

Řízení podniku



Veronika Hedija

Obsah přednášky

1. Řízení a fáze procesu řízení podniku
2. Nositelé řízení
3. Strategické řízení
4. Strategická analýza
5. Strategické cíle a volba strategie
6. Implementace strategie a kontrola

Pojem řízení a fáze procesu řízení

Význam řízení a nositelé

- Řízení je proces systematického **plánování, organizování, vedení a kontrolování**, který směřuje k dosažení vytyčených cílů.
- **Řízení** je faktorem ovlivňujícím úspěšnost podniku a míru naplnění jeho cíle
- **Nositelé řízení**
 - skupina lidí v podniku, která může dávat ostatním osobám v podniku příkazy – **řídící práce**
 - také nazývání **management**
- na kvalitě a schopnostech managementu do jisté míry závisí úspěch celého podniku

Fáze procesu řízení

- **Plánování**

- **Stanovení konkrétních cílů, úkolů a činností nezbytných k jejich dosažení**
- Stanovení jednotlivých cest dosažení cílů a výběru nejlepšího z nich
- Stanovení **co, jak a pro koho**

- **Organizování**

- Přiřazení činností a zdrojů v prostoru a čase s cílem realizace plánovaných činností
- Smyslem organizace je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci všech členů řízeného systému
- Určení **kdo, co, jak a kdy bude dělat**

- **Vedení**

- **Komunikace, ovlivňování a motivování podřízených pracovníků**
- Přímé a nepřímé usměrňování a koordinaci chování jednotlivců či skupin tak, aby efektivně vykonávali zadané úkoly

- **Kontrolování**

- **Srovnání dosaženého stavu s cílem**
- Odhalení nedostatků a návrh zlepšení

Podrobnější pohled

Úkolem řídicí práce je v rámci procesu řízení zajistit následující činnosti:

1. Stanovení cílů
2. Stanovení cest
3. Rozhodování
4. Realizování →
5. Kontrolu →

Fáze plánování

Fáze organizování a vedení

Fáze kontroly



Nositelé řízení

Nositelé řídicích rozhodnutí

Vlastníci podniku, nebo jimi pověřené osoby – **manažeři**

- může docházet ke kombinaci obou typů

Dle úrovně řízení rozlišujeme:

- Vrcholové manažery – nejvyšší vedení podniku
- Střední manažery – vedoucí jednotlivých oddělení
- Liniové manažery – nejnižší úroveň managementu (mistři, vedoucí skladu, vedoucí směny)

Podnik dle nositelů řízení

Vlastnický podnik

- Řízení v rukou vlastníků
- Typické pro malé podniky, zejména podniky jednotlivce a osobní společnosti
- Vlastník nese kapitálové riziko a zároveň řídí podnik

Manažerský podnik

- Funkci vrcholového vedení zastávají pověřeni manažeři
- Majetkově se nepodílí na podniku a nenesou kapitálové riziko
- Zejména velké podniky
- Ve vedení jsou odborníci dosazení vlastníky
- příkladem jsou velké akciové společnosti, kde vlastníci podniku tvoří valnou hromadu, která do vedení společnosti dosadí vysoce zkušené manažery

Kombinace předešlých forem

- Řídí jak společníci tak odborníci

Strategické řízení

Klasické versus strategické řízení

- **Klasické řízení** vychází ze zkušeností a minulého vývoje. Na změny okolí reaguje až se zpožděním a k přizpůsobení dochází v dlouhém adaptačním procesu
- **Strategické řízení** se snaží vyvíjet a aplikovat strategie na základě včasného hledání šancí a rizik, které by mohly plynout ze změny podmínek okolí. Tyto strategie jsou potom implementovány dříve, než tyto změny nastanou.

Strategické řízení je řízení dlouhodobého vývoje podniku, kdy jsou při podnikatelských rozhodnutích zohledňovány i vlivy vnějšího okolí

Vyplatí se strategické řízení?

- Odborné studie naznačují, že firmy, které aplikují systematické řízení a plánování jsou finančně úspěšnější než ty, které ne (např. Herold, 1972; Lindsay & Rue, 1980)
- Wood a LaForge (1979) zkoumají 70 velkých komerčních bank a ukazují, že ty které měly systémy strategického řízení dosáhly lepších finančních výsledků než ty, které jej neměly.
- George, Walker a Monster (2019) užívají meta-analýzu (závěry 31 empirických studií) a zkoumají vliv strategického řízení a plánování na výkonnost podniků. Dospívají k závěru, že strategické řízení a plánování má pozitivní efekt na podnikovou výkonnost.

Proces strategického řízení

Fáze procesu strategického řízení:

- 1. Stanovení mise a vize podniku**
- 2. Stanovení předběžných strategických cílů**
- 3. Realizace procesu strategického plánování**
 - Strategická analýza
 - Vymezení strategických cílů
 - Vypracování konkrétních strategií a výběr strategie
- 4. Implementace strategie**
- 5. Kontrola**

Poznámka: Někdy bývá v literatuře fáze implementace a kontroly zařazována pod proces strategického plánování

1. Mise (poslání) a vize podniku

- Mise (poslání) - vymezuje smysl existence, postoje, které zaujímá, orientaci podniku
- Vize - definuje čím chce podnik být, jak vidí svou budoucnost
 - mělo by být motivující a splnitelné, dávat směr podniku

Kadeřnický salon specializovaný na ženskou klientelu:

- **Chceme dělat ženy krásné a sebevědomé prostřednictvím poskytování špičkových kadeřnických služeb**
- **Chceme být nejlepší kadeřnický salon ve městě**

Společnost TESLA (https://www.tesla.com/cs_cz/about):

- **Naší misí je urychlit přechod k udržitelným zdrojům energie.**
- **Budujeme svět poháněný solární energií, ve které napájení funguje z baterií a k přepravě se používají elektrická vozidla.**

2. Předběžné strategické cíle

- konkretizace vize
- intuitivní stanovení, na základě zkušeností a očekávaného vývoje v budoucnosti
- nejsou podloženy hlubokou analýzou

Kadeřnický salon:

- **Poskytování špičkových kadeřnických služeb za přijatelné ceny**
- **Spokojení zákazníci, kteří se budou rádi vracet**
- **Spokojení a stálí zaměstnanci, kteří poskytnou kvalitní služby**

Společnost TESLA:

- **Výroba špičkových vozidel s nulovými emisemi, která se mohou nabíjet čistou energií.**

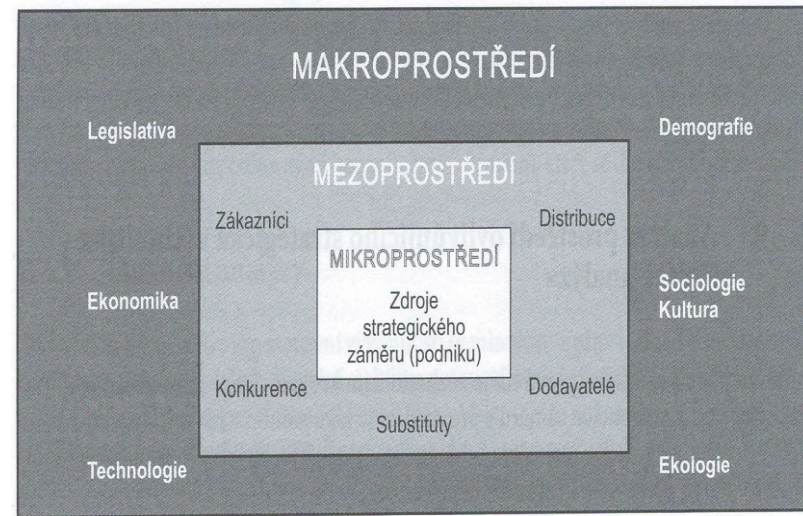
3. Strategické plánování

- musí stanovit, co má podnik udělat, aby naplnil svou vizi
 - jaké zdroje jsou k tomu potřeba,
 - jaké budou vlivy okolí a jak na ně musíme reagovat,
 - jak získat či udržet konkurenční výhodu.
- **Fáze:**
 - Strategická analýza
 - Vymezení strategických cílů
 - Vypracování konkrétních strategií a výběr strategie

Strategická analýza

Strategická analýza

Úkolem strategické analýzy je obstarání informací potřebných k řízení.



Zdroj: Fotr a kol. (2020)

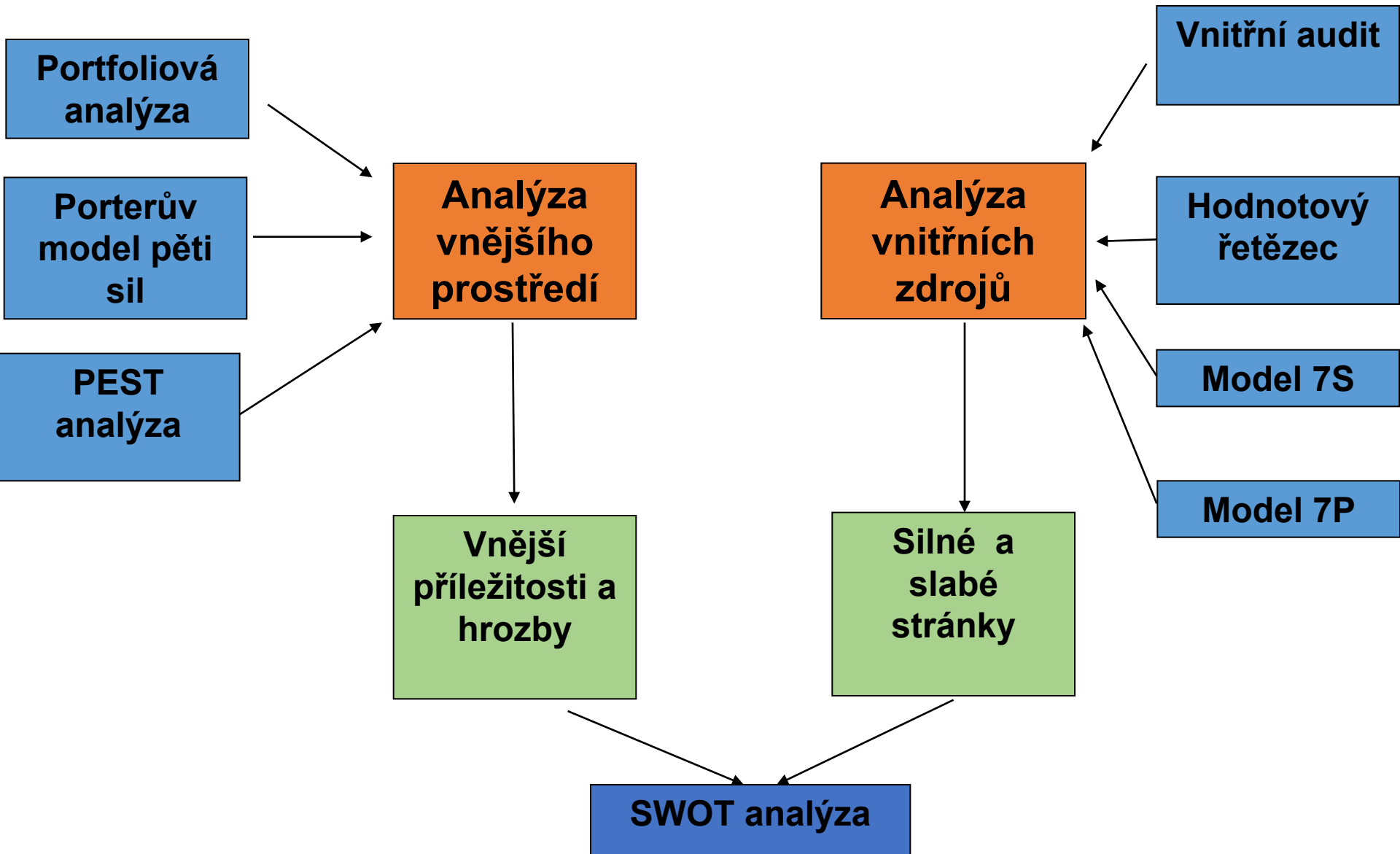
Cílem strategické analýzy je

- určit, kde se podnik nachází, jaké jsou jeho zdroje a možnosti,
- odhalit trendy a budoucí vývoj.

