

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



STRATEGIE A STRATEGICKÝ MNG.

STRATEGICKÝ MNG (1/5)

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



STRATEGICKÝ MNG (2/5)

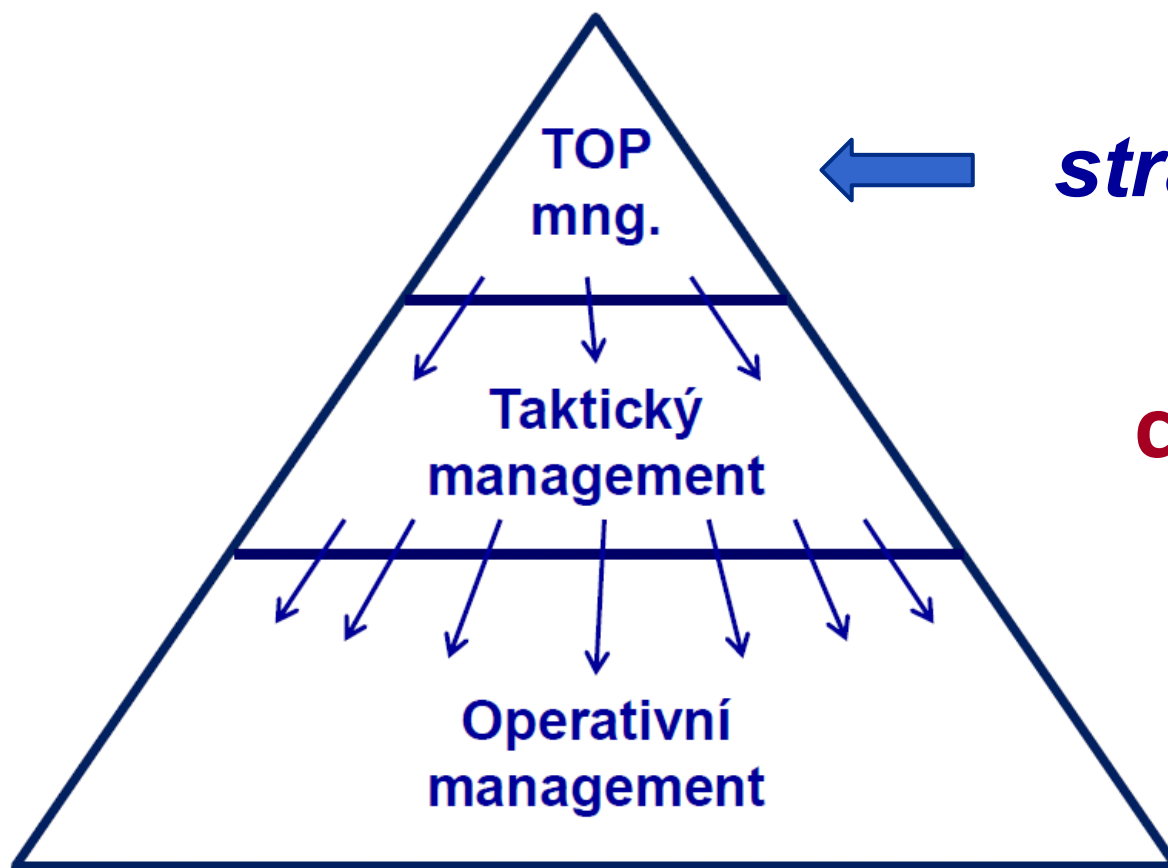
Současnost:

- 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**

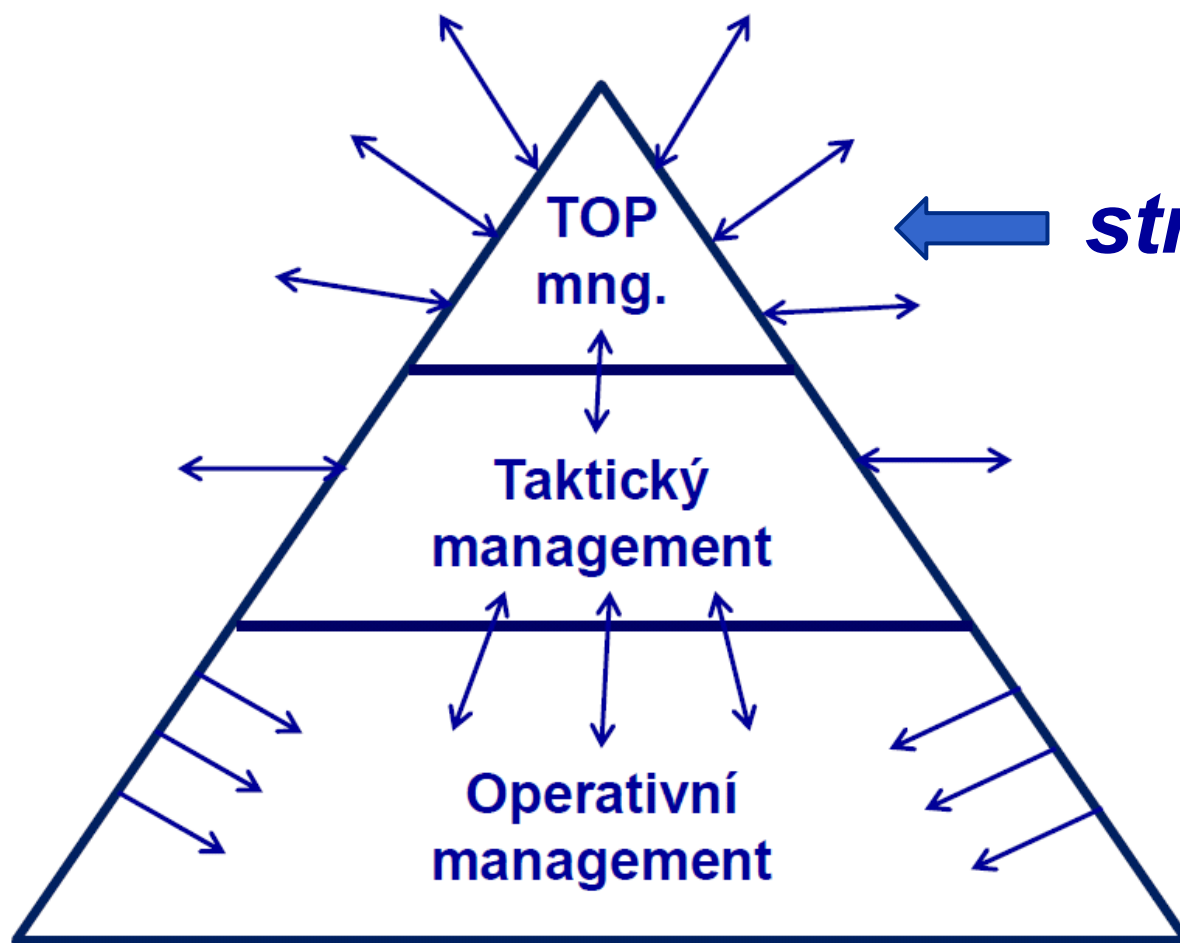
STRATEGICKÝ MNG (4/5)



