

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,

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.

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 rozbořením 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

1) Strategický plánovací cyklus

Struktura strategického plánovacího cyklu

Strategický plánovací cyklus - základní orientační nástroj při tvorbě strategických plánů.

3 základní tématické části

- analytickou,
- strategickou
- realizační část

resp. vyjádření schématické

1. definice poslání a cílů
2. externí analýza
3. interní analýza
4. definice řešených problémů
5. možnosti řešení
6. stanovení priorit a výběr strategie
7. operační plán
8. realizace plánu
9. kontrola plánu a hodnocení
10. plán návazných činností

1) Externí strategická analýza

rozbor skutečností z okolí podniku se zásadnějším vlivem na její činnost

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

vnější prostředí organizace se definuje jako OPERAČNÍ PROSTOR

OPERAČNÍ PROSTOR je vymezen územně a věcně.

Dělení vnějšího prostředí

prostředí lokální – prostředí 1. řádu

bezprostřední vnější okolí, ze kterého může strategický subjekt čerpat svoje vstupy na principu **komparativní výhody** (pracovní síly, suroviny, energie apod.) nebo do něho umisťovat výstupy na principu **konkurenční výhody**, která – má-li ekonomický organismus být úspěšný – musí být současně komparativní výhodou pro zákazníka (výrobky, exhalace apod.).

prostředí regionální - prostředí 2. řádu

homogenní struktura prostředí lokálních, spojovaných, homogenizovaných jazykovými mutacemi, nářečím, zvyklostmi, hodnotovými parametry a pod.

Strukturování v podobě regionů stále více ovlivňováno dělbou práce a to z pohledu uspořádanosti jak nižšího, tak vyššího řádu.

Lokální prostředí již není schopno reflektovat specifika vývojového procesu, zejména vliv dělby práce z pozice své úrovně a prostředí vyššího, třetího řádu, tj. národní úroveň ještě není schopna regionální prostředí a jeho specifika jako svůj subsystém reflektovat.

Proto se zavádí hranice, systém uspořádanosti víceúrovňové povahy v podobě regionu a prolínání s národním prostředím

-prostředí národní (státní) – 3. řád je vymezeno hranicemi země nebo státu.

Rovněž pro toto prostředí platí výše uvedené. Převodním můstkem národních prostředí v měnové oblasti je např. směnný kurz měny, právní normy, EU

Strategické řízení podniku v tržní ekonomice

prostředí mezinárodní, vznikající zejména cestou integračního uskupení - 4. řád prostředí

předpokládá zrušení národních hranic a vyrovnání parametrů prostředí v dřívějších jednotlivých prostředích národních, "

prostředí světové globalizace - prostředí 5. řádu.

internacionalizace ekonomických procesů. Ve světovém prostředí určuje parametry ten, kdo je nejvýznamnější.

Stanovení výchozí strategické pozice podniku

Analýza interního a externího prostředí podniku je východiskem pro určení výchozí strategické pozice podniku.

Externí strategická analýza - konkurenční okolí podniku a makrookolí.

Rozborem – určujeme **strategickou pozici podniku**

makrookolí – faktory působící na makro úrovni.

Smyslem analýzy je zde dát řídicím pracovníkům impuls k vnímání širších souvislostí a poukázat na stávající i potenciální hrozby či příležitosti.

Metody 1) **PEST analýza**, 2) metoda „**4C**“, 3) **analýza odvětví** 4) **analýza konkurence – Porterova analýza**

1) **PEST** představuje **politické, ekonomické, sociokulturní a technické vlivy makrookolí**,

2) „**4C**“ postihuje **globalizační tendence**.

3) **Analýza odvětví** – **změnotvorné hybné síly a klíčové faktory úspěchu** atraktivita pro danou firmu.

Součástí analýzy odvětví blíže určující jeho strukturu je **mapa strategických konkurenčních skupin**.

Ing. Viliam Záthurecký, MBA., Ph.D.

4) konkurenční odvětví – konkurenční síly.

Nejdůležitější metodou je zde **Porterův model pěti sil** často doplňovaný nákladovými řetězci, které ukazují, které firmy jsou v dobré pozici pro konkurování cenou a naopak, které jsou zranitelné při případném cenovém útoku.

Schéma PEST analýzy

Ekonomické faktory

- **trendy vývoje HDP**
- **ekonomické cykly**
- **úrokové sazby**
- **vývoj peněžní zásoby**
- **míra inflace**
- **míra nezaměstnanosti**
- **disponibilita a cena energií**
- ...

Sociálně-kulturní faktory

- **demografický vývoj**
- **rozdělování důchodů**
- **mobilita obyvatelstva**
- **vývoj životní úrovně a životního stylu**
- **míra vzdělanosti obyvatelstva**
- **přístup k práci**
- ...

Politicko-právní faktory

- **antimonopolní opatření**
- **zákony na ochranu životního prostředí**
- **politika zdanění**
- **regulace zahraničního obchodu**
- **sociální politika**
- **stabilita vlády**
- ...

technologické faktory

- vládní výdaje na výzkum a vývoj
- trendy ve vývoji a výzkumu
- rychlost technologických změn
- míra zastarávání technologií
- vládní přístup k výzkumu a vývoji
- ...

Schéma 4 C analýzy

Customers – zákazníci

- **požadavky zákazníků** – jsou homogenní nebo se mezi regiony významně liší?
Uspokojí homogenní produkt spotřebitele ve všech regionech?
- **jednotný marketing** – existují-li v regionech podobné potřeby a univerzální životní styl, je možné užití jednotné marketingové strategie
- **Country** – národní specifika
- **kulturní tradice a společenské normy**- mohou být významnou bariérou užití jednotného marketingového přístupu, například díky různému vnímání podnětů při propagaci.
- **obchodní politika** – všeobecný trend uvolnění hranic obchodu.
Protekcionalismus !!!
- **technické standardy** – jejich smyslem je zajistit bezpečnost pro spotřebitele, ohleduplnost vůči životnímu prostředí a kompatibilitu. Standardizování ISO normy, ...

Competition – konkurence

- globální konkurence – v posledních letech přibývá nadnárodních korporací a řetězců
automobilový průmyslu, potravinářský, drogistické společnosti až po informační technologie.
!!! kapitálová síla , nízké vstupní náklady
- provázanost činností – obecně provázanost činností a trhů může přispívat ke globalizaci.
blízkost důležitých odbytišť – z hlediska

logistických nákladů, ale i času, zvláště pro obchodní firmy

Costs – náklady

náklady na vývoj – aktuální především pro výrobní podniky, krácuje doba životního cyklu výrobků, což představuje na nové produkty.

V některých odvětvích jsou tyto náklady již tak vysoké, že jen ty největší firmy, globálně

operující, si mohou dovolit je nést. Příkladem je automobilový průmysl.

• **economy- of scale** – díky velkým objemům zboží je subjekt schopen dosahovat významných úspor, čím větší objem, tím nižší náklady na prodanou jednotku.

• **náklady na dopravu** – tyto náklady mohou být zásadní bariérou v globalizaci.

-
- **Analýza vnějšího prostředí (politické změny, ekonomické faktory, nové produkty a technologie, změna životního stylu, lobby, odbory, ekologie**
 - **Analýza obecného okolí podniku**
 - **Socioekonomický sektor**
 - **Ekologie**
 - **Sociální faktory**
 - **Technologický sektor**
 - **Vládní sektor – vládní politika**
 - **Analýza oborového okolí podniku (Potterův model, zahraniční okolí)**