

P9 Strategické aspekty FA a plánování

Kapitola 9 „zeleného“i „třešňového“ vydání

9.1 Strategické cíle a modely podniku obecně

Do přednášek i učebnice zařazeno pod tlakem - „vynuceno“ potřebami seminárních prací (vyučováno v jiném předmětu) !?!

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

Význam firemního cílování:

- a) cílů obecně a
- b) strategického cíle zvláště,
ve vazbě na
- c) aspirace podniku!!! („podniky bez ambicí mají problémy“)

9.2 Strategické cíle a podniku

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 (strategický) cíl musí být SMART (model **SMART**)

9.3 Dílčí strategické modely

9.3.1 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)

9.4 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

A) Externí prostředí

9.4.1 Makroprostředí (nadoborová úroveň) - existuje nezávisle na vůli podniku – model SLEPT

Definuje tzv. „první polovinu“ SWOTky:

Příležitosti O (Opportunities) a

Hrozby T (Threats).

Často (logicky) ve vazbě na budoucnost.

9.4 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

Model SLEPT zvažuje vliv (základních) sil makroprostředí:

- S** sociologie, v širším smyslu kultura
- L** legislativa
- E** ekonomika
- P** politika (u toho se – ač neradi – zdržíme)
- T** technologie (typicky neurčité - důsledek vysokého kontextu angličtiny)

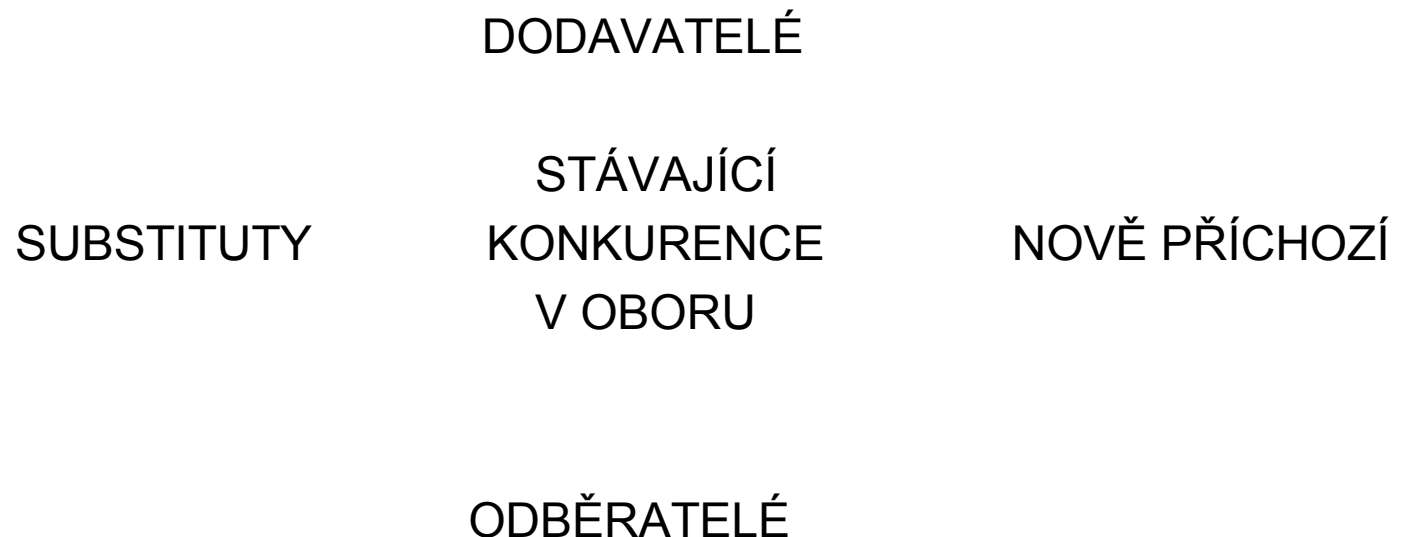
Zahrnuje (bez explicitního rozlišení !!!) české pojmy:

- a) technika – „železo“ (stroje a zařízení i budovy a stavby)
- b) technologie – způsob využívání techniky k dosažení co nejefektivnější produkce

9.4 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

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

9.4.2 Model 5F (pět konkurenčních sil podle Portera)



9.4 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.

