

# 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)

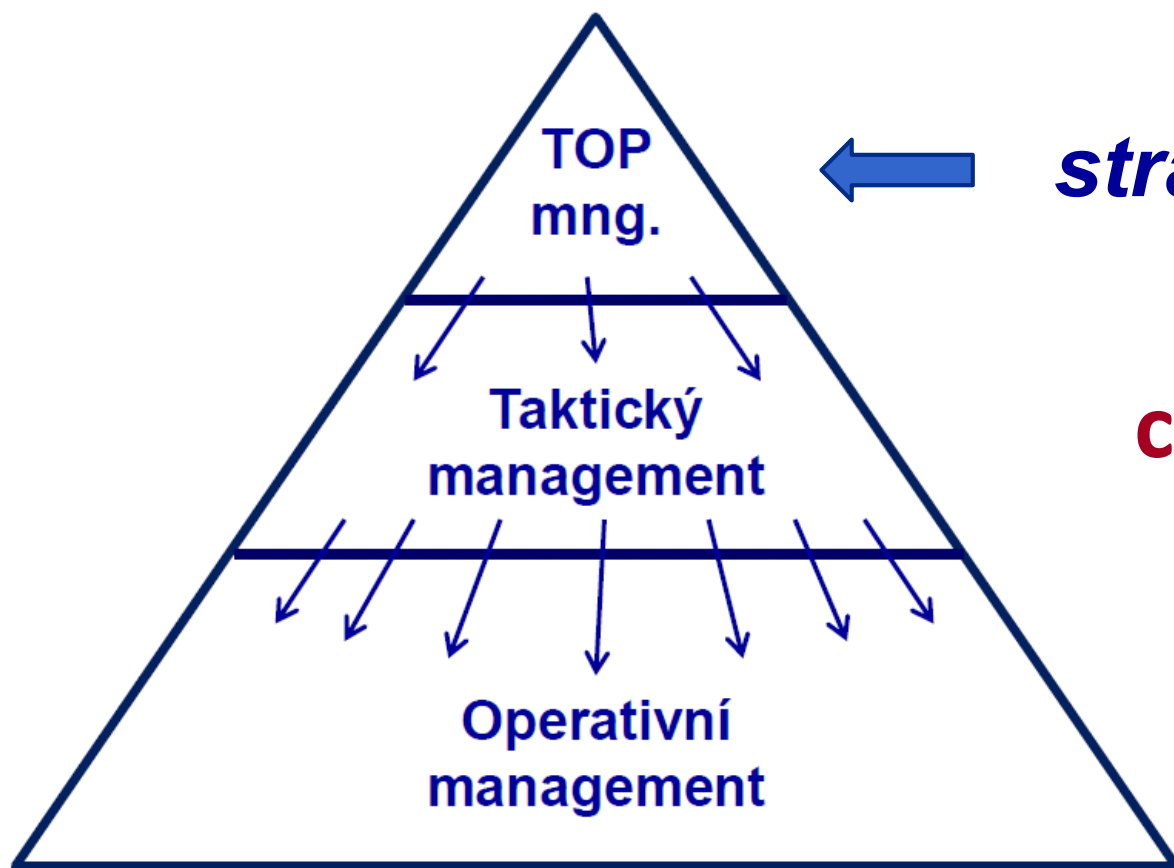
## Definice:

- nejdůležitější úkol top-managera
- 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**

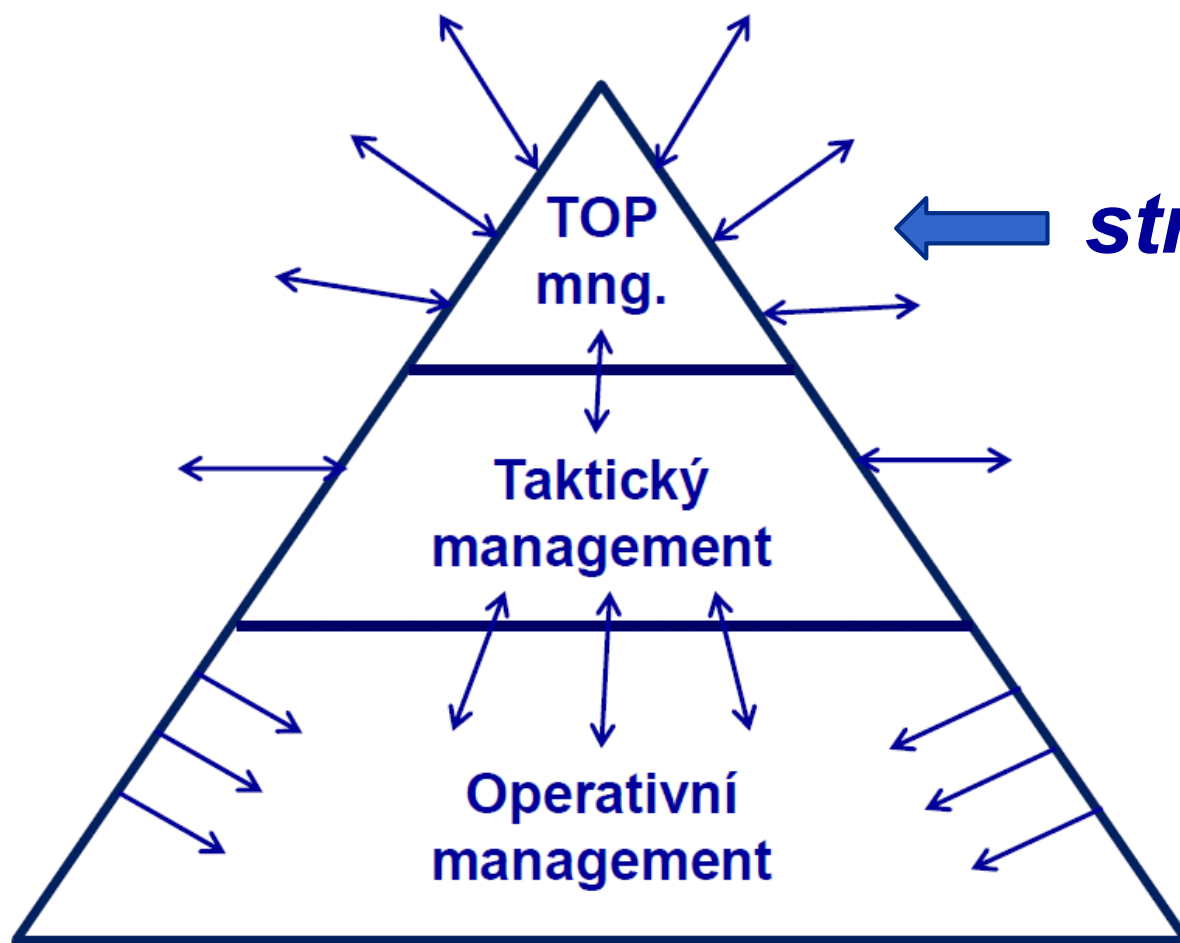
# STRATEGICKÝ MNG (4/5)



*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



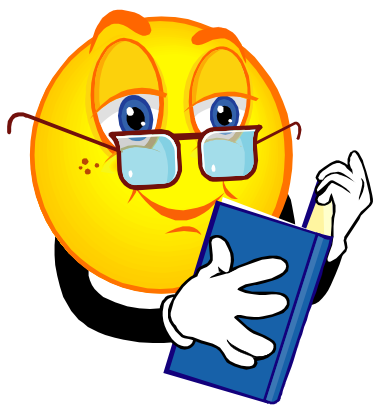
# „Chromý na správné cestě předbíhá zdravé, kteří bloudí.“

Francis Bacon



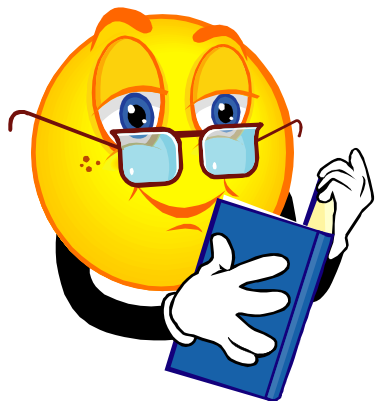
**„Jaký smysl má zdvojnásobit úsilí,  
když jsme zapomněli,  
kam chceme jít.“**

