

9. přednáška 2007/08

Osnova přednášky:

1. *Východiska pro strategickou orientaci managementu (2. část)*
2. *Klasický strategický management*

Ad1/ Východiska pro strategickou orientaci managementu (2. část)

Pozor! Pokračování z předchozí 8. přednášky – proto číslování ad 4/

4.3. Základní zásady strategického managementu

- LZ jsou nejdůležitějším aktivem.
- Angažovanost pro **společné cíle** a sdílené hodnoty.
- Vybudovat a udržovat **účinný komunikační systém**.
- Stavět na **individuální odpovědnosti**.
- **Kritériem** výkonnosti a efektivnosti OJ - výhradně výsledky hodnocené v **okolním prostředí**.

4.4. Principy strategického myšlení

Podstata strategického myšlení

Strategickým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů.

Strategické myšlení se musí odrazit v **přístupu k řešení strategických úkolů** i w **výběru metod jejich řešení při formulaci a implementaci strategie**.

4.4.1. Princip myšlení ve variantách

Strategie vždy musí být zpracována v **několika variantách**. Vyplývá to z nejistoty průběhu faktorů, ovlivňujících strategii OJ.

Každá strategie je nutně založena na řadě hypotéz a zákonitě v sobě obsahuje prvky neurčitosti. V důsledku toho se musí vždy počítat s tím, že naše předpovědi budoucích procesů v sobě nutně obsahují prvek nejistoty. Proto je třeba určit předpokládanou míru této nejistoty a její pravděpodobné důsledky.

Příklady z praxe

Očekávalo se např., že nasazení počítačů přinese snížení počtu duševních pracovníků. Místo toho došlo k výraznému růstu jejich počtu a předvídá se další růst. Důvodem byl především vznik nových oblastí administrativní práce, vznik nových profesí, zajišťujících využívání počítačů (programátoři atd.), vznik nových odvětví souvisejících s výrobou počítačů, přechod dosud manuálních prací do sféry prací duševních (obsluha strojů...).

Rovněž množství bankrotů v České republice, k nimž došlo v průběhu 90. let, bylo způsobeno především tím, že y byly založeny na nesprávně zhodnocených úvahách o vývoji faktorů, které budou ovlivňovat jejich budoucí rozvoj.

OJ, která nepočítá se vznikem různých možných situací, bude téměř určitě zaskočena a překvapena budoucím vývojem.

Dosažení určitého cíle může tedy OJ zabezpečovat různými způsoby. OJ může zpracovat více variant své strategie, lišící se tempem růstu tržeb, strukturou výrobního programu, mírou specializace, podílem dosud vyráběných produktů a produktu nově zaváděných, zaměřením na různé segmenty poptávky apod. Variantní mohou být též **prodejní kanály a cenové strategie, vztahy k dodavatelům technologie** apod.

Variantnost strategií musí zajistit, aby se OJ vyhnula strategickému překvapení.

Strategickým překvapením se rozumí taková situace, kterou OJ již svými prostředky není schopna zvládnout. Dochází k němu tehdy, jestliže se OJ nedokáže vyhnout tzv. strategickým pastem. Mají-li být varianty prakticky použitelné, musí být vzájemně kompatibilní.

Kompatibilitou variant strategie rozumíme takový vztah mezi jednotlivými variantami strategie, který umožní přechod od jedné varianty ke druhé, nevyvolávající velmi těžko překonatelné problémy (např. nutnost změn mezinárodních dohod, potřebu nových, nákladných investic) a takový pokles efektivity, který by vedl k dlouhodobé nerentabilitě OJ. Jinými slovy řečeno - OJ musí být schopna při přechodu k jiné variantě strategie ekonomicky přežít.

Top management, který má jen jednu „variantu“ strategie, je hazardérem. Nemá-li vůbec strategii, je sebevrahem.

