

# MVŠO

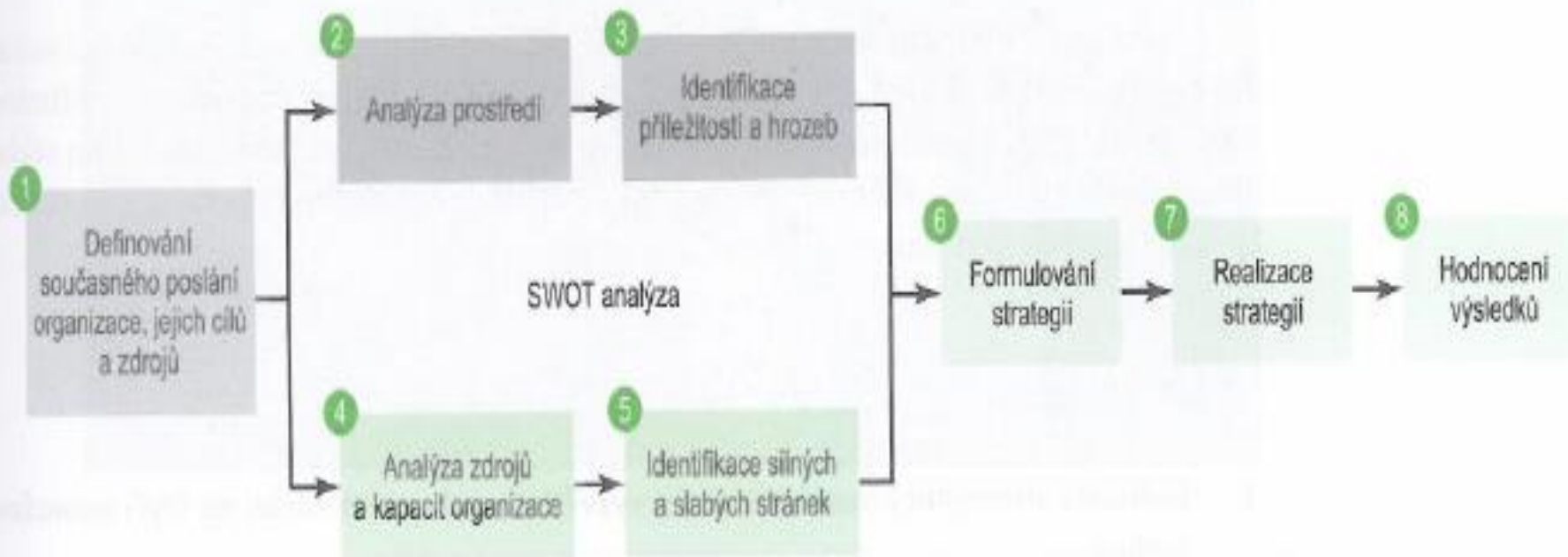
MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



