

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

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

CO JE STRATEGIE

{ NALEZENÍ A URČENÍ SMĚRU
{ ROZVOJE PODNIKU



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



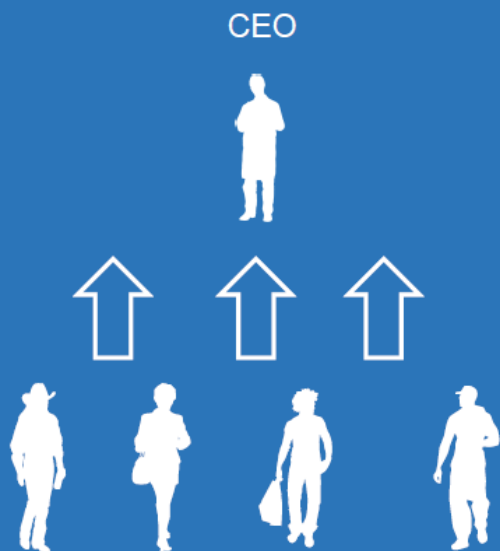
ŠPATNÝ
MANAŽER

ZACHRÁNÍ NÁS NÁPADY



ZÍSKAT NÁPADY

- SPONTÁNNÍ
- ORGANIZOVANÉ
- MOTIVACE



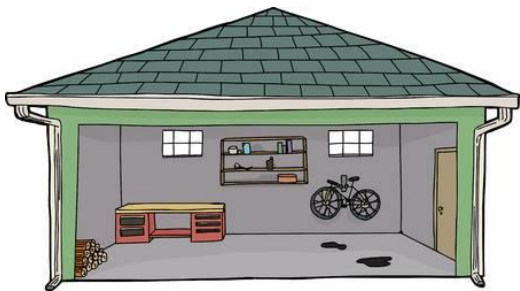
NÁPADY TRANSFORMOVAT DO EFEKTU



NÁPADY - INSPIRACE



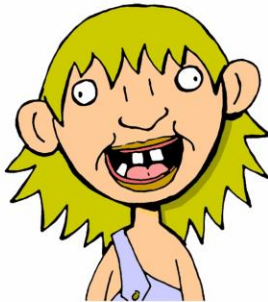
Bill Gates



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.“

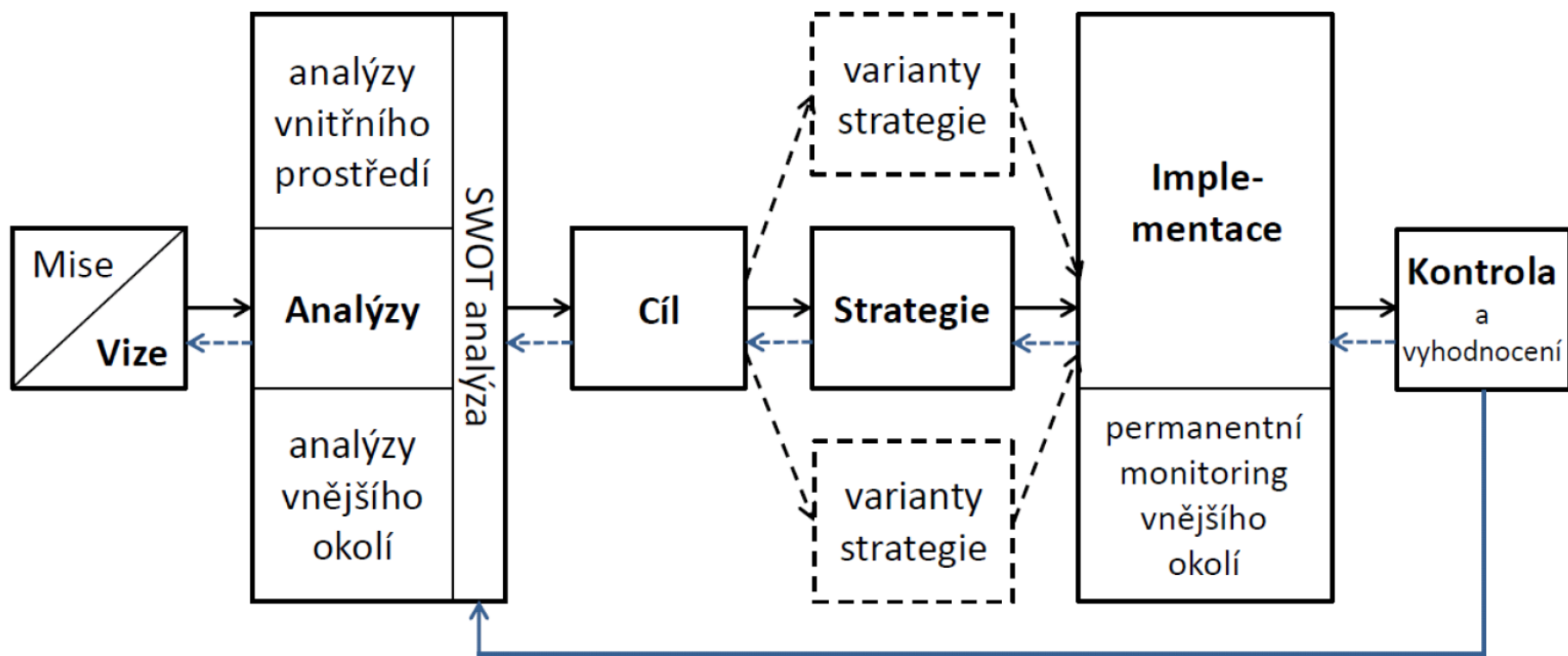
!!! PATENTY A UŽITNÉ VZORY !!!