G.K. Chesterton



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

J. Welch





# Strategické řízení je

» NEJNÁROČNĚJŠÍ

» NEJDŮLEŽITĚJŠÍ

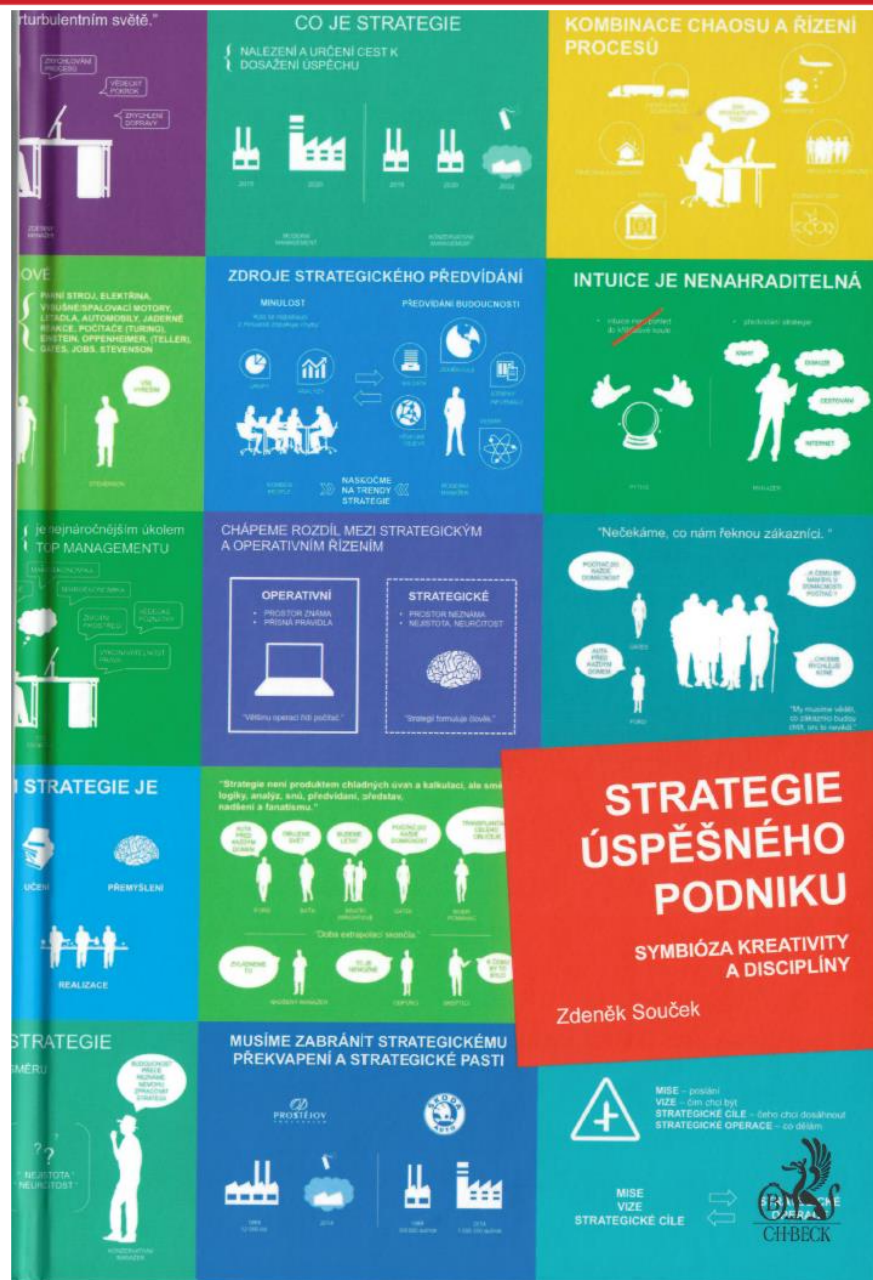
úkol TOP managementu

## Strategickým řízením se zabývá

- TOP management
- majitel firmy
- zakladatel firmy



# Více o strategickém řízení obecně

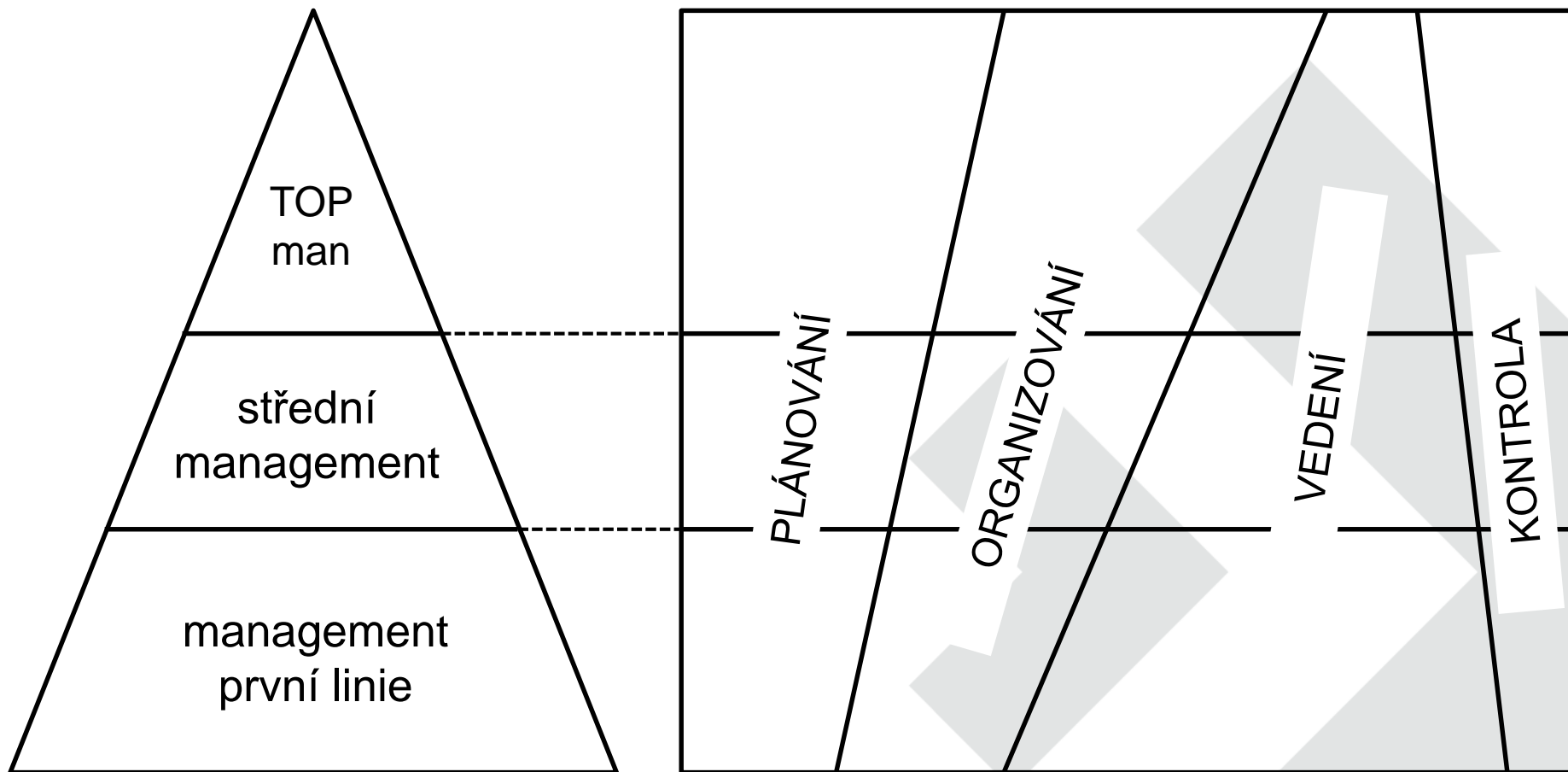


## II. část

# ROZDÍLY mezi

- strategickým
- taktickým
- operativním

# řízením



# Stanovování cílů:

**STRATEGICKÉ**

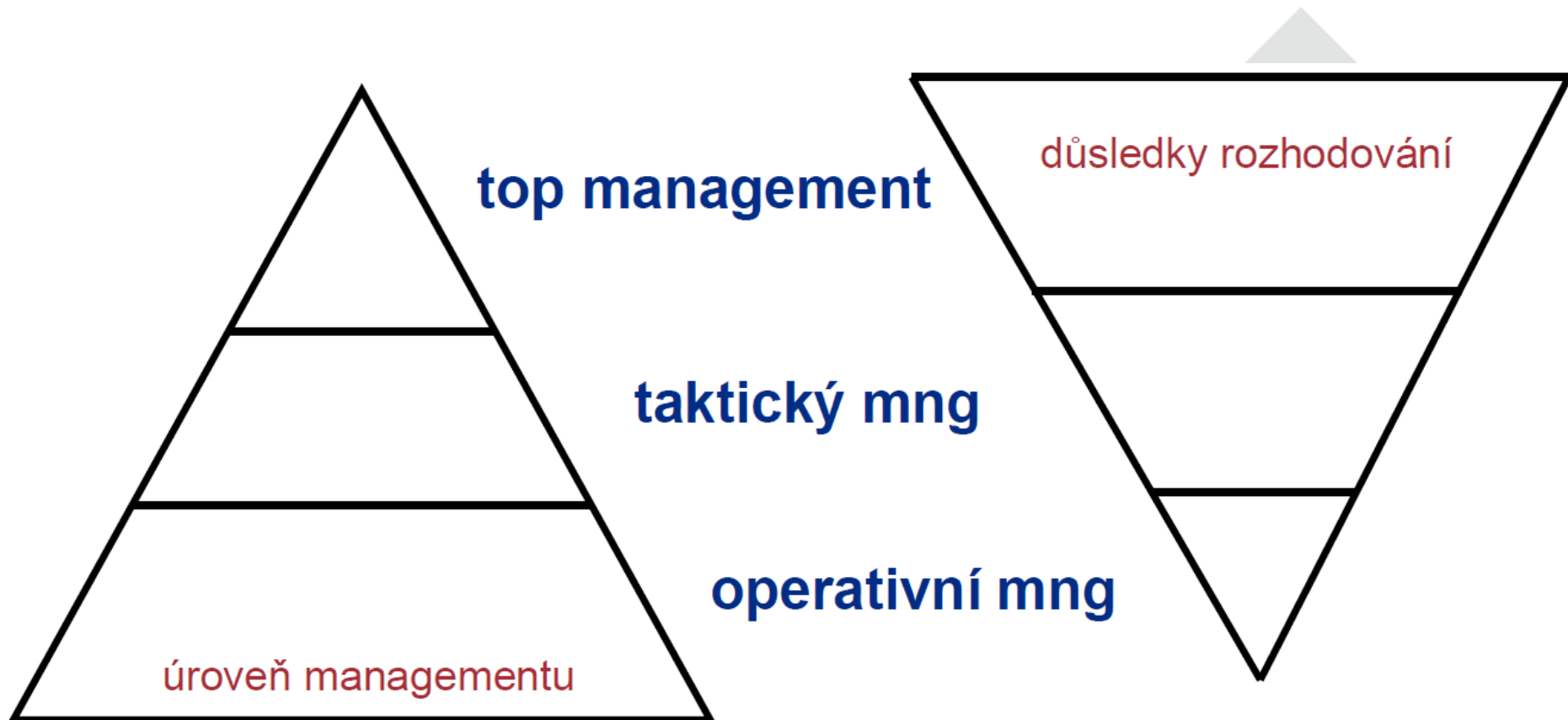


**TAKTICKÉ**



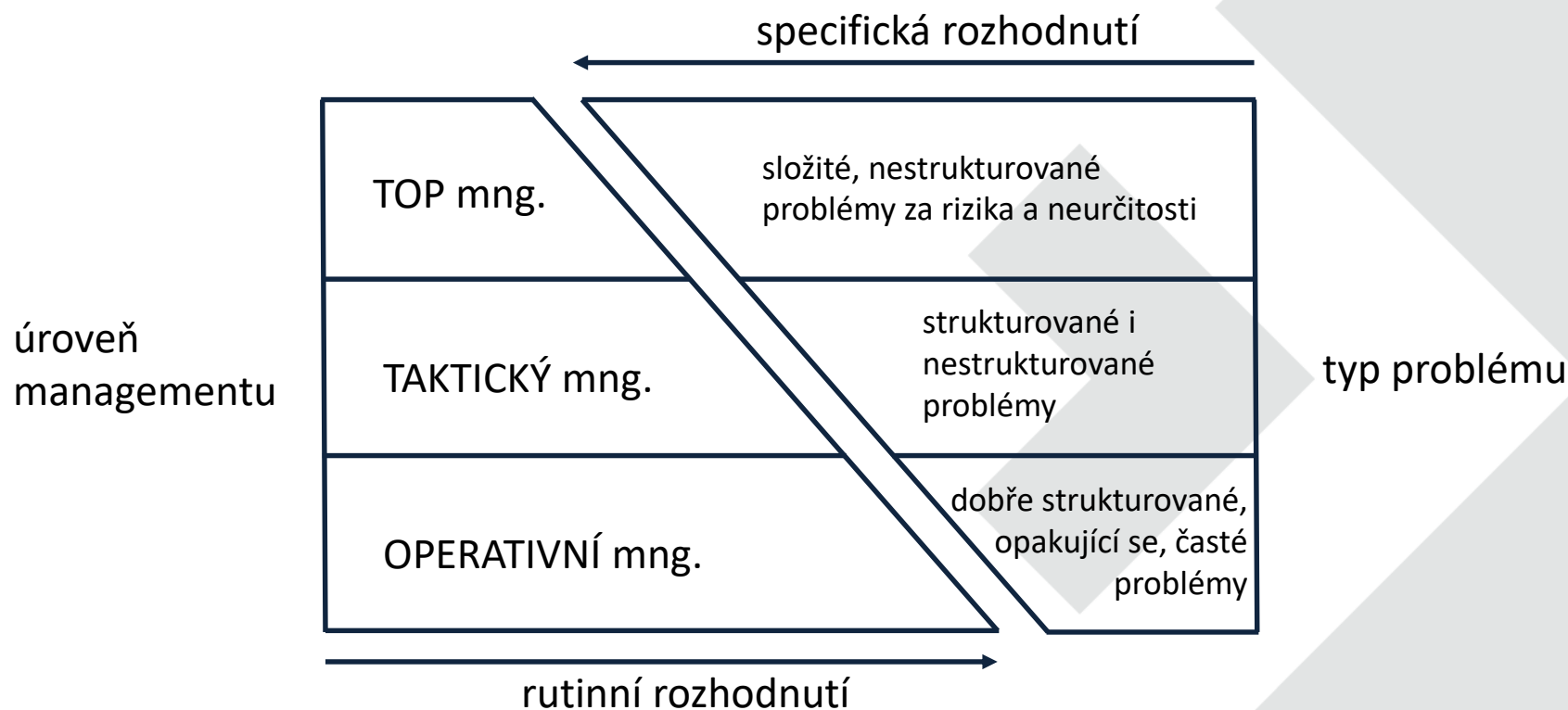
**OPERATIVNÍ**

# Rozhodování:



## Typy manažerských rozhodnutí:

- rutinní / programová
- specifická / neprogramová





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

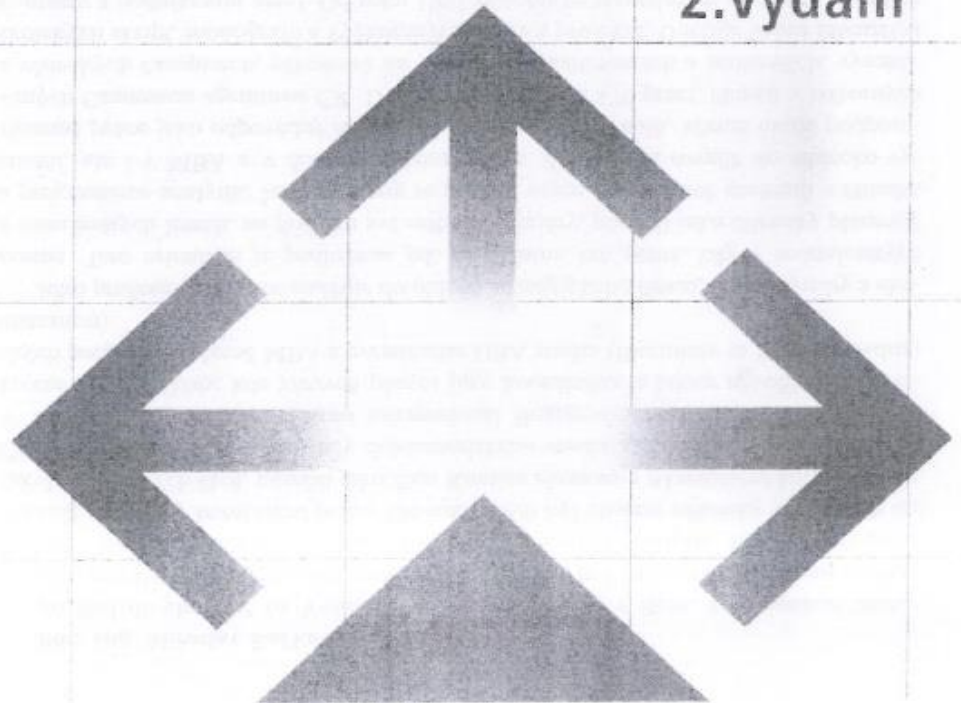


C.H.BECK  
PRO PRAXI

Miloslav Keřkovský / Oldřich Vykypěl

# Strategické řízení

TEORIE  
PRO PRAXI  
2.vydání



