

2. konzultace

Základy strategického managementu (2.část)

Osnova:

- 1. Etapa volby strategie***
- 2. Etapa implementace strategie***
- 3. K strategickému managementu v globální krizi***

1. Etapa volby strategie (1)

- Vize
- Strategické cíle
- Strategie – *cestami k dosažení strategických cílů*

Strategie OJ jako celku

- *Růstu*
- *Stabilizace*
- *Stabilizace s následným růstem*
- *Ústupu*

Provozní strategie

1. Porterovy generické strategie:

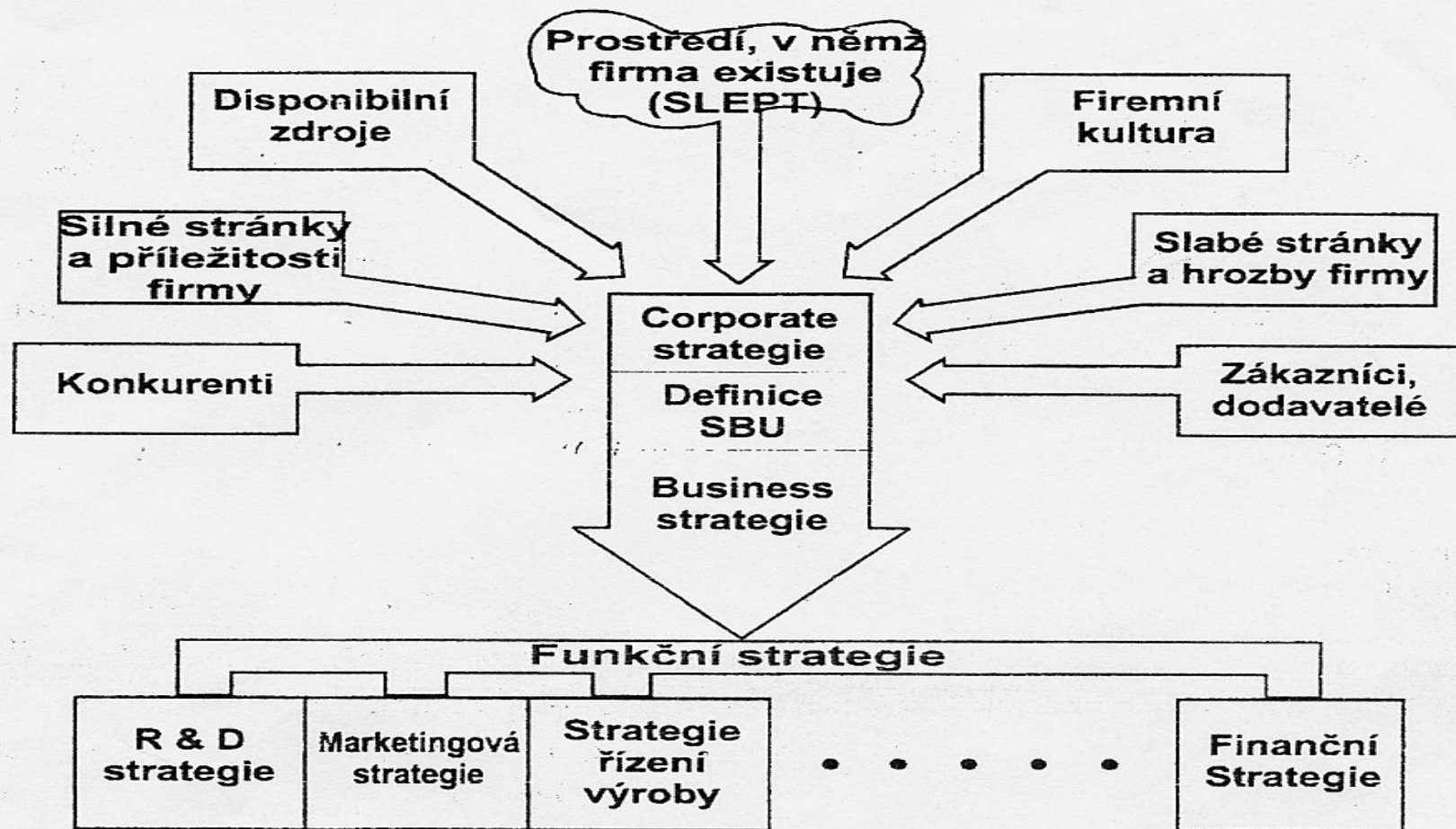
- **Nákladového vůdce** (*cost leadership*)
- **Odlišení** (*differentiation*)
- **Úzkého zaměření s minimalizací nákladů** (*cost focus*)
- **Úzkého zaměření s odlišením** (*differentiation focus*)

