

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC



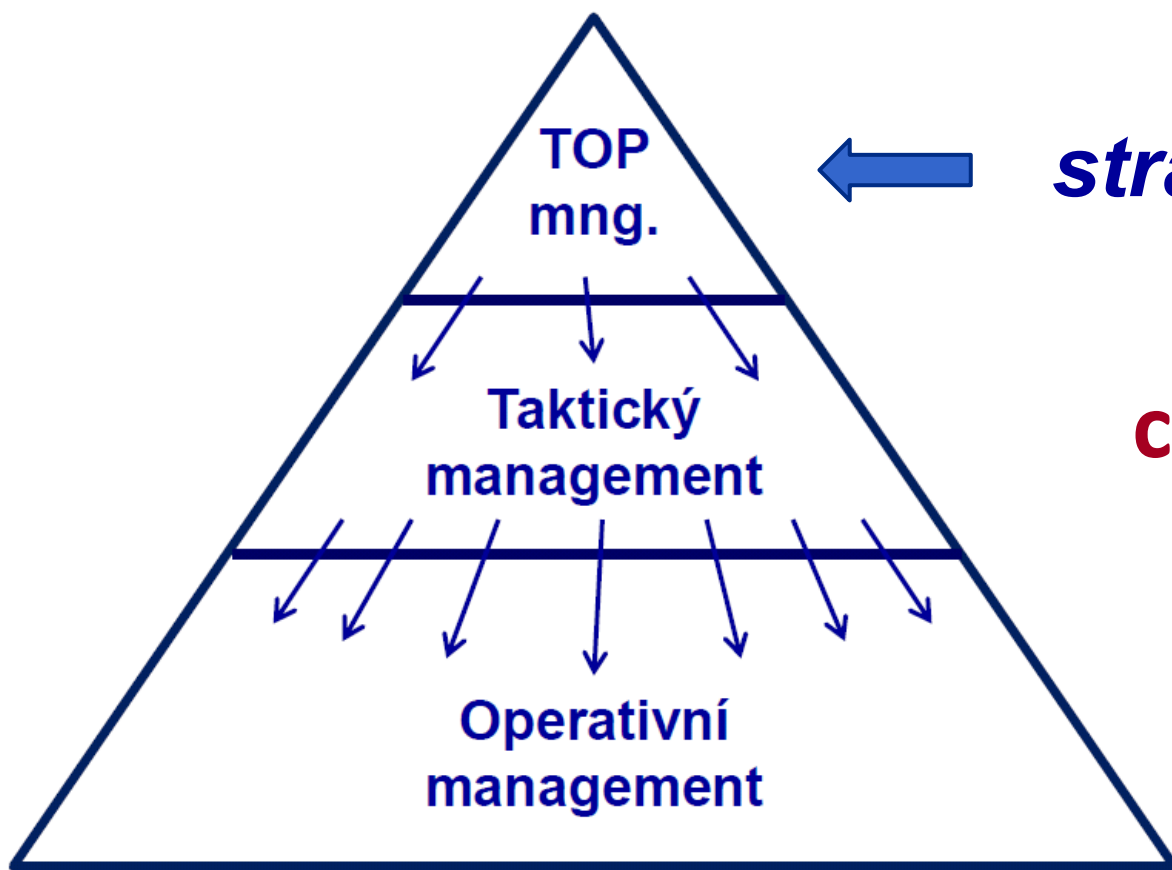
Strategické řízení firmy

STRATEGIE A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

I. část

STRATEGIE A STRATEGICKÝ MNG

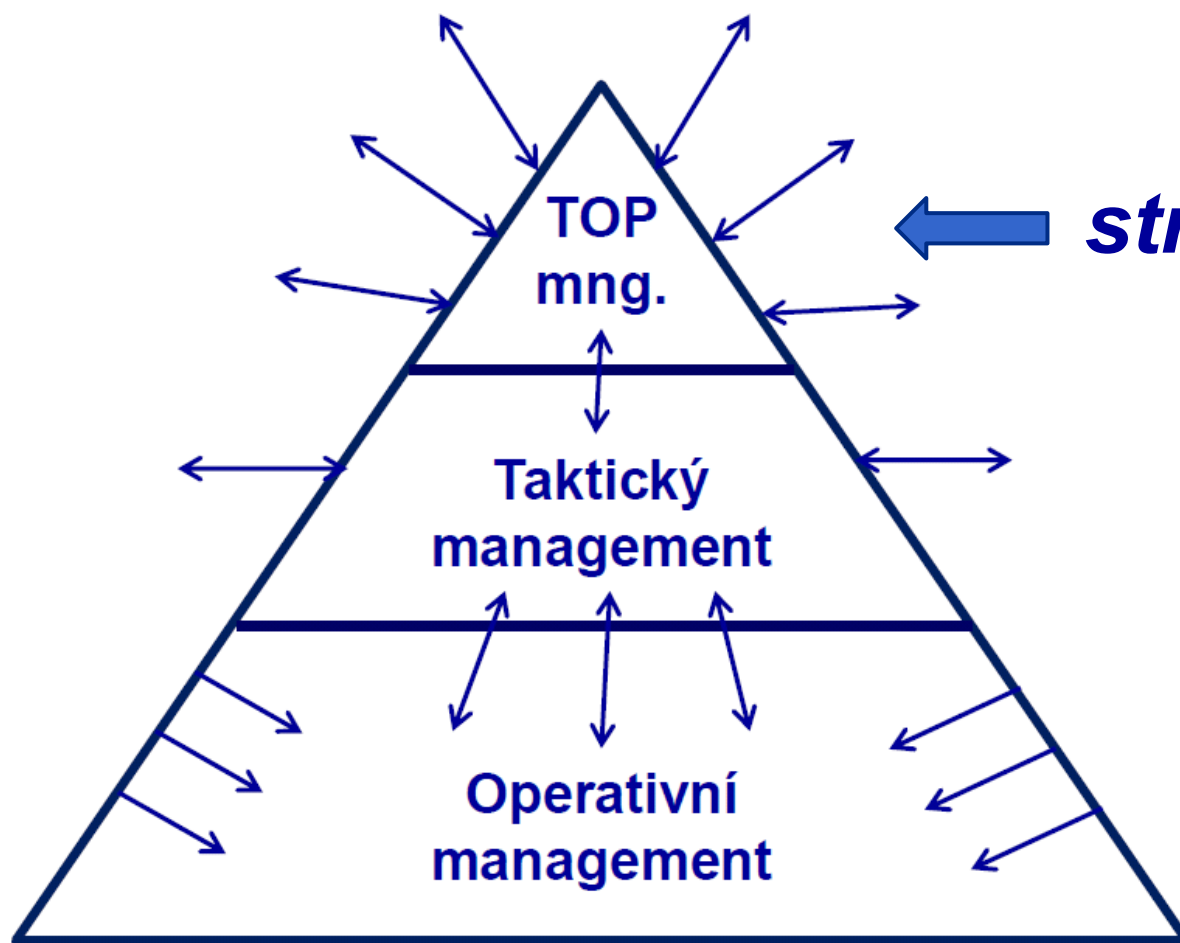
STRATEGICKÝ MNG



strategické řízení

cíle a rozhodnutí

STRATEGICKÝ MNG



← **strategické řízení**

komunikace

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)

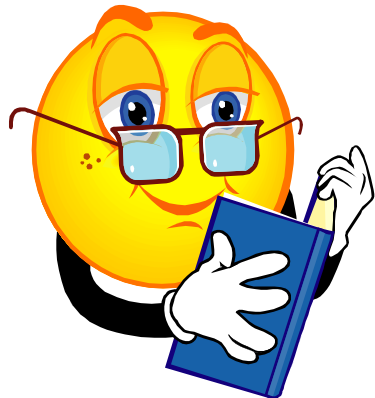
- pomáhají prosazovat věcné strategie

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

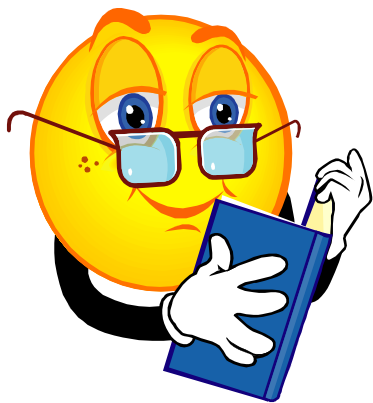
„Chromý na správné cestě předbíhá zdravé, kteří bloudí.“

Francis Bacon



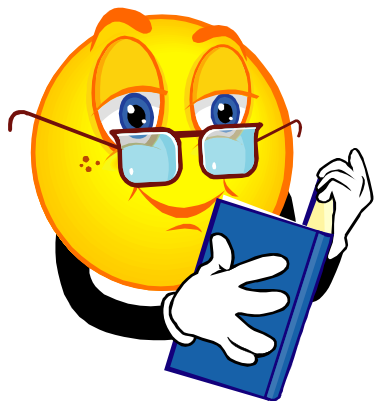
**„Jaký smysl má zdvojnásobit úsilí,
když jsme zapomněli,
kam chceme jít.“**