4.4.2. Princip permanentnosti

Práce na strategii OJ nikdy nekončí. Je to způsobeno:

- změnami v okolí,
- zpětnovazebností jednotlivých strategických operací,
- neustálým vývojem poznatků o faktorech ovlivňujících strategii OJ,
- změnami uvnitř OJ (které jsou zpětnovazebně spojeny se změnami vnějších faktorů, ovlivňujících její strategii).

Ze zpětnovazebnosti strategických operací vyplývá, že sestavení strategie OJ neprobíhá pouze v jednom uzavřeném cyklu, ale že se tento cyklus opakuje tak, aby se sem postupně promítly všechny významnější vazby a aby mezi nimi byla zajištěna potřebná návaznost.

Praktickým projevem principu permanentnosti je **nepřetržitost strategického řízení ve firmě**. Jeho metodickým nástrojem je jednak metoda tzv. signálních bodů, jednak tzv. klouzavé plánování. Obě tyto metody mohou být vhodně kombinovány.

Strategie, která není permanentně aktualizována, se brzy odtrhne od reality a ztrácí smysl.

4.4.3. Princip celosvětového systémového myšlení

Celosvětovým systémovým myšlením rozumíme takový způsob myšlení, kdy při formulaci strategie a jejím upřesňování je brán v úvahu doslova celosvětový vliv ekonomických, politických, vědeckotechnických, ekologických, sociálních, právních, demografických faktorů.

Realizace celosvětového systémového přístupu tedy především předpokládá, že každý pracovník, zpracovávající strategii, si uvědomuje vliv doslova celosvětového okolí na efektivnost a chování OJ.

Celo
světo
vé
systé
mov
é
myšl
ení
vyža
duje
velm
i
širok

ý horizont znalostí, schopnost překonat úzkou specializaci (zejména úzký technicismus), **schopnost vyvozovat správné závěry z celosvětového vývoje.**

Manažeři a podnikatelé mají mít k dispozici strategický informační systém, který jim umožní, aby v minimu času získali maximum potřebných informací.

OJ, která nepoužívá informace o rozvoji světa, nemůže v globální ekonomice přežít.

4.4.4. Princip interdisciplinárního myšlení

Tento princip vyžaduje, aby při tvorbě strategie byly využívány poznatky a metody různých (a pokud možno všech) vědních disciplín. Zkušenosti ukazují, že nejvýznamnějších objevů a největšího efektu je dosahováno tam, kde se na řešení určitého problému účastní pracovníci z různých vědních oborů a kde řešení bylo nalezeno spojením poznatků různých vědních oborů.

Současné využití poznatků z oblasti přírodních, technických i společenských věd přináší zásadně nové možnosti dalšího rozvoje.

L. Baxter: „Četba daleko vzdálená vlastnímu oboru je pravděpodobně největším zdrojem nápadů“.

Příklady z praxe

Velmi poučný je příklad interdisciplinární spolupráce při budování japonských hutí. Moderní japonské hutnictví začalo být budováno po 2. světové válce na základě nákupu zahraničních licencí. Tyto licenční výroby však byly postupně zdokonaleny, takže japonské hutě dosahovaly podstatně lepší výsledky než poskytovatelé licencí. Japonští odborníci uvádějí, že těchto výsledků bylo dosaženo tím, že rozvoj hutí řešily interdisciplinární týmy, složené z teoretických fyziků, teoretických chemiků, matematiků, programátorů, právníků, sociologů, psychologů, ekonomů, organizátorů, strojních a elektronických inženýrů a hutních odborníků.

Interdisciplinární přístup též přispívá k překonávání jednostranných názorů a přístupů. Jedním z praktických důsledků respektování interdisciplinárního způsobu myšlení je nutnost **týmové práce na zpracování strategie.**

4.4.5. Princip tvůrčího způsobu myšlení

Jeho výrazem je přinášení nových, netradičních myšlenek, námětů a řešení, které obvykle vyvolávají nejvyšší efekt. Zkušenosti ukazují, že největší přínos vyvolává realizace zcela nových, revolučních myšlenek (využití teorie relativity, využití jaderné energie apod.), nikoliv pouhé zdokonalování dosavadního stavu. Proto také je při strategickém řízení nutno překonávat rutinní přístupy, využívající pouze již známá řešení a dříve používané postupy. Kdo chce zvítězit, musí na trh přijít s něčím novým!!