# III. část

## SPECIFICKÉ RYSY STRATEGICKÝCH PROCESŮ

## Specifika strategického řízení

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



# Období změn (turbulence)

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

# Časový posun důsledků rozhodnutí

- zpravidla doba odpisu pořízeného zařízení



# Nevratnost času

- „co se stalo, nemůže se odestát“



# Budoucnost neznáme

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

# 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“

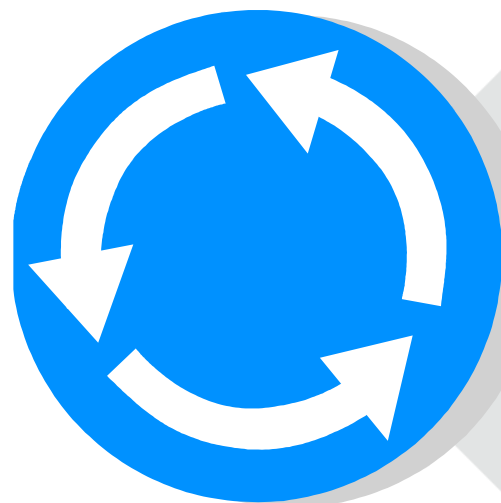


# Působení celosvětového okolí

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



# Strategické řízení je NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES



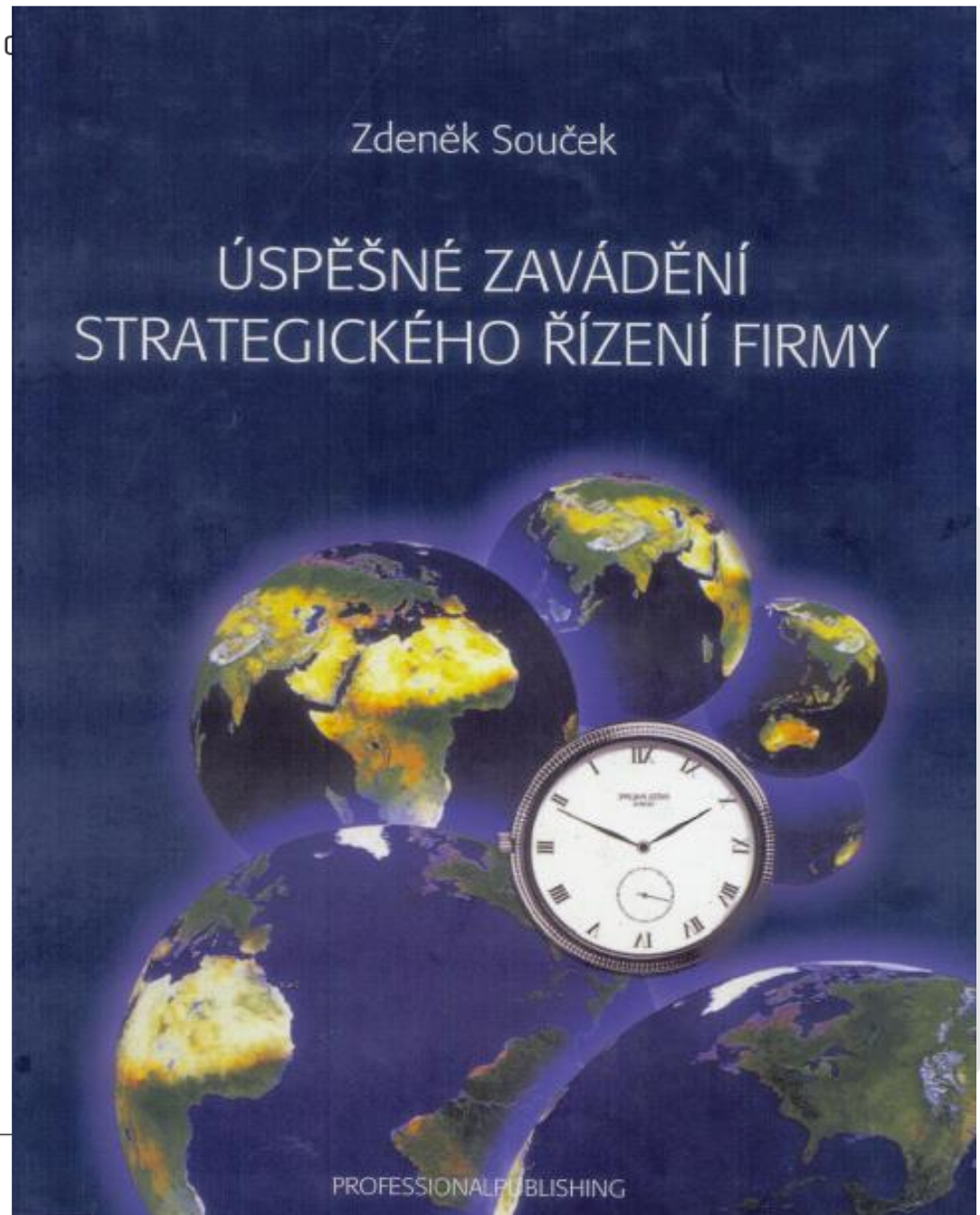
- jedinečné situace → jedinečná rozhodnutí  
⇒ neexistuje ideální model, šablona
- lze rozdělit na dílčí kroky, logicky na sebe navazující ⇒ stále se opakují, nikdy nekončí
  - vzájemná interakce
  - mohou probíhat zároveň
- dobře fungující proces je důležitější než konkrétní dokumenty (rychle zastarávají)

