

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

Strategické řízení firmy

STRATEGICKÝ MANAGEMENT

STRATEGICKÝ MNG (1/5)

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



STRATEGICKÝ MNG (2/5)

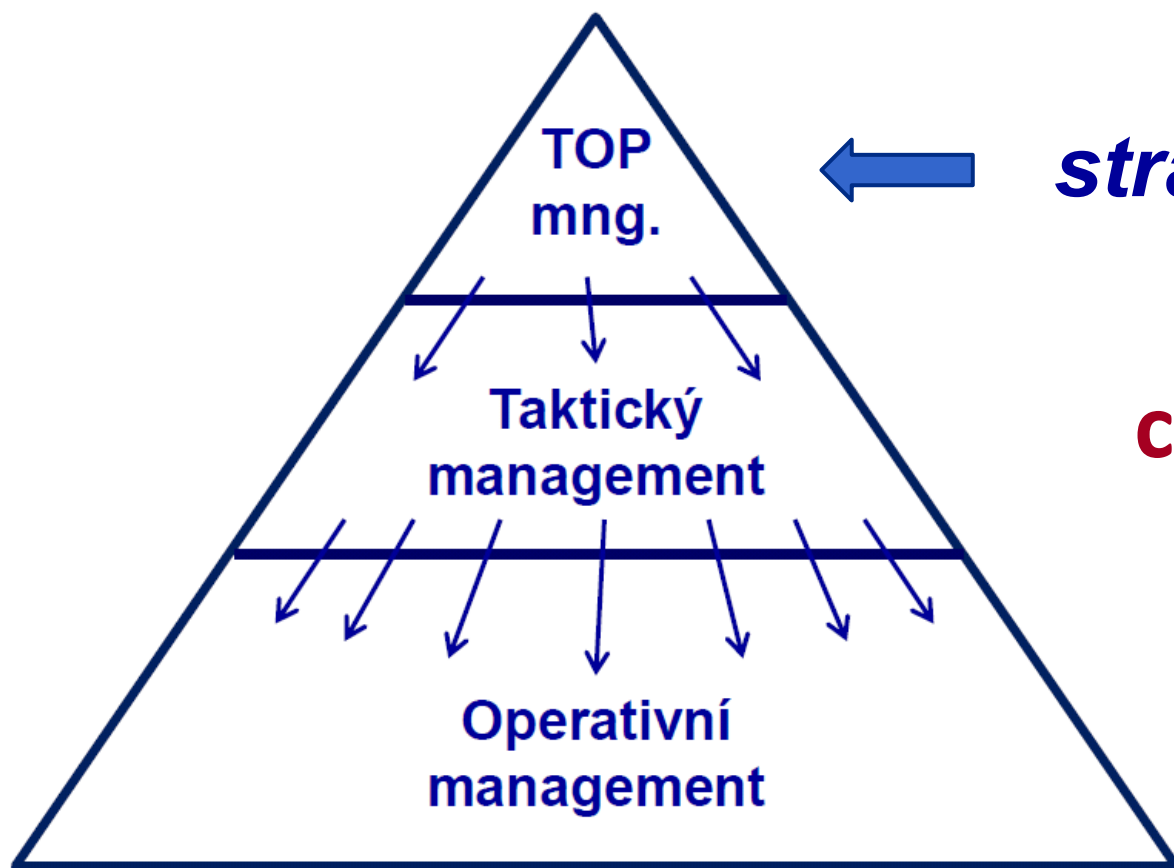
Definice:

- 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**

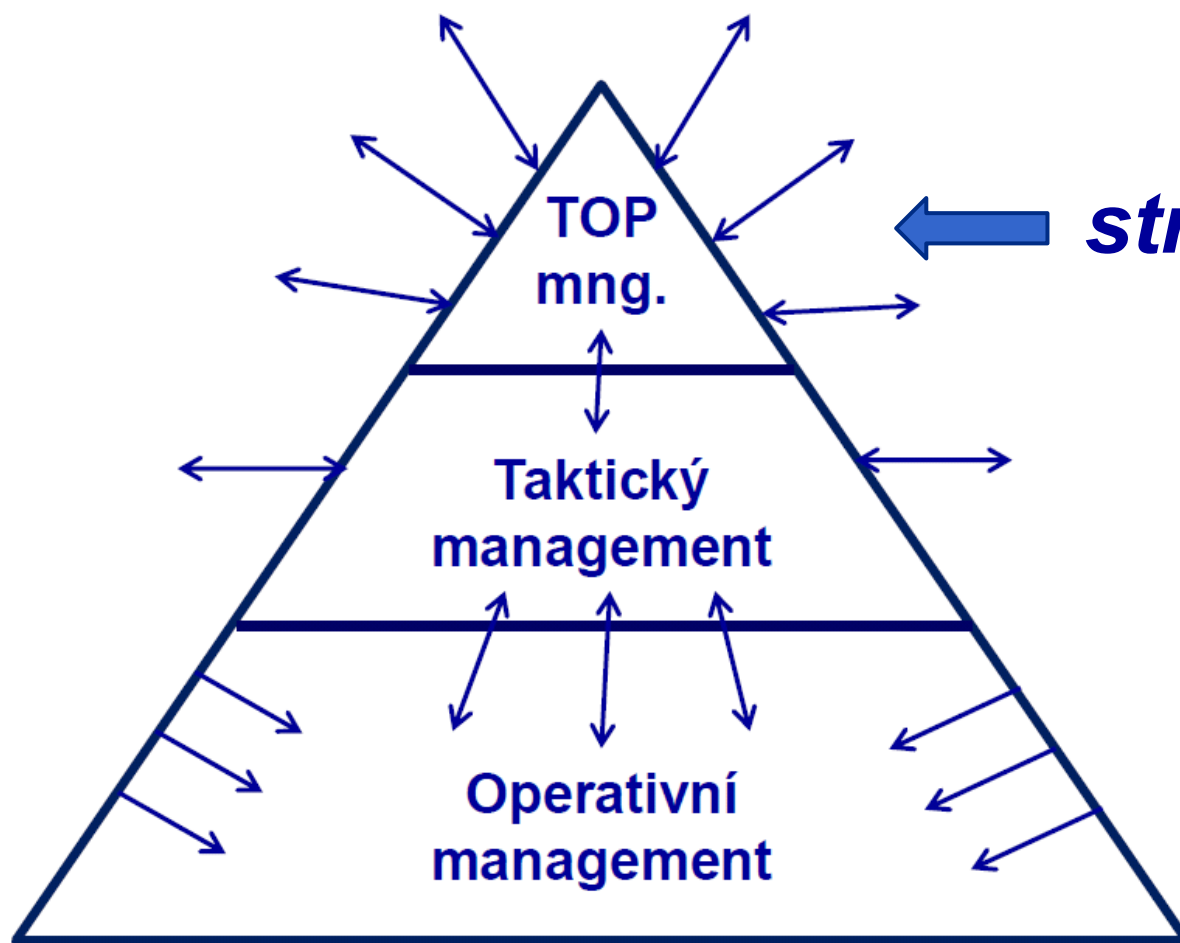
STRATEGICKÝ MNG (4/5)



strategické řízení

cíle a rozhodnutí

STRATEGICKÝ MNG (5/5)



← **strategické řízení**

komunikace

Strategický management a hra v ŠACHY

strategické řízení = tah figurkou po šachovnici

vnější okolí firmy = tah protivníka



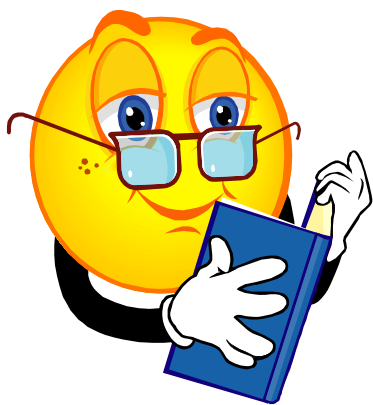
„Chromý na správné cestě předbíhá zdravé, kteří bloudí.“

Francis Bacon



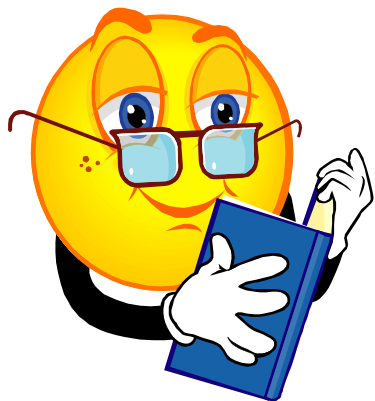
**„Jaký smysl má zdvojnásobit úsilí,
když jsme zapomněli,
kam chceme jít.“**

