

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Analýza SWOT

Předmluva

Milé studentky/ti,

dostává se Vám do rukou studijní materiál na téma **analýza SWOT**, který vám doplní informace k materiálu základy marketingu, které budete aplikovat ve své semestrální práci v předmětu **Výrobní systémy I.**

Věřím, že tento studijní materiál vám bude základní oporou k tomuto tématu, které může být pro vás zcela nové a ne předmětem vašeho studijního zájmu. Ovšem v dnešní době, kdy je kladen na studenty vysoký tlak ve formě zvládnutí různých dovedností, se domnívám, že základy marketingu se i vám, budoucím strojním inženýrům budou hodit.

Doufám, že tento studijní materiál vám rozšíří obzory a zvýší váš zájem o téma marketing.

S přáním pěkného studia

Jaroslava Dědková

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí je možno identifikovat silné (ang: **Strengths**) a slabé (ang: **Weaknesses**) stránky, příležitosti (ang: **Opportunities**) a hrozby (ang: **Threats**), které jsou spojeny s určitým typem podnikání, s firmou samotnou popř. s podnikatelským záměrem. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. (Kotler,2004)

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:

		Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
E x t e r n í a n a l ý z a	O:příležitosti	Strategie SO Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	Strategie WO Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí
	T:hrozby	Strategie ST Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	Strategie WT Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky

Výstupy

Výstupem kompletní analýzy SWOT je chování firmy, která se snaží maximalizovat přednosti a příležitosti a minimalizovat své nedostatky a hrozby.

Popis analýzy

Analýza spočívá v rozboru a hodnocení současného stavu firmy (vnitřní prostředí) a současné situace okolí firmy (vnější prostředí). Ve vnitřním prostředí hledá a klasifikuje silné a slabé stránky firmy. Ve vnějším prostředí hledá a klasifikuje příležitosti a hrozby pro firmu. Pro vyspecifikování jednotlivých např. silných stránek bývá využit brainstorming s managementem

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

firmy a specialisty na oblast, kterých se SWOT analýza týká. Po brainstormingu se vše roztřídí podle relevantnosti k záměru použití SWOT.

Následně nastupuje kvantifikované hodnocení jednotlivých položek všemi zúčastněnými. Po vyhodnocení a spočítání váhy jednotlivých např. silných stránek celým týmem se seřadí dle důležitosti. Dále musí proběhnout jasné rozhodnutí managementu, jak s výsledky analýzy naloží a co bude realizovat. (Horáková, 1992)

V rámci SWOT analýzy je vhodné hledat vzájemné vazby mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a silnými stránkami apod. Tyto vazby pak v zápětí mohou být použity pro stanovení strategie a rozvoje firmy.

SWOT analýza silných a slabých stránek podniku

Vnitřní analýza má dvojitý účel: stanovit možnosti a potenciál organizace a identifikovat vnitřní silné a slabé stránky, kterými mohou být následující faktory:

- **výsledky hospodaření podniku:** nejsou peníze na investice, napjaté vztahy s dodavateli (pozdní platby), banky nechtějí poskytnout další úvěr (nízká bonita, není co nabídnout jako zajištění, není perspektiva), špatné řízení pohledávek a zásob – vázání cash flow – problémy v likviditě...
- **Specifika činnosti podniku:** neefektivní výroba, provoz či využívání aktiv; špatné umístění firmy, zastaralé neefektivní výrobní postupy, výrobní zařízení, vysoká energetické a mzdová náročnost oproti konkurenci; nedostatečná výrobní kapacita, poruchy ve výrobě...
- **Špatné řízení podniku a neefektivní výkony zaměstnanců:** vysoká fluktuace zaměstnanců, nezkušenost, nedostatečný školicí a vzdělávací proces, řízení firmy koncentrováno...
- **Slabý marketing podniku:** nízká diverzifikace výrobků či služeb ve srovnání s konkurencí, nekvalitní výrobky/zboží/služby, pošramocená pověst, prodej zastaralých produktů/služeb; pasivní přístup k zákazníkovi, malá diverzifikace odběratelů, slabá značka, omezený přístup k distribučním kanálům...
- **Do interního zkoumání** např. patří: firemní kultura, značka a struktura; kvalita zaměstnanců, zkušenost, efektivita a kapacita činnosti; financování, podíl na trhu, ochranné známky aj.
- **Dobré výsledky hospodaření podniku :** rostoucí trend tržeb a rentability, dobrá kapitálová struktura, dobrá likvidita, dobrý rating – bezproblémový přístup k

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

bankovnímu financování, nízký podíl problematických pohledávek či znehodnocených zásob, diverzifikované portfolio odběratelů/dodavatelů...

- **Specifika činnosti podniku:** moderní nízkonákladová výroba, výhodná pozice firmy, dobrá distribuční síť, výhodné postavení vůči odběratelům/dodavatelům, konkurenční výhody, dostatečná kapacita ...
- **Management a zaměstnanci podniku:** kvalitní management a zaměstnanci, dobře nastavené motivační programy, bezproblémové získávání nových zaměstnanců ...
- **Marketing podniku:** dobré postavení na trhu, vnímání značky a produktu/služby, kmen zákazníků, efektivní investice do vývoje výrobků, dobrý obchodní team (diverzifikovaný – riziko odchodu klíčového obchodníka..), patenty...

