

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

## Strategické řízení firmy

# STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

## I. část

# STRATEGIE A STRATEGICKÝ MNG

# STRATEGICKÝ MNG (1/5)

- „strategos“ = vojevůdce
- „strategie“ - vojenství
- „strategický management“
  - po 2. sv. válce = dlouhodobé řízení



# STRATEGICKÝ MNG (2/5)

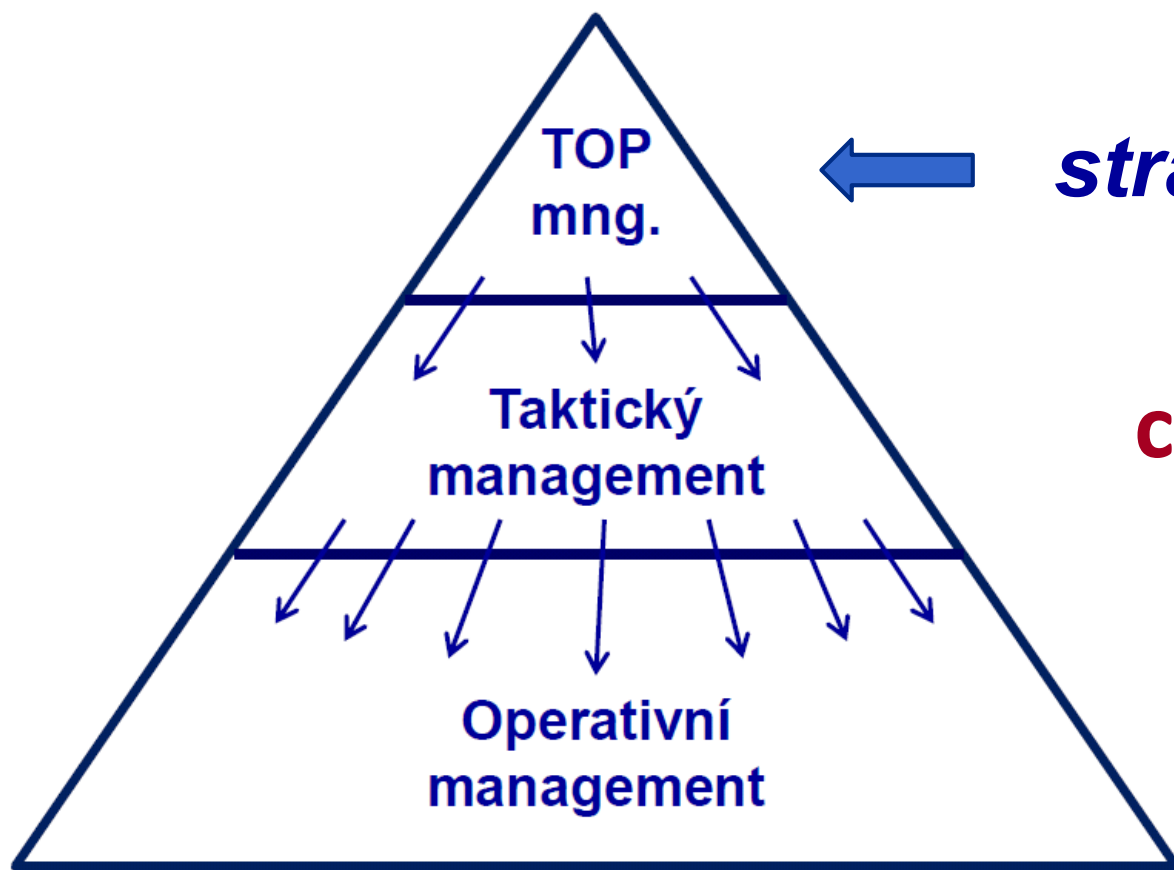
## Současnost:

- nejdůležitější úkol top-managera
- koncepční řízení
- tvůrčí proces využití podnikatelských zdrojů, jehož cílem je změna konkurenční rovnováhy ve prospěch podnikatele s cílem získání konkurenční výhody

# STRATEGICKÝ MNG (3/5)

- souhrn aktivit, jejichž cílem je získání informací nezbytných pro formování dlouhodobých záměrů fungování organizace
- proces tvorby a implementace rozvojových záměrů organizace
- **soustavná činnost, jejímž cílem je schopnost včas předvídat změny a využívat je ve svůj prospěch**

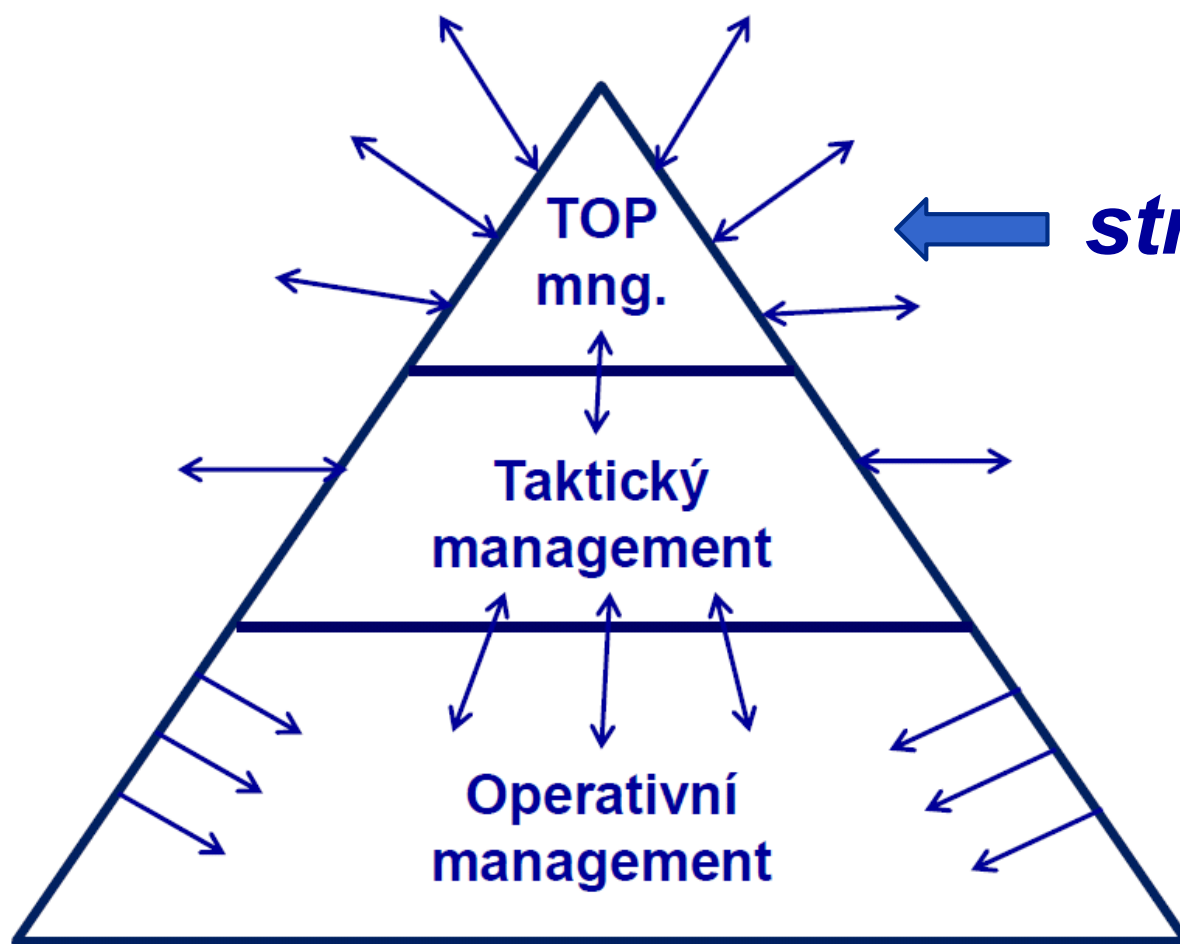
# STRATEGICKÝ MNG (4/5)



***strategické řízení***

**cíle a rozhodnutí**

# STRATEGICKÝ MNG (5/5)



← **strategické řízení**

**komunikace**

# STRATEGIE (1/4)

= umění vyhrát válku (→ válka s konkurencí)

= směr, jímž chceme jít





# STRATEGIE (2/4)

- cesta k dosažení firemních cílů, vyplývajících z VIZE a MISE firmy
  - vymezuje činnosti vedoucí k naplnění cílů (strategické operace)
  - vymezuje základní formy konkurenčního boje
  - koordinuje základní manažerské úkoly na všech úrovních
- ⇒ rámec pro rozhodování na všech úrovních mng.

# STRATEGIE (3/4)

dlouhodobý rámec, který:

- sjednocuje ve firmě její hlavní cíle, priority a aktivity
- přizpůsobuje zdroje firmy měnícímu se okolí (zejm. zákazníkům)
- uspokojuje očekávání zainteresovaných skupin (např. zakladatelů, akcionářů)

# STRATEGIE (4/4)

= jednotlivé záměry (věcné strategie)

- co produkovat
- v jakém množství a kvalitě
- kdy a pro koho

= tvorba metod, nástrojů a opatření (strategie řízení)

- pomáhají prosazovat věcné strategie

## Absence strategie:

- „hašení“ operativy – neustálé „nestíhání“
- „překvapení“ nad změnami ve vnějším okolí
- nedostatek relevantních informací při rozhodování
- rozpor mezi realitou a prohlášeními top-mng.
- neefektivní využívání zdrojů
- nesoulad v rozhodnutích jednotlivých manažerů
- špatná komunikace

# Strategické řízení a hra v ŠACHY

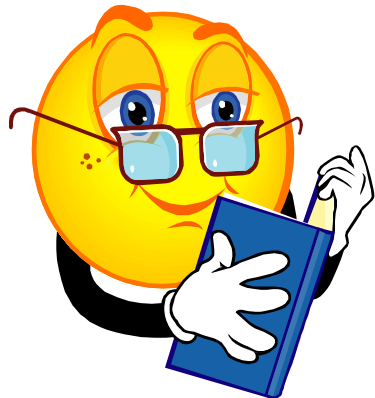
strategické řízení = tah figurkou po šachovnici

vnější okolí firmy = tah protivníka



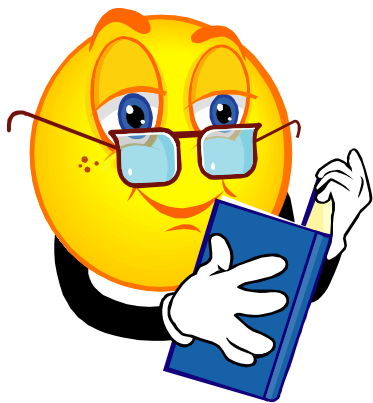
# „Chromý na správné cestě předbíhá zdravé, kteří bloudí.“