G.K. Chesterton



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

J. Welch



Strategický management je

- NEJNÁROČNĚJŠÍ
- NEJDŮLEŽITĚJŠÍ

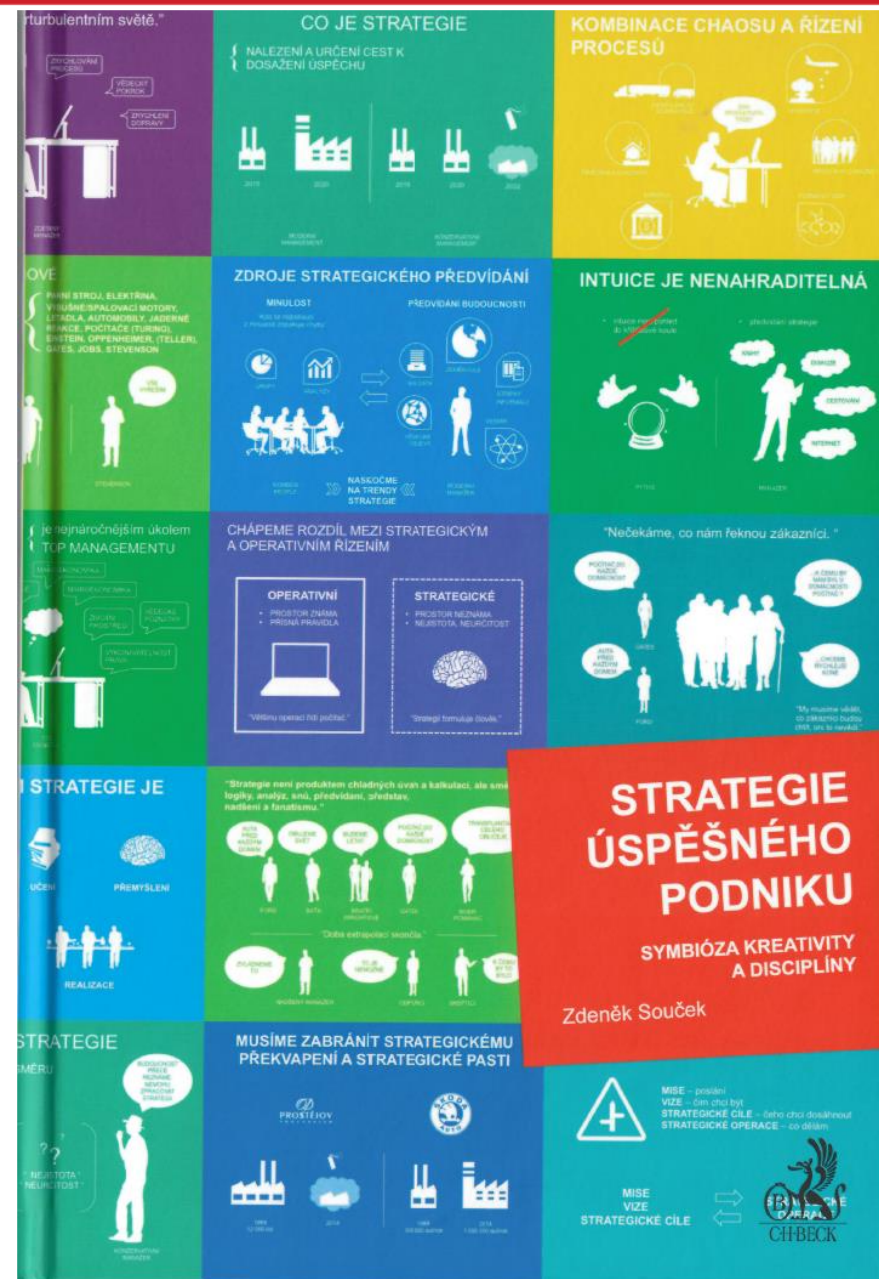
úkol TOP managementu

Strategickým managementem se zabývá

- TOP management
- majitel firmy
- zakladatel firmy



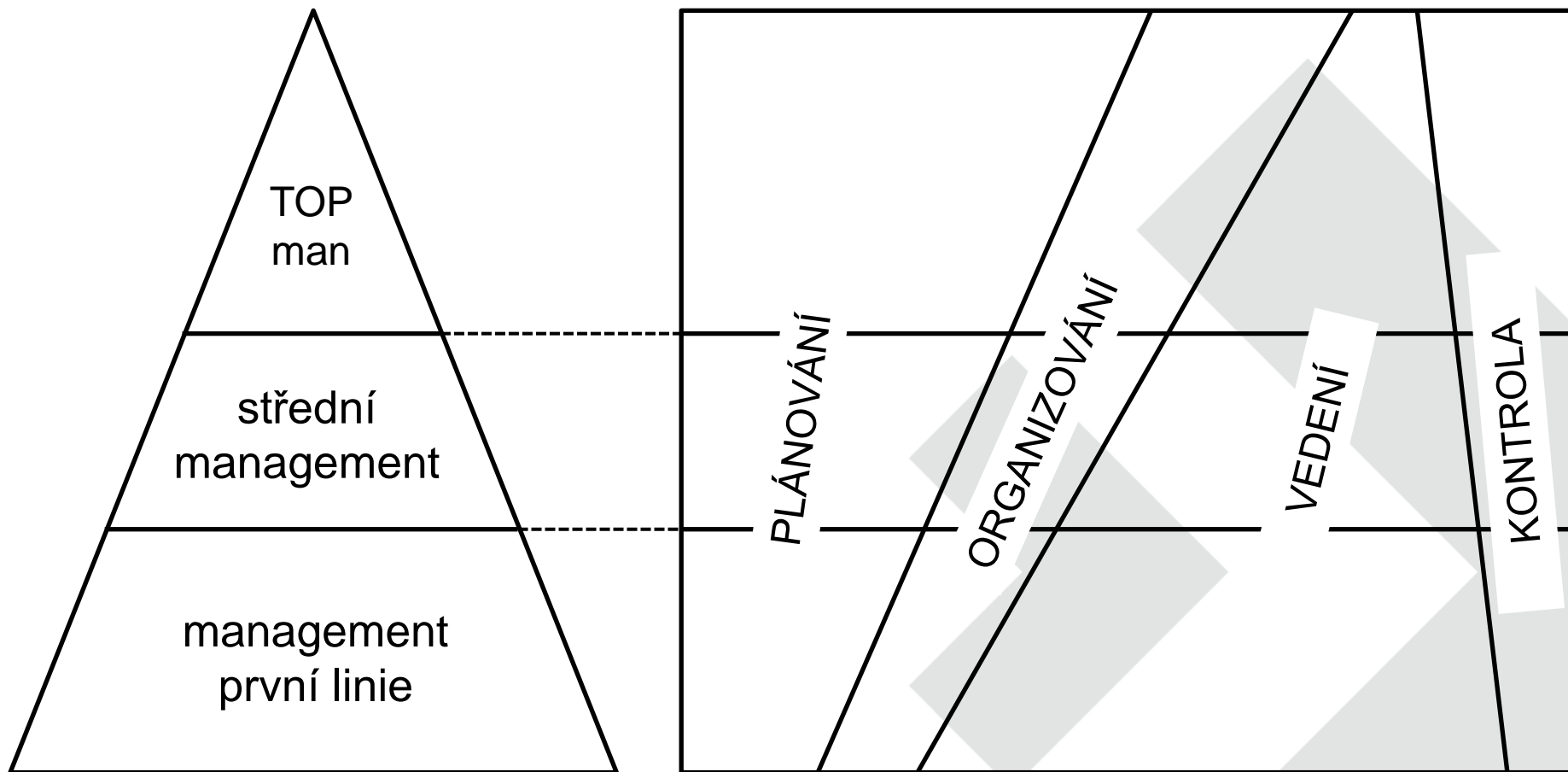
Více o strategickém managementu obecně



ROZDÍLY mezi

- strategickým
- taktickým
- operativním

řízením



Stanovování cílů:

STRATEGICKÉ

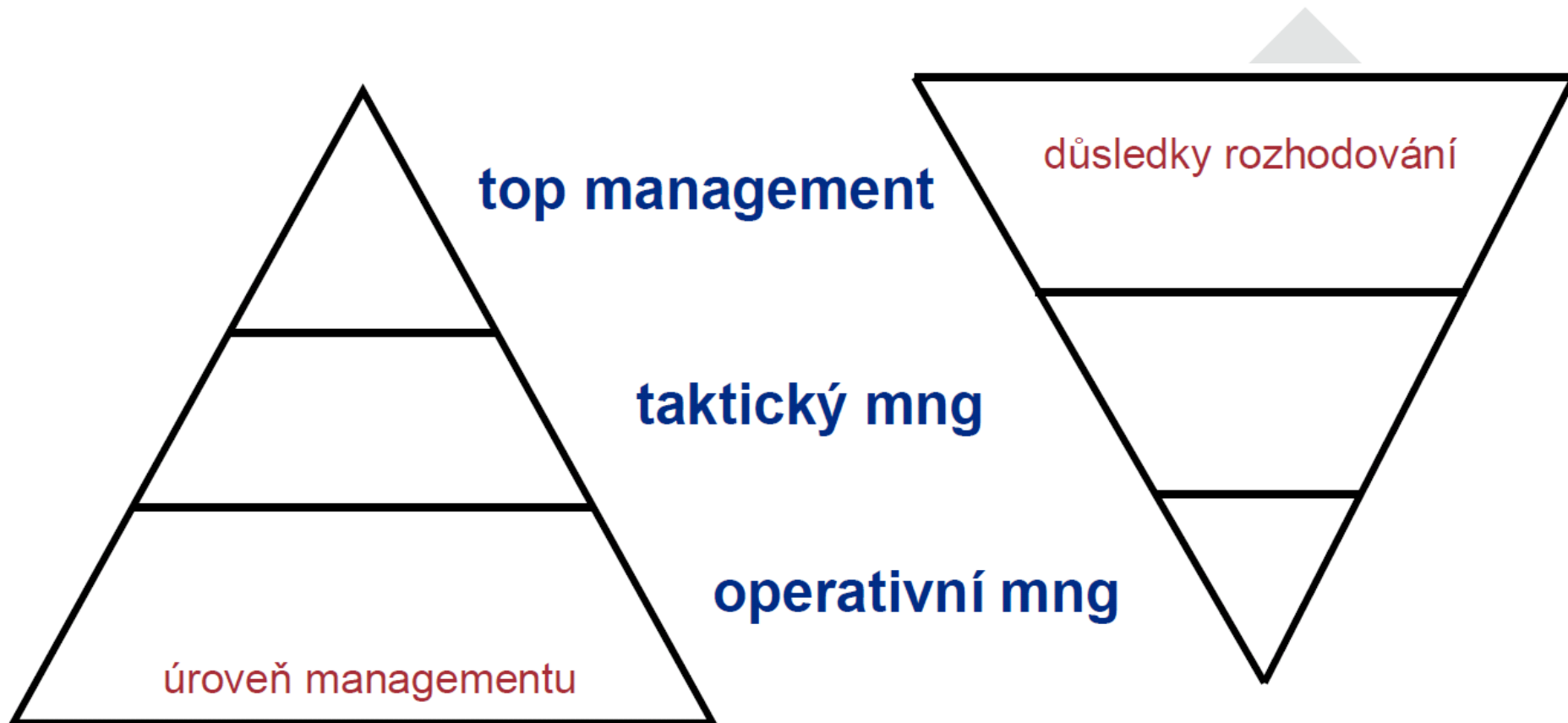


TAKTICKÉ



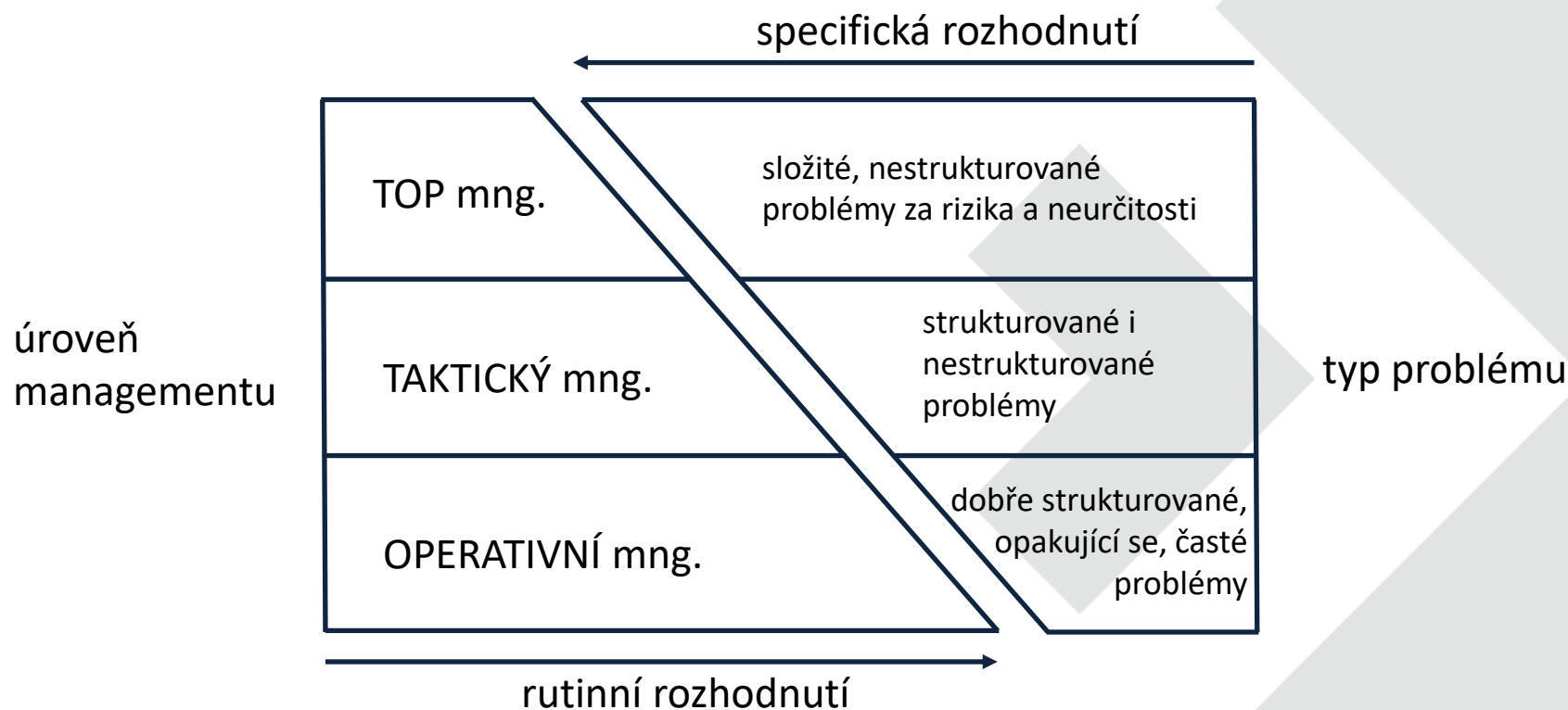
OPERATIVNÍ

Rozhodování:



Typy manažerských rozhodnutí:

- rutinní / programová
- specifická / neprogramová



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

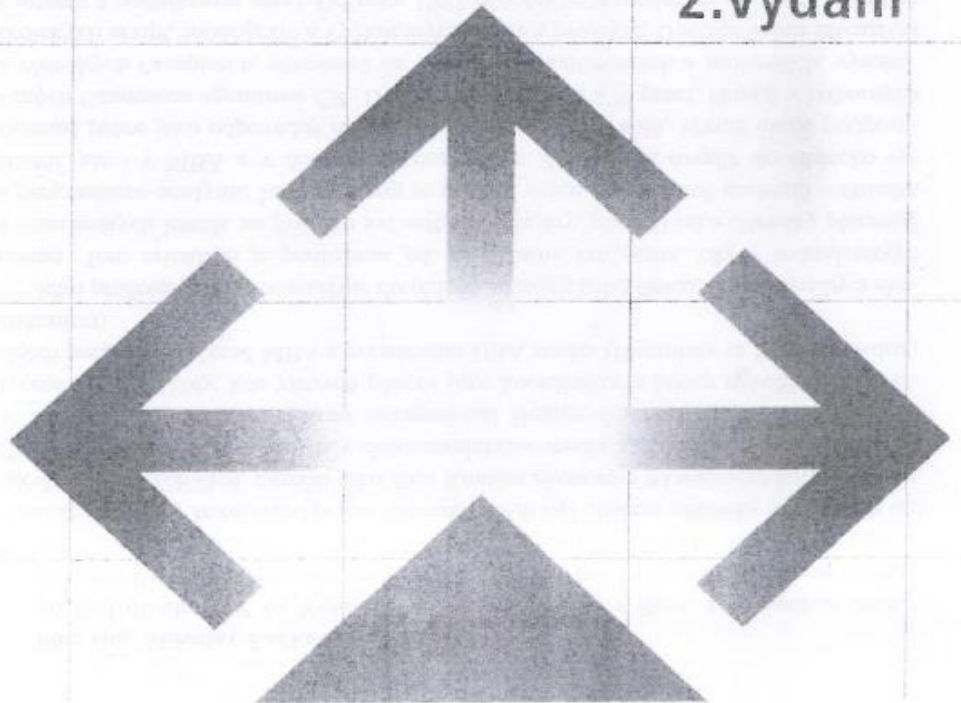


C.H. BECK
PRO PRAXI

Miloslav Keřkovský / Oldřich Vykypěl

Strategické řízení

TEORIE
PRO PRAXI
2.vydání



SPECIFICKÉ RYSY STRATEGICKÝCH PROCESŮ

Specifika strategického managementu

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



Období změn (turbulence)

- Změna hospodářské mapy světa
- Globalizace
- Superkonkurence
- Intelektualizace
- Nárůst extrémů
- Terorismus a militantnost
- Genetizace
- Prohlubování rozdílů
- Ekologizace versus 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