G.K. Chesterton



**„Pouze tehdy, dá-li se pracovníkům
jasný cíl, lze očekávat úspěch.“**

J. Welch



Strategické řízení je

» NEJNÁROČNĚJŠÍ

» NEJDŮLEŽITĚJŠÍ

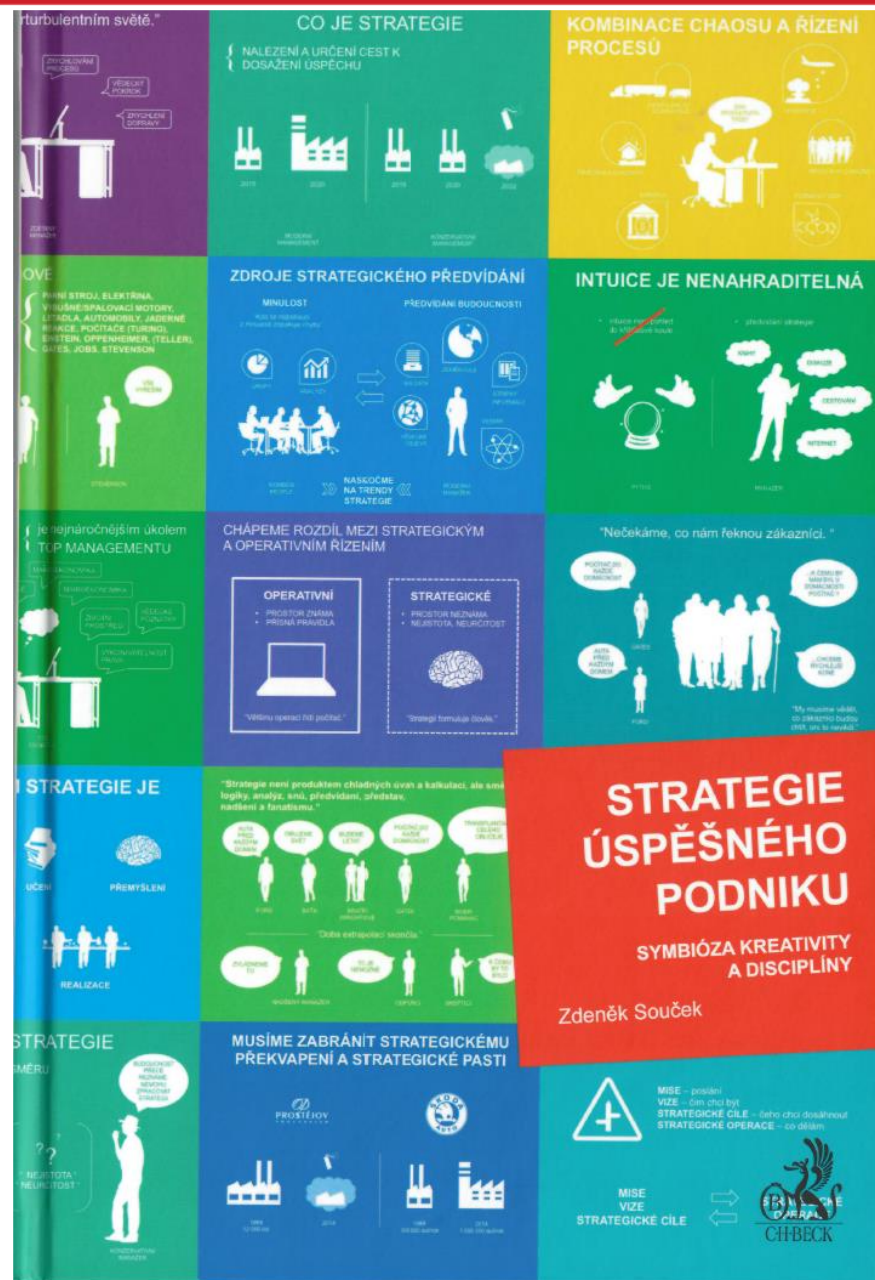
úkol TOP managementu

Strategickým řízením se zabývá

- TOP management
- majitel firmy
- zakladatel firmy



Více o strategickém řízení obecně

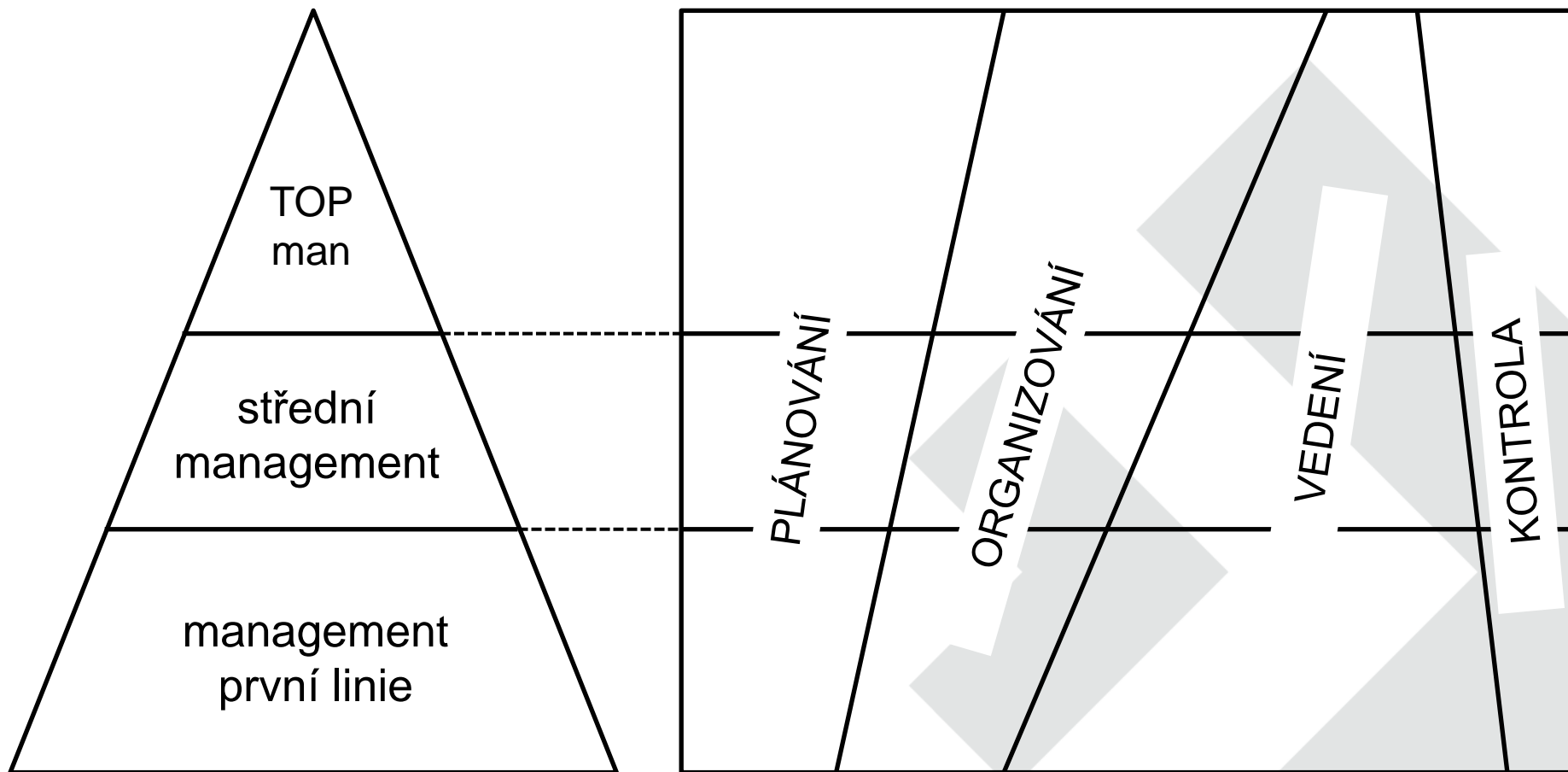


II. část

ROZDÍLY mezi

- strategickým
- taktickým
- operativním

řízením



Stanovování cílů:

STRATEGICKÉ

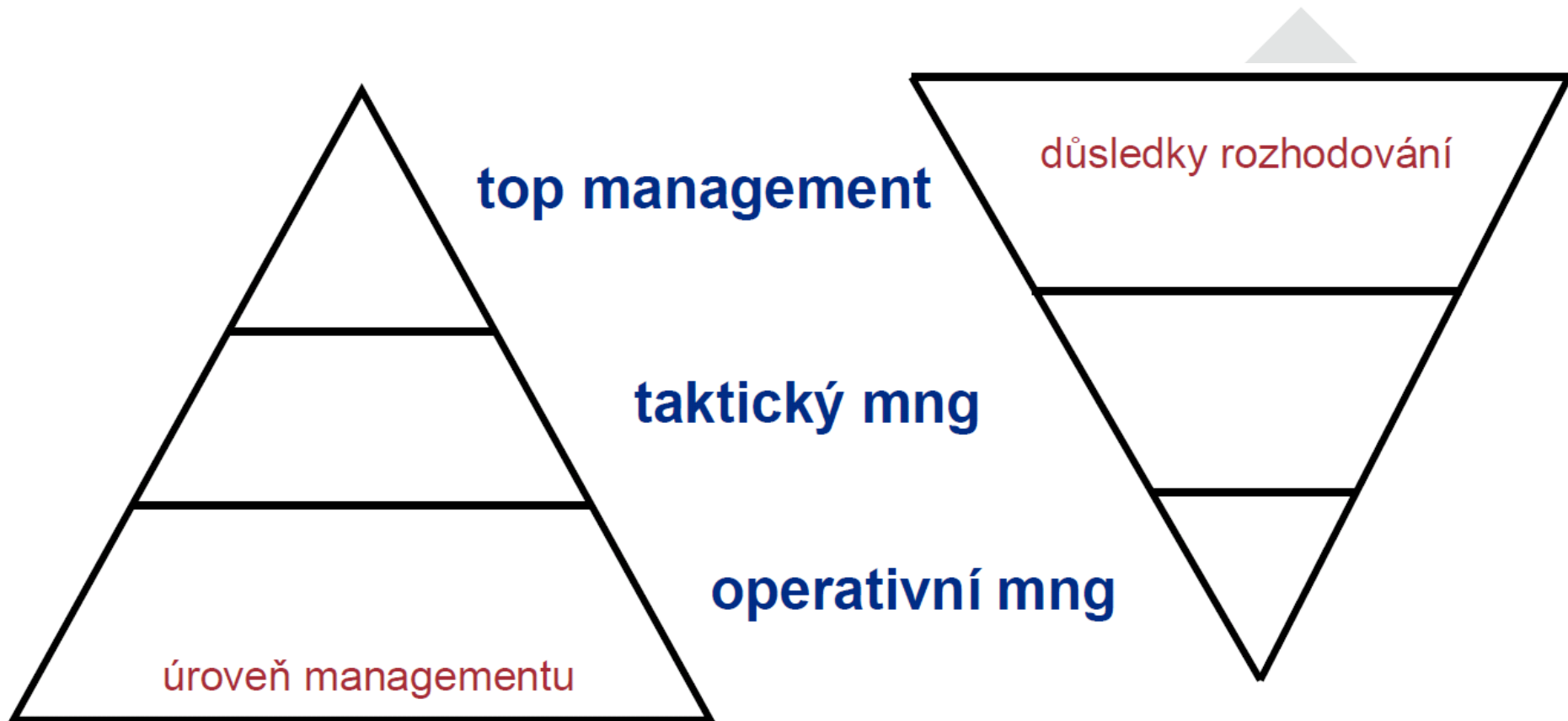


TAKTICKÉ



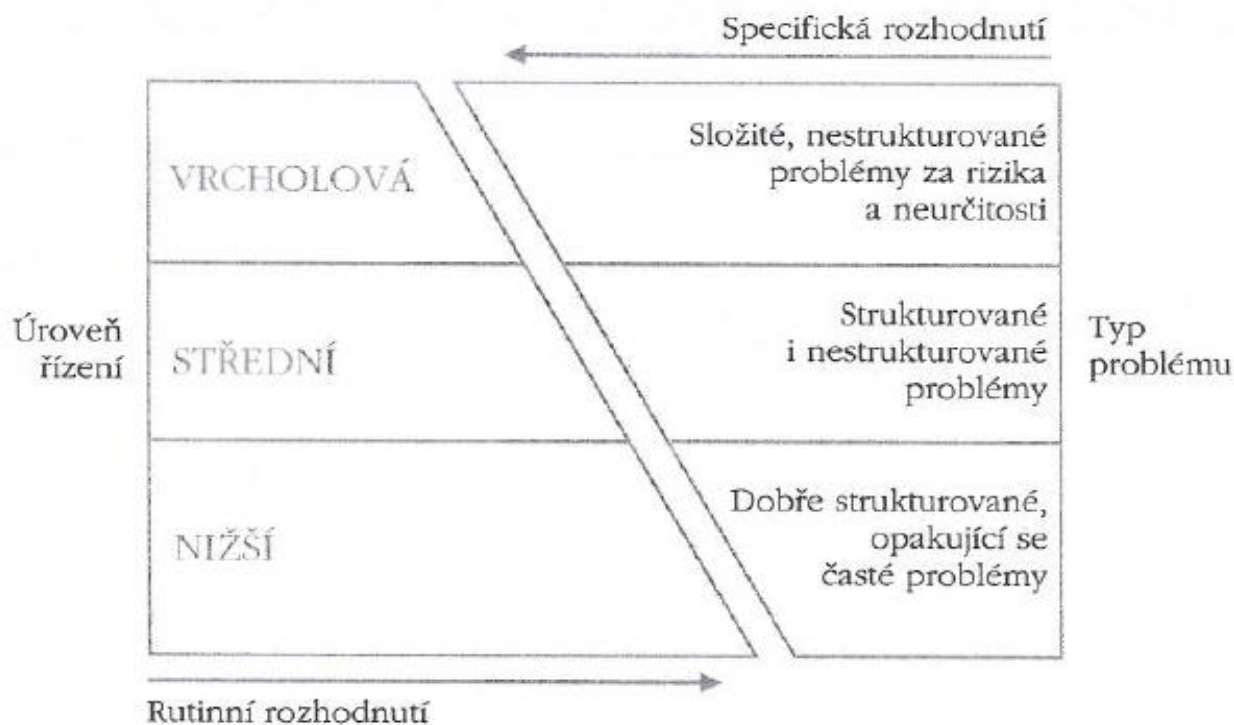
OPERATIVNÍ

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
manažeréři jsou úzce spojeni se svou profesí	manažeréři 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**