Francis Bacon



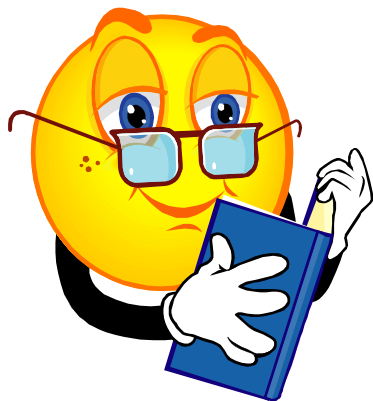
**„Jaký smysl má zdvojnásobit úsilí,  
když jsme zapomněli,  
kam chceme jít.“**

G.K. Chesterton



**„Pouze tehdy, dá-li se pracovníkům  
jasný cíl, lze očekávat úspěch.“**

J. Welch





# Strategické řízení je

» NEJNÁROČNĚJŠÍ

» NEJDŮLEŽITĚJŠÍ

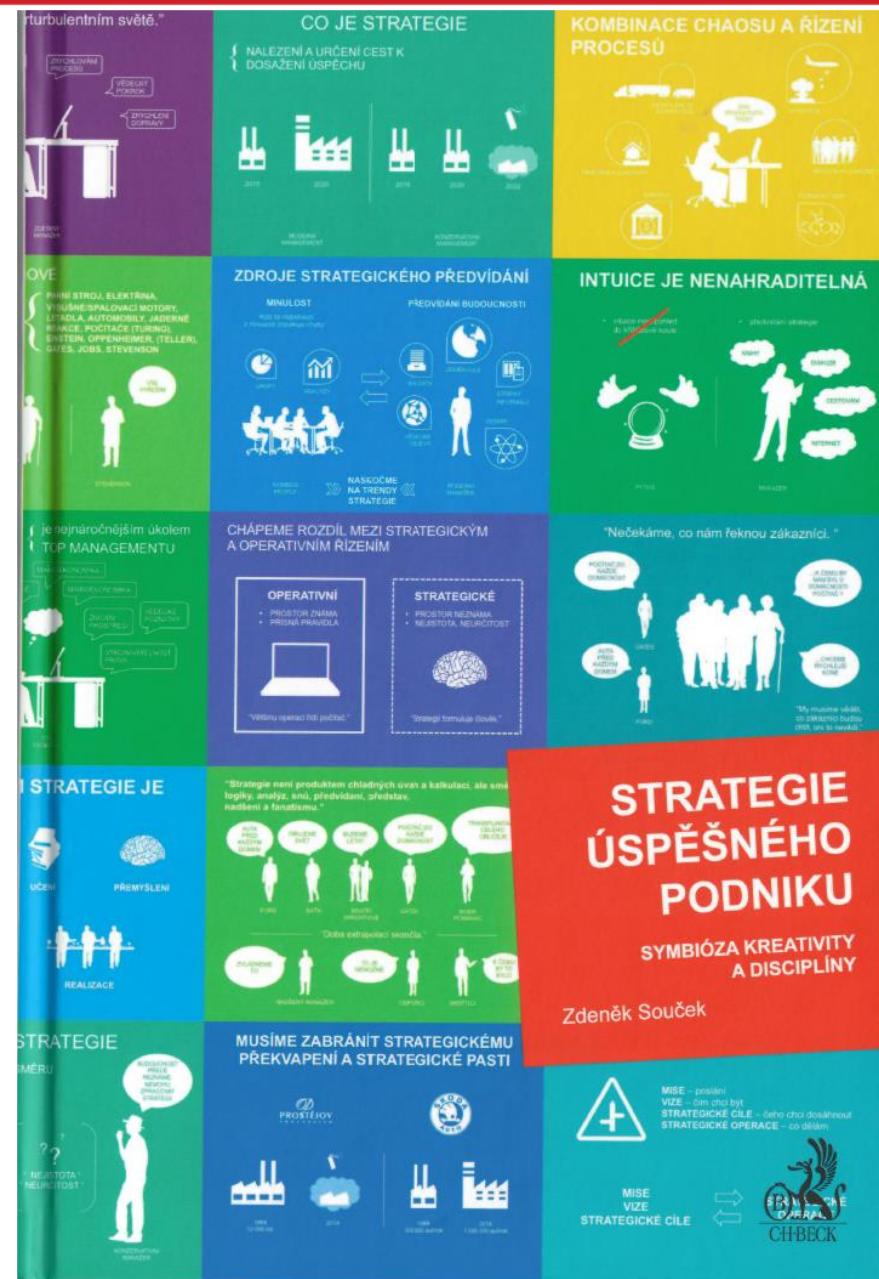
úkol TOP managementu

## Strategickým řízením se zabývá

- TOP management
- majitel firmy
- zakladatel firmy



# Více o strategickém řízení obecně

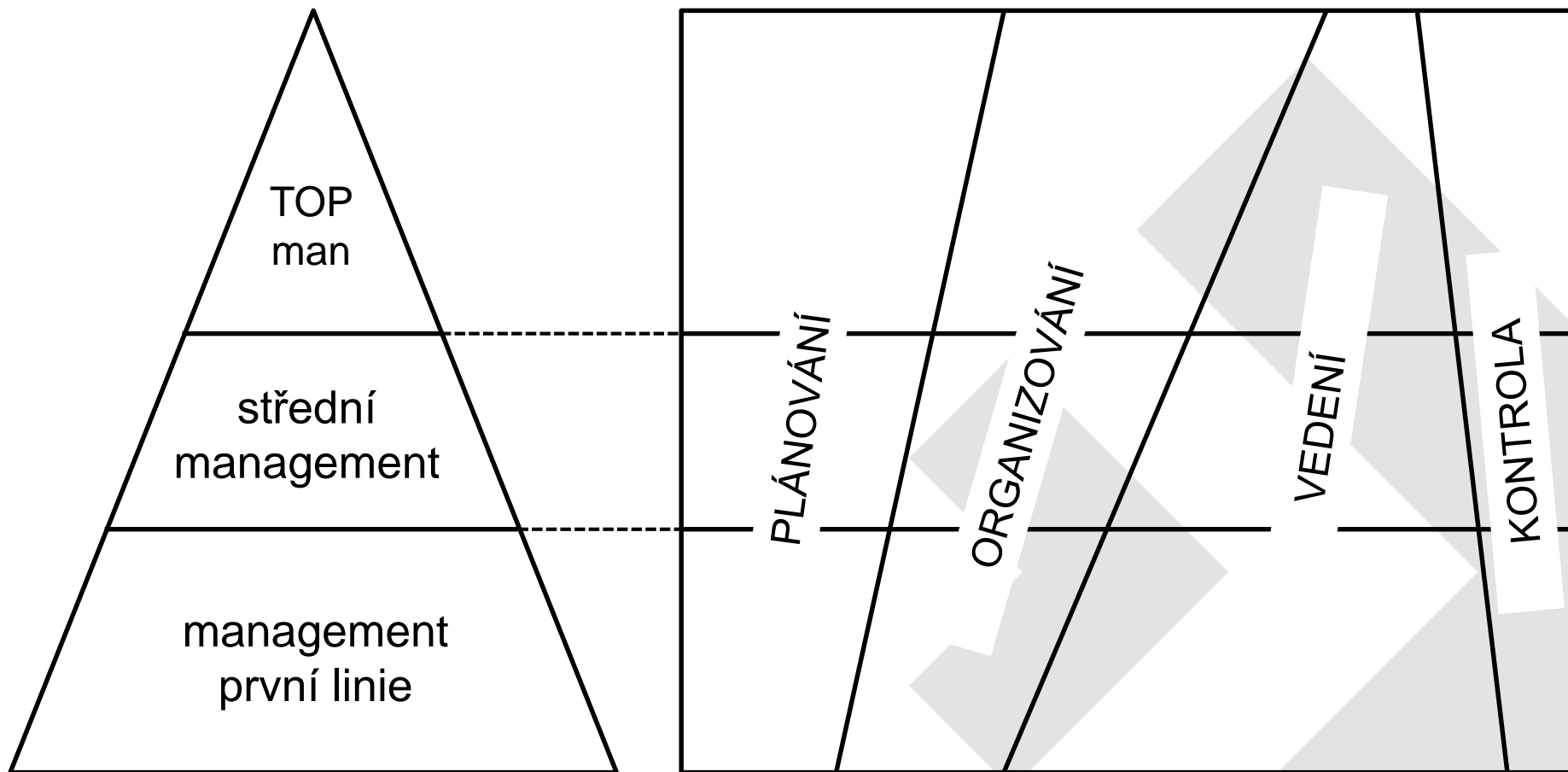


## II. část

# ROZDÍLY mezi

- strategickým
- taktickým
- operativním

# řízením



# Stanovování cílů:

**STRATEGICKÉ**

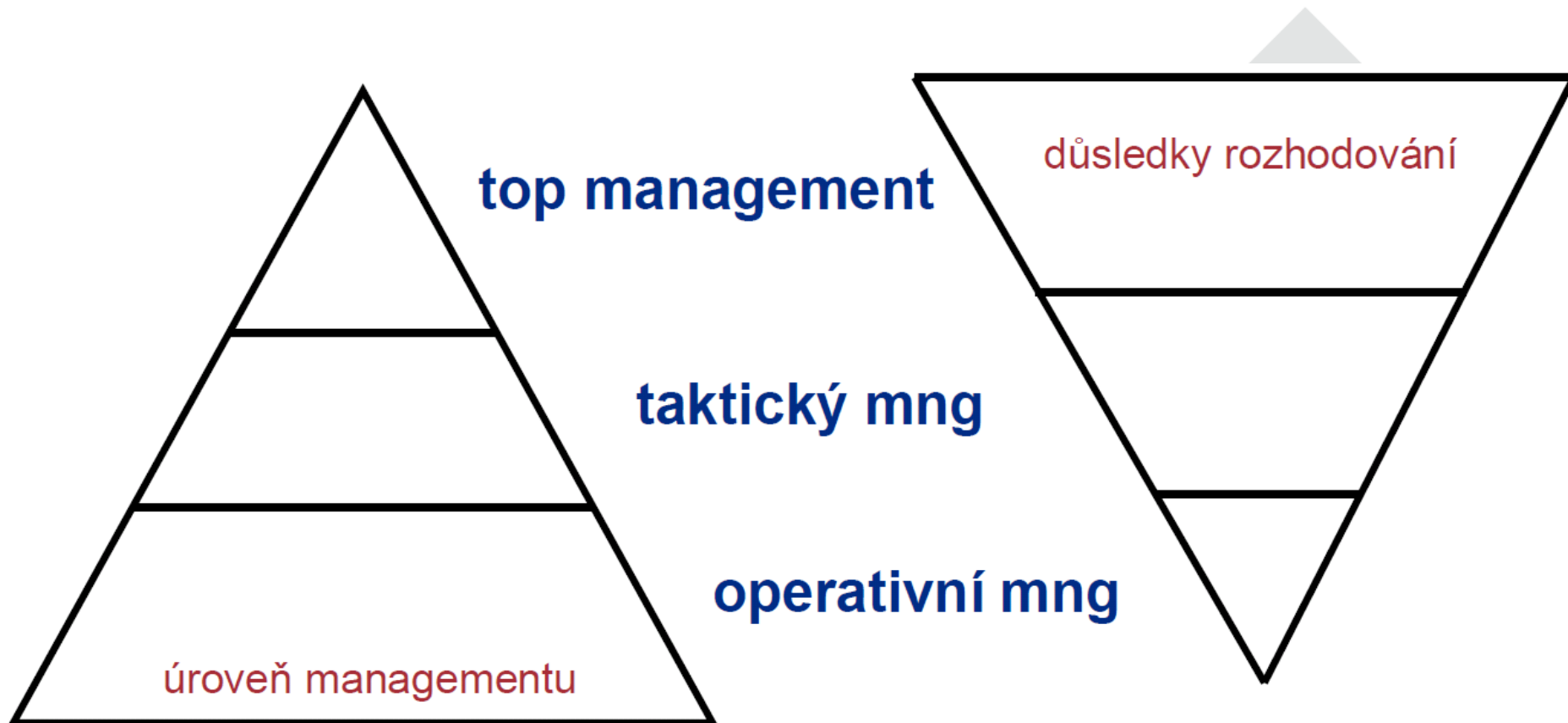


**TAKTICKÉ**



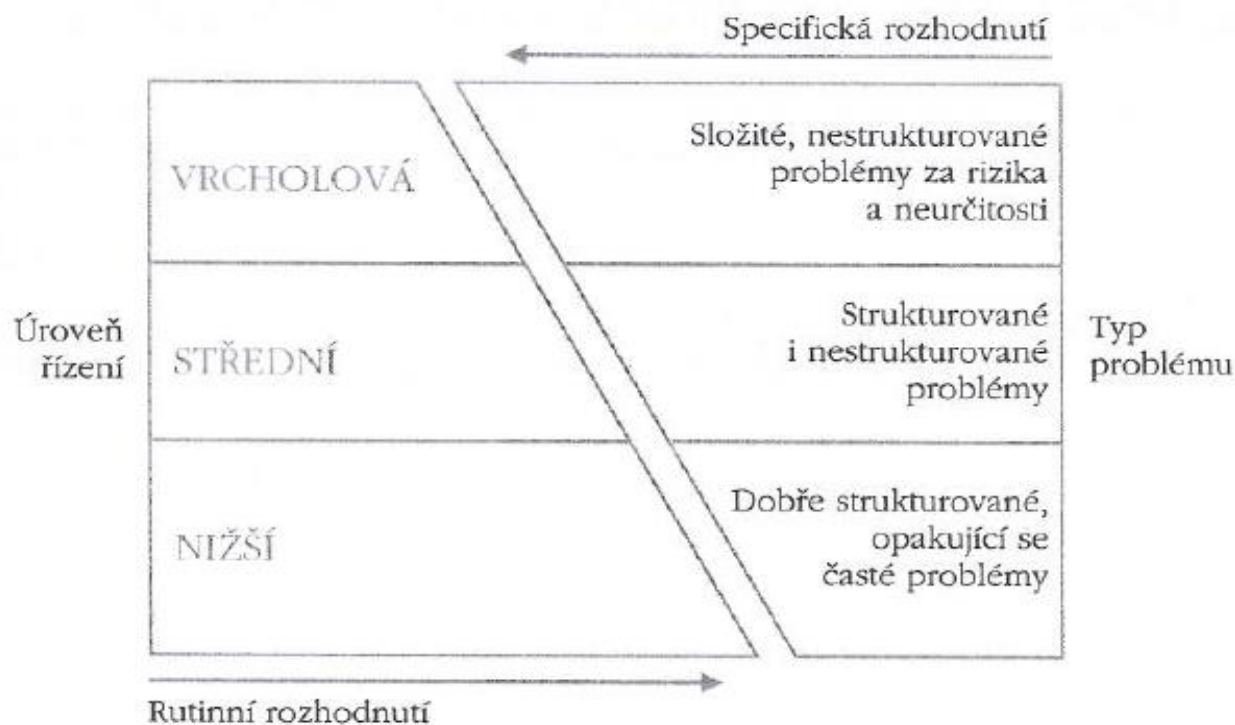
**OPERATIVNÍ**

# Rozhodování:



## Typy manažerských rozhodnutí:

- rutinní / programová
- specifická / neprogramová





## Další aspekty ke srovnání (1/2):

	Časový horizont	Podrobnost informací	Zdroj informací	Určitost informací	Frekvence výskytu
<b>top</b>	dlouhý (roky)	agregované	externí	neurčitá	malá