## Strategické řízení firmy

# PROCES STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

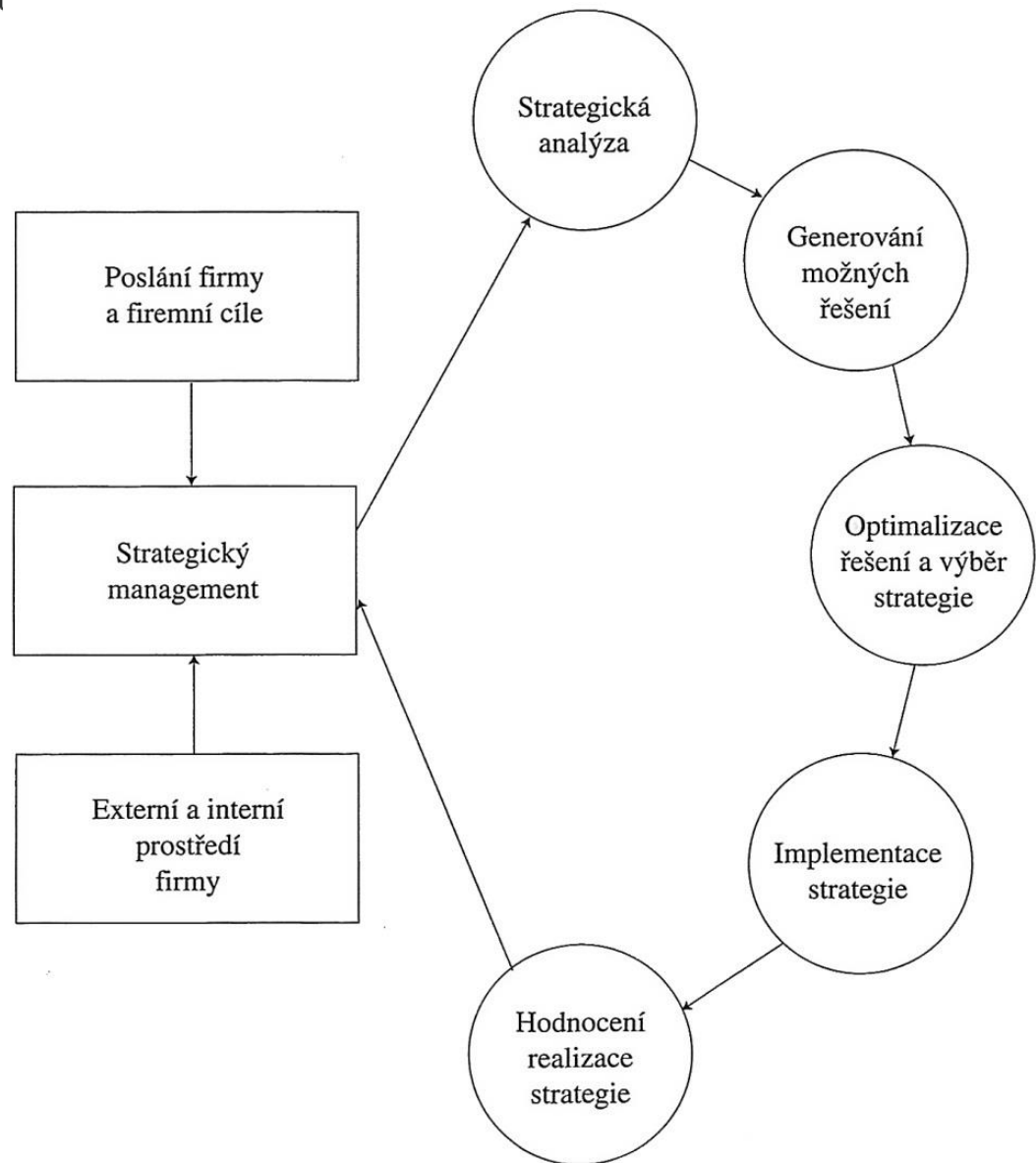
# Proces strategického managementu (Robbins, Coulter):





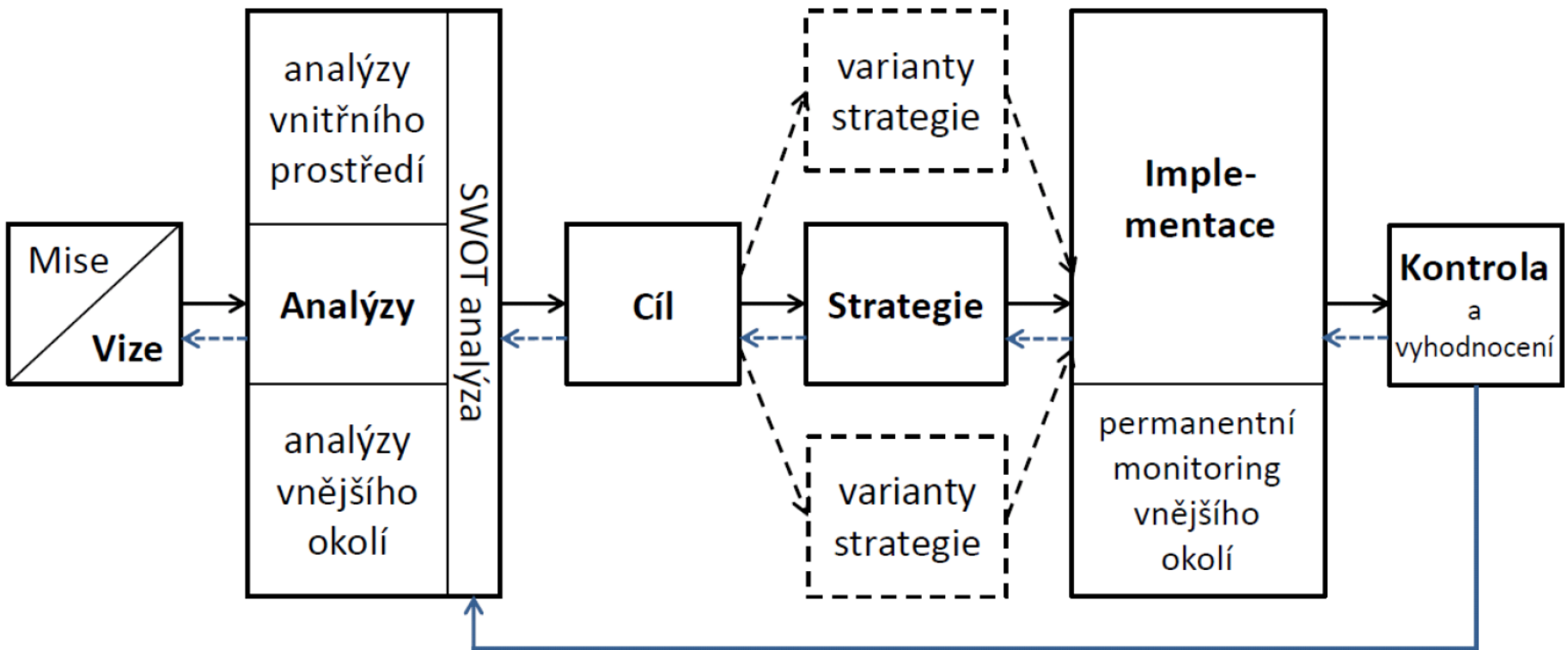
# Proces strategického mng.