Založena na **analýze prostředí**:

- 1. Analýze vnějšího (externího) prostředí (makroprostředí – existuje nezávisle na vůli podniku a mezoprostředí – podnik může částečně ovlivnit)**
- 2. Analýze vnitřních zdrojů a schopností podniku (mikroprostředí – podnik je přímo ovlivňuje svou činností)**

Vybrané metody strategické analýzy



Analýza vnějšího prostředí podniku

- jsou identifikovány faktory, které na podnik působí a mají vliv na jeho činnost
 - analyzován jejich vývoj a předjímán vývoj očekávaný
 - analýza faktorů, které podnik bezprostředně ovlivňují (**mezoprostředí** či **mikrookolí**)– konkurence, zákazníci, dodavatelé, odběratelé
 - analýzy faktorů, které působí na podnik i jeho mezoprostředí (**makroprostředí** či **makrookolí**) - zejména ekonomické prostředí, legislativní a politické prostředí, technologické a sociální okolí
- podnik se snaží zjistit vývoj v těchto oblastech, zkoumá případná rizika, která mu z těchto oblastí **hrozí a příležitosti**, které se nabízí

Metody:

- **PEST(LE) analýza**
- **Porterův model pěti sil**
- **Portfoliová analýza**

PEST(LE) analýza

- název podle začátečních písmen vnějšího prostředí, které zkoumá
- zaměřena na zkoumání vlivů:
 - **Politické**
 - **Ekonomického**
 - **Sociálního**
 - **Technologického prostředí**
- **Legislativní**
- **Ekologické**

PEST(LE) analýza

- V rámci politického prostředí je zkoumáno:

- Politická stabilita
- Legislativa vztahující se k danému odvětví
- Pracovní právo
- Daňové právo
- Podpora zahraničního obchodu
- Ochrana životního prostředí

- V rámci ekonomického prostředí:

- Vývoj hrubého domácího produktu (HDP)
- Úroková míra
- Inflace
- Nezaměstnanost
- Struktura spotřeby
- Ceny energie
- Výše mezd
- Vývoj měnového kurzu

- V rámci sociálního prostředí:

- Rozdělení příjmů
- Životní styl
- Vzdělání
- Životní hodnoty
- Trávení volného času

- V rámci technologického prostředí:

- Nové technologie a možnosti
- Podpora vlády v oblasti výzkumu a vývoje

Do analýzy **mohou být také přidány další vlivy** vnějšího okolí, které podnik významným způsobem ovlivňují.

V rámci PESTLE přidáno **Legislativní prostředí** a **Ekologické prostředí**

Porterův model pěti sil

- Výnosnost konkrétního odvětví závisí na struktuře odvětví a vývoji v tomto odvětví
- Z hlediska řízení podniku je důležité analyzovat následující faktory, které Porter nazývá konkurenční síly:
 - **Konkurenty v odvětví**
 - **Potenciální noví konkurenti**
 - **Dodavatele**
 - **Kupující**
 - **Substituční produkty**
- Analýza situace v těchto oblastech a vyhledávání příležitostí a hrozeb + reakce na ně

Porterův model pěti sil

- **Konkurenti v odvětví**

- síla konkurence v odvětví a zejména rivalita mezi konkurenty
- velikost a síla konkurentů, náklady na opuštění odvětví, rychlost růstu trhu

- **Potenciální noví konkurenti**

- analyzovány překážky, které brání ve vstupu nových konkurentů
- velikost potřebných kapitálových vstupů, přístup k distribučním kanálům, legislativa (zda vstup neomezuje), síla image našeho produktu, výjimečnost našeho produktu

- **Dodavatelé**

- do jaké míry je podnik ovlivněn dodavateli.
- jak vysoké jsou náklady při změně dodavatele, možnost nových dodavatelů.

- **Kupující (zprostředkovatelé)**

- do jaké míry je podnik ovlivněn kupujícími a jaká je jejich síla
- změna postojů zákazníků, síla a tlak zprostředkovatelů

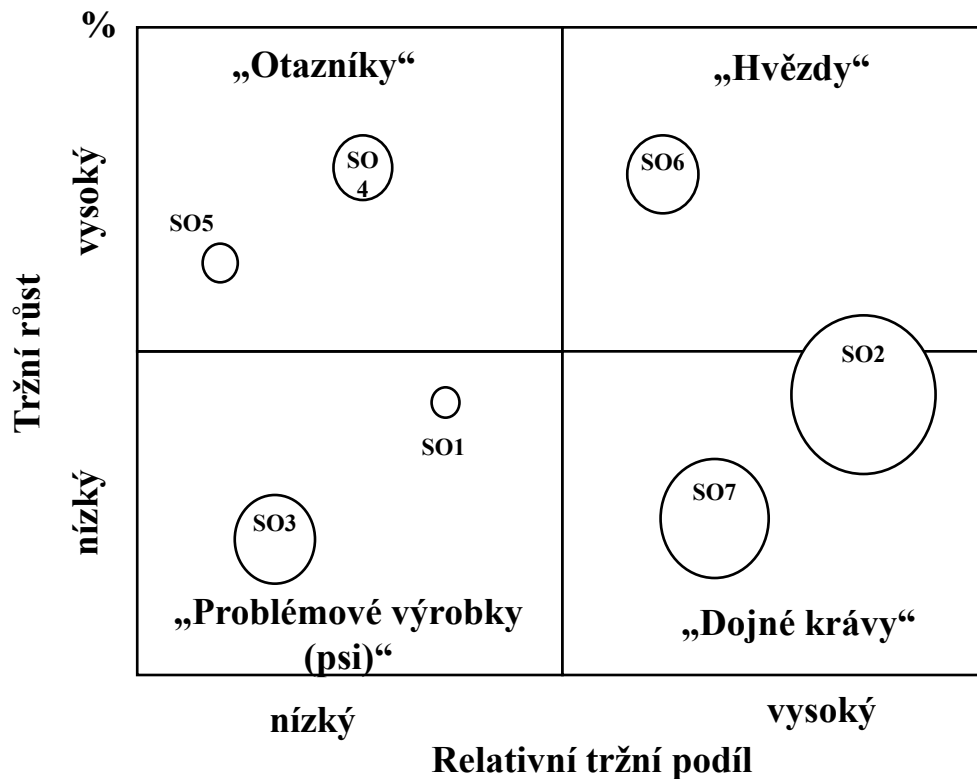
- **Hrozba substitučních produktů**

- analyzovány hrozby, které plynou ze substitučních produktů (podobné výrobky, které uspokojují stejné potřeby),
- například u výrobce elektromobilů situace na trhu s hybridními automobily.

