www.leancanvas.cz
- stručně, jasně, promyšleně
- provázaně

* The Business Model Canvas. nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.

Lean Canvas

Podnikatelský plán na jedné straně papíru
Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz

Projekt:

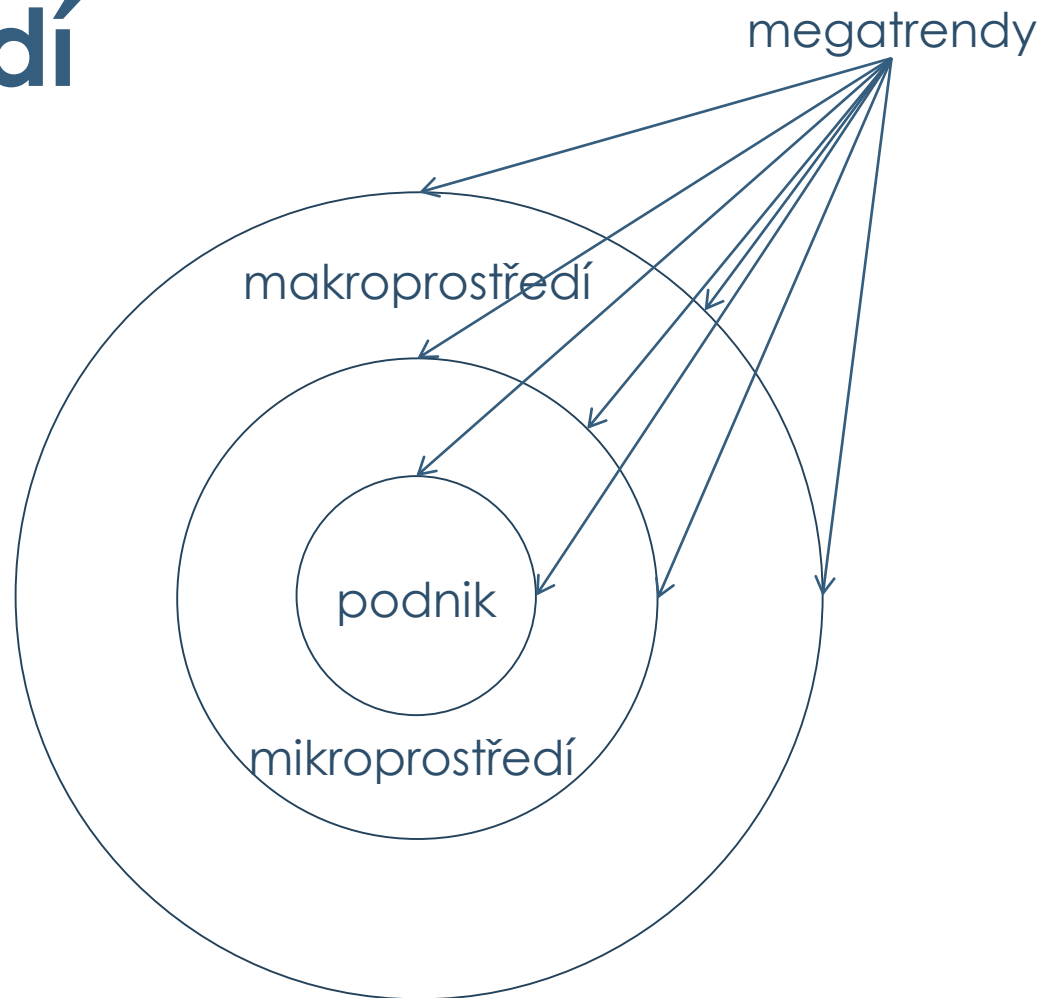
Autor:

Datum:

Verze #

Problém Jaké jsou 1-3 nepalčivější problémy vašich zákazníků? 2	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? 3	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výsledná hodnota pro zákazníka? 4	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? 9	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? 1
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? 7	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaká další čísla jsou pro vás teď důležitá (akvizice, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)? 7	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? 6	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? 6	První vlaštovky S kým můžete začít nejdříve? 6
Struktura nákladů Za co budete platit a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? 8		Cenový model Jak naoceníte vaše řešení problému? 5		