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

D. Eisenhower

=> strategické řízení je důležitější než strategie

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

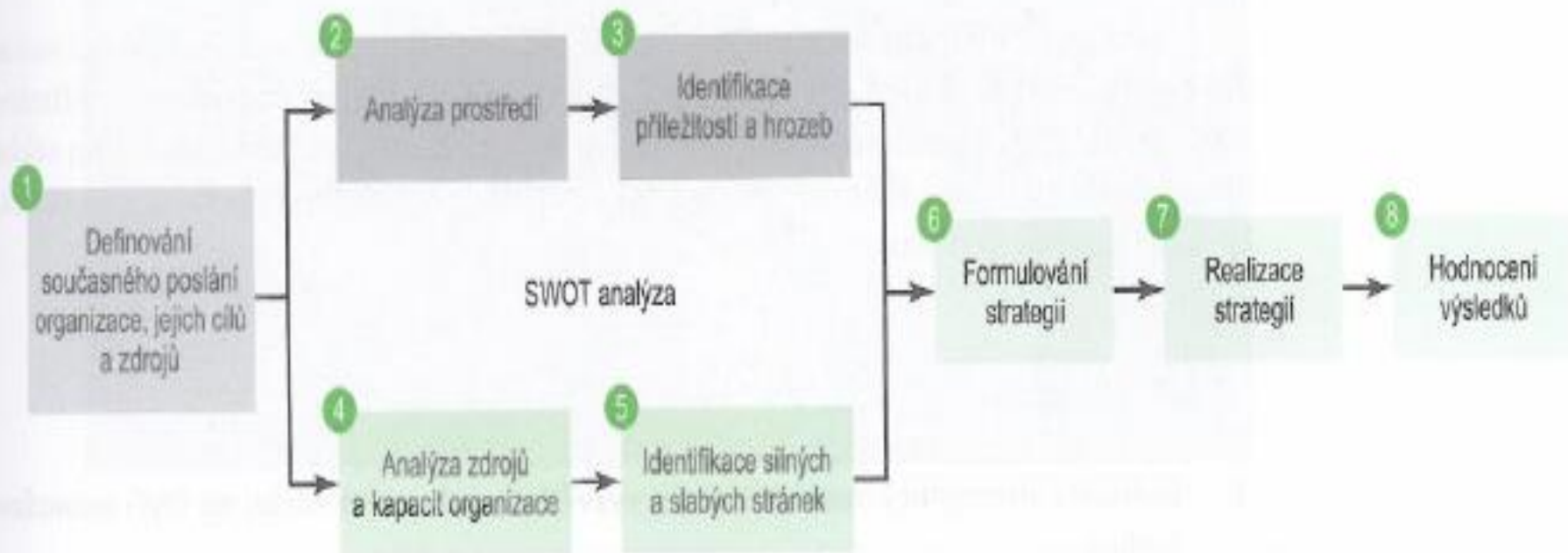


## IV. část

# PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ



# Proces strategického řízení (Robbins, Coulter):

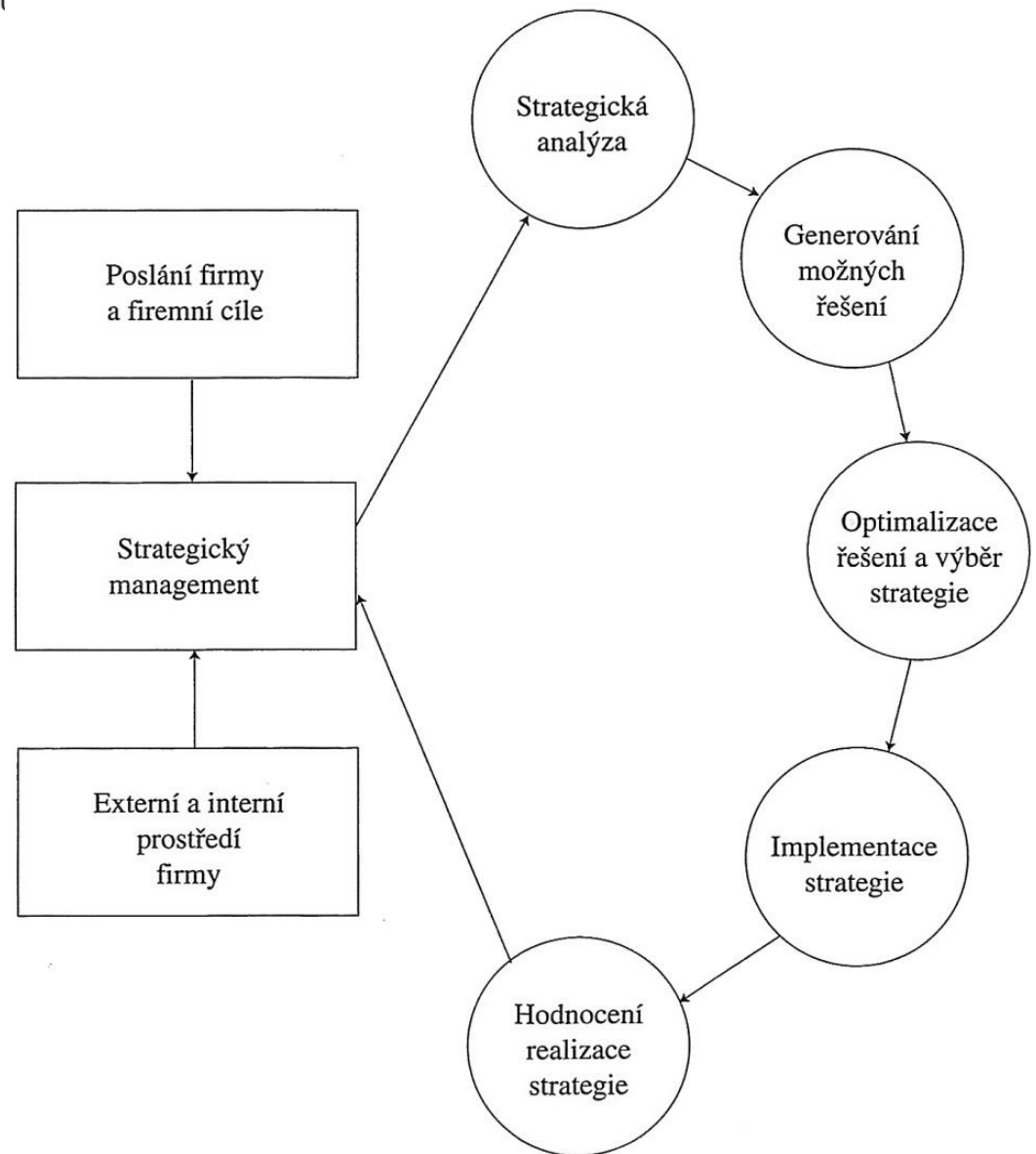






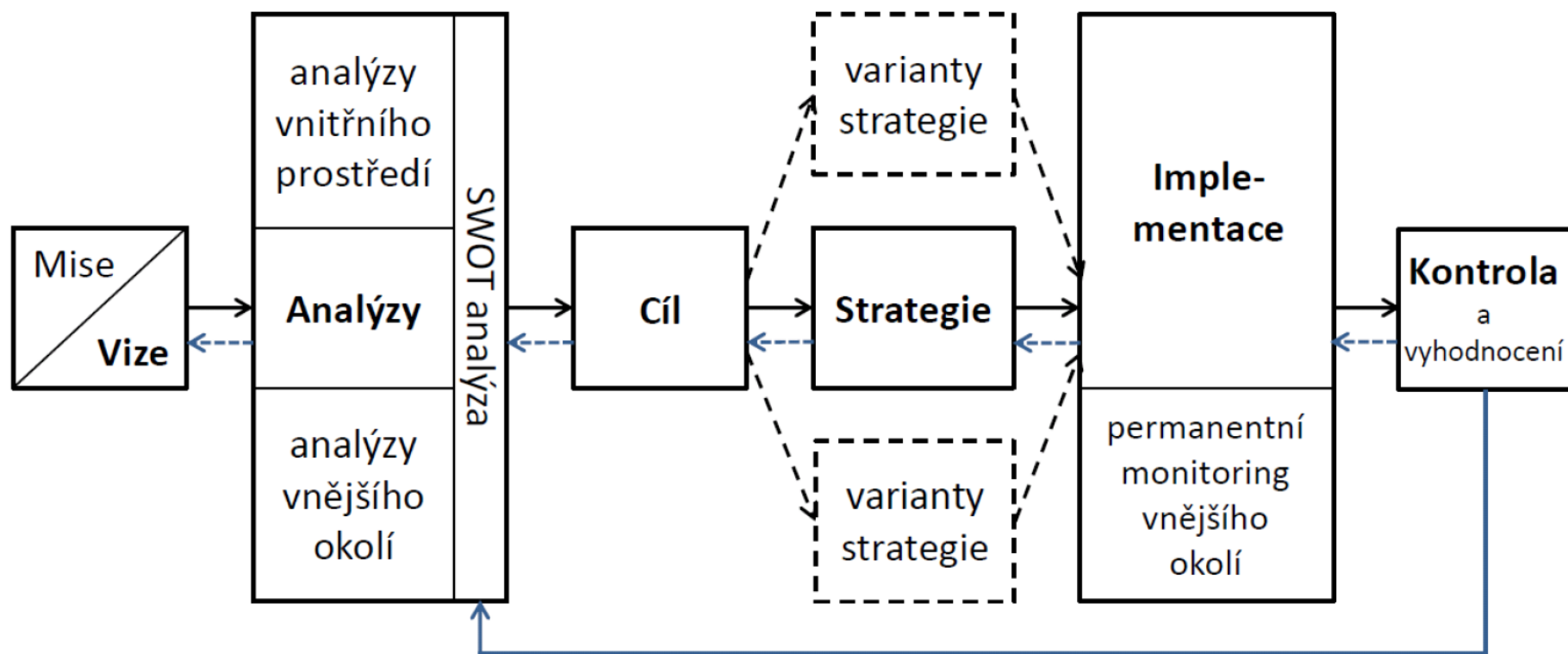
# Proces strategického řízení

(Keřkovský, Vykypěl):



# Proces strategického řízení

(Navrátilová):



# 1 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)

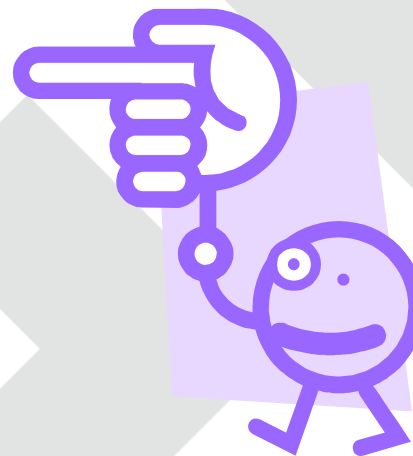
*„Každý den nabízíme zboží za nízké ceny“*

(Wal-Mart)

