

## **Přednáška č. 3**

### **STRATEGIE PODNIKU STRATEGICKÝ PLÁNOVACÍ CYKLUS**

- Pojetí a obsah strategie
  - Oblasti a úrovně strategie
  - Klasifikace strategií
  - Vymezení vztahu strategie a taktiky
  - Strategie efektivnosti jako dominantní strategie
- 
- struktura strategického plánovacího cyklu
  - Vymezení analytické, strategické a realizační části cyklu

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

- **Strategické řízení a strategie, Pojetí a obsah strategie**

**Strategické řízení - probíhá v podniku prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií.**

Ústřední pojem– strategie – úzce souvisí s **cíli**, které firma sleduje, cíle jsou žádoucí budoucí stavy, které chce podnik dosáhnout.

**Tradiční pojetí strategie podniku - dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.**

**Definice:**

**Moderní pojetí - připravenost podniku na budoucnost.**

- **dlouhodobé cíle podniku,**
- **průběh jednotlivých strategických operací**
- **rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů**
- **strategie vychází z potřeb podniku,**
- **přihlíží ke změnám zdrojů podniku**
- **sleduje schopnost podniku**
- **reaguje na změny v okolí podniku**

### **1. podoba strategií**

Strategie mohou představovat jednotlivé záměry pro vývoj ekonomického organismu

- **záměry co vyrábět,**
- **v jakém množství**
- **kvalita**
- **kdy a pro koho vyrábět apod.**

Tyto **strategie** se týkají **vývoje** ekonomického organismu a **jeho věcné stránky**.

### **2. podoba strategií**

je zaměřena na tvorbu **metod, nástrojů a opatření** – slouží k prosazování **věcné strategie**.

- **vnější prostředí v hierarchicky strukturovaných systémech z pohledu řídicích úrovní nižšího řádu**
- **prostředí ve vnitřní struktuře daného organismu.**

Tyto strategie patří do **strategií řízení**, a sice do **exogenního** nebo **endogenního** řízení.

Poslání - **vytváření stimulativního prostředí**.

**Vývojový proces** ekonomického organismu může mít **trojí podobu**.

- **vzestup**, rozvoj, růst, tj. z pohledu časového faktoru dochází ke srovnání minulosti a současnosti (nebo budoucnosti a přítomnosti, budoucnosti s minulostí) ke kvantitativnímu nebo kvalitativnímu růstu charakteristik vývoje.
- **setrvalý stav**,
- **pokles** (útlum, úpadek).

Základní problém tvorby strategií - která podoba vývoje je pozitivní (lepší) a která negativní (horší).

**Vymezení kritérií racionality** je důležitým momentem strategického řízení.

**Vymezení a ocenění podoby vývojového procesu ekonomického organismu je důležitou informací pro oceňování jeho strategické pozice .**

## **Oblasti a úrovně strategie**

Podniky - **strategie na jednotlivých řídicích úrovních** a v jednotlivých oblastech.

Podmínkou pro zpracování strategií na jednotlivých úrovních je dostatečná velikost podniku a jeho vnitřní **organizační hierarchické uspořádání**.

### **Definice:**

**V hierarchicky strukturovaných systémech platí, že to, co je vymezeno z pohledu nižší úrovně v hierarchii jako strategie, je z pohledu vyšší úrovně již pouze taktikou.**

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

V jednotlivých funkčních oblastech jsou zpracovávány **strategie funkční** (marketingová, finanční, investiční, výzkumu a vývoje apod.).

**Definice:**

**Komplexní strategie rozvoje podniku je syntézou strategií nižších úrovní a strategií funkčních. Měla by přinášet podniku synergický efekt.**

## **Rozvojové strategie**

Prosperita podniku a konzervativní přístup

**Definice:**

**reaktivní strategie** - vycházející ze znalostí požadavků zákazníků a jejich pružného převedení do změn výrobků. (flexibilita, konkurenční výhoda ... auto průmysl)

**Definice:**

**kreativní strategií** - založena na rozvoji intuice, invence, tvořivého myšlení. (netradiční, průlomová, inovativní řešení ...)

## **Strategie a taktika**

Ke každému cíli vede několik možných cest.

**Definice:**

**Zatímco strategie vytyčuje cíle budoucího vývoje organizace, taktika stanoví možné cesty, prostředky jak dosáhnout vytyčených cílů podniku.**

- trvalý proces
- alokace zdrojů, odhad trendů a jevů,
- nejistota budoucího vývoje,
- předvídavost, tvůrčí přístup,
- ochota vzít na sebe riziko,
- systematický přístup,

Ing. Viliam Záthurecký, MBA.

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

- vytipování a analýza externích faktorů,
- zdroje a schopnosti podniku

**analýza faktorů podnikového okolí** se analyzují zejména **potřeby zákazníků, chování konkurenčních firem a dodavatelů a vývoj makroekonomických podmínek.**

Hledáme strategické mezery na trhu a tím získání konkurenční výhody.

**Definice:**

**Konkurenční výhoda** a její udržitelnost je založena zejména na:

- výjimečných zdrojích,
- výjimečných schopnostech,
- výjimečném postavení.