(Keřkovský, Vykypěl):



# Proces strategického managementu

(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)

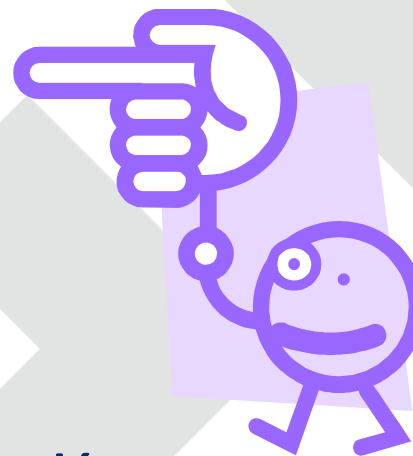
***„Každý den nabízíme zboží za nízké ceny“***

(Wal-Mart)

## 2 Vize

= představa o budoucím cílovém stavu firmy

- 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.)

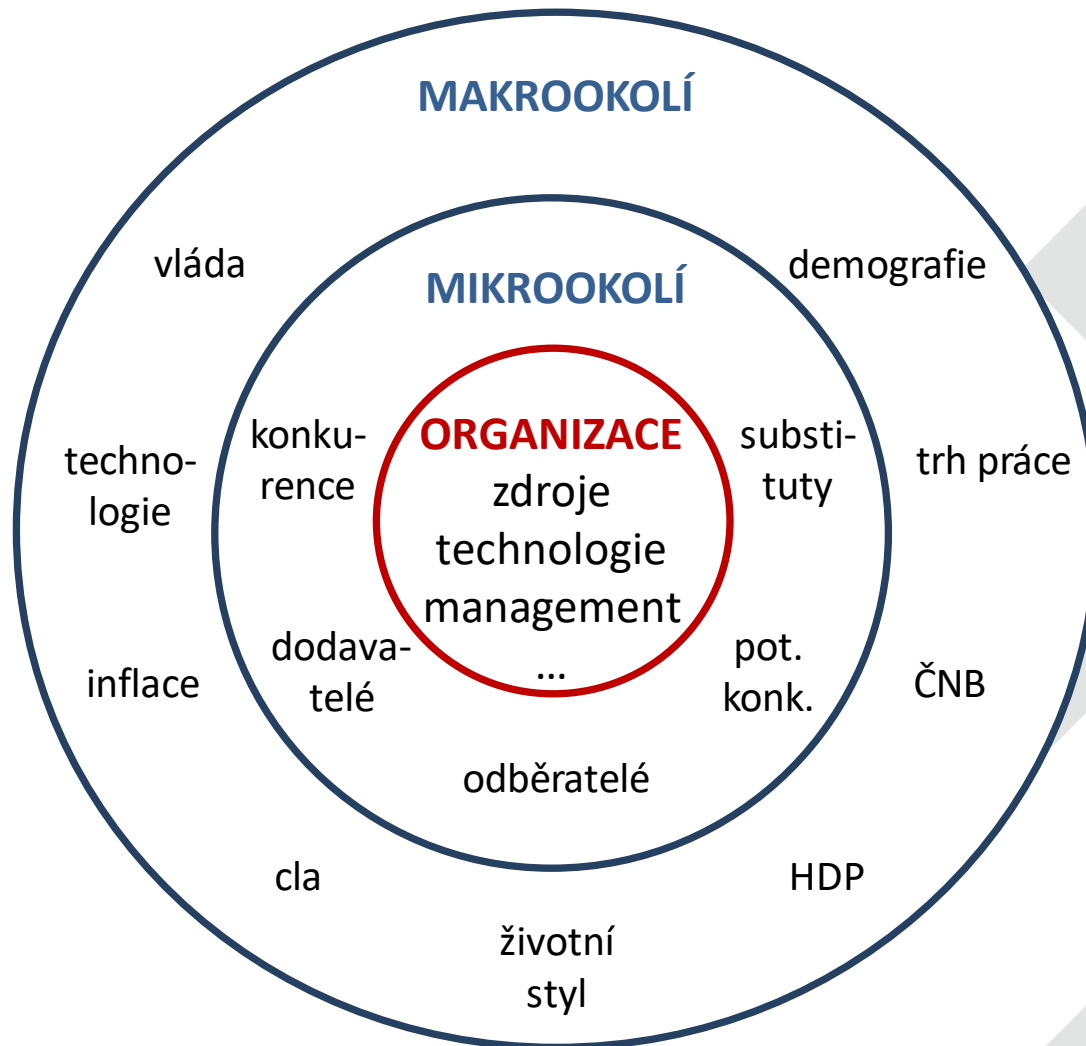
***„Tam, kde je kostel a četníci,  
musí být i prodejna Baťa.“***