Prostředí

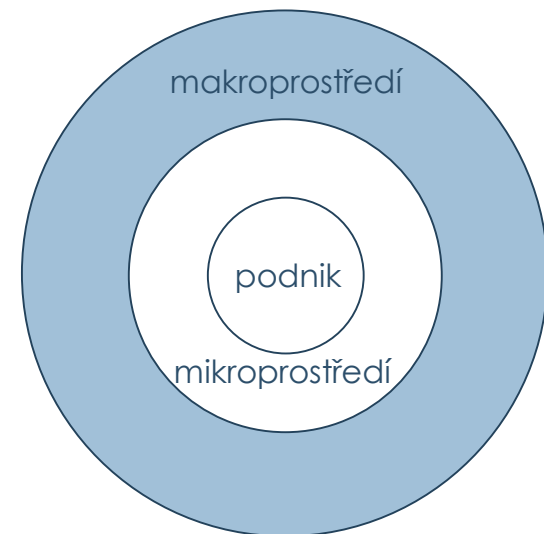


Megatrendy

- 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)

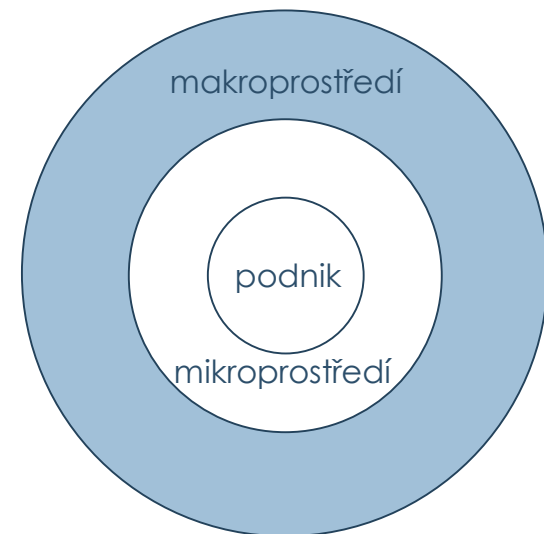
- Dosahuje podnik úspor z rozsahu?
- Zvýší se při expanzi do zahraničí výrobní náklady?
 - certifikace
 - lokální přizpůsobení produktů
 - doplnění/obměna výrobních řad
- Jak vysoké jsou distribuční náklady?
 - přeprava
 - balení
 - pojištění
- Vyjde levněji vyrábět doma a exportovat, nebo vyrábět v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

