

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

Strategické řízení firmy

STRATEGICKÝ MANAGEMENT

STRATEGICKÝ MNG

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

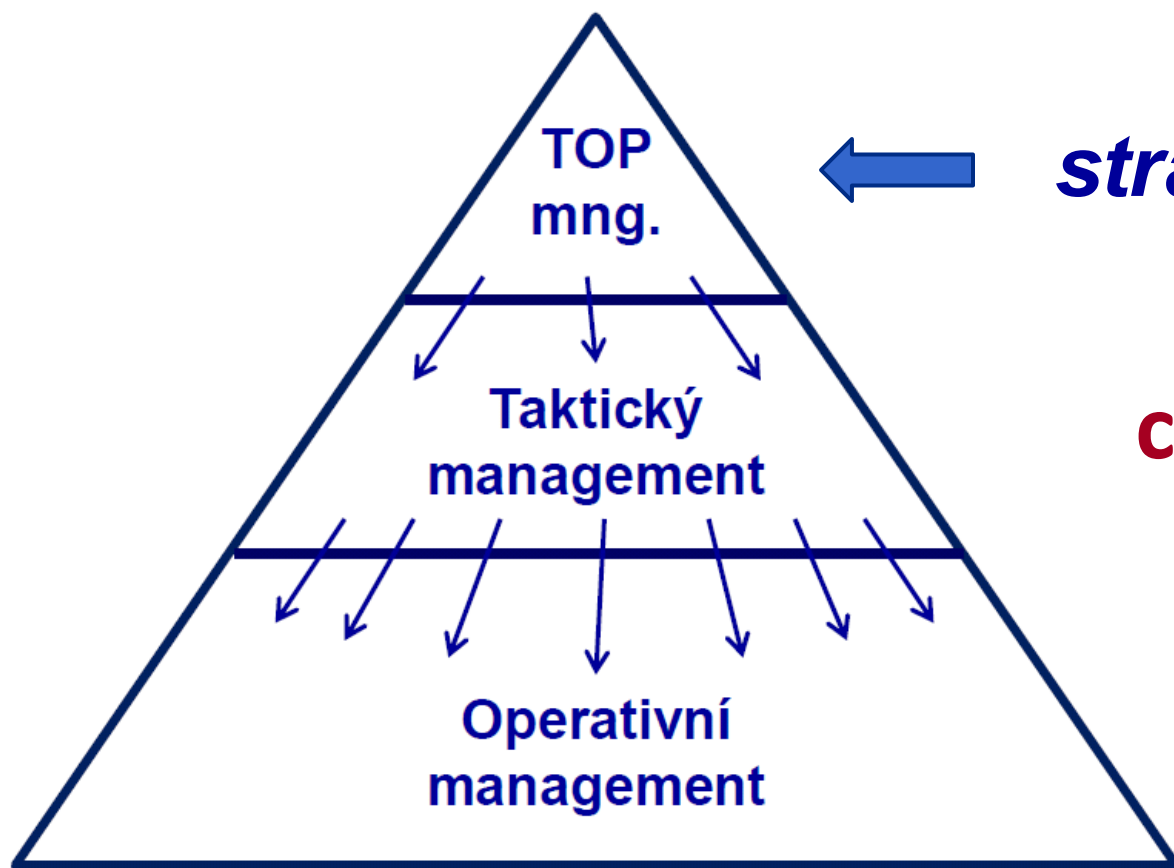


STRATEGICKÝ MNG

Definice:

- 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

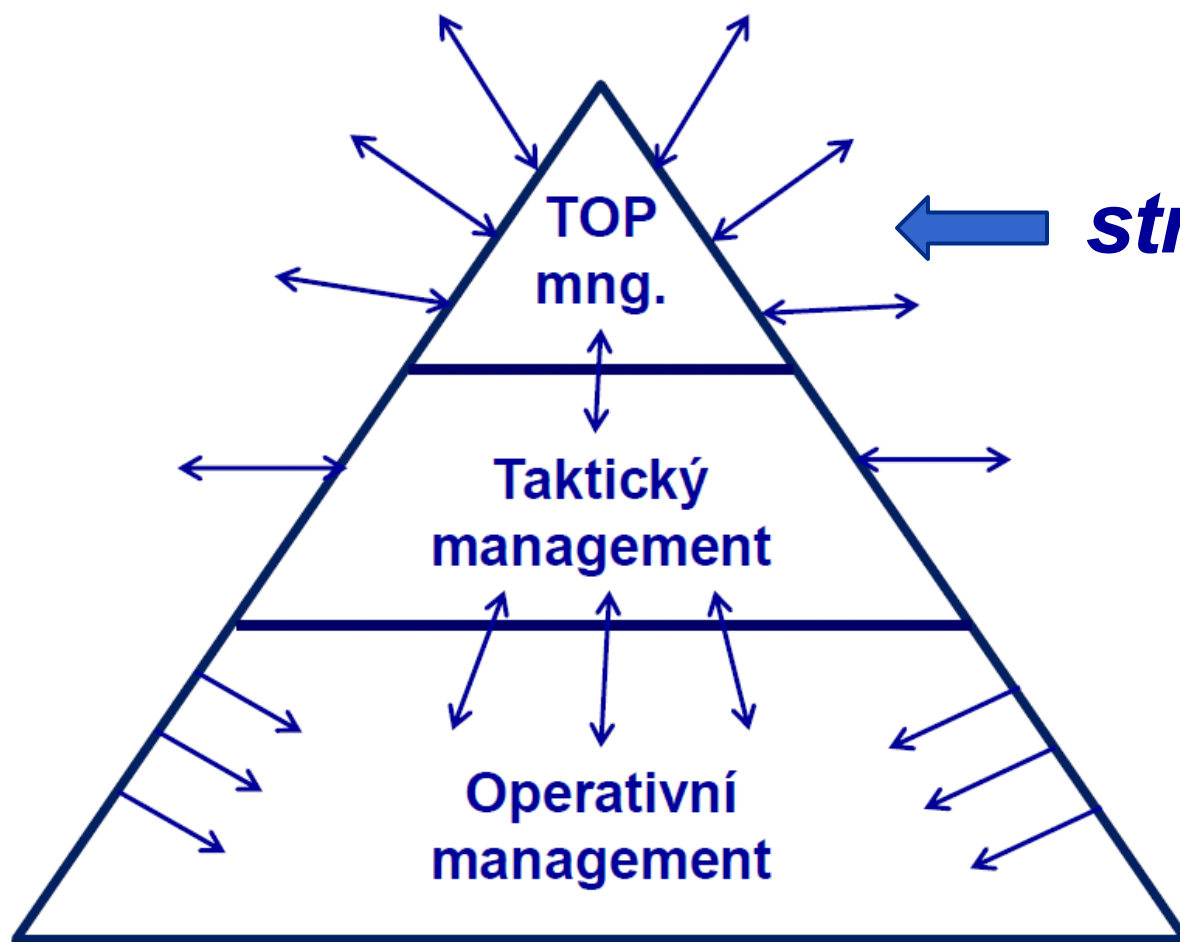
STRATEGICKÝ MNG



strategické řízení

cíle a rozhodnutí

STRATEGICKÝ MNG



← **strategické řízení**

komunikace

Strategický management a hra v ŠACHY

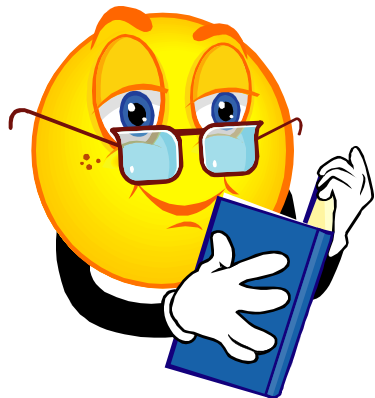
strategické řízení = tah figurkou po šachovnici

vnější okolí firmy = tah protivníka



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

Francis Bacon



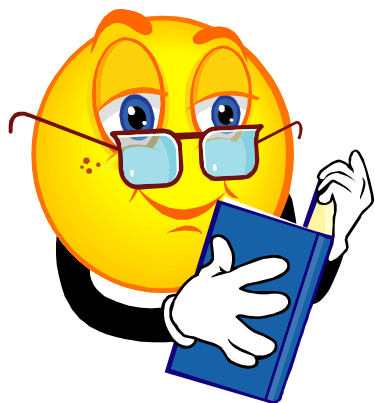
**„Jaký smysl má zdvojnásobit úsilí,
když jsme zapomněli,
kam chceme jít.“**

