



Strategické řízení podniku, podniková strategie

Podnik

- **Podnik** je ekonomicko právní subjekt, který tvoří základní jednotku ekonomiky, založené na výrobě výrobků a poskytování služeb.
- **Podnik** je uspořádaný soubor zdrojů, pomocí nichž podnikatel zhodnocuje vložené prostředky.
- **Podnik** je jedinečné a málo likvidní aktivum tvořené souhrnem sociálních, technických, právních a ekonomických faktorů

Cíle podniku

- **Primární cíl** podniku – zhodnocovat prostředky vložené vlastníky
- **Odvozený cíl** - maximalizace hodnoty podniku.
- Soustava **dílčích cílů** – ovlivněna zájmovými skupinami

Strategie

Strategii je možné chápat jako komplot, neboli plánovaný manévr, nebo model chování organizace ve vztahu k jeho historickému vývoji nebo jako pozici, vyzdvihující význam výrobků dodávaných na specifický trh a konečně jako charakter organizace.

Podstatou poslední koncepce jsou následující předpoklady:

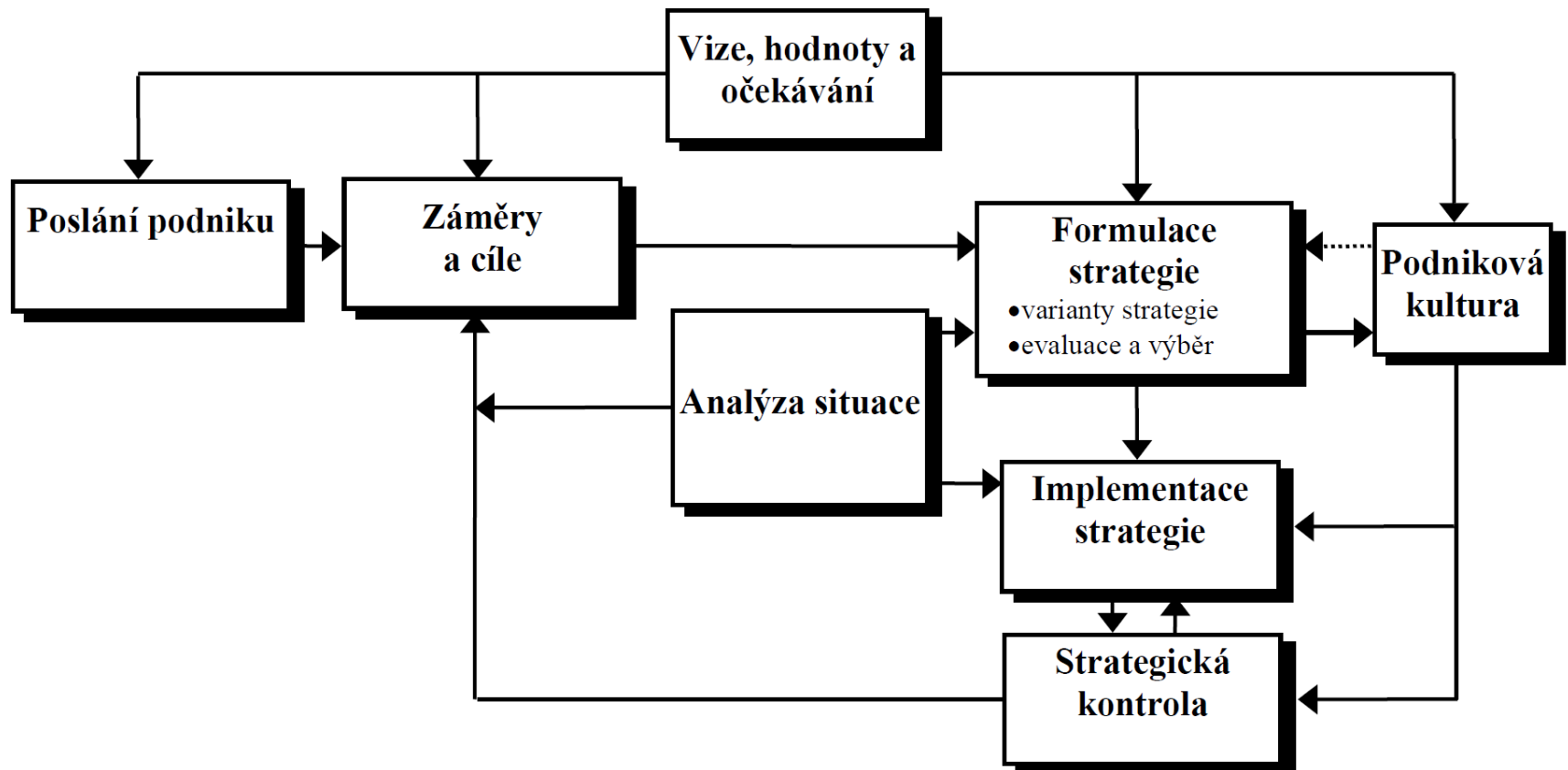
- strategie je koncept, abstrakce v myslích zainteresovaných stran;
- strategie je perspektiva sdílená všemi členy organizace (jedná se o kolektivní mysl, sjednocení jednotlivců ke společnému způsobu myšlení a jednání).