9.4 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

9.3.4 Nejčastěji používané modely mikroprostředí – 4P a BCG

Model 4P (alt. 7P)

Produkt

Price

Place

Promotion

9.4 Analýza prostředí strategického podnikatelského záměru (plánu)

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

Zde včetně kvantifikace (sporné?)



9.5 Souhrn výsledků strategické analýzy –modely SWOT a TOWS

9.5.1 Matice SWOT (kompletní!)

– jako strategický sumář !!!!

Tedy ne to „nastřelit“ od boku.

Silné stránky

Slabé stránky

Příležitosti

Hrozby

9.5 Souhrn výsledků strategické analýzy

9.5.2 Matice TOWS - modifikace SWOT matice o čtyři konkurenční strategie (generování alternativních strategií)

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

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

9.6.1 Balanced Scorecard (BSC)¹

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)

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

•

9.6 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

9.6 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).

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

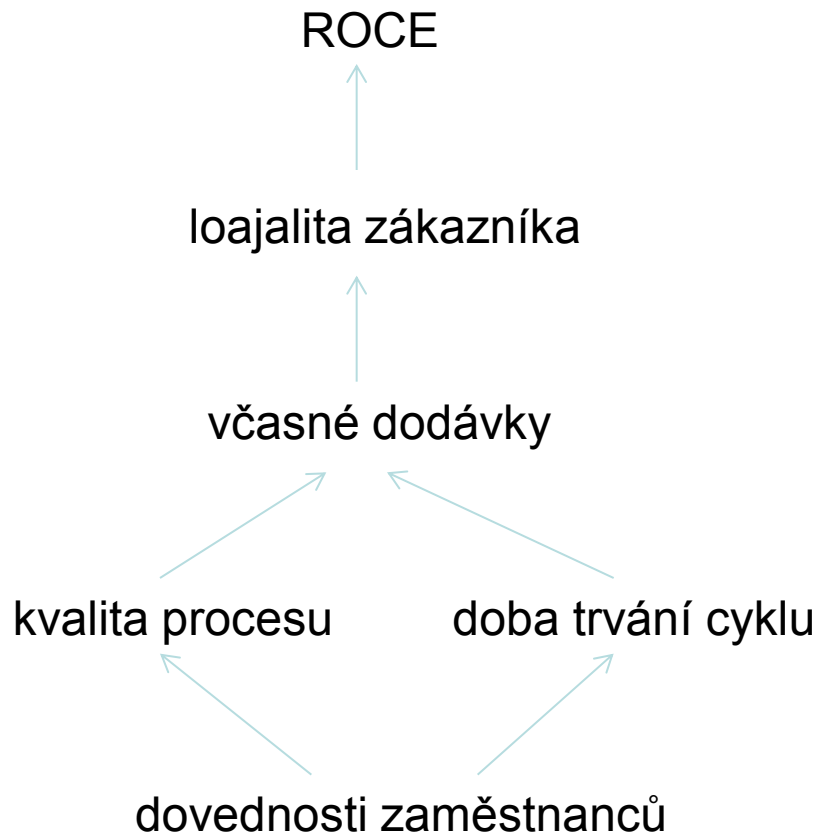
Struktura (vč. základních vazeb):

Finanční perspektiva

Zákaznická perspektiva

Perspektiva interních procesů

Perspektiva učení se a růstu



9.6 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

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

Finanční perspektiva (propojování fin. cílů se strategií SBU)

a) možné strategie („fáze“):

- růst
- udržení
- největší výnosy

b) odpovídající tři finanční oblasti (strategické směry) pro finanční perspektivu

(se zcela odlišnými finančními cíly firmy)

- růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix)
- snižování nákladů/zvyšování produktivity
- využití zdrojů/investiční strategie