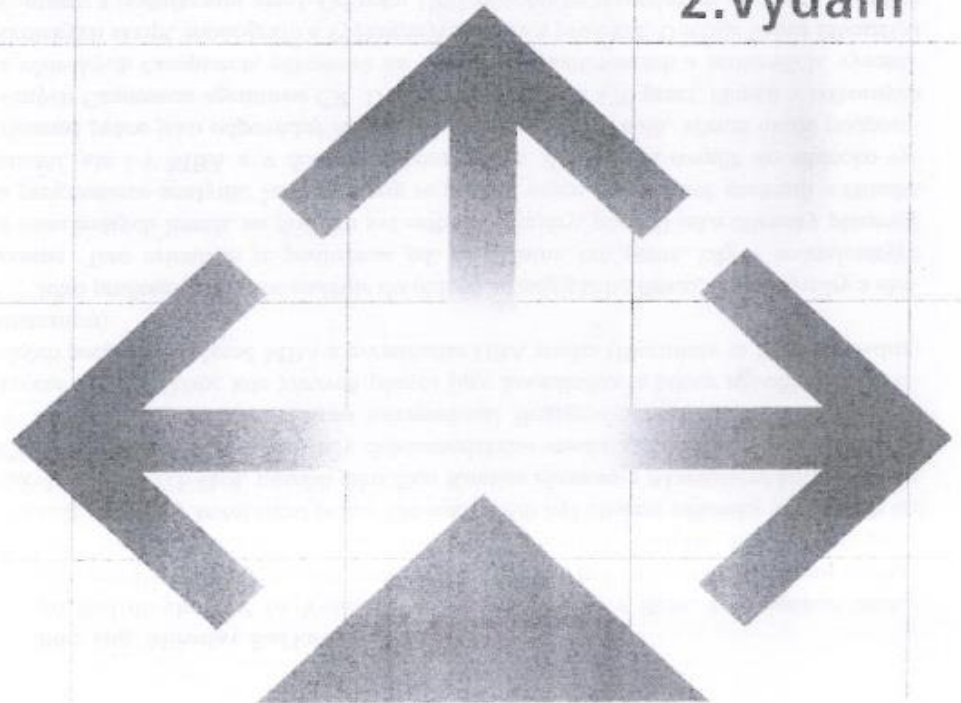


C.H. BECK
PRO PRAXI

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

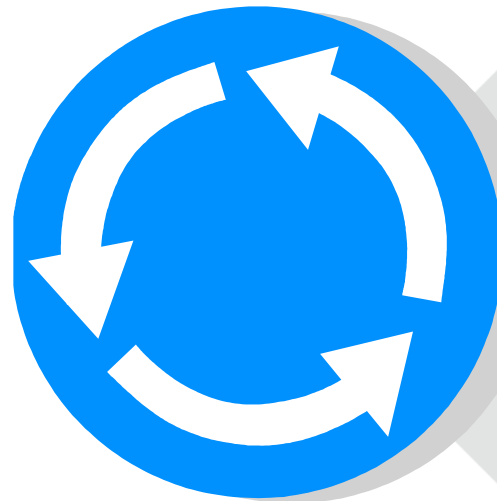
- krátkodobá nevýhodnost
X
- dlouhodobá výhodnost

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



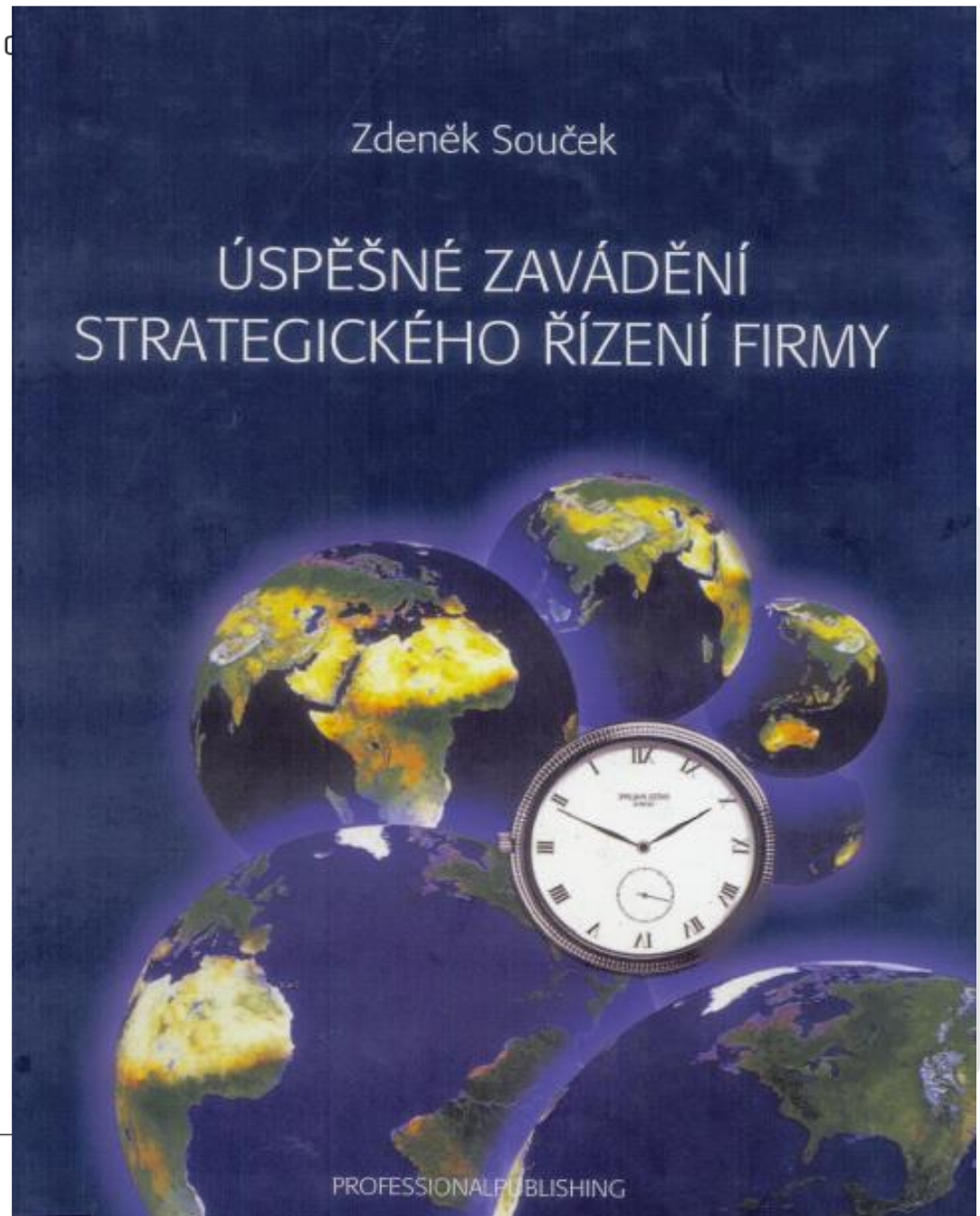
- jedinečné situace → jedinečná rozhodnutí
⇒ neexistuje ideální model, šablona
- lze rozdělit na dílčí kroky, logicky na sebe navazující ⇒ stále se opakují, nikdy nekončí
 - vzájemná interakce
 - mohou probíhat zároveň
- dobře fungující proces je důležitější než konkrétní dokumenty (rychle zastarávají)

„Plány jsou nic, plánování je všechno.“

D. Eisenhower

=> strategické řízení je důležitější než strategie

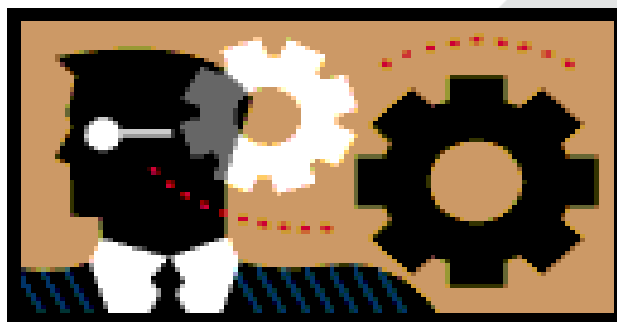
**Více o
specifických
rysech
strategických
procesů v →**



IV. část

PRINCIPY

STRATEGICKÉHO MYŠLENÍ



Strategické myšlení

- odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů
- uplatňuje se při řešení strategických úkolů, ve výběru metod řešení a jejich implementaci
- jednotlivé principy se vzájemně doplňují a překrývají
⇒ je třeba je brát jako celek

1. Princip myšlení ve variantách

- prvky neurčitosti a nejistoty se s délkou strategického období zvyšují
- každá varianta **vývoje** musí mít svou variantu **řešení**
- variantnost je dána nižším podílem omezení → každé omezení můžeme v budoucnu v rámci strategie změnit
- cíle může být dosaženo různými způsoby
- řada proměnných (tempo růstu tržeb, struktura výrobního programu, segmenty poptávky, prodejní kanály, technologie, náklady, dodavatelé...)

- každá situace, která s vysokou pravděpodobností nastane, musí mít svůj komplex řešících operací
- každá reálně předvídatelná situace musí být obsažena ve strategii

!!! Strategické pasti !!!

- kombinace vnějších a vnitřních faktorů vedoucí k zániku firmy



- vzájemná KOMPATIBILITA variant

→ přechod od jedné varianty ke druhé

Př.: různé segmenty poptávky X stejné výrobní zařízení
stejná kvalifikace pracovníků

⇒ PRUŽNOST strategie



Pružnosti strategie lze dosáhnout:

- zrychlováním procesu rozhodování a přenosu informací
- zkracováním doby strategických operací
- funkční flexibilitou organizace
- správným časováním a synchronizací str.op.
- koncentrací zdrojů
- podporou provádění změn

2. Princip permanentnosti

- strategické řízení je nikdy nekončící proces
- změny v okolí
- zpětnovazebnost jednotlivých strategických operací
- vývoj poznatků a technologií
- změny uvnitř firmy

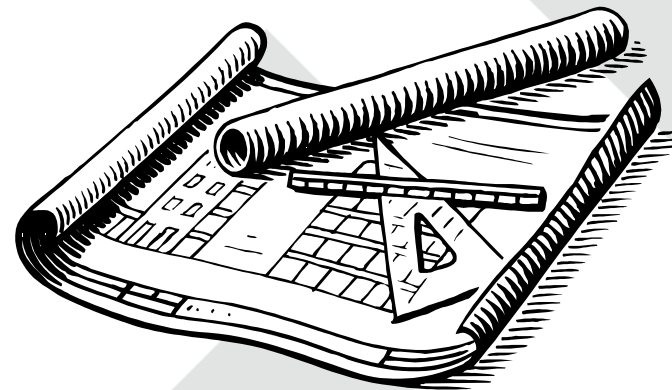
Metoda signálních bodů:

- stanoveny faktory ovlivňující strategii (poptávka, cena ropy, devizové kurzy,...)
- u každého faktoru stanovena možná odchylka od původně předpokládaného vývoje = **signální bod**
- při překročení signálního bodu je nezbytné opustit danou variantu strategie



Klouzavé plánování:

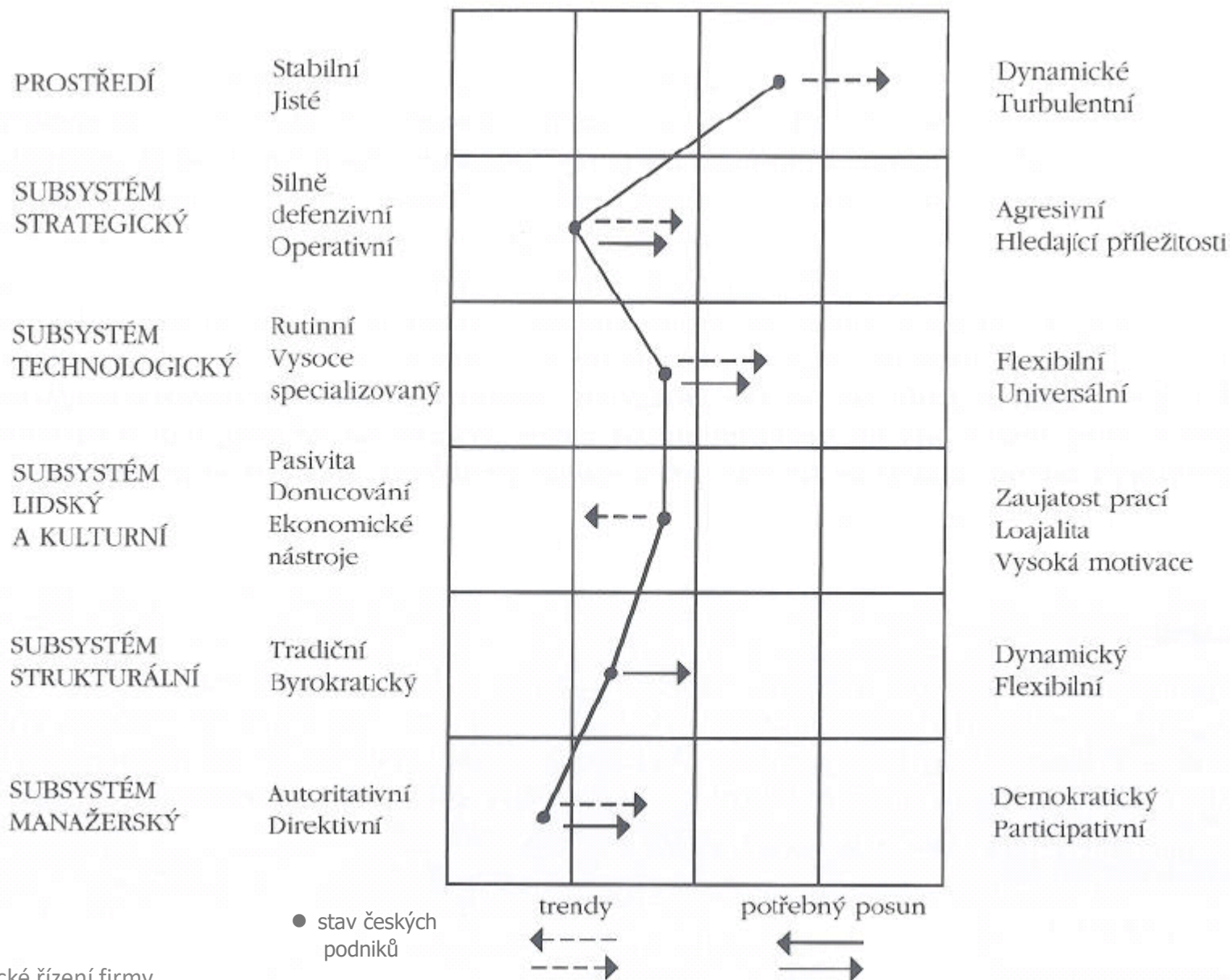
- pravidelná aktualizace po předem vymezeném období
→ neustálé zpřesňování