Strategický management

Strategické řízení je vrcholovým řízením rozvoje podniku jako celku v delším časovém horizontu:

- proces určení dlouhodobých cílů a záměrů, přizpůsobení se podmínkám prostředí a alokace zdrojů organizace ve vztahu ke stanoveným cílům
- zaměření na rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím - zvláště trhem a zákazníkem

Integrovaný model procesu strategického řízení



Poslání podniku

Motto: "kdo jsme, co děláme a kam směřujeme,,

Poslání podniku je integrální součástí strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje.

“V obecné rovině je to vize a mise podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.

- Vize - vyjadřuje to, čím by podnik měl být. Je zaměřena do budoucnosti a představuje určité aspirace.
- Mise (=označovaná někdy přímo jako poslání) - je zformulovaná a napsaná vize a obsahuje navíc i pohled do minulosti firmy (proč firma vznikla).

Efektivně formulované poslán

- **Tržní orientace** - vymezení podniku ve vztahu k trhu, na kterém působí, nebo ve vztahu ke skupinám zákazníků, kterým slouží.
- **Realizovatelnost** - optimální vymezení předmětu činnosti, které podniku umožní růst, ale nedostane podnik za hranici jeho vývojových možností
- **Motivace** - zesilování pocitu zaměstnanců, že jejich úsilí je významné a přispívá k blahobytu společnosti.
- **Specifikace** - vyjádření hodnotového systému podniku, vztahu k zákazníkům, dodavatelům, distributorům, konkurentům apod.