G.K. Chesterton



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

J. Welch



Strategický management je

- NEJNÁROČNĚJŠÍ
- NEJDŮLEŽITĚJŠÍ

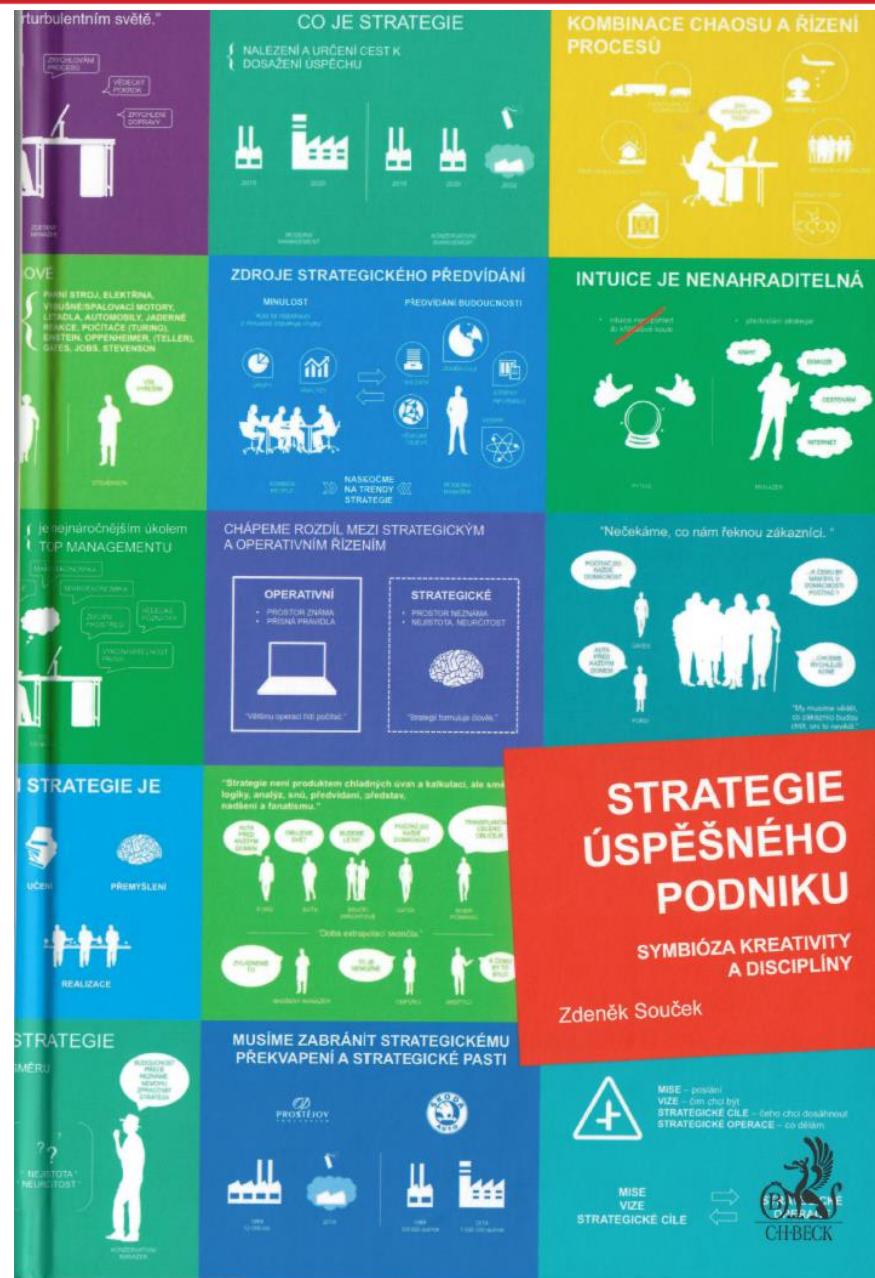
úkol TOP managementu

Strategickým managementem se zabývá

- TOP management
- majitel firmy