<b>taktický</b>	střední (měsíce, rok)	tříděné	externí i interní	méně neurčitá	střední
<b>operativní</b>	krátký (dny, hod)	detailní	interní	určitá	velká

## Další aspekty ke srovnání (2/2):

<b>Taktické a operativní řízení</b>	<b>Strategické řízení</b>
cíle jsou odvozeny od cílů stanovených na vyšších úrovních	jsou stanovovány a hodnoceny nové cíle a strategie
cíle jsou ovlivňovány zkušeností z minulých případů	nové cíle a strategie jsou stanovovány za specifických podmínek, které v minulosti nebyly
dílčí subcíle jsou přiřazeny jednotlivým funkčním jednotkám	souhrnné cíle mají celofiremní platnost a význam
manažeři jsou úzce spojeni se svou profesí	manažeři mají široký všeobecný rozhled s orientací na okolí firmy
výsledky jsou hodnoceny bezprostředně po jejich dosažení	dosažení cílů se projeví až po určitém časovém odstupu
jasně dané podmínky, problémy jsou dobře strukturované	nejasné podmínky, špatně strukturované problémy
rutinní rozhodnutí, standardní přístupy k řešení problémů	vyžadována kreativita při rozhodování a řešení problémů, každý problém vyžaduje individuální přístup