Tvůrčí myšlení se vyznačuje mimo jiné tím, že se nově navrhovaná řešení nezamítají s ohledem na obtíže, které by v současné době znemožnily realizaci navrhovaného řešení. Řešení, které nevyvolá žádné problémy, pravděpodobně není žádným vysoce inovativním řešením.

OJ 21. století tvůrčí přístup v lidech cílevědomě vytváří.

Jednou ze základních vlastností pracovníka, zabývajícího se strategickým řízením, je iniciativa a optimismus.

Další nedílnou součástí tvůrčího myšlení je odvaha, touha angažovat se pro nové myšlenky, udělat něco nového i za cenu osobních obětí.

„V době, v níž žijeme, mají ty nejradiálněji myšlenky zneklidňující tendenci stát se zanedlouho realitou“.

Atmosféra, ve které se trestají projevy iniciativy a potlačuje tvořivost, je nebezpečnější než jakákoliv konkurence. Chybí-li ve firmě tvůrčí atmosféra a orientace na maximální seberealizaci jednotlivců, vyvíjí se u většiny kolektivů agresivní přístup k těm, kteří se svým tvůrčím potenciálem z kolektivu vymykají.

Chyby se promíjejí. Lhostejnost nikoliv.

OJ 21. století má zaveden systém trvalého zlepšování. Průběžně hodnotí dosažené výsledky.

Příklady z praxe

Ve Washingtonu proběhla v červnu 2004 mezinárodní vědecká konference o možnosti výstavby „výtahu do vesmíru“. Myšlenka spočívá v tom, že by ze Země bylo vypuštěno lano, jehož jeden konec by byl upevněn na Zemi a druhý by vládl do vesmíru. Lano by bylo vyrobeno ze superpevného vlákna, které by bylo 10 tisíckrát tenčí než lidský vlas a tisíckrát pevnější než ocel. Ve vesmíru by jej držela odstředivá síla, vycházející z rotace Země. Tento „výtah“ by sloužil k vysoce efektivní dopravě osob i materiálů do vesmíru. Všichni účastníci se shodli, že i při odhadované ceně výtahu cca 8 miliard USD, by se jeho vybudování vysoce vyplatilo. Zajímavě je, že s touto milenkou přišel již v roce 1895 ruský vědec Ciolkovskij.

4.4.6. Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení

Strategické řízení je založeno na kombinaci exaktních a intuitivních metod. Exaktní metody musí ovšem odpovídat specifickým rysům strategických procesů, **Intuici je nutno chápat jako tvůrčí obrazotvornost, založenou na solidních znalostech a na vědeckém zvážení možných směrů vývoje.**

L. Pasteur: „Náhoda miluje jen mysl připravenou“.

Podíl exaktních a intuitivních metod se u jednotlivých součástí strategie liší.

Pomocí různých exaktních metod lze např. vypracovat několik různých variant prognózy vývoje poptávky po určitém výrobku, odpovídajících vzniku různých možných situací (*např. v oblasti zahraničního obchodu, cenových relací a dalších faktorů, ovlivňujících poptávku*). K určení pravděpodobnosti, s níž nastane určitá varianta, lze u některých produktů použít některých statistických metod. Rozhodnutí o tom, na které variantě předpovědi bude založena strategie OJ, však

již do značné míry závisí na intuici manažera, jeho optimistickém či pesimistickém založení, odvaze podstupovat riziko, míře, v jaké je ovlivněn svými osobními zkušenostmi.

V některých případech se ukazuje, že intuice, založená na nahromaděné empirii odborníka, na jeho životních zkušenostech, mu umožní bez složitých propočtů odhadnout vývoj poptávky nebo jiného procesu přesněji, než použití exaktních metod. Intuitivní odhady někdy dosahují obdivuhodné přesnosti a výstižnosti.

