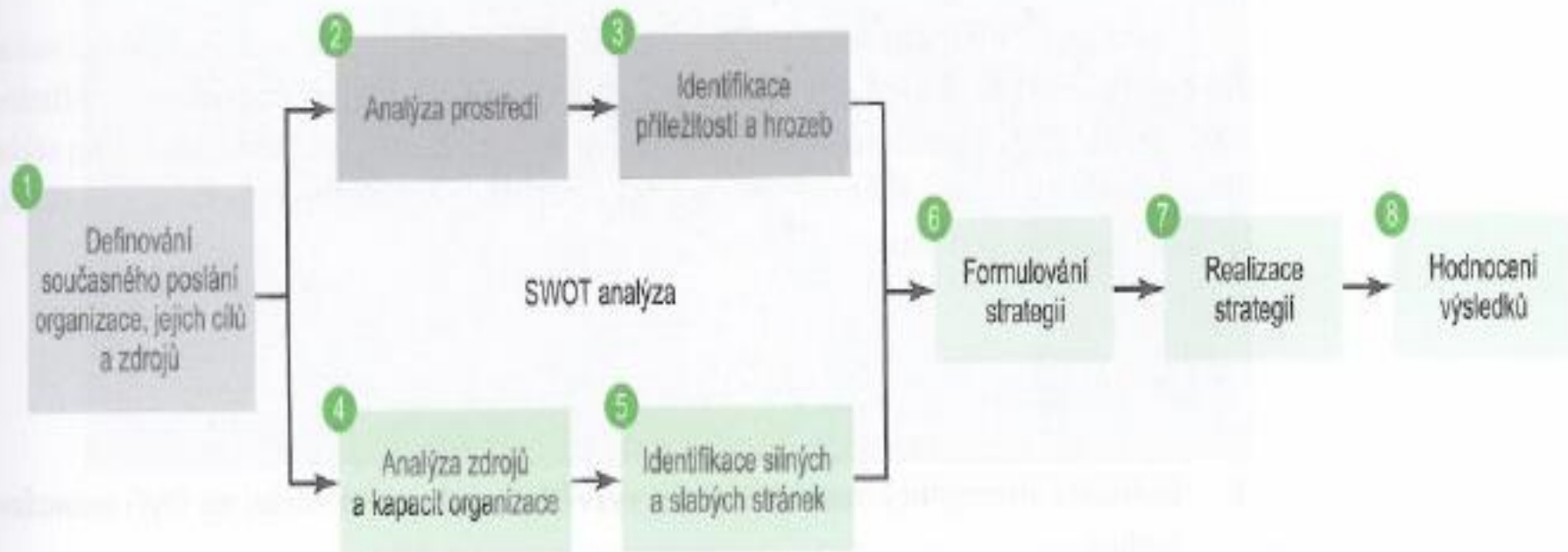


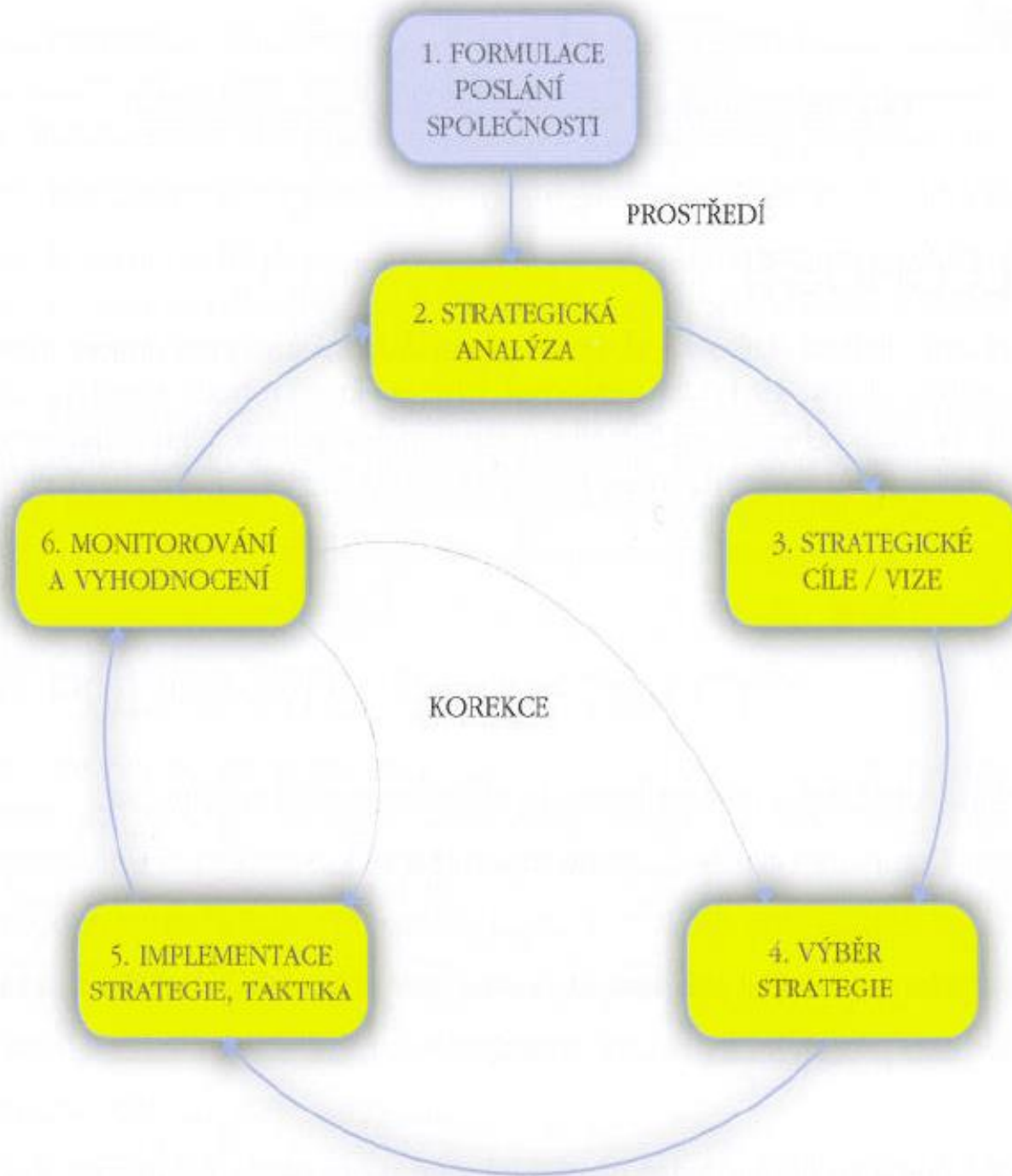
# PROCES STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU

# Proces strategického managementu (Robbins, Coulter):



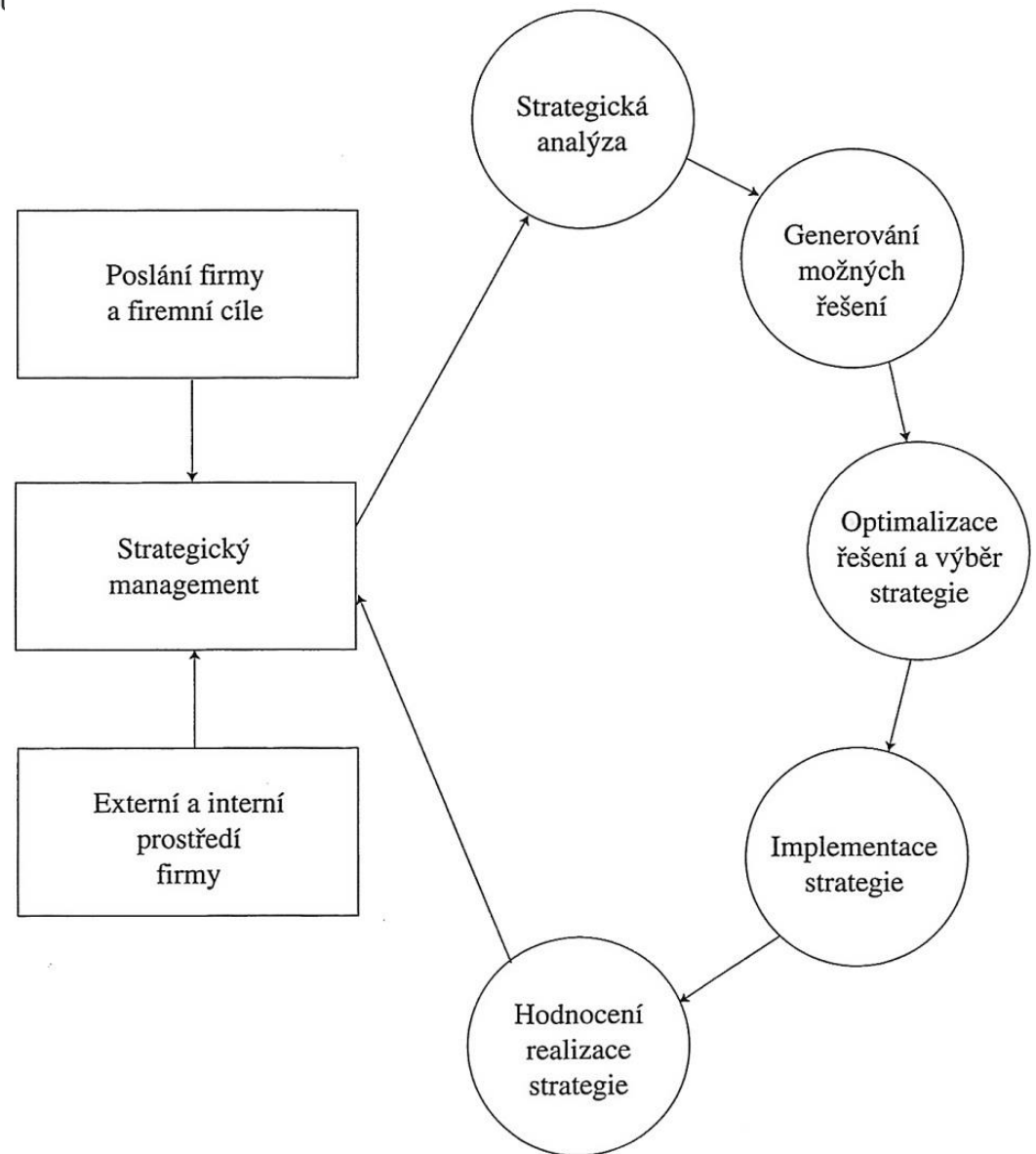
# Proces strategického mng.