**Více o  
srovnání  
strategického  
řízení s  
ostatními  
úrovněmi v**

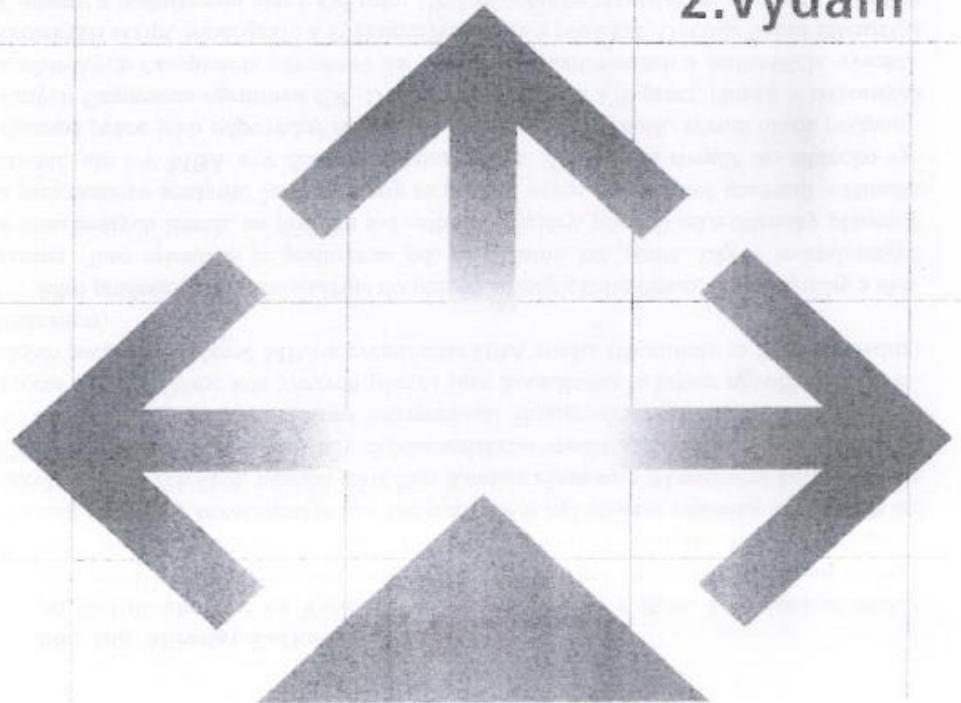


C.H. BECK  
PRO PRAXI

Miloslav Keřkovský / Oldřich Vykypěl

# Strategické řízení

TEORIE  
PRO PRAXI  
2.vydání

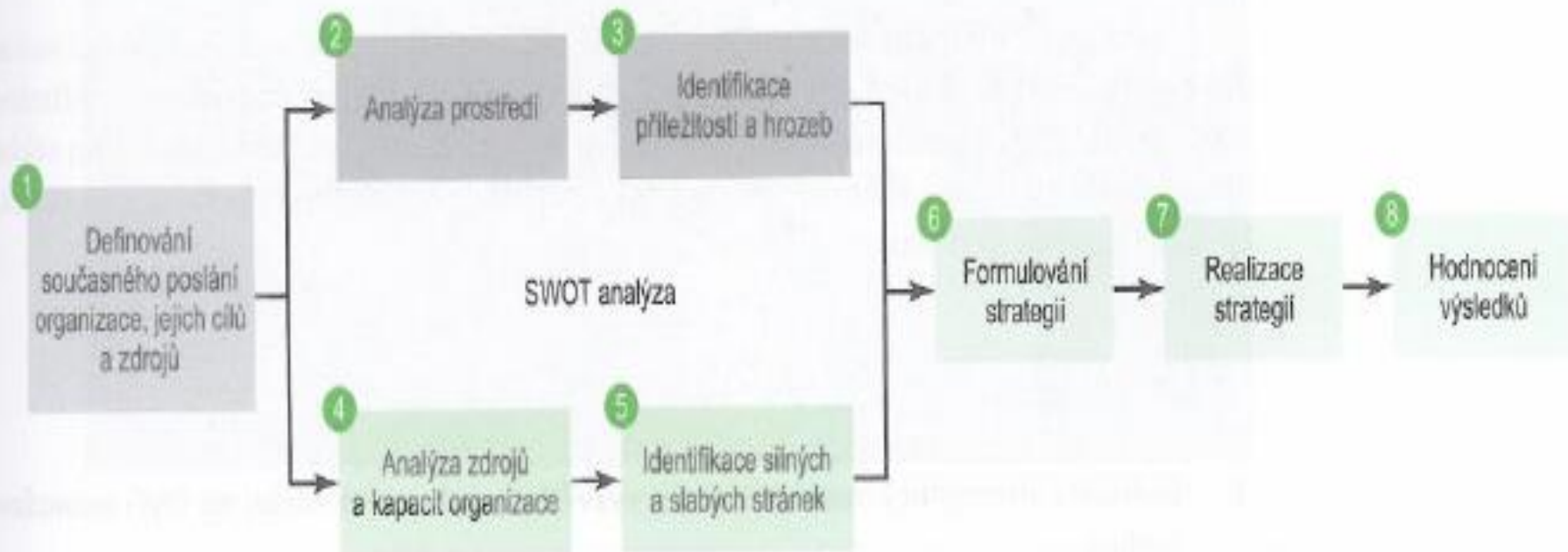


## III. část

# PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ



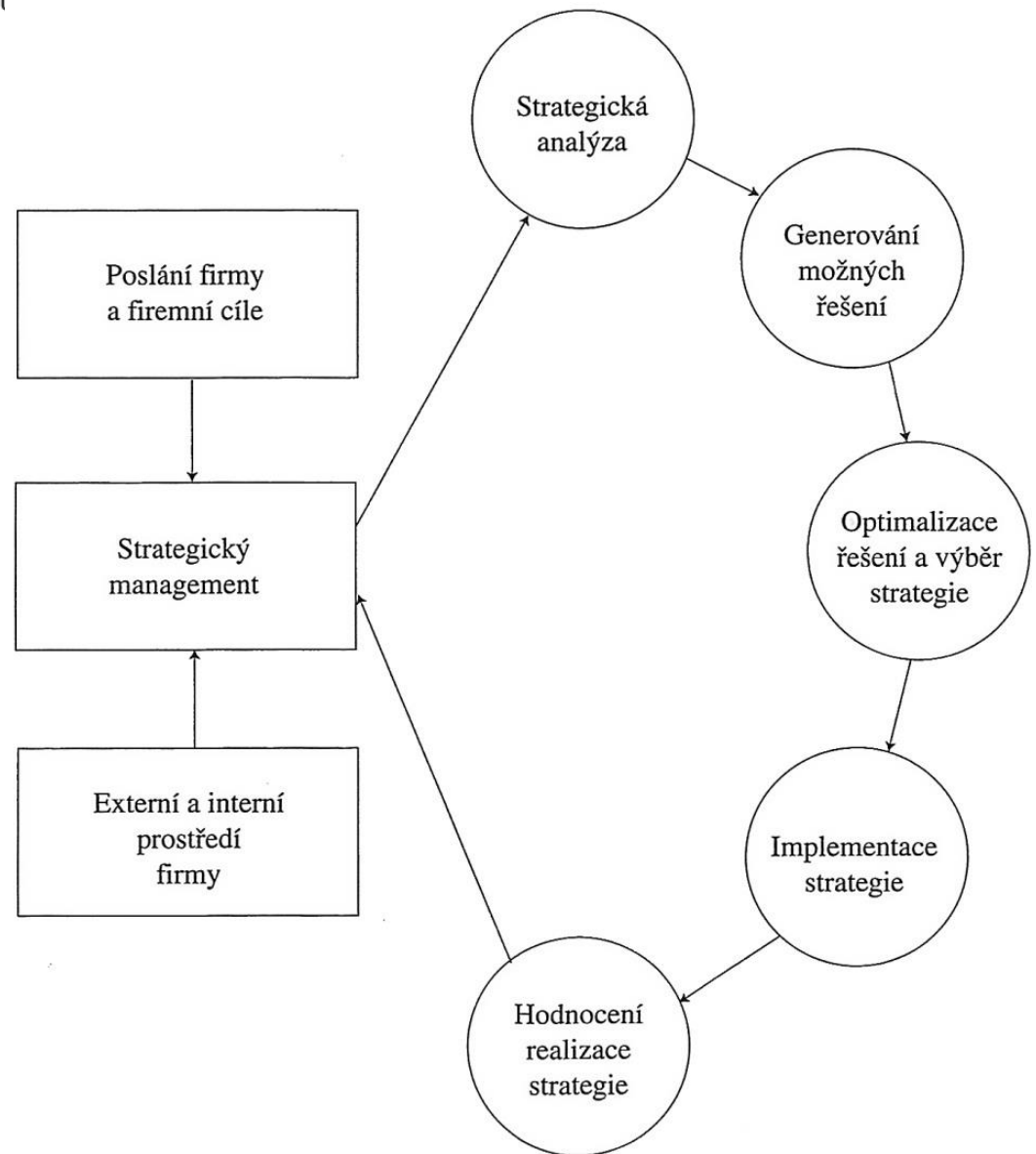
# Proces strategického řízení (Robbins, Coulter):





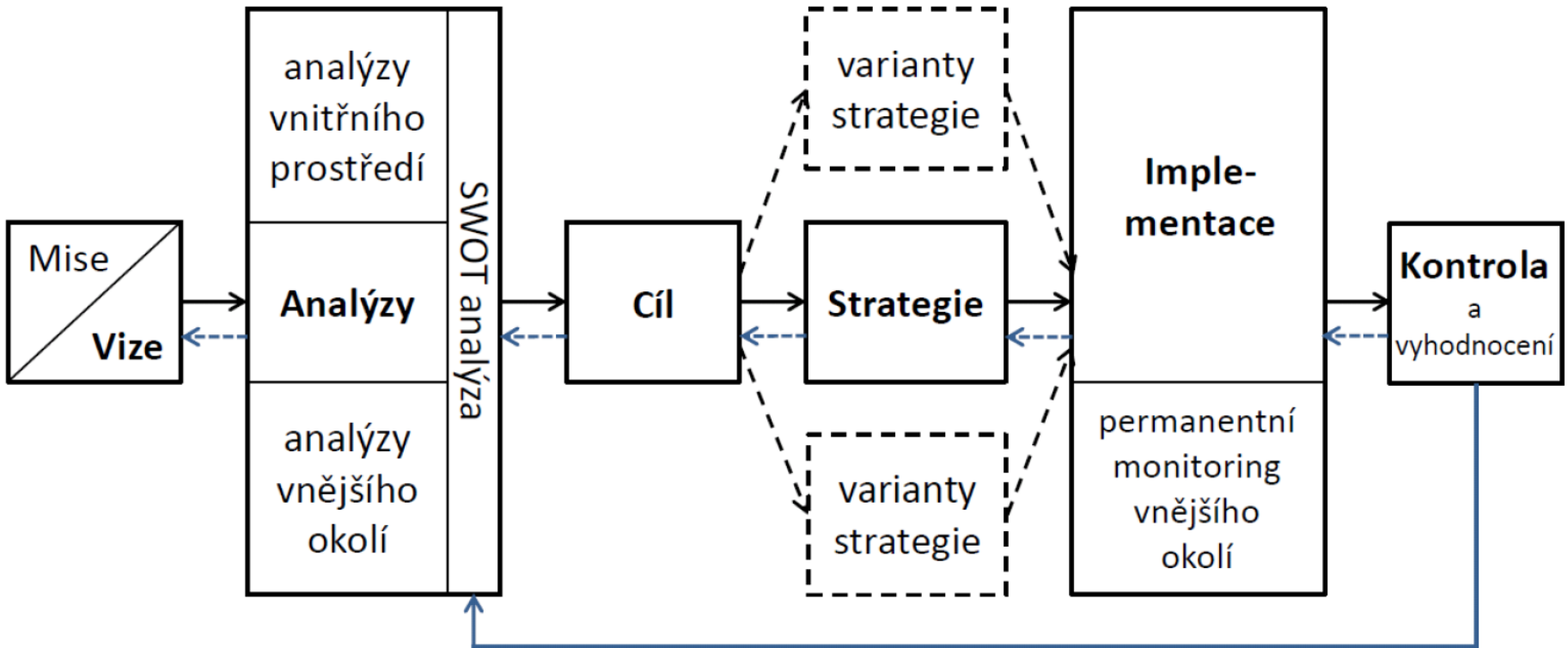
# Proces strategického řízení

(Keřkovský, Vykypěl):



# Proces strategického řízení

(Navrátilová):





# Mise

= základní poslání firmy

informace pro **vnější okolí**

- prohlášení o účelu (proč?)
- jaký je důvod pro provádění businessu (pro koho?)
- smysl existence organizace



***„S pomocí využití nejnovějších poznatků, našich zkušeností a odpovídajících technologií pomáhat organizacím i jednotlivcům poznávat a rozvíjet svůj vlastní potenciál.“***

(Expirit, s.r.o.)

***„Cokoliv vyrobíme,  
musí sloužit zákazníkovi dobře,  
bez ohledu na cenu“***

**(Tomáš Baťa)**

*„Connecting people...“*

(Nokia)

*„Vytváříme svět fantazie, ve kterém najdete Ameriku svých představ“*

(Walt Disney)

***„Chceme prosperovat na základě poskytování vynikajících služeb našim zákazníkům.“***

(Prime Trucking Inc. – dálková nákladní doprava)

***„Jsme zaměřeni na realizaci změn ve společnosti a v životním prostředí.“***

(Body Shop International PLC)

*„Každý den nabízíme zboží za nízké ceny“*

(Wal-Mart)



# Vize

= představa o budoucím cílovém stavu firmy, určuje:

- produkty
- zákazníky
- zájmové regiony
- pozici na trhu
- **specifické přednosti**



***„Být spolehlivou a vysoce odborně vnímanou společností v evropském prostoru – zákaznickovou první volbou v poradenských službách.“***

(Expirit, s.r.o.)