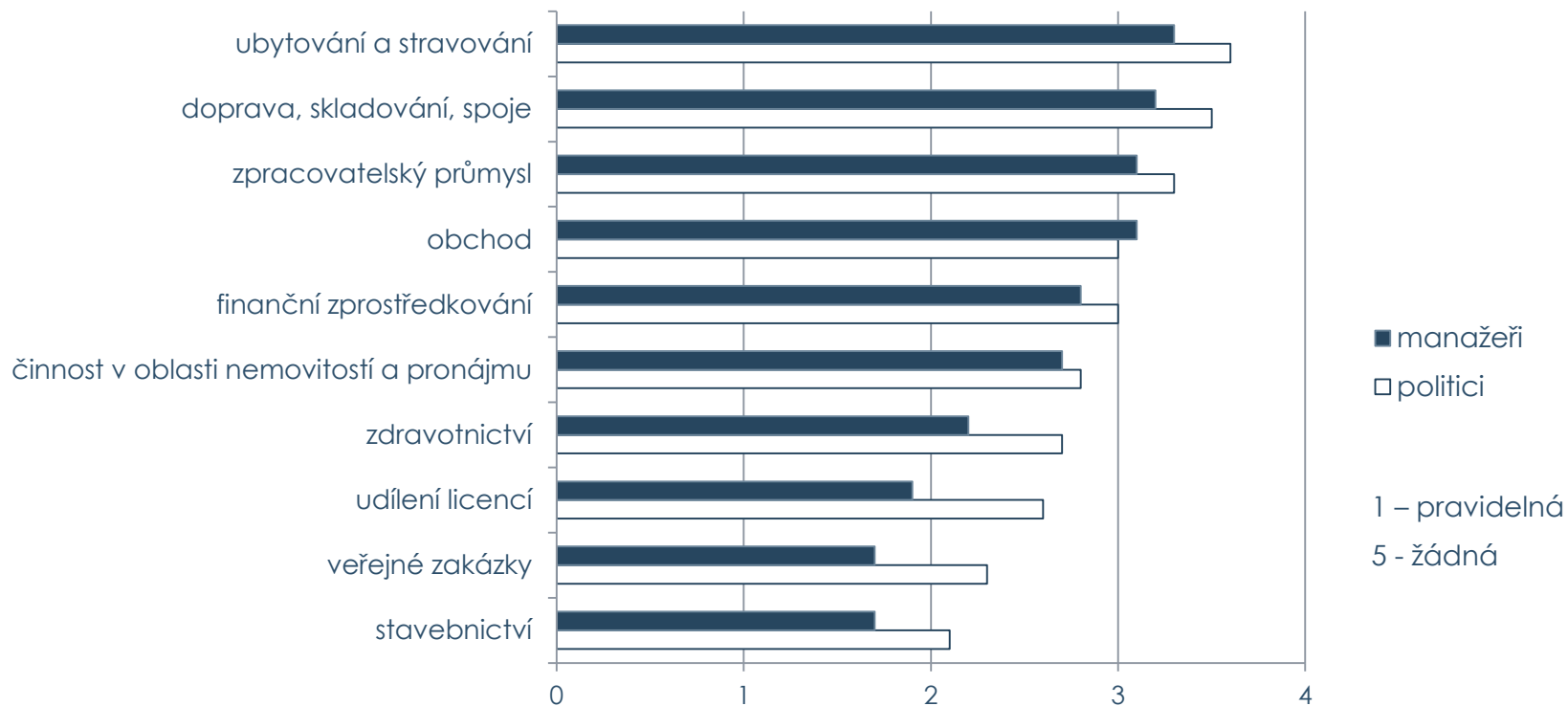
PEST analýza

- 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
- ...

