

MVŠO

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC 

Strategický management

XSM

Autor: Ing. Jaroslav Škrabal

12. 10. 2022
Olomouc

Co je podniková strategie?

- Podniková strategie jsou plány, volby a rozhodnutí k tomu, aby dovedly společnost k větší ziskovosti a úspěchu;
- Nápaditá a dobře promyšlená strategie je impulsem pro komerční úspěch, naopak špatná nebo nepochopená strategie může dovést podnik k bankrotu;
- Proto je při vytváření úspěšného podniku důležité pochopit, co tuto „strategii“ tvoří.

Co je podniková strategie?

- Podobně je důležité vyhnout se tomu, aby se každý plán nebo rozhodnutí označovaly jako „strategické“, protože většina z nich slouží spíše k zavádění strategie než k jejímu stanovení.
- Pro strategii je neměnné důležité to, aby byla srozumitelně a účinně sdělena všem, kdo se podílí na její implementaci, a také akcionářům a investorům.

Co je podniková strategie?

- **Jasně stanovisko:**

- Zaměřením se na strategii se zvýrazní místa, kde by podnik nebo skupina podniků mohly být úspěšnější, a zároveň i místa, kde jsou slabé, zranitelné nebo selhávající;
- Takovéto zaměření ukáže detailně, kde podnik vydělává své peníze a proč;
- Takto získané znalosti lze využít k budování zisku, k růstu peněžního toku a ke zhotovení akcií;
- Strategie ukazuje, kam by se měly jednotlivé zdroje (zejména lidé, úsilí a finanční prostředky) soustředit.

Co je podniková strategie?

- **Jasně stanovisko:**
 - Proces tvorby a zavádění strategie dává manažerům příležitost pochopit své zákazníky i svou konkurenci;
 - Základem spolehlivé strategie je totiž také porozumění vlastním zákazníkům;
 - Toto porozumění je dynamické – společnost dokáže vyvíjet své produkty a svůj přístup ve shodě s měnícími se preferencemi zákazníků.

Co je podniková strategie?

- **Jasně stanovisko:**
 - Tvorba a zavádění strategie posiluje podnik ještě dalším významným způsobem;
 - Zajišťuje, aby se jeho prostředky soustředily na ty nejdůležitější zákazníky;
 - Tak si udržuje jejich věcnost a přiměje je k tomu, aby nekupovali ještě víc produktů nebo služeb společnosti.

Co je podniková strategie?

- **Jasně stanovisko:**
 - Strategie pomáhá zdůraznit, jak lze zvýšit zisky pomocí vývoje doplňkových produktů (nových produktů, vycházejících ze současné nabídky), změn v sortimentní skladbě (škále dostupných produktů, které se navzájem doplňují), úpravy cen nebo snížení výdajů;
 - Proces tvorby strategie také hraje při rozhodování o tom, jaké výroby a trhy opustit.

Co je podniková strategie?

- **Jasně stanovisko:**
 - Další výhody strategie souvisí s tvorbou zaváděním vnitřního firemního uspořádání;
 - Jasná strategie manažerům ukazuje, kde je třeba přidat nebo posílit obchodní dovednosti;
 - Také upozorňuje na to, kde lze zvýšit produktivitu a proč určité podněty a aktivity uspěly či neuspěly.

Co je podniková strategie?

- **Jasně stanovisko:**
 - A především dává podniku impulz a soustředění potřebné k tomu, aby mezi svými zaměstnanci vytvořil kulturu, přístup a dovednosti, které jsou základem pro výhodné a prospěšné uspokojování potřeb jeho zákazníků.

Co je podniková strategie?

- **Jasně stanovisko:**
 - Majitelům nebo akcionářům poskytuje strategie způsob měření pokroku jejich podniku;
 - Mnoho událostí, od hospodářského poklesu až k zásahům vyšší moci, může zastřít skutečný krátkodobý výkon podnikům nemůže však zastřít, zda byla zvolena správná strategie a směr, ani pokroku, kterého bylo při sledování této strategie dosaženo.

Co je podniková strategie?

- **Jasně stanovisko:**
 - Strategie nebude úspěšná, pokud nebude poskytovat výhody zákazníkům;
 - Ti jsou totiž tím nejdůležitějším;
 - Klíčovou složkou strategie je, jak lépe zapůsobit na zákazníky.

Co je podniková strategie?