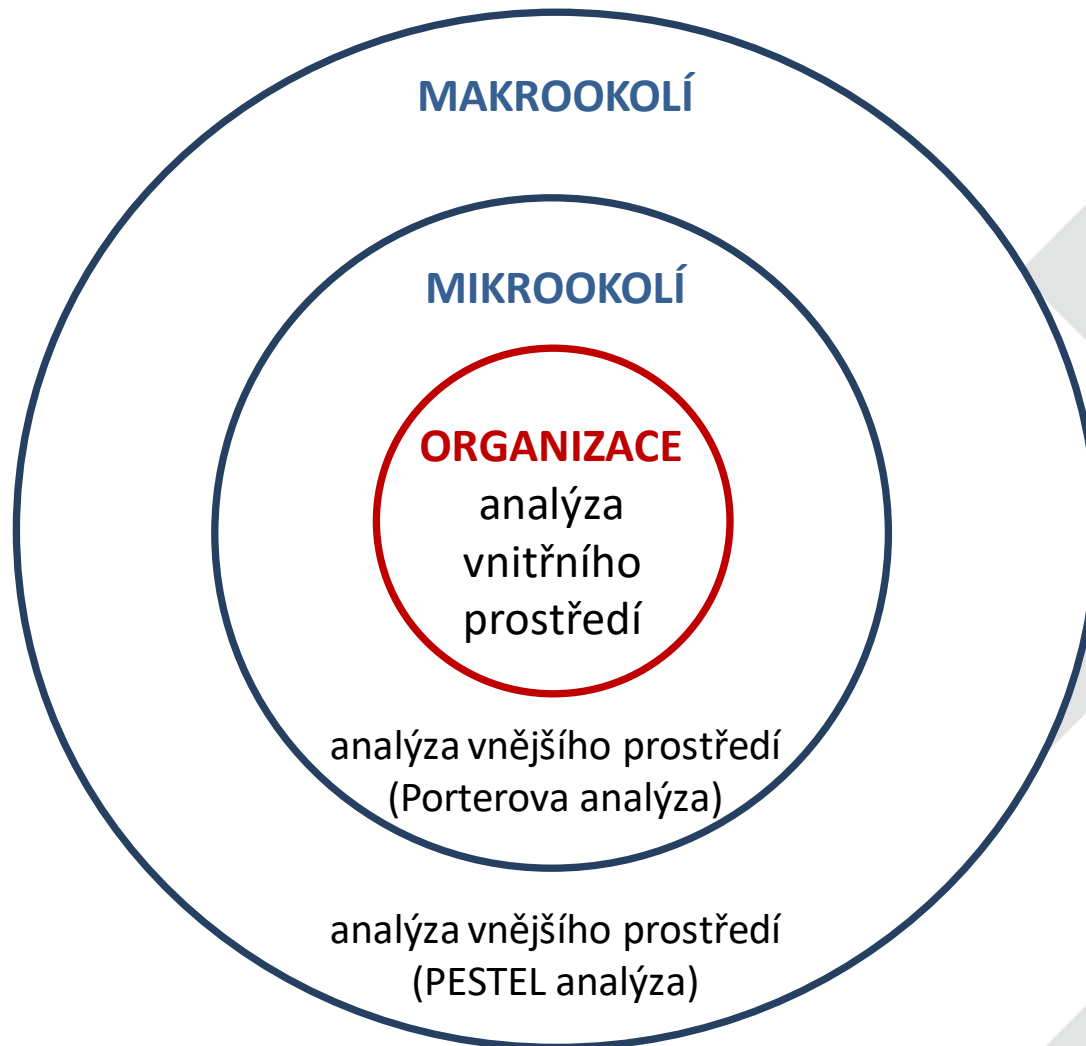
(Tomáš Baťa)