ÚŘAD
PRŮMYSLOVÉHO
VLASTNICTVÍ

www.upv.cz

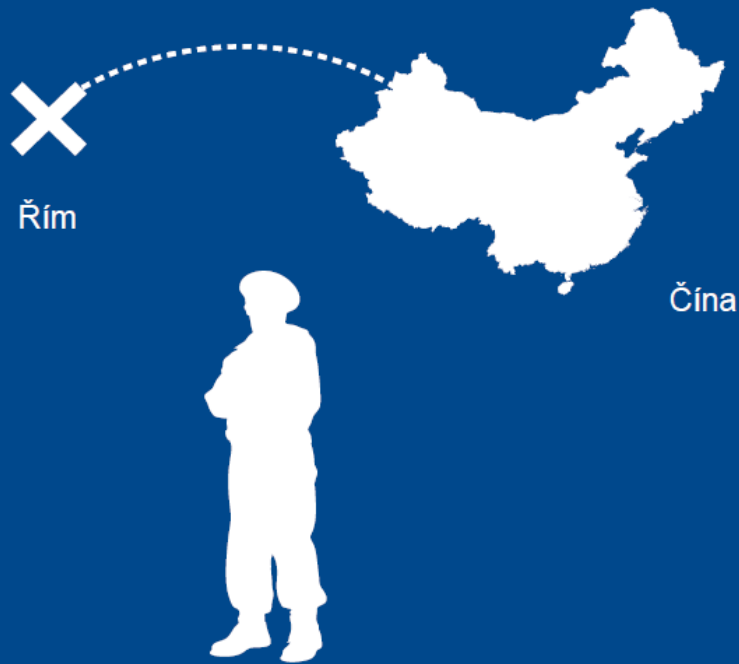




POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

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



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



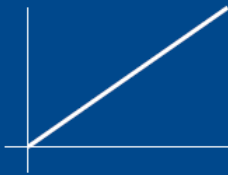
“No přece zvládneme principy strategického myšlení a pochopíme budoucí trendy.”

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

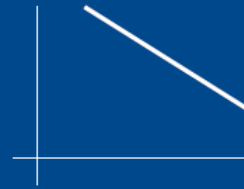
POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

