

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



Strategické řízení firmy

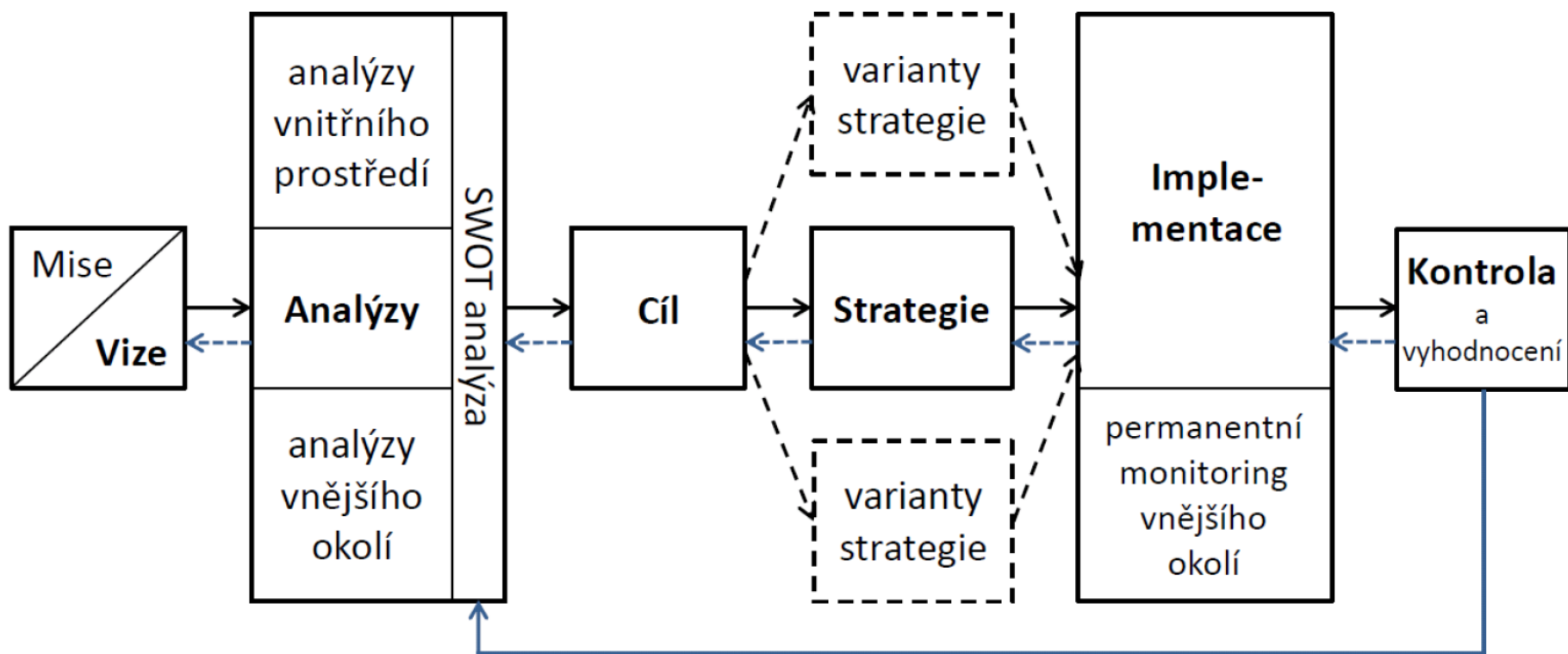
PROCES STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

