

MUNI
FSS

SWOT analýza a výběr strategie

IFE matice, EFE matice,
SWOT analýza, generické
strategie, strategie dle
směru rozvoje, výběr
strategie, strategie v oblasti
ŘLZ



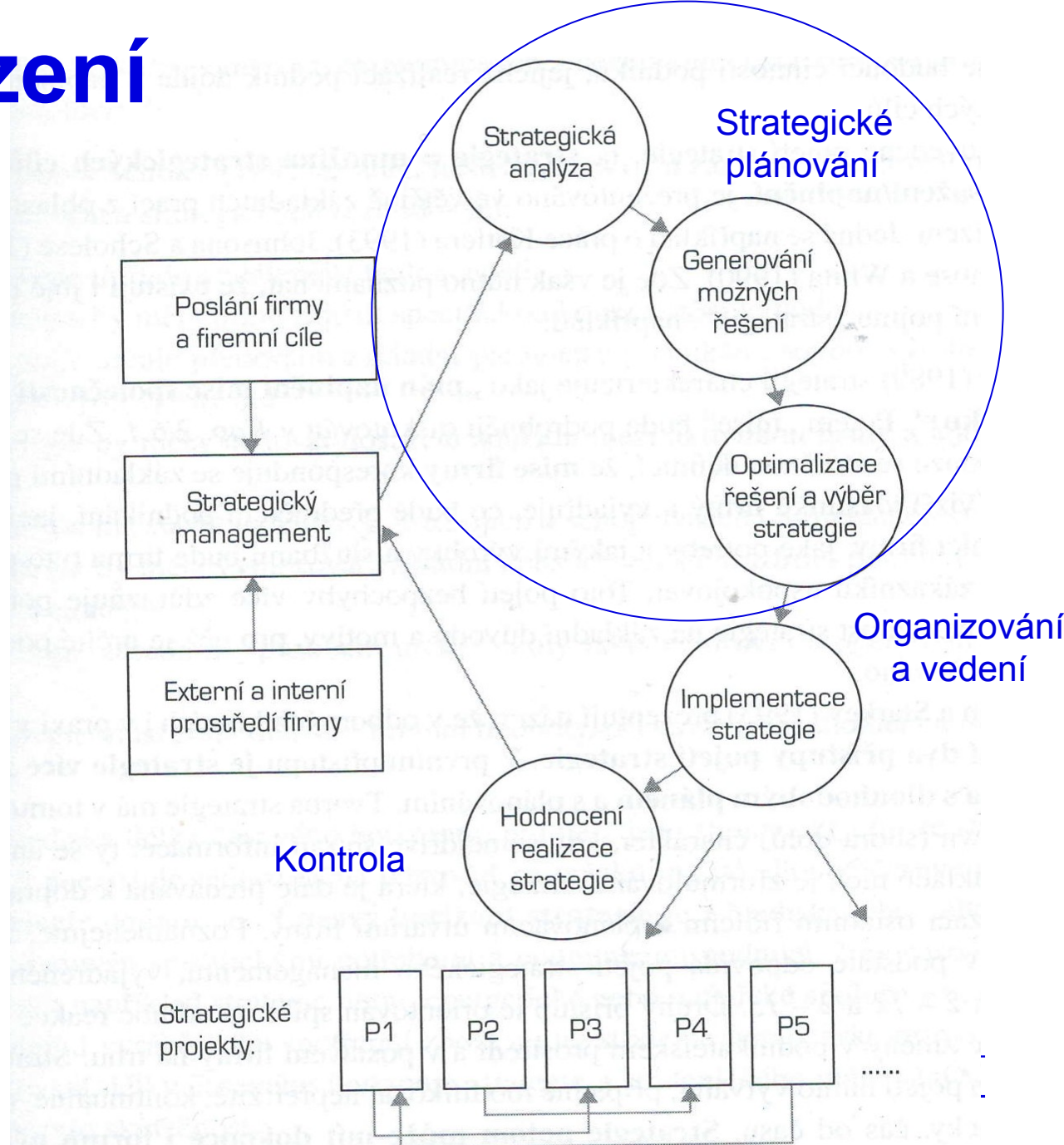
Literatura

- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktual. a přepr. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992. (Kapitola 1) **(e-prezenčka – první vydání z roku 2012)**
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepr. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 9788074006371. (Kapitola 6, 7, 8 a 9) **(e-prezenčka)**
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 9788071795643. (Kapitola 4) **(e-prezenčka)**

Proces strategického řízení

Fáze procesu strategického řízení:

1. **Stanovení mise a vize podniku**
2. **Stanovení předběžných strategických cílů**
3. **Realizace procesu strategického plánování**
 - **Strategická analýza**
 - Vymezení strategických cílů
 - Vypracování konkrétních strategií a výběr strategie
4. **Implementace strategie**
5. **Kontrola**



Zdroj: Hanzelková a kol. (2017)