Otázky pro formulaci poslání

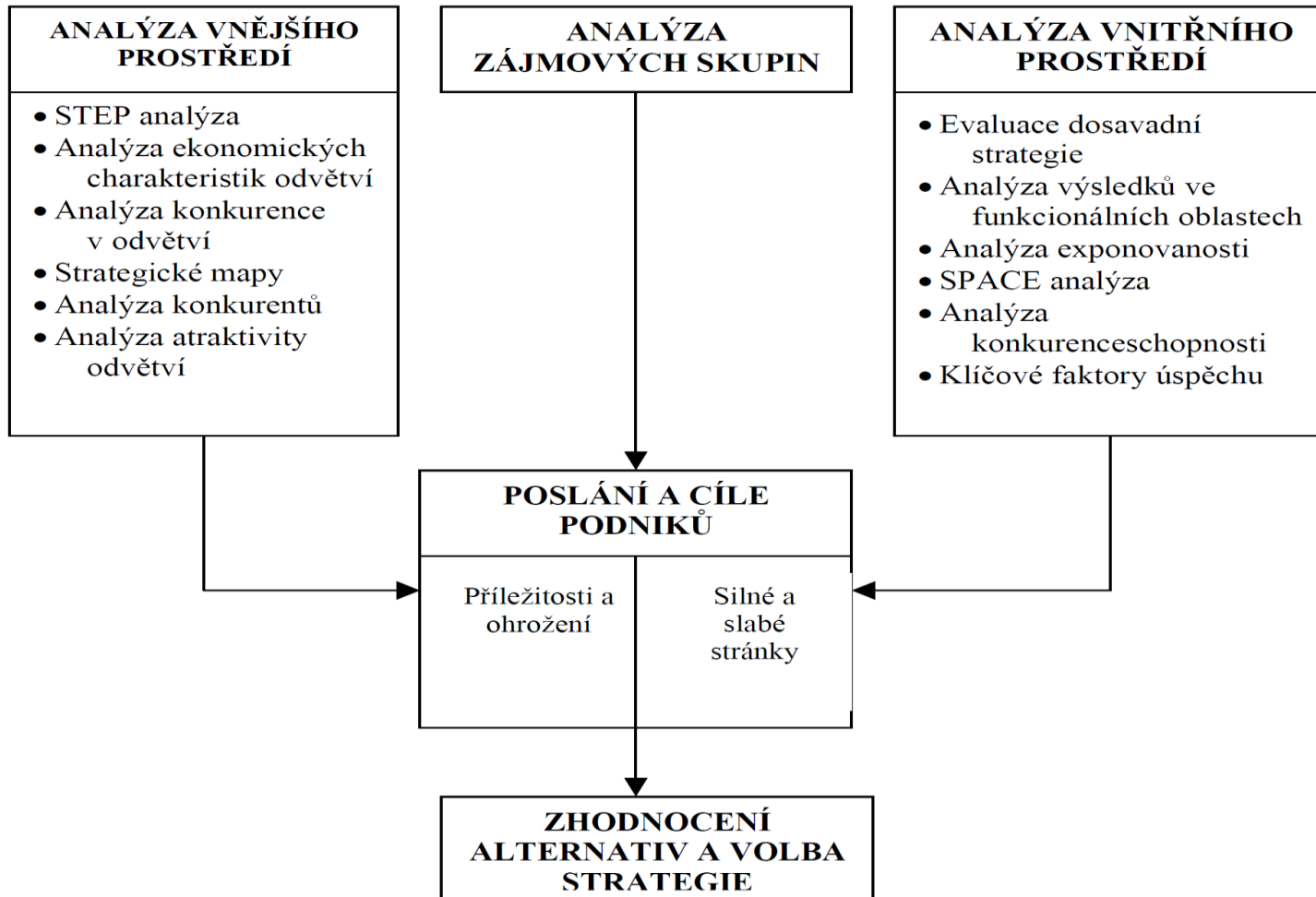
1. Zákazníci. Kdo jsou zákazníci podniku?
2. Výrobek nebo služba. Jaké jsou nosné výrobky/služby podniku?
3. Trh. Na jakém trhu podnik soutěží?
4. Technologie. Je technologie středem zájmu podniku?
5. Zájem o přežití, růst a profitabilitu. Má podnik definované ekonomické cíle?
6. Filosofie. Jaké jsou základní hodnoty, aspirace a filosofické priority podniku?
7. Sebekoncepce. Čím se podnik výrazně liší od jiných, v čem je jeho konkurenční výhoda?
8. Vztah k veřejnosti. Zohledňuje podnik zájmy společnosti/komunity, ochranu životního prostředí?
9. Vztah k zaměstnancům. Jsou zaměstnanci považováni za hodnotný zdroj podniku?

Záměry a cíle podniku

Další krok v konkretizaci vize.