Strategické analýzy



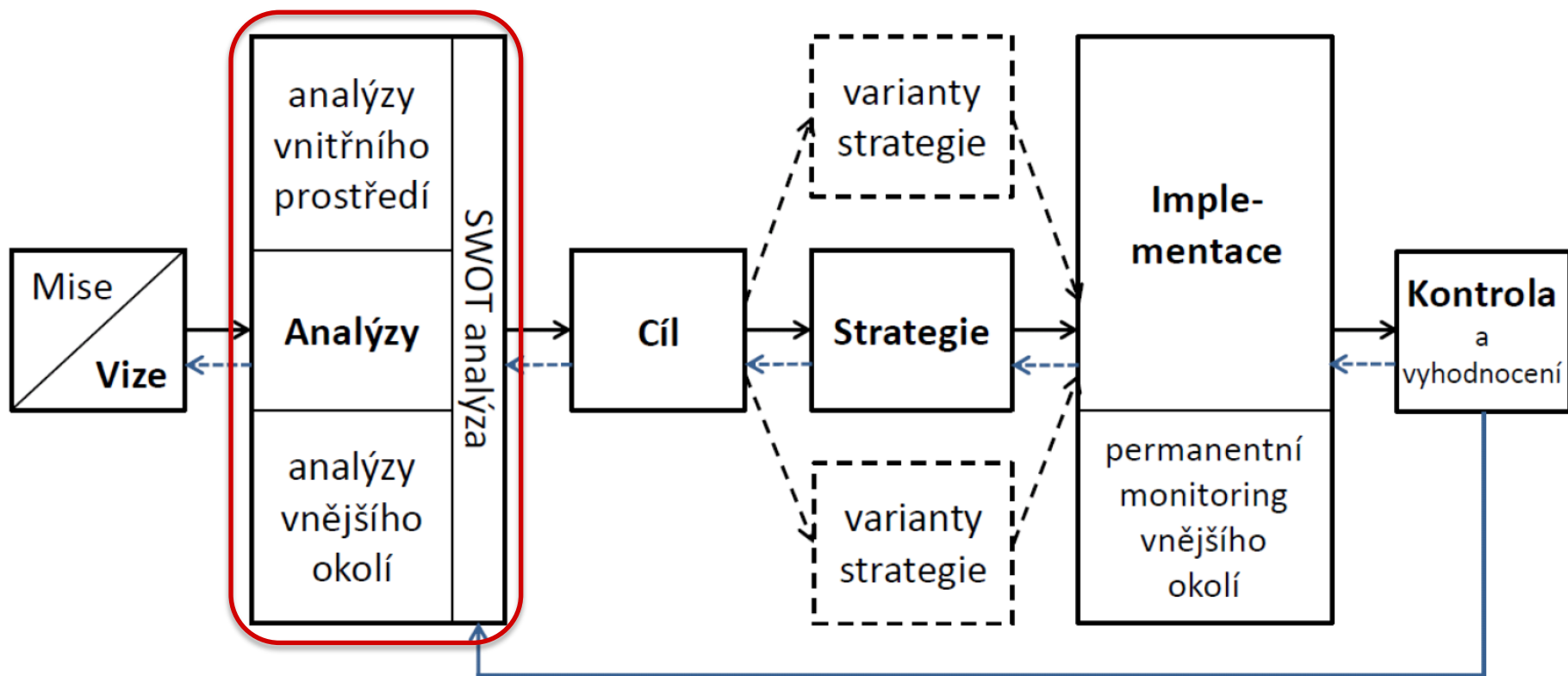
Proces strategického managementu

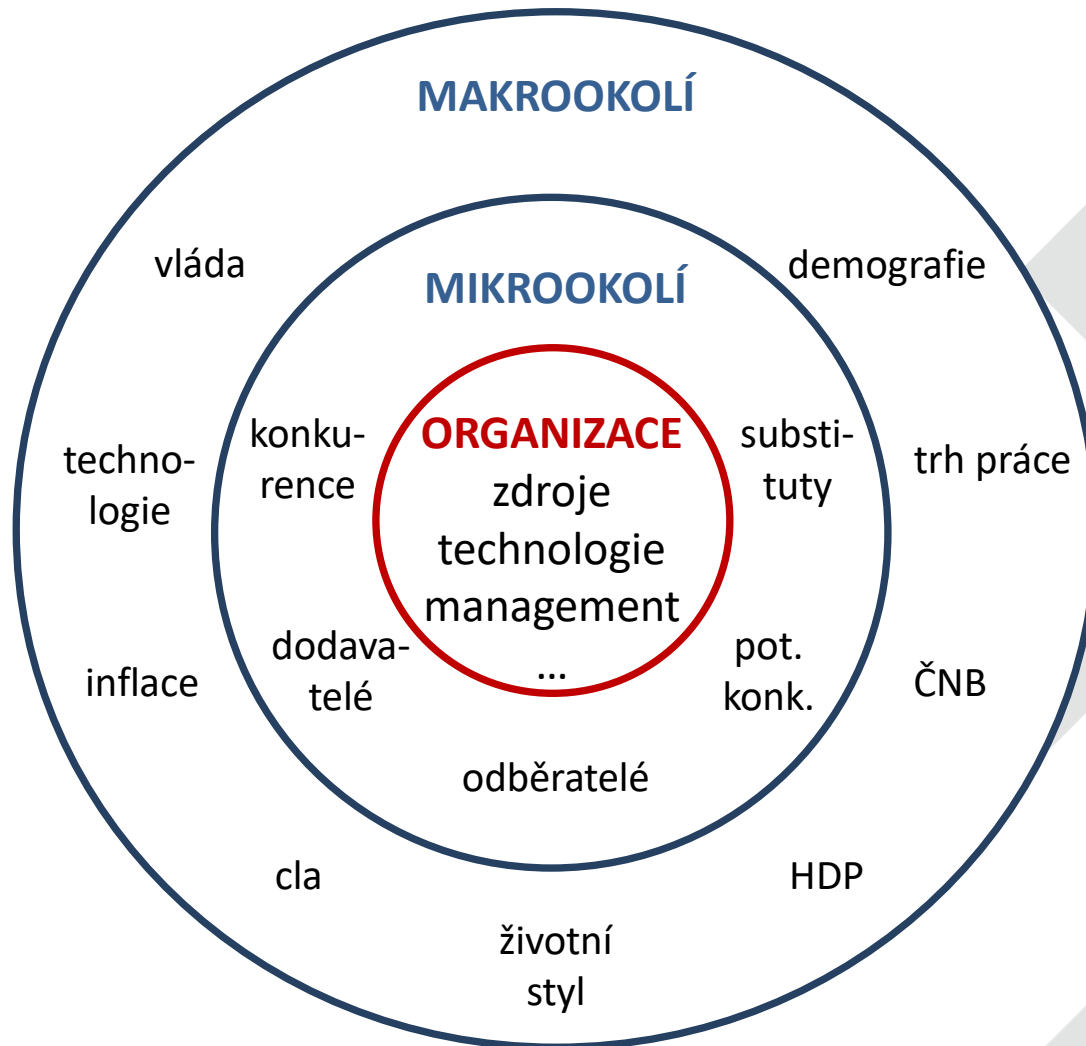
(Navrátilová):