5) ÚVAHY O ZÁKLADNÍM ZAMĚŘENÍ STRATEGIE

RŮST



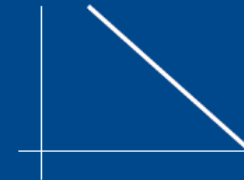
ÚTLUM



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

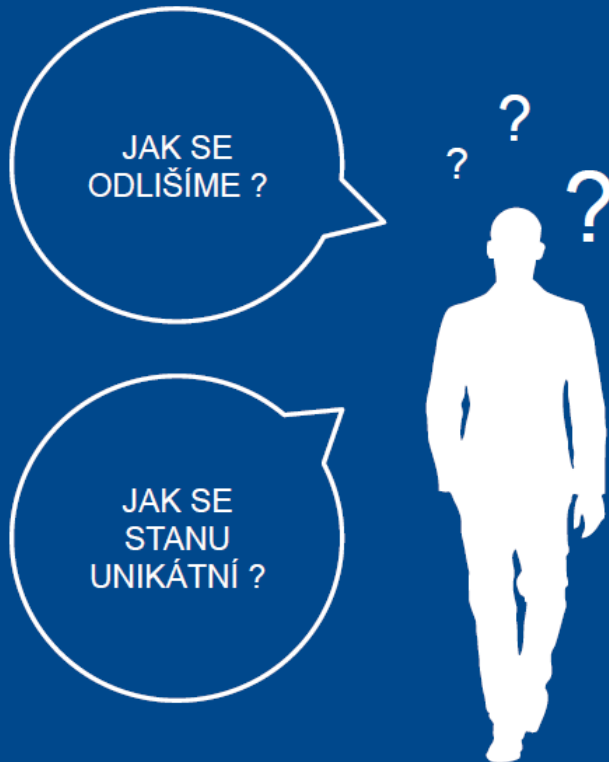


PASTEVEC BAČA

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



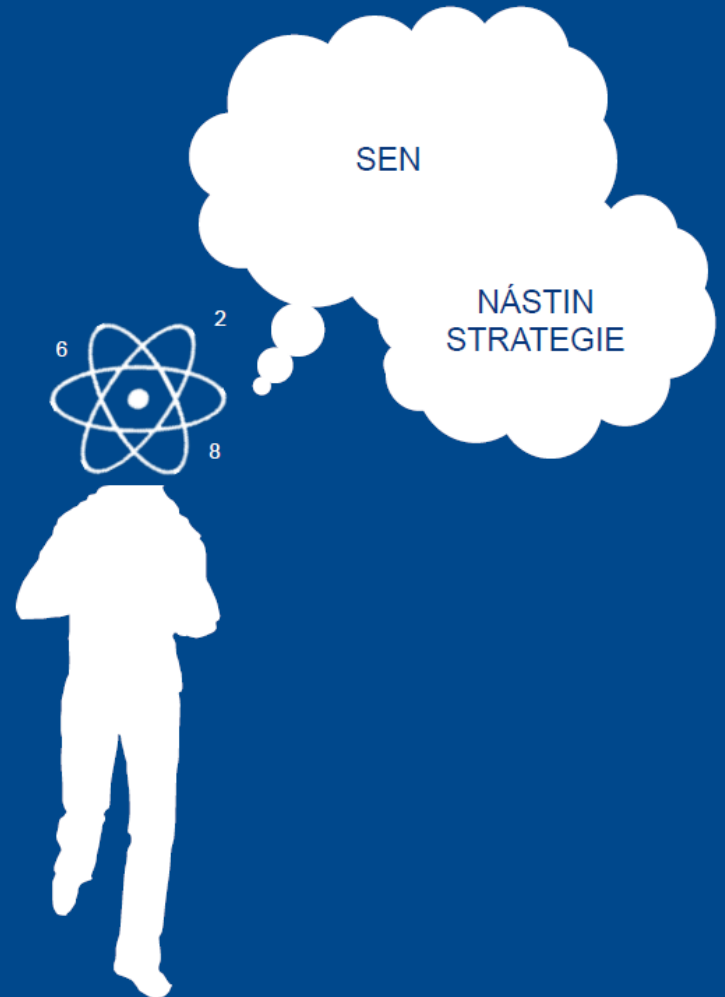
..vyléčíme vám vše