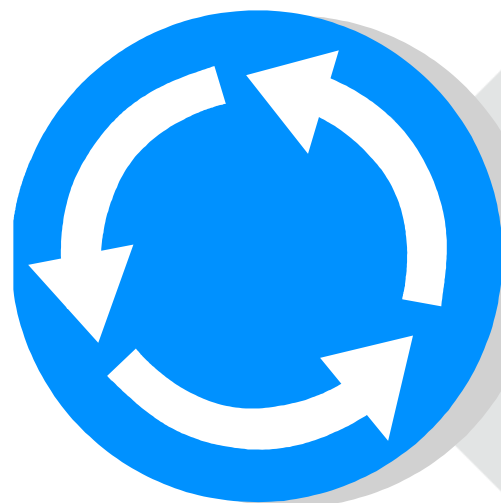
- „exponenciální“ rychlost změn
- přechod od industriální ke znalostní společnosti
- turbulence → chaos
- nelze se řídit zkušenostmi z minulosti
- je třeba nalézt „řád v chaosu“, naučit se rozlišovat a využívat předvídatelné tendence
- flexibilita
- koncept „učící se organizace“

Působení celosvětového okolí

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



Strategické řízení je NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES



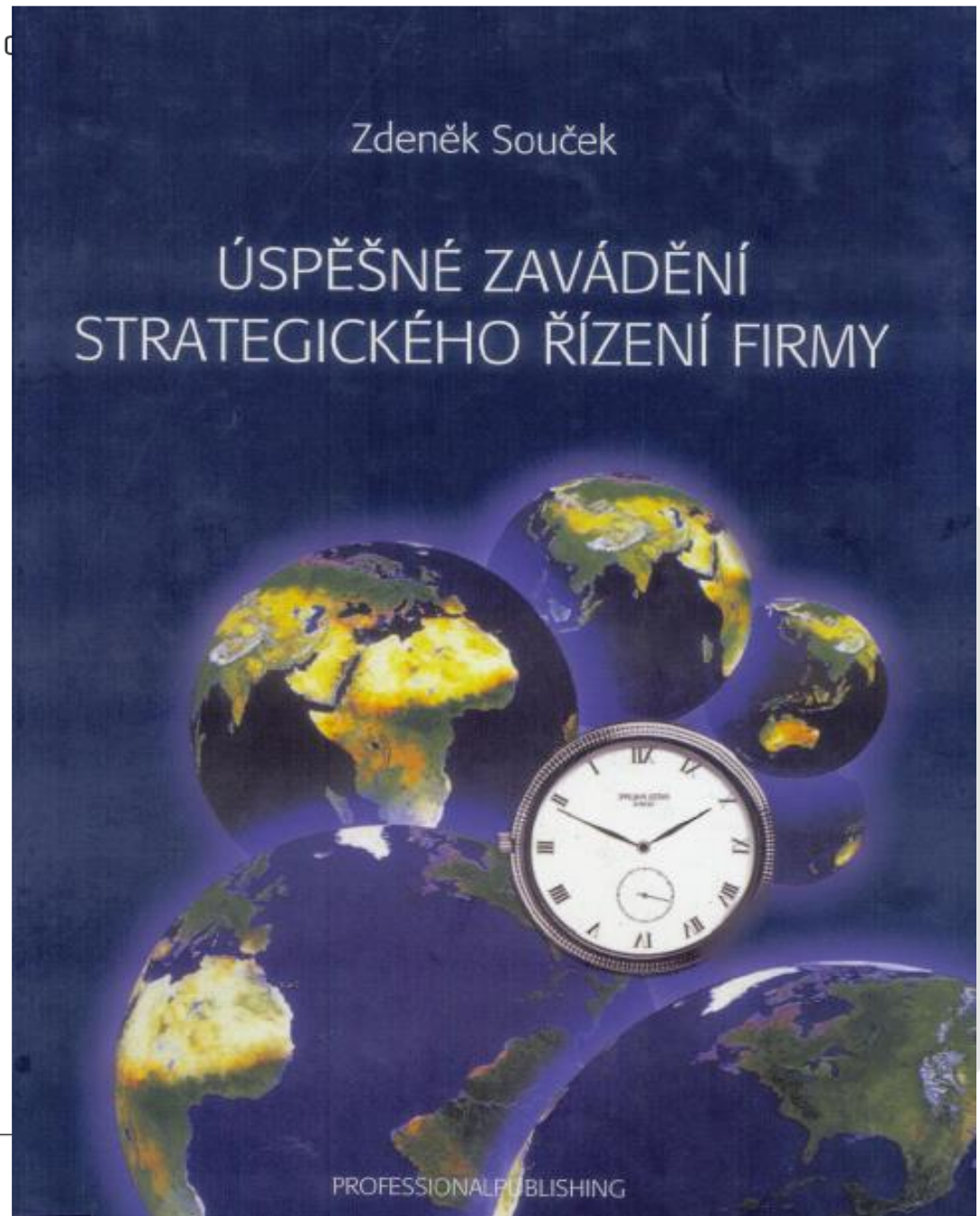
- jedinečné situace → jedinečná rozhodnutí
⇒ neexistuje ideální model, šablona
- lze rozdělit na dílčí kroky, logicky na sebe navazující ⇒ stále se opakují, nikdy nekončí
 - vzájemná interakce
 - mohou probíhat zároveň
- dobře fungující proces je důležitější než konkrétní dokumenty (rychle zastarávají)

„Plány jsou nic, plánování je všechno.“

D. Eisenhower

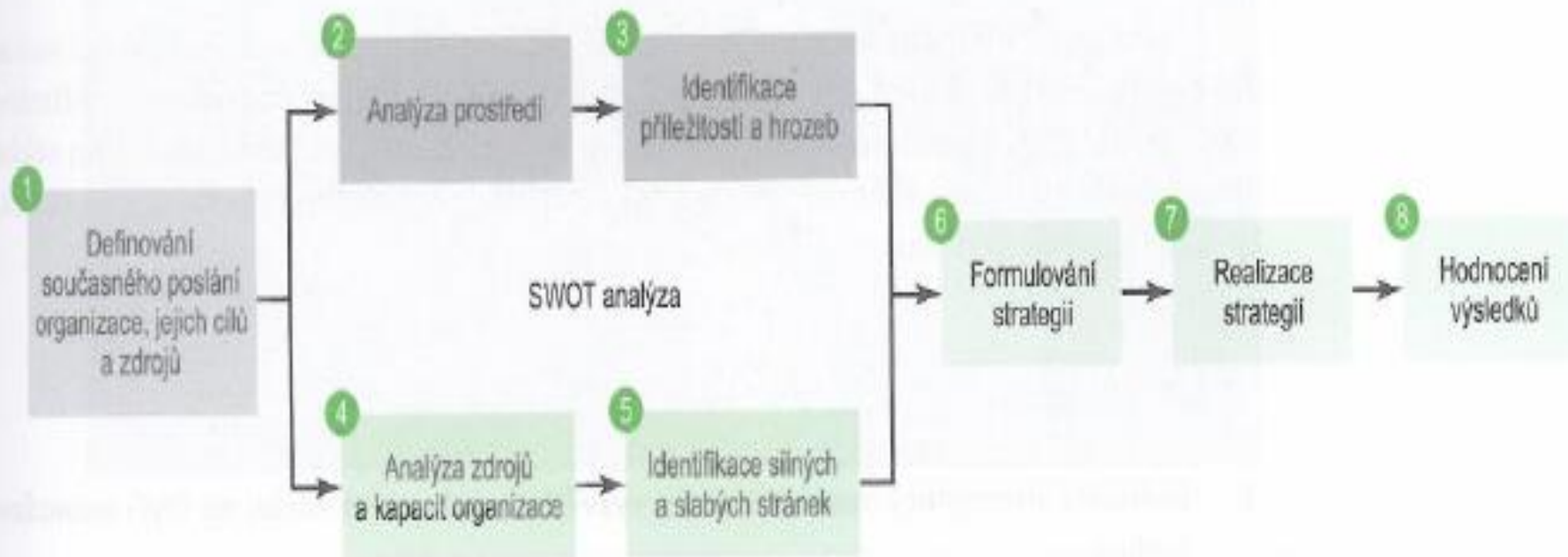
=> strategické řízení je důležitější než strategie