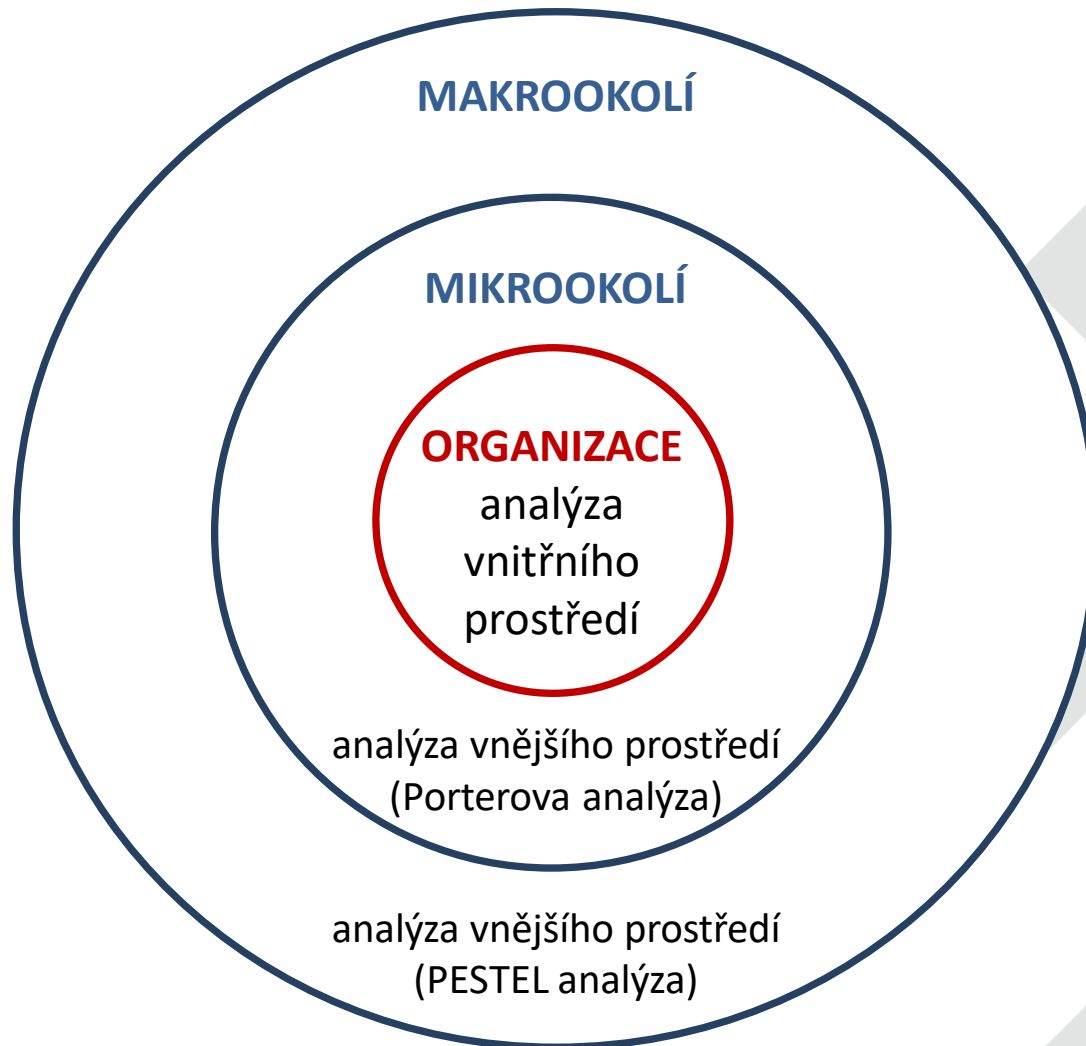


Proces strategického managementu

(Navrátilová):