SWOT analýza

Poskytuje informace k formulaci strategických cílů a výběru strategie

Jeden z nástrojů strategické analýzy

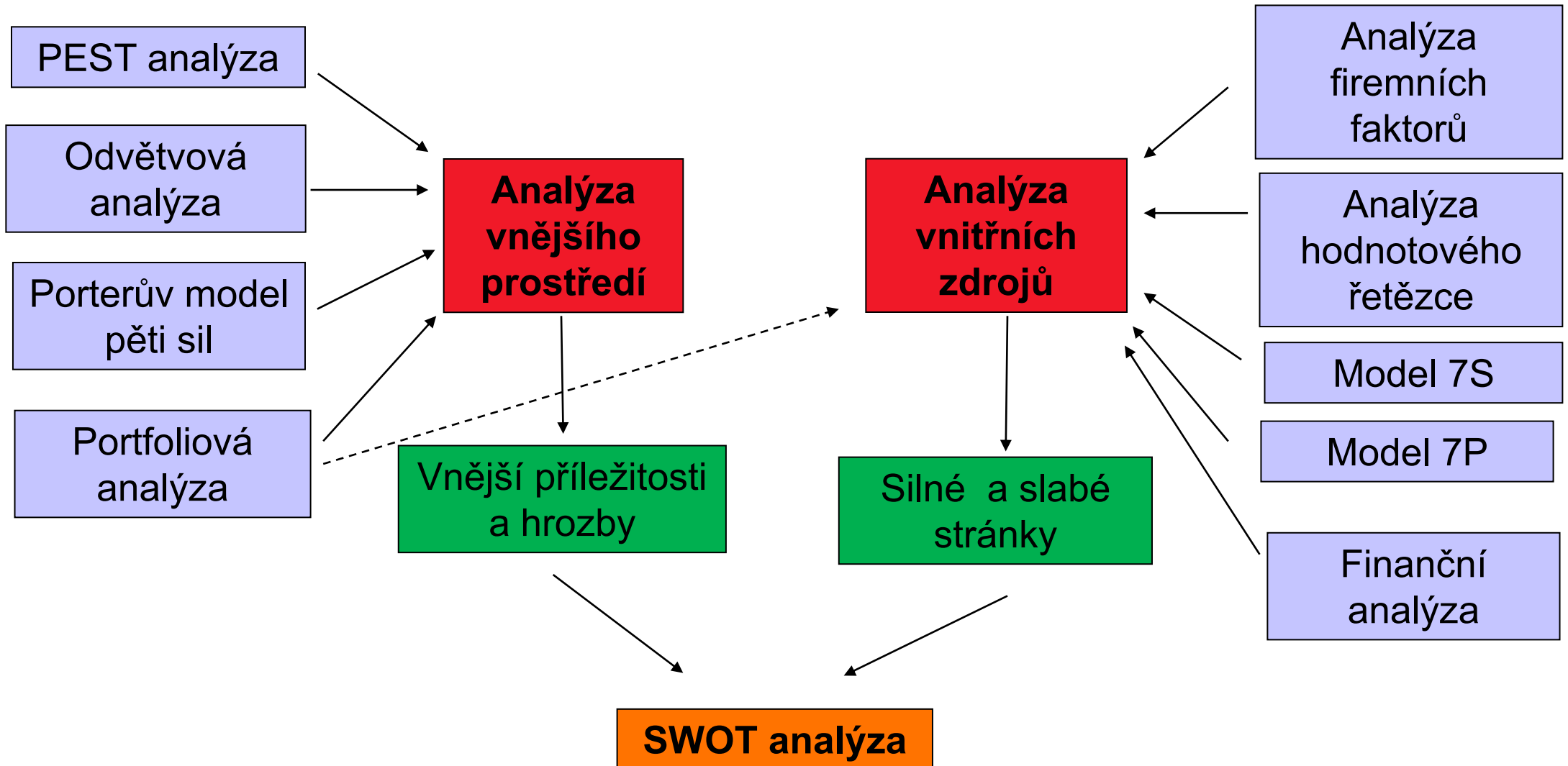
- Navazuje na předešlé analýzy podniku
- SWOT analýza tvoří logické završení strategické analýzy formou přehledného uspořádání získaných dat

Název **SWOT** je složen ze začátečních slov anglických výrazů **Strengths** (přednosti), **Weaknesses** (slabiny), **Opportunities** (příležitosti), **Threats** (hrozby)

Shrnuje **slabé a silné stránky podniku** a vyzvedává případné **výzvy a hrozby**

- **Silné a slabé stránky** jsou identifikovány na základě **analýzy vnitřních zdrojů podniku**
- **Příležitosti a hrozby** vycházejí z **analýzy vnějšího okolí**

Vybrané metody strategické analýzy



SWOT analýza

Silné stránky

Slabé stránky

**Analýza
vnitřních zdrojů
organizace**

Příležitosti

Hrozby

**Analýza vnějšího
prostředí**

SWOT analýza (příklad)

Silné stránky

- Malý kolektiv vysoce odborných pracovníků
- Časová flexibilita pracovníků
- Dobré jméno
- ...

Slabé stránky

- Pomalý a zastaralý informační systém
- Financování z velké části z cizích zdrojů
- Nízká rentabilita aktiv
- ...

Příležitosti

- Nové informační technologie
- Růst životní úrovně a kupní síly
- Změna struktury spotřeby směrem ke kvalitnějšímu zboží
- ...

Hrozby

- Konkurence (vybudování pobočky zahraniční firmy)
- Zpomalení tempa růstu HDP
- Růst úrokové míry
- ...

**Analýza
vnitřních zdrojů
organizace**

**Analýza vnějšího
prostředí**

Úkol 1: Případová studie

Společnost POWER

Nadnárodní výrobní společnost **Power** je od samotného počátku klíčovým výrobcem speciálních zámečnických nástrojů pro výrobu v oblasti automobilového průmyslu sídlící v česko-polském pohraničí. Know-how zakoupil současný majitel v roce 1994 společně s firmou a ponechal si tehdejší klíčové odborníky. Společně s nimi až dodnes tvoří fungující partu nadšenců pro vysoce odbornou technickou činnost. Přesto, německý majitel již není ve své vůdčí roli tak aktivní a v posledních letech i mírně rezignoval na svou účast na jednáních české pobočky, což někteří členové managementu sice považují za symbol důvěry, ovšem chybí jim dosavadní jasné impulsy a směřování ze strany majitele. Jedná se o velkou společnost, která má dobré jméno a nabízí svým zaměstnancům ve srovnání s firmami v okolí nadprůměrné výdělky.

Firma ovšem v posledních letech přichází o dosavadní zákazníky, přičemž technický ředitel (60 let) to připisuje na vrub nezájmu klientů o skutečnou kvalitu.