2. Tržní generické strategie ("strategické hodiny"):

- *Nízkých cen s nízkou přidanou hodnotou vnímanou zákazníkem*
- *Nízkých cen*
- *Hybridní spojující strategii nízkých cen se strategií odlišení*
- *Odlišení*
- *Odlišení s úzkým záběrem*

Funkční strategie

- *Marketingová strategie*
- *Produkční strategie*
- *Strategie lidských zdrojů*
- *Ekonomická a finanční strategie*
- *Informační a komunikační strategie*



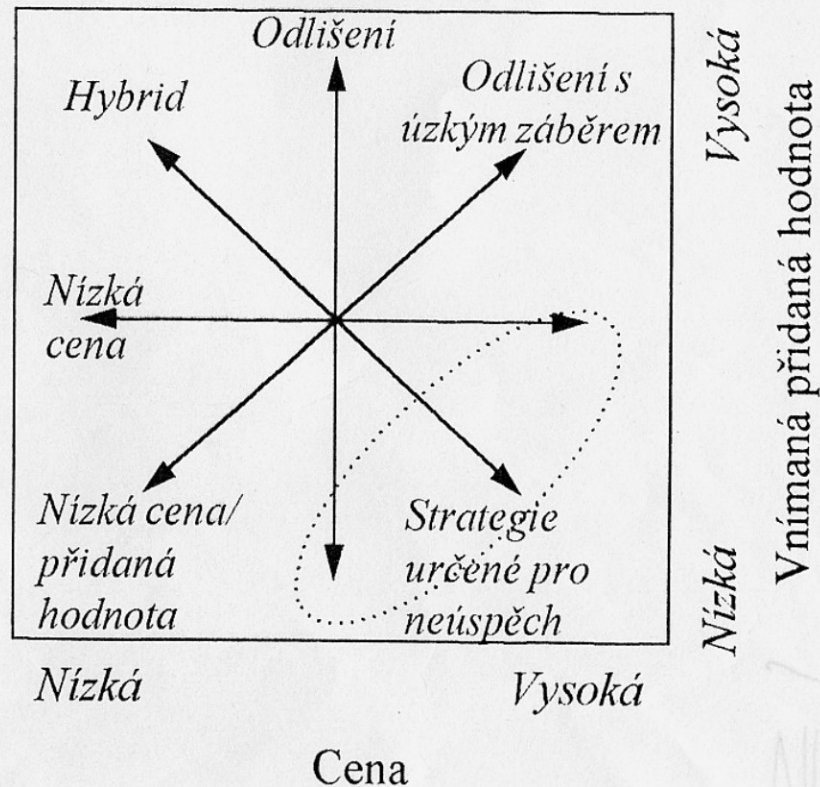
Proces formulace strategií firmy

Základní strategie

Porterovy generické strategie

Konkurenční rozsah	široký záběr	Vůdčí postavení v nízkých nákladech -Cost leadership	Strategie odlišení -Differentiation
	úzký záběr	Úzké zaměření s minimalizací nákladů -Cost focus	se strategií odlišení -Differen. focus
		Nižší náklady	Odlišení
Konkurenční výhoda			

Tržní generické strategie
“Strategické hodiny”



Alternativní strategické směry

- Zlepšení *konkurenční pozice*
- Zvýšení *tržního podílu*
- Vytváření *nových trhů*
- Vývoj *nových produktů*
- *Příbuznou, resp. nepříbuznou diverzifikaci*
- *Změny v oboru působnosti*
- *Rozvoj stěžejních způsobilostí*

Alternativní strategické metody

- *Vlastními silami*
- *Akvizicemi , resp. fúzemi*
- *Vytvářením aliancí, resp. virtuálních organizačních struktur*

Strategická evaluace

- *Vhodnost,*
- *Přijatelnost*
- *Reálnost*

Alternativní směry pro rozvoj strategie

		Výrobek / Služba	
		<i>Současný</i>	<i>Nový</i>
Trh	<i>Současný</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ústup• Upevnění pozice (Konsolidace)• Zvýšení podílu (Penetrace)	Nový výrobek
	<i>Nový</i>	Nové trhy	Diverzifikace

Příbuzná diverzifikace:

- zpětná
- horizontální
- dopředná

Nepříbuzná diverzifikace:

- Finanční
- Na základě dovedností
- Riziková
- atd.