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř)



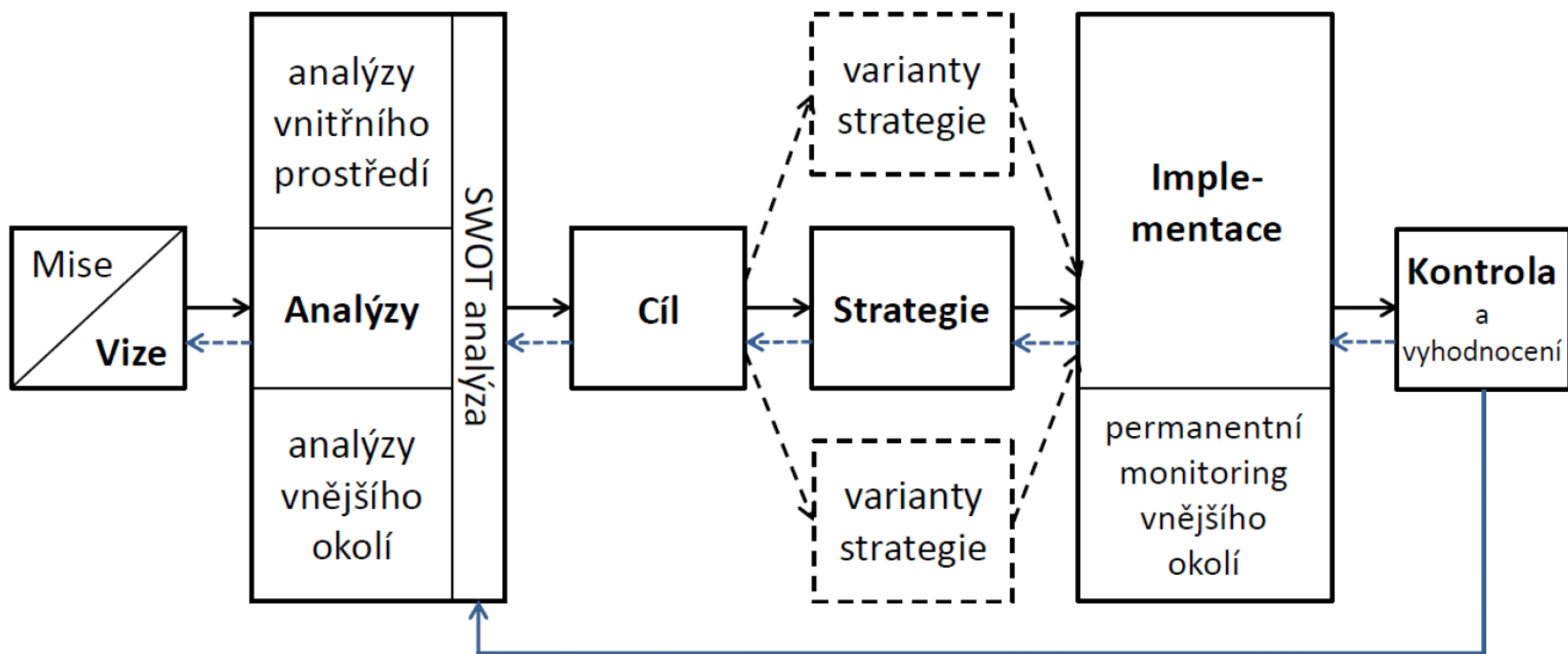
# Proces strategického mng.