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



!nBev



ABInBev



_ ALIANCE



POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

12) URČENÍ TYPU STRATEGIE

- VÝKLENKOVÁ



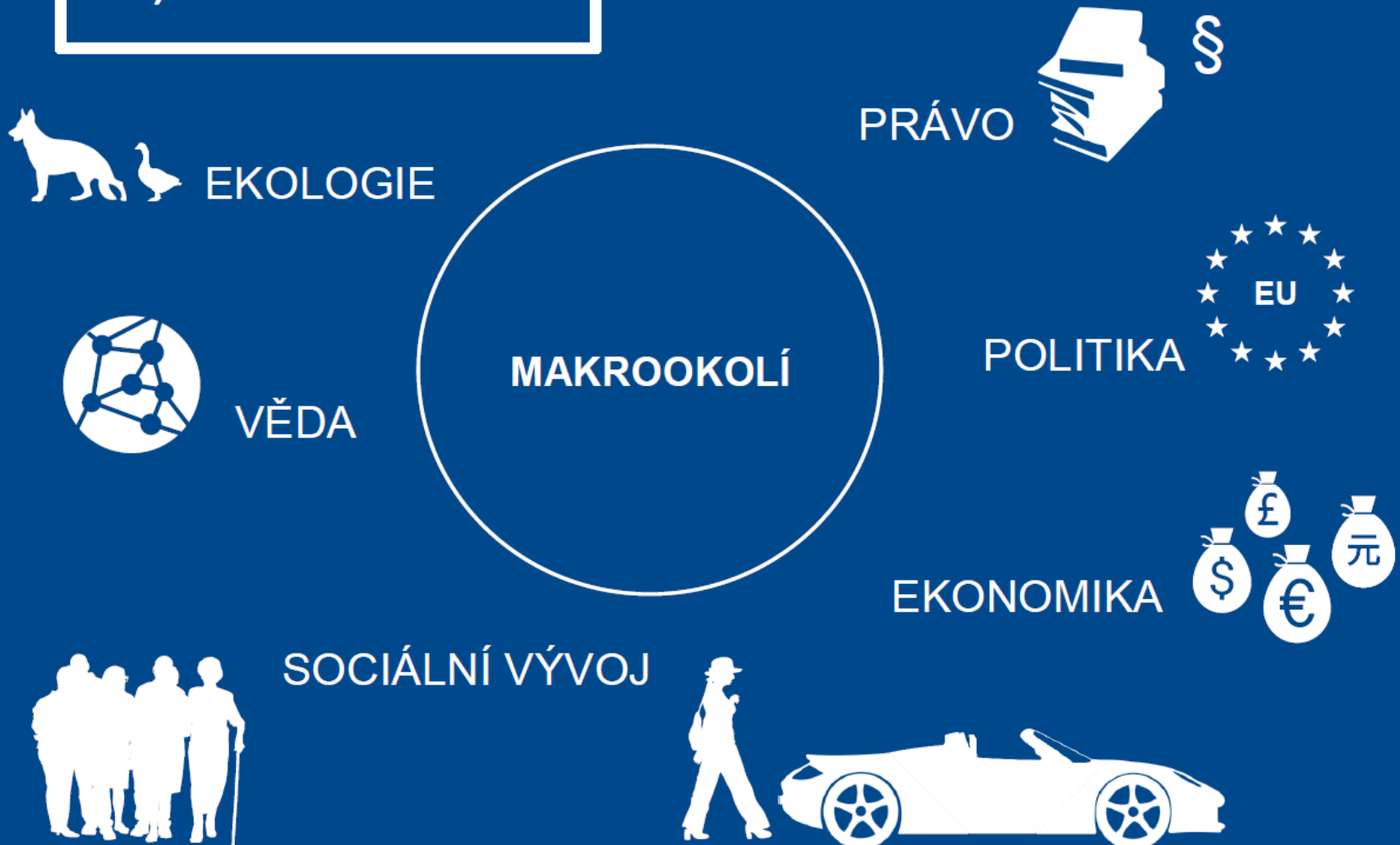
NAŠEL JSEM
VÝKLENEK NA
TRHU
"Nikdo nedodává
zápach bez česneku
a česnek bez
zápachu."