- **Záměry:**
 - zahrnují finanční i nefinanční zájmy různých zájmových skupin;
 - umožňují a podporují zdůvodněné kompromisy (zejména se jedná o kompromisy u protichůdných cílů - např. snižování nákladů a zároveň zachování dobrých vztahů se zaměstnanci).
 - jsou motivující, ale dosažitelné,
 - jdou napříč funkcionálními oblastmi.
- **Cíle**
 - operativní vymezení záměrů
 - vyjadřují, čeho chce podnik dosáhnout a to jak v dlouhodobém tak krátkodobém horizontu
 - musí být v souladu se zaměřením podniku

Proces formulace podnikové strategie



Analýza vnějšího prostředí

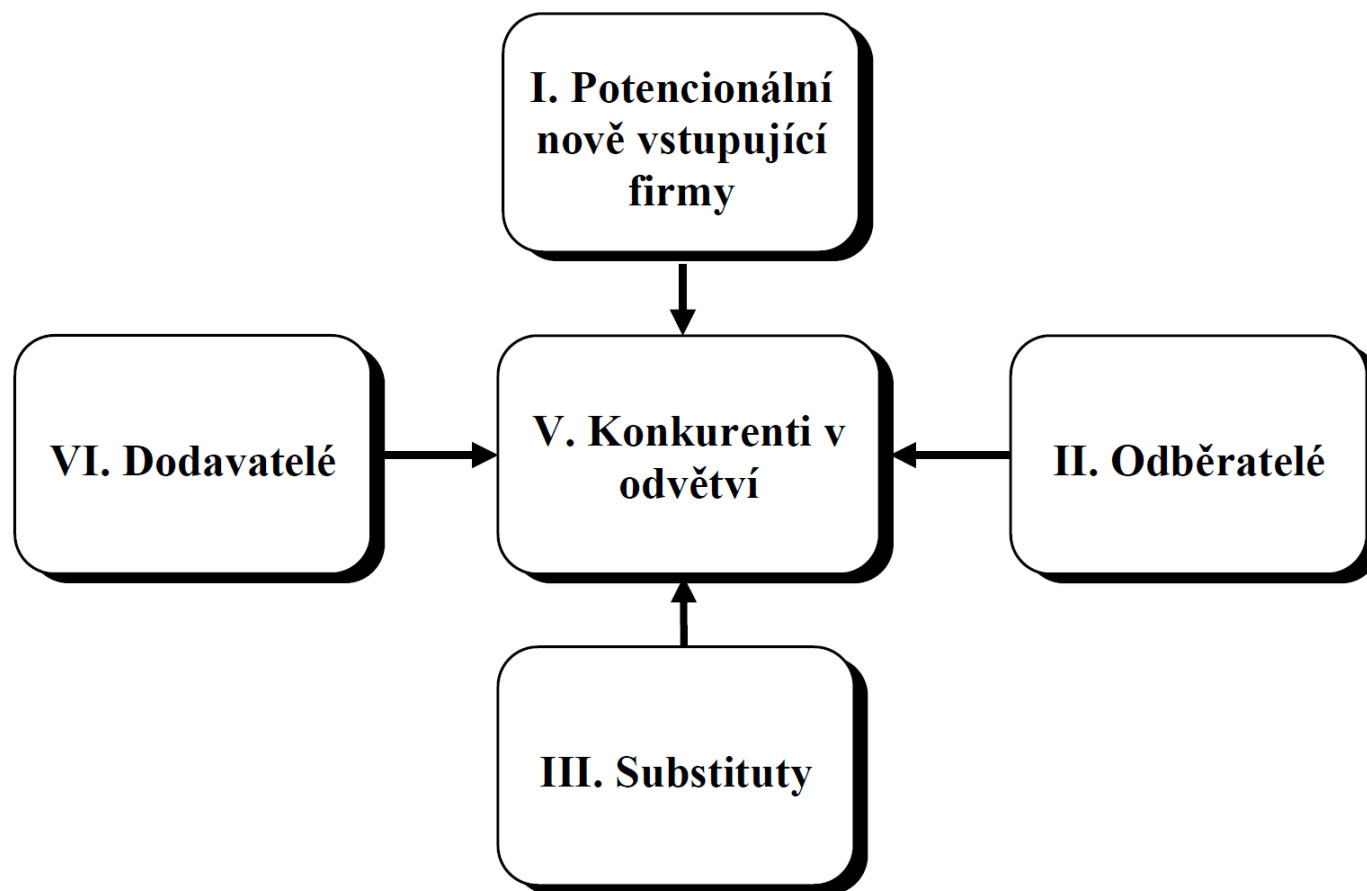
Provádí pomocí sady metod.

