

# MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUC ➤

## Strategický management

# Strategie

---

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

*použitá grafika: prof. JUDr. Zdeněk Souček, DrSc., MBA®*

*Ing. arch. Kateřina Zámečnicková, MBA*

KNOWLEDGE FOR THE FUTURE ➤ [www.mvso.cz](http://www.mvso.cz)

# CO JE STRATEGIE

{ NALEZENÍ A URČENÍ SMĚRU  
{ ROZVOJE PODNIKU



NESPLNITELNÉ  
ÚKOLY  
NEEXISTUJÍ

MODERNÍ  
MANAŽER



“ NEJISTOTA “  
“ NEURČITOST “

F.Bacon: “Herka kulhající  
správným směrem může být  
rychlejší než bloudící klusák.”



KONZERVATIVNÍ  
MANAŽER

BUDOUCNOST  
PŘECE  
NEZNÁME,  
NEMOHU  
ZPRACOVAT  
STRATEGII

# CO JE STRATEGIE

{ NALEZENÍ A URČENÍ CEST K  
{ DOSAŽENÍ ÚSPĚCHU



2015



2020

MODERNÍ  
MANAGEMENT



2015



2020

KONZERVATIVNÍ  
MANAGEMENT



2022

# OBSAH STRATEGIE



**MISE** – poslání

**VIZE** – čím chci být

**STRATEGICKÉ CÍLE** – čeho chci dosáhnout

**STRATEGICKÉ OPERACE** – co udělám

**MISE**  
**VIZE**  
**STRATEGICKÉ CÍLE**



**STRATEGICKÉ**  
**OPERACE**

# CHÁPEME ROZDÍL MEZI STRATEGICKÝM A OPERATIVNÍM ŘÍZENÍM

## OPERATIVNÍ

- PROSTOR ZNÁMA
- PŘÍSNÁ PRAVIDLA



“Většinu operací řídí počítač.”

## STRATEGICKÉ

- PROSTOR NEZNÁMA
- NEJISTOTA, NEURČITOST



“Strategii formuluje člověk.”