SWOT analýza příležitostí pro rozvoj firmy

- **Vztahy s firmami a FO, které ovlivňují chod firmy:** otevření trhu či zlepšení postavení pro získání nových zákazníků; nárůst prodejů současným zákazníkům; využití problémů konkurence (likvidní, výrobní, omezení financování aj.); rozvoj dalších prodejních kanálů (prodej přes internet); zlepšení logistiky; outsourcing méně důležitých aktivit; získání klíčových zaměstnanců konkurence; přístup k financování, sloučení, splynutí či strategické partnerství s jinou firmou,
- **Změny v podnikatelském prostředí:** politický, legislativní a kontrolní mechanismy (daně, cla, omezení, podpory, EU fondy), obecné ekonomické trendy (vývoj úrokové sazby aj.)
- **Trendy ve společnosti** (demografické změny, změna konzumního chování spotřebitele), vznik nové technologie (nové výrobní postupy, materiály, softwarové řešení aj.), prodej přes internet, orientace na nového zákazníka (změna segmentace trhu)

SWOT analýza hrozeb firmy (cílem je hrozby identifikovat, sledovat a eliminovat)

- **Vztahy s firmami, které ovlivňují chod firmy:** ztráta významného zákazníka či dodavatele, posílení konkurence (získání nové technologie – zastarání technologie naší, vstup levnějších náhražek na trh), vstup nového konkurenta na trh, cenové války s konkurencí, silná pozice konkurence v distribučních kanálech, slepá důvěra v klíčového distributora našich výrobků, navyšování cen od dodavatelů, odchod klíčových zaměstnanců, redukování pojistných limitů pojišťovnou, ukončení nájemní smlouvy bez možnosti obnovy, případně extrémní nárůst nájemného, jednání (formální, neformální) v neprospěch naší společnosti, nedostatečná ochrana duševního vlastnictví...

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

- **Změny v podnikatelském prostředí:** politické, legislativní a kontrolní mechanismy (ekologie, daně, zrušení podpory státu pro..aj.), politická stabilita, vývoj nezaměstnanosti (regionální vlivy), obecné ekonomické trendy (vývoj úrokové sazby aj.)...
- **Společenské trendy** (demografické změny, postoj k zahraničním produktům a službám (jazyk), změna konzumního chování spotřebitele – odklon od výrobků), vznik nové technologie (nové levnější výrobní postupy, technologie umožňující vyšší míru inovace, změna distribučních kanálů vzhledem k využití nové technologie, změna zákaznického servisu, změna materiálu, nové softwarové řešení aj.), pokles spotřeby,...
- Do externího zkoumání např. patří: trendy na trhu, konkurence, dodavatelé a odběratelé, spotřebitelské chování, technologický vývoj, ekonomické a politické prostředí daného státu. Může se stát, že některé faktory budou v kontextu okolností patřit do více kategorií – SWOT analýza podniku je subjektivní nástroj, jak ho využijete záleží na vás.

SWOT analýza je subjektivní hodnocení. Proto dobrá SWOT analýza nejprve důkladně analyzuje negativní a až následně pozitivní aspekty podnikání. SWOT analýza podniku je jednoduchá, konkrétní, postavená především na faktech, nikoli pocitech a rozlišuje striktně mezi stavem kde je firma nyní a kde by firma mohla být.

SWOT analýza v praktické ukázce

S teoretickým základem SWOT analýzy jste se už seznámili. Nyní si její použití ukážeme na praktickém příkladě, který nebude jenom soupisem silných a slabých stránek, ale tento soupis je možné oklasifikovat podle výkonnosti a důležitosti, nebo vahami, aby bylo možné lépe identifikovat položky, které je potřeba zlepšit:

Ukažme si možný seznam pro analýzu silných a slabých stránek:

	Výkonnost				Důležitost			
	Velká síla	malá síla	neutrální	malá slabost	velká slabost	Vysoká	průměrná	nízká
Marketing Jméno Tržní podíl Jakost produktu Jakost služeb Výrobní náklady Efektivita inovací.....								
Finance Dostupnost kapitálu								

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Cash flow Finanční stabilita.....		
Výroba Stroje a zařízení Kapacity Plnění termínů Technická zručnost.....		
Organizace Management Věrnost zaměstnanců Přizpůsobivost....		

Jiné hodnocení může být hodnocení jednotlivých parametrů podle bodů, kdy:

1. U Silných stránek a Příležitostí použijeme kladnou stupnici od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost.
2. U Slabých stránek a Hrozeb použijeme zápornou stupnici od -1 (nejnižší nespokojenost) až -5 (nejvyšší nespokojenost).

Hodnocením položky SWOT analýza končit nemusí. Můžeme ji doplnit sloupcem Váha, kdy Váhou vyjádříme důležitost jednotlivých položek v dané kategorii (Silné stránky, Slabé stránky, Příležitosti a Hrozby). Váhy se řídí těmito pravidly:

1. Součet vah v dané kategorii musí být roven 1.
2. Čím vyšší číslo (např. 0,99) tím větší důležitost položky v dané kategorii a naopak.