- **Co strategie není:**

- I když je důležité vědět, co to je strategie a proč je důležitá, je také užitečné uvědomit si, co strategie není;
 - Vize nebo programové prohlášení podniku typu „Naše strategie je být vedoucím poskytovatelem/zaměstnavatelem“;
 - To neříká nic o tom, kam podnik směřuje, ani o tom, jak se chce rozvíjet;
 - Proto to tedy není strategie.

Co je podniková strategie?

- **Co strategie není:**
 - I když je důležité vědět, co to je strategie a proč je důležitá, je také užitečné uvědomit si, co strategie není;
 - Cíl, rozpočtový ani obchodní plán;
 - Strategie není cíl typu „Máme v úmyslu být jedničkou“;
 - To je přinejlepším pouhá touha;
 - Strategie také není rozpočtový ani obchodní plán, i když tyto prvky mohou přispět k tomu, jak se strategie zavádí.

Co je podniková strategie?

- **Co strategie není:**

- I když je důležité vědět, co to je strategie a proč je důležitá, je také užitečné uvědomit si, co strategie není;
 - Analýza dat;
 - Až příliš často se stává, že analýza dat vede ke strategii, zatímco v ideálním případě by se nejprve měla učinit strategická volba, která by byla pomocí analýzy dat dále zkoumána a upřesňována.

Co je podniková strategie?

- **Výběr strategie**
 - Tvorba strategie zahrnuje rozhodování o tom:
 - Na jaké zákazníky se zaměřit a kterým se vyhnout;
 - Jaké produkty nebo služby nabízet;
 - Jak efektivně vykonávat související činnosti.

Co je podniková strategie?

- **Výběr strategie**
 - V každé branži je několik vhodných pozic, o které se společnost může ucházet;
 - Základem strategie je proto vybrat si tu pravou pozici a obsadit ji;
 - Příkladem toho, jaký vliv může mít dobré strategické myšlení a rozhodování, je úspěch značky Nespresso od společnosti Nestlé.

Co je podniková strategie?

- **Dobré strategické myšlení: Nespresso**
 - Nespresso je kávovar na espresso, který tvoří kapsle kávy a samotný přístroj.

Co je podniková strategie?

- **Dobré strategické myšlení: Nespresso**
 - Rozhodnutí, která stojí za úspěchem Nestlé

Kdo	Koho si vyberu jako zákazníka?	Zacílení na jednotlivce a domácnosti, ne na restaurace či kanceláře.
Co	Jaké produkty nebo služby bych měl nabídnout?	Prodávat kávu, ne automaty na kávu.
Jak	Jak můžu nejlépe dostat svůj produkt k zákazníkům?	Nasmlouvat výrobu automatů Nespresso v prestižních továrnách. Převzít kontrolu nad kávou a zaměřit se na výrobu vysoce kvalitních kávových kapslí. Prodávat automaty Nespresso v prestižních maloobchodech. Vzdělávat maloobchodníky, aby mohli učit zákazníky s přístrojem zacházet. Prodávat kávové kapsle přímo přes klub Nespresso Club.

Co je podniková strategie?

- **Jak se vyhnout nástrahám:**
 - Každý podnik potřebuje nějakou strategii, kterou by následně měl upravovat na základě změn podnikatelského prostředí;
 - Avšak řada podniků se dostane do potíží kvůli nejasnostem ohledně své strategie nebo jejímu nepochopení;
 - Prvním pravidlem proto je, že strategie musí být jasná, jednoduchá a co nejpřesvědčivější.

Co je podniková strategie?

- **Jak se vyhnout nástrahám:**
 - Existují i další pravidla, která mohou vést k úspěšné strategii:
 - Vytvořte pro podnik jedinečnou strategickou pozici;
 - Zvažte dostupnost či potenciální dostupnost zdrojů;
 - Pochopte důležitost hodnot a stimulů;
 - Přimějte zaměstnance vytvořit si ke strategii citové pouto;
 - Buďte otevření strategickým nápadům, ať vzejdou odkudkoliv;
 - Strategie zůstává flexibilní.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Klasický přístup:**

- Henri Fayol je zakladatelem klasické školy managementu, která vznikla okolo roku 1910;
- Vypracoval sadu společných činností a principů a rozdělení hlavní řídicí činností do pěti oblastí:
 - Plánování;
 - Organizování;
 - Příkazování;
 - Koordinace a
 - Kontrola.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Klasický přístup:**

