

# P9 Strategické aspekty FA

Kapitoly „zeleného“ vydání:

9 (doplňk???)

# 9.1 Strategické cíle podniku - model SMART

Zařazeno „podmíněně“ – s ohledem na potřeby seminárních prací (vyučováno v jiném předmětu) !?!

Zcela „poplatné“ anglosaské (UK & USA) praxi.

## 10.1 Strategické cíle podniku - model SMART

Význam

- a) cílů obecně a
- b) strategického cíle zvláště,  
ve vazbě na
- c) aspirace podniku!!!

# 9.1 Strategické cíle podniku - model SMART

## Strategické cíle podniku (charakteristika):

- jeden z výstupů procesu strategického plánování
- obvykle s vysokou časovou prioritou
- obvykle spojeno s dlouhým čas. horizontem (pokud jde o důsledky)
- permanently aktualizované (jako i sám proces strat. plánování)
- dobře definovaný cíl musí být SMART (model **SMART**)

# 9.1 Strategické cíle podniku - model SMART

## Model SMART

- **Specific** (specifický, tedy konkrétní)
- **Measurable** (měřitelný)
- **Achievable** (dosažitelný)
- **Result oriented** (orientovaný na výsledek, ve smyslu realistický x dosažitelný, lépe tedy snad **konkrétní**)
- **Time framed** (časově vymezený)

## 9.2 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

### A) Externí prostředí

#### A1) makroprostředí (nadoborová úroveň) - existuje nezávisle na vůli podniku

Definuje tzv. „první polovinu“ SWOTky:

Příležitosti O (Opportunities) a

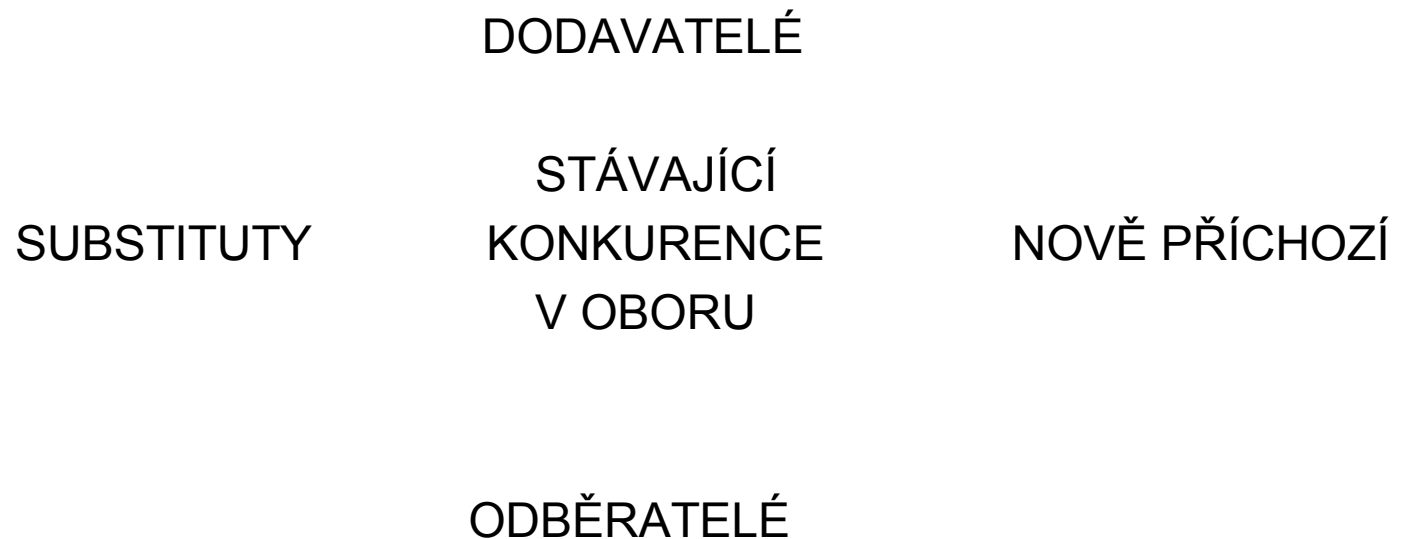
Hrozby T (Threats).

Často (logicky) ve vazbě na budoucnost.

## 9.2 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

A2) mezoprostředí (obor) - částečně podnikem ovlivnitelné (nástroji marketingu)

Model 5F (pět konkurenčních sil podle Portera)



## 9.2 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

### B) Interní prostředí

**Mikroprostředí – podnik je přímo ovlivňuje svými činnostmi**

Definuje:

Silné stránky S (Strength) a

Slabé stránky W (Weaknesses),

jako aktuální stav.

## 9.2 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

Nejčastěji používané modely:

### Model 4P (alt. 7P)

Produkt

Price

Place

Promotion



## 9.2 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

### BCG matice (Boston Consulting Group), alt. BPM (Business Portfolio Matrix)

Zde včetně kvantifikace (sporné?)