- zakladatel firmy



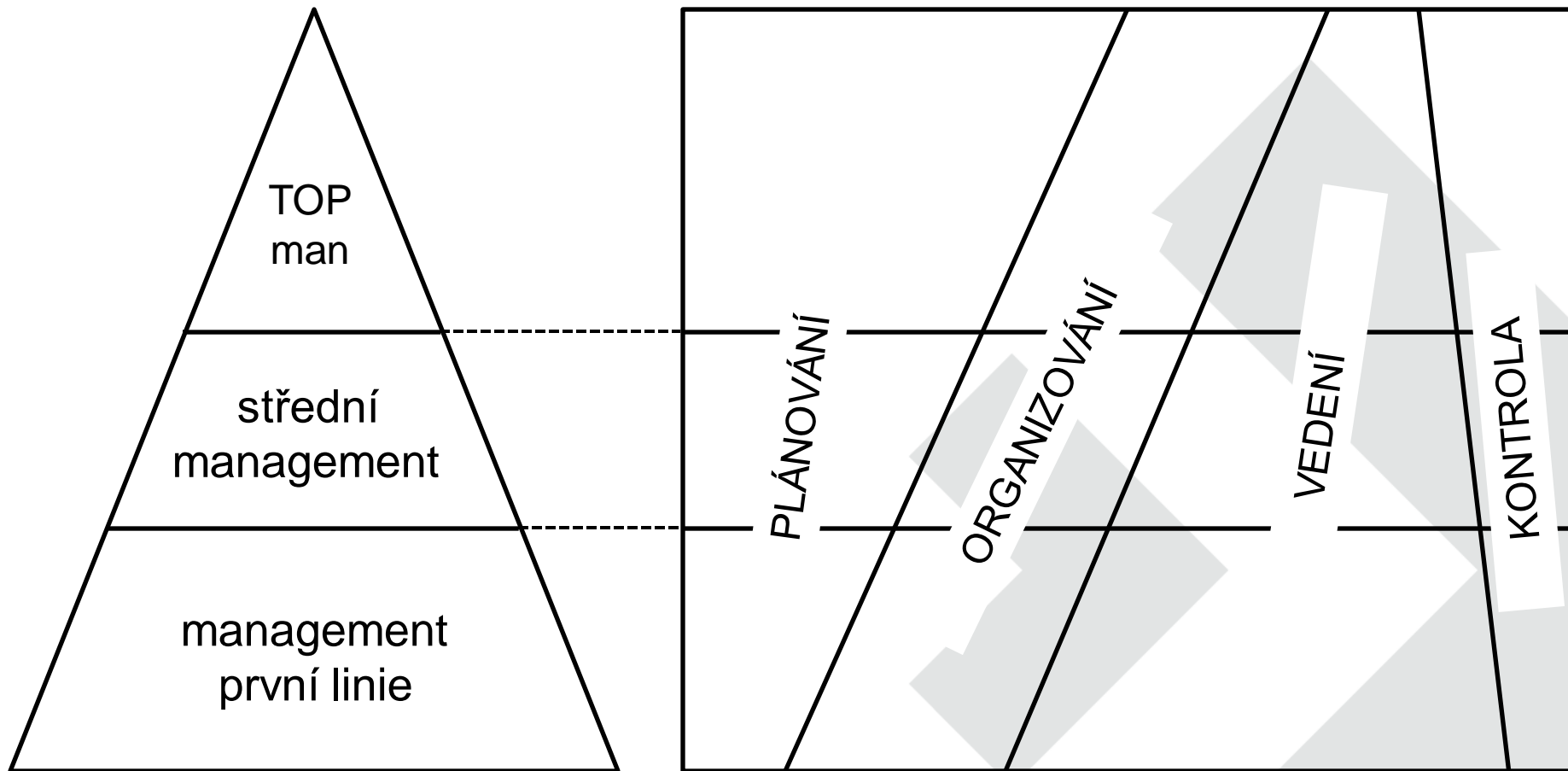
Více o strategickém managementu obecně



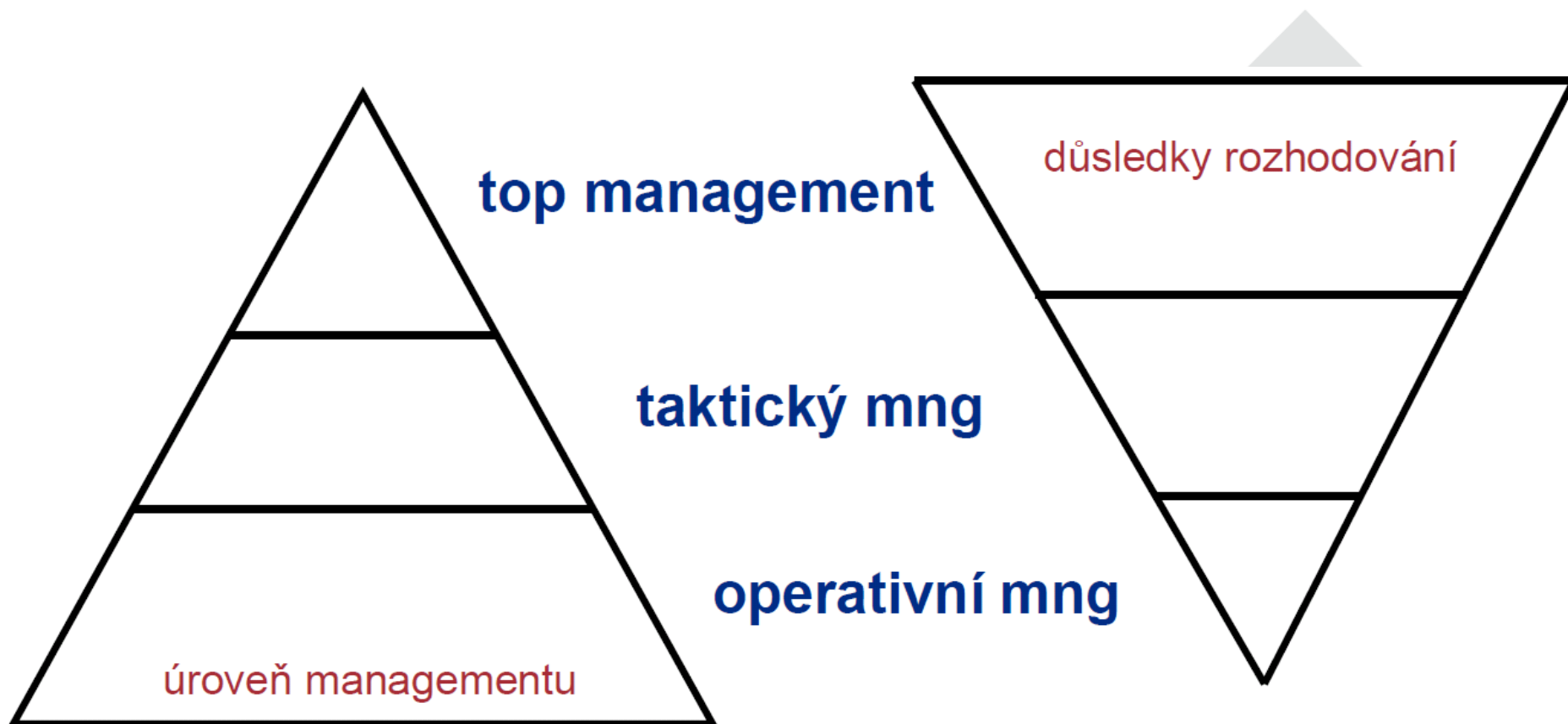
ROZDÍLY mezi

- strategickým
- taktickým
- operativním

managementem

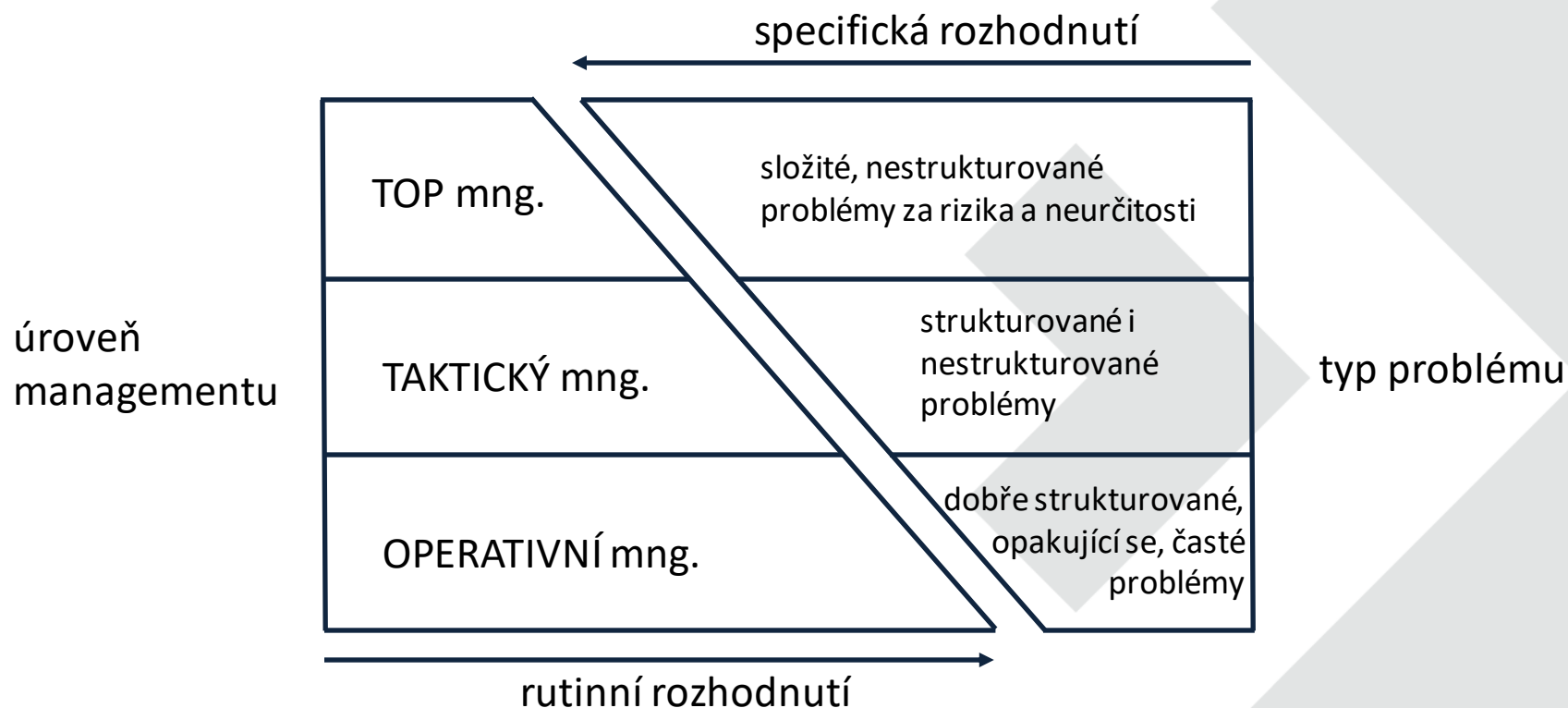


Rozhodování:



Typy manažerských rozhodnutí:

- rutinní / programová
- specifická / neprogramová



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

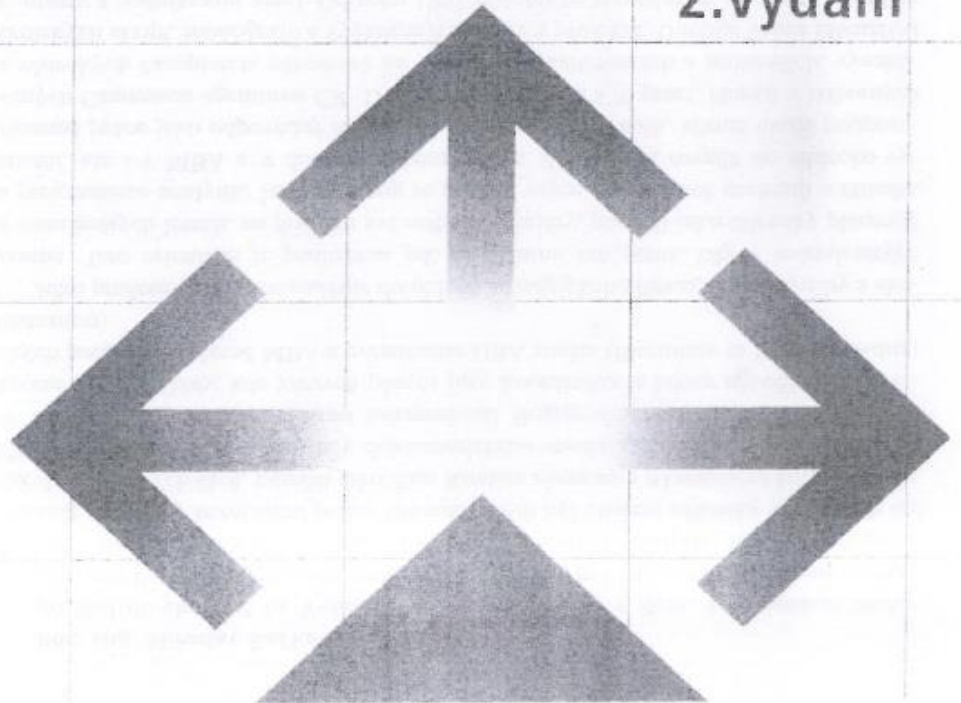


C.H. BECK
PRO PRAXI

Miloslav Keřkovský / Oldřich Vykypěl

Strategické řízení

TEORIE
PRO PRAXI
2. vydání



SPECIFICKÉ RYSY STRATEGICKÝCH PROCESŮ

Specifika strategického managementu

- 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

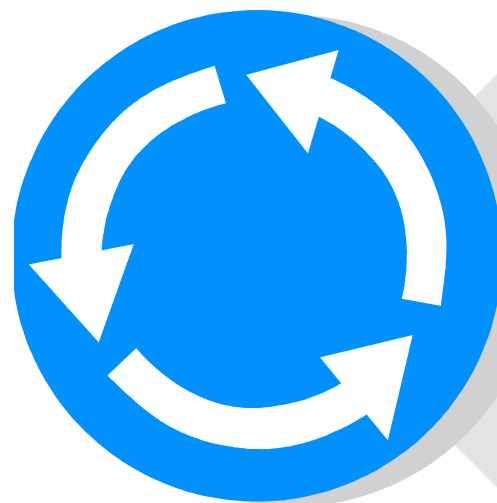
- „exponenciální“ rychlost změn
- přechod od industriální ke znalostní společnosti
- turbulence → chaos
- nelze se řídit zkušenostmi z minulosti
- je třeba nalézt „řád v chaosu“, naučit se rozlišovat a využívat předvídatelné tendence
- flexibilita
- koncept „učící se organizace“

