

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)

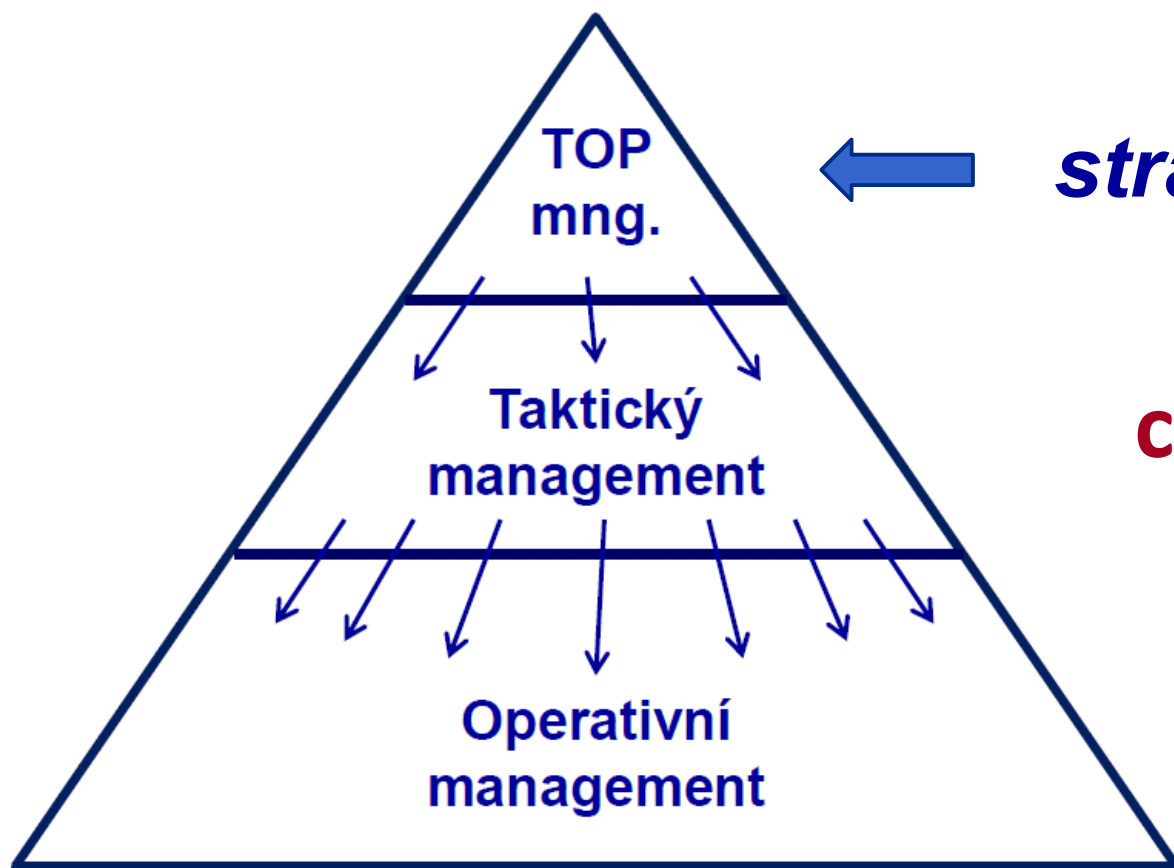
Současnost:

- nejdůležitější úkol top-managera
- koncepční řízení
- 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**