2. Etapa implementace strategie (1)

*Uskutečňování, zavedení strategie do reálného života-
zajišťuje **rozvoj OJ***

- *Implementace strategie probíhá **plněním jednotlivých strategických operací***
- *Implementace strategie **začíná schválením obsahu strategie nejvyšším statutárním orgánem***

Organizační podmínky pro implementaci (1)

- *Ustavení **strategického týmu***
- *Jmenování **správce strategie***
- *Stanovení **termínů zasedání strategického týmu***
- *Určení **způsobu hodnocení dosahovaných výsledků a plnění dílčích operací***

2. Etapa implementace strategie (2)

Organizační podmínky pro implementaci

- *Určení způsobu celkového posouzení průběhu implementace*
- *Vytvoření a zabezpečení funkce signálního a varovného systému*
- *Vytvoření a zabezpečení funkce systému soustavného sledování zajištění zakázkové náplně*

2. Etapa implementace strategie (3)

Zavádění systému strategického managementu OJ se může zdát byrokratické – není to pravda!!

M. Hammer: „*Struktura, disciplina a rozvržení procesu představují lék proti chaosu..... Určením posloupnosti kroků a rozdělením odpovědnosti za jejich plnění zavedeme strukturu a řád do oblasti, kde by jinak vládl chaos. Odměnou bude opakovatelnost, předvídatelnost, říditelnost oblastí.... Výsledkem je růst výkonnosti.... Disciplína nevyklučuje potřebu individuality a kreativity“*

2. Etapa implementace strategie (4)

Přehled klíčových strategických operací

- *Rozvoj systému strategického managementu*
- *Prodej a marketing*
- *Personalistika*
- *Organizační struktura*
- *Finance*
- *Nákup a investice*
- *Nové produkty*
- *Optimalizace údržby a pomocných provozů*
- *Informační systém*
- *Útok proti nákladům*
- *Aliance*
- *Kvalita*
- *Vytváření image OJ a její vztahy k regionu*

2. Etapa implementace strategie (5)

Poznatky z české manažerské praxe

- **Zavádění systému SM, založeném na „systematickém, vlídném a neúprosném nátlaku“ jako nezbytnost**
- **Stimulační nástroje musí být působivé a tlak top managementu nelitostný (metoda „barák“ – „padák“)**
- **Zavádění systému SM ukazuje nízkou „týmovou kulturu“**
- **Komunikace mezi týmy a pracovišti je velmi slabá**
- **Mezi prodejními a produkčními útvary existují často nepřátelské vztahy**
- **Kritické implementační situace vznikají vlivem osobních antipatií, resp. pro nevyjasněné kompetenční vztahy**
- **Získávání nových nápadů nesmí mít žádné hranice**

2. Etapa implementace strategie (6)

Několik rad prof. Součka závěrem (1)

- *Urychleně zpracujte strategii OJ, pokud ji nemáte!*
- *Máte-li strategii, ověřte, zda obsahuje kompatibilní varianty, respektuje megatrendy, zavádí nejmodernější manažerské techniky - Zjistěte zejména, zda realizace strategie odliší vaši OJ od konkurentů!*
- *Věnujte SM dostatek času!*
- *Formulaci a implementaci strategie osobně manažujte!*
- *Vytvořte SM, který zajistí, aby se strategie stala základem všech ve OJ a aby strategické operace byly důsledně plněny!*
- *Vnímejte SM jako proces neustálých změn!*

2. Etapa implementace strategie (7)

Několik rad prof. Součka závěrem (2)

- *Nezapomínejte, k realizaci strategie jsou nutné dostatečné zdroje všeho druhu!*
- *Mějte na mysli, že úspěch OJ závisí zejména na LZ, jejich způsobilostech a ochotě se pro OJ angažovat!*
- *Nikdy nezapomínejte, že o úspěchu strategie rozhoduje zákazník!*

P. Kotler: „*Máte-li stejnou strategii jako konkurenti, žádnou strategii nemáte. Je-li vaše strategie odlišná, ale snadno napodobitelná, máte slabou strategii. Máte-li strategii odlišnou, jedinečnou a obtížně napodobitelnou, máte strategii silnou a trvalou*“

3. K strategickému managementu v globální krizi

Strategie českých OJ v průběhu globální krize

Základní předpoklady pro přežití českých OJ:

- *Stát se solidní OJ*
- *Dokonale zvládnout finanční procesy*
- *Používat nejmodernější metody managementu*
- *Zvýšit výkonnost firmy, vytvářet IQ a EQ*
- *Komplexně využívat nejmodernější IT*