- Plánování zahrnuje zvažování budoucnosti, rozhodování o cílech organizace a tvorba akčního plánu;
- Organizace zahrnuje správu zdrojů nezbytných pro dosažení těchto cílů a tvorbu výkonné organizační struktury;
 - Obě tyto role zůstávají klíčové.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Klasický přístup:**
 - Příkazování je možná termín, který se v rovnostářském, politicky korektním a emancipovaném světě mnoha západních organizací jeví jako zastaralý, jeho koncept je však stále velmi významný;
 - Je třeba dosáhnout optimálního výnosu z lidské práce, která je často tou nejdražší součástí podniku.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Klasický přístup:**

- Koordinace je spojení úsilí všech lidí a jejich nasměrování ke společnému cíli;
- Kontrola zahrnuje sledování, zda jde vše podle plánu, přizpůsobování tohoto plánu okolnostem a využití těchto informací jako užitečné zpětné vazby pro budoucnost.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Klasický přístup:**

- Klasický přístup se opravdu ujal ve chvíli, kdy si podnikatelé jako Henry Ford uvědomili, že se potřebují soustředit na produktivitu svých nových výrobních závodů;
- To vedlo ke vzniku dobře fungujících výrobních linek a k orientaci na kvalitu výrobků;

Rozdílné pohledy na strategii

- **Klasický přístup:**

- Tyto myšlenky se začaly prosazovat v 50. letech 20. století, vedly k nárůstu efektivity v japonském výrobním průmyslu a v osmdesátých letech 20. století se rozšířily do celého světa;
- Vůdčí osobností této kvalitativní revoluce byl Američan W. Edwards Deming, který na počátku 50. let 20. století pomáhal Japoncům vylepšit jejich výrobní proces;

Rozdílné pohledy na strategii

- **Klasický přístup:**
 - Jeho příspěvek k zlepšení procesů kvality a k vybudování pověsti o spolehlivosti japonských výrobků však v Americe dosel uznání až v 80. letech;
 - Důraz na kontrolu a měření byl předzvěstí vzniku hnutí Total Quality Management.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Plánování cílů:**

- Přístup plánování cílů se poprvé objevil v 60. letech 20. století v díle Alfreda Chandlera a Igora Ansoffaa a později u Kennetha Andrewse;
- Tento přístup zdůrazňoval, že hlavní úlohou lídrů je plánovat rozvoj organizace v delším než krátkodobém horizontu;
- Ohlašoval přechod k strategickému myšlení ve vedení organizace, lišícímu se od předchozího důrazu na neměnné řídicí aktivity;

Rozdílné pohledy na strategii

- **Plánování cílů:**

- Strategie v tomto přístupu vyplývá z kontrolovaného a vědomého myšlení procesu;
- Strategie v tomto přístupu vyplývá z kontrolovaného a vědomého myšlenkového procesu;
- Dosahuje dlouhodobých konkurenčních výhod a úspěchu díky odpovědím na otázky typu:
 - Kde jsme teď?
 - Kde bychom chtěli být?
 - Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Rozdílné pohledy na strategii

- **Plánování cílů:**
 - Plánování cílů vyžaduje odborné znalosti ve dvou oblastech:
 - Předvídání budoucího prostředí pomocí analytických postupů a modelů;
 - Tvorba vhodných strategií, které porovnávají vnější příležitosti a hrozby se zdroji, které má organizace k dispozici, s jejími vnitřními silami a slabými stránkami.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Přístup herce:**

- V 70. letech 20. století přišel významný myslitel a spisovatel z oblasti managementu Henry Mintzberg s názorem, že metody klasických a cílových teorií už neodpovídají reálné práci lídrů a organizaci;
- Rozhodování bylo chybné, nedokázalo pochopit, co se v organizacích ve skutečnosti děje, a neumělo jim pomoci čelit změnám;
- Mintzberg prosazoval potřebu nařizovat pomocí popisu, pozorovat a hodnotí strategií za chodu.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Přístup herce:**
 - Podle přístupu herce je úlohu tvůrců strategických rozhodnutí víc než jen reflektivní a analytické plánování a kontrola;
 - Kde je potřebná flexibilita a schopnost rychle reagovat na podněty?
 - A co zásadní rozhodnutí, která nevznikají mezi špičkami organizace, ale mnohem níž?