*„Naší vizí je nabízet návštěvníkům nevšední a ojedinělé zážitky v letním areálu s křišťálovou vodou a svěží, udržovanou zelení. Umocnit celkový dojem za pomoci rozmanité letní nabídky jídel a nápojů, které vám připraví a bude nabízet usměvavý a odborně vyškolený personál. Navážeme na čtvrt století trvajících tradic, kde mezi hlavní cíle patří – mít vždy čisté koupaliště, přijmout návštěvníky od jara do podzimu bez ohledu na počasí a povětrnostní vlivy. Mít k dispozici zábavné atrakce pro rodiny s dětmi. Realizovat animační programy tak, aby přinášely silný zážitek. Zajistit kvalitní služby informačního kiosku s velmi dobrou jazykovou vybaveností personálu, dostatkem propagačních materiálů a dostatečnou nabídkou regionálních produktů. Nabídnout individuální přístup ke každému návštěvníkovi a s maximální pečlivostí řešit jeho podněty a připomínky.“*

(koupaliště RICCO v Příboře)

Převzato z: Miller, I. *Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi.* <http://www.csk.s.cz>

*„Vše co děláme, počínaje programem v našich galeriích a u partnerů ve Velké Británii a po celém světě až po knihy suvenýry a pokrmy, které prodáváme ve svých obchodech a restauracích, podporuje naše poslání: podporovat porozumění a vychutnání britského moderního umění v široké veřejnosti.*

*Do roku 2015 se Tate Gallery chce stát více:*

- Otevřenou tím, že bude přijímat nové myšlenky povzbuzovat veřejnou debatu, pořádat výměny a spolupráci a přijímat všechny lidi;*
- Různorodou tím, že budeme prezentovat širokou škálu pohledů, hlasů a perspektiv v našem programu. Zároveň chceme citlivěji vnímat diverzitu v Británii i v celém světě;*
- Mezinárodní tím, že propojíme Spojené království se světem a svět se Spojeným královstvím prostřednictvím výstav a sbírek Tate gallery;*
- Podnikatelskou tím, že budeme vyhledávat nová partnerství, zkoumat nové trendy a vést a stimulovat debatu;*
- Udržitelnou tím, že si zajistíme finanční soběstačnost, aby naše stipendia a výzkum se mohly stát pevnou součástí našich aktivit. Budeme příkladní v ohledu k životnímu prostředí.“*

(sít galerií Tate Gallery)

Převzato z: Miller, I. *Jak provést analýzu SWOT a napsat užitečnou vizi.* <http://www.csks.cz>

***„Tam, kde je kostel a četníci,  
musí být i prodejna Baťa.“***

(Tomáš Baťa)

# Analýza současného stavu (1/3)

## analýza zdrojů a kapacit organizace

- **vnitřní prostředí firmy:**
  - zaměstnanci
  - vlastní zdroje
  - inovační potenciál
  - přístup zákazníků
- **klíčové kompetence:**
  - výjimečný či jedinečný zdroj nebo kapacita
  - východisko pro specifické přednosti

# Analýza současného stavu (2/3)

## identifikace příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí

- **příležitosti:**
  - trendy s pozitivním dopadem na organizaci
- **hrozby:**
  - trendy s negativním dopadem na organizaci
- stejné prostředí může obsahovat pro jednu organizaci příležitosti a pro druhou hrozby (odlišný management zdrojů a kapacit)

## Analýza současného stavu (3/3)

### identifikace silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí

- **silné stránky:**
  - všechny pozitivní činnosti organizace a jedinečné zdroje, se kterými disponuje
- **slabé stránky:**
  - všechny negativní činnosti organizace a zdroje, které by potřebovala mít k dispozici

⇒ **SWOT analýza**



# Strategický cíl

= představa o budoucím cílovém stavu firmy, určuje:

- produkty (výrobky/služby)
- zákazníky (trh)
- základní hodnoty firmy
- image
- zaměstnanci
- **specifické přednosti**



## specifická přednost = konkurenční výhoda:

- vnímaná a uznávaná schopnost podniku nabídnout lepší, originální hodnotu

(např. výrobová diferenciacce, nejnižší náklady, úzká specializace na segment trhu, provozní dokonalost...)

**3 podmínky:**

- jedinečnost
- rozlišitelnost
- využitelnost

## Zaměření strategického cíle:

- úroveň ziskovosti
- růst tržeb
- úroveň dividend
- růst firmy
- podíl na trhu
- spokojenost zákazníků
- vědeckotechnický rozvoj
- hospodárnost

# Strategický cíl

- S
- M
- A
- R
- T



# Strategické období (1/2)

je ovlivněno:

- charakter konkurenčního prostředí
- nejistota budoucího vývoje
- délka životního cyklu produktu, aktuální fáze
- délka přípravy produktu
- délka trvání pevných závazků firmy (úvěry, pronájem, kontrakty...)

# Strategické období (2/2)

= zpravidla doba odpisů hlavních investic

Např.:

- nemocnice – nový přístroj → 7 let
- doly, těžba → 35 let
- infrastruktura → 70 let
- oděvní průmysl → 2 roky



# Strategické operace

= dílčí aktivity, jimiž se dosahuje naplnění vize a splnění strategických cílů

obsahují:

- cíl operace
- odpovědné pracovníky
- indikátory (definice, kvantifikace)
- harmonogram plnění

## Realizace strategií

- potvrzení správnosti zvolené strategie
- průběžná kontrola souladu s vývojem vnějšího okolí

## Hodnocení výsledků

- zhodnocení efektivity strategie



# IV. část

## SPECIFICKÉ RYSY STRATEGICKÝCH PROCESŮ

## Specifika strategického řízení (1/3)

- **vnější okolí firmy**
- **budoucnost = prostor neznáma**



## Specifika strategického řízení (2/3)

### období změn (turbulence):

- Změna hospodářské mapy světa
- Globalizace
- Superkonkurence
- Intelektualizace
- Terorismus a militantnost
- Genetizace
- Prohlubování rozdílů
- Ekologizace verzus devastace
- Meteorologické změny
- Demografické posuny

## Specifika strategického řízení (3/3)

### odpovědi na otázky:

- Na které **trhy** / části trhů a na které výrobky / služby se chceme soustředit?
- Jakým způsobem budeme **lepší než konkurence**?
- Jaká **kritéria** zvolíme pro měření úspěšnosti přijaté strategie?

# 1. Časový posun důsledků rozhodnutí

- zpravidla doba odpisu pořízeného zařízení



## 2. Nevratnost času

- „co se stalo, nemůže se odestát“



## 3. Budoucnost neznáme

- mezinárodní politická situace
- vývoj ekonomiky
- nové vědeckotechnické poznatky
- reálné mzdy
- vývoj tržního segmentu
- vývoj konkurence
- pravděpodobnost
- náhoda

## 4. V průběhu strat. procesů dochází ke změnám

- „exponenciální“ rychlost změn
- přechod od industriální ke znalostní společnosti
- turbulence → chaos
- nelze se řídit zkušenostmi z minulosti
- je třeba nalézt „řád v chaosu“, naučit se rozlišovat a využívat předvídatelné tendence
- flexibilita
- koncept „učící se organizace“



## 5. Působení celosvětového okolí

- rozvoj informačních technologií a logistiky
- globalizace
- „zkracování“ vzdáleností
- celosvětový trh



## 6. Rozdíl v efektivnosti

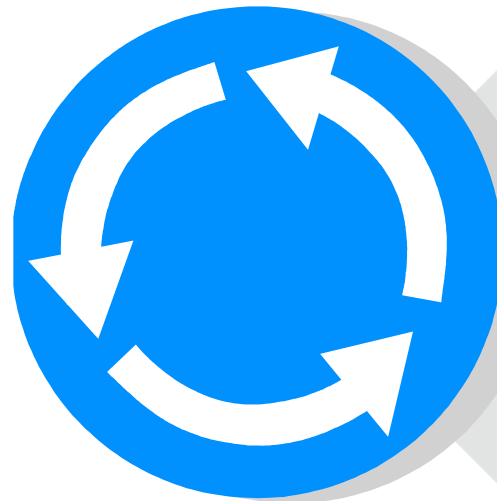
- krátkodobá výhodnost  
X
- dlouhodobá nevýhodnost
  
- krátkodobá nevýhodnost  
X
- dlouhodobá výhodnost

## 7. Proces zesílení / zeslabení

- z hlediska určitého časového intervalu
- nízké vstupy → akumulace → zesílení výstupů
- vysoké vstupy → nízké výstupy



# 8. Strategické řízení je NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES



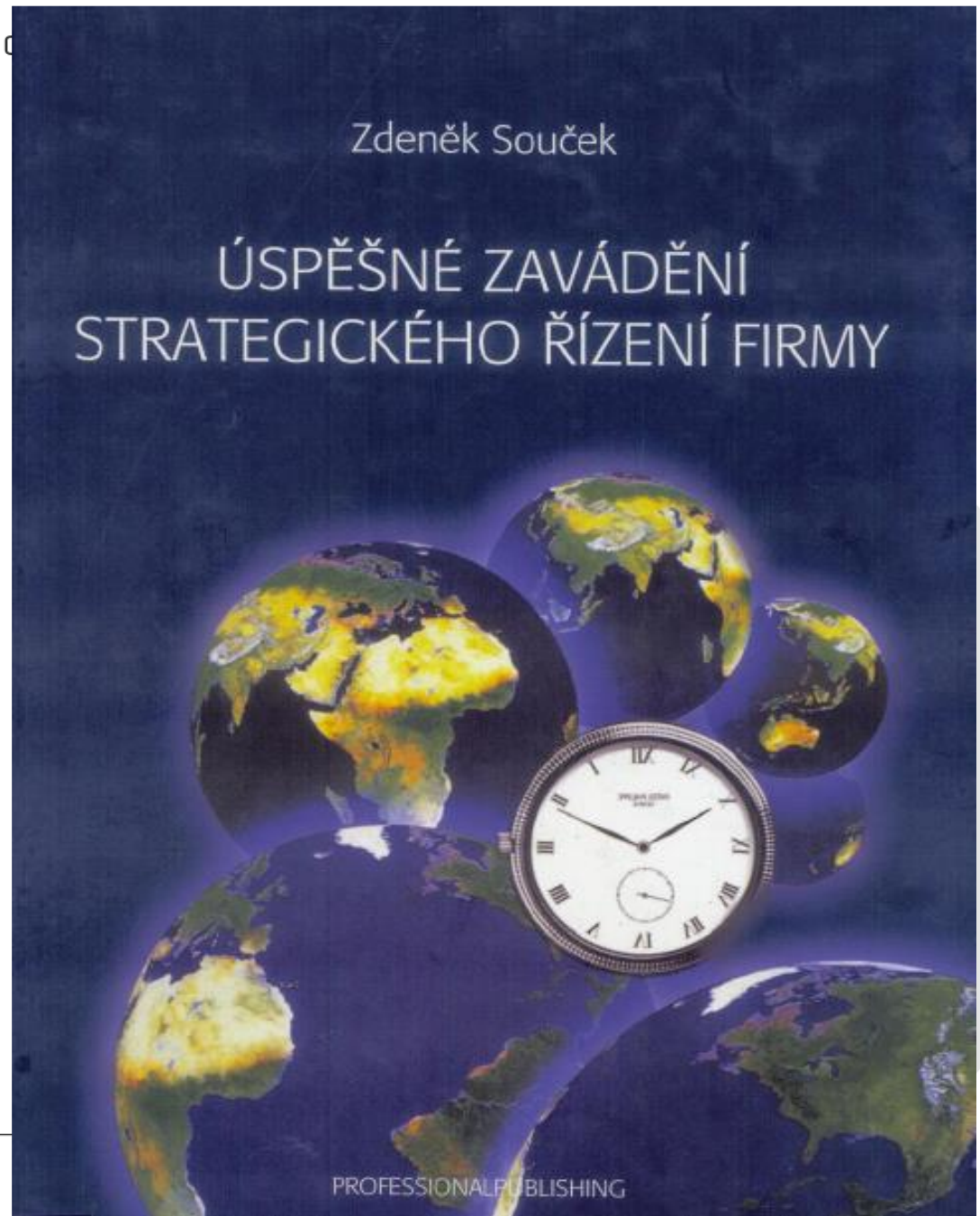
- jedinečné situace → jedinečná rozhodnutí  
⇒ neexistuje ideální model, šablona
- lze rozdělit na dílčí kroky, logicky na sebe navazující ⇒ stále se opakují, nikdy nekončí
  - vzájemná interakce
  - mohou probíhat zároveň
- dobře fungující proces je důležitější než konkrétní dokumenty (rychle zastarávají)