## 2 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.csks.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)

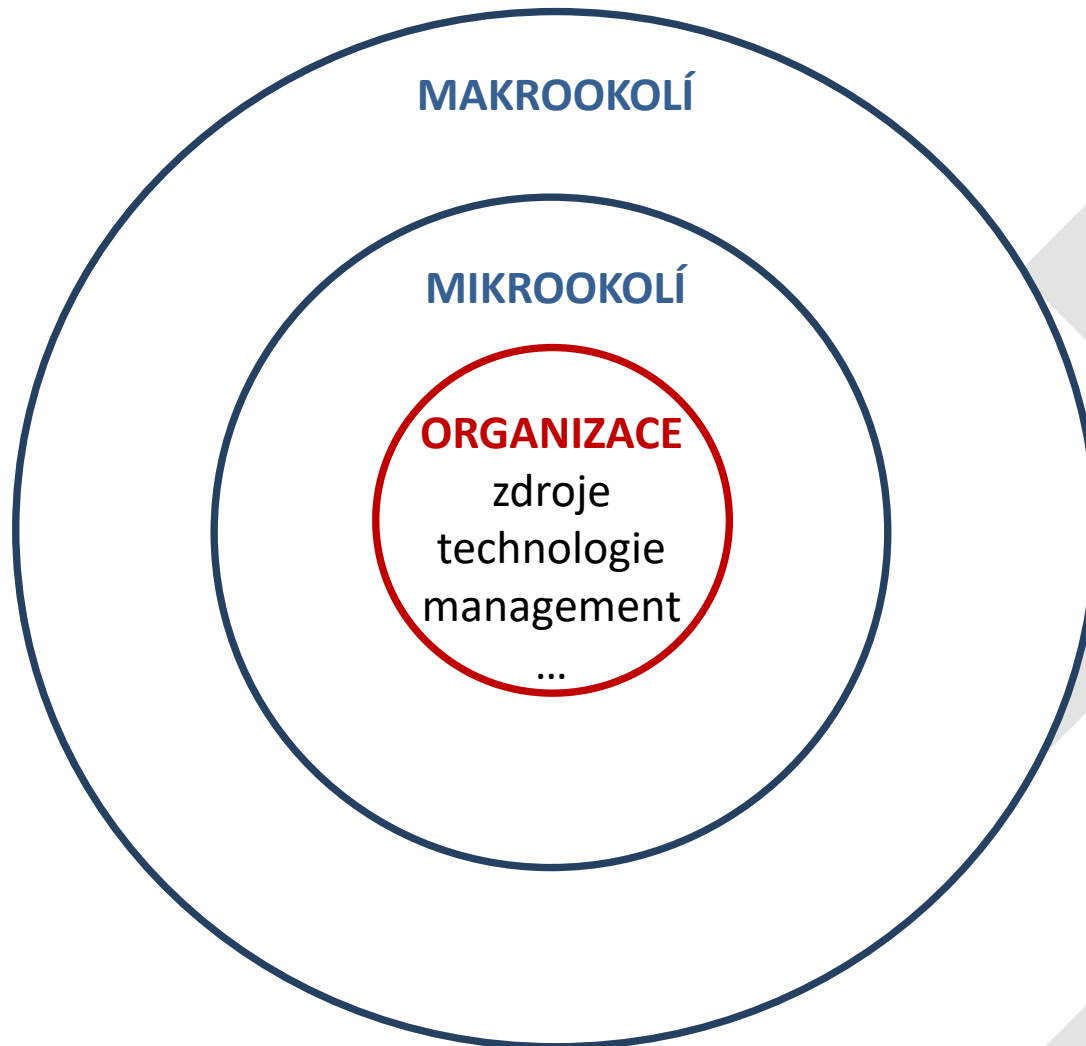
# 3 Strategické analýzy

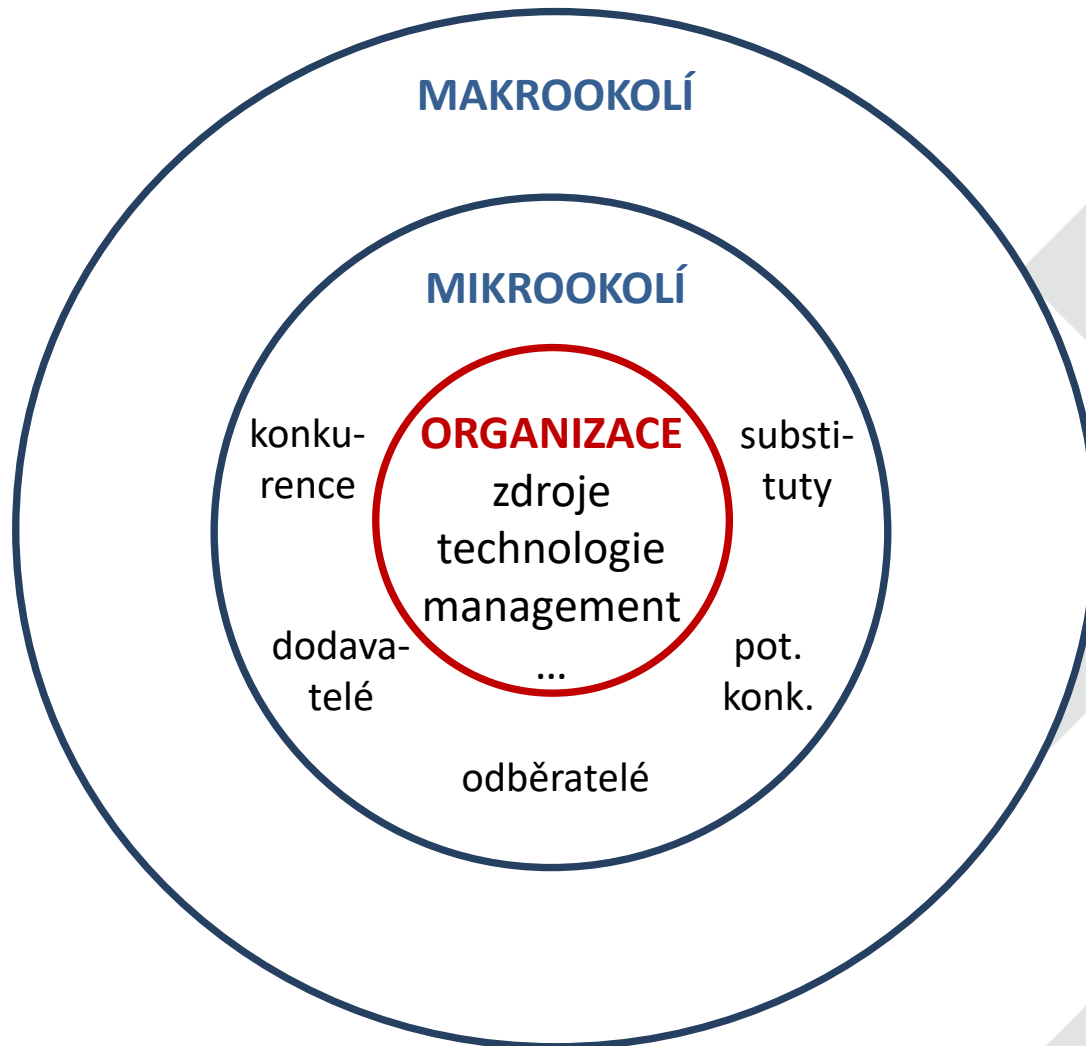


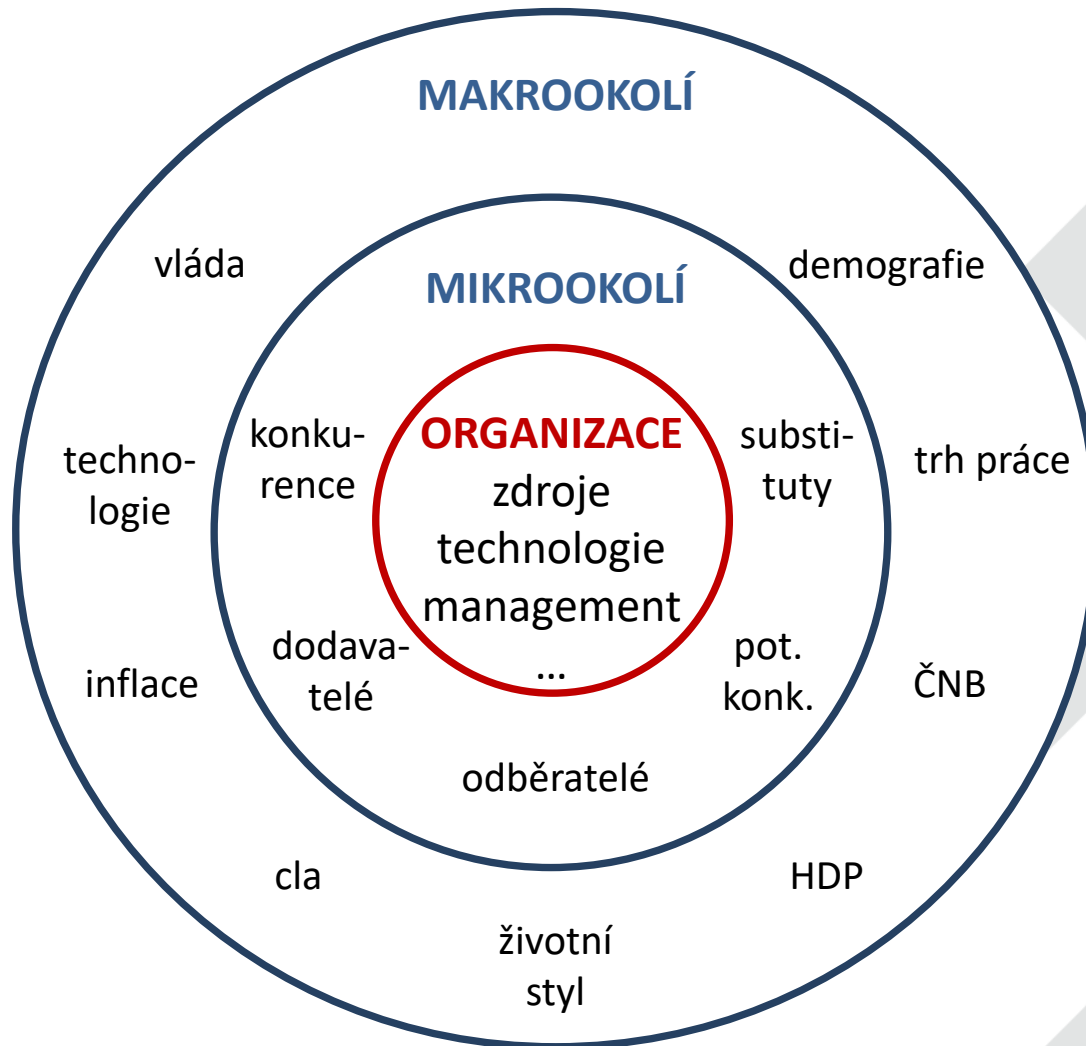


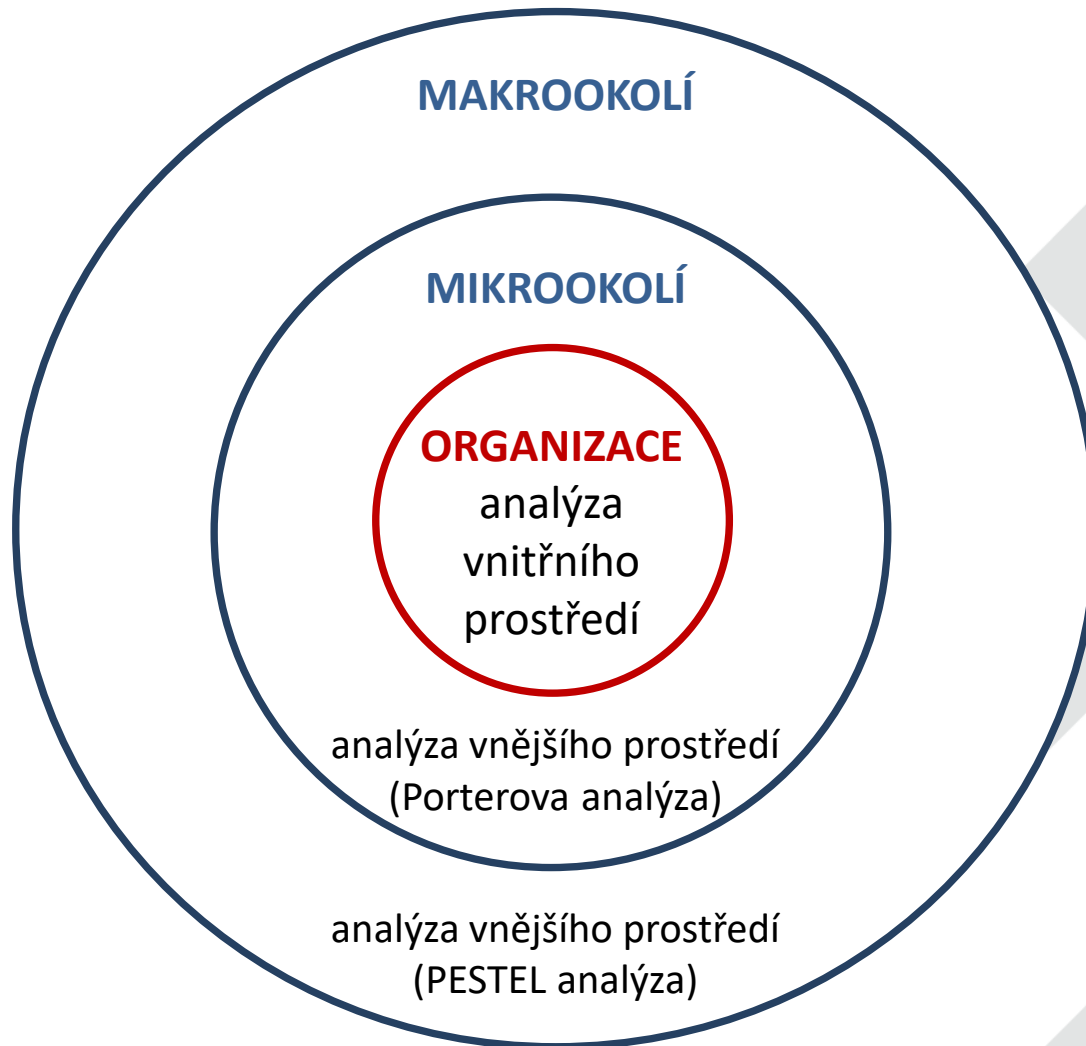












# Analýza makrookolí

## PEST

**p**olitické

**e**konomické

**S**ociální

**t**echnologické

## STEP

**S**ociální

**t**echnologické

**e**konomické

**p**olitické

## SLEPT

+ **l**egislativní

## SLEPTE

+ **e**kologické

## POLITICKÉ

- legislativa
- pracovní právo
- politická stabilita
- stabilita vlády
- daňová politika
- integrační politika
- podpora zahraničního obchodu
- ochrana životního prostředí

## TECHNOLOGICKÉ

- výše výdajů na výzkum
- podpora vlády v oblasti výzkumu
- nové technologické aktivity a jejich priorita
- obecná technologická úroveň
- nové objevy a vynálezy
- rychlost technologického přenosu
- rychlost morálního zastarání

## PEST analýza

## EKONOMICKÉ

- trend HDP
- úroková míra
- množství peněz v oběhu
- inflace
- nezaměstnanost
- spotřeba
- výška investic
- cena a dostupnost energie