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



Strategické řízení je

» NEJNÁROČNĚJŠÍ

» NEJDŮLEŽITĚJŠÍ

úkol TOP managementu

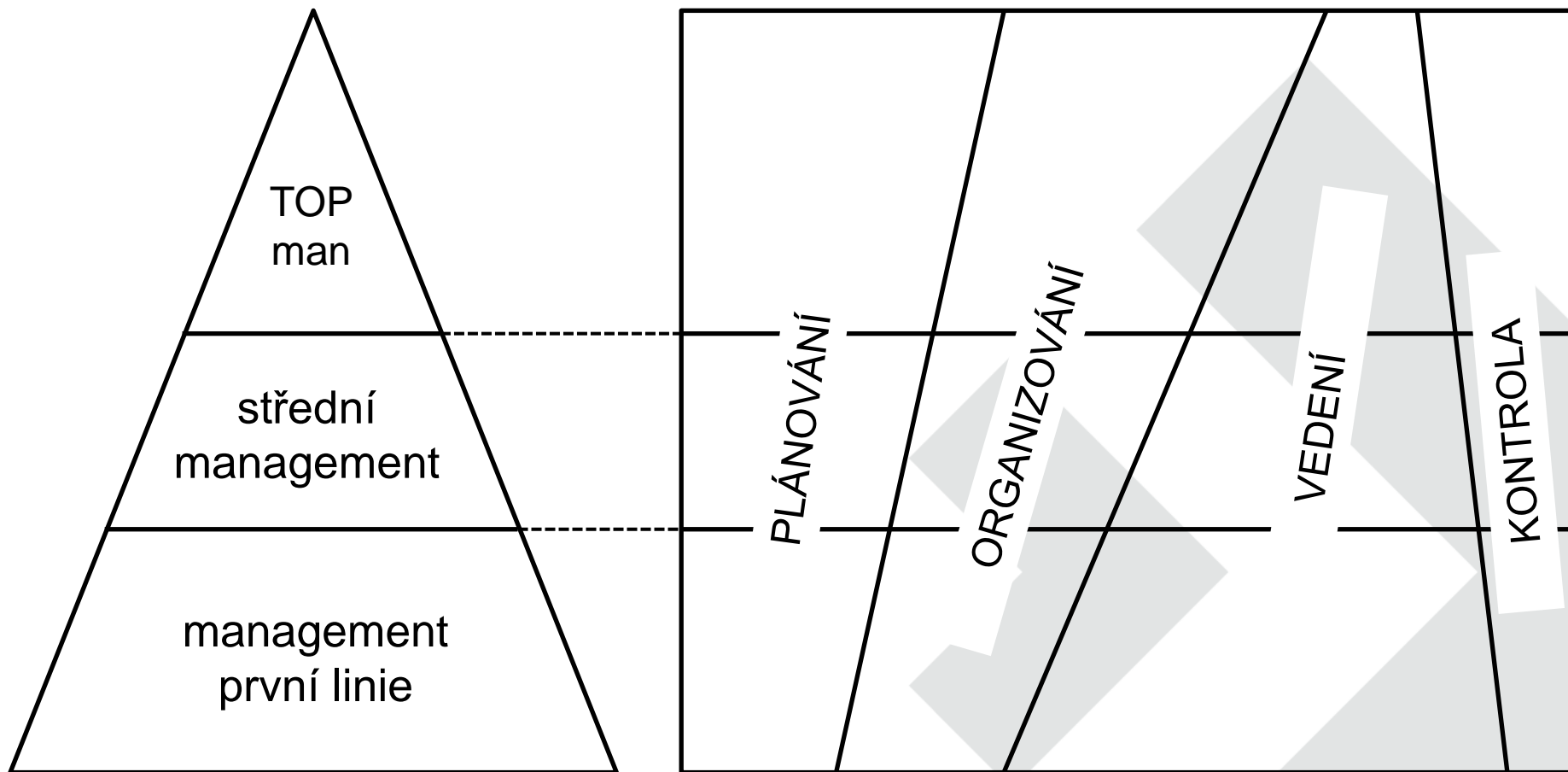
Strategickým řízením se zabývá

- TOP management
- majitel firmy
- zakladatel firmy



ROZDÍLY mezi

- strategickým
 - taktickým
 - operativním
- ## řízením



Stanovování cílů:

STRATEGICKÉ

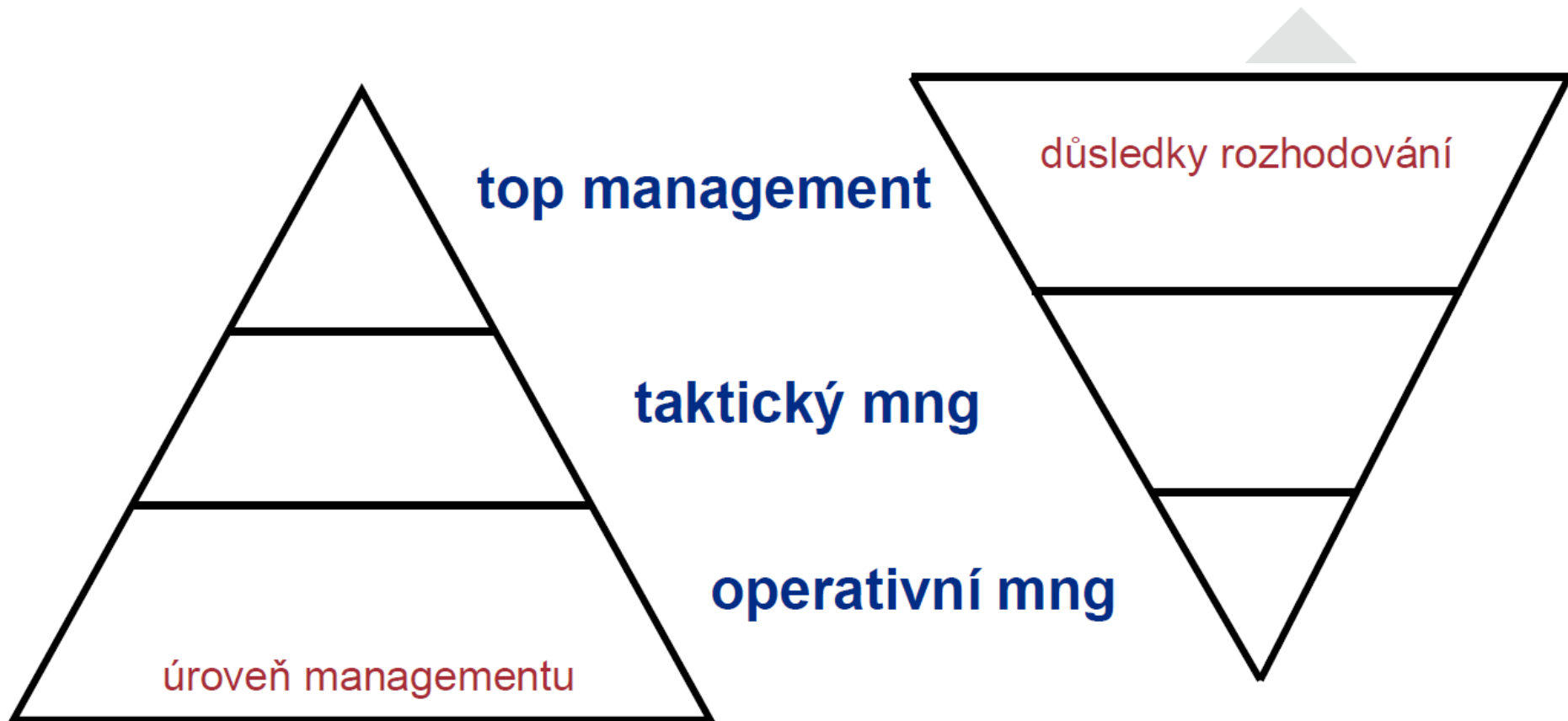


TAKTICKÉ



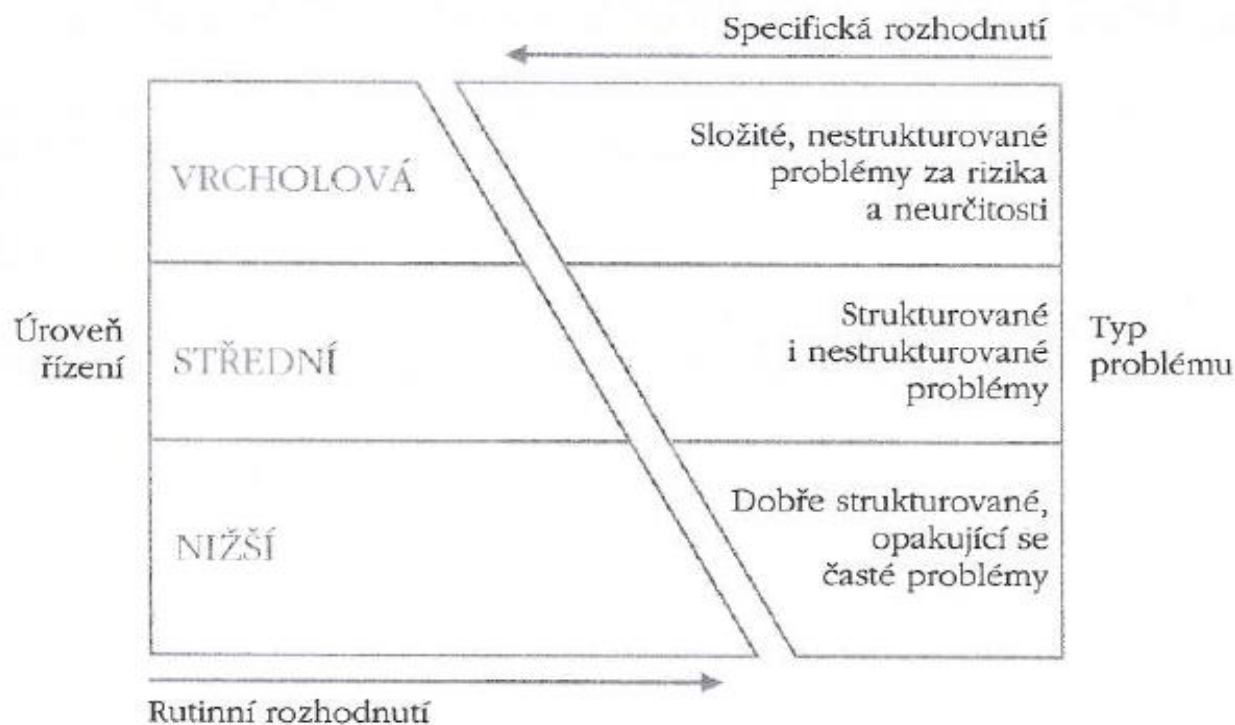
OPERATIVNÍ

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
manažeri jsou úzce spojeni se svou profesí	manažeri 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

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