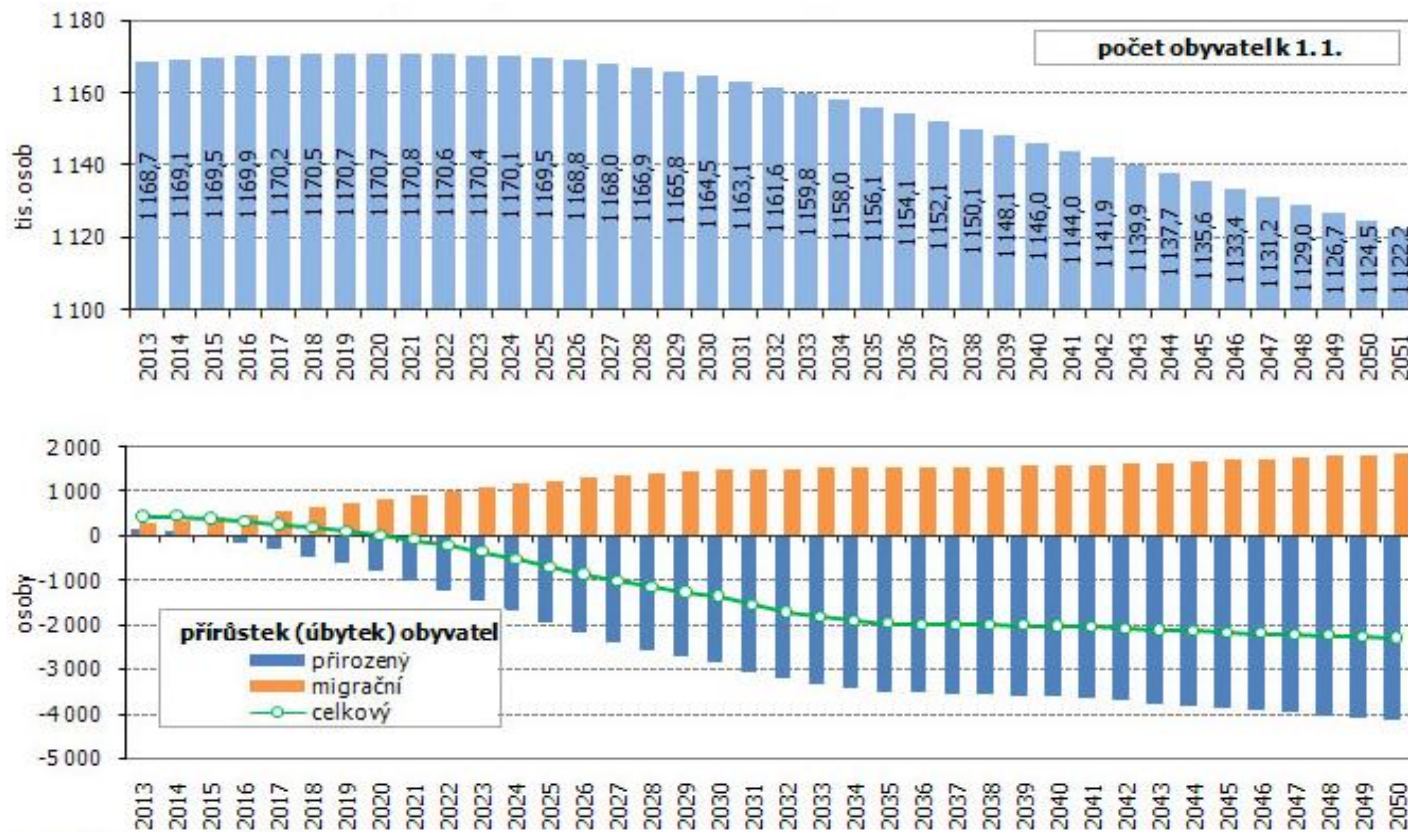
Vliv nezaměstnanosti na podnik



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

Technologické faktory

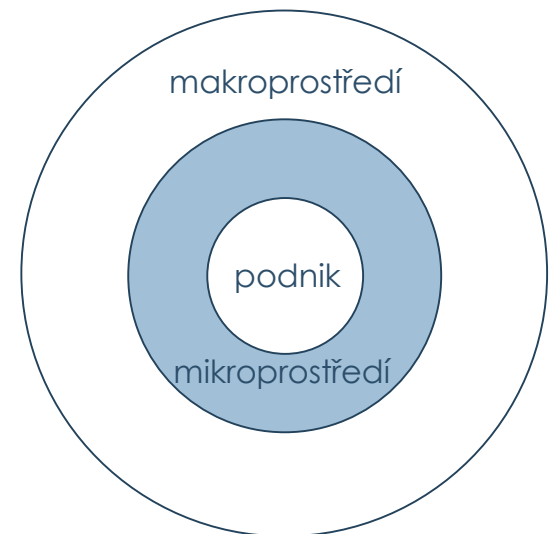
- vládní výdaje na výzkum
- celková technologická vyspělost
- nové objevy
- disruptivní technologie a inovace
- rychlost přenosu technologií
- náklady na nové technologie
- možnosti spolupráce s akademickou sférou
- ...