Jednou z důležitých je **Porterova analýza konkurence**.

Tato metoda vychází ze systematického popisu vlivů působících na jednotlivé podniky vstupující a realizující své produkty na trhu. PORTER postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech:

- a) rivalita mezi konkurenty;
- b) vyjednávací síla dodavatelů;
- c) vyjednávací síla odběratelů;
- d) ohrožení ze strany nových konkurentů;
- e) ohrožení ze strany nových substitutů.

Porterův model pěti sil



STEP analýza

Společenská

Technologická

Ekonomická

Politická

Je založena na zodpovězení 3 otázek:

- a) Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik?
- b) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- c) Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Společenské faktory

Jsou to faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot. Zahrnují tyto prvky:

- demografie;
- distribuce příjmů;
- mobilita obyvatelstva;
- životní styl;
- úroveň vzdělání;
- přístupy k práci a volnému času.

Technologické faktory

Patří mezi faktory související s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how. Předmětem analýzy jsou:

- vládní výdaje na vědu a výzkum;
- nové objevy, vynálezy a patenty;
- transfer technologií;
- míra zastarávání výrobních prostředků.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory souvisejí zejména s toky peněz, služeb, zboží, informací a energie.

- trend vývoje domácího hrubého produktu;
- životní cyklus podniku;
- nabídka peněz, úroková míra;
- inflace;
- nezaměstnanost;
- dostupnost energie a náklady na ni.

Politické faktory

Mezi tyto faktory můžeme zařadit:

- stabilitu vlády;
- regulaci zahraničního obchodu;
- daňovou politiku;
- monopolní legislativu;
- ochranu životního prostředí.

Analýza vnitřního prostředí podniku

Pro analýzu vnitřního prostředí podniku je možné využít řadu metod.

Mezi základní patří například **Analýza výsledků v jednotlivých funkcionálních oblastech**:

- **výrobu** (ptáme se např. na náklady a prodejní cenu výrobku);
- **finance** (z této oblasti jsou důležité trendy tržeb, výrobních nákladů, zisk);
- **marketing** (Musíme získat odpověď na otázku, kdo jsou naši zákazníci? Jaký je informační systém?);
- **úroveň řízení a lidské zdroje** (důležitým kritériem pro tuto oblast kvalifikace pracovníků, fluktuace);
- **výzkum a vývoj** (jaké jsou cíle, atmosféra v podniku ve vztahu k výzkumu a vývoji, návratnost investic).

Portfolio metody

Portfolio analýza je proces sestávající z kroků:

- a) Vytvoření matice portfolia.
- b) Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech položek portfolia.
- c) Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
- d) Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
- e) Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit
- f) Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit.
- g) Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
- h) Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci

Matrice BCG (Boston Consulting Group)



Analýza zájmových skupin

Analýza vlivu zájmových skupin má:

- A. Kulturní kontext** - zahrnuje porozumění hodnotám, které společnost uznává. Dále jde o názory, hodnoty a mínění lidí uvnitř podniku.
- B. Politický kontext** - posuzujeme, jak různá očekávání jednotlivců nebo skupin mohou ovlivnit účel podniku. Účel podniku se obvykle vyjadřuje v jeho poslání a cílech. Na jejich formulaci se rozhodující měrou podílí dominantní zájmová skupina
- C. Etický kontext** - týká se vlivu podniku na chování jednotlivců a na hodnoty sdílené společností.