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



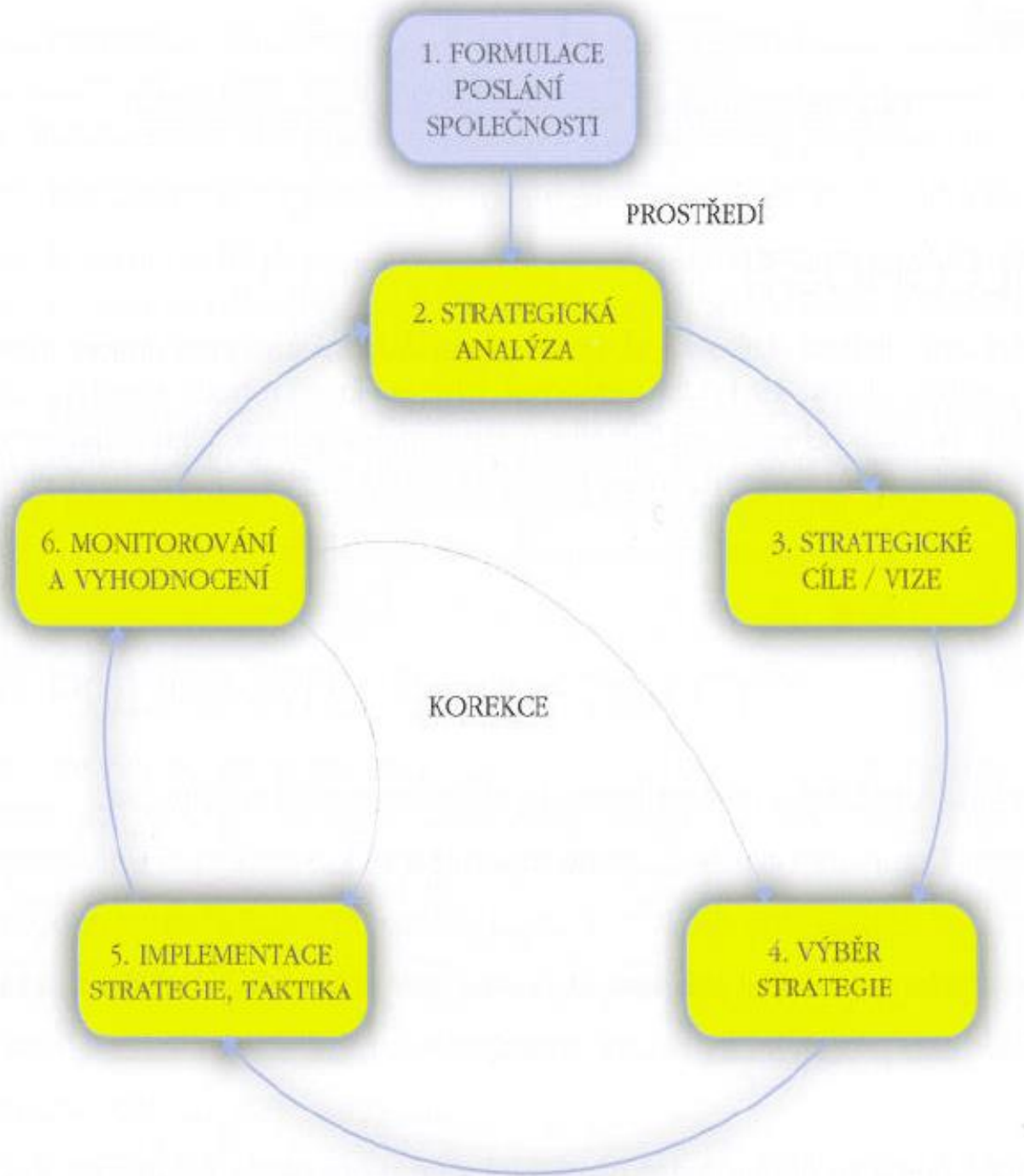
PROCES STRATGICKÉHO MANAGEMENTU

Proces strategického managementu (Robbins, Coulter):



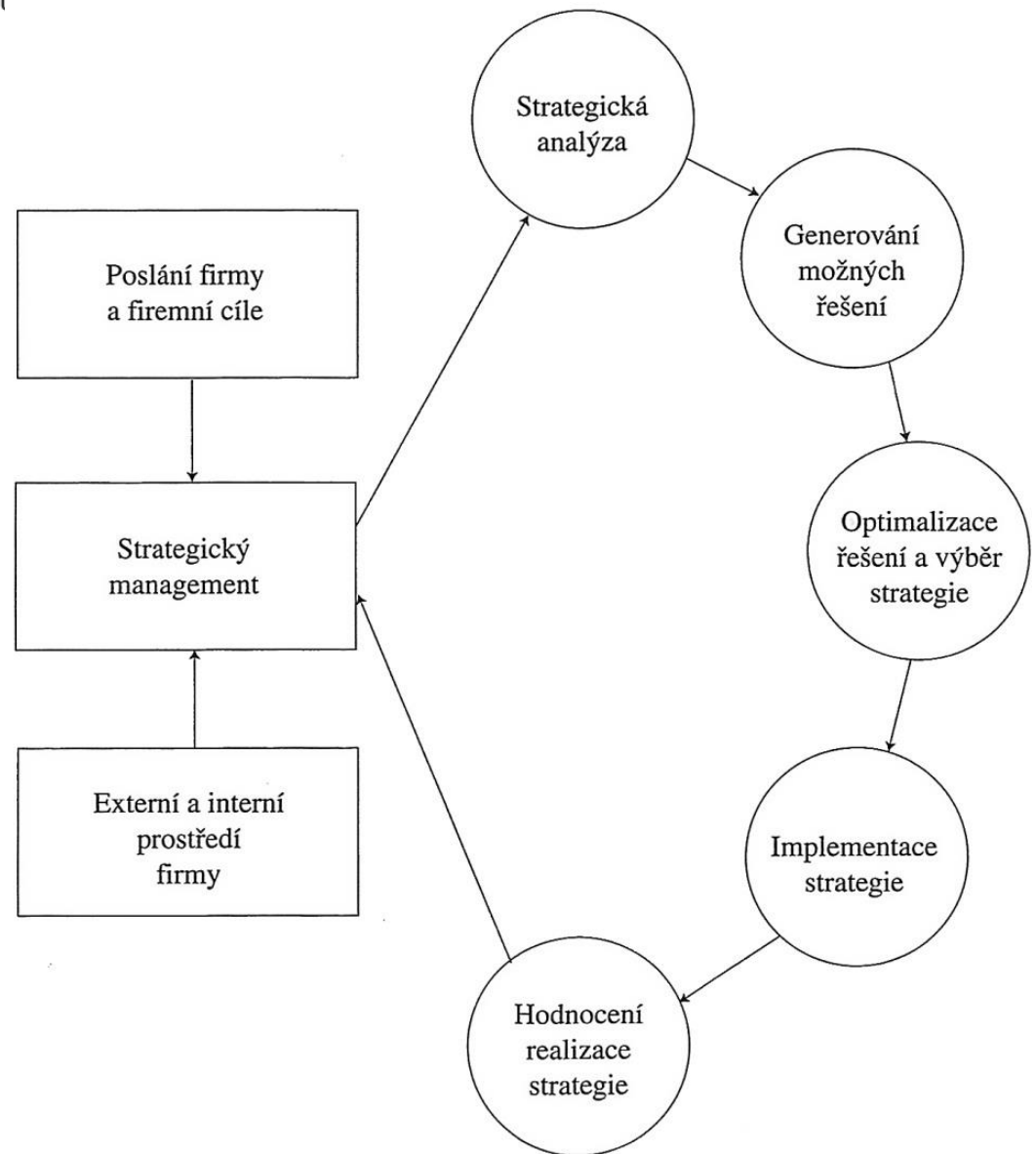
Proces strategického mng.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř)



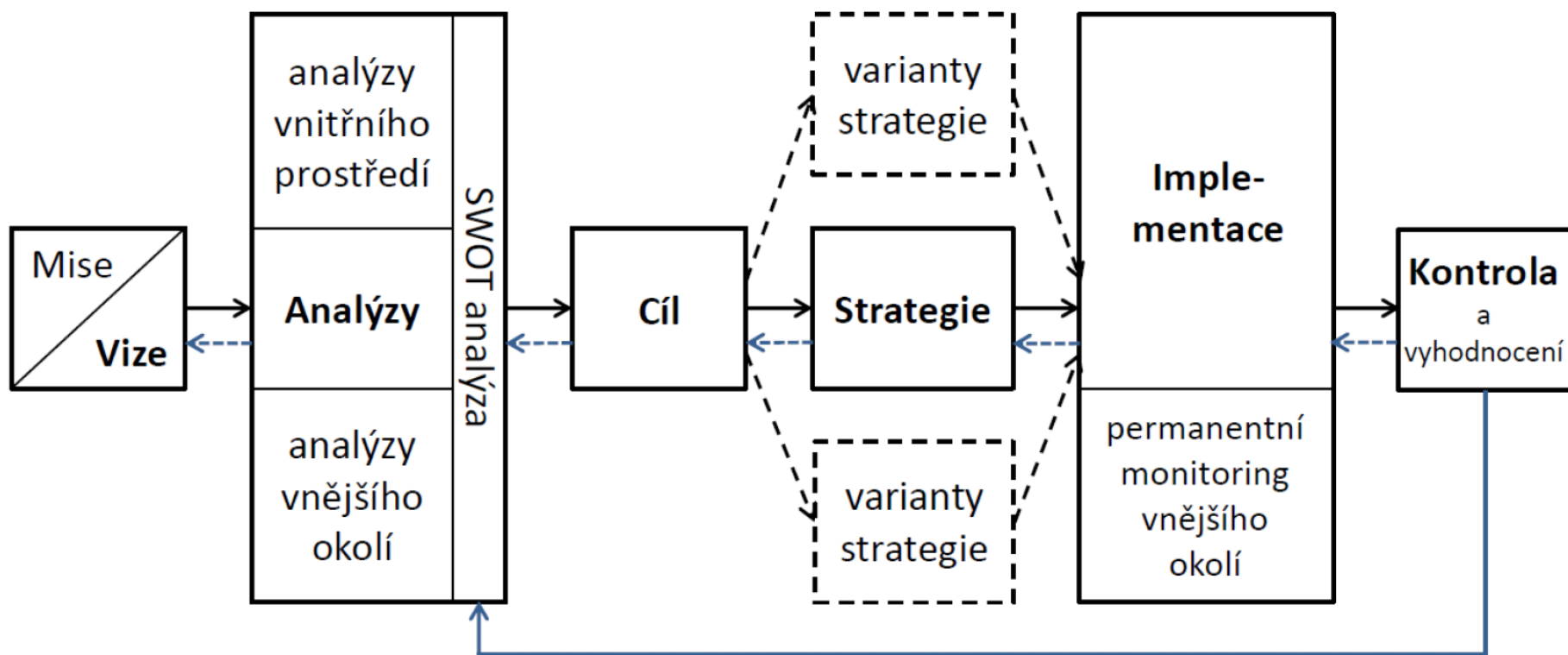
Proces strategického mng.