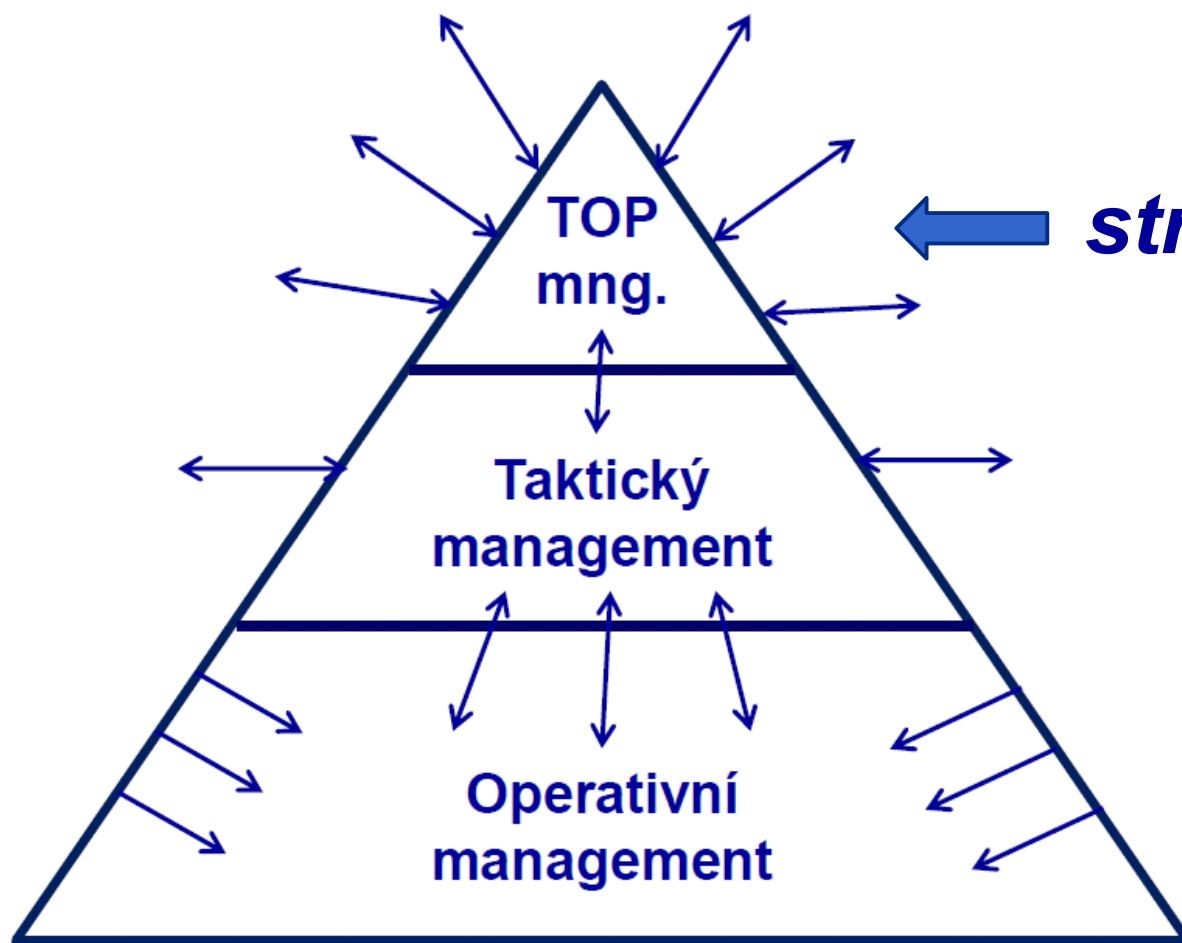
STRATEGICKÝ MNG (4/5)



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

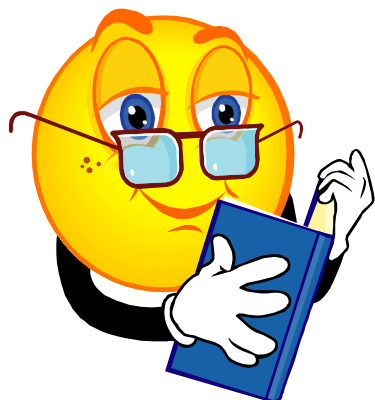
strategické řízení = tah figurkou po šachovnici