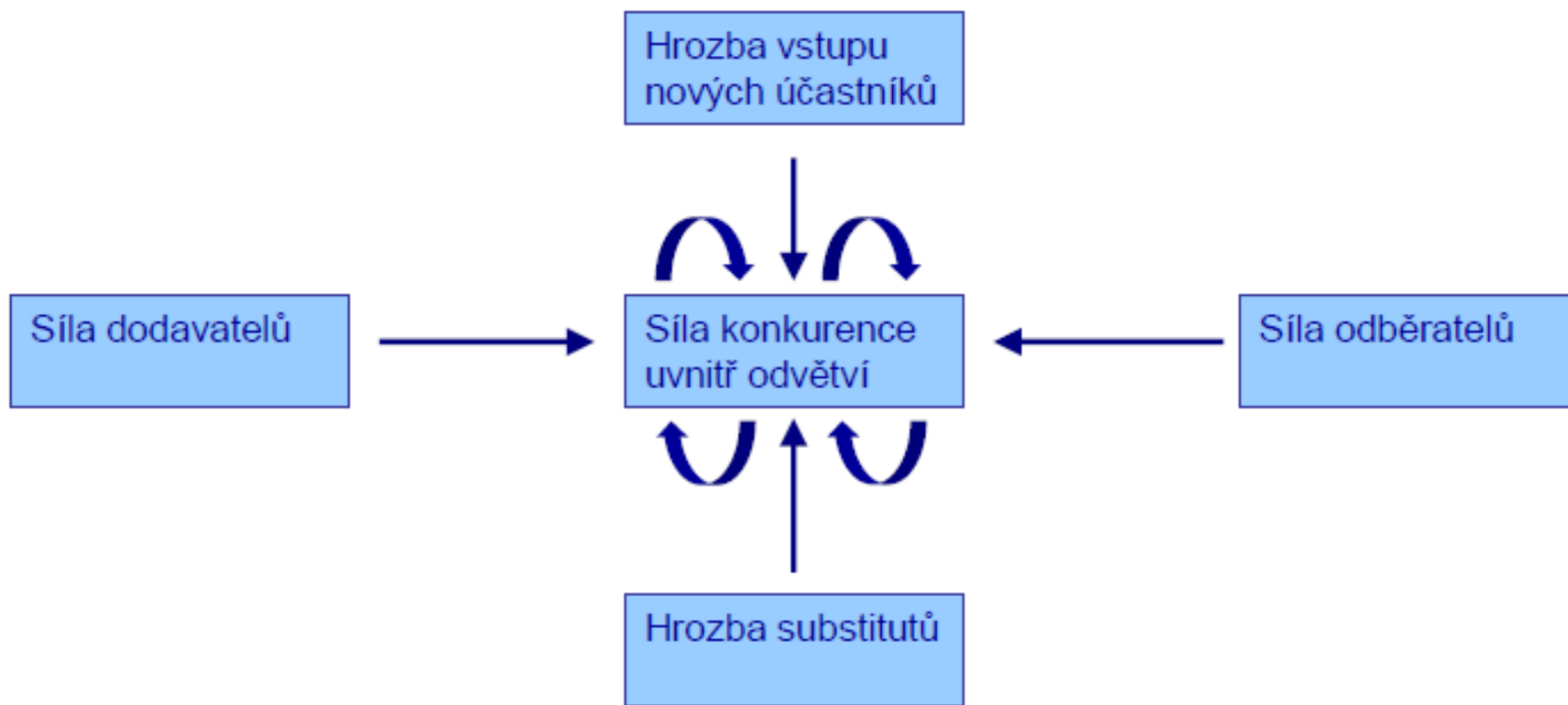
## SOCIÁLNÍ

- demografické trendy populace
- mobilita
- rozdělení příjmů
- životní styl
- úroveň vzdělání
- postoje k práci a volnému času
- charakteristika spotřeby
- životní hodnoty, rodina, přátelé



# Analýza mikrookolí

## Porterova analýza konkurenčních sil



## Síla konkurence uvnitř odvětví:

- vysoká hrozba = ohrožení ziskovosti (cenová konkurence)
- nízká hrozba = příležitost ke zvyšování cen
- závisí na třech faktorech:
  - struktura konkurenčního okolí:
    - atomizované: slabé vstupní bariéry = hrozba
    - konsolidované: vzájemná provázanost = hrozba
  - poptávkové podmínky
  - bariéry výstupu z trhu:
    - vysoké vstupní investice
    - emocionální přístup
    - diferenciací strategických obchodních jednotek

## Hrozba nových konkurentů:

- vysoká hrozba = ohrožení ziskovosti
- nízká hrozba = příležitost ke zvyšování cen
- závisí na výši bariér vstupu na trh (vyšší bariéry = vyšší náklady potenciálních konkurentů na vstup na trh):
  - oddanost zákazníků (silná image, zavedená značka)
  - absolutní nákladové výhody (zkušenosti, výhody u bank...)
  - míra hospodárnosti (velikost podílu na trhu)
  - vysoce kvalifikovaná pracovní síla
  - legislativa, ochrana trhu, státní regulace

## Síla odběratelů:

- nízká síla = příležitost ke zvyšování cen
- velká síla = hrozba
- podmínky pro velkou sílu odběratelů:
  - atomizované mikrookolí s konsolidovanými odběrateli
  - velkoobjemové nákupy (tlak na slevy)
  - existence alternativních zdrojů zásobování
  - pokud si mohou odběratelé vstupy vyrábět sami

## Síla dodavatelů:

- nízká síla = příležitost ke snižování cen vstupů / vysoké kvalitě
- velká síla = hrozba zvyšování cen vstupů / nízké kvality
- podmínky pro velkou sílu dodavatelů:
  - nízká míra substitutů
  - nízká atraktivita mikrookolí pro dodavatele
  - úzká specializace dodavatelů (ztěžuje přechod k jinému)
  - možnost dodavatelů dále vyrábět a prodávat ze svých výstupů

## Hrozba substitutů:

- existence substitutů = hrozba vyšší konkurence =  
hrozba nižší ziskovosti
- absence substitutů = příležitost zvyšování cen =  
vyšší ziskovost

## Analýza metodou „4C“

- dopady globalizace
- specifické lokální podmínky
- „mysli globálně, jednej lokálně“ (glokalizace)

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| <b>C</b> ustomers   | - zákazníci         |
| <b>C</b> ountry     | - národní specifika |
| <b>C</b> osts       | - náklady           |
| <b>C</b> ompetitors | - konkurence        |

## Zákazníci

- podobný spotřebitelský vkus X specifické  
zákaznické preference

⇒ jednotný globální X diferencovaný lokální přístup

## Národní specifika

- celní bariéry

- ochranářská politika

- rozdílné kulturní normy

X globální liberalizace  
obchodu



## Náklady

- finanční výhodnost standardizace při globální působnosti
- směnné kurzy
- rozdíly v ceně pracovní síly

## Konkurence

- globální trh
- nadnárodní společnosti X domácí firmy se znalostí regionálního prostředí

# Základní rozvojové tendence

- superkonkurence
- nasycení trhů
- přezbrojování
- masový nástup asijských států na světové trhy – agresivní marketing
- zkracování vzdáleností – dopravní dostupnost
- informatizace

- intelektualizace
- průmysl 4.0
- rozmanitost
- militantnost a terorismus
- zjednodušování + zkratkovitost
- genetizace
- nanotechnologie
- ekologizace vs. devastace

# „Megatrendy“ (2015)

- **individual empowerment** (růst střední třídy, dostupnější vzdělání, významná role zdravotnictví)
- **rozšiřování moci** (multipolární svět, síťování, koalice)
- **demografické vzorce** (stárnutí obyvatel, růst migrace, 60 % obyvatel ve městech)
- **potraviny+voda+energie** (provázanost, výrazný růst poptávky)

## Co z toho vyplývá pro náš podnik ???

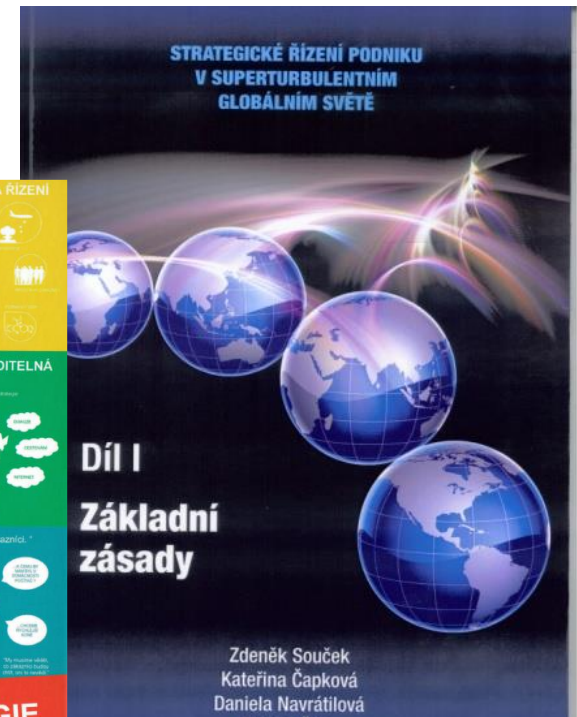
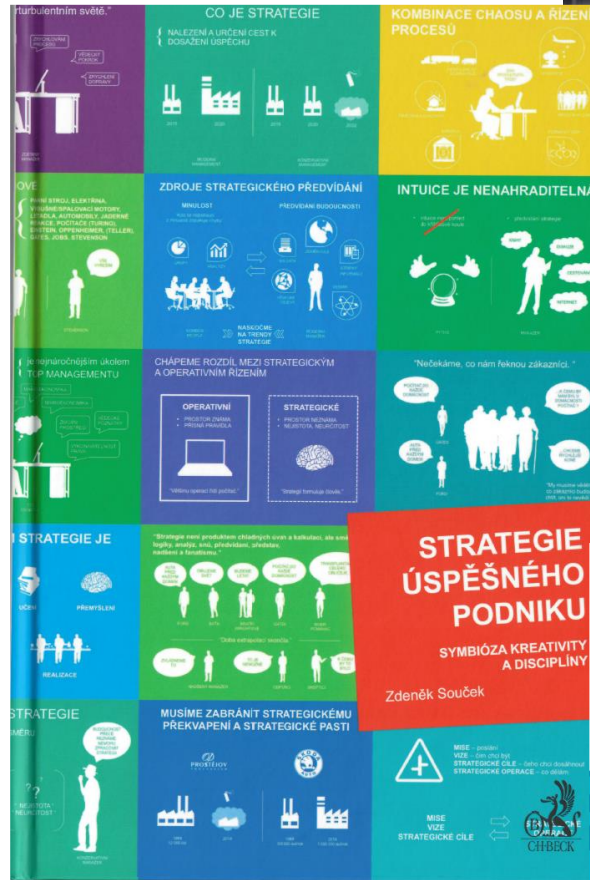
zpracováno podle materiálu National Intelligence Council [www.dni.gov](http://www.dni.gov)

# Současné trendy?

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

**Co z toho vyplývá pro náš podnik ???**

- Prof. Souček a kol. – **Strategické řízení podniku v superturbulentním globálním světě – Díl I Základní zásady**, kap. 6
- Prof. Souček – **Strategie úspěšného podniku**, kap. 10
- National Intelligence Council **www.dni.gov**