- MASIVNÍ INOVACE



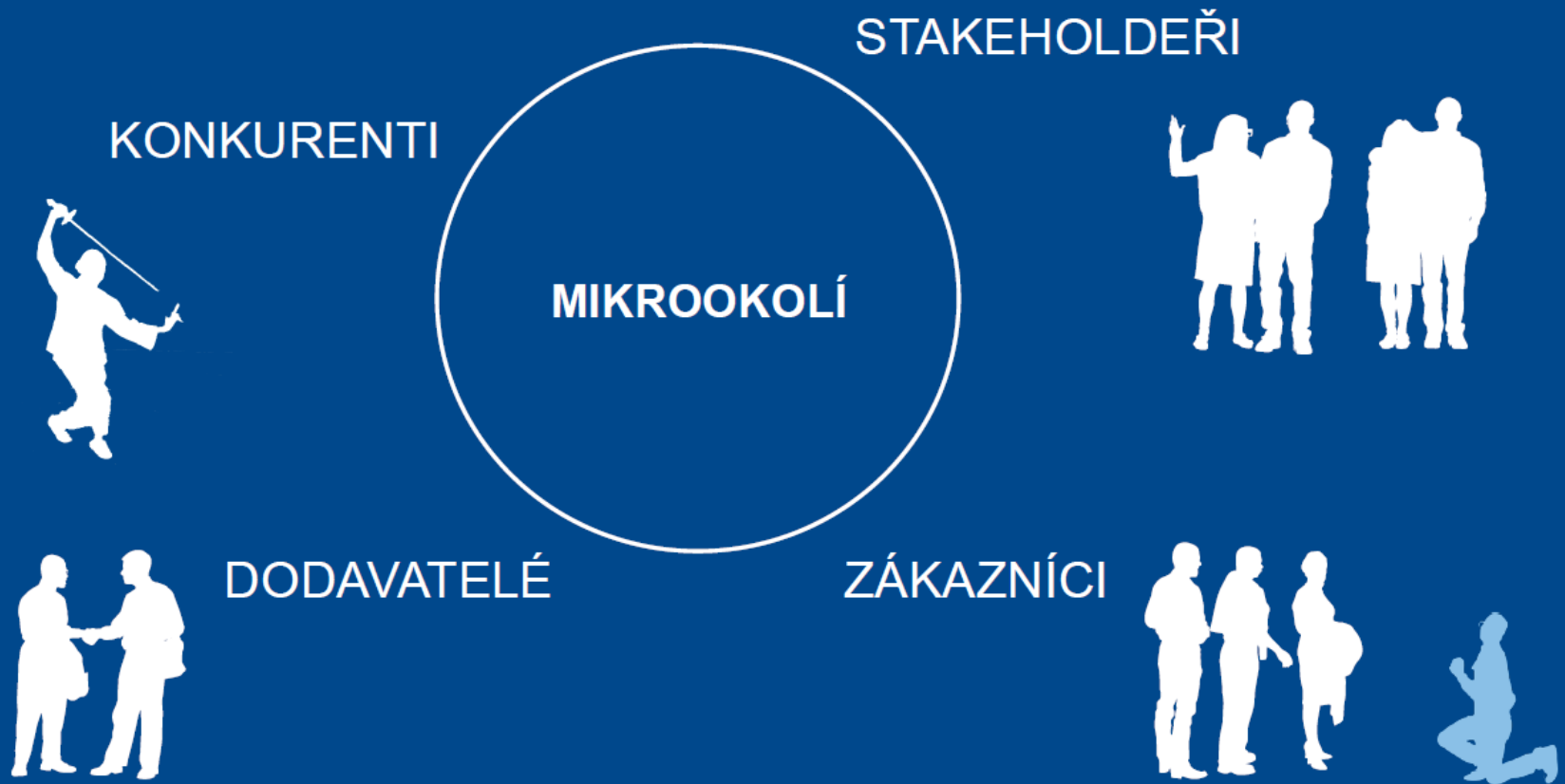
POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

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

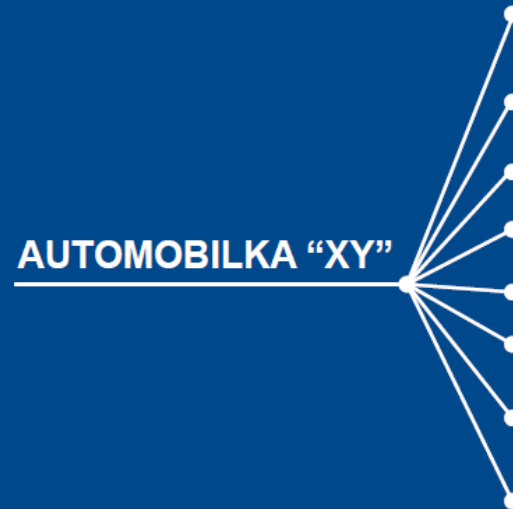
POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