Působení celosvětového okolí

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



Strategické řízení je NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES



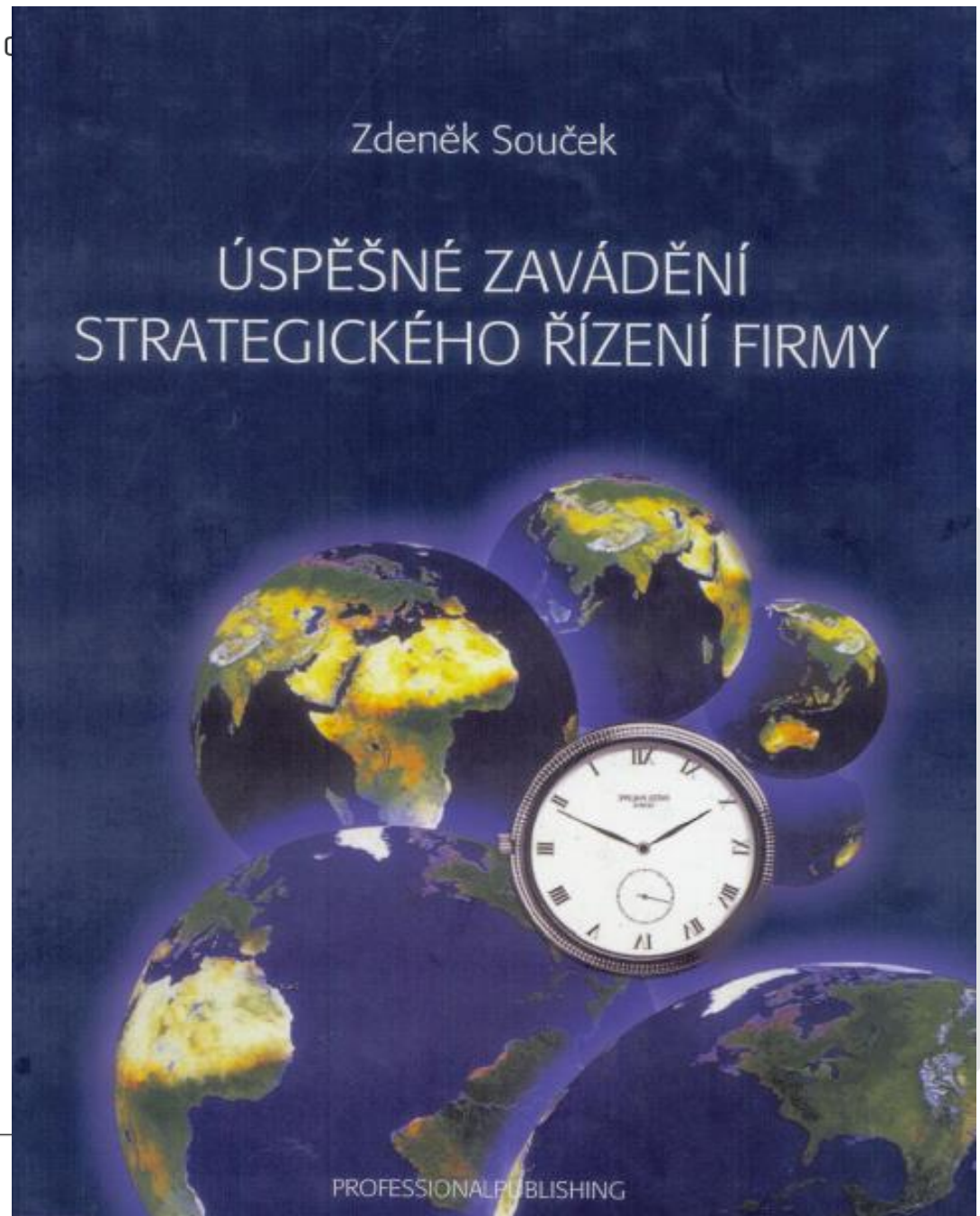
- jedinečné situace → jedinečná rozhodnutí
⇒ neexistuje ideální model, šablona
- lze rozdělit na dílčí kroky, logicky na sebe navazující ⇒ stále se opakují, nikdy nekončí
 - vzájemná interakce
 - mohou probíhat zároveň
- dobře fungující proces je důležitější než konkrétní dokumenty (rychle zastarávají)

„Plány jsou nic, plánování je všechno.“

D. Eisenhower

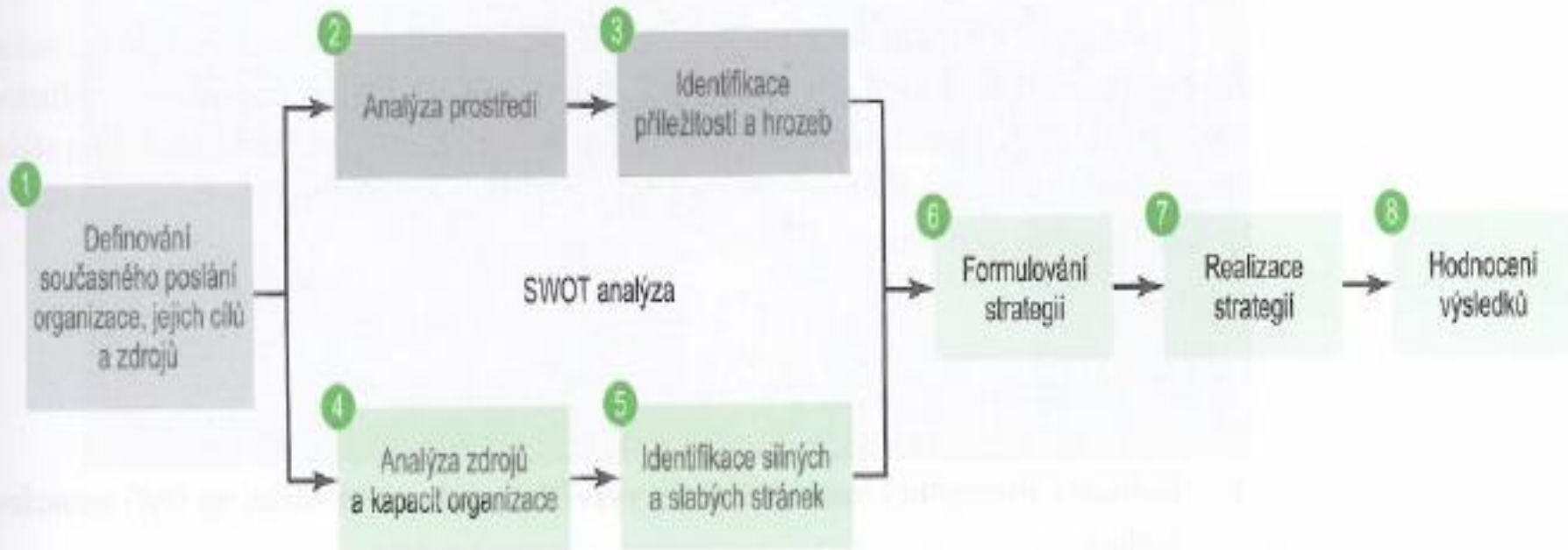
=> strategické řízení je důležitější než strategie