(Keřkovský, Vykypěl):



# Proces strategického managementu

(Navrátilová):



# 1 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)



## 2 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)

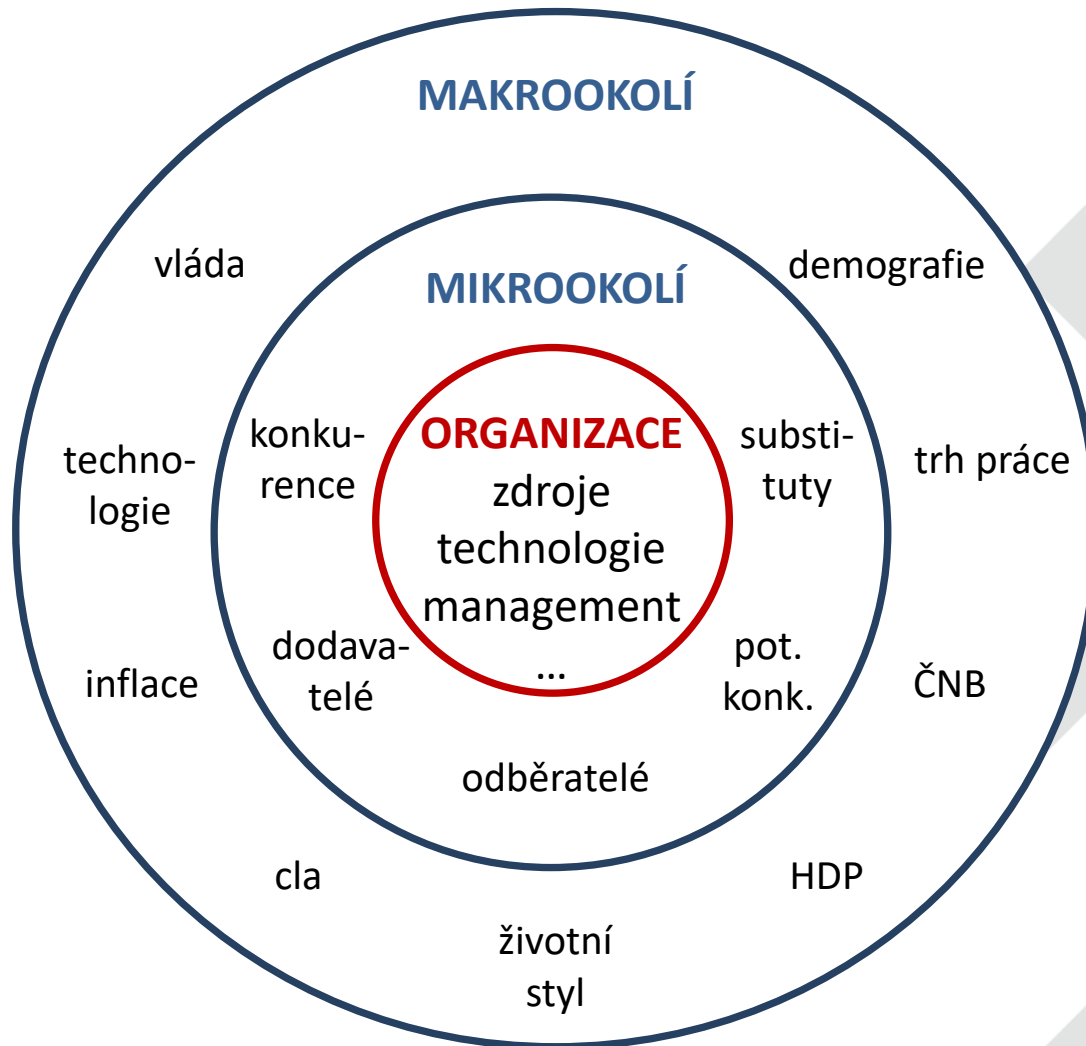
*„Každý den nabízíme zboží za nízké ceny“*