Analýza makrookolí

PEST

politické

ekonomické

Sociální

technologické

STEP

Sociální

technologické

ekonomické

politické

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

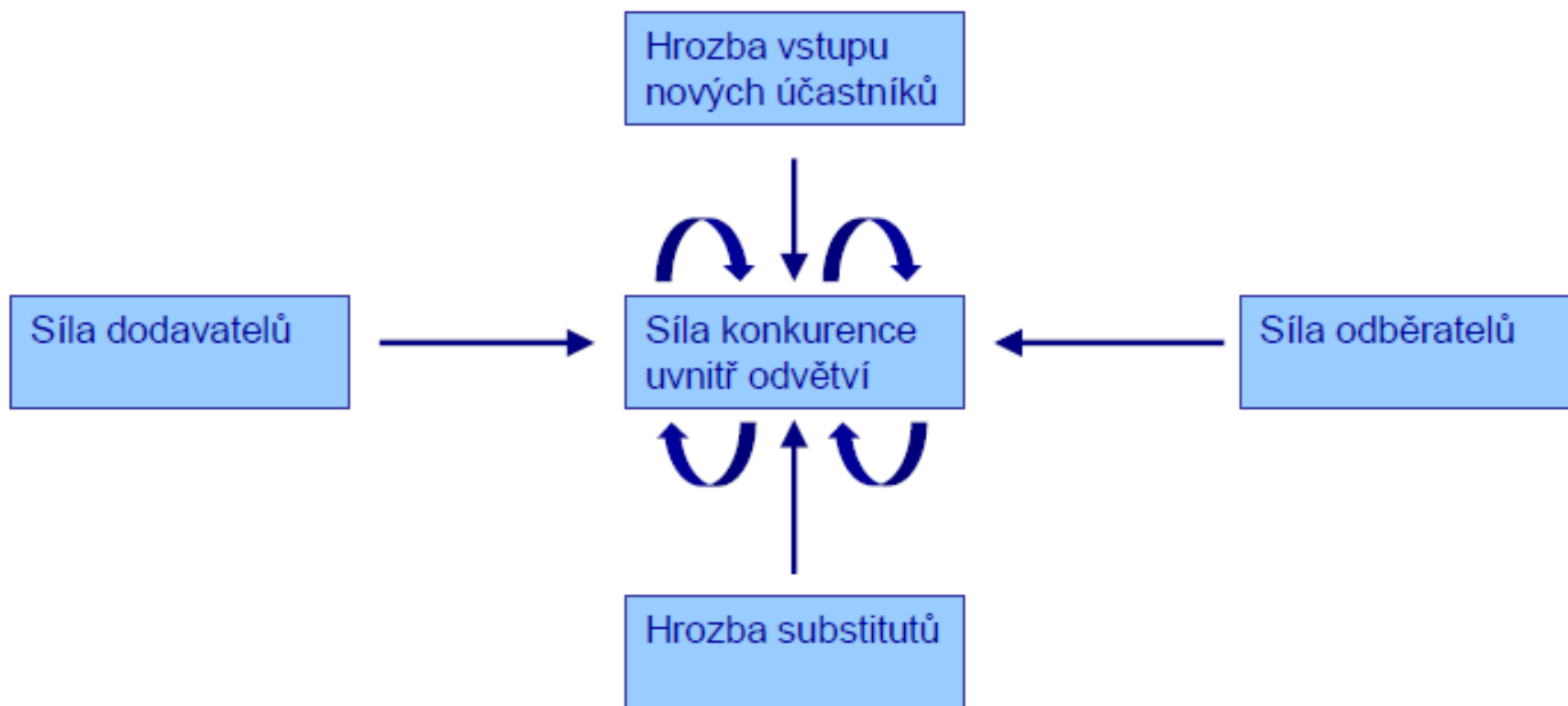
- trend HDP
- úroková míra
- množství peněz v oběhu
- inflace
- nezaměstnanost
- spotřeba
- výška investic
- cena a dostupnost energie

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)

C ustomers	- zákazníci
C ountry	- národní specifika
C osts	- náklady
C 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

Současné trendy?

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

Co z toho vyplývá pro náš podnik ???