Úkol 1: Případová studie

V nejbližším okolí firmy se v posledních deseti letech objevily nové podnikatelské subjekty. Byť žádný nemá velikost a tradici firmy **Power**, přesto se fluktuace zejména z řad zkušených odborníků firmy Power povážlivě zvýšila a přesáhla ročně 20%. Z původních 150 zaměstnanců se v posledních třech letech obměnila skoro stovka. Někteří bývalí zaměstnanci by se však prý rádi do **Power** vrátili.

S klesající úrovní místního učňovského školství a s odchodem mnoha odborníků z pohraničí blíže k hlavnímu městu je také stále horší získat nové, kvalifikované lidi. Původní dobré vztahy se středními školami byly v době poklesu zakázek nahrazeny pouze formálním setkáváním se studenty a občasnými exkurzemi.

Průměrný věk zaměstnanců se zvyšuje a tvoří se propast mezi stále početnou skupinou původních pracovníků a fluktuující skupinou středního managementu a strojních operátorů.

Úkol 1: Případová studie

Z náhodných debat s novými, mladými zaměstnanci se zjistilo, že jim chybí vidina kariérního růstu, očekávali více od původních slibů podívat se i do dalších dvou poboček v Německu. Střední management by uvítal analýzu důvodů, proč se nedaří stabilizovat ani získávat nové zaměstnance ochotné zůstat více jak tři roky ve firmě a růst postupně od operativních po manažerské pozice. Nákupní úsek trpí nedostatkem solidních dodavatelů v okolí. Dokonce se stalo, že z úseku odešli odborníci ke konkurenci a využili svých zkušeností pro přetažení dodavatelů od původního zaměstnavatele **Power**. Nákupní úsek se za posledních pět let zmenšil o skoro 50%. Ve firmě se objevily zvěsti o šikaně ve výrobě. Ty se ale nakonec podařilo ututlat. Německy mluvící zástupce firmy přijela věc prošetřit a navrhla zavést ombudsmana a etický kodex firmy fungující v německých závodech. Zahraniční závody v Německu mohou poskytnout dočasně odborníky v technologii, kteří by mohli proškolit české pracovníky.

Na základě uvedených informací zkuste vypracovat SWOT analýzu pro firmu POWER.

SWOT analýza (POWER)

Silné stránky

Slabé stránky

**Analýza
vnitřních zdrojů
organizace**

Příležitosti

Hrozby

**Analýza vnějšího
prostředí**

SWOT analýza (POWER)

Silné stránky

- Dlouhá tradice firmy
- Dobré jméno firmy
- Velikost firmy (možnost čerpat úspory z rozsahu)
- Vysoká kvalita produktů
- Tým vysoce specializovaných odborníků v oblasti technické činnosti
- Nadprůměrné mzdy zaměstnanců

Slabé stránky

- Vysoká míra fluktuace zaměstnanců středního managementu a strojních operátorů
- Růst průměrného věku zaměstnanců
- Odchod zaměstnanců nákupního úseku a vznikající problémy se spolehlivými dodavateli
- Nefunkční systém rozvoje zaměstnanců
- Problémy se šikanou zaměstnanců v oblasti výroby
- Nejasná strategie firmy

Příležitosti

- Pobočky v Německu a možnost spolupráce v oblasti školení zaměstnanců
- Pobočky v Německu a možnost převzetí postupů „dobré praxe“
- Blízké učňovské centrum a obnovení užší spolupráce
- Možnost získat původní zaměstnance (někteří by se rádi vrátili)

Hrozby

- Konkurenti v okolí, kteří přetahují firmě zaměstnance
- Konkurenti v okolí, kteří přetahují firmě zákazníky
- Ztráta dodavatelů a jejich přetažení konkurencí
- Odchod pracovníků v důchodovém věku do důchodu a využití předčasného důchodu
- Klesající úroveň místního učňovského školství a odchod odborníků z pohraničí blíže k hlavnímu městu

**Analýza
vnitřních zdrojů
organizace**

**Analýza vnějšího
prostředí**

Matrice IFE (Internal Factor Evaluation)

- Navazuje na SWOT analýzu
- Umožňuje vyhodnocení faktorů vnitřní analýzy

Stanovuje pozici organizace z pohledu **vnitřních zdrojů**. Sílu organizace vůči strategickému záměru.

Spočívá v číselném ohodnocení silných a slabých stránek podniku a stanovení interní pozice organizace vůči strategickému záměru.

Hodnota IFE matice se pohybuje v rozmezí 1 – 4

- 4 ... silná interní síla/pozice (vysoká pravděpodobnost splnění strategického záměru)
- 2,5 ... průměrná interní síla/pozice (splnění strategického záměru je reálné)
- 1 ... slabá interní síla/pozice (velké riziko nesplnění strategického záměru. Strategický záměr příliš ambiciózní)

Nízké hodnoty ukazují na příliš ambiciózní strategický záměr vzhledem k současným možnostem organizace

Postup sestavení matice IFE

- 1. Zpracování tabulky vnitřních zdrojů** - silných a slabých stránek, které mohou ovlivnit strategický záměr organizace a jejich seřazení od nejvíce významného po nejméně.
- 2. Výběr klíčových silných (S) a slabých stránek (W) organizace** – stejný počet S a W (nejčastěji pět)
- 3. Přiřazení vah (V)** faktorům v rozmezí 0-1 podle jejich důležitosti pro konkurenceschopnost organizace v oboru. Suma vah silných a slabých stránek je rovna 1.
- 4. Určení stupně vlivu (SV)** jednotlivých faktorů v rozmezí 1-4 (jak jsou významné z hlediska dosažení strategického záměru)

4 – významná silná stránka	2 – méně významná slabá stránka
3 – méně významná silná stránka	1 – významná slabá stránka

- 5. Stanovení vlivu jednotlivých faktorů** – součin váhy a stupně vlivu ($V \times SV$)
- 6. Výpočet celkového váženého ohodnocení** (součet váženého ohodnocení jednotlivých faktorů) a určení interní pozice organizace vůči strategickému záměru.