3. Princip systémového myšlení

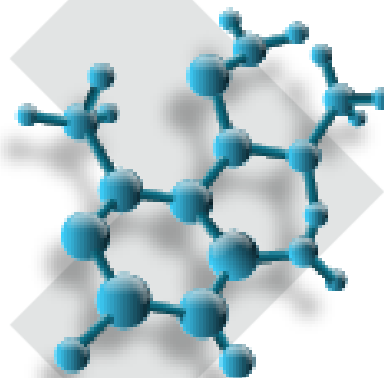
- myšlení v celosvětovém měřítku
- chápání jevů komplexně v jejich vnitřních i vnějších souvislostech
- vnímání souvislostí (uvnitř i vně firmy)
- vnímání důsledků svých rozhodnutí v širokém kontextu
- jednotlivé problémy je třeba řešit jako celek

- důraz na vertikální vazby (informovanost podřízených)
 - propojenost vnitřních subsystémů
 - posuzování vlivu určitého rozhodnutí na ostatní procesy ve firmě
 - tzv. náklady z nečinnosti (neprovedené aktivity, které by firmě mohly přinést zisk)
- ⇒ vysoká míra všeobecných znalostí
- ⇒ schopnost pracovat s informacemi
- ⇒ nejcenějším zdrojem jsou informace

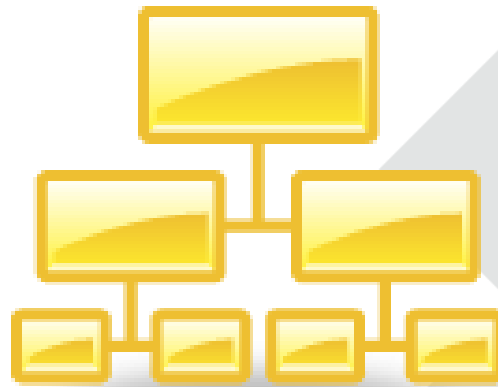


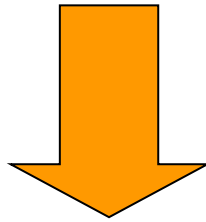
4. Princip interdisciplinárního myšlení

- poznatky a metody různých vědních oborů
- mezioborové souvislosti
- nové náměty, způsoby řešení problémů
- serendipitní myšlení



- poznatky a metody různých firemních subsystemů
- teorie X praxe





- odstranění tzv. profesní slepoty
- týmová spolupráce
- koordinace !!!

5. Princip tvůrčího způsobu myšlení

- nové, netradiční myšlenky a náměty řešení
→ „revoluční myšlenky“
- nové náměty, způsoby řešení problémů
- pozitivní přístup
→ „nic není nemožné“
- současná omezení mohou mít své řešení v budoucnosti

- podpora tzv. „šampionů“ – iniciativních nositelů inovativních myšlenek
- schopnost představit si důsledky nových objevů
- schopnost předvídat tendence a jejich vliv na firmu

„V době, v níž žijeme, mají ty nejradikálnější myšlenky zneklidňující tendenci stát se zanedlouho realitou.“

6. Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení

- prognózy budoucnosti
 - intuice + statistika
 - tvořivé myšlení + ekonomicko-matematické metody
- simulace variantních hypotéz budoucího vývoje
- využívání informačních technologií
 - informační základny

7. Princip myšlení v čase

- nutnost řešit problémy z hlediska budoucnosti
- nutnost úspory času
- synchronizace strategických operací
- změny vztahů v průběhu času
(fáze realizace strategie)



8. Princip zpětnovazebního myšlení

- význam zpětné vazby s délkou časového období roste
- činnost firmy je ovlivňována okolím

X

- firma na své okolí zpětnovazebně působí
 - poptávka – technický rozvoj – poptávka
 - poptávka – zdroje firmy - poptávka

9. Princip agregovaného myšlení

- strategie musí být připravována jako souhrnný celek (X operativní a taktické řízení)
- detail má význam pouze v kontextu celku
- strategie není rozpisem úkolů pro jednotlivá oddělení !!!

10. Princip orientace na špičkové výsledky

„Bud' jste v tom, co děláte, nejlepší, nebo to nebudete dělat moc dlouho.“

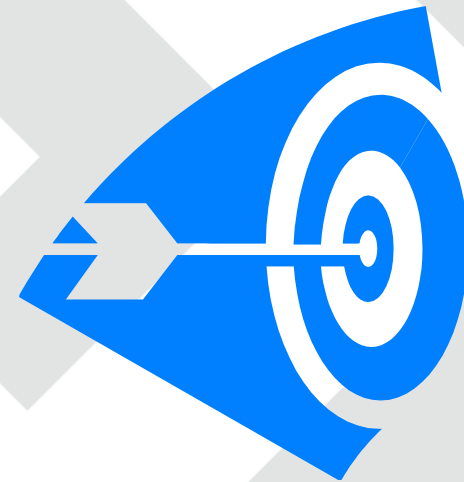
J.Welch

„Jedině podniky, které chtějí být nejlepší a snaží se předstihnout ostatní, mají naději přežít ve světě, kde každý usiluje o totéž.“

M.Hammer

11. Princip koncentrace

- schopnost soustředit se na nejdůležitější aspekty
- Paretovo pravidlo **80/20** (Jen 20% aktivit má za následek 80% výsledného efektu)



12. Princip etiky myšlení

- důraz na spolehlivost, solidnost, důslednost v plnění závazků, ochota přizpůsobit se potřebám obchodních partnerů
- více ve volitelném předmětu

ETIKA V PODNIKÁNÍ

13. Princip vědomí práce s rizikem

budoucnost = nejistota = riziko

- čím více pokusů – tím větší šance na úspěch
- nutnost diferenciacie rizika
 - účelné rozdělování zisku
 - orientace na různé segmenty trhu

Více o principech strategického myšlení v ➔

CO JE STRATEGIE
NALEZENÍ A URČENÍ CEST K
DOSAŽENÍ ÚSPĚCHU

**KOMBINACE CHAOSU A ŘÍZENÍ
PROCESŮ**

ZDROJE STRATEGICKÉHO PŘEDVÍDÁNÍ
MINULOST PŘEDVÍDÁNÍ BUDOUCNOSTI

INTUICE JE NENAHRADITELNÁ

**CHÁPEME ROZDÍL MEZI STRATEGICKÝM
A OPERATIVNÍM ŘÍZENÍM**

STRATEGIE JE
UČENÍ PŘEMYŠLENÍ REALIZACE

**MUSÍME ZABRÁNIT STRATEGICKÉMU
PŘEKVAPENÍ A STRATEGICKÉ PASTI**

STRATEGIE
MĚŘENÍ

**STRATEGIE ÚSPĚŠNÉHO
PODNIKU**
SYMBIÓZA KREATIVITY
A DISCIPLÍNY
Zdeněk Souček

MISE - prosím
VIZE - tam chci být
STRATEGICKÉ CÍLE - tam chci dosáhnout
STRATEGICKÉ OPERACE - co dělám