Portfoliová analýza – Bostonská matice

- Cílem identifikovat perspektivní oblasti a zdroje směřovat do těchto oblastí
- Vyvinula společnost Boston-Consulting-Group, dle zjištění, že výnosový potenciál firmy je určován zejména:
 - **tržním podílem** (podíl produkce firmy na celkovém tržním množství, popřípadě množství dodávaném největším konkurentem)
 - **tržním růstem** (růstovým potenciálem daného segmentu – vývoj tržeb)
- Bostonská matice portfolia (Matice Boston-portfolia, BCG matice)
 - oblasti podniku rozděleny do matice o 4 polích dle **relativního tržního podílu** a **tržního růstu**
 - Na základě **podílu obrátu oblastí na celkovém obrátu** firmy jsou jim přiděleny plochy kružnice

Bostonská matice portfolia – BCG matice



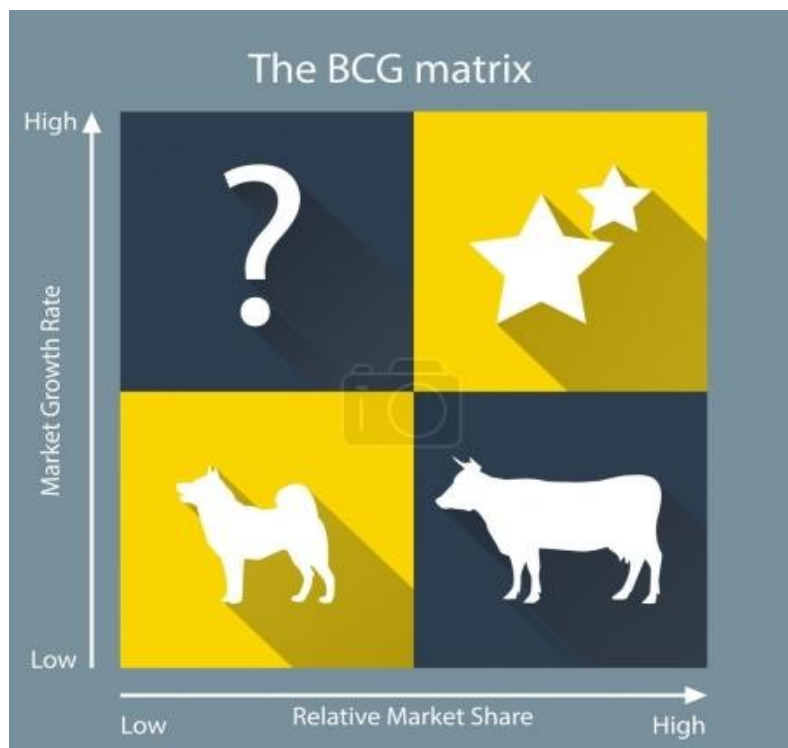
$$\text{Tržní růst}_n = \frac{\text{tržby}_n - \text{tržby}_{n-1}}{\text{tržby}_{n-1}} * 100$$

$$\text{Relativní tržní podíl}_n = \frac{\text{tržby}_n}{\text{tržby největší konkurent}_n}$$

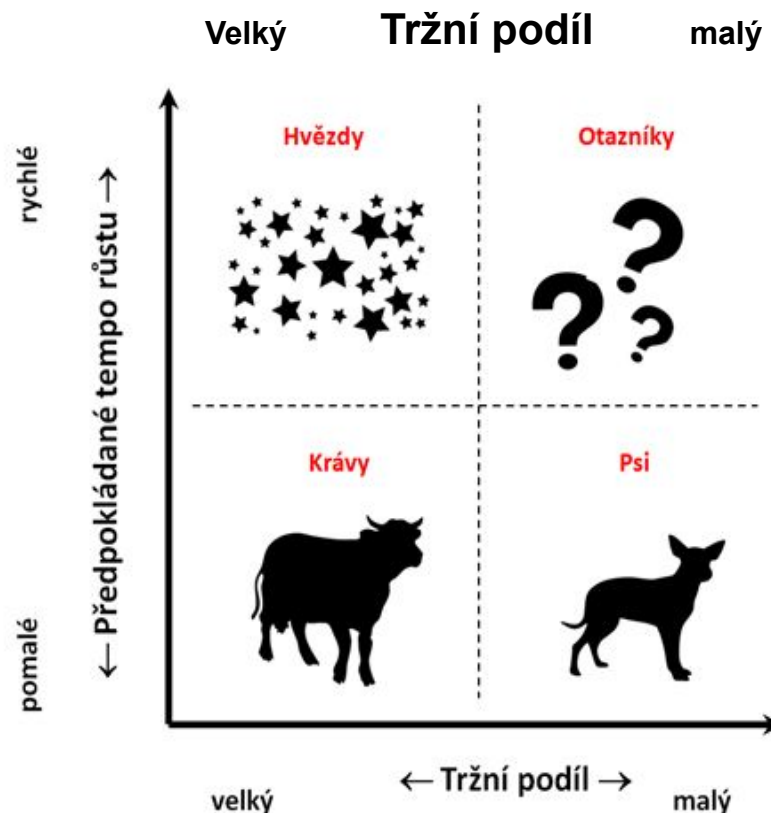
$$\text{Podíl na obratu}_n = \frac{\text{tržby z produktu}_n}{\text{celkové tržby}_n} * 100$$

SO...strategická oblast (konkrétní produkt)

Bostonská matice portfolia –varianty



n
e
b
o



Bostonská matice portfolia

Jednotlivé oblasti podniku můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- **Dojné krávy**

- oblasti s vysokým relativním tržním podílem, ale nízkým růstem
- jsou **v současnosti významným zdrojem příjmů**, v budoucnu lze
- očekávat útlum
- oblast, kam by **již nesměřovat investice**.