Základní rozvojové tendence

- superkonkurence
- nasycení trhů
- přezbrojování
- militantnost a terorismus
- offshoring vs. backshoring
- zjednodušování + zkratkovitost
- extrémny

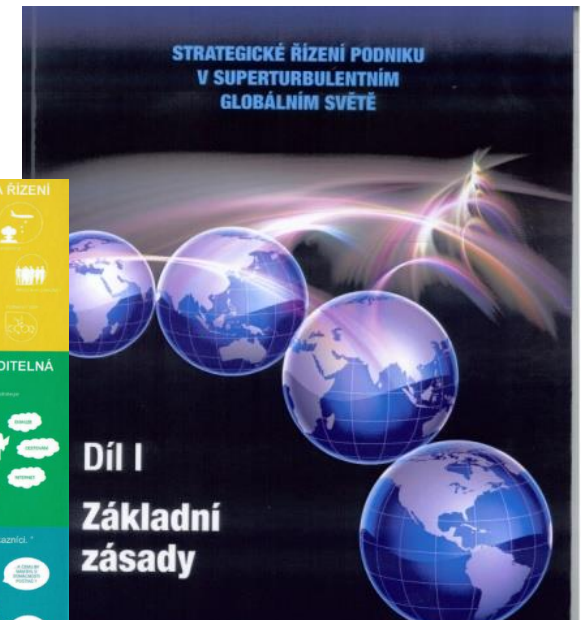
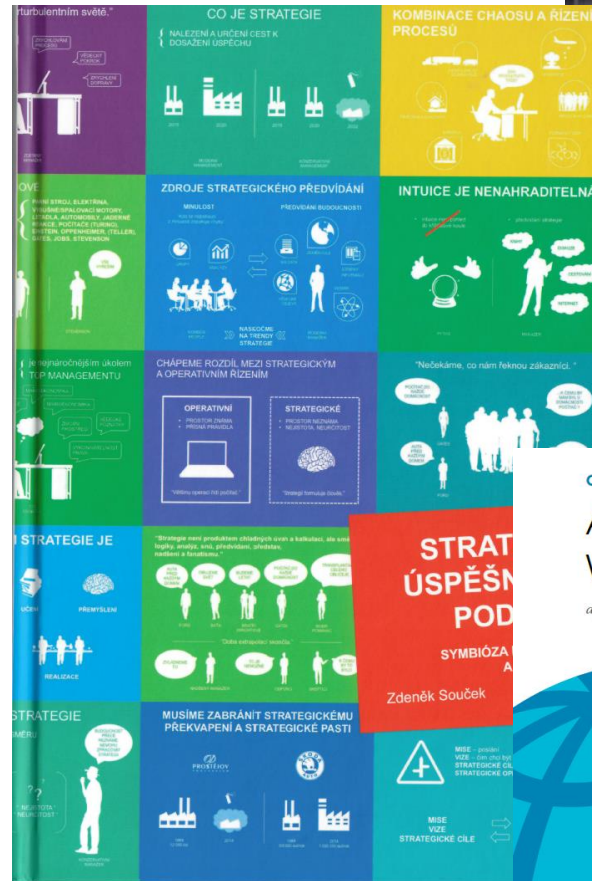
- rozmanitost
- genetizace
- nanotechnologie
- ekologizace vs. devastace
- zkracování vzdáleností a času doručení
- intelektualizace
- průmysl 4.0

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)