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

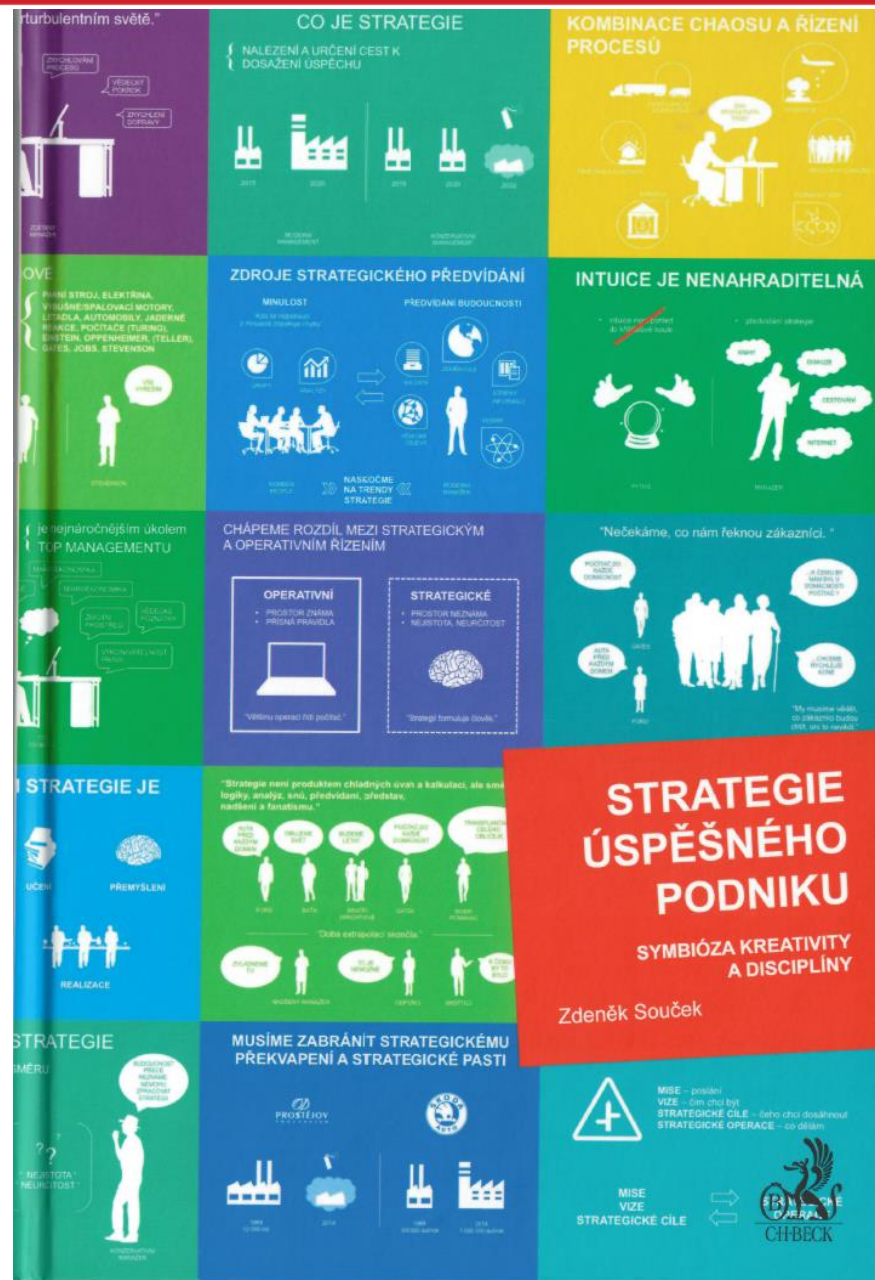
úkol TOP managementu

Strategickým řízením se zabývá

- TOP management
- majitel firmy