(Keřkovský, Vykypěl):



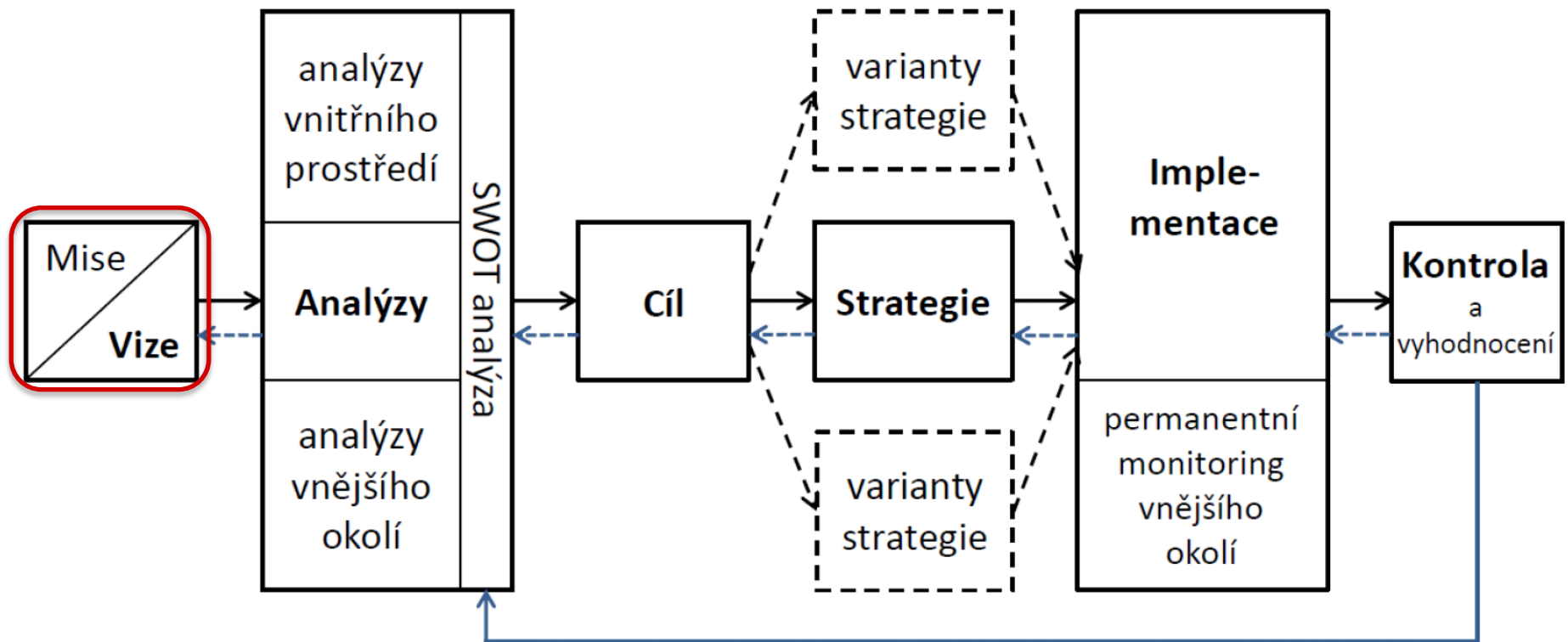
Proces strategického managementu

(Navrátilová):



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, stakeholdeři)



„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)