## 9.3 Souhrn výsledků strategické analýzy (a generování alternativních strategií)

### Matrice SWOT (kompletní!)

– jako strategický sumář

Silné stránky

Slabé stránky

Příležitosti

Hrozby

## 9.3 Souhrn výsledků strategické analýzy (a generování alternativních strategií)

**Matice** TOWS - modifikace SWOT matice o čtyři konkurenční strategie

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Příležitosti</b>	ofenzivní přístup	opatrný přístup
<b>Hrozby</b>	ukázat sílu a unikat nebezpečí	ustupovat, kompromisy, likvidace

## 9.4 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

### 10.4.1 Balanced Scorecard (BSC)<sup>1</sup>

#### 1. Východiska BSC (historie)

##### **1990 – vznik**

Výzkum „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“ (Nolan Norton Institute) – hodnocení výkonnosti založené na účetních výkazech **je nedostačující** (omezuje schopnost firmy vytvářet budoucí hodnoty).

Řada případových studií, zejména PS firmy

- Analog Devices => „**podnikový scorecard**“ (nefin. měřítka výkonnosti).

Balanced = vyváženost

- a) krátkodobých a dlouhodobých cílů
- b) finančních a
- c) nefinanční měřítek
- atd.

**=> BSC jako měřicí systém (stále původní aspirace výzkumu)**

<sup>1</sup>Kaplan, R. S. – Norton, D. P.: The Balanced Scorecard. Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press, 1996, Boston

•

## 9.4 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

### 1992 – BSC více než měřicí systém

⇔ nástroj

formulování a komunikace nové strategie firmy  
se čtyřmi perspektivami.

- Překonání historických konceptů: ??????!!!!
  - a) *snižování nákladů a*
  - b) *konkurence (nízkou) cenou*
- orientací na konceptci „vytváření budoucích příležitostí k růstu“ cestou:
  - a) výrobků a
  - b) služeb

„na míru“ (finančně hodnotové přístupy) => **co vede k =>**  
=> identifikaci procesů rozhodujících o realizovatelnosti strategie.

### Závěr: BSA jako strategický manažerský systém

20 – 25 měřítek (ve čtyřech perspektivách) umožňuje formulovat a implementovat firemní strategii

## 9.4 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

### 2. Funkce a struktura BSC

#### Funkce:

- a) BSC dovoluje (ve složitém konkurenčním prostředí):  
transformovat poslání a strategii podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti.
  
- b) BSC klade důraz na  
příčiny dosažených finančních výsledků, přičemž  
zvýrazňuje význam nehmotných aktiv (pro budoucí růst výkonnosti formy)  
a jejich mobilizace (vazba na R-ing).

## 9.4 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

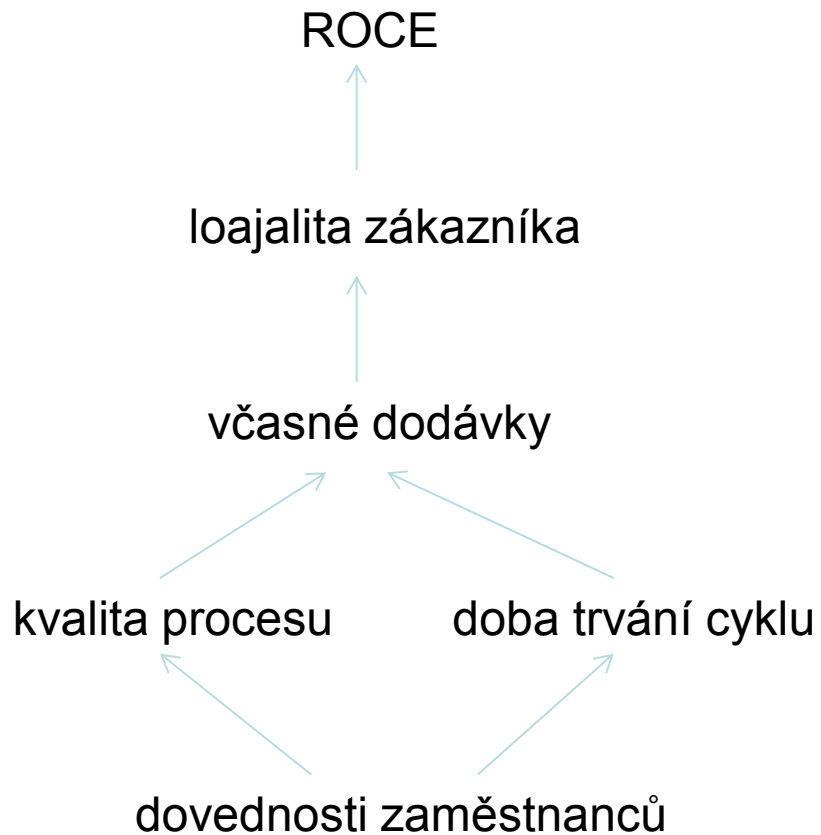
**Struktura** (vč. základních vazeb):

Finanční perspektiva

Zákaznická perspektiva

Perspektiva interních procesů

Perspektiva učení se a růstu



## 9.4 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

### 3. Měřítko výkonnosti firemní strategie

Čtyři perspektivy a obecná měřítko:

#### **perspektiva**

FINANČNÍ

ZÁKAZNICKÁ

INTERNÍCH PROCESŮ

UČENÍ SE A RŮSTU

#### **obecná měřítko**

1. návratnost investic
2. přidaná hodnota (EVA)
3. spokojenost
4. loajalita
5. podíl na trhu
6. jakost
7. doba odezvy
8. náklady
9. uvedení nového produktu na trh
10. spokojenost zaměstnanců
11. dostupnost informačního systému



## **9.4 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)**

### **Reengineering**

Viz učebnice, kapitola 9 (v zeleném vydání).