# STRATEGIE { nejdůležitější úkol TOP MANAGEMENTU

PŘEDKLÁDÁM  
VÁM NOVÝ NÁVRH  
STRATEGIE  
PODNIKU



DOBŘÍ  
MANAŽER

UKLIZEČKA  
DNES PŘIŠLA  
POZDĚ DO  
PRÁCE



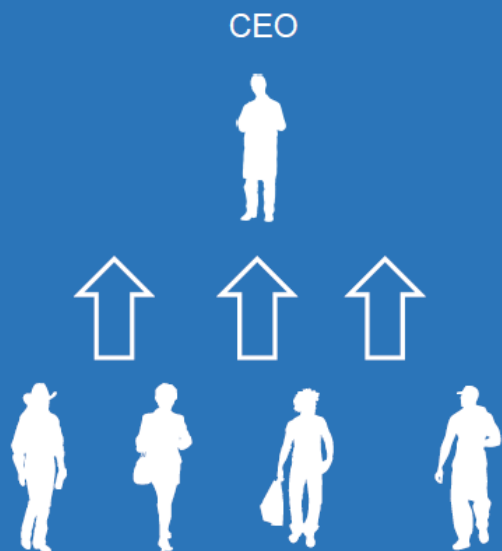
ŠPATNÝ  
MANAŽER

# ZACHRÁNÍ NÁS NÁPADY



## ZÍSKAT NÁPADY

- SPONTÁNNÍ
- ORGANIZOVANÉ
- MOTIVACE



## NÁPADY TRANSFORMOVAT DO EFEKTU

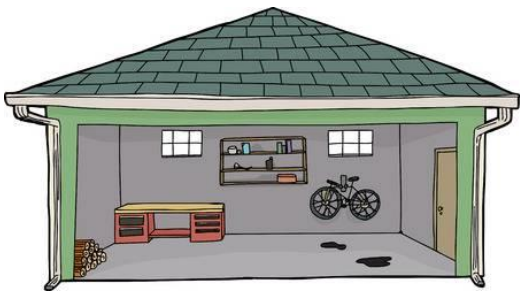


# NÁPADY - INSPIRACE





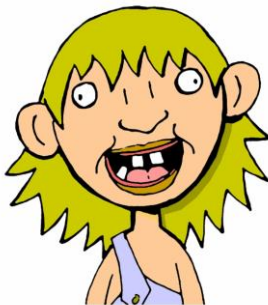
# Bill Gates



Microsoft



# Mark Zuckerberg



# Pavla Heřmánková



**BEZCUKROVINKY**



# Roman Blažek



# Darina Bitmanová



dadoos

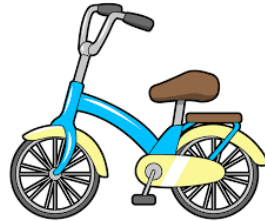
# Michaela Vaněčková



**CALTHA** to je...

... latinsky blatouch, ale také přírodní kosmetika ze srdce Moravy

# Jiří Krůta a Vojtěch Hrach



prkénka UBRD

***„Neděláme sto věcí průměrně. To, co děláme, děláme nejlépe na světě.“***

# !!! PATENTY A UŽITNÉ VZORY !!!

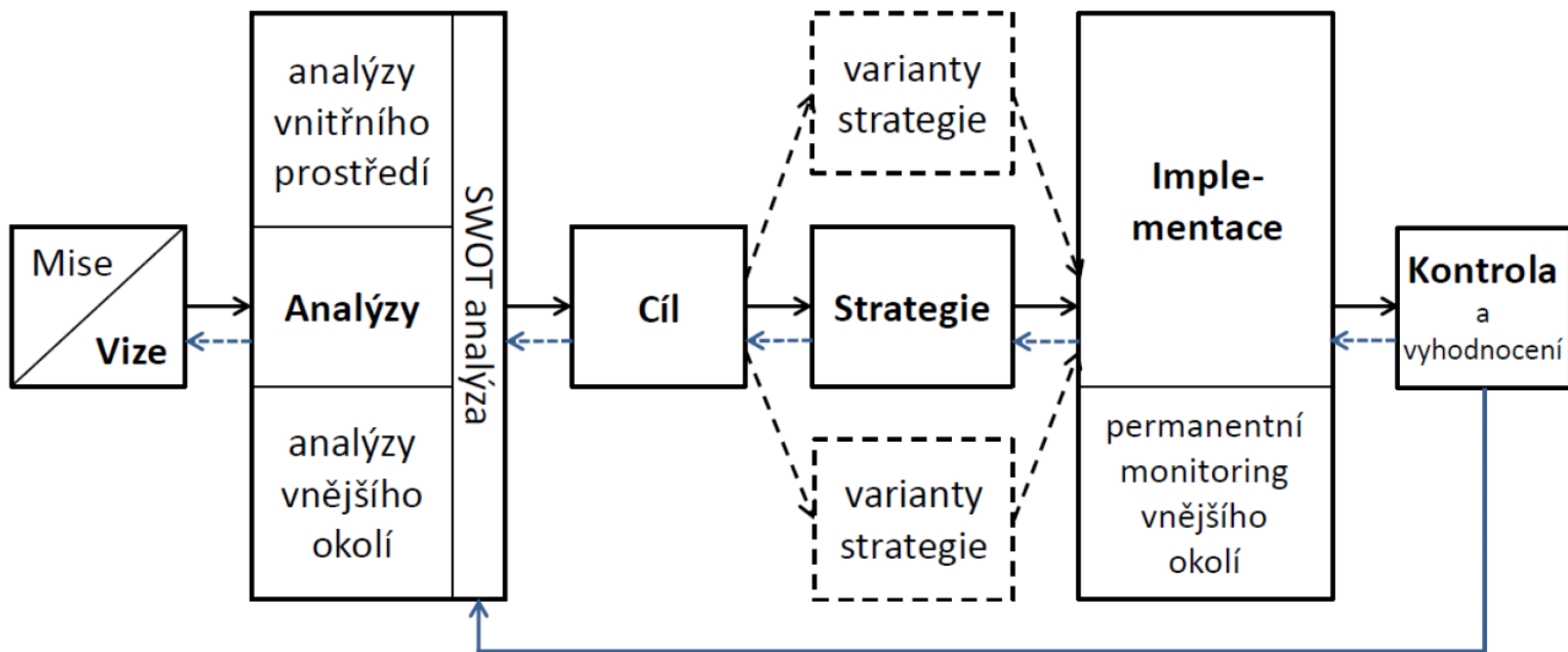


ÚŘAD  
PRŮMYSLOVÉHO  
VLASTNICTVÍ

[www.upv.cz](http://www.upv.cz)



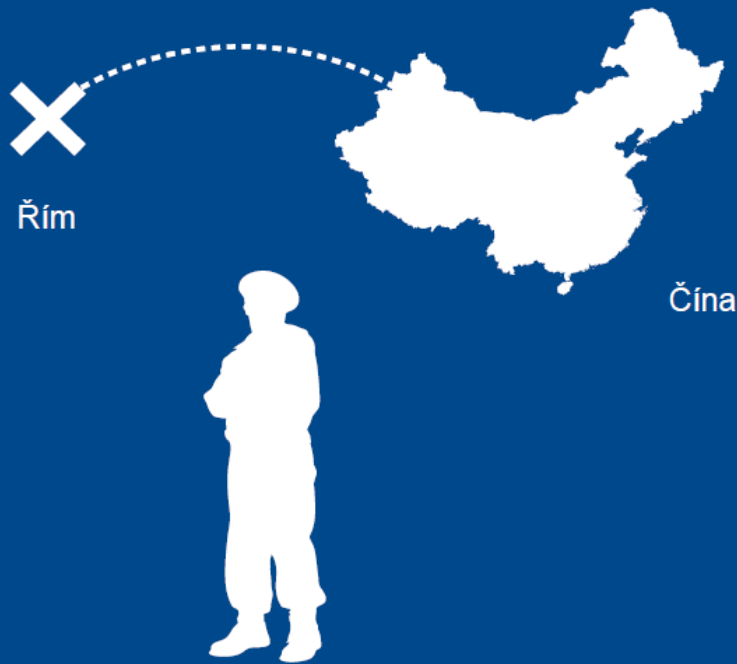




# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 1) IMPULS A ROZHODNUTÍ ZPRACOVAT STRATEGII

“...i nejdelší cesta začíná prvním krokem.”