MISE
VIZE
STRATEGICKÉ CÍLE

PROSTĚJOV
FACULTY OF
MANAGEMENT
AND
ECONOMICS
OF
MORAVIAN
UNIVERSITY
OLOMOUČ

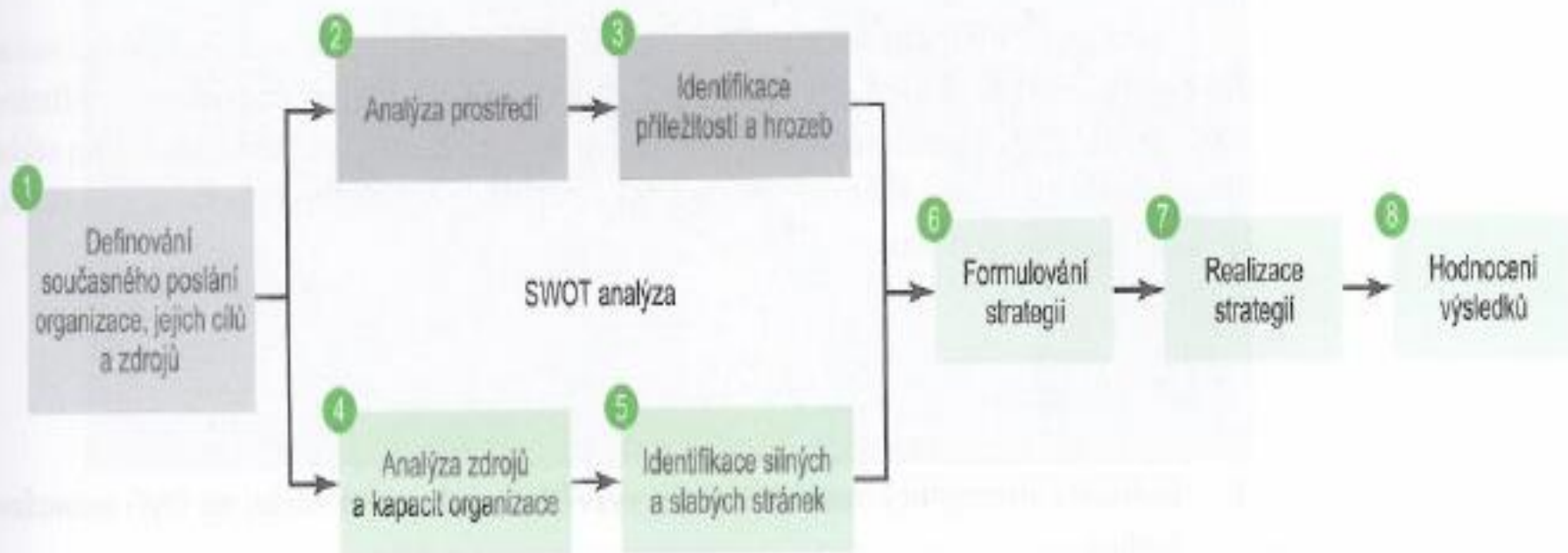
CHBECK

V. část

PROCES STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

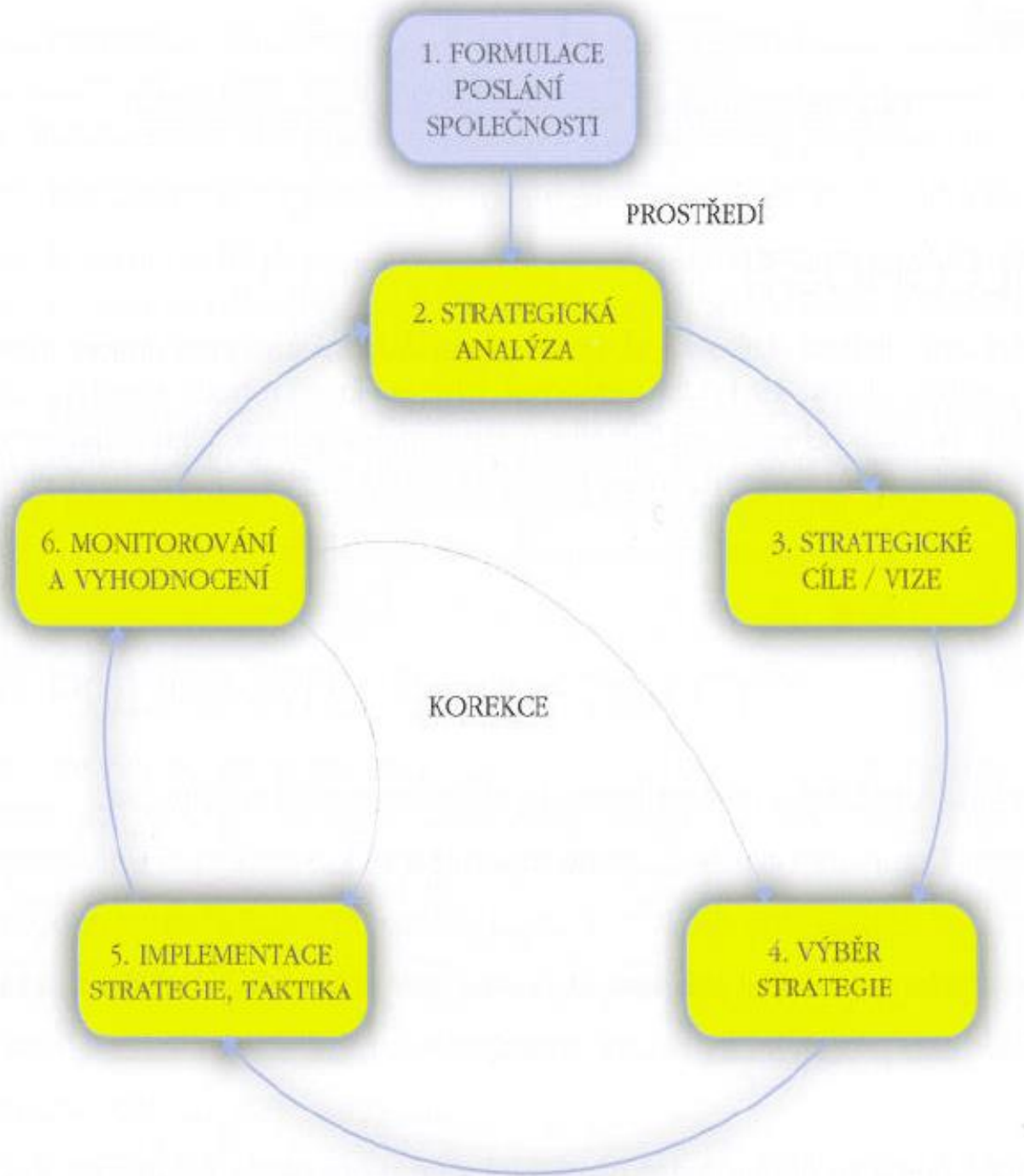


Proces strategického řízení (Robbins, Coulter):



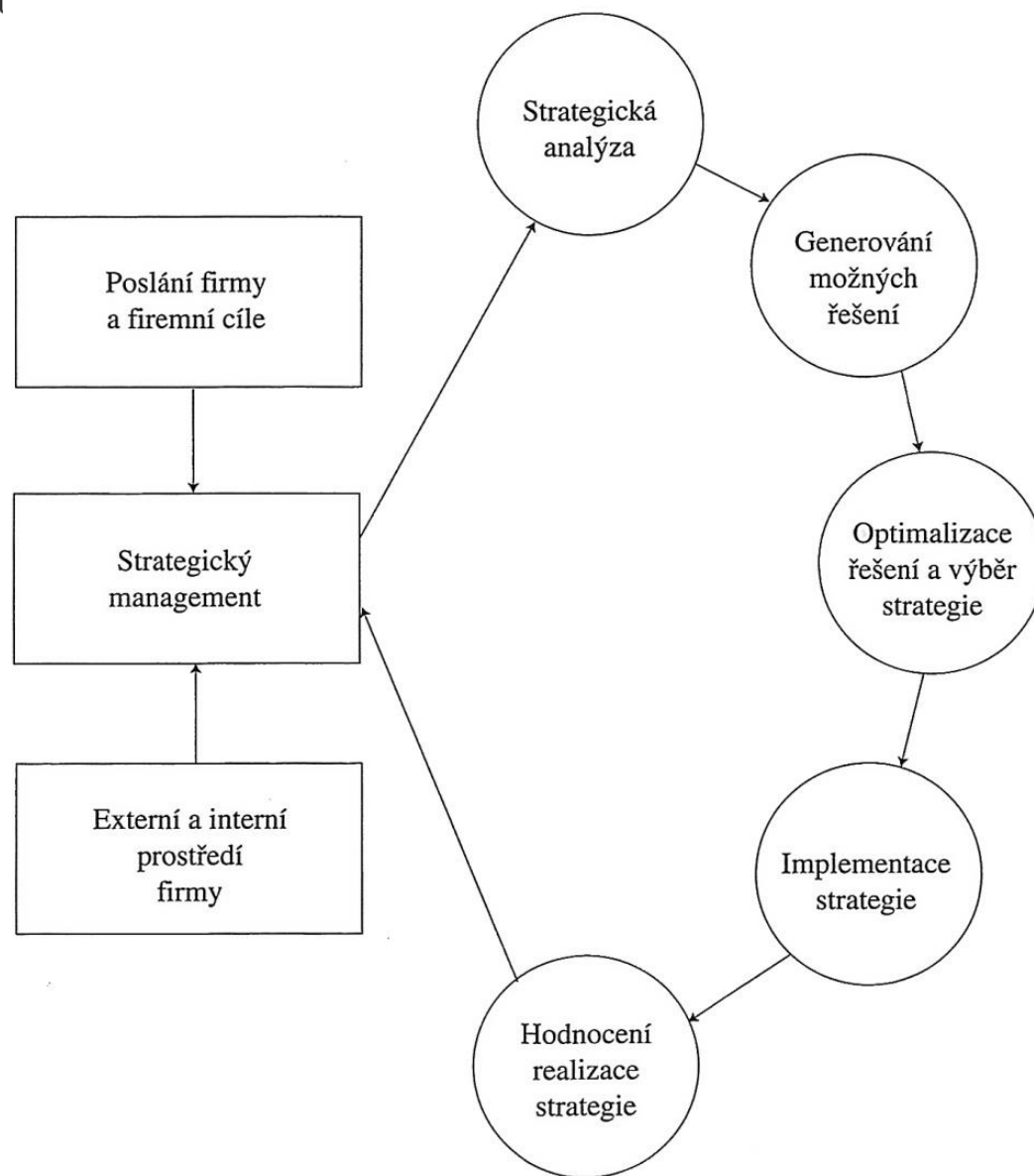
Proces strategického řízení

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř)



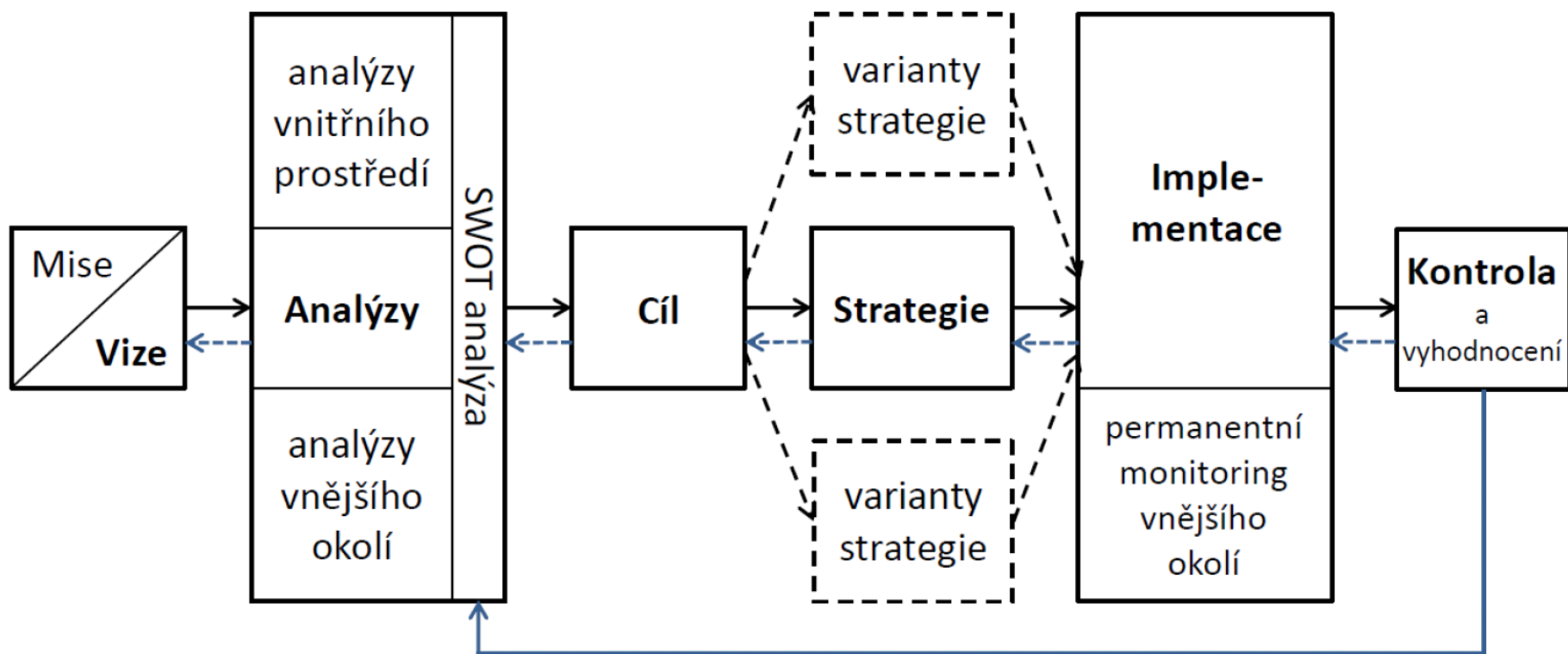
Proces strategického řízení

(Keřkovský, Vykypěl):



Proces strategického řízení

(Navrátilová):



Mise

= základní poslání firmy

informace pro **vnější okolí**

- prohlášení o účelu (proč?)
- jaký je důvod pro provádění businessu (pro koho?)
- smysl existence organizace



Vize

= představa o budoucím cílovém stavu firmy, určuje:

- produkty
- zákazníky
- zájmové regiony
- pozici na trhu
- **specifické přednosti**



Analýza současného stavu (1/3)

analýza zdrojů a kapacit organizace

- **vnitřní prostředí firmy:**
 - zaměstnanci
 - vlastní zdroje
 - inovační potenciál
 - přístup zákazníků
- **klíčové kompetence:**
 - výjimečný či jedinečný zdroj nebo kapacita
 - východisko pro specifické přednosti

Analýza současného stavu (2/3)

identifikace příležitostí a hrozeb ve vnějším prostředí

- **příležitosti:**
 - trendy s pozitivním dopadem na organizaci
- **hrozby:**
 - trendy s negativním dopadem na organizaci

- stejné prostředí může obsahovat pro jednu organizaci příležitosti a pro druhou hrozby (odlišný management zdrojů a kapacit)

Analýza současného stavu (3/3)

identifikace silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí

- **silné stránky:**
 - všechny pozitivní činnosti organizace a jedinečné zdroje, se kterými disponuje
- **slabé stránky:**
 - všechny negativní činnosti organizace a zdroje, které by potřebovala mít k dispozici

⇒ **SWOT analýza**

Strategický cíl

= představa o budoucím cílovém stavu firmy, určuje:

- produkty (výrobky/služby)
- zákazníky (trh)
- základní hodnoty firmy
- image
- zaměstnanci
- **specifické přednosti**



specifická přednost = konkurenční výhoda:

- vnímaná a uznávaná schopnost podniku nabídnout lepší, originální hodnotu

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

3 podmínky:

- jedinečnost
- rozlišitelnost
- využitelnost

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



Strategické období (1/2)

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 (2/2)

= 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

Realizace strategií

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

Hodnocení výsledků

- zhodnocení efektivity strategie

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		

Diagram illustrating the definition of Strategic Business Units (SBU) based on a matrix of products and distribution channels. The matrix is divided into seven SBU regions:

- SBU 1:** A 3x2 area covering 'Voda', 'Topení', and 'Plyn' in 'VELKOOBCHODY' and 'MALOOBCHODY'.
- SBU 2:** A vertical column covering 'Voda', 'Topení', 'Plyn', and 'Sanita' in 'MONTÁŽNÍCI'.
- SBU 3:** A 2x2 area covering 'Svřečská škola' and 'Autodoprava' in 'MONTÁŽNÍCI' and 'KONEČNÍ SPOTŘEBTELE'.
- SBU 4:** A 2x2 area covering 'Autodoprava' in 'VELKOOBCHODY' and 'MALOOBCHODY'.
- SBU 5:** A 2x2 area covering 'Voda', 'Topení', 'Plyn', and 'Sanita' in 'KONEČNÍ SPOTŘEBTELE'.
- SBU 6:** A 2x2 area covering 'Voda', 'Topení', 'Plyn', and 'Sanita' in 'VÝROBCI'.
- SBU 7:** A vertical column covering 'Voda', 'Topení', 'Plyn', and 'Sanita' in 'MALOOBCHODY'.