**„Plány jsou nic, plánování je všechno.“**

D. Eisenhower

=> strategické řízení je důležitější než strategie

**Více o  
specifických  
rysech  
strategických  
procesů v →**



## V. část

# PRVKY STRATEGIE





# Strategické obchodní jednotky (SBU)

= Strategic Business Unit

- je určena cílovou skupinou zákazníků + odpovídající technologií výroby
- oddělené strategické plánování
- samostatně čelí konkurenci
- mohou být samostatně řízeny jako zisková střediska
- samostatná business strategie

⇒ u podniků s různými produkty pro různé trhy

## Např.: (softwarová firma)

- Prodej hardware a software
- Komplexní řešení informačních systémů
- Servis
- Konzultace v oblasti informačních systémů
- Řešení a dodávky počítačových sítí
- Internet/Intranet aplikace

## Hlediska vymezení SBU:

### 1. Organizační

- odpovídá org. struktuře

### 2. Strategicko-marketingový

- napříč org. strukturou
- dle dílčích strategických cílů

### 3. Projektové

- realizace určitého projektu

### 4. Kombinace

## Přístupy k vymezení SBU:

- Existují pro každou SBU její vlastní zákazníci a konkurenti?
- Dá se pro SBU vypracovat její vlastní business strategie?
- Dají se pro každou SBU formulovat samostatné strategické cíle, které se nepřekrývají s cíly ostatních SBU?
- Dá se každá SBU vybudovat nebo zrušit, aniž by bylo nutné měnit vymezení ostatních SBU?

## Příklad vymezení SBU:

	VELKOOBCHODY	MALOOBCHODY	MONTÁŽNÍCI	KONEČNÍ SPOTŘEBTELE	VÝROBCI	EXPORT
Svřečská škola			X	SBU 3	X	
Autodoprava	X	SBU 4	X			
Voda	X	X	SBU 7	SBU 2	SBU 5	SBU 6
Topení	X	X	X	X	X	X
Plyn	X	X	X	X	X	X
Sanita			X	X		

## Příklad SBU:

### Korporace PepsiCo Inc. (Pepsi-Cola Company):

- Pepsi-Cola (+ 7UP, Mirinda, Mountain Dew...)
- North American Van Lines (kamionová doprava)
- Pizza Hut
- Taco Bell
- KFC
- ...



# Dílčí firemní strategie

- **Corporate strategie**
  - základní podnikatelská rozhodnutí
- **Business strategie**
  - strategie jednotlivých SBU
- **Funkční strategie (strategické operace)**
  - pro jednotlivé oblasti str.řízení (marketing, VaV, finance, výroba...)
- **Horizontální strategie**
  - využívá efekty jednotného postupu
  - potlačuje partikulární zájmy na úkor strategických

# Hierarchie dílčích firemních strategií





## Corporate strategie:

= firemní/podnikatelská strategie

- strategický rámec pro business strategie SBU
- rozpracovaná mise/vize/poslání
- zpracována nejužším vedením firmy
- obsahuje:
  - stanovení SBU → **KDO?**
  - strategické cíle SBU → **CO?**
  - způsoby dosažení strategických cílů SBU → **JAK?**  
(= strategické operace na úrovni corp.str.)

- 1 firma = 1 SBU



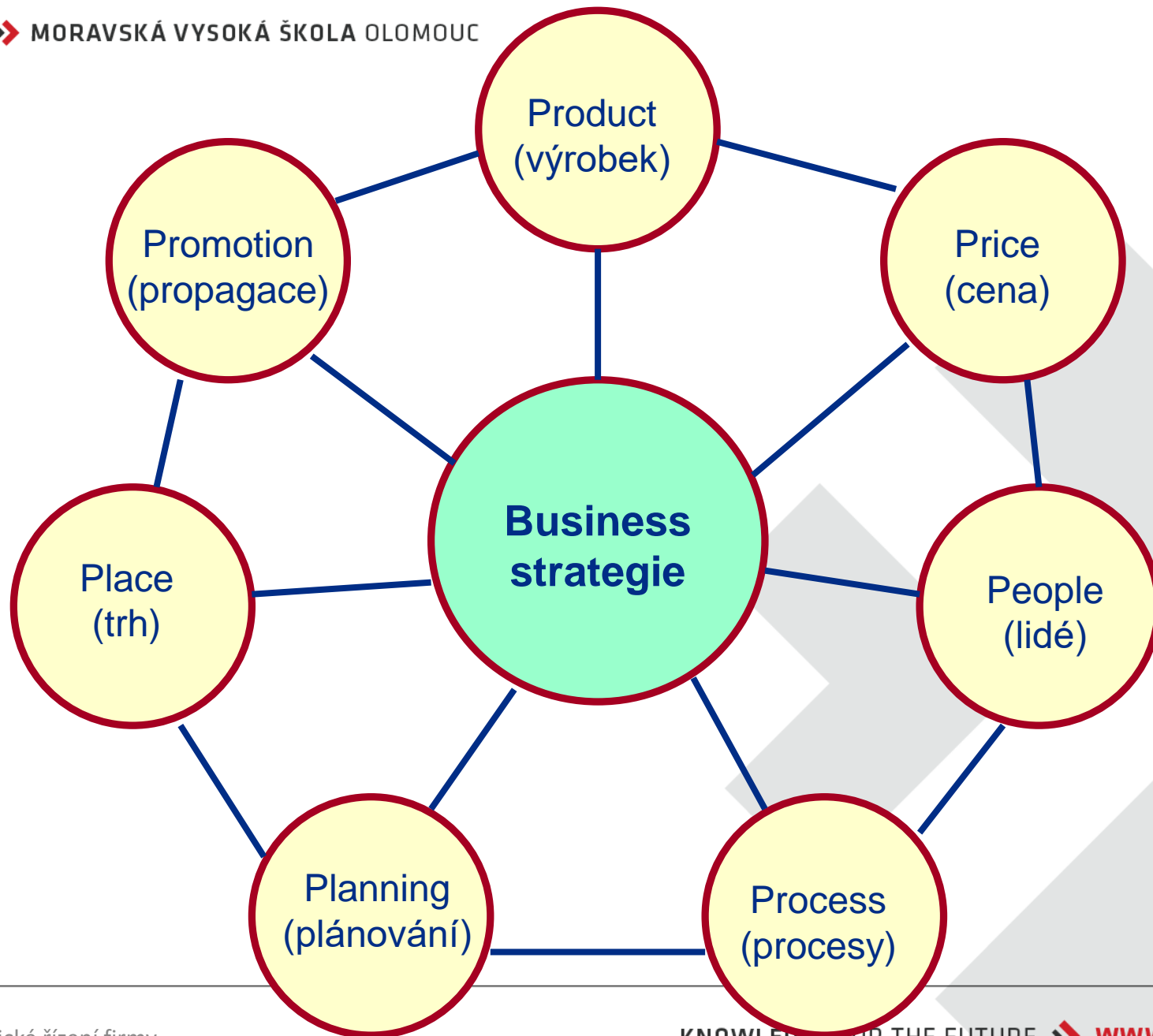
- corporate str. = business str.



## Business strategie:

= obchodní strategie

- týká se konkrétní SBU
- specifikuje strategické cíle pro 7P  
(= rozšířený marketingový mix)
- obsahuje:
  - strategické cíle dané SBU → CO?
  - způsoby dosažení str. cílů dané SBU → JAK?  
(= strategické operace na úrovni bus.str.)