MARCO POLO



NAPOLEON BONAPARTE

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 2) JMENOVÁNÍ STRATEGICKÉHO TÝMU



ŠÉF



VĚDEC



MLADÝ KLUK



ČERNOŠKA

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 3) VYSVĚTLENÍ NEZBYTNOSTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

VĚTŠINU  
NAUČÍM A  
PŘESVĚDČÍM



ODHODLANÝ ŠÉF

HURÁ, TO  
POTŘEBUJEME,  
ZÍTRA  
ZAČÍNÁME



NADŠENCI

VŽDYŤ TO  
NEJDE,  
BUDOUCNOST  
PŘECE  
NEZNÁME



SKEPTICI

TAK SEM  
DEJTE TY  
TABULKY,  
MY JE  
VYPLNÍME



BYROKRATI

TO BY NÁM  
MOHLI  
PŘIJÍT NA  
NAŠE  
PODVODY



ZLODĚJI

TO JE ZASE  
NOVÁ  
PRÁCE,  
VŽDYŤ  
DOSUD JSME  
TO NEDĚLALI



LENOŠI

JACK WELCH – ZÁSADA 10:70:20

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 3) VYSVĚTLENÍ NEZBYTNOSTI STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

CÍLEM JE  
SVĚTOVÁ  
K-  
SCHOPNOST

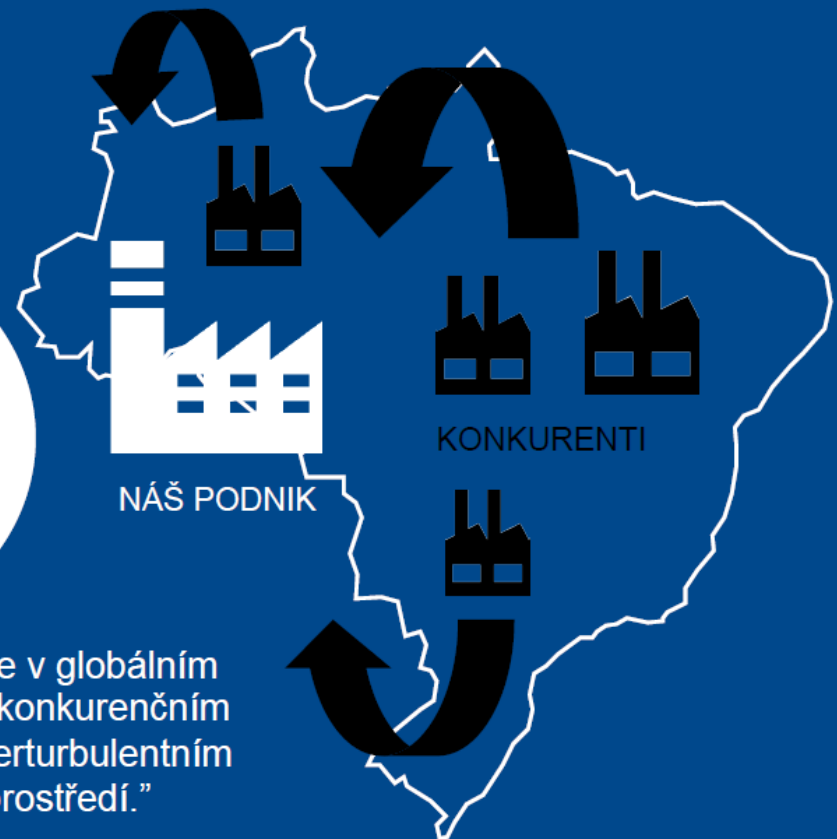
MUSÍME  
BÝT  
UNIKÁTNÍ

NAUČÍME  
SE TO

ZVLÁDNEME  
PRINCIPY  
STRATEGICKÉHO  
MYŠLENÍ

ZVÍTĚZÍME

MANAŽER



"Jsme v globálním  
superkonkurenčním  
a superturbulentním  
prostředí."

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 4) OSVOJENÍ PRINCIPŮ STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ A BUDOUCÍCH TRENDŮ

ÚKOLEM STRATEGIE JE PŘIPRAVIT PODNIK NA BUDOUCNOST

ALE JAK TO UDĚLAT, VŽDYŤ PŘECE BUDOUCNOST NEZNÁME



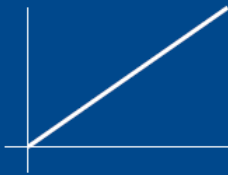
“No přece zvládneme principy strategického myšlení a pochopíme budoucí trendy.”

“Strategické řízení (prostor neznáma) je něco úplně jiného než operativní řízení (prostor známa).”

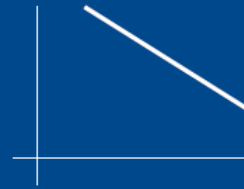
# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 5) ÚVAHY O ZÁKLADNÍM ZAMĚŘENÍ STRATEGIE

RŮST



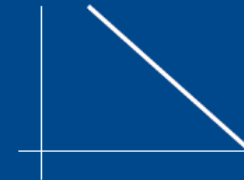
ÚTLUM



STAGNACE



UKONČENÍ PODNIKÁNÍ



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 6) HLEDÁNÍ A URČENÍ OBORU PODNIKÁNÍ

- DOSAVADNÍ PORTFOLIO A DOSAVADNÍ TRH
- DOSAVADNÍ PORTFOLIO A NOVÝ TRH
- NOVÉ PORTFOLIO A DOSAVADNÍ TRH
- NOVÉ PORTFOLIO A NOVÝ TRH

POLEŽTE  
S NÁMI NA  
VÝLET DO  
KOSMU



KOSMONAUT

..možnosti jsou  
nekonečné



PASTEVEC BAČA

POJĎTE S  
NÁMI DO  
BESKYD  
CHOVAT  
OVCE



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 7) ODLIŠENÍ OD KONKURENCE (SPECIFICKÉ PŘEDNOSTI, UNIKÁTNOST)



- INOVATIVNOST PRODUKTU
- KVALITA
- SLUŽBY
- CENY
- RYCHLOST
- SPOLEHLIVOST
- OSTATNÍ

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 8) REGIONÁLNÍ ZAMĚŘENÍ

- ČR
- SR
- ZÁPADNÍ EVROPA
- VÝCHODNÍ EVROPA
- URČITÝ REGION
- CELÝ SVĚT



..celý svět je otevřen, ale ne každému..