Dílčí firemní strategie

- **Corporate strategie**
 - základní podnikatelská rozhodnutí
- **Business strategie**
 - strategie jednotlivých SBU
- **Funkční strategie**
 - pro jednotlivé oblasti str.řízení (marketing, VaV, finance, výroba...)
- **Horizontální strategie**
 - využívá efekty jednotného postupu
 - potlačuje partikulární zájmy na úkor strategických

Hierarchie dílčích firemních strategií



Corporate strategie:

= firemní/podnikatelská strategie

- strategický rámec pro business strategie SBU
- rozpracovaná mise/vize/poslání
- zpracována nejužším vedením firmy
- obsahuje:
 - stanovení SBU → KDO?
 - strategické cíle SBU → CO?
 - způsoby dosažení strategických cílů SBU → JAK?
(= strategické operace na úrovni corp.str.)

- 1 firma = 1 SBU



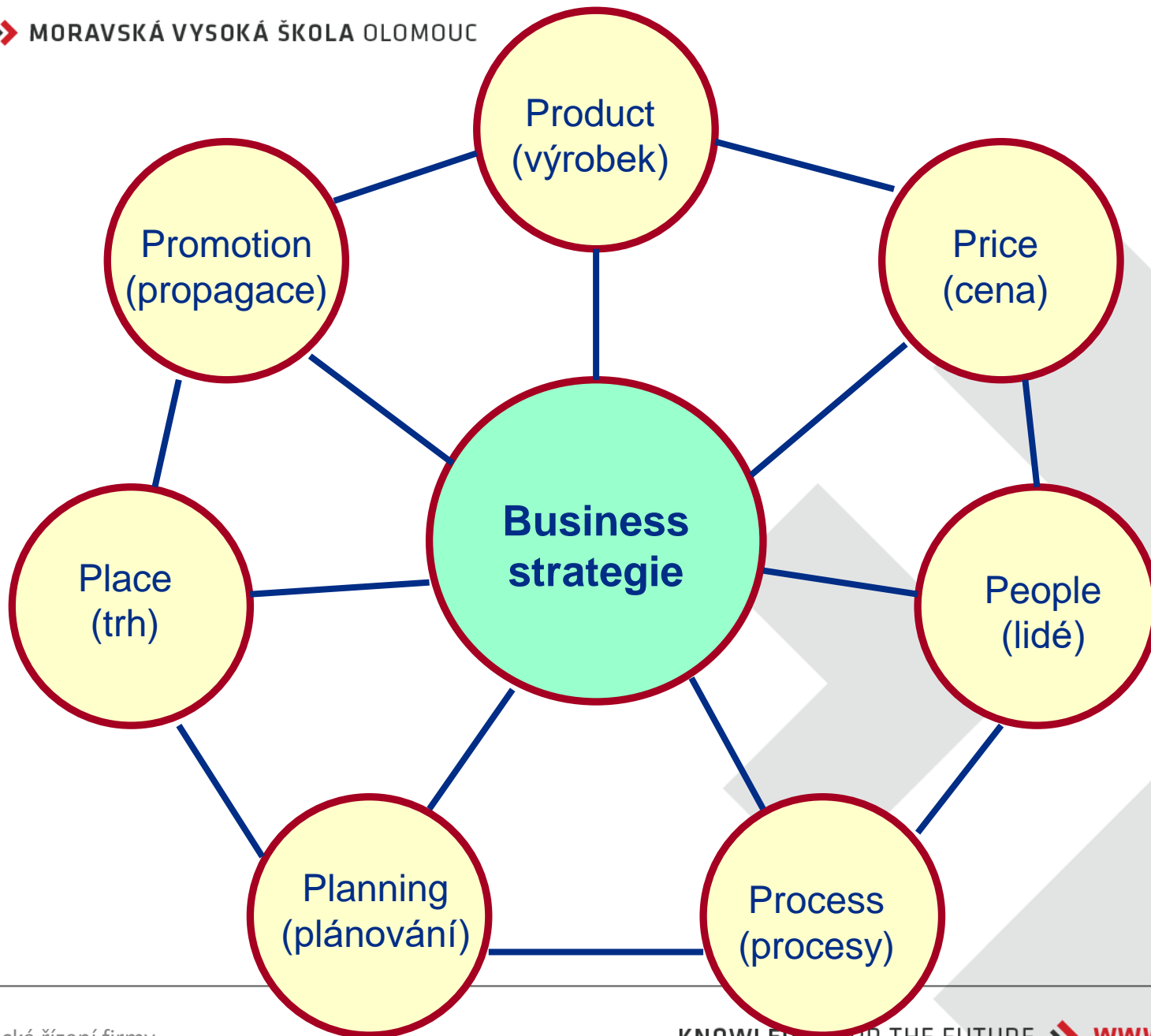
- corporate str. = business str.



Business strategie:

= obchodní strategie

- týká se konkrétní SBU
- specifikuje strategické cíle pro 7P
(= rozšířený marketingový mix)
- obsahuje:
 - strategické cíle dané SBU → CO?
 - způsoby dosažení str. cílů dané SBU → JAK?
(= strategické operace na úrovni bus.str.)



Horizontální strategie:

= koordinační strategie

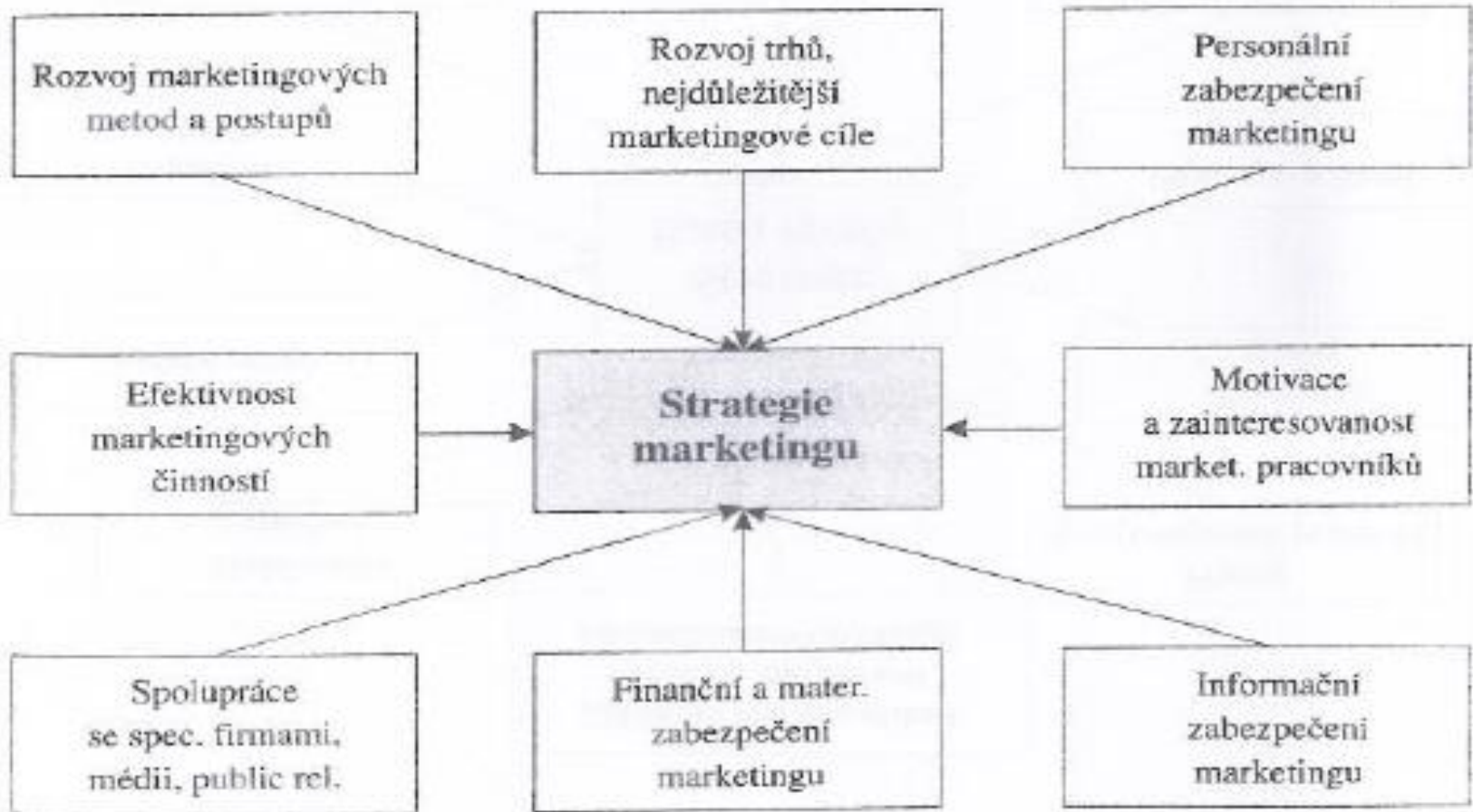
- definuje strategické cíle společné více SBU
- koordinuje vzájemné vztahy mezi corp. a bus.str.
- zabraňují problémům mezi SBU v důsledku rozdílných zájmů
- sjednocují cenovou politiku
- sjednocují plánované investice
- umožňují přenos know-how

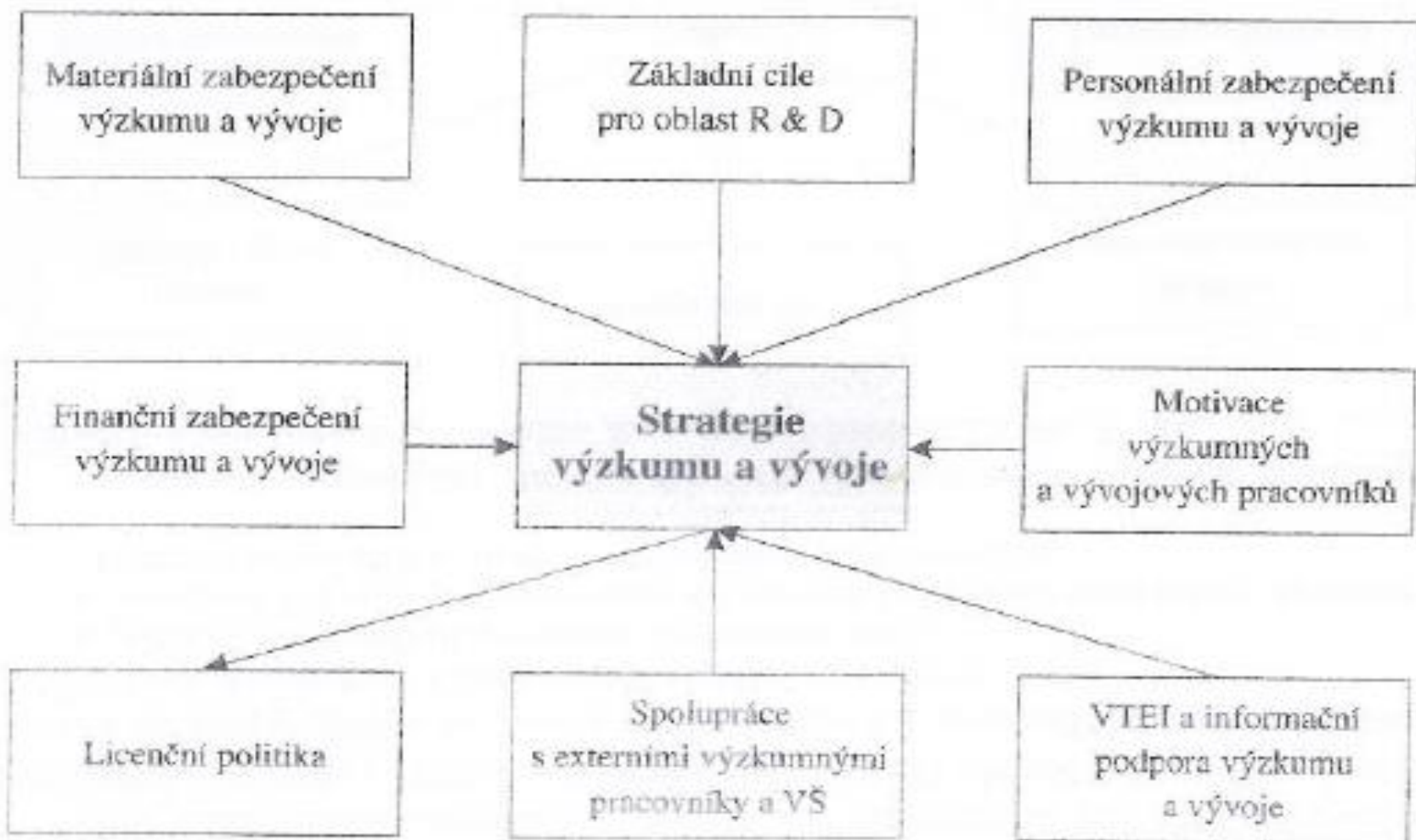


Funkční strategie:

= strategie řízení jednotlivých oblastí SBU:

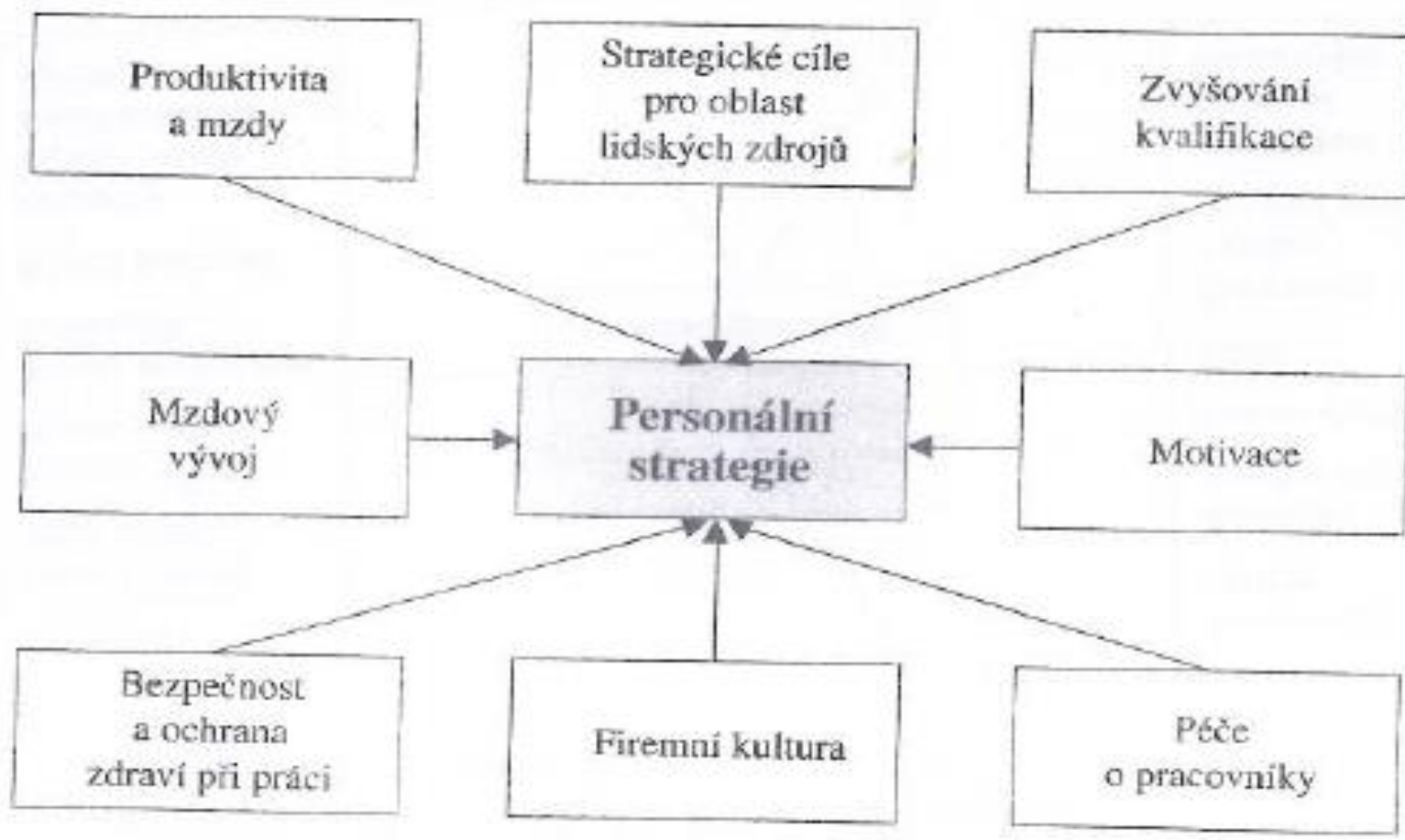
- marketing
- řízení lidských zdrojů
- výzkum a vývoj
- kvalita
- využití IT v řízení
- konkretizují business strategie
- mohou být definovány i průřezově

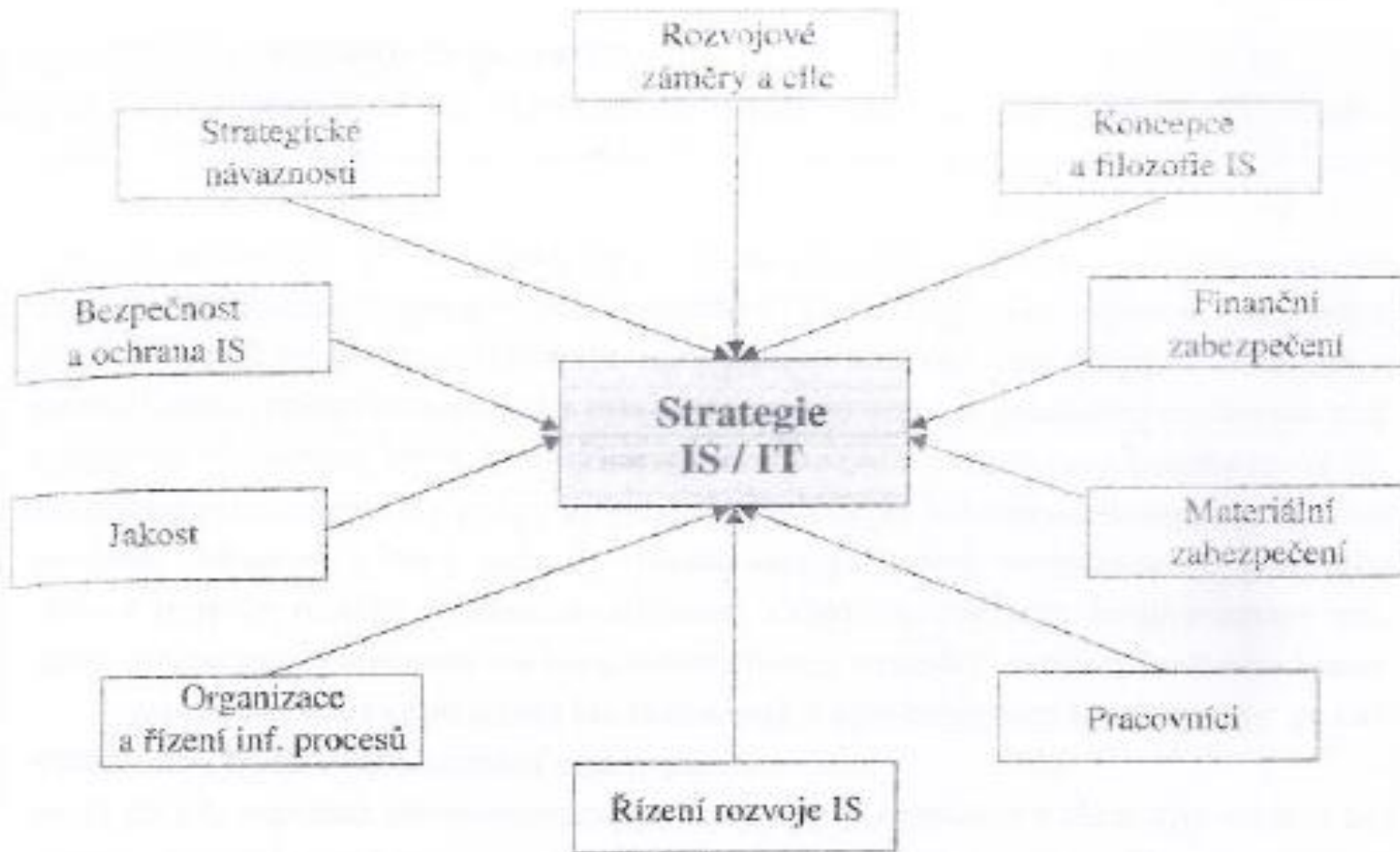












**Více o SBU
a o dílčích
firemních
strategiích**

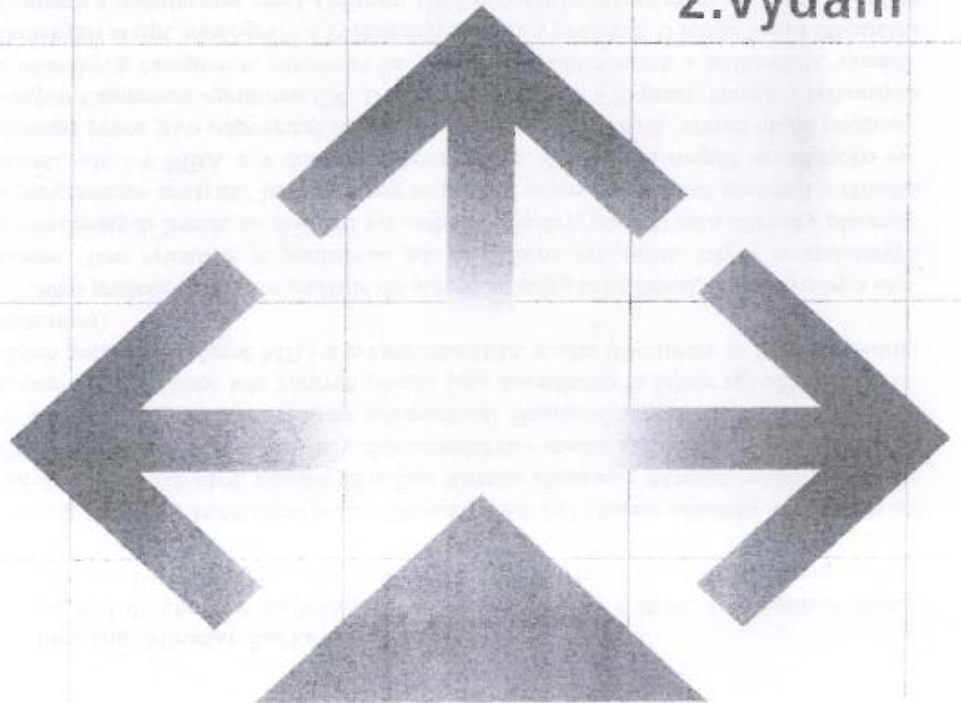
v →

C.H.BECK
PRO PRAXI

Miloslav Keřkovský / Oldřich Vykypěl

Strategické řízení

TEORIE
PRO PRAXI
2.vydání



VI. část

FORMULACE A VÝBĚR STRATEGIE

VÝCHODISKA (1/4):

- vyhodnocení výsledků analýz vnitřního prostředí a vnějšího okolí firmy (SWOT analýza, benchmarking)
- formulace předpokladů
 - optimistické
 - nejpravděpodobnější
 - pesimistické
 - ohrožující

VÝCHODISKA (2/4)

→ využití výsledků strategických analýz

- SWOT
 - eliminace slabých stránek a hrozeb
 - využití silných stránek a příležitostí
- Porterův model konkurenčních sil
 - rovnováha jednotlivých sil

VÝCHODISKA (3/4)

- BCG
 - dojně krávy: čerpáme, neinvestujeme
 - hvězdy: investujeme, udržujeme
 - otazníky: investujeme (zvýšení podílu na trhu) X
stahujeme z trhu
 - bídní psi: stahujeme z trhu
- 7S
 - soulad jednotlivých činitelů