Internet věcí



Mikroprostředí

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

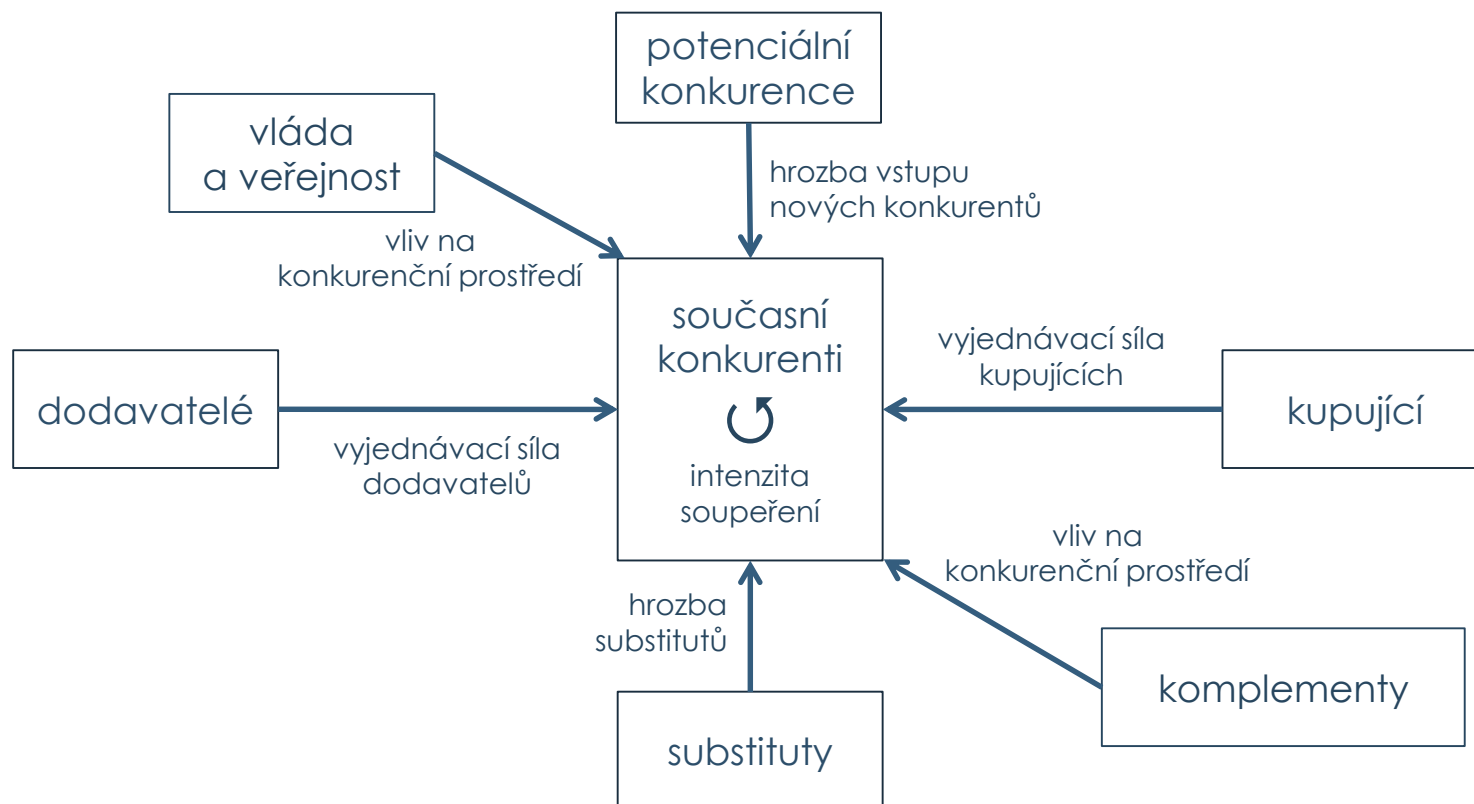


Analýzy mikroprostředí

- **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

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

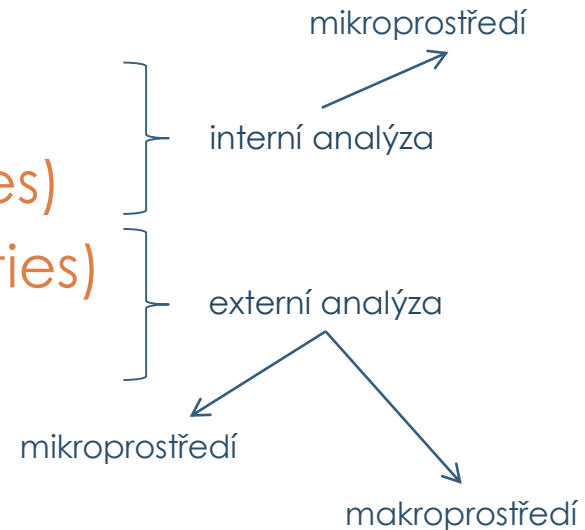
- vnitřní prostředí podniku
- ovlivnitelné vlastnosti podniku
- faktory
 - organizační struktura a personální vztahy
 - technologické faktory
 - ekonomické faktory
 - portfolio
 - hodnoty a kultura
 - image
 - politické vazby
 - společenská odpovědnost
 - vztahy se stakeholdery a s obchodními partnery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

Finanční analýza podniku

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

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...?

?

?

?

?

?

?

Úkol 2

Do **24. 10. 2019** odevzdat do odevzdávání
v ISu soubor se zpracovaným dokumentem
Lean Canvas včetně stručného popisu
v rozsahu jedné strany A4.

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-urcuujicich-trendu-pro-nove-rozvojove-paradigma-cast-2.html>