Příklady z praxe

V poválečném Japonsku mohl málokdo předpokládat, že velmi chudí japonští rolníci se stanou odběrateli ohromného množství tranzistorových přijímačů. Matematickými nebo statistickými metodami tuto poptávku nebylo vůbec možné vypočítat, protože v minulosti tyto výrobky vůbec neexistovaly. Japonské OJ, které tuto tendenci rozvoje poptávky včas odhalily, ji dokázaly využít k velmi rychlému růstu své výroby a svých zisků.

Stejně jako v oblasti vývoje poptávky, projevuje se vysoký vliv intuice i v oblasti zdánlivě tak vysoce exaktní, jako je vědeckotechnický rozvoj.

Zdrojem představ o budoucích směrech vědeckotechnického rozvoje, o možnostech využití již dosažených výsledků základního a aplikovaného výzkumu v hospodářské praxi, **jsou pochopitelně hluboké faktografické znalosti. Velmi mnoho však závisí na invenci a intuici.**

Vědeckotechnický vývoj byl naproti tomu někdy daleko přesněji předvídan méně odborně fundovanými pracovníky, nadanými však vysokým stupněm tvůrčí invence a fantazie. Známy je příklad právníka **J. Vernea**, který předpověděl vznik helikoptéry, rakety a mnoha dalších vynálezů, o jejichž možnosti v jeho době renomovaní vědci neměli ani tušení a dokonce možnosti jejich vzniku „vědecky“ popírali.

Podíl exaktních a intuitivních metod závisí na určité situaci, kterou lze předpokládat v budoucím období. Pro období, v jehož průběhu se v dané oblasti zkoumání předpokládá relativně rovnoměrný vývoj, lze daleko více používat exaktní metody než pro období, v němž se očekávají dramatické změny a kolísání.

Určitou syntézou intuitivních a exaktních metod jsou některé typy ekonomicko-matematických modelů, používaných v oblasti strategického řízení. Modelová technika umožňuje zobrazovat a event. simulovat různé variantní hypotézy budoucího vývoje složitých ekonomických systémů (*např. firem*).

Přes veškeré přednosti využívání ekonomicko-matematických metod a počítačů je nelze pokládat za nástroje, které by vytvořily hotové strategie. Nemohou nahradit rozhodující úlohu člověka, jeho intuici, schopnost syntézy a tvůrčího myšlení a zkušenosti.

Příklad z praxe

Řada českých podniků používá simulační model Belinda. Tento model umocňuje simulovat ekonomické důsledky strategických rozhodnutí, určujících předpokládané tempo tržeb, jejich strukturu, očekávaný vývoj nákladů a některých dalších hypotéz, zformulovaných top managementem.

4.4.7. Princip myšlení v čase

Hledisko času má v oblasti strategického řízení mimořádný význam. Při operativním a taktickém řízení lze mnoho jevů a vztahů pokládat za statické, tj. jakoby procesy probíhaly současně. Při strategickém řízení je **dynamický pohled zcela nezbytný, poněvadž strategie se obvykle vztahuje k relativně dlouhému období.**

Hledisko času v oblasti strategického řízení vyjadřují tyto aspekty:

- nutnost řešit problémy z hlediska budoucnosti,
- nutnost úspory času,
- synchronizace strategických operací,
- změny vztahů v průběhu času.

Top management myslí daleko dopředu, ale jedná rychle.

4.4.8. Princip zpětnovazebního myšlení

Podstata zpětnovazebnosti procesu strategického řízení spočívá především ve skutečnosti, že činnost OJ je nejen ovlivňována stavem jeho okolí, ale že na své okolí velmi výrazně zpětně působí.

Nejvýrazněji se tato vazba projevuje v cyklu poptávka - vědeckotechnický rozvoj - poptávka a v cyklu poptávka - zdroj OJ - poptávka. V obou případech mohou vzniknout jak negativní, tak i pozitivní zpětné vazby.