B. Politický kontext

Podstatou politického kontextu je očekávání jednotlivých zájmových skupin (běžný je konflikt ve vztahu k významu a vhodnosti aspektů např. podnikové strategie. Cílem managementu je tedy nalezení kompromisů).

Jako příklady konfliktů zájmů z pohledu politického kontextu lze uvést:

- 1. Snižování nákladů cestou kapitálových investic může vést ke ztrátě pracovních příležitostí.*
- 2. Vstup na masové trhy může vést ke snížení kvality produkce.*
- 3. Růst rodinného podniku může vést ke ztrátě kontroly, bude-li nutno najmout profesionální manažery.*

Identifikace zájmových skupin

Příklady nejčastěji se vyskytujících zájmových skupin:

- Vlastníci
- Dodavatelé
- Vědecké laboratoře
- Věřitelé
- Konkurenti
- Universitní výzkum
- Zákazníci a klienti
- Podnikový management
- Umělecký svět
- Zaměstnanci
- Dodavatelé nových technologií
- Náboženské skupiny
- Odbory
- Veřejné zájmové skupiny
- Vojenské kruhy
- Městský úřad
- Pracovníci vzdělávacího systému
- Pracovníci sdělovacích prostředků
- Okresní úřady
- Národní vláda

Identifikace a testování předpokladů o zájmových skupinách

Identifikace a testování předpokladů o zájmových skupinách probíhá v následujících třech krocích:

1. Formulace předpokladů;
2. Ohodnocení předpokladů z hlediska jejich významu a jistoty;
3. Analýza čistého efektu z působení předpokladů podporujících strategii a těch, které ji omezují.

Existují dva typy předpokladů:

- a) předpoklady podporující strategii - indikují strategické příležitosti, využívají silných stránek podniku;
- b) předpoklady omezující strategii - indikují ohrožení, umocňují nepříznivé nebo nebezpečné podmínky ve vnějším prostředí a slabé stránky podniku.

Příklady zájmových skupin a jejich požadavků

Zájmová skupina	Typ požadavku vůči podniku
Akcionáři	Podíl na rozděleném zisku, hlasovací právo, právo kontrolovat účetní knihy, volit správní radu
Věřitelé	Legální právo na úrok ze zapůjčené částky, právo na splacení dlužné částky, priorita v případě likvidace
Zaměstnanci	Ekonomické, společenské a psychologické, uspokojení z práce, dodržování lidských práv a podíl na zaměstnaneckých výhodách
Zákazníci	Poskytovat k výrobkům potřebné služby: technická data, návod k použití, záruční list, náhradní díly a servis
Dodavatelé	Dodržování podmínek kontraktu, profesionální vztahy
Vlády	Daně, spravedlivé a volné soutěžení, dodržování antimonopolní zákona
Odbory	Prostředník mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, součást podnikové organizace
Konkurenti	Pravidla soutěžení
Místní komunita	Zaměstnanecké příležitosti, účast představitelů podniku na řešení místních problémů, podpora kulturních a charitativních akcí
Široká veřejnost	Vzájemné porozumění mezi vládními úřady a podnikatelskými subjekty, spravedlivé rozložení odpovědnosti mezi vládu a podniky, přiměřené ceny za výrobky

Výsledek analýzy zájmových skupin

Znalost předpokladů	Jistá	Ovlivnit	Akceptovat/ přesvědčit
	Nejistá	Ignorovat	Vzdělávat
		Zanedbatelný	Významný
		Vliv zájmové skupiny	

SWOT analýza

SWOT analýza je základní metodou pro posouzení silných a slabých stránek podniku a příležitostí a ohrožení, která jsou závislá na vlivu vnějšího prostředí podniku.

Zkratka SWOT vychází z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (ohrožení).

SWOT analýza je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci jeho celkové situace.

Účelem této analýzy není určit jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam.