- **Hvězdy**

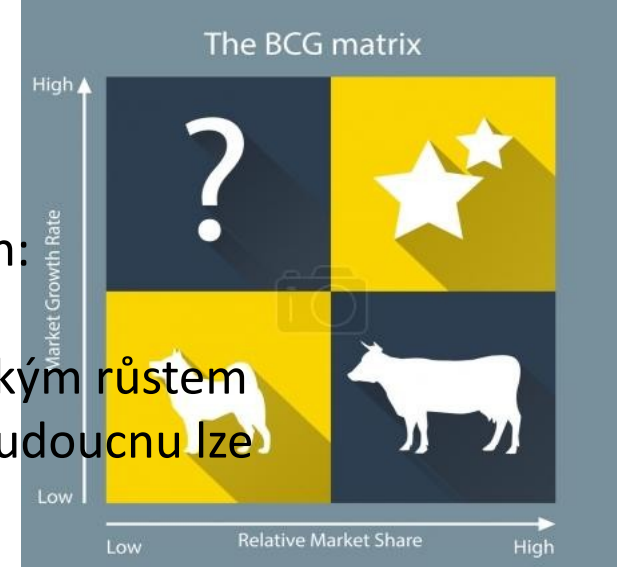
- oblasti s vysokým relativním tržním podílem, a vysokým tržním růstem
- představují **budoucí zdroje příjmů** podniku
- **Sem směřovat investice podniku**

- **Otazníky**

- oblasti s nízkým tržním podílem a vysokým tržním růstem
- tržní podíl podniku je slabý, proto je zde riziko vyšších nákladů a popřípadě nižší kvality doplňkových služeb
- Podnik by měl zvážit, zda bude investovat do této oblasti, či se z ní odejde

- **Psi**

- strategické oblasti, jejichž trh roste pomalu nebo se zužuje a které vykazují malý tržní podíl
- **podnik by měl aktivity v této oblasti omezovat popřípadě modifikovat**



Analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

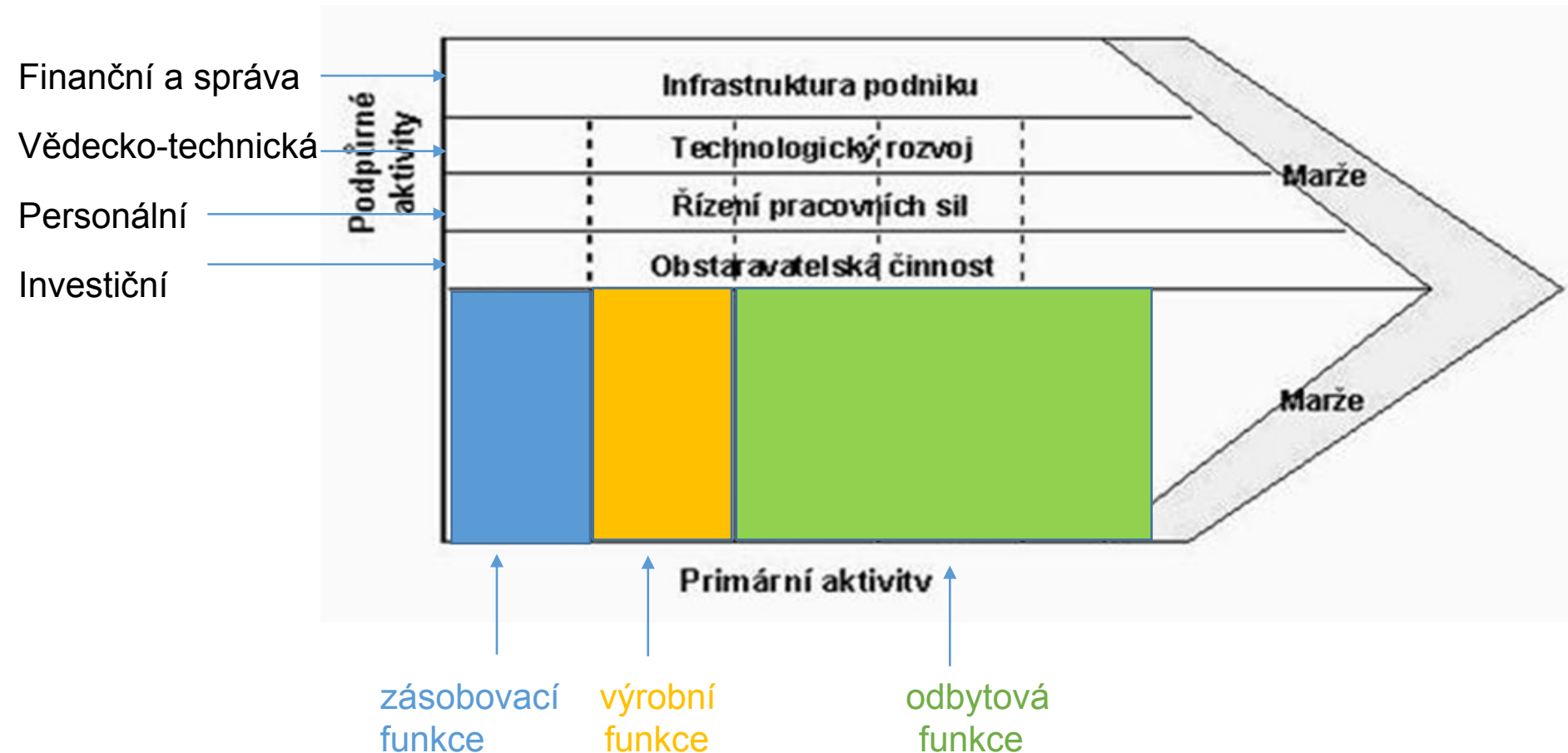
- Zkoumá vnitřní zdroje podniku, jak jsou tyto využity a jaké jsou možnosti podniku
- Zjišťuje silné (konkurenční výhody) a slabé stránky podniku
- Metody:
 - **Audit vlastních zdrojů,**
 - **Analýza hodnotového řetězce** (revize činností probíhajících v podniku a jejich efektivnost)
 - **Model 7P** (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, Physical evidence)
 - **Model 7S** (Strategie, Struktura, Styl řízení, Spolupracovníci, Schopnosti, Systémy, Sdílené hodnoty)

Audit vlastních zdrojů

- **Zjištění stavu zdrojů** (výrobních faktorů a zdrojů financování)
 - majetek podniku – dlouhodobý a oběžný (množství, kvalita, finanční náročnost)
 - řídicí a výkonná práce – její množství, kvalita, finanční náročnost
 - finanční zdroje a možnost přístupu k nim.
- **Zjištění míry využívání zdrojů**
 - předmětem zejména finanční analýzy
- **Flexibilitu zdrojů**
 - přizpůsobivost zaměstnanců, prostředky vázané v majetku