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 9) MARKETING

AGRESIVNÍ



NEUTRÁLNÍ



PODVODNÝ



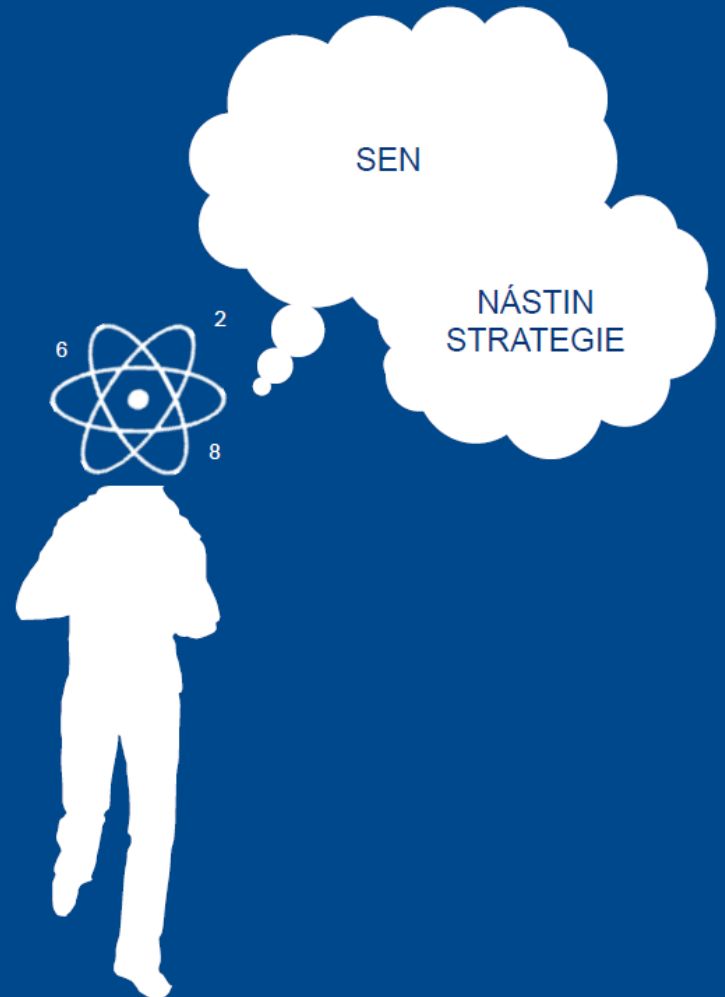
..vyléčíme vám vše

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 10) NÁSTIN STRATEGIE (SEN TVŮRCE STRATEGIE)

- MISE
- VIZE
- STRATEGICKÉ CÍLE
- STRATEGICKÉ OPERACE

ZNALOSTI  
ZKUŠENOSTI  
INTUICE  
VŮLE ZVÍTĚZIT



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 11) DISKUZE S TÝMEM A OSTATNÍMI



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 12) URČENÍ TYPU STRATEGIE

- SPECIALIZACE



PROTON  
THERAPY  
CENTER

- DIVERZIFIKACE \_ KONCENTRICKÁ (PŘÍBUZNÉ OBORY)



- \_ KONGLOMERÁTNÍ (VZDÁLENÉ OBORY)



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 12) URČENÍ TYPU STRATEGIE

- VELKÉ OBJEMY VÝKONŮ

*Bata*

- VEDENÍ V OBLASTI NÁKLADŮ



- KOOPERACE \_ OUTSOURCING



\_ OFF SHORING

VARNSDORF  
**TOS**



**TOS**  
KUNMING

Čína

\_ FÚZE



**InBev**



**ABInBev**



\_ ALIANCE



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 12) URČENÍ TYPU STRATEGIE

- VÝKLENKOVÁ



NAŠEL JSEM  
VÝKLENEK NA  
TRHU  
"Nikdo nedodává  
zápach bez česneku  
a česnek bez  
zápachu."