- zakladatel firmy



Více o strategickém řízení obecně

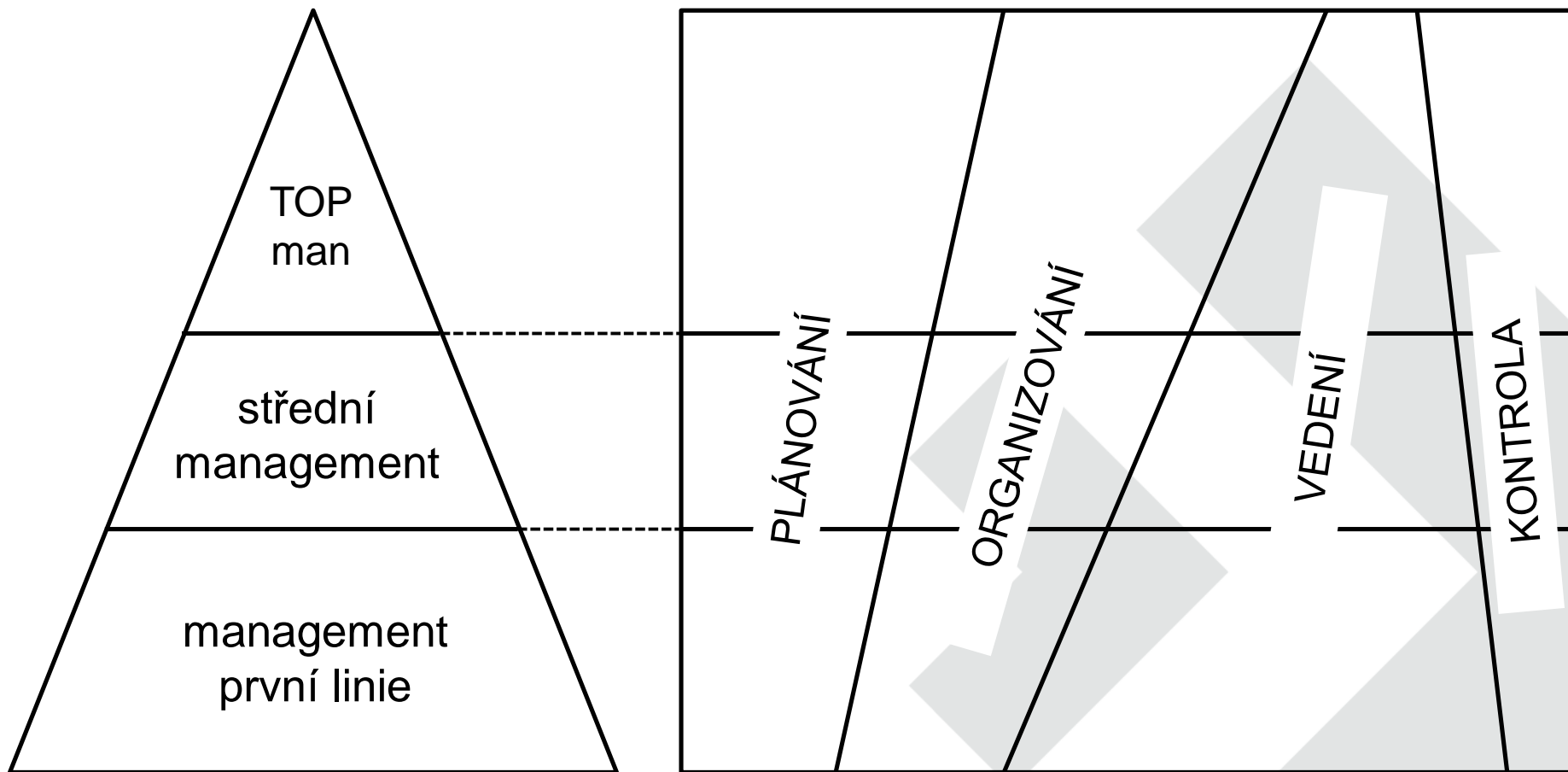


II. část

ROZDÍLY mezi

- strategickým
- taktickým
- operativním

řízením



Stanovování cílů:

STRATEGICKÉ

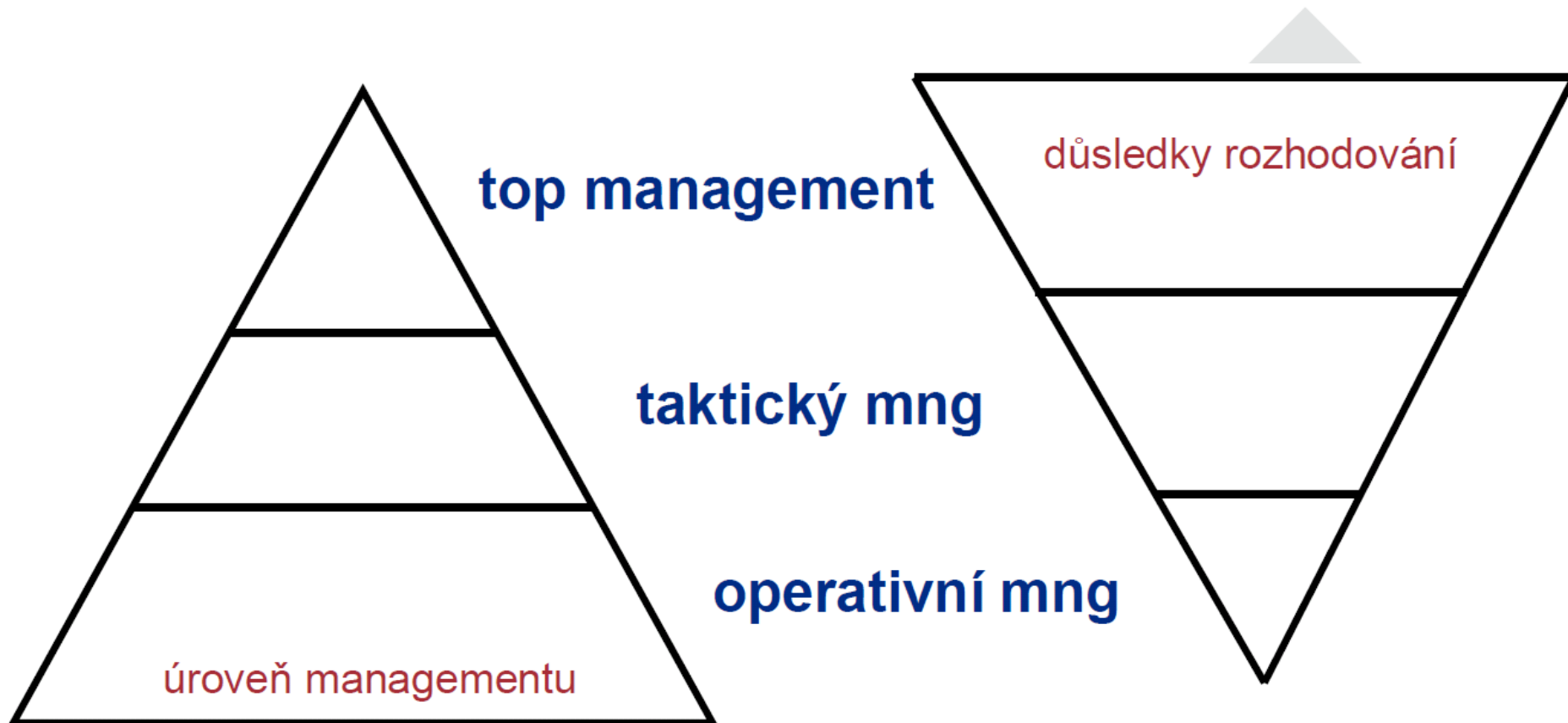


TAKTICKÉ



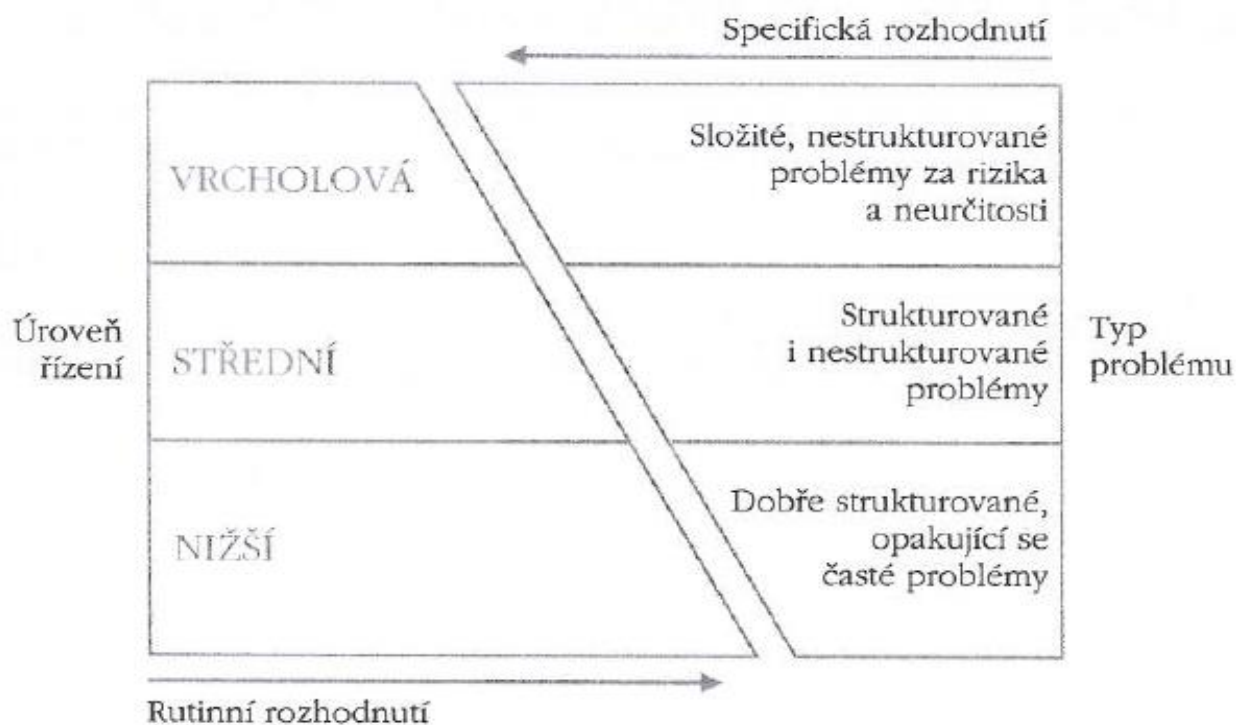
OPERATIVNÍ

Rozhodování:



Typy manažerských rozhodnutí:

- rutinní / programová
- specifická / neprogramová



Další aspekty ke srovnání (1/2):

	Časový horizont	Podrobnost informací	Zdroj informací	Určitost informací	Frekvence výskytu
top	dlouhý (roky)	agregované	externí	neurčitá	malá
taktický	střední (měsíce, rok)	tříděné	externí i interní	méně neurčitá	střední
operativní	krátký (dny, hod)	detailní	interní	určitá	velká

Další aspekty ke srovnání (2/2):

Taktické a operativní řízení	Strategické řízení
cíle jsou odvozeny od cílů stanovených na vyšších úrovních	jsou stanovovány a hodnoceny nové cíle a strategie
cíle jsou ovlivňovány zkušeností z minulých případů	nové cíle a strategie jsou stanovovány za specifických podmínek, které v minulosti nebyly
dílčí subcíle jsou přiřazeny jednotlivým funkčním jednotkám	souhrnné cíle mají celofiremní platnost a význam
manažeři jsou úzce spojeni se svou profesí	manažeři mají široký všeobecný rozhled s orientací na okolí firmy
výsledky jsou hodnoceny bezprostředně po jejich dosažení	dosažení cílů se projeví až po určitém časovém odstupu
jasně dané podmínky, problémy jsou dobře strukturované	nejasné podmínky, špatně strukturované problémy
rutinní rozhodnutí, standardní přístupy k řešení problémů	vyžadována kreativita při rozhodování a řešení problémů, každý problém vyžaduje individuální přístup