# 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

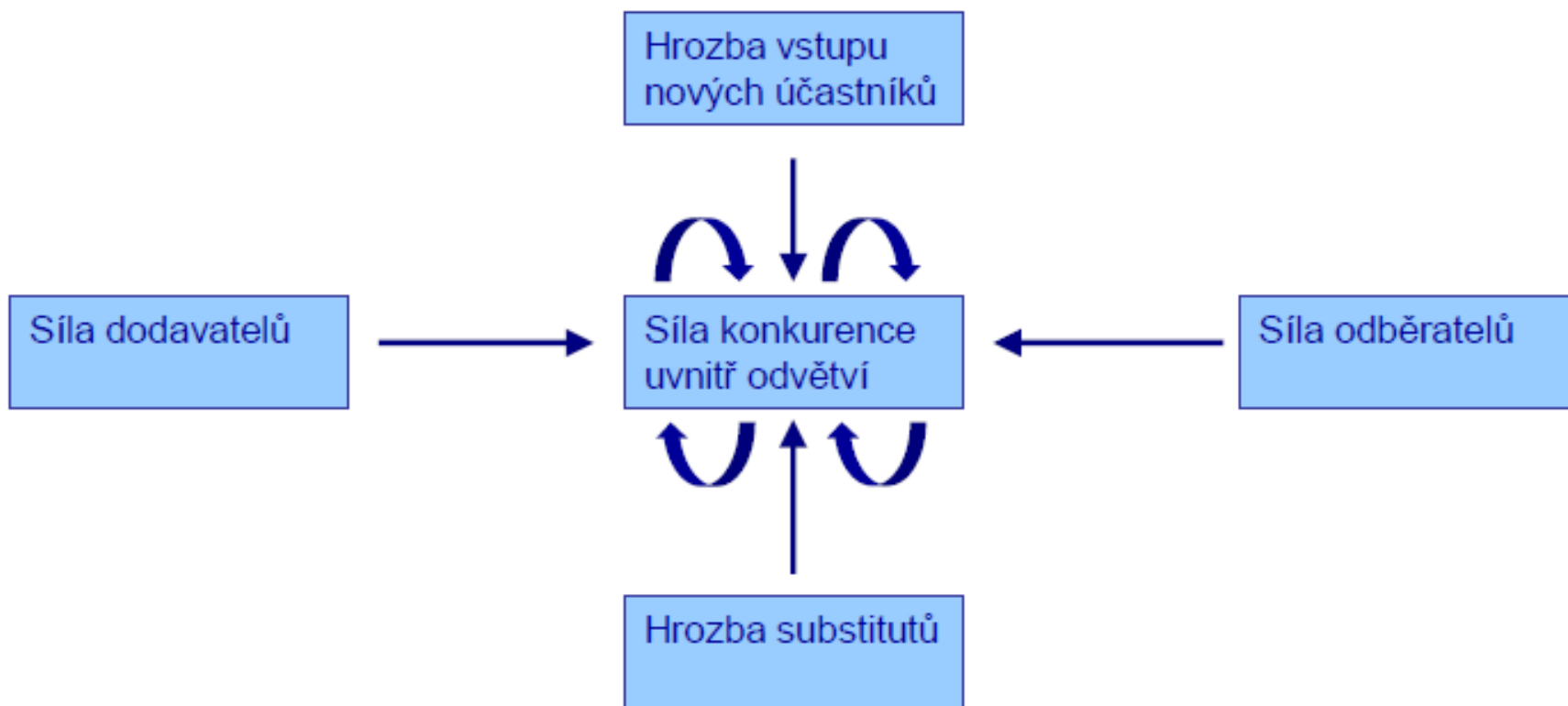
- trend HDP
- úroková míra
- množství peněz v oběhu
- inflace
- nezaměstnanost
- spotřeba
- výška investic
- cena a dostupnost energie

## 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
- zkracování vzdáleností a času doručení
- intelektualizace
- průmysl 4.0