**Strategie efektivnosti jako dominanta**

Základním cílem strategického řízení je vytvoření **konkurenčního efektu**, Slouží i jako **komparativní efekt**.

Nositelem **konkurenčního efektu**, jeho kladné podoby je **konkurenční výhoda**,

nositelem záporné podoby konkurenčního efektu je **konkurenční nevýhoda**.

**Definice:**

Nositelem efektu ekonomického organismu je jeho **uspořádanost, resp. uspořádanost jeho složek a to jeho substance, organizace - uspořádanosti, a procesů, které v něm probíhají a kterými je naplňován účel jeho existence, vymezené v podobě mise.**

**Definice:**

**Za efekt je v nejobecnější podobě považován změněný účinek, který souvisí s účelem daného objektu, a má podobu změněných funkcí objektu.**

Efekt může mít podobu jak **pozitivní**, tak **negativní**. **Za pozitivní efekt** je považována pozitivní změna účinku měněného nebo inovovaného objektu v podobě pozitivní změny funkcí.

Ing. Viliam Záthurecký, MBA.

## Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

Za **negativní efekt** je považována záporná podoba změny účinku měněného objektu včetně záporné změny jeho funkcí.

**Efekt má komplexní podobu** a je vnitřně strukturován na **efekty dílčí, parciální**.

Dílčí efekty - efekty ekonomické, sociální, politické, vojenské, ekologické, etické, estetické, kulturní a pod.

Definice :

**Efekt** jakéhokoli objektu je na jedné straně dán **jeho funkčností**, kterou je **naplňován účel existence objektu**, na druhé straně z **naturálního pohledu objemem, kvalitou a strukturou zdrojů, které je nutno vynaložit na dosahování funkčnosti objektu**.

V **peněžním, ekonomickém vyjádření** potom objem, kvalita a struktura spotřebovaných zdrojů je oceněna **peněžní částkou**,

## Strategie masy a míry efektu

V rámci strategie obecné efektivnosti identifikujeme dva základní druhy strategií.

Je to **strategie masy** a **strategie míry efektu**.

**Strategie masy efektu** (efektivnosti) - celkový objem daného efektu (např. celková masa zisku plynoucí z výroby a prodeje inovovaného výrobku),

**mír efektu** - poměrový vztah, který vyjadřuje jak, resp. za kolik byl efekt dosažen (v případě inovovaného výrobku vztah ceny, za kterou je výrobek prodáván, k nákladům).

Mezi strategií masy a míry efektu existuje opět **vzájemný vztah**,

## Strategie zvláštního a mimořádného efektu

### strategie ekonomické efektivity

dvě základní strategie

- 1) strategii mimořádného efektu (strategie cenová)
- 2) strategii zvláštního efektu (strategie nákladová).

Využití **komparativní výhody** v jednotlivých výrobních činitelích na vstupu výrobního procesu (jimi jsou pracovní síla určité kvalifikace, množství a struktury, obdobně stroje, suroviny, vazby mezi výše uvedenými prvky, tj. vazba energetická, technologická a organizační), může se mu zdařit vyrábět výrobek za nižší náklady než jsou náklady ostatních výrobců.

V tomto případě inkasuje **absolutní zvláštní efekt**. Jsou-li individuální náklady vyšší než náklady srovnávaných výrobců, inkasuje **komparativní nevýhodu**.

### Strategie účelnosti a účinnosti

Účelnost a účinnost - definice Peter Drucker

#### Definice:

**Účelnost** – effectiveness „**dělat správné věci**“, **účinnost**- efficiency - je definována jako „**dělat věci správně**“.

Strategie ekonomické efektivity jako **strategie účelnosti a účinnosti** je souhrnně vymezena v nejlepší variantě jako  
**„dělat správné věci správně.“**

**Řešení účelnosti souvisí s cílovou alokací zdrojů. Cílová alokace zdrojů je v podniku kompetencí top managementu.**

### Posláním podřízených subjektů

v hierarchicky uspořádaném ekonomickém organismu je potom **řešit účinnost**, t.j. **hledat vhodné prostředky k naplnění strategických cílů v souladu s hodnotícím kritériem.**

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

## **Struktura strategického plánovacího cyklu**

### **Strategický plánovací cyklus**

základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů.

#### **Dělení**

**analytická,**  
**strategická**  
**realizační část,** jejichž výsledky na sebe navzájem navazují.

#### **Definice poslání a cílů**

Základním východiskem pro tvorbu podnikové strategie jsou výsledky strategických analýz,

vize,

**základní strategický otevřený cíl** organizace

**Strategické analýzy** - provádíme jednak **vzhledem k prostředí**, v němž podnik existuje, a zároveň **vzhledem ke strategickým možnostem, zdrojům a kompetencím podniku.**

#### **Externí strategická analýza**

**Externí analýza** se zabývá rozborem skutečností z okolí podniku - **operační prostor.**

**Operační prostor** je vymezen **územně a věcně.**

- **definice poslání a cílů**
- **externí analýza**
- **interní analýza**
- **definice řešených problémů**
- **možnosti řešení**
- **stanovení priorit a výběr strategie**
- **operační plán**

## Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

- **realizace plánu**
- **kontrola plánu a hodnocení**
- **plán návazných činností**
- **Analytická část**
- **Realizační část**
- **Strategická část**