Vyplněná tabulka SWOT analýzy může vypadat takto:

Silné stránky	Váha	hodnocení
Unikátní výrobek	0,25	5
Vlastní výzkum	0,75	5
Slabé stránky		
Jeden produkt	0,7	-5
cena	0,1	-2
distribuce	0,2	-4
Příležitosti		
dotace	1	5
hrozby		
korupce	1	-5

Dalším krokem může být získání rychlého přehledu o tom, jak si firma stojí. Ten získáme jednoduše:

1. vynásobíme hodnotu Váhy s Hodnocením
2. U každé položky vynásobené hodnoty sečteme.
3. Sečteme Interní část SWOT analýzy (Slabé a Silné stránky)

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

4. Sečteme Externí část SWOT analýzy (Příležitosti a Hrozby)
5. Vypočítáme konečnou bilanci (odečteme Příležitosti od Hrozeb)

Jiný příklad SWOT analýzy

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • vybudovaná základna zákazníků, • dlouhodobé vztahy se zákazníky, • výborná lokace sídla podniku, • unikátní produkt, • dostatečná technická vybavenost, • vlastní know-how a patentovaná technologie, • nízké náklady na produkci, • zavedené informační zdroje - databáze zákazníků (důraz na přímou komunikaci), • finanční kapacity na rozvoj, • nastartovaný proces inovace • dobré obchodní výsledky, • pozitivní vnímání značky, • vlastní zdroje financování. <p>Cílem podniku je maximalizace silných stránek, tzn. vytěžit nejvíce z toho, co umíte nejlépe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nespokojenost zákazníků s designem, doplňkovými službami, otevírací dobu, aj. • malá prezentace na internetu, • závislost na dodavatelích, • nízká produktivita práce, • vysoké personální náklady, • nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců, • nejasné vymezení kompetencí, • nedostatečná flexibilita v reakcích na změny na trhu, • nízké investice do reklamy, • dlouhé distribuční cesty, • malé portfolio produktů, • nízké povědomí o značce. <p>Podnik se snaží o eliminaci svých slabých stránek.</p>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • příznivý demografický vývoj, • spolupráce s novými dodavateli, • vznik dalších distribučních řetězců, • růst významu sektoru podnikání, • nově vznikající mezírky na stávajícím trhu, které může firma obsluhovat • vzrůstající poptávka po produktech, • tlak na diversifikaci produktů, • zmenšení překážek pro vstup na zahraniční trhy, • vznik nových zákaznických segmentů, • outsourcing některých podnikových procesů. <p>Příležitosti se snaží podnik maximálně využít k tomu, aby posílil svou pozici na trhu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nepříznivé podnikatelské podnebí. • resece světové ekonomiky – zpomalení výkonu hospodářství, • odliv pracovních sil ke konkurenci – odliv know-how, • nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce, • zvyšování cen energií, • nižší kupní síla obyvatelstva, • tržní bariéry pro vstup na nový trh, • vstup nové konkurence na trh, • spojení hráčů na trhu, • cenové války a nekalá konkurence, • existence substitutů, <p>Vliv hrozeb je třeba minimalizovat, popř. se na jejich důsledky alespoň dobře připravit.</p>

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Úkol: Zkuste se zamyslet nad SWOT analýzou Vašeho fiktivního podniku, vyrábějícího model parního stroje.

Závěr

Tento studijní text slouží jako základní materiál, který vás má seznámit s analýzou SWOT. Je doplněn praktickou ukázkou možných faktorů, které mohou být hodnoceny při analýze SWOT. Sestrojení podobné **tabulky** silných a slabých stránek na stránce jedné, a příležitostí a hrozeb na straně druhé je však jen počáteční fází. Vaším cílem by mělo být pomocí tohoto schématu propojit všechny 4 kvadranty a formulovat **strategické kroky**, které přispějí k lepší pozici vaší firmy na trhu.

V závěru této části je připraven přehled použité a doporučené literatury, která vám pomůže rozšířit si tyto základní znalosti, které jste právě po prostudování tohoto textu získali.

Zdroje a doporučená literatura pro studenty

POVINNÉ ZDROJE

- 1) DĚDKOVÁ, J., HONZÁKOVÁ, I. *Základy marketingu*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 176 s. ISBN 80-7083-433-1. (Dostupná v univerzitní knihovně TUL.)

DALŠÍ ZDROJE

Skripta

- 2) TOMEK, J. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2001. 307 s. ISBN 80-7082-821-8. (Dostupná v univerzitní knihovně TUL.)

Ostatní literatura

- 3) KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3. (Dostupná v univerzitní knihovně TUL.)
- 4) MOUDRÝ, M.: *Marketing. Computer Media. 2008. 155s. ISBN 978-80-7402-002-5*
- 5) HORÁKOVÁ, I.: *Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada 1992. 364. ISBN 80-85424-83-5*
- 6) www.marketingovenoviny.cz
- 7) <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>
- 8) <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>