Hodnoty IFE = 1 – 4 (Vyšší hodnota → silnější interní pozice firmy)

4 ... silná interní síla/pozice
2,5 ... průměrná interní síla/pozice
1 ... slabá interní síla/pozice

Matrice IFE (příklad)

Příklad strojírenské firmy zabývající se výrobou, obchodem a servisem.

Hodnoty IFE = 1 – 4 (Vyšší hodnota
→ silnější interní pozice firmy)
4 ... silná interní síla/pozice
2,5 ... průměrná interní síla/pozice
1 ... slabá interní síla/pozice

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V] × [SV]
Silné stránky S				
1.	Snížení zadluženosti podniku při navýšení vlastního kapitálu.	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového systému průzkumu trhu.	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacity technického a technologického rozvoje.	0,07	3	0,21
4.	Nový motivační systém pro zaměstnance podle ukazatele EVA.	0,05	4	0,20
5.	Stoupá produktivita práce a využití kapacit firmy.	0,10	4	0,40
Slabé stránky W				
1.	Nižší likvidita podniku.	0,07	2	0,14
2.	Nespolehlivý informační systém pro řízení výroby.	0,20	1	0,20
3.	Nedostatky v oddělení zabývajícím se outsourcingem.	0,09	2	0,18
4.	Nedostatečné propojení strategického plánu se střednědobým a krátkodobým plánem.	0,13	2	0,26
5.	Nedostatky v řízení kvality firmy.	0,04	1	0,04
Σ		1,00		2,38

Hodnota 2,38 ukazuje na **průměrnou sílu firmy s ohledem na realizaci strategického záměru.**

Ze silných stránek jsou nejdůležitější 1 a 5, ze slabých stránek 2 a 4 (nejvyšší ohodnocení).

Matrice EFE (External Factor Evaluation)

- Navazuje na SWOT analýzu
- Umožňuje vyhodnocení faktorů analýzy vnějšího prostředí

Stanovuje pozici organizace z pohledu působení **vnějšího prostředí**. Citlivost organizace na vnější prostředí.

Spočívá v číselném ohodnocení příležitostí a hrozeb a stanovení, jak moc je organizace ovlivněna vlivy vnějšího prostředí (citlivosti organizace na okolí).

Hodnota EFE matice se pohybuje v rozmezí 1 – 4

- 4 ... vysoká citlivost na vnější prostředí
- 2,5 ... střední citlivost na vnější prostředí
- 1 ... nízká citlivost na vnější prostředí

Vysoké hodnoty ukazují na velkou citlivost strategického záměr na vnější okolí – doporučení **sestavení scénářů**

Postup sestavení matice EFE

- 1. Zpracování tabulky externích faktorů** – příležitostí (O) a hrozeb (T), které mohou ovlivnit strategický záměr organizace a jejich seřazení od nejvíce významného po nejméně.
- 2. Výběr klíčových příležitostí (O) a hrozeb (T) organizace** – stejný počet O a T (nejčastěji pět)
- 3. Přiřazení vah (V) faktorům** v rozmezí 0-1 podle jejich důležitosti pro konkurenceschopnost v oboru. Suma vah příležitostí a hrozeb je rovna 1.
- 4. Určení stupně vlivu (SV) jednotlivých faktorů** v rozmezí 1-4 (jak jsou významné z hlediska dosažení strategického záměru bez ohledu na směr vlivu)

4 – nejvyšší	2 – střední
3 – vysoký	1 – nízký
- 5. Stanovení vlivu jednotlivých faktorů** – součin váhy a stupně vlivu ($V \times SV$)
- 6. Výpočet celkového váženého ohodnocení** (součet váženého ohodnocení jednotlivých faktorů) a určení citlivosti strategického záměru na externím prostředí.

Hodnoty EFE = 1 – 4 (**Vyšší hodnota** → **vysoká citlivost na vnější prostředí**)

4 ... vysoká citlivost na vnější prostředí

2,5 ... střední citlivost na vnější prostředí

1 ... nízká citlivost na vnější prostředí

Matrice EFE (příklad)

Příklad strojírenské firmy zabývající se výrobou, obchodem a servisem.

Hodnoty EFE = 1 – 4 (Vyšší hodnota → vysoká citlivost na vnější prostředí)
 4 ... vysoká citlivost na vnější prostředí
 2,5 ... střední citlivost na vnější prostředí
 1 ... nízká citlivost na vnější prostředí

	Faktor	Váha [V]	Stupeň vlivu [SV]	[V]*[SV]
Příležitosti (O)				
1.	Snížení úrokových sazeb pro úvěr.	0,10	3	0,30
2.	Zlepšená nabídka profesí v regionu.	0,08	1	0,08
3.	Produkty firmy se po marketingových akcích uplatňují na ruském trhu.	0,14	4	0,56
4.	Nová technologie výroby zvyšuje bariéru pro vstup nových konkurentů do oboru.	0,09	2	0,18
5.	Členství v EU zlepšuje podmínky pro prodej výrobků podniku ve třetích zemích.	0,06	2	0,12
Hrozby (T)				
1.	Zhodnocení kurzu Kč vzhledem k USD (\$).	0,07	2	0,14
2.	Nové zákony pro ekologické parametry výroby vyžadují investice do zařízení.	0,05	1	0,05
3.	Zákazníci v Evropě požadují zvýšit záruky na výrobky při stejné ceně.	0,19	3	0,57
4.	Zhoršení kvality subdodávek dodavatelů.	0,20	4	0,80
5.	Konkurence na trhu ČR začíná snižovat ceny.	0,02	2	0,04
Σ		1,00		2,84

Hodnota 2,84 ukazuje na **střední citlivost strategického záměru firmy na vnější okolí.**

Největší příležitost 3, největší hrozby 3 a 4 (nejvyšší ohodnocení).