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



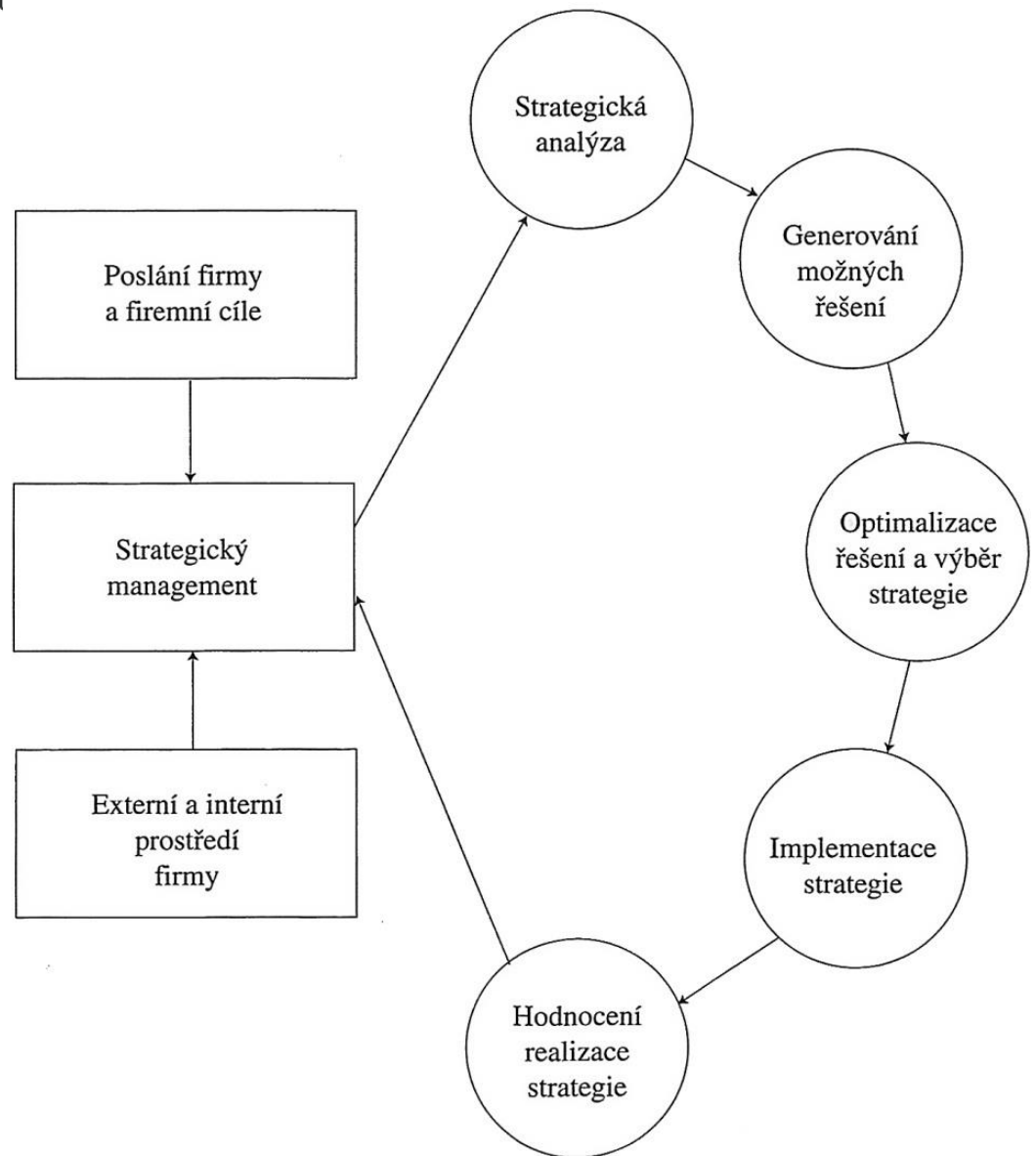
PROCES STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

Proces strategického managementu (Robbins, Coulter):



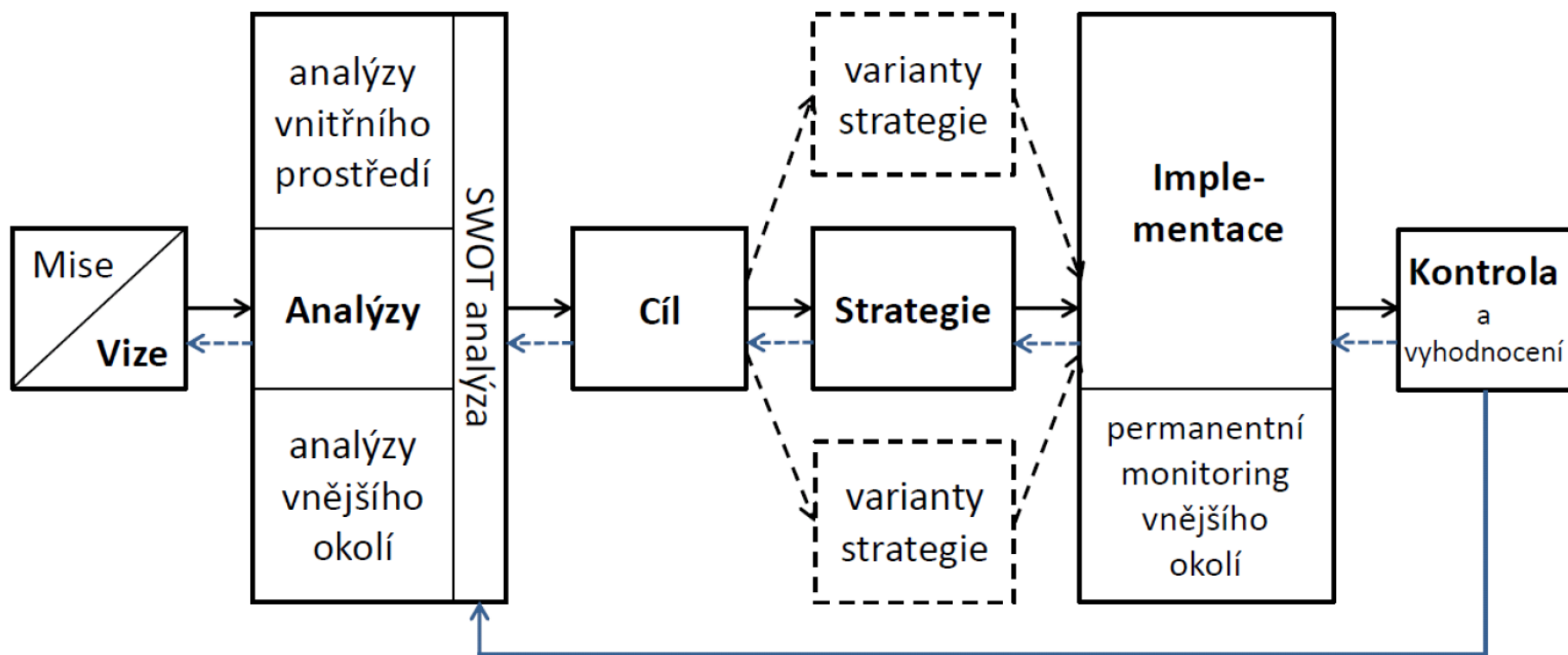
Proces strategického mng.