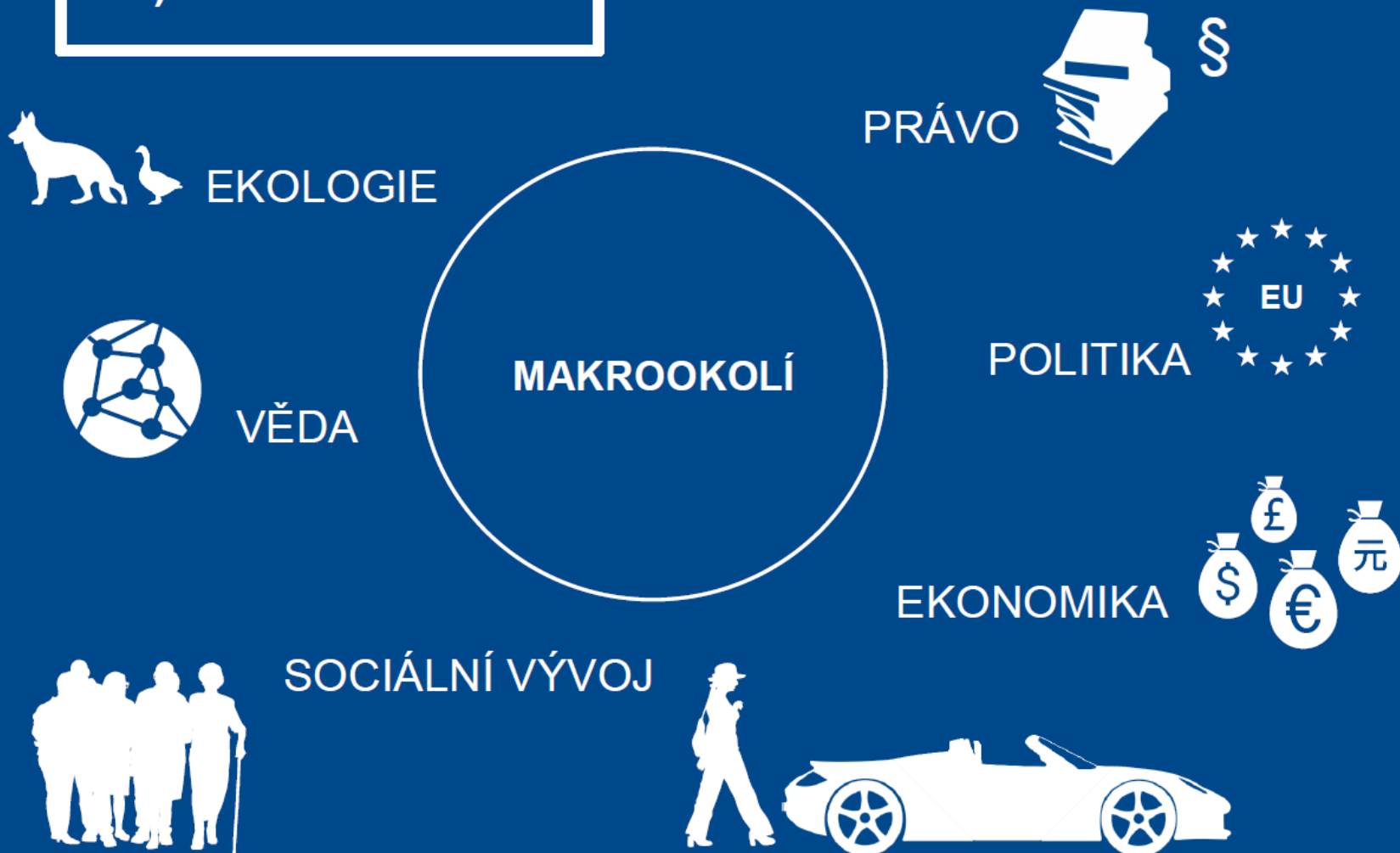
- MASIVNÍ INOVACE





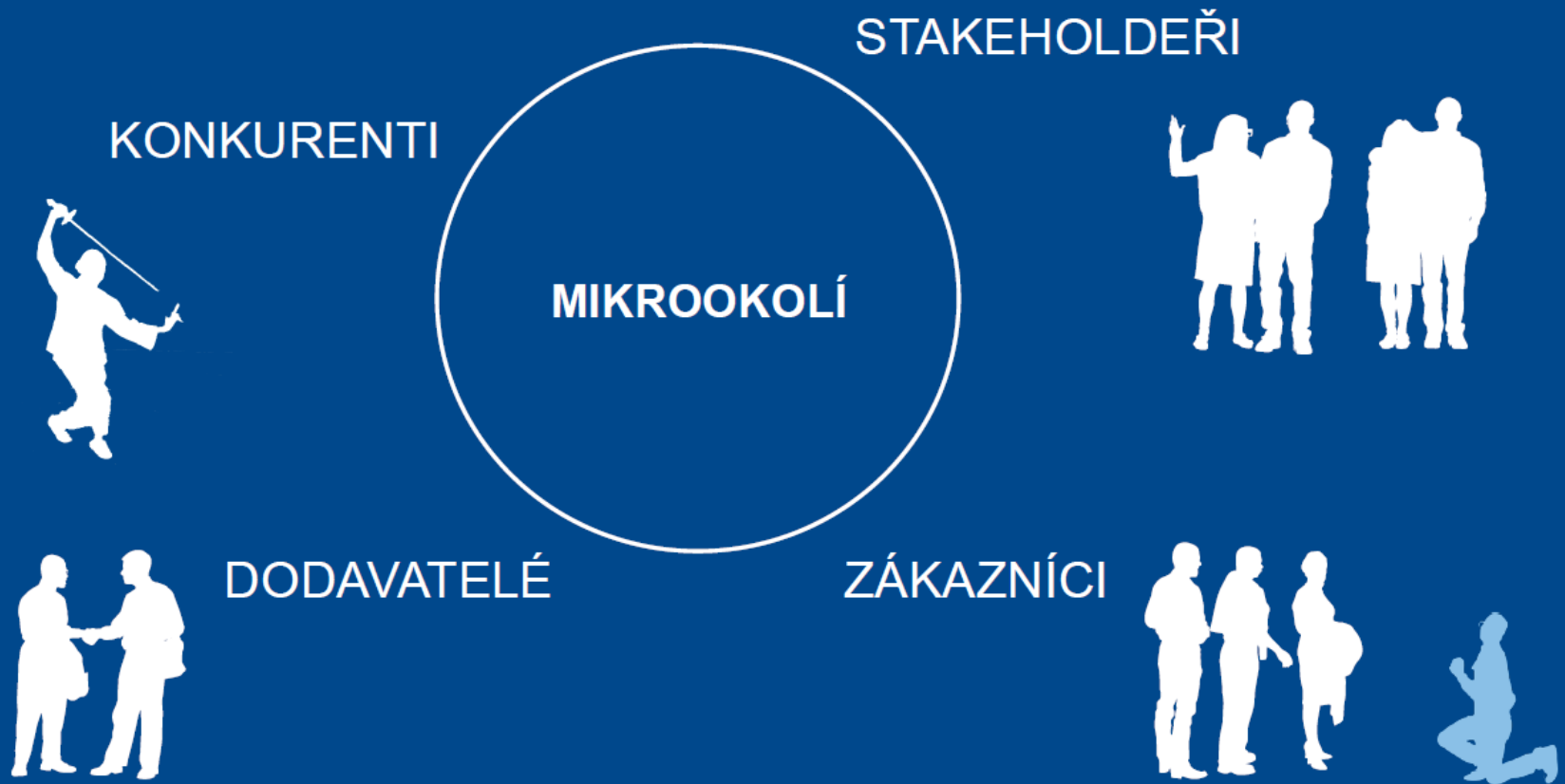
# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 13) ANALÝZA OKOLÍ