Rozdílné pohledy na strategii

- **Přístup herce:**
 - Pro Mintzberga jsou tím nejdůležitější vize, komunikace, jednání také schopnost umět rychle reagovat na poruchy a měnit taktiku;
 - Navíc přístup ad hoc udržuje rovnováhu mezi krátkodobými potřebami a dlouhodobým rozvojem životního prostředí.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Vymezení se vůči konkurentů:**
 - Ti, kteří aplikují tento přístup, si jsou vědomi významu vnějšího protřídí a soustředí se téměř výhradně jen na dosažení konkurenční výhody;
 - Vychází z úvahy že síla trhu vytváří nadprůměrné zisky na vysoce konkurenčních trzích;
 - Hlavním teoretikem tohoto přístupu je Michael Porter, profesor řízení obchodu na Harvard Business School;
 - Hlavními úkoly tohoto přístupu je chápat a rozhodovat o tom, kde organizace soupeří, a následně zařídit, aby svými konkurenty získala výhodu.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Vymezení se vůči konkurentů:**
 - Mezi konkurenční síly patří zákazníci a dodavatelé, substituty produktů (jejichž význam roste díky flexibilitě a možnostem, které nabízí internetový trh) a současní i potencionální konkurenti;
 - Budoucími konkurenty může být i někdo jiný, než si dnes myslíme, a nová konkurence může vstoupit na trh třeba i se změnou pravidel soutěže.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Vymezení se vůči konkurentů:**
 - Aby metoda vymezení se vůči konkurenci byla úspěšná, je třeba vhodně zkombinovat následujících opatření:
 - Vybudovat bariéry u vstupu na svůj trh,
 - Získat pro své výrobky cenové prémie,
 - Snížit provozní náklady pod hranici svých soupeřů.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Vizionářský přístup:**
 - Vizionářský přístup se dostal do popředí zájmu v osmdesátých letech 20. století především díky Tomu Petersovi a Robertu Watermanovi;
 - Ti považovali vizi za základ efektivního strategického rozhodování v otázkách, jak jsou:

Rozdílné pohledy na strategii

- **Vizionářský přístup:**

- Ti považovali vizi za základ efektivního strategického rozhodování v otázkách, jak jsou:
 - Kam by se organizace měla na trhu umístiti, aby mohla růst, přinášet zisk svým akcionářům a udržovat si náskok před konkurencí?
 - Jaký druh organizace by to měl být? Jaké jsou hodnoty její značky, jaké má daná organizace aspirace a jaké by měly být, aby dosáhla svých cílů?

Rozdílné pohledy na strategii

- **Vizionářský přístup:**
 - Ti považovali vizi za základ efektivního strategického rozhodování v otázkách, jak jsou:
 - Jaké vůdčí principy řídí tuto organizaci a jak je nejlépe posoudit, sdělit ostatním a aplikovat? (Tento pocit určité mise je zásadní; lidé, kteří rozumí stěžejním cílům a hodnotám organizace a se více snaží těchto cílů dosáhnout.)

Rozdílné pohledy na strategii

- **Vizionářský přístup:**
 - Ti považovali vizi za základ efektivního strategického rozhodování v otázkách, jak jsou:
 - Jak by měla organizace zajistit, že je její práce koordinována (Zde se odráží přesvědčení Fayola Taylora, že koordinace je zásadní rolí klasického správce.)

Rozdílné pohledy na strategii

- **Vizionářský přístup:**
 - Jakmile si na tyto otázky odpoví, je potřeba:
 - Vytvořit a objasnit silnou a přesvědčivou vizi budoucnosti, která pomůže lidem v rozhodování, podobně jako to udělal Xerox;
 - Uspořádat a vést organizaci co nejefektivnějším a nejvhodnějším způsobem;
 - Kontrolovat dovednosti nezbytné pro zavedení a uskutečnění vize;
 - Patří k nim energie a tah na branku, tvrdošíjné odhodlání, schopnost tvrdě pracovat, mimořádně komunikační dovednosti a schopnost posilovat a motivovat druhé a jít ostatním příkladem.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Seberegulující se organizace**
 - Ve složitém a rychle se měnícím podnikatelském prostředí se má „učící se organizace, která se adaptuje na změny, výhodu;
 - Samoorganizované podniky musí vést lidé, kteří dokáží vytvořit takovou organizaci, jejíž základní části a především lidé se průběžně „samoorganizují“ kolem strategických otázek, které se objevují, a tak organizaci plynule rozvíjejí;
 - Tímto způsobem se přijatá pravidla a perspektivy soustavně zpochybňují a revidují.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Seberegulující se organizace**
 - Aby bylo možné tohoto dosáhnout, potřebuje organizace schopnost rozvíjet učící se komunity (sítě lidí, kteří pro zvýšení efektivity pracují společně, bez tradičního vertikálního způsobu), které přicházejí s inovativními řešeními obchodních příležitostí;
 - Inovace a spolupráce jsou klíčovými schopnostmi pro vykonávání činností v prostředí, které se rychle mění a obtížně kontroluje.