- 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**

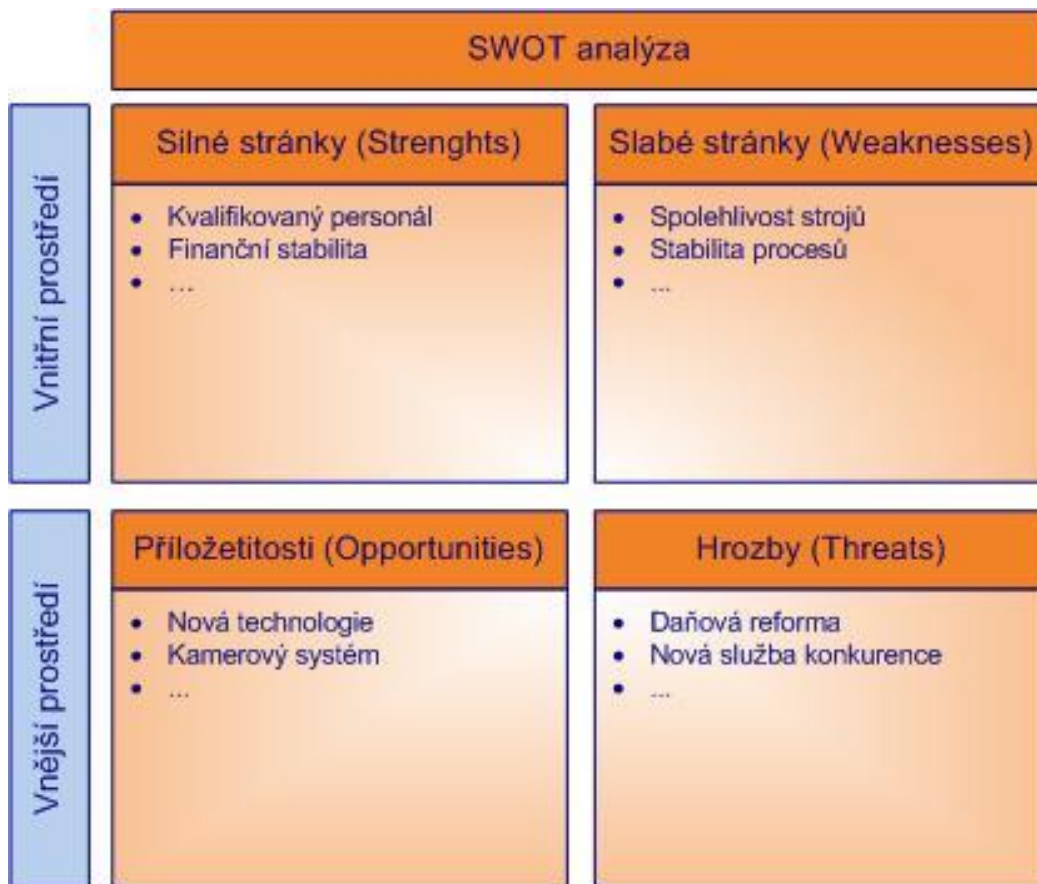


ZPRACUJTE ANALÝZU VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ



SWOT analýza

– analýza vnějšího a vnitřního prostředí



SPECIFICKÁ PŘEDNOST

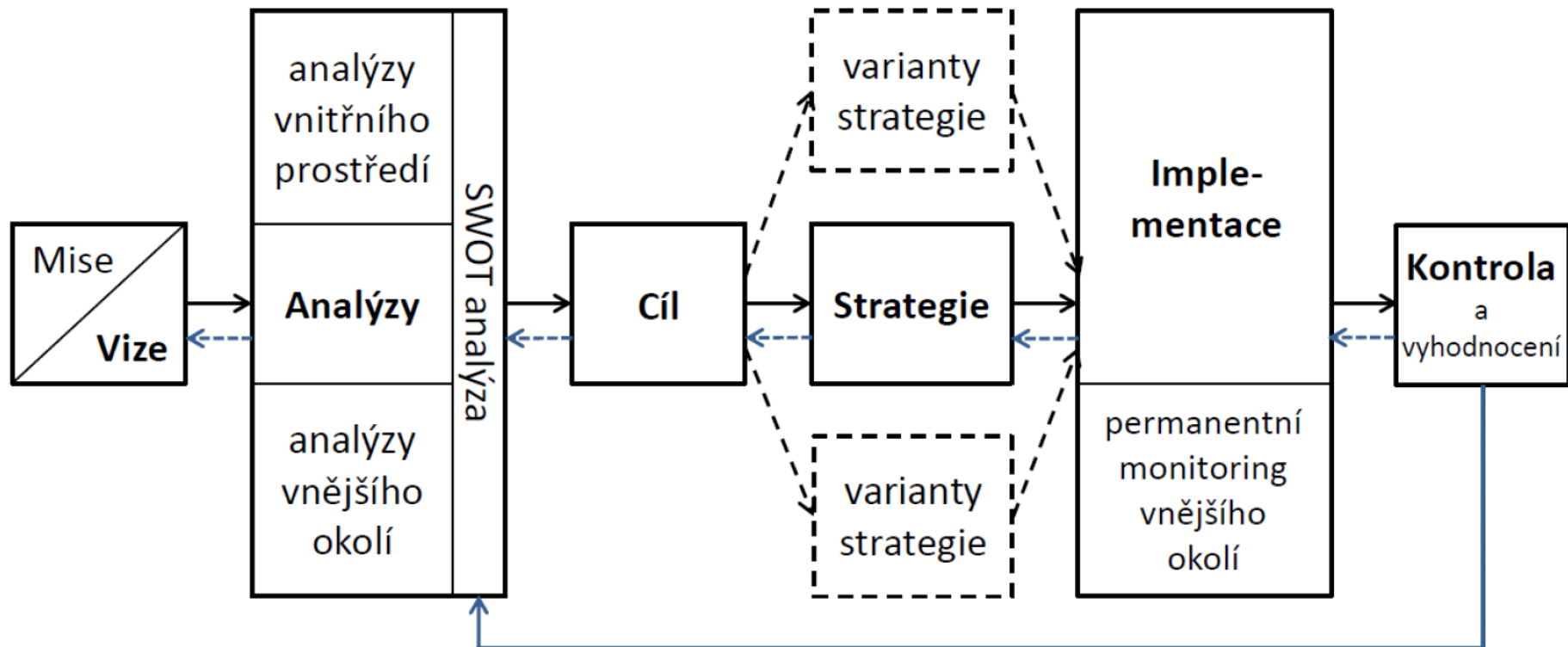
(konkurenční výhoda)