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 13) ANALÝZA OKOLÍ



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 14) ANALÝZA VNITŘNÍHO POTENCIÁLU

PRACOVNÍCI



INŽENÝŘI



DĚLNÍCI

HMOTNÉ  
PROSTŘEDKY



BUDOVY



TECHNOLOGIE

FINANCE



SOCIÁLNÍ  
KAPITÁL



PATENTY



KNOW-HOW



KONTAKTY

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 15) TEMPO ZAVÁDĚNÍ STRATEGIE

RYCHLE

BIČ - CUKR



..cílové  
prémie

MANAŽER

MODERATO

PORADÍM  
SE S  
TÝMEM



MANAŽER

POMALU

JEŠTĚ  
POČKÁM



MANAŽER

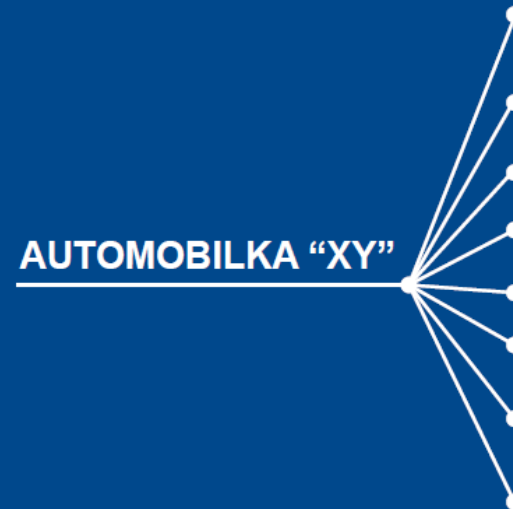
# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 16) VZTAH K DODAVATELŮM

KOMPLEXNÍ DODAVATEL ( SÍŤ)



SPECIÁLNÍ DODAVATELÉ



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 17) AUTONOMIE

- NEZÁVISLOST
- JOINT VENTURE, FÚZE, ALIANCE
- OUTSOURCING
- INSOURCING
- OFF-SHORING
- IN-SHORING

JEDINÝM  
PÁNEM  
JSEM JÁ

*Bata*

MÁME  
TISÍCE  
AKCIONÁŘŮ



FÚZUJEME  
SE SILNÝMI I  
SLABÝMI  
PARTNERY



Čang  
Mňang

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 18) PRVNÍ VERZE VARIANT KOMPLEXNÍ STRATEGIE



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 18) PRVNÍ VERZE VARIANT KOMPLEXNÍ STRATEGIE

### ZADÁNÍ

<b>NÁZEV:</b>							
<b>VEDOUcí STOP:</b>			<b>ORG. JEDNOTKA:</b>				
<b>TÝM</b>							
<b>TERMÍN ZAHÁJENÍ:</b>			<b>UKONČENÍ:</b>				
<b>CÍL STOP:</b>							
INDIKÁTOR DOSAŽENÍ CÍLE	MÍRA CÍLŮ (JEDNOTKA):	ROKY					PROSTŘEDEK OVĚŘENÍ
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY							
OČEKÁVANÉ NÁKLADY							





# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 19) ZHODNOCENÍ VARIANT - TABULKA NA PŘEMÝŠLENÍ

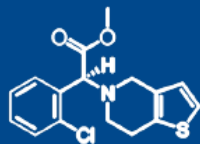
- URČENÍ KRITÉRIÍ
- VYHODNOCENÍ

### VÝPOČTY VS VŮLE ZVÍTĚZIT

VÝSLEDKY TABULKY MAJÍ JEN POMOCNÝ CHARAKTER. ROZHODUJE VŮLE, ODVAHA, KREATIVITA, INTUICE, PŘEDVÍDAVOST LÍDRA A MAJITELŮ

$$x = \frac{-b \pm \sqrt{D}}{2a}$$
$$D = b^2 - 4ac$$

VÝPOČTY



INTUICE

FANTAZIE

LOGIKA



“ZVÍTĚZÍME!”

Iaccoca: “Mustang musel být odlišný od všeho, co bylo na trhu.”