## Horizontální strategie:

= koordinační strategie

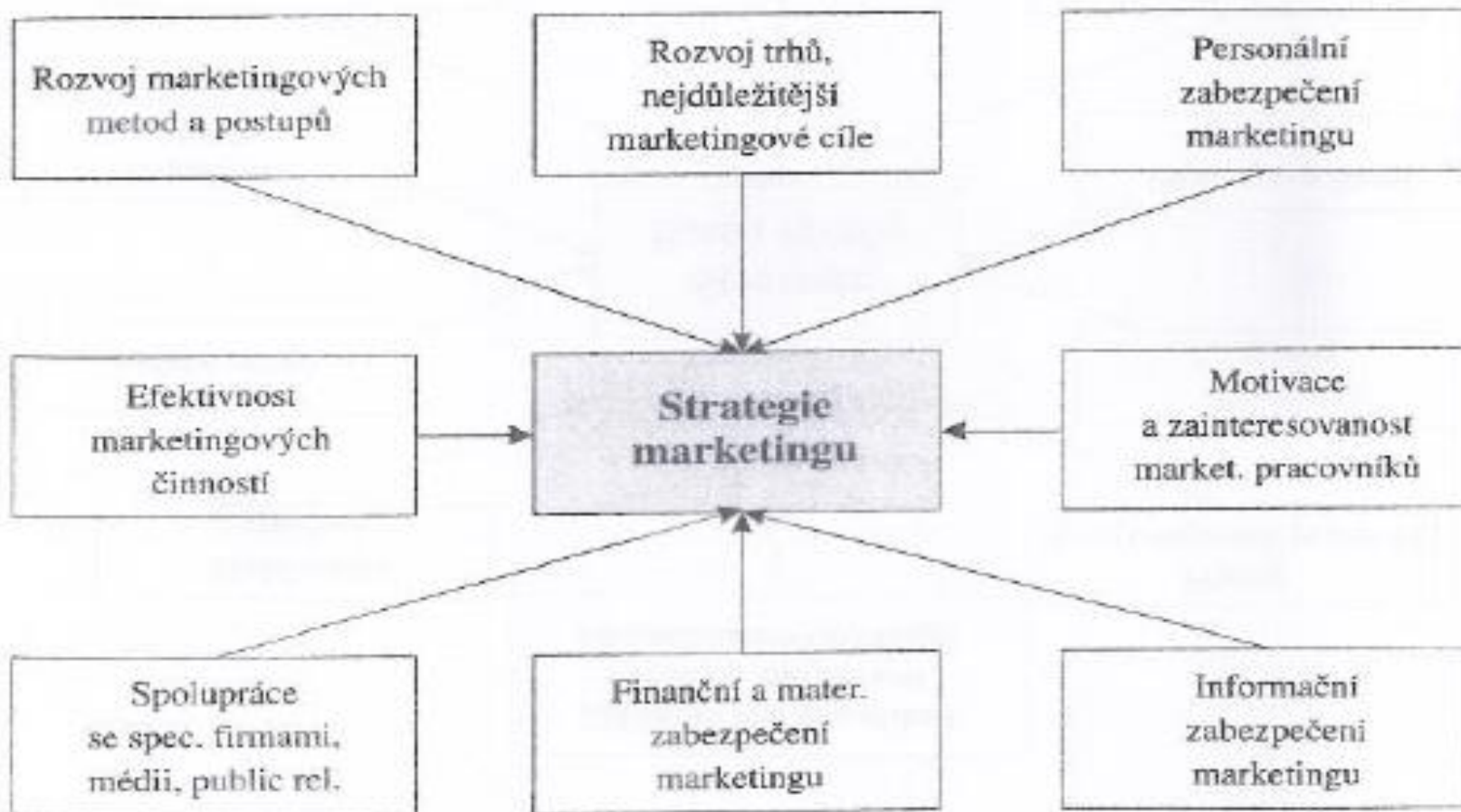
- definuje strategické cíle společné více SBU
- koordinuje vzájemné vztahy mezi corp. a bus.str.
- zabraňují problémům mezi SBU v důsledku rozdílných zájmů
- sjednocují cenovou politiku
- sjednocují plánované investice
- umožňují přenos know-how



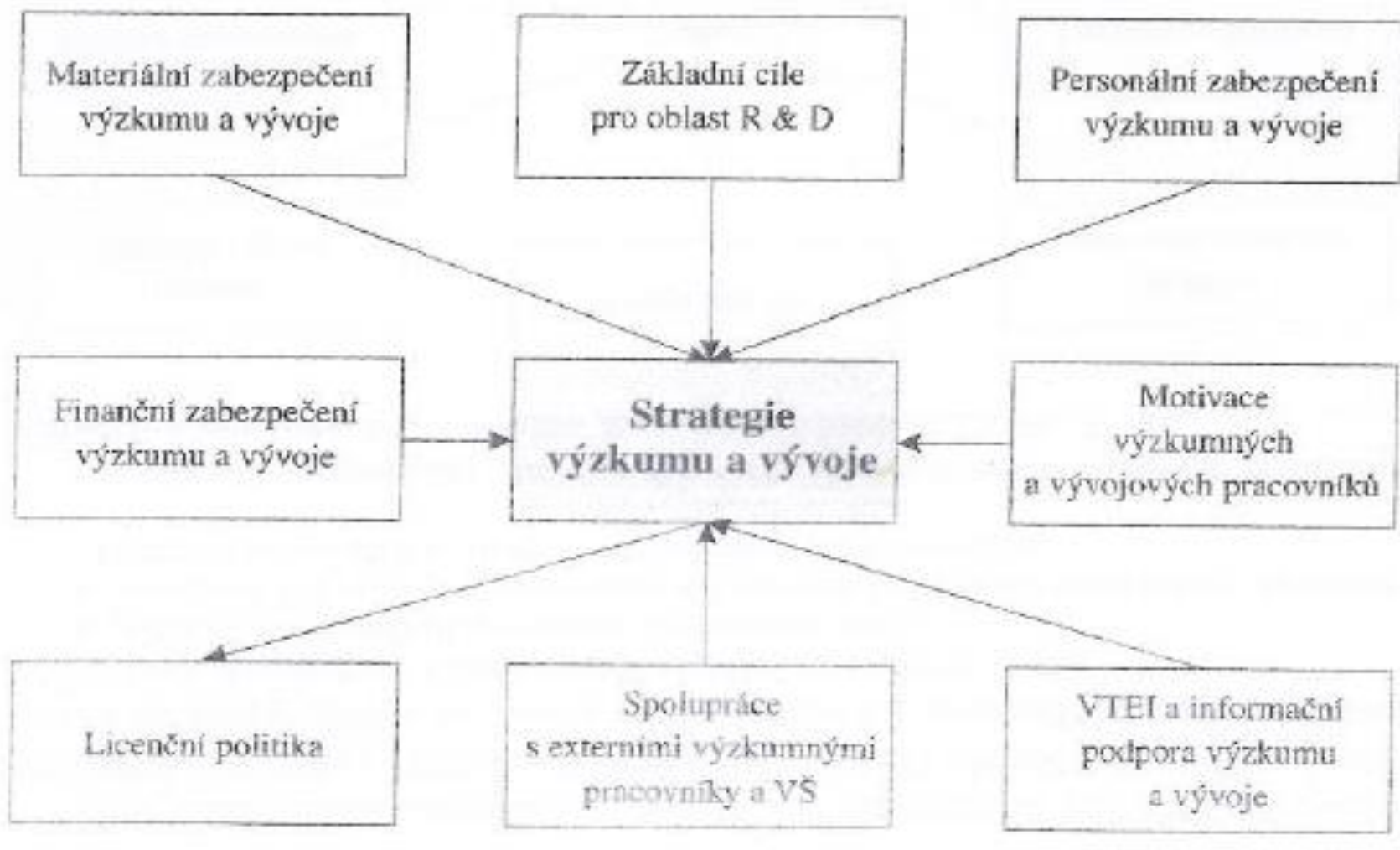
## Funkční strategie:

= strategie řízení jednotlivých oblastí SBU:

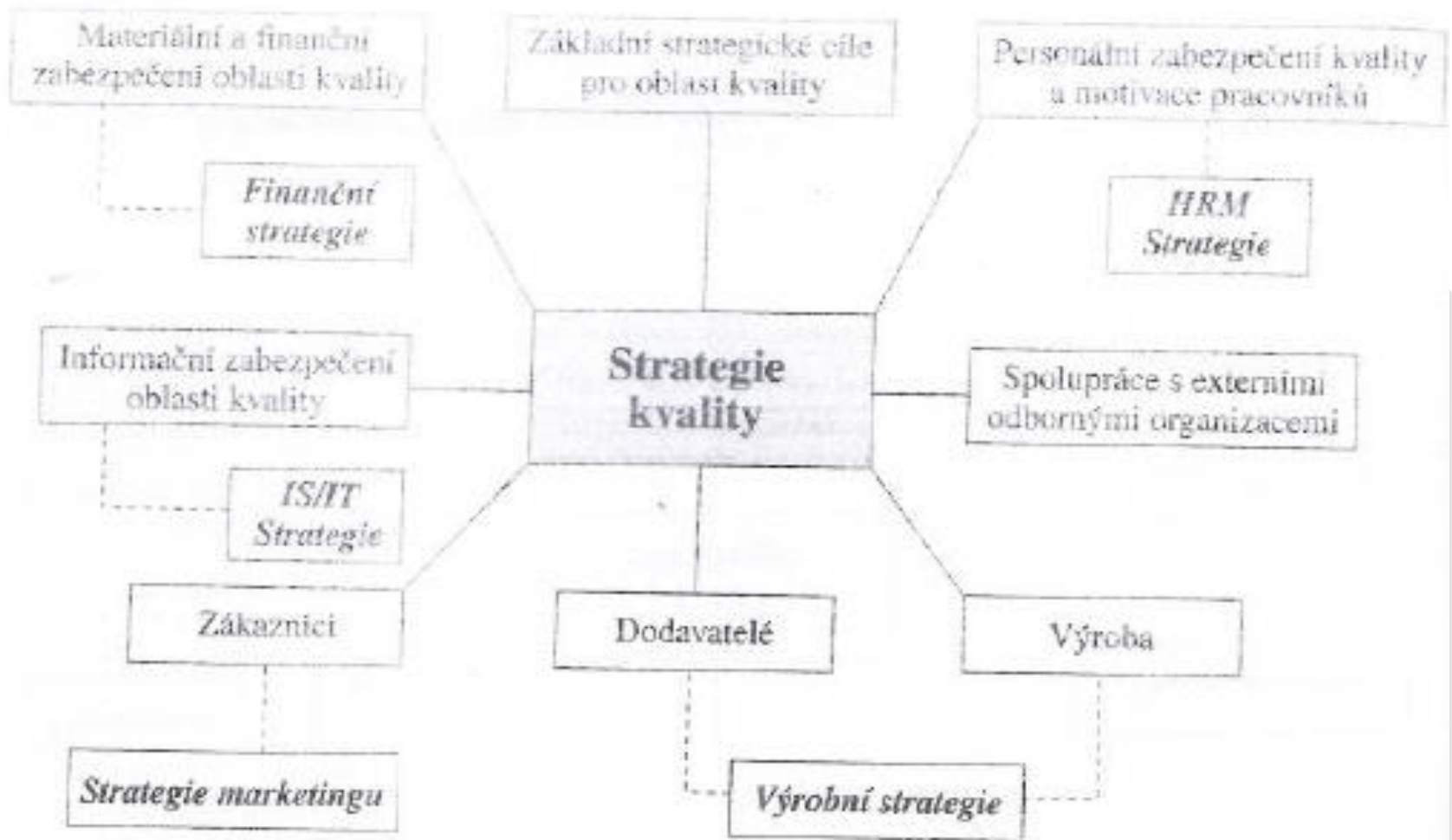
- marketing
- řízení lidských zdrojů
- výzkum a vývoj
- kvalita
- využití IT v řízení
- konkretizují business strategie
- mohou být definovány i průřezově