Vymezení strategických cílů

- Navazují na poslání a vizi podniku
 - Vychází z výsledků předešlých analýz a SWOT analýzy
 - Stanoveny pro celý podnik (a následně rozpracovány do cílů pro jednotlivé funkční oblasti)
 - Většinou stanoveno více cílů
-
- Často vyjadřovány ve **finančních ukazatelích** – např. objem prodeje, zisku, tržní podíl
 - Může být ovšem užito i **nefinančního vyjádření** – např. spokojenost zákazníků, implementace nových systémů, minimum reklamací

Cíle by měly respektovat princip SMART

Příklad strategických cílů

Například strategické cíle mohou být stanoveny takto:

1. Do 3 let získat 20% podíl na trhu měřený počtem zákazníků
2. Do 3 let dosáhnout 10% zhodnocení vlastního kapitálu vyjádřené pomocí ROE
3. Do 5 let snížit podíl cizího kapitálu na úroveň 1:1 (vlastní ku cizímu kapitálu)



V návaznosti stanoveny cíle pro jednotlivé funkční oblasti na základě analýz v jednotlivých funkčních oblastech

Např. v oblasti LZ

- do 5 let snížení fluktuace zaměstnanců na úroveň 15 %,
- stabilizace pracovníků v oblasti vývoje s cílem udržení odborníků a navýšení jejich počtu o 4 během 3 let,
- navýšení počtu výrobních dělníků v souladu s potřebami rostoucí výroby...

Balanced Scorecard a strategické cíle

	Strategické cíle	Měřítko	Cílové hodnoty	Strategické akce
Finanční perspektiva	Zvýšení provozního výsledku hospodaření	ROA ⁵⁹	15 %	Zvýšení výnosů Snížení provozních nákladů
	Optimalizace nákladů kapitálu	WACC ⁶⁰	8 %	Snížení rizikovosti projektu
	Snížení materiálových nákladů	%	nižší o 20 %	Upravit výběrové podmínky pro nákup subdodávek, inovace hardwaru pohonu produktu
Zákaznická perspektiva	Zlepšení vztahů s klíčovými zákazníky	délka poskytované záruky	delší o 6 měsíců	Spolupráce s technickými útvary zákazníka
	Provést školení zaměstnanců zákazníka v rámci servisu	počet proškolených zaměstnanců	45	Vybavení servisu
	Zvýšit spolehlivost produktu	počet poruch za 1 měsíc provozu	max. 0,1	Zavést diagnostiku produktu jako hodnotící standard
Interní procesy	Sledování vývoje ekonomického zisku	EVA ⁶¹	růst min. o 10 %	Zpracovat hodnotovou analýzu podle komponent ukazatele
	K produktu vypracovat podrobnou a zákaznický orientovanou dokumentaci pro údržbu	doba údržby produktu	pokles o 15 %	Provést průzkum požadavků zákazníka
	Snížit počet poruch u subdodávek	počet poruch za 1 měsíc	max. 0,05 %	Zpřísnit výběrové řízení pro subdodavatele
Perspektiva interních potenciálů	Zvýšit odbornou připravenost projektantů v úseku Elektro	počet proškolených projektantů	15	Spolupráce s vysokou školou
	Personálně posílit útvar Nákup pro zajištění kvalitních subdodávek	počet přijatých zaměstnanců	3	Připravit výběrové řízení ve spolupráci s personálním oddělením
	Zkvalitnit databázi informací pro dokumentaci údržby produktů	čas potřebný pro zpracování dokumentace	zkrácení o 30 %	Připravit projekt za spolupráce technického úseku, útvaru řízení jakosti a útvaru informačních technologií

Oblast lidských zdrojů

Zdroj: Fotr a kol. (2017)

Alternativní strategie a výběr

Strategická analýza by měla pomoci **poznat atraktivní oblasti a produkty** a poskytnout odpovědi na otázky

- co bude podnik vyrábět či jaké služby poskytovat
- ve kterých oblastech bude působit

Úkolem strategie je určit, jak se na vybraných trzích či segmentech trhů chovat

Alternativní strategie v obecné rovině:

- **Generické strategie:** jít v nejnižších nákladech, stavět na unikátnosti produktu, soustředit se na úzký segment,
- **Směr rozvoje:** stabilizace, expanze (investiční), omezení (desinvestiční)

Porterovy generické strategie

Cílem podniku je svým chováním dosáhnout konkurenční výhody.

Dle Portera (1980) může podnik získat konkurenční výhodu třemi způsoby a z toho plynou realizované strategie:

1. Vedením v nejnižších nákladech

- Podnik chce v porovnání s konkurenty dosáhnout nižších nákladů. Neusiluje o specifičnost svého produktu, snaží získat co největší podíl na trhu.
- Produkt určen celému trhu
- Např. limonáda s příchutí koly

2. Diferenciací

- Produkt je předkládán zákazníkovi jako unikátní. To firmě umožní stanovit cenu nad úrovní konkurence.
- Produkt je určen celému trhu nikoli úzkému segmentu
- Např. Coca-cola

3. Soustředění pozornosti

- Podnik se zaměří jen na určitý úzký segment trhu.
- Např. zájezdy pro dobrodruhy do dosud neobjevených destinací, zájezdy pro seniory...