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

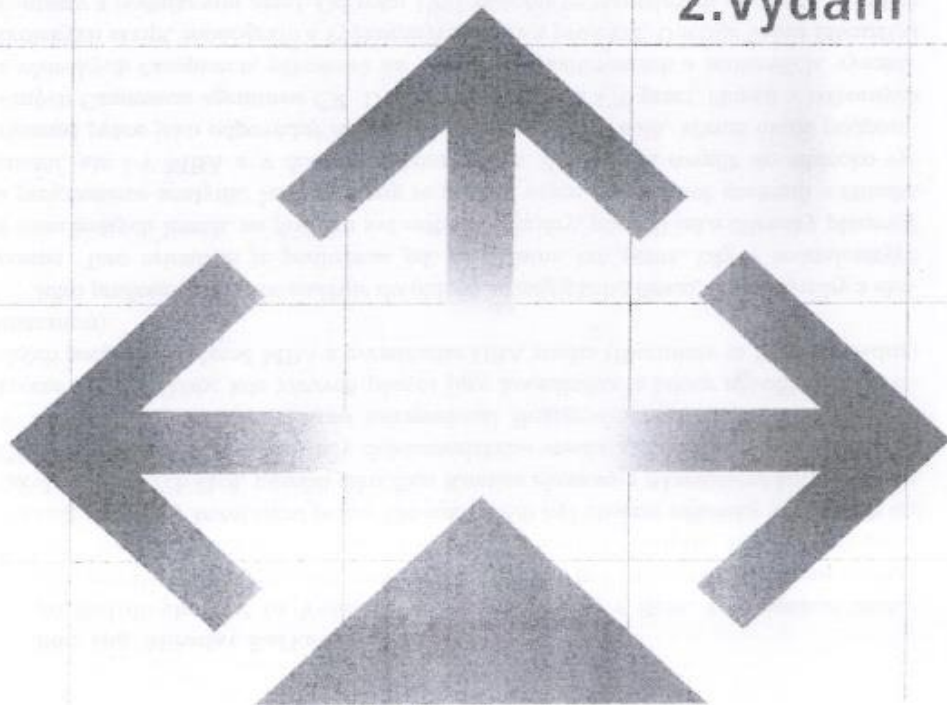


C.H. BECK
PRO PRAXI

Miloslav Keřkovský / Oldřich Vykypěl

Strategické řízení

TEORIE
PRO PRAXI
2.vydání



III. část

SPECIFICKÉ RYSY STRATEGICKÝCH PROCESŮ

Specifika strategického řízení (1/3)

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



Specifika strategického řízení (2/3)

období změn (turbulence):

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

Specifika strategického řízení (3/3)

odpovědi na otázky:

- Na které trhy / části trhů a na které výrobky / služby se chceme soustředit?
- Jakým způsobem budeme lepší než konkurence?
- Jaká kritéria zvolíme pro měření úspěšnosti přijaté strategie?

1. Časový posun důsledků rozhodnutí

- zpravidla doba odpisu pořízeného zařízení



2. Nevratnost času

- „co se stalo, nemůže se odestát“



3. Budoucnost neznáme

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

4. 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“

5. Působení celosvětového okolí

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



6. Rozdíl v efektivnosti

- krátkodobá výhodnost
X
- dlouhodobá nevýhodnost

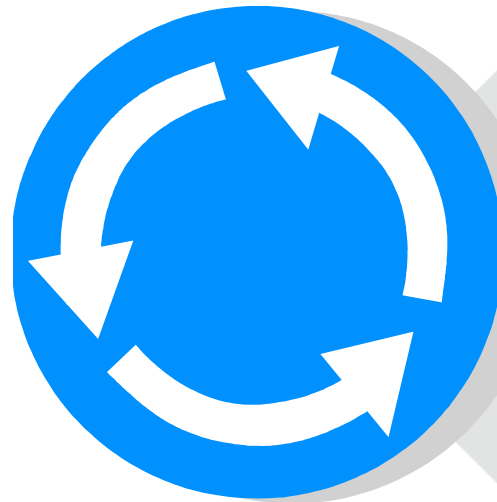
- krátkodobá nevýhodnost
X
- dlouhodobá výhodnost

7. Proces zesílení / zeslabení

- z hlediska určitého časového intervalu
- nízké vstupy → akumulace → zesílení výstupů
- vysoké vstupy → nízké výstupy