To znamená, že je nutné vymezit faktory ovlivňující funkci podniku a dále také určit významnost jednotlivých faktorů a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

Pro úplnost je nutné si vyjmenovat některé příklady silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Silné stránky:

- adekvátní finanční zdroje;
- dobrá pověst u odběratelů;
- uznávaná vůdčí pozice na trhu;
- úspory z rozsahu;
- nákladová výhoda;
- lepší reklamní kampaň;
- schopní řídicí pracovníci podniku.

Slabé stránky

- nejasný strategický záměr;
- nevyužité kapacity;
- nedostatek manažerských dovedností a talentu;
- slabá pozice na trhu;
- nedokonalá distribuční síť;
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty.

Příležitosti

- vstoupit na nové trhu nebo tržní segmenty;
- rozšířit nabídku výrobků a uspokojit tak další potřeby zákazníků;
- diversifikace;
- vertikální integrace;
- překování obchodních bariér na atraktivních cizích trzích;
- rychlejší růst trhu.

Ohrožení

- konkurence ze strany cizích výrobců s nižšími náklady;
- rostoucí prodeje substitučních výrobků;
- pomalý růst trhu;
- rostoucí síla odběratelů nebo dodavatelů;
- měnící se potřeby a vkus zákazníků;
- nepříznivé demografické změny.

SWOT matice

Výsledkem SWOT analýzy je vymezení pozice podniku pomocí SWOT matice

Slabé stránky (W) **Silné stránky (S)**

Příležitosti (O)	WO strategie "Hledání"	SO strategie "Využití"
Ohrožení (T)	WT strategie "Vyhybání"	ST strategie "Konfrontace"

Zhodnocení faktorů ovlivňujících podnik

1. **SO strategie** - jsou to strategie využívajících silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Jedná se o ideální stav, který je v reálu prakticky nedosažitelný.
2. **WO strategie.** Tyto strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které podnik má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil.
3. **ST strategie.** Podnik jich využije tehdy jestliže je dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením
4. **WT strategie** patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a na vyhnutí se nebezpečí z venčí. Podnik bojuje o přežití. Strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu a nebo likvidace.

Volba strategie

Samotná volba strategie je procesem, který se skládá z následujících kroků:

- a) generování (vytváření) strategických alternativ
- b) porovnání a hodnocení strategických alternativ
- c) výběr alternativy jako budoucí strategie.

Generování strategických alternativ

Generování strategických alternativ nebo také jinak řečeno navrhování či vytváření postupů řešení vzniklých problémů. Samotné generování alternativ má tyto fáze:

- a) *určení rámce problému.*
- b) *generování souboru*
- c) *zúžení souboru alternativ*

Kategorie alternativ

- a) **zřejmé, jasné alternativy.** Jsou postaveny na současných strategiích podniku. Vznikají obvykle jejich rozvíjením nebo jejich drobnými úpravami. (např. alternativy: přidat nové položky do výrobní řady; vyhledat nové distribuční kanály; vytvořit nový reklamní program, který změní image výrobku);
- b) **kreativní alternativy.** Obsahují nový přístup k řešení problému. Vyžadují využití odlišného myšlenkového přístupu, opuštění dosavadních stereotypů a předpokladů, které leží v základech současné strategie podniku;
- c) **nemyslitelné alternativy.** Jedná se o radikální rozchod se současnými strategiemi. Pravděpodobnost jejich přijetí je zpravidla nízká z hlediska pravidel, která určují, co je pro podnik vhodné.

Organizační procesy podporující generování alternativ

V podnicích je využíváno několik organizačních procesů, které mohou napomoci generování alternativ strategií. Jedná se o:

- a) Generování scénářů**
- b) Generování konfliktů (využití analýzy předpokladů)**
- c) Brainstorming**
- d) Teorie chaosu (teorie zvládnutí chaosu)**
- e) Systémy podporující týmovou práci**