Strategie dle směru strategického rozvoje

Dle charakteru dalšího vývoje dle uplatnit následující strategie:

1. Stabilizace

- Pokračování ve stávajících produktech a službách na stávajícím trhu
- Vylepšování produktů a procesů s cílem udržení se na trhu a uchování pozice

2. Expanze (investiční, ofenzivní)

- Zavádění nových produktů či pronikání na nové trhy
- Rozšiřování stávajících oblastí podnikání

3. Omezení (desinvestiční, defenzivní)

- Omezování počtu produktů či služeb případně stahování se z trhů
- Zužování stávajících oblastí podnikání

4. Kombinovaná strategie

- Využíváno u velkých podniků s více strategickými oblastmi
- Rozdílné strategie pro jednotlivé strategické oblasti či jednotky (produkty, regiony)
- Např. Bostonská matice – expanze pro hvězdy, omezení pro psy, stabilizace pro dojně krávy

Vybrané metody volby strategie

Navržená strategie by měla korespondovat se závěry SWOT analýzy.

- Strategická opatření by měla být volena tak, aby využívala silné stránky a příležitosti a vedla k eliminaci slabých stránek a hrozeb.

K volbě vhodné strategie lze využít řadu metod.

K těmto patří například:

- Využití silných stránek a příležitostí a eliminace slabých stránek a hrozeb
- Konfrontační SWOT analýza (matice TOWS)
- Matice IE
- Portfoliová analýza (Bostonská matice portfolia)

Přednáška věnovaná analýze
vnějšího prostředí

Využití silných stránek a příležitostí a eliminace slabých stránek a hrozeb

Vychází ze SWOT matice.

Jsou stanoveny klíčové slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby

➤ Ke každé oblasti je přiřazen strategický cíl a návrh opatření strategického charakteru (využívá silné stránky a příležitosti a eliminuje slabé stránky a hrozby)

Slabé stránky	Jak jsou slabiny v návrhu strategie eliminovány?
1. Nízká produktivita práce některých pracovníků	Propuštění nepřizpůsobivých pracovníků nebo jejich převedení na méně náročné práce. Motivační systém. Programy zvyšování kvalifikace.
2. Negativní návyky zaměstnanců	Systém nových pravidel a nařízení, motivační systém, častější kontroly pracovníků.
3. Výkyvy v objednávkách	Zlepšení marketingu. Sestavení a kontrola časového plánu objednávek.
4. Výroba na sklad a rostoucí stav skladových zásob firmy	Výroba pouze na přímou objednávku odběratele, výprodeje ze skladu za snížené ceny, nová prodejní politika.
5. Vysoká síla dodavatele stěžejní výrobní suroviny	Nalezení nových dodavatelů, import ze zahraničí, slevy při množstevním odběru, využívání levnějšího substitutu.

Atd. pro další důležité slabiny

Hrozby	Jak jsou hrozby v návrhu strategie eliminovány?
1. Růst vyjednávací síly zákazníků	Přesvědčit zákazníka o konkurenční výhodě našich produktů (unikátních vlastnostech produktu).
2. Růst nákladů na ochranu životního prostředí	Vyvinout tlak na dodavatele na spolupodílení se na nákladech, přizpůsobení cenové politiky tomuto trendu.
3. Rostoucí konkurenční rivalita v odvětví	Nabízet diferencované výrobky, být pružnějším partnerem, orientace na nové zákazníky a trhy.

Atd. pro další důležité slabiny

Silné stránky	Jak jsou v návrhu strategie využity?

Příležitosti	Jak jsou v návrhu strategie využity?

Zdroj: Hanzelková a kol. (2017)

Konfrontační SWOT analýza (matice TOWS)

➤ Vychází ze SWOT analýzy.

Na základě vzájemné konfrontace faktorů je identifikována strategie:

- 1. Strategie Maxi – Maxi (SO) – „využití“** je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná která představuje postup z pozice síly, neboť podnik je dostatečně silný k využití příležitostí.
- 2. Strategie Maxi – Mini (ST) – „konfrontace“** představuje potřebu včas určit hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti nebo jejich vliv na podnik zmírnit.
- 3. Strategie Mini – Maxi (WO) – „hledání“**, která sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím maximálního využití příležitostí. Tato strategie přitom představuje výrazné změny v chování podniku.
- 4. Strategie Mini – Mini (WT) – „vyhýbání“** má vždy charakter defenzivní, vycházející z realizace kompromisů a opuštění určitých pozic.

Konfrontační SWOT analýza (matice TOWS)

	Silné stránky (S) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Slabé stránky (W) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....
Příležitosti (O) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (SO) Využít S na identifikované O. Ofenzivní přístup – Maxi – Maxi <i>Komparativní výhoda, využívat soulad zdrojů a poptávky.</i>	Strategie (WO) Překonat W při sdílení O. Opatrný přístup – Mini – Maxi <i>Investice do produktů, sklizeň, kooperace.</i>
Hrozby (T) Seznam: 1..... 2..... 3..... atd. 10.....	Strategie (ST) Využít S a vyhnout se T. Maxi – Mini <i>Mobilizace zdrojů pro překonání hrozeb.</i>	Strategie (WT) Důraz na management rizik. Defenzivní přístup – Mini – Mini <i>Ustupovat, kompromisy, event. likvidace.</i>

➤ **Strategie Maxi – Maxi (SO)** – „vyžití“ sleduje využití silných stránek a příležitostí.

➤ **Strategie Maxi – Mini (ST)** – „konfrontace“ představuje překonání hrozeb prostřednictvím silných stránek

➤ **Strategie Mini – Maxi (WO)** – „hledání“ sleduje překonání slabých stránek prostřednictvím využití příležitostí.

➤ **Strategie Mini – Mini (WT)** – „vyhýbání“ snaží se čelit hrozbám minimalizací slabých stránek.