Rozdílné pohledy na strategii

• Strategie obratu

- Tento rozhodovací přístup se soustředí na obrat situace v organizaci, která je v úpadku, například tehdy, když její vizionářský lídr selhal;
- Je autokratický, nelítostný a pohotový a více závisí na okolnostech.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Strategie obratu**

- K dosažení úspěšného obratu je třeba rychle zavést nový kontrolní systém a zaměřit se na důvody poklesu, zvrátit je a najít tu nejsnadnější cestu k okamžitému růstu;
- Zásadní jsou krátkodobé otázky a je nutná dramatická změna celkové perspektivy.

Rozdílné pohledy na strategii

• Strategie obratu

- Obratoví stratégové čelí několika zásadním výzvám;
- Mnoha z nich patří mezi „kulturní“ výzvy, které se soustředí na potřebu změnit nejen to, co se v podniku dělá, ale především to, jak se zaměstnanci chovají a jak pracují.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Výběr správného přístupu:**
 - Lidé, kteří vedou podnik, musí obvykle čelit jedné z následujících šesti situací;
 - Každá z nich přináší své vlastní výzvy;
 - **Začátek podnikání** – charakterizuje jej potřeba získat nebo rozvinout kapacity potřebné k rozběhnutí nového podniku;
 - K těmto kapacitám patří lidé, financování, zákazníci, technologie a znalosti.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Výběr správného přístupu:**
 - Každá z nich přináší své vlastní výzvy;
 - **Obrat podnikání** - převzetí podniku, který živoří, jeho stabilizace a návrat do starých kolejí;
 - Žádá si hodně zdrojů, protože obvykle není na čem stavět;
 - Je k němu potřeba odhodlání a schopnosti rychle činit těžká rozhodnutí a stanovit si jasné priority.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Výběr správného přístupu:**
 - Každá z nich přináší své vlastní výzvy;
 - **Reorganizace** – obnova podniku, produktu nebo týmu, který se odchýlil od původního směru, čímž vyvolal obavy, nebo je jeho výkon statický a nezlepšuje se;
 - Přesvědčování lidí, aby změnili hluboce zakořeněné a pravděpodobné zastaralé postoje, může vyžadovat restrukturalizaci vedení týmu.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Výběr správného přístupu:**
 - Každá z nich přináší své vlastní výzvy;
 - **Zrychlení tempa** – činorodost, která umožní, aby se podnik posunul na vyšší úroveň;
 - To vyžaduje soustředění a vitalitu.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Výběr správného přístupu:**
 - Každá z nich přináší své vlastní výzvy;
 - **Udržení růstu a úspěchu** – zachovat to nejlepší z podniku a stavět na tom, což umožnil přechod na vyšší úroveň;
 - K tomu je potřeba inovací a ještě lepších výkonů;
 - Pokud si lidé zvyklí na současný styl vedení podniku, bude třeba, aby svůj postoj změnili.

Rozdílné pohledy na strategii

- **Výběr správného přístupu:**
 - Každá z nich přináší své vlastní výzvy;
 - **Dobíhající podnik nebo jeho část** – to je pro vedení nesnadný úkol, protože je spojen s neúspěchem či bankrotem;
 - Výzvou je udržet výrobu tak, aby nadále dosahovala krátkodobých cílů, a zatím plánovat budoucnost, která bude drasticky odlišná.

Rozdílné pohledy na strategii

- **K výběru vhodného přístupu je potřeba:**
 - Shromažďovat správné informace;
 - Rozvíjet tržní povědomí;
 - Rozhodovat o tom, co je třeba udělat;
 - Hodnotu rizika;
 - Myslet kriticky.

DĚKUJI ZA POZORNOST