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

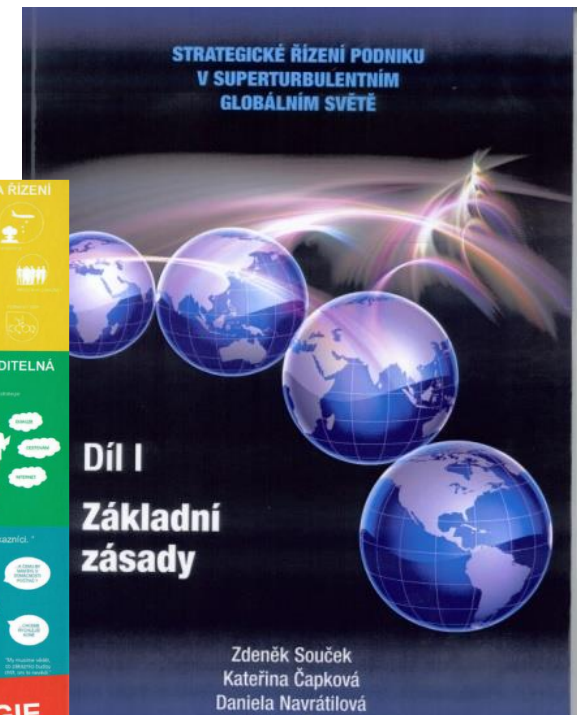
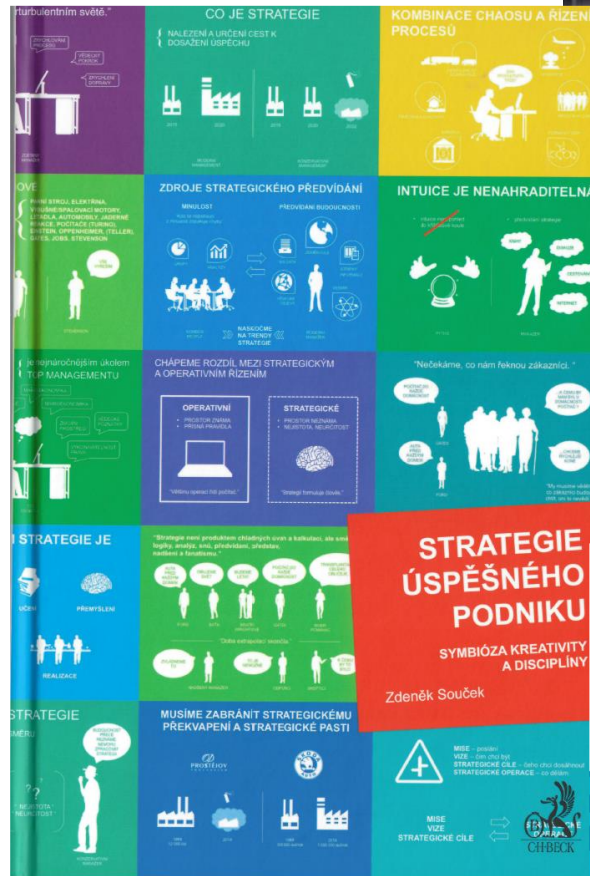


# Současné trendy?

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

**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

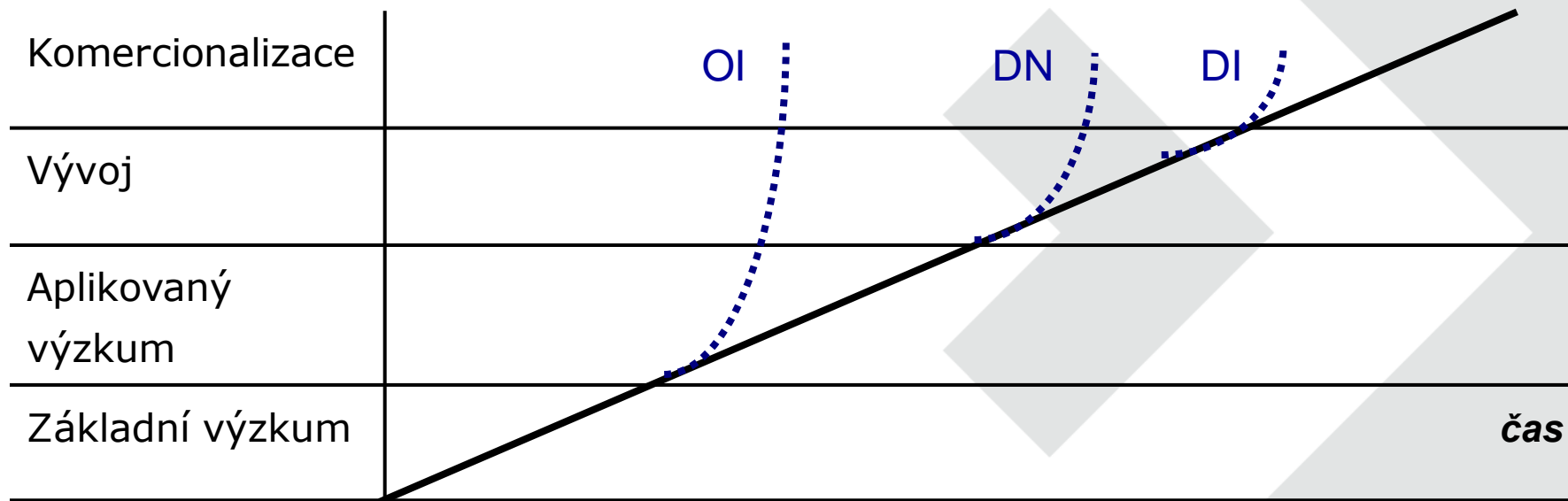
# Faktory VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE

= 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





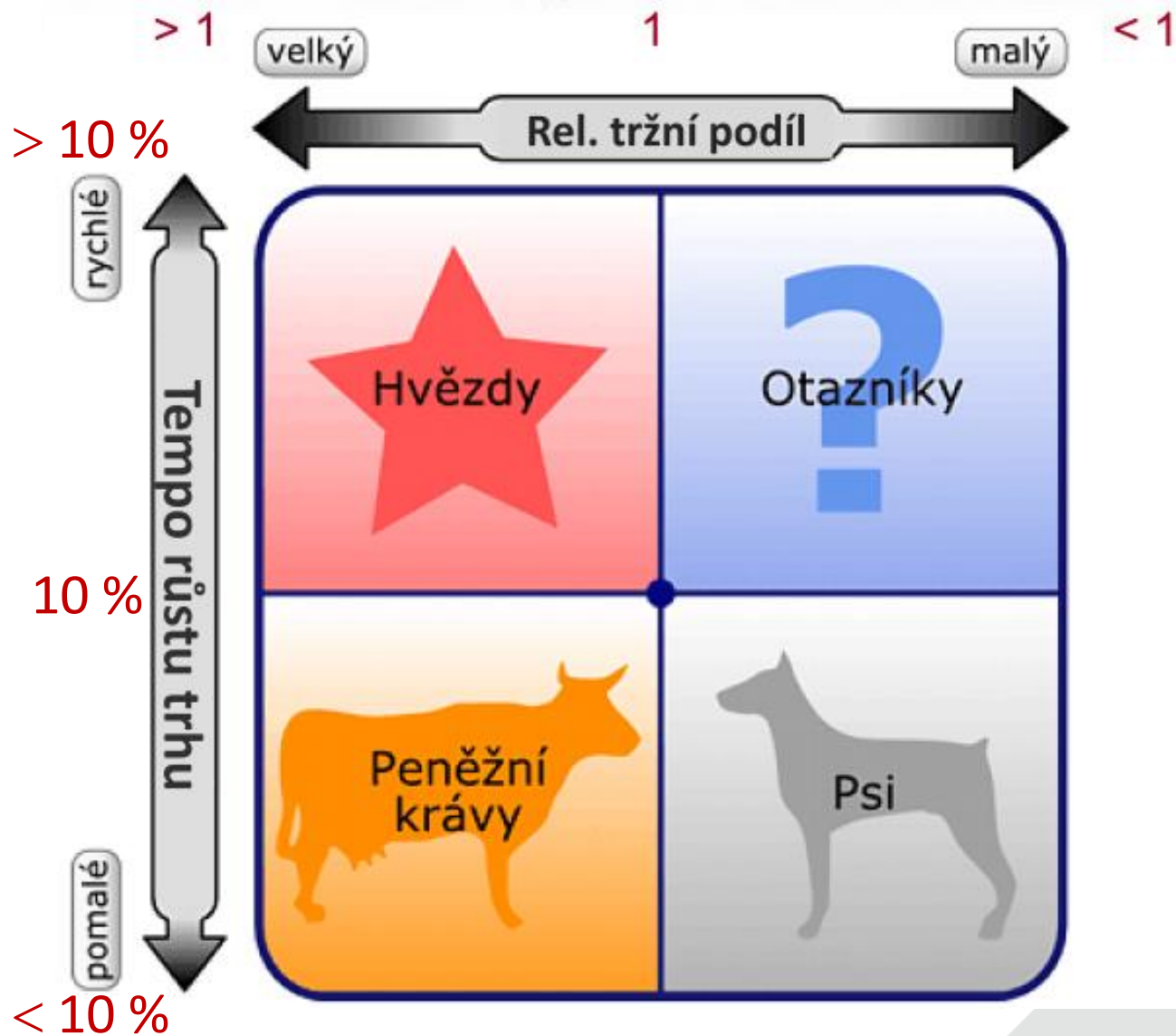


- **Struktura:**
  - obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (vztahy nadřízenosti – podřízenosti, spolupráce, kontrolní mechanismy, sdílení informací)
- **Systemy řízení:**
  - prostředky, procedury a systémy sloužící řízení (komunikace, kontrola, informace...)
- **Styl manažerské práce:**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