Zpětné vazby probíhají též mezi jednotlivými procesy uvnitř OJ. Např. k zabezpečení poptávky je nutné uvnitř OJ urychlit procesy vědeckotechnického rozvoje. K tomu je však nutné zdokonalit organizační uspořádání OJ. Toto nové uspořádání může otevřít nové možnosti specializace a kooperace, které jednak umožní snížit ceny vyráběných produktů a tím dále zvýší rozsah poptávky. To si opět vyžádá řadu opatření v oblasti vědeckotechnického rozvoje, specializace, kooperace, výrobně technické základny, organizačního uspořádání atd.

V důsledku působení zpětnovazebních vztahů nelze strategii sestavit jednorázově tak, že by jedna etapa prací na strategii prostě navazovala na druhou, přičemž by předchozí etapa byla již pokládána za uzavřenou.

4.4.9. Princip agregovaného myšlení

Strategii je nutné zpracovávat převážně v určitých agregovaných ukazatelích. Pokusy o zpracování strategie v detailním členění, odpovídajícím potřebám operativního nebo taktického řízení, se nemohou setkat s úspěchem a jsou také - až na některé výjimky - zbytečné.

Top management 21. století se umí oprostít od zbytečných detailů.

4.4.10. Princip koncentrace

Dosáhnout špičkových výsledků nelze ve všem.

Velmi úspěšný americký manažer Iacocca říká: „Chcete-li dobře využít čas, musíte nejdříve vědět, co je nejdůležitější“.

V praxi často koncentrace úsilí na řešení omezeného okruhu nejzávažnějších problémů naráží na potíže. Existuje tendence k rozptylování energie. Rozptylování sil a prostředků však vede nutně k průměrným nebo podprůměrným výsledkům.

Předpokladem koncentrace zdrojů je určení strategických cílů OJ. K realizaci strategických operací, směřujících ke koncentraci zdrojů a úsilí, je třeba velká důslednost a odvaha.

4.4.11. Princip etiky myšlení

V moderní tržní ekonomice hrají velkou roli takové faktory jako je spolehlivost, solidnost, důslednost v plnění závazků, ochota přizpůsobit se potřebám obchodních partnerů. Strategie OJ musí vytvářet podmínky pro to, aby tyto principy mohly být důsledně dodržovány.

Solidní OJ a podnikatelé mají daleko větší šanci dosáhnout dlouhodobého efektu než ti, kteří se orientují na získání neúměrně vysokých krátkodobých efektů.

OJ 21. století má zpracovaný etický kodex.

4.4.12. Princip vědomí práce s rizikem

Vědomí práce s rizikem je dalším rysem strategického myšlení. **Riziko, spojené se strategií, je velké.** Uvádí se např., že z 12 tisíc vyvinutých pesticidů prošel schvalovacím řízením USA pouze jediný.

Podstupování rizika je ovšem nutné cílevědomě podporovat. Metody jsou různé - vytváření rizikových fondů, podpora pracovníků top managementem i v případě neúspěchu atd. **Vyhledky na úspěch rostou se zvyšujícím se počtem pokusů a nových iniciativ a cíleným řízením více a méně rizikových projektů.**

Podnikání bez rizika neexistuje. Kdo neriskuje nevyhraje. Kvalitní strategie omezuje jeho míru.

Závěr

Pochopení principů strategického myšlení a jejich praktická aplikace je základem úspěchu!!!

Při každém kroku zpracování strategie a její implementace si manažer musí položit otázku, zda důsledně dodržel všechny uvedené principy.

Jen tehdy může být strategie úspěšná.

Ad 2/ Klasický přístup k strategickému managementu (1. část)

Ad 1A/ Základní model strategického managementu podle klasického přístupu (viz příloha č. 1 k 9. přednášce)

Strategický management představuje komplexní systém sestávající z:

- **Strategické analýzy** (analýza obecného a oborového okolí, analýzy trhu a potřeb, a analýzy „stakeholders“, analýzy vnějšího kulturního rámce a analýz interních faktorů)

OJ, SWOT) – pozn.: kromě interní analýzy byly ostatní analýzy vyloženy v rámci manažerské komponenty okolního prostředí!!