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

c) měření strategických finančních témat

Strategie SBU	strategická finanční témata		
	růst obratu	snižování nákladů	využití zdrojů
RŮST	■ míra růstu po segmentech	■ obrat na zaměstnance	■ investice (% z tržeb)
	■ % obratu z nových produktů/ zákazníků		■ výzkum a vývoj (% z tržeb)
UDRŽENÍ	■ podíl zákazníků	■ náklady (X konkurence)	■ snižování NWC
	■ obrat z nových aplikací	■ snížení nákladů	■ ROCE (ROI, EVA)
	■ ziskovost technologie a zákazníků	■ snížení režii	■ využití zdrojů
SKLIZEŇ (maximalizace výnosů)	■ ziskovost technologie a zákazníka	■ jednicové náklady na a) jednotku b) transakci	■ doba návratnosti
	■ podíl neziskových zákazníků		■ "propustnost"

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

d) stálé vazby cílů a rizika podnikání

(v pramenu připojováno skoro jako nezávislý apendix)

Finanční cíle = DLOUHODOBÉ CÍLE FIRMY (obvykle)

BSC je schopno:

- explicitně vyjádřit finanční cíle a
- přizpůsobit je:
 - dané SBU
 - dané fázi vývoje (strategii)

Všechny cíle a měřítka všech perspektiv by měly být propojeny k dosahování cílů finanční perspektivy.

Ve většině firem mohou strategická finanční témata (strategické směry) poskytovat vazby napříč VŠEMI PERSPEKTIVAMI.

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

Zákaznická perspektiva

a) segmentace zákazníků

Předpoklad – individualizovaný a efektivní přístup k zákazníkům, jako východisko stanovení adekvátních:

cílů a

měřítek

- základní skupiny (všeobecně pocítované) a
- hybných sil (výkonnosti zákaznických výstupů)

b) základní skupina měřítek

- podíl na trhu (1)
- udržení zákazníků (2)
- získávání nových zákazníků (3)
- spokojenost zákazníků (4)
- ziskovost zákazníků (5)

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

c) hybné síly (spokojenosti zákazníka)

Vychází z hodnotových výhod zákazníka, z nichž odvětvově a segmentově nezávislé jsou:

- vlastnosti výrobku/služby
- vztahy se zákazníky
- image a pověst podniku

Hybné síly:

ČAS

KVALITA

CENA

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

9.4.2 Reengineering²

Dnes přijímáno s dílčími rozpaky, či dokonce považováno za překonané.
Důvody skepse:

v minulosti relativně častá absolutně nekritická propagace a dokonce prosazování reengineeringu v podnicích doslova za každou cenu.

1. Definice a pojetí reengineeringu

R-ing = nový začátek (v současných podmínkách)

R-ing = zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukce podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení podle kritických měřítek (náklady, kvalita, služby a rychlost).

Radikální = zásadní obnova (reinvention) podnikových činností.

NE VYLEPŠOVÁNÍ, PROPRACOVÁVÁNÍ ČI DÍLČÍ ZMĚNY

Zásadní => prioritá = CO MUSÍME UDĚLAT
 sekundárně = JAK TO MUSÍME UDĚLAT

2

Hammer M., Champy J.: Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání. Management Press, Praha 1995

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

Dramatické – zlepšení o 10% nezajímavé - žádoucí jsou kvalitativní skoky

Zlepšit se dají všechny (tři) typy firmy!

- a) ve velkých problémech
- b) bez problémů, ale s vědomím, že potíže se blíží
- c) ve vrcholné kondici, s agresivním a ambiciózním vedením.

2. Podstata tzv. „nových podmínek“/„nové situace“:

- a) krize globální konkurenceschopnosti je permanentní
- b) předvídatelné není nic

Novou situaci spoluvytváří tři „C“:

Customers, Competition, Change.

3. Prostor pro řešení

V procesech, ne v dělbě práce (A. Smith je překonán).

9.6 Komplexní strategické modely (BSC a Reengineering)

„Stará dobrá“ zásada

- firma jsou lidé, ne kapitálové portfolio – se transformuje do místy nebezpečně dvojsečných principů, například (vybíráme samozřejmě ty nejvíce sporné):

TEZE

pracovníci se rozhodují sami (místo managerů)
redukuje se kontrolní opatření a nástroje
profesní příprava preferuje vzdělávání ne výcvik
v organizace se postupuje ne podle výkonnosti
ale podle schopnosti růst
manažeři nedohlíží, ale koučují

REALITA

předpoklad - kvalifikace
kontrola je průběžná
vzdělání jako předpoklad

a to se zjistí jak ?
to ale nelze na věky