

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

Strategické řízení firmy

STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

I. část

FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE

VÝCHODISKA (1/4):

- vyhodnocení výsledků analýz vnitřního prostředí a vnějšího okolí firmy (SWOT analýza, benchmarking)
- formulace předpokladů
 - optimistické
 - nejpravděpodobnější
 - pesimistické
 - ohrožující

VÝCHODISKA (2/4)

→ využití výsledků strategických analýz

- SWOT
 - eliminace slabých stránek a hrozeb
 - využití silných stránek a příležitostí
- Porterův model konkurenčních sil
 - rovnováha jednotlivých sil

VÝCHODISKA (3/4)

- BCG
 - dojně krávy: čerpáme, neinvestujeme
 - hvězdy: investujeme, udržujeme
 - otazníky: investujeme (zvýšení podílu na trhu) X
stahujeme z trhu
 - bídní psi: stahujeme z trhu
- 7S
 - soulad jednotlivých činitelů

VÝCHODISKA (4/4):

- formulace oblasti podnikání
 - produkty
 - trh
 - funkce
 - formulace konkurenční podstaty
 - nákladová strategie
 - strategie diferenciacce
 - focus strategie
- ⇒ obtížně strukturovatelná a nekvantifikovatelná rozhodnutí

Formulace oblasti podnikání (1/4):

- **Produkty**

- výrobky X služby
- potřeby zákazníků
- široký X úzký sortiment
- odlišnost od konkurence
- vysoká X průměrná kvalita / technická úroveň
- další možnosti využití produktů

Formulace oblasti podnikání (2/4):

- **Trhy**
 - orientace na regionální/národní/mezinárodní zákazníky
 - cesty prodeje
 - segmentace zákazníků + cílová skupina
- **Funkce v rámci hodnotového řetězce**
 - úzký záběr
 - široký záběr
 - zpětná vertikální integrace
 - dopředná vertikální integrace



Úzký záběr



Široký záběr



Zpětná vertikální integrace



Dopředná vertikální integrace



Formulace oblasti podnikání (3/4):

- specializace
- diverzifikace
 - koncentrická (soustředná)
 - konglomerátní



Formulace oblasti podnikání (4/4):

- podle Portra
- **Odvětvový rozsah**
- **Segmentový rozsah**
 - produkty
 - zákazníci
- **Geografický rozsah**
 - regiony, země
- **Vertikální rozsah**



Formulace konkurenční podstaty (1/9)

- podle Portrova konceptu *generických strategií*

zaměření na:

- **nízké náklady** (nákladová strategie)
- **odlišnost** (diferenciační strategie)
- **široký cíl** (rozsáhlý trh, široká skupina zákazníků, široký rozsah výrobků)
- **úzký cíl** (omezený trh, úzká skupina zákazníků, úzký rozsah výrobků)

Formulace konkurenční podstaty (2/9)

Generické strategie podle Portera:



Formulace konkurenční podstaty (3/9):

Nákladová strategie

- zásady:
 - úspory z rozsahu výroby (sériová výroba)
 - časté změny jsou nežádoucí
 - standardní kvalita, průměrné služby (nic „navíc“)
 - „šetřeme kde se dá“
(trim the fat)



Formulace konkurenční podstaty (4/9):

Nákladová strategie

- výhody:
 - snížení ceny vyvolá vyšší poptávku
 - překážka pro nové firmy vstupující na trh
 - nenutí zákazníky hledat substituty
 - úspěch u cenově orientovaného zákazníka
 - velkoobjemová výroba = silnější vyjednávací pozice vůči dodavatelům



Formulace konkurenční podstaty (5/9):

Nákladová strategie

- nevýhody:
 - technologické změny X vysoké počáteční investice do velkoobjemové výroby
 - růst poměru zákazníků orientovaných na kvalitu
 - nízká pružnost v reakci na potřeby trhu
 - konkurence se stejnou strategií tlačí ceny dolů na hranici rentability

Formulace konkurenční podstaty (6/9):

Strategie diferenciaci

- specifické přednosti
- ofenzivní inovátor
- nejčastější oblasti diferenciaci:
 - vysoká technická úroveň
 - vysoká kvalita
 - vysoká úroveň servisu a poprodejních služeb
 - „více hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí“

Formulace konkurenční podstaty (7/9):

Strategie diferenciacce

- výhody:
 - věrnost zákazníků značce
 - s ohledem na specifičnost produktu nižší vyjednávací síla odběratelů
 - vyšší prodejní ceny
 - díky vyšším prodejním cenám nižší závislost na cenách vstupů



Formulace konkurenční podstaty (8/9):

Strategie diferenciaci

- nevýhody:
 - nebezpečí příliš vysoké ceny (zákazníky neakceptovatelné)
 - růst poměru nákladově orientovaných zákazníků
 - kopírování našich specifických předností konkurenty
 - vysoké náklady na inovace
 - přílišná šíře aktivit (X úzce specializovaná konkurence)

Formulace konkurenční podstaty (9/9):





Focus strategie

- orientace na úzký trh (limitovaná ekonomická síla, exkluzivní zákazníci)
- použití nákladové strategie nebo strategie diferenciacce (častější differentiation focus)
- kombinace s nákladovou strategií není příliš častá



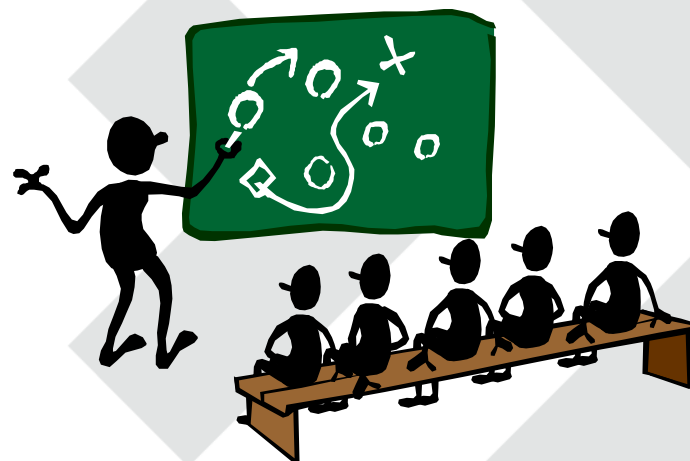
FORMULACE STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

(1/2)

-  Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní našeho úsilí jako dosud?
-  Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí?
-  Opustíme některé oblasti podnikání?
-  Budeme kombinovat výše uvedené možnosti strategického rozvoje, a to souběžně nebo postupně?

FORMULACE STRATEGICKÝCH ALTERNATIV (2/2)

- Strategie stability
- Strategie expanze
- Strategie omezení
- Kombinovaná strategie



Strategie stability

- stejné produkty na stejných trzích se stejnými funkcemi
- strategie → zlepšení postupů
- stadium zralosti vývoje trhu / produktů
- předpoklad stabilního okolí
- relativně nízké riziko X !!!změny!!! (turbulence)
- relativně snadné pro management i stakeholders

Strategie expanze (dle mnohých expertů jediná přijatelná strategie)

- nové výrobky na nových trzích s novými funkcemi
- strategie → rozšiřování oblastí podnikání, podílu na trhu, aktivit
- stadium růstu vývoje trhu / produktů
- vyšší investice
- relativně vysoké riziko (dočasné) neefektivity
- přežít v proměnlivém okolí
- využití příležitostí

Strategie omezení (útlumu)

- redukce rozsahu výrobků, trhu a funkcí
- strategie → zužování oblastí podnikání
- stadium poklesu vývoje trhu / produktů
- zrušení určitých výrobků, opuštění trhu, uzavření provozu, propouštění zaměstnanců, omezení R&D
- mnohdy nezbytné k dosažení efektivity
- známka špatného vedení
- reakce na hrozby převyšující silné stránky

Kombinovaná strategie

- souběžná kombinace strategií různých SBU
→ firma s více SBU s různou úrovní
- sekvenční/postupná kombinace
→ stadium změn vývoje trhu / produktů



VARIANTY STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

- interní X externí přístup
- ofenzivní X defenzivní strategie

Interní strategický přístup

- uplatňování strategie relativně nezávisle na okolí
- interní expanze:
 - zvyšování prodeje, podílu na trhu
 - nové výrobky, nové trhy
- interní omezení:
 - snižování prodeje, nákladů, podílu na trhu
 - stahování výrobků, opouštění trhu
- interní stabilita:
 - zvyšování výrobní a marketingové efektivity

Externí strategický přístup

- uplatňování strategie ve spolupráci s prvky okolí
- externí expanze:
 - získání nových podniků/SBU
 - fúze
- externí omezení:
 - likvidace podniku/SBU či jeho prodej
 - změna oblasti podnikání
- externí stabilita:
 - udržování tržního podílu

Ofenzivní strategie

- ofenzivní inovátor (investice do výzkumu i vývoje)
- defenzivní následovník (investice do vývoje)
- riziko
- předpoklad vyššího zisku
- dle některých expertů →
v období změn jediná
možnost jak být úspěšný



Defenzivní strategie

- defenzivní imitátor
- reakce na vývoj okolí
- bez rizika
- předpoklad nižšího zisku



VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE

- složitý rozhodovací proces
- postupná selekce strategických alternativ
- konečné rozhodnutí – top management
- základní kritéria:
 - vhodnost
 - přijatelnost
 - uskutečnitelnost

Vhodnost strategie

- soulad s misí/vizí
- vychází ze strategických analýz (SWOT)
- „analýza výsledků analýz“ nezávislými experty → scénáře (optimistický, pravděpodobný, pesimistický)
- zahrnuje veškerá možná rizika
- využívá klíčové schopnosti
- respektuje legislativní a etické zákony

Přijatelnost strategie

- odpovídá požadavkům:
 - zákazníků
 - vlastníků
 - organizace
- přijatelná pro:
 - stát
 - místní správu
 - investory
 - partnery

Uskutečnitelnost strategie

- dosažitelnost výrobních faktorů v potřebný čas
 - kapitál
 - technologie
 - pracovní síla s potřebnou kvalifikací
 - energie
 - materiál
 - licence
 - informace
 - jiné

***„Dělejte třeba pastičky na myši,
ale dělejte je nejlepší na světě!“***

(Tomáš Baťa)



Děkuji za pozornost

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.