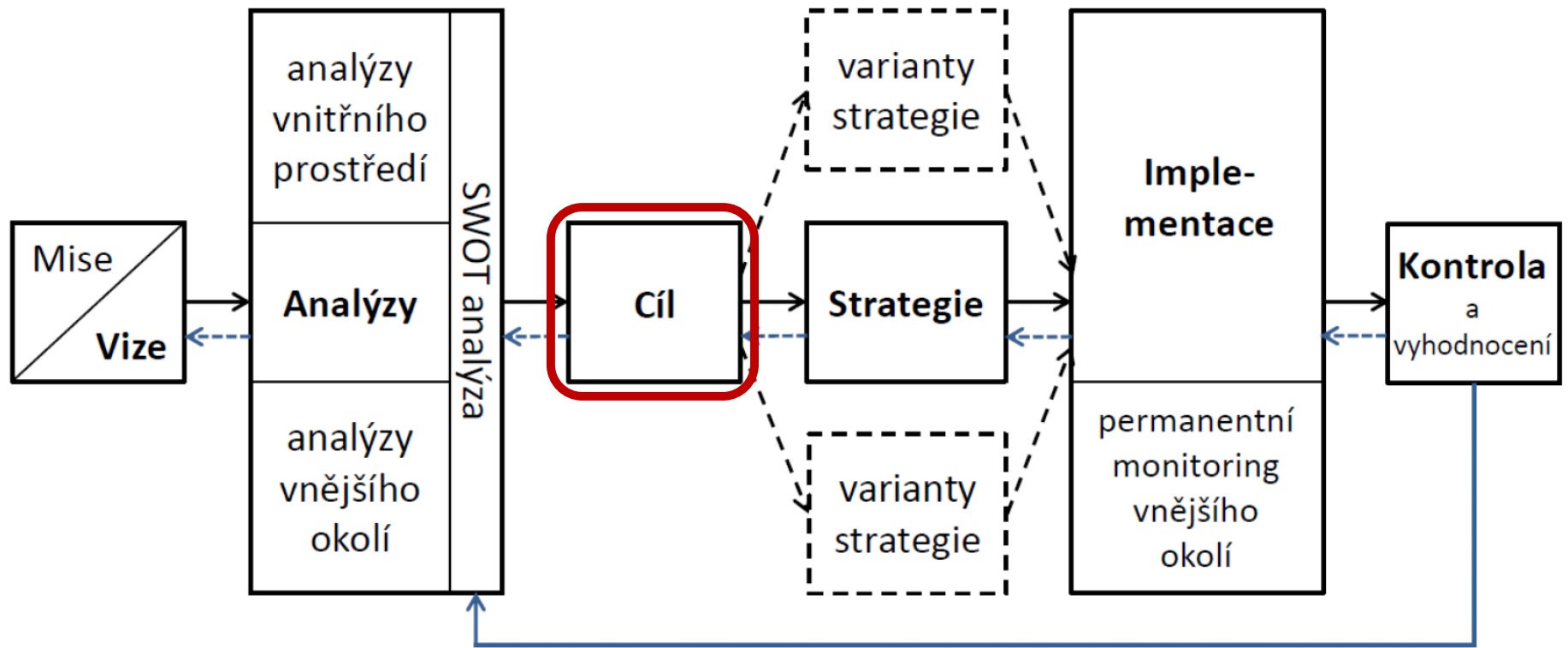
- vnímaná a uznávaná schopnost podniku nabídnout lepší, originální hodnotu

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

3 podmínky:

- jedinečnost
- rozlišitelnost
- využitelnost





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**

ZFORMULUJTE PRO SVOU ORGANIZACI

SMART CÍL



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:

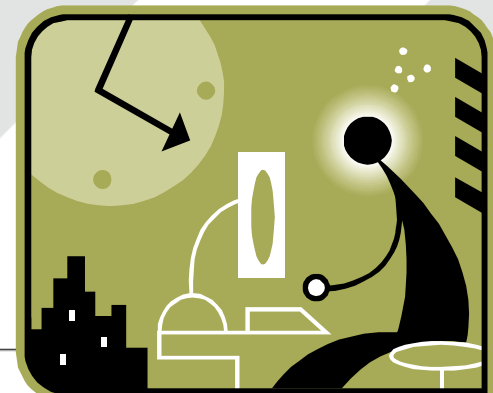
- charakter konkurenčního prostředí
- nejistota budoucího vývoje
- délka životního cyklu produktu, aktuální fáze
- délka přípravy produktu
- délka trvání pevných závazků firmy (úvěry, pronájem, kontrakty...)