# TABULKA NA PŘEMÝŠLENÍ

POČET BODŮ

VNĚJŠÍ VLIVY:	VÁHA	10	5	0
KONKURENCE		prvních 5 let neexistuje	oligopolní konkurence	konkurence ovládá trh
BARIÉRY VSTUPU		neexistují jsou pobídky	obvyklé	velmi těžko překonatelné
PODPORA OKOLÍ		silná	neutrální	žádná
VĚD.TECH ÚROVEŇ		značně předstihuje světovou úroveň	jsme na světové úrovni	nedosahujeme světovou úroveň
CENY		relace užitek/cena nadprůměrná	naše ceny na průměrné úrovni	naše ceny vyšší než průměrné
BONITA ZÁKAZNÍKŮ		vyspělé, solidní, rostoucí trhy	standartní stabilní trhy	nespolehlivé nesolidní trhy
OČEKÁVANÝ PODÍL NA TRHU		ovládneme nejméně 60% trhu	ovládneme nejméně 30% trhu	ovládneme méně než 30% trhu
TEMPO RŮSTU TRŽEB – 5 LET		+ 20% rok	+ 10% rok	méně než 20% rok
VNĚJŠÍ RIZIKA		malá, lehce zvládnutelná	průměrná, zvládnutelná	výrazně obtížně zvládnutelná
VNITŘNÍ FAKTORY:		10	5	0
KVALIFIKACE		100% pracovníků odpovídá budoucím požadavkům	70% pracovníků odpovídá budoucím požadavkům	10% pracovníků odpovídá budoucím požadavkům
KVALITA A NADŠENÍ PRACOVNÍKŮ		min. 20% pracovníků předkládá min. 5 zlepšovacích návrhů ročně	min. 20% pracovníků předkládá min. 1 zlepšovacích návrhů ročně	žádné zlepšovacích návrhy nejsou předkládány
HMOTNÉ PROSTŘEDKY		nové investice nejsou nutné	nutné rozšiřovací investice	nutné nové investice pro celý projekt

# TABULKA NA PŘEMÝŠLENÍ

## POČET BODŮ

DISTRIBUČNÍ CESTY A PR		vynikající, existují	nutno dohledávat a zlepšit	neexistují
FINANČNÍ ZDROJE		vlastní, dostačující	lze získat úvěr za běžných podmínek	dosud nejisté
PODPORA MAJITELŮ		velmi silná	vlažná	lhostejnost
PŘÍSTUP MANAGEMENTU		nadšení	akceptování	odpor
VNITŘNÍ RIZIKA		malá, lehce zvládnutelná	průměrná, zvládnutelná	velká, obtížně zvládnutelná
KOMPATIBILITA VARIANT		vysoká	slabá	neexistuje
<b>CÍLOVÉ UKAZATELE</b>				
TRŽBY		5*A	2*A	A (minimálně přijatelný objem tržeb)
DOSAŽENÍ BODU ZVRATU		2 roky	3 roky	5 let
NÁVRATNOST INVESTIC		3 roky	4 roky	5 let
ROA		vyšší než v daném oboru	průměr v daném oboru	nižší než v daném oboru
ROE				
ROS				
PŘIDANÁ HODNOTA NA PRACOVNÍKA/ROK		> 1mil. Kč	0,8 mil. Kč	< 0,5 mil. Kč
C-F		pozitivní	pozitivní	pozitivní
<b>CELKOVĚ DOSAŽITELNÝCH BODŮ</b>				
<b>DANÝ NÁVRH MÁ BODŮ</b>				
<b>PROCENTO</b>				

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 20) KONEČNÁ VARIANTA STRATEGIE

- MISE (POSLÁNÍ)
- VIZE
  
- STRATEGICKÉ CÍLE
  
- STRATEGICKÉ OPERACE

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 21) ZÁKLADNÍ “VELITELSKÉ” ROZHODNUTÍ

JDEME NA TO,  
VYLODĚNÍ  
ZÍTRA VE 4:00

KONEC DISKUZÍ,  
NASTÁVÁ  
DISCIPLÍNA

ROZHODUJE  
A ODPOVÍDÁ  
JEDNOTLIVEC

DĚKUJI ZA  
VAŠE  
NÁVRHY,  
ROZHODUJI  
TAKTO



D. D. EISENHOWER



ŠÉF

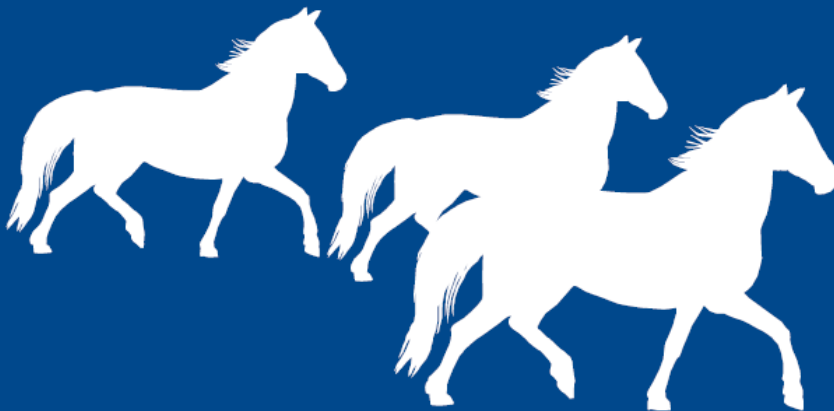
“Hnízda odporu musí být zlikvidována.”

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 22) IMPLEMENTACE STRATEGIE

“Strategické řízení je jako jízda na divokém koni.”

