

Přednáška č. 6

Volba strategie

- **Generování strategických alternativ**
- **volba strategie**
- **typy strategií (integrační, intenzivní, diverzifikační, obranné), výběr vhodné strategie**
- **System strategického řízení**
- **Rozhodování vrcholového managementu**
- **Zpracování aktualizace strategie**

Generování strategických alternativ

formulace návrhu strategie – logika strategie

⇒ **krok č. 1 – tvorba hierarchické struktury – na sebe navazujících strategií**

corporate (podniková strategie) – základní podnikatelská rozhodnutí (kde, v jakém odvětví, alokace zdrojů, orga. Struktura...)

businnes (obchodní strategie) – základní strategické cíle pro úroveň SBU (jako celku nebo jednotlivých SBU)

funkční strategie – návaznost na SBU do jednotlivých oblastí (obchod, výzkum, marketing, výroba, pers.....)

Po provedení sběru dat, analýze vnějšího okolí, vnitřních faktorů přichází nejdůležitější moment rozhodování - tvorba možných alternativních směrů strategického rozvoje

Máme-li vymezenou oblast podnikání a uskutečněno rozhodnutí o konkurenční podstatě strategie, přistupujeme k formulaci, generaci různých strategických alternativ, naplnění rozhodnutí

Vycházíme z výsledků analýzy, diagnózy okolí a interních procesů

- 1) co je naší oblasti podnikání, (jaké výrobky, trhy, funkce) kde bychom chtěli být v budoucnu**
- 2) zůstaneme ve stávajících podmínkách (stabilita)**
- 3) opustíme některé oblasti našeho podnikání (omezení)**
- 4) budeme expandovat novými výrobky, trhy, funkcemi (expanze)**
- 5) budeme kombinovat (kombinovaná strategie)**

proto rozlišujeme 4 základní druhy strategických alternativ

- expanze
- omezení
- stabilita
- kombinovaná strategie

expanze – nové výrobky, služby, nové trhy, nové funkce, strategie rozšiřování činnosti, zpravidla v podnicích , které se nachází před stadiem zralosti svého vývoje, z hlediska životního cyklu svého výrobku, služeb, úsilí o zvýšení podílu na trhu, rozšíření činnosti, strategie předpokládá vyšší investice, tím ale i vyšší riziko financování těchto projektů, což může vést krátkodobě k snížení efektivity,

důvody expanze – expanze je důležitá pro přežití zejména v podmínkách měnlivého okolí, je důsledkem snahy využít příležitosti (nekup to), roli hraje i motivace řídicích pracovníků, každý chce zůstat dlouho v povědomí, že on vytáhl a dotáhl podnik k výšinám... , dále může být expanze vyvolána snahou a vírou, že růst podniku je spojen s větší monopolní silou podniku, že někoho vytlačí z trhu ...

omezení – podnik dělá věci špatně – v klesajícím stadiu životního cyklu, rušení výroby, redukce sortimentu, zužování objemu podnikání – nemusí být zápor !!! dělá se v době , kdy podnik nedosahuje předem naplánovaných , stanovených cílů, podnik pracuje se ztrátou, hrozby okolí podniku převyšují silné stránky podniku (riziko pro manažery – implicitně dochází k tomu, že manažeři jsou nejistí a nechtějí být vnímání či hodnoceni jako ti, co za to můžou)

stability – podnik je ve stadiu zralosti pokračování ve svých službách zákazníkům se stejnými výrobky, tentýž trh, stejné funkce , hlavní strategické opatření může být odpočinout si po překotném tempu růstu, expanze, k dalšímu rozvoji potřebuje právě podnik určité období stability (období – podnik dělá věci

dobře, okolí není měnlivé, stakeholders jsou spokojeni s vývojem situace – pozor na sebeuspokojení)

typy strategií (integrační, intenzivní, diverzifikační, obranné), výběr vhodné strategie

integrace – účel snížení rizika podnikání, zavádění nových výrobků, služeb, držet nálady a jiné

diverzifikace – příbuzné výroby - soustředěná (Rossignol) resp. konglomerátní - Du Pont - různé výrobky

obranná strategická alternativa – pasivní, podnikoví stratégové reagují na tlak zvenku

System strategického řízení

Vnést logiku

- 1) SWOT analýza**
- 2) Porterův model konkurenčního prostředí**
- 3) Nadčasové principy a zásady**
- 4) Životní cyklus výrobků a trhů**
- 5) Portfolia (hvězdy , dojně krávy) – princip – zlepšit pozici na trhu**
- 6) 7 S analýza**
- 7) zajistit stabilní vývoj firmy**

Rozhodování vrcholového managementu

Zpracování aktualizace strategie

Výběr optimální strategie

Vhodnost strategie

Přijatelnost

Uskutečnitelnost