(Maxi – Maxi) - využít dobrého jména podniku k přilákání nových zaměstnanců

(Maxi – Mini) - využití dobrého jména podniku k prevenci odchodu zaměstnanců ke konkurenci

(Mini – Maxi) – využití umělé inteligence ke zvýšení produktivity

(Mini – Mini) –růst spokojenosti zaměstnanců k překonání možnosti odchodu ke konkurenci

Matrice IE

Umožňuje hledání vhodné strategie na základě zhodnocení interních a externích faktorů a jejich vzájemné pozice

- Vychází z výsledků IFE a EFE matice
- Výsledná pozice podniku v matici IE umožňuje identifikovat doporučenou strategii vzhledem k citlivosti na vnější faktory a vnitřní síle podniku

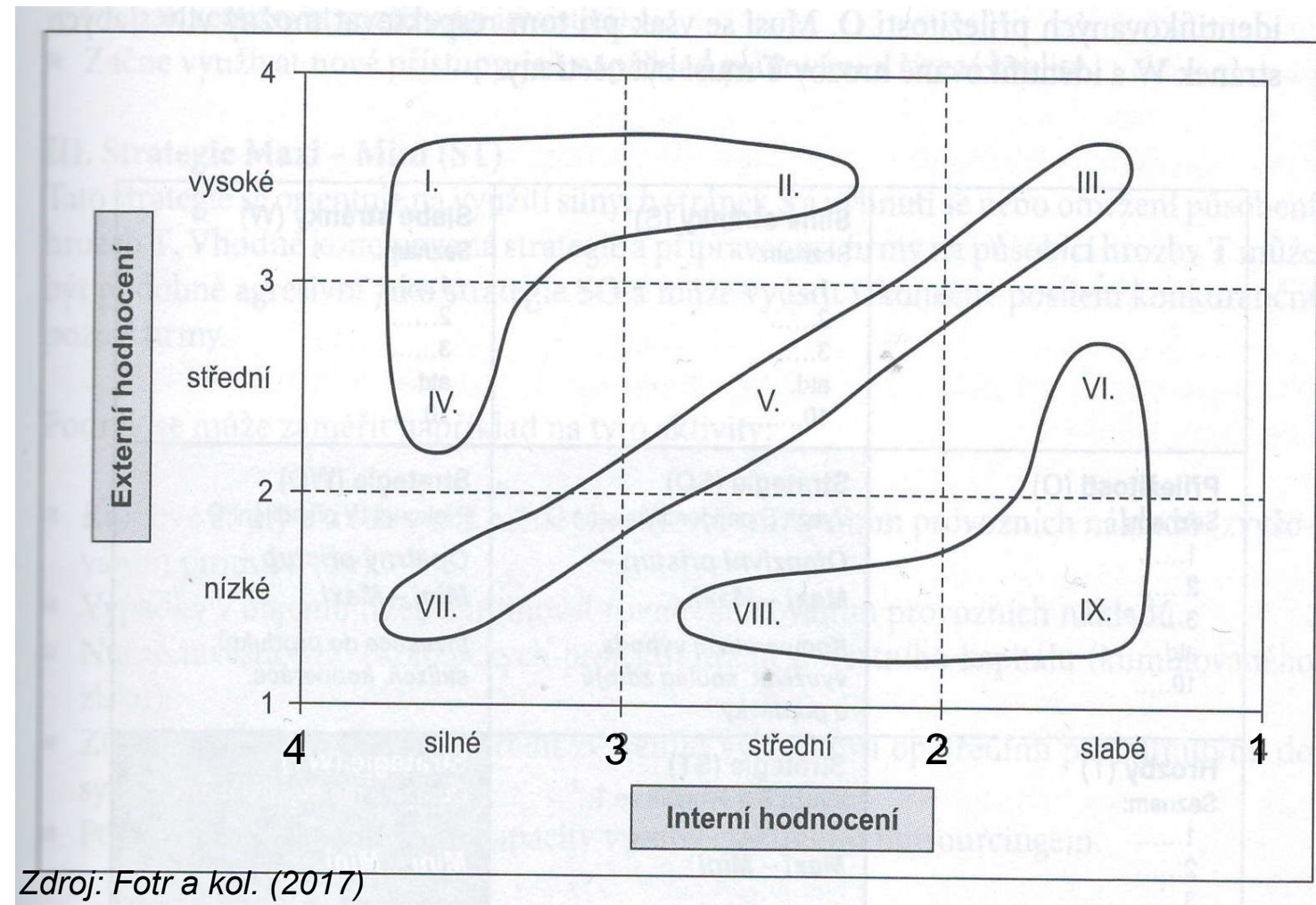
Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:

- Oblasti I, II, IV - „**Stavěj a zajišťuj růst**“ – ofenzivní strategie (expanzivní, investiční)
- Oblasti III, V, VII - „**Udržuj a potvrzuj**“ – stabilizační strategie
- Oblasti VI, VIII, IX - „**Sklízej a zbavuj se**“ – defenzivní strategie (omezení, desinvestiční)

Matrice IE

- Vychází z výsledků IFE a EFE matice
- Hodnota IFE vynesena na osu x
- Hodnota EFE vynesena na osu y

Dle pole určena pozice firmy a doporučená strategie



Graf matice je sestaven z devíti dílčích polí, ze kterých vychází rozdělení strategií do 3 skupin:

- Oblasti I, II, IV - „**Stavěj a zajišťuj růst**“ – ofenzivní strategie
- Oblasti III, V, VII - „**Udržuj a potvrzuj**“ – stabilizační strategie
- Oblasti VI, VIII, IX - „**Sklízej a zbavuj se**“ – defenzivní strategie

Úkol 2: Případová studie

Navažte na úkol 1, kde jste sestavili SWOT matici pro společnost POWER.

Zkuste nyní pro tuto společnost s využitím konfrontační SWOT analýzy stanovit alespoň dvě strategie.