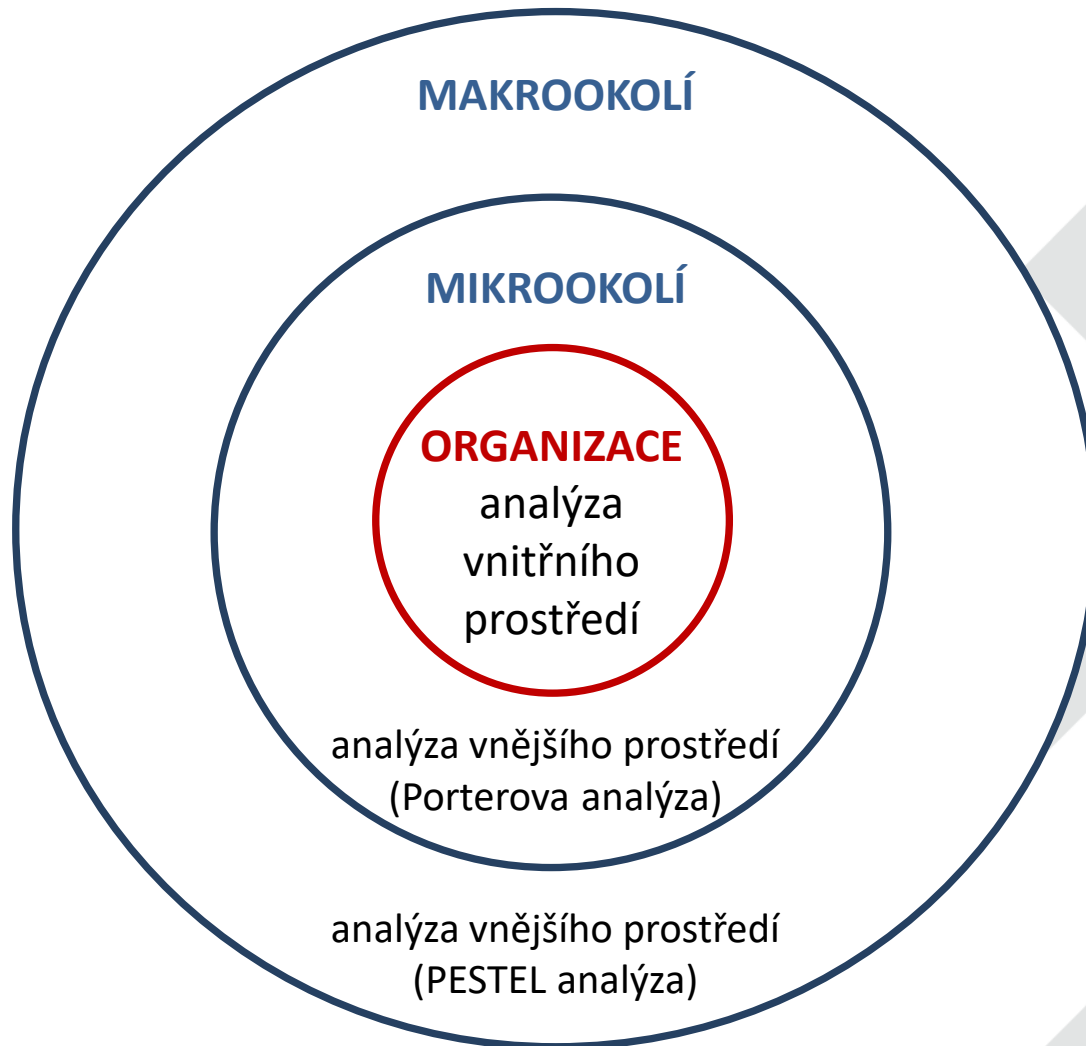
(Wal-Mart)