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	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
- ...



6 Realizace strategií

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

7 Hodnocení výsledků

- zhodnocení efektivity strategie

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
 - dojnė 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**



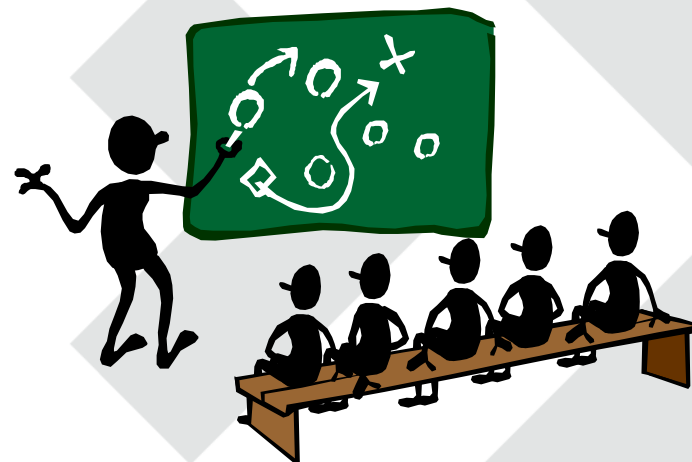
FORMULACE STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

(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

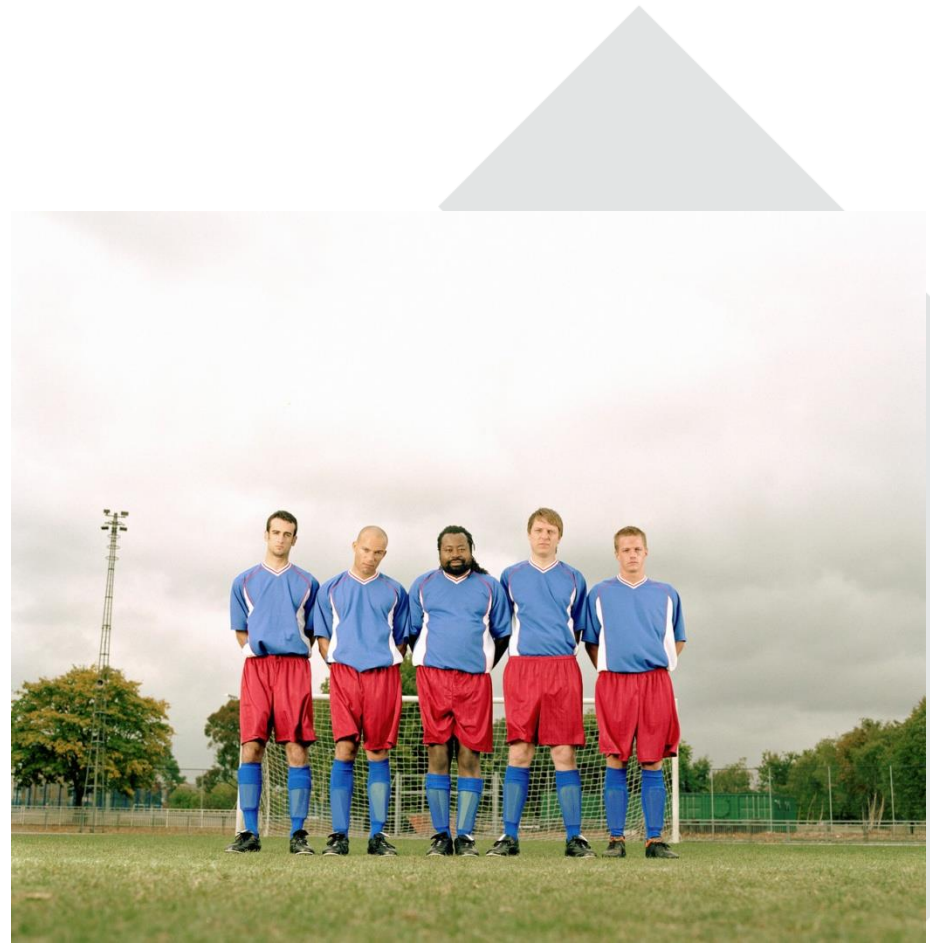
Ofenzivní strategie

- 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.