SWOT analýza (POWER)

Silné stránky

- Dlouhá tradice firmy
- Dobré jméno firmy
- Velikost firmy (možnost čerpat úspory z rozsahu)
- Vysoká kvalita produktů
- Tým vysoce specializovaných odborníků v oblasti technické činnosti
- Nadprůměrné mzdy zaměstnanců

Slabé stránky

- Vysoká míra fluktuace zaměstnanců středního managementu a strojních operátorů
- Růst průměrného věku zaměstnanců
- Odchod zaměstnanců nákupního úseku a vznikající problémy se spolehlivými dodavateli
- Nefunkční systém rozvoje zaměstnanců
- Problémy se šikanou zaměstnanců v oblasti výroby
- Nejasná strategie firmy

Příležitosti

- Pobočky v Německu a možnost spolupráce v oblasti školení zaměstnanců
- Pobočky v Německu a možnost převzetí postupů „dobré praxe“
- Blízké učňovské centrum a obnovení užší spolupráce
- Možnost získat původní zaměstnance (někteří by se rádi vrátili)

Hrozby

- Konkurenti v okolí, kteří přetahují firmě zaměstnance
- Konkurenti v okolí, kteří přetahují firmě zákazníky
- Ztráta dodavatelů a jejich přetažení konkurencí
- Odchod pracovníků v důchodovém věku do důchodu a využití předčasného důchodu
- Klesající úroveň místního učňovského školství a odchod odborníků z pohraničí blíže k hlavnímu městu

**Analýza
vnitřních zdrojů
organizace**

**Analýza vnějšího
prostředí**

Úkol 2: Případová studie - řešení

Zkuste nyní pro tuto společnost s využitím konfrontační SWOT analýzy stanovit alespoň dvě strategie.

Např.

Maxi – Maxi (SO)

- Využití dobrého jména firmy a nadprůměrných mezd k oslovení starých zaměstnanců, kteří by se rádi vrátili

Maxi – Mini (ST)

- Využití dobrého jména firmy a nadprůměrných mezd k eliminaci hrozby odchodu zaměstnanců ke konkurenci

Mini – Maxi (WO)

- Využití zkušeností poboček v Německu a možnost převzetí postupů „dobré praxe“ (v oblasti talent managementu) ke stabilizaci pracovníků středního managementu a strojních operátorů

Mini – Mini (WT)

- Zajištění stabilizace a návratu zaměstnanců nákupního oddělení a čelení tak hrozbě další ztráty dodavatelů

Výběr strategie

Na základě výsledků strategické analýzy jsou **formulovány konkrétní strategie**

- Tyto by měly vést k dosažení strategických **cílů podniku**, reagovat na výzvy a hrozby okolí a zohledňují silné a slabé stránky podniku

Při výběru nejvhodnější strategie je u jednotlivých strategií potřeba zvážit:

- **Vhodnost strategie** (zda je v souladu s posláním podniku a jeho vizí?)
- **Realizovatelnost** (zda jsou k dispozici potřebné zdroje – technologie, služby, lidé popřípadě zda je možno je opatřit, jak zareaguje konkurence)
- **Akceptovatelnost** (zda se zvolená strategie přijatelná pro zainteresované strany stakeholdery: vlastníky, zákazníky, manažery, zaměstnance...)

Implementace strategie

Konkrétní vybraná strategie je uvedena do života

➤ **Strategie na úrovni organizace a v návaznosti pro jednotlivé podnikové funkce**

- Hlavní činnosti (funkce) – zásobování, výroba, odbyt
- Podpůrné – financování, investiční, **lidské zdroje**, věda a výzkum

➤ Strategie je implementována pomocí **taktického a operativního řízení.**

➤ **Taktické řízení** probíhá na střední úrovni managementu, konkretizuje strategické cíle a prostředky, které povedou k jejich dosažení.

➤ **Operativní řízení** probíhá na nejnižší úrovni řízení a představuje detailní řízení v krátkém časovém horizontu, které se zabývá samotným průběhem činností, lhůtami

Kontrola a vyhodnocení

Kontrola naplňování implementované strategie

➤ Představuje zpětnou vazbu zda byla zvolená strategie vhodně implementována a není potřeba nápravy

Probíhá v rámci implementace a spočívá ve:

1. Sledování externích a interních faktorů, které mají vliv na přijatou strategii
2. Vyhodnocování dosahovaných výsledků
 - V průběhu pomocí „předstižných (průběžných)“ ukazatelů
 - Po skončení pomocí stanovených (zpožděných) ukazatelů
3. Návrh nutných korekcí v přijatém strategickém postupu

Cíle stanoveny na principu **SMART** – musí umožňovat vyhodnocení
(kritérium, míra jeho naplnění, termín)

GAP analýza

Úkol 3 – Krok 4 seminární práce

Dosud jste popsali konkrétní organizaci, pro kterou budete zpracovávat „Návrh strategie v oblasti řízení lidských zdrojů“, analyzovali její vnější prostředí a částečně identifikovali silné a slabé stránky se zaměřením na oblast lidských zdrojů.

Pokračujte v práci na kroku 4: *SWOT analýza*

Sestavte matici SWOT, podívejte se na strategické cíle, případně je stanovte či upravte a zkuste navrhnout strategie (např. s využitím konfrontační SWOT analýzy)

Kontrolní otázky

- Definujte SWOT analýzu
- Jaké základní strategie organizace rozlišujeme?
- Popište Porterovy generické strategie.
- Jaké strategie rozlišujeme dle směru rozvoje? Popište je.
- Jaké metody můžeme použít k volbě vhodné strategie?
- Co je matice IFE, k čemu slouží a jak ji sestavíme?
- Co je matice EFE, k čemu slouží a jak ji sestavíme?
- Co je matice IE, k čemu slouží a jak ji sestavíme?
- Co je konfrontační SWOT analýza (matice TOWS) a k čemu slouží?
- Jaké strategie rozlišujeme v rámci konfrontační SWOT analýzy (matice TOWS)?

MUNI
FSS

Dotazy?