(Keřkovský, Vykypěl):



Proces strategického managementu

(Navrátilová):



1 Vize

= představa o budoucím cílovém stavu firmy

- Kde se vidíme za pár let?
- Kam směřujeme?
- určeno zejm. vnitřnímu prostředí (zaměstnanci, stakeholderi)



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

(Expirit, s.r.o.)

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

(Tomáš Baťa)

2 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)

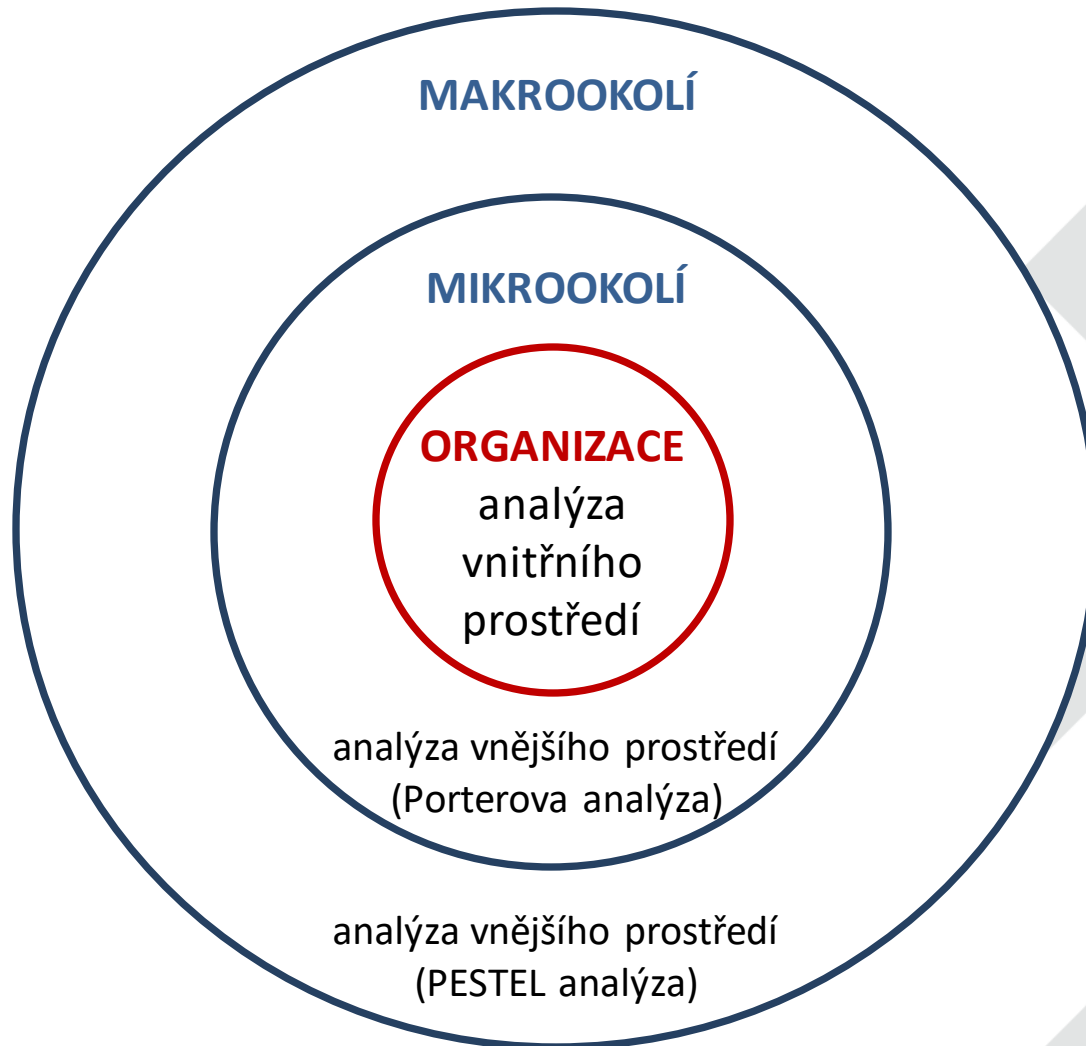
„Každý den nabízíme zboží za nízké ceny“

(Wal-Mart)

3 Strategické analýzy







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



Strategický cíl

- **Specifický**
- **Měřitelný/ověřitelný**
- **Akceptovatelný**
- **Reálný**
- **Termínovaný**

5 STRATEGIE

= umění vyhrát válku (→ válka s konkurencí)

= směr, jímž chceme jít



STRATEGIE

- 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

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

= 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 období

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

= 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

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



5 Realizace strategií

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

6 Hodnocení výsledků

- zhodnocení efektivity strategie