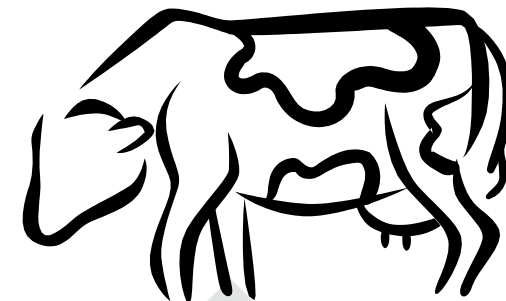
- produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu
- zpravidla nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu
- ? = není jasné, zda firma žádoucí vývoj zvládne



# 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

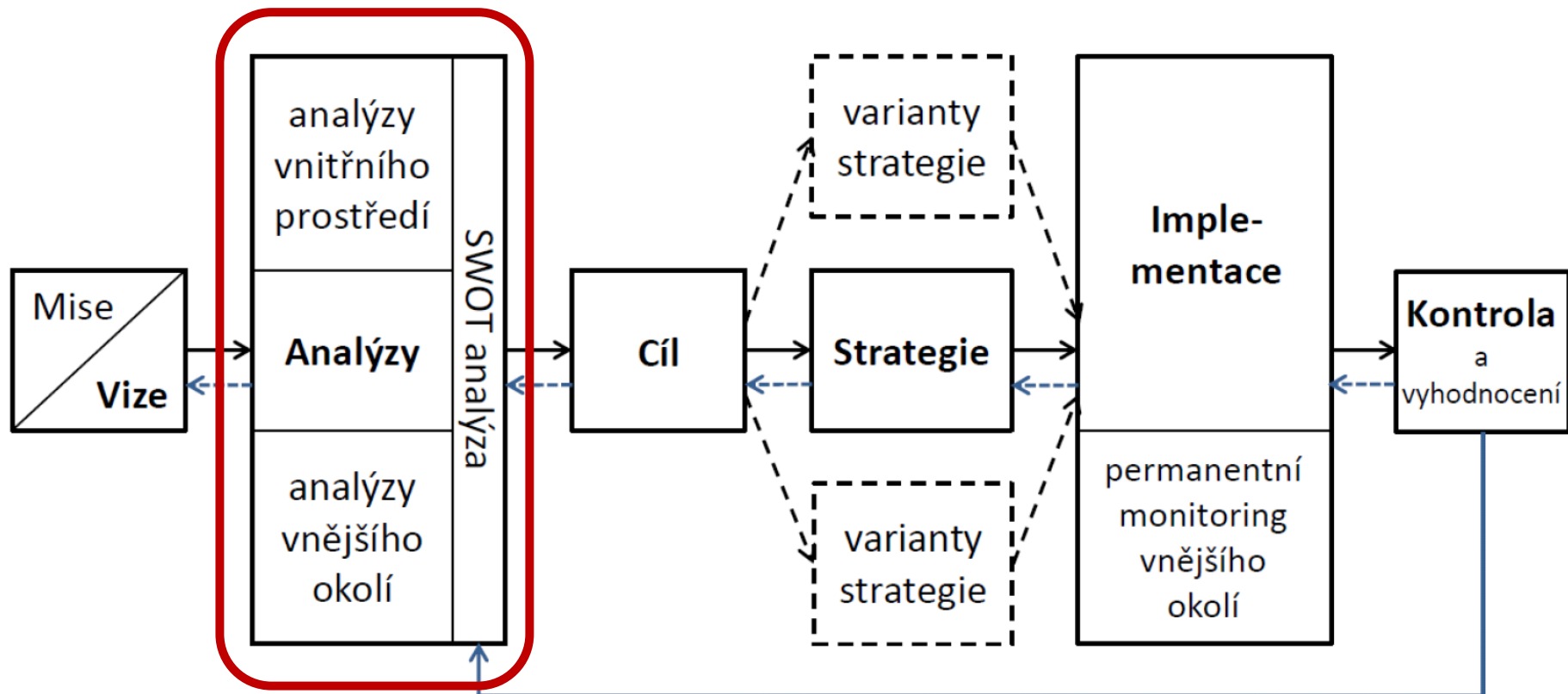
## (konkurenční výhoda)

- 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)
- zákazníci (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 (1/3)

- 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 (2/3)

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 (3/3)

= 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 (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



# 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
- ...



## 6 Realizace strategií

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

## 7 Hodnocení výsledků

- zhodnocení efektivity strategie