Porovnání a hodnocení strategických alternativ

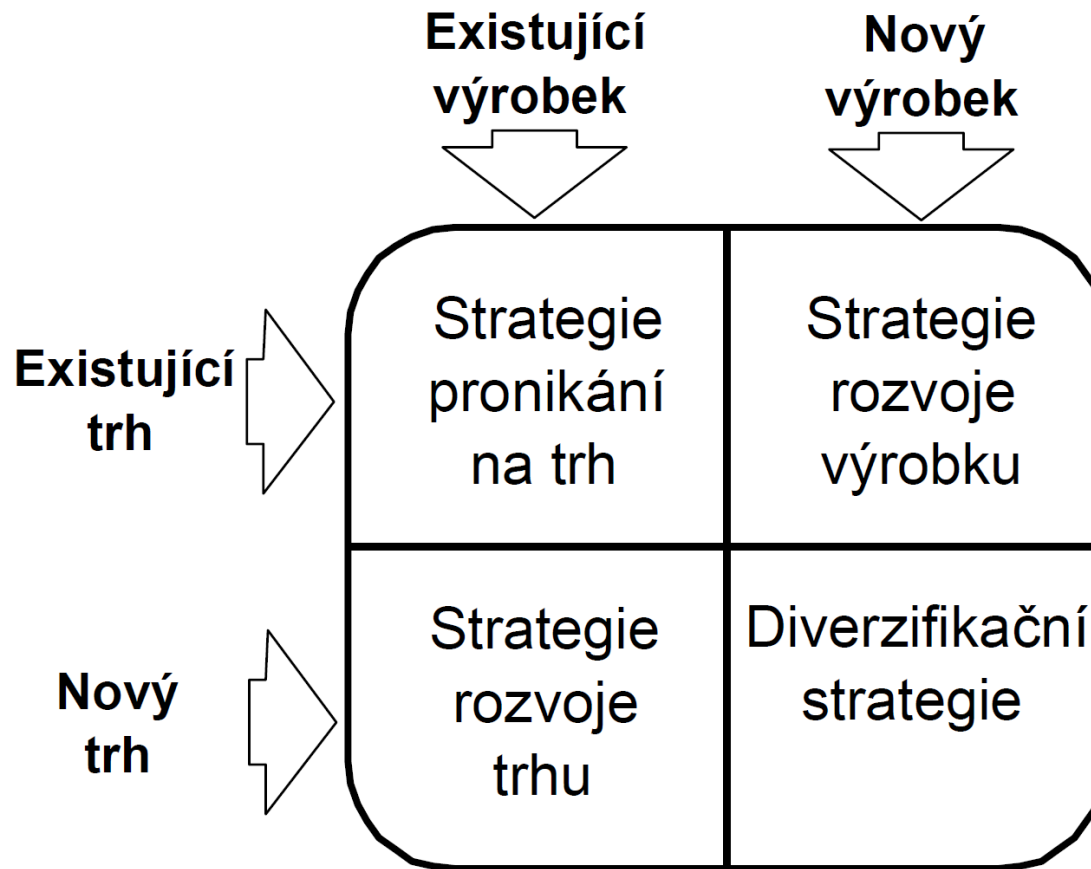
Jedná se o rozhodující fázi následující po generování strategických alternativ. Výběr konkrétní alternativy jako budoucí strategie je procesem porovnání a hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

- **přijatelnost;**
- **vhodnost;**
- **realizovatelnost;**
- **poskytnutí výhody.**

Výběr alternativy jako budoucí strategie

Výběr mezi alternativami, které odpovídají zvoleným kritériím, lze provést s využitím rozhodovacích metod, pomocí tzv. rozhodovací analýzy. Postup je opět silně subjektivní a ke snížení chyby odhadu se využívá skupinové rozhodování (zvýšení počtu odhadců).

Typologie strategií (podle Ansoffa)



Základní typy strategií

- progresivní integrace
- zpětná integrace
- horizontální integrace
- proniknutí na trh
- rozvoj trhu
- vývoj výrobku
- soustředná diverzifikace
- smíšená diverzifikace
- horizontální diverzifikace
- joint venture
- snížení výdajů
- zbavování se majetku
- likvidace

Integrovaný model strategických alternativ