HURÁ  
JDEME  
DO  
TOHO



RYCHLÍ KONĚ

TO  
NEPŮJDE



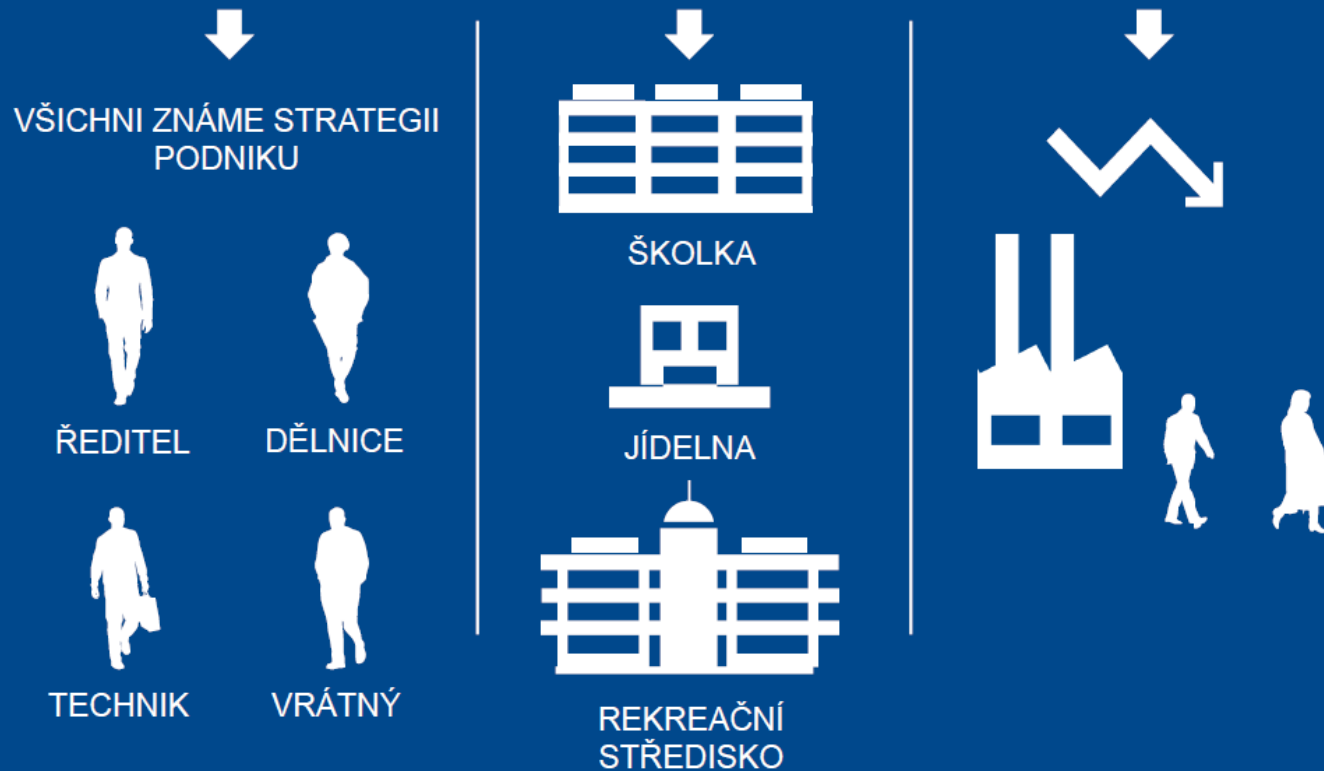
LÍNÉ ŽELVY

# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 22) IMPLEMENTACE STRATEGIE

**PRINCIP**

SYSTEMATICKÝ, VLÍDNÝ, ALE NEÚPROSNÝ NÁTŁAK





# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 22) IMPLEMENTACE STRATEGIE

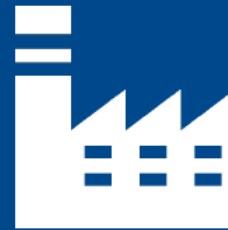
- NEUMÍŠ, NAUČÍM TĚ



- NEMŮŽEŠ, POMŮŽEME TI



- NECHCEŠ, ODCHÁZÍŠ



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

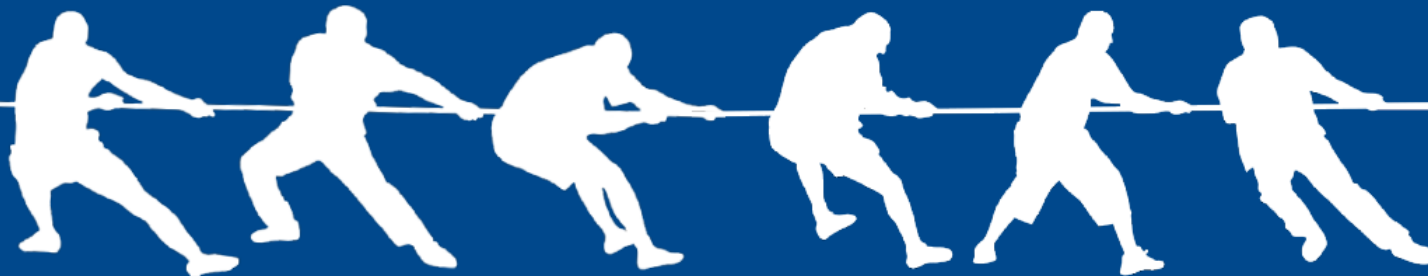
## 22) IMPLEMENTACE STRATEGIE



# POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

## 23) AKTUALIZACE STRATEGIE

- MALÉ KOREKCE
- VELKÉ KOREKCE
- PŘECHOD NA JINOU VARIANTU
- ZCELA NOVÁ



MANAGEMENT

# Děkuji za pozornost

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.

*Pozn.: Zpracováno s použitím obrazového materiálu knihy prof. Zdeňka Součka **STRATEGIE ÚSPĚŠNÉHO PODNIKU** – se svolením autora.*

# Cvičení:

**CO?**

**KOMU?**

**JAK?**

**+**

**SPECIFICKÁ PŘEDNOST**