- **Volba strategie** (vize, strategické cíle a strategie, strategické varianty a strategické metody).
- **Implementace strategie** (alokaci zdrojů, aplikace vhodné organizační struktury a stylu řízení, vypracování realizačních plánů a hodnocení realizace strategií).

Ad 1B/ Analýza interního prostředí

Předmětem analýzy: interní prostředí OJ ve vztahu k poznaným měřítkům („etalonům“) z analýzy oborového okolního prostředí!!

Cílem: Objektivizované odhalení silných a slabých stránek OJ

Metody:

- metoda "hodnotového řetězce" (**viz příloha č. 2 k 9. přednášce**)
- metoda "7S" (pozn.: obsahuje všechny kritické faktory úspěchu, které byly vysvětleny v rámci výkladu o pojetí obsahu managementu!!)
- **Balanced Scorecard (BSC)** (**viz příloha č. 3 k 9. přednášce**)

Podstata BSC metody hodnocení interního prostředí

Kniha R. S. Kaplana a D. P. Nortona „Balanced Scorecard“ s podtitulem „Strategický systém měření výkonnosti“

„Scorecard“ - karta s provázanými ukazateli organizační výkonnosti

„Balanced“ - (překl. vyvážená) - pojaty ukazatele finanční i nefinanční, hmotné a nehmotné, krátkodobé i dlouhodobé, resp. strategické.

„BSC“ přesahuje dosavadní zkušenost:

- Ukazatele výkonu jsou propojeny se strategií organizace
- Svazují se 4 segmenty organizačního výkonu: 1. Finanční; 2. Zákaznické; 3. Interní (operační a inovační); 4. Učení růstu
- V každém segmentu jsou: cíle, měřítko, záměry a iniciativy

Výsledkem „BSC“: Stručné, shrnuté, zhuštěné zachycení perspektivy i aktuálních výkonů organizace

Pozn.: Pokračování knihy o BSC: „Strategy Focused Organization“

Ad 1A/ Analýza SWOT

SWOT shrnuje poznatky z fáze strategické analýzy a identifikuje soubor:

- Příležitostí
- Hrozeb
- Silných stránek
- Slabých stránek

S ohledem na predikci získaných analytických výstupů, lze použitím vhodných metod, formulovat stěžejní?

- příležitosti, jež by měly být OJ využity,
- hrozby, které by měly být zmírněny, nejlépe však zcela eliminovány,
- silné stránky, které by měly být udrženy a vhodně využity (jímž by měl management věnovat patřičnou pozornost s cílem je dále posilovat, resp. kultivovat)
- slabé stránky, které by měly být prioritně odstraňovány

Pozn.: Takovou metodou je např. metoda křížové matice, v níž na jedné ose (příležitosti a hrozby) a na druhé (přednosti a slabosti) a vzájemným křížovým posouzením se do příslušných políček uvádějí “+“ a “-“

	Předn. 1	Předn. 2	Předn. 3	Předn. 4	Slabost 1	Slabost 2	Slabost 3	Hodn.
Příležitost 1			+		-			1+ 1-
Příležitost 2	+		+	+			-	3+ 1-
Příležitost 3			+			-		1+ 1-
Příležitost 4		+			-	-	-	1+ 3-
Příležitost 5		+	+					2+
Příležitost 6				+				1+
Příležitost 7	+					-		1+ 1-
Hrozba 1		+	+					2+
Hrozba 2					-	-	-	3-
Hrozba 3	+	+						2+
Hrozba 4			+			-	-	1+ 2-
Hrozba 5	+		+					2+
Hrozba 6		+		+	-	-		2+ 2-
Hodn.	4+	5+	7+	2+	4-	6-	4-	

Z tabulky:

- Stěžejními příležitostmi jsou 2. a 5.
- Nejsnáze odstranitelnými hrozbami jsou 1., 3., 5.
- Nejdůležitějšími přednostmi jsou 3. pak 2
- Nejzávažnějšími slabiny jsou 2., pak 1. a 3.