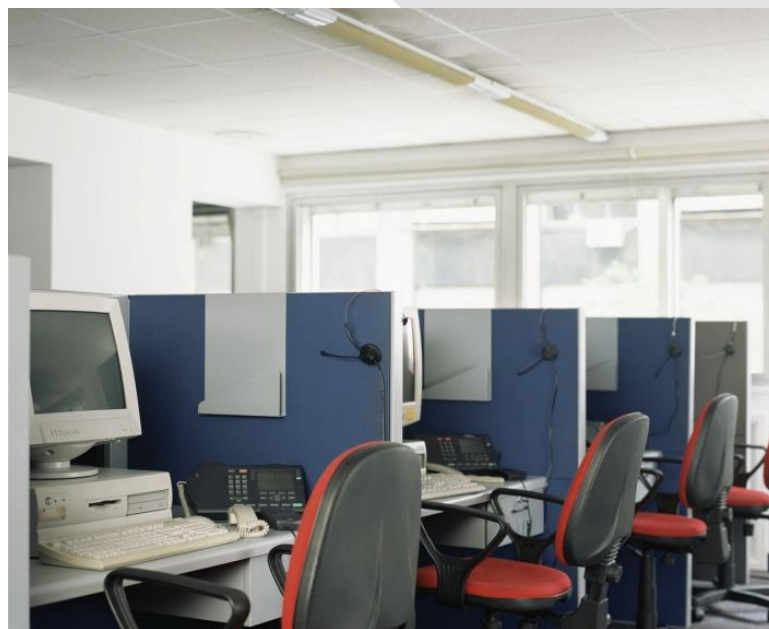
# Analýza vnějšího prostředí

## 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)

## Vnitřní prostředí zahrnuje:

- výrobní faktory (půda, lidé, kapitál)
- informace, znalosti
- kvalita managementu
- firemní kultura
- know-how
- goodwill
- image firmy
- jiné





## U vnitřního prostředí analyzujeme:

- faktory vědecko-technického rozvoje
- marketingové a distribuční faktory
- faktory produkce a řízení produkce
- faktory podnikových a pracovních zdrojů
- faktory finanční a rozpočtové

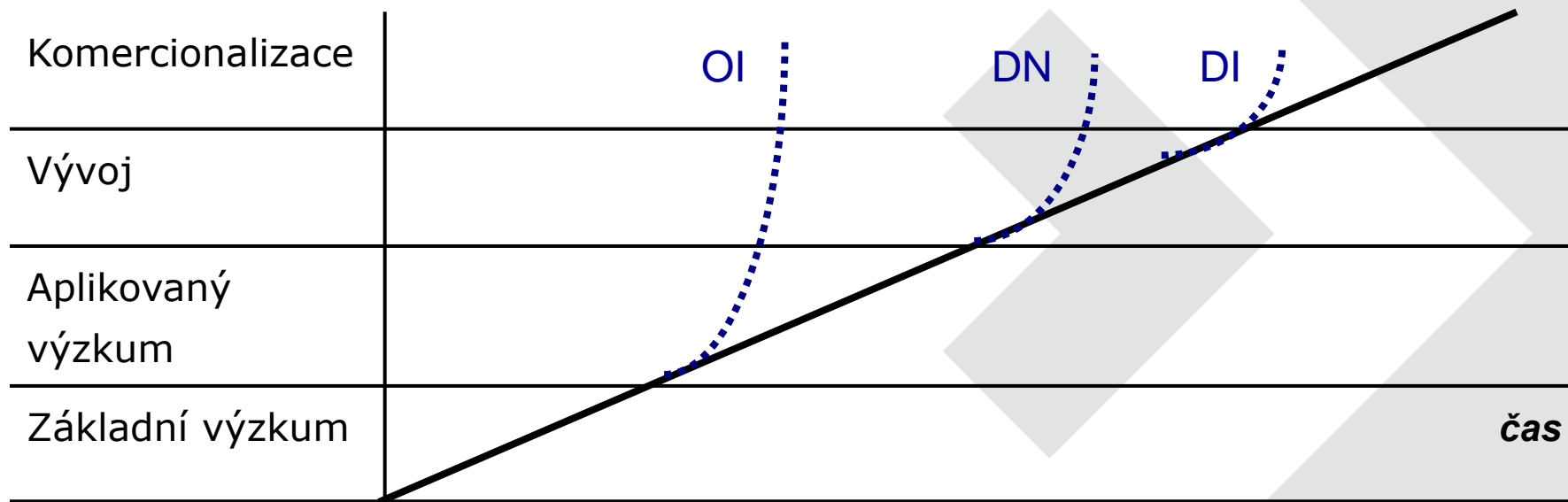
## Faktory VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE

= R&D, RTD, Research & (Technological) Development

= předpoklady pro využívání VT rozvoje

- VT rozvoj přispívá ke konkurenční výhodě:
  - inovace produktů (vedoucí postavení na trhu)
  - inovace produkce (nákladové úspory)
- fáze VT rozvoje:
  - základní výzkum
  - aplikovaný výzkum
  - vývoj
  - komercializace

- přístupy k VT rozvoji:
  - ofenzivní inovátor (OI)
  - defenzivní následník (DN)
  - defenzivní imitátor (DI)



## MARKETINGOVÉ A DISTRIBUČNÍ faktory

- kritéria analýzy (1/2):
  - konkurenční **struktura** trhu, celkový a relativní podíl podniku na trhu
  - hospodárnost a účinnost systému **průzkumu** trhu
  - účinnost **cenové strategie** pro výrobky a služby
  - hospodárnost a účinnost **prodejní síly**
  - vztahy s **klíčovými zákazníky**, zranitelnost v případě koncentrace prodejců
  - fáze **životního cyklu** hlavních produktů, komplexnost sortimentu a služeb
  - **kvalita** výrobků a služeb

- kritéria analýzy (2/2):
  - síla vedoucího **postavení** u hlavních produktů
  - hospodárnost a kvalita **balení** výrobků
  - účinnost **reklamy**
  - hospodárnost a účinnost marketingových **podpůrných aktivit** jiných než reklama
  - hospodárnost a účinnost **servisu po nákupu**
  - hospodárnost a účinnost kanálů **distribuce** a geografického pokrytí
  - **patentová ochrana**
  - **vnímání podniku** a jeho produktů zákazníky

- **Konkurenční struktura trhu:**

- celkový podíl na trhu (% z celkově prodaných produktů)
- relativní podíl na trhu (celkový podíl na trhu vůči celkovému podílu největšího konkurenta firmy)



# Faktory PODNIKOVÝCH A PRACOVNÍCH ZDROJŮ

- kritéria analýzy (1/2):
  - **image a prestiž** podniku
  - účinnost organizační struktury, pracovní klima a **kultura podniku**, jejich soulad s firemní strategií
  - **velikost podniku** v rámci oboru
  - velikost podnikových **výstupů** vzhledem k optimu výrobních nákladů

- kritéria analýzy (2/2):
  - účinnost struktury a práce **útvárů** podniku
  - zkušenosti a motivace řídicích pracovníků a jejich schopnost pracovat jako **tým**
  - kvalita **zaměstnanců**
  - hospodárnost a účinnost **personální politiky**
  - účinnost systému **strategického řízení**
  - účinnost **informačního systému**



# Faktory FINANČNÍ A ROZPOČTOVÉ

- Cílem je posouzení:
  - finančního zdraví (současný stav)
  - reálnosti navrhovaného strategického rozvoje  
(popř. stanovení výše potřebných finančních zdrojů)



# Ukazatelé finanční analýzy:

- ukazatel likvidity
- ukazatel síly
- ukazatel efektivnosti užití zdrojů
- ukazatel ziskovosti

## Analýza metodou „7 S“

= identifikace klíčových faktorů úspěchu (success)

1. Strategie
2. Struktura
3. Systémy řízení
4. Styl manažerské práce
5. Spolupracovníci
6. Schopnosti
7. Sdílené hodnoty





- **Struktura:**
  - obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (vztahy nadřízenosti – podřízenosti, spolupráce, kontrolní mechanismy, sdílení informací)
- **Systemy řízení:**
  - prostředky, procedury a systémy sloužící řízení (komunikace, kontrola, informace...)
- **Styl manažerské práce:**
  - přístup managementu k řízení a k řešení problémů

- **Spolupracovníci:**

- vztahy mezi pracovníky, jejich funkce, aspirace, motivace, chování vůči firmě

- **Schopnosti:**

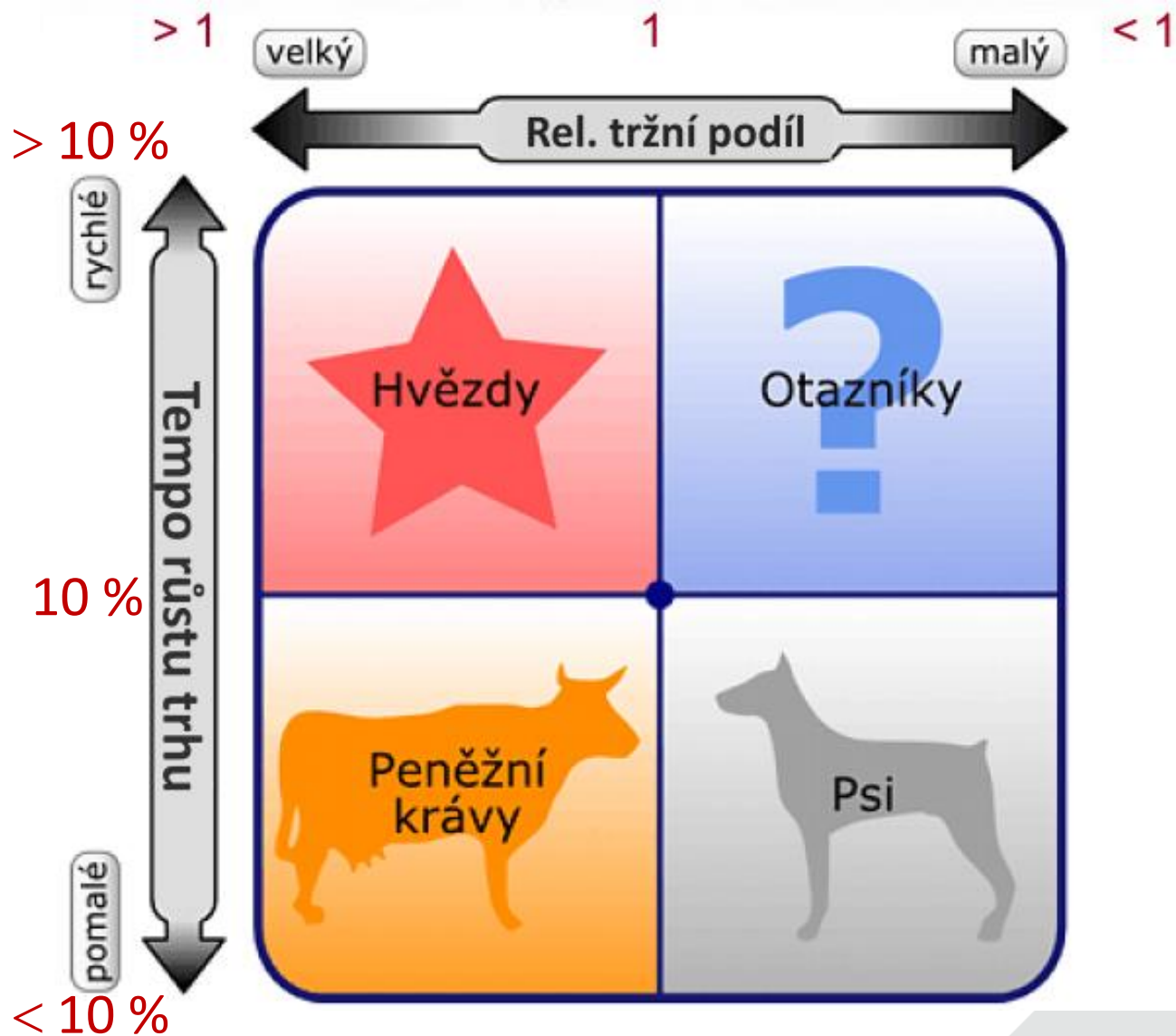
- profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku