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

NÁZEV:							
VEDOUcí STOP:			ORG. JEDNOTKA:				
TÝM							
TERMÍN ZAHÁJENÍ:			UKONČENÍ:				
CÍL STOP:							
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

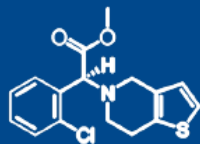
- URČENÍ KRITÉRIÍ
- VYHODNOCENÍ

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
CÍLOVÉ UKAZATELE				
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
CELKOVĚ DOSAŽITELNÝCH BODŮ				
DANÝ NÁVRH MÁ BODŮ				
PROCENTO				

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

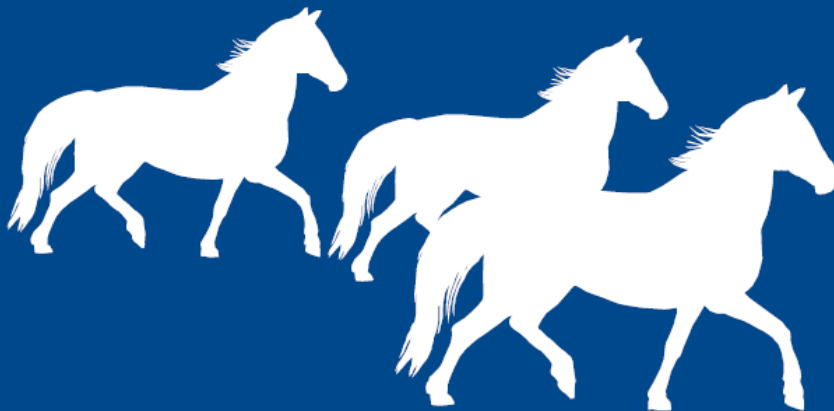
“Hnízda odporu musí být zlikvidována.”

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

↓
VŠICHNI ZNÁME STRATEGII
PODNIKU



ŘEDITEL



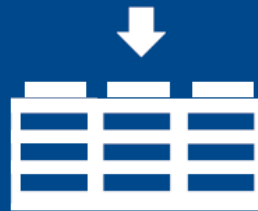
DĚLNICE



TECHNIK



VRÁTNÝ



ŠKOLKA



JÍDELNA



REKREAČNÍ
STŘEDISKO



POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

22) IMPLEMENTACE STRATEGIE

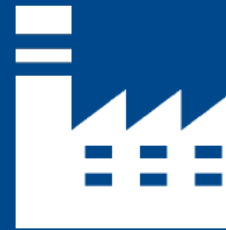
- NEUMÍŠ, NAUČÍM TĚ



- NEMŮŽEŠ, POMŮŽEME TI



- NECHCEŠ, ODCHÁZÍŠ



POSTUP ZPRACOVÁNÍ STRATEGIE

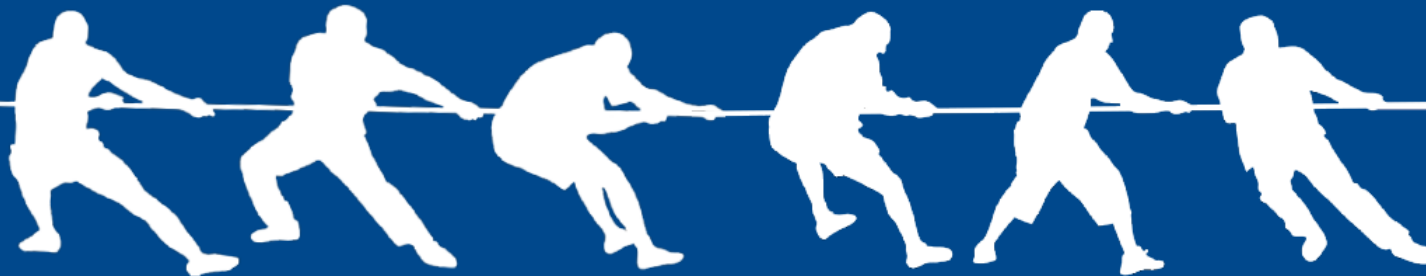
22) IMPLEMENTACE STRATEGIE



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