Uvedené vyhodnocení již umožňuje definovat tzv. **konkurenční jádro** budoucí strategie: Top management této fiktivní OJ by se měl zaměřit na:

- využití příležitostí 2. a 5.
- zmírnění, resp. eliminování hrozeb všech třech identifikovaných hrozeb 1.,3.,5.
- udržení, příp. zvýraznění zejména přednosti 3.
- překonání zejména slabiny 2.

Ad 1B/ Fáze (etapa) volby strategie

Vize – vyjadřuje záměr (směrování) výkonu poslání (formování budoucnosti) OJ – opírá se o SWOT a konkurenční jádro, musí být jasně formulována, aby byla předpokladem sdílené představy všech subjektů managementu o budoucnosti OJ

Př. velmi stručné vize: Zítřka nebo zdarma! Př. vize pro fakultu: důraz na uplatnění absolventů na trhu práce

Strategické cíle – musí být odvozeny od vize a měly by splňovat beze zbytku požadavky „SMART“ (specifické, měřitelné, akceptovatelné - ambiciózní, realizovatelné a termínované), jejich počet by neměl být velký (max. 5 až 6)

Strategie – jsou cestami k dosažení strategických cílů; Strategie vytváří logický řetězec od **strategií OJ jako celku** (corporate), přes **provozní strategie** (business) jednotlivých relativně samostatných dílčích organizačních jednotek (obvykle se označují zkratkou „SBU“ – „strategic business units“) k strategiím funkčním (functional) - (**viz příloha č. 4 k 9. přednášce**).

Strategie OJ jako celku (corporate) mohou být:

- Růstu
- Stabilizace
- Stabilizace s následným růstem
- Ústupu

Provozní strategie (business) je možno klasifikovat ze dvou hledisek (**viz příloha č. 5 k 9. přednášce**):

Porterovy generické strategie:

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

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 se týkají jednotlivých funkčních oblastí působnosti OJ, např.:

- Marketingová s.
- Produkční s.
- S. lidských zdrojů
- Ekonomická a finanční s.
- Informační s.

Pozn.: Je nutné dosáhnout toho, aby zvolený soubor strategií byl kompatibilní!

Alternativní strategické směry – určují, na co se strategie zaměří, např. na:

- Zlepšení konkurenční pozice (dosažení větší konkurenceschopnosti)
- Zvýšení tržního podílu
- Vytváření nových trhů
- Vývoj nových výrobků
- Příbuznou, resp. nepříbuznou diverzifikaci
- **Změny v oboru působnosti (např. vytváření nových pravidel konkurence)**
- **Rozvoj stěžejních způsobilostí**

Pozn.: Poslední dva směry se nyní považují za nejperspektivnější!!

Alternativní strategické metody – jakými způsoby se budou strategie realizovat, např.:

- Vlastními silami
- Akvizicí, resp. fúzí

- Vytvářením aliancí
- Vytvořením virtuální organizační struktury

Ad 1C/ Evaluace strategií

Než se přistoupí k implementaci strategií, je nutné znovu posoudit, zda jsou strategie “správné“. Proto je účelné posoudit jejich:

- **Vhodnost** (zejména z hlediska souladu s výsledky analýzy SWOT)
- **Přijatelnost** (zejména akceptovatelnost z hlediska existující úrovně organizační kultury)
- **Reálnost** (zejména z hlediska dostupnosti zdrojů, přičemž to neznamená, že jsou všechny potřebné zdroje hned na počátku implementace strategie k dispozici – musí však existovat reálná šance zajistit potřebné zdroje v souladu s harmonogramem implementace)

Zpracoval: prof. Vágner
22. 11. 2007