Analýza hodnotového řetězce

- **Porterův hodnotový řetězec** - popisuje proces tvorby a poskytování hodnoty v podniku
- Analýza jednotlivých činností a jejich efektivity



SWOT analýza

- navazuje na předešlé analýzy podniku
- Název **SWOT** je složen ze začátečních slov anglických výrazů **Strengths** (přednosti), **Weaknesses** (slabiny), **Opportunities** (příležitosti), **Threats** (hrozby)
- Shrnuje **slabé a silné stránky podniku** a vyzvedává případné **výzvy a hrozby**
 - **Silné a slabé stránky** jsou identifikovány na základě **analýzy vnitřních zdrojů podniku**
 - **Příležitosti a hrozby** vycházejí z **analýzy vnějšího prostředí**

SWOT analýza (příklad)

Silné stránky

Slabé stránky

**Analýza
vnitřních
zdrojů
podniku**

Příležitosti

Hrozby

**Analýza
vnějšího
prostředí**

SWOT analýza (příklad)

Silné stránky

- Dobré jméno firmy
- Dlouhá tradice a vysoká kvalita produktů
- Malý kolektiv vysoce odborných pracovníků
- Časová flexibilita pracovníků

Slabé stránky

- Pomalý a zastaralý informační systém
- Financování z velké části z cizích zdrojů
- Slabá pozice na trhu

Příležitosti

- Nové informační technologie
- Růst životní úrovně obyvatel a růst zájmu o kvalitu

Hrozby

- Konkurence (vybudování pobočky zahraniční firmy)
- Zpomalení tempa růstu HDP
- Růst úrokové míry

**Analýza
vnitřních
zdrojů
podniku**

**Analýza
vnějšího
prostředí**

Vymezení strategických cílů a volba strategie

Vymezení strategických cílů

- Navazují na vizi podniku
- Stanoveny pro celý podnik
- Vychází z výsledků předešlých analýz a SWOT analýzy
- Většinou stanoveny více cílů

- Často vyjadřovány ve **finančních ukazatelích**
 - Objem prodeje, zisku, tržní podíl
- Může být ovšem užito i **nefinančního vyjádření**
 - spokojenost zákazníků, implementace nových systémů, hledání nových atraktivních dosud neobjevených trhů, minimum reklamací

Cíle SMART:

- **Specifické (Specific)** – konkrétní, jasně formulované, stanoven ukazatel
- **Měřitelné (Measureable)** – stanoven ukazatel, kterým bude posuzováno a jeho cílová hodnota
- **Akceptovatelné (Acceptable)** – akceptovatelné, v souladu s misí a vizí
- **Reálné (Realistic)** – reálné, dosažitelné
- **Termínované (Timed)** – časově ohraničené, stanoven časový horizont

Příklad strategických cílů

Například strategické cíle mohou být stanoveny takto:

1. Do 3 let získat 5% podíl na trhu měřený počtem zákazníků
2. Do 3 let dosáhnout 10% zhodnocení vlastního kapitálu vyjádřené pomocí ROE
3. Do 5 let snížit podíl cizího kapitálu na úroveň 1:1 (vlastní ku cizímu kapitálu)

Alternativní strategie a výběr

- **Strategická analýza by měla pomoci poznat atraktivní oblasti a produkty** a poskytnout odpovědi na otázky:
 - co bude podnik vyrábět či jaké služby poskytovat
 - ve kterých oblastech bude působit
- **Úkolem strategie je určit, jak se na vybraných trzích či segmentech trhů chovat.**
- Metody tvorby strategií:
 - **Porterovy generické strategie**
 - **Dle směru strategického rozvoje**

Porterovy generické strategie

- Cílem podniku je svým chováním dosáhnout konkurenční výhody
- Dle Portera (1980) může podnik získat konkurenční výhodu **třemi způsoby:**

➤ Vedením v nejnižších nákladech

- podnik chce v porovnání s konkurenty dosáhnout nižších nákladů
- Neusiluje o specifičnost svého produktu, snaží získat co největší podíl na trhu
- Produkt určen celému trhu
- Například limonáda s příchutí koly

➤ Diferenciací

- produkt je předkládán zákazníkovi jako unikátní. To firmě umožní stanovit cenu nad úrovní konkurence.
- Produkt je určen celému trhu nikoli úzkému segmentu
- Například Coca-cola

➤ Soustředění pozornosti

- Podnik se zaměří soustředí jen na určitý úzký segment trhu.
- například nabízení speciálních zájezdů pro vysoko příjmové skupiny společnosti do netypických dosud turisticky neobjevených destinací

Dle směru strategického rozvoje

Dle charakteru dalšího vývoje dle uplatnit následující strategie:

➤ **Stabilizace**

- Pokračování ve stávajících produktech a službách na stávajícím trhu
- Vylepšování produktů a procesů s cílem udržení se na trhu a uchování pozice

➤ **Expanze (investiční)**

- Zavádění nových produktů či pronikání na nové trhy
- Rozšiřování stávajících oblastí podnikání

➤ **Omezení (desinvestiční)**

- Omezování počtu produktů či služeb případně stahování se z trhů
- Zužování stávajících oblastí podnikání

➤ **Kombinovaná strategie**

- Využíváno u velkých podniků s více strategickými oblastmi
- Rozdílné strategie pro jednotlivé strategické oblasti či jednotky (produkty, regiony)
- Např. Bostonská matice – expanze pro hvězdy, omezení pro psy, stabilizace pro dojně krávy

Výběr strategie

- Na základě výsledků analýzy a s využitím Porterova modelu a modelu strategického rozvoje případně dalších - **formování konkrétních strategií**
- Tyto vedou k dosažení strategických cílů podniku, reagují na výzvy a hrozby okolí a zohledňují silné a slabé stránky podniku
- Při výběru nejvhodnější strategie je u jednotlivých strategií potřeba zvážit:
 - **Vhodnost strategie**
 - zda je v souladu s posláním podniku a jeho vizí?
 - **Realizovatelnost**
 - zda jsou k dispozici potřebné zdroje – technologie, služby, lidé popřípadě zda je možno je opatřit, jak zareaguje konkurence
 - **Akceptovatelnost**
 - zda se zvolená strategie přijatelná pro zainteresované strany stakeholdery (vlastníky, zákazníky, manažery, zaměstnance...)