- **Sdílené hodnoty:**

- ideje a principy respektované pracovníky a stakeholdry firmy

# Matrice BCG – analýza produktů

- „bostonská matice“ (vyvinuto poradenskou firmou Boston Consulting Group)
- „matice růst - tržní podíl“ (growth-share matrix)
- analýza portfolia diverzifikovaných podniků
- Ukazatelé:
  - relativní podíl na trhu (osa X)
  - růst trhu (% ročního růstu trhu) – osa Y
  - velikost celkového prodeje jednotlivých produktů - kruhy





## Otazníky

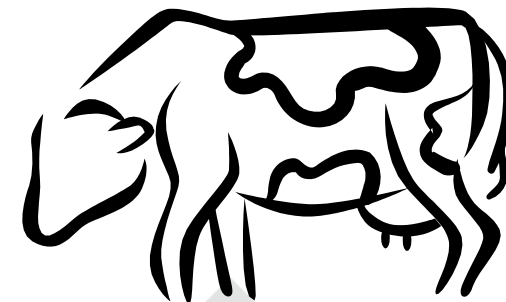
- produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu
- zpravidla nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu
- ? = není jasné, zda firma žádoucí vývoj zvládne



## Hvězdy

- produkty na trzích s vysokým tempem růstu a s vysokým podílem na trhu
- úspěšné produkty X finančně nákladné jejich udržení na trhu





## Peněžní (dojné) krávy

- produkty na trzích s nízkým tempem růstu ale s vysokým podílem na trhu
  - produkt ve fázi zralosti (! bude následovat úpadek !)
  - není třeba výrazných investic do udržení na trhu
- ⇒ zdroj příjmů firmy
- slouží k financování „hvězd“ a „otazníků“

## (Bídící) psi

- produkty na trzích s nízkým tempem růstu a s nízkým podílem na trhu
- výrobky ve fázi úpadku nebo které se „neuchytily“
- doporučuje se jejich stažení



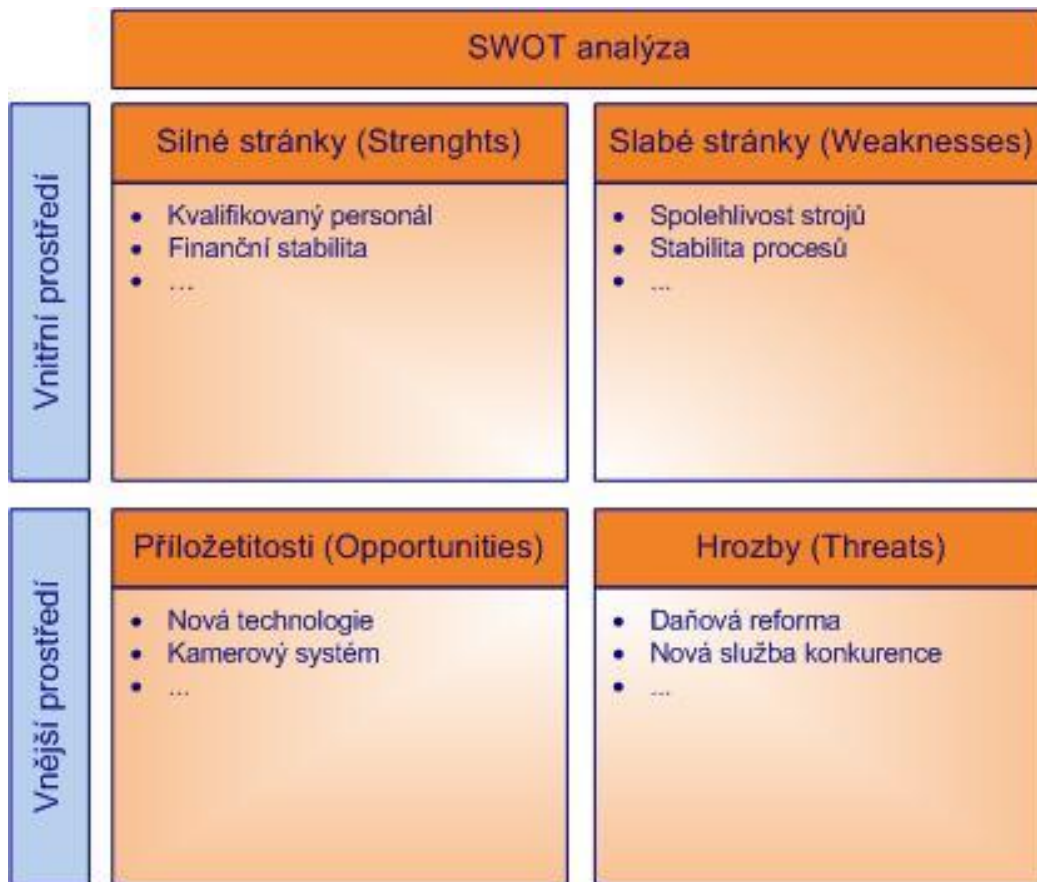
# Analýza vnitřního prostředí

## 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

– analýza vnějšího a vnitřního prostředí



# SPECIFICKÁ PŘEDNOST

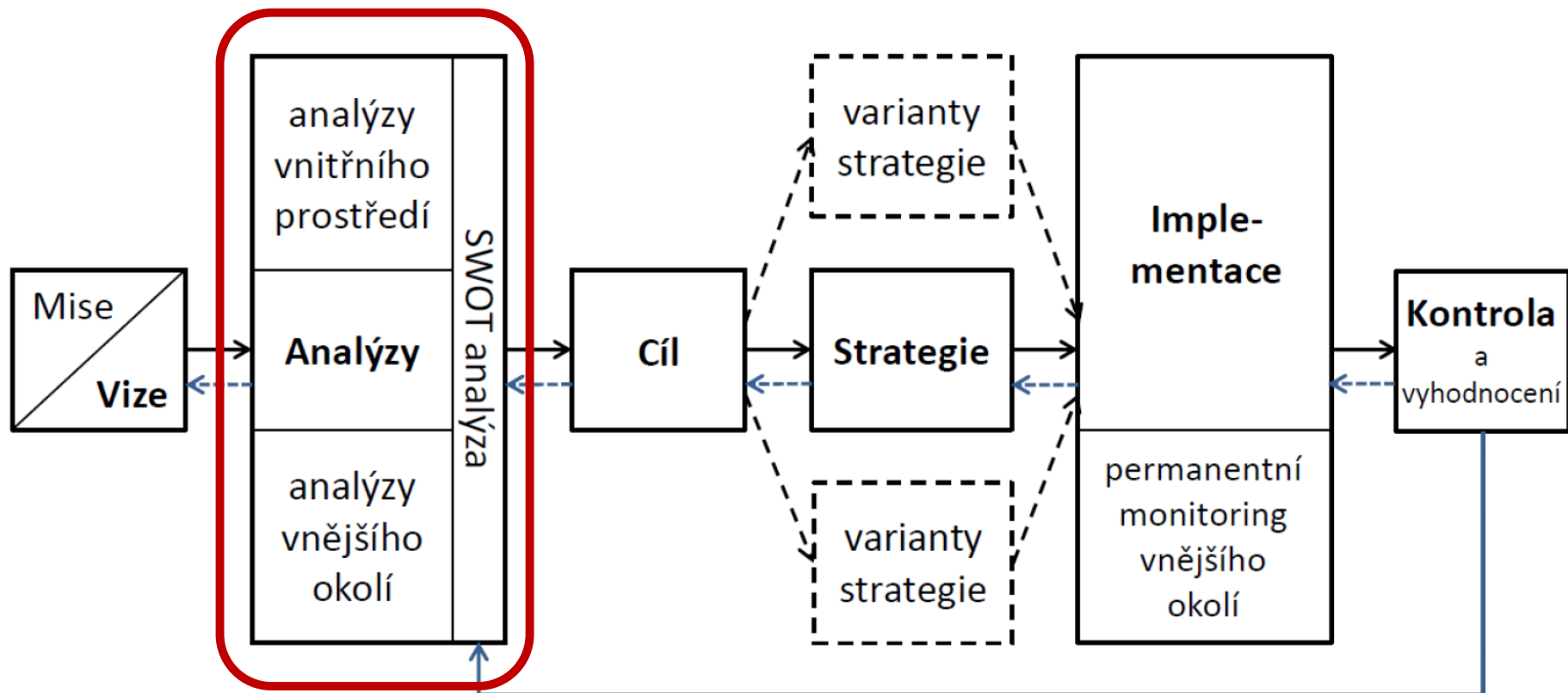
## (konkurenční výhoda)

- 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





## 4 Strategický cíl

= představa o budoucím cílovém stavu firmy, určuje:

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



## 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

## 5 Realizace strategií

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

## 6 Hodnocení výsledků

- zhodnocení efektivity strategie

V. část

# STRATEGICKÁ OBCHODNÍ JEDNOTKA



# 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            | X           | X          |                     |         |        |
| Voda           | X            | X           | X          | X                   | X       | X      |
| Topení         | X            | X           | X          | X                   | X       | X      |
| Plyn           | X            | X           | X          | X                   | X       | X      |
| Sanita         |              |             | X          | X                   |         |        |

Diagram illustrating the definition of Strategic Business Units (SBU) based on a matrix of products and distribution channels. The matrix is divided into seven SBU regions:

- SBU 1:** A 3x2 area covering 'Voda', 'Topení', and 'Plyn' in 'VELKOOBCHODY' and 'MALOOBCHODY'.
- SBU 2:** A vertical column covering 'Voda', 'Topení', 'Plyn', and 'Sanita' in 'MONTÁŽNÍCI'.
- SBU 3:** A 2x2 area covering 'Svřečská škola' and 'Autodoprava' in 'MONTÁŽNÍCI' and 'KONEČNÍ SPOTŘEBTELE'.
- SBU 4:** A 2x2 area covering 'Autodoprava' in 'VELKOOBCHODY' and 'MALOOBCHODY'.
- SBU 5:** A 2x2 area covering 'Voda', 'Topení', 'Plyn', and 'Sanita' in 'KONEČNÍ SPOTŘEBTELE'.
- SBU 6:** A 2x2 area covering 'Voda', 'Topení', 'Plyn', and 'Sanita' in 'VÝROBCI'.
- SBU 7:** A vertical column covering 'Voda', 'Topení', 'Plyn', and 'Sanita' in 'MALOOBCHODY'.

## 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
- ...



## VI. 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 diferenciací (častější differentiation focus)
- kombinace s nákladovou strategií není příliš častá



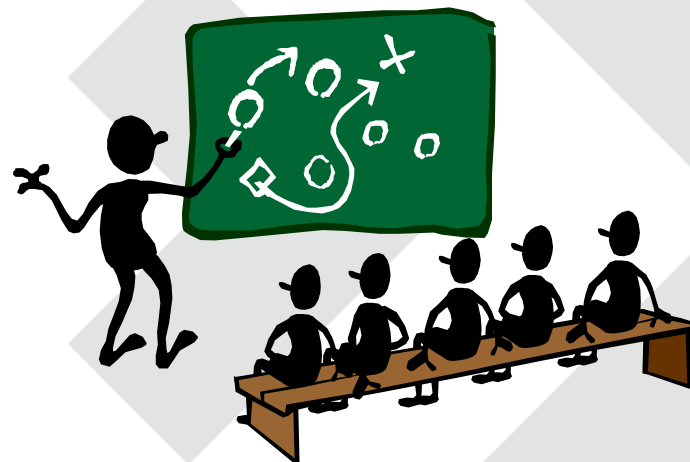
# FORMULACE STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

(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.