ZFORMULUJTE MISI A VIZI



PŘESTÁVKA

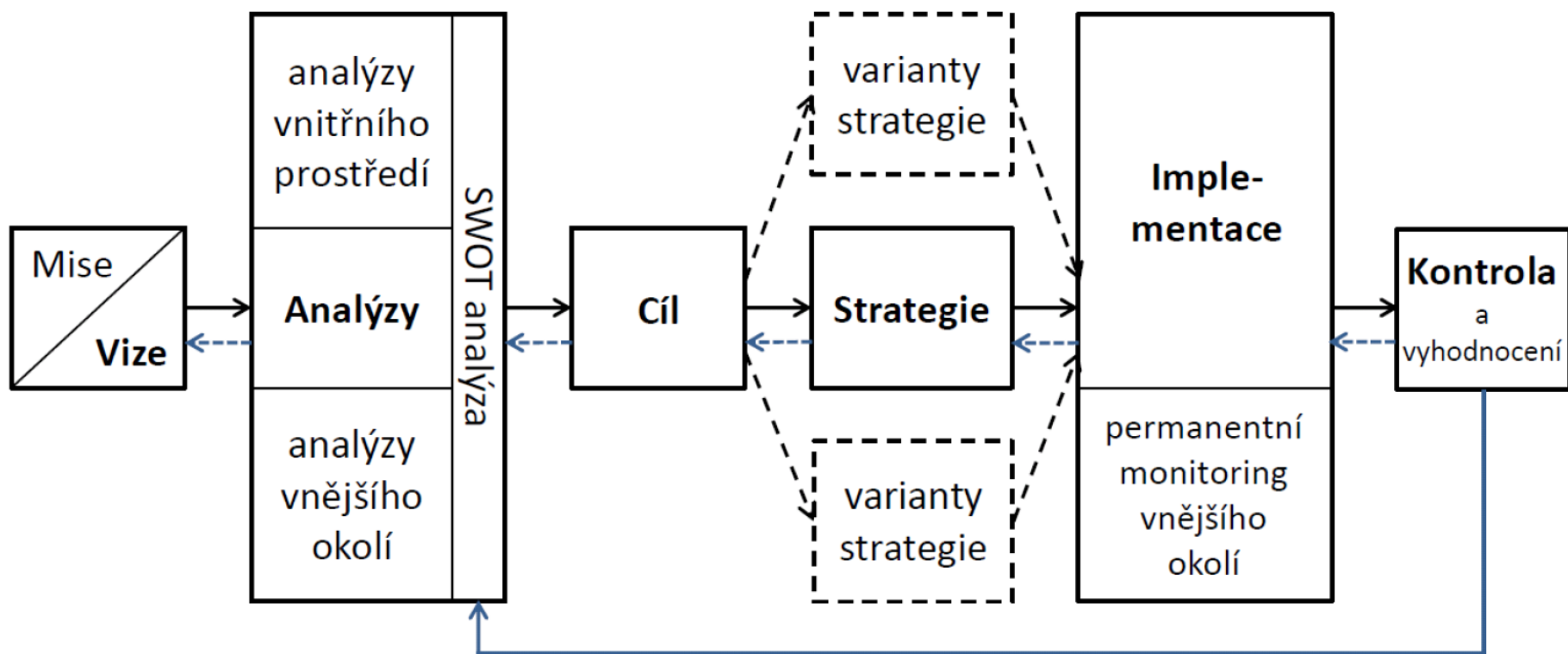


3 Strategické analýzy



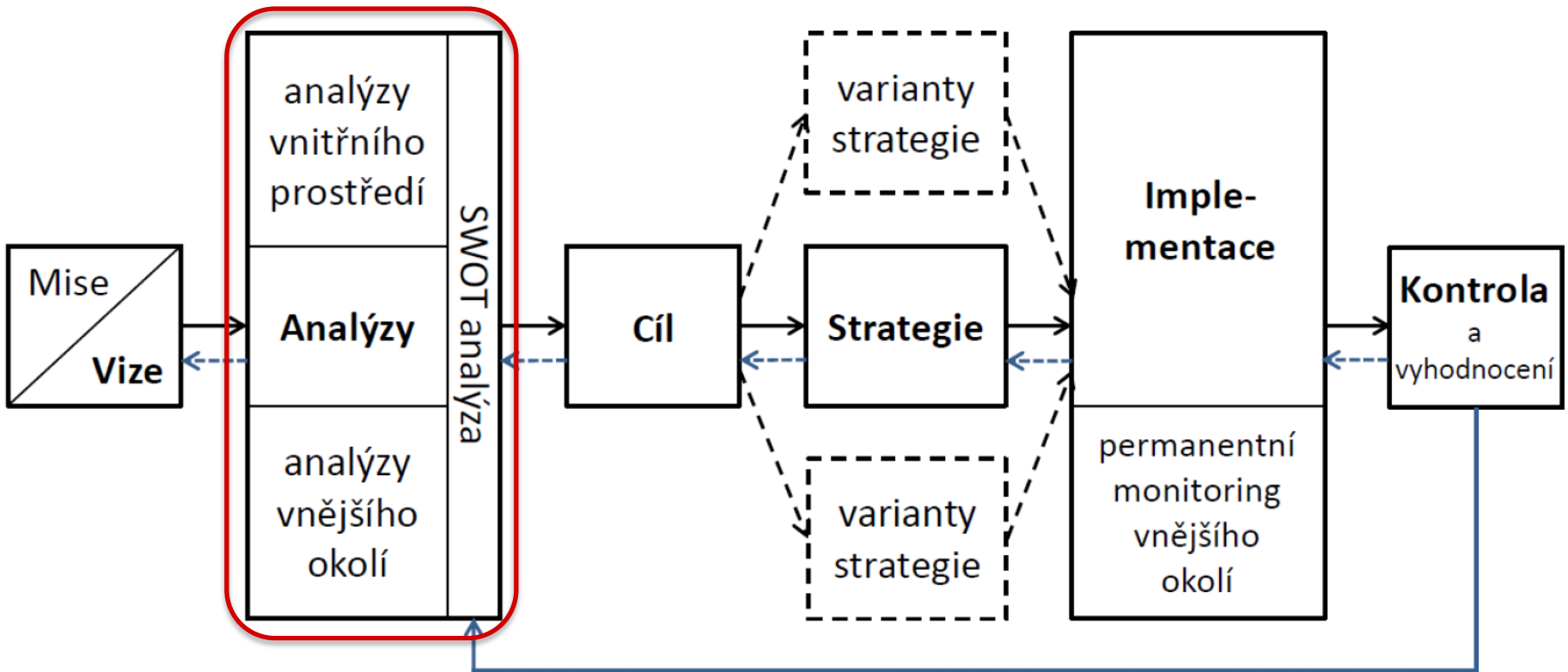
Proces strategického managementu

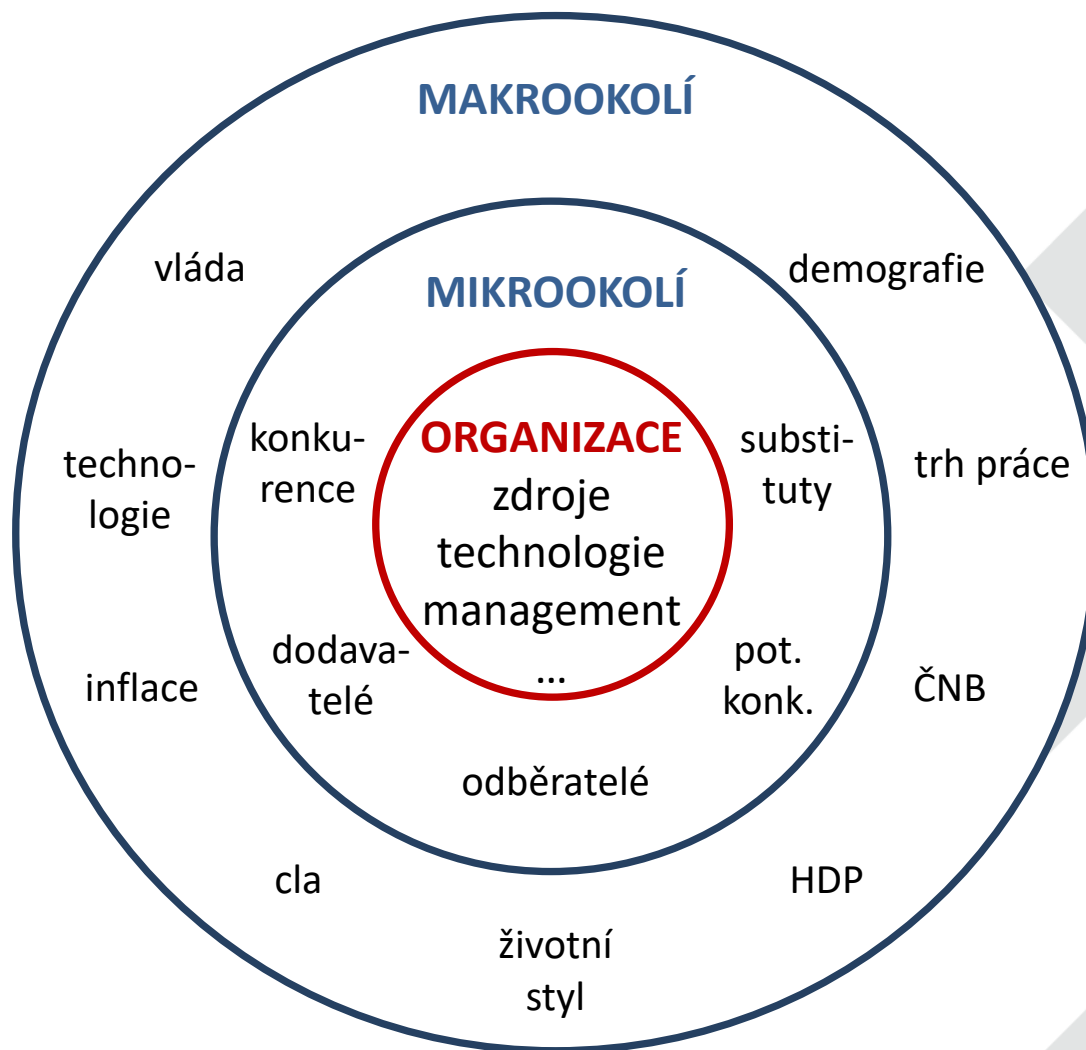
(Navrátilová):

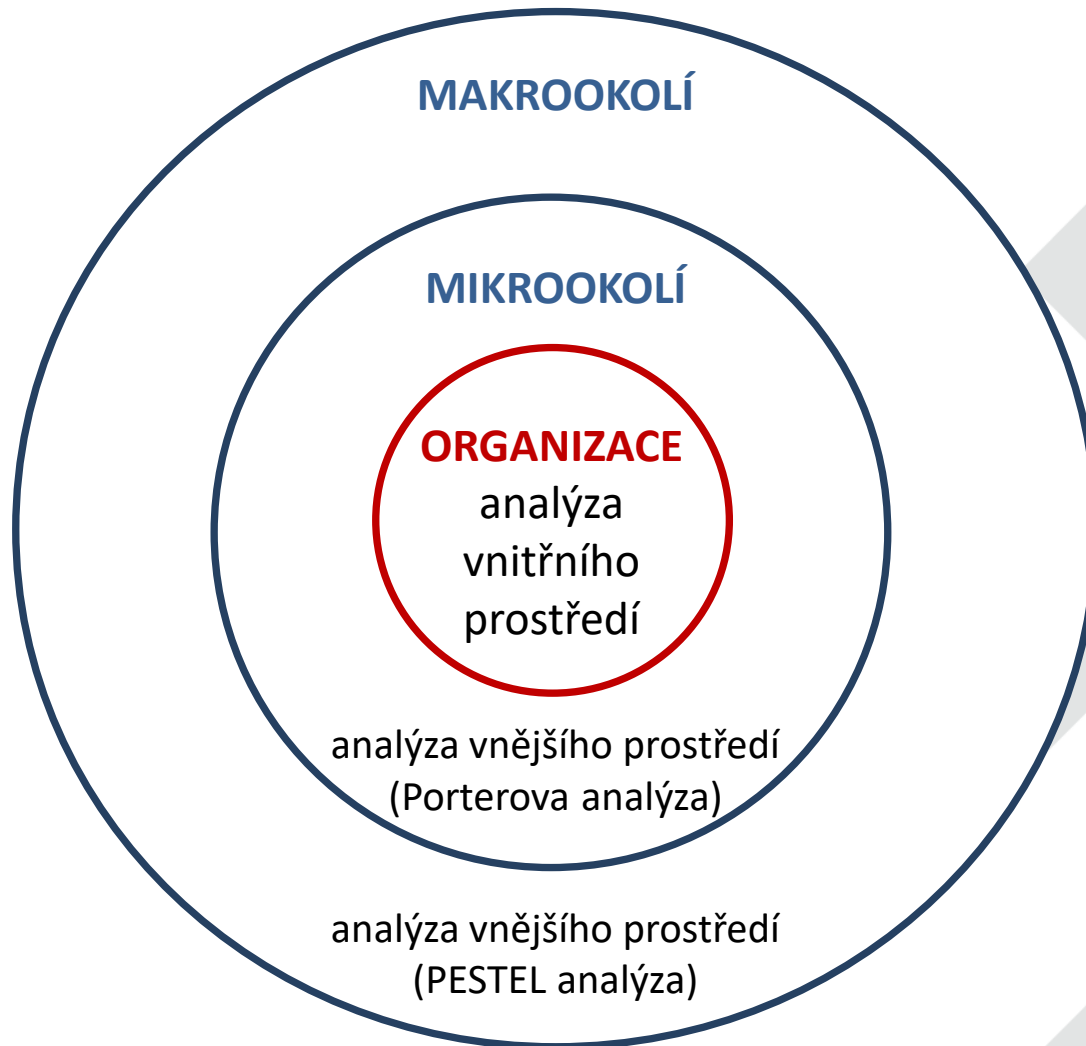


Proces strategického managementu

(Navrátilová):