Implementace strategie a kontrola

Implementace strategie

- Konkrétní vybraná strategie je uvedena do života
 - strategické řízení je orientováno na **základní změny v podniku jako celku** a určení směru jeho vývoje
- **Strategické (řízení) plánování na úrovni organizace jako celku a pro jednotlivé podnikové činnosti**
- Hlavní činnosti (funkce) – zásobování, výroba, odbyt
 - Podpůrné – financování, investiční, lidské zdroje, věda a výzkum
- Na strategické řízení navazuje **taktické** a **operativní řízení**, které zajistí faktickou realizaci zvolené strategie.
- **Taktické řízení** probíhá na střední úrovni managementu, konkretizuje strategické cíle a prostředky, které povedou k jejich dosažení.
 - **Operativní řízení** probíhá na nejnižší úrovni řízení a představuje detailní řízení v krátkém časovém horizontu, které se zabývá samotným průběhem činností, lhůtami

Kontrola a vyhodnocení

- Kontrola naplňování implementované strategie
 - Představuje zpětnou vazbu - zda byla zvolená strategie vhodně implementována a není potřeba nápravy

Příklad 1



Cestovní kancelář Aura, s.r.o. má ve své nabídce pobytové zájezdy v 5 hlavních destinacích: Chorvatsko, Itálie, Turecko, Řecko, Španělsko. V tabulce níže jsou uvedeny údaje za rok 2022 a 2023. Zároveň také vybrané údaje pro největšího konkurenta firmy.

- Analyzujte pomocí Bostonské matice portfolio CK Aura, s.r.o. a definujte vhodné strategie pro jednotlivé oblasti.

| v mil. Kč | Tržby CK Aura 2022 | Tržby CK Aura 2023 | Tržby největší konkurent 2023 |
|------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Chorvatsko | 100 | 110 | 550 |
| Itálie | 110 | 130 | 260 |
| Turecko | 390 | 360 | 1200 |
| Řecko | 600 | 750 | 250 |
| Španělsko | 800 | 850 | 170 |

Příklad 1 - řešení

$$Tržní\ růst_n = \frac{tržby_n - tržby_{n-1}}{tržby_{n-1}} * 100$$

$$Relativní\ tržní\ podíl_n = \frac{tržby_n}{tržby\ nej.\ konkurent_n}$$

$$Podíl\ na\ obratu_n = \frac{tržby\ z\ produktu_n}{celkové\ tržby_n} * 100$$

| v mil. Kč | Tržby CK Aura 2022 | Tržby CK Aura 2023 | Tržby největší konkurent 2023 |
|------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Chorvatsko | 100 | 110 | 550 |
| Itálie | 110 | 130 | 260 |
| Turecko | 390 | 360 | 1200 |
| Řecko | 600 | 750 | 250 |
| Španělsko | 800 | 850 | 170 |

| v % | Tržní růst | Relativní tržní podíl | Podíl na obratu |
|------------|------------|-----------------------|-----------------|
| Chorvatsko | | | |
| Itálie | | | |
| Turecko | | | |
| Řecko | | | |
| Španělsko | | | |

Příklad 1 - řešení

$$\text{Tržní růst}_n = \frac{\text{tržby}_n - \text{tržby}_{n-1}}{\text{tržby}_{n-1}} * 100$$

$$\text{Relativní tržní podíl}_n = \frac{\text{tržby}_n}{\text{tržby nej. konkurent}_n}$$

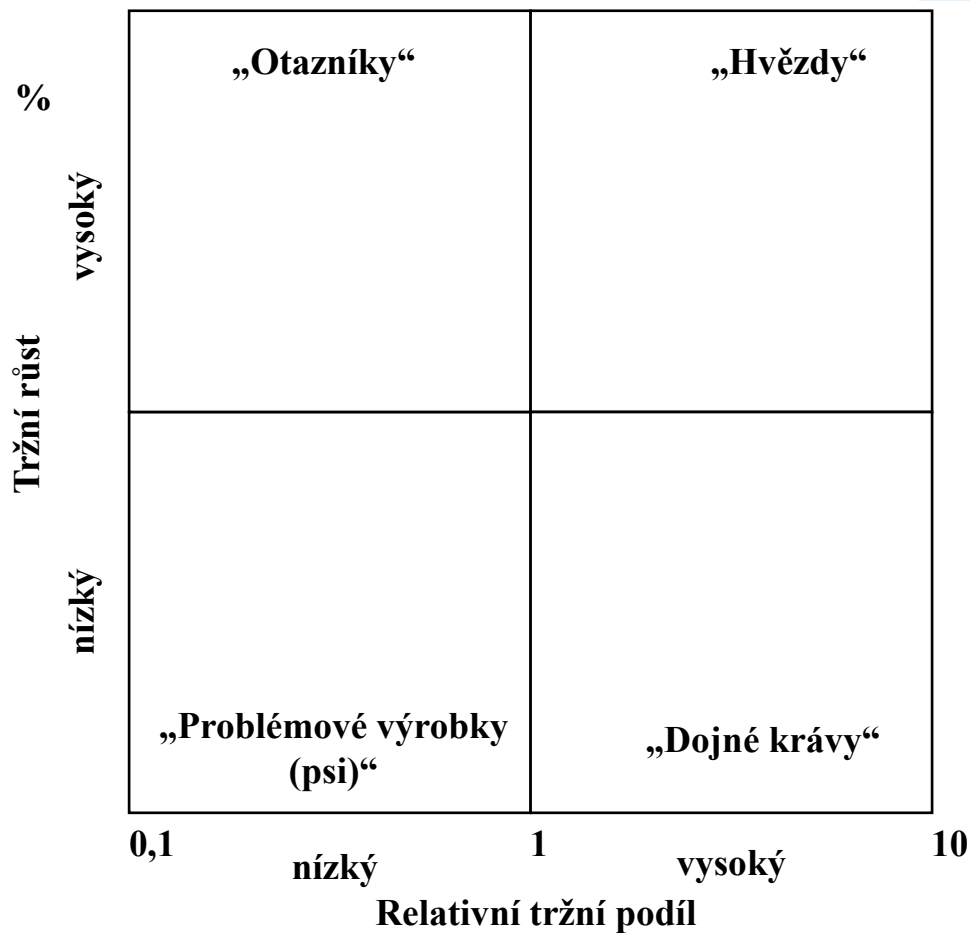
$$\text{Podíl na obratu}_n = \frac{\text{tržby z produktu}_n}{\text{celkové tržby}_n} * 100$$