# 3 Strategické analýzy

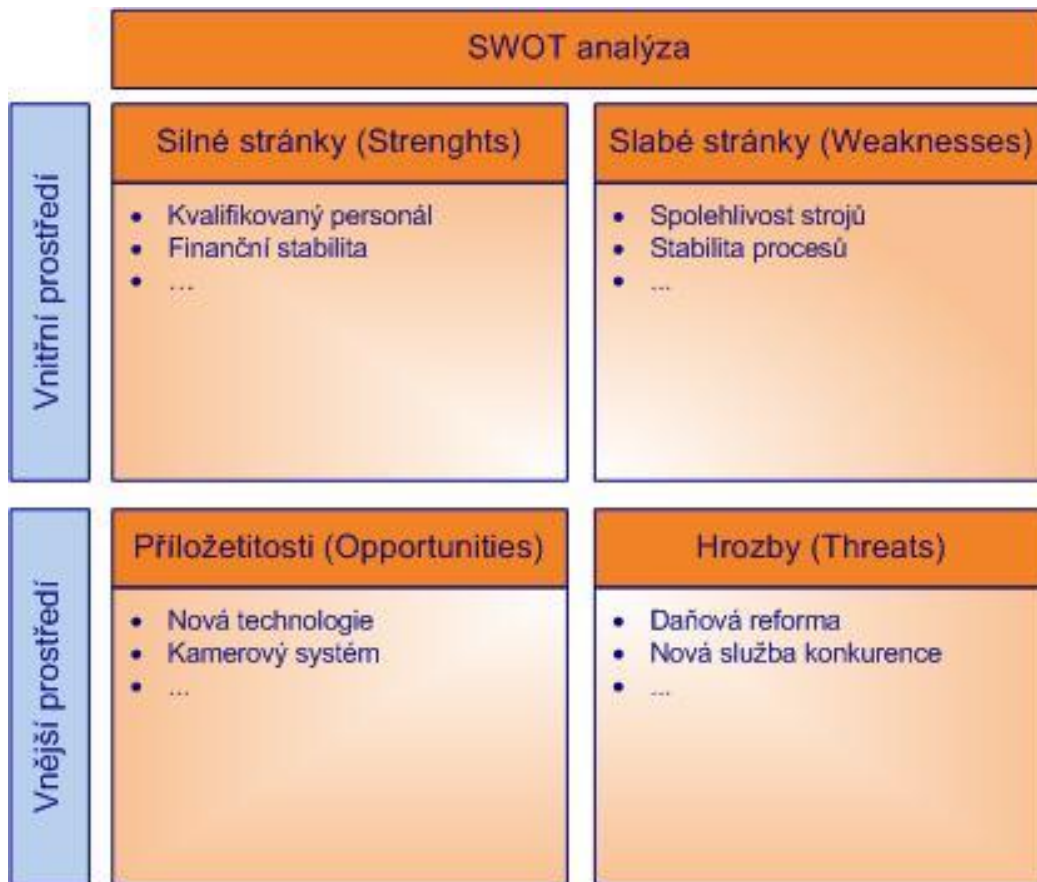






# SWOT analýza

– analýza vnějšího a vnitřního prostředí



# SPECIFICKÁ PŘEDNOST

## (konkurenční výhoda)

- vnímaná a uznávaná schopnost podniku nabídnout lepší, originální hodnotu

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

**3 podmínky:**

- jedinečnost
- rozlišitelnost
- využitelnost

## 4 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**

# 5 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

## 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		

SBU 1: Voda, Topení, Plyn (Velkoobchody, Maloobchody)  
 SBU 2: Voda, Topení, Plyn, Sanita (Montážníci)  
 SBU 3: Svřečská škola (Koneční spotřebitelé)  
 SBU 4: Autodoprava (Velkoobchody, Maloobchody)  
 SBU 5: Voda, Topení, Plyn (Koneční spotřebitelé)  
 SBU 6: Voda, Topení, Plyn (Export)  
 SBU 7: Voda, Topení, Plyn, Sanita (Montážníci)

## 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
- ...



## 5 Realizace strategií

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

## 6 Hodnocení výsledků

- zhodnocení efektivity strategie
- zpětná vazba probíhá u všech kroků procesu