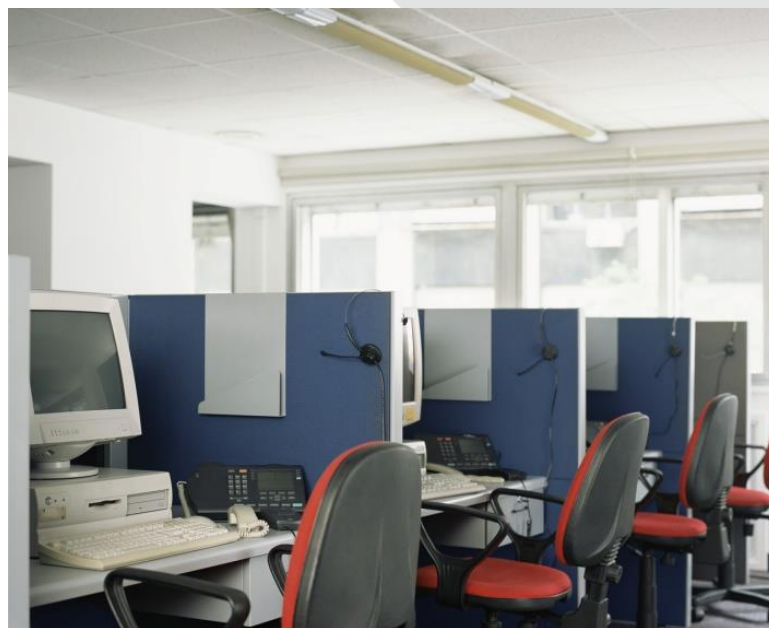
Analýza vnitřního prostředí

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

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

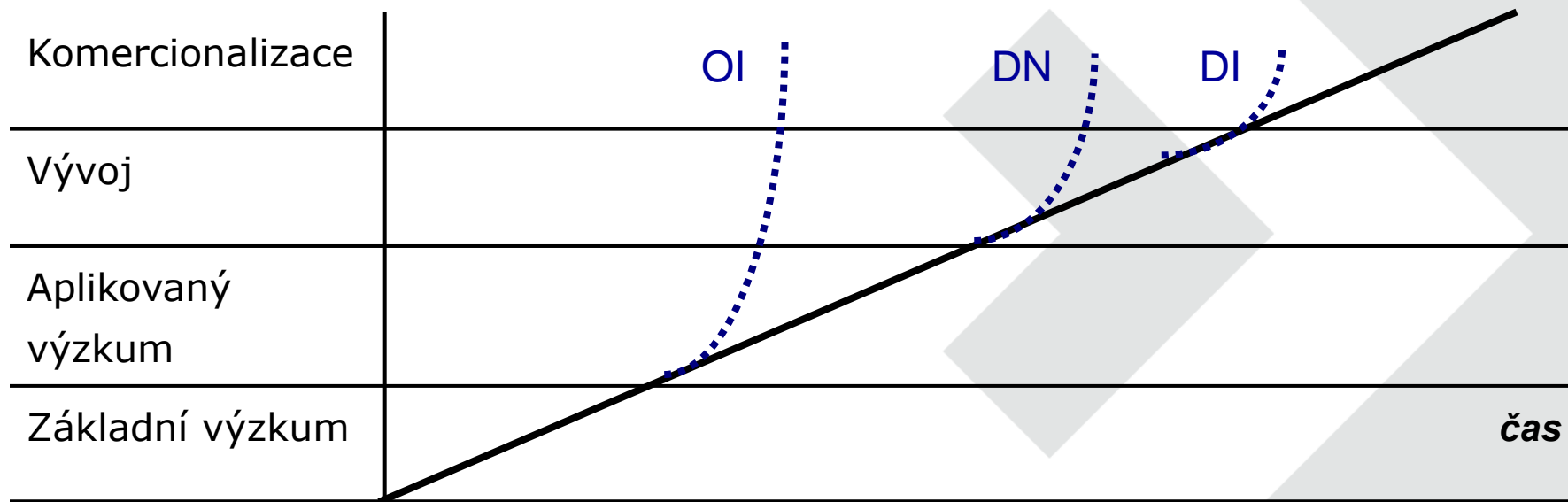
Faktory VĚDECKO-TECHNICKÉHO ROZVOJE

= 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:**

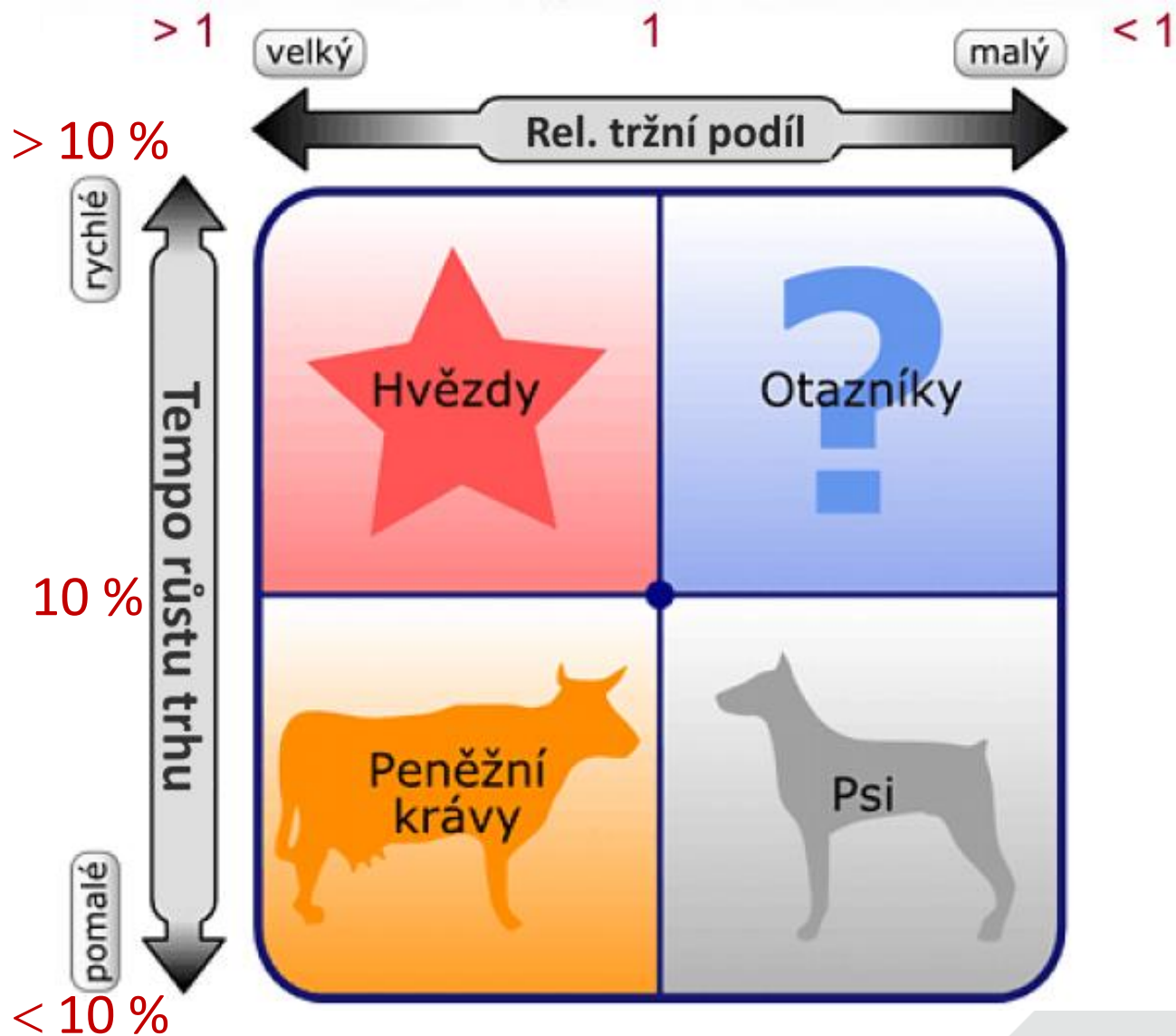
- profesionální zdatnost pracovního kolektivu firmy jako celku

- **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

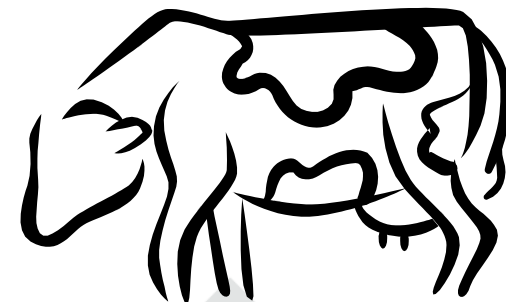
- produkty na trzích s vysokým tempem růstu ale nízkým podílem na trhu
- zpravidla nové produkty vyžadující vysoké finanční investice pro zvýšení podílu na trhu a udržení se na rostoucím trhu
- ? = není jasné, zda firma žádoucí vývoj zvládne



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



ZPRACUJTE ANALÝZU VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