8. Strategické řízení je NIKDY NEKONČÍCÍ PROCES



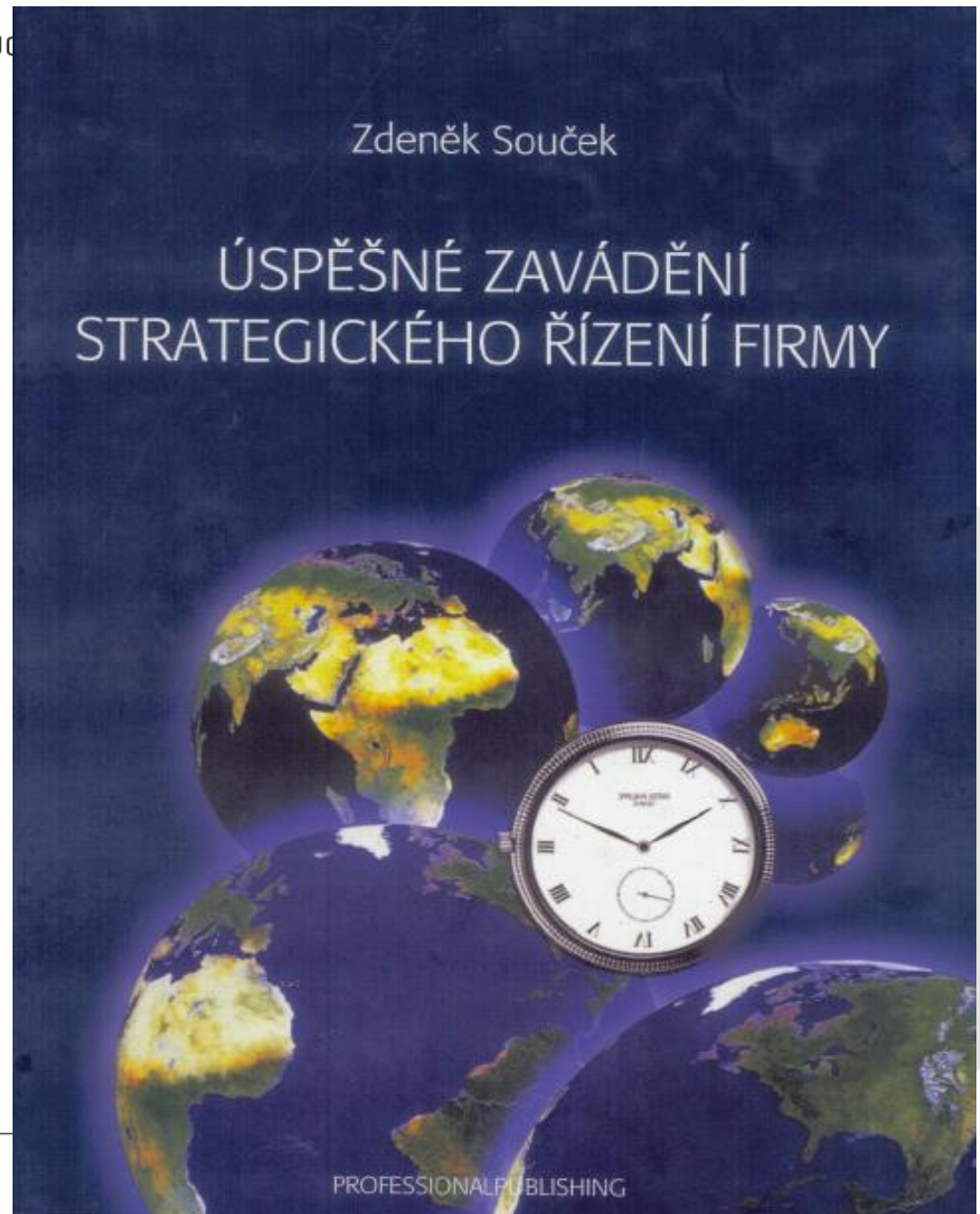
- jedinečné situace → jedinečná rozhodnutí
⇒ neexistuje ideální model, šablona
- lze rozdělit na dílčí kroky, logicky na sebe navazující ⇒ stále se opakují, nikdy nekončí
 - vzájemná interakce
 - mohou probíhat zároveň
- dobře fungující proces je důležitější než konkrétní dokumenty (rychle zastarávají)

„Plány jsou nic, plánování je všechno.“

D. Eisenhower

=> strategické řízení je důležitější než strategie

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



Děkuji za pozornost

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.