| v mil. Kč | Tržby CK Aura 2022 | Tržby CK Aura 2023 | Tržby největší konkurent 2023 |
|---------------|-----------------------|-----------------------|--|
| Chorvatsko | 100 | 110 | 550 |
| Itálie | 110 | 130 | 260 |
| Turecko | 390 | 360 | 1200 |
| Řecko | 600 | 750 | 250 |
| Španělsko | 800 | 850 | 170 |
| Celkem | | 2200 | |

| | Tržní růst (v %) | Relativní tržní podíl | Podíl na obratu (v %) |
|------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| Chorvatsko | 10 | 0,2 | 5 |
| Itálie | 18 | 0,5 | 6 |
| Turecko | -8 | 0,3 | 16 |
| Řecko | 25 | 3 | 34 |
| Španělsko | 6 | 5 | 39 |

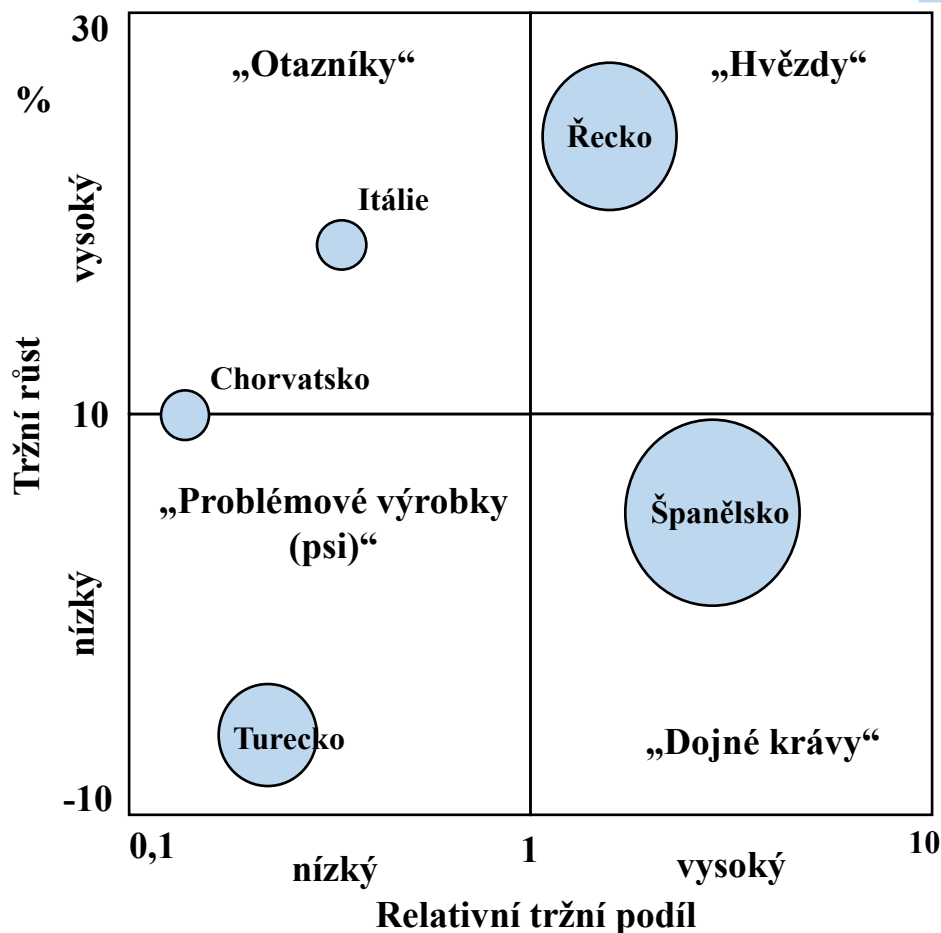
Příklad 1 - řešení

| v % | Tržní růst (%) | Relativní tržní podíl | Podíl na obratu (%) |
|------------|----------------|-----------------------|---------------------|
| Chorvatsko | 10 | 0,2 | 5 |
| Itálie | 18 | 0,5 | 6 |
| Turecko | -8 | 0,3 | 16 |
| Řecko | 25 | 3 | 34 |
| Španělsko | 6 | 5 | 39 |



Příklad 1 - řešení

| v % | Tržní růst (%) | Relativní tržní podíl | Podíl na obratu (%) |
|------------|----------------|-----------------------|---------------------|
| Chorvatsko | 10 | 0,2 | 5 |
| Itálie | 18 | 0,5 | 6 |
| Turecko | -8 | 0,3 | 16 |
| Řecko | 25 | 3 | 34 |
| Španělsko | 6 | 5 | 39 |



Strategie: stabilizace, expanze, útlum

| | Tržní růst | Strategie |
|------------|-------------|-------------|
| Chorvatsko | Otazníky | omezení? |
| Itálie | Otazníky | expanze? |
| Turecko | Psi | omezení |
| Řecko | Hvězda | expanze |
| Španělsko | Dojná kráva | stabilizace |

Dotazy?



Kontrolní otázky

- Definujte řízení
- Jaké fáze procesu řízení rozlišujeme?
- Kdo je nositelem řízení v organizaci?
- Jaký je rozdíl mezi klasickým a strategickým řízením?
- Jaké metody používá strategická analýza?
- Jaké metody analýzy okolí rozlišujeme? Stručně je popište.
- Jaké metody můžeme použít k analýze vnitřních zdrojů podniku? Stručně je popište.
- Co je SWOT analýza?
- Jaké strategie rozeznáváme?
- Popište generické strategie.
- Popište strategie dle směru strategického rozvoje.

Literatura

Základní a doporučená:

- Synek, M. a Kislingerová, E. (2015). *Podniková ekonomika*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. Kapitola 10.

Další použité zdroje:

- Hanzelková, A., Keřkovský, M. a Vykypěl, O. (2017). *Strategické řízení: Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. (e-prezenčka)
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktual. a přepr. vyd.. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 9788027124992 (Kapitola 1) (**e-prezenčka** – první vydání z roku 2012)
- Wöhe, G. (1995). *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha: C.H.Beck.