VÝCHODISKA (4/4):

- formulace oblasti podnikání
 - produkty
 - trh
 - funkce
 - formulace konkurenční podstaty
 - nákladová strategie
 - strategie diferenciacce
 - focus strategie
- ⇒ obtížně strukturovatelná a nekvantifikovatelná rozhodnutí

Formulace oblasti podnikání (1/4):

- **Produkty**

- výrobky X služby
- potřeby zákazníků
- široký X úzký sortiment
- odlišnost od konkurence
- vysoká X průměrná kvalita / technická úroveň
- další možnosti využití produktů

Formulace oblasti podnikání (2/4):

- **Trhy**
 - orientace na regionální/národní/mezinárodní zákazníky
 - cesty prodeje
 - segmentace zákazníků + cílová skupina
- **Funkce v rámci hodnotového řetězce**
 - úzký záběr
 - široký záběr
 - zpětná vertikální integrace
 - dopředná vertikální integrace



Úzký záběr



Široký záběr



Zpětná vertikální integrace



Dopředná vertikální integrace



Formulace oblasti podnikání (3/4):

- specializace
- diverzifikace
 - koncentrická (soustředná)
 - konglomerátní



Formulace oblasti podnikání (4/4):

- podle Portra
- **Odvětvový rozsah**
- **Segmentový rozsah**
 - produkty
 - zákazníci
- **Geografický rozsah**
 - regiony, země
- **Vertikální rozsah**



Formulace konkurenční podstaty (1/9)

- podle Portrova konceptu *generických strategií*

zaměření na:

- **nízké náklady** (nákladová strategie)
- **odlišnost** (diferenciační strategie)
- **široký cíl** (rozsáhlý trh, široká skupina zákazníků, široký rozsah výrobků)
- **úzký cíl** (omezený trh, úzká skupina zákazníků, úzký rozsah výrobků)

Formulace konkurenční podstaty (2/9)

Generické strategie podle Portera:

široký TARGET (cíl)	nákladová strategie (cost leadership)	strategie odlišnosti (differentiation)
	cost focus	differentiation focus
úzký	náklady	diferencované výrobky
	FOCUS (zaměření)	

Formulace konkurenční podstaty (3/9):

Nákladová strategie

- zásady:
 - úspory z rozsahu výroby (sériová výroba)
 - časté změny jsou nežádoucí
 - standardní kvalita, průměrné služby (nic „navíc“)
 - „šetřeme kde se dá“
(trim the fat)



Formulace konkurenční podstaty (4/9):

Nákladová strategie

- výhody:
 - snížení ceny vyvolá vyšší poptávku
 - překážka pro nové firmy vstupující na trh
 - nenutí zákazníky hledat substituty
 - úspěch u cenově orientovaného zákazníka
 - velkoobjemová výroba = silnější vyjednávací pozice vůči dodavatelům



Formulace konkurenční podstaty (5/9):

Nákladová strategie

- nevýhody:
 - technologické změny X vysoké počáteční investice do velkoobjemové výroby
 - růst poměru zákazníků orientovaných na kvalitu
 - nízká pružnost v reakci na potřeby trhu
 - konkurence se stejnou strategií tlačí ceny dolů na hranici rentability

Formulace konkurenční podstaty (6/9):

Strategie diferenciaci

- specifické přednosti
- ofenzivní inovátor
- nejčastější oblasti diferenciaci:
 - vysoká technická úroveň
 - vysoká kvalita
 - vysoká úroveň servisu a poprodejních služeb
 - „více hodnoty za cenu srovnatelnou s konkurencí“

Formulace konkurenční podstaty (7/9):

Strategie diferenciaci

- výhody:
 - věrnost zákazníků značce
 - s ohledem na specifičnost produktu nižší vyjednávací síla odběratelů
 - vyšší prodejní ceny
 - díky vyšším prodejním cenám nižší závislost na cenách vstupů



Formulace konkurenční podstaty (8/9):

Strategie diferenciaci

- nevýhody:
 - nebezpečí příliš vysoké ceny (zákazníky neakceptovatelné)
 - růst poměru nákladově orientovaných zákazníků
 - kopírování našich specifických předností konkurenty
 - vysoké náklady na inovace
 - přílišná šíře aktivit (X úzce specializovaná konkurence)

Formulace konkurenční podstaty (9/9):





Focus strategie

- orientace na úzký trh (limitovaná ekonomická síla, exkluzivní zákazníci)
- použití nákladové strategie nebo strategie diferenciací (častější differentiation focus)
- kombinace s nákladovou strategií není příliš častá



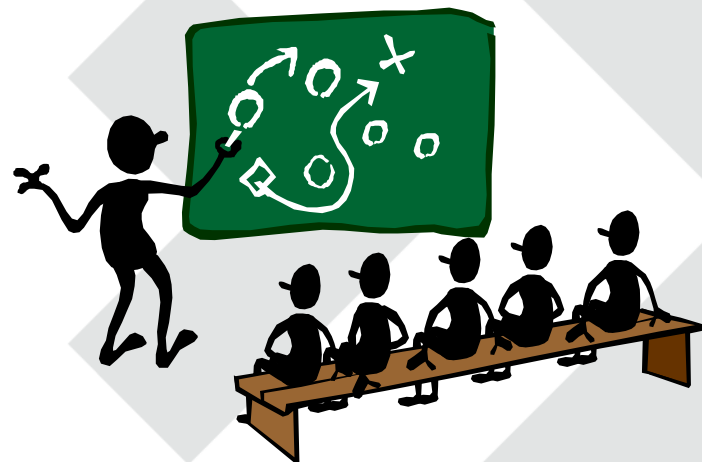
FORMULACE STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

(1/2)

-  Zůstaneme v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní našeho úsilí jako dosud?
-  Budeme expandovat přidáním nových výrobků, trhů nebo funkcí?
-  Opustíme některé oblasti podnikání?
-  Budeme kombinovat výše uvedené možnosti strategického rozvoje, a to souběžně nebo postupně?

FORMULACE STRATEGICKÝCH ALTERNATIV (2/2)

- Strategie stability
- Strategie expanze
- Strategie omezení
- Kombinovaná strategie



Strategie stability

- stejné produkty na stejných trzích se stejnými funkcemi
- strategie → zlepšení postupů
- stadium zralosti vývoje trhu / produktů
- předpoklad stabilního okolí
- relativně nízké riziko X !!!změny!!! (turbulence)
- relativně snadné pro management i stakeholders

Strategie expanze (dle mnohých expertů jediná přijatelná strategie)

- nové výrobky na nových trzích s novými funkcemi
- strategie → rozšiřování oblastí podnikání, podílu na trhu, aktivit
- stadium růstu vývoje trhu / produktů
- vyšší investice
- relativně vysoké riziko (dočasné) neefektivity
- přežít v proměnlivém okolí
- využití příležitostí

Strategie omezení (útlumu)

- redukce rozsahu výrobků, trhu a funkcí
- strategie → zužování oblastí podnikání
- stadium poklesu vývoje trhu / produktů
- zrušení určitých výrobků, opuštění trhu, uzavření provozu, propouštění zaměstnanců, omezení R&D
- mnohdy nezbytné k dosažení efektivity
- známka špatného vedení
- reakce na hrozby převyšující silné stránky

Kombinovaná strategie

- souběžná kombinace strategií různých SBU
→ firma s více SBU s různou úrovní
- sekvenční/postupná kombinace
→ stadium změn vývoje trhu / produktů



VARIANTY STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

- interní X externí přístup
- ofenzivní X defenzivní strategie

Interní strategický přístup

- uplatňování strategie relativně nezávisle na okolí
- interní expanze:
 - zvyšování prodeje, podílu na trhu
 - nové výrobky, nové trhy
- interní omezení:
 - snižování prodeje, nákladů, podílu na trhu
 - stahování výrobků, opouštění trhu
- interní stabilita:
 - zvyšování výrobní a marketingové efektivity

Externí strategický přístup

- uplatňování strategie ve spolupráci s prvky okolí
- externí expanze:
 - získání nových podniků/SBU
 - fúze
- externí omezení:
 - likvidace podniku/SBU či jeho prodej
 - změna oblasti podnikání
- externí stabilita:
 - udržování tržního podílu

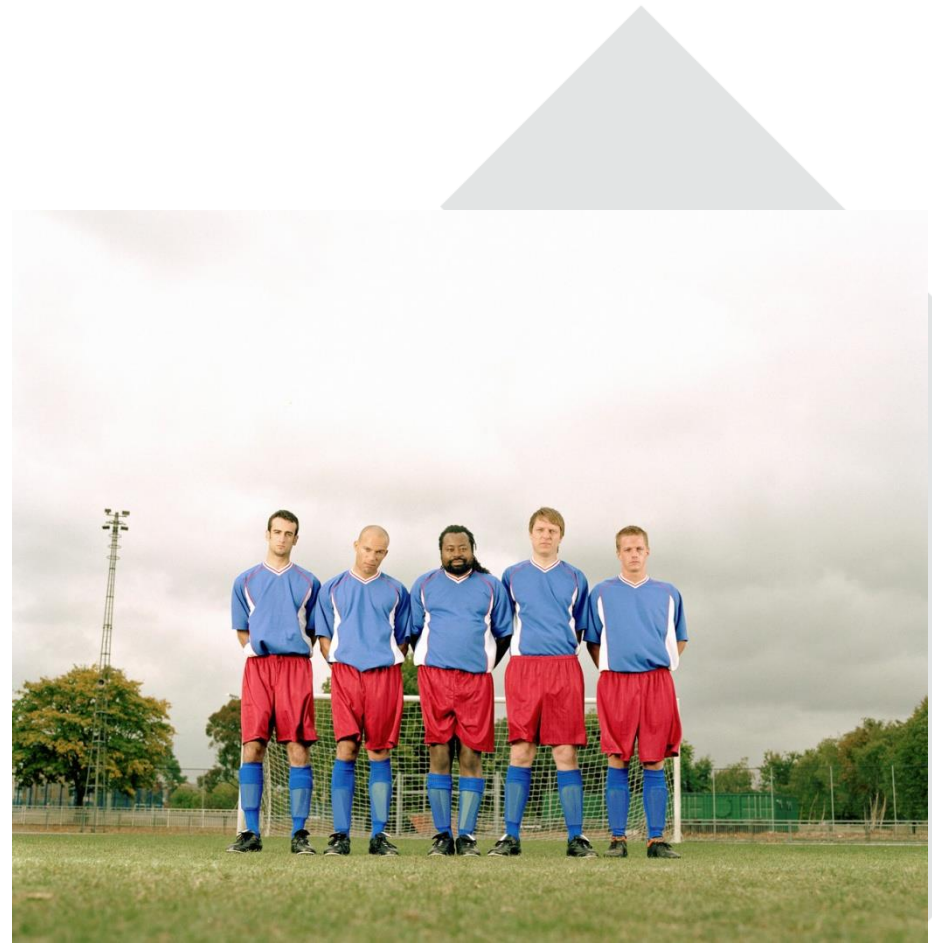
Ofenzivní strategie

- ofenzivní inovátor (investice do výzkumu i vývoje)
- defenzivní následovník (investice do vývoje)
- riziko
- předpoklad vyššího zisku
- dle některých expertů →
v období změn jediná
možnost jak být úspěšný



Defenzivní strategie

- defenzivní imitátor
- reakce na vývoj okolí
- bez rizika
- předpoklad nižšího zisku



VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE

- složitý rozhodovací proces
- postupná selekce strategických alternativ
- konečné rozhodnutí – top management
- základní kritéria:
 - vhodnost
 - přijatelnost
 - uskutečnitelnost

Vhodnost strategie

- soulad s misí/vizí
- vychází ze strategických analýz (SWOT)
- „analýza výsledků analýz“ nezávislými experty → scénáře (optimistický, pravděpodobný, pesimistický)
- zahrnuje veškerá možná rizika
- využívá klíčové schopnosti
- respektuje legislativní a etické zákony

Přijatelnost strategie

- odpovídá požadavkům:
 - zákazníků
 - vlastníků
 - organizace
- přijatelná pro:
 - stát
 - místní správu
 - investory
 - partnery

Uskutečnitelnost strategie

- dosažitelnost výrobních faktorů v potřebný čas
 - kapitál
 - technologie
 - pracovní síla s potřebnou kvalifikací
 - energie
 - materiál
 - licence
 - informace
 - jiné

Děkuji za pozornost

Mgr. Daniela Navrátilová, Ph.D.