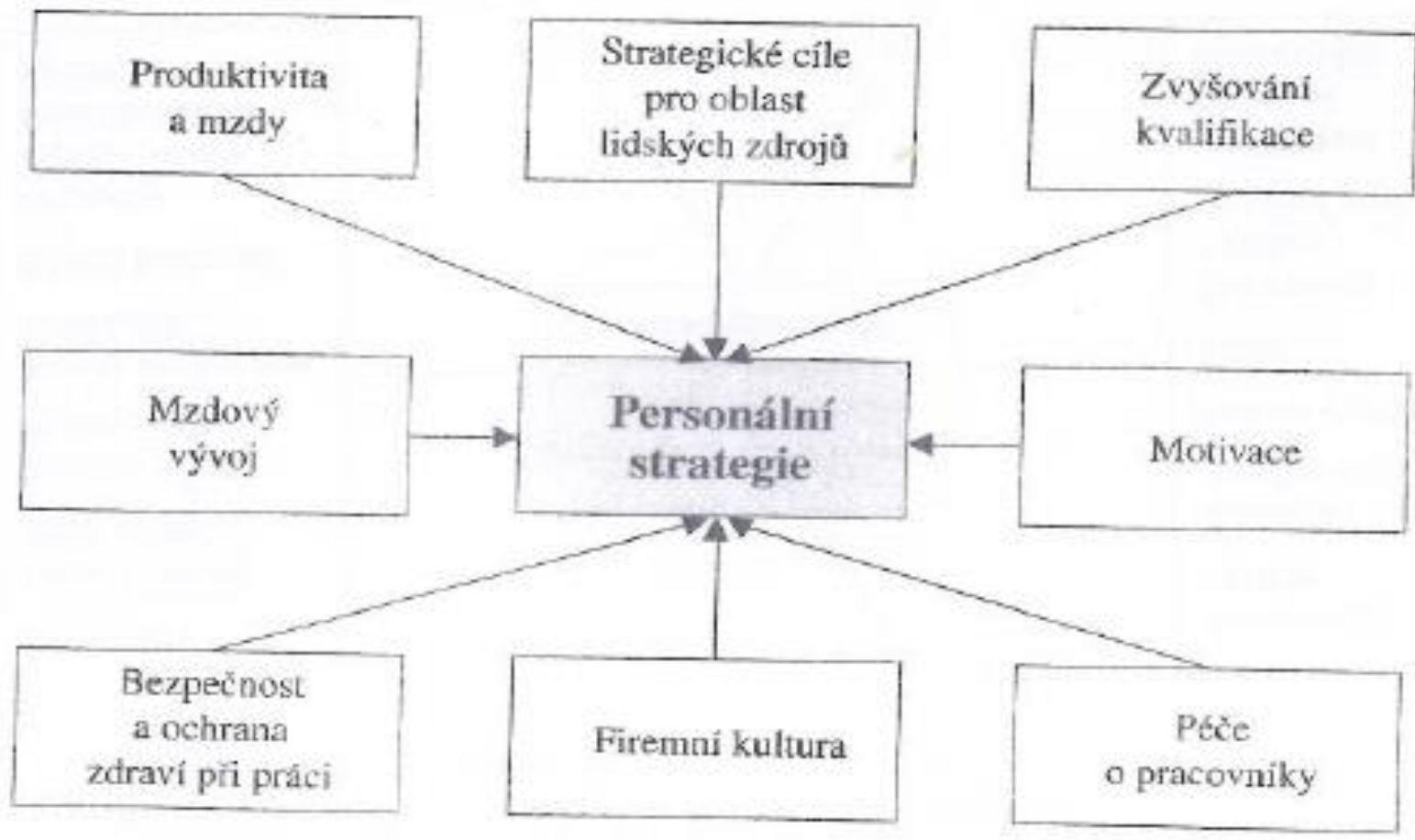


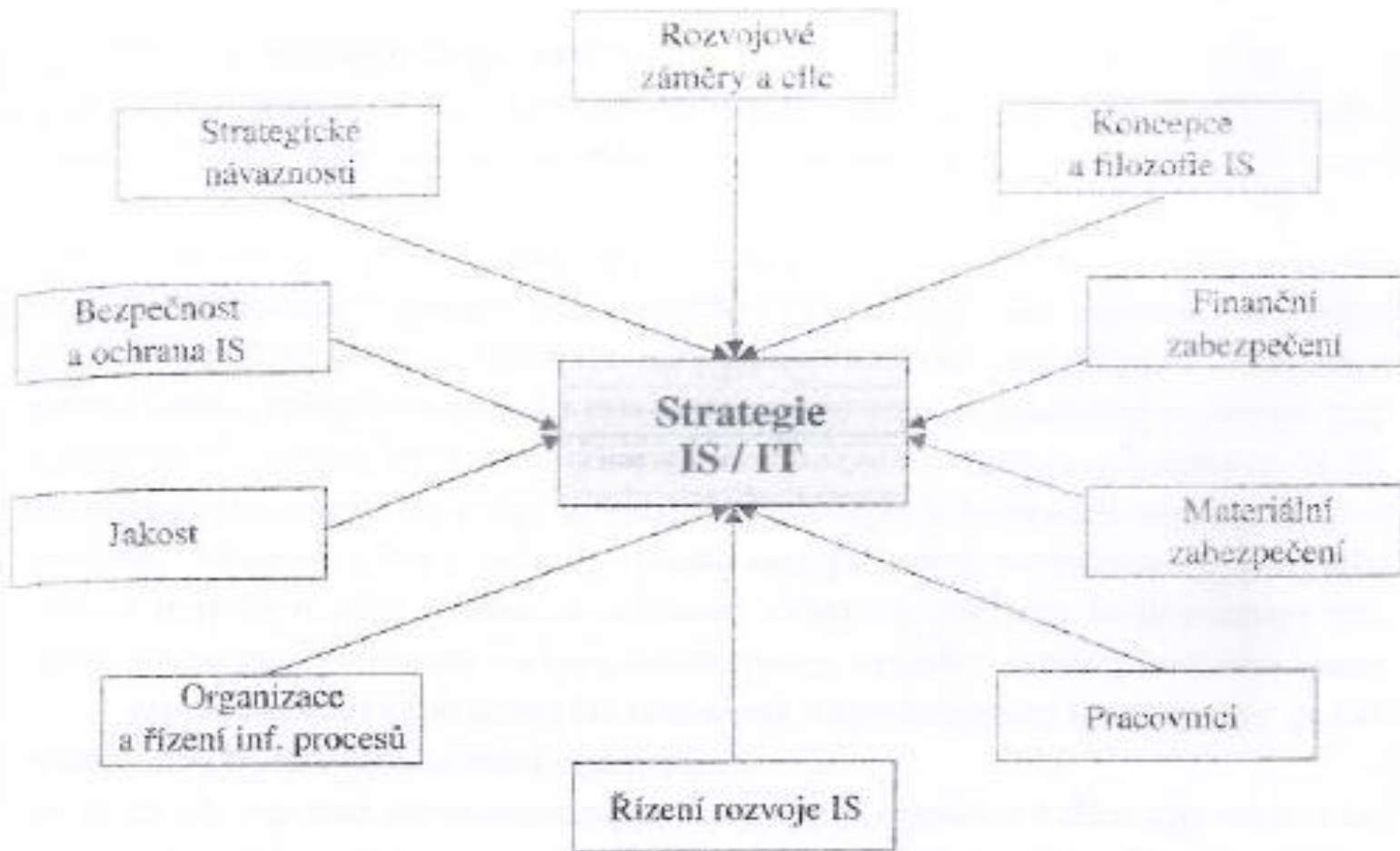












**Více o SBU  
a o dílčích  
firemních  
strategiích**

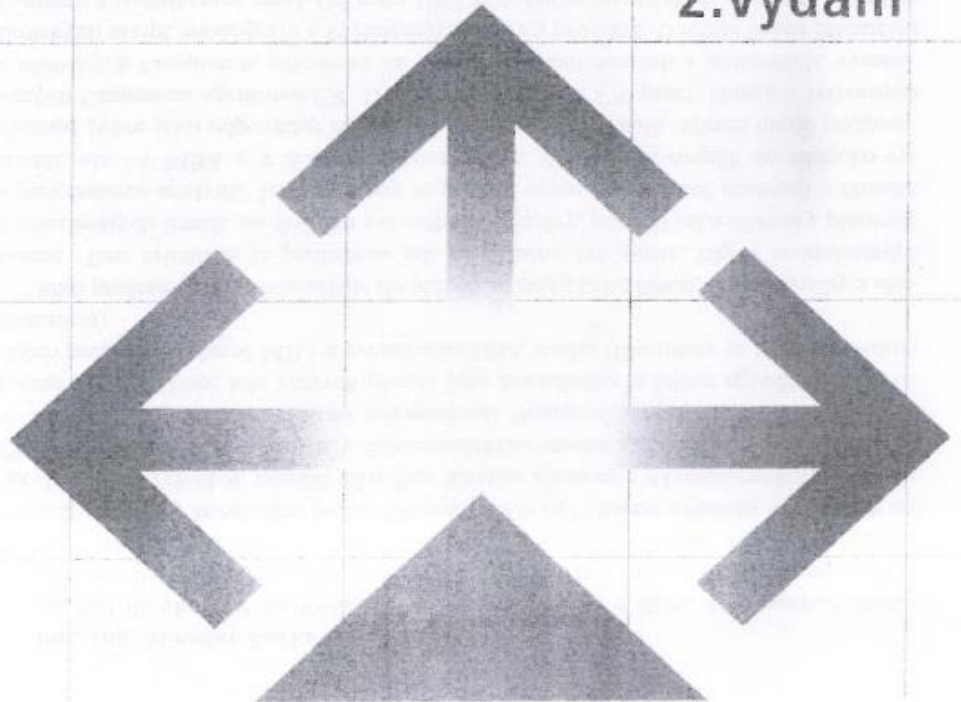
**v →**

C.H.BECK  
PRO PRAXI

Miloslav Keřkovský / Oldřich Vykypěl

# Strategické řízení

TEORIE  
PRO PRAXI  
